LISTALLEOTTOESITE **31.1.2020**

Musti Group Oyj

Noin 45 miljoonan euron Osakeanti

Alustavasti enintään 16 868 388 Myyntiosakkeen Osakemyynti

Alustava Hintaväli 5,65–9,35 euroa Tarjottavalta Osakkeelta

Tämä listalleottoesite ("**Listalleottoesite**") on laadittu Suomessa perustetun julkisen osakeyhtiön Musti Group Oyj:n ("**Musti**" tai "**Yhtiö**") listautumisannin yhteydessä. Yhtiö pyrkii keräämään Osakeannilla noin 45 miljoonan euron bruttovarat tarjoamalla Yhtiön uusia osakkeita ("**Uudet Osakkeet**") merkittäväksi ("**Osakeanti**"). Liikkeeseen laskettavien Uusien Osakkeiden määrä määräytyy Tarjottavien Osakkeiden (määritelty jäljempänä) lopullisen osakekohtaisen hinnan ("**Lopullinen Merkintähinta**") perusteella. Yhtiö laskee liikkeeseen 6 011 876 Uutta Osaketta olettaen, että Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin (määritelty jäljempänä) keskikohdassa ja että Henkilöstöannissa (määritelty jäljempänä) merkitään yhteensä 118 764 Uutta Osaketta näihin osakkeisiin sovellettavalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Lisäksi Millan Holding S.à.r.l ("**EQT**") (viime kädessä EQT Mid Market Fund -rahaston ja sen kanssasijoittajien kanssa omistama yhtiö) ja tämän Listalleottoesitteen Liitteessä A:ssa luetellut Myyntiosakkeita (määritelty jäljempänä) Listautumisannissa (määritelty jäljempänä) myyvät osakkeenomistajat (yhdessä EQT:n kanssa, "**Myyjät**") tarjoavat ostettavaksi alustavasti enintään 16 868 388 Yhtiön olemassa olevaa osaketta ("**Myyntiosakkeet**", ja yhdessä Uusien Osakkeiden kanssa "**Tarjottavat Osakkeet**") ("**Osakemyynti**", ja yhdessä Osakeannin kanssa "**Listautumisanti**").

Tarjottavia Osakkeita tarjotaan merkittäväksi (i) institutionaalisille sijoittajille Suomessa ja kansainvälisesti ("**Instituutioanti**"), (ii) yksityishenkilöille ja yhteisöille Suomessa ("**Yleisöanti**") sekä (iii) Mustin koko- ja osa-aikaisille vakituisessa työsuhteessa oleville työntekijöille, sekä määräaikaisissa työsuhteissa työskenteleville merkintäajan alkaessa 3.2.2020 Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, sekä Yhtiön johtoryhmälle ja toimitusjohtajalle ("**Henkilöstöanti**"). Tarjottavien Osakkeiden merkintä- ja myyntihinta on alustavasti vähintään 5,65 euroa ja enintään 9,35 euroa Tarjottavalta Osakkeelta ("**Alustava Hintaväli**"). Henkilöstöannin yhteydessä tarjotaan vain Uusia Osakkeita kohdassa "*Listautumisannin ehdot*" esitetyn mukaiseen alennettuun merkintähintaan. Lopullinen Merkintähinta ja Henkilöstöannin osakekohtainen merkintähinta julkistetaan pörssitiedotteella arviolta 13.2.2020.

Kapitalforeningen Investering & Tryghed ja Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö ("**Ankkurisijoittajat**") ovat antaneet Listautumisantiin liittyen merkintäsitoumuksia, joiden nojalla he sitoutuvat merkitsemään Tarjottavia Osakkeita yhteensä 25 miljoonan euron määrällä Lopulliseen Merkintähintaan. Ankkurisijoittajien merkintäsitoumukset ovat ehdollisia muun muassa sille, että merkintäsitoumusten kattama määrä Tarjottavia Osakkeita allokoidaan Ankkurisijoittajille, kuten esitetään kohdassa "*Listautumisannin ehdot – Instituutioantia koskevat erityiset ehdot – Merkintäsitoumukset*".

Listautumisannin pääjärjestäjiksi on nimetty Carnegie Investment Bank AB, Suomen sivuliike ("**Carnegie**"), Jefferies International Limited ("**Jefferies**") ja Nordea Bank Abp ("**Nordea**") (yhdessä "**Pääjärjestäjät**"). EQT:n odotetaan antavan Nordealle vakauttamisjärjestäjänä ("**Vakauttamisjärjestäjä**") option ostaa 30 päivän ajan Yhtiön osakkeiden ("**Osakkeet**") kaupankäynnin alkamisesta Nasdaq Helsinki Oy:ssä ("**Helsingin Pörssi**") enintään 3 726 714 lisäosaketta ("**Lisäosakkeet**") yksinomaan ylikysyntätilanteiden kattamiseksi Listautumisannin yhteydessä ("**Lisäosakeoptio**").

Instituutioannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 13.2.2020 kello 10.00. Yleisöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 11.2.2020 kello 16.00. Henkilöstöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 11.2.2020 kello 16.00. Ohjeet merkinnän tekemiseksi ja listautumisannin tarkemmat ehdot on kuvattu Listalleottoesitteen kohdassa "*Listautumisannin ehdot*".

Osakkeet eivät ole olleet julkisen kaupankäynnin kohteena ennen Listautumisantia millään säännellyllä markkinalla. Yhtiö on jättänyt listalleottohakemuksen Helsingin Pörssille koskien Osakkeiden listaamista Helsingin Pörssin pörssilistalle kaupankäyntitunnuksella MUSTI. Kaupankäynnin Osakkeilla odotetaan alkavan Helsingin Pörssin prelistalla arviolta 14.2.2020 ja Helsingin Pörssin pörssilistalla arviolta 18.2.2020 ("**Listautuminen**").

Osakkeita ei ole rekisteröity eikä tulla rekisteröimään Yhdysvaltojen vuoden 1933 arvopaperilain (U.S. Securities Act of 1933) ja sen muutosten mukaisesti ("**Yhdysvaltojen arvopaperilaki**") eikä minkään Yhdysvaltojen osavaltioiden arvopaperilakien mukaisesti, eikä niitä siis saa tarjota tai myydä Yhdysvalloissa tai Yhdysvaltoihin suoraan tai välillisesti, lukuun ottamatta transaktioita, jotka eivät edellytä Yhdysvaltojen arvopaperilain mukaista rekisteröintiä. Osakkeita tarjotaan ja myydään Yhdysvaltojen ulkopuolella noudattaen Yhdysvaltojen arvopaperilain Regulation S -säännöstä ("**Regulation S -säännös**"). Tätä Listalleottoesitettä ei saa lähettää kenellekään Yhdysvalloissa, Australiassa, Kanadassa, Japanissa, Hongkongissa, Uudessa-Seelannissa, Singaporessa, Etelä-Afrikassa tai millään muulla sellaisella lainkäyttöalueella, jossa tarjouksen tekeminen Osakkeista ei olisi sallittua, olevalle henkilölle. Osakkeita ei saa, suoraan tai välillisesti, tarjota, myydä, jälleenmyydä, siirtää eikä toimittaa mihinkään tällaiseen maahan.

Katso Osakkeisiin liittyvistä tietyistä riskitekijöistä kohta "Riskitekijät" sivulta 8 alkaen.

Pääjärjestäjät

Listalleottoesitettä koskevia tietoja

Musti on laatinut ja julkaissut tämän Listalleottoesitteen tarjotakseen Osakkeita yleisölle ja listatakseen Osakkeet Helsingin Pörssin pörssilistalle. Tämä Listalleottoesite on laadittu seuraavien säädösten mukaisesti: arvopaperimarkkinalaki (746/2012, muutoksineen) ("**Arvopaperimarkkinalaki**"), Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 2017/1129 arvopapereiden yleisölle tarjoamisen tai kaupankäynnin kohteeksi säännellyllä markkinalla ottamisen yhteydessä julkaistavasta esitteestä ja direktiivin 2003/71/EY kumoamisesta ("**Esiteasetus**"), komission delegoitu asetus (EU) 2019/980, arvopapereiden yleisölle tarjoamisen tai kaupankäynnin kohteeksi säännellyllä markkinalla ottamisen yhteydessä julkaistavasta esitteestä annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2017/1129 täydentämisestä esitteen muodon, sisällön, tarkastuksen ja hyväksymisen osalta sekä komission asetuksen (EY) N:o 809/2004 kumoamisesta, komission delegoitu asetus (EU) 2019/979, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2017/1129 täydentämisestä esitteen tiivistelmään sisältyviä keskeisiä taloudellisia tietoja, esitteiden julkaisemista ja luokittelua, arvopapereita koskevaa mainontaa, esitteen täydennyksiä ja notifiointiportaalia koskevilla teknisillä sääntelystandardeilla sekä komission delegoidun asetuksen (EU) N:o 382/2014 ja komission delegoidun asetuksen (EU) 2016/301 kumoamisesta sekä Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet.

Listalleottoesite sisältää myös Esiteasetuksen 7 artiklan mukaisen tiivistelmän vaaditussa muodossa. Listalleottoesitteestä ja tiivistelmästä on laadittu englanninkielinen asiakirja, joka vastaa suomenkielistä Listalleottoesitettä tiettyjä muille kuin suomalaisille osakkeenomistajille ja sijoittajille tarkoitettuja lisätietoja lukuun ottamatta. Finanssivalvonta on toimivaltaisena viranomaisena hyväksynyt Listalleottoesitteen Esiteasetuksen mukaisesti. Finanssivalvonta hyväksyy tämän Listalleottoesitteen vain siltä osin, että se täyttää Esiteasetuksen mukaiset kattavuutta, ymmärrettävyyttä ja johdonmukaisuutta koskevat vaatimukset. Tätä Finanssivalvonnan hyväksyntää ei tule pitää osoituksena sen liikkeeseenlaskijan hyväksynnästä, jota tämä Listalleottoesite koskee. Sijoittajien on tehtävä oma arvionsa arvopapereihin sijoittamisen tarkoituksenmukaisuudesta. Tämän Listalleottoesitteen hyväksymispäätöksen numero on FIVA 1/02.05.04/2020. Mikäli alkuperäisen suomenkielisen Listalleottoesitteen ja englanninkielisen asiakirjan välillä on eroavaisuuksia, suomenkielinen versio on ratkaiseva.

Tässä Listalleottoesitteessä termit "**Yhtiö**", "**Musti**" tai "**Musti-konserni**" tarkoittavat Musti Group Oyj:tä ja sen tytäryhtiöitä yhdessä, ellei asiayhteydestä ilmene, että termillä tarkoitetaan ainoastaan Musti Group Oyj:tä tai tiettyä tytäryhtiötä tai liiketoimintayksikköä. Viittauksilla liittyen osakkeisiin, osakepääomaan tai hallinnointitapaan tarkoitetaan kuitenkin Musti Group Oyj:n osakkeita, osakepääomaa ja hallinnointitapaa.

Osakkeenomistajien ja mahdollisten sijoittajien tulee luottaa ainoastaan Listalleottoesitteen sisältämiin tietoihin sekä Mustin julkistamiin pörssitiedotteisiin. Musti tai Pääjärjestäjät eivät ole valtuuttaneet ketään antamaan mitään muita kuin Listalleottoesitteeseen sisältyviä tietoja tai lausuntoja. Tämän Listalleottoesitteen luovuttaminen ei missään olosuhteissa merkitse sitä, että sen sisältämät tiedot pitäisivät paikkaansa muulloin kuin Listalleottoesitteen päivämääränä tai että Mustin liiketoiminnassa ei olisi tapahtunut muutoksia Listalleottoesitteen päivämäärän jälkeen. Mikäli tässä Listalleottoesitteessä kuitenkin ilmenee, sen jälkeen, kun Finanssivalvonta on hyväksynyt Listalleottoesitteen, mutta ennen Listautumista, merkittävä uusi seikka, olennainen virhe tai olennainen epätarkkuus, joka voi vaikuttaa arvopapereiden arviointiin, Listalleottoesitettä täydennetään Esiteasetuksen mukaisesti. Tämän Listalleottoesitteen sisältämät tiedot eivät ole Mustin tai Pääjärjestäjien vakuutus tai takuu tulevista tapahtumista, eikä niitä tule pitää sellaisina. Ellei toisin mainita, Mustin tai sen toimialaan liittyvästä markkinakehityksestä esitetyt arviot perustuvat Yhtiön johdon kohtuullisella tavalla varmistamiin arvioihin. Tämä Listalleottoesite on voimassa, kunnes Listautumisanti päättyy ehtojensa mukaisesti. Velvollisuutta täydentää Listalleottoesitettä, jos ilmenee merkittäviä uusia seikkoja, olennaisia virheitä tai olennaisia epätarkkuuksia, ei ole enää silloin, kun Listalleottoesite ei ole enää voimassa.

Monissa maissa, erityisesti Yhdysvalloissa, Australiassa, Kanadassa, Japanissa, Hongkongissa, Uudessa Seelannissa, Singaporessa ja Etelä-Afrikassa, Listalleottoesitteen jakelu ja Osakkeiden tarjoaminen ovat lakisääteisten rajoitusten alaisia (rajoitukset koskevat esimerkiksi rekisteröintiä, listalleottoa, edellytyksiä sekä muita asioita). Osakkeiden merkittäväksi tarjoaminen ei koske henkilöitä, jotka ovat sellaisissa maissa, joissa tällainen tarjoaminen olisi lainvastaista. Yhtiön tai Pääjärjestäjien toimesta ei ole tehty eikä tulla tekemään mitään toimia Listalleottoesitteen (tai muun Listautumisantiin liittyvän tarjous- tai julkistusmateriaalien tai lomakkeiden) hallussapidon tai jakelun sallimiseksi sellaisilla lainkäyttöalueilla, joilla tällainen jakaminen voi muutoin johtaa lakien tai säännösten rikkomiseen.

Osakkeita ei saa tarjota tai myydä suoraan tai välillisesti eikä tätä Listalleottoesitettä tai Osakkeisiin liittyviä muita asiakirjoja tai mainoksia saa levittää tai julkaista valtioissa, joissa tämä rikkoisi voimassa olevaa lainsäädäntöä. Yhtiö ja Pääjärjestäjät eivät ole tehneet eivätkä tule tekemään mitään toimenpiteitä Osakkeiden julkisen tarjoamisen sallimiseksi Suomen ulkopuolella. Yhtiö ja Pääjärjestäjät kehottavat tämän Listalleottoesitteen haltuunsa saavia henkilöitä hankkimaan asianmukaiset tiedot näistä rajoituksista ja noudattamaan niitä. Osakkeita voidaan kuitenkin tarjota sijoittajille Euroopan talousalueen ("**ETA**") jäsenvaltiossa kokeneille sijoittajille tilanteessa, jossa jokin Esiteasetuksen poikkeuksista soveltuu. Osakkeita ei ole rekisteröity eikä niitä tulla rekisteröimään Yhdysvaltain arvopaperimarkkinalain mukaisesti tai missään Yhdysvaltain osavaltion arvopaperiviranomaisessa, eikä niitä tietyin poikkeuksin saa tarjota, myydä, myydä edelleen, pantata, siirtää tai muutoin luovuttaa, toimittaa suoraan tai välillisesti Yhdysvaltoihin tai Yhdysvalloissa. Yhdysvaltojen lisäksi tiettyjen muiden maiden lainsäädäntö saattaa rajoittaa tämän Listalleottoesitteen jakelua. Tätä Listalleottoesitettä ei tule pitää arvopaperien tarjoamisena sellaisessa maassa, johon Osakkeiden tarjoaminen olisi kiellettyä. Osakkeita ei saa suoraan tai välillisesti tarjota, myydä, myydä edelleen, siirtää tai toimittaa tällaisiin maihin tai tällaisissa maissa. Yhtiö tai Pääjärjestäjät eivät ota mitään oikeudellista vastuuta sellaisten henkilöiden puolesta, jotka ovat hankkineet Listalleottoesitteen vastoin näitä rajoituksia riippumatta siitä, ovatko nämä henkilöt tulevia Osakkeiden merkitsijöitä tai ostajia. Yhtiö varaa oikeuden yksinomaisella harkinnallaan päättää sellaisen Osakkeiden merkinnän, jonka Yhtiö tai sen edustaja uskoo voivan johtaa minkä tahansa lain, säännön tai säännöksen rikkomiseen, hylkäämisestä. Sijoittajien ei tule pitää tässä Listalleottoesitteessä esitettyjä tietoja oikeudellisena, sijoitus- tai veroneuvonantona. Jokaisen sijoittajan tulisi konsultoida omaa neuvonantajaansa, tilintarkastajaansa tai yritysneuvojaansa koskien oikeudellista sekä sijoitus- ja veroneuvonantoa sekä muita Listautumisantiin liittyviä näkökohtia, mikäli katsoo tämän tarpeelliseksi.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä **1**

Johdanto ja varoitukset 1

Keskeisiä tietoja liikkeeseenlaskijasta 1

Keskeiset tiedot arvopapereista 4

Keskeiset tiedot arvopapereiden yleisölle tarjoamisesta ja kaupankäynnin kohteeksi ottamisesta 5

Riskitekijät **8**

A. Makrotalouden kehitykseen liittyviä riskejä 9

B. Yhtiön liiketoimintaan liittyviä riskejä 10

C. Lemmikkieläintarvike- ja palvelualaan liittyviä riskejä 17

D. IT-järjestelmiin ja immateriaalioikeuksiin liittyviä riskejä 19

E. Johtoon ja henkilöstöön liittyviä riskejä 20

F. Oikeudellisia ja lainsäädäntöön liittyviä riskejä 22

G. Verotukseen liittyviä riskejä 24

H. Rahoitusriskejä 26

I. Osakkeisiin ja Listautumiseen liittyviä riskejä 28

Tärkeitä päivämääriä **32**

Listautumisannin ehdot **33**

Listautumisannin yleiset ehdot 33

Yleisöantia koskevat erityiset ehdot 39

Instituutioantia koskevat erityiset ehdot 41

Henkilöstöantia koskevat erityiset ehdot 42

Listalleottoesitteestä vastuussa olevat tahot **45**

Listalleottoesitettä koskeva vakuutus **45**

Ulkopuolisista lähteistä olevat tiedot **45**

Listalleottoesitteen saatavilla olo **45**

Verkkosivuston tiedot eivät kuulu listalleottoesitteeseen **45**

Tulevaisuudessa saatavilla olevia tietoja **46**

Tilinpäätökseen liittyviä ja eräitä muita tietoja **47**

Tilinpäätöstiedot 47

Vaihtoehtoiset tunnusluvut 47

Tilintarkastajat 49

Muu informaatio 49

Tulevaisuutta koskevat lausumat **50**

Listautumisannin tausta ja syyt sekä varojen käyttö **51**

Listautumisannin syyt 51

Hankittavien varojen käyttö 51
Pääomarakenne ja velkaantuneisuus 52
Käyttöpääomalausunto 53
Osingot ja osinkopolitiikka 54
Markkina- ja toimialakatsaus 55
1. Johdanto 55
2. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden trendit 56
3. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden kestävyys laskusuhdanteita vastaan 59
4. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden kehitys 60
5. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden rakenne 65
6. Maakatsaus 68
Yhtiön liiketoiminta 70
Yleistä 70
Mustin historia ja kehitys 71
Keskeiset vahvuudet 72
Strategia 77
Taloudelliset tavoitteet 80
Liiketoiminta 81
Markkinointi 94
Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju 96
Informaatioteknologia 98
Henkilöstö 99
Sääntely-ympäristö ja viranomaisluvat 100
Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys 100
Immateriaalioikeudet 102
Investoinnit 103
Keskeiset sopimukset 103
Vakuutukset 103
Oikeudenkäynnit 104
Konsernin oikeudellinen rakenne 104
Eräitä taloudellisia tietoja 106
Keskeisiä tunnuslukuja 109
Keskeisten suoritusmittareiden laskentaperiaatteet 112
Vaihtoehtoisten tunnuslukujen laskentaperiaatteet 113
Eräiden vaihtoehtoisten tunnuslukujen täsmäyttäminen 114
Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät 117
Yleiskatsaus 117
Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä 118
Tilikausien väliseen vertailukelpoisuuteen vaikuttavia tekijöitä 131

Viimeaikaiset tapahtumat 132
Tulevaisuudennäkymät 132
Raportoitavat segmentit 132
Tuloslaskelman keskeiset erät (IFRS) 133
Liiketoiminnan tulos 134
Maksuvalmius ja pääomanlähteet 143
Tasetietoja 147
Rahoitusriskien hallinta 152
Kirjanpidolliset arviot ja harkinta tilinpäätösten laatimisessa 153
Viimeaikaiset muutokset tilinpäätöksen laadintaperiaatteissa 153
Hallinto 155
Yleistä 155
Mustin hallinto 155
Johdon taustat ja perhesuhteet 158
Eturistiriidat 158
Hallituksen työskentely 158
Valiokunnat 159
Corporate Governance 162
Hallituksen ja johtoryhmän omistukset 162
Hallituksen ja johtoryhmän palkkiot ja etuudet 163
Irtisanomisedut 164
Palkitsemisjärjestelmät 164
Jäsenyydet ja yhtiömiesasemat 165
Lähipiiriliiketoimet 167
Yleistä 167
Liiketoimet lähipiirin kanssa 167
Omistusrakenne 168
Osakkeet ja osakepääoma 169
Yleistä 169
Tiedot osakkeista 169
Osakkeenomistajien oikeudet 176
Listautumisannin järjestäminen 181
Järjestämissopimus 181
Lisäosakeoptio 181
Vakauttamistoimenpiteet 181
Luovutusrajoitukset (lock-up) 182
Palkkiot ja kulut 182
Listautumisantiin liittyvät intressit 183
Suomen arvopaperimarkkinat 184

Yleistä 184
Kaupankäynti ja kauppojen selvitys Helsingin Pörssissä 185
Arvo-osuusjärjestelmä 186
Sijoittajien korvausrahasto 187
Verotus 188
Suomen verotus 188
Yleistä 188
Henkilöstöanti 189
Osinkojen ja pääomanpalautusten verotus 189
Luovutusvoittoverotus 191
Varainsiirtoverotus 193
Oikeudelliset seikat 194
Tilintarkastajat 194
Nähtävillä pidettävät asiakirjat 194
Listalleottoesitteeseen viittaamalla sisällytetyt tiedot 194

LIITTEET

Liite	**Sivu**
Tilinpäätöstiedot	F-1
Liite A: Myyntiosakkeita Listautumisannissa myyvät osakkeenomistajat	A-1
Liite B: Musti Group Oyj:n yhtiöjärjestys	B-1

Tiivistelmä

JOHDANTO JA VAROITUKSET

Tämä tiivistelmä sisältää kaikki ne osiot, jotka kyseessä olevasta arvopaperista ja sen liikkeeseenlaskijasta tulee esittää Esiteasetuksen mukaisesti. Tätä tiivistelmää tulee lukea Listalleottoesitteen johdantona. Sijoittajan tulee perustaa päätöksensä sijoittaa arvopapereihin Listalleottoesitteeseen kokonaisuutena. Arvopapereihin sijoittava sijoittaja voi menettää kaiken tai osan sijoitetusta pääomasta. Jos tuomioistuimessa pannaan vireille Listalleottoesitteeseen sisältyviä tietoja koskeva kanne, kantajana toimiva sijoittaja voi sovellettavan lainsäädännön mukaan joutua ennen oikeudenkäynnin vireillepanoa vastaamaan Listalleottoesitteen käännöskustannuksista. Musti vastaa siviilioikeudellisesti tästä tiivistelmästä vain, jos tiivistelmä luettuna yhdessä Listalleottoesitteen muiden osien kanssa on harhaanjohtava, epätarkka tai epäjohdonmukainen tai jos tiivistelmässä ei luettuna yhdessä Listalleottoesitteen muiden osien kanssa anneta keskeisiä tietoja sijoittajien auttamiseksi, kun he harkitsevat sijoittamista Mustin liikkeeseenlaskemiin arvopapereihin.

Liikkeeseenlaskijan yhteystiedot ovat seuraavat:

Liikkeeseenlaskijan nimi:	Musti Group Oyj
Osoite:	Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki
Yritys- ja yhteisötunnus:	2659161-1
Oikeushenkilötunnus (LEI-tunnus):	743700IE9NQGF9YZAI97
ISIN-koodi osakelajien yhdistämisen jälkeen:	FI4000410758
Arvopaperin nimi:	MUSTI

Yhtiö on jättänyt listalleottohakemuksen Nasdaq Helsinki Oy:lle ("**Helsingin Pörssi**") koskien Osakkeiden listaamista Helsingin Pörssin pörssilistalle ("**Listautuminen**"). Finanssivalvonta on toimivaltaisena viranomaisena hyväksynyt Listalleottoesitteen Esiteasetuksen mukaisesti 31.1.2020. Finanssivalvonta hyväksyy tämän Listalleottoesitteen vain siltä osin, että se täyttää Esiteasetuksen mukaiset kattavuutta, ymmärrettävyyttä ja johdonmukaisuutta koskevat vaatimukset. Tätä Finanssivalvonnan hyväksyntää ei tule pitää osoituksena sen liikkeeseenlaskijan hyväksynnästä, jota tämä Listalleottoesite koskee. Tämän Listalleottoesitteen hyväksymispäätöksen numero on FIVA 1/02.05.04/2020.

Toimivaltaisen viranomaisen eli Finanssivalvonnan, joka hyväksyy tämän Listalleottoesitteen, yhteystiedot ovat seuraavat:

Viranomainen:	Finanssivalvonta
Osoite:	PL 103, 00101 Helsinki
Puhelinnumero:	+358 9183 51
Sähköpostiosoite:	kirjaamo@fiva.fi

KESKEISIÄ TIETOJA LIIKKEESEENLASKIJASTA

Kuka on arvopapereiden liikkeeseenlaskija?

Liikkeeseenlaskijan rekisteröity toiminimi on Musti Group Oyj (entinen Musti Group Holding Oy) ja sen kotipaikka on Helsinki. Yhtiö on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin ("**Kaupparekisteri**") y-tunnuksella 2659161-1 ja oikeushenkilötunnuksella (LEI-tunnus): 743700IE9NQGF9YZAI97. Yhtiö on julkinen osakeyhtiö, joka on perustettu Suomessa ja siihen sovelletaan Suomen lakia.

Yleistä

Musti on Pohjoismaiden johtava lemmikkieläintarvikeyhtiö, joka vastaa omnikanavaisella liiketoimintamallillaan lemmikkieläinten ja niiden omistajien tarpeisiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Yhtiö tarjoaa laajan ja tarkkaan

valikoidun lemmikkieläintarvikkeiden valikoiman sekä ruoka- että muissa tuotteissa, ja sillä on laaja valikoima omia ja eksklusiivisia sekä kolmansien osapuolten brändejä. Omat ja eksklusiiviset tuotteet ovat ainoastaan Yhtiön myymälöissä ja verkkokaupoissa myytäviä Yhtiön itse kehittämiä korkealaatuisia ruoka- ja muita tuotteita ("**Omat tuotteet**") sekä yksinoikeudella ainoastaan Mustin myymälöissä ja verkkokaupoissa Pohjoismaissa myytäviä yksinoikeudellisten toimittajien korkealaatuisia brändejä ("**Eksklusiiviset tuotteet**"). Yhtiö tarjoaa valikoiduissa kohteissa Pohjoismaissa myös palveluja lemmikeille, kuten turkinhoitoa, koulutusta ja eläinlääkäripalveluja.

Suurimmat osakkeenomistajat

Osakkeenomistajilla, jotka omistavat yli viisi prosenttia Mustin osakkeista, on Arvopaperimarkkinalain mukainen ilmoitusvelvollisuus. Seuraavassa taulukossa luetellaan ne osakkeenomistajat, jotka yksin tai saman määräysvaltapiirin kautta omistavat enemmän kuin viisi prosenttia Mustin osakekannasta perustuen tietoihin, jotka ovat Mustin saatavilla 31.1.2020 (ennen osakelajien yhdistämistä):

Osakkeenomistaja	Osakkeiden lukumäärä	% osakkeista	% äänistä
Millan Holding S.à.r.l	995 113	76,5	93,7
Vaaka Partners[1]	90 846	7,0	1,9
Braganza AB[2]	63 977	4,9	1,3
Ludv. G. Braathens Rederi AS[2]	5 563	0,4	0,1

[1] Vaaka Partners Buyout I Ky, Vaaka Partners Buyout I B Ky, Vaaka Partners Buyout I C Ky, Vaaka Partners Buyout I E Ky, Vaaka Partners Buyout I F Ky.

[2] Per G Braathenin suoraan tai epäsuoraan hallinnoimat yhtiöt.

Millan Holding S.à.r.l ("**EQT**") (viime kädessä EQT Mid Market Fund -rahaston ja sen kanssasijoittajien kanssa omistama yhtiö), omisti tämän Listalleottoesitteen päivämääränä yhteensä 76,5 prosenttia Mustin osakekannasta, edustaen 93,7 prosenttia äänistä, ja näin ollen EQT:lla on Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 4 §:n mukainen määräysvalta Mustissa. Kaikki Yhtiön nykyiset osakkeenomistajat ovat sitoutuneet Yhtiötä koskevaan osakassopimukseen, joka on päivätty 18.12.2014. Osakassopimus päättyy, kun kaupankäynti Yhtiön osakkeilla alkaa Helsingin Pörssissä. Musti ei ole tietoinen mistään muista järjestelyistä sen osakkeenomistajien välillä, jotka voisivat olla merkityksellisiä osakkeenomistuksen tai yhtiökokouksessa käytettävien äänioikeuksien kannalta tai mistään järjestelyistä, jotka voivat tulevaisuudessa johtaa määräysvallan vaihtumiseen Mustissa.

Johdon avainhenkilöt ja tilintarkastaja

Yhtiön hallitukseen kuuluvat Jeffrey David (puheenjohtaja), Ingrid Jonasson Blank (varapuheenjohtaja), Lisa Farrar, Juho Frilander sekä Vesa Koskinen. Mustin johtoryhmään kuuluvat David Rönnberg (toimitusjohtaja), Robert Berglund (talousjohtaja), Sami Tanner (strategiajohtaja), Juhana Lamberg (Suomen maajohtaja), Daniel Petterson (Ruotsin maajohtaja), Erik Ringen Skjærstad (Norjan maajohtaja), Ellinor Nilsson (kaupallinen johtaja), Anton Jacobsson (eCommerce- ja Omnichannel-johtaja), Nanna Martin-Löf (henkilöstöjohtaja), Malin Nygren (asiakaskokemusjohtaja) ja Tobias Nilsson (hankintajohtaja). Mustin lakisääteinen tilintarkastaja on tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy. KHT Johanna Winqvist-Ilkka toimii päävastuullisena tilintarkastajana.

Mitä ovat liikkeeseenlaskijaa koskevat keskeiset taloudelliset tiedot?

Alla esitettävät valikoidut historialliset keskeiset taloudelliset tiedot ovat peräisin EU:n käyttöön ottamien IFRS-standardien mukaisesti 30.9.2019 ja 30.9.2018 päättyneiltä tilikausilta laadituista Mustin tilintarkastetuista konsernitilinpäätöksistä sekä tilintarkastamattomista vertailutiedoista 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta.

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin keskeisiä tunnuslukuja ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Kuluttajamyynti	286,6	255,0	209,6
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Liikevaihdon kasvu (%)	14,1 %	27,5 %	n.a.
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	11,2 %	7,7 %	6,1 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	7,8 %	4,1 %	4,2 %
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	25,9 %	48,7 %	30,6 %
Myyntikate	109,4	95,2	85,6
Myyntikate (%)	44,3 %	44,0 %	50,5 %
Käyttökate	34,3	22,0	20,2
Käyttökate (%)	13,9 %	10,2 %	11,9 %
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Oikaistu käyttökate (%)	15,4 %	12,8 %	13,1 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	18,1	5,6	7,7
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	7,3 %	2,6 %	4,5 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	21,9	11,6	9,9
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	8,9 %	5,4 %	5,8 %
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Liikevoitto (%)	5,1 %	0,7 %	3,9 %
Oikaistu liikevoitto	16,3	7,5	8,8
Oikaistu liikevoitto (%)	6,6 %	3,5 %	5,2 %
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Omavaraisuusaste (%)	35,2 %	33,6 %	32,1 %
Nettovelkaantumisaste (%)	135,4 %	149,9 %	168,4 %
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)	3,5	5,1	5,9
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (Ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)	3,7	7,6	8,7
Oikaistu kassavirtasuhde (%)	95,2 %	94,7 %	94,5 %
Kokonaisinvestoinnit[2]	6,4[1]	11,4[1]	13,7
Ylläpitoinvestoinnit	1,8	1,5	1,2
Kanta-asiakkaat ('000)	1 018	872	712
Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	176,1	173,8	184,1
Omat myymälät (#)	206	192	165
Franchise-myymälät (#)	71	74	75
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus (%)	51,7 %	52,1 %	59,5 %
Verkkokaupan osuus (%)	20,7 %	17,5 %	6,9 %
Henkilöstö tilikauden lopussa (#)	1 120	1 046	920

[1] Tilintarkastettu.

[2] IFRS Tilinpäätösten rahavirtalaskelmissa erän nimi on “Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin”.

Mitkä ovat Liikkeeseenlaskijalle keskeiset riskit?

- Epävarmuus Yhtiön ydinmarkkinoilla Pohjoismaissa tai maailmantalouden ja rahoitusmarkkinoiden olosuhteissa voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen.
- Jos Yhtiö ei onnistu kilpailemaan tehokkaasti nykyisten taikka mahdollisten tulevien kilpailijoiden kanssa tai vastaamaan muutoksiin kilpailuympäristössä, tällä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liikevaihtoon, kannattavuuteen ja asiakasuskollisuuteen.
- Yhtiön brändin maineeseen tai arvoon kielteisesti vaikuttavilla tekijöillä, kuten Yhtiön myymien tai tarjoamien lemmikinruokien tai tarvikkeiden turvallisuutta ja laatua koskevilla huolenaiheilla, voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön asiakassuhteisiin ja myyntiin.

- Keskeytykset tai häiriöt Yhtiön IT-, verkko- tai viestintäjärjestelmissä sekä mahdolliset kyberturvallisuusloukkaukset voivat johtaa yllättäviin kustannuksiin ja toimintahäiriöihin.
- Yhtiö on riippuvainen johdostaan ja pätevästä henkilöstöstään, ja johtajien tai pätevien työntekijöiden menettämisellä voi olla haitallinen vaikutus sen liiketoimintaan.
- Yhtiön toimintaa ja tuotteita koskevan sääntelyn tai yhteiskuntavastuuta koskevien vaatimusten puutteellinen noudattaminen voivat johtaa sanktioihin tai vahingoittaa Yhtiön julkisuuskuvaa sen keskeisten asiakasryhmien keskuudessa.
- Muuttuva verolainsäädäntö, nykyisten verosäännösten tulkintojen ennakoimaton muuttuminen sekä verotukseen liittyvät hallinnolliset prosessit voivat aiheuttaa Yhtiölle merkittäviä kustannuksia
- Valuuttakurssien vaihtelulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön tulokseen.

KESKEISET TIEDOT ARVOPAPEREISTA

Mitkä ovat arvopapereiden keskeiset ominaisuudet?

Mustin osakkeet on rekisteröity Euroclear Finlandin ylläpitämään suomalaiseen arvo-osuusjärjestelmään. Mustilla on tämän Listalleottoesitteen päivämääränä 21 osakelajia, jotka sisältävät erilaiset äänioikeudet ja oikeudet varojenjakoon. Yhtiön varsinainen yhtiökokous on 23.1.2020 ehdollisena Listautumiselle valtuuttanut hallituksen päättämään kaikkien osakelajien yhdistämisestä yhdeksi osakelajiksi. Osakelajien yhdistämisen jälkeen jokainen Yhtiön osakkeista ("**Osakkeet**") oikeuttaa omistajansa yhteen ääneen yhtiökokouksessa sekä sisältää oikeuden osinkoon ja muuhun varojenjakoon yhtenevästi muiden Osakkeiden kanssa. Osakkeisiin liittyvät oikeudet tulevat sisältämään muun muassa etuoikeuden merkitä uusia osakkeita Yhtiössä, oikeuden osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää yhtiökokouksessa äänioikeutta, oikeuden osinkoon ja muuhun vapaan oman pääoman varojenjakoon ja oikeuden vaatia osakkeiden lunastusta käypään hintaan osakkeenomistajalta, joka omistaa yli 90 prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä Yhtiössä, sekä muut Suomen osakeyhtiölain (624/2006, muutoksineen) ("**Osakeyhtiölaki**") mukaiset yleiset oikeudet.

Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön yhtiöjärjestyksessä on lunastuslauseke. Yhtiön varsinainen yhtiökokous on 23.1.2020 päättänyt poistaa lausekkeen yhtiöjärjestyksestä. Sen poistaminen ilmoitetaan kuitenkin rekisteröitäväksi Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin ("**Kaupparekisteri**") vasta samassa yhteydessä Mustin hallitukselle samassa yhtiökokouksessa annetun osakeantivaltuutuksen perusteella annettavien osakkeiden rekisteröitäväksi ilmoittamisen kanssa tai välittömästi sitä ennen. Lunastuslausekkeen poistamisen jälkeen Yhtiön Osakkeet ovat vapaasti luovutettavissa. Osakkeiden kaupankäyntikoodi tulee olemaan "MUSTI" ja ISIN-koodi FI4000410758.

Yhtiö pyrkii keräämään Osakeannilla noin 45 miljoonan euron bruttovarat tarjoamalla Yhtiön uusia osakkeita ("**Uudet Osakkeet**") merkittäväksi ("**Osakeanti**"). Liikkeeseen laskettavien Uusien Osakkeiden määrä määräytyy Tarjottavien Osakkeiden (määritelty jäljempänä) lopullisen osakekohtaisen hinnan ("**Lopullinen Merkintähinta**") perusteella. Yhtiö laskee liikkeeseen 6 011 876 Uutta Osaketta merkittäväksi olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta on Alustavan Hintavälin keskikohdassa ja että Henkilöstöannissa (määritelty jäljempänä) merkitään yhteensä 118 764 Uutta Osaketta näihin osakkeisiin sovellettavalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Lisäksi EQT ja osakkeita Listautumisannissa myyvät osakkeenomistajat (yhdessä EQT:n kanssa, "**Myyjät**") tarjoavat ostettavaksi alustavasti enintään 16 868 388 Yhtiön olemassa olevaa osaketta ("**Myyntiosakkee**t", ja yhdessä Uusien Osakkeiden kanssa "**Tarjottavat Osakkeet**") ("**Osakemyynti**", ja yhdessä Osakeannin kanssa "**Listautumisanti**").

Osinkopolitiikkansa mukaan Musti pyrkii jakamaan arviolta 60–80 prosenttia nettotuloksestaan osinkona. Mahdollisen osingon jakamisessa huomioidaan yritysostot, Yhtiön taloudellinen tilanne, rahavirta ja tulevaisuuden kasvumahdollisuudet.

Missä arvopapereilla tullaan käymään kauppaa?

Musti on hakenut Osakkeidensa ottamista julkisen kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin pörssilistalle. Kaupankäynnin Osakkeilla odotetaan alkavan prelistalla arviolta 14.2.2020 ja pörssilistalla arviolta 18.2.2020.

Mitkä ovat arvopapereihin liittyvät keskeiset riskit?

- Yhtiön osakkeiden markkinahinta tai likviditeetti saattavat vaihdella huomattavasti.
- Merkittävä osakkeenomistaja saattaa myydä huomattavan osan omistuksistaan, millä voi olla negatiivinen vaikutus Yhtiön Osakkeiden kurssiin ja mikä voi johtaa muihin Yhtiön kannalta haitallisiin vaikutuksiin.
- Osakkeenomistajille tulevaisuudessa mahdollisesti jaettavasta osingosta tai maksettavasta pääomanpalautuksesta ei voi olla takeita.
- Yhtiön suurimpien osakkeenomistajien etu ei välttämättä ole yhtenevä muiden osakkeenomistajien edun kanssa.
- Listautumisannin toteuttamisen edellytykset eivät välttämättä toteudu.
- Yhtiön Listautuminen ei välttämättä onnistu tai se voi viivästyä.
- Tietyt ulkomaiset osakkeenomistajat eivät välttämättä kykene käyttämään merkintäoikeuksiaan.

KESKEISET TIEDOT ARVOPAPEREIDEN YLEISÖLLE TARJOAMISESTA JA KAUPANKÄYNNIN KOHTEEKSI OTTAMISESTA

Mitkä ovat arvopaperiin sijoittamisen edellytykset ja aikataulu?

Yleistä

Listautumisanti koostuu (i) yleisöannista yksityishenkilöille ja yhteisöille Suomessa ("**Yleisöanti**"), (ii) instituutioannista institutionaalisille sijoittajille Suomessa ja soveltuvien lakien mukaisesti kansainvälisesti ("**Instituutioanti**") sekä (iii) henkilöstöannista Yhtiön Henkilöstölle (kuten määritelty jäljempänä) ("**Henkilöstöanti**"). Lisäksi EQT ja muut Myyjät tarjoavat ostettavaksi alustavasti enintään 16 868 388 Myyntiosaketta. Tarjottavat Osakkeet vastaavat enintään noin 54,0 prosenttia Yhtiön kaikista Osakkeista Listautumisannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota (noin 62,1 prosenttia olettaen, että Lisäosakeoptio käytetään kokonaan) olettaen, että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita ja että kaikki Osakeannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään.

Kapitalforeningen Investering & Tryghed ja Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö ("**Ankkurisijoittajat**") ovat antaneet Listautumisantiin liittyen merkintäsitoumuksia, joiden nojalla he sitoutuvat merkitsemään Tarjottavia Osakkeita yhteensä 25 miljoonan euron määrällä Lopulliseen Merkintähintaan. Ankkurisijoittajien merkintäsitoumukset ovat ehdollisia muun muassa sille, että merkintäsitoumusten kattama määrä Tarjottavia Osakkeita allokoidaan Ankkurisijoittajille

Merkintähinta ja -aika

Tarjottavia Osakkeita tarjotaan Instituutio- ja Yleisöannissa alustavasti vähintään 5,65 euron ja enintään 9,35 euron merkintähintaan Tarjottavalta Osakkeelta ("**Alustava Hintaväli**"). Alustavaa Hintaväliä voidaan muuttaa merkintäajan kuluessa. Mahdollisesta muutoksesta ilmoitetaan pörssitiedotteella ja internetissä osoitteissa www.mustigroup.com/listautuminen, www.nordea.fi/osakkeet ja www.nordnet.fi/musti. Mikäli Alustavan Hintavälin yläraja nousee tai alaraja laskee muutoksen seurauksena, Yhtiön Listautumisannin yhteydessä julkaisemaa suomenkielistä listalleottoesitettä ("**Listalleottoesite**") täydennetään ja täydennys julkistetaan pörssitiedotteella. Lopullinen Merkintähinta voi olla Alustavan Hintavälin ylä- tai alapuolella.

Lopullinen merkintähinta ("**Lopullinen Merkintähinta**") ja Tarjottavien Osakkeiden lopullinen määrä päätetään institutionaalisten sijoittajien Instituutioannissa antamien ostotarjousten ("**Ostotarjous**") perusteella Yhtiön, Päämyyjän ja Pääjärjestäjien välisissä neuvotteluissa Instituutioannin tarjousajan päätyttyä arviolta 13.2.2020 ("**Hinnoittelu**"). Lopullinen Merkintähinta ei kuitenkaan Yleisöannissa voi olla korkeampi kuin Alustavan Hintavälin enimmäishinta eli 9,35 euroa Tarjottavalta Osakkeelta. Henkilöstöannin osakekohtainen merkintähinta on 10 prosenttia alhaisempi kuin Yleisöannin Lopullinen Merkintähinta eli Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta (kuten määritelty jäljempänä) on enintään 8,42 euroa Henkilöstöosakkeelta. Lopullinen Merkintähinta voi olla määrältään erisuuruinen Yleisö- ja Instituutioanneissa vain siinä tapauksessa, että Instituutioannin Lopullinen Merkintähinta on suurempi kuin Alustavan Hintavälin enimmäishinta. Lopullinen Merkintähinta ja Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta julkistetaan pörssitiedotteella, ja ne ovat saatavilla Yhtiön verkkosivustolla osoitteessa www.mustigroup.com/listautuminen välittömästi Hinnoittelun jälkeen, ja Yleisö- ja Henkilöstöannin merkintäpaikoissa viimeistään Hinnoittelua seuraavana pankkipäivänä, eli arviolta 14.2.2020.

Instituutioannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 13.2.2020 kello 10.00. Yleisöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 11.2.2020 kello 16.00. Henkilöstöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy viimeistään 11.2.2020 kello 16.00. Yhtiön hallituksella ja Päämyyjällä on ylikysyntätilanteessa oikeus Instituutio- ja Yleisöannin keskeyttämiseen yhteisellä päätöksellä aikaisintaan 10.2.2020 kello 16.00. Lisäksi Yhtiön hallitus voi harkintansa mukaan päättää Henkilöstöannin keskeyttämisestä aikaisintaan 10.2.2020 klo 16.00. Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöannit voidaan keskeyttää tai olla keskeyttämättä toisistaan riippumatta. Keskeyttämisestä julkistetaan viipymättä pörssitiedote.

Yhtiön hallituksella ja Päämyyjällä on oikeus pidentää Instituutio- ja Yleisöannin merkintäaikoja. Yhtiön hallituksella on oikeus pidentää Henkilöstöannin merkintäaikaa. Mahdollinen merkintäajan pidennys julkistetaan pörssitiedotteella, josta ilmenee merkintäajan uusi päättymisajankohta. Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöantien merkintäajat päättyvät kuitenkin viimeistään 13.3.2020 kello 12.00. Instituutio-, Yleisö- tai Henkilöstöannin merkintäaikoja voidaan pidentää toisistaan riippumatta. Merkintäajan pidentämistä koskeva pörssitiedote on julkistettava viimeistään Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöannin merkintäaikojen yllä esitettyinä arvioituina päättymispäivinä.

Esiteasetuksen edellyttämä peruuttamisoikeus

Mikäli Listalleottoesitettä täydennetään Esiteasetuksen mukaisesti Listalleottoesitteessä olevan olennaisen virheen tai puutteen taikka olennaisen uuden tiedon johdosta, joka on käynyt ilmi sen jälkeen kun Finanssivalvonta on hyväksynyt Listalleottoesitteen, mutta ennen kaupankäynnin alkamista Tarjottavilla Osakkeilla Helsingin Pörssin prelistalla, Sitoumuksen ennen Listalleottoesitteen täydentämistä tai oikaisua antaneilla sijoittajilla on oikeus Esiteasetuksen mukaisesti peruuttaa Sitoumuksensa kahden (2) pankkipäivän kuluessa siitä, kun Listalleottoesitteen täydennys on julkaistu. Peruuttamisoikeuden käyttämisen edellytyksenä lisäksi on, että täydennykseen tai oikaisuun johtanut virhe, puute tai olennainen uusi tieto on käynyt ilmi ennen Tarjottavien Osakkeiden toimittamista sijoittajille. Mahdollisen Sitoumuksen peruutuksen tulee koskea yksittäisen sijoittajan antaman Sitoumuksen kattamaa osakemäärää kokonaisuudessaan. Mikäli Listalleottoesitettä täydennetään, täydennys julkistetaan pörssitiedotteella. Kyseisessä pörssitiedotteessa julkistetaan myös tiedot sijoittajien Esiteasetuksen mukaisesta Sitoumuksen peruuttamisoikeudesta.

Palkkiot ja kulut

Yhtiö ja Myyjät maksavat Pääjärjestäjille myyntipalkkion, joka määritellään Yhtiön osalta Uusista Osakkeista ja Myyjien osalta Myyntiosakkeista (mukaan lukien mahdollisten ylimääräisten Osakkeiden myynnin Lisäosakeoption mukaisesti) saatujen bruttovarojen mukaan. Tämän lisäksi Yhtiö ja Myyjät voivat oman täyden harkintavaltansa nojalla maksaa Pääjärjestäjille kannustuspalkkion, joka määritellään Listautumisannista hankittavien bruttovarojen mukaan, sisältäen mahdollisten ylimääräisten Osakkeiden myynnin Lisäosakeoption mukaisesti. Lisäksi Yhtiö on sitoutunut korvaamaan Pääjärjestäjille tiettyjä kuluja. Yhtiö odottaa maksavansa Listautumisannin yhteydessä noin 5 miljoonaa euroa palkkioina ja kuluina (mukaan lukien harkinnanvaraiset palkkiot) ja Myyjät odottavat maksavansa noin 4 miljoonaa euroa palkkioina ja kuluina (mukaan lukien harkinnanvaraiset palkkiot) Myyntiosakkeista.

Omistuksen laimentuminen

Listautumisannissa tarjottavien Uusien Osakkeiden liikkeeseen laskemisen seurauksena Yhtiön Osakkeiden määrä voi kasvaa 46 008 815 Osakkeeseen olettaen, että Uusien Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin alalaidassa ja että Henkilöstöannissa merkitään yhteensä 118 764 Uutta Osaketta sellaisiin Uusiin Osakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Mikäli Yhtiön olemassa olevat osakkeenomistajat eivät merkitsisi Tarjottavia Osakkeita Osakeannissa, olemassa olevien osakkeenomistajien kokonaisomistus laimenisi tässä tapauksessa noin 17,3 prosentilla. Vastaavasti jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin ylälaidassa, olemassa olevien osakkeenomistajien kokonaisomistus laimenisi noin 15,1 prosentilla.

Miksi tämä Listalleottoesite on laadittu?

Musti on laatinut ja julkaissut tämän Listalleottoesitteen tarjotakseen Osakkeita yleisölle ja hakeakseen Osakkeidensa ottamista kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin pörssilistalle.

Listautumisannin tarkoitus

Listautumisen odotetaan tukevan Mustin strategian toteuttamista lisäämällä Yhtiön näkyvyyttä sen nykyisten sekä mahdollisten uusien asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden parissa. Se tulee myös mahdollistamaan Yhtiön pääsyn pääomamarkkinoille kasvustrategiaansa tukevan pääoman hankkimiseksi, sekä laajentamaan sen osakkeenomistajapohjaa ja lisäämään Osakkeiden likviditeettiä. Lisäksi Listautumisanti tarjoaa Myyntiosakkeita myyville osakkeenomistajille mahdollisuuden realisoida osan sijoituksestaan, sekä mahdollisuuden käydä kauppaa osakkeillaan julkisella markkinalla. Listautuminen antaa Yhtiölle myös mahdollisuuden tarjota avainhenkilöilleen markkinapohjaisia kannustinjärjestelmiä ja vahvistaa työnantajamielikuvaa.

Listautumisannin tuotto ja varojen käyttö

Myyjät saavat Osakemyynnistä noin 106 miljoonan euron bruttovarat (laskettuna käyttämällä Alustavan Hintavälin keskikohtaa ja olettaen että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita ja Lisäosakeoptioita ei käytetä). Musti pyrkii keräämään Listatumisannilla noin 45 miljoonan euron bruttovarat tarjoamalla Uusia Osakkeita merkittäväksi. Liikkeeseen laskettavien Uusien Osakkeiden määrä määräytyy Lopullisen Merkintähinnan perusteella. Osakeannista saadut varat on tarkoitus käyttää SFA:n takaisinmaksuun, Myyjien lainasopimusten ja kertyneiden korkojen takaisinmaksuun, sekä Yhtiön yleiseen toimintaan. Listautumisannilla kerättävien varojen lisäksi yllämainittujen lainojen takaisinmaksuun tullaan myös käyttämään 60 miljoonaan euron Lainasopimusta, jonka Yhtiö on neuvotellut Nordean kanssa.

Listautumisantiin liittyvät eturistiriidat

Carnegie Investment Bank AB, Suomen sivuliikkeen (“**Carnegie**”), Jefferies International Limitedin (“**Jefferies**”) tai Nordea Bank Oyj:n (“**Nordea**”) (yhdessä “**Pääjärjestäjät**”) palkkiot on osittain sidottu Listautumisannista saatavien varojen määrään. Pääjärjestäjät ja näiden kanssa samaan konserniin kuuluvat yhteisöt voivat ostaa ja myydä Osakkeita omaan tai asiakkaidensa lukuun ennen Listautumisantia, sen aikana sekä sen jälkeen soveltuvan lainsäädännön ja säännösten mukaisesti. Pääjärjestäjät ja näiden kanssa samaan konserniin kuuluvat yhteisöt ovat tarjonneet ja voivat tulevaisuudessa tarjota Yhtiölle investointi- tai muita pankkipalveluita tavanomaisen liiketoimintansa mukaisesti. Nordea on osapuolena Yhtiön nykyisessä SFA:ssa, joka uudelleenrahoitetaan Uudelleenrahoituksen yhteydessä. Uudelleenrahoitus koostuu 60 miljoonan euron rahoitusjärjestelystä Nordean kanssa, joka on muun muassa ehdollinen sille, että Yhtiön Listautumisannista saavat bruttovarat ovat vähintään 40 miljoonaa euroa. Nämä varat tullaan käyttämän muun muassa SFA:n takaisinmaksuun. Lisäksi tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Nordealla on 1,2 prosentin omistuksensa kautta taloudellinen intressi EQT Mid Market Fund -rahastossa. Myyjät myyvät Listautumisannissa Myyntiosakkeita.

Sovellettava laki ja riidanratkaisu

Listautumisantiin sovelletaan Suomen lakia. Listautumisannista mahdollisesti aiheutuvat erimielisyydet ratkaistaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa Suomessa.

Riskitekijät

Yhtiöön sijoittamiseen liittyy riskejä, jotka voivat olla merkittäviä. Alla kuvataan Listautumiseen liittyviä riskejä sekä Yhtiöön ja sen liiketoimintaan ja Osakkeisiin liittyviä riskejä. Monet Yhtiöön ja sen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä kuuluvat sen liiketoiminnan luonteeseen ja ovat tyypillisiä sen toimialalla. Sijoittamista harkitsevien tulee tutustua huolellisesti tämän Listalleottoesitteen sisältämiin tietoihin ja erityisesti alla kuvattuihin riskitekijöihin.

Jokaisella esitetyllä riskillä voi olla olennainen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen ja taloudelliseen asemaan, ja ne voivat yhdessä tai erikseen johtaa siihen, että Yhtiö ei pysty saavuttamaan taloudellisia tavoitteitaan. Jos nämä riskit johtavat Osakkeiden markkinahinnan laskuun, niihin sijoittaneet sijoittajat voivat menettää sijoituksensa kokonaan tai osittain. Alla esitetty riskitekijöiden kuvaus perustuu tämän Listalleottoesitteen päivämääränä saatavilla olleisiin tietoihin ja arvioihin, eikä se siksi ole välttämättä tyhjentävä. Yhtiö on osana riskitekijöiden olennaisuuden arviointia huomioinut riskien mahdollisen toteutumisen todennäköisyyttä. Riskitekijöissä on esitetty potentiaalisia tapahtumia, jotka voivat joko toteutua tai olla toteutumatta. Tällaisille potentiaalisille tapahtumakuluille ominaisen epävarmuuden johdosta Yhtiö ei kaikkien riskien osalta pysty esittämään tarkkaa arviota tällaisten tapahtumien toteutumisen tai toteutumatta jäämisen todennäköisyydestä.

Tässä esitetyt riskit on jaettu luonteensa mukaan yhdeksään ryhmään. Ryhmät ovat:

A. Makrotalouden kehitykseen liittyviä riskejä;	B. Yhtiön liiketoimintaan liittyviä riskejä;	C. Lemmikkieläintarvike- ja palvelualaan liittyviä riskejä;
D. IT-järjestelmiin ja immateriaalioikeuksiin liittyviä riskejä;	E. Johtoon ja henkilöstöön liittyviä riskejä;	F. Oikeudellisia ja lainsäädäntöön liittyviä riskejä;
G. Verotukseen liittyviä riskejä;	H. Rahoitusriskejä; ja	I. Osakkeisiin ja Listautumiseen liittyviä riskejä.

Jokaisessa ryhmässä esitetään ensimmäisenä esiteasetuksessa asetettuihin vaatimuksiin perustuvan kokonaisarvion mukaan olennaisimmaksi arvioitu riski. Ensimmäisen riskitekijän jälkeen kussakin ryhmässä kuvattujen riskien esitysjärjestyksen tarkoituksena ei ole kuvata niiden toteutumisen todennäköisyyttä tai mahdollista vaikutusta suhteessa toisiinsa. Ryhmien esitysjärjestys ei ole arvio kuhunkin ryhmään kuuluvien riskien merkityksestä verrattuna muihin ryhmiin kuuluviin riskeihin.

Tässä kuvattujen riskien ja epävarmuustekijöiden lisäksi myös sellaisilla riskeillä ja epävarmuustekijöillä, joita ei tällä hetkellä tunneta tai pidetä olennaisina, voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan tai Osakkeiden markkinahintaan.

A. MAKROTALOUDEN KEHITYKSEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Epävarmuus Yhtiön ydinmarkkinoilla Pohjoismaissa tai maailmantalouden ja rahoitusmarkkinoiden olosuhteissa voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen.

Yhtiön liikevaihtoon ja liiketulokseen vaikuttaa yleinen taloustilanne, johon vaikuttavat monet Yhtiön vaikutuspiirin ulkopuolella olevat tekijät. Koska Yhtiön liikevaihto ja liikevoitto muodostuvat Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, Yhtiö altistuu näiden ydinmarkkinoidensa talouden mahdolliselle negatiiviselle kehitykselle, kuten taantumalle ja lamalle. Ei ole varmuutta siitä, kestävätkö lemmikkieläinmarkkinat myös tulevaisuudessa ilmeneviä talouden laskusuhdanteita vastaavalla tavalla. Haitallisia muutoksia markkinoilla Pohjoismaissa voi aiheutua esimerkiksi asiakkaiden pienempään kulutukseen johtavasta elinkeinoelämän tai kuluttajien luottamuksen heikentymisestä, valuuttakurssien vaihtelusta, muutoksista asiakkaiden kulutustottumuksissa tai työllisyysasteessa, luottojen saatavuuden heikentymisestä, korkojen tai inflaation noususta tai muutoksista verotuksessa taikka paikallisessa poliittisessa tilanteessa. Myös poliittisen epävarmuuden kasvu globaalisti ja Euroopan tasolla voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liiketoimintaan, mukaan lukien Yhdysvaltojen ja Kiinan välisten kauppasuhteiden heikentyminen, Yhdistyneen Kuningaskunnan ("**Iso-Britannia**") eroaminen Euroopan unionista ("**Brexit**") ja huolet Italian taloustilanteesta sekä Saksan talouden laskusuhdanteesta.

Brexitiin liittyvä epävarmuus voi vaikuttaa Yhtiön joihinkin keskeisiin toimittajiin, kuten Iso-Britanniassa sijaitsevaan GA Pet Food Partners Limitediin, joka toimittaa muun muassa Mustin Omiin tuotteisiin (määritelty jäljempänä) kuuluvia Purenatural- ja Nutrima-lemmikinruokia. Tämä voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön kykyyn hallita liiketoimintaansa. Tämän lisäksi Yhtiön eräät toimittajat sijaitsevat Kiinassa, jonka yleinen taloudellinen tilanne saattaa heikentyä esimerkiksi sellaisten kauppakiistojen seurauksena, jossa Kiina on yhtenä osapuolena. Tällaiset kiistat voivat johtaa Kiinaan kohdistettaviin tuontitulleihin tai muihin tuontia rajoittaviin tai sen kieltäviin toimenpiteisiin. Sen lisäksi, että tällaiset toimenpiteet voivat lisätä tuontiin liittyviä hallinnollisia kustannuksia, Kiinan yleisen taloustilanteen ennakoitua heikompi kehittyminen voi johtaa kiinalaisten toimittajien taloudellisen tilan ja liiketoimintaedellytysten heikkenemiseen, jolla voi olla haitallinen vaikutus tiettyjen Yhtiön myymien tuotteiden saatavuuteen.

Yhtiön liiketoiminnan tulos ja kannattavuus ovat riippuvaisia markkinatilanteen muutoksille alttiista asiakaskysynnästä. Lemmikkieläinten ruuan sekä muiden tuotteiden ja palveluiden kulutukseen vaikuttavilla makrotaloudellisilla muutoksilla voi olla myös vaikutus Yhtiön liiketoimintaan ja kasvumahdollisuuksiin. Yhtiön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella myyntiin vaikuttaa asiakkaiden kulutus välttämättömiin sekä harkinnanvaraisiin lemmikkieläinten tuotteisiin ja palveluihin. Esimerkiksi talouden laskusuhdanteessa Yhtiön myynti ja kannattavuus voivat laskea ja kulloinkin myytävien lemmikkieläintuotteiden menekki vaihdella. Asiakkaiden kulutuksen olennainen lasku tai taloustilanteen muut haitalliset muutokset voivat pienenentää Yhtiön liikevaihtoa. Yhtiö ei näin ollen välttämättä pysty sopeutumaan talouden pitkäaikaiseen taantumaan tai stagnaatioon. Jos taloudellisista laskusuhdanteista seuraavan myynnin pienentyminen on pitkäkestoista tai vakavaa, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

Muutokset tai epävarmuudet makrotalouden yleisessä tilanteessa tai sääntelyn tiukentuminen pankki- ja rahoitussektorilla voivat lisäksi kiristää Yhtiön saatavilla olevan rahoituksen ehtoja, mikä voi johtaa korkeampiin pääomakustannuksiin ja sitä kautta rajoitetumpiin kasvumahdollisuuksiin. Lisäksi rahoituksen saatavuuden kiristyminen voi vaikuttaa asiakkaiden käytettävissä oleviin tuloihin, sekä yleisesti kuluttajaluottamukseen. Edellä mainitut tekijät voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti Yhtiön maksuvalmiuteen ja investointimahdollisuuksiin sekä Yhtiön tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Millä tahansa näillä tekijöillä, voi joko niiden erillisten tai samanaikaisten vaikutusten myötä olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin sekä Yhtiön asiakkaisiin, liiketoimintakumppaneihin ja toimittajiin.

B. YHTIÖN LIIKETOIMINTAAN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Jos Yhtiö ei onnistu kilpailemaan tehokkaasti nykyisten tai mahdollisten tulevien kilpailijoiden kanssa taikka vastaamaan muutoksiin kilpailuympäristössä, tällä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liikevaihtoon, kannattavuuteen ja asiakasuskollisuuteen.

Verkkokauppojen ja erikoisliikkeiden läsnäolosta johtuen lemmikinruoan, lemmikkieläintuotteiden ja -palvelujen markkinat ovat entistä kilpaillummat. Kilpailua on lisännyt myös lemmikkieläimiin liittyvän tuotevalikoiman laajentuminen tietyissä päivittäis- ja käyttötavarakaupoissa. Yhtiö kilpailee useiden muiden toimijoiden kanssa Pohjoismaisilla lemmikkieläinmarkkinoilla, sisältäen lemmikinruoan, lemmikkieläintarvikkeet ja lemmikkieläimiin liittyvät palvelut. Yhtiön kilpailijoita ovat suuret päivittäistavarakaupat, pienemmät lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet, verkkokaupat (mukaan lukien verkossa toimivat vähittäismyyjät ja pelkästään verkkokauppaan keskittyvät kaupat), koti- ja puutarhamyymälät, lemmikkieläinpalvelujen tarjoajat ja eläinlääkäriklinikat. Kilpailijat saattavat kasvattaa markkinaosuuttaan ja saavuttaa mittakaavaetuja, jotka parantavat niiden kykyä kilpailla Yhtiön kanssa, tai laajentua lisätuotteisiin, jotka voivat syrjäyttää Yhtiön tuotteita ja palveluja, kuten Yhtiön omia ja eksklusiivisia ("**O&E**") brändejä, joita ei ole saatavilla muissa lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeissä, päivittäistavarakaupoissa tai verkkokaupoissa. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoille voi myös tulla uusia toimijoita alueen ulkopuolelta, erityisesti muualta Euroopasta tai Yhdysvalloista.

Kilpailu voi kiristyä toimialalla entisestään, jos nykyiset kilpailijat laajentavat myymäläverkostoaan tai tuote- ja palveluvalikoimaansa tai parantavat asiakaspalveluaan. Markkinoille voi myös tulla uusia kilpailijoita. Lisäksi olemassa olevien kilpailijoiden, erityisesti suurten päivittäis- tai käyttötavarakauppojen laajentuminen avaamalla uusia myymälöitä ja laajentamalla korkealaatuisten lemmikinruokien ja -tarvikkeiden valikoimaa, mukaan lukien muutokset lemmikkieläintuotteiden tarjonnan strategisessa painotuksessa, voi johtaa siihen, että kilpailijat kasvattavat markkinaosuuttaan Pohjoismaisilla lemmikkieläinmarkkinoilla. Yhtiö voi kärsiä myynnin ja kannattavuuden laskusta jos Yhtiön kilpailijat saisivat kasvatettua markkinaosuuttaan, erityisesti jos näiden markkinaosuus kasvaisi Yhtiön kustannuksella ravintosisällöltään edistyneiden lemmikinruokabrändien kategoriassa, jota Yhtiö myy omnikanavaisen liiketoimintamallinsa kautta. Ei voi olla varmuutta siitä, etteikö Yhtiö kohtaisi entistä voimakkaampaa kilpailua tulevaisuudessa. Erityisesti jos Yhtiön merkittävä kilpailija pyrkisi saamaan tai pitämään markkinaosuuttaan hinnanalennuksien kautta, Yhtiö saattaa kilpailukykynsä säilyttämiseksi joutua puolustamaan markkinaosuuttaan alentamalla omia hintojaan. Yhtiön kohtaama hintakilpailu voi vaatia liiketoimintastrategioiden muuttamista ja johtaa Yhtiön liiketoiminnan kannattavuuden laskuun.

Yhtiön korkealaatuinen lemmikinruoka- ja tarvikevalikoima kilpailee erityisesti päivittäistavarakauppojen edullisten perusruokien ja -tarvikkeiden kanssa, joita pidetään yleisesti lemmikkieläinten tarvitsemina välttämättöminä perustuotteina. Jos jokin korkealaatuisten lemmikinruokien tai -tarvikkeiden valmistaja päättää tarjota tuotteitaan laajasti päivittäistavarakaupoissa tai jos tällä hetkellä supermarketeissa myytävät laadukkaat brändit kasvattavat markkinaosuuttaan lemmikkieläintarvikeliikkeissä myytyjen laatubrändien kustannuksella, tämä voi vahingoittaa Yhtiön kilpailuasemaa ja heikentää Yhtiön kykyä vetää puoleensa uusia asiakkaita ja säilyttää nykyisiä asiakkaitaan. Myös päivittäistavarakauppojen päätös tarjota korkealaatuisia lemmikinruoka- ja tarvikebrändejä alhaisemmalla hinnalla voisi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön myyntiin ja katteisiin. Lisäksi korkealaatuisten lemmikkiruokien ja -tarvikkeiden kysynnän kasvu voi johtaa toimittajien vaatimien hintojen nousuun ja/tai vaikuttaa tiettyjen tuotteiden saatavuuteen. Yhtiön kohtaaman kilpailun kiristyminen tai aseman heikkeneminen kilpailussa asiakkaista voi johtaa sen asiakasmäärien ja liikevaihdon laskuun, jolla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Omnikanavaisen liiketoimintamallinsa kautta Yhtiö toimii erittäin kilpailluilla verkkokauppamarkkinoilla, eikä sen menestymisestä kilpailussa muiden verkkokauppatoimijoiden kanssa ole takeita.

Yhtiön omnikanavaisen liiketoimintamallin menestys riippuu Yhtiön verkkokauppa-alustojen ja myymäläverkoston saumattomasta vuorovaikutuksesta, jossa asiakkaat voivat käyttää eri myyntikanavia integroidusti. Mustin verkkokaupan osuus kasvoi 20,7 prosenttiin Yhtiön koko liikevaihdosta 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Lemmikinruokien ja -tarvikkeiden markkinoilla kilpailu verkkomyynnin puolella on

kovaa, ja siten uhka Yhtiön liiketoiminnan menestykselle. Verkkomyynnin puolella Yhtiön kilpailijoihin lukeutuvat esimerkiksi Zooplus AG ja Verkkokauppa.com Oyj. Lisäksi kansainvälisillä markkinoilla Amazon.com Inc on tuonut markkinoille oman lemmikkieläintuotebrändinsä ja ilmoittanut aikovansa jatkaa lemmikkieläintarvikkeiden verkkokauppatarjonnan laajentamista. Kilpailun lisääntyminen verkkokaupassa voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liikevaihtoon ja myyntikatteeseen. Verkkokauppa uhkaa myös Yhtiön myymäläliiketoimintaa, mikäli asiakkaat alkavat suosia verkkokauppoja näiden kustannuksella. Vaikka verkkokauppatoiminta on tähän asti ollut Yhtiön kannalta täydentävä myyntikanava, joissakin myymälöissä verkkokaupan kasvu saattaa näkyä asiakasmäärien vähenemisenä. Yhtiön myymälöiden asiakasvirrat voivat laskea myös, mikäli Yhtiön verkkokauppa-alustan omnikanavaiset ominaisuudet, kuten “Click & Collect” ja “Click & Reserve”, eivät kiinnosta asiakkaita.

Minkä tahansa edellä kuvatun riskin toteutuminen ja Yhtiön epäonnistuminen edellä kuvattujen kilpailun lähteiden ja tyyppien ennakoimisessa tai niihin nopeasti vastaamisessa voi pienentää Yhtiön myyntiä ja johtaa asiakkaiden ja markkinaosuuden menettämiseen, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Yhtiö ei välttämättä pysty toteuttamaan laajentumisstrategiaansa ja hyödyntämään uusia liiketoimintatilaisuuksia täysimittaisesti tai oikea-aikaisesti.

Yhtiö liiketoiminnan johtaminen perustuu sen strategiaan, jota kuvataan kohdassa “*Yhtiön liiketoiminta – Liiketoiminta – Strategia*”. Yhtiö jatkaa strategiansa mukaisesti asemansa vahvistamista Pohjoismaiden johtavana lemmikkieläintarvikeyhtiönä, ja samalla se kehittää konseptiaan keskittyen asiakaskokemuksen parantamiseen, erityisesti Lemmikkivanhempien (määritelty jäljempänä) tarpeisiin. Lemmikkivanhemmuuden, eli Pet Parenting -ilmiön laajeneminen on avannut markkinoita lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeille, jotka pystyvät vastaamaan asiakkaiden vaativampiin tarpeisiin päivittäis- ja käyttötavarakauppoja paremmin. Yhtiön tavoitteena on jatkaa uusien asiakkaiden tavoittelua päivittäistavarakaupoilta ja pieniltä itsenäisiltä lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiltä, hankkia uusia asiakkaita lemmikin omistamisen varhaisessa vaiheessa sekä kasvattaa osuuttaan olemassa olevien asiakkaiden kokonaiskulutuksesta. Vastatakseen lemmikkejä omistavien asiakkaidensa tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla, Yhtiö käyttää omnikanavaista liiketoimintamallia yhdistäen fyysiset myymälät verkkokauppatarjontaan. Yhtiön valitseman liiketoimintastrategian kilpailukykyisyydestä lyhyellä tai pitkällä aikavälillä taikka Yhtiön strategian menestyksekkäästä toteuttamisesta ei kuitenkaan voi olla varmuutta. Monet Yhtiön kasvustrategiaan sekä sen taloudellisen aseman ja kilpailukyvyn parantamiseen liittyvät tekijät ovat kokonaan tai osittain Yhtiön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Esimerkiksi Yhtiön tuotteiden tai palvelujen kysynnän tai yleisen talouskehityksen muutoksilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön strategian toteuttamiseen ja siten myös taloudelliseen asemaan. Vaikka strategia olisi kilpailukykyinen, sitä ei välttämättä voida toteuttaa suunnitelmien mukaisesti. Yhtiön strategia voi myös osoittautua virheelliseksi suhteessa vallitseviin trendeihin tai niiden muutoksiin.

Osana strategiaansa, Yhtiö suunnittelee jatkavansa uusien myymälöiden avaamista uusien asiakkaiden voittamiseksi, Yhtiön O&E -brändien tuotteiden ja omnikanavaisen liiketoimintamallinsa avustuksella. Epäonnistuminen uusien myymälöiden avaamisessa ja Yhtiön laajentumisstrategian toteuttamisessa tai tällaisten myymälöiden toiminnassa voi vaikuttaa haitallisesti myyntiin, myynnin kasvuun ja kannattavuuteen. Samaten Yhtiön epäonnistumisella strategisesti merkittävien uusien aloitteiden käynnistämisessä, esimerkiksi liittyen Yhtiön nopeasti kasvavan Norjan liiketoiminnan kehittämiseen taikka Yhtiön asiakasdatan keräämis-, analysointi- tai hyödyntämiskyvykkyyksiin, voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

Monet tekijät, kuten tässä Listalleottoesitteessä kuvattavat muut riskitekijät, voivat estää Yhtiön strategian täysimittaisen tai oikea-aikaisen toteuttamisen sekä rajoittaa Yhtiön mahdollisuuksia hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, toteuttaa keskeisiä strategia aloitteita tai vastata tuotteidensa ja palvelujensa kysyntään olemassa olevien tai tulevien asiakkaiden keskuudessa.

4. *Uusien myymälöiden avaaminen vaatii merkittäviä investointeja ja vaikuttaa negatiivisesti Yhtiön kassatilanteeseen, mikä voi heikentää Yhtiön taloudellista asemaa.*

Yhtiö tukeutuu nykyisten toimintojen ja kasvusuunnitelmiensa rahoittamisessa ensisijaisesti olemassa olevien myymälöiden tuottamaan rahavirtaan. Yhtiö kartoittaa lisäksi jatkuvasti mahdollisuuksia avata uusia myymälöitä alueille, joilla olisi odotettavissa merkittävää kysyntää ja riittäviä asiakasvirtoja. Uuden myymälän avaaminen edellyttää kuitenkin alkuvaiheessa investointeja vaihto-omaisuuteen sekä myymälän kalustamiseen. Myymälä sitoo aluksi Yhtiön pääomaa ennen kuin se saavuttaa siltä edellytettävän kannattavuuden tason, mikä vaikuttaa negatiivisesti Yhtiön rahavirtaan. Pääoman sitoutuminen ja pienentyvät rahavirrat saattavat rajoittaa investointimahdollisuuksia muihin uusiin myymälöihin tai muuhun liiketoimintaa tukevaan toimintaan. Mikäli Yhtiön uusien myymälöiden avaaminen ei johda riittävään kannattavuuden kasvuun ja rahavirtaan, saattavat myymälöiden tuottamat rahavirrat osoittautua puutteellisiksi investointien rahoittamisessa. Yhtiön ei tällöin välttämättä olisi mahdollista rahoittaa tulevaisuudessa uusia myymälöitä olemassa olevan liiketoiminnan rahavirralla ilman ulkopuolista rahoitusta.

Lisäksi Yhtiö tarvitsee merkittävän määrän kassavaroja nykyisten ja tulevien vuokravastuidensa hoitamiseen, vaihto-omaisuuden hankkimiseen sekä palkanmaksuun, ja sen pitää ajoittain investoida lisää Yhtiön infrastruktuuriin ja toimitiloihin. Jos Yhtiön liiketoiminta sitoo Yhtiön pääomaa ja rahavirtoja, eikä tuota riittävää rahavirtaa investointien sekä juoksevan liiketoiminnan rahoittamiseen, Yhtiö saattaa joutua turvautumaan uuteen oman tai vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen, jota ei välttämättä ole saatavilla suotuisin ehdoin tai ollenkaan. Riittämättömät kassavirrat sekä sitä paikkaavan rahoituksen saatavuuden heikkeneminen tai pääomakustannusten kasvaminen voivat johtaa Yhtiön taloudellisen tilan heikkenemiseen, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

5. *Yhtiön myymälöiden sijainnit saattavat osoittautua vähemmän kannattaviksi kuin Yhtiö on ennakoinut.*

Yhtiön myymälöiden sijainti saattaa osoittautua alkuperäisiä arvioita heikommiksi, ja myymälöiden sijaintipaikkakuntien olosuhteet voivat muuttua Yhtiöstä riippumattomista syistä. Esimerkiksi myymälöiden välittömään läheisyyteen avatut kilpailijoiden uudet lemmikkieläintarvikeliikkeet voivat kiristää kilpailua ja johtaa myynnin ja/tai hintojen laskemiseen, mikä voi hidastuttaa myymälöiden suunnitellun kannattavuuden tason saavuttamista. Yhtiön myymälöiden vetovoimaan voivat vaikuttaa negatiivisesti myös esimerkiksi sosiaalisten olosuhteiden muutokset tai kaupunkirakennetta koskevat päätökset myymäläpaikkakunnilla, jotka saattavat johtaa Yhtiön myynnin epäsuotuisaan kehitykseen kyseisillä paikkakunnilla.

Liikennejärjestelyihin vaikuttavat tekijät voivat johtaa asiakasvirtojen poikkeamiseen normaaleilta reiteiltään. Tietyöt sekä muut autoliikenteen uudelleenjärjestelyt tai alueellisten kauppakeskusten suuremmat remontit saattavat tilapäisesti ohjata asiakasvirtoja myymälöiden sijaintien kannalta epäedullisella tavalla, mikä vähentyneiden asiakaskäyntien kautta saattaa johtaa myynnin laskuun. Samoin julkisen liikenteen muutokset voivat vaikuttaa Yhtiön kannattavuuteen, koska osa myymälöistä sijaitsee suurten asiakasvirtojen varrella kohteissa, joissa metro- ja bussiasemat luovat työmatkaliikennettä. Siksi yksittäisten myymälöiden sijainnin houkuttelevuus voi muuttua merkittävästi ajan kuluessa, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön myymälöiden myyntiin ja kannattavuuteen.

Myymälöiden kannattavuuden lasku saattaa edellyttää aukioloaikojen muuttamista, suurempia panostuksia paikalliseen markkinointiin myynnin kasvattamiseksi, tai kustannusten karsimista henkilöstön työtunteja supistamalla. Tietyissä tapauksissa Yhtiö saattaa joutua neuvottelemaan vuokrasopimuksiaan uudelleen, muuttamaan myymälöitä toiseen sijaintiin tai sulkemaan myymälöitä kokonaan. Myymälöiden laskeva myynti ja heikompi kannattavuus tai myymälöiden sijainteihin liittyvät uudelleenjärjestelyt ja niistä johtuvat kustannukset voivat johtaa Yhtiön kassavirran merkittävään heikkenemiseen, jolla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

6. *Muutokset asiakkaiden kulutustottumuksissa voivat vähentää Yhtiön myyntiä tai kannattavuutta.*

Yhtiö on tunnistanut Lemmikkivanhemmuuden megatrendin (Pet Parenting), jossa asiakkaat kohtelevat lemmikkejään yhä enemmän perheenjäseninä (katso "*Markkina- ja toimialakatsaus*"). Lemmikkivanhemmuuden

trendin kehittyminen ja kulutuksen kasvu lemmikkiä kohti ovat avanneet markkinoita korkealaatuisille ja ravinnerikkaille lemmikinruokatuotteille sekä laajalle, yhä enemmän hyvinvointiin keskittyvälle tuote- ja palveluvalikoimalle. Yhtiön menestys riippuu osittain sen kyvystä tunnistaa ja vastata asiakkaiden muuttuviin kulutustrendeihin kullakin tuotealueella, sekä kyvystä sopeuttaa kuluttajien mieltymykset asianmukaiseksi, menekkiä synnyttäväksi tuotetarjonnaksi sopivilla varastotasoilla.

Yhtiö seuraa jatkuvasti vallitsevia trendejä ja niiden kehityksiä, ja sen valikoimassa on jatkuvaa kiertoa uusien tuotteiden sisäänostojen ja vanhojen tuotteiden valikoimasta poistumisen välillä. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju – Tuoteryhmähallinta*". Yhtiö pystyy viimeistään noin 4 kuukauden aikajänteellä sopeuttamaan valikoimaansa voimakkaisiin muutoksiin muiden kuin ruokatuotteiden kysyntätrendeissä. Lemmikinruokatuotteiden osalta sopeuttaminen saattaa kestää kauemmin, erityisesti jos se edellyttää täysin uuden oman ruokamalliston kehittämistä. Mikäli Yhtiön kilpailijat onnistuisivat kehittämään merkittävän uuden innovaation tai tuotekategorian, johon kohdistuisi laajasti kiinnostusta ja kysyntää Yhtiön nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden taholta, saattaisivat kilpailijat saada itselleen merkittävän edun suhteessa Yhtiöön. Jos Yhtiö ei kykene riittävän nopeasti vastaamaan tästä seuraavaan muuttuneeseen kysyntätilanteeseen, kilpailijoiden saavuttama kilpailuetumatka saattaa mahdollistaa näille merkittävän markkinaosuuden saavuttamisen uudessa tuote- tai palvelukategoriassa, tai johtaa näiden markkinaosuuden kasvuun nykyisissä markkinakategorioissa Yhtiön markkinaosuuden kustannuksella. Yhtiö ei tällaisessa tilanteessa välttämättä pääsisi täysimääräisesti osalliseksi uuden trendin tarjoamista liiketoiminnallisista eduista, tai se voisi jäädä kokonaan paitsi sen hyötypotentiaalista.

Esimerkiksi kasvava ympäristötietoisuus voi vaikuttaa näkemyksiin lemmikinruokien pakkausmateriaaleista tai suuresta lihapitoisuudesta sekä vähentää asiakkaiden mielestä vähemmän ympäristövaikutuksiltaan kestävien lemmikinruokabrändien myyntiä. Lisäksi myyntikanaviin tai toimitusmalleihin liittyvät äkilliset ja yllättävät muutokset voisivat johtaa tilanteeseen, jossa Yhtiö on senhetkisen organisaationsa ja liiketoimintamallinsa johdosta kilpailijoitaan heikommassa asemassa uuteen asiakaskysyntätrendiin vastaamisessa. Vaikka Yhtiö tarjoaakin tällä hetkellä jatkuviin tilauksiin perustuvia "subscription" -mallisia asiakkuuksia, tällaisten mallien laajempi yleistyminen suhteessa muihin asiakkuusmalleihin samanaikaisesti yhden tai useamman kilpailijan houkuttelevamman subscription-konseptin markkinoilletulon kanssa voi johtaa Mustin myynnin ja markkinaosuuden laskuun.

Epäonnistuminen asiakkaiden muuttuvien mieltymysten, painotusten ja kulutusmallien sekä Lemmikkivanhemmuuden tai muiden trendien ja lemmikinhoitotarpeiden tunnistamisessa tai niihin vastaamisessa voi johtaa merkittävien liiketoimintamahdollisuuksien menettämiseen, ja sitä kautta Yhtiön markkinaosuuden pienenemiseen. Tällöin Yhtiö ei välttämättä saavuta ennakoimaansa liikevaihdon ja myynnin katteiden tasoa, ja sen liikevaihto ja myynnin katteet voivat jopa laskea muuttuneen asiakaskysynnän syrjäyttäessä aikaisemman trendin mukaisen kysynnän. Tällöin Yhtiö voi joutua laskemaan vanhaan trendiin sopeutetun tarjoaman tuotteiden hintoja myynnin edistämiseksi, mikä vaikuttaisi negatiivisesti Yhtiön myynnin katteisiin. Minkä tahansa yllä mainitun tapahtuman toteutumisella tai olosuhteen ilmenemisellä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

7. Yhtiön Omien tuotteiden valikoiman laajentaminen ja kehittäminen voivat vaikuttaa haitallisesti Yhtiön toimittajasuhteisiin.

Yhtiön Omat tuotteet kilpailevat muiden valmistajien lemmikinruoka- ja tarvikebrändien kanssa. Yhtiön Omien tuotteiden lukumäärän ja monipuolisuuden laajentaminen ja jatkokehitys voivat vaikuttaa haitallisesti Yhtiön suhteisiin sen Eksklusiivisten (määritelty jäljempänä) tai kolmansien osapuolten tuotteiden valmistajiin, jos ne päättävät vähentää tuotteidensa tarjoamista Yhtiön kautta ja lisätä niiden tarjontaa Yhtiön kilpailijoiden kautta. Eräät toimittajat voivat esimerkiksi pitää kumppanuuttaan Yhtiön kanssa liian rajoitettuna laajentumismahdollisuuksien osalta, ja siirtyä tämän perusteella päivittäistavarakauppoihin. Toimittajien menettäminen kaventaisi Yhtiön laajaa tarjontaa, mikä voi johtaa myynnin menettämiseen, vaikeuksiin puuttuvien tuotteiden korvaamisen muilla tuotteilla sekä antaa tarpeettoman kilpailuedun kilpailijoille, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

8. Merkittävien toimittajien menettämisellä tai vaikeuksilla saada toimittajilta tuotteita, jotka täyttävät Yhtiön vaatimukset, tai tuotteiden saatavuuden heikentymisellä tai toimittajien vaatimilla hinnankorotuksilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön asiakassuhteisiin ja kilpailuasemaan.

Yhtiö tarjoaa erilaisia O&E-tuotteita ja kolmansien osapuolten brändejä. Yhtiöllä ei ole omia tuotantolaitoksia, ja se hankkii Omat tuotteensa koti- ja ulkomaisilta toimittajilta. Kolmansien osapuolten tuotteissa Yhtiö on riippuvainen suhteistaan näiden brändien toimittajiin, jotta se pystyy ylläpitämään laajaa tuotevalikoimaa ja riittävää varastotasoa. Yhtiö keskittyy hankintalähteidensä aitouteen ja tuotteidensa laatuun pyrkien ylläpitämään hankintaketjussa korkeat standardit tuotteiden hankinnan vastuullisuuden varmistamiseksi. Yhtiö ostaa merkittäviä tuotemääriä useilta toimittajilta, joilla on rajoitettu toimituskapasiteetti ainakin lyhyellä aikavälillä. Ei voi kuitenkaan olla varmuutta siitä, että Yhtiön nykyiset toimittajat pystyvät mukauttamaan toimintansa Yhtiön kasvuun tai toimittamaan nykyisiä määriä erikoishinnoilla. Myös Yhtiön ja sen toimittajien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevat olosuhteet, kuten toimitusketjuun vaikuttavat lakot laivarahtiliikenteessä Suomen ja Ruotsin välillä tai verkkokauppatilausten toimitukselle olennaisissa postipalveluissa Yhtiön toimintamaissa, taikka muut logistiikan häiriöt rajat ylittävissä kuljetuksissa saattavat aiheuttaa saatavuusongelmia, sekä edellyttää toimitusreittien muutosta toimitusaikoja pidentävällä tai kustannuksia kasvattavalla tavalla.

Eräissä O&E-tuotteissa Yhtiö on riippuvainen toimittajan kyvystä toimittaa valmiita tuotteita, jotka täyttävät Yhtiön määrittelemät vaatimukset, standardit ja toimitusaikataulut sekä lakisääteiset vaatimukset. Vaikka Yhtiön nykyinen toimittajakunta on hajautettu ja Yhtiölle toimitettavat tuotteet täyttävät sen laatuvaatimukset, toimittajat voivat lopettaa tuotteiden toimittamisen Yhtiölle, toimittaa Yhtiön laatuvaatimukset alittavia tuotteita tai tarjota tuotteita epäsuotuisin ehdoin liittyen esimerkiksi erikoishintoihin, toimittajavastuun rajoituksiin, takuuaikoihin tai viivästyskorvauksiin. Tällaisissa olosuhteissa ei voi olla varmuutta, että Yhtiö onnistuu löytämään vaihtoehtoisia toimittaja ja ylläpitämään vastaavia suhteita niiden kanssa.

Yhtiön kymmenen suurinta toimittajaa toimittivat noin 52 prosenttia Yhtiön kaikista hankinnoista tilikaudella 2019 (katso "*Yhtiön liiketoiminta – Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju – Hankinta*"). Jos yksi tai useampi näistä Yhtiön avaintoimittajista ei toimita Yhtiölle tuotteita riittävästi, oikea-aikaisesti tai kohtuulliseen hintaan eikä Yhtiö onnistu löytämään vaihtoehtoisia toimittajia riittävän nopeasti tai kaupallisesti hyväksyttävin ehdoin, Yhtiön varastotasot voivat laskea riittämättömälle tasolle, mikä voi puolestaan johtaa tuotepuutteisiin, vaikeuksiin asiakkaiden kysyntään vastaamisessa ja myynnin menettämiseen, sekä vahingoittaa Yhtiön brändiä ja mainetta. Lisäksi esteet Yhtiön vaatimukset täyttävien tuotteiden tuonnille eri puolilta maailmaa oikea-aikaisesti tai kustannustehokkaasti tai tällaisten toimitusten pienentyminen voivat vaikuttaa negatiivisesti Yhtiön kykyyn ylläpitää ja kasvattaa katteitaan strategiansa mukaisesti. Joissakin tapauksissa tietyillä tuotteilla on sopivia toimittajia vain rajoitetusti tai Yhtiö on olennaisen riippuvainen yksittäisestä toimittajasta, mikä lisää Yhtiön riippuvuutta ulkopuolisista osapuolista, joihin se ei voi vaikuttaa. Jos tällainen toimittaja ei pysty toimittamaan tarvittavia tuotteita ajoissa tai ollenkaan, Yhtiölle voi aiheutua merkittäviä lisäkustannuksia korvaavan toimituksen järjestämisestä toisen toimittajan kanssa, millä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan ja kannattavuuteen.

Yhtiö pyrkii jatkuvasti laajentamaan toimittajakuntaansa ja lemmikkieläintarvikevalikoimaansa. Jos Yhtiö ei onnistu löytämään tai luomaan uusia jakelusuhteita uusien toimittajien kanssa tai löytämään menetettyjen toimittajien tilalle uusia, Yhtiö voi joutua epäedulliseen kilpailuasemaan ja Yhtiön liiketoiminta voi häiriintyä merkittävästi, millä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liikevaihtoon, taloudelliseen asemaan ja liiketoiminnan tulokseen. Myös keskeisten lemmikinruokatoimittajien menettäminen voi vaikeuttaa tiettyjen asiakassuhteiden säilyttämistä, sillä Yhtiö voi kohdata haasteita lemmikkien omistajien ja erityisesti Lemmikkivanhempien suostuttelussa vaihtamaan eri tuotteeseen.

Jos jokin edellä kuvatuista riskeistä vaikuttaa Yhtiön hankintaketjuun, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

9. ***Yhtiön varastoissa tai hankinnoissa esiintyvä häiriö tai vika, vaikeudet hallita Yhtiön varastoa taikka vaikeudet tuotteiden kysynnän ennustamisessa voivat kasvattaa varastoihin liittyviä kustannuksia ja edellyttää tuotteiden myyntiä kannattavuutta heikentävin alennuksin.***

Yhtiöllä on yksi sen itsensä operoima keskusvarasto Ruotsissa, sekä kuusi ulkoistettua varastoa, joista kolme sijaitsee Suomessa, kaksi Ruotsissa ja yksi Norjassa. Nämä varastot toimittavat suurimman osan tuotteista Yhtiön omaan myymäläverkostoon ja franchise-myymälöihin. Lisäksi omnikanavaisen toimintamallinsa osana Yhtiö järjestää asiakastilausten toimituksia varastoista koko myymäläverkostoon ja asiakkaiden kotiin. Maakohtaiset kumppanit hoitavat lähtevän rahdin.

Olennaiset keskeytykset tai toimintahäiriöt Mustin omissa, Mustin käyttämissä kolmansien osapuolten operoimissa varastoissa tai sen keskeisten kuljetus-, rahtaus- tai logistiikkakumppaneiden taikka tavarantoimittajien varastoissa tai kalustossa voivat estää Yhtiötä jakelemasta tuotteita sen omien myymälöiden verkostoon sekä franchise-myymälöihin Pohjoismaissa. Yhtiön eräällä varastolla tavattiin joitain vuosia sitten hyönteisiä, mikä edellytti pilaantuneiden tuotteiden hävittämisen lisäksi koko varaston puhdistamista. Mikäli Yhtiön varastoissa esiintyisi tulevaisuudessa hyönteisiä tai muita tuholaisia, Yhtiö saattaa joutua suorittamaan varastossa vastaavia torjunta- ja puhdistustoimia, tai hävittämään tuotteita. Nämä toimet saattavat puolestaan häiritä varastossa normaalisti suoritettavien tehtävien toteuttamista, taikka estää varaston tai sen tiettyjen osien käytön kokonaan. Lisäksi yllättävät kysyntäpiikit tai ongelmat riittävän varastohenkilöstön saatavuudessa saattavat johtaa varastojen alimiehitykseen, mikä voi hidastaa varaston prosesseja ja johtaa merkittäviin tuotteiden saatavuusongelmiin myymälöissä.

Tällaisilla toimintahäiriöillä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön ja franchise-yrittäjien myymälöiden varastotilanteeseen ja ne voivat aiheuttaa merkittäviä keskeytyksiä Yhtiön liiketoimintaan. Keskeytykset voivat puolestaan rajoittaa Yhtiön kykyä täyttää velvoitteensa asiakkaitaan kohtaan, mikä voi johtaa toimittamatta jääneiden tilausten perusteella vaadittuihin taloudellisiin korvauksiin, sekä vahingoittaa Yhtiön mainetta luotettavana kauppakumppanina. Toimintahäiriöt kasvattavat myös riskiä varastotoimitilojen vahingoittumisesta esimerkiksi pakkasvaraston koneiston vaurioitumisen, muun teknisen vian, taikka tulipalon tai muun onnettomuuden seurauksena. Yhtiön vakuutusturva ei välttämättä riitä kattamaan aiheutuneita vahinkoja tai korvaamaan Yhtiölle kaikkia menetyksiä, joita sille voi aiheutua tällaisesta liiketoiminnan toimintahäiriöstä tai keskeytyksestä.

Lisäksi Yhtiö altistuu vaihto-omaisuuteen liittyville riskeille, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liiketoiminnan tulokseen uusien lemmikkieläintuotteiden myynnin aloittamisen tai kysynnän muutosten seurauksena. Tuotteiden kysyntä voi muuttua varastoon tilaamisen ja toimitusajankohdan välillä, mikä voi kasvattaa varastoinnin kustannuksia. Mikäli varastossa olevien tuotteiden kysyntä laskisi, voisi tämä johtaa tilanteeseen, jossa Yhtiölle aiheutuu kustannuksia varastoinnista, samalla kun se menettäisi tällaisten kustannusten kattamiseen tarvittavia myyntituloja. Yhtiön olisi mahdollisesti pakko myydä epäkurantit tuotteet suurilla alennuksilla, mikä voi pienentää myynnin katteita. Lisäksi kun Yhtiö aloittaa uuden tuotteen myynnin, se voi kohdata vaikeuksia toimittajasuhteiden luomisessa riittävien toimitusmäärien varmistamiseksi, sopivien tuotteiden valinnassa ja kysynnän tarkassa ennustamisessa. Yhtiö ylläpitää laajaa valikoimaa tietyissä tuotteissa, eikä se välttämättä pysty myymään tuotteita riittävinä määrinä tai myyntisesonkien aikana.

Edellä kuvatut tekijät voivat vaikuttaa haitallisesti Yhtiön maineeseen, laskea Yhtiön tuotteiden kysyntää tai aiheuttaa lisäkustannuksia, mikä heikentäisi Yhtiön myyntiä ja katteita. Jos jokin edellä kuvatuista riskeistä vaikuttaa Yhtiön varastoihin tai toimitusketjuun, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

10. ***Epäonnistumisella Yhtiön brändien kehittämisessä tai Yhtiön markkinoinnin ja mainonnan toimenpiteiden hallinnassa ja toteuttamisessa voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön asiakassuhteisiin sekä tuotteiden ja palveluiden kysyntään.***

Yhtiö ei välttämättä onnistu toteuttamaan markkinoinnin ja mainonnan toimenpiteitään menestyksekkäästi tavoiteltujen hyötyjen ja kasvunäkymien saavuttamiseksi johtuen heikosta toteutuksesta tai tekijöistä, joihin Yhtiö ei voi vaikuttaa, kuten kiristyneestä kilpailusta tai yleisen taloustilanteen heikentymisestä, mikä rajoittaisi

Yhtiön kykyä hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia ja laajentaa liiketoimintaansa. Yhtiön kasvu ja menestys riippuvat sen kyvystä hallita ja toteuttaa markkinoinnin ja mainonnan toimenpiteitään, mukaan lukien O&E-kasvua tukeva tietoisuutta lisäävä markkinointi, jotta se voi vahvistaa asiakaslupaustaan ja voittaa lemmikinruokia ostavia asiakkaita päivittäistavarakaupoilta ja muilta kilpailijoilta. Katso myös "*Yhtiön liiketoiminta – Markkinointi*". Yhtiön menestys ja kasvu riippuvat myös sen kyvystä lisätä tietoisuutta Yhtiön laajasta tuotevalikoimasta, pienestä mutta kasvavasta palveluvalikoimasta sekä kilpailukykyisestä hinnoittelusta. Olennainen osa Mustin markkinointitoimenpiteistä perustuu sen asiakastietojärjestelmän kautta kerätyn asiakasdatan käyttöön. Epäonnistuminen kerätyn asiakasdatan hyödyntämisessä voi johtaa siihen, että Musti-brändin sekä tuote- ja palveluvalikoiman tunnettuutta ei saada kasvatettua tai että eniten kuluttavan asiakasryhmän muodostaville Kanta-asiakkaille suunnattu personoitu viestintä ei onnistu. Epäonnistuminen Yhtiön markkinointi- ja mainoskampanjoiden hallinnassa sekä Yhtiön brändien kehittämisessä voi vahingoittaa Yhtiön brändien mainetta ja arvoa, millä voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön asiakassuhteisiin ja tuotteiden sekä palveluiden kysyntään, ja sitä kautta Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

11. Yhtiön vuokraamiin toimitiloihin voi liittyä riskejä johtuen puutteellisesta kunnosta, sopimussuhteiden jatkuvuudesta ja epäedullisista irtisanomisehdoista.

Yhtiö toimii vuokratiloissa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Yhtiön vuokraamia tiloja käytetään myymälöinä, toimistoina ja varastoina. Mustin vuokrasopimukset olivat 30.9.2019 voimassa joko toistaiseksi 1–13 kuukauden irtisanomisajalla tai määräaikaisina enintään 15 vuoden sopimuskaudella. Keskimääräinen jäljellä oleva vuokra-aika irtisanomisaika mukaan lukien oli noin neljä vuotta ja kahdeksan kuukautta (kolme vuotta ja neljä kuukautta ilman irtisanomisaikaa). Maantieteellisen rakenteensa optimoimiseksi Yhtiö voi pyrkiä luopumaan tietyistä vuokrasopimuksista säännöllisin väliajoin ja tekemään uusia vuokrasopimuksia uusissa kohteissa, jotka tarjoavat olemassa olevia sopimuksia vastaavaa joustavuutta. Vaikka Yhtiötä voidaan pitää houkuttelevana vuokralaisena sen myymälöiden tyypillisesti suurten asiakasvirtojen ansiosta, Yhtiön kyky neuvotella vuokrasopimusten päättämisestä tai muuttamisesta hyväksyttävin ehdoin tai ollenkaan voi olla rajoitettu. Esimerkiksi jotkut vuokrasopimukset jatkuvat toistaiseksi voimassaolevina määräaikaisen sopimuksen voimassaolon jälkeen. Yhtiö ei välttämättä pysty uusimaan nykyisten myymälöidensä, toimistojensa tai varastojensa vuokrasopimuksia, jos vuokranantaja pystyy esittämään oikeudellisesti pätevät perusteet olla uusimatta sopimusta tai jos vuokrasopimuksen mukainen vuokra-aika päättyy. Lisäksi Yhtiön eräät vuokrasopimukset sisältävät tavaramerkkien käyttöä koskevia rajoituksia, jotka voivat rajoittaa Yhtiön tarjontaa tietyissä myymälöissä, tai ehtoja vuokralaisen velvollisuudesta palauttaa tilat hyväksyttävään kuntoon, mikä voi aiheuttaa Yhtiölle lisäkustannuksia. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Liiketoiminta – Toimitilat*". Yhtiö ei välttämättä pysty neuvottelemaan suotuisista vuokraehdoista, mikä voi kasvattaa Yhtiön vuokrakuluja tulevina vuosina tai pakottaa Yhtiön sulkemaan myymälöitä halutuissa kohteissa.

Yhtiö ei välttämättä pysty irtisanomaan vuokrasopimuksia kohteissa, jotka eivät enää ole Yhtiön myymäläkonseptia koskevan strategian mukaisia, ja siksi sille voi aiheutua kustannuksia tällaisten vuokrasopimusten päättämisestä. Jos Yhtiö joutuisi sulkemaan olemassa olevan myymälän kannattamattomana tai vuokrasopimuksen solmimisen jälkeen perumaan uuden myymälän avaamisen muuttuneiden kannattavuusnäkymien johdosta, Yhtiö voi tästä huolimatta olla sitoutunut täyttämään vuokrasopimukseen perustuvan velvoitteensa, kuten maksamaan vuokran jäljellä olevalta vuokra-ajalta. Lisäksi, vaikka vuokrasopimus sisältäisi sopimuksen ennenaikaisen päättämisen mahdollistavan ehdon, Yhtiö ei välttämättä pysty täyttämään vuokrasopimuksen aikaistetulle irtisanomiselle asetettuja vaatimuksia. Myymälöiden pitkät vuokra-ajat etenkin Norjassa voivat vaikuttaa Yhtiön kykyyn vastata markkinoiden siirtymiseen kohti verkkokauppaa. Jos Yhtiö ei pysty vapautumaan sulkemiensa myymälöiden vuokravelvoitteista, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketulokseen ja yleiseen taloudelliseen asemaan. Jos Yhtiö ei pysty irtisanomaan vuokrasopimuksia kannattamattomissa tai houkuttelemattomissa kohteissa tai jos vuokrasopimusten irtisanominen tai muuttaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

12. Yhtiön franchise-toimintaan liittyy riskejä, jotka koskevat franchise-yrittäjien toimenpiteitä ja mahdollista toiminnan lopettamista.

Omien myymälöidensä lisäksi Mustin myymäläverkosto sisältää itsenäisten franchise-yrittäjien myymälöitä, joissa käytetään Mustin brändiä ja liiketoimintamallia franchise-sopimusten perusteella. Itsenäisten franchise-yrittäjien myymälöiden toiminnan yhdenmukaisuus ja laatu perustuvat pääasiassa franchise-sopimukseen. Lisäksi Yhtiön määrätyt henkilöt valvovat franchise-toimintaa, tekevät tarkastuskäyntejä sekä toimivat Yhtiön ja franchise-yrittäjän välisenä yhteyshenkilönä. Franchise-yrittäjä on vastuussa kaikesta jälleenmyynnistä omassa myymälässään ja toimii itsenäisenä yhtiönä omissa nimissään, omaan lukuunsa ja omalla riskillään, ja franchise-yrittäjä on itsenäisessä vastuussa omista veloistaan ja kuluistaan.

Yhtiön valvontamenettelyistä huolimatta on mahdollista, että yksi tai useampi franchise-yrittäjä toimii tehottomasti tai Yhtiön franchise-sopimuksen tai sovellettavien ohjeiden vastaisesti, tai että niiden toiminnan laatu alittaa Yhtiön laatuvaatimukset. Yhtiö ei voi täysimittaisesti hallita franchise-yrittäjien toimintaa. Näin ollen Yhtiön maine ja brändi voivat kärsiä, jos franchise-yrittäjät eivät pysty täyttämään velvoitteitaan täysimääräisesti ja noudattamaan Yhtiön franchise-sopimusta.

Franchise-tuotot (sisältäen franchise-maksut sekä keskusvaraston tukkumyynnin franchise-myymälöille) olivat 13,1 miljoonaa euroa eli 5,3 prosenttia Yhtiön liikevaihdosta tilikaudella 2019. Jos suuri määrä franchise-yrittäjiä päättää lähteä Yhtiöstä samaan aikaan tai lyhyen ajan kuluessa, tai jos Yhtiö muutoin menettää odottamattomasti franchise-yrittäjiä lyhyen ajan kuluessa sopimusten irtisanomisen seurauksena (esimerkiksi sopimusrikkomuksista tai franchise-yrittäjien toiminnan lopettamisesta johtuen), tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön saamiin franchise-maksuihin, varastojen franchise-yrittäjille tekemistä toimituksista saataviin myyntituloihin sekä Yhtiön myymäläverkoston ulottuvuuteen. Tämän seurauksena franchise-yrittäjien toimenpiteillä tai niiden toiminnan lopettamisella voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

C. LEMMIKKIELÄINTARVIKE- JA PALVELUALAAN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Yhtiön brändin maineeseen tai arvoon kielteisesti vaikuttavilla tekijöillä, kuten Yhtiön myymien tai tarjoamien lemmikinruokien tai tarvikkeiden turvallisuutta ja laatua koskevilla huolenaiheilla, voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön asiakassuhteisiin ja myyntiin.

Yhtiön brändi on tärkeä omaisuuserä Yhtiölle. Yhtiön brändin maineen ja siihen liittyvän arvon säilyttäminen on keskeinen tekijä Yhtiön liiketoiminnan menestykselle, ja Yhtiöön voi vaikuttaa haitallisesti, jos asiakkaat menettävät luottamuksensa Yhtiön myymien tai tarjoamien lemmikinruokien, tarvikkeiden ja palvelujen turvallisuuteen ja laatuun. Jos Yhtiö myy tai sen väitetään myyneen pilaantunutta lemmikinruokaa tai viallisia tarvikkeita, tämä voi johtaa tuotteiden takaisinvetoihin, tuotevastuukanteisiin Yhtiötä tai sen toimittajia vastaan, viranomaistutkimuksiin ja asiakkaiden luottamuksen menettämiseen. Lisäksi asiakkaat, työntekijät, kilpailijat tai muut kolmannet osapuolet voivat esittää sosiaalisessa mediassa Yhtiöön kohdistuvia väitteitä liittyen tapaturmiin, terveyteen, ympäristöön, turvallisuuteen tai liiketoimintaan sekä sovellettavien lakien ja muiden säädösten noudattamisen laiminlyöntiin tai niiden rikkomiseen. Millä tahansa tällaisilla valituksilla tai väitteillä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön brändiin ja maineeseen, vaikka asia ratkaistaisiinkin onnistuneesti ilman suoraa taloudellista vaikutusta.

Lisäksi Yhtiö ei välttämättä pysty siirtämään vastuita tuotteen valmistajalle tai toimittajalle tai muutoin välttyä laatu- tai turvallisuusasioihin liittyviltä kustannuksilta. Ei voi olla varmuutta siitä, että toimittajat vaihtavat vialliset tuotteet nopeasti tai antavat Yhtiölle riittävät hyvitykset tai suojaukset. Yhtiölle voi aiheutua olennaisia takuuseen tai tuotevastuuseen liittyviä tappioita tulevaisuudessa, ja puolustautuminen tällaisilta kanteilta voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Toimitusketjun viimeaikaisista auditoinneista huolimatta Yhtiöllä on vain rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten itsenäiset toimittajat tai valmistajat sitoutuvat Yhtiön eettisiin sääntöihin, vastuulliseen toimintaan ja turvallisen tuotantoon.

Vaikka Yhtiöllä on kirjalliset sopimukset sen merkittävimpien toimittajien kanssa, monien toimittajien kanssa on sovittu toimituksista ja tietyissä tapauksissa korvausvastuun rajoista suullisin sopimuksin, mikä voi johtaa

tuotevastuun riittämättömään hallinnointiin. Tiettyjen toimittajien kanssa toiminta on edelleen suullisten sopimusten varassa. Hankintaketjuun liittyvä epävarmuus lisää laatuongelmille altistumisen riskiä, koska epäselvyydet johtavat helposti kanteisiin ja kiistoihin. Yhtiölle saattaa esimerkiksi aiheutua kansallisten tuotevastuulakien nojalla vahingonkorvausvelvollisuus Euroopan talousalueen ulkopuolelta tuomistaan ja alueella myytäväksi tarkoitetuista tuotteista, joita markkinoidaan konserniyhtiöiden nimellä tai brändillä varustettuna.

Yhtiöön sekä sen brändeihin, tuotteisiin taikka sille tuotteita toimittaviin valmistajiin tai toimittajiin kohdistuvalla kielteisellä julkisuudella voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön asiakasuskollisuuteen ja julkisuuskuvaan, josta mahdollisesti seuraavalla myynnin laskulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Tekijöillä, joihin Yhtiö ei voi vaikuttaa, kuten ruoka- ja tuoteturvallisuuteen liittyvillä huolilla tai lemmikkieläinten sairauksilla, voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön tuotteiden kysyntään, asiakkaiden luottamukseen ja tuotteiden saatavuuteen.

Eläimiin tai ihmisiin liittyvät pandemiat, lintu-, sika- tai muut influenssaepidemiat taikka lemmikkieläinten vahingoittuminen viallisten tuotteiden tai tuotteiden virheellisen käytön seurauksena voivat johtaa Yhtiötä tai sen toimialaa kohtaan koetun luottamuksen heikentymiseen. Erityisesti lemmikkieläinten terveyteen liittyvät uutiset tai huhut (esimerkiksi raakaruokaa koskevasta salmonellariskistä) saattavat johtaa siihen, että asiakkaat välttävät käyntejä myymälöissä, muutoin vähentävät kulutustaan, tai välttävät tiettyjen lemmikinruokien ja -tuotteiden ostamista.

Tuoteturvallisuutta koskeva negatiivinen julkisuus voi vahingoittaa koko toimialan mainetta, sekä johtaa yleisesti lemmikinruokaan ja lemmikkieläintuotteisiin kohdistuvan kysynnän heikentymiseen. Tällaiset vaikutukset voivat kohdistua Yhtiöön myös tilanteissa, jossa ei ole kyse Yhtiön omasta toiminnasta tai sen myymistä tuotteista. Esimerkiksi Suomessa eläinlääkärit ovat aikaisemmin sosiaalisessa mediassa esittäneet väitteitä Kiinasta tuotavien kanaherkkujen aiheuttamista terveysongelmista koirille. Tuolloin tuotteiden turvallisuutta valvova viranomainen (*Elintarvikevirasto*) totesi sittemmin tutkimustensa jälkeen, ettei tuotteiden laadussa ollut puutteita. Norjassa puolestaan syksyllä 2019 koiria sairastui ja kuoli epidemiaan, jonka syytä ei tiedetty. Aiheuttajaksi epäiltiin ruoasta johtuvaa syytä tai herkästi tarttuvaa tautia. Epidemian aikana viranomaiset varoittivat ulkoiluttamasta koiria paikoissa, joissa liikkui muita koiria. Lisäksi koiranomistajat olivat erityisen varovaisia, välttäen liikkumista ulkona koirien kanssa, ja rajoittaen ostoksensa pääasiassa vain välttämättömyyksiin. Myöhemmin Norjan ruokaturvallisuusviranomainen on ilmoittanut, ettei ole löytynyt yksittäistä yhdistävää tekijää, joka selittäisi epidemian syytä.

Kummassakaan tapauksessa epäilykset eivät kohdistuneet suoraan Yhtiön tuotteisiin tai sen toimintaan. Tästä huolimatta kuvatun kaltaisella negatiivisella julkisuudella on voinut, ja vastaavalla spekuloinnilla voi olla myös tulevaisuudessa merkittävä vaikutus Yhtiön ja sen tarjoamien tuotteiden maineeseen tai asiakkaiden luottamukseen lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismyyjiä kohtaan yleisemmin. Luottamuksen menettäminen voi johtaa asiakkaiden kysynnän ja sitä kautta Yhtiön myynnin ja kannattavuuden laskuun, jolla voi puolestaan olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Yhtiö tarjoa lemmikkieläinpalveluja, kuten eläinlääkäripalveluja, ja siten se altistuu tällaisten palvelujen tarjoamisen yhteydessä asiakkaiden lemmikkieläinten hoitamiseen liittyville riskeille.

Asiakkaat tuovat päivittäin suuren määrän lemmikkieläimiä Yhtiön valikoituihin myymälöihin, joissa tarjotaan Yhtiön lemmikkieläinpalveluja, kuten koulutusta, hierontaa, pesua ja turkinhoitoa sekä eläinlääkäripalveluja. Yhtiö pyrkii poikkeuksetta varmistamaan, että lemmikkieläinten hyvinvoinnista huolehditaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä huolimatta lemmikkieläimet voivat loukkaantua Yhtiön palvelun tarjoamisen aikana, mikä voi johtaa väitteisiin hoitovirheistä ja herättää negatiivista huomiota paikallisten viranomaisten, eläintensuojelujärjestöjen, eläinoikeusaktivistien, asiakkaiden sekä sosiaalisen median taholta ja johtaa vaatimuksiin Yhtiötä kohtaan. Tähän liitännäinen epäsuotuisa julkisuus voi vahingoittaa merkittävästi Yhtiön mainetta potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa, sekä johtaa olemassa olevien asiakkaiden

luottamuksen menettämiseen. Heikentynyt maine ja menetetty luottamus taas voivat johtaa Yhtiön palveluihin kohdistuvaan kysynnän heikkenemiseen. Heikompi kysyntä johtaisi Yhtiön liikevaihdon heikompaan kehitykseen tai laskuun, mikä puolestaan vaikuttaisi negatiivisesti Yhtiön tulokseen ja kannattavuuteen. Millä tahansa näistä tapahtumista voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

4. Tiettyjen hyödykkeiden, kuten raakanahkan ja eläinproteiinin, hinnan ja saatavuuden vaihtelulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liikevaihtoon ja kassavirtaan.

Yhtiön liiketoiminta altistuu riskeille liittyen tiettyjen lemmikinruokien ja lemmikkieläintarvikkeiden valmistuksessa tarvittavien hyödykkeiden hintojen nousuun ja saatavuuteen, ja tällaisia hyödykkeitä ovat erityisesti siemenet, vehnä ja riisi sekä eläinperäiset raaka-aineet, kuten raakanahka, joita käytetään tietyissä lemmikkieläintarvikkeissa. Lisäksi Yhtiön korkealaatuiset brändit, kuten Purenatural, valmistetaan luonnollisista ainesosista ja niillä on suuri lihapitoisuus, mikä voi aiheuttaa hankintoihin liittyviä haasteita tulevaisuudessa. Maailman väkiluvun kasvaessa yhä suurempi osa eläinproteiinista menee ihmiskulutukseen, mikä voi rajoittaa eläinten ravintona käytettävän eläinproteiinin saatavuutta ja nostaa hintoja. Yhtiö on aikaisemmin pystynyt siirtämään hankintakustannuksia kasvattavat hinnankorotukset asiakkaille. Markkinaolosuhteet ja kilpailutekijät kuitenkin vaikuttavat merkittävästi Yhtiön kykyyn siirtää tulevia hankintahintojen korotuksia eteenpäin. Tietyissä olosuhteissa Yhtiö ei välttämättä pysty siirtämään hankintahintojensa korotuksia asiakkaille, jolloin sen katteet pienentyvät, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

D. IT-JÄRJESTELMIIN JA IMMATERIAALIOIKEUKSIIN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Keskeytykset tai häiriöt Yhtiön IT-, verkko- tai viestintäjärjestelmissä sekä mahdolliset kyberturvallisuusloukkaukset voivat johtaa yllättäviin kustannuksiin ja toimintahäiriöihin.

Yhtiön laitteistojen, verkkoyhteyksien, verkkosivujen, tilausalustojen ja muiden IT-järjestelmien oikea-aikainen kehittäminen, toteutus ja keskeytymätön toiminta, mukaan lukien kolmansien osapuolten toimittamat tai verkko- tai pilvipalveluina tarjoamat järjestelmät, ovat kriittisiä tekijöitä Yhtiön toiminnan sujuvuudelle ja siten kriittisiä myös Yhtiön menestykselle. Yhtiö käyttää erilaisia ohjelmistoja tavaravirtojen, tilausten, asiakashallinnan, varastoinnin, jakelun, tuotetäydennysten, liiketoimintatietojen, asiakasdatan, henkilöstöön liittyvien tietojen sekä muiden johtamiseen liittyvien ja taloudellisten tietojen tehokkaaseen hallintaan. Vaikka Yhtiö on äskettäin vienyt päätökseen IT-järjestelmänsä uudistamisen eikä odota tarvetta suuriin uudistuksiin lähitulevaisuudessa, olemassa olevien IT-järjestelmien tulevat uudistukset tai uusien IT-järjestelmien toteutukset voivat aiheuttaa Yhtiön organisaation vaikuttavia häiriöitä. Mahdollisiin IT-järjestelmien uudistuksiin tai uusiin IT-järjestelmiin voi liittyä laaja-alaisia siirtymävaiheen riskejä tai ne voivat lisätä alttiutta jäljempänä kuvatuille riskeille.

Yhtiö on riippuvainen IT-alustojensa jatkuvasta käytettävyydestä ja luotettavuudesta, jotka puolestaan riippuvat sen IT-laitteistojen toiminnasta. Tähän liittyy operatiivisia riskejä, kuten laite- ja ohjelmistovikojen esiintyminen, sähkökatkokset, ulkopuolisten osapuolten lainvastainen toiminta ja inhimilliset erehdykset. Yhtiön IT-järjestelmät altistuvat myös kyberturvallisuusriskeille, jotka liittyvät esimerkiksi viruksiin, haittaohjelmiin, hakkerointiin, kalasteluyrityksiin sekä tietoturvajärjestelyjen murtamiseen tai ohittamiseen luvattoman pääsyn saamiseksi Yhtiön verkkoihin ja järjestelmiin. Yhtiö on esimerkiksi aikaisemmin joutunut tietoturvaloukkauksen kohteeksi Office 365 -palvelun kautta, joka koski työntekijöiden nimiä, titteleitä, sähköposteja ja puhelinnumeroita. Tapauksen seurauksena Yhtiö ryhtyi sisäisiin selvitystoimenpiteisiin sekä toimenpiteisiin tietoturvan parantamiseksi. Näistä toimenpiteistä huolimatta mikä tahansa vastaava tapahtuma tai muiden yllä kuvattujen riskien toteutuminen voi johtaa tietojen menettämiseen, henkilötietojen vuotamiseen, liikesalaisuuksien tai immateriaalioikeuksien varastamiseen, tuotantokatkoksiin, mahdollisiin vahingonkorvausvaatimuksiin, asiakkaiden menetykseen, häiriöihin Yhtiön liiketoiminnassa sekä odottamattomiin lisäkustannuksiin tilanteen korjaamisen tai sen vaikutusten lieventämisen yhteydessä. Väitteillä tietoturvaloukkauksista voi olla negatiivinen vaikutus Yhtiöön ja sen brändien maineeseen luotettavana lemmikkieläintarvikeyhtiönä.

Yhtiö käsittelee ja säilyttää tavanomaisen liiketoimintansa yhteydessä sensitiivisiä asiakas- ja henkilöstötietoja. Yhtiö hyödyntää asiakasdataa erityisesti räätälöidyissä tarjouksissa sekä tuote- ja palvelutarjonnan kehittämisessä asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi ja tavallisen asiakkaan vuosittaisen kulutuksen kasvattamiseksi. Yhtiö pyrkii tekemään kaikki kohtuulliset ja asianmukaiset toimenpiteet teknisellä ja organisaatiotasolla suojatakseen asiakas- ja henkilöstötietoja tietoturvaloukkauksilta, tietojen häviämiseltä ja tietokoneviruksilta. Jos Yhtiön tietoturvamenettelyjä ja -suojauksia rikotaan tahallisesti tai tahattomasti tai kyberhyökkäyksillä, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön maineeseen, liiketoiminnan tulokseen tai taloudelliseen asemaan sekä johtaa tietosuojalainsäädäntöön perustuviin kanteisiin, oikeudenkäynteihin tai viranomaismenettelyihin ja/tai aiheuttaa lisäkustannuksia Yhtiön suojaamiseksi riittävästi tällaisilta tietoturvaloukkauksilta. Lisäksi mikä tahansa asiakastietoihin liittyvä tietomurto, tietovuoto tai tietojen luvaton käyttö voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden luottamukseen ja valmiuteen jakaa tietojaan Yhtiön kanssa. Lisäksi monet ulkopuoliset osapuolet, jotka toimittavat Yhtiölle ohjelmistopalveluja tai lemmikinruokaa ja -tarvikkeita voivat kohdata mitä tahansa edellä kuvattuja kyberriskejä tai tietoturvaloukkauksia, mikä voi vaikuttaa Yhtiön liiketoimintaan ja johtaa asiakkaiden, toimittajien tai tuottojen menetykseen tai tietojen väärinkäyttöön.

Edellä kuvattujen riskien toteutuminen voi johtaa kanteisiin tai sanktioihin ja/tai vaatia kalliita vastatoimia, jotka eivät välttämättä kuulu Yhtiön vakuutusturvan piiriin. Jos mikä tahansa edellä kuvatuista riskeistä vaikuttaa Yhtiön IT-järjestelmiin, tämä voi johtaa yllättäviin kustannuksiin sekä toimintahäiriöihin tai toimintojen keskeytyksiin, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Yhtiön liiketoiminnalle ja kilpailuasemalle voi aiheutua vahinkoa, jos se ei pysty suojaamaan ja puolustamaan immateriaalioikeuksiaan tai jos sen oma toiminta loukkaa tai sen väitetään loukkaavan kolmansien osapuolten omistamia immateriaalioikeuksia.

Yhtiön tavaramerkit, kuten Purenatural ja Nutrima, ovat keskeisessä asemassa Yhtiön toiminnan kannalta. Esimerkiksi Purenaturalin myynti Yhtiön omissa kanavissa (pois lukien franchise-yrittäjien osuus myynnistä) oli 19,6 miljoonaa euroa tilikaudella 2019.

On mahdollista, että Yhtiö epäonnistuu immateriaalioikeuksiensa suojaamisessa tai niiden loukkaamisen estämisessä. Esimerkiksi, kolmannet osapuolet saattavat loukata Yhtiön immateriaalioikeuksia tai kiistää niiden omistuksen ja/tai pätevyyden. Yhtiön saattaa myös joutua puolustamaan immateriaalioikeuksiaan oikeusteitse. Mikä tahansa tällainen oikeudenkäynti voi johtaa merkittäviin kustannuksiin ja sitoa resursseja. Yhtiön epäonnistumisella immateriaalioikeuksiensa suojaamisessa ja puolustamisessa voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

On myös mahdollista, että Yhtiö saattaa loukata tai sen voidaan väittää loukanneen kolmansien osapuolten omistamia immateriaalioikeuksia, ja ne voivat kyseenalaistaa Yhtiön oikeuden jatkaa tiettyjen tuotteiden myyntiä ja/tai vaatia Yhtiöltä vahingonkorvauksia. Yhtiön omilla brändeillä tarjottavan tuotevalikoiman kasvattaminen altistaa Yhtiön sille riskille, että kolmannet osapuolet esittävät tällaisten tuotteiden yhteydessä Yhtiölle vaatimuksia oikeuksien loukkaamisen perusteella, eikä Yhtiö välttämättä pysty suojaamaan täysimittaisesti Omia lemmikinruokatuotteitaan, jotka on valmistettu Mustin reseptien mukaisesti. Mikä tahansa Yhtiötä vastaan nostettava immateriaalioikeuksien loukkaamiseen tai niihin muutoin perustuva kanne voi viedä perusteistaan riippumatta paljon aikaa, johtaa kalliiseen oikeudenkäyntiin, aiheuttaa tuoteviiveitä tai vaatia Yhtiötä tekemään rojalti- tai lisenssisopimuksia. Jos tällaiset valitukset menestyvät, ne voivat vaatia tuotteiden tai palvelujen poistamista Yhtiön myymälöistä, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

E. JOHTOON JA HENKILÖSTÖÖN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Yhtiö on riippuvainen johdostaan ja pätevästä henkilöstöstään, ja johtajien tai pätevien työntekijöiden menettämisellä voi olla haitallinen vaikutus sen liiketoimintaan.

Yhtiön menestys riippuu suurelta osin sen nykyisen johtoryhmän ja hallituksen jäsenten jatkuvasta panoksesta, taidoista ja kokemuksesta, koska heillä on arvokasta tietoa ja osaamista lemmikkieläintarvikkeiden- ja palvelujen

toimialalla. Lisäksi Yhtiö tukeutuu Yhtiön koulutettuihin ja asialleen omistautuneisiin työntekijöihin myymälöissä ("**Musti-ekspertit**"), jotka tarjoavat räätälöityjä ja ammattitaitoisia palveluja sekä neuvontaa Yhtiön asiakkaille. Avainjohtajien tai usean Musti-ekspertin menettäminen yrityskauppojen integroinnin tai muiden tekijöiden seurauksena voi vaikuttaa tulevaisuudessa haitallisesti Yhtiön päivittäiseen toimintaan sekä sen kykyyn kehittää liiketoimintaansa menestyksekkäästi. Jos Yhtiön yksi tai useampi johtaja, hallituksen jäsen tai muu avainhenkilö ei pysty tai halua jatkaa nykyisessä asemassaan, Yhtiö ei välttämättä pysty korvaamaan heitä helposti, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Epäonnistumisella pätevän henkilöstön rekrytoinnissa ja sitouttamisessa ja mahdollisilla henkilöstöön liittyvillä työtaistelutoimilla voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan.

Yhtiön kykyä tukea kokonaisstrategiaansa voi rajoittaa sen kyky rekrytoida, kouluttaa, motivoida ja sitouttaa pätevää henkilöstöä. Koska Yhtiö on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä, sen menestys riippuu osittain kyvystä houkutella, motivoida ja sitouttaa osaavia henkilöitä, jotka ymmärtävät ja arvostavat Yhtiön yrityskulttuuria, asiakkaita ja tuotteita sekä pystyvät edustamaan tätä kulttuuria riittävästi ja tehokkaasti. Yhtiö voi kohdata haasteita ja alueellisia vaikeuksia sellaisen pätevän henkilöstön löytämisessä hankintoihin, mainontaan, markkinointiin ja muihin toimintoihin, jotka välittävät sekä ihmisistä että lemmikkieläimistä, osaavat työskennellä tiimeissä ja haluavat jakaa rakkautensa lemmikkieläimiin asiakkaiden kanssa.

Myymälähenkilöstön vaihtuvuutta pidetään tyypillisesti korkeana vähittäiskauppa-alalla. Henkilöstön suuri vaihtuvuus nostaa henkilöstökuluja uusien työntekijöiden etsimisen, rekrytoinnin ja kouluttamisen yhteydessä. Vaikka Mustin henkilöstön vaihtuvuus oli suhteellisen pieni tilikaudella 2019 (12 prosenttia Suomessa ja Ruotsissa ja 17 prosenttia Norjassa), ei voi olla varmuutta siitä, että Yhtiö pystyy houkuttelemaan ja sitouttamaan osaavaa henkilöstöä myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi jos kuka tahansa Yhtiön johtajista päättää siirtyä kilpailijalle tai perustaa kilpailevan yrityksen, Yhtiö saattaa menettää asiakkaita, osaamista ja muita avainhenkilöitä. Osaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua ja pätevien ehdokkaiden määrä tiettyihin tehtäviin voi olla rajoitettua. Yhtiön epäonnistuminen avainhenkilöiden rekrytoinnissa tai sitouttamissa voi heikentää Yhtiön kykyä harjoittaa ja kehittää liiketoimintaansa menestyksekkäästi.

Lisäksi monet Yhtiön työntekijöistä kuuluvat työehtosopimusten piiriin Suomessa ja Ruotsissa. Osa näistä työehtosopimuksista on uudelleenneuvottelujen kohteena lähitulevaisuudessa. Ammattiyhdistykset ja työnantajajärjestöt eivät aina onnistu neuvottelemaan uusista työehtosopimuksista ennen senhetkisten sopimusten voimassaolon päättymistä, ja pitkittyvät työehtosopimusneuvottelut voivat johtaa työkiistoihin ja työtaistelutoimenpiteisiin. Lakot, muut työtaistelutoimenpiteet tai erimielisyydet työmarkkinaosapuolten välillä voivat altistaa Yhtiön liiketoiminnan merkittäville häiriöille pitkittyneiden sopimusneuvotteluiden aikana.

Jos jokin edellä kuvatuista riskeistä vaikuttaisi Yhtiöön, tällä voisi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudellisen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Henkilöstökulujen kasvamisella voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön kannattavuuteen.

Yhtiön henkilöstökuluihin vaikuttavat monet ulkopuoliset tekijät, kuten lakisääteiset sosiaaliturvasäännökset, vakuutuskulut, vallitseva palkkataso, muut soveltuvat työehtosopimusten säännökset ja työlainsäädäntö, ja siksi mahdolliset muutokset olennaisissa ulkoisissa tekijöissä voivat merkittävästi nostaa Yhtiön operatiivisia kuluja tai rajoittaa sen toiminnallista joustavuutta. Epäonnistuminen soveltuvan työlainsäädännön noudattamisessa maassa, joissa Yhtiö toimii, voi, riippuen rikkeen luonteesta, johtaa merkittäviin sakkoihin, seuraamuksiin tai kanteisiin. Lisäksi Yhtiön henkilöstökulut voivat tulevaisuudessa nousta odotettua nopeammin sekä henkilöstömäärän kasvun että palkankorotusten seurauksena. Henkilöstökulujen kasvu nostaa myös Yhtiön liiketoiminnan kuluja, jos Yhtiö ei pysty siirtämään kustannusten nousua asiakkaille hinnankorotuksilla tai kattamaan sitä kasvattamalla myyntiä, parantamalla tuottavuutta tai toteuttamalla muita toimenpiteitä. Jos jokin edellä kuvatuista riskeistä vaikuttaa Yhtiöön, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tuloksiin, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

F. OIKEUDELLISIA JA LAINSÄÄDÄNTÖÖN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Yhtiön toimintaa ja tuotteita koskevan sääntelyn tai yhteiskuntavastuuta koskevien vaatimusten puutteellinen noudattaminen voivat johtaa sanktioihin tai vahingoittaa Yhtiön julkisuuskuvaa sen keskeisten asiakasryhmien keskuudessa.

Yhtiön on noudatettava toiminnassaan erilaisia kansallisia, EU:n ja kansainvälisiä lakeja ja muita säädöksiä, jotka koskevat muun muassa yritystoimintaa, työvoiman käyttöä, ympäristöä, yritysvastuuta sekä terveyttä ja turvallisuutta. Tietyt Yhtiön liiketoiminnat vaativat lisäksi rekisteröitymistä tai viranomaisen myöntämää lupaa. Esimerkiksi eläinlääkäripalveluja saavat tarjota vain luvalliset eläinlääkärit, ja eläinlääkäripalvelut vaativat eri maissa toimivaltaisten viranomaisten myöntämiä lupia. Lisäksi Yhtiö toimii Pohjantähti Vakuutusyhtiön puolesta lemmikkieläimiä koskevien vakuutusten välittäjänä, joka vaatii rekisteröitymistä Finanssivalvonnan ylläpitämään vakuutusedustajarekisteriin, sekä vakuutusten välittämistä koskevan sääntelyn noudattamista. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Sääntely-ympäristö ja viranomaisluvat*". Vaikka eläinlääkäri- tai vakuutusvälitystoiminta eivät tämän Listalleottoesitteen päivämääränä rajoitetun laajuutensa vuoksi ole omiaan johtamaan suoriin taloudellisiin vahinkoihin, mitkä tahansa Yhtiön toiminnassa ilmenevät sääntelyn noudattamisen virheet tai puutteet voivat vahingoittaa Yhtiötä kohtaan tunnettua luottamusta sen asiakkaiden keskuudessa.

Oikeudellisen sääntelyn lisäksi Yhtiö on sitoutunut harjoittamaan toimintaansa yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti, sekä olemaan vastuullinen edelläkävijä omalla toimialallaan. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys"*. Yhtiön toiminnan lakien tai sääntelyn mukaisuudessa mahdollisesti tulevaisuudessa ilmenevät puutteet tai laiminlyönnit olisivat omiaan vaikeuttamaan yrityksen vastuulliselle toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Sääntelyn noudattamista sekä vastuullisen toiminnan vaatimuksia koskevat riskit saattavat myös realisoitua samanaikaisesti, erityisesti pakkausmerkintöjä koskevien vaatimusten täyttämisessä. Sääntelymuutokset, jotka koskevat yleisesti pakkausmerkintöjen esittämistapaa, mukaan lukien raaka-aineiden läpinäkyvyysvaatimukset, tai tiettyjä raaka-aineita koskevat kiellot tai pitoisuusrajoitukset saattavat vaatia Yhtiötä muuttamaan tuotteitaan tai vakiintuneita pakkausmerkintöjään merkittävällä tavalla.

Mikäli Yhtiö ei muutoksille asetettujen siirtymäaikojen puitteissa pysty muuttamaan merkintöjä, tuottamaan pakkauksia uusilla merkinnöillä riittävän nopeasti tai muuttamaan raaka-aineiden pitoisuuksia, saattaa tämä johtaa voimassa olevan sääntelyn tai vastuullisuudelle asetettujen vaatimusten rikkomiseen. Tässä yhteydessä keskenään eriävien kansallisten lainsäädäntöjen hahmottamiseen liittyvien haasteiden ja yhteensovittamisen lisäksi saattaa olla epävarmuutta siitä, miten kansainvälisiä säännöksiä tulkitaan kunkin maan viranomaisten toimesta. Taannoin on ollut esimerkiksi epävarmuutta siitä, onko Norjassa enää luvallista myydä muita kuin GMO-vapaita pieneläinten ruokia. Pahimmassa tapauksessa Yhtiö saattaa joutua vetämään tuotteitaan pois markkinoilta tai keskeyttämään niiden jakelun. Tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön julkisuuskuvaan ja brändin houkuttelevuuteen vastuullista toimintaa ostopäätöksissään painottavien asiakkaiden, ja erityisesti pakkausmerkintöjä tärkeinä pitävien Lemmikkivanhempien silmissä. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Keskeiset vahvuudet – Menestyvä konsepti, joka perustuu asiantuntevaan palveluun, korkealaatuiseen valikoimaan ja omnikanavaiseen toimintamalliin – Monipuolinen ja korkealaatuinen valikoima ja vahvat omat brändit*".

Vaikka Yhtiö pyrkii jatkuvasti varmistamaan, että sen toiminnassa noudatetaan sovellettavia lakeja ja muita säädöksiä, lainsäädännön vaihtelevien ja epävarmojen tulkintojen seurauksena ei voi olla varmuutta siitä, että Yhtiön katsotaan toimineen säädösten mukaisesti kaikkina ajankohtina. Yhtiöön voidaan ajoittain kohdistaa viranomaisten toimenpiteitä lainsäädännön ja muiden säädösten väitetyn rikkomisen perusteella. Jos Yhtiöön sovellettavaa lainsäädäntöä ja säädöksiä muutetaan tai Yhtiö tai sen toimittajat rikkovat niitä, Yhtiölle voi aiheutua lisäkustannuksia, sakkoja tai muita sanktioita tai sen maine voi vahingoittua, mikä voi heikentää sen tuotteiden kysyntää tai rajoittaa Yhtiön kykyä alentaa kustannuksia tai muutoin tehostaa toimintaansa, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Yhtiölle voidaan esittää valituksia ja sitä vastaan voidaan nostaa kanteita, jotka voivat vahingoittaa Yhtiön brändiä sekä vaatia johdon resursseja.

Asiakkaat, työntekijät tai kolmannet osapuolet voivat ajoittain esittää Yhtiölle valituksia tai nostaa kanteita, jotka koskevat väitettyjä henkilövahinkoja, ympäristö- tai turvallisuusasioita, liiketoimintaa, häiriöitä, laiminlyöntejä tai sovellettavien lakien ja muiden säädösten rikkomista. Lisäksi Yhtiötä kohtaan voidaan esittää joko perusteltuja tai perusteettomia väitteitä siitä, että lemmikit olisivat sairastuneet tai vahingoittuneet Yhtiön myymien tuotteiden käytön tai Yhtiön myymien lemmikinruokien syömisen seurauksena. Vaikka tällainen valitus tai kanne ratkaistaisiin onnistuneesti ilman suoraa taloudellista vaikutusta, se voi vaikuttaa olennaisen haitallisesti Yhtiön brändiin ja maineeseen sekä varata johdon resursseja pois liiketoiminnan kehittämisestä sekä muista Yhtiön liiketoiminnan kannalta hyödyllisemmistä tarkoituksista.

Lemmikinruoan ja lemmikkieläintuotteiden vähittäismarkkinoilla toimivana yrityksenä Yhtiön ja sen asiakkaiden välinen kanssakäyminen on Yhtiön toimintamaiden kuluttajansuojalainsäädännön alaista. Kuluttaja-asiamies valvoo sekä Suomessa, Ruotsissa että Norjassa tuotteiden ja palvelujen markkinointia kuluttajille, ja voi kieltää yritystä jatkamasta markkinointilainsäädäntöä rikkovaa markkinointia sekä asettaa noudattamisen varmistamiseksi uhkasakkoja.

Jos Yhtiön katsotaan olevan korvausvelvollinen mahdollisten kanteiden tai valitusten johdosta, esimerkiksi tuotteen tai palvelun virheen perusteella, tämä voi johtaa ennakoimattomiin ja yllättäviin sakkoihin, maksuihin tai vahingonkorvauksiin, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Yhtiö ei välttämättä onnistu noudattamaan tietosuojaa ja yksityisyyden suojaa koskevia lakeja.

Yhtiö käsittelee asiakas- ja henkilöstötietoja, ja Yhtiön asiakasdatan keräämisellä on merkittävä asema Yhtiön liiketoiminnassa ja strategiassa. Katso "*Yhtiön liiketoiminta – Keskeiset vahvuudet – Vahva asiakaskeskeisyys ja kehittyneet valmiudet hyödyntää asiakasdataa*". Asiakasdataa käytetään esimerkiksi sähköpostitse lähetettävissä räätälöidyissä tarjouksissa ja muissa kohdennetuissa viesteissä, jotka sisältävät tietoja kanta-asiakaseduista ja erilaisista alennuksista.

Tämän seurauksena Yhtiön toimintaan sovelletaan tietosuojaa ja yksityisyyttä koskevia säädöksiä, kuten EU:n yleistä tietosuoja-asetusta ((EU) 2016/679, "**Tietosuoja-asetus**"), joka korvasi EU:n tietosuojadirektiivin (95/46/EY) toukokuussa 2018, sekä muita kansallisia tietosuojalakeja. Näihin lakeisin perustuvat vaatimukset vaikuttavat Yhtiön kykyyn kerätä ja käsitellä henkilötietoja tavalla, josta on kaupallista hyötyä Yhtiölle. Tietosuoja-asetus lisää henkilötietoja käsittelevien yhtiöiden velvoitteita, jotka koskevat muun muassa velvoitetta vastata tietosuoja-asetuksen asettamissa aikarajoissa rekisteröityjen pyyntöihin koskien heistä tallennettuja tietoja, ja toimia pyyntöjen edellyttämällä tavalla. Lisäksi tietosuoja-asetuksessa säädetään merkittävistä hallinnollisista sakoista, joka voivat olla enintään 20 miljoonaa euroa tai 4 prosenttia maailmanlaajuisesta vuotuisesta liikevaihdosta. Vaikka mahdolliset laiminlyönnit eivät johtaisi merkittäviin suoriin taloudellisiin seuraamuksiin, saattaa niihin liittyvällä negatiivisella julkisuudella olla Yhtiön liiketoiminnan kannalta olennaisen haitallisia vaikutuksia, erityisesti Yhtiötä kohtaan tunnetun luottamuksen heikkenemiseen tai menettämiseen. Tämän seurauksena asiakkaat saattavat kieltää Yhtiötä hyödyntämästä esimerkiksi ostokäyttäytymistään koskevaa dataa, tai he voivat siirtyä tekemään ostoksensa Yhtiön kilpailijoilta, joiden tarjoaman tietoturvan tason he mieltävät korkeammaksi.

Yhtiö pyrkii noudattamaan kaikkia yksityisyyteen ja tietosuojaan liittyvä lakeja ja muita säädöksiä. Niihin perustuvia vaatimuksia voidaan kuitenkin tulkita ja soveltaa Yhtiöön EU:n tai Suomen viranomaisten tällä hetkellä vallitsevista tulkinnoista tai käytännöistä poikkeavalla tai ennakoimattomalla tavalla. Lisäksi säädösten rikkominen tai kyberhyökkäyksistä tai muista syistä johtuvat tietomurrot voivat johtaa sakkoihin, vahinkoihin ja määräyksiin keskeyttää henkilötietojen käsittely sekä vahingoittaa Yhtiön mainetta tai muutoin vaikuttaa kielteisesti Yhtiön liiketoimintaan. Näin ollen epäonnistumisella tietosuojalakien noudattamisessa voi viranomaisten määräämien sanktioiden tai asiakasluottamisen menetyksen seurauksena olla olennainen haitallinen vaikutuksiin Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

4. Yhtiön tuotteiden maahantuontia koskevat tullit tai tuontirajoitukset voivat johtaa ylimääräisiin kustannuksiin tai häiriöihin Yhtiön toimitus- ja jakeluketjuissa, mikä voi heikentää tuotteiden saatavuutta ja sitä kautta Yhtiön kokonaisliikevaihtoa ja kannattavuutta.

Yhtiön on noudatettava tavaroiden tuonnissa voimassaolevia, sekä kansallisia että EU:n tuontia ja tulleja koskevia säädöksiä. Yhtiön toimittajista noin 12 prosenttia ovat Euroopan ulkopuolella, ja tuotekohtaisesti EU:n jäsenmaiden ulkopuolelta kolmansista maista tuotavien tavaroiden osuus voi olla huomattavasti suurempi. Näin ollen Yhtiön toimitusketju voi olla altis häiriöille, jotka voivat olla seurausta EU:n asettamista uusista vienti- tai tuontirajoituksista, mukaan lukien EU:n asettamat pakotteet. EU:n ulkopuoliset valtiot voivat myös asettaa Yhtiön toimitus- ja alihankintaketjujen kannalta epäedullisia uusia vientikiintiöitä, tullimaksuja, tullien ulkopuolisia kaupan esteitä sekä muita esteitä ja rajoituksia tai muuttaa voimassa olevia kiintiöitä tai tullimaksuja. Erityisesti Yhtiöllä on merkittävää tuontia Iso-Britanniasta, minkä johdosta Brexitin toteutumiseen liittyvät kaupan esteet tai Iso-Britanniasta tuotaviin tavaroihin liittyvä lisääntynyt byrokratia voi aiheuttaa ylimääräisiä hallinnollisia kustannuksia, jolla voi olla vaikutusta tuotteiden myyntihintoihin ja -katteisiin.

Lisäksi eläinperäisten tautiepidemioiden puhkeaminen tai ruokaturvallisuuteen liittyvät huolet voivat johtaa häiriöihin Yhtiön hankinta- ja jakeluketjussa. Lemmikkieläinten vahingoittuminen eläinperäisten tautien seurauksena taikka tuotteiden hygieniaan liittyvät vakavat tai vakaviksi koetut ongelmat Yhtiön toimittajien kotimaissa voivat johtaa valtioiden toimesta pitkävaikutteisiin toimenpiteisiin, kuten lemmikinruoan ja -tuotteiden tuontirajoituksiin kolmansista maista Euroopan unioniin (“**EU**”) tai EU-jäsenmaasta toiseen. Erityisesti tällaiset rajoitukset voivat kohdistua tuotteisiin, joissa käytetään eläinperäisiä raaka-aineita kuten raakanahkaa, sekä ruokiin, jotka sisältävät lihaa. Tämän seurauksena Yhtiö ei välttämättä kykene ylläpitämään olemassa olevaa valikoimaansa, tai se voi joutua hankkimaan tuotteita korkeammin kustannuksin.

Tulleja koskevan sääntelyn tulkinnanvaraisuuden johdosta Yhtiö saattaa luokitella tietyt tuontitavarat virheellisesti, mikä voi johtaa virheisiin maksettujen tullien määrässä. Esimerkiksi vuonna 2018 Zoo Support Scandinavia AB:ssa tehtiin ajanjaksoa 1.8.2015–20.2.2018 koskeva tullitarkastus, joka johti noin 81 000 euron lisämaksuihin ja noin 16 000 euron sakkoon virheellisten luokitusten ja tullausarvojen sekä tulliselvittämättömien toimitusten seurauksena. Katso “*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Tasetietoja – Taseen ulkopuoliset sitoumukset – Tullitarkastuksesta mahdollisesti aiheutuvat* vastuut”. Virheellisesti maksetuista tulleista seuraavat lisämaksut sekä laiminlyönneistä mahdollisesti seuraavat sakot voivat johtaa yllättäviin kustannuksiin, jotka voivat heikentää Yhtiön kannattavuutta vaikka operatiivinen liiketoiminta kehittyisi muutoin suotuisasti.

Tuotteiden maahantuonnin ja maastaviennin esteet Yhtiön toimintamaissa tai sen toimittajien kotimaissa voi heikentää tuotteiden saatavuutta tai nostaa tuotteiden hankinta- ja tuontikustannuksia, mikä saattaa vähentää Yhtiön myynnin katteita siinä määrin kuin tällaisia kustannuksia ei voida siirtää asiakkaille. Kustannusten siirtäminen asiakkaille tuotteiden myyntihintoja nostamalla ei välttämättä ole mahdollista, tai se ei välttämättä onnistu toivotulla tavalla, mikä voi johtaa asiakkaiden siirtymiseen kilpailijoiden mahdollisesti edullisempiin tuotteisiin, ja vähentää Yhtiön liikevaihtoa. Millä tahansa edellä mainitun olosuhteen ilmenemisellä voi puolestaan olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

G. VEROTUKSEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Muuttuva verolainsäädäntö, nykyisten verosäännösten tulkintojen ennakoimaton muuttuminen sekä verotukseen liittyvät hallinnolliset prosessit voivat aiheuttaa Yhtiölle merkittäviä kustannuksia.

Yhtiö harjoittaa liiketoimintaansa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa perustettujen yhtiöiden kautta, ja siksi se altistuu verolakien, -sopimusten tai -säädösten tai niiden sisällön, tulkintojen tai täytäntöönpanon muutoksille kaikissa näissä maissa, ja joissakin tapauksissa niitä voidaan soveltaa takautuvasti. Jos sovellettavat lait, sopimukset tai säädökset muuttuvat tai jos Yhtiö tulkitsee verolakeja eri tavalla kuin veroviranomaiset, voi tällä olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

Yhtiön tytäryhtiöissä on tehty viime vuosina verotarkastuksia. Esimerkiksi Peten Koiratarvike Oy:ssä tehtiin verotarkastus vuonna 2017 ja Grizzly Zoo AB:ssä vuonna 2019. Katso "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Tasetietoja – Taseen ulkopuoliset sitoumukset – Verotarkastuksesta mahdollisesti aiheutuvat vastuut*". Jos veroviranomaiset kyseenalaistavat onnistuneesti Yhtiön liiketoimintarakenteen, Yhtiön sisäiset hinnoittelukäytännöt tai tytäryhtiöiden verotuksellisen aseman tietyissä maissa tai jos veroviranomaiset ovat eri mieltä Yhtiön ja/tai sen tytäryhtiöiden arvioista koskien sovellettavien lakien, sopimusten ja muiden säännösten vaikutuksia tai jos Yhtiö häviää merkittävän veroriidan jossakin maassa tai Yhtiön veronmaksuja koskeva väite menestyy, tämä voi nostaa Yhtiön efektiivistä tuloveroastetta merkittävästi. Vaikka veroviranomaisten väitteet eivät menestyisikään, voivat verotusta koskevat riidat ja niihin liittyvät hallinnolliset prosessit aiheuttaa Yhtiölle merkittäviä kustannuksia, sekä vaatia johdon ja henkilöstön resurssien uudelleensuuntaamista pois liiketoiminnan edistämisestä ja kehittämisestä.

Mitkä tahansa Yhtiön odotuksista poikkeavat lisäverot tai viranomaisprosessit voivat johtaa merkittäviin kustannuksiin ja heikentää siten Yhtiön tulosta ja kannattavuutta, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Heikko tuloskehitys voi estää Yhtiötä hyödyntämästä verotuksessaan vahvistettuja tappioita tulevina tilikausina.

Yhtiö on kirjannut 30.9.2019 taseeseen 7 271 tuhatta euroa laskennallista verosaamista, josta 4 156 tuhatta euroa liittyy verotuksessa käyttämättömiin tappioihin edellisiltä tilikausilta. On kuitenkin mahdollista, että Yhtiö ei pysty hyödyntämään näitä tappioita tulevassa verotuksessaan. Edeltävien tilikausien tappioita voidaan hyödyntää vain siinä tapauksessa, että Yhtiö tuottaa verotettavaa tuloa tulevaisuudessa tappioita vastaavassa määrin. Yhtiön kyky tuottaa verotettavaa tuloa riippuu Yhtiön oman toiminnan lisäksi yleisistä talous-, kilpailu-, rahoitus-, lainsäädäntö- ja muista tekijöistä, joihin Yhtiö ei voi vaikuttaa. Jos Yhtiö ei tuota tulevaisuudessa riittävästi voittoa edellisten tilikausien tappioiden hyödyntämiseksi kokonaan tai osittain tai jos sen tietyn yksikön voittoa ei voida käyttää tappioiden kattamiseen, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Yhtiön verovelvoitteita voidaan muuttaa tai määrätä uudelleen siirtohinnoittelusäädösten perusteella.

Yhtiön Eskilstunassa, Ruotsissa sijaitseva keskusvarasto toimittaa huomattavan määrän tuotteita kaikkiin Yhtiön toimintamaihin. Tästä keskitetystä toiminnosta syntyy huomattava määrä Musti-konsernin sisäisiä ja rajat ylittäviä transaktioita. Näin ollen siirtohinnoitteluun liittyvillä tulkinnoilla voi olla merkittävä vaikutus liiketoiminnan konsernitason tulokseen.

Suomen, Norjan ja Ruotsin veroviranomaisilla voi olla ristiriitaisia näkemyksiä esimerkiksi siitä, miten tavanomaisten markkinaehtojen vaatimusta sovelletaan siirtohinnoitteluun. Yhtiön tytäryhtiöiden välillä tehdään lukuisia liiketoimia, joissa on noudatettava tavanomaisia markkinaehtoja epäedullisten veroseuraamusten välttämiseksi. Ei voi olla varmuutta siitä, että veroviranomaiset katsovat Yhtiön siirtohinnoitteluperiaatteiden noudattavan tarkasti markkinaehtoisuutta Yhtiön sisäisissä liiketoimissa, mikä voi johtaa sovitun hinnan oikaisuun ja siten kasvattaa Yhtiön veromenoja. Lisääntyvät verokustannukset voivat vaikuttaa haitallisesti Yhtiön katteisiin ja kannattavuuteen, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

4. Jos ALV-prosenttia korotetaan maissa, joissa Yhtiö toimii, tällä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan.

Yhtiön tuotteet ovat arvonlisäverollisia kaikissa maissa, joissa se toimii, ja kukin maa on asettanut omat ALV-prosenttinsa. Jos ALV-prosentit nousevat tulevaisuudessa, tämä voi vaikuttaa negatiivisesti Yhtiön kannattavuuteen, ellei Yhtiö pysty nostamaan tuotteidensa hintoja ALV:n korotuksia vastaavalla tavalla. Esimerkiksi Suomessa lemmikinruokiin sovelletaan alennettua ALV-verokantaa. Mikäli lemmikinruoan suotuisampi ALV-kohtelu muuttuisi, johtaisi se todennäköisesti Yhtiön tuotteiden myyntihintojen kasvuun. Erityisesti laadukkaimpien premium-tuotteiden osalta tämä saattaa johtaa siihen, että asiakkaat ostaisivat enemmän halvempien hintaluokkien matalakatteisia tuotteita, tai asiakkaiden siirtymiseen kilpailijoiden

tuotteisiin. Arvonlisänverokantojen nostaminen tai muunlaiset muutokset arvonlisäverotusta koskevassa lainsäädännössä tai tulkintakäytännössä voivat johtaa korkeampiin veromenoihin, tai pakottaa Yhtiön nostamaan hintojaan tuotteiden myyntiä ja asiakasuskollisuutta heikentävällä tavalla. Hintojen korotuksella, myynnin tai kannattavuuden laskulla tai asiakkaiden menettämisellä voi puolestaan joko yhdessä tai erikseen olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

H. RAHOITUSRISKEJÄ

1. Valuuttakurssien vaihtelulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön tulokseen.

Valuuttakurssien muutokset voivat vaikuttaa Yhtiön tulokseen, koska Yhtiö altistuu valuuttariskeille valuuttakurssien vaihtelusta aiheutuvien muunto- ja transaktioriskien muodossa. Yhtiön ostot tapahtuvat pääasiassa euroissa (61 prosenttia tilikaudella 2019), mutta sillä on valuuttariskipositiot liittyen myös Ruotsin kruunuun, Norjan kruunuun, Englannin puntaan ja Yhdysvaltain dollariin. Yhtiön suojauspolitiikan mukaan tilikaudelta 2019 Englannin punnissa tehdyistä ostoista suojataan noin 70 prosenttia ja Yhdysvaltain dollareissa tehdyistä ostoista suojataan noin 35 prosenttia suhteessa Ruotsin kruunuun. Siksi Yhtiön suojauspolitiikka ei välttämättä kata koko valuuttariskiä suhteessa euroon. Vaikka Yhtiö käyttää valuuttasuojauksia, ei voi olla varmuutta siitä, että Yhtiön nykyiset tai tulevat suojaukset riittävät suojaamaan Yhtiön liiketoiminnan tuloksen riittävästi valuuttakurssien vaihtelun vaikutuksilta. Valuuttakurssien vaihtelun vaikutukset voivat ylittää Yhtiön suojaukset, ja valuuttakurssien vaihtelu voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön tulokseen. Lisäksi tällaiset suojaukset voivat nostaa Yhtiön kustannuksia siinä määrin, että Yhtiön saama valuuttakurssi voi suojauksen seurauksena olla ajoittain vallitsevaa valuuttakurssia heikompi.

Yhtiö altistuu tietyille riskeille liittyen valuuttakurssien epäsuotuisaan vaihteluun. Yhtiön asiakkaat maksavat tuotteista pääasiassa euroissa, Ruotsin kruunuissa tai Norjan kruunuissa. Valuuttakurssien vaihtelu vaikuttaa Yhtiön liiketoiminnan tulokseen, kun ostot tehdään eri valuutassa, ja myös kun Yhtiö muuntaa muuna kuin euroina olevan liikevaihdon (enimmäkseen Ruotsin kruunuissa ja Norjan kruunuissa) euroiksi. Yhtiö raportoi sen tulokset euroissa, mutta sillä on varoja vieraissa valuutoissa. Siten Yhtiön toimintaan liittyy valuuttakurssien muuntoriski liittyen niihin varoihin, vastuisiin, liikevaihtoon ja kuluihin, jotka on raportoitu muussa valuutassa kuin euroina. Laatiakseen konsernitilinpäätökset Yhtiön täytyy muuntaa edellä mainittujen varojen, velkojen, liikevaihdon ja kulujen arvot euroiksi kyseisenä ajankohtana sovellettavien valuuttakurssien mukaisesti.

Valuuttakurssien transaktioriski syntyy, kun Yhtiö tai sen tytäryhtiöt osallistuvat kaupallisiin tai rahoituksellisiin transaktioihin ja suorittavat maksuja vieraassa valuutassa ja kun maksuihin liittyvät tulevat ja lähtevät kassavirrat eivät ole samanarvoisia tai samanaikaisia. Valuuttakurssien muuntoriski syntyy myös, kun tytäryhtiön oma pääoma on muussa valuutassa kuin sen emoyhtiön toiminnallisessa valuutassa.

Edellä kuvatuilla valuuttakurssien vaihteluun vaikuttavilla tekijöillä voi olla yhdessä tai erikseen olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

2. Liikearvon mahdollisilla tulevilla arvonalentumisilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön taloudelliseen asemaan ja tulokseen.

Merkittävin osa Yhtiön liikearvosta on syntynyt EQT:n Musti Group Nordic Oy:n osakkeita koskevan yrityskaupan ja Arken Zoo Nord AB:n VetZoo AB:n osakkeita koskevan yrityskaupan seurauksena. Liikearvo oli yhteensä 144,0 miljoonaa euroa konsernitilinpäätöksessä tilikaudelta 2019, mikä vastasi 146,3 prosenttia Yhtiön 98,4 miljoonan euron määräisestä omasta pääomasta. Yhtiön johto käyttää merkittäviä laskelmia ja arviointeja päättääkseen liikearvon kohdistamisen tason sekä määrittääkseen, onko olemassa viitteitä liikearvon alentumisesta. Rahavirtaennusteet perustuvat Musti-konsernin todelliseen tulokseen ja johdon parhaaseen arvioon tulevasta myynnistä, hintakehityksestä, käyttökateprosentista, yleisistä markkinaolosuhteista, soveltuvasta

diskonttauskorosta[1] ja soveltuvasta veroasteesta. Jos arvonalentumisen testaamiseen sisältyvän tekijän katsotaan kehittyneen epäsuotuisasti, Yhtiön pitää mahdollisesti tarkistaa ennusteitaan alaspäin, mikä voi johtaa liikearvon arvonalentumistappion kirjaamiseen. Tämä johtaisi Yhtiön oman pääoman vähenemiseen, jolla voi olla vaikutusta Yhtiön mahdollisuuksiin jakaa osinkoa. Tähän asti Yhtiön ei ole tarvinnut kirjata arvonalentumistappioita liikearvoon tai muihin aineettomiin hyödykkeisiin, jotka on kirjattu aikaisempien yritysostojen yhteydessä, mutta ei voi olla varmuutta, ettei sen pitäisi tehdä näin tulevaisuudessa. Katso myös "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä – Yritysostot*".

Mahdollisilla arvonalentumisilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

3. Yhtiö altistuu korkojen vaihtelulle.

Yhtiön johto uskoo, että nykyinen suojauspolitiikka vastaa Yhtiön nykyisiä tarpeita. Kaikki Yhtiön nykyiset lainat, Myyjien lainasopimuksia (määritelty jäljempänä) lukuun ottamatta, ovat vaihtuvakorkoisia, ja siksi ne altistuvat korkojen vaihtelulle. Korkotason nousulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus rahoituksen hintaan ja Yhtiön rahoituskuluihin. Yhtiö hallitsee korkoriskiä käyttäen aika ajoin koronvaihtosopimuksia lieventääkseen vaihtuvakorkoisista pankkilainoista aiheutuvaa korkoriskiä. On mahdollista, että korkotason merkittävä nousu tai riittämättömät suojaukset johtavat korkokulujen merkittävään nousuun. Ei voi olla varmuutta esimerkiksi siitä, että korkojen tuleva vaihtelu voidaan suojata riittävästi suojausinstrumenteilla, joita Yhtiö käyttää lainojen korkoriskin suojaamiseen. Lisäksi tällaiset suojaukset voivat johtaa siihen, että Yhtiö ajoittain maksaa vallitsevaa korkotasoa korkeampaa korkoa. Korkojen muutoksilla voi myös olla olennainen haitallinen vaikutus suojamaattomaan lainapositioon tai Yhtiön investointien tuottoihin. Näillä tapahtumilla ja korkokulujen nousulla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen, taloudelliseen asemaan ja tulevaisuudennäkymiin.

4. Yhtiö altistuu maksuvalmius-, luotto- ja vastapuoliriskeille.

Yhtiön liiketoiminta edellyttää ja tulee edellyttämään riittävän rahoituksen saatavuutta. Riittävä rahoitus on edellytys sekä liiketoiminnan kehittämiselle, että sen laajentamiselle uusien myymälöiden avaamisen ja mahdollisten yritysostojen kautta. Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiöllä on erääntymässä 12 kuukauden sisällä merkittävä määrä sen lainoista. Vaikka Yhtiö on neuvotellut uudelleenrahoitusjärjestelystä ja allekirjoittanut sitä koskevan sopimuksen (jonka mukaiset lainat erääntyvät 36 kk kuluttua nostopäivästä, ja jonka laina-aikoja voidaan pidentää pankin erillisellä suostumuksella), ei ole takeita siitä, että Yhtiö kykenisi tulevaisuudessa rahoitusvelvoitteiden erääntyessä varmistamaan riittävän maksuvalmiuden, taikka riittävän investointipääoman saatavuuden edullisin ehdoin tai oikea-aikaisesti. Uuden rahoituksen saaminen voi edellyttää olemassa olevien ehtojen heikkenemistä joko Yhtiön toimintamahdollisuuksia rajoittavien kovenanttien tai korkeampien pääomakustannusten kautta.

Yhtiö altistuu lisäksi vastapuoli- ja luottoriskille, jos Yhtiön sopimuspuolet eivät pysty täyttämään sopimusvelvoitteitaan. Vastapuoliriski liittyy pääasiassa Yhtiön liiketoiminnassa syntyviin myyntisaamisiin sisältäen muun muassa Yhtiön rahoitusvälittäjiin liittyvät saamiset, kuten käteisvarat, johdannaisinstrumentit ja muut saamiset. On mahdollista, että Yhtiön nykyiset ja tulevat franchise-yrittäjät tai muut sopimuspuolet eivät pysty maksamaan sovittuja franchise-maksuja tai Yhtiön varastoista tekemiä suoria ostoksiaan tai täyttämään muita velvoitteitaan suhteessa Yhtiöön niiden erääntyessä. Ei voi myöskään olla varmuutta siitä, että Yhtiön rahoitus- tai vakuutusvastapuolet eivät kohtaa vakavia talousvaikeuksia tai joudu konkurssiin. Yhtiö altistuu luottoriskille myös silloin, kun se sijoittaa ylimääräisen likviditeettinsä taikka solmii koronvaihtosopimuksia tai pitkä- ja lyhytaikaisia luottosopimuksia.

[1] Määritelty verojen jälkeisenä pääomakustannusten painotettuna keskiarvona ("WACC"), mikä kuvaa oman ja vieraan pääoman kokonaiskustannuksia ja Musti-konserniin liittyvä markkinariskejä.

Yhtiö pyrkii hallitsemaan vastapuoli- ja luottoriskiään valitsemalla sopimuskumppaninsa huolellisesti. Ei kuitenkaan voi olla varmuutta siitä, että Yhtiö onnistuu hallitsemaan saamisiin ja rahoituksen vastapuoliin liittyviä riskejä. Jos yksi tai useampi franchise-yrittäjä, rahoituslaitos tai Yhtiön muu merkittävä sopimuspuoli kohtaa maksuvaikeuksia tai joutuu konkurssiin, tällä voi olla negatiivinen vaikutus Yhtiön taloudelliseen asemaan. Millä tahansa edellä kuvatulla riskillä voi toteutuessaan olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön rahoitusasemaan ja maksuvalmiuteen, millä voi olla haitallinen vaikutus sen mahdollisuuksiin ylläpitää ja kehittää nykyisiä toimintojaan tai tehdä niihin tarvittavia investointeja, millä voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan, liiketoiminnan tulokseen ja tulevaisuudennäkymiin.

I. OSAKKEISIIN JA LISTAUTUMISEEN LIITTYVIÄ RISKEJÄ

1. Yhtiön osakkeiden markkinahinta tai likviditeetti saattavat vaihdella huomattavasti.

Osakkeet eivät ole ennen Listautumisantia olleet kaupankäynnin kohteena säännellyllä markkinalla. Yhtiö aikoo hakea Osakkeiden listaamista Helsingin Pörssiin, mutta ei ole takeita siitä, että Osakkeille syntyy Listautumisannin jälkeen aktiiviset markkinat tai että sellaisia voidaan ylläpitää. Ensimmäistä kertaa kaupankäynnin kohteeksi säännellyllä markkinalla tarjottujen osakkeiden hinnassa on yleisesti esiintynyt tietyllä aikavälillä huomattavia heilahteluja, jotka eivät välttämättä ole vastanneet kyseisiä osakkeita liikkeeseen laskeneen yhtiön liiketoimintaa tai taloudellista menestystä.

Yhtiön Osakkeiden markkinahinta saattaa vaihdella huomattavasti. Markkinahinta voi vaihdella johtuen markkinoiden suhtautumisesta Osakkeisiin tai vastauksena useisiin muihin tekijöihin ja tapahtumiin, kuten Yhtiön toimialaa koskevaan julkisuudessa käytävään keskusteluun ja uutisiin, Yhtiön toimintaa koskevan lainsäädännön suunniteltuihin ja toteutuneisiin muutoksiin taikka vaihteluihin Yhtiön toiminnan tuloksessa tai liiketoiminnan kehityksessä. Osakkeiden hinnat ja vaihdettujen osakkeiden määrät voivat osakemarkkinoilla ajoittain vaihdella, mikä voi vaikuttaa arvopapereiden hintoihin eikä välttämättä liity Yhtiön liiketoiminnan menestyksellisyyteen tai tulevaisuudennäkymiin. Osakemarkkinoiden yleinen lasku tai osakkeisiin verrattavien arvopapereiden hintojen lasku saattaa vaikuttaa olennaisen epäedullisesti Yhtiön osakkeiden kysyntään ja likviditeettiin. Myös esimerkiksi epätavalliset tapahtumat ja yleiset taloudelliset olosuhteet Euroopassa voivat vaikuttaa osakemarkkinoihin yleisesti. Katso tarkempia tietoja yleisen taloustilanteen vaikutuksista edellä kohdassa "*A. Makrotalouden kehitykseen liittyviä riskejä – 1. Epävarmuus Yhtiön ydinmarkkinoilla Pohjoismaissa tai maailmantalouden ja rahoitusmarkkinoiden olosuhteissa voi vaikuttaa haitallisesti Yhtiön liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen.*"

On myös mahdollista, että Yhtiön liiketoiminnan kasvu, kannattavuus, tulos tai tulevaisuudennäkymät alittavat osakeanalyytikkojen ja sijoittajien odotukset. Mikä tahansa näistä tekijöistä sekä useat muut tekijät voivat johtaa siihen, että Osakkeiden markkinahinta laskee Lopullisen Merkintähinnan alapuolelle. Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta Listautumisannissa päätetään merkintätarjousten perusteella Yhtiön, Myyjien ja Pääjärjestäjien välisissä neuvotteluissa, eikä sillä välttämättä ole yhteyttä Listautumisen jälkeiseen Osakkeiden markkinahintaan.

Mikäli Listautuminen toteutuu, ei Myyntiosakkeita ole välttämättä vielä kaikilta osin siirretty sijoittajien arvo-osuustileille prelistakaupankäynnin alkaessa, arviolta 14.2.2020.

2. Merkittävä osakkeenomistaja saattaa myydä huomattavan osan omistuksistaan, millä voi olla negatiivinen vaikutus Yhtiön Osakkeiden kurssiin ja mikä voi johtaa muihin Yhtiön kannalta haitallisiin vaikutuksiin.

EQT tulee todennäköisesti olemaan myös Listautumisannin jälkeen Yhtiön suurin osakkeenomistaja. EQT on yritysten kasvuun keskittyvä pääomasijoittaja, jonka tavoitteena on sijoituskohteiden strategisen aseman vahvistaminen ja liikevaihdon kasvattaminen. Pääomasijoitusyhtiöille tyypillisesti EQT:n toimintaan kuuluu yleensä myös portfolioyhtiöistä irtautuminen tietyn EQT:n strategiassaan määrittämän ajanjakson kuluessa. EQT on ilmoittanut Yhtiölle, että sen tavoitteena on jäädä Yhtiön suureksi osakkeenomistajaksi Listautumisen jälkeen ja jatkaa Yhtiön kehittämistä pörssiyhtiönä. Ei kuitenkaan ole poissuljettua, että luovutusrajoituksen rauettua EQT saattaa ajan mukaan pyrkiä sijoitusstrategiansa mukaisesti irtautumaan Yhtiöstä.

Mikäli EQT tai muu merkittävä osakkeenomistaja päättäisi tulevaisuudessa myydä huomattavia määriä omistamiaan Yhtiön Osakkeita tai jos markkinoille syntyisi sellainen käsitys, että EQT tai muu merkittävä osakkeenomistaja saattaa myydä huomattavia määriä Yhtiön Osakkeita, voisi tällaisella huomattavien omistusosuuksien myynnillä tai sellaista koskevilla käsityksillä olla olennainen haitallinen vaikutus Osakkeiden arvoon ja Yhtiön osakekurssiin. Merkittävän osakkeenomistajan suurien omistusosuuksien myynnillä voi olla myös muita epätoivottuja vaikutuksia, kuten Yhtiön rahoitus- tai muissa sopimuksissa olevia määräysvallan vaihtumista koskevien change of control -lausekkeiden laukaiseminen, joka puolestaan synnyttää tarpeen tällaisten sopimusten uudelleenneuvotteluun. Vastaavasti aikaisemmin pääomasijoittajalle listautumisen jälkeen jäänyt merkittävä omistusosuus on voinut johtaa siihen, että omistus jää liian keskittyneeksi. Tällä saattaa olla haitallinen vaikutus sijoittajien kaupankäyntihalukkuuteen Osakkeilla, ja sitä kautta Osakkeiden likviditeettiin. Tällaisilla epätoivotuilla seurauksilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Osakkeiden kaupankäyntiin taikka Yhtiön rahoituskustannuksiin tai liiketoimintaedellytyksiin. Suurien omistusosuuksien myynti voi myös laukaista kyseisten osakkeiden ostajalle velvollisuuden tehdä julkinen ostotarjous Yhtiön lopuista Osakkeista, mikäli ostettujen Osakkeiden määrä ylittää Arvopaperimarkkinalain mukaisesti määritellyt omistusosuusrajat.

3. Osakkeenomistajille tulevaisuudessa mahdollisesti jaettavasta osingosta tai maksettavasta pääomanpalautuksesta ei voi olla takeita.

Vuonna 2014 perustettu Musti Group Oyj ei ole koskaan jakanut osinkoa. Ei voi olla takeita, että Yhtiö maksaa tulevaisuudessa osinkoa tai pääomanpalautusta Yhtiön liikkeeseen laskemille Osakkeille. Osingon tai pääomanpalautuksen maksu ja määrä riippuvat Yhtiön hallituksen harkinnasta ja viime kädessä Yhtiön yhtiökokouksen päätöksestä sekä kassavaroista, edellisten tilikausien voitoista, arvioiduista rahoitustarpeista, Yhtiön tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, mahdollisista Yhtiötä sitovista lainasopimusten ehdoista, Suomen osakeyhtiölain (624/2006, muutoksineen) ("**Osakeyhtiölaki**") määräyksistä sekä muista asiaan vaikuttavista seikoista.

4. Listautuminen aiheuttaa Yhtiölle lisäkustannuksia sekä uusia, pörssiyhtiönä toimimiseen liittyviä velvoitteita.

Yhtiö on jättänyt listalleottohakemuksen Helsingin Pörssille Osakkeiden listaamiseksi Helsingin Pörssin pörssilistalle. Listautumisesta aiheutuu Yhtiölle kertaluonteisten kustannusten lisäksi hallinnollisia lisäkustannuksia. Listautumisen seurauksena Yhtiön tulee noudattaa lakisääteisiä vaatimuksia, joita sovelletaan sellaisiin yhtiöihin, joiden osakkeet on otettu kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssissä. Pörssiyhtiöltä vaadittavat johtamis-, suunnittelu-, raportointi-, tiedottamis- ja seurantajärjestelmät ovat yksityiseltä osakeyhtiöltä vaadittavia laajemmat. Yhtiön täytyy kohdentaa johdon ja henkilöstön resursseja näihin tarkoituksiin, sekä varmistaa sääntelyn ja ohjeistusten noudattamisen taloudelliset edellytykset. Tästä mahdollisesti seuraavilla kohonneilla kustannuksilla tai heikentyneellä kyvyllä panostaa riittävästi resursseja Yhtiön operatiiviseen toimintaan voi olla haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen.

Jo aikaisemmin voimaan tulleen sääntelyn lisäksi Suomessa on äskettäin toteutettu pörssiyhtiöitä koskevia sääntelyuudistuksia, kuten uuden osakkeenomistajien oikeuksia koskevan direktiivin implementointi Suomen lainsäädäntöön. Katso "*Osakkeet ja osakepääoma – Osakkeenomistajien oikeudet*". Lisäksi vuoden 2020 alussa astui voimaan uusi Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämä Hallinnointikoodi. Näiden uusien säännösten ja itsesääntelynormien noudattamisesta ei ole vielä ehtinyt muodostua vakiintuneita tulkintoja tai parhaita käytäntöjä joihin Yhtiö voisi tukeutua, mikä voi johtaa haasteisiin niiden noudattamisen varmistamisessa. Lisäksi Yhtiöllä ei ole jo pidempään Helsingin Pörssissä listattuna olleiden Yhtiöiden tavoin pidempiaikaista kokemusta aikaisemman sääntelyn soveltamiskäytännöistä ja prosesseista, joista olisi johdettavissa parhaita käytäntöjä myös uusien vaatimusten noudattamiseen.

Yhtiö on pyrkinyt valmistautumaan Listautumiseen ja pörssiyhtiöltä vaadittavien velvoitteiden noudattamiseen. Tästä huolimatta on mahdollista, että Yhtiö ei pysty täyttämään kaikkia pörssiyhtiöltä vaadittavia velvoitteitaan, tai että Yhtiö Listautumisen jälkeen epäonnistuisi sitä koskevien nykyisten vaatimusten tai niitä koskevien tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten noudattamisessa. Sääntelyn ja määräysten noudattamisesta johtuvilla kasvaneilla kustannuksilla sekä mahdollisista laiminlyönneistä määrättävillä sakoilla ja maksuilla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan ja liiketoiminnan tulokseen.

5. ***Yhtiön suurimpien osakkeenomistajien etu ei välttämättä ole yhtenevä muiden osakkeenomistajien edun kanssa.***

Listalleottoesitteen päivämääränä EQT on Yhtiön suurin osakkeenomistaja noin 76,5 prosentin osuudella Yhtiön Osakkeista ja 93,7 prosentin osuudella äänistä. Mikäli Listautumisanti toteutetaan suunnitellulla tavalla, EQT omistaa noin 32,6–39,6 prosenttia (24,5–32,9 prosenttia olettaen että Lisäosakeoptio käytetään kokonaisuudessaan) Yhtiön kaikista Osakkeista ja äänistä välittömästi Listautumisannin jälkeen (Uusien Osakkeiden määrä laskettu olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta on Alustavan Hintavälin keskikohdassa ja että Henkilöstöannissa merkittäisiin yhteensä 118 764 Uutta Osaketta tällaisiin Uusiin Osakkeisiin sovellettavalla alhaisemmalla merkintähinnalla). EQT:lle jää siten Listautumisannin jälkeen merkittävä osuus Yhtiön osakkeista ja äänistä, minkä vuoksi on mahdollista, että EQT olisi yhdessä muiden Yhtiön suurimpien osakkeenomistajien kanssa toimiessaan tosiasiallisesti määräysvalta muun muassa sellaisiin yhtiökokouksessa tehtäviin päätöksiin kuten tilinpäätöksen hyväksyminen, osingonjako, pääoman korottaminen sekä jäsenten valitseminen Yhtiön hallitukseen ja heidän erottamisensa hallituksesta. Suurimman osakkeenomistajan etu ei välttämättä aina ole yhtenevä muiden osakkeenomistajien edun kanssa.

6. ***Merkinnät ovat peruuttamattomia.***

Listautumisannissa tehtävät merkinnät ovat sitovia, eikä niitä voida peruuttaa tai muuttaa Listautumisannin ehdoissa mainittua poikkeusta lukuun ottamatta enää sen jälkeen, kun merkintä on tehty. Lisätietoja merkintöjen sitovuudesta ja merkintäsitoumuksen peruuttamisesta on esitetty kohdassa "*Listautumisannin ehdot – Sitoumuksen peruuttaminen*". Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta Listautumisannissa päätetään institutionaalisten sijoittajien antamien merkintätarjousten perusteella Yhtiön, Myyjien ja Pääjärjestäjien välisissä neuvotteluissa. Näin ollen sijoittajat joutuvat tekemään sijoituspäätöksensä tilanteessa, jossa Lopullinen Merkintähinta tai Listautumisannin lopullinen tulos ei ole vielä tiedossa.

7. ***Listautumisantiin ja mahdollisiin tuleviin osakeanteihin osallistumattoman osakkeenomistajan omistus laimentuu.***

Osakkeenomistajan, joka päättää olla merkitsemättä Osakkeita Listautumisannissa tai joka ei asuinvaltiossaan tai kotimaassaan voimassa olevien lakien ja määräysten vuoksi voi täysimääräisesti merkitä Osakkeita, suhteellinen omistusosuus ja ääniosuus Yhtiössä laimentuu vastaavasti, ja kyseisen osakkeenomistajan alkuperäisten osakkeiden prosenttiosuus Yhtiön kaikkien liikkeeseenlaskettujen Osakkeiden kasvaneesta lukumäärästä vähenee vastaavassa suhteessa. Katso "*Osakkeet ja osakepääoma – Osakkeenomistajien oikeudet – Omistuksen laimentuminen*". Vastaavasti mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettavat Yhtiön osakeannit laimentaisivat sellaisten olemassa olevien osakkeenomistajien omistusta Yhtiössä, jotka eivät osallistu tällaisiin mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettaviin osakeanteihin.

8. ***Listautumisannin toteuttamisen edellytykset eivät välttämättä toteudu.***

On mahdollista, että Yhtiö ei saa kerättyä Listautumisannissa vähintään 40 miljoonan euron bruttovaroja ja että sen lisäksi ei saavuteta riittävää määrää Myytävien Osakkeiden ostotarjouksia. Tällöin Listautumisannin edellytykset eivät täyty, jolloin Listautumisantia ei toteuteta. Katso lisää Listautumisannin edellytyksistä "*Listautumisannin ehdot – Listautumisanti ja osakemyynti – Listautumisannin ehdollisuus, toteuttaminen ja julkistaminen*".

9. ***Yhtiön Listautuminen ei välttämättä onnistu tai se voi viivästyä.***

Yhtiön johdon käsityksen mukaan Yhtiö täyttää tämän Listalleottoesitteen päivämääränä listautuvalle yhtiölle asetetut edellytykset. Ei voi kuitenkaan olla takeita siitä, että Listautuminen toteutuu Yhtiön suunnittelemalla tavalla, tai ollenkaan. Listautumisen jääminen kokonaan toteutumatta voi olla seurausta muun muassa Listautumisen täytäntöönpanoon liittyvistä ongelmista, viranomaisen päätöksestä, Helsingin Pörssin asettamista lisävaatimuksista tai muista syistä, joita Yhtiö ei ole pystynyt tämän Listalleottoesitteen päivämääränä käytettävissä olevien tietojen valossa ennakoimaan, tai joihin se itse pysty vaikuttamaan. Mikäli Listautuminen viivästyy, jos esimerkiksi Helsingin Pörssi ei hyväksyisi Yhtiön listalleottohakemusta, tämä voi johtaa Yhtiölle

merkittäviin lisäkuluihin ja ylimääräiseen hallinnolliseen taakkaan, jolla voi olla olennainen haitallinen vaikutus Yhtiön liiketoimintaan, liiketoiminnan tulokseen ja taloudelliseen asemaan sekä omistaja-arvon kehittymiseen.

10. Tietyt ulkomaiset osakkeenomistajat eivät välttämättä kykene käyttämään merkintäoikeuksiaan.

Suomen lainsäädännön mukaan osakkeenomistajilla on heidän omistuksensa mukaisessa suhteessa tiettyjä merkintäoikeuksia Yhtiön laskiessa liikkeeseen uusia Osakkeita tai uusien Osakkeiden merkintään oikeuttavia arvopapereita. Tietyt Yhtiön osakkeenomistajat, jotka asuvat tai tulevat asumaan tai joiden rekisteröity osoite on tietyissä muissa maissa Suomen ulkopuolella, kuten Yhdysvalloissa, eivät välttämättä voi käyttää merkintäoikeuksiaan mahdollisissa tulevissa osakeanneissa, ellei Osakkeita ole rekisteröity kyseisen maan arvopaperilainsäädännön mukaisesti tai muulla vastaavalla tavalla tai ellei saatavilla ole soveltuvan lainsäädännön tarjoamaa poikkeusta rekisteröinti- tai muista vastaavista vaatimuksista. Tämä voi laimentaa näiden osakkeenomistajien omistusosuutta Yhtiössä. Lisäksi jos sellaisten osakkeenomistajien, jotka eivät pysty käyttämään merkintäoikeuksiaan, määrä on suuri, ja jos tällaisten osakkeenomistajien merkintäoikeudet myydään markkinoilla, tämä voi vaikuttaa epäedullisesti merkintäoikeuksien hintaan. Ulkomaisen osakkeenomistajan oikeutta saada osakeanteja ja muita tärkeitä liiketoimia koskevia tietoja saatetaan myös rajoittaa kyseisen maan lainsäädännön perusteella. Katso lisätietoja osakkeenomistajien oikeuksista kohdasta "*Osakkeet ja osakepääoma – Osakkeenomistajien oikeudet*".

11. Sijoittajat, joiden viitevaluutta on muu kuin euro, altistuvat Osakkeisiin sijoittaessaan tietyille valuuttariskeille.

Helsingin Pörssissä Osakkeet hinnoitellaan ja niillä käydään kauppaa euroissa. Myös Osakkeille mahdollisesti maksettavat osingot ovat euromääräisiä. Euron kurssivaihtelut vaikuttavat näin ollen mahdollisesti maksettavien osinkojen arvoon ja muun jaettavan vapaan oman pääoman, kuten pääoman palautuksen arvoon, jos sijoittajan pää- tai viitevaluutta ei ole euro. Lisäksi Osakkeiden muussa valuutassa esitetty markkinahinta vaihtelee osittain valuuttakurssien vaihtelusta johtuen. Tämä voi vaikuttaa Osakkeiden ja Osakkeille mahdollisesti maksettavien osinkojen arvoon, mikäli sijoittajan päävaluutta ei ole euro. Lisäksi tällaisille sijoittajille voi aiheutua ylimääräisiä transaktiokuluja euron muuntamisesta muuksi valuutaksi.

Tärkeitä päivämääriä

3.2.2020 kello 10:00	Yleisöannin, Henkilöstöannin ja Instituutioannin merkintäaika alkaa
10.2.2020 kello 16:00	Yleisöanti, Henkilöstöanti ja Instituutioanti voidaan keskeyttää aikaisintaan
11.2.2020 kello 16:00	Yleisöannin ja Henkilöstöannin merkintäajat päättyvät
13.2.2020 kello 10:00	Instituutioannin merkintäaika päättyy
Arviolta 13.2.2020	Lopullinen Merkintähinta, Henkilöstöannin osakekohtainen merkintähinta ja Listautumisannin lopputulos julkistetaan
Arviolta 14.2.2020	Yleisöannissa ja Henkilöstöannissa annetut Osakkeet kirjataan sijoittajien arvo-osuustileille
Arviolta 14.2.2020	Osakkeiden kaupankäynnin Helsingin Pörssin prelistalla odotetaan alkavan
Arviolta 18.2.2020	Instituutioannissa annetut Osakkeet ovat valmiina toimitettaviksi maksua vastaan Euroclear Finland Oy:n kautta
Arviolta 18.2.2020	Osakkeiden kaupankäynnin Helsingin Pörssin pörssilistalla odotetaan alkavan

Listautumisannin ehdot

Jäljempänä termillä "merkintä" tarkoitetaan sijoittajan antamaa tarjousta tai sitoumusta merkitä tai ostaa Tarjottavia Osakkeita (kuten määritelty jäljempänä) Listautumisannissa (kuten määritelty jäljempänä), ja sijoittajille voidaan allokoida joko Uusia Osakkeita (kuten määritelty jäljempänä) tai Myyntiosakkeita (kuten määritelty jäljempänä). Vastaavasti termit "merkitsijä", "merkintäaika", "merkintäpaikka", "merkintähinta", "ostotarjous" ja "sitoumus" (ja muut vastaavat termit) viittaavat sekä Osakeantiin (kuten määritelty jäljempänä) että Osakemyyntiin (kuten määritelty jäljempänä).

LISTAUTUMISANNIN YLEISET EHDOT

Listautumisanti ja osakemyynti

Musti Group Oyj, Suomessa perustettu julkinen osakeyhtiö ("**Yhtiö**") pyrkii keräämään osakeannilla 45 miljoonan euron bruttovarat tarjoamalla alustavasti enintään 7 976 373 Yhtiön uutta osaketta ("**Uudet Osakkeet**") merkittäväksi ("**Osakeanti**"). Osakeannin lisäksi Millan Holding S.à.r.l. ("**Päämyyjä**") sekä Esitteen liitteessä A luetellut muut myyjät ("**Muut Myyjät**", ja yhdessä Päämyyjän kanssa, "**Myyjät**") voivat tarjota ostettavaksi enintään 16 868 388 Yhtiön olemassa olevaa osaketta ("**Myyntiosakkeet**") ("**Osakemyynti**", ja yhdessä Osakeannin kanssa "**Listautumisanti**"). Ellei asiayhteydestä muuta johdu, Uusiin Osakkeisiin (sisältäen Henkilöstöosakkeet (kuten määritelty jäljempänä)) ja Myyntiosakkeisiin viitataan yhteisesti termillä "**Tarjottavat Osakkeet**". Uusien Osakkeiden ja Myyntiosakkeiden lopullinen määrä määräytyy Lopullisen Merkintähinnan (kuten määritelty jäljempänä) perusteella. Myyjien tavoitteena on myydä Listautumisannissa sellainen määrä Myyntiosakkeita, että Tarjottavien Osakkeiden määrä edustaisi yhteensä noin 45,0–54,0 prosenttia Yhtiön kaikista Osakkeista ja äänistä Listautumisannin jälkeen, ilman Lisäosakeoptiota (kuten määritelty jäljempänä) (noin 51,8–62,1 prosenttia olettaen, että Lisäosakeoptio käytetään kokonaan). Katso myös "*Osakkeet ja osakepääoma – Tiedot osakkeista – Osakkeisiin ja osakepääomaan ennen Listautumista tehtävät muutokset*".

Listautumisanti koostuu (i) yleisöannista yksityishenkilöille ja yhteisöille Suomessa ("**Yleisöanti**"), (ii) instituutioannista institutionaalisille sijoittajille Suomessa ja soveltuvien lakien mukaisesti kansainvälisesti ("**Instituutioanti**") sekä (iii) henkilöstöannista Yhtiön Henkilöstölle (kuten määritelty jäljempänä) ("**Henkilöstöanti**"). Tarjottavat Osakkeet vastaavat enintään noin 54,0 prosenttia Yhtiön kaikista Osakkeista Listautumisannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota (noin 62,1 prosenttia olettaen, että Lisäosakeoptio käytetään kokonaan) olettaen, että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita ja että kaikki Osakeannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään.

Yhtiön osakkeenomistajat päättivät yksimielisellä päätöksellä 23.1.2020 valtuuttaa Yhtiön hallituksen päättämään enintään 5 000 000 000 Uuden Osakkeen liikkeeseenlaskusta. Yhtiön hallituksen odotetaan päättävän arviolta 13.2.2020 tämän valtuutuksen perusteella alustavasti laskea liikkeeseen Uusia Osakkeita Osakeannissa. Näin liikkeeseen laskettujen Uusien Osakkeiden lukumäärä vastaisi noin 17,3 prosenttia Osakkeista ja Osakkeiden tuottamasta äänimäärästä Osakeannin jälkeen, ja Yhtiön Osakkeiden lukumäärä voi nousta enintään 46 008 815 Osakkeeseen olettaen, että kaikki Listautumisannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään täysimääräisesti, ja että Tarjottavien Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin (määritelty jäljempänä) alin hinta. Liikkeeseen laskettujen Uusien Osakkeiden lukumäärä vastaisi noin 16,1 prosenttia Osakkeista ja Osakkeiden tuottamasta äänimäärästä Osakeannin jälkeen, ja Yhtiön Osakkeiden lukumäärä voi nousta enintään 37 308 714 Osakkeeseen olettaen, että kaikki Listautumisannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään täysimääräisesti, ja että Tarjottavien Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin keskikohdassa. Liikkeeseen laskettujen Uusien Osakkeiden lukumäärä vastaisi noin 15,1 prosenttia Osakkeista ja Osakkeiden tuottamasta äänimäärästä Osakeannin jälkeen, ja Yhtiön Osakkeiden lukumäärä voi nousta enintään 32 055 190 Osakkeeseen olettaen, että kaikki Listautumisannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään täysimääräisesti, ja että Tarjottavien Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin (määritelty jäljempänä) ylin hinta.

Uudet Osakkeet tarjotaan osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen Osakkeiden saattamiseksi kaupankäynnin kohteeksi Nasdaq Helsinki Oy:n ("**Helsingin Pörssi**") pörssilistalle ("**Listautuminen**"). Hyväksytystä Uuden Osakkeen merkinnästä Yhtiölle suoritettu maksu merkitään kokonaisuudessaan sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon, minkä johdosta Yhtiön osakepääoma ei nouse Osakeannin yhteydessä.

Myyjät tarjoutuvat myymään Osakemyynnissä alustavasti enintään 16 868 388 Myyntiosaketta, jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin alin hinta ja alustavasti enintään 12 485 158 Myyntiosaketta, jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin ylin hinta. Myyntiosakkeet vastaavat noin 36,7 prosenttia Osakkeista Osakeannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota ja Lisäosakeoption kanssa noin 44,8 prosenttia olettaen, että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita Alustavan Hintavälin alimmalla hinnalla ja, että kaikki Osakeannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään. Myyntiosakkeet vastaavat noin 38,9 prosenttia Osakkeista Osakeannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota ja Lisäosakeoption kanssa noin 47,0 prosenttia olettaen, että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita Alustavan Hintavälin ylimmällä hinnalla ja, että kaikki Osakeannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään. Mikäli Listautumisanti ei tulisi kokonaan merkityksi ja Listautumisanti siitä huolimatta toteutettaisiin, kohdennettaisiin merkinnät ensisijaisesti Uusiin Osakkeisiin ja tämän jälkeen kunkin Myyjä myyjän myytäväksi tarjoamien Myyntiosakkeiden määrää vähennettäisiin pro rata -perusteisesti.

Tarjottavia Osakkeita tarjotaan Instituutioannissa Yhdysvaltojen ulkopuolella institutionaalisille sijoittajille siten, että se täyttää Yhdysvaltain arvopaperilain (U.S. Securities Act of 1933) ("**Yhdysvaltain Arvopaperilaki**") nojalla annetun Regulation S -säännöstön "offshore transaction" -määritelmän, ja muutoin kyseisen säännöstön mukaisesti. Osakkeita (mukaan lukien Tarjottavat Osakkeet) ei ole rekisteröity eikä niitä tulla rekisteröimään Yhdysvaltain Arvopaperilain nojalla tai minkään Yhdysvaltain osavaltion arvopaperilain mukaisesti, eikä niitä siten tarjota tai myydä suoraan tai välillisesti Yhdysvalloissa tai Yhdysvaltoihin (kuten Regulation S -säännöksessä on määritelty).

Listautumisannin ehdot koostuvat Listautumisannin yleisten ehtojen lisäksi Yleisöantia, Instituutioantia ja Henkilöstöantia koskevista erityisistä ehdoista.

Pääjärjestäjät ja merkintäpaikka

Carnegie Investment Bank AB, Suomen sivuliike ("**Carnegie**"), Jefferies International Limited ("**Jefferies**") ja Nordea Bank Abp ("**Nordea**") toimivat Listautumisannin pääjärjestäjinä ("**Pääjärjestäjät**"). Lisäksi Yhtiö on nimittänyt Nordnet Bank AB:n ("**Nordnet**") merkintäpaikaksi Yleisöannissa ja Henkilöstöannissa.

Lisäosakeoptio

Listautumisannin yhteydessä Päämyyjän odotetaan antavan vakauttamisjärjestäjänä toimivalle Nordealle ("**Vakauttamisjärjestäjä**") lisäosakeoption, joka oikeuttaisi Vakauttamisjärjestäjän ostamaan Lopullisella Merkintähinnalla enintään 3 726 714 lisäosaketta ("**Lisäosakkeet**") yksinomaan mahdollisten ylikysyntätilanteiden kattamiseksi Listautumisannin yhteydessä ("**Lisäosakeoptio**"). Lisäosakeoptio on käytettävissä 30 päivän ajan Osakkeiden kaupankäynnin alkamisesta Helsingin Pörssin prelistalla (eli arviolta 14.2.2020 ja 14.3.2020 välinen ajanjakso) ("**Vakauttamisaika**"). Lisäosakkeiden enimmäismäärä vastaa 8,1 prosenttia Osakkeista ja niiden tuottamasta äänimäärästä olettaen, että Yhtiö laskee liikkeeseen 7 976 373 Uutta Osaketta. Uusien Osakkeiden määrä laskettu olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta olisi Alustavan Hintavälin alin hinta ja että Henkilöstöantiin osallistumaan oikeutetut henkilöt merkitsevät yhteensä 118 764 Uutta Osaketta Henkilöstöannissa Henkilöstöosakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Lisäosakkeet vastaavat kuitenkin aina enintään 15 prosenttia Tarjottavien Osakkeiden yhteismäärästä.

Vakauttaminen

Vakauttamisjärjestäjällä on oikeus, muttei velvollisuutta toteuttaa Vakauttamisaikana toimenpiteitä, jotka vakauttavat, ylläpitävät tai muuten vaikuttavat Osakkeiden hintaan. Vakauttamisjärjestäjä voi allokoida Tarjottavien Osakkeiden kokonaismäärää suuremman määrän Osakkeita, jolloin syntyy lyhyt positio. Lyhyt positio on katettu, mikäli se ei ylitä Lisäosakkeiden määrää. Vakauttamisjärjestäjä voi sulkea katetun lyhyen

position käyttämällä Lisäosakeoption ja/tai ostamalla Osakkeita markkinoilta. Määritettäessä Osakkeiden hankintatapaa lyhyen position kattamiseksi, Vakauttamisjärjestäjä voi ottaa huomioon muun muassa Osakkeiden markkinahinnan verrattuna Lopulliseen Merkintähintaan. Listautumisannin yhteydessä Vakauttamisjärjestäjä voi myös ostaa Osakkeita markkinoilta tai tehdä niitä koskevia ostotarjouksia Osakkeiden markkinahinnan vakauttamiseksi. Nämä toimenpiteet saattavat nostaa tai ylläpitää Osakkeiden markkinahintaa markkinoilla itsenäisesti määräytyviin hintatasoihin nähden tai estää tai viivyttää Osakkeiden markkinahinnan laskua. Vakauttamistoimenpiteitä ei kuitenkaan saa toteuttaa Lopullista Merkintähintaa korkeampaan hintaan. Vakauttamisjärjestäjällä ei ole velvollisuutta toteuttaa edellä kuvattuja toimenpiteitä, ja se voi keskeyttää toimenpiteiden toteuttamisen milloin tahansa. Vakauttamistoimenpiteitä voidaan suorittaa Vakauttamisjärjestäjän toimitiloissa, Helsingin Pörssissä sekä Bats Trading Limited (Bats Europe) ja Turquoise Global Holdings Limited (Turquoise) -markkinapaikoilla. Vakauttamisjakson päätyttyä Vakauttamisjärjestäjä tai Yhtiö Vakauttamisjärjestäjän puolesta julkistaa lainsäädännön tai muiden sovellettavien säännösten edellyttämät tiedot vakauttamisesta.

Vakauttamistoimenpiteissä noudatetaan Euroopan parlamentin ja neuvoston asetusta (EU) N:o 596/2014 markkinoiden väärinkäytöstä (markkinoiden väärinkäyttöasetus) sekä Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin 2003/6/EY ja komission direktiivien 2003/124/EY, 2003/125/EY ja 2004/72/EY kumoamisesta ("**Markkinoiden väärinkäyttöasetus**") ja komission delegoitua asetusta (EU) 2016/1052 Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen täydentämisestä takaisinosto-ohjelmiin ja vakauttamistoimenpiteisiin sovellettavia edellytyksiä koskevilla teknisillä sääntelystandardeilla.

Vakauttamisjärjestäjä ja Päämyyjä voivat solmia vakauttamiseen liittyvän Lisäosakeoptiota koskevan osakelainaussopimuksen Listautumisen yhteydessä. Osakelainaussopimuksen mukaan Vakauttamisjärjestäjä voi ottaa Lisäosakkeiden enimmäismäärää vastaavan määrän Osakkeita lainaksi kattaakseen mahdolliset ylikysyntätilanteet Listautumisannin yhteydessä. Mikäli Vakauttamisjärjestäjä lainaa Osakkeita osakelainaussopimuksen mukaisesti, sen on palautettava yhtä suuri määrä Osakkeita Päämyyjälle. Katso lisätietoja kohdasta "*Listautumisannin järjestäminen*".

Järjestämissopimus

Yhtiön, Päämyyjän ja Pääjärjestäjien odotetaan solmivan järjestämissopimuksen ("**Järjestämissopimus**") arviolta 13.2.2020. Muut Myyjät eivät ole tule Järjestämissopimuksen osapuoliksi. Muut Myyjät ovat kuitenkin kukin antaneet osakemyyntisitoumukset, joiden nojalla he ovat sitoutuneet myymään Tarjottavia Osakkeita Listautumisannissa. Katso lisätietoja kohdasta "*Listautumisannin järjestäminen*".

Merkintäaika

Yleisöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy 11.2.2020 kello 16.00.

Instituutioannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy 13.2.2020 kello 10.00.

Henkilöstöannin merkintäaika alkaa 3.2.2020 kello 10.00 ja päättyy 11.2.2020 kello 16.00

Yhtiön hallituksella ja Päämyyjällä on ylikysyntätilanteessa oikeus Instituutio- ja Yleisöannin keskeyttämiseen yhteisellä päätöksellä aikaisintaan 10.2.2020 kello 16.00. Lisäksi Yhtiön hallitus voi harkintansa mukaan päättää Henkilöstöannin keskeyttämisestä aikaisintaan 10.2.2020 klo 16.00. Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöannit voidaan keskeyttää tai olla keskeyttämättä toisistaan riippumatta. Keskeyttämisestä julkistetaan viipymättä pörssitiedote.

Yhtiön hallituksella ja Päämyyjällä on oikeus pidentää Instituutio- ja Yleisöannin merkintäaikoja. Yhtiön hallituksella on oikeus pidentää Henkilöstöannin merkintäaikaa. Mahdollinen merkintäajan pidennys julkistetaan pörssitiedotteella, josta ilmenee merkintäajan uusi päättymisajankohta. Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöantien merkintäajat päättyvät kuitenkin viimeistään 13.3.2020 kello 12.00. Instituutio-, Yleisö- tai Henkilöstöannin merkintäaikoja voidaan pidentää toisistaan riippumatta. Merkintäajan pidentämistä koskeva pörssitiedote on

julkistettava viimeistään Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöannin merkintäaikojen yllä esitettyinä arvioituina päättymispäivinä.

Merkintähinta

Tarjottavia Osakkeita tarjotaan Instituutio- ja Yleisöannissa alustavasti vähintään 5,65 euron ja enintään 9,35 euron merkintähintaan Tarjottavalta Osakkeelta ("**Alustava Hintaväli**"). Alustavaa Hintaväliä voidaan muuttaa merkintäajan kuluessa. Mahdollisesta muutoksesta ilmoitetaan pörssitiedotteella ja internetissä osoitteissa www.mustigroup.com/listautuminen, www.nordea.fi/osakkeet ja www.nordnet.fi/musti. Mikäli Alustavan Hintavälin yläraja nousee tai alaraja laskee muutoksen seurauksena, Yhtiön Listautumisannin yhteydessä julkaisemaa suomenkielistä listalleottoesitettä ("**Listalleottoesite**") täydennetään ja täydennys julkistetaan pörssitiedotteella. Lopullinen Merkintähinta voi olla Alustavan Hintavälin ylä- tai alapuolella. Jos Listalleottoesitettä täydennetään, Sitoumuksen ennen Listalleottoesitteen täydentämistä tai oikaisua antaneilla sijoittajilla on oikeus peruuttaa Sitoumuksensa jäljempänä kohdassa "– *Sitoumuksen peruuttaminen*" kuvatuin tavoin.

Lopullinen merkintähinta ("**Lopullinen Merkintähinta**") ja Tarjottavien Osakkeiden lopullinen määrä päätetään institutionaalisten sijoittajien Instituutioannissa antamien ostotarjousten ("**Ostotarjous**") perusteella Yhtiön, Päämyyjän ja Pääjärjestäjien välisissä neuvotteluissa Instituutioannin tarjousajan päätyttyä arviolta 13.2.2020 ("**Hinnoittelu**"). Lopullinen Merkintähinta ei kuitenkaan Yleisöannissa voi olla korkeampi kuin Alustavan Hintavälin enimmäishinta eli 9,35 euroa Tarjottavalta Osakkeelta. Henkilöstöannin osakekohtainen merkintähinta on 10 prosenttia alhaisempi kuin Yleisöannin Lopullinen Merkintähinta eli Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta (kuten määritelty jäljempänä) on enintään 8,42 euroa Henkilöstöosakkeelta. Lopullinen Merkintähinta voi olla määrältään erisuuruinen Yleisö- ja Instituutioanneissa vain siinä tapauksessa, että Instituutioannin Lopullinen Merkintähinta on suurempi kuin Alustavan Hintavälin enimmäishinta. Lopullinen Merkintähinta ja Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta julkistetaan pörssitiedotteella, ja ne ovat saatavilla Yhtiön verkkosivustolla osoitteessa www.mustigroup.com/listautuminen välittömästi Hinnoittelun jälkeen, ja Yleisö- ja Henkilöstöannin merkintäpaikoissa ja internetissä osoitteissa www.nordea.fi/osakkeet ja www.nordnet.fi/musti viimeistään Hinnoittelua seuraavana pankkipäivänä, eli arviolta 14.2.2020.

Listautumisannin ehdollisuus, toteuttaminen ja julkistaminen

Yhtiön hallitus ja Päämyyjä päättävät yhdessä Listautumisannin toteuttamisesta, Tarjottavien Osakkeiden lopullisista määristä, Lopullisesta Merkintähinnasta ja Tarjottavien Osakkeiden allokaatiosta Hinnoittelun yhteydessä arviolta 13.2.2020. Edellä mainitut tiedot julkistetaan pörssitiedotteella, ja ne ovat saatavilla Yhtiön verkkosivustolla osoitteessa www.mustigroup.com/listautuminen välittömästi Hinnoittelun jälkeen, ja Yleisö- ja Henkilöstöannin merkintäpaikoissa viimeistään Hinnoittelua seuraavana pankkipäivänä, eli arviolta 14.2.2020. Listautumisannin toteuttaminen on ehdollinen sille, että Yhtiö saa kerättyä Listautumisannissa vähintään 40 miljoonan euron bruttovarat ja että sen lisäksi saavutetaan riittävä määrä Myytävien Osakkeiden ostotarjouksia. Listautumisannin toteuttaminen on myös ehdollinen Järjestämissopimuksen allekirjoittamiselle.

Sitoumuksen peruuttaminen

Yleisöannissa annettua sitoumusta merkitä tai ostaa Tarjottavia Osakkeita tai Henkilöstöannissa annettua sitoumusta merkitä Henkilöstöosakkeita ("**Sitoumus**") ei voi muuttaa. *S*itoumus voidaan peruuttaa ainoastaan Euroopan parlamentin ja neuvoston 14.6.2017 antaman asetuksen (EU) 2017/1129 ("**Esiteasetus**") edellyttämissä tilanteissa.

Esiteasetuksen edellyttämä peruuttamisoikeus

Mikäli Listalleottoesitettä täydennetään Esiteasetuksen mukaisesti Listalleottoesitteessä olevan olennaisen virheen tai puutteen taikka olennaisen uuden tiedon johdosta, joka on käynyt ilmi sen jälkeen kun Finanssivalvonta on hyväksynyt Listalleottoesitteen, mutta ennen kaupankäynnin alkamista Tarjottavilla Osakkeilla Helsingin Pörssin prelistalla, Sitoumuksen ennen Listalleottoesitteen täydentämistä tai oikaisua antaneilla sijoittajilla on oikeus Esiteasetuksen mukaisesti peruuttaa Sitoumuksensa kahden (2) pankkipäivän

kuluessa siitä, kun Listalleottoesitteen täydennys on julkaistu. Peruuttamisoikeuden käyttämisen edellytyksenä lisäksi on, että täydennykseen tai oikaisuun johtanut virhe, puute tai olennainen uusi tieto on käynyt ilmi ennen Tarjottavien Osakkeiden toimittamista sijoittajille. Mahdollisen Sitoumuksen peruutuksen tulee koskea yksittäisen sijoittajan antaman Sitoumuksen kattamaa osakemäärää kokonaisuudessaan. Mikäli Listalleottoesitettä täydennetään, täydennys julkistetaan pörssitiedotteella. Kyseisessä pörssitiedotteessa julkistetaan myös tiedot sijoittajien Esiteasetuksen mukaisesta Sitoumuksen peruuttamisoikeudesta.

Menettely Sitoumusta peruutettaessa

Sitoumuksen peruuttamisesta tulee ilmoittaa peruuttamiselle asetetun määräajan kuluessa sille merkintäpaikalle, jossa alkuperäinen Sitoumus on annettu. Nordealle puhelimitse annetun Sitoumuksen voi peruuttaa puhelimitse. Sitoumuksen peruuttamista tai muuttamista ei voi tehdä Nordean verkkopankin kautta, vaan se tulee tehdä puhelimitse Nordean Asiakaspalvelunumeroissa tai muissa Nordean merkintäpaikoissa. Nordnetin kautta merkinneiden tulee lähettää kirjallinen peruutuspyyntö sähköpostilla asetetun määräajan kuluessa osoitteeseen operations.fi@nordnet.fi tai toimittamalla peruutuksen toimipaikalle seuraavin poikkeuksin: Nordnetin omien asiakkaiden Nordnetin verkkopalvelun kautta annetun Sitoumuksen voi peruttaa valtuutetun välityksellä tai Nordnetin verkkopalvelun kautta hyväksymällä erillisen Sitoumuksen peruutuksen käyttäen Nordnetin pankkitunnuksia. Mahdollinen Sitoumuksen peruuttaminen koskee Sitoumusta kokonaisuudessaan. Peruuttamiseen oikeuttavan ajanjakson päätyttyä peruuttamisoikeutta ei enää ole. Jos Sitoumus peruutetaan, merkintäpaikka palauttaa Tarjottavista Osakkeista maksetun määrän Sitoumuksessa ilmoitetulle pankkitilille. Nordnetin merkintäpaikan kautta Sitoumuksensa antaneiden Nordnetin omien asiakkaiden osalta palautus tehdään Nordnetin käteistilille. Maksu palautetaan mahdollisimman pian peruuttamisen jälkeen, arviolta viiden (5) pankkipäivän kuluessa merkintäpaikalle annetusta peruuttamisilmoituksesta. Mikäli sijoittajan pankkitili on eri rahalaitoksessa kuin merkintäpaikka, palautettavat varat maksetaan sijoittajan suomalaiselle pankkitilille rahalaitosten välisen maksuliikenteen aikataulun mukaisesti arviolta viimeistään kaksi (2) pankkipäivää myöhemmin. Palautettaville varoille ei makseta korkoa.

Tarjottavien Osakkeiden kirjaaminen arvo-osuustileille

Sitoumuksen antaneilla sijoittajilla on oltava arvo-osuustili suomalaisessa tai Suomessa toimivassa tilinhoitajassa, ja sijoittajien on ilmoitettava arvo-osuustilinsä tiedot Sitoumuksessaan. Merkintöjen tekeminen osakesäästötileille onnistuu vain Nordnetin kautta ja vain Nordnetissa olevalle osakesäästötilille tehtynä. Yleisöannissa ja Henkilöstöannissa allokoidut Tarjottavat Osakkeet kirjataan hyväksytyn Sitoumuksen tehneiden sijoittajien arvo-osuustileille arviolta ensimmäisenä pankkipäivänä Hinnoittelun jälkeen, arviolta 14.2.2020. Instituutioannissa sijoittajien tulee olla yhteydessä Listautumisannin Pääjärjestäjiin arvo-osuustilien osalta. Instituutioannissa allokoidut Tarjottavat Osakkeet ovat valmiina toimitettaviksi maksua vastaan arviolta 18.2.2020 Euroclear Finland Oy:n kautta.

Omistus- ja osakasoikeudet

Omistusoikeus Tarjottaviin Osakkeisiin siirtyy, kun Tarjottavat Osakkeet on maksettu, Uudet Osakkeet on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin ("**Kaupparekisteri**") ja Tarjottavat Osakkeet on kirjattu sijoittajan arvo-osuustilille. Tarjottavat Osakkeet tuottavat samat oikeudet kuin muut Yhtiön Osakkeet ja ne tuottavat oikeuden osinkoon ja muuhun varojen jakoon sekä muihin Osakkeisiin liittyviin oikeuksiin Yhtiössä ja kuuluvat sijoittajalle omistusoikeuden siirtymisestä lukien.

Varainsiirtovero ja toimenpidemaksut

Uusien Osakkeiden liikkeeseen laskemisen tai merkinnän yhteydessä ei peritä varainsiirtoveroa Suomessa. Tilinhoitajat perivät hinnastonsa mukaisen maksun arvo-osuustilin ylläpitämisestä ja osakkeiden säilyttämisestä. Myyntiosakkeet myydään, kun kaupankäynti Osakkeilla alkaa Helsingin Pörssin prelistalla, eikä näistä kaupoista odoteta maksettavan varainsiirtoveroa Suomessa. Mikäli varainsiirtovero tulisi perittäväksi, Myyjät maksavat Myyntiosakkeidensa kaupoista perittävän varainsiirtoveron.

Kaupankäynti Osakkeilla

Ennen Listautumisannin toteutusta Yhtiön Osakkeet eivät ole olleet kaupankäynnin kohteena millään säännellyllä markkinalla tai monenkeskisellä markkinapaikalla. Yhtiö on jättänyt listalleottohakemuksen Helsingin Pörssille Osakkeiden listaamiseksi Helsingin Pörssin ylläpitämälle pörssilistalle. Osakkeiden kaupankäynnin odotetaan alkavan Helsingin Pörssin prelistalla arviolta 14.2.2020 ja Helsingin Pörssin pörssilistalla arviolta 18.2.2020. Osakkeiden kaupankäyntitunnus on MUSTI ja ISIN-tunnus on FI4000410758.

Kaupankäynnin alkaessa Prelistalla arviolta 14.2.2020, Osakkeita ei välttämättä ole kaikilta osin vielä siirretty sijoittajien arvo-osuustileille. Mikäli sijoittaja haluaa myydä Listautumisannissa merkitsemiään Osakkeita Prelistalla, tulee sijoittajan varmistua ennen toimeksiannon antamista siitä, että sijoittajan arvo-osuustilillä on toimeksiannon toteutumisen hetkellä myynnin tarkoittama määrä Osakkeita.

Oikeus peruuttaa Listautumisanti

Yhtiön hallituksella ja Päämyyjällä on oikeus peruuttaa Listautumisanti milloin tahansa ennen sen toteuttamisesta päättämistä muun muassa markkinatilanteen, Yhtiön taloudellisen aseman tai Yhtiön liiketoiminnan olennaisen muutoksen johdosta. Jos Listautumisanti päätetään peruuttaa, maksetut merkintähinnat palautetaan sijoittajille arviolta viiden (5) pankkipäivän kuluessa peruuttamispäätöksestä. Mikäli sijoittajan pankkitili on eri rahalaitoksessa kuin merkintäpaikka, palautettavat varat maksetaan suomalaiselle pankkitilille rahalaitosten välisen maksuliikenteen aikataulun mukaisesti arviolta viimeistään kaksi (2) pankkipäivää myöhemmin. Nordnetin merkintäpaikan kautta Sitoumuksensa antaneiden Nordnetin omien asiakkaiden osalta palautus tehdään Nordnetin käteistilille. Palautettaville varoille ei makseta korkoa.

Luovutusrajoitukset (lock-up)

Yhtiön ja Päämyyjän odotetaan sitoutuvan ja Muut Myyjät sekä muut Yhtiön nykyiset osakkeenomistajat ovat sitoutuneet siihen, että ne eivät ilman Pääjärjestäjien antamaa etukäteistä kirjallista suostumusta ajanjaksolla, joka päättyy 180 päivän kuluttua Listautumisesta, laske liikkeeseen, tarjoa, panttaa, myy, sitoudu myymään, myy optio-oikeutta osakkeisiin tai oikeutta ostaa, osta mitään optio-oikeutta tai oikeutta myydä, luovuta optio-oikeutta tai warranttia ostaa, lainaa tai muutoin siirrä tai luovuta suoraan tai välillisesti omistamiaan Osakkeita tai arvopapereita, jotka oikeuttavat Osakkeisiin tai ovat vaihdettavissa tai muutettavissa Osakkeiksi, tai tee mitään vaihtosopimusta tai muuta sopimusta, jolla Osakkeen omistuksen taloudelliset vaikutukset siirtyvät kokonaan tai osittain riippumatta siitä, toteutetaanko tällainen toimenpide Osakkeiden tai muiden arvopaperien toimituksella, käteisellä tai muutoin. Luovutusrajoitus ei koske Listautumisannin toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä.

Yhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenet ovat solmineet Yhtiön ja Myyjien luovutusrajoitussopimusta vastaavan luovutusrajoitussopimuksen, joka päättyy 360 päivän kuluttua Listautumisesta.

Henkilöstöantiin osallistumisen edellytyksenä on Henkilöstöannin ehtojen mukaisesti sitoutuminen Yhtiön ja Myyjien luovutusrajoitussopimusta vastaavaan luovutusrajoitukseen noudattamiseen, joka päättyy 360 päivän kuluttua Listautumisesta.

Luovutusrajoitussopimusten ehdot koskevat yhteensä noin 46,0 prosenttia Osakkeista Listautumisannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota (Lisäosakeoptio huomioon ottaen noin 37,9 prosenttia) olettaen, että Myyjät myyvät enimmäismäärän Myyntiosakkeita ja, että kaikki Listautumisannissa alustavasti tarjotut Uudet Osakkeet merkitään täysimääräisesti (luovutusrajoitusten suhteellinen osuus Osakkeista on laskettu ennen hallituksen ja johtoryhmän jäsenten, nykyisten osakkeenomistajien tai henkilöstön mahdollisia merkintöjä Listautumisannissa).

Muut seikat

Osakeantiin liittyvistä muista seikoista ja käytännön toimenpiteistä päättää Yhtiön hallitus. Osakemyyntiin liittyvistä muista seikoista ja käytännön toimenpiteistä päättää Päämyyjä.

Saatavilla olevat asiakirjat

Yhtiön viimeisin tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus sekä muut Osakeyhtiölain (624/2006, muutoksineen) 5 luvun 21 §:n mukaiset asiakirjat ovat merkintäajan saatavilla Yhtiön toimipisteessä osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki.

Sovellettava laki

Listautumisantiin sovelletaan Suomen lakia. Listautumisannista mahdollisesti aiheutuvat erimielisyydet ratkaistaan toimivaltaisessa tuomioistuimessa Suomessa.

YLEISÖANTIA KOSKEVAT ERITYISET EHDOT

Yleistä

Yleisöannissa tarjotaan alustavasti enintään 748 663 Tarjottavaa Osaketta yksityishenkilöille ja yhteisöille Suomessa. Yhtiö ja Päämyyjä voivat kysynnästä riippuen rajoituksetta siirtää Tarjottavia Osakkeita alustavasta osakemäärästä poiketen Instituutio- ja Yleisö- ja Henkilöstöannin välillä. Yleisöannin Tarjottavien Osakkeiden vähimmäismäärä on kuitenkin 748 663 Tarjottavaa Osaketta tai, jos Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama osakemäärä on tätä vähemmän, Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama Tarjottavien Osakkeiden kokonaismäärä.

Merkintäpaikalla on oikeus hylätä Sitoumus kokonaan tai osittain, jos se ei ole näiden ehtojen mukainen tai se on muuten puutteellinen.

Osallistumisoikeus sekä Sitoumusten vähimmäis- ja enimmäismäärä

Yleisöannissa Tarjottavia Osakkeita tarjotaan sijoittajille, joiden kotipaikka on Suomessa ja jotka antavat Sitoumuksensa Suomessa. Sitoumuksen antavalla yhteisöllä tulee olla voimassa oleva LEI-tunnus. Yleisöannin Sitoumuksen tulee olla vähintään 100 ja enintään 20 000 Tarjottavaa Osaketta. Mikäli sijoittaja antaa Yleisöannissa useamman Sitoumuksen, yhdistetään Sitoumukset yhdeksi Sitoumukseksi, johon sovelletaan edellä mainittua enimmäismäärää. Saman sijoittajan sekä Yleisöannissa että Henkilöstöannissa antamia Sitoumuksia ei kuitenkaan yhdistetä.

Merkintäpaikat ja Sitoumuksen antaminen

Sitoumus katsotaan annetuksi, kun sijoittaja on jättänyt merkintäpaikkaan allekirjoitetun sitoumuslomakkeen merkintäpaikan ohjeiden mukaisesti tai vahvistanut Sitoumuksensa pankkitunnuksillaan merkintäpaikan ohjeiden mukaisesti, sekä maksanut kyseisen Sitoumuksen mukaisen merkinnän. Verkkomerkintänä jätetty Sitoumus katsotaan tehdyksi, kun sijoittaja on tehnyt Sitoumuksen verkkomerkinnän ehtojen mukaisesti tai vahvistanut Sitoumuksen pankkitunnuksillaan ja maksanut kyseisen Sitoumuksen mukaisen merkintämaksun. Sitoumusta tehtäessä on otettava huomioon mahdolliset merkintäpaikan antamat tarkemmat ohjeet.

Sitoumuksen peruuttaminen on mahdollista vain edellä kohdassa "*– Listautumisannin yleiset ehdot – Sitoumuksen peruuttaminen*" yksilöidyllä tavalla ja mainituissa tilanteissa.

Yleisöannin merkintäpaikkoina Nordean arvo-osuustiliasiakkaille toimivat:

- Nordea verkkopankki pankkitunnuksilla osoitteessa www.nordea.fi;
- Nordea 24/7 -palvelu puhelimitse henkilöasiakkaille Nordean pankkitunnuksilla ma-pe klo 8.00–20.00 numerossa 0200 3000 (suomenkielinen palvelu, pvm/mpm), ma-pe klo 8.00–18.00 numerossa 0200 5000 (ruotsinkielinen palvelu, pvm/mpm) tai ma-pe klo 8.00–18.00 numerossa 0200 70 000 (englanninkielinen palvelu, pvm/mpm);

- Nordea Business Centre Nordean yritysasiakkaille verkkopankkitunnuksilla ma-pe klo 9:00-18:00 numerossa 0200 2121 (suomenkielinen palvelu, pvm/mpm), ma-pe 9:00-16:30 numerossa 0200 2525 (ruotsinkielinen palvelu, pvm/mpm) tai ma-pe 9:00-16:30 numerossa 0200 26262 (englanninkielinen palvelu, pvm/mpm) Yritysasiakkailla tulee olla voimassaoleva LEI-tunnus.
- Nordean konttorit (pois lukien kassapalvelukonttorit) Suomessa niiden aukioloaikoina; ja
- Nordea Private Banking -yksiköt Suomessa (vain Nordea Private Banking -asiakkaille).

Yleisöannin merkintäpaikkana Nordnetin ja muiden pankkien arvo-osuustiliasiakkaille toimii:

- Nordnetin verkkopalvelu osoitteessa www.nordnet.fi/fi/musti. Merkintä voidaan tehdä verkkopalvelussa Nordnetin sekä Aktian, Danske Bankin, Handelsbankenin, Nordean, Oma Säästöpankin, Osuuspankin, POP Pankin, S-Pankin, Säästöpankin ja Ålandsbankenin verkkopankkitunnuksilla. Merkintöjen tekeminen osakesäästötileille onnistuu vain Nordnetin kautta ja vain Nordnetissa olevalle osakesäästötilille tehtynä. Erikseen sovittaessa Yleisöannissa merkintäsitoumus voidaan antaa myös Nordnet Bank AB Suomen sivuliikkeen toimipisteessä osoitteessa Yliopistonkatu 5, 00100 Helsinki, arkisin kello 13.00–17.00.

Sitoumuksen antaminen Nordealle puhelimitse tai verkkopankin kautta edellyttää voimassaolevaa verkkopankkisopimusta Nordean kanssa. Yhteisöt eivät voi antaa Sitoumuksia puhelimitse Nordea 24/7 -palveluun tai Nordean verkkopankissa. Nordean asiakaspalvelun puhelut nauhoitetaan.

Nordnetin verkkopalvelussa annettava Sitoumus vaatii henkilökohtaiset verkkopankkitunnukset. Nordnetin verkkopalvelun kautta voi antaa Sitoumuksen myös yhteisön puolesta. Kuolinpesät tai edunvalvonnassa olevat, jotka eivät ole Nordnetin omia asiakkaita, eivät voi antaa merkintäsitoumusta Nordnetin verkkopalvelun kautta, vaan niiden tulee antaa Sitoumus Nordnetin toimipisteessä.

Alle 18-vuotiaiden tai muutoin edunvalvonnan alaisten henkilöiden tekemät tai heidän puolestaan tehdyt Sitoumukset on tehtävä heidän laillisten edunvalvojiensa toimesta. Edunvalvoja ei voi merkitä Tarjottavia Osakkeita ilman paikallisen holhousviranomaisen hyväksyntää, koska Tarjottavat Osakkeet eivät Sitoumusta annettaessa ole vielä kaupankäynnin kohteena säännellyllä markkinalla.

Tarjottavien Osakkeiden maksu

Tarjottavista Osakkeista maksetaan Sitoumusta annettaessa Alustavan Hintavälin enimmäishinta eli 9,35 euroa Tarjottavalta Osakkeelta kerrottuna Sitoumuksen mukaisella Listautumisannissa Tarjottavien Osakkeiden lukumäärällä. Lopullinen Merkintähinta ei voi ylittää Alustavan Hintavälin enimmäishintaa.

Nordean konttorissa tehdyn Sitoumuksen osalta maksu veloitetaan suoraan sijoittajan Nordeassa olevalta pankkitililtä tai se voidaan maksaa käteismaksuna. Nordean verkkopankin kautta tehtyä Sitoumusta vastaava tiliveloitus tapahtuu, kun sijoittaja vahvistaa Sitoumuksen pankkitunnuksillaan.

Nordnetin verkkopalvelun kautta tehtyä Sitoumusta vastaava tiliveloitus veloitetaan omilta säilytysasiakkailta Nordnetissa olevalta käteistililtä ja muiden sijoittajien osalta toisessa pankissa olevalta pankkitililtä, kun sijoittaja vahvistaa Sitoumuksen pankkitunnuksillaan.

Sitoumuksen hyväksyminen ja allokaatio

Yhtiö ja Päämyyjä päättävät Yleisöannissa Tarjottavien Osakkeiden allokaatiosta sijoittajille Hinnoittelun jälkeen. Yhtiö ja Päämyyjä päättävät menettelystä mahdollisessa ylikysyntätilanteessa. Sitoumukset voidaan hyväksyä tai hylätä kokonaan tai osittain. Ylimerkintätilanteissa Yhtiö ja Päämyyjä pyrkivät hyväksymään merkitsijöiden Sitoumukset 100 Tarjottavaan Osakkeeseen saakka kokonaan, ja tämän määrän ylittävältä osalta Yhtiö ja Päämyyjä pyrkivät allokoimaan Tarjottavia Osakkeita Sitoumusten täyttämättä olevien määrien keskinäisessä suhteessa. Kaikille Yleisöantiin osallistuneille sijoittajille lähetetään vahvistukset Sitoumusten hyväksymisestä ja Tarjottavien Osakkeiden allokaatiosta niin pian kuin mahdollista ja arviolta viimeistään 18.2.2020. Nordnetin

kautta merkinneet omat asiakkaat näkevät Sitoumuksensa ja heille allokoidut Tarjottavat Osakkeet Nordnetin verkkopalvelussa tapahtumasivulla.

Maksetun määrän palauttaminen

Mikäli Sitoumus hylätään tai hyväksytään vain osittain ja/tai mikäli Lopullinen Merkintähinta on alempi kuin Sitoumuksen tekemisen yhteydessä maksettu hinta, ylimääräinen maksettu määrä palautetaan Sitoumuksen antajalle hänen Sitoumuksessaan ilmoittamalle pankkitilille arviolta viidentenä (5) pankkipäivänä Hinnoittelun jälkeen eli arviolta 20.2.2020. Nordnetin merkintäpaikan kautta Sitoumuksensa antaneiden Nordnetin omien asiakkaiden osalta palautus maksetaan Nordnetin käteistilille. Mikäli sijoittajan pankkitili on eri rahalaitoksessa kuin merkintäpaikka, palautettavat varat maksetaan pankkitilille rahalaitosten välisen maksuliikenteen aikataulun mukaisesti arviolta viimeistään kaksi (2) pankkipäivää myöhemmin. Mikäli saman sijoittajan antamia Sitoumuksia on yhdistelty, mahdollinen maksun palautus suoritetaan sille pankkitilille, josta merkintämaksu on maksettu. Palautettaville varoille ei makseta korkoa. Katso edellä myös "– *Listautumisannin yleiset ehdot – Sitoumuksen peruuttaminen – Menettely Sitoumusta peruutettaessa*".

Tarjottavien Osakkeiden kirjaaminen arvo-osuustilille

Yleisöannissa Sitoumuksen antavalla sijoittajalla on oltava arvo-osuustili suomalaisessa tai Suomessa toimivassa tilinhoitajassa, ja hänen on ilmoitettava arvo-osuustilinsä tiedot Sitoumuksessaan. Merkintöjen tekeminen osakesäästötileille onnistuu vain Nordnetin kautta ja vain Nordnetissa olevalle osakesäästötilille tehtynä. Yleisöannissa allokoidut Tarjottavat Osakkeet kirjataan hyväksytyn Sitoumuksen tehneiden sijoittajien arvo-osuustileille arviolta ensimmäisenä pankkipäivänä Hinnoittelun jälkeen eli arviolta 14.2.2020.

INSTITUUTIOANTIA KOSKEVAT ERITYISET EHDOT

Yleistä

Instituutioannissa tarjotaan institutionaalisille sijoittajille Suomessa ja, soveltuvien lakien mukaisesti, kansainvälisesti näiden ehtojen mukaisesti alustavasti enintään 23 977 334 Tarjottavaa Osaketta, jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin alin hinta ja alustavasti enintään 16 442 378 Tarjottavaa Osaketta, jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin ylin hinta. Yhtiö ja Päämyyjä voivat kysynnästä riippuen rajoituksetta siirtää Tarjottavia Osakkeita alustavasta osakemäärästä poiketen Instituutio-, Yleisö- ja Henkilöstöannin välillä. Yleisöannin Tarjottavien Osakkeiden vähimmäismäärä on kuitenkin 748 663 Tarjottavaa Osaketta tai, jos Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama osakemäärä on tätä vähemmän, Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama Tarjottavien Osakkeiden kokonaismäärä.

Tarjottavia Osakkeita tarjotaan Instituutioannissa Yhdysvaltojen ulkopuolella institutionaalisille sijoittajille siten, että se täyttää Yhdysvaltain Arvopaperilain nojalla annetun Regulation S -säännöstön "offshore transaction" -määritelmän, ja muutoin kyseisen säännöstön mukaisesti. Osakkeita (mukaan lukien Tarjottavat Osakkeet) ei ole rekisteröity eikä niitä tulla rekisteröimään Yhdysvaltain arvopaperilain nojalla tai minkään Yhdysvaltain osavaltion arvopaperilain mukaisesti, eikä niitä siten tarjota tai myydä suoraan tai välillisesti Yhdysvalloissa tai Yhdysvaltoihin (kuten Regulation S -säännöksessä on määritelty). Lisätietoja Tarjottavien Osakkeiden tarjoamista koskevista rajoituksista on kohdassa "*Listalleottoesitettä koskevia tietoja*".

Pääjärjestäjillä on oikeus hylätä Ostotarjous kokonaan tai osittain, jos se ei ole näiden ehtojen mukainen tai se on muuten puutteellinen.

Osallistumisoikeus ja merkintäpaikka

Instituutioantiin voivat osallistua sijoittajat, joiden Ostotarjous on vähintään 20 001 Tarjottavaa Osaketta. Ostotarjouksen antavalla yhteisöllä tulee olla voimassa oleva LEI-tunnus.

Institutionaalisten sijoittajien Ostotarjouksia ottavat vastaan Listautumisannin Pääjärjestäjät.

Ostotarjousten hyväksyminen ja allokaatio

Yhtiö ja Päämyyjä päättävät Instituutioannissa tehtyjen Ostotarjousten hyväksymisestä Hinnoittelun jälkeen. Yhtiö ja Päämyyjä päättävät menettelystä mahdollisessa ylikysyntätilanteessa. Ostotarjoukset voidaan hyväksyä tai hylätä kokonaan tai osittain. Instituutioannissa hyväksytyistä Ostotarjouksista toimitetaan vahvistusilmoitus allokaation jälkeen niin pian kuin on käytännöllistä.

Tarjottavien Osakkeiden maksaminen

Institutionaalisten sijoittajien tulee maksaa hyväksytyn Ostotarjouksensa mukaiset Tarjottavat Osakkeet Pääjärjestäjien antamien ohjeiden mukaisesti arviolta 18.2.2020. Pääjärjestäjillä on arvopaperinvälittäjän huolellisuusvelvollisuuden mukainen oikeus tarvittaessa vaatia Ostotarjouksen vastaanottamisen yhteydessä tai ennen Ostotarjouksen hyväksymistä sijoittajalta selvitystä sen kyvystä maksaa Ostotarjousta vastaavat Tarjottavat Osakkeet tai vaatia Ostotarjouksen tarkoittamien Tarjottavien Osakkeiden maksua suoritettavaksi etukäteen. Maksettava määrä on tällöin Alustavan Hintavälin enimmäishinta eli 9,35 euroa kerrottuna Ostotarjouksen mukaisella Tarjottavien Osakkeiden lukumäärällä. Lopullinen Merkintähinta voi alittaa tai ylittää Alustavan Hintavälin. Mikäli Alustavaa Hintaväliä korotetaan, sovelletaan tämän jälkeen annettuihin Ostotarjouksiin uuden hintavälin mukaista osakekohtaista enimmäishintaa. Mahdolliset maksujen palautukset tapahtuvat arviolta viidentenä (5.) pankkipäivänä Hinnoittelun jälkeen eli arviolta 20.2.2020. Palautettaville varoille ei makseta korkoa.

Merkintäsitoumukset

Kapitalforeningen Investering & Tryghed ja Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö ("**Ankkurisijoittajat**") ovat kumpikin erikseen tammikuussa 2020 antaneet Listautumisantiin liittyen merkintäsitoumuksia, joiden nojalla Ankkurisijoittajat ovat kukin erikseen sitoutuneet merkitsemään Tarjottavia Osakkeita Lopulliseen Merkintähintaan tietyin edellytyksin ja ehdolla, että Yhtiön liikkeeseen laskettujen Osakkeiden arvostus on Lopullisella Merkintähinnalla (Osakeannista saatavien varojen jälkeen ja pois lukien Yhtiön hallussa olevat omat Osakkeet) enintään 300 miljoonaa euroa. Merkintäsitoumusten ehtojen mukaan Ankkurisijoittajille taataan sitoumusten kattama määrä Tarjottavia Osakkeita. Ankkurisijoittajat eivät saa korvausta merkintäsitoumuksistaan. Ankkurisijoittajat ovat antaneet merkintäsitoumuksia seuraavasti:

- Kapitalforeningen Investering & Tryghedin sitoumus on määrältään 10 miljoonaa euroa
- Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiön sitoumus on määrältään 15 miljoonaa euroa

HENKILÖSTÖANTIA KOSKEVAT ERITYISET EHDOT

Yleistä

Henkilöstöannissa tarjotaan alustavasti enintään 118 764 henkilöstöosaketta ja mahdollisissa ylikysyntätilanteissa enintään 237 528 ylimääräistä henkilöstöosaketta ("**Henkilöstöosake**") merkittäväksi Mustin koko- ja osa-aikaisille vakituisessa työsuhteessa oleville työntekijöille, sekä määräaikaisissa työsuhteissa työskenteleville merkintäajan alkaessa 3.2.2020, sekä Yhtiön johtoryhmälle ja toimitusjohtajalle ("**Henkilöstö**"). Yhtiö voi kysynnästä riippuen rajoituksetta siirtää Tarjottavia Osakkeita alustavasta osakemäärästä poiketen Instituutio- ja Yleisö- ja Henkilöstöannin välillä. Edellä esitetystä huolimatta Yleisöannin Tarjottavien Osakkeiden vähimmäismäärä on kuitenkin 748 663 Tarjottavaa Osaketta tai, jos Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama osakemäärä on tätä vähemmän, Yleisöannissa annettujen Sitoumusten kattama Tarjottavien Osakkeiden kokonaismäärä.

Osallistumisoikeus Henkilöstöantiin

Oikeus Henkilöstöosakkeiden merkintään on Henkilöstöllä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Oikeus osallistua Henkilöstöantiin on henkilökohtainen eikä se ole siirrettävissä. Merkintään oikeutettu voi kuitenkin tehdä

merkinnän valtuutetun välityksellä. Henkilöstöantiin osallistuva voi halutessaan osallistua myös Yleisöantiin siihen soveltuvien ehtojen mukaisesti.

Henkilöstöannissa annettavan Sitoumuksen tulee käsittää vähintään 100 Henkilöstöosaketta.

Henkilöstöantiin osallistumisen edellytyksenä on sitoutuminen luovutusrajoituksen noudattamiseen. Luovutusrajoituksen mukaisesti Henkilöstöantiin osallistuvat eivät ilman Pääjärjestäjien kirjallista suostumusta (jota Pääjärjestäjät eivät saa kohtuuttomasti evätä) ajanjaksolla, joka päättyy 360 päivää Listautumisen jälkeen eli arviolta 8.2.2021, myy, myy lyhyeksi, tai muutoin luovuta suoraan tai välillisesti Henkilöstöosakkeita tai Henkilöstöosakkeiden omistamiseen oikeuttavia optio-oikeuksia tai warrantteja tai muita Henkilöstöosakkeiksi muutettavia tai vaihdettavia arvopapereita, jotka he omistavat tai ovat hankkineet Henkilöstöannissa tai joiden luovuttamiseen heillä on valtuudet. Henkilöstöantiin osallistuvat henkilöt hyväksyvät merkinnän tehdessään sen, että heitä sitoo ilman erillisiä toimenpiteitä edellä mainittu luovutusrajoitus, ja että se kirjataan Yhtiön toimeksiannosta merkitsijän arvo-osuustilille.

Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta ja Henkilöstöosakkeiden allokaatio

Lopullinen merkintähinta Henkilöstöannissa on 10 prosenttia alhaisempi kuin Yleisöannin Lopullinen Merkintähinta, alustavasti enintään 8,42 euroa ("**Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta**"). Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta voi olla alhaisempi kuin Alustavan Hintavälin vähimmäishinta. Lopullinen Merkintähinta ja Henkilöstöannin Lopullinen Merkintähinta julkistetaan pörssitiedotteella välittömästi Hinnoittelun jälkeen, ja ne ovat saatavilla Henkilöstöannin merkintäpaikoissa viimeistään Hinnoittelua seuraavana pankkipäivänä eli arviolta 14.2.2020.

Hallitus päättää allokaatiosta Henkilöstöannissa Hinnoittelun jälkeen. Hallitus päättää menettelystä mahdollisessa ylikysyntätilanteessa. Sitoumukset voidaan hyväksyä tai hylätä kokonaan tai osittain. Hallitus pyrkii hyväksymään Sitoumukset kokonaan 1 000 Henkilöstöosakkeeseen saakka ja allokoimaan tämän määrän ylittävältä osalta Henkilöstöosakkeita Sitoumusten täyttämättä olevien määrien keskinäisessä suhteessa.

Merkintäpaikat ja Sitoumuksen antaminen

Henkilöstöannissa Sitoumukset annetaan ja maksut suoritetaan osallistumiseen oikeutetuille henkilöille annetun erillisen ohjeistuksen mukaisesti.

Sitoumus katsotaan annetuksi, kun sijoittaja on jättänyt merkintäpaikkaan allekirjoitetun sitoumuslomakkeen merkintäpaikan ohjeiden mukaisesti tai vahvistanut Sitoumuksensa pankkitunnuksillaan ja maksanut kyseisen Sitoumuksen mukaisen osakkeiden merkintämaksun sekä sitoutunut näiden ehtojen mukaiseen luovutusrajoitukseen. Sitoumusta annettaessa on noudatettava mahdollisia merkintäpaikan antamia tarkempia ohjeita. Henkilöstöannissa annettu Sitoumus on sitova eikä sitä voi muuttaa, ja sen peruuttaminen on mahdollista vain edellä kohdassa "– *Sitoumuksen peruuttaminen*" mainituissa tilanteissa ja yksilöidyllä tavalla.

Yhtiöllä, Pääjärjestäjillä tai Nordnetilla on oikeus hylätä Sitoumus osittain tai kokonaan, jos se ei ole näiden ehtojen mukainen tai se on muuten puutteellinen.

Henkilöstöannin merkintäsitoumukset

Seuraavat Yhtiön johtoryhmän jäsenet ovat antaneet peruuttamattoman sitoumuksen merkitä Henkilöstöosakkeita Listautumisannissa:

- David Rönnberg (toimitusjohtaja) on sitoutunut merkitsemään Henkilöstöosakkeita 1 000 000 eurolla;
- Tobias Nilsson (johtoryhmän jäsen) on sitoutunut merkitsemään Henkilöstöosakkeita 25 000 eurolla; ja
- Daniel Pettersson (johtoryhmän jäsen) on sitoutunut merkitsemään Henkilöstöosakkeita 20 000 eurolla.

Yllämainittujen johtoryhmän jäsenten merkintäsitoumukset on annettu aikaisemmin kuin 30 kalenteripäivää Yhtiön 31.12.2019 päättyvän kolmen kuukauden ajanjakson osavuosikatsauksen julkistamista (suljettu ikkuna).

Maksetun määrän palauttaminen

Mikäli Sitoumus hylätään tai hyväksytään vain osittain ja/tai mikäli Henkilöstöosakkeen Lopullinen Merkintähinta on alempi kuin Sitoumuksen tekemisen yhteydessä maksettu hinta, maksettu määrä tai sen osa palautetaan Sitoumuksen antajalle Sitoumuksessa ilmoitetulle suomalaiselle pankkitilille arviolta viidentenä (5.) pankkipäivänä Hinnoittelun jälkeen, arviolta 20.2.2020. Mikäli sijoittajan pankkitili on eri rahalaitoksessa kuin merkintäpaikka, palautettavat varat maksetaan sijoittajan pankkitilille rahalaitosten välisen maksuliikenteen aikataulun mukaisesti arviolta viimeistään kaksi (2) pankkipäivää myöhemmin. Mikäli saman oikeutetun henkilön antamia Sitoumuksia on yhdistelty, mahdollinen maksun palautus suoritetaan sille pankkitilille, josta merkintämaksu on maksettu. Palautettaville varoille ei makseta korkoa. Katso myös kohta "*Listautumisannin yleiset ehdot – Sitoumuksen peruuttaminen – Menettely Sitoumusta peruutettaessa*".

Henkilöstöosakkeiden kirjaaminen arvo-osuustilille

Henkilöstöannissa Suomessa Sitoumuksen antavalla sijoittajalla on oltava arvo-osuustili Suomessa toimivassa tilinhoitajassa, ja hänen on ilmoitettava arvo-osuustilinsä tiedot Sitoumuksessaan. Merkintöjen tekeminen osakesäästötileille onnistuu vain Nordnetin kautta ja vain Nordnetissa olevalle osakesäästötilille tehtynä. Henkilöstöannissa Ruotsissa ja Norjassa Sitoumuksen antavalla sijoittajalla on oltava tai hänen on avattava maksuton säilytys Nordnetissa voidakseen osallistua Henkilöstöantiin. Henkilöstöannissa allokoidut ja maksetut Henkilöstöosakkeet kirjataan sijoittajien arvo-osuustileille/säilytystileille arviolta 14.2.2020.

Listalleottoesitteestä vastuussa olevat tahot

Musti Group Oyj
Yritys- ja yhteisötunnus: 2659161-1
Kotipaikka: Helsinki
Osoite: Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki

Listalleottoesitettä koskeva vakuutus

Yhtiö vastaa tähän Listalleottoesitteeseen sisältyvistä tiedoista. Yhtiö vakuuttaa, että sen parhaan ymmärryksen mukaan tässä Listalleottoesitteessä esitetyt tiedot vastaavat tosiseikkoja eikä tiedoista ole jätetty pois mitään asiaan todennäköisesti vaikuttavaa. Myyjät vastaavat tässä Listalleottoesitteessä esitetyistä tiedoista siltä osin kuin tiedot liittyvät niiden osakeomistukseen. Myyjät vakuuttavat, että niiden parhaan ymmärryksen mukaan tämän Listalleottoesitteen Myyjien osakeomistukseen liittyvät tiedot vastaavat tosiseikkoja eikä tiedoista ole jätetty pois mitään asiaan todennäköisesti vaikuttavaa.

Ulkopuolisista lähteistä olevat tiedot

Mikäli Listalleottoesitteen sisältämä tieto on peräisin ulkopuolisesta lähteestä, kyseinen lähde on yksilöity. Yhtiö vahvistaa, että Listalleottoesitteeseen sisältyvät ulkopuolisista lähteistä tuotetut tiedot on toistettu Listalleottoesitteessä asianmukaisesti, ja että siltä osin kuin Yhtiö tietää ja on pystynyt kyseisten kolmansien julkistamien tietojen perusteella varmistamaan, tiedoista ei ole jätetty pois seikkoja, jotka tekisivät toistetuista tiedoista harhaanjohtavia tai epätarkkoja.

Listalleottoesitteen saatavilla olo

Tämä Listalleottoesite tulee olemaan saatavilla arviolta 3.2.2020 Yhtiön internetsivuilta osoitteesta www.mustigroup.com/listautuminen. Lisäksi tämä Listalleottoesite tulee olemaan saatavilla painettuna arviolta 3.2.2020 Yhtiön pääkonttorista osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki, sekä Nordean konttoreista, Nordean internetsivuilta osoitteesta www.nordea.fi/osakkeet, Nordnetin internetsivuilta osoitteesta ja www.nordnet.fi/musti ja Helsingin Pörssistä osoitteesta Fabianinkatu 14, 00100 Helsinki.

Verkkosivuston tiedot eivät kuulu listalleottoesitteeseen

Tämä Listalleottoesite tullaan julkaisemaan Yhtiön internetsivuilta osoitteesta www.mustigroup.com/listautuminen. Yhtiön verkkosivustolla tai millä tahansa muulla verkkosivustolla esitetyt tiedot eivät ole osa tätä Listalleottoesitettä, eikä Mustin osakkeenomistajien tule luottaa tällaisiin tietoihin. Listalleottoesitteeseen viittaamalla sisällytetyt tiedot, jotka löytyvät Yhtiön internetsivuilta, sekä Listalleottoesitteen mahdolliset täydennykset ovat edellä mainitusta poiketen kuitenkin osa Listalleottoesitettä.

Tulevaisuudessa saatavilla olevia tietoja

Yhtiö aikoo julkistaa vuosikertomuksensa, joka sisältää tilintarkastetun konsernitilinpäätöksen 30.9.2020 päättyvältä tilikaudelta alkaen sekä osavuosikatsaukset, jotka sisältävät tilintarkastamattomat osavuositiedot 31.12.2019 päättyneeltä kolmen kuukauden jaksolta alkaen. Yhtiön tarkoituksena on vuosittain julkistaa osavuosikatsaukset, jotka sisältävät tilintarkastamattomat osavuositiedot ensimmäiseltä, toiselta ja kolmannelta vuosineljännekseltä. Osavuosikatsaus 31.12.2019 päättyvältä kolmen kuukauden jaksolta on suunniteltu julkaistavaksi 3.3.2020 ja puolivuosikatsaus 31.3.2020 päättyvältä kuuden kuukauden jaksolta on suunniteltu julkaistavaksi 6.5.2020 ja osavuosikatsaus 30.6.2020 päättyneeltä kolmen kuukauden jaksolta 4.8.2020. Kaikki vuosikertomukset, osavuosikatsaukset ja pörssitiedotteet julkaistaan suomeksi ja englanniksi.

Tilinpäätökseen liittyviä ja eräitä muita tietoja

TILINPÄÄTÖSTIEDOT

Musti on laatinut ensimmäisen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (*International Financial Reporting Standards*, "**IFRS**") mukaisen tilintarkastetun konsernitilinpäätöksensä 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta ("**tilikausi 2018**"). Tämän Listalleottoesitteen liitteenä oleva Mustin ensimmäinen IFRS-konsernitilinpäätös sisältää tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta ("**tilikausi 2017**") sekä tilintarkastamattoman avaavan IFRS-taseen siirtymäpäivältä 1.10.2016. Tätä ennen Musti Group Oyj on noudattanut konsernitilinpäätöksessään suomalaista tilinpäätösnormistoa (*Finnish Accounting Standards*, "**FAS**").

Tämän Listalleottoesitteen liitteenä oleva Mustin IFRS:n mukaisesti laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös 30.9.2019 päättyneeltä tilikaudelta ("**tilikausi 2019**") sisältää vertailutiedot 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta.

Yhtiön FAS:n mukaan laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta on sisällytetty tähän esitteeseen viittaamalla.

VAIHTOEHTOISET TUNNUSLUVUT

Musti esittää tässä Listalleottoesitteessä tiettyjä tunnuslukuja, jotka eivät ole Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen (*European Securities and Markets Authority*, "**ESMA**") antaman ohjeen "Vaihtoehtoiset tunnusluvut" mukaan IFRS-standardeissa määriteltyjä tai nimettyjä historiallista taloudellista suorituskykyä, taloudellista asemaa tai rahavirtoja kuvaavia tunnuslukuja, vaan ne ovat vaihtoehtoisia tunnuslukuja. Yhtiön näkemyksen mukaan vaihtoehtoiset tunnusluvut antavat merkittävää Yhtiötä koskevaa lisätietoa johdolle, sijoittajille, arvopaperimarkkina-analyytikoille ja muille tahoille Yhtiön toiminnan tuloksesta, taloudellisesta asemasta ja rahavirroista.

Nykyisten ja mahdollisten tulevien sijoittajien suojaamisen edistämistä koskevan tavoitteen mukaisesti Esiteasetuksen 6 artikla asettaa periaatteen, jonka mukaan kaikki esitteissä oleva tieto tulee esittää helposti analysoitavassa ja ymmärrettävässä muodossa. ESMA katsoo, että jos esitteestä vastuulliset päättävät sisällyttää vaihtoehtoisia tunnuslukuja esitteeseen, ymmärrettävyyden periaate edellyttää, että vaihtoehtoisten tunnuslukujen tulee olla määriteltyjä, niillä tulee olla tarkoituksenmukaiset nimet, niiden tulee olla tilinpäätöksessä esitettyjen tietojen kanssa täsmäytettyjä ja niiden merkityksellisyys ja luotettavuus tulee selostaa. Näitä vaihtoehtoisia tunnuslukuja ovat:

Tunnusluku	Käyttötarkoitus
Vertailukelpoinen konsernimyynti Vertailukelpoinen myymälämyynti Vertailukelpoinen verkkokauppamyynti[1]	Parantaa eri kausien keskinäistä vertailukelpoisuutta liikevaihdon kehityksen osalta.
Myyntikate Myyntikate (%)	Yhtiön kannattavuutta osoittava mittari.
Käyttökate Käyttökate (%)	Yhtiön tuloksellisuutta osoittava mittari.
Oikaistu käyttökate[2] Oikaistu käyttökate (%)[2]	Oikaistuja tunnuslukuja käytetään parantamaan eri kausien keskinäistä vertailukelpoisuutta.

Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA) Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	Yhtiön tuloksellisuutta osoittava mittari.
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)[2] Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)[2]	Oikaistuja tunnuslukuja käytetään parantamaan eri kausien keskinäistä vertailukelpoisuutta.
Liikevoitto Liikevoitto (%)	Liikevoitto on oleellinen tunnusluku Yhtiön taloudellisen suorituskyvyn ymmärtämisessä.
Oikaistu liikevoitto[2] Oikaistu liikevoitto (%)[2]	Oikaistuja tunnuslukuja käytetään parantamaan eri kausien keskinäistä vertailukelpoisuutta.
Nettovelka	Osoittaa Yhtiön ulkopuolisen velkarahoituksen kokonaismäärän.
Omavaraisuusaste (%)	Osoittaa kuinka suuri osa Yhtiön varoista on rahoitettu omalla pääomalla.
Nettovelkaantumisaste (%)	Kuvastaa taloudellista riskiä. Korkea velkaantumissuhde merkitsee korkeaa velan osuutta suhteessa omaan pääomaan.
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)[2] Nettovelka / Oikaistu käyttökate (Ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)[2]	Kuvastaa Yhtiön velkaantumisastetta.
Oikaistu kassavirtasuhde (%)[2]	Kuvaa kuinka suuri osa käyttökatteesta muodostuu vapaaksi kassavirraksi.

[1] Verkkokauppamyynti sisältää Click & Collect -ominaisuuden kautta myydyt tuotteet, mutta ei Click & Reserve -ominaisuuden kautta myytyjä.

[2] Oikaisut ovat vertailukelpoisuuteen vaikuttavia merkittäviä eriä, jotka liittyvät liiketoiminnan hankintojen kuluihin, liiketoiminnan uudelleenjärjestelykuluihin, käyttöomaisuuden myyntivoittoihin, strategisiin projekteihin, uusiin liiketoimintoihin ja muihin oikaisuihin ja Yhtiön Listautumisesta aiheutuviin kuluihin.

TILINTARKASTAJAT

Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan Yhtiöllä tulee olla yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Yhtiön tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Yhtiö on nimittänyt Tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy:n tilintarkastajakseen. Ernst & Young on nimittänyt päävastuulliseksi tilintarkastajaksi KHT Johanna Winqvist-Ilkan. Johanna Winqvist-Ilkka on Suomen Tilintarkastajat ry:n jäsen.

Ernst & Young Oy, tilintarkastusyhteisö, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Johanna Winqvist-Ilkka, on tarkastanut tähän Listalleottoesitteeseen liitteenä sisällytetyt Yhtiön IFRS-standardien mukaisesti laaditut konsernitilinpäätökset 30.9.2019 ja 30.9.2018 päättyneiltä tilikausilta sisältäen tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta ja siirtymäpäivältä 1.10.2016.

KPMG Oy Ab, tilintarkastusyhteisö, päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Lasse Holopainen, on tarkastanut Musti Group Oyj:n viittaamalla sisällytetyn FAS:n mukaisesti laaditun konsernitilinpäätöksen 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta.

MUU INFORMAATIO

Tämän Listalleottoesitteen taulukoissa esitetyt taloudelliset ja muut tiedot on pyöristetty. Siten tietyissä tapauksissa sarakkeen tai rivin lukujen summa ei aina vastaa tarkalleen sarakkeen tai rivin loppusummana esitettyä lukua. Lisäksi tietyt prosenttiluvut on laskettu tarkoilla luvuilla ennen pyöristystä, eivätkä ne siten välttämättä vastaa prosenttilukuja, joihin olisi päästy, mikäli lukujen laskenta olisi perustunut pyöristettyihin lukuihin.

Tässä Listalleottoesitteessä "**euro**" tai "**EUR**" ovat viittauksia Euroopan talous- ja rahaliittoon osallistuvien EU:n jäsenvaltioiden käyttämään rahayksikköön.

Tulevaisuutta koskevat lausumat

Eräät tässä Listalleottoesitteessä esitetyt lausumat, kuten, sisältäen mutta ei rajoittuen, kohdissa "*Tiivistelmä*", "*Riskitekijät*" sekä "*Listautumisannin tausta ja syyt sekä varojen käyttö*" esitetyt lausumat, perustuvat Yhtiön johdon näkemyksiin ja oletuksiin sekä Yhtiön johdon tiedossa tällä hetkellä oleviin seikkoihin, ja näitä lausumia voidaan siten pitää tulevaisuutta koskevina lausumina. Muun muassa lausumia, jotka sisältävät verbin "uskoa", "odottaa", "ennakoida", "aikoa", "suunnitella" tai näitä vastaavan verbin tai ilmaisun, voidaan pitää tulevaisuutta koskevina lausumina.

Tällaisiin tulevaisuutta koskeviin lausumiin liittyy tunnettuja ja tuntemattomia riskejä, epävarmuustekijöitä sekä muita tärkeitä tekijöitä, joiden seurauksena Mustin todellinen tulos, toiminnan laajuus, saavutukset tai sen toimialan tulokset saattavat poiketa merkittävästikin tulevaisuutta koskevissa lausumissa esitetyistä tai arvioiduista tuloksista, toiminnan tasosta tai saavutuksista. Tämän Listalleottoesitteen kohdassa "*Riskitekijät*" esitetään olennaisimmat riskit ja epävarmuustekijät. Tällaiset riskit voivat liittyä esimerkiksi yleiseen taloustilanteeseen, suhdannevaihteluun, muutoksiin markkinan kilpailutilanteessa, rahoituksen saatavuuteen suotuisin tai Mustin odottamin ehdoin taikka muutoksiin kustannuksissa tai rahoituksessa. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi muutokset koroissa tai lainsäädännössä, Osakkeiden volatiliteetti ja arvostus, epäonnistuminen Listautumisannissa suunnitelluksi kerättävien varojen keräämisessä, Listautumisantiin tai tuleviin osakeanteihin osallistumattomien osakkeenomistajien omistuksen laimentuminen, mahdolliset rajoitukset muiden kuin suomalaisten etuoikeuteen merkitä osakkeita Yhtiössä, tuleviin osinkoihin liittyvät epävarmuudet sekä Yhtiön Osakkeiden merkittävästä myynnistä tai liikkeeseenlaskusta johtuvat mahdolliset negatiiviset vaikutukset Yhtiön Osakkeiden markkina-arvoon. Tämä lista ei ole tyhjentävä ja uusia riskejä voi aika ajoin syntyä. Jos yksi tai useampi näistä tai muista riskeistä tai epävarmuustekijöistä toteutuisi tai jos taustaolettamukset osoittautuisivat vääriksi, Mustin liiketoiminnan todellinen tulos tai sen taloudellinen asema saattaa erota huomattavasti siitä, mitä tässä Listalleottoesitteessä kuvataan odotetuksi, uskotuksi, arvioiduksi tai ennakoiduksi.

Listautumisannin tausta ja syyt sekä varojen käyttö

LISTAUTUMISANNIN SYYT

Listautumisen odotetaan tukevan Mustin strategian toteuttamista lisäämällä Yhtiön näkyvyyttä sen nykyisten sekä mahdollisten uusien asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden parissa. Se tulee myös mahdollistamaan Yhtiön pääsyn pääomamarkkinoille kasvustrategiaansa tukevan pääoman hankkimiseksi, sekä laajentamaan sen osakkeenomistajapohjaa ja lisäämään Osakkeiden likviditeettiä. Lisäksi Listautumisanti tarjoaa Myyntiosakkeita myyville osakkeenomistajille mahdollisuuden realisoida osan sijoituksestaan, sekä mahdollisuuden käydä kauppaa osakkeillaan julkisella markkinalla. Listautuminen antaa Yhtiölle myös mahdollisuuden tarjota avainhenkilöilleen markkinapohjaisia kannustinjärjestelmiä ja vahvistaa työnantajamielikuvaa.

HANKITTAVIEN VAROJEN KÄYTTÖ

Myyjät saavat Osakemyynnistä noin 106 miljoonan euron bruttovarat (laskettuna käyttämällä Alustavan Hintavälin keskikohtaa ja olettaen että Myyjät myyvät kyseisellä hinnalla lasketun enimmäismäärän Myyntiosakkeita ja Lisäosakeoptioita ei käytetä). Myyjät odottavat maksavansa noin 4 miljoonaa euroa palkkioita Listautumisannin yhteydessä (laskettuna käyttämällä Alustavan Hintavälin keskikohtaa ja olettaen, että harkinnanvarainen palkkio maksetaan täysimääräisenä). Myyntiosakkeiden lopullinen määrä määräytyy Lopullisen Merkintähinnan perusteella.

Musti pyrkii keräämään Listautumisannilla noin 45 miljoonan euron bruttovarat tarjoamalla Uusia Osakkeita merkittäväksi. Liikkeeseen laskettavien Uusien Osakkeiden määrä määräytyy Lopullisen Merkintähinnan perusteella. Yhtiö laskee liikkeeseen 6 011 876 Uutta Osaketta olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta on Alustavan Hintavälin keskikohdassa ja että Henkilöstö merkitsee 118 764 Uutta Osaketta Henkilöstöannissa sellaisiin Uusiin Osakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Musti arvioi sen maksettavaksi tulevien Listautumisantiin liittyvien palkkioiden ja kulujen määrän olevan noin 5 miljoonaa euroa (laskettuna käyttämällä Alustavan Hintavälin keskikohtaa, olettaen että Yhtiö kerää 45 miljoonan euron bruttovarat ja olettaen, että harkinnanvarainen palkkio maksetaan täysimääräisenä), minkä seurauksena Musti arvioi saavansa Listautumisannista noin 40 miljoonaa euroa nettovaroja. Yhtiö ei saa mitään osuutta Myyjien Listautumisannissa myymistä olemassa olevista Myyntiosakkeista saatavista varoista. Yhtiö ja Myyjät maksavat Pääjärjestäjille Järjestämissopimuksen mukaiset yhteenlasketut myynti- ja järjestelypalkkiot.

Osakeannista saadut varat on tarkoitus käyttää SFA:n takaisinmaksuun, Myyjien lainasopimusten ja kertyneiden korkojen takaisinmaksuun (määritelty jäljempänä kohdassa "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Maksuvalmius ja pääomalähteet – Lainat ja nettovelka – Lainat ja rahoitussopimukset*"), sekä yhtiön yleiseen toimintaan.

Listautumisannilla kerättävien varojen lisäksi yllämainittujen lainojen takaisinmaksuun tullaan myös käyttämään 60 miljoonan euron Lainasopimusta, jonka Yhtiö on neuvotellut Nordean kanssa. Katso "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Maksuvalmius ja pääomalähteet – Lainat ja nettovelka – Lainat ja rahoitussopimukset – Uudelleenrahoitus*". Takaisinmaksettavien SFA:n alaisten lainojen määrä Listalleottoesitteen päivämääränä on yhteensä 78,0 miljoonaa euroa (mukaan lukien korot 14.2.2020 asti). Tämän Listalleottoesitteen päivämäärän jälkeen lainoja erääntyisi alkuperäisen aikataulun mukaisesti 30.6.2020 maksettavaksi 2,5 miljoonaa euroa, 30.12.2020 maksettavaksi 45,9 miljoonaa euroa ja 30.12.2021 maksettavaksi 29,1 miljoonaa euroa (alkuperäisen aikataulun mukaiset maksut esitetty ilman korkoja). Myyjien lainasopimusten mukaisen velan määrä on tämän Listalleottoesitteen päivämääränä 10,5 miljoonaa euroa (mukaan lukien korot 14.2.2020 asti).

Pääomarakenne ja velkaantuneisuus

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin pääomarakenne ja velkaantuneisuus 30.11.2019 perustuen Yhtiön IFRS:n mukaiseen tilintarkastamattomaan taseeseen per 30.11.2019. Pääomarakenteen ja velkaantuneisuuden 30.11.2019 oikaistujen tietojen toteutumiseen liittyy kuitenkin epävarmuutta.

Seuraavaa taulukkoa tulee lukea yhdessä tämän Listalleottoesitteen kohtien "*Eräitä taloudellisia tietoja*" ja "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät*", mukaan lukien "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Maksuvalmius ja pääomalähteet*", sekä tähän Listalleottoesitteeseen liitteenä sisällytettyjen Mustin tilintarkastettujen konsernitilinpäätösten kanssa.

Tuhatta euroa		30.11.2019 Toteutunut (tilintarkastamaton)	Oikaisut (tilintarkas-tamaton)	30.11.2019 Oikaistu (tilintarkastamaton)
Pääomarakenne				
Pitkäaikaiset korolliset velat				
Taatut/Vakuudelliset		75 443	-75 443[1]	-
Takaamattomat/Vakuudettomat		48 059	39 480[1, 2]	87 539
Yhteensä		**123 502**	**-35 963**	**87 539**
Lyhytaikaiset korolliset velat			-	
Taatut/Vakuudelliset		5 008	-5 008[1]	-
Takaamattomat/Vakuudettomat		14 560	10 000[1]	24 560
Yhteensä		**19 568**	**4 992**	**24 560**
Korolliset velat yhteensä		**143 070**	**-30 971**	**112 100**
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma				
Osakepääoma		11 002	-	11 002
Muut rahastot		122 412	40 000[3]	162 412
Kertyneet voittovarat		-33 009	-	-33 009
Yhteensä		**100 405**	**40 000**	**140 405**
Määräysvallattomien omistajien osuus		111	-	111
Oma pääoma yhteensä		**100 516**	**40 000**	**140 516**
Oma pääoma ja korolliset velat yhteensä		**243 586**	**9 029**	**252 615**
Nettovelkaantuneisuus				
Likviditeetti				
Rahavarat		4 601	9 029[1, 2, 3]	13 630
Yhteensä	**A**	**4 601**	**9 029**	**13 630**
Lyhytaikaiset korolliset velat				
Taatut/Vakuudelliset		5 008	-5 008[1]	-
Takaamattomat/Vakuudettomat		14 560	10 000[1]	24 560
Yhteensä	**B**	**19 568**	**4 992**	**24 560**
Lyhytaikainen nettovelkaantuneisuus	**C = B-A**	**14 968**	**-4 037**	**10 931**
Pitkäaikaiset korolliset velat				
Taatut/Vakuudelliset		75 443	-75 443[1]	-
Takaamattomat/Vakuudettomat		48 059	39 480[1, 2]	87 539
Yhteensä	**D**	**123 502**	**-35 963**	**87 539**
Nettovelkaantuneisuus	**= C+D**	**138 470**	**-40 000**	**98 470**

[1] Yhtiö allekirjoitti 17.1.2020 Nordea Bank Abp:n kanssa kolmevuotisen yhteensä 60,0 miljoonan euron lainasopimuksen, jonka mukainen 50,0 miljoonan euron Term-laina ja 10,0 miljoonan euron Revolving-laina ovat nostettavissa 31.3.2020 saakka listautumisen toteutuessa edellyttäen, että yhtiö kerää Osakeannilla vähintään 40,0 miljoonan euron bruttovarat. Yhtiö odottaa nostavansa listautumisen yhteydessä 50,0 miljoonan euron Term-lainan sekä tarvittaessa 10,0 miljoonan euron Revolving-lainaa, joita käytetään yhdessä osakeannista saatavien nettovarojen kanssa SFA:n takaisinmaksuun. Taulukossa Revolving-laina on esitetty kokonaan nostettuna. SFA:n takaisinmaksettava määrä tulee olemaan 80,5 miljoonaa euroa. 30.11.2019 jälkeen Yhtiö on lyhentänyt lainojaan 30.12.2019 yhteensä 2,46 miljoonaa euroa, joten Listalleottoesitteen päivämääränä takaisinmaksettava määrä tulee olemaan 78,0 miljoonaa euroa (mukaan lukien korot 14.2.2020 asti).

[2] Yhtiö tulee maksamaan Listautumisen yhteydessä Myyjien lainasopimukset korkoineen takaisin. Lainasopimusten mukainen velan määrä korot mukaan lukien 14.2.2020 saakka on 10,5 miljoonaa euroa.

[3] Yhtiö pyrkii keräämään Osakeannilla noin 45,0 miljoonan euron bruttovarat. Yhtiö arvioi sen maksettavaksi tulevien Listautumisantiin ja uudelleenrahoitukseen liittyvien maksujen, palkkioiden ja kulujen yhteismäärän olevan noin 5,0 miljoonaa euroa. Tämän seurauksena yhtiö arvioi saavansa Osakeannista noin 40,0 miljoonaa euroa nettovaroja. Näitä nettovaroja käytetään Yhtiön SFA:n takaisinmaksuun, Myyjien lainasopimusten takaisinmaksuun korkoineen sekä yhtiön yleiseen toimintaan. Osakeannista saatavat nettovarat merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

30.11.2019 jälkeen Yhtiö on lyhentänyt lainojaan joulukuussa 2019 2,46 miljoonaa euroa. Yhtiön pääomarakenteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tänä ajanjaksona.

Lisätietoja koskien Yhtiön taseen ulkopuolisia vastuita on esitetty kohdassa "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Tasetietoja – Taseen ulkopuoliset sitoumukset*".

KÄYTTÖPÄÄOMALAUSUNTO

Yhtiön nykyinen käyttöpääoma riittää tämän Esitteen päivämääränä sen seuraavan 12 kuukauden tarpeisiin.

Osingot ja osinkopolitiikka

Yhtiön tavoitteena on harjoittaa aktiivista osinkopolitiikkaa, joka on sidottu tilikauden taloudelliseen tulokseen ja käsillä oleviin kasvuinvestointimahdollisuuksiin. Yhtiön hallitus tekee vuosittain esityksen jaettavan osingon määrästä. Mustin osinkopolitiikan mukaisesti, Musti pyrkii jakamaan osinkona 60-80 prosenttia nettotuloksestaan. Mahdollisen osingon jakamisessa huomioidaan yritysostot, Yhtiön taloudellinen tilanne, rahavirta ja tulevaisuuden kasvumahdollisuudet.

Vaikka osinkopolitiikan muuttaminen ei ole suunnitteilla, ei voida taata, että osinkoa tai pääoman palautusta todella maksetaan tulevaisuudessa, eikä takeita voida myöskään antaa minään tiettynä vuonna maksettavien osinkojen tai pääoman palautuksen määrästä.

Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön rahoitussopimukset sisältävät osingonjakokiellon. Listautumisen myötä osingonjakokielto poistuu kokonaisuudessaan, eivätkä rahoitussopimukset rajoita Yhtiön osingonjakoa.

Osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous päättää osinkojen jakamisesta yhtiön hallituksen esityksen perusteella. Osinkoa jaetaan yleensä kerran tilikaudessa ja osinko voidaan maksaa vasta sen jälkeen, kun yhtiökokous on hyväksynyt yhtiön tilinpäätöksen. Osingonjakoon liittyviä rajoituksia kuvataan kohdassa "*Osakkeet ja osakepääoma – Osakkeenomistajien oikeudet – Osingot ja muun vapaan pääoman jakaminen*".

Musti ei ole maksanut osinkoa perustamisensa, eli vuoden 2014, jälkeen.

Kohdassa "*Verotus*" esitetään yhteenveto tietyistä osakkeenomistajiin vaikuttavista veroseuraamuksista.

Markkina- ja toimialakatsaus

1. JOHDANTO

Musti toimii Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoilla, jotka määritellään laajasti lemmikinruoan, herkkujen, tarvikkeiden, palvelujen ja eläinlääkäripalvelujen myyntinä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa[2,3]. Euromonitorin mukaan markkinoiden arvo on noin 2,8 miljardia euroa, mistä suurimman markkinan eli Ruotsin osuus on noin 1,2 miljardia euroa, Suomen noin 820 miljoonaa euroa ja Norjan noin 790 miljoonaa euroa.[4] Markkinoiden kehitys on historiallisesti ollut vakaata. Markkinat ovat kasvaneet vuosittain keskimäärin 4,6 prosenttia vuodesta 2013 lähtien, ja ne ovat osoittaneet kestävyytensä yli suhdanteiden niiden kasvun jatkuessa vuosien 2007–2009 laskusuhdanteessa[5]. Myyntikanavarakenteen kehittyminen jatkuu ja lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet kasvattavat markkinaosuuttaan, mikä johtuu pääasiassa niiden tarjoamasta laadukkaammasta ja parempitasoisesta lemmikinruokavalikoimasta sekä laajemmasta tuotevalikoimasta verrattuna muihin myyntikanaviin. Tästä trendistä huolimatta markkinat ovat edelleen fragmentoituneet. Erikoisliikkeiden (mukaan lukien verkkokauppojen) osuus lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoista on 53 prosenttia, päivittäistavarakauppojen 37 prosenttia ja muiden 11 prosenttia. Musti on markkinajohtaja arviolta 22 prosentin markkinaosuudellaan Pohjoismaissa[6], ollessaan yli kuusi kertaa suurempi kuin seuraavaksi suurin lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliike.

Yhtiö on tilannut Yhtiöstä riippumattomalta kansainväliseltä konsulttiyhtiöltä tutkimuksen Yhtiön kohdemarkkinoista.[7] Tutkimuksen mukaan lemmikkien lukumäärän tasaisen kasvun lisäksi Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinat hyötyvät useista myönteisistä tekijöistä. Nousussa olevalla Pet Parenting -ilmiöllä, joka tunnetaan myös lemmikkien humanisaationa tai Lemmikkivanhemmuutena, tarkoitetaan ihmisten yhä yleisempää taipumusta kohdella lemmikkejään perheenjäseninä. Tämä trendin seurauksena ruokamenot lemmikkiä kohti ovat kasvaneet merkittävästi asiakkaiden siirtyessä parempilaatuisiin tuotteisiin, tavaraostot lemmikkiä kohti ovat kasvaneet asiakkaiden ostaessa monipuolisempia tuotteita, palvelujen käyttö on lisääntynyt ja eläinlääkäripalvelut ovat kasvaneet. Markkinoiden odotetaan kasvavan keskimäärin 4,1 prosenttia vuodessa vuoteen 2023 asti, jolloin lemmikkieläinmarkkinoiden odotetaan olevan noin 3,4 miljardia euroa.

Vaikka Musti tarjoaa joitakin eläinlääkäripalveluja, tämä on rajallista eikä Yhtiön johto tällä hetkellä pidä eläinlääkäripalveluja osana Mustin keskeisiä kohdemarkkinoita. Tämän perusteella Mustin keskeiset kohdemarkkinat voidaan määritellä lemmikinruoan, tarvikkeiden, herkkujen ja palvelujen myyntinä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, millä perusteella sen kohdemarkkinat ovat kooltaan noin 1,7 miljardia euroa. Lemmikkieläinmarkkinat eläinlääkäripalvelut mukaan lukien ovat kooltaan noin 2,8 miljardia euroa.

[2] Markkinakaaviot tässä kappaleessa eivät sisällä muuta lemmikinruokaa (eli lemmikinruokaa muille kuin kissoille ja koirille).

[3] Kaikki luvut tässä kappaleessa sisältävät arvonlisäveron, mukaan lukien Mustin markkinaosuuteen liittyvät laskelmat.

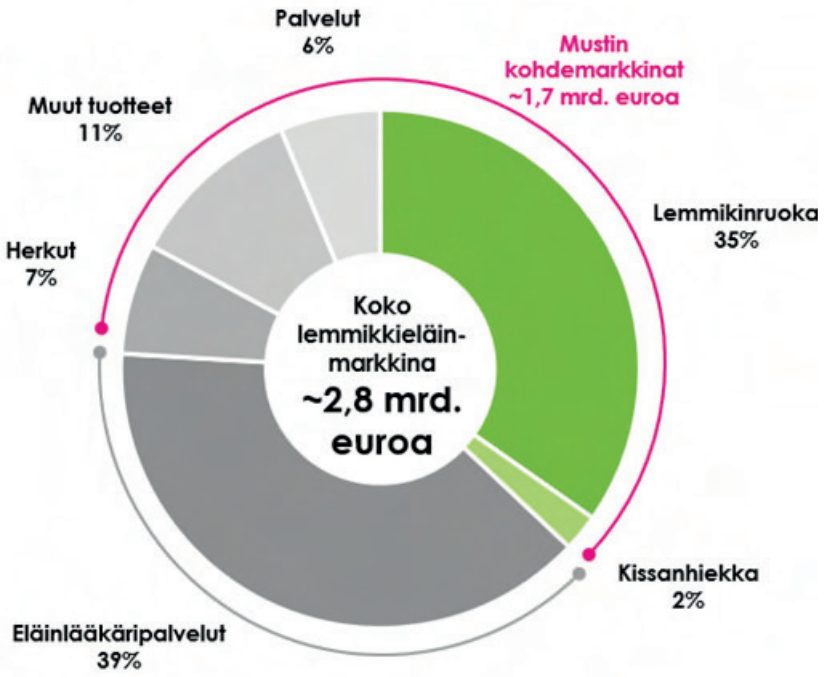
[4] Ei sisällä lemmikinruokaa muille kuin kissoille ja koirille.

[5] Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat.

[6] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen. Markkinaosuus vuoden 2018 Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoista. Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.

[7] Tutkimuksessa on käsitelty markkinoiden kokoa, trendejä ja kasvunäkymiä, myyntikanavien painotusta ja niiden muutosta, kanavakohtaisia markkinaosuuksia ja niiden viimeaikaisia trendejä, Mustin kilpailuasemaa ja asiakaspalautetta, Pohjoismaiden markkinoiden asiakassegmentointia ja asiakasnäkemyksiä eri ikäryhmissä.

Kaavio 1: Lemmikkieläinmarkkinoiden jakautuminen, 2018



Lähde: Euromonitor, Mustin kohdemarkkinat ovat Yhtiön johdon määrittämiä.

2. POHJOISMAIDEN LEMMIKKIELÄINMARKKINOIDEN TRENDIT

A. Lemmikkien määrän kasvu

Euromonitorin arvion mukaan vuonna 2018 Pohjoismaissa oli 2,1 miljoonaa koiraa ja 3,1 miljoonaa kissaa eli keskimäärin 0,5 lemmikkiä kotitaloutta kohti[8]. Lemmikkien kokonaismäärä on kasvanut tasaisesti, keskimäärin 1,3 prosenttia vuodessa vuodesta 2013, ja tätä kehitystä ovat tukeneet useat positiiviset demografiset tekijät, jotka edelleen vaikuttavat markkinoihin. Esimerkiksi yhden hengen talouksien määrän kasvu, väestön ikääntyminen ja lapsen hankkimista lykkäävien parien lukumäärän kasvu ovat tehneet lemmikin hankinnasta yhä houkuttelevamman vaihtoehdon. On myös olemassa perheitä, joissa lapset kannustavat vanhempiaan hankkimaan lemmikin. Lisäksi useat tutkimustulokset osoittavat, että koiran omistamisella on omistajalleen terveyshyötyjä, kuten alhaisempi stressitaso, vähentynyt yksinäisyyden tunne ja lisääntynyt fyysinen aktiivisuus.[9]

Globaalien demografisten trendien ja keskimääräisen perhekoon kehityksen perusteella lemmikkien määrän kotitaloutta kohti ennustetaan laskevan marginaalisesti 0,2 prosenttia vuoteen 2023 mennessä. Kotitalouksien lukumäärän kasvu kuitenkin jatkuu (ennusteen mukaan keskimäärin 0,9 prosenttia vuodessa vuoteen 2023 asti, 9,8 miljoonasta 10,2 miljoonaan Pohjoismaiseen kotitalouteen) ja lemmikkieläinten lukumäärän kasvun odotetaan Pohjoismaissa jatkuvan hieman tätä hitaammin eli keskimäärin 0,7 prosenttia vuodessa 5,4 miljoonaan lemmikkiin vuonna 2023 (3,2 miljoonaa kissaa ja 2,2 miljoonaa koiraa).

B. Lemmikkien humanisaatio ja Lemmikkivanhemmuus eli Pet Parenting -ilmiö

Lemmikkien humanisaatio on lemmikkialan merkittävä kehityssuuntaus, jolla on perustavaa laatua oleva vaikutus maailmanlaajuisin lemmikkieläin- ja palvelumarkkinoihin. Ihmiset kohtelevat koiriaan ja kissojaan yhä

[8] Lemmikeillä tarkoitetaan tässä kissoja ja koiria, koska pienemmistä eläimistä ei ole saatavilla tietoja.

[9] Lähde: Wiley Pup.

enemmän perheenjäseninä, ja he käyttävät enemmän rahaa korkealaatuiseen ruokaan sekä monipuolisempiin tuotteisiin ja palveluihin. Yhtiö kutsuu tätä trendiä Lemmikkivanhemmuudeksi eli Pet Parenting -ilmiöksi. Yhtiön arvion mukaan Lemmikkivanhempia on kaikista lemmikkien omistajista vajaa kolmannes, mutta heidän osuutensa kulutuksesta koko markkinoilla on noin puolet.

Lemmikkivanhemmuus on asenne ja siksi sitä ei voi määritellä jäykästi. Ymmärtääkseen paremmin markkinoiden kasvun dynamiikkaa Yhtiö on kuitenkin arvioinut mihin kategorioihin lemmikkejä omistava väestö kuuluu, Lemmikkivanhempiin vai lemmikkieläinten omistajiin. Arvio perustuu Yhtiön tilaaman ja kansainvälisen, Yhtiöstä riippumattoman konsulttiyhtiön suorittamaan yli 3 200 lemmikkiasiakasta kattavaan tutkimukseen. Lemmikkivanhemmat, toisin kuin lemmikkieläinten omistajat, osoittavat selkeästi perheellisiä taipumuksia lemmikkiensä kohtelussa, osoittaen (a) vahvaa taipumusta ostaa korkealaatuisia (mieluummin kuin edullisia) lemmikkieläintuotteita, ja (b) selkeää taipumusta olla tarkkana lemmikkiensä ruokien ja herkkujen ainesosien suhteen. Yhtiö jaotteli osallistujat perustuen osallistujien vastauksiin tutkimuksen kysymyksiin koskien näitä kahta tekijää.

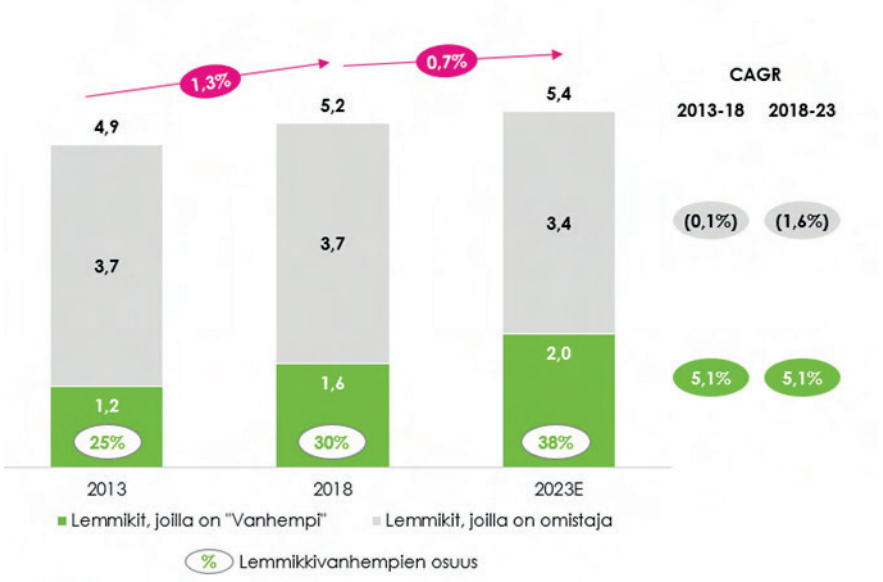
Kansainvälisen, Yhtiöstä riippumattoman konsulttiyhtiön mukaan osuus lemmikeistä, joilla on “Vanhempi” on kasvanut huomattavasti Pohjoismaiden markkinoilla vuodesta 2013 alkaen, nousten noin 5 prosenttiyksikköä 25:stä prosentista lemmikkejä (40 prosenttia kokonaiskulutuksesta) 30 prosenttiin vuonna 2018 (46 prosenttia kokonaiskulutuksesta). Kansainvälinen konsulttiyhtiö arvioi, että tämä luku tulee jatkamaan kasvuaan noin 38 prosenttiin kaikista Pohjoismaiden lemmikeistä vuonna 2023 (55 prosenttia kokonaiskulutuksesta).

Tutkimuksessa huomattiin, että Lemmikkivanhemmat eivät rajoitu mihinkään tiettyyn väestöryhmään (heidän ikärakenteensa ja tulotasonsa ovat laajasti samat kuin muillakin lemmikkien omistajilla), mutta he kuluttavat lemmikkiinsä vuosittain arviolta 2,0 kertaa enemmän (1,5 kertaa markkinakeskiarvoa enemmän). Tulokset viittasivat siihen, että noin 42 prosentilla Lemmikkivanhemmista on yli 50 000 euron tulot, vastaavan luvun ollessa noin 39 prosenttia lemmikkieläinten muilla omistajilla, ja noin 42 prosenttia Lemmikkivanhemmista on yli 50-vuotiaita, vastaavan luvun ollessa noin 41 prosenttia lemmikkieläinten muilla omistajilla. Tutkimuksessa korostui, että Lemmikkivanhempi pyrkii ostamaan lemmikilleen laadukkaita tuotteita ja palveluja, ja he selvästi suosivat erikoisliikkeitä. Lemmikkivanhemmista 62 prosenttia ilmoitti lemmikkieläintarvikeliikkeet[10] ensisijaiseksi ostopaikakseen, kun taas lemmikkien omistajien enemmistö ilmoitti päivittäistavarakaupat ensisijaiseksi myyntikanavakseen.

Tutkimus osoitti, että Lemmikkivanhemmat ovat tulotasostaan riippumatta laatutietoisia asiakkaita, jotka vaativat laatua, laajaa valikoimaa, helppoa asiointia ja vastiketta rahoilleen, kun he tekevät lemmikkejään koskevia ostopäätöksiä. Kun tutkimuksessa kysyttiin kolmea tärkeintä ostoperustetta, 78 prosenttia Lemmikkivanhemmista valitsi “korkealaatuiset tuotteet”, 46 prosenttia “laajan tuotevalikoiman”, 32 prosenttia “myymälöiden sopivan sijainnin” ja 39 prosenttia “matalat hinnat”. Tutkimuksen tulosten mukaan Lemmikkivanhemmat painottavat yhä enemmän myös lemmikkinsä terveyttä ja hyvinvointia. Lemmikkivanhemmista 93 prosenttia on samaa mieltä siitä, että “lemmikkini terveys ja turvallisuus ovat yksi elämäni tärkeimmistä asioista”, ja 70 prosenttia on samaa mieltä siitä, että he pyrkivät “antamaan lemmikilleen luonnollista tai luomuruokaa, kun se on mahdollista”.

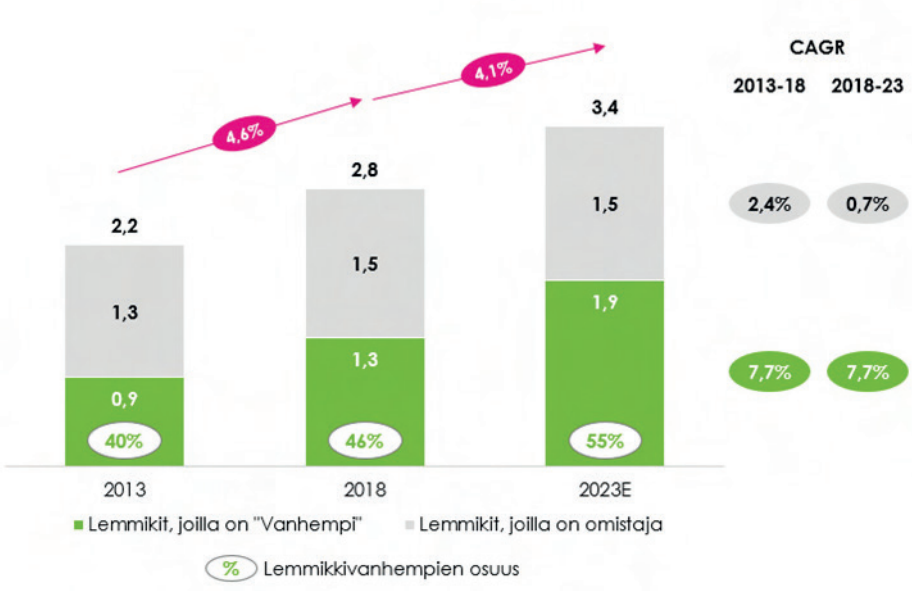
[10] Sisältää verkkokaupan.

Kaavio 2: Lemmikkieläinten määrä Pohjoismaissa (miljoonaa), 2013–2023E



Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus.

Kaavio 3: Lemmikkieläinmarkkinat Pohjoismaissa (miljardia euroa), 2013–2023E



Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus.

C. Kulutukseen vaikuttavat globaalit megatrendit[11]

Lemmikkivanhemmuuden trendin lisäksi on useita kuluttamisen globaaleja megatrendejä, jotka näkyvät selvästi lemmikkieläinmarkkinoilla sekä tukevat kasvua ja mahdollistavat uusien kategorioiden kehittymisen:

- Kuluttajat haluavat **helppoa** asiointia ostokokemuksensa jokaisessa vaiheessa kiireisemmän, verkostoituneemman ja liikkuvamman elämäntyylin takia.
- Kuluttajat painottavat yhä enemmän **terveyttä** ja **hyvinvointia** sekä ravintoon että elämäntyyliin liittyvissä asioissa.
- Kuluttajat ovat yhä enemmän **ympäristötietoisia**, ja he pyrkivät vaikuttamaan asioihin ostopäätöksillään (painottaen paikallisia tuottajia).
- Kuluttajat odottavat entistä enemmän **avoimuutta** koko hankintaketjussa. He haluavat tuntea tuotteet yksityiskohtaisesti ennen ostamista, ja paremmat mahdollisuudet saada ja jakaa tietoja korostavat tätä.
- Kiireisempi elämäntapa ja pidemmät työajat lisäävät **palvelujen kysyntää**.

Näillä trendeillä on tunnistettavissa oleva vaikutus lemmikkieläinmarkkinoihin. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan lemmikkien omistajat suosivat luonnollisia, paikallisesti tuotettuja lemmikinruokia, joiden ainesosat, alkuperä ja ravintosisältö ovat selvästi esillä. He vaativat hyviin paikkoihin sijoitettuja omnikanavaisilla ominaisuuksilla toimivia myymälöitä, jotta he voivat tehdä ostoksensa hetkessä, ja lemmikkien hyvinvointi on heille ensisijainen asia. Tämä lisää hyvälaatuisen ravinnon, terveydenhoitotuotteiden ja -palvelujen kysyntää. Yhtiön johto uskoo, että Musti on hyvässä asemassa hyötymään näistä kuluttajien mieltymyksiä ajavista positiivisista tekijöistä.

3. POHJOISMAIDEN LEMMIKKIELÄINMARKKINOIDEN KESTÄVYYS LASKUSUHDANTEITA VASTAAN

Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan lemmikkieläinmarkkinat ovat luonteeltaan laskusuhdanteita kestävät, ja ne saavat tukea välttämättömien tuotteiden ostamisesta. Kategoriat, jotka eivät ole harkinnanvaraisia, kuten lemmikinruoka, kissanhiekka ja eläinlääkäripalvelut, muodostavat noin 76 prosenttia kaikista ostoista, ja niille on ominaista ostojen toistuvuus suhdanteista riippumatta.

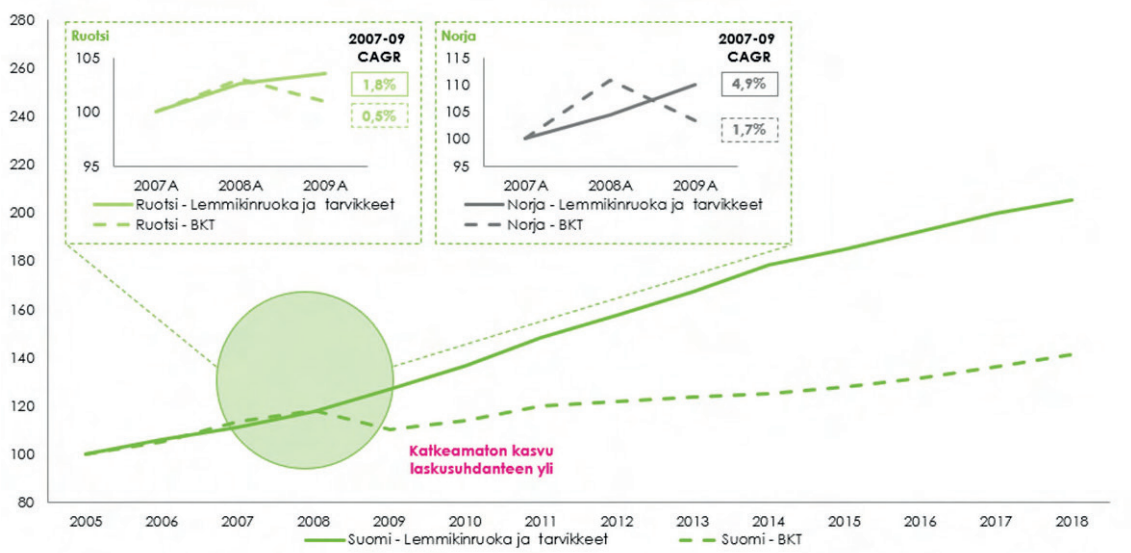
Kuluttajat ovat valmiita käyttämään rahaa lemmikkeihinsä entiseen tapaan myös laskusuhdanteiden aikana, ja he leikkaavat mieluummin kustannuksiaan muissa kulutuskategorioissa. Pet Food Manufacturers Associationin[12] mukaan kun kuluttajilta kysyttiin Iso-Britanniassa, mistä he tinkisivät laskusuhdanteen aikana, lemmikkieläinten omistajat ilmoittivat tinkivänsä mieluummin lämmityksestä, lomabudjetista ja polttoaineista kuin lemmikkiensä ruoasta, herkuista ja terveyspalveluista.

Tämä ilmiö näkyi selvästi Pohjoismaissa vuosien 2007–2009 laskusuhdanteen aikana. Vaikka talous kääntyi kokonaisuutena katsottuna vakavaan laskusuhdanteeseen, lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat kasvoivat Pohjoismaissa keskeytyksettä. Suomen BKT laski 1,5 prosenttia vuodessa ja lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat kasvoivat 6,9 prosenttia vuodessa, Ruotsissa BKT kasvoi 0,5 prosenttia vuodessa ja lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat kasvoivat 1,8 prosenttia vuodessa, ja Norjassa BKT kasvoi 1,7 prosenttia vuodessa ja lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat kasvoivat 4,9 prosenttia vuodessa.

[11] Yhtiön johdon arvio.

[12] Lähde: https://www.pfma.org.uk/news/pets-are-still-a-priority-as-owners-continue-to-spend-during-the-recession; PFMA 2012.

Kaavio 4: Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoiden indeksoitu kasvu suhteessa BKT:hen – Suomi ja Pohjoismaat



Lähde: Euromonitor.

4. POHJOISMAIDEN LEMMIKKIELÄINMARKKINOIDEN KEHITYS[13]

A. Markkinoiden kategoriat

Lemmikkieläinmarkkinat muodostuvat laajasti ottaen myynnistä seuraavissa kategorioissa:

- lemmikinruoka;
- lemmikkien herkut;
- lemmikkitarvikkeet;
- palvelut, kuten turkinhoito, pesu, lemmikkihoitola, hieronta ja koulutus; ja
- eläinlääkäripalvelut
    - eläinlääkäripalvelut eivät sisälly Mustin ensisijaisiin kohdemarkkinoihin

Lemmikinruokien, tarvikkeiden ja palvelujen suhteelliset osuudet ovat pitkälti samanlaiset Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Eläinlääkäripalvelut ovat myynniltään suurin kategoria 39 prosentin osuudellaan koko markkinoista ja seuraavana tulee lemmikinruoka 35 prosentin osuudella. Lemmikkitarvikkeet ovat seuraavaksi suurin 13 prosentin osuudellaan koko markkinoista, ja keskeisiä alakategorioita ovat kissanhiekka, vaatteet ja lisätarvikkeet. Palvelujen (jotka eivät sisällä eläinlääkäripalveluja), kuten turkinhoidon, koulutuksen ja hieronnan, merkitys kasvaa alueella, ja niillä on nyt arviolta 6 prosentin osuus vuotuisesta kokonaismyynnistä. Kategoriat, jotka eivät ole harkinnanvaraisia, kuten ruoka, kissanhiekka ja eläinlääkäripalvelut, vastasivat 76 prosenttia kokonaislemmikkieläinmarkkinoihin käytetystä kulutuksesta vuonna 2018.

B. Kategorioiden kehitys

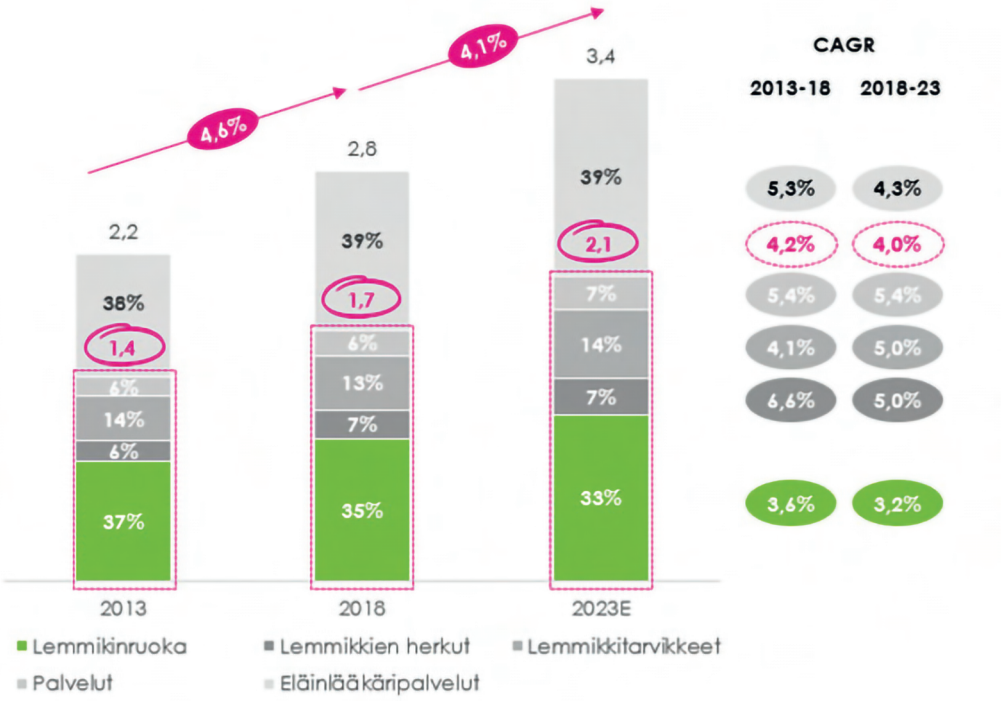
Vaikka lemmikkien kokonaismäärä on pysynyt ja sen odotetaan pysyvän suhteellisen vakaana Pohjoismaissa, lemmikkieläinmarkkinoiden kasvu on kiihtynyt Pohjoismaissa, koska kulutus lemmikkiä kohti on kasvanut.

[13] Lähteet: Euromonitor. Palveluiden ja eläinlääkäripalvelujen osalta Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus. Yhdysvaltojen markkinoita koskevien tietojen osalta American Pet Products Association.

Ruokatuotteiden kulutus lemmikkiä kohti on kasvanut koiranruoan kulutuksen vuosittaisen kasvun ollessa 2,8 prosenttia ja kissanruoan 2,3 prosenttia vuodesta 2013 lähtien, johtuen siitä, että yhä useammat kuluttajat haluavat ostaa lemmikeilleen laadukasta ruokaa.

Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden keskimääräinen vuosittainen kasvu ("**CAGR**") on ollut 4,6 prosenttia vuodesta 2013, ja Mustin keskeiset kohdemarkkinat ovat kasvaneet samalla jaksolla keskimäärin 4,2 prosenttia vuodessa. Eläinlääkäripalvelut ja lemmikinruoka ovat vaikuttaneet eniten kasvuun euroina laskettuna (kasvu 247 miljoonaa euroa ja 155 miljoonaa vuodesta 2013 vuoteen 2018), kun taas nopeimmin ovat kasvaneet herkut (6,6 prosenttia) ja palvelut (5,4 prosenttia). Euromonitorin ennusteen mukaan tämä kasvusuuntaus jatkuu ja koko markkinoiden keskimääräinen vuosittainen kasvu on 4,1 prosenttia vuoteen 2023 asti. Euromonitorin arvion mukaan kasvu kiihtyy erityisesti tarvikkeissa (CAGR 5,0 prosenttia) ja palveluissa (CAGR 5,4 prosenttia), ja niiden osuus koko markkinoista on 21 prosenttia vuonna 2023.

Kaavio 5: Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinat (miljardia euroa), 2013–2023E



Lähde: Lemmikinruokaa, lemmikkieläintarvikkeita ja herkkuja koskevien historiallisten tietojen ja ennusteiden osalta Euromonitor. Palveluja ja eläinlääkäripalveluja koskevien ennusteiden osalta lähteenä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus.

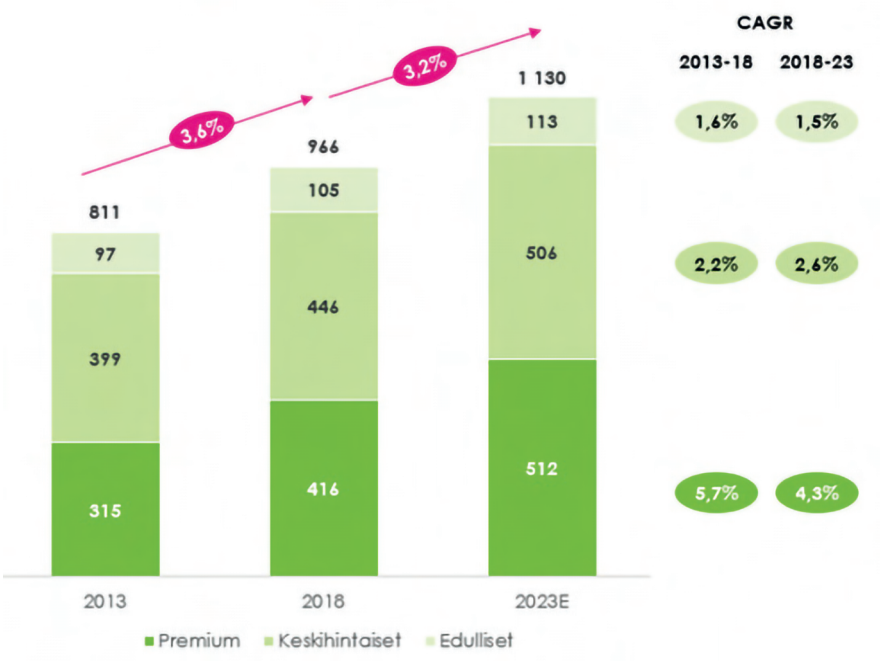
Lemmikinruoka

Lemmikinruoka on Pohjoismaissa eläinlääkäripalveluiden kanssa lemmikkien omistajien suurin menoerä. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan ruokaostot koiraa kohti ovat keskimäärin 195 euroa vuodessa ja kissaa kohti keskimäärin 177 euroa vuodessa. Lemmikinruoalle on ominaista vakaa kysyntä. Sitä tyypillisesti ostetaan toistuvasti eikä siinä juurikaan esiinny kausiluonteisuutta tai kysynnän vaihtelua lemmikin elinkaaren aikana. Lisäksi lemmikinruoka on hyvin pysyvä kategoria. Kuluttajat ovat yleensä uskollisia lemmikkinsä koko elinkaaren ajan tietylle tuotteelle tai brändille, jota usein on suositellut kasvattaja, eläinlääkäri tai lemmikkieläintarvikeliike. Lisäksi asiakkaat siirtyvät edullisempaan tuotteeseen vain harvoin. Pikemminkin he vaihtavat kalliimpaan lemmikinruokaan, kun luotettava ulkopuolinen osapuoli (erityisesti Musti-ekspertti, joka määritellään alla *"Yhtiön liiketoiminta – Liiketoiminta – Musti-konsepti – Musti-ekspertit"*) on kertonut heille parempilaatuisen ruoan hyödyistä tai heidän lemmikkinsä alkaa oireilla esimerkiksi vatsavaivoilla (mikä on todennäköisempää heikompilaatuisilla tuotteilla).

Lemmikinruokien markkinat ovat kasvaneet Pohjoismaissa tasaisesti keskimääräisen vuosittaisen kasvun ollessa 3,6 prosenttia vuodesta 2013 alkaen. Kasvu on johtunut pääasiassa myynnin kasvusta parempilaatuisessa ruoassa, jolla on 43 prosentin osuus kaikesta lemmikinruokien myynnistä Pohjoismaiden markkinoilla (416 miljoonaa euroa vuonna 2018). Lemmikkivanhemmat kiinnittävät yhä enemmän huomiota ravitsemukseen, ja he vaativat luonnollisia ja luonnonmukaisia ainesosia, toiminnallisia ruokia (esimerkiksi herkkävatsaisille lemmikeille tai painon hallintaan), avoimuutta ja laatua. Tämän seurauksena parempilaatuisten tuotteiden kategoria on kasvanut merkittävästi nopeammin (5,7 prosenttia) vuodessa kuin sekä keskihintaiset tuotteet (2,2 prosenttia vuodessa) että edulliset tuotteet (1,6 prosenttia vuodessa), ja niiden osuus lemmikkiruokien kokonaiskasvusta on yli 60 prosenttia. Tämä suuntaus näkyy myös siinä, miten ruokamenot lemmikkiä kohti ovat kehittyneet. Vuosikulutus per lemmikkieläin on kasvanut 26 eurolla koirien osalta ja 14 eurolla kissojen osalta vuodesta 2013.

Koska Lemmikkivanhempien osuus kasvaa, ruokaostosten lemmikkiä kohti odotetaan kasvavan koirilla 224 euroon ja kissoilla 198 euroon vuodessa vuoteen 2023 mennessä. Tämä tarkoittaa 3,2 prosentin keskimääräistä vuosittaista kasvua lemmikinruokien kokonaismarkkinoilla, ja premium-kategoria pysyy ensisijaisena kasvuajurina.

Kaavio 6: Koiran- ja kissanruoan myynti (miljoonaa euroa), 2013–2023E



Lähde: Euromonitor.

Lemmikkieläintarvikkeet

Koska lemmikkieläimiä kohdellaan yhä enemmän perheenjäseninä, sekä parempilaatuisen että laajemman tarvikevalikoiman kysyntä on kasvanut Lemmikkivanhempien tarpeisiin vastaamiseksi. Lemmikkien omistajat ovat perinteisesti rajoittaneet tarvikeostoksensa lemmikkinsä perusvaatimuksiin (makuualustat, kissanhiekka jne.), mutta Lemmikkivanhemmat haluavat laajempaa valikoimaa hyvinvointi- ja elämäntapatuotteissa. Lemmikkivanhemmat ostavat esimerkiksi vaatteita, leluja ja ravintolisiä. Vaatteet, lelut ja makuualustat muodostavat suurimman osan kulutuksesta, ja muodostivat melkein 72 prosenttia kokonaistarvikekulutuksesta vuonna 2018.

Lemmikkieläintarvikkeiden markkinat ovat kasvaneet kokonaisuutena katsottuna keskimääräisen vuosittaisen kasvun ollessa 4,1 prosenttia vuodesta 2013. Tämän kasvun piirissä vaatteet, lelut, pedit, makuualustat ja muut tuotteet ovat kasvaneet nopeammin (vuosittaista kasvua 4,6 prosenttia noin 212 miljoonasta eurosta vuonna 2013 noin 265 miljoonaan euroon vuonna 2018), kun taas kehittyneemmät peruskategoriat, kuten kissanhiekka, ovat kasvaneet hitaammin (vuosittaista kasvua 2,5 prosenttia noin 56 miljoonasta eurosta vuonna 2013 noin 64 miljoonaan euroon vuonna 2018). Terveydenhoito- ja ravintolisätuotteissa on ollut kohtalaista kasvua, noin 25 miljoonasta eurosta noin 28 miljoonaan euroon (2,9 prosenttia vuosittaista kasvua) ja noin 7 miljoonasta noin 9 miljoonaan euroon (3,9 prosenttia vuosittaista kasvua) samalla ajanjaksolla. Kulutus lemmikkiä kohden on vaikuttanut eniten tähän kasvuun, koska ne ovat nousseet jatkuvasti vuodesta 2013, mikä linkittyy vahvasti Lemmikkivanhemmuuden ilmiön kasvuun. Esimerkiksi Norjassa kulutus lemmikkiä kohti on kasvanut 66 eurosta vuonna 2013 yhteensä 91 euroon vuonna 2018 (Ruotsissa 68 eurosta 71 euroon ja Suomessa 48 eurosta 53 euroon).

Euromonitorin arvion mukaan lemmikkieläintarvikkeiden kokonaisostot kasvavat 5,0 prosenttia vuodessa vuoteen 2023 asti, ja kasvua kiihdyttää paljon ostavien Lemmikkivanhempien lukumäärän kasvu Pohjoismaissa, (mikä tukee myynnin kasvua hyvinvointi- ja elämäntapatuotteissa). Tähän kasvuun sisältyy vaatteiden, lelujen, petien ja makuualustojen ja muiden tuotteiden kategorian 5,6 prosentin odotettu vuosittainen kasvu (noin 348 miljoonaan vuoteen 2023 mennessä), kissanhiekan noin 2,2 prosentin odotettu vuosittainen kasvu, terveydenhoitotuotteiden noin 5,2 prosentin odotettu vuosittainen kasvu ja ravintolisien noin 4,3 prosentin odotettu vuosittainen kasvu.

Lemmikkien herkut

Herkut ovat suhteellisen pieni kategoria 192 miljoonan euron kokonaismyynnillä (7 prosenttia koko markkinoista), mutta ne ovat olleet nopeimmin kasvava segmentti Pohjoismaissa. Markkinat hyötyvät edelleen positiivisista tekijöistä, jotka liittyvät lemmikkien humanisaatioon, ja niiden odotetaan kasvavan 5,0 prosenttia vuodessa vuoteen 2023 asti, kun uusia herkkuja tulee terveellisten, luonnollisten ja tiettyjä raaka-aineita sisältämättömien tuotteiden kategorioihin.

Palvelut

Palveluilla (ilman eläinlääkäripalveluja) on suhteellisen pieni osuus Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoilla, ja niiden arvo oli arviolta 174 miljoonaa euroa vuonna 2018. Lemmikeille tarkoitettu palveluvalikoima on laaja-alainen, ja suurimpia alakategorioita ovat trimmaus ja turkinhoito (71 miljoonaa euroa), hoito ja ulkoilutus (49 miljoonaa euroa) ja koulutus (21 miljoonaa euroa). Pohjoismaiden palvelumarkkinat ovat vakiintumattomat, koska tunnettuja palveluntarjoajia on ollut aikaisemmin vain vähän eikä palveluja ole konseptoitu ja paketoitu sopivalla tavalla, mikä on aiheuttanut rajallisen palveluiden tarjonnan. Tällä hetkellä markkinat muodostuvat mittakaavaltaan pienistä liikkeistä ja yrittäjistä, ja lisäksi kuluttajat hoitavat lemmikkiensä turkkia itse.

Vaikka tarjonta on rajallinen, ongelmana ei selvästikään ole kysynnän puute. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan 49 prosenttia Lemmikkivanhemmista käyttäisi turkinhoitopalveluja, jos heidän ensisijainen lemmikkieläintarvikeliikkeensä tarjoaisi niitä.[14] Palveluostot

[14] Kysymys esitettiin asiakkaille, jotka olivat käyttäneet turkinhoitopalveluissa viimeisen 12 kuukauden aikana, ja kyselyyn vastanneet olivat sekä Lemmikkivanhempia että lemmikkien omistajia.

lemmikkiä kohti ovat hieman kasvaneet vuodesta 2013: ne ovat kasvaneet Pohjoismaissa 27 eurosta 33 euroon vuodessa. Kasvupotentiaali on merkittävä ja saatavilla on selvää näyttöä vähäisestä penetraatiosta verrattuna kypsemmässä vaiheessa oleviin markkinoihin. Vähäinen penetraatio korostuu verrattaessa palveluostojen kokonaismäärää suhteessa lemmikinruokaostojen kokonaismäärään Pohjoismaissa ja kehittyneemmillä palvelumarkkinoilla. Palvelumyynti suhteessa lemmikinruoan myyntiin on merkittävästi suurempi Yhdysvaltojen ja Iso-Britannian kaltaisilla kehittyneemmillä markkinoilla (Yhdysvalloissa 20 prosenttia, Iso-Britanniassa 19 prosenttia ja Suomessa 15 prosenttia), mikä osoittaa, että Pohjoismaissa on tilaa kehittää tätä kategoriaa pidemmälle. Yhtiön johto uskoo, että Pohjoismaiden lemmikkialan erikoisliikkeillä on merkittävästi potentiaalia seurata kehittyneemmillä markkinoilla, kuten Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa, toimivien yhtiöiden esimerkkiä Pohjoismaiden markkinoilta tällä hetkellä puuttuvien luotettavien ja skaalattavien palvelukonseptien tarjoamisessa. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan palveluostojen lemmikkiä kohti odotetaan kasvavan Pohjoismaissa kansainvälisiä vertailukohteita vastaavalla tavalla 42 euroon vuoteen 2023 mennessä.

Eläinlääkäripalvelut

Eläinlääkäripalveluiden markkinat ovat Pohjoismaissa 1 082 miljoonaa euroa (295 miljoonaa Suomessa, 489 miljoonaa Ruotsissa ja 297 miljoonaa Norjassa), ja ne ovat kokonaisuudessaan kasvaneet keskimääräisen vuosittaisen kasvun ollessa 5,3 prosenttia vuodesta 2013 lähtien. Eläinlääkäripalveluiden markkinat, Euromonitorin määritelmän mukaan, sisältää hoitojen antamisen, lääkkeiden ja terveysvaikutteisten ruokien myynnin, laboratoriotutkimukset sekä muut oheistuotteet ja -palvelut. Musti tarjoaa eläinlääkäripalveluja rajoitetusti keskittyen markkinasegmentteihin, joiden Yhtiön johto katsoo täydentävän myymäläkonseptia ja jotka ovat kriittisiä tarjottaessa Lemmikkivanhemmille kaikkia palveluja yhdestä paikasta.

Eläinlääkärimenot lemmikkiä kohti ovat kasvaneet vuosittain keskimäärin 4,0 prosenttia vuodesta 2013 (170 eurosta 206 euroon) pääasiassa siksi, että kuluttajien kysyntä on siirtynyt vaativampiin hoitoihin (kuten kirurgiaan) Lemmikkivanhempien ollessa yhä valmiimpia maksamaan paremmasta hoidosta. Vaikka Musti ei tarjoa vaativia hoitoja merkittävässä määrin, Yhtiön johto uskoo, että Yhtiö hyötyy laajemmilla markkinoilla esiintyvistä positiivisista tekijöistä. Musti tarjoaa asiakkailleen avoimempaa ja helpompaa pääsyä eläinlääkäreiden peruspalveluihin, joita ovat muun muassa rokotukset, terveystarkastukset ja mikrosirutus.

C. Lemmikin elinkaariarvo

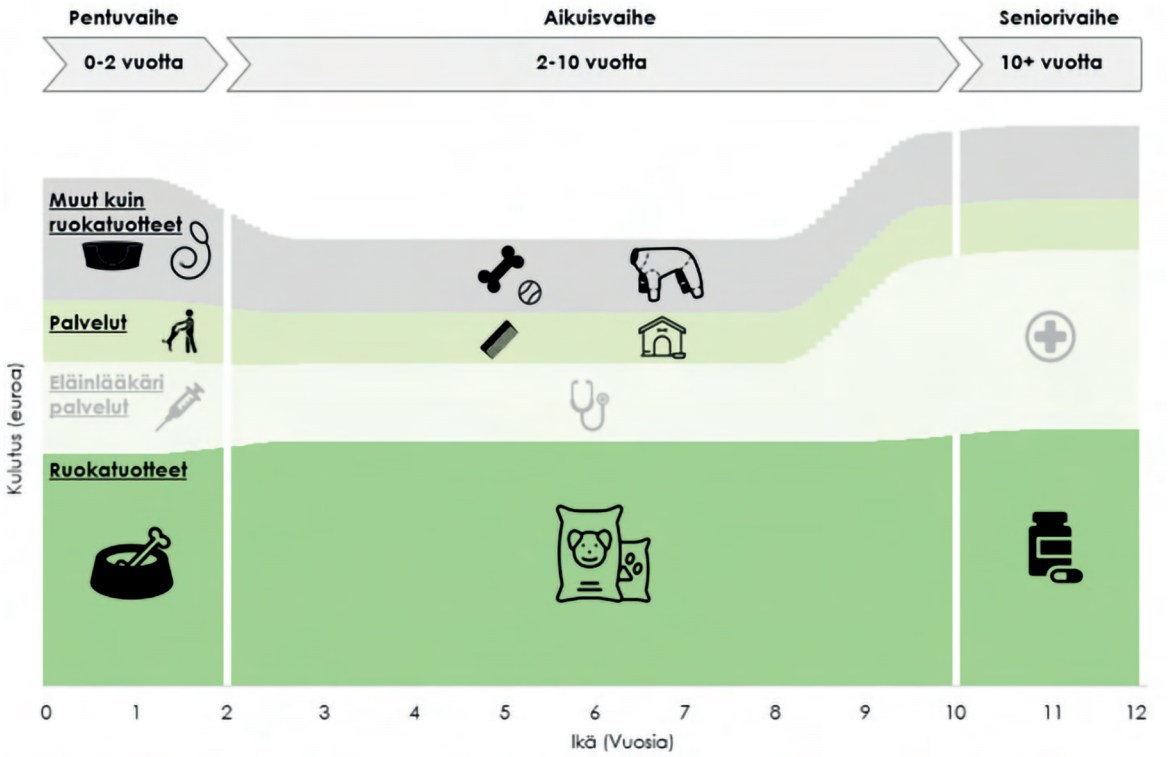
Lemmikkieläinmarkkinoiden keskeisenä piirteenä on ostosten vakaa ja toistuva luonne. Tästä huolimatta lemmikin iän myötä tulee esiin erityistarpeita, ja tämän vuoksi Yhtiö ei keskity pelkästään asiakkaiden keskimääräisiin vuotuisiin ostoihin vaan se arvioi lemmikin arvon koko elinkaaren ajalta (*Lifetime value*).

Yhtiön johdon arvion mukaan koira elää keskimäärin noin 12 vuotta. Koira tarvitsee koko elinaikanaan jatkuvasti ruokaa, mikä luo pitkäaikaisen ja vakaan tulovirran toistuvista ostoista. Tuoreet Lemmikkivanhemmat ostavat aina paljon: pennut (0–2-vuotiaat) tarvitsevat usein erikoisruokaa ja palveluja sekä runsaasti tarvikkeita (kuten leluja, herkkuja ja vaatteita). Lisäksi Lemmikkivanhemmat ovat matkansa tässä vaiheessa hyvin sitoutuneita ja uutuudenviehätyksen vallassa, mikä lisää tunnepohjaisia ostopäätöksiä. Siirryttäessä koiran elinkaaren keskialueelle (3–8-vuotiaat) ostomäärät tyypillisesti tasoittuvat. Vaikka uusien tarvikkeiden tarve pienenee, lemmikinruokaa tarvitaan jatkuvasti. Yhtiön johdon arvioiden mukaan aikuinen koira kuluttaa noin 90 kg ruokaa vuodessa.[15] Kissat tarvitsevat kiloissa vähemmän ravintoa kuin koirat keskimäärin, mutta kissanruokien hinta per kilo on tyypillisesti korkeampi kuin vastaavantasoisen koiranruoan. Kissanomistajien pitää ostaa kissanhiekkaa, jota ostetaan vastaavalla tavalla toistuvasti kuin ruokaakin. Koiran seniorivaiheessa (9+ vuotta) menot tyypillisesti kasvavat terveys- ja hyvinvointituotteiden sekä eläinlääkäripalvelujen painotuksen kasvaessa. Näin ollen Yhtiön johto arvioi, että keskimääräiset kokonaismenot Lemmikkivanhemman omistamaa koiraa kohti ovat noin 820 euroa vuodessa eli noin 10 000 euroa elinkaaren aikana.

[15] 20kg koiralle suositus on 250g päivässä = 90kg vuodessa, lähde: https://purenatural.fi/ruokintaohjeet_koirat.

Alla olevassa kaaviossa on esitetty havainnollistava lemmikin elinkaariarvo koiralle, jonka omistaja on Lemmikkivanhempi:

Kaavio 7: Havainnollistava elinkaariarvo koiralle, jonka omistaja on Lemmikkivanhempi



Lähde: Yhtiön johdon havainnollistamistarkoituksessa tekemä arvio.

5. POHJOISMAIDEN LEMMIKKIELÄINMARKKINOIDEN RAKENNE[16]

A. Myyntikanavarakenne

Musti kilpailee Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoilla useissa eri myyntikanavissa muiden jälleenmyyjien kanssa, ja nämä voidaan luokitella laajasti katsoen seuraavasti: lemmikkieläintarvikeliikkeet, päivittäis- ja käyttötavarakaupat, verkkokaupat sekä muut kategoriat, kuten rautakaupat, koti- ja puutarhaliikkeet ja eläinlääkäriasemat.

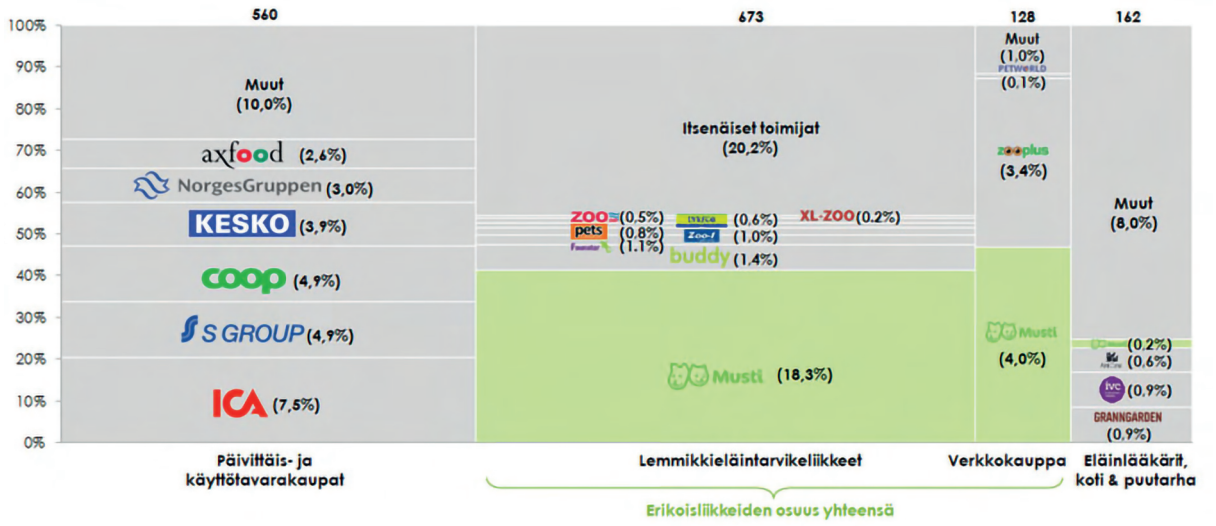
- Lemmikkieläintarvikeliikkeillä on suurin markkinaosuus: arviolta noin 44 prosenttia kaikesta myynnistä tapahtuu tämän myyntikanavan kautta. Musti on suurin jälleenmyyjä tässä kategoriassa, ja Pohjoismaissa ei ole mittakaavaltaan yhtä suuria kilpailijoita. Muilla lemmikkieläintarvikeketjuilla on Mustiin verrattuna hyvin pieni markkinaosuus, ja loppuosa muodostuu itsenäisistä myymälöistä. Lemmikkieläintarvikeliikkeillä on tyypillisesti laaja valikoima eri kategorioissa. Ne tarjoavat kattavaa lemmikinruoka- ja tarvikevalikoimaa ja niiden henkilöstö tarjoaa erikoistunutta asiakastukea.
- Verkkokaupoilla on tällä hetkellä arviolta 8 prosentin markkinaosuus Pohjoismaissa. Verkkokaupoilla on yleensä laaja valikoima, ja niiden keskeisiä myyntiargumentteja ovat hinta ja ostamisen helppous. Niillä

[16] Lähteet: Kaikkien ajankohtaisten ja historiallisten myyntikanavien tietojen osalta Euromonitor, tulevaisuuden ennusteita, laadullisia arvioita sekä kilpailijoita koskevien tietojen osalta Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus. Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat eivät sisällä lemmikinruokaa muille kuin kissoille ja koirille. Markkinaosuusprosentit laskettu käyttäen lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoita mukaan lukien muu lemmikinruoka, ja sovellettu lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoihin lukuunottamatta muuta lemmikinruokaa.

on tyypillisesti markkinaosuuttaan suurempi osuus lemmikinruokien myynnissä erityisesti pitkään säilyvissä kuivaruoissa. Verkkokaupat ovat kilpailleet Pohjoismaissa ainakin vuodesta 2009, ja Zooplus on Mustin verkkokauppojen (VetZoo, Animail ja Peten Koiratarvike) suurin kilpailija. Verkkokaupat ovat Pohjoismaissa suurelta osin lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeitä, ja siksi Yhtiö luokittelee ne usein tähän kategoriaan.

- Päivittäis- ja käyttötavarakaupat ovat toiseksi suurin myyntikanava Pohjoismaiden lemmikkieläin-markkinoilla arviolta 37 prosentin markkinaosuudellaan. Päivittäistavarakaupoilla on koko markkinaosuuttaan suurempi osuus lemmikinruoan myynnissä, ja ne kilpailevat tyypillisesti hinnalla ja asioinnin helppoudella palvelun laadun ja valikoiman laajuuden sijasta. Päivittäistavarakaupoilla on yleensä kapeampi valikoima kuin lemmikkieläintarvikeliikkeillä, ja niillä on vain vähän valmiuksia verkkokaupassa tai omnikanavaisuudessa. Suurimpia päivittäistavarakauppoja Pohjoismaiden markkinoilla ovat ICA, S-ryhmä ja Coop.
- Muita jälleenmyyjiä Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikekategorioissa ovat muun muassa koti- ja puutarhamyymälät, rautakaupat, eläinlääkäriasemat ja kasvattajat. Näiden yhteenlaskettu osuus Pohjoismaiden markkinoista on alle 11 prosenttia, eikä mikään niistä toimi kaikissa Pohjoismaissa lukuun ottamatta Evidensia. Niillä on tyypillisesti rajoitettu valikoima, joka useimmiten keskittyy tiettyyn kategoriaan. Laatu ja hinta ovat erittäin riippuvaisia kyseessä olevasta myyntikanavasta. Esimerkiksi koti- ja puutarhamyymälät tyypillisesti keskittyvät ruokiin, kun taas eläinlääkäriasemat myyvät erikoistuneempia hyvinvointituotteita ja terveysruokia korkeampaan hintaan.

Kaavio 8: Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinan jakauma (miljoonaa euroa), 2018[17]



Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus. Yhtiön omia tietoja käytetty Yhtiön markkinaosuuden laskemiseen. Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.

B. Muutos myyntikanavien painotuksessa

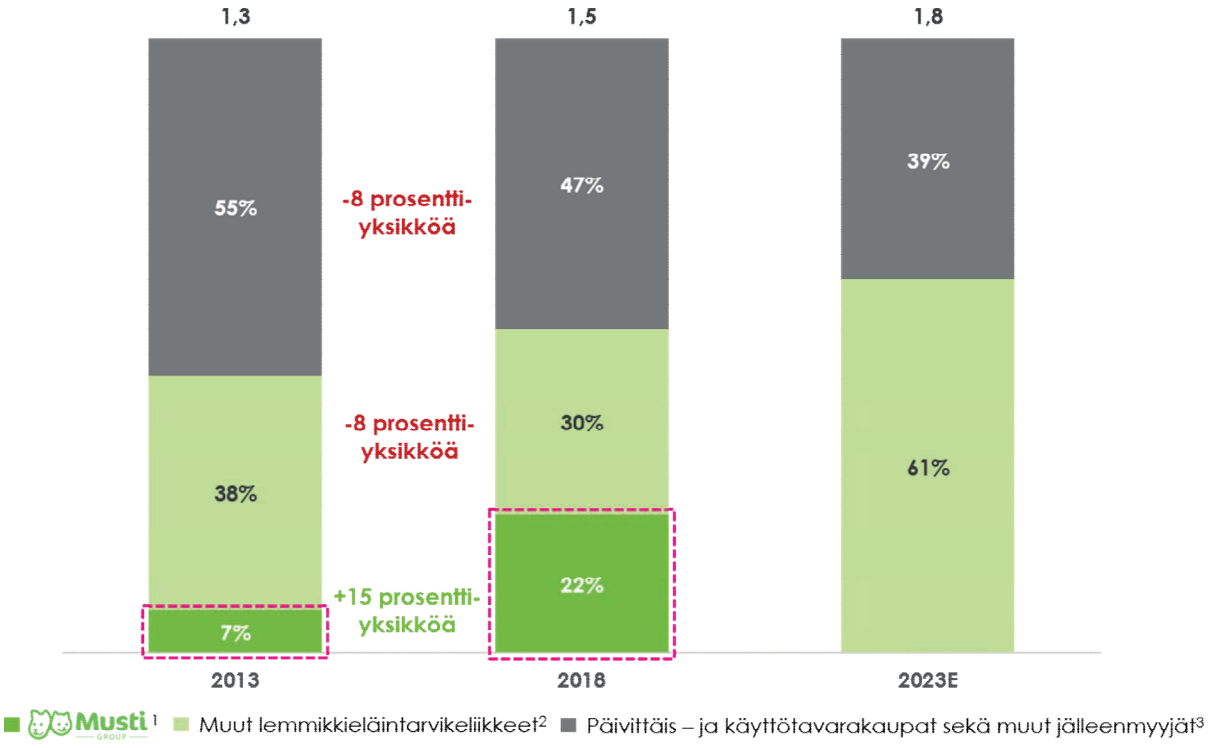
Lemmikkivanhemmuuden ilmiön yleistyminen Pohjoismaissa on kasvattanut lemmikkieläintarvikeliikkeiden painoarvoa myyntikanavana. Laatua etsivät Lemmikkivanhemmat vaativat usein parempilaatuisia tuotteita, joita ei saa päivittäis- ja käyttötavarakaupoista, ja he suosivat muita myyntikanavia löytääkseen tuotteita, jotka täyttävät paremmin heidän lemmikkiensä vaatimukset. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta

[17] Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat eivät sisällä lemmikinruokaa muille kuin kissoille ja koirille. Markkinaosuusprosentit laskettu käyttäen lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoita mukaan lukien muu lemmikinruoka, ja sovellettu lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoihin lukuunottamatta muuta lemmikinruokaa.

konsulttiyhtiöltä tilaamassa tutkimuksessa, johon osallistui yli 3 000 lemmikkien omistajaa, 62 prosenttia Lemmikkivanhemmista ilmoitti lemmikkieläintarvikeliikkeet (mukaan lukien verkkokaupat) ensisijaiseksi myyntikanavakseen, ja Lemmikkivanhemmat pitivät keskeisinä tekijöinä luotettavaa palvelua, asioinnin helppoutta ja tuotevalikoimaa.

Vuodesta 2013 lähtien lemmikkieläintarvikeliikkeet (mukaan lukien verkkokaupat) ovat kasvaneet vuosittain keskimäärin 7,2 prosenttia vuoteen 2018 mennessä, mikä on 3,2 prosenttiyksikköä enemmän kuin kokonaismarkkinat.[18] Tämän seurauksena niiden markkinaosuus on kasvanut 8 prosenttiyksikköä. Yhtiön johto uskoo, että tämä trendi jatkuu ja lemmikkieläintarvikeliikkeillä on mahdollisuus kasvattaa jatkossakin markkinaosuuttaan. Mustilla on ollut suuri vaikutus tähän kehitykseen, koska sen markkinaosuus on kasvanut noin 15 prosenttiyksikköä vuodesta 2013. Mustilla on nyt 22 prosentin markkinaosuus lemmikinruoassa ja tarvikkeissa. Tämä on tapahtunut suurelta osin sekä pienten (usein itsenäisten) lemmikkieläintarvikeliikkeiden että päivittäis- ja käyttötavarakauppojen kustannuksella: pienet liikkeet ovat menettäneet markkinaosuuttaan noin 8 prosenttiyksikköä ja päivittäis- ja käyttötavarakaupat noin 7 prosenttiyksikköä.

Kaavio 9: Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat (miljardia euroa), 2013–2023E[19]



Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus, Yhtiön omia tietoja käytetty Yhtiön markkinaosuuden laskemiseen.

[18] Viittaa ruoka- ja tarvikemarkkinoihin.

[19] Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat eivät sisällä lemmikinruokaa muille kuin kissoille ja koirille. Markkinaosuusprosentit laskettu käyttäen lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoita mukaan lukien muu lemmikinruoka, ja sovellettu lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoihin lukuunottamatta muuta lemmikinruokaa. [1] Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.[2] Sisältää verkkokaupat. [3] Muita jälleenmyyjiä ovat muun muassa koti- ja puutarhamyymälät, rautakaupat, eläinlääkäriasemat ja kasvattajat.

6. MAAKATSAUS[20]

A. Suomi

Suomen lemmikkieläinmarkkinat olivat noin 816 miljoonaa euroa vuonna 2018, ja ne ovat kasvaneet vuosittain keskimäärin 5,4 prosenttia vuodesta 2013. Eläinlääkäripalvelut ja lemmikinruoka ovat kaksi suurinta kulutuskategoriaa. Eläinlääkäripalvelujen kulutuksen arvo oli arviolta 295 miljoonaa euroa ja lemmikinruoan 301 miljoonaa euroa vuonna 2018. Herkut ovat kasvaneet nopeimmin eli 7,8 prosenttia vuodessa vuodesta 2013 vuoteen 2018, ja eläinlääkäripalvelut tulevat heti perässä 7,3 prosentin vuosittaisella kasvulla.

Suomen lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat olivat arviolta 462 miljoonaa euroa vuonna 2018. Lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet (mukaan lukien verkkokaupat) ovat lemmikinruoan ja -tarvikkeiden suurin myyntikanava Suomessa 57 prosentin markkinaosuudellaan, ja seuraavaksi tulevat päivittäis- ja käyttötavarakaupat 43 prosentin markkinaosuudellaan. Lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiden suuri markkinaosuus johtuu ensisijaisesti Mustin menestyksestä. Mustilla oli yhteensä 32 prosentin markkinaosuus vuonna 2018 (59 prosentin markkinaosuus lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeissä ja 45 prosentin markkinaosuus verkkokaupassa). Päivittäis- ja käyttötavarakauppakanavaa hallitsee kaksi suurta toimijaa, S-ryhmä ja Kesko, joilla on yhteensä 29 prosentin markkinaosuus Suomen lemmikkieläinmarkkinoilla. Mustia lukuun ottamatta lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet muodostavat hyvin fragmentoituneet markkinat, ja itsenäiset liikkeet muodostavat 33 prosenttia lemmikkieläintarvikeliikkeiden markkinoista (ilman verkkokauppaa). Suomalaiset itsenäiset liikkeet ovat yleensä pieniä ja niillä on rajoitettu valikoima (laajuuden ja laadun osalta), ja vähemmän kätevät asiointimahdollisuudet. Mustin lisäksi ainoastaan Faunatar on kohtuullisen suuri, mutta silläkin on vain 4 prosentin osuus lemmikinruokien ja tarvikkeiden myynnistä. Zooplus on Suomen suurin lemmikkieläintarvikkeiden verkkokauppa yli 50 prosentin osuudellaan kaikesta verkkokauppamyynnistä vuonna 2018, ja Mustin verkkokauppojen osuus oli 45 prosenttia.

Lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoiden kasvu on tapahtunut pääasiassa lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeissä (mukaan lukien verkkokauppa), jotka ovat saaneet eniten hyötyä Lemmikkivanhemmuuden ilmiön noususta. Lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeet ovat voittaneet markkinaosuutta päivittäistavarakaupoilta, kuten S-ryhmältä ja Keskolta, ja niiden markkinaosuus kasvoi 12 prosenttiyksikköä vuosien 2013 ja 2018 välillä. Mustilla on ollut suurin vaikutus tähän kasvuun: sen markkinaosuus kasvoi lemmikinruoassa ja tarvikkeissa 19 prosentista 32 prosenttiin. Yhtiön johto uskoo, että Musti voi jatkossakin voittaa markkinaosuutta sekä päivittäistavarakaupoilta että itsenäisiltä lemmikkieläintarvikeliikkeiltä.

B. Ruotsi

Ruotsin lemmikkieläinmarkkinan arvioitiin olevan noin 1 174 miljoonaa euroa vuonna 2018, ja ne ovat kasvaneet keskimäärin 3,6 prosenttia vuodessa vuodesta 2013 lähtien. Eläinlääkäripalvelut ja lemmikinruoka ovat kaksi suurinta kulutuskategoriaa. Eläinlääkäripalvelujen kulutuksen arvo oli arviolta 489 miljoonaa euroa ja lemmikinruoan 391 miljoonaa euroa. Herkut ovat kasvaneet nopeimmin eli vuosittain keskimäärin 4,9 prosenttia vuodesta 2013 vuoteen 2018, ja seuraavina tulevat palvelut 4,3 prosentin keskimääräisellä vuosittaisella kasvulla.

Ruotsin lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinat ovat Pohjoismaiden suurimmat, ja niiden arvo oli 617 miljoonaa euroa vuonna 2018. Lemmikkieläintarvikeliikkeet (mukaan lukien verkkokaupat) ovat lemmikinruokien ja -tarvikkeiden suurin myyntikanava Ruotsissa yhteensä 309 miljoonan euron myynnillään (verkkokaupan osuus tästä on 62 miljoonaa euroa). Suomea vastaavalla tavalla Ruotsin markkinoilla on kaksi suurta päivittäistavaraketjua, ICA ja Coop, fragmentoitunut lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiden segmentti ja muutamia pieniä verkkokauppoja. Eläinlääkärisegmentillä on suhteellisen vahva asema Ruotsissa IVC:n ja Anicuran kautta, ja sillä on 4 prosentin osuus lemmikinruokien ja tarvikkeiden myynnistä. Musti on useiden brändiensä kautta markkinajohtaja yhteensä 28 prosentin markkinaosuudellaan vuonna 2018, ja se on hieman ICA:ta edellä. Mustilla on vahva asema Ruotsin verkkokaupassa VetZoon ja Animailin kautta, ja sillä on verkkokaupassa 56 prosentin markkinaosuus.

[20] Lähde: Euromonitor.

Markkinoiden kasvu on perustunut erityisesti lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeisiin (mukaan lukien verkkokaupat), jotka ovat olleet nopeimmin kasvava myyntikanava lemmikkieläinmarkkinoilla vuodesta 2013. Lemmikkitarvikkeiden erikoisliikkeillä on nyt 50 prosentin markkinaosuus lemmikinruoassa ja tarvikkeissa. Markkinaosuutta on voitettu pääasiassa päivittäistavarakaupoilta (joiden markkinaosuus on laskenut 5 prosenttiyksikköä), kuten ICA:lta. Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaaman tutkimuksen mukaan tämä trendi odotettavasti jatkuu ja lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiden (mukaan lukien verkkokauppa) markkinaosuus kasvaa 59 prosenttiin vuonna 2023.

C. Norja

Norjan lemmikkieläinmarkkinat olivat noin 790 miljoonaa euroa vuonna 2018, ja ne ovat kasvaneet keskimäärin 5,4 prosenttia vuodessa vuodesta 2013 eli nopeammin kuin missään muussa Pohjoismaassa. Eläinlääkäripalvelut ja lemmikinruoka ovat kaksi suurinta kategoriaa. Eläinlääkäripalvelujen kulutuksen arvo oli arviolta 297 miljoonaa euroa ja lemmikinruoan 274 miljoonaa euroa. Herkut ja lemmikkieläintarvikkeet ovat kasvaneet nopeimmin, molemmat 7,0 prosenttia vuodessa vuodesta 2013 vuoteen 2018. Norja on Pohjoismaiden vaurain maa, ja myös menot lemmikkiä kohti ovat suurimmat (633 euroa vuodessa). Lisäksi parempilaatuisia ruokia ja -tarvikkeita myydään keskimääräistä enemmän.

Norjan lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoiden arvo oli 445 miljoonaa euroa vuonna 2018, ja 51 prosenttia myynnistä tapahtui lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiden kautta (mukaan lukien verkkokaupat). Suomesta ja Ruotsista poiketen yhdelläkään lemmikkieläintarvikeketjulla ei ole selvää johtoasemaa. Mustilla, Buddyllä, Zoo-1:llä ja Petsillä on kullakin noin 5–10 prosentin osuus lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiden (mukaan lukien verkkokaupat) kokonaismyynnistä. Koti & puutarha on Norjassa suhteellisesti suurempi myyntikanava kuin Suomessa ja Ruotsissa 13 prosentin markkinaosuudellaan (alle 4 prosenttia Suomessa ja Ruotsissa) esimerkiksi Plantasjenin (joka myy lemmikinruokaa enää vain Norjassa, koska se luopui tästä toiminnasta Suomessa ja Ruotsissa) ja Felleskjopetin kautta. Verkkokauppakanava on Norjassa alikehittynyt ja sen markkinaosuus on vain 5 prosenttia koko markkinasta. VetZoolla, Animailila (jotka ovat Mustin brändejä) Zooplusilla ja Dyrekassen AS:llä on jaettu johtoasema.

Markkinoiden kasvu on perustunut suurelta osin lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeisiin (mukaan lukien verkkokaupat), ja tämä myyntikanava on kasvanut rohkaisevasti 6,7 prosenttia vuodessa vuodesta 2013 Lemmikkivanhempien osuuden kasvun myötä. Lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeillä (mukaan lukien verkkokaupat) on tällä hetkellä 51 prosentin markkinaosuus lemmikinruoassa ja tarvikkeissa. Markkinaosuutta ovat menettäneet pääasiassa päivittäistavarakaupat: niiden osuus on laskenut noin 4 prosenttiyksikköä vuodesta 2013 vuoteen 2018. Koti & puutarha -myymälät (ja erilaiset vähittäiskaupat), kuten Plantasjen, toimivat edelleen Norjan lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoilla, ja ne ovat kasvaneet keskimäärin 6,1 prosenttia vuodessa.

Yhtiön liiketoiminta

YLEISTÄ

Musti-konserni on Pohjoismaiden johtava lemmikkieläintarvikeyhtiö, joka vastaa omnikanavaisella liiketoimintamallillaan lemmikkieläinten ja niiden omistajien tarpeisiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.[21] Yhtiöllä oli 277 myymälää (omien ja franchise-myymälöiden lukumäärä) 30.9.2019, ja 20,7 prosenttia sen liikevaihdosta muodostui verkkokauppamyynnistä tilikaudella 2019. Yhtiö tarjoaa laajan ja tarkkaan valikoidun lemmikkieläintarvikkeiden valikoiman sekä ruoka- että muissa tuotteissa, ja sillä on laaja valikoima omia ja eksklusiivisia ("**O&E**") sekä kolmansien osapuolten brändejä. Tilikauden 2019 tuotemyynnistä omissa kanavissa[22] 51,7 prosenttia muodostui Yhtiön O&E-brändeistä, jotka ovat ainoastaan Yhtiön omissa myymälöissä ja verkkokaupoissa myytäviä Yhtiön itse kehittämiä korkealaatuisia ruoka- ja muita tuotteita ("**Omat tuotteet**") sekä eksklusiivisesti ainoastaan Mustin myymälöissä ja verkkokaupoissa Pohjoismaissa myytäviä eksklusiivisten toimittajien korkealaatuisia brändejä ("**Eksklusiiviset tuotteet**"). Yhtiö tarjoaa valikoiduissa kohteissa Pohjoismaissa myös palveluja lemmikeille, kuten turkinhoitoa, koulutusta ja eläinlääkäripalveluja.

Yhtiön konseptiin kuuluu Lemmikkivanhempiin painottuva voimakas asiakaskeskeisyys, ja sen kulmakiviä ovat luotettavuus ja myymälähenkilöstön ("**Musti-ekspertit**") tarjoama asiantuntemus. Yhtiöllä on suosittu kanta-asiakasohjelma, jonka kautta ohjelman jäsenet saavat kohdennettua viestintää ja erikoistarjouksia, sekä pääsyn henkilökohtaiseen verkkokauppatiliin ("**Kanta-asiakasohjelma**"). Kanta-asiakasohjelmassa oli syyskuussa 2019 yli miljoona rekisteröitynyttä jäsentä[23] ("**Kanta-asiakas**"), ja Kanta-asiakkaiden määrän keskimääräinen vuosittainen kasvu on ollut 19,6 prosenttia ajanjaksolla 30.9.2017–30.9.2019. Yhtiö hyödyntää asiakasdataa ymmärtääkseen asiakkaitaan paremmin ja tarjotakseen heille parempaa asiakaspalvelua, kuten kanta-asiakasetuja ja mielenkiintoista viestintää. Kanta-asiakkaat tuottivat 62,6 prosenttia Yhtiön kuluttajamyynnistä tilikaudella 2019.

Yhtiö on kasvanut voimakkaasti ja sen liikevaihdon keskimääräinen vuosittainen kasvu oli 20,6 prosenttia ajanjaksolla 30.9.2017–30.9.2019[24], pääasiassa uusien asiakkaiden, myymäläverkoston laajentumisen, verkkokaupan kasvun ja valikoitujen yritysostojen ansiosta. Yhtiön vertailukelpoinen konsernimyynti[25] on osoittanut vahvaa kasvua ollen keskimäärin 8,3 prosenttia tilikausilla 2017–2019. Yhtiön raportoima liikevaihto tilikaudella 2019 oli 246,6 miljoona euroa, oikaistu EBITA 21,9 miljoonaa euroa ja liikevoitto 12,5 miljoonaa euroa. Oikaistu EBITA oli 8,9 prosenttia liikevaihdosta ja liikevoitto oli 5,1 prosenttia liikevaihdosta tilikaudella 2019. Yhtiön oikaistu kassavirtasuhde tilikausina 2017–2019 oli keskimäärin 94,8 prosenttia.[26]

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön liikevaihto, liikevaihdon kasvu (%), vertailukelpoisen konsernimyynnin, myymälämyynnin ja verkkokauppamyynnin kasvu (%), EBITA, oikaistu EBITA, liikevoitto, oikaistu liikevoitto, Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä sekä omien ja franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa ilmoitetuilla jaksoilla. Katso "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät*".

[21] Laskettu markkinaosuudesta Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoilla vuonna 2018, joka oli 22 prosenttia. Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.

[22] Tuotemyynti omissa kanavissa = Omat myymälät ja verkkokauppamyynti.

[23] Sisältää Kanta-asiakasohjelman jäsenet, jotka ovat ostaneet Yhtiöltä 12 viime kuukauden aikana.

[24] Keskimääräinen vuosittainen kasvu laskettu kaavalla = ((tilikauden 2019 liikevaihto / tilikauden 2017 liikevaihto)^1/2 – 1)*100.

[25] Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu vertaa yli 13 kuukautta auki olleiden verkkokauppojen ja myymälöiden myyntiä vastaavien verkkokauppojen ja myymälöiden myyntiin edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta.

[26] Oikaistu kassavirtasuhde määritellään (oikaistu käyttökate – ylläpitoinvestoinnit) / oikaistu käyttökate.

(miljoonaa euroa, ellei toisin mainittu)	2019 1.10.–30.9. (IFRS) (tilintarkastamaton, ellei toisin mainittu)	2018	2017 1.10.–30.9. (IFRS) (tilin-tarkastamaton)
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Liikevaihdon kasvu (%)	14,1%	27,5%	n.a.
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	11,2%	7,7%	6,1%
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	7,8%	4,1%	4,2%
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	25,9%	48,7%	30,6%
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	18,1	5,6	7,7
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	21,9	11,6	9,9
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Oikaistu liikevoitto	16,3	7,5	8,8
Kanta-asiakkaat ('000)	1 018	872	712
Omat myymälät (#)	206	192	165
Franchise-myymälät (#)	71	74	75

[1] Tilintarkastettu.

MUSTIN HISTORIA JA KEHITYS

Yhtiö perustettiin vuonna 1988, kun Matti Varpula avasi ensimmäisen Musti ja Mirri -lemmikkieläintarvikeliikkeen Tampereella. Seuraavina vuosina Yhtiö laajentui voimakkaasti eri kaupunkeihin Suomessa sekä uudisti merkittävästi konseptiaan, avasi uusia myymälöitä ja kehitti franchise-mallin. Vuonna 2005 Musti toi markkinoille ensimmäisen itse kehittämänsä koirien kuivaruokabrändin "Musti ja Mirri", ja se on siitä lähtien jatkanut Omien tuotteiden kehittämistä.

Vuonna 2010 Pohjola Capital Partners (Vaaka Partnersin edeltäjä) osti Yhtiön. Yritysoston jälkeen luotiin uusi strategia tavoitteena laajentua Suomen ulkopuolelle ja kehittää edelleen Musti ja Mirri -konseptia. Vuosina 2010 – 2016 Yhtiö keskittyi liiketoimintakonseptinsa kehittämiseen ja brändistrategian rakentamiseen. Tänä aikana Yhtiö laajentui Ruotsiin vuonna 2012 ostamalla ruotsalaisen lemmikkieläintarvikeketjun Grizzly Zoo AB:n ("**Grizzly Zoo**"), jolla oli yhdeksän myymälää. EQT Mid Market Fund -rahasto osti Yhtiön vuonna 2014 tarkoituksenaan kehittää Mustin lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismyyntikonseptia ja laajentaa se muihin Pohjoismaihin. Yhtiö jatkoi maantieteellistä laajentumistaan vuonna 2015 ostamalla ruotsalaisen Arken Zoo Holding AB:n, joka omisti Zoo Support Scandinavia AB:n, joka puolestaan toimi franchise-keskusliikkeenä Arken Zoo ("**Arken Zoo**") ja Djurmagazinet ("**Djurmagazinet**") -lemmikkieläinliiketjuille ja eläinlääkäriklinikka Vettrikselle ("**Vettris**") sekä turkinhoito- ja pesupalveluja tarjoavalle Trimmikselle ("**Trimmis**"). Lisäksi Musti osti Imperium Scandinavia AB:n, joka omisti Djurfriskvårdin brändin alla toimivat eläinlääkäriklinikat sekä Djurhuset-brändin alla toimineet lemmikkieläinliikkeet. Djurhusetin lemmikkieläinliikkeet on integroitu Arken Zoohon. 30.9.2015 päättyneen tilikauden lopussa toteutettujen yritysostojen jälkeen Musti-konsernilla oli yhteensä 224 myymälää, joista 121 oli omia myymälöitä ja 103 franchise-myymälöitä, joista 91 omaa myymälää ja 19 franchise-myymälää Suomessa sekä 30 omaa myymälää ja 84 franchise-myymälää Ruotsissa. Arken Zoon ostamisen yhteydessä Yhtiö laajentui myös turkinhoito- ja eläinlääkäripalveluihin Trimmis- ja Vettris-brändeillä, jotka olivat osa Arken Zoon liiketoimintaa. Lokakuussa 2016 Yhtiö avasi ensimmäiset lemmikkieläintarvikeliikkeensä Norjassa, ja aloitti siellä toimintansa.

Vuonna 2011 Musti toi markkinoille verkkokauppa-alustansa avaamalla "Musti ja Mirri.fi" -verkkokaupan, joka aloitti myynnin saman vuoden aikana. Musti tunnisti verkkokaupan kasvupotentiaalin ja laajensi verkkokauppatarjontaa strategiansa mukaisesti ostamalla suomalaisen lemmikkiruokien ja lemmikkieläintarvikkeiden verkkokaupan Peten Koiratarvike Oy:n ("**Pete**") vuonna 2015. Vuonna 2017 Yhtiö osti ruotsalaiset verkkokauppayhtiöt VetZoo AB:n ("**VetZoo**") ja Animail AB:n ("**Animail**") (VetZoo ja Animail yhdessä

"**V&A**"), jotka vahvistivat Yhtiön digitaalisia valmiuksia sekä jo olemassa olevaa verkkokauppavalikoimaa, ja toivat Yhtiöön oman digikehitystiimin. Vuonna 2017 Yhtiö myös laajensi myymäläverkostoaan Ruotsissa ostamalla lemmikkieläintarvikkeisiin erikoistuneen Djurintressenterna i Sverige AB:n ("**Djurkompaniet**"), minkä jälkeen Djurkompaniet-myymälät siirrettiin toimimaan Arken Zoo -brändillä. Vuodesta 2017 Yhtiö on panostanut erityisesti asiakaskeskeisen liiketoimintamallinsa kehittämiseen pääasiassa hyödyntämällä asiakasdataa voidakseen palvella asiakkaitaan paremmin ja kasvattaakseen osuuttaan asiakkaiden kokonaiskulutuksesta.

Vuosina 2016–2018 Yhtiö investoi merkittävästi varasto- ja IT-infrastruktuuriin saavuttaakseen mittakaavaetuja ja tukeakseen Mustin liiketoiminnan laajentamista ja kehittämistä. Merkittävät investoinnit hyvin toimivaan varastointijärjestelmään ovat mahdollistaneet tehokkaan varastonhallinnan, joka muodostaa yhdessä saumattoman logistiikan kanssa perustan nopeille toimituksille. Yhtiöllä on yksi sen itsensä operoima keskusvarasto sekä kuusi ulkoistettua varastoa, joita hoitaa ulkopuolinen sopimuskumppani. Tilikaudella 2018 Musti panosti lisää verkkokauppakonseptinsa ja -valmiuksiensa kehittämiseen tekemällä merkittäviä investointeja IT-järjestelmiin, konseptin modernisointiin ja digitalisaatioon. IT-investoinnit lisäsivät Yhtiön liiketoimintamallin joustavuutta ja loivat perustan liiketoiminnan skaalautuvuudelle. Tämän ansiosta Yhtiö pystyy tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua kehittyneemmän tietojen keräämisen ja hallinnan avulla sekä kasvattamaan liikevaihtoaan.

Strateginen keskittyminen asiakaskeskeisyyteen on näkynyt viime vuosina Yhtiön johdon kokoonpanossa. Lokakuussa 2017 Yhtiön palvelukseen tullut nykyinen toimitusjohtaja David Rönnberg toi mukanaan yli 15 vuoden kokemuksensa vähittäiskaupasta. Tätä seuranneina vuosina johtoryhmään rekrytoitiin useita jäseniä osaamisen päivittämiseksi ja lisäämiseksi.

KESKEISET VAHVUUDET

Yhtiö on tunnistanut seuraavat keskeiset vahvuudet, joiden sen johto uskoo tarjoavan kilpailullisia etuja.

Selvä markkinajohtajuus houkuttelevilla Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoilla

Yhtiö on 22 prosentin markkinaosuudellaan[27] markkinajohtaja Pohjoismaiden kasvavilla ja laskusuhdanteita kestävillä lemmikkieläinmarkkinoilla. Pohjoismaiden lemmikkieläinmarkkinoiden odotetaan kasvavan vuosittain 4,1 prosenttia aikavälillä 2018–2023.[28] Yhtiö on noussut markkinajohtajaksi kyvyllään tarjota asiantuntevaa neuvontaa, muita laajemmalla korkealaatuisella tuotevalikoimalla sekä helpommalla asioinnilla yhdistettynä miellyttävään ostokokemukseen, joka vastaa Lemmikkivanhempien[29] tarpeisiin ja erityisiin painotuksiin. Yhtiön johto uskoo, että tämä on tehnyt Mustista edelläkävijän Lemmikkivanhemmuus- eli Pet Parenting -ilmiössä ja luotettavan kumppanin asiakkaiden keskuudessa.

Lemmikkivanhempien viime vuosina kasvanut määrä on yhdessä Mustin ainutlaatuisen konseptin kanssa mahdollistanut markkinaosuuden kasvattamisen päivittäistavaramyymälöiltä ja pieniltä itsenäisiltä lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiltä. Yhtiöllä on Suomessa vahva jalansija noin 32 prosentin markkinaosuudellaan lemmikinruoassa ja -tarvikkeissa, ja se on noin kuusi kertaa suurempi kuin seuraavaksi suurin lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliike. Yhtiö on markkinajohtaja myös Ruotsissa noin 28 prosentin markkinaosuudellaan lemmikinruoassa ja -tarvikkeissa. Norjan markkinat ovat edelleen erittäin fragmentoituneet, eikä millään lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeellä ole hallitsevaa asemaa. Yhtiöllä on noin 5 prosentin markkinaosuus Norjan lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoilla, ja se on kasvanut Norjassa

[27] Markkinaosuus vuoden 2018 Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoista. Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.

[28] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen.

[29] Lemmikkivanhemmat ovat lemmikkieläinten omistajia, jotka suhtautuvat innokkaasti lemmikkeihinsä, kuluttavat lemmikkeihinsä vuosittain markkinoiden keskiarvoa enemmän ja ovat laatutietoisia ("**Lemmikkivanhemmat**"). Lemmikkivanhemmat eivät rajoitu mihinkään demografiseen ryhmään.

nopeasti nousten jo kolmessa vuodessa uudesta tulokkaasta markkinoiden suurimmaksi toimijaksi lemmikkieläinten erikoisliikkeiden lukumäärässä.

Yhtiön vahva bränditunnettuus Lemmikkivanhempien ja lemmikinomistajien keskuudessa (97 prosenttia Suomessa, 91 prosenttia Ruotsissa ja 21 prosenttia Norjassa)[30] kuvastaa Yhtiön vahvaa konseptia ja markkinajohtajuutta Pohjoismaiden markkinoilla. Yhtiön johdon arvion mukaan bränditunnettuus kasvaa Norjassa ja on jo hyvällä tasolla ottaen huomioon, että Yhtiö laajentui Norjan markkinoilla vain vähän aikaa sitten. Markkinajohtajana Yhtiö pystyy houkuttelemaan parhaita työntekijöitä parantaakseen asiakaskokemusta entisestään ja tukeakseen kasvualoitteitaan. Lisäksi Yhtiö uskoo, että mittakaavansa ansiosta se pystyy hyödyntämään neuvotteluvoimaansa hankinnoissa, logistiikassa ja vuokraehdoissa ja siten saamaan kilpailukykyisempiä hintoja ja parempia sijainteja myymälöilleen.

Menestyvä konsepti, joka perustuu asiantuntevaan palveluun, korkealaatuiseen valikoimaan ja omnikanavaiseen toimintamalliin

Luotettava ja asiantunteva palvelu edistää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta

Yhtiön konseptin ytimessä on luotettavuus ja Musti-eksperttien tarjoama asiantuntemus. Yhtiö on pystynyt jatkuvasti houkuttelemaan, rekrytoimaan ja sitouttamaan intohimoisia Musti-eksperttejä, joilla on erikoisosaamista lemmikeistä. Tämän osoittaa muun muassa se, että 93 prosenttia henkilöstöstä on itsekin Lemmikkivanhempia.[31] Tämän ansiosta heillä on aitoa henkilökohtaista kiinnostusta ja erinomaista osaamista liittyen tuotteisiin, joita he myyvät ja suosittelevat asiakkaille. Suositteluindeksillä (Net Promoter Score, "**NPS**") mitattuna Suomen, Ruotsin ja Norjan yhdistetty asiakastyytyväisyysluku tilikautena 2019 oli 76 verrattuna toimialan keskiarvoon 43[32]. Lukuisat palkinnot ovat todisteena Mustin menestyksekkäästä palvelusta Suomen markkinoilla, Musti on esimerkiksi sijoittunut toiseksi Asiakkuusindeksi 2019 -tutkimuksessa parhaasta asiakaskokemuksesta vuonna 2019, ollen korkeimmalle sijoittunut vähittäismyyjä. Musti on erityisesti valittu ystävällisimmäksi vähittäismyyjäksi[33] ja helpoimmaksi kaupankäyntikumppaniksi[34]. Valikoiman laajuuden ja laadun jälkeen Mustin asiakkaiden näkökulmasta seuraavaksi tärkein syy tehdä ostoksia Mustilta on neuvonta, jota asiakkaat saavat oikean ruoan ja tarvikkeiden valinnassa heidän lemmikeilleen[35], mikä kuvastaa asiantuntevan palvelun arvoa asiakkaille. Musti-ekspertit pystyvät erikoisosaamisensa ansiosta suosittelemaan asiakkailleen parhaiten sopivia tuotteita, mikä tukee entisestään asiakastyytyväisyyttä, luottamusta ja sitoutumista.

Monipuolinen ja korkealaatuinen valikoima ja vahvat omat brändit

Yhtiöllä on sekä ruoka- että muissa tuotteissa laaja ja tarkkaan valikoitu tuotevalikoima, joka on suunnattu vastaamaan erityisesti Lemmikkivanhempien tarpeisiin. Lemmikkivanhemmmat kiinnittävät yhä enemmän huomiota lemmikkinsä ravitsemukseen, ja he pitävät esimerkiksi luonnollisia ainesosia, toiminnallisia ominaisuuksia, tuotteiden tarinaa, kestävää hankintaa ja selviä pakkausmerkintöjä tärkeinä. Lisäksi Lemmikkivanhemmat vaativat lemmikeilleen yhä vaihtelevampaa tuote- ja tarvikevalikoimaa, kuten vaatteita, leluja ja hyvinvointituotteita, sekä yhä enemmän palveluja. Lemmikkivanhempien korostunut laatutietoisuus johtaa tuotteiden ostamiseen korkealaatuisissa kategorioissa ja kalliimmissa hintaryhmissä, ja siksi Yhtiön

[30] Lähde: Tieto perustuu vuonna 2018 toteutettuun Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen, vastaajina 3 283 pohjoismaisilta lemmikinomistajaa.

[31] Lähde: Tieto perustuu vuonna 2019 toteutettuun Yhtiön henkilöstötutkimukseen, vastaajina 664 Mustin työntekijää Suomesta, Ruotsista ja Norjasta.

[32] NPS-luku koskee vähittäiskauppoja ja lemmikkieläintarvikeliikkeitä, jotka käyttävät NPS-tunnuslukua kuten Pets at Home, Zooplus, Willys, ICA, S-market, Lidl, Prisma, Citymarket, Alepa, K-supermarket ja K-market. NPS-luvun asteikko on -100…100. Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus.

[33] Musti sai 2,4 pistettä skaalalla 1–10 "Ystävällinen/Tyly" -kategoriassa, jossa 1 vastaa korkeinta ystävällisyyden tasoa. Lähde: Asiakkuusindeksi 2019 n=55 yhtiötä ja 2 700 vastaajaa.

[34] Musti sai 8,3 pistettä skaalalla 1–10 "Helpoin kaupankäyntikumppani" -kategoriassa, jossa 10 vastaa kokeinta helppouden tasoa. Lähde: Asiakkuusindeksi 2019 n=55 yhtiötä ja 2 700 vastaajaa.

[35] Lähde: Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaama tutkimus.

tuotetarjonta yleensä alkaa siitä, mihin päivittäistavarakauppojen valikoima päättyy, ja painottuu erityisesti "Hyvä, Parempi, Paras" -kategorioihin. Mustin tuoteryhmähallinnasta ja hankinnoista on lisätietoja kohdassa "*–Liiketoiminta – Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju – Hankinnat* ".

Korkealaatuisiin tuotteisiin keskittymisen lisäksi Yhtiön selvänä strategiana on painottaa Omia ja Eksklusiivisia brändejä, joita myydään ainoastaan Mustin kautta. Vuonna 2019 O&E-tuotteiden osuus oli 51,7 prosenttia Yhtiön tuotemyynnistä omissa kanavissa. Yhtiöllä on itse kehitettyjä johtavia korkealaatuisia brändejä eri avainkategorioissa, kuten lemmikinruoassa (Purenatural, Nutrima ja Maukas), kissanhiekassa (Compact Care) ja vaatteissa (Feel Active). Yhtiö pyrkii jatkuvasti tunnistamaan oikeita tuote- ja hintasegmenttejä, joissa esiintyy selvää asiakaskysyntää uusille O&E-tuotteille, sekä kehittämään parempia ja läpinäkyvämpiä tuotteita verrattuna hinnaltaan vastaaviin globaaleihin tuotteisiin. Yhtiön vahva O&E-portfolio ja osaaminen muodostavat pohjan näihin tarpeisiin vastaamiselle esimerkiksi laajentamalla nykyistä tuotevalikoimaa tai kehittämällä kokonaan uusia omia brändejä. Yhtiön O&E-tuotteet mahdollistavat korkeammat katteet, erottautumisen, avoimuuden ja hinnoitteluvoiman. Tämä puolestaan tukee asiakasuskollisuutta sekä edistää tuotteiden tunnettuutta ja suosiota kaikissa Pohjoismaissa.

Yhtiö erottautuu kilpailijoista myös valikoimansa kattavuudella: sillä on noin 13 000 nimikettä (*stock keeping units* "**SKU**"), mikä on merkittävästi enemmän kuin sen kilpailijoilla (esimerkiksi Zooplusilla on noin 8 000 nimikettä, muilla lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeillä noin 5 000 nimikettä ja päivittäistavarakaupoilla on lemmikkieläinkategoriassa ainoastaan noin 2 000 nimikettä).[36] Yhtiöllä on selkeä tuoteryhmähallinta, ja se pyrkii jatkuvasti uudistamaan valikoimaansa esimerkiksi vuodenaikojen mukaan pitääkseen ostokokemuksen ja valikoiman asiakkaita kiinnostavana. Jos tuotetta ei tiettynä hetkenä ole myymälässä saatavilla, Yhtiö pyrkii varmistamaan asiakastyytyväisyyden tarjoamalla vaihtoehtoista tuotetta, kertomalla tuotteen saatavuudesta toisesta liikkeestä, sekä tarjoamalla mahdollisuuden tilata tuotteen toisesta myymälästä tai varastosta asiakkaan omaan myymälään. Mustin tuoteryhmähallinnasta on esitetty lisätietoja kohdassa "– *Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju*" alla.

Saumaton omnikanavainen liiketoimintamalli, joka varmistaa asioinnin helppouden

Vastatakseen Lemmikkivanhempien ja muiden lemmikinomistajien tarpeisiin parhaalla tavalla Yhtiö käyttää omnikanavaista liiketoimintamallia, jossa yhdistetään sekä myymälä- että verkkokauppaostojen helppous, mukaan lukien omnikanavaiset ominaisuudet, kuten verkkokaupassa maksettujen tuotteiden toimitus myymälään ("**Click & Collect**") ja myymälästä noudettavan tavaran varaaminen verkossa ("**Click & Reserve**").[37] Myymälät tarjoavat olennaisen ja helposti lähestyttävän kohtaamispisteen, jossa Lemmikkivanhemmat voivat tutustua tuotteisiin, saada luotettavaa neuvontaa Musti-eksperteiltä ja pääsyn lemmikkieläinpalveluihin. Yhtiöllä on yli 270 myymälää, joista monet sijaitsevat suurten asiakasvirtojen varrella lähellä paikkoja, joissa ihmiset asuvat ja tekevät ostoksia. Myymälät on suunniteltu sellaisiksi, että asiakas kokee olevansa tervetullut, ja ne ovat asiakasystävällisiä sekä Lemmikkivanhemman että hänen lemmikkinsä kannalta. Yhtiö on räätälöinyt myymälöiden kaikki osatekijät tuotevalikoiman sopivasta sijoittelusta lattiamateriaaleihin, opasteisiin ja sisustukseen asti tehdäkseen asiakaskokemuksesta mahdollisimman miellyttävän sekä Lemmikkivanhemmille että heidän lemmikeilleen. Myymälät ovat hauskoja ja kiinnostavia käyntikohteita sekä lemmikeille että niiden omistajille, ja ne on suunniteltu tarjoamaan paljon muutakin kuin mahdollisuuden tehdä ostoksia. Myymälät lisäävät myös tietoisuutta lemmikinruoan laadusta ja lemmikkien hyvinvoinnista Yhtiön tietoisuutta lisäävän markkinoinnin kautta.

Myymälöiden tarjontaa täydennetään Mustin verkkokauppakanavalla, jonka kautta Yhtiö tavoittaa lemmikkieläinmarkkinoiden asiakassegmentit, joissa suositaan verkossa ostamista ja arvostetaan omnikanavaisen mallin tarjoamaa asioinnin helppoutta ja joustavuutta. Yhtiö erottuu kilpailijoistaan

[36] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen.

[37] Omnikanavaisten ominaisuuksien kautta myydyt tuotteet raportoidaan siinä kanavassa, jossa asiakas maksaa ostoksensa. Click & Collect -ominaisuuden kautta myydyt tuotteet raportoidaan verkkokauppamyyntinä, koska asiakas maksaa ostoksensa verkossa, ja Click & Reserve -ominaisuuden kautta hankitut tuotteet raportoidaan myymälöiden myyntinä, koska asiakas varaa tuotteen verkossa ja maksaa sen myymälässä.

verkkokaupan laajalla, paikallisesti tarkkaan valitulla tuotevalikoimalla, paikallisella asiakastuella ja nopeilla kotitoimituksilla: noin 80 prosenttia asiakkaista Suomessa ja noin 50 prosenttia asiakkaista Ruotsissa saa tilauksensa 24 tunnissa. Yhtiö hyödyntää myymäläverkostoaan tehokkaasti asiakasystävällisen omnikanavaisen kokemuksen tarjoamisessa esimerkiksi "Click & Collect", "Click & Reserve" ja "Order in Store" -palveluilla. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen osoittaa omnikanavaisen liiketoimintamallin vahvuuden: omnikanavaisten asiakkaiden kulutus on noin kaksinkertainen verrattuna asiakkaisiin, jotka tekevät ostoksia vain myymälöissä.

Palveluvalikoiman laajentaminen

Vastatakseen lemmikkieläinpalvelujen kysyntään Yhtiö avaa yhä enemmän palvelupisteitä osana asiakaslupaustaan. Tilikauden 2019 päättyessä Yhtiö tarjosi palveluja aktiivisesti 39 omassa myymälässä, joissa asiakkaat saavat yhdestä paikasta kaiken mitä heidän lemmikkinsä tarvitsee. Palveluihin sisältyvät muun muassa turkinhoito, koulutus ja hieronta sekä ruokavaliopalvelut, ja lisäksi Yhtiö tarjoaa eläinlääkäripalveluja yksittäisissä myymälöissä. Kaupallisten palvelujen lisäksi Yhtiö tarjoaa myös muita palveluja, kuten pentutreffejä, joiden tarkoituksena on rakentaa aktiivinen yhteisö Mustin ympärille ja parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Vahva asiakaskeskeisyys ja kehittyneet valmiudet hyödyntää asiakasdataa

Yhtiö on kehittänyt kiinnostavan Kanta-asiakasohjelman, jossa on yli miljoona Kanta-asiakasta, ja Kanta-asiakkaiden keskimääräinen vuosittainen kasvu oli 19,6 prosenttia ajanjaksolla 30.9.2017–30.9.2019. Mustin Kanta-asiakasohjelma on Pohjoismaiden suurin lemmikkialan kanta-asiakasohjelma. Kanta-asiakasohjelma on suunniteltu asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen alustaksi, joka mahdollistaa paremman asiakaspalvelun tarjoamisen. Yhtiön johto uskoo, että sen Kanta-asiakasohjelma on kilpailijoita innovatiivisempi ja tarjoaa paremman asiakaskokemuksen. Kanta-asiakasohjelman kautta Yhtiö pystyy hyödyntämään dataa asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämiseksi sekä tarjoamaan merkityksellistä ja kohdennettua asiakasviestintää. Monet Kanta-asiakkaat tekevät toistuvia ostoksia, ja Yhtiön kanta-asiakastilin käyttöaste on ollut 66–83 prosenttia Musti ja Mirrin, Arken Zoon ja Musti Norjan Kanta-asiakkaiden keskuudessa.[38] Kanta-asiakastilin käyttöön perustuva ja muu asiakkailta kerätty data (esimerkiksi lemmikkieläinten lukumäärä, nimi, rotu ja syntymäaika) on mahdollistanut monipuolisen tiedon keräämisen Yhtiön asiakkaista, ja tämä mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin ja personoidut tarjoukset ostomallien ja asiakaskäyttäytymisen perusteella. Yhtiön johto uskoo, että datan hyödyntäminen lisää Yhtiön asiakasviestinnän merkityksellisyyttä, mikä puolestaan lisää asiakkaiden sitoutumista ja uskollisuutta sekä vähentää asiakkaiden vaihtuvuutta.

Yhtiön asiakkaiden sitoutumista osoittaa, että Kanta-asiakasmyynnin nettopysyvyys[39] oli 100,2 prosenttia tilikaudella 2019, ja Yhtiö on saanut vuosittain noin 150 000 uutta Kanta-asiakasta nettomääräisesti.

Laajasti integroitu ja pitkälle investoitu liiketoiminnan tukiranka

Yhtiö on toteuttanut tilikausien 2017 ja 2018 aikana merkittävän IT-uudistuksen ja logistiikan keskittämisen, jonka ansiosta merkittäviä IT- ja varastoinvestointeja ei tarvita lähitulevaisuudessa. Yhtiö investoi yli 15,2[40] miljoonaa euroa konserninlaajuisten IT-infrastruktuurin alustan ja ydinratkaisujen uudistamiseen, mukaan lukien toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning, "**ERP**"), myyntipistejärjestelmä (Point of Sale, "**PoS**"), varastonhallintajärjestelmä, (Warehouse Management System, "**WMS**") sekä B17 -verkkokauppajärjestelmä, asiakashallintajärjestelmä ("Customer Relationship Management", "**CRM**"), master data ja digitaaliset palvelut. Investointien ansiosta Yhtiö on paremmassa asemassa liiketoimintansa skaalaamiseksi ja keskitettyjen toimintojen kustannuksien optimoimiseksi, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstöön ja IT-rakenteeseen.

Yhtiö on toteuttanut logistiikkansa merkittävän keskittämisen kahdesta omasta ja kolmesta ulkoistetusta varastosta yhteen keskusvarastoon Eskilstunassa, Ruotsissa ja kuuteen ulkoistettuun varastoon, minkä

[38] Kanta-asiakastilin käyttöaste mittaa, kuinka suuri osa Mustin myymälöiden myynnistä tulee Kanta-asiakkailta, jotka käyttävät jäsenkorttia tai muutoin ilmoittavat jäsenyytensä oston yhteydessä. Prosenttiluvut on laskettu ilman Peten, VetZoon, Animailin ja Djurmagazinetin asiakkaita, jotka eivät kuulu Kanta-asiakasohjelman piiriin. Prosentit laskettu kuluttajamyynnistä, mukaan lukien franchise-myymälät.

[39] Viittaa kyseisen vuoden myyntiin vanhoille kanta-asiakkaille prosentteina edellisen vuoden kanta-asiakasmyynnin kokonaismäärästä.

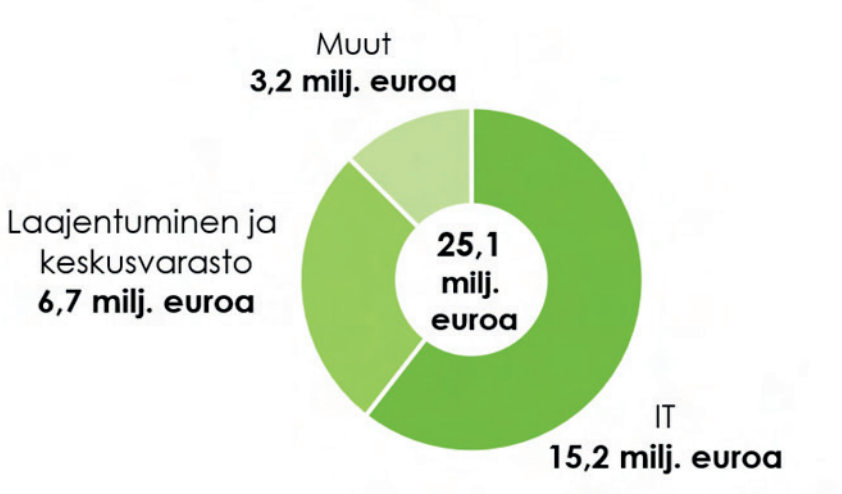
[40] Lähteena FAS-investoinnit ilman leasingvuokria.

seurauksena Yhtiö on pystynyt parantamaan toimitusaikojaan siten, että 90–95 prosenttia tilauksista toimitetaan asiakkaalle 1–2 päivän kuluessa.[41] Nykyinen tehokas logistiikka ja strategisesti sijoitetut varastot mahdollistavat huippuluokan toimitusvalmiudet, minkä osoittaa se, että noin 80 prosenttia asiakkaista Suomessa ja noin 50 prosenttia asiakkaista Ruotsissa saavat tilauksensa 24 tunnin kuluessa. Lisäksi hyvin investoitu varastoverkosto ja sen tarjoama vapaa kapasiteetti tukevat liiketoiminnan skaalattavuutta ja alentavat yksikkökustannuksia, sen jälkeen, kun nämä tehokkuutta tuottavat tekijät on otettu käyttöön. Katso jäljempänä "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä – Tehokas skaalautuvuus – Varastot ja logistiikka*".

Yritysostojen yhteydessä Yhtiö on osoittanut kykynsä toteuttaa integroinnit onnistuneesti. Viiden viime vuoden aikana on toteutettu pienempien yritysostojen lisäksi viisi merkittävää yritysostoa ja ostokohteet on integroitu täysimittaisesti saavuttaen synergioita yleiskustannuksissa, hankinnoissa ja markkinoinnissa. Täysin integroidun ja investoidun perusrakenteensa ansiosta Yhtiö pystyy kasvamaan jatkossakin orgaanisesti tai yritysostojen kautta, ja samalla se mahdollistaa Yhtiön kustannuspohjan skaalaamiseen.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Yhtiön kumulatiiviset investoinnit jaoteltuna kohteittain tilikausilla 2017 – 2018:

Kaavio 10: Kumulatiiviset investoinnit, tilikaudet 2017-2018



Lähde: Yhtiön tiedot. Muut investoinnit sisältävät uusimisen ja huollon. Laajentuminen ja keskusvarasto sisältää 0,4 miljoonaa euroa yritysostoinvestointeja.

Sitoutunut henkilöstö, jota johtaa kokenut johtoryhmä, jossa yhdistyy moderni asiantuntemus vähittäiskaupasta ja rakkaus lemmikkieläimiin

Erittäin sitoutuneet, motivoituneet ja hyvin koulutetut Musti-ekspertit ovat keskeinen osa Yhtiön kulttuuria ja olennainen tekijä Yhtiön liiketoimintamallin menestyksessä sekä tärkeä kilpailuetu. Henkilöstötyytyväisyys on hyvin korkea, sillä henkilöstön vaihtuvuus[42] oli matala tilikaudella 2019 (12 prosenttia Suomessa ja Ruotsissa ja 17 prosenttia Norjassa). Varmistaakseen henkilöstönsä osaamisen Yhtiöllä on oma Musti-koulutusohjelma. Lisäksi Musti-ekspertit ovat tiiviisti mukana O&E-tuotteiden lanseerauksessa, tuoteryhmähallinnassa ja myymäläkonseptin innovoinnissa.

Yhtiö on uudistanut johtoryhmänsä kolmen viime vuoden aikana tekemällä kriittisiä rekrytointeja. Rekrytointien tavoitteena on ollut varmistaa ajanmukaiset vähittäiskaupan valmiudet, jotta Yhtiö menestyisi tulevaisuudessa ja jotta Yhtiö asemoituisi ihanteellisella tavalla seuraavaa kasvuvaihetta varten. David Rönnberg aloitti uutena

[41] Johdon arvio.

[42] Henkilöstön vaihtuvuus lasketaan jakamalla päättyneiden työsuhteiden määrä keskimääräisellä henkilöstömäärällä.

toimitusjohtajana lokakuussa 2017, ja hän toi mukanaan 15 vuoden kokemuksena verkkokaupan ja kuluttajatuoteyhtiöiden menestyksekkäästä johtamisesta. Muihin avainrekrytointeihin kuuluvat Robert Berglundin nimittäminen talousjohtajaksi maaliskuussa 2017, Anton Jacobsonin nimittäminen verkkokaupasta ja omnikanavaisuudesta vastaavaksi johtajaksi syyskuussa 2017, Ellinor Nilssonin nimittäminen kaupalliseksi johtajaksi elokuussa 2018, Malin Nygrenin nimittäminen uudeksi asiakaskokemusjohtajaksi toukokuussa 2019 ja Tobias Nilssonin nimittäminen uudeksi hankintaketjujohtajaksi kesäkuussa 2019. Yhtiön johtoryhmällä on erittäin syvää osaamista ja yhteensä yli 150 vuoden kokemus vähittäiskaupasta. Yhtiön hallituksella on erittäin paljon kokemusta verkkokaupasta ja lemmikkieläinalasta, ja sillä on tarvittava asiantuntemus Yhtiön ohjaamiseksi tulevaisuuteen.

STRATEGIA

Mustin ydinstrategiana on arvolupauksen jatkuva kehittäminen ja asiakkaiden yhä parempi palveleminen Pohjoismaissa, erityisesti keskittyen Lemmikkivanhempiin. Yhtiö pyrkii jatkamaan kasvu-urallaan voittamalla uusia asiakkaita, kasvattamalla osuuttaan olemassa olevien asiakkaiden kokonaiskulutuksesta, laajentamalla myymälä- ja palveluverkostoaan sekä kasvattamalla O&E-tuotteiden osuutta myynnistä. Yhtiö pyrkii olemaan asiakkaidensa ensisijainen kumppani laajalla ja erikoistuneella korkealaatuisella valikoimallaan, jota tarjotaan omnikanavaisen liiketoimintamallin kautta Lemmikkivanhempien ja muiden lemmikinomistajien tarpeisiin vastaamiseksi. Mustin strategian onnistuneen toteutuksen odotetaan vahvistavan sen markkinajohtajuutta Pohjoismaissa ja parantavan kannattavuutta.

Uusien asiakkaiden voittaminen 5,2 miljoonan lemmikkieläimen populaatiota edustavasta potentiaalisesta asiakaskunnasta Pohjoismaissa

Yhtiöllä oli vuonna 2019 yhteensä 1 018 tuhatta Kanta-asiakasta. Musti on asemoitunut hyvin Pohjoismaissa voittamaan jatkossakin uusia asiakkaita 5,2 miljoonan lemmikkieläimen populaatiosta sekä valloittamaan markkinaosuutta päivittäistavarakaupoilta ja pieniltä itsenäisiltä lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiltä Musti-konseptilla, johtavalla brändillä ja asiakaskeskeisyydellä. Tätä tukee Lemmikkivanhempien määrän jatkuva kasvu. Yhtiön odotetaan jatkossakin voittavan markkinaosuutta päivittäistavarakaupoilta johtavan asiakaspalvelunsa, helpon asioinnin, korkealaatuisen ja eksklusiivisen tuotevalikoiman sekä valituissa kohteissa tarjottavien lisäpalvelujen ansiosta. Yhtiö pyrkii houkuttelemaan lisää Kanta-asiakkaita pieniltä itsenäisiltä lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeiltä, joilta puuttuu kokoa ja kilpailukykyä ja joista yhä useampi lopettaa liiketoimintansa. Tämä kehitys on edennyt pisimmälle Yhtiön kotimarkkinoilla Suomessa, mutta vastaava kehitys kiihtyy Ruotsissa ja Norjassa Yhtiön läsnäolon myötä ja toiminnan laajentuessa.

Osuuden kasvattaminen nykyisten Kanta-asiakkaiden kokonaiskulutuksesta

Yhtiö on tunnistanut selvän mahdollisuuden kasvattaa osuuttaan Kanta-asiakkaiden kokonaiskulutuksesta. Mustin kulutus per Kanta-asiakas tilikaudella 2019 oli 176,1 euroa[43], kun taas markkinoiden keskiarvona[44] Lemmikkivanhemmat kuluttavat lemmikkiä kohti keskimäärin noin 820 euroa, josta tuotteisiin ja palveluihin noin 500 euroa ilman eläinlääkäripalveluja. Keskimääräistä enemmän kuluttavat asiakkaat muodostavat vain pienen osan Mustin asiakaskunnasta (32 prosenttia), mutta suuren osan myynnistä (76 prosenttia). Tämän asiakasryhmän keskimääräiset ostokset ovat 423 euroa vuodessa, mikä vastaa lähes kokonaiskulutusta pois lukien eläinlääkäripalvelut. Vastaavasti keskimääräistä vähemmän kuluttavat asiakkaat muodostavat suuren osan Mustin asiakaskunnasta (68 prosenttia), mutta pienen osuuden myynnistä (24 prosenttia). Keskimääräinen kulutus on tässä asiakasryhmässä 62 euroa vuodessa, ja nämä asiakkaat ostavat usein tarvikkeita ja muita kuin ruokatuotteita Mustilta mutta lemmikinruoan muista myyntikanavista (kuten päivittäistavarakaupoista). Vähemmän kuluttavien asiakkaiden opastaminen hyvälaatuisen ruoan terveyshyödyistä ja rohkaiseminen ostamaan suurimman osan lemmikinruoasta Mustilta tarjoaa merkittäviä kasvumahdollisuuksia, koska tämän kautta Mustin on mahdollista saada suurempi osa heidän kokonaiskulutuksestaan. Kaikki tämä tukee liikevaihdon kasvua sekä lisää O&E-ruokatuotteiden ja -muiden kuin ruokatuotteiden myyntiä. Keskeisiä aloitteita Mustin

[43] Kulutus per kanta-asiakas määritellään Kanta-asiakasmyynti / Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä tuhansina.

[44] Markkinoiden keskimääräinen kulutus on ilmaistu sisältäen markkinoiden kokoon linkittyvän arvonlisäveron. ALV Suomessa on Mustille noin 18 prosenttia, sillä ruoalla on Suomessa alennettu arvonlisäverokanta. Ruotsissa ja Norjassa arvonlisävero on 25 prosenttia.

lemmikinruokien ja muiden kuin ruokatuotteiden ostamiseen kannustamisessa ovat muun muassa asiakasdatan hyödyntäminen personoidussa markkinoinnissa ja Mustin O&E-lemmikinruokien myynnin edistäminen opastamalla vähemmän kuluttavia asiakkaita hyvälaatuisen ruoan terveyshyödyistä. Lisäksi Musti keskittyy ristiinmyyntiin kohdennetuilla tarjouksilla, joilla edistetään myyntiä eri tuotekategorioissa, sekä asiakaspalvelun parantamiseen asiakkaiden houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Näillä aloitteilla Yhtiö pyrkii kasvattamaan enemmän kuluttavien Kanta-asiakkaiden kokonaiskulutusta sekä lisäämään enemmän kuluttavien Kanta-asiakkaiden määrää. Enemmän kuluttavien asiakkaiden kannustaminen ostamaan lisää tarvikkeita ja muita kuin ruokatuotteita tuo lisähyötyä. Lisäksi Yhtiön johto odottaa uusien palvelupisteiden perustamisen parantavan entisestään asiakaspalvelua ja asiakasuskollisuutta sekä lisäävän kokonaiskulutusta.

Myymälöiden ja verkkokaupan yhdistelmään perustuva asioinnin helppous on tärkeä tekijä, joka tukee asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa asiakkaiden kulutusta, koska sen ansiosta Mustin valikoima on helposti asiakkaiden saatavilla. Paikallinen asiakaspalvelu (myymälässä, verkkokaupassa tai puhelinpalveluna) on kriittisen tärkeä tekijä, joka mahdollistaa miellyttävän asiakaskohtaamisen sekä myymälöissä että verkossa. Omnikanavainen lähestymistapa mahdollistaa Mustin osuuden kasvattamisen asiakkaiden kokonaiskulutuksesta sitä kautta, että asiakkaat voivat tehdä ostoksensa sekä verkkokaupassa että myymälöissä.

Myymäläverkoston laajentaminen ja palvelupisteiden määrän kasvattaminen

Yhtiön tarkoituksena on jatkaa uusien myymälöiden avaamista uusien asiakkaiden voittamiseksi vahvan konseptin kautta, joka houkuttelee siirtymään Mustin asiakkaaksi. Yhtiöllä oli 30.9.2019 yhteensä 277 myymälää (omien ja franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa), joista 126 sijaitsee Suomessa, 121 Ruotsissa ja 30 Norjassa. Yhtiö keskittyy Suomessa uusien asiakkaiden voittamiseen sekä asiakkaiden keskimääräisen kulutuksen kasvattamiseen. Uusien myymälöiden avaaminen Suomessa ei siis kuulu Yhtiön varsinaiseen liikkeiden avaamissuunnitelmaan. Suomen osalta Yhtiöllä ei ole tarkkaa avattavien myymälöiden lukumäärää, mutta Yhtiö suunnittelee kuitenkin avaavansa siellä joitain myymälöitä muutaman seuraavan vuosien aikana. Ruotsin ja Norjan osalta liiketoimintasuunnitelma sisältää enemmän myymälöiden avaamisia Suomeen verrattuna, ja pitkän ajan suunnitelman mukaisesti näiden maiden välillä on tarkoitus avata noin 8–15 myymälää vuodessa (painottuen jonkin verran enemmän Norjaan). Vuoden 2020 aikana avattavien myymälöiden lukumäärä on todennäköisesti yli pitkän ajan keskimääräisen myymälöiden avaamistahdin, arviolta noin 15–20 myymälää.

Yhtiö jatkaa myymälöiden arvioimista Pohjoismaissa sijaintien valintaprosessillaan, johon kuuluvat muun muassa kiinnostavien kohteiden määrittäminen, potentiaalisten sijaintien tunnistaminen ennakoivalla kartoituksella ja hyödyntämällä vakiintuneita suhteita vuokranantajiin, esiselvitykset sekä päivittäistavarakauppojen ja kilpailijoiden läheisyyden selvittäminen. Yhtiöllä oli Suomessa 76 myymälää miljoonaa lemmikkiä kohti vuonna 2019, vastaavien lukujen ollessa Ruotsissa 52 ja Norjassa 24. Myymäläverkosta on esitetty lisätietoja kohdassa "*– Liiketoiminta – Omnikanavainen toimintamalli – Myymäläverkosto*". Vaikka Yhtiöllä on vahva läsnäolo Suomen markkinoilla, Yhtiön johto näkee edelleen mahdollisuuksia laajentaa myymäläverkostoaan valikoiduissa kohteissa, kuten uusissa hypermarketeissa ja kauppakeskuksissa. Ruotsissa on tähän asti keskitytty integraatioon, tehokkuuteen ja brändituntettuuden kasvattamiseen, ja nyt ollaan siirtymässä uusien myymälöiden avaamiseen erityisesti Tukholmassa ja muissa suurissa kaupungeissa, joissa Yhtiö on tällä hetkellä aliedustettuna. Norjassa Yhtiö pyrkii jatkamaan läsnäolonsa vahvaa laajentamista: Yhtiö aloitti toimintansa Norjassa tilikautena 2017, minkä jälkeen se on kasvattanut verkostonsa 30 myymälään kolmessa vuodessa, ja tällä hetkellä se on markkinajohtaja lemmikkieläintarvikkeiden erikoismyymälöiden lukumäärän mukaan laskettuna. Myymälöiden toiminnan ramp-up[45] Norjassa on edennyt Yhtiön suunnitelmien mukaisesti, ja uusien myymälöiden kannattavuus on kehittynyt vastaavalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa. Suomen ja Norjan kuukausittainen kumulatiivinen liikevaihto on ollut noin 0,5–0,6 miljoonaa euroa ja myymäläkatteen osuus liikevaihdosta on ollut keskimäärin 8 prosenttia 12 kuukauden jälkeen myymälän avaamisesta.[46] Lisäksi Yhtiö aikoo jatkaa franchise-myymälöiden valikoivaa ostamista Suomessa ja Ruotsissa.

[45] Ramp-up -vaiheella tarkoitetaan noin kolme vuotta kestävää voimakkaamman kasvun vaihetta uuden myymälän avaamisen jälkeen.

[46] Mediaani kaikista myymälöiden avaamisista tilikaudesta 2014 lähtien. Laskuissa ei olla huomioitu Peten koiratarviketta (kolme myymälää) ja yhtä myymälää Norjassa johtuen myymälän suunnitellusta sulkemisesta vuonna 2020.

Mustin myymäläkonseptissa palvelut on integroitu valikoituihin myymälöihin, ja tilikauden 2019 päättyessä palveluja tarjottiin 39 omassa myymälässä. Mustilla on Pohjoismaiden laajin maantieteellinen ulottuvuus, jonka kautta se voi nopeasti kasvattaa markkinaosuuttaan houkuttelevasti kasvavilla lemmikkipalvelumarkkinoilla, ja Yhtiö arvioi jatkuvasti uusien palvelupisteiden avaamista. Yhtiön johto odottaa palvelutarjonnan laajentamisen tukevan uusien asiakkaiden voittamista, kasvattavan osuutta Kanta-asiakkaiden kokonaiskulutuksesta ja parantavan asiakastyytyväisyyttä.

Myyntikatteeseen keskittyminen kasvattamalla O&E-tuotteiden osuutta ja hyödyntämällä mittakaavaetuja hankinnoissa, hinnoittelussa ja tuoteryhmähallinnassa

Mustilla on historiallisesti vahvaa näyttöä myyntikatteiden parantamisesta ja sillä on hyvät valmiudet jatkaa tätä kehitystä. O&E-brändien osuuden kasvattaminen myynnistä on ollut ja on edelleen keskeinen tekijä Mustin myyntikatteiden parantamisessa. Vaikutusta vähentää verkkokauppamyynnin osuuden kasvu, sillä verkkokauppamyynnin myyntikatteet ovat tyypillisesti hieman pienemmät tuotevalikoiman ja logistiikkakulujen takia. Verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 6,9 prosentista tilikaudella 2017 20,7 prosenttiin tilikaudella 2019. Sekä myymälöiden että verkkokaupan myyntikatteet ovat kehittyneet positiivisesti vuosina 2017–2019, mutta verkkokauppamyynnin osuuden kasvun takia Yhtiön myyntikate laski 50,5 prosentista tilikaudella 2017 44,0 prosenttiin tilikaudella 2018. Vuonna 2019 myyntikate nousi 44,3 prosenttiin vaikka verkkokauppamyynnin osuuden kasvu jatkui.

O&E-brändeillä on tyypillisesti 10–15 prosenttia korkeammat myyntikatteet kuin Yhtiön myymillä globaaleilla brändeillä[47]. Tilikaudella 2019 Mustin Omien ja Eksklusiivisten tuotteiden myynnin osuus tuotemyynnistä omissa kanavissa oli 51,7 prosenttia, ja vastaava osuus Suomessa oli 64,0 prosenttia, Ruotsissa 36,0 prosenttia ja Norjassa 54,3 prosenttia. Musti pitää mahdollisena O&E-brändien myynnin osuuden kasvattamista sekä Ruotsissa että Norjassa Suomen tasolle, ja tavoitteena on nostaa O&E-brändien osuus ajan mittaan erityisesti Ruotsissa Suomen tasoa vastaavaksi. Yhtiöllä on vahvaa näyttöä O&E-brändien osuuden kasvattamisesta Suomessa Musti-eksperttien suositusten tuella, koska he aidosti seisovat tuotteiden laadun takana ja kertovat asiakkaille niiden hyödyistä, sekä tarjoavat näille tietoisuutta lisäävää markkinointia.

Musti hyödyntää yhä enemmän myös strategisia hinnoittelualoitteita ja toimittajien hallinta-aloitteita, joiden odotetaan vaikuttavan positiivisesti myyntikatteisiin. Hankintojen mittakaavaetujen lisäksi Yhtiö on havainnut mahdollisuuksia kehittää hankinnoissaan hinnoittelu- ja hankintaprosesseja, rationalisoida toimittajakuntaansa sekä kehittää tuoteryhmähallintaa.

Pitkälle investoidun alustan hyödyntäminen toiminnan tehostamisessa ja mittakaavaetujen saavuttamisessa

Mustin IT-järjestelmiin ja varastoihin aikaisemmin tehtyjen merkittävien investointien odotetaan tehostavan toimintaa ja tuovan mittakaavaetuja, jotka parantavat Mustin kannattavuutta liikevaihdon odotetun kasvun myötä, samalla kun kiinteät kustannukset jakautuvat suuremmalle liikevaihdolle. Yhtiön liiketoiminnan pääasiassa kiinteiden tai osittain kiinteiden kulujen (henkilöstökulut, kiinteistökulut, myynti ja markkinointi, ylläpito-, IT-, laite- ja kalustokulut, matkakulut, vapaaehtoiset henkilöstökulut ja muut liikekulut) suhde liikevaihtoon laski 39,3 prosentista tilikaudella 2017 30,9 prosenttiin tilikaudella 2019 pääasiassa myymälöiden lisääntyneen tehokkuuden, verkkokaupan osuuden kasvun ja liiketoiminnan perusrakenteeseen tehtyjen investointien tuottamien hyötyjen johdosta. Yhtiö odottaa tämän kehityksen jatkuvan, koska sekä myymälä- että verkkokauppakanavilla on merkittäviä valmiuksia toiminnan tehostamiseen.

Yhtiöllä on mahdollisuus parantaa kannattavuutta Ruotsissa ja Norjassa kohti Suomen tasoa esimerkiksi hyödyntämällä Suomen “parhaita käytäntöjä”, kuten toiminnan tehostaminen sekä huomion kiinnittäminen liikkeiden henkilökunta- ja vuokrakuluihin. Yhtiön henkilöstökulut ovat laskeneet 22,4 prosentista 18,5 prosenttiin liikevaihdosta ja liiketoiminnan muut kulut 16,9 prosentista 12,5 prosenttiin liikevaihdosta tilikausina 2017–2019. EBITA % nousi Suomessa 21,8 prosentista 24,2 prosenttiin ja Oikaistu EBITA % 22,3 prosentista 24,2 prosenttiin tilikausina 2017–2019. Ruotsissa keskityttiin samalla ajanjaksolla integrointiin ja EBITA % laski 13,4 prosentista 8,4 prosenttiin ja Oikaistu EBITA % 14,0 prosentista 9,2 prosenttiin, kun taas Norjassa oltiin

[47] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen.

ramp-up -vaiheessa ja EBITA % nousi negatiiviselta tasolta 2,6 prosenttiin ja Oikaistu EBITA % negatiiviselta tasolta 3,8 prosenttiin.

Selvästi määritellyt maakohtaiset suunnitelmat

Yhtiön kasvustrategiaa tuetaan hyvin määritellyillä maakohtaisilla suunnitelmilla ja jatkuvilla aloitteilla Mustin kullakin markkina-alueella asiakasmäärän kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi.

Suomi – vakaa kehitys kehittyneimpänä maana

Suomessa vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu on jatkunut vakuuttavasti yli 30 vuosineljänneksen ajan, mikä osoittaa Mustin konseptin ja toimintamallin vahvuuden ja menestyksen. Musti jatkaa keskittymistä olemassa olevien asiakkaidensa parempaan palvelemiseen kasvattaakseen osuutta heidän kokonaiskulutuksestaan, sekä uusien asiakkaiden saamiseen. Nämä molemmat tukevat vertailukelpoista liikevaihdon kasvua. Keskeisiä kasvutekijöitä Suomessa ovat tietoisuutta lisäävä markkinointi asiakkaiden voittamiseksi päivittäistavarakaupoilta, yhteistyö kasvattajien kanssa pentujen omistajien saamiseksi asiakkaiksi jo alkuvaiheessa, sekä asiakasdatan hyödyntäminen asiakkaiden tavoittamiseksi merkityksellisemmällä ja tehokkaammalla tavalla. Kasvua tuetaan myös valikoiduilla myymäläavauksilla ja myymälöihin lisättävillä palvelupisteillä. Yhtiö odottaa, että mittakaavaedut ja toimittajahallinta tukevat katteiden vakaata kehitystä Suomessa.

Ruotsi – laajentumisen jatkaminen ja toiminnan tehostaminen kohti Suomen tasoa

Ruotsissa keskitytään vertailukelpoisen liikevaihdon kasvun vahvaan jatkumiseen kaikissa myyntikanavissa, myymäläverkoston laajentamiseen ja katteiden vahvaan parantamiseen. Keskeisiä kasvuun ja katteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat Ruotsissa O&E-myynnin osuuden kasvattaminen kohti Suomen tasoa myymälähenkilöstön parempien suositusten ja tietoisuutta lisäävän markkinoinnin kautta, myymälöiden kustannustehokkuuden nostaminen kohti Suomen tasoa myymälähenkilöstön tehostamistoimenpiteiden avulla, sekä myymäläverkoston tarkkaan harkittu laajentaminen ja valikoitujen franchise-myymälöiden ostaminen. Yhtiö odottaa, että hiljattain avattujen myymälöiden toiminnan ramp-upilla tulee olemaan positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Musti-konsernin Ruotsia koskevan strategisen suunnitelman tärkeimpiä kohtia ovat laajentumisen jatkaminen sekä tehokkuuden ja Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuuden nostaminen kohti Suomen tasoa.

Norja – uusien myymälöiden avaaminen ja vahva ramp-up sekä maakohtaisen kannattavuuden kasvattamiseen

Norjassa keskitytään aikaisemman kehityksen mukaisesti myymäläverkoston laajentamisen jatkamisen ja myymälöiden ramp-upin lisäksi katteiden vahvaan parantamiseen, koska 26 myymälää on edelleen ramp-up -vaiheessa (alle kolme vuotta vanhat myymälät). Keskeisenä kasvutekijänä Norjassa on myymäläverkoston laajentumisen jatkaminen ja ramp-up -vaiheessa olevien myymälöiden kasvun jatkaminen. Norjassa avattujen uusien myymälöiden käyttökate on kehittynyt Suomen myymäläavauksia vastaavalla tavalla, mikä kertoo Mustin konseptin soveltuvuudesta Norjan markkinoille ja myymäläavausten onnistumisesta.

TALOUDELLISET TAVOITTEET

Yhtiön hallitus on asettanut seuraavat taloudelliset tavoitteet Listautumisen yhteydessä. Taloudelliset tavoitteet ovat tulevaisuutta koskevia lausumia, eivätkä ne ole takeita tulevasta taloudellisesta menestyksestä. Mustin toteutuvat tulokset voivat poiketa merkittävästi näissä tulevaisuutta koskevissa lausumissa esitetyistä tai niistä pääteltävissä olevista tuloksista johtuen monista tekijöistä, joita kuvataan muun muassa kohdissa "Tulevaisuutta koskevat lausumat", "Riskitekijät" ja "Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät – Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä". Kaikki tässä Listalleottoesitteessä esitetyt taloudelliset tavoitteet ovat ainoastaan tavoitteita eivätkä ennusteita tai arvioita Mustin tulevasta taloudellisesta menestyksestä, eikä niitä tule pitää sellaisina.

Mustin hallitus on asettanut seuraavat pitkän aikavälin tavoitteet:

Kasvu	Tavoitteena on **liikevaihdon kasvu ainakin 350 miljoonaan euroon** tilikauteen 2023 mennessä **vahvana jatkuvan asiakashankintavauhdin tukemana.**
Kannattavuus	Tavoitteena on **10-12 prosentin oikaistu EBITA-marginaali** keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä, **tasaisesti paranevalla profiililla**. EBITA-marginaalin kasvun odotetaan toteutuvan tasaisen myyntikatteen sekä kiinteiden kustannusten vipuvaikutuksen kautta.
Pääomarakenne	Tavoitteena on **säilyttää** pitkällä aikavälillä **nettovelan suhde oikaistuun käyttökatteeseen alle 2,5-kertaisena**.
Osinkopolitiikka	Tavoitteena on **jakaa osinkona 60-80 prosenttia nettotuloksesta**. Mahdollisen osingon jakamisessa huomioidaan yritysostot, Yhtiön taloudellinen asema, rahavirta ja kasvumahdollisuudet.

LIIKETOIMINTA

Asiakkaat

Musti vetoaa asiakkaisiin kaikissa väestöryhmissä ja palvelee jokaista, jolla on lemmikki. Musti-konsepti on suunniteltu Lemmikkivanhemmille erityisesti tarjoamalla laajan erikoistuotevalikoiman ja miellyttävän kokonaiskokemuksen konseptin. Yhtiö pyrkii olemaan Pohjoismaiden luotetuin ja helposti lähestyttävin lemmikkieläintarvikeliike kaikille asiakkailleen tarjoamalla helpon, turvallisen ja hauskan asiakaskokemuksen. Mustin asiakaskunta muodostuu Kanta-asiakasohjelmaan liittyneistä Kanta-asiakkaista, jotka ovat tehneet ostoksia 12 edellisen kuukauden aikana, sekä muista asiakkaista, jotka eivät ole liittyneet Kanta-asiakasohjelmaan. Kanta-asiakasohjelmasta on lisätietoja kohdassa "– *Kanta-asiakasohjelma*", alla.

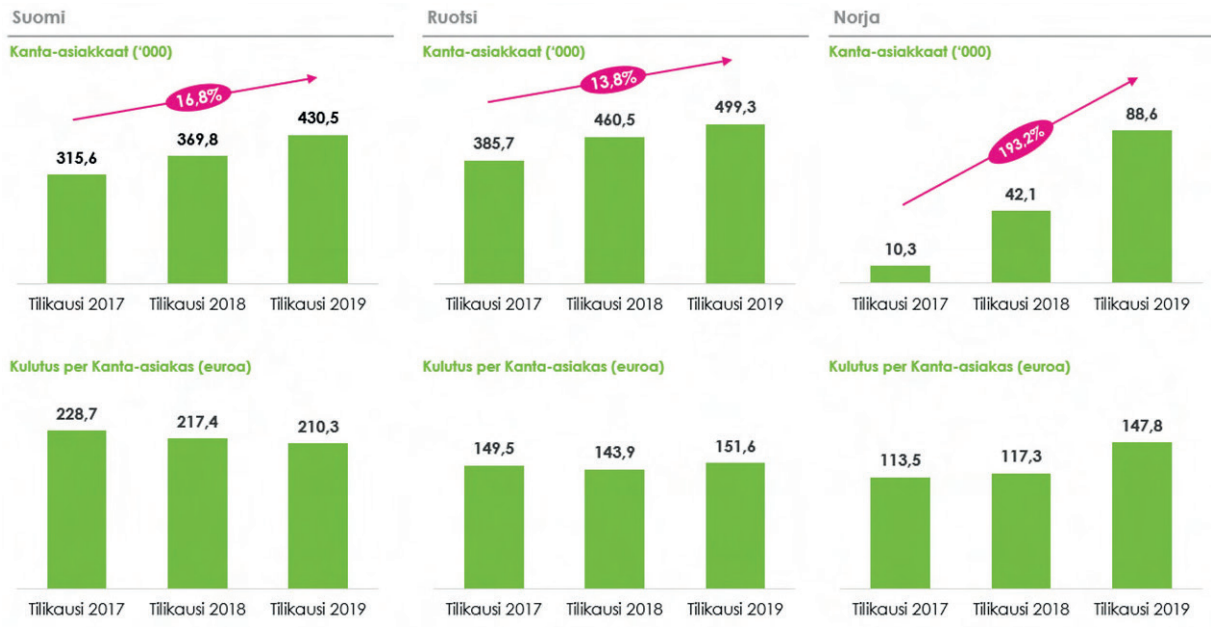
Tilikausina 2017–2019 Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä kasvoi 712 tuhannesta 1 018 tuhanteen. Mustin johto uskoo, että investoinnit räätälöityyn asiakaskokemukseen ovat lisänneet asiakasuskollisuutta ja saaneet asiakkaat suosimaan Mustia suhteessa muihin vähittäismyyjiin, mikä on tähän mennessä johtanut vuosittain noin 150 000 uuden Kanta-asiakkaan nettolisäykseen[48]. Lisätietoa Mustin asiakaslupauksesta on esitetty kohdan "– *Musti-konsepti*" alla. Kanta-asiakkaiden lukumäärän kasvu on vaikuttanut positiivisesti myös asiakkaiden kokonaismäärän kasvuun ja siten Yhtiön liikevaihtoon.

Yhtiön johto uskoo, että sen laaja asiakaspohja tuottaa Yhtiölle suuren ja tasaisen datavirran asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, minkä ansiosta se pystyy ymmärtämään paremmin asiakkaidensa tarpeita ja mieltymyksiä, mikä tarjoaa kilpailuedun markkinoilla. IT-työkalujen, kuten Yhtiön asiakashallintajärjestelmän ("**Asiakastietojärjestelmä**") ja big datan tuella Yhtiö pystyy hyödyntämään asiakkaiden ostoksiin ja muuhun toimintaan liittyvää asiakas- ja lemmikkidataa tarjontansa räätälöinnissä sekä Kanta-asiakkaille suunnatussa merkityksellisessä ja kohdennetussa viestinnässä. Lisäksi Kanta-asiakasohjelmassa kerättyjen tietojen ansiosta Musti pystyy tarjoamaan Kanta-asiakkailleen esimerkiksi erikoistarjouksia ja syntymäpäivälahjoja.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Kanta-asiakkaiden lukumäärä, sen vuosittainen kasvu ja Kanta-asiakkaiden keskimääräiset ostot:

[48] Tilikausina 2017–2019.

Kaavio 11: Kanta-asiakkaiden lukumäärä ja kulutus per Kanta-asiakas maittain, tilikaudet 2017–19



Yhtiön asiakkaiden sitoutumista osoittaa, että Kanta-asiakasmyynnin nettopysyvyys[49] oli 100,2 prosenttia tilikaudella 2019, 97,0 prosenttia tilikaudella 2018 ja 104,2 prosenttia tilikaudella 2017. Yhtiön asiakastyytyväisyys on asiakastyytyväisyyttä kuvaavan NPS-luvun mukaan erittäin korkea, Suomessa 83, Ruotsissa 68 ja Norjassa 77 tilikautena 2019, ja maiden yhdistetty asiakastyytyväisyysluku oli 76 verrattuna toimialan keskiarvoon 43. Korkeat NPS-luvut Suomessa ja Ruotsissa johtuvat Yhtiön vakiintuneesta asemasta näissä maissa sekä siitä, että Arken Zoo oli Ruotsissa hyvin tunnettu brändi jo ennen kuin Musti osti sen. Vaikka Yhtiö on edennyt liiketoimintansa ramp-upissa Norjassa sen jälkeen, kun se laajeni markkinoille orgaanisesti vuonna 2016, asiakastyytyväisyys on saavuttanut jo hyvän tason. Yhtiön johto kuitenkin uskoo, että kaikissa maissa missä Yhtiö toimii, on mahdollista päästä samalle NPS-tasolle asiakastyytyväisyydessä ja Musti kehittää jatkuvasti uusia tapoja saada asiakkaiden mielenkiinnon heräämään Yhtiötä kohtaan. Viimeaikainen esimerkki hyvän vastaanoton saavuttaneista tapahtumista ovat pentutreffit, joilla asiakkaat pääsevät tapaamaan veloituksetta muita Lemmikkivanhempia, heidän lemmikkejään ja Musti-eksperttejä.

Kanta-asiakasohjelma

Ensimmäiset Kanta-asiakkaat rekisteröityivät Mustin Kanta-asiakasohjelmaan vuonna 2011 Suomessa ja tämän jälkeen ohjelma on laajennettu kattamaan myös Ruotsi ja Norja. Ohjelma toimii asiakkaiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen alustana. Musti on kehittänyt Kanta-asiakasohjelmaan useita etuja, joita ovat esimerkiksi liittymisbonus ja vuosittaisen kulutuksen määrään perustuvat bonukset (hyötyä ostokertojen suuresta määrästä), vinkit ja neuvot sekä jopa syntymäpäivälahjat lemmikeille. Lisäksi asiakkailla on henkilökohtainen verkkokauppatili ja he saavat erikoistarjouksia, minkä lisäksi he voivat tarkastella ostohistoriaansa verkossa.

Mustilla on Pohjoismaiden suurin lemmikkialan kanta-asiakasohjelma, johon kuuluu tällä hetkellä “Musti ja Mirri”-, “Arken Zoo”- ja “Musti”- brändien myymälä- ja verkkokauppa-asiakkaita Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Peten, VetZoon, Animailin tai Djurmagazinetin asiakkaat eivät tällä hetkellä kuulu ohjelman piiriin. Mustilla oli Suomessa yhteensä 316 tuhatta Kanta-asiakasta tilikautena 2017, 370 tuhatta Kanta-asiakasta tilikautena 2018 ja 430 tuhatta Kanta-asiakasta tilikautena 2019, eli Kanta-asiakkaiden keskimääräinen vuosittainen kasvu oli 16,8 prosenttia. Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä on kasvanut Ruotsissa orgaanisen kasvun ja yritysostojen seurauksena ja Kanta-asiakkaita oli 386 tuhatta tilikautena 2017, 460 tuhatta Kanta-asiakasta tilikautena 2018 ja 499 tuhatta Kanta-asiakasta tilikautena 2019, eli Kanta-asiakkaiden keskimääräinen vuosittainen kasvu oli 13,8

[49] Viittaa kyseisen vuoden myyntiin vanhoille kanta-asiakkaille prosentteina edellisen vuoden kanta-asiakasmyynnin kokonaismäärästä.

prosenttia. Musti laajentui Norjan markkinoille vuoden 2016 lopulla ja perusti Kanta-asiakasohjelman myös Norjaan, missä Kanta-asiakkaiden määrä on kasvanut nopeasti. Kanta-asiakkaita oli 10 tuhatta tilikautena 2017, 42 tuhatta tilikautena 2018 ja 89 tuhatta tilikautena 2019, eli Kanta-asiakkaiden keskimääräinen vuosittainen kasvu oli 193,2 prosenttia.

Musti on pystynyt luomaan kattavan asiakastietokannan, joka sisältää tietoja sekä asiakkaista että heidän lemmikeistään. Tietoja kerätään asiakkailta näiden liittyessä Kanta-asiakasohjelmaan ja kohdennettujen kampanjoiden kautta. Tämän lisäksi Yhtiö saa tietoja asiakkaiden ostohistoriasta näiden ilmoittaessa jäsenyydestään Kanta-asiakasohjelmassa tehdessään ostoksia. Yhtiön johdon arvion mukaan asiakastietokannan kattavuus suhteessa kohdemarkkinaan ja Yhtiön myyntiin, sekä Yhtiön kyky yhdistää tietoja ja tehdä niiden pohjalta päätelmiä liiketoimintaa hyödyntävään tarkoitukseen tekee tietokannasta ainutlaatuisen Yhtiön toimialalla Pohjoismaissa.

Asiakastiedot sisältävät esimerkiksi Kanta-asiakkaiden nimen, osoitteen, sekä asiakaskäyttäytymisen. Lisäksi Musti kerää tietoja Kanta-asiakkaiden lemmikeistä, kuten nimen, syntymäajan ja rodun. Musti käsittelee asiakastietoja omissa järjestelmissään, minkä lisäksi se on myös ulkoistanut käsittelyä huolellisesti valikoidulle ulkopuolisille palveluntarjoajille. Mustin keräämiä asiakas- ja lemmikkitietoja käytetään räätälöidyissä tarjouksissa ja muussa kohdennetussa sähköpostiviestinnässä, jossa kerrotaan kanta-asiakaseduista, lemmikkien syntymäpäivälahjoista ja erilaisista alennuksista. Mustin Kanta-asiakasohjelmassa oli 1 018 tuhatta kanta-asiakasta tilikaudella 2019.

Musti-konsernin brändit

Yhtiöllä on Pohjoismaissa useita tunnettuja brändejä, joiden kautta se harjoittaa liiketoimintaa. Kaikki brändit ovat asiakkaiden hyvin tunnistamia ja ne toimivat Yhtiön brändinhallinnan alaisuudessa. Yhtiö jakaa brändinsä verkkokauppabrändeihin ja muihin brändeihin. Ensisijainen syy siihen, että Yhtiöllä on useita brändejä, on Mustin aikaisempi kasvu yritysostojen kautta. Yhtiö on toiminut Suomessa brändeillä “Musti ja Mirri” vuodesta 1988 ja “PetenKoiratarvike.com” vuodesta 2015, jonka lisäksi suomalaiset franchise-yrittäjät toimivat “Musti ja Mirri”-brändillä. Yhtiö on toiminut Ruotsissa brändeillä “Arken Zoo” vuodesta 2015, “VetZoo”- ja “Animail”-brändeillä niiden yritysostosta lähtien vuonna 2017, “Vettris” vuodesta 2015 ja “Trimmis” vuodesta 2015, ja ruotsalaiset franchise-yrittäjät ovat toimineet brändeillä “Arken Zoo” ja “DjurMagazinet” vuodesta 2015. Yhtiö on toiminut Norjassa brändillä “Musti” vuodesta 2016, sekä brändeillä “VetZoo” ja “Animail” niiden yritysostosta lähtien vuonna 2017, eikä Norjassa ole franchise-toimintamallia. Jokainen brändi tunnetaan hyvin markkinoillaan. Fyysisten myymälöiden lisäksi omnikanavainen liiketoimintamalli sisältää “Musti ja Mirri.fi”-, “Arken Zoo.se”- ja “Musti.no”-brändeillä toimivat verkkokaupat, ja ne myyvät pääasiassa samoja tuotteita samoilla hinnoilla kuin myymälätkin. Musti on havainnut, että eri brändeillä toimiminen tukee Yhtiön strategista asemointia ja joustavuutta. Lisäksi useiden brändien käyttö laajentaa asiakaskuntaa, vahvistaa johtavaa markkina-asemaa ja tukee kannattavaa kasvua synergiaetujen kautta sekä mahdollistaa useista myyntikanavista kerättävän datan yhdistämisen.

Yhtiön brändit tunnetaan erittäin hyvin Suomessa (tunnettuus 97 prosenttia) ja Ruotsissa (tunnettuus 91 prosenttia), ja sen bränditunnettuus kasvaa myös Norjassa (21 prosenttia)[50]. Vahvin brändi on Suomessa “Musti ja Mirri”, Ruotsissa “Arken Zoo” ja Norjassa “Musti”. Näiden brändien lisäksi Yhtiöllä on useita muita hyvin tunnettuja paikallisia brändejä eri maissa asiakkaiden palvelemiseksi, paitsi Norjassa, jossa kaikki myymälät toimivat “Musti”-brändillä. Korkea bränditunnettuus Suomessa ja Ruotsissa kuvastaa Yhtiön asemaa Lemmikkivanhempien tunnustamana ja hyvin tuntemana myymälänä, ja bränditunnettuus kasvaa Norjassa jatkuvasti Yhtiön laajentaessa myymäläverkostoaan ja panostaessa lisää markkinointiin. Suomi on Yhtiön kehittynein markkina ja siten sen tärkein brändi on “Musti ja Mirri”, jonka rinnalla on useita muita Musti ja Mirri -brändiin linkitettyjä brändejä Ruotsin markkinoille laajentumisen yhteydessä tehtyjen yritysostojen seurauksena.

[50] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen.

Musti-konsepti

Musti-konsepti perustuu luottamukseen ja asiantuntevaan palveluun, laadukkaaseen valikoimaan eri kategorioissa, omnikanavaiseen liiketoimintamalliin ja lemmikeille tarkoitettujen korkealaatuisten palvelujen kasvavaan valikoimaan. Konsepti on siten suunnattu sekä Lemmikkivanhemmille että lemmikkieläinten omistajille. Kun Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamassa tutkimuksessa kysyttiin Lemmikkivanhemmille kolmea tärkeintä ostoperustetta, 78 prosenttia Lemmikkivanhemmista valitsi "korkealaatuiset tuotteet", 46 prosenttia "laajan tuotevalikoiman", 32 prosenttia "myymälöiden sopivan sijainnin" ja 39 prosenttia "matalat hinnat". Vastaavasti lemmikkieläinten omistajien kolmea tärkeintä ostoperustetta kysyttäessä, 57 prosenttia valitsi "korkealaatuiset tuotteet", 42 prosenttia "laajan tuotevalikoiman", 44 prosenttia "myymälöiden sopivan sijainnin" ja 62 prosenttia "matalat hinnat". Yhtiön koulutetut ja osaavat Musti-ekspertit pyrkivät varmistamaan korkealaatuisen asiakaskokemuksen erikoistuneella palvelullaan, joka pohjautuu työntekijöille luonteenomaiseen henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja aktiiviseen osallistumiseen Yhtiön tuote- ja palveluvalikoiman valinta- ja kehitysprosesseihin (katso "– *Musti-ekspertit*" alla). Mustin tuotevalikoima vastaa laajasti erilaisiin tarpeisiin tarjoamalla osittain harkinnanvaraisia tuotteita, kuten vaatteita (esimerkiksi kylmään säähän) sekä lemmikkitarvikkeita (kuten terveys- ja hyvinvointituotteita), joita ei saa muista myyntikanavista (katso alla "– *Tuotteet*"). Eräät Mustin myymälät tarjoavat myös palveluja, kuten turkinhoitoa ja koulutusta. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen myös pienimuotoisia, mutta kasvavia eläinlääkäripalveluja valikoiduissa toimipisteissä Pohjoismaissa.

Musti-ekspertit

Yhtiön johto uskoo, että sitoutuneet, motivoituneet ja hyvin koulutetut Musti-ekspertit ovat olennaisia liiketoiminnan menestymiselle. Yhtiö pitää henkilöstöään yhtenä arvokkaimmista voimavaroistaan ja ainutlaatuisena kilpailuetuna. Musti-ekspertit ovat suurelta osin vastuussa siitä, että Yhtiön myymälät tarjoavat asiakkaille mielenkiintoisen ostoskokemuksen. Asiakaskokemuksen luominen Yhtiön vahvuutena on vahvistettu usealla palkinnolla Suomessa. Musti sijoittui toiseksi Asiakkuusindeksi 2019 -tutkimuksessa parhaasta asiakaskokemuksesta vuonna 2019 ollen korkeimmalle sijoittunut vähittäismyyjä, tuli toiseksi asiakaskokemustutkimuksessa vuonna 2018, sekä voitti vuoden asiakaskokemus -palkinnon vuonna 2017.[51]

Yhtiö hyötyy Musti-eksperttien osaamisesta ja käyttää tätä asiantuntijuutta heidän säännöllisten tehtäviensä lisäksi siten, että he osallistuvat O&E-tuotteiden ja erityisesti Omien tuotteiden testaamiseen ja lanseeraukseen, sekä antavat aktiivisesti palautetta tuoteryhmähallintavastaaville. Musti-ekspertit myös auttavat parhaiden käytäntöjen luomisessa koko myymäläverkostossa, ja heidän innovaationsa tukevat myymäläkonseptin edelleen kehittämistä. Musti-ekspertit kertovat lisäksi asiakkaille Yhtiön O&E-tuotteista ja ristiinmyyvät muita tuotteita.

Sen lisäksi, että Yhtiö varmistaa myymälähenkilöstönsä asiantuntemuksen rekrytoimalla lemmikkeihin innokkaasti suhtautuvia ihmisiä, Yhtiö on sitoutunut henkilöstönsä tietojen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Vuonna 2012 Yhtiö alkoi kehittää koko henkilöstölleen suunniteltua järjestelmällistä koulutusohjelmaa yhteistyössä oppilaitoksien ja Faros&Comin Oy:n kanssa yhdenmukaisuuden ja laadun varmistamiseksi työntekijöille koko Musti-konsernissa. Yhtiön aloitteesta syntynyttä koulutusjärjestelmää kutsutaan nimellä "Musti Campus". Tällä hetkellä valtaosa Yhtiön henkilöstöstä on ilmoittautunut Mustin koulutusohjelmaan. Koulutus antaa kaikilla tasoilla toimiville työntekijöille tietoa lemmikkieläintarvikkeista ja markkinoiden trendeistä, ja se on tarjolla kaikille työntekijöille mukaan lukien franchise-yrittäjät ja näiden työntekijät. Koulutusohjelma myös antaa Musti-eksperteille erikoisosaamista, jonka avulla he voivat tarjota hyvää asiakaspalvelua ja saavuttaa korkean asiakastyytyväisyyden. Musti tukee työntekijöitään myös erilaisten tutkintoon johtavien koulutusten suorittamisessa työn ohessa, mihin kuuluu esimerkiksi oppisopimus- ja esimieskoulutukset. Yhtiö aikoo jatkaa panostuksiaan henkilöstön koulutukseen asiantuntemuksen kehittämiseksi.

Henkilöstön hyvinvointi on Yhtiön organisaation kaikissa osissa etusijalla. Yhtiön johto uskoo, että keskinäiseen luottamukseen rakentuva mukava työympäristö on keskeinen tekijä pyrittäessä yhteiseen tavoitteeseen eli

[51] Lähde: Asiakkuusindeksi.

tekemään lemmikkien ja niiden omistajien elämästä helpompaa, turvallisempaa ja hauskempaa. Yhtiö on onnistunut houkuttelemaan, rekrytoimaan ja pitämään palveluksessaan työhönsä intohimoisesti suhtautuvia henkilöitä, joilla on lemmikkeihin liittyvää syvällistä osaamista. Yhtiön arvion mukaan noin 93 prosenttia sen työntekijöistä on itsekin Lemmikkivanhempia, mikä kuvaa hyvin henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lemmikkieläinalalla.

Yhtiön henkilöstötyytyväisyyttä kuvaa Yhtiön sijoitus yhdeksi Suomen neljästä parhaasta työnantajasta ja uskottavuuteen, kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen, ylpeyteen ja yhteishenkeen perustuvan Great Place to Work -palkinnon saaminen toistuvasti vuosina 2016–2019.

Tuotteet

Musti uskoo, että asiakkaiden pitää saada Mustilta kaikki lemmikin ruokatuotteet ja muut kuin ruokatuotteet yhdestä paikasta, ja Musti pitää tätä ainutlaatuisena konseptina verrattuna muihin lemmikkieläintarvikkeiden erikoisliikkeisiin, päivittäistavarakauppoihin ja muihin vähittäismyyjiin Pohjoismaiden markkinoilla. Mustin tuotestrategia perustuu tarkkaan valikoituun ja korkealaatuiseen tuotevalikoimaan kaikissa kategorioissa sekä O&E-valikoiman kehittämiseen painottamalla Mustin Omia tuotteita. Tämän seurauksena Musti on panostanut Omien tuotteiden kehittämiseen, jotta sen tarjoamat ruokatuotteet ja muut kuin ruokatuotteet vastaisivat paremmin Yhtiön käsitystä korkealaatuisista tuotteista. Lisäksi Musti päätti ottaa valikoimaansa Eksklusiivisia tuotteita korkealaatuisilta ulkopuolisilta brändeiltä täydentääkseen vain Mustilta löytyvien tuotteiden valikoimaansa. Tällä hetkellä Musti tarjoaa korkealaatuisten O&E-ruokatuotteiden ja muiden kuin ruokatuotteiden laajaa valikoimaa kaikissa tuotekategorioissaan, ja niitä voi ostaa sekä Yhtiön myymälöistä että verkkokaupoista.

Vuonna 2019 Yhtiön ruokatuotteiden osuus oli 51,6 prosenttia tuotemyynnistä omissa kanavissa ja muiden kuin ruokatuotteiden osuus 48,4 prosenttia. Yhtiö on kehittänyt molemmissa kategorioissa valikoiman, joka sisältää kolmansien osapuolten laadukkaita brändejä ja Omia tuotteita sekä Eksklusiivisia tuotteita. Mustin Omien tuotteiden merkittävimpiä brändejä ovat “Compact Care” (kissanhiekka), “Maukas” (herkut koirille, pakasteruokaa), “Purenatural” (kuiva- ja märkäruoka koirille ja kissoille, joitain herkkuja) ja “Nutrima” (kuiva- ja märkäruoka koirille ja kissoille). Mustin Eksklusiivisten tuotteiden merkittävimpiä brändejä ovat “Brit Care” (Eksklusiivinen vain Suomessa), “Canagan” (ruokatuotteissa) sekä “Simple Solution” (muissa kuin ruokatuotteissa). Yhtiön O&E-brändejä myydään ainoastaan Yhtiön myymäläverkostossa ja verkkokaupoissa, ja niiden tuotemyynnin osuus oli 59,5 prosenttia tuotemyynnistä omissa kanavissa tilikaudella 2017, 52,1 prosenttia tilikaudella 2018 ja 51,7 prosenttia tilikaudella 2019.

Tunnetut kolmansien osapuolten brändit muodostavat tärkeän osan Yhtiön liiketoiminnasta, koska ne laajentavat Mustin valikoimaa ja tuovat asiakkaita sen myymälöihin. Tällaisia kolmansien osapuolten brändejä myydään ilman yksinoikeutta. Lisäksi Yhtiö pyrkii tunnistamaan houkuttelevimpia tuotesegmenttejä, joissa esiintyy selvää asiakaskysyntää paremmille tuotteille. Yhtiö pyrkii räätälöimään luokkansa parhaita omia tuotteita, jotka on suunniteltu erityisesti Lemmikkivanhemmille. Tuotekategorioita tarkasteltaessa ruokatuotteet muodostavat Mustin liiketoiminnalle kausivaihteluista riippumattoman vahvan perustan, ja niitä ostetaan toistuvasti. Muut kuin ruokatuotteet ovat enemmän kausiluonteisia, ja niiden myynti on huipussaan jouluaikana, lukuun ottamatta kissanhiekkaa, joka on muun kuin ruokatuotekategorian suurin kausivaihteluista riippumaton tuoteryhmä. Suurin osa myynnistä muodostuu lemmikinruoasta, kissanhiekasta ja tarvikkeista. Yhtiön tuotevalikoima on räätälöity koirille ja kissoille, mutta se tarjoaa joitakin tuotteita myös muille pienille lemmikkieläimille.

Vastauksena Lemmikkivanhempien jatkuvasti kasvavaan kysyntään useammasta vaihtoehdosta korkealaatuisissa tuotteissa, Yhtiö on optimoinut valikoimaansa keskittyen korkealaatuisiin O&E-tuotteisiin ja erityisesti Omiin tuotteisiin esimerkiksi päivittäistavarakauppojen tarjoamien halpojen ruokien ja yleisempien brändien sijaan. Vastatakseen erityisesti Lemmikkivanhempien erilaisiin tarpeisiin Yhtiö eriyttää osana tuoteryhmähallintaa tuotevalikoimansa “Hyvä”-, “Parempi”- ja “Paras”-tuoteryhmiin luokitellakseen tuotteensa sekä laadun että hinnan mukaan. Laadukkaita tuotteita tarjotaan kohtuulliseen hintaan, ja samalla asiakkaille annetaan mahdollisuus valita parempaa laatua korkeammista hintaluokista. Musti hyödyntää tuoteryhmähallinnan osana Musti-eksperttien osaamista tuote-ehdokkaiden arvioimisessa sekä odotettavan

suosion että hinnoittelun osalta, mikä kannustaa Musti-eksperttejä suosittelemaan asiakkaiden tarpeita vastaavia korkealaatuisia tuotteita. Mustin tuoteryhmähallinnasta on lisätietoja kohdassa "– *Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju*" alla.

Kaavio 12: Tuoteryhmähallintaprosessin vaiheet havainnollisesti

Lemmikinruoka

Yhtiö tarjoaa laajaa valikoimaa lemmikinruokatuotteita koirille ja kissoille, ja valikoima käsittää Yhtiön Omia tuotteita, kuten Purenatural, Nutrima ja Maukas, Eksklusiivisia brändejä kuten Brit Care, ja muita korkealaatuisia kolmansien osapuolten brändejä. Mustin näkemyksen mukaan lemmikinruoan korkea laatu tarkoittaa parempia ainesosia, luonnollisia raaka-aineita ja toiminnallisia ominaisuuksia. Yhtiön vahvaa luottamusta sen myymien lemmikinruokatuotteiden laatuun osoittaa kuivaruoille annettava "Makutakuu". Jos lemmikki ei pidä tietystä ruoasta, Musti on sitoutunut hyvittämään asiakkaan ostoksen kuittia vastaan asiakkaan palauttaessa vähintään puolet ruoasta sekä alkuperäisen pakkauksen 2 kuukauden sisällä ostosta. Samalla asiakasta autetaan etsimään lemmikillensä sopivampi vaihtoehto.

Mustin Omiin tuotteisiin kuuluvat ruoat valmistetaan ja pakataan kolmansien osapuolten tuotantolaitoksissa, joista ne toimitetaan Mustin keskusvarastoon ulkoistettujen toimittajien toimesta. Maukas valmistetaan yhdessä Premium Pet Food Suomi Oy:n kanssa, josta Musti omistaa 40 prosenttia. Ruoat valmistetaan Mustin omien reseptien mukaisesti sen varmistamiseksi, että lemmikinruokavalikoima sisältää ravitsevia ja luonnonmukaisia, korkealaatuisia ruokia, mikä entisestään erottaa sen lemmikinruokatuotteet markkinoiden muista lemmikinruokatuotteista. Musti keskittyy läpinäkyviin ja kestäviin hankintoihin, mikä tarkoittaa, että Mustin Omissa tuotteissa ilmoitetaan selvästi ainesosat ja ravitsemustiedot. Lisäksi ulkopuoliset valmistajat ja toimittajat valitaan huolellisesti.

Yhtiö pyrkii jatkuvasti kehittämään O&E-lemmikinruokatuotteiden valikoimaa ja laatua vastatakseen kasvaviin asiakkaiden vaatimuksiin. Esimerkiksi Yhtiön O&E-brändeihin kuuluva koiranruoka sisältää luonnollisia ainesosia, ja Yhtiö tarjoaa myös toiminnallisia ruokia kaikkiin tarpeisiin, kuten pennuille, senioreille ja erikoisruokavaliota tarvitseville (esimerkiksi herkkävatsaisille lemmikeille). Musti on ylpeä kestävistä hankinnoistaan ja pitää

äärimmäisen tärkeänä O&E-tuotteiden sisällön läpinäkyvää ilmoittamista pakkausten selkeissä ainesosaluetteloissa (katso "– *Tuoteryhmähallinta ja hankintaketju – Hankinta*" alla). Musti panostaa Omien ruokatuotteiden laatuun, minkä vuoksi Yhtiö luo omia lemmikinruokareseptejä yhteistyössä kolmansien Omia ruokatuotteita valmistavien osapuolten kanssa. Lemmikinruokareseptejä suunnitellaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi ja suunnittelua tehdään läheisessä yhteistyössä kolmansien valmistajien ravintofysiologien kanssa. Yhtiön johdon näkemyksen mukaan omat lemmikinruokareseptit luovat lisäarvoa, koska niillä on mahdollista vastata asiakastarpeisiin.

Vaikka lemmikinruoka ei tyypillisesti ole suhteellisesti katsottuna Mustille korkeakatteisin tuotekategoria, sen ominaispiirteitä ovat pysyvyys, toistuvat ostokerrat ja tiheät asiakaskäynnit. Asiakkaat eivät mielellään vaihda erityisesti koiransa ruokavaliota (toisin sanoen ruokabrändiä), mikäli heidän koiransa ei ala oireilla (esimerkiksi vatsavaivoilla). Tämän seurauksena Yhtiön yksinoikeudella tarjoamia O&E-brändejä ostavat asiakkaat tekevät tyypillisesti toistuvia ostoksia ja liittyvät Kanta-asiakkaiksi, mikä tarjoaa mahdollisuuksia muiden tuotteiden ristiinmyyyntiin sekä kalliimpien tuotteiden myyntiin suosittelemalla korkeampiin hinta- ja laatuluokkiin kuuluvia tuotteita.

Muut kuin ruokatuotteet

Lemmikkitarvikkeet. Yhtiöllä on laaja valikoima tarkkaan valittuja muita kuin ruokatuotteita myös lemmikkitarvikkeissa, joihin sisältyy myös O&E-tuotteita, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin. Yhtiön tavoitteena on tarjota laaja valikoima korkealaatuisia ja trendikkäitä tuotteita, joista monia ei saa muista erikoisliikkeistä, päivittäistavarakaupoista tai verkkokaupoista. Kaikki tuotteet valitaan Yhtiön lemmikkikeskeisen lähestymistavan perusteella, jotta Lemmikkivanhemmille voidaan tarjota mahdollisuus ostaa kaikki lemmikinruokatuotteet ja muut lemmikkieläintuotteet Yhtiön myymälöistä. Valikoimaa uudistetaan säännöllisesti Musti-eksperttien avulla, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, markkinatrendeihin ja havaintoihin kehityksestä. Lemmikkitarvikkeet ovat tuotteita, jotka on tarkoitettu lemmikkien päälle puettaviksi, leikkimiseen tai muihin käyttötarkoituksiin.

Vaatteet ovat strategisesti tärkeä kategoria lemmikkitarvikkeissa, ja Yhtiö on onnistunut erottautumaan kilpailijoistaan tarjoamalla korkealaatuisia vaatteita, jotka sopivat eri rotuisille ja kokoisille lemmikeille sekä lemmikin omistajan tyyliin. Yhtiön valikoimassa on muun muassa eri kokoisia ja muotoisia tossuja, takkeja, sadetakkeja ja hihnoja. Tämän ansiosta asiakkaille voidaan tarjota vaatteita ja tarvikkeita, jotka on räätälöity heidän lemmikkinsä mukaisesti parhaan istuvuuden ja toimivuuden varmistamiseksi. Yhtiön vaate- ja ulkoilutuotevalikoimassa käytetään parhaita mahdollisia materiaaleja lemmikkien mukavuuden varmistamiseksi. Yhtiön suurin vaatebrändi on sen Omiin tuotteisiin kuuluva korkealaatuinen "Feel Active", jossa tarjotaan muodikkaita ja korkealaatuisia vaatteita koirille, jotka elävät Pohjoismaiden ankarissa sääoloissa. Tämä Musti-eksperttien suunnittelema vaatebrändi on ratkaisu jo markkinoilla olevien tuotteiden heikompaan laatuun. Feel Active asettaa etusijalle laadun ja yksityiskohdat, ja se erottuu muista ergonomialla, toiminnallisuudella ja myös ihmisten vaatteissa käytetyillä materiaalilla (kuten Thinsulate). Feel Active oli tilkaudella 2019 Yhtiön toiseksi eniten ja nykyään eniten myydyin vaatebrändi, ja sillä on korkeampi myyntikate kuin muilla johtavilla globaaleilla brändeillä. Vaatteiden käyttö ei myöskään rajoitu lemmikin elinkaaren tiettyihin vaiheisiin, vaan Lemmikkivanhemmat todennäköisesti ostavat vaatteita lemmikeilleen säännöllisesti pentuiästä seniorivaiheeseen asti.

Kissanhiekka. Tarvikkeiden lisäksi Mustin laajaan muiden kuin ruokatuotteiden valikoimaan kuuluu kissanhiekka, jota myydään sekä Omiin tuotteisiin kuuluvalla "Compact Care"- ja "Smiley"-brändillä että ei-eksklusiivisen kolmannen osapuolen "Ever Clean"-brändillä. Musti on havainnut, että vaikka kissat syövät keskimäärin vähemmän kuin koirat, lemmikkien omistajien ja Lemmikkivanhempien on silti ostettava jatkuvasti kissanhiekkaa. Lisäksi useammat kissat syövät sekä kuivaa että märkää ruokaa, joka on pakattu pienempiin pakkauksiin, jolloin kilohinta on korkeampi ja euromääräinen kulutus on siten lähellä koiranruoan kulutustasoa. Lisäksi kissojen Lemmikkivanhemmilla on myös vastaavat kysyntämallit kuin koirien Lemmikkivanhemmilla, eli he haluavat erikoistuneita ja korkealatuisia tuotteita, mikä johtaa suurempiin vuotuisiin ostoksiin.

Muut tuotteet. Yhtiön tuotemyynnistä suurimman osan muodostavien lemmikinruokatuotteiden ja lemmikkieläintarvikkeiden lisäksi Yhtiöllä on laaja valikoima muita tuotteita, kuten leluja, herkkuja sekä lemmikkien terveyttä ja hyvinvointia parantavia tuotteita, esimerkiksi vitamiineja ja ravintolisiä.

Yhtiöllä on laaja valikoima pääasiassa koirille ja kissoille tarkoitettuja O&E-leluja ja kolmansien osapuolten brändeillä myytäviä leluja, kuten puruleluja, pelejä, aktivointileluja, vinkuleluja ja leikkihiiriä. Yhtiö keskittyy myymään houkuttelevia leluja, joiden valmistusmateriaaleja on turvallista purra. Lisäksi Yhtiö tarjoaa jouluun liittyviä ja muita sesonkiluonteisia leluja.

Kuluttajat painottavat yhä enemmän lemmikkieläintensä terveyttä ja hyvinvointia sekä ravinnon että elämäntyylin osalta. Yhtiön terveys- ja hyvinvointituotteiden valikoiman laajuus edistää Mustin keskittymistä korkealaatuisuuden ja luonnonmukaisuuden trendeihin lemmikinruokien lisäksi terveys- ja hygieniatuotteissa, kuten hammashoitotuotteet, erityisshampoot, vitamiinit, stressiä vähentävät suihkeet ja ravintolisät. Terveys- ja hyvinvointikategorian laaja tuotevalikoima auttaa Yhtiötä hyödyntämään korkeaa laatua ja luonnonmukaisuutta korostavia trendejä panostamalla lemmikinruokien lisäksi vitamiinien ja ravintolisien kaltaisiin vertikaaleihin. Mustin Omiin tuotteisiin kuuluvalla terveys- ja hyvinvointibrändillä “Avital” tarjotaan asiakkaille Mustin vitamiineja ja ravintolisiä.

Yhtiöllä on laaja valikoima Omia tuotteita, jotka on suunniteltu matkustaville lemmikeille, kuten matkahäkkejä, kantolaukkuja ja turvavöitä sekä muita matkustustarvikkeita, joissa on kiinnitetty erityistä huomiota lemmikin turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Yhtiö suunnittelee ja ostaa O&E-matkustustarvikkeita ja käyttää samoja korkeita laatustandardeja kolmansien osapuolten brändeihin, joiden tuotteita Yhtiö myy. Lisäksi Yhtiö tarjoaa laajaa valikoimaa lemmikkien petejä ja makuualustoja, joilla on lemmikin erityistarpeisiin suunniteltuja ominaisuuksia.

Palvelut

Yhtiön palvelutarjonta on pientä, mutta kasvavaa liiketoimintaa, joka vastaa Pohjoismaiden lemmikkipalvelumarkkinoiden kysynnän yleistä kehitystä. Pohjoismaiden lemmikkipalvelumarkkinat ovat olleet alikehittyneet, koska niiltä on historiallisesti puuttunut palveluntarjoajia, joilla olisi tunnettu konsepti ja paketoidut palvelut. Yhtiö on kuitenkin havainnut helppokäyttöisten ja korkealaatuisten palvelujen kysynnän kasvaneen asiakkaidensa keskuudessa. Asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisen lisäksi palvelutarjonnan lisääminen tuo uuden tavan toimia vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja luo uusia kohtaamispisteitä. Palveluvalikoima perustuu Musti-eksperttien osaamiseen ja kokemukseen sekä asiakkaille annettavaan henkilökohtaiseen neuvontaan. Veloituksettoman asiantuntijapalvelun ja tiettyjen kaupallisten myymäläpalvelujen lisäksi Yhtiö on myös tunnistanut tarpeen erikoistuneille lemmikkipalveluille, kuten trimmaus ja turkinhoito, kynsienleikkuu ja koulutus, sekä ristiinmyyntimahdollisuuksia, joilla voidaan lisätä asiakaskäyntien tiheyttä ja asiakkaiden kulutusta.

Yhtiö tarjoaa tällä hetkellä lemmikkipalveluja 39 valikoidussa omassa myymälässään, ja suurimpia palvelukategorioita ovat turkinhoito, pesu, hieronta, fysioterapia, ravitsemusneuvonta, kynsien leikkaus, veloituksettomat pentutreffit, rokotukset ja lemmikkieläinten koulutus. Lemmikkivanhemmat ulkoistavat yhä enemmän lemmikkien turkinhoidon, kynsien leikkauksen, trimmauksen ja pesun, joita pidetään työläinä tehtävinä, ja tämä ilmiö seuraa palvelutalouteen siirtymisen globaalia megatrendiä. Yhtiön palvelupisteet toimivat Yhtiön myymälöissä, ja Yhtiö on tunnistanut mahdollisuuden palvelutarjontansa laajentamiseen tulevaisuudessa. Lisäksi Yhtiö on hiljattain keskittynyt palvelujen tarjoamiseen yhdenmukaistetun konseptin kautta.

Omnikanavainen toimintamalli

Yhtiön johto uskoo, että omnikanavainen lähestymistapa palvelee parhaiten sen asiakkaita, mahdollistaen myymäläkäyntien ja kotona tehtävien verkkokauppaostosten kätevän yhdistämisen, mikä lisää ostamisen joustavuutta. Musti on täysimittainen omnikanavainen lemmikkieläintuotteiden jälleenmyyjä, ja sen asiakkaat voivat tehdä ostoksia myymälöissä ja verkossa, varata tuotteet ja noutaa ne myymälästä tai tehdä tilauksen myymälässä ja pyytää sen toimittamista kotiin tai myymälään. Yhtiön johto uskoo, että sen myymälöissä ja

verkkokaupassa tarjottava tuotevalikoima sekä nopeat ja kätevät toimitukset erottavat Yhtiön muista verkkokaupoista ja pienistä lemmikkieläintarvikkeiden itsenäisistä erikoisliikkeistä Pohjoismaiden markkinoilla.

Musti on kehittänyt "kokonaisvaltaisen asioinnin helppouden" -konseptin, jossa Yhtiö toimii omnikanavaisen liiketoimintamallin kautta. Omnikanavaisessa liiketoimintamallissa Musti tarjoaa tuotteita ja palveluja omista myymälöistä ja franchise-myymälöistä koostuvassa myymäläverkostossa sekä verkkokaupoissaan ("**Omnikanavainen toimintamalli**"). Verkkokauppaostokset mahdollistavat "MustijaMirri.fi", "ArkenZoo.se", "Musti.no", "PetenKoiratarvike.com", "VetZoo.se", "VetZoo.no", "Animail.se" ja "Animail.no" verkkokauppabrändit. Musti on integroinut verkkokauppamyynnit yhdelle verkkokauppa-alustalle eli uudistettuun B17-alustaan, lukuun ottamatta VetZoota ja Animailia, joiden integroinnin suunnittelu on aloitettu, mutta ei vielä viety päätökseen tämän Listalleottoesitteen päivämääränä. Integroimisesta huolimatta verkkokauppabrändit toimivat jatkossakin eri brändeillä, koska ne ovat hyvin tunnettuja erillisinä ja niillä on vakaa asiakasvirta. Asiakasvirrat voisivat häiriintyä, jos nämä hyvin tunnetut brändit yhdistettäisiin yhdeksi brändiksi, jota asiakkaat eivät välttämättä tunnistaisi yhtä hyvin.

Myymäläverkosto

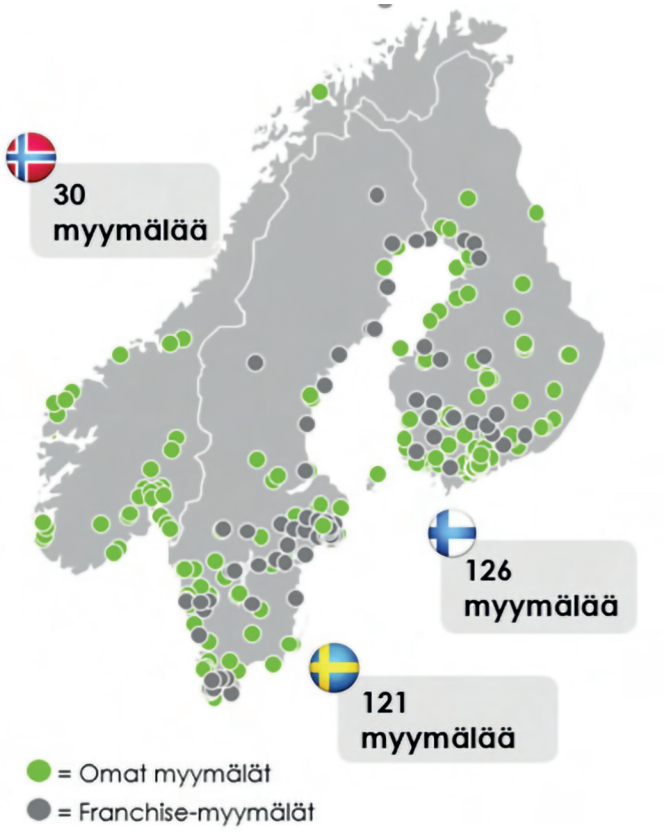
Yhtiö valitsee myymälöidensä sijainnin sen perusteella, missä sen asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat asuvat ja tekevät ostoksia, luodakseen merkittävää asiakasvirtaa myymälöihinsä. Yhtiön johto uskoo, että hyvissä paikoissa sijaitsevien myymälöiden kattava verkosto on yksi Yhtiön arvokkaimmista resursseista, ja verkoston ansiosta osaavat ja koulutetut Musti-ekspertit voivat tarjota asiantuntevaa neuvontaa ja kiinnostavia ostokokemuksia Yhtiön asiakkaille. Myymäläverkosto myös tarjoaa infrastruktuurin lemmikkeihin liittyvien palvelujen laajentamiselle. Mustin myymäläkonsepti on moderni, uudistettu ja strategisesti suunniteltu, ja sillä pyritään luomaan lämmin ja tervetulleeksi toivottava ostokokemus myymälöissä. Kaikilla Musti-myymälöillä on sama logiikka pohjassaan. Musti sijoittaa sisäänkäynnin tuntumaan tiettyjä lemmikkitarvikkeita, promootiotuotteita ja erikoistarjouksia kiinnostuksen herättämiseksi. Myymälän eri puolille sijoitetut informatiiviset kyltit kertovat asiakkaille tuotteista. Asioinnin helpottamiseksi koiran- ja kissanruoat on sijoitettu vastakkaisille puolille myymälän takaosaan, ja valikoiduissa myymälöissä myös tarjottavat lemmikkieläinpalvelut löytyvät myymälän takaosasta. Eräissä myymälöissä on omnikanavaisia kohtaamispisteitä, joissa asiakkaat voivat esimerkiksi tarkistaa, mitä tuotteita on saatavilla muissa Musti-myymälöissä. Musti-myymälät mahdollistavat asiakkaille myös heräteostokset kassan lähelle sijoitetuilla valikoiduilla tuotteilla, joiden Musti katsoo vastaavan lemmikkien tarpeisiin. Lisäksi Musti-myymäläkonseptissa on keskeistä, että Musti-myymälöissä käytetään hyvin toimivia lattiamateriaaleja, ja niissä on leveät käytävät tarkoituksena luoda lemmikkiystävällinen ilmapiiri, joka mahdollistaa miellyttävän ostokokemuksen sekä lemmikkien omistajille että heidän lemmikeilleen. Kattava myymäläverkosto on myös arvokas osa Yhtiön Omnikanavaista toimintamallia, koska se tarjoaa asiakkaille kätevän Click & Collect-palvelun verkkokauppatilausten noutamiseksi myymälästä, joka sijaitsee lähellä heidän kotiaan paikassa, jossa he tekevät muitakin ostoksia.

Yhtiön myymäläverkosto kattaa suuren maantieteellisen alueen Pohjoismaissa. Mustilla on myymälöitä kaikilla suurimmilla kasvualueilla Suomessa ja Ruotsissa. Norjan ensimmäinen myymälä avattiin Oslossa, ja myymäläverkosto on nyt laajennettu muihin suuriin kaupunkeihin, kuten Bergeniin, Trondheimiin ja Stavangeriin. Myymäläverkosto käsittää kokonaan uusia myymälöitä ja ostettuja myymälöitä, jotka toimivat Musti ja Mirri -brändillä Suomessa, Arken Zoo - ja Djurmagazinet -brändillä Ruotsissa ja Musti-brändillä Norjassa.

Yhtiöllä oli 30.9.2019 206 omaa myymälää ja 71 franchise-myymälää, ja sen myymäläverkostoon kuuluu yhteensä 277 myymälää, joista 126 on Suomessa, 121 Ruotsissa ja 30 Norjassa. Yhtiö on määritellyt myymälöilleen sijaintistrategian ja sillä on järjestelmällinen lähestymistapa uusien myymälöiden avaamiseen. Yhtiön myymälöiden sijaintistrategia määrittelee verkoston tiheyden ja myymälöiden paikalliset sijainnit, ja sen tarkoituksena on varmistaa myymälöiden optimaalinen sijoittaminen strategisesti hyviin paikkoihin, joissa on suuret asiakasvirrat.

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön myymäläverkoston maantieteellinen jakauma, mukaan lukien franchise-myymälät.

Kaavio 13: Yhtiön myymäläverkoston maantieteellinen jakauma, tilikauden 2019 lopussa



Yhteensä 277 myymälää, joista 71 on franchise-myymälöitä

Uusi myymälä avataan tyypillisesti 2–3 kuukauden kuluttua siitä, kun avaamisesta on päätetty. Uusilla avatuilla myymälöillä on yleensä heikompi kannattavuus ramp-up -vaiheen aikana. Tilikausina 2017–2019 Musti avasi 46 myymälää, jotka vaativat keskimäärin 180 000 euron investoinnit, mukaan lukien kalusteet, tarvikkeet ja korjaustyöt sekä vaadittavan käyttöpääoman.[52] Myymälän avaamiskustannuksiin vaikuttavat tietyssä määrin myymälän koko ja esimerkiksi kohteessa tarvittavat remontit. Myymälän ensimmäisten toimintavuosien aikana kannattavuus paranee merkittävästi myynnin kasvaessa, sillä vuokrat ja palkat ovat erityisesti alkuvaiheessa suhteellisen merkittäviä kiinteitä kustannuseriä ja niiden osalta saadaan skaalaetua myymälän kasvaessa. Vuosina 2017–2019 uusien myymälöiden avaukset keskittyivät Norjaan (26 myymälää), ja kypsemmässä vaiheessa olevilla markkinoilla avattiin vähemmän myymälöitä (11 uutta myymälää Suomessa ja 9 uutta myymälää Ruotsissa). Mustilla on räätälöity lähestymistapa liikkeiden aukaisemiseen Norjassa, sillä Norjassa painopiste on brändimarkkinoinnissa, jonka tarkoituksena on lisätä bränditunnettuutta Norjassa. Tämän lisäksi avajaiskampanjat on suunniteltu luomaan vetovoimaa jo ennen liikkeen avaamista. Lisäksi Norjassa on erilainen

[52] Perustuu tilikausien 2018–2019 aikana avattuihin myymälöihin, joista tieto on saatavilla, lukuun ottamatta eri konseptilla toimivia Peten myymälöitä. Kokonaisinvestointi sisältää investoinnit sekä vaaditun käyttöpääoman.

bonusjärjestelmä ja liikkeissä tarjotaan ilmainen lemmikin kynsienleikkuu, jos asiakas ostaa jotain Mustin liikkeestä.

Yhtiö määrittelee myymälän kehitysasteen siten, että yli kolme vuotta toimineet myymälät katsotaan kypsiksi myymälöiksi. Uuden myymälän liikevaihto on ensimmäisenä vuotena keskimäärin 64 prosenttia, ja toisena vuotena 84 prosenttia kolmannen vuoden liikevaihdosta, minkä jälkeen myynnin kasvun odotetaan jatkuvan. Yhtiön omista myymälöistä 142 myymälää on kypsässä vaiheessa olevia myymälöitä. Ramp-up -vaiheessa on tällä hetkellä 45 myymälää, joista suurin osa sijaitsee Norjassa.[53] Suomessa myymälöiden kustannukset ovat yleisesti pienemmät kuin Ruotsissa, mikä johtuu kypsien myymälöiden toiminnan tehokkuudesta. Myymälöiden keskimääräiset suhteelliset kustannukset ovat korkeammat Norjassa johtuen toiminnan meneillään olevasta ramp-upista. Tilikaudella 2019 yli 95 prosentilla myymälöistä oli positiivinen tuotto, ja seitsemästä negatiivisen tuoton myymälästä kaksi on ramp-up -vaiheessa, yksi on ostettu tilikautena 2018, yksi on päätetty sulkea ja lopuille myymälöistä on olemassa ohjelma, jolla tuottoa edistetään.

Yhtiön myymälät sijaitsevat pääasiassa kauppakeskuksissa, ostoskeskuksissa kaupunkikeskustojen ulkopuolella, päivittäistavarakauppojen edustalla ja ostoskaduilla. Musti on erittäin houkutteleva vuokralainen näissä kohteissa erityisesti kauppakeskuksille ja ostoskeskuksille kaupunkikeskustojen ulkopuolella, joiden pitää houkutella kävijöitä myymälöihinsä ja luoda positiivinen kauppakeskuskokemus. Mustin johto uskoo, että tämä tuo tiettyä neuvotteluvoimaa vuokraneuvotteluihin. Yhtiön myymälät ja palvelupisteet sijaitsevat yleensä suurten asiakasvirtojen kohteissa, joihin pääsee helposti myös joukkoliikenteellä, joissa on hyvät pysäköintimahdollisuudet ja joihin pääsee helposti asioimaan lemmikin kanssa, ja Yhtiö jatkaa myymälöidensä siirtämistä optimaalisempiin paikkoihin, joissa on suuremmat asiakasvirrat.

Yhtiön erikokoiset myymälät mukautuvat Mustin myymäläkonseptiin: myymälöiden keskimääräinen koko on Suomessa 345 m^2, Ruotsissa 572 m^2 ja Norjassa 273 m^2. Myymälöiden kokoero Suomen ja Ruotsin välillä johtuu siitä, että monet Ruotsissa sijaitsevista myymälöistä saatiin ostettaessa Djurkompaniet, Djurmagazinet ja Arken Zoo sekä muista pienemmistä yritysostoista, joiden mukana siirtyi yksittäisiä liikkeitä. Valtaosa myymälöiden yhdenmukaistamisesta on saatu päätökseen edellä mainittujen yritysostojen jälkeen. Näillä ketjuilla oli omat myymäläkonseptinsa, joita Musti on tämän jälkeen yhdenmukaistanut ja yhdenmukaistaa edelleen Musti-myymäläkonseptiksi yhdistämällä Ruotsissa myymälöitä ja siirtämällä joitakin myymälöitä uusiin kohteisiin. Tällä hetkellä Yhtiön 39 omaa myymälää tarjoaa myös palveluja, ja niistä 16 sijaitsee Suomessa, 17 Ruotsissa ja 6 Norjassa.

Pete keskittyy verkkokauppaan, mutta sillä on Suomessa myös kolme suurta myymälää, jotka tarjoavat laajaa tuotevalikoimaa ja valikoiduissa kohteissa myös lemmikkieläinpalveluja.

Vertailukelpoisen myymälämyynnin kasvu oli Suomessa 5,7 prosenttia tilikaudella 2017, 4,2 prosenttia tilikaudella 2018 ja 6,0 prosenttia tilikaudella 2019, Ruotsissa 1,1 prosenttia tilikaudella 2017, 3,2 prosenttia tilikaudella 2018 ja 8,9 prosenttia tilikaudella 2019, ja Norjassa 24,9 prosenttia tilikaudella 2018 ja 22,8 prosenttia tilikaudella 2019. Vertailukelpoisen myymälämyynnin kasvun pääasiallisena ajurina on ollut kasvaneet asiakasmäärät.

Franchise-myymälät

Omien myymälöiden lisäksi Yhtiön myymäläverkostoon kuuluu itsenäisten franchise-yrittäjien myymälöitä, joita on Suomessa tyypillisesti pienemmissä kaupungeissa, joissa on alle 25 000 asukasta. Ruotsissa franchise-yrittäjien myymälöitä on myös suurissa kaupungeissa, esimerkiksi Tukholmassa ja Södertäljessä. Franchise-toimintakonseptilla Musti pystyy laajentamaan pienemmillä taloudellisilla riskeillä brändinsä läsnäoloa etäisemmille alueille (esimerkiksi alueille, joilla on pienempi asukastiheys jne.). Franchise-myymälät toimivat Mustin brändin ja liiketoimintamallin mukaisesti franchise-sopimusten perusteella. Franchise-toimintamallin ansiosta itsenäiset yrittäjät pystyvät hyödyntämään Yhtiön täysin kehittynyttä liiketoimintakonseptia. Lisäksi

[53] Sisältää Peten myymälät (1 kypsä, 2 ramp-up vaiheessa), ei sisällä tilikausien 2017 - 2019 aikana ostettuja myymälöitä tai suljettavaksi suunniteltua myymälää.

franchise-myymälät tuottavat liikevaihtoa franchise-maksuista sekä keskusvaraston franchise-myymälöille myymistä tuotteista. Musti puolestaan tarjoaa merkittävästi tukea franchise-yrittäjilleen.

Franchise-toimintamallinsa mukaan Yhtiö päättää tapauskohtaisesti oman tai franchise-myymälän avaamisesta. Yhtiön 277 myymälästä yhteensä 71 toimii franchise-toimintamallilla: näistä 18 toimii Suomessa Musti ja Mirri -brändillä ja 53 Ruotsissa tilikauden 2019 päättyessä. Ruotsissa Arken Zoo -brändillä toimi 27 franchise-myymälää ja DjurMagazinet-brändillä 26 franchise-myymälää tilikauden 2019 päättyessä. Musti ei ole itse avannut franchise-myymälöitään Ruotsissa vaan franchise-myymälät ovat tulleet Arken Zoon ja Djurmagazinetin yritysostojen kautta. Musti ei aio tulevaisuudessa kasvattaa aggressiivisesti franchise-myymälöidensä lukumäärää, mutta se on valmis jatkokeskusteluihin, jos potentiaaliset yrittäjät lähestyvät sitä toimivalla franchise-myymäläehdotuksella.

Franchise-yrittäjät maksavat Yhtiölle franchise-maksun oikeudestaan käyttää ketjun tarjoamaa konseptia ja sen palveluja. Yhtiön franchise-toimintamallista saadut tulot, mukaan lukien keskusvaraston franchise-myymälöille myymät tuotteet, olivat tilikaudella 2019 yhteensä 13,1 miljoonaa euroa. Myymälöiden toiminnan yhdenmukaisuus ja laatu on määritelty franchise-sopimuksessa, ja Yhtiön tehtävänä on laadunvalvonta ja franchise-johto. Franchise-sopimuksen ehdot koskevat muun muassa konseptin markkinointia, minimivalikoimaa, uusien myymälöiden avaamista, toiminta-alueita, salassapitoa ja kilpailukieltoa.

Franchise-yrittäjien keskeisenä velvollisuutena on harjoittaa liiketoimintaansa franchise-sopimuksessa ja -ohjeissa määritellyllä tavalla Musti-konseptin mukaisesti. Ohjeet kattavat muun muassa myymälöiden yleisilmeen ja palvelujen laadun. Musti-konsepti määrittelee Yhtiön logojen käyttämisen ohjeiden mukaisesti.

Mustin franchise-toimintakonsepti on ollut palkittu konsepti, mistä todisteena ovat Swedish Franchising Associationin Marketeer of the Year -palkinto vuonna 2019 ja Yhtiön palkitseminen Suomen Franchising-Yhdistyksen vuoden 2016 franchising-ketjuna. Lisäksi Musti on saanut rohkaisevaa palautetta franchise-yrittäjiltä. Musti tukee franchise-yrittäjiä konseptin ja liiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä tavalla, jolla suojataan Musti-ketjun etuja, ylläpidetään ja kehitetään tuotevalikoimaa ja ketjun profiilia sekä annetaan hallinnollista tukea ja viestintään ja koulutukseen liittyvää tukea. Yhtiö antaa franchise-yrittäjille myös pääsyn keskitettyyn hankintaportaaliin, joka tuo franchise-yrittäjille ulottuville laajan tuotevalikoiman ja mahdollistaa helpot ostot tuotevarastojen täydentämiseksi.

Vuodesta 2015 lähtien Yhtiö on ostanut takaisin valikoituja tarjolla olleita franchise-myymälöitä lähinnä Ruotsissa, jotka Yhtiö on arvioinut houkutteleviksi. Yhtiö arvioi jatkossakin mahdollisuuksia ostaa takaisin houkuttelevia franchise-myymälöitä sekä kehittää franchise-myymälöitä jatkuvasti osana Musti-konsernin liiketoimintaa.

Verkkokauppa

Yhtiön verkkokauppakanava toimii sen verkkokauppabrändeillä “MustijaMirri.fi”, “ArkenZoo.se”, “Musti.no”, “PetenKoiratarvike.com”, “VetZoo” ja “Animail”. Tilikaudella 2019 Yhtiön verkkokauppamyynti oli 51,1 miljoonaa euroa eli 20,7 prosenttia liikevaihdosta. Yhtiö on jatkanut verkkokaupan painotuksen ja kehittämisen lisäämistä rekrytoimalla erikoistuneen digitiimin, joka on kehittänyt ja parannellut Yhtiön käyttämää verkkokauppa-alustaa (B17-alusta) ja jatkaa sen IP-rakenteen kehittämistä joustavuuden ja toiminnallisuuksien lisäämiseksi verkkokauppakanaviin eri maissa. Osana verkkokaupan kehittämistä Yhtiön verkkokauppa-alusta uudistettiin tilikausien 2018–2019 aikana, painottaen suorituskyvyn parantamista esimerkiksi kohdennetulla markkinoinnilla, verkkosivujen toiminnallisuuden parantamisella ja liiketoiminnan skaalautuvuudella. B17-alustan tarkoituksena on yhdistää Mustin verkkokauppabrändien järjestelmät. “MustijaMirri.fi”, “ArkenZoo.se” ja “Musti.no” on integroitu alustaan vuonna 2018, “PetenKoiratarvike.com” vuonna 2019, ja “VetZoo”:n sekä “Animail”:in integraatio on suunnitteilla. Yhtiö jatkaa innovaatioita liittyen verkkopohjaisiin ratkaisuihin, kuten mobiilisovellukseen, sekä olemassa olevan verkkokauppa-alustan kehittämistä.

Yhtiön verkkokauppabrändit tuovat voimakkaita synergioita liittyen ostovoimaan, digitaaliseen markkinointiin ja O&E-tuotteiden hyödyntämiseen, ja ne mahdollistavat strategisen vastaamiseen kilpailuun lemmikkieläintarvikkeita tarjoavien muiden verkkokauppojen kanssa, kuten esimerkiksi Zooplus ja

Verkkokauppa.com. Yhtiön mukaan sen verkkokauppakanava tuo sille ainutlaatuisen kyvyn tavoittaa markkinoiden asiakassegmentit ja pitää niistä kiinni muuttamatta mitään omnikanavaisuuden ominaisuuksia. Yhtiö käyttää yhtä enemmän Asiakastietojärjestelmän dataa ja muita digitaalisia työkaluja verkkosivuillaan, jotta asiakkaat löytävät helposti heille parhaiten sopivat tuotteet ja brändit. Yhtiön useiden verkkokauppabrändien verkkosivuilla kävijöistä kerätyn Asiakastietojärjestelmän datan integroiminen mahdollistaa asiakkaan käyttäytymisen seuraamisen yli brändien ja myyntikanavien, joka puolestaan mahdollistaa datan tehokkaan hyödyntämisen myyntiä kasvattaviin toimenpiteisiin.

Yhtiön omnikanavaisen toimintamallin ansiosta asiakkaat voivat tilata tuotteita yhdistämällä verkkokaupan helppokäyttöisyyden laajaan myymäläverkostoon. Asiakkaat voivat tehdä ostoksia käyttämällä eri tavoin verkkokauppojen ja fyysisten myymälöiden palveluja sekä kotitoimituksia, mukaan lukien nouto- ja varauspalvelut, kuten Click & Collect ja Click & Reserve. Asiakkaat voivat tehdä myymälöissä Musti-eksperttien avustuksella tilauksia, jotka toimitetaan suoraan heidän kotiinsa tai myymälään. Myymälässä tehtyjen tilausten kotitoimituksia tarjotaan Suomessa ja ne ovat suunnitteilla Ruotsissa sekä Norjassa.

Peten kasvu on perustunut tasapuolisesti sekä myymälöihin että verkkokauppaan. Verkkokaupan suosio on kasvanut ja suurempi asiakasmäärä on tuonut kasvua. O&E-tuotteiden osuus Peten myymälöissä on kasvanut koko tarkastelujaksolla Yhtiön johdon uudistaessa tuotevalikoimaa. Yhtiö seuraa V&A:ta yhtenä myyntikanavana. Pete ja V&A toimivat omilla brändeillään, mutta kaikkia tukitoimintoja, kuten verkkokauppa-alustaa, ollaan integroimassa B17-alustalle. V&A:n myyntikate on pienempi kuin muilla verkkokauppabrändeillä johtuen siitä, että sen tuotevalikoima sisältää tällä hetkellä vain rajoitetun määrän O&E-tuotteita. Yhtiö on tällä hetkellä lisäämässä valikoimaan enemmän O&E-tuotteita ja -brändejä.

Vertailukelpoisen verkkokauppamyynnin kasvu oli Suomessa 27,3 prosenttia tilikaudella 2017, 37,6 prosenttia tilikaudella 2018 ja 27,8 prosenttia tilikaudella 2019, Ruotsissa 56,2 prosenttia tilikaudella 2017, 107,5 prosenttia tilikaudella 2018 ja 21,8 prosenttia tilikaudella 2019, ja Norjassa 194,4 prosenttia tilikaudella 2018 ja 174,6 prosenttia tilikaudella 2019. Yhtiön verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta on edellä kansainvälisiä myymälällisiä lemmikkieläintarvikeyhtiöitä[54]: verkkokaupan osuus sen koko liikevaihdosta oli 6,9 prosenttia tilikaudella 2017, 17,5 prosenttia tilikaudella 2018 ja 20,7 prosenttia tilikaudella 2019, mikä osoittaa Yhtiön verkkokauppakanavan voimakkaan kasvun verkkokaupan osuuden kolminkertaistuttua tilikaudella 2019 verrattuna tilikauteen 2017. Osa tästä kasvusta liittyy Vetzoon ja Animailin ostoihin tilikaudella 2018. Suomessa verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta oli 10,1 prosenttia tilikaudella 2017, 12,3 prosenttia tilikaudella 2018 ja 14,2 prosenttia tilikaudella 2019, Ruotsissa 2,5 prosenttia tilikaudella 2017, 24,5 prosenttia tilikaudella 2018 ja 30,4 prosenttia tilikaudella 2019, ja Norjassa 5,0 prosenttia tilikaudella 2017, 4,8 prosenttia tilikaudella 2018 ja 6,6 prosenttia tilikaudella 2019.

Toimitilat

Mustin pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Musti on vuokrannut sen käyttämät pääkonttoritoimitilat. Vuokrasopimuksen mukaan vuokra on sidotettu Suomen kuluttajahintaindeksiin, ja lisäksi sopimuksessa on asetettu vuokralle vuotuinen kiinteä minimikorotus. Mustin pääkonttorin vuokrasopimus on voimassa toistaiseksi.

Musti toimii vuokratiloissa. Musti vuokraa myymälätilat ulkopuolisilta osapuolilta ja lähipiiriltä vuokrasopimuksilla, jotka olivat 30.9.2019 voimassa toistaiseksi 1–13 kuukauden irtisanomisajalla tai määräaikaisia enintään 15 vuoden sopimuskaudella. Keskimääräinen jäljellä oleva vuokra-aika irtisanomisaika mukaan lukien oli noin 4 vuotta ja 8 kuukautta (3 vuotta ja 4 kuukautta ilman irtisanomisaikaa). Valtaosassa Mustin vuokrasopimuksista on sovittu vuokran vuotuisesta tarkistamisesta kuluttajahintaindeksin perusteella tai kyseessä olevan myymälän liikevaihtoon perustuvasta muuttuvasta vuokraosuudesta. Vuokrasitoumuksista huolimatta myymälätilojen vuokraaminen auttaa Mustia säilyttämään operatiivisen joustavuutensa, koska vuokratilat vaativat vähemmän investointeja eikä niihin liity kiinteistöjen omistamisen mukanaan tuomia

[54] Lähde: Yhtiön näkemys ja kansainvälisten myymälällisten lemmikkieläntarvikeyhtiöiden vuosikertomukset (muun muuassa Pets at Home, Fressnapf, Greencross).

markkina- ja likviditeettiriskejä. Musti-konsernilla on riittävät järjestelyt liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mahdollisten toimitiloihin kohdistuvien onnettomuuksien varalle.

Ruotsissa Yhtiön tiettyjen myymälöiden vuokrasopimuksissa on rajoitettu tavaramerkkien käyttöä siten, että myymälässä on sallittua käyttää ainoastaan vuokrasopimuksessa mainittuja tavaramerkkejä. Muutos myymälöissä käytettävissä tavaramerkeissä vaatii vuokranantajan suostumuksen.

Seuraavassa taulukossa on esitetty Yhtiön Vuokrakiinteistöihin liittyvien sitoumusten maturiteettijakauma sekä vuokranmaksun vakuudet ilmoitettuina ajankohtina:

EUR tuhatta	30.9.2019 (tilintarkastamaton, ellei toisin mainita)	30.9.2018 (tilintarkastamaton, ellei toisin mainita)	30.9.2017 (tilintarkastamaton)
Vuokrakiinteistöihin liittyvät sitoumukset			
1 vuoden kuluessa	16 315	16 353	14 008
1–5 vuoden kuluessa	38 401	37 022	42 083
Yli 5 vuoden kuluttua	3 253	5 877	8 054
Yhteensä	**57 969**	**59 252**	**64 145**
Vuokranmaksun vakuudet			
Vuokravakuudet	140[1]	284[1]	677
Vuokratakaukset	4 456 [1]	3 332 [1]	2 228
Yhteensä	**4 596**	**3 616**	**2 905**

[1] Tilintarkastettu.

MARKKINOINTI

Yleistä

Yhtiön markkinoinnilla on kaksi päätavoitetta. Ensinnäkin markkinoinnilla pyritään vahvistamaan Mustin bränditunnettuutta ja luottamusta esittelemällä Musti-konsepti lemmikinomistajille. Kanta-asiakkaiden tapauksessa tämä tarkoittaa viestintää, jolla lisätään Kanta-asiakkaiden sitoutumista tuotteiden ja palvelujen ristiinmyynnillä sekä kannustetaan lisäämään kuluttamista korkeamman laadun tuotteisiin ja palveluihin. Muiden asiakkaiden osalta markkinoinnin tarkoituksena on kertoa Musti-konseptista lemmikkienomistajien laajemmalle joukolle ja rakentaa luottamusta näiden potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa. Toiseksi Yhtiö keskittyy markkinoinnissaan Omiin tuotteisiinsa, kuten “Purenatural”-brändiin, sekä Omien tuotteiden erityisistä ominaisuuksista kertomiseen sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille tavalla, joka Yhtiön johdon näkemyksen mukaan saa Yhtiön tuotteet erottumaan muista samassa tuotekategoriassa tarjottavista tuotteista.

Musti muuttaa markkinointistrategioitaan joustavasti riippuen siitä, mille asiakasryhmälle markkinointitoimenpiteet on räätälöity. Yhtiöllä on monenlaisia markkinointi- ja mainonta-aloitteita, joissa käytetään useita mediakanavia. Printtimedialla ja mainoslähetyksillä, kuten mainoslehtisillä sekä televisio- ja radiomainoksilla, sekä digitaalisella mainonnalla tavoitetaan suuri määrä lemmikinomistajia. Samalla digitaalisen markkinoinnin tiettyjä muotoja, kuten sähköpostiviestejä, käytetään yleensä tunnistetuille asiakkaille kohdennetuissa kampanjoissa. Musti toteuttaa kuukausikampanjoita kaikissa markkinointikanavissa ja myymälöissä käyttäen myymälämarkkinointiohjeita ja kampanjamateriaaleja, joihin sisältyy sekä tuote- että hintatarjouksia, ja ne ovat tyypillisesti kategoria- ja sesonkipohjaisia. Yhtiön markkinointiohjelmissa käytetään erityisiä teemoja, sesonkiluonteisia kampanjoita ja tietoisuutta lisäävää markkinointia liittyen esimerkiksi laadukkaaseen ravintoon.

Asiakasdatan hyödyntäminen

Asiakasdataa kerätään pääasiassa Yhtiön Asiakastietojärjestelmän kautta asiakkaiden rekisteröityessä Kanta-asiakasohjelmaan, tehdessä ostoksia ja vastatessa Yhtiön lähettämiin datapyyntöihin sekä hyödyntämällä data-analytiikan työkaluja. Asiakasdata sisältää esimerkiksi nimen, osoitteen, sekä asiakaskäyttäytymisen. Lisäksi Musti kerää tietoja lemmikeistä, kuten nimen, syntymäajan, ja rodun. Musti käsittelee asiakasdataa omissa järjestelmissään ja se on myös ulkoistanut tällaista käsittelyä huolellisesti valikoiduille ulkopuolisille palveluntarjoajille. Datan keräämisen ja analysoinnin ansiosta Musti pystyy siirtymään kanavakeskeisestä mallista asiakaskeskeiseen malliin. Asiakaskeskeisen mallin ansiosta Musti pystyy tarjoamaan personoidumpaa markkinointia ja vastaamaan paremmin kunkin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin sekä siirtymään joukkoviestinnästä data- ja asiakaslähtöiseen viestintään kaikissa kanavissa. Musti on esimerkiksi alkanut hyödyntää dataa erityisesti personoiduissa tarjouksissa kaikille asiakkaille, ja mainoslehtisiä jaetaan kampanjajakson aikana kolmessa erässä: koirakerhojen jäsenille, osoitteettomina lähetyksinä postinumeron perusteella ja digitaalisesti Kanta-asiakkaille lähetettävinä sähköpostitiedotteina. Musti on vuosien 2018 ja 2019 aikana kerännyt dataa kootakseen kaiken datan yhteen tietokantaan. Tämän ansiosta Yhtiö pystyy rakentamaan asiakastietoon pohjautuvan toiminnon parempien päätösten ja näkemysten aikaansaamiseksi sekä tekoälyn hyödyntämiseksi kerättyyn dataan siten, että oikea viesti välittyy oikealle asiakkaalle oikeassa kanavassa. Yhtiöllä on selkeä näkemys, miten menestyä elinkaariarvon ja -uskollisuuden tavoitteessa.

Myymälä- ja mediamarkkinointi

Suurin osa Yhtiön perinteisestä ja tietoisuutta lisäävästä markkinoinnista tehdään kampanjalehtisillä, koska ne ovat Yhtiön johdon näkemyksen mukaan osoittautuneet yhdeksi tehokkaimmista kanavista brändituntettuuden rakentamisessa ja Yhtiön tuotevalikoiman esittelyssä uusille potentiaalisille asiakkaille.

Painetut mainokset ja mainoslähetykset suunnataan erityisesti anonyymeille ja potentiaalisille asiakkaille, jotka eivät vielä käytä Mustin myyntikanavia. Digitaalinen markkinointi ja sähköpostit on suunnattu erityisesti Kanta-asiakkaille, mutta digitaalinen markkinointi kohdistuu myös anonyymeihin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, jotka eivät vielä käytä Mustin myyntikanavia.

Yhtiön johto uskoo, että lemmikinruokia koskeva neuvonta, jota annetaan Lemmikkivanhemmille, päivittäistavarakaupoissa ruokaostoksensa tekeville ihmisille ja Yhtiön muille satunnaisille asiakkaille, saa yhä useammat ihmiset valitsemaan Yhtiön lemmikinruokansa ensisijaiseksi ostopaikaksi.

Digitaalinen markkinointi

Muutokset kuluttajien mediankäyttötavoissa ovat tehneet digitaalisesta markkinoinnista on yhä tärkeämpää. Tämän seurauksena digitaalinen markkinointi on yhä tärkeämpi osa Yhtiön markkinointistrategiaa. Digitaaliset kanavat mahdollistavat myös erilaiset vuorovaikutusmuodot asiakkaiden kanssa sekä innovatiiviset markkinointimenetelmät, kuten YouTubessa julkaistavat opetusvideot.

Erityinen digitaalisen markkinoinnin muoto on myös sosiaalisen median alustojen, kuten Facebookin ja Instagramin hyödyntäminen. Yhtiö on sosiaalisen median kautta aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, ja tämä muodostaa osan lemmikkiharrastajista koostuvan Musti-yhteisön kehittämisestä ja ylläpidosta. Sosiaalinen media tarjoaa asiakkaille vuorovaikutuskanavan Yhtiön kanssa sekä mahdollisuuden antaa palautetta henkilökohtaisten kokemusten perusteella.

Digitaaliset työkalut mahdollistavat asiakasdatan keräämisen ja analysoinnin, ja niitä kehitetään ja hyödynnetään yhdessä digitaalisen markkinoinnin kumppaneiden kanssa. Yhtiö on yksi Pohjoismaiden harvoista jälleenmyyjistä (ja ainoa lemmikkieläintarvikkeiden jälleenmyyjä), joka on muodostanut digitaalisen markkinoinnin kumppanuuden Googlen ja Precis Digitalin kanssa. Tämän ansiosta se pystyy mittaamaan digitaalisen markkinointinsa vaikutuksen asiakkaiden käyttäytymiseen sekä verkossa että sen ulkopuolella, ja samalla saa arvokasta tietoa markkinointiresurssien ja -kulujen tehokkaimmasta kohdentamisesta.

Maakohtaiset painopisteet

Suomessa markkinointiviestintä painottuu ensisijaisesti perinteisiin mainoslehtisiin, monikanavaisiin kampanjoihin ja Yhtiön Asiakastietojärjestelmään rekisteröidyille Kanta-asiakkaille personoituihin mainoksiin. Ruotsissa markkinointiviestinnän pääpaino on digitaalisessa markkinoinnissa ja O&E-tuotteiden osalta ristikanavaisessa tietoisuutta lisäävässä markkinoinnissa. Norjassa markkinointistrategia kattaa sekä suoramarkkinoinnin että muut paikalliset markkinointimuodot brändin vahvistamiseksi ennen myymäläavauksia. Mustin myynti- ja markkinointikulut olivat yhteensä 10,2 miljoonaa euroa tilikaudella 2019.

TUOTERYHMÄHALLINTA JA HANKINTAKETJU

Tuoteryhmähallinta

Yhtiö hyödyntää tuotevalikoimansa kehittämisessä lemmikkejä omistavien Musti-eksperttien ensikäden asiantuntemusta. Musti-ekspertit antavat arvokkaan panoksen valikoimaan lisättävien tuotteiden valitsemisessa, sekä olemassa olevien tuotteiden jatkokehityksessä lemmikkien ja niiden omistajien vaatimuksiin ja tarpeisiin vastaamiseksi. Henkilöstön osallistumisen ja osaamisen hyödyntämisen ansiosta Yhtiö voi pysyä mukana asiakkaiden muuttuvissa tarpeissa ja trendeissä.

Yhtiöllä on käytössä tuoteryhmähallintaa koskeva prosessi, johon kuuluu muun muassa tuoteryhmäsuunnittelu, Lemmikkivanhempien tarpeiden ymmärtämisen hyödyntäminen, kaupallisen kehityksen arviointi, tuotteiden kehittäminen ja hankinta, uusien tuotteiden valmistuttaminen ja markkinoille tuominen, sekä tuotteiden elinkaaren arviointi. Yhtiön tuoteryhmähallinta mahdollistaa tuotevalikoiman ja toimittajakunnan optimoinnin.

Yhtiöllä on jatkuvasti merkittävä kierto valikoimassa, jossa vanhoja tuotteita poistetaan myynnistä ja uusia tuotteita ostetaan varastoon. Tuotevalikoiman kierto korostuu erityisesti Yhtiön sesonki- ja kampanjatuotteissa, mutta myös perusvalikoimassa. Tähän poistuvaan valikoimaan kuuluu sekä suunnitellusti poistuvia että myös vähäisen kysynnän vuoksi poistuvia tuotteita.

Mahdolliset myymättä jääneet tuotteet myydään alennusmyynneissä, jotka painottuvat erityisesti kesän ja kalenterivuoden alun alennuskampanjoihin. Alennusmyyntien jälkeen myymättömät tuotteet menevät hyväntekeväisyyteen tai hävitykseen. Yhtiö tukee muun muassa eläinsuojeluyhdistyksiä ruokalahjoituksilla.

Hankinta

Yhtiö hankkii tuotteensa noin 250 suomalaiselta ja kansainväliseltä korkealaatuiselta ulkopuoliselta toimittajalta. Toimittajien maantieteellinen jakauma laskettuna prosenttiosuutena keskusvarastojen kautta käsiteltyjen tuotteiden ostoista on seuraava tilikaudella 2019: paikalliset toimittajat 12 prosenttia, muu Eurooppa 76 prosenttia, Aasia 7 prosenttia ja Pohjois-Amerikka 5 prosenttia.

Yhtiön hankintastrategia perustuu hajautettuun toimittajakuntaan, olemassa olevien toimittajien valvontaan, potentiaalisten uusien toimittajien arviointiin sekä hyvien suhteiden ylläpitämiseen nykyisten toimittajien kanssa. O&E-toimittajien tapauksessa toimittajakunnan muutokset vaativat huolellista harkintaa ja etukäteisen suunnittelun.

Yhtiö pyrkii myymään vain sellaisia tuotteita, jotka ovat Yhtiön arvojen ja kulttuurin mukaisia, ja sen tuotevalikoima sisältää ainoastaan tuotteita, joita Musti-ekspertit ovat valmiita suosittelemaan. Yhtiö pitää tärkeänä myös hankintojen vastuullisuutta, jolla varmistetaan korkea läpinäkyvyys erityisesti O&E-tuotteiden koostumuksesta. Yhtiö pyrkii varmistamaan, että myymälöissä tarjottavien tuotteiden (ja niissä käytettyjen ainesosien) alkuperä voidaan jäljittää, sekä sen että niiden tuotantoprosessit täyttävät standardit, jotka Yhtiö asettaa kestävälle ja vastuulliselle hankintaketjulle (katso "– *Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys*" alla).

Yhtiön kymmenen suurimman toimittajan osuus kaikista hankinnoista on noin 52 prosenttia tilikaudella 2019. Yhtiö on historiallisesti pystynyt vaihtamaan tiettyjä toimittajia paremmin ehdoin. Yhtiö kuitenkin tiedostaa, että

valikoituja O&E-tuottajia, jolla on erityistä osaamista ja asiantuntemusta, on vaikeampi korvata kuin perustuotteita valmistavia toimittajia.

Yhtiö on kehittänyt ketjustrategian varmistaakseen hajautetun toimittajakunnan erityisesti O&E-tuotteissaan. Tämän strategian osana Yhtiö pyrkii varmistamaan O&E-tuotteidensa ja muiden myymiensä tuotteiden laadun "Hyvä, Parempi, Paras"-luokituksen mukaisesti tunnistamalla parhaat toimittajat, jotka pystyvät täyttämään Yhtiön tuotevalikoiman laadulle asettamat vaativat standardit. Erikoistunut ja keskitetty tiimi kehittää ja toteuttaa tätä strategiaa pyrkien optimoimaan tuotteiden hankinnan sekä ohjaamaan ja edistämään tuotekehitystä yhteistyössä Musti-eksperttien kanssa, jotka tuovat arvokkaita havaintoja asiakkaiden vaatimasta laadusta ja laajuudesta. Keskitetty toiminto tuo myös merkittäviä hankintaetuja neuvotteluvoiman kautta, mikä mahdollistaa alhaisemmat hinnat.

Varastot ja logistiikka

Musti-konserni on toteuttanut merkittävän logistiikkauudistuksen, jossa siirryttiin kuudesta omasta ja kahdesta ulkoistetusta varastosta yhteen Yhtiön itse operoimaan keskusvarastoon ja kuuteen ulkoistettuun varastoon, minkä ansiosta Yhtiö on pystynyt vähentämään työvoiman tarvetta ja saavuttamaan mittakaavaetuja. Varastojen sijainnit on optimoitu palvelemaan Yhtiön myymälöitä ja suoria asiakastoimituksia eri Pohjoismaissa. Uudistus on parantanut tehokkuutta ja tuotteiden saatavuutta, mikä on mahdollistanut nopeammat toimitukset ja vähentänyt pullonkauloja. Tietyissä Yhtiön varastoissa on myös vapaata tilaa, mikä tuo joustavuutta Yhtiön liiketoiminnan skaalaamiseen.

Yhtiön keskusvarasto sijaitsee Eskilstunassa, Ruotsissa ("**Keskusvarasto**"). Keskusvarasto tukee sekä Mustin omia myymälöitä että franchise-myymälöitä. Vuonna 2017 Yhtiö siirsi suuren osan keskusvarastostaan Kaarinasta Eskilstunaan, ja vuonna 2018 osa Kaarinan varastosta siirrettiin Riihimäen varastoon. Yhtiö operoi Eskilstunan varastoa edelleen itse, mutta Kaarinan varasto ulkoistettiin vuonna 2018 tavoitteena saavuttaa vuotuisia kustannussäästöjä. Tässä prosessissa koko varasto, mukaan lukien henkilöstö ja vuokrasopimus, siirrettiin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Suomessa on kolme ulkoistettua varastoa, Ruotsissa kaksi ja Norjassa yksi. Myymälät tilaavat tuotteita näistä varastoista ("**B2B**") paikallisten toimittajien lisäksi, ja varastot hoitavat toimituksia myös verkkokauppabrändien puolesta ("**B2C**"). Eräät toimittajat, kuten Royal Canin, toimittavat tuotteensa suoraan Yhtiön myymälöihin ilman, että ne kulkevat Yhtiön varastojen kautta. Norrköpingin ja Riihimäen varastot keskittyvät verkkokauppatoimituksiin, ja Riihimäeltä toimitetaan myös Peten myymälöihin. Vantaan, Tukholman ja Oslon varastot keskittyvät pakasteruokiin, ja Kaarinan varasto keskittyy tärkeimpien nimikkeiden myymälätoimituksiin Suomessa.

Vuonna 2016 avattu Eskilstunan varasto toimii Musti-konsernin Keskusvarastona. Varaston pinta-ala on noin 19 500 m^2, mikä riittää nykyisin käytössä oleville 10 000 lavapaikalle, ja vapaana oleva kapasiteetti 1.11.2019 oli noin 4 000 lavapaikkaa ja lisätilaa saadaan noin 3 000 lavapaikalle järjestämällä hyllyt uudelleen. Varastossa vuosina 2016–2019 toteutettujen muutosten ansiosta Yhtiö on pystynyt parantamaan tehokkuutta ja kasvattamaan työntekijöiden käsittelemien tilausten määrän keskimäärin 26,53 rivistä 28,30 riviin tunnissa, mikä puolestaan on alentanut kustannustasoa työvoimatarpeen vähenemisen seurauksena.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Yhtiön varastot sekä niiden toimintoja:

Kaavio 14: Yhtiön varastot

Sijainti	Koko (m²)	Yhtiö operoi itse / ulkoistettu	Nykyinen toiminta
Eskilstuna	19 500	Yhtiö operoi	B2B / myymälätoimitukset (SE, NO, FI) B2C-toimitukset (Arken Zoo, Musti NO)
Kaarina	3 000	Ulkoistettu	B2B / myymälätoimitukset (FI) Suuret nimikkeet (250 SKU) FI-myymälöihin
Riihimäki	3 500	Ulkoistettu	B2C-toimitukset (MjM ja Pete) B2B / myymälätoimitukset Peten myymälöihin
Norrköping	4 000	Ulkoistettu	B2C-toimitukset (Vetzoo ja Animail)
Stockholm	NM	Ulkoistettu	B2B / myymälätoimitukset: pakasteiden jakelu Ruotsiin
Vantaa	NM	Ulkoistettu	B2B / myymälätoimitukset: pakasteiden jakelu Suomeen
Oslo	NM	Ulkoistettu	B2B / myymälätoimitukset: pakasteiden jakelu Norjaan

Varastoihin ja niihin liittyviin logistiikkajärjestelyihin tehtyjen merkittävien investointien ansiosta Yhtiö pystyy skaalaamaan toimintaansa, koska Yhtiön varasto- ja logistiikkarakenne ei vaadi merkittäviä investointeja Yhtiön liiketoiminnan laajentamiseksi. Tämän perusteella Yhtiö pitää varastoinfrastruktuurinsa investointitasoa hyvänä, eikä Yhtiön johto odota laajentumisstrategian toteuttamisen vaativan lähitulevaisuudessa merkittäviä investointeja varastologistiikkaan.

Yhtiö ostaa tiettyjä tuotteita suoraan myymälöihin, mutta valtaosa tuotteista toimitetaan ensin Yhtiön varastoihin, jotka jakavat ne myymälöihin. Suomessa noin 95 prosenttia kaikista myymälöiden tuotteista toimitetaan Eskilstunasta, kun taas Ruotsissa ja Norjassa noin 70 prosenttia tuotteista toimitetaan Eskilstunasta. Yhtiön myymälät tilaavat tuotteet näistä varastoista (B2B) paikallisten toimittajien lisäksi.

Yhtiö käyttää toimituksissaan ulkopuolisia kuljetusliikkeitä ja se on ulkoistanut kaikki logistiikkatoimintonsa. Maakohtaiset kumppanit hoitavat lähtevän rahdin: Suomen Kaukokiito Oy Suomessa, DSV A/S Ruotsissa ja Schenker A/S Norjassa. PostNord A/S hoitaa linjarahdin Norjaan ja Nybrok Oy Suomeen. Kuljetukset kerätään Eskilstunasta ja toimitetaan joko suoraan tai maakohtaisen terminaalin kautta.

Myymälätoimitukset tehdään yleensä kolme kertaa viikossa, mikä antaa myymälöille joustavuutta seurata menekkiä. Verkkokauppalupauksensa osana Yhtiö järjestää asiakastilausten nopeat toimitukset varastoistaan koko myymäläverkostoonsa noutamista varten: toimituksista tehdään 24 tunnin kuluessa noin 80 prosenttia Suomessa ja noin 50 prosenttia Ruotsissa, 48 tunnin kuluessa noin 100 prosenttia Suomessa, noin 91 prosenttia Ruotsissa ja noin 29 prosenttia Norjassa sekä 72 tunnin kuluessa noin 100 prosenttia Ruotsissa ja Norjassa. Yhtiö etsii jatkuvasti uusia innovatiivisia tapoja parantaa logistiikkaketjunsa tehokkuutta ja toimivuutta, ja se työskentelee yhteistyössä kumppaneidensa kanssa lyhentääkseen esimerkiksi valikoitujen perustuotteiden toimitusaikoja myymälöihin ja verkkokaupan kautta asiakkaiden koteihin. Yhtiön varastot toimittavat tuotteita sen koko myymäläverkostoon, ja 99,9 prosenttia toimituksista on ajoissa perillä.

INFORMAATIOTEKNOLOGIA

Vuonna 2016 Musti-konserni alkoi uudistaa IT-järjestelmiään, ja kaiken kaikkiaan Musti-konserni on investoinut merkittävästi uuteen tietotekniikkajärjestelmään ja IT-perusinfrastruktuurinsa uudistamiseen. Näiden merkittävien IT-uudistusten ansiosta lähitulevaisuudessa ei tarvita merkittäviä IT-investointeja, ja ne tukevat Mustin kannattavuutta parantavaa toiminnan tehostamista ja mittakaavaetuja. Musti-konsernilla on lisäksi riittävät järjestelyt liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi mahdollisten järjestelmiin kohdistuvien onnettomuuksien varalle.

Vuosina 2016–2018 Yhtiö uudisti kaikki pääjärjestelmänsä, mukaan lukien uudet liiketoimintakriittiset ERP-, POS- ja WMS-ratkaisut, uuden verkkokauppa-alustan, Asiakastietojärjestelmän markkinointiautomatiikan ja big data -valmiudet, digitaalisen palvelualustan ja koko Musti-konsernin kattavan IT-infrastruktuurialustan. Merkittävät investoinnit sekä hyvin suunniteltu ja kehittynyt arkkitehtuuri asemoivat Yhtiön hyvin kasvumahdollisuuksien suhteen. Ne tarjoavat infrastruktuurin ja kyvykkyydet, joita vaaditaan asiakaskokemusta parantavan datan keräämisen ja hyödyntämisen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi samanaikaisesti organisaation tehokkuuden kehittämisen kanssa. Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Musti on integroinut verkkokauppamyynnit yhdelle verkkokauppa-alustalle eli uudistettuun B17-alustaan, lukuun ottamatta VetZoota ja Animailia, joiden integroinnin suunnittelu on aloitettu, mutta ei vielä viety päätökseen. Suomessa myymälät käyttävät vielä omaa kassajärjestelmää, mutta taustajärjestelmien osalta, kuten talous, toimitusketjun ohjaus ja raportointi, myös Suomessa hyödynnetään Musti-konsernin uudistettua järjestelmäarkkitehtuuria. IT-uudistuksen rinnalla Yhtiö on perustanut sisäisen kehitystiimin, joka vastaa B17-alustan ylläpidosta ja kehittämisestä. Tiimissä on tällä hetkellä seitsemän työntekijää.

IT-uudistus mahdollistaa uudet aloitteet ja valmiudet, joita Yhtiö ei pystynyt aikaisemmin priorisoimaan tai toteuttamaan. Nämä uudet valmiudet auttavat parantamaan asiakaskokemusta ja vuorovaikutusta tarjoamalla uusia digitaalisia palveluja, lisäämällä asiakasdatan hyödyntämistä sekä kehittämällä ja hyödyntämällä Yhtiön verkkokauppavalmiuksia, mikä mahdollistaa uusien myymälöiden nopeamman ramp-upin sekä tuotevalikoiman paremman optimoinnin myymälöissä. Hallinnon tasolla Yhtiö pystyy käyttämään edistynyttä raportointia ja analytiikkaa sekä lisäämään automaatiota, mikä parantaa hallinnollisten tehtävien tehokkuutta ja tarkkuutta. Yhtiö käyttää uutta Lumoa-työkalua asiakaskokemusten seuraamiseen, mikä mahdollistaa palvelun dynaamisen kehittämisen ja myymäläkohtaisten positiivisten vaikutustekijöiden seuraamisen.

Yhtiön johto uskoo, että IT-uudistus on tuonut lisää varmuutta liiketoiminnan jatkuvuudelle sekä luonut konserninlaajuisen skaalautuvan infrastruktuurin, joka tarjoaa alustan kustannustehokkaalle ja kannattavalle kasvulle tulevaisuudessa.

HENKILÖSTÖ

Yhtiön myymälähenkilöstön määrä on kasvanut tasaisesti. Mustilla oli 30.9.2019 yhteensä 1 120 työntekijää Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Musti-konsernilla oli tilikaudella 2019 keskimäärin 1 084 työntekijää ja tilikaudella 2018 keskimäärin 1 004 työntekijää. Osa-aikaisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä oli noin 54 prosenttia tilikauden 2019 lopussa, sekä tilikaudella keskimäärin. Yhtiöllä on paljon työntekijöitä, kuten opiskelijoita, jotka työskentelevät osa-aikaisesti ja haluavat vain yhden tai kaksi vuoroa viikossa. Osa-aikaiset työntekijät saattavat työskennellä viikoittain 5 tuntia tai enemmän. Jos tarvitaan lisää henkilöstöä, Yhtiö tarjoaa lisätunteja ensin osa-aikaisille työntekijöilleen. Osa-aikaisiin työntekijöihin sovelletaan puitesopimusta, jonka mukaan työntekijän ei tarvitse hyväksyä Yhtiön työhöntulopyyntöjä eikä Yhtiön velvoitteena ole tarjota tiettyä tuntimäärää.

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön henkilöstön määrä keskimäärin maittain ilmoitettuina ajankohtina:

Henkilöstö keskimäärin	2019	2018	2017
	30.9.		
Suomi	563	530	489
Ruotsi	414	408	344
Norja	107	66	35
Yhteensä	**1 084**	**1 004**	**868**

Pohjoismaissa tavanomaiseen tapaan monet Yhtiön työntekijät kuuluvat ammattiliittoihin, ja Yhtiön toimialaan sovellettavat työehtosopimukset (“**TES**”) sitovat sitä. Musti ei sovella mitään TES:sta Norjassa. Suomessa noudatetaan Kaupan työehtosopimusta ja Vähittäiskaupan esimiesten työehtosopimusta. Ruotsissa sovelletaan eri liiketoimintalinjojen mukaisesti kuutta työehtosopimusta, joista kolme koskee toimihenkilöitä ja kolme tuotantotyöntekijöitä. Työehtosopimukset ovat myötävaikuttaneet vakaisiin suhteisiin Yhtiön ja sen henkilöstön

välillä. Yhtiö ylläpitää hyviä suhteita kaikkiin työntekijöihinsä ja kannustaa avointa viestintää ja palautetta tukevaa ilmapiiriä. Henkilöstö voi vaikuttaa Yhtiön liiketoiminnan ja työympäristön kehittämiseen säännöllisten kyselyjen kautta.

Yhtiö on myös sitoutunut henkilöstönsä työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin edistämiseen lainsäädännön ja sovellettavien työehtosopimusten asettamia vaatimuksia pidemmälle. Vaikka toimialalla ei ole ylempiin toimihenkilöihin sovellettavaa työehtosopimusta, suomalaisten konserniyhtiöiden ylempiin toimihenkilöihin sovelletaan Kaupan alan työehtosopimuksen määräyksiä, joka koskevat lomia, palkallista sairauslomaa ja yleisiä palkankorotuksia. Kiinteän kuukausipalkan lisäksi Suomessa myymäläpäälliköillä ja -henkilökunnalla ja Ruotsissa myymäläpäälliköillä on mahdollisuus saada neljännesvuosittainen bonus, jos tiimi saavuttaa etukäteen määritetyn tavoitteensa. Bonus jaetaan tiimin jäsenille heidän työtuntiensa mukaisessa suhteessa. Norjassa vastaava bonusjärjestelmä on kehitteillä tilikaudelle 2020.

Yhtiö on uudistanut johtoryhmäänsä kahden viime vuoden aikana määrittelemällä rooleja uudelleen ja tekemällä kriittisiä rekrytointeja strategisesti tärkeillä osa-alueilla. Ruotsin toiminnoissa toteutettiin henkilöstön kustannustehokkuusohjelma vuoden 2018 toisella neljänneksellä ja vuoden 2019 ensimmäisellä neljänneksellä. Yhtiö seuraa henkilöstöönsä liittyviä KPI-avainlukuja, jotka kuvaavat muun muassa henkilöstötyytyväisyyttä ja henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus on pienentynyt järjestelmällisesti: se oli tilikaudella 2019 (12 prosenttia Suomessa ja Ruotsissa ja 17 prosenttia Norjassa. Henkilöstötyytyväisyys oli 82 prosenttia Suomessa tilikaudella 2017, 78 prosenttia Suomessa ja Ruotsissa tilikaudella 2018 ja 74 prosenttia kaikissa Pohjoismaissa tilikaudella 2019.

SÄÄNTELY-YMPÄRISTÖ JA VIRANOMAISLUVAT

Yhtiön toimialalla sääntely kohdistuu pääasiassa lemmikkieläinten terveyteen, sekä tuotteiden laadun ja turvallisuuden valvontaan. Tuotteiden laadun valvonnasta vastaa Suomessa ruokatuotteiden ja lisäravinteiden osalta Ruokavirasto, sekä shampoiden, punkkituotteiden, tekstiilien ja muiden kemikaaliliitännäisten tuotteiden osalta Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). Ruotsissa vastaavat viranomaiset ovat Jordbruksverket ja Kemikalieinspektionen (Kemi), sekä Norjassa Mattilsynet ja Miljødirektoratet.

Yhtiön Suomen liiketoimintojen harjoittaminen ei yleisesti vaadi viranomaislupia. Eläinlääkäritoiminnan harjoittaminen edellyttää kuitenkin eläinlääkärihuoltolain (16.10.2009/765, muutoksineen) mukaan, että yksityisen eläinlääkäripalvelun tuottajan tulee tehdä toiminnastaan kirjallinen ilmoitus sille aluehallintovirastolle, jonka toimialueella palvelun tuottajalla on kiinteä toimipaikka, tai jonka toimialueella eläinlääkäripalvelua pääasiallisesti aiotaan tarjota. Yhtiö toimii Suomessa Pohjantähti Keskinäinen Vakuutusyhtiön (“**Pohjantähti**”) vakuutusten välittäjänä, ja tietyt Yhtiön työntekijät myyvät kissa- ja koiravakuutuksia Pohjantähden lukuun. Vakuutusten tarjoaminen edellyttää rekisteröinti-ilmoituksen tekemistä Finanssivalvonnalle, sekä tiedonanto- ja salassapitovelvollisuuksia soveltuvan vakuutuksia koskevan lainsäädännön perusteella.

Ruotsissa yksittäiset ArkenZoo- ja Djurmagazinet-myymälät myyvät yhä pieneläimiä, mutta Yhtiö on järjestelmällisesti vähentänyt näiden myymälöiden määrää. Kun eläimiä myydään elinkeinotoiminnassa, lääninhallitus (*Länsstyrelsen*) voi Ruotsin eläinsuojelulain (Djurskyddslag (2018:1192)) nojalla asettaa ehtoja tai edellyttää lupaa toiminnalle. Yhtiön kaikilla myymälöillä on asianmukaiset luvat, ja henkilöstöllä on vaadittava koulutus. Yhtiön Norjan liiketoiminnan harjoittaminen ei edellytä viranomaislupia.

YHTEISKUNTAVASTUU JA KESTÄVÄ KEHITYS

Yhtiön yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility “**CSR**”) kattaa vastuun ympäröivästä yhteiskunnasta erityisesti hankintaketjun ja hankintojen, hallintotavan, toiminnan eettisyyden ja työvoiman käytön osalta. Yhteiskuntavastuu on sisällytetty näiden kategorioiden kautta Yhtiön strategiaan ja liiketoimintamalliin. Yhtiö painottaa laatua ja turvallisuutta määrän ja kustannusten sijasta varmistaakseen ympäristön kunnioittamisen sekä ihmisten ja lemmikkien hyvinvoinnin. Tämä painotus toteutetaan käytännössä kehittämällä Yhtiön tarjontaa parhaan asiantuntemuksen perusteella, jotta voidaan varmistaa lemmikkien korkealaatuinen ja kokonaisvaltainen huolenpito turvallisessa ja miellyttävässä työympäristössä. Kaikille työntekijöille ja franchise-yrittäjille annetaan eettisiä sääntöjä koskevaa koulutusta.

Yhtiö on sitoutunut kehittämään yhteiskuntavastuuta koskevia toimintaohjeitaan ja parhaita käytäntöjä pitkäjänteisesti, ja se on sitoutunut olemaan vastuullinen edelläkävijä omalla toimialallaan. Toiminnan harjoittaminen kestävästi, vastuullisesti ja ympäristöystävällisesti edellyttää tarkkoja ja tavoitteellisia toimenpiteitä organisaation kaikilla tasoilla. Tämän saavuttamiseksi Yhtiö on tunnistanut kolme tärkeintä painopistealuetta: lemmikit ja heidän perheenjäsenensä, henkilöstö ja yhteisöt. Tärkeimmät teemat lemmikkien ja heidän perheenjäsenensä alla ovat korkealaatuiset ja turvalliset tuotteet ja palvelut sekä tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat, henkilöstön alla menestyvät asiantuntijat sekä hyvinvoivana töissä, ja yhteisöjen osalta ahkerointia yhteiseksi hyväksi sekä mieli avoinna uusille ideoille Vastuullisuuden perustana on vastuullinen toimitusketju, ympäristövaikutusten vähentäminen ja hyvä hallintotapa ja korkea etiikka.

Ympäristöön liittyvät ja yhteiskunnalliset näkökulmat ovat yhä tärkeämpiä Yhtiölle. Yhtiö on ottanut valikoimaansa Gaia-brändin tuotteita, jotka valmistetaan kierrätetyistä, orgaanisista tai muutoin ympäristön kannalta kestävistä materiaaleista. Lisäksi muovipussien käyttö on vähentynyt 50 prosenttia Yhtiön myymälöissä Suomessa lainsäädännön muuttumisen seurauksena. Yhtiö pyrkii jatkuvasti vähentämään ympäristölle haitallisia jätteitä, kuten muovia, kaikessa toiminnassaan ja optimoimaan resurssien käyttöä minimoidakseen Yhtiön ympäristövaikutukset ja varmistaakseen toimitusketjunsa kestävyyden ja vastuullisuuden.

Jokainen uusi tuote testataan ja hyväksytään Yhtiön tuoteryhmähallinnasta vastaavien toimesta ennen lisäämistä tuotevalikoimaan. Testaaminen on laajempaa Yhtiön O&E tuotteilla ja erityisen laajaa Yhtiön Omilla tuotteilla. Omiin tuotteisiin kuuluvia lemmikinruokia valmistavat tuotantolaitokset tekevät myös omat testinsä tuotantoerille, jonka lisäksi Yhtiö tekee lemmikinruokatuotteille satunnaisesti laboratoriotestejä muutaman kerran vuodessa. Varmistaakseen myytävien tuotteiden laadun ja jatkuvan kehityksen Yhtiö huomioi aktiivisesti saamaansa palautetta tuotteista, jota tulee sekä Musti-eksperteiltä että asiakkailta. Yhtiö on lisäksi ajoittain hyödyntänyt Omien tuotteidensa, erityisesti ruokien ja kissanhiekkojen tuotekehityksessä, asiakaspaneelia. Asiakaspaneelin jäseniltä Yhtiö on ennen tuotteen lanseerausta kerännyt palautetta sekä tietoja asiakkaiden kokemuksista, esimerkiksi heidän lemmikeille tehtävien uusien ruokien makutestien ja tuotteiden koekäytön kautta.

Yhtiöllä on korkeat laatu-, turvallisuus- ja osaamisvaatimukset, ja se asettaa etusijalle lemmikkien, ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin. Yhtiö on jo tehnyt konkreettisia toimenpiteitä tässä tarkoituksessa, ja se on ollut BSCI-yritysvastuuohjelman (Business Social Compliance Intiative, "**BSCI**") jäsen vuodesta 2017. Yhtiö myös vaatii kaikkia toimittajiaan noudattamaan Yhtiön eettisiä toimintaohjeita, jotka perustuvat Yhdistyneiden Kansakuntien Global Compact -periaatteisiin. Yhtiön tuotehallintotiimi vierailee toimittajien toimipisteissä Euroopassa, minkä lisäksi BSCI tekee käyntejä Yhtiön toimittajien luona. Lisäksi Yhtiöllä on Kiinassa ulkopuolinen kumppani, joka tekee Aasiassa tarkastuskäyntejä ja auditointeja. Yhtiö on käynnistänyt järjestelmällisiä prosesseja varmistaakseen hankintaketjun vastuullisuuden korkeamman riskitason maissa, ja se on paraikaa integroimassa BSCI-työkaluja ja -ohjeita hankintaketjuunsa. Yhtiö on toteuttanut yhden toimittaja-auditoinnin vuonna 2019 ja aloittanut kaikkien toimittajiensa yksikäsitteisen sitouttamisen niitä koskeviin eettiseen toimintaohjeeseen. Lisäksi käytössä on whistleblow-ilmoituskanava, jonka kautta kuka tahansa Yhtiön sisällä voi ilmoittaa epäilemistään rikkomuksista. Jos Yhtiö havaitsee valikoimassaan virheellisiä tuotteita, ne vedetään heti takaisin etukäteen määritellyn prosessin mukaisesti.

Onnistumista edellä kuvatuilla osa-alueilla mitataan erilaisilla KPI-tunnusluvuilla. Henkilöstöasioita mitataan Great Place to Work -luottamusindeksillä (Suomessa 78 prosenttia tilikaudella 2018, mikä on erittäin korkea taso vertaisarviossa[55]), toimitusketjun hallintaa ja hankintoja mitataan BSCI-työkalujen ja -ohjeiden integraatiotason mukaisesti, ja hallintotapaa ja toiminnan eettisyyttä mitataan eettistä toimintaa korruption torjuntaa koskevan koulutuksen suorittamisen perusteella (53 prosenttia, mikä ylittää verrokkien keskiarvon).[56]

[55] Suomessa neljän parhaan joukossa Great Place to Work -palkinnoissa vuosina 2016–2019, sijoittuen ensimmäiseksi vuonna 2016. Lähde: Great Place To Work -luottamusindeksi.

[56] Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä WhyCo:n selvitykseen.

Yhtiö on rakentamassa vankkaa perustaa yhteiskuntavastuulle ja on matkalla toimialan johtavaksi toimijaksi yhteiskuntavastuun alalla. Yhtiö on yhteiskuntavastuussa edistyksellinen verrattuna muihin Pohjoismaisiin lemmikkieläintarvikeliikkeisiin.

IMMATERIAALIOIKEUDET

Yhtiö käyttää liiketoiminnassaan toiminimiä ja brändejä. Tavaramerkit ovat Musti-konsernin keskeisiä immateriaalioikeuksia. Muiden rekisteröityjen immateriaalioikeuksien osalta Musti-konserni ei omista patentteja, hyödyllisyysmalleja tai rekisteröityjä mallisuojia. Mustin oma ohjelmistokehitystiimi keskittyy kehittämään ja ylläpitämään Mustin B17-nimistä verkkokauppa-alustaa, joka on suunniteltu yhdistämään Mustin verkkokauppojen järjestelmät. Mustin verkkokauppa-alustojen kehittämiseen on aikaisemmin osallistunut ulkopuolisia konsultteja. Mustin kehitystyön tulokset, kuten ohjelmistot ja dokumentit, voivat kuulua tekijänoikeuden piiriin. Musti käyttää kehitystyössään myös avoimen lähdekoodin ohjelmistoja. Musti kehittää yhteistyössä kolmansien osapuolten kanssa tiettyjä lemmikinruokareseptejä ja -shampookoostumuksia, joita voidaan pitää tietotaitona. Lisäksi Musti-konserni myy lemmikkien vaatteita. Tällä hetkellä lemmikkien vaatteet ovat pääasiassa Musti-konsernin henkilöstön suunnittelemia. Musti-konsernin lemmikinruoat, shampoot ja vaatteet ovat ulkopuolisten toimittajien valmistamia.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty esimerkkejä Yhtiön brändiportfoliosta:

Kaavio 15: Esimerkkejä Yhtiön brändiportfoliosta (Omat brändit)

Musti-konserni omistaa sekä teksti- että kuvamuotoisia tavaramerkkejä eri brändeilleen. Musti-konsernin brändit on yleisesti ottaen suojattu hyvin tärkeimmillä markkina-alueilla Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Musti-konsernilla on brändeilleen useita verkkotunnuksia, jotka on rekisteröity Musti-konserniin kuuluville useille eri omistajille. Päätbrändit on rekisteröity verkkotunnuksille, joiden loppuosa on .fi, .se, .no ja useimmissa tapauksissa myös .com.

Musti-konsernin tuoteportfolioon kuuluu “BASIC” -brändillä myytäviä tuotteita, mutta Musti-konsernin mahdollisuus rekisteröidä ja käyttää kyseistä brändiä tavaramerkkinä on rajoitettu Musti-konsernin solmiman sopimuksen nojalla. Sopimuksen mukaiset rajoitukset koskevat ainoastaan Espanjaa ja Portugalia, mutta koska EU:n tavaramerkkirekisteröinnit kattavat koko EU:n, sopimus estää Musti-konsernia rekisteröimästä tuotteilleen sanaa “BASIC” tai vastaavia sanoja sisältäviä uusia tavaramerkkejä koko EU:n kattavana tavaramerkkinä. Musti-konserni voi kuitenkin hyödyntää kansallisia rekisteröintejä Espanjan ja Portugalin ulkopuolella.

INVESTOINNIT

Yhtiö on toteuttanut vuodesta 2016 merkittäviä investointiohjelmia tehokkuuden parantamiseksi ja kasvustrategian tukemiseksi. Kokonaisinvestoinnit[57] tilikausien 2017 ja 2018 aikana olivat yhteensä 25,1 miljoonaa euroa, ja ne liittyivät pääasiassa uuden ERP-järjestelmän käyttöönottoon ja IT-infrastruktuurin uudistamiseen (katso "– *Informaatioteknologia*" edellä) sekä Yhtiön varastoihin ja logistiikkaan. Kokonaisinvestoinnit tilikaudella 2019 olivat yhteensä 6,4 miljoonaa euroa (ilman yritysostoja), ja ne liittyivät pääasiassa uusien myymälöiden ja palvelupisteiden avaamiseen sekä IT-järjestelmien ja verkkokauppa-alustojen kehittämiseen.

KESKEISET SOPIMUKSET

Arken Zoon yrityskauppasopimus

Yhtiö teki 18.3.2015 osakekauppasopimuksen Arken Zoo Holding AB:n kaikkien osakkeiden ostamisesta Braganza AB:lta ja Ludv. G. Braathens Rederi AS:ltä ("**Arken Zoon myyjät**"). Ostohinta käsitti muun muassa Arken Zoon myyjien lainoja Yhtiölle ("**Myyjien lainasopimukset**"). Myyjien lainasopimusten mukainen korollisen velan määrä on 7 500 000 euroa, ja se maksetaan Arken Zoon myyjille Yhtiön yrityskaupan tai listautumisen yhteydessä, ja se erääntyy viimeistään vuonna 2025. Korollisen velan korko on tällä hetkellä 8 prosenttia ja se on pääomitettu. Kertyneiden korkojen määrä 14.2.2020 asti laskettuna on yhteensä 3,0 miljoonaa euroa. Arken Zoon yritysostoon liittyen Yhtiö on sopinut mahdollisesta enintään 4 miljoonan euron lisäkauppahinnasta, jonka maksu perustuu Yhtiön arvonmääritykseen. Lisäkauppahinta voi toteutua mahdollisen yrityskaupan tai listautumisen yhteydessä. Arvonmääritys perustuu yritysoston tai listautumishetken arvonmääritykseen. Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä ei ole todennäköistä, että lisäkauppahinnan ehdot toteutuisivat Listautumisen yhteydessä. Lisäkauppahinnan ehtojen täyttymistä tarkastellaan uudelleen seuraavan kerran kun EQT myy Yhtiön osakkeita Listautumisen jälkeen.

Yhtiötä koskeva osakassopimus

Kaikki Yhtiön nykyiset osakkeenomistajat ovat sitoutuneet Yhtiötä koskevaan osakassopimukseen, joka on päivätty 18.12.2014. Osakassopimus päättyy, kun kaupankäynti Yhtiön osakkeilla alkaa Helsingin pörssissä.

Uudelleenrahoitus

Tammikuussa 2020 Yhtiö neuvotteli kattavasta uudelleenrahoitusjärjestelystä, joka koostuu 60 miljoonan euron rahoitusjärjestelystä Nordean kanssa. Järjestelyä koskeva sopimus allekirjoitettiin 17.1.2020. Katso "*Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuusnäkymät – Maksuvalmius ja pääomanlähteet – Lainat ja nettovelka – Lainat ja rahoitussopimukset – Uudelleenrahoitus*".

VAKUUTUKSET

Yhtiö ja sen tytäryhtiöt ylläpitävät tavanomaista vakuutusturvaa ja vakuutuksia, joilla suojaudutaan tytäryhtiöiden liiketoiminnassa mahdollisesti kohdattavilta korvausvaatimuksilta ja vastuilta. Yhtiöllä on myös voimassa olevat vastuu-, oikeusturva-, keskeytys- ja omaisuusvakuutukset sekä lakisääteiset henkilöstövakuutukset. Keskitetty vakuutustoiminto hankkii vakuutukset vakuutusmeklarin avustuksella. Musti-konsernin ja sen tytäryhtiöiden vakuutukset sisältävät tavanomaisia rajoituksia korvausmäärille sekä omavastuita. Yhtiön johdon arvion mukaan Yhtiön vakuutusten laajuus on toimialan käytäntöjen mukainen ja ne kattavat riskit, joiden vakuuttamista voidaan pitää asianmukaisena Musti-konsernin tarpeiden ja liiketoimintaolosuhteiden perusteella. Vakuutukset sisältävät tavanomaisia rajoituksia, joten ne eivät välttämättä kata kaikkia aiheutuneita vahinkoja.

[57] IFRS Tilinpäätösten rahavirtalaskelmissa erän nimi on ”Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin”.

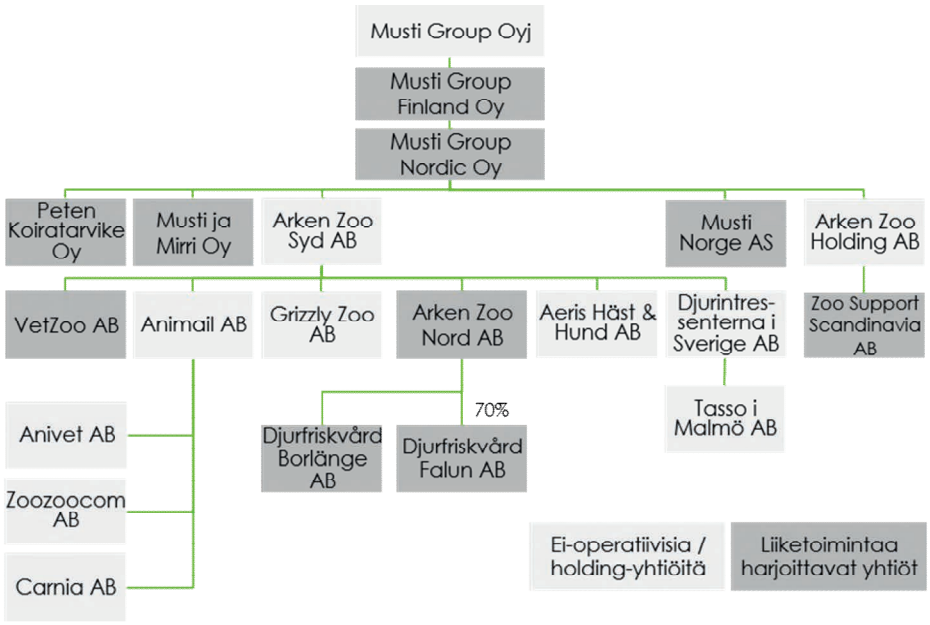
OIKEUDENKÄYNNIT

Musti-konserni ei ole ollut tämän Listalleottoesitteen päivämäärää edeltävällä 12 kuukauden jaksolla osapuolena missään oikeudenkäynnissä, jolla voisi olla tai jolla on lähimenneisyydessä ollut merkittävä vaikutus Musti-konsernin ja/tai sen tytäryhtiöiden taloudelliseen asemaan tai kannattavuuteen, eikä Musti-konsernin tiedossa ole vireillä olevia tai sitä uhkaavia oikeudenkäyntejä. Musti-konsernin johdon tiedossa ei ole tosiseikkoja tai olosuhteita, joiden voisi kohtuullisesti olettaa johtavan olennaisiin kanteisiin Musti-konsernia tai sen tytäryhtiöitä vastaan lähitulevaisuudessa.

KONSERNIN OIKEUDELLINEN RAKENNE

Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Musti-konserni muodostuu emoyhtiöstään Musti Group Oyj:stä ja useista konserniyhtiöistä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Emoyhtiö vastaa muun muassa Mustin johtamisesta konsernitasolla, ja konserrniyhtiöt vastaavat operatiivisista toiminnoista. Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Musti Group Oyj:llä on 20 tytäryhtiötä. Seuraavassa kaaviossa on esitetty Musti-konsernin nykyinen oikeudellinen rakenne:

Kaavio 16: Musti-konsernin nykyinen oikeudellinen rakenne



Tytäryhtiöiden lisäksi Musti-konserni omistaa 40 prosenttia Premium Pet Food Suomi Oy-nimisestä suomalaisesta osakeyhtiöstä.

Musti-konsernin merkittävät tytäryhtiöt

Musti-konsernin merkittävät tytäryhtiöt	Rekisteröintimaa	Musti-konsernin omistusosuus (%)
Musti Group Finland Oy	Suomi	100
Musti Group Nordic Oy	Suomi	100
Musti ja Mirri Oy	Suomi	100
Peten Koiratarvike Oy	Suomi	100
Arken Zoo Syd AB	Ruotsi	100
Grizzly Zoo AB	Ruotsi	100
Arken Zoo Nord AB	Ruotsi	100
Djurfriskvård Falun AB	Ruotsi	70
Djurfriskvård Borlänge AB	Ruotsi	100
Aeris Hund & Häst AB	Ruotsi	100
VetZoo AB	Ruotsi	100
Animail AB	Ruotsi	100
Anivet AB	Ruotsi	100
ZooZoocom AB	Ruotsi	100
Carnia AB	Ruotsi	100
Djurintressenterna i Sverige AB	Ruotsi	100
Tasso i Malmö AB	Ruotsi	100
Arken Zoo Holding AB	Ruotsi	100
Zoo Support Scandinavia AB	Ruotsi	100
Musti Norge AS	Norja	100

Eräitä taloudellisia tietoja

Musti on laatinut ensimmäisen tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisen konsernitilinpäätöksen 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta. Mustin ensimmäinen IFRS-konsernitilinpäätös sisältää tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta sekä tilintarkastamattoman avaavan IFRS-taseen siirtymäpäivältä 1.10.2016. Aikaisemmin Musti on noudattanut konsernitilinpäätöksessään suomalaista tilinpäätösnormistoa (FAS).

Alla esitettävät konsernitilinpäätöstiedot on johdettu tähän Listalleottoesitteeseen liitteenä sisällytetyistä Mustin IFRS-standardien mukaisesti laadituista tilintarkastetuista konsernitilinpäätöksistä 30.9.2018 ja 30.9.2019 päättyneiltä tilikausilta, sisältäen tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta.

Musti ei ole historiallisesti ennen IFRS-raportointiin siirtymistä raportoinut segmenttikohtaisia tietoja konsernitilinpäätöksissään. Tätä Listalleottoesitettä varten Mustin liiketoiminta on raportoitu Yhtiön nykyisen segmenttijaon mukaisesti kaikilta esitetyiltä tilikausilta. Musti on esittänyt 30.9.2019 tilinpäätöksessä ensimmäistä kertaa segmenttikohtaisia tietoja tilikausilta 30.9.2019 ja 30.9.2018. Tilikauden 30.9.2017 segmenttikohtaiset tiedot on laadittu vain tätä listalleottoesitettä varten. Listalleottoesitteessä esitetyt segmenttikohtaiset tiedot ovat tilintarkastamattomia, ellei toisin mainita.

Seuraavassa taulukossa esitetään tuloslaskelmatiedot ilmoitetuilta ajanjaksoilta:

	1.10.2018 – 30.9.2019	**1.10.2017 – 30.9.2018**	**1.10.2016 – 30.9.2017**
	(IFRS)	**(IFRS)**	**(IFRS)**
	(tilintarkastettu)	**(tilintarkastettu)**	**(tilin-tarkastamaton)**
KONSERNIN TULOSLASKELMA (1 000 euroa)			
Liikevaihto	**246 648**	**216 096**	**169 537**
Liiketoiminnan muut tuotot	1 126	1 400	1 070
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	118	101	159
Materiaalit ja palvelut	-137 266	-120 923	-83 912
Henkilöstökulut	-45 573	-42 341	-38 001
Liiketoiminnan muut kulut	-30 726	-32 361	-28 662
Poistot ja arvonalentumiset	-21 830	-20 418	-13 593
Liikevoitto	**12 496**	**1 553**	**6 597**
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	-8 492	-9 631	-6 647
Tilikauden tulos ennen veroja	**4 004**	**-8 077**	**-50**
Tuloverot	-988	1 719	206
Tilikauden tulos	**3 016**	**-6 358**	**156**
Tilikauden tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille	2 971	-6 371	127
Määräysvallattomille omistajille	45	13	28
KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA (1 000 euroa)			
Tilikauden tulos	3 016	-6 358	156
Muut laajan tuloksen erät			
Erät, jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi:			
Muuntoerot	76	-172	-1
Muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen	76	-172	-1
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**3 092**	**-6 530**	**154**

Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille	3 048	-6 543	126
Määräysvallattomille omistajille	45	13	28

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin konsernitasetiedot ilmoitettuina päivinä:

	2019	2018	2017
		30.9.	
	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
	(tilintarkastettu)	(tilintarkastettu)	(tilin-tarkastamaton)
KONSERNITASE (1 000 euroa)			
Varat			
Pitkäaikaiset varat			
Liikearvo	143 995	145 180	126 562
Muut aineettomat hyödykkeet	22 668	25 487	12 706
Käyttöoikeusomaisuuserät	47 296	45 309	47 177
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	9 608	8 819	6 939
Osuudet yhteisyrityksissä	320	269	275
Laskennalliset verosaamiset	7 271	8 119	5 398
Muut pitkäaikaiset varat	218	217	245
Pitkäaikaiset varat yhteensä	**231 377**	**233 398**	**199 301**
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	32 533	37 395	29 941
Myyntisaamiset ja muut saamiset	5 733	9 095	6 829
Lainasaamiset	4	39	67
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	179	57	0
Tuloverosaamiset	1 057	1 281	159
Rahavarat	8 629	1 963	7 981
Lyhytaikaiset varat yhteensä	**48 134**	**49 831**	**44 977**
Varat yhteensä	**279 511**	**283 229**	**244 278**
Oma pääoma ja velat			
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma			
Osakepääoma	11 002	11 002	11 002
Muut rahastot	122 412	122 412	98 994
Muuntoerot	-83	-159	13
Kertyneet voittovarat	-35 012	-38 163	-31 793
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä	**98 319**	**95 091**	**78 216**
Määräysvallattomien omistajien osuus	101	74	53
Oma pääoma yhteensä	**98 420**	**95 165**	**78 268**
Velat			
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	74 800	79 879	0
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	4 400
Vuokrasopimusvelat	37 969	36 629	40 743
Laskennalliset verovelat	2 179	2 339	303
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	10 574	9 472	8 742
Pitkäaikaiset velat yhteensä	**125 522**	**128 318**	**54 189**
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	4 697	4 980	74 716
Vuokrasopimusvelat	14 013	13 559	10 879
Ostovelat ja muut velat	36 364	40 203	25 776

	2019	2018	2017
		30.9.	
	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
	(tilintarkastettu)	(tilintarkastettu)	(tilin-tarkastamaton)
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	61	223	378
Tuloverovelat	305	780	70
Varaukset	129	0	0
Lyhytaikaiset velat yhteensä	**55 569**	**59 745**	**111 820**
Velat yhteensä	**181 091**	**188 063**	**166 009**
Oma pääoma ja velat yhteensä	**279 511**	**283 229**	**244 278**

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin rahavirtalaskelmat ilmoitetuilta ajanjaksoilta:

	1.10.2018 – 30.9.2019	1.10.2017 – 30.9.2018	1.10.2016 – 30.9.2017
	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
	(tilintarkastettu)	(tilintarkastettu)	(tilin-tarkastamaton)
KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA (1 000 euroa)			
Liiketoiminnan rahavirta			
Tilikauden tulos ennen veroja	4 004	-8 077	-50
Oikaisut:			
Poistot ja arvonalentumiset	21 830	20 418	13 593
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	8 492	9 631	6 647
Muut oikaisut	1 574	1 754	-714
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	35 900	23 725	19 476
Käyttöpääoman muutos			
Myyntisaamisten ja muiden saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	3 362	-1 065	446
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)	4 885	-3 970	-7 584
Ostovelkojen ja muiden velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	-3 815	5 639	-1 178
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	40 332	24 330	11 160
Saadut korot ja muut rahoitustuotot	441	255	14
Saadut osingot	67	99	0
Maksetut tuloverot	-1 345	-1 389	-811
Liiketoiminnan nettorahavirta	**39 495**	**23 295**	**10 363**
Investointien rahavirta			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-6 369	-11 396	-13 748
Tytäryritysten hankinnat ja liiketoimintakaupat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	-183	-22 328	-562
Ehdollisten vastikkeiden maksu	0	0	-3 841
Investointien nettorahavirta	**-6 552**	**-33 724**	**-18 152**
Rahoituksen rahavirta			
Maksullinen oman pääoman lisäys	0	19 900	0
Pitkäaikaisten lainojen nostot	0	13 225	27 400
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	0	0	-1 000
Lyhytaikaisten lainojen nostot	0	6 198	0
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	-5 270	-12 836	-180
Vuokrasopimusvelkojen maksut	-13 468	-12 418	-9 790
Maksetut korot ja muut rahoituskulut	-7 540	-9 659	-6 458
Rahoituksen nettorahavirta	**-26 278**	**4 410**	**9 972**

Rahavarojen muutos	**6 666**	**-6 019**	**2 184**
Rahavarat kauden alussa	1 963	7 981	5 798
Rahavarat kauden lopussa	**8 629**	**1 963**	**7 981**

	1.10.2018 – 30.9.2019	1.10.2017 – 30.9.2018	1.10.2016 – 30.9.2017
	(IFRS)	(IFRS)	(IFRS)
	(tilintarkastettu)	(tilintarkastettu)	(tilin-tarkastamaton)
KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMATIEDOT (1 000 euroa)			
Liiketoiminnan nettorahavirta	39 495	23 295	10 363
Investointien nettorahavirta	-6 552	-33 724	-18 152
Rahoituksen nettorahavirta	-26 278	4 410	9 972
Rahavarojen muutos	6 666	-6 019	2 184
Rahavarat kauden alussa	1 963	7 981	5 798
Rahavarat kauden lopussa	8 629	1 963	7 981

KESKEISIÄ TUNNUSLUKUJA

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin keskeisiä tunnuslukuja ilmoitetuilta ajanjaksoilta:

Konserni

	1.10.2018– 30.9.2019	1.10.2017– 30.9.2018	1.10.2016– 30.9.2017
	(IFRS)		
(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	**(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)**		
Kuluttajamyynti	286,6	255,0	209,6
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Liikevaihdon kasvu (%)	14,1 %	27,5 %	n.a.
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	11,2 %	7,7 %	6,1 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	7,8 %	4,1 %	4,2 %
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	25,9 %	48,7 %	30,6 %
Myyntikate	109,4	95,2	85,6
Myyntikate (%)	44,3 %	44,0 %	50,5 %
Käyttökate	34,3	22,0	20,2
Käyttökate (%)	13,9 %	10,2 %	11,9 %
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Oikaistu käyttökate (%)	15,4 %	12,8 %	13,1 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	18,1	5,6	7,7
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	7,3 %	2,6 %	4,5 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	21,9	11,6	9,9
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	8,9 %	5,4 %	5,8 %
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Liikevoitto (%)	5,1 %	0,7 %	3,9 %
Oikaistu liikevoitto	16,3	7,5	8,8
Oikaistu liikevoitto (%)	6,6 %	3,5 %	5,2 %
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Omavaraisuusaste (%)	35,2 %	33,6 %	32,1 %

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Nettovelkaantumisaste (%)	135,4 %	149,9 %	168,4 %
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)	3,5	5,1	5,9
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)	3,7	7,6	8,7
Oikaistu kassavirtasuhde (%)	95,2 %	94,7 %	94,5 %
Kokonaisinvestoinnit[2]	6,4[1]	11,4[1]	13,7
Ylläpitoinvestoinnit	1,8	1,5	1,2
Kanta-asiakkaat (’000)	1 018	872	712
Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	176,1	173,8	184,1
Omat myymälät (#)	206	192	165
Franchise-myymälät (#)	71	74	75
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus (%)	51,7 %	52,1 %	59,5 %
Verkkokaupan osuus (%)	20,7 %	17,5 %	6,9 %
Henkilöstö kauden lopussa (#)	1 120	1 046	920

[1] Tilintarkastettu.

[2] IFRS Tilinpäätösten rahavirtalaskelmissa erän nimi on “Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin”.

Suomi

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Kuluttajamyynti	128,8	116,0	104,5
Liikevaihto	122,8[1]	110,9	98,0
Liikevaihdon kasvu (%)	10,8 %	13,2 %	n.a.
Vertailukelpoinen segmenttimyynnin kasvu (%)	8,8 %	7,7 %	7,7 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	6,0 %	4,2 %	5,7 %
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	27,8 %	37,6 %	27,3 %
Käyttökate	36,6	31,1	27,0
Käyttökate (%)	29,8 %	28,1 %	27,6 %
Oikaistu käyttökate	36,6	31,5	27,5
Oikaistu käyttökate (%)	29,8 %	28,5 %	28,1 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	29,8	24,4	21,3
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	24,2 %	22,0 %	21,8 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	29,7	24,8	21,9
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	24,2 %	22,4 %	22,3 %
Kanta-asiakkaat (’000)	430	370	316
Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	210,3	217,4	228,7
Omat myymälät (#)	108	104	99
Franchise-myymälät (#)	18	19	20
Verkkokaupan osuus (%)	14,2 %	12,3 %	10,1 %

[1] Tilintarkastettu.

Ruotsi

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Kuluttajamyynti	141,4	131,3	102,6
Liikevaihto	107,5[1]	96,9	69,1
Liikevaihdon kasvu (%)	10,9 %	40,3 %	n.a.
Vertailukelpoinen segmenttimyynnin kasvu (%)	12,4 %	6,5 %	2,6 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	8,9 %	3,2 %	1,1 %
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	21,8 %	107,5 %	56,2 %
Käyttökate	15,1	11,9	14,5
Käyttökate (%)	14,1 %	12,3 %	21,1 %
Oikaistu käyttökate	16,0	14,0	14,8
Oikaistu käyttökate (%)	14,8 %	14,4 %	21,5 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	9,0	4,8	9,2
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	8,4 %	5,0 %	13,4 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	9,9	7,1	9,7
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	9,2 %	7,4 %	14,0 %
Kanta-asiakkaat (’000)	499	460	386
Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	151,6	143,9	149,5
Omat myymälät (#)	68	69	57
Franchise-myymälät (#)	53	55	55
Verkkokaupan osuus (%)	30,4 %	24,5 %	2,5 %

[1] Tilintarkastettu.

Norja

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Kuluttajamyynti	16,4	7,7[2]	2,5
Liikevaihto	16,4[1]	8,3	2,5
Liikevaihdon kasvu (%)	97,0 %	230,9 %	n.a.
Vertailukelpoinen segmenttimyynnin kasvu (%)	30,7 %	34,3 %	n.a.
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	22,8 %	24,9 %	n.a.
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	174,6 %	194,4 %	n.a.
Käyttökate	2,2	0,5	-0,4
Käyttökate (%)	13,7 %	5,9 %	-16,6 %
Oikaistu käyttökate	2,4	0,6	-0,5
Oikaistu käyttökate (%)	14,8 %	6,6 %	-18,1 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	0,4	-0,6	-0,9
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	2,6 %	-7,1 %	-35,1 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	0,6	-0,5	-0,9
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	3,8 %	-6,4 %	-36,5 %
Kanta-asiakkaat (’000)	89	42	10
Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	147,8	117,3	113,5
Omat myymälät (#)	30	19	9

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(IFRS)		
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Kuluttajamyynti	16,4	7,7[2]	2,5
Franchise-myymälät (#)	-	-	-
Verkkokaupan osuus (%)	6,6 %	4,8 %	5,0 %

[1] Tilintarkastettu.

[2] Norjan tilikauden 2018 kuluttajamyynti eroaa liikevaihdosta 0,6 miljoonaa euroa johtuen kolmen ostetun myymälän integraatioista. Nämä yrityskaupat toteutettiin tammikuussa 2018 ja integroitiin Mustin järjestelmiin toukokuussa 2018, joten aikavälin tammi-huhtikuu 2018 liikevaihto ei tältä osin näy kuluttajamyynnissä.

KESKEISTEN SUORITUSMITTAREIDEN LASKENTAPERIAATTEET

Tunnusluku	Määritelmä	Käyttötarkoitus
Kuluttajamyynti	Omien myymälöiden myynti + franchise-myymälöiden myynti + verkkokauppamyynti[1] (pois lukien Vettris[2])	
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	Yli 13 kuukautta auki olleiden verkkokauppojen ja myymälöiden myynti Vastaavien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta	Vertailukelpoisen myynnin kasvun avulla Yhtiö voi tarkastella myynnin kehittymistä ilman laajentumisen, yritysostojen tai muiden vastaavien tapahtumien vaikutusta.
Vertailukelpoinen segmenttimyynnin kasvu (%)	Yli 13 kuukautta auki olleiden verkkokauppojen ja myymälöiden myynti tietyssä segmentissä Vastaavien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta	Vertailukelpoisen myynnin kasvun avulla Yhtiö voi tarkastella myynnin kehittymistä ilman laajentumisen, yritysostojen tai muiden vastaavien tapahtumien vaikutusta.
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	Yli 13 kuukautta auki olleiden myymälöiden myynti Vastaavien myymälöiden myynti edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta	Vertailukelpoisen myynnin kasvun avulla Yhtiö voi tarkastella myynnin kehittymistä ilman laajentumisen, yritysostojen tai muiden vastaavien tapahtumien vaikutusta.
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	Yli 13 kuukautta auki olleiden verkkokauppojen myynti Vastaavien verkkokauppojen myynti edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta	Vertailukelpoisen myynnin kasvun avulla Yhtiö voi tarkastella myynnin kehittymistä ilman laajentumisen, yritysostojen tai muiden vastaavien tapahtumien vaikutusta.
Kanta-asiakkaat ('000)	Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä tuhansina	Osoittaa kanta-asiakkaiden määrän tuhansina.
Omat myymälät (#)	Omien myymälöiden lukumäärä kauden lopussa	Osoittaa omien myymälöiden lukumäärän kauden lopussa.
Franchise-myymälät (#)	Franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa	Osoittaa franchise-myymälöiden lukumäärän kauden lopussa.
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus (%)	Omien ja eksklusiivisten tuotteiden myynti Tuotemyynti omissa kanavissa	Osoittaa omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuuden tuotemyynnistä omissa kanavissa.
Verkkokaupan osuus (%)	Verkkokauppamyynti[1] Liikevaihto	Osoittaa verkkokauppamyynnin osuutta liikevaihdosta.

Kulutus per kanta-asiakas (euroa)	Kanta-asiakasmyynti Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä tuhansina	Osoittaa keskimääräisen vuotuisen kulutuksen kanta-asiakasta kohden.

[1] Verkkokauppamyynti sisältää Click & Collect -ominaisuuden kautta myydyt tuotteet, mutta ei Click & Reserve -ominaisuuden kautta myytyjä.

[2] Ruotsin eläinlääkäriklinikan kerryttämä myynti.

VAIHTOEHTOISTEN TUNNUSLUKUJEN LASKENTAPERIAATTEET

Tunnusluku	Laskentakaava
Myyntikate	Liikevaihto – materiaalit ja palvelut
Myyntikate (%)	Liikevaihto – materiaalit ja palvelut Liikevaihto
Käyttökate	Liikevoitto/-tappio + poistot ja arvonalentumiset
Käyttökate (%)	Liikevoitto/-tappio + poistot ja arvonalentumiset Liikevaihto
Oikaistu käyttökate[1]	Liikevoitto/-tappio + poistot ja arvonalentumiset + oikaisut
Oikaistu käyttökate (%)[1]	Liikevoitto/-tappio + poistot ja arvonalentumiset + oikaisut Liikevaihto
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	Liikevoitto/-tappio + aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	Liikevoitto/-tappio + aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset Liikevaihto
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)[1]	Liikevoitto/-tappio + aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset + oikaisut
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)[1]	Liikevoitto/-tappio + aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset + oikaisut Liikevaihto
Liikevoitto	Tulos ennen rahoituseriä ja veroja
Liikevoitto (%)	Tulos ennen rahoituseriä ja veroja Liikevaihto
Oikaistu liikevoitto[1]	Tulos ennen rahoituseriä ja veroja + oikaisut
Oikaistu liikevoitto (%)[1]	Tulos ennen rahoituseriä ja veroja + oikaisut Liikevaihto
Nettovelka	Korolliset velat yhteensä - lainasaamiset, johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset ja rahavarat
Omavaraisuusaste (%)	Oma pääoma yhteensä Varat yhteensä – saadut ennakot

Tunnusluku	Laskentakaava
Nettovelkaantumisaste (%)	Korolliset velat yhteensä - lainasaamiset, johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset ja rahavarat / Oma pääoma yhteensä
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)[1]	Nettovelka / Oikaistu käyttökate
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (Ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)[1]	Nettovelka – IFRS 16 vuokrasopimusvelat / Oikaistu käyttökate - IFRS 16 vaikutus käyttökatteeseen
Oikaistu kassavirtasuhde (%)[1]	Oikaistu käyttökate – ylläpitoinvestoinnit / Oikaistu käyttökate

[1] Oikaisut ovat vertailukelpoisuuteen vaikuttavia merkittäviä eriä, jotka liittyvät liiketoiminnan hankintojen kuluihin, liiketoiminnan uudelleenjärjestelykuluihin, käyttöomaisuuden myyntivoittoihin, strategisiin projekteihin, uusiin liiketoimintoihin ja muihin oikaisuihin ja Yhtiön Listautumisesta aiheutuviin kuluihin.

ERÄIDEN VAIHTOEHTOISTEN TUNNUSLUKUJEN TÄSMÄYTTÄMINEN

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin esittämien tiettyjen Musti-konsernin vaihtoehtoisten tunnuslukujen täsmäytykset ilmoitetuilta ajanjaksoilta:

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Myyntikate			
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Materiaalit ja palvelut	-137,3[1]	-120,9[1]	-83,9
Myyntikate	**109,4**	**95,2**	**85,6**
Myyntikate (%)	44,3 %	44,0 %	50,5 %
Käyttökate			
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Poistot ja arvonalentumiset	21,8[1]	20,4[1]	13,6
Käyttökate	**34,3**	**22,0**	**20,2**
Käyttökate (%)	13,9 %	10,2 %	11,9 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)			
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	5,6[1]	4,1[1]	1,1
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	**18,1**	**5,6**	**7,7**
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	7,3 %	2,6 %	4,5 %
Oikaistu käyttökate			
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Poistot ja arvonalentumiset	21,8[1]	20,4[1]	13,6
Oikaisut	3,8	5,7	2,0
Oikaistu käyttökate	**38,1**	**27,7**	**22,2**
Oikaistu käyttökate (%)	15,4 %	12,8 %	13,1 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)			
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	5,6[1]	4,1[1]	1,1
Oikaisut	3,8	6,0	2,2

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	**21,9**	**11,6**	**9,9**
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	8,9 %	5,4 %	5,8 %
Oikaistu liikevoitto			
Liikevoitto	12,5[1]	1,6[1]	6,6
Oikaisut	3,8	6,0	2,2
Oikaistu liikevoitto	**16,3**	**7,5**	**8,8**
Oikaistu liikevoitto (%)	6,6 %	3,5 %	5,2 %
Oikaisut (Käyttökate)			
Uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut	0,3	1,5	0,3
Yrityshankintoihin/listautumiseen liittyvät kulut	2,2	2,4	0,1
Muut vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	1,3	1,8	1,7
Oikaisut (Käyttökate)	**3,8**	**5,7**	**2,0**
Oikaisut (Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA))			
Uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut	0,3	1,5	0,3
Yrityshankintoihin/listautumiseen liittyvät kulut	2,2	2,6	0,2
Muut vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	1,3	1,8	1,7
Oikaisut (Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA))	**3,8**	**6,0**	**2,2**
Oikaisut (Liikevoitto)			
Uudelleenjärjestelyihin liittyvät kulut	0,3	1,5	0,3
Yrityshankintoihin/listautumiseen liittyvät kulut	2,2	2,6	0,2
Muut vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät	1,3	1,8	1,7
Oikaisut (Liikevoitto)	**3,8**	**6,0**	**2,2**
Nettovelka			
Korolliset velat yhteensä	142,1[1]	144,7[1]	139,9
Lainasaamiset, johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset ja rahavarat	8,8[1]	2,1[1]	8,0
Nettovelka	**133,3**	**142,7**	**131,8**
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)			
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (kerroin)	**3,5**	**5,1**	**5,9**
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (Ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)			
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Vuokrasopimusvelat	52,0[1]	50,2[1]	51,6
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
IFRS 16 vaikutus käyttökatteeseen	16,3	15,6	13,0
Nettovelka / Oikaistu käyttökate (Ilman IFRS 16 vaikutusta) (kerroin)	**3,7**	**7,6**	**8,7**
Nettovelkaantumisaste (%)			
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Oma pääoma yhteensä	98,4[1]	95,2[1]	78,3
Nettovelkaantumisaste (%)	**135,4 %**	**149,9 %**	**168,4 %**
Omavaraisuusaste (%)			
Oma pääoma yhteensä	98,4[1]	95,2[1]	78,3
Varat yhteensä	279,5[1]	283,2[1]	244,3
Saadut ennakot	0,1[1]	0,1[1]	0,1
Omavaraisuusaste (%)	**35,2 %**	**33,6 %**	**32,1 %**

(miljoonaa euroa, ellei toisin ilmoitettu)	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017
	(tilintarkastamaton, ellei toisin ilmoitettu)		
Oikaistu kassavirtasuhde (%)			
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Ylläpitoinvestoinnit	1,8	1,5	1,2
Oikaistu kassavirtasuhde (%)	**95,2 %**	**94,7 %**	**94,5 %**
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)			
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Liikevaihdon kasvu %	14,1 %	27,5 %	16,6 %
Muu kasvu %	3,0 %	19,8%	10,5 %
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	**11,2 %**	**7,7 %**	**6,1 %**
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)			
Myymälämyynti	182,4[1]	165,9[1]	143,5
Myymälämyynnin kokonaiskasvu %	10,0 %	15,6 %	15,0 %
Muu kasvu %	2,2 %	11,5 %	10,9 %
Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu (%)	**7,8 %**	**4,1 %**	**4,2 %**
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)			
Verkkokauppamyynti	51,1[1]	37,8[1]	11,7
Verkkokauppamyynnin kokonaiskasvu %	35,4 %	221,6 %	31,8 %
Muu kasvu %	9,5 %	172,9 %	1,2 %
Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu (%)	**25,9 %**	**48,7 %**	**30,6 %**
Liikevaihto			
Myymälämyynti	182,4[1]	165,9[1]	143,5
Verkkokauppamyynti	51,1[1]	37,8[1]	11,7
Muu myynti	13,1[1]	12,5[1]	14,3
Liikevaihto	**246,6**[1]	**216,1**[1]	**169,5**
Verkkokaupan osuus (%)			
Liikevaihto	246,6[1]	216,1[1]	169,5
Verkkokauppamyynti	51,1[1]	37,8[1]	11,7
Verkkokaupan osuus (%)	**20,7 %**	**17,5 %**	**6,9 %**

[1] Tilintarkastettu.

Lisätietoja vaihtoehtoisista tunnusluvuista on esitetty kohdassa "*Tilinpäätökseen liittyviä ja eräitä muita tietoja – Vaihtoehtoiset tunnusluvut*".

Liiketoiminnan tulos, taloudellinen asema ja tulevaisuudennäkymät

Seuraava katsaus tulee lukea yhdessä tämän Listalleottoesitteen jakson "Eräitä taloudellisia tietoja" ja tähän Listalleottoesitteeseen liitettyjen sekä viittaamalla sisällytettyjen Yhtiön konsernitilinpäätösten kanssa. Lisätietoa konsernitilinpäätösten laatimisperiaatteista on kohdassa "Tilinpäätökseen liittyviä ja eräitä muita tietoja" ja tähän Listalleottoesitteeseen liitettyjen ja viittaamalla sisällytettyjen Yhtiön tilinpäätösten liitetiedoissa.

Jäljempänä esitetyt konsernitilinpäätöstiedot perustuvat Musti Group Oyj:n IFRS-standardien mukaisesti laadittuun tilintarkastettuun konsernitilinpäätökseen 30.9.2019 päättyneeltä tilikaudelta, sisältäen vertailutiedot 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta, sekä tilintarkastettuun konsernitilinpäätökseen 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta, sisältäen tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta.

Tämä katsaus sisältää tulevaisuutta koskevia lausumia, joihin väistämättä liittyy riskejä ja epävarmuustekijöitä. Toteutuvat tulokset voivat poiketa olennaisesti näissä tulevaisuutta koskevissa lausunnoissa esitetystä. Katso "Tulevaisuutta koskevat lausumat" ja "Riskitekijät" edellä sekä " – Tulevaisuudennäkymät" jäljempänä.

YLEISKATSAUS

Yhtiö tarjoaa tarkkaan valikoidun ja korkealaatuisen lemmikkieläintarvikkeiden valikoiman sekä lemmikinruoka- että muissa tuotteissa, ja sillä on laaja valikoima omia ja eksklusiivisia sekä kolmansien osapuolten brändejä, minkä lisäksi se tarjoaa lemmikkipalveluja valikoidussa myymälöissään Pohjoismaissa, kuten turkinhoitoa, lemmikkieläinten koulutusta ja eläinlääkäripalveluja. Musti on Pohjoismaiden johtava lemmikkieläintarvikeyhtiö 22 prosentin markkinaosuudella.[58]

Musti-konsepti perustuu luottamukseen ja asiantuntijoiden antamaan neuvontaan, laadukkaaseen valikoimaan eri kategorioissa, omnikanavaiseen liiketoimintamalliin ja lemmikeille tarkoitettujen korkealaatuisten palvelujen kasvavaan valikoimaan. Musti pyrkii varmistamaan korkealaatuisen asiakaskokemuksen Musti-eksperttien erikoistuneella neuvonnalla, joista 93 prosenttia on itsekin Lemmikkivanhempia. Musti-konsepti on suunniteltu Lemmikkivanhemmille erityisesti tarjoamalla laajan erikoistuotevalikoiman ja miellyttävän kokonaiskokemuksen konseptin.

Mustin asiakaskunta muodostuu Kanta-asiakasohjelmaan liittyneistä Kanta-asiakkaista, jotka ovat tehneet ostoksia 12 edellisen kuukauden aikana, sekä muista asiakkaista, jotka eivät ole liittyneet Kanta-asiakasohjelmaan. 30.9.2017 ja 30.9.2019 välisenä aikana Kanta-asiakkaiden lukumäärä kasvoi 712 tuhannesta 1 018 tuhanteen.

Yhtiö käyttää omnikanavaista liiketoimintamallia, jossa yhdistetään sekä myymälä- että verkkokauppaostojen helppous, vastatakseen lemmikkieläinten ja niiden omistajien tarpeisiin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa tarjoamalla tuotteita ja palveluja myymäläverkostossaan, joka sisältää omat myymälät ja franchise-myymälät, sekä verkkokaupan. Yhtiön johto uskoo, että omnikanavainen lähestymistapa palvelee parhaiten sen asiakkaita, koska he voivat yhdistää kätevästi myymäläkäynnit kotona tehtäviin verkkokauppaostoksiin, lisäten ostamisen joustavuutta.

Yhtiöllä oli 30.9.2019 277 myymälää (omien ja franchise-myymälöiden yhteenlaskettu lukumäärä), joista 126 on Suomessa, 121 Ruotsissa ja 30 Norjassa, ja joista monet sijaitsevat suosituilla ostoskaduilla, ostoskeskuksissa, ja ostoskeskuksissa kaupunkikeskustojen ulkopuolella, ja päivittäistavarakauppojen edustalla, jotka ovat lähellä missä ihmiset asuvat ja tekevät ostoksia. Omien myymälöiden lisäksi Yhtiön myymäläverkostoon kuuluu itsenäisten franchise-yrittäjien myymälöitä tyypillisesti pienemmissä kaupungeissa. Yhtiön verkkokauppakanava

[58] Lähde: Tieto perustuu Yhtiön näkemykseen sekä Yhtiön kansainväliseltä, Yhtiöstä riippumattomalta konsulttiyhtiöltä tilaamaan tutkimukseen. Markkinaosuus vuoden 2018 Pohjoismaiden lemmikinruoka- ja tarvikemarkkinoista. Mustin markkinaosuus laskettu kuluttajamyynnin perusteella, markkinaosuus vuodelle 2018 perustuu tilikauden 2019 kuluttajamyyntiin.

toimii sen verkkokauppabrändeillä “MustijaMirri.fi”, “ArkenZoo.se”, “Musti.no”, “PetenKoiratarvike.com”, “VetZoo” ja “Animail”.

30.9.2019 päättyneellä tilikaudella Yhtiön raportoima liikevaihto oli 246,6 miljoona euroa, oikaistu EBITA 21,9 miljoonaa euroa ja liikevoitto 12,5 miljoonaa euroa. Oikaistu EBITA oli 8,9 prosenttia liikevaihdosta ja liikevoitto 5,1 prosenttia liikevaihdosta. Kuluttajamyynnin määrä oli kokonaisuudessaan noin 286,6 miljoonaa euroa, josta Kanta-asiakkaat tuottivat 179,3 miljoonaa euroa tai noin 62,6 prosenttia ja satunnaiset asiakkaat tuottivat 107,3 miljoonaa euroa tilikautena 2019. Yhtiön tuotemyynnistä omissa kanavissa ruokatuotteiden myynnin osuus oli 51,6 prosenttia. Yhtiön verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta oli 51,1 miljoonaa euroa eli 20,7 prosenttia liikevaihdosta.

KESKEISIÄ LIIKETOIMINTAAN JA LIIKETOIMINNAN TULOKSEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Yhtiön liiketoiminnan tulokseen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkopuoliset tekijät, joista moniin Yhtiö ei voi vaikuttaa. Seuraavassa katsauksessa kuvataan keskeisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tai ovat voineet vaikuttaa Yhtiön liiketoiminnan tulokseen. Nämä tekijät voivat vaikuttaa liiketoimintaan myös tulevaisuudessa, mutta on huomattava, että aikaisempi kehitys ei ole tae tulevista tuloksista.

Lemmikinruokien, -tarvikkeiden ja -palvelujen kysyntä

Yhtiön liikevaihdon kasvua ohjaa kaksi päätekijää: ensinnäkin uusien asiakkaiden voittaminen ja asiakaskunnan laajentaminen ja toiseksi Yhtiön olemassa olevien asiakkaiden kasvava halukkuus käyttää suurempi osa käytettävissä olevista tuloistaan Yhtiön tarjoamiin lemmikkieläintarvikkeisiin ja -palveluihin. Potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden kykyyn ja halukkuuteen ostaa lemmikkieläintarvikkeita ja -palveluja vaikuttaa puolestaan yleinen makrotaloudellinen tilanne Yhtiön toimintamaissa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Makrotaloudelliset tekijät, kuten työllisyysasteen kehitys, luottojen saatavuus, verojen tai korkojen vaihtelu, polttoaineiden ja muun energian hinta, inflaatio sekä kuluttajien yleinen luottamus ja mieltymykset vaikuttavat lemmikkien omistajien ostokäyttäytymiseen ja erityisesti heidän käytettävissään oleviin tuloihin. Lisäksi globaalit poliittiset levottomuudet ja epävarmuudet voivat vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien luottamukseen johtaen pienempään kulutukseen, mikä voi myös vaikuttaa Musti-konsernin liikevaihtoon tai kannattavuuteen.

Lemmikkieläinmarkkina on aikaisemmin osoittautunut hyvin vakaaksi, ja myynti on kehittynyt positiivisesti huolimatta BKT:n laskusta talouden laskusuhdanteiden aikana. Lemmikinruoan ja -tarvikkeiden myynti kasvoi esimerkiksi Suomessa jatkuvasti vuosien 2007–2009 laskusuhdanteen aikana. Lisäksi Yhtiön liiketoimintaa tukee maailmanlaajuinen Lemmikkivanhemmuuden eli Pet Parenting -trendi, joka kasvattaa korkealatuisten lemmikinruokien, -tarvikkeiden ja -palvelujen kulutusta lemmikkieläinten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tästä huolimatta markkinoiden rakenne ja koostumus ovat muuttuneet viime vuosina esimerkiksi premium-tuotteiden osuuden kasvaessa, mikä voi johtaa erilaiseen lopputulokseen makrotalouden kehittyessä negatiivisesti. Vaikka talouden mahdollisella laskusuhdanteella ei välttämättä ole merkittävää vaikutusta välttämättömiin toistuviin ostoksiin (kuten lemmikinruokiin ja kissanhiekkaan), on todennäköistä, että epäsuotuinen talouskehitys pienentäisi asiakkaiden harkinnanvaraisina pitämien tuotteiden (kuten tarvikkeiden) ja palvelujen myyntiä. Asiakkaat voivat myös siirtyä alemmissa hintaryhmissä myytäviin lemmikinruokiin ja -tarvikkeisiin, mikä voi vaikuttaa Yhtiön liikevaihtoon ja kasvattaa pienempikatteisten tuotteiden osuutta myynnistä. Lisäksi muutokset yleisissä taloudellisissa olosuhteissa voivat vaikuttaa Yhtiön kokonaiskustannuksiin esimerkiksi inflaatioliitännäisten hinnannousujen kautta.

Tuotejakauman kehitys

Yhtiön liikevaihtoon ja kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaiden erityisiin tuotetyyppeihin kohdistuvien vaatimusten ja mieltymysten kehitys. Lemmikinruokamarkkinoilla asiakkaat ovat alkaneet siirtyä korkealaatuisempiin eli yleensä korkeammissa hintaryhmissä oleviin lemmikinruokiin. Tätä siirtymää ohjaa ja tukee Lemmikkivanhempien määrän kasvu sekä lemmikkieläinten humanisaation trendi. Lemmikkivanhemmat välittävät lemmikkieläimensä ravinnon laadusta ja suosivat usein ihmisille tarkoitetuissa elintarvikkeissa käytettyjä ominaisuuksia, kuten orgaanisia ainesosia sisältäviä tai tiettyjä ainesosia sisältämättömiä tuotteita. Mustin O&E-valikoima vastaa tällaisten laatuvaatimusten kasvuun. Kasvattamalla Mustin Omien Tuotteiden,

kuten Purenaturalin, osuutta myynnistä suhteessa kolmansien osapuolten brändeihin Musti on myös onnistunut nostamaan katteitaan.

O&E-tuotteiden myynnin osuus Yhtiön tuotemyynnistä omissa kanavissa on laskenut hieman, 59,5 prosentista 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 51,7 prosenttiin 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella, koska Yhtiö on laajentanut toimintaansa Ruotsissa ja Norjassa. Ruotsissa O&E-tuotteiden myynnin osuus on pienempi johtuen ostettujen yritysten tuotekategorioista, ja Norjan liiketoiminta on edelleen ramp-up-vaiheessa. O&E-tuotteilla on kuitenkin edelleen suuri osuus tuotemyynnistä omissa kanavissa konsernitasolla, koska asiakkaat etsivät yhä enemmän korkealaatuisempia tuotteita ja ovat valmiita siirtymään korkeampiin hintaryhmiin laadun perusteella. Koska Yhtiö on toiminut Suomessa pisimpään ja sen liiketoiminta on siellä kypsimmässä kehitysvaiheessa, O&E-tuotteiden myynnin osuus tuotemyynnistä omissa kanavissa oli 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella suurempi Suomessa (64,0 prosenttia) kuin Ruotsissa (36,0 prosenttia) ja Norjassa (54,3 prosenttia). Yhtiö keskittyy kasvattamaan O&E-myynnin osuutta Ruotsissa ja Norjassa lähemmäs Suomen tasoa. Yhtiön johto odottaa positiivista kehitystä O&E-tuotteiden myynnin osuudessa, koska Ruotsin liiketoiminnassa on viety päätökseen suurin osa integroinnista ja tuotekategoriat on yhdenmukaistettu Musti-konseptin kanssa. Lisäksi liiketoiminta kasvaa Norjassa nopeasti.

Yhtiön tuotevalikoima sisältää sekä lemmikinruokia että -tarvikkeita, joiden katerakenteet vaihtelevat ja jotka vaikuttavat eri tavoin asiakasuskollisuuteen ja toistuviin ostoihin. Yhtiön asiakkaiden ostamien tuotteiden jakaumalla on merkittävä vaikutus Musti-konsernin liikevaihtoon ja katteisiin. Vaikka lemmikinruoka ja kissanhiekka ovat vakaita ja jatkuvia tulonlähteitä, niiden katteet ovat yleensä pienemmät kuin tarvikkeilla, joita ei osteta yhtä toistuvasti, mutta joilla useimmiten on korkeammat myyntikatteet.

Tuotejakauma vaihtelee myyntikanavien ja maiden välillä, ja tämä vaikuttaa katteisiin (katso "*– Myyntikanavajakauma*" alla). Tämä voi johtaa eriäviin katteisiin. Esimerkiksi Yhtiön verkkokaupoista VetZoo myy enemmän lemmikinruokia (joille on yleensä ominaista pienemmät katteet mutta toistuvat ostokerrat), mutta merkittävä osa Peten verkkokaupan ja myymälöiden myynnistä tulee korkeakatteisista tarvikkeista, joita kuitenkin ostetaan harvemmin tarvikkeita vastaavalla tavalla.

Palvelutarjonnan kehittäminen

Palvelut muodostavat tällä hetkellä pienen osan Yhtiön liiketoiminnasta. Palveluiden osuus liikevaihdosta on edelleen melko pieni, ja vaikka palveluilla on yleensä suuri myyntikate, niiden kannattavuutta rajoittavat tuotemyyntiä korkeammat liiketoiminnan kulut. Palvelujen tarjoaminen on työvoimavaltaista, ja siksi niille on ominaista suuret henkilöstökulut suhteessa myynnin määrään.

Kyky tarjota lemmikkieläinpalveluja on kuitenkin osa Yhtiön kattavaa tarjontaa, jolla vastataan Lemmikkivanhempien tarpeisiin. Lisäksi palvelut tukevat tuotteiden ristiinmyyntiä esimerkiksi sitä kautta, että asiakkaat tarkastelevat tuotteita lemmikkieläimensä turkinhoidon yhteydessä. Siksi palveluilla on epäsuora vaikutus tuotteiden myyntiin myymälöissä. Vaikka palveluilla sinänsä ei odoteta olevan merkittävää vaikutusta Yhtiön tulokseen lyhyellä aikavälillä, Yhtiön johto on havainnut mahdollisuuksia palvelujen kasvuun tulevaisuudessa, ja se jatkaa palvelutarjonnan kehittämisen tarkastelua osana Yhtiön kokonaistarjontaa.

Liiketoiminnan kehitys Yhtiön toimintamaissa

Yhtiö toimii tällä hetkellä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Vaikka Yhtiön liiketoiminnan kehityksellä on samantapaisia piirteitä kaikilla näillä markkinoilla, etenkin niiden jatkuva kasvu asiakashankintojen kautta, kullakin markkinalla on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka johtuvat sekä maakohtaisista tekijöistä että historiallisesti erilaisesta liiketoiminnan kehityksestä kussakin massa. Nämä piirteet ja kunkin maan osuus Musti-konsernin kokonaisliikevaihdosta ja -voitosta vaikuttavat Musti-konsernin tulokseen.

Musti-konsernin liikevaihdon kehitykseen on historiallisesti vaikuttanut eniten Suomi, jossa Musti on toiminut perustamisestaan asti vuodesta 1988. Tämän seurauksena Suomen toiminnot ovat ohjanneet kehitystä myös Musti-konseptin osalta, joka on myöhemmin toteutettu yhtenäisempänä konseptina kaikissa toimintamaissa ja verkkokaupoissa. Vertailukelpoisen liikevaihdon kasvu Suomessa on jatkunut pidemmän aikaa, ja olemassa

olevien myymälöiden asiakasvirrat ovat kasvaneet uusien asiakkaiden voittamisen tuloksena ja Lemmikkivanhemmuuden trendin tuella. Vaikka Suomi on kypsimmässä vaiheessa oleva markkina johtuen Musti-konsernin pitkästä toimintahistoriasta maassa, Yhtiön johto uskoo, että Suomessa on edelleen runsaasti tilaa kasvaa tulevaisuudessa ja että markkinat eivät vielä ole saavuttaneet täyttä potentiaaliaan.

Yhtiön liikevaihto on kasvanut viime vuosina merkittävästi Ruotsissa, ja kehitykseen on vaikuttanut positiivisesti Djurkompanietin yritysosto lokakuussa 2017, VetZoon yritysosto marraskuussa 2017 ja Animailin yritysosto joulukuussa 2017. Nämä yritysostot ovat kasvattaneet liikevaihtoa Ruotsissa, mutta samalla Yhtiön on pitänyt integroida ostetut yhtiöt ja myymälät. Ruotsissa tehtyjä yritysostoja seurasi ostetun myymäläkannan uudelleenjärjestely, jotta ne sopisivat paremmin Musti-konsernin strategiaan ja konseptiin. Tässä yhteydessä myös suljettiin tai siirrettiin valikoituja myymälöitä. Myymälöiden integroimisen vaatimat toimenpiteet on suurilta osin viety päätökseen, ja ne ovat johtaneet kannattavuuden parantumiseen. Olemassa olevien myymälöiden siirrot on pitkälti jo toteutettu, ja vain pieni osa on kesken.

Norjassa Yhtiön liiketoiminnalle on ollut markkinoilletulosta lähtien ominaista orgaaninen laajentuminen avaamalla uusia myymälöitä. Yhtiön liikevaihto ja voitto kasvavat Norjassa meneillään olevan ramp-up -vaiheen seurauksena nopeasti verrattuna kypsemmässä vaiheessa oleviin Suomen ja Ruotsin markkinoihin, koska myynnin kasvu yleensä tasaantuu jossakin määrin nopean kasvun ramp-up -vaiheen jälkeen. Uusien myymälöiden jatkuva avaaminen tukee asiakashankintaa, ja lisäkasvulle on vahvat näkymät.

Uusien myymälöiden avaaminen, myymälöiden perusparannukset ja uusien myymälöiden kehitys

Yhtiön johto uskoo, että kattava myymäläverkoston on yksi Yhtiön arvokkaimmista omaisuuseristä. Myymälät tukevat sitouttavaa asiakaskokemusta Musti-eksperttien vuorovaikutuksen kautta, tarjoavat alustan Yhtiön korkealaatuisten O&E-tuotteiden esittelyyn ja mahdollistavat lemmikkieläinpalvelujen tarjoamisen. Yhtiöllä oli 30.9.2019 206 omaa myymälää ja 71 franchise-myymälää eli yhteensä 277 myymälää, joista 126 sijaitsee Suomessa, 121 Ruotsissa ja 30 Norjassa. Yhtiön myymäläverkosto kattaa Pohjoismaissa suuren maantieteellisen alueen.

Yhtiö on haluttu vuokralainen, ja kiinteistöjen omistajat ja vuokranantajat ottavat siihen ajoittain yhteyttä esittääkseen ehdotuksia ja pyyntöjä vuokralaiseksi tulemisesta. Yhtiö etsii myös jatkuvasti uusia kohteita myymälöilleen kaikissa toimintamaissaan. Uusien myymälöiden avaaminen olemassa olevien myymälöiden lähellä voi joissakin tapauksissa johtaa myynnin pienentymiseen aikaisemmissa myymälöissä (nk. kannibalisaatio). Tätä vaikutusta arvioidaan huolellisesti uusien kohteiden tarkastelussa, ja sen johdosta tällaiset negatiiviset vaikutukset ovat yleensä olleet melko pieniä, ja aikaisempien myymälöiden liikevaihdon kasvu on jatkunut samanaikaisesti uusien kohteiden kanssa.

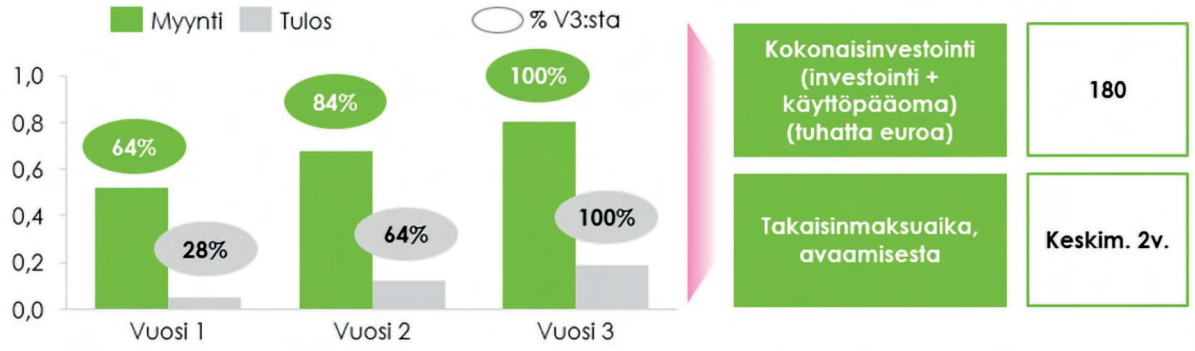
Lemmikkieläinten lukumäärällä myymälää kohti arvioituna Yhtiöllä on merkittäviä mahdollisuuksia avata uusia myymälöitä sekä Norjassa että Ruotsissa, joissa kyseinen suhdeluku on matalampi verrattuna Suomeen. Yhtiö odottaa avaavansa myös kypsimmällä markkinallaan Suomessa uusia myymälöitä tietyillä alueilla, joilla on suurimmat asiakasvirrat. Ruotsissa myymälät ovat painottuneet pinta-alaltaan suurempiin myymälöihin muihin maihin verrattuna, koska Ruotsissa monet myymälät ovat tulleet Yhtiölle yritysostojen kautta. Tämän seurauksena Yhtiö on aikaisemmin suorittanut valikoitua verkoston optimointia myymälöiden siirtojen, yhdistämisten, tilojen pienentämisen ja sulkemisten kautta toimipaikkojen kustannustehokkuuden kasvattamiseksi, ja voi jatkossakin esimerkiksi siirtää myymälöitä pienempiin kohteisiin, joissa on suurempi asiakasvirta.

Kauppapaikkapäälliköt tutkivat ja arvioivat potentiaalisia uusia kohteita muun muassa paikallisen kilpailun, väestöliikkeiden, asuntokannan, asiakasvirtojen ja -kysynnän, koontialueiden, maantieteellisen sijainnin ja lemmikkieläinten arvioidun määrän perusteella, ja lupaavimmat kohteet esitellään maajohtajille. Maajohtajat puolestaan esittelevät potentiaalisten myymäläavausten liiketoiminnalliset perusteet toimitusjohtajalle, talousjohtajalle ja strategiajohtajalle. Lopulliset päätökset merkittävistä myymäläavauksista tehdään hallituksen tasolla yhteistyössä Yhtiön johdon kanssa. Uuden myymälän avaaminen sitoo käyttöpääomaa noin 80 000 euroa vaihto-omaisuuteen, ja lisäksi myymälän kalustamiseen tarvitaan noin 100 000 euron investoinnit. Investoinnit vaihtelevat jonkin verran myymälän koon sekä siinä tarjottavan tuotevalikoiman laajuuden mukaan.

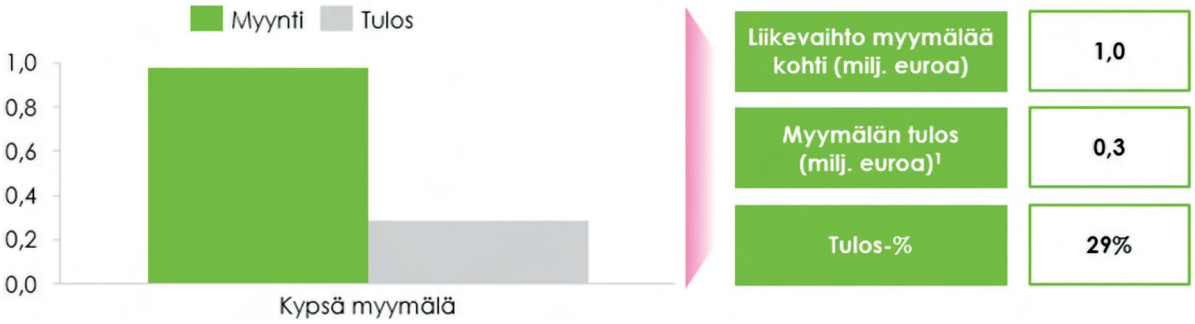
Uusi myymälä avataan tyypillisesti 2–3 kuukauden kuluessa siitä, kun asiasta on tehty päätös. Uusien myymälöiden kannattavuus on yleensä heikompi ramp-up -vaiheessa. Heikompi kannattavuus riippuu paljon muun muassa vuokrista ja palkoista, jotka ovat alkuvaiheessa suhteellisesti suurempi osuus liikevaihdosta pitkälti kiinteän luonteensa vuoksi. Myymälän kannattavuus yleensä paranee ensimmäisten vuosien aikana myynnin kasvaessa, koska myymälöiden suurimmat kustannuserät ovat pääasiassa kiinteitä. Uusilla myymälöillä on tyypillisesti ollut houkutteleva takaisinmaksuprofiili, ja takaisinmaksuaika on ollut keskimäärin 2 vuotta myymälän avaamisesta.

Yhtiön uusien omien myymälöiden nettomäärä 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä ajanjaksona oli yhteensä 59, joista uusia avattuja 46, suljettuja 8 ja hankittuja 21. Myymäläavaukset keskittyivät Norjaan (nettomääräisesti 30 myymälää), ja myymälöitä avattiin kypsemmässä vaiheessa olevilla markkinoilla rajoitetummin (nettomääräisesti 13 myymälää Suomessa ja 16 myymälää Ruotsissa). Liiketoiminnan ramp-upista ja kehityksestä on esitetty lisätietoja kohdassa "– *Liiketoiminnan kehitys Yhtiön toimintamaissa*" edellä. Yhtiöllä on suunnitteilla 15–20 uuden myymälän avaaminen 30.9.2020 päättyvällä tilikaudella.

Kaavio 17: Uusien myymälöiden ramp-up – myynnin ja tuloksen kehitys (miljoonaa euroa)



Kaavio 18: Kypsän myymälän talous (miljoonaa euroa)



Lähde: Yhtiön tiedot. Ramp-up-vaiheen analyysi perustuu 51:een tammikuun 2014 ja lokakuun 2018 välillä avattuun myymälään. Kypsässä vaiheessa olevien myymälöiden laskelmat sisältävät 141 myymälää, jotka on avattu tai ostettu ennen tilikautta 2017. Tulos sisältää vuokrat. Kokonaisinvestointi laskettuna avatuista myymälöistä, joista tieto on saatavilla. Laskelmat ovat lukuun ottamatta Peten uusia myymälöitä, jotka eivät ole vertailukelpoisia.

Franchise-myymälöidensä kautta Yhtiö pystyy laajentamaan myymälä- ja brändipeittonsa harvempaan asutuille alueille, jotka muuten jäisivät ilman asianmukaisia palveluja. Franchise-toimintamalliin liittyy myös pienempi taloudellinen riski Yhtiön kannalta, koska franchise-yrittäjien myymälöistä saadaan suhteellisen vakaa tuotto franchise-palkkioiden ja franchise-yrittäjien Yhtiön keskusvarastosta ostamien tuotteiden muodossa. Lisäksi Yhtiö tarkastelee valikoivasti mahdollisuuksia ostaa joitakin myymälöitä ja integroida ne omaan

myymäläverkostoonsa. Ruotsissa, jossa franchise-myymälät on perustettu ennen Arken Zoon ja Djurmagazinetin yritysostoja, Yhtiö ei kuitenkaan ole avannut uusia franchise-myymälöitä, eikä suunnittele uusien franchise-myymälöiden avaamista.

Myymälöiden perusparannustarpeita seuraavat aluemyyntipäälliköt, jotka raportoivat akuuteista perusparannustarpeista. Mustin myymäläsuunnittelu koordinoi perusparannuksia pitämällä yllä moniportaista luokitusta (A-D) myymälöistä, sekä arvioi puolivuosittain myymälöiden kunnostus- ja peruskorjaustarpeita. Luonteensa vuoksi Yhtiön liiketoiminta vaatii suhteellisen pieniä investointeja kunnossapitoon.

Myymälöissä tehdään perusparannus noin 5–7 vuoden välein riippuen korjaustarpeiden kiireellisyydestä. Ruotsissa on kuitenkin kunnostettu yritysostojen kautta hankittuja myymälöitä osana hankittujen ketjujen yhdenmukaistamista Arken Zoo -brändin alle, jonka johdosta Ruotsissa on ollut enemmän remontteja viime vuosina. Tietyissä tapauksissa vuokranantajat osallistuvat kunnossapitokuluihin joko suorilla investoinneilla tai tarjoamalla vuokravapaita jaksoja. Tällainen osallistuminen neuvotellaan aina tapauskohtaisesti ottaen huomioon vuokrasuhteen pituus ja Yhtiön halukkuus säilyttää pitkäaikainen vuokrasuhde kussakin kohteessa.

Myyntikanavajakauma

Kuten edellä kuvataan kohdassa "*Yhtiön liiketoiminta – Liiketoiminta – Musti-konsepti – Omnikanavainen toimintamalli*", Musti harjoittaa liiketoimintaansa myymälöiden ja verkkokauppojen muodostaman omnikanavaisen alustansa kautta. Vaikka myyntikanavien myyntikatteet yleisesti ottaen pysyivät vakaina 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella, muutokset myynnin jakaumassa näiden kanavien välillä vaikuttavat tulokseen niiden keskenään erilaisten katteiden seurauksena. Yhtiön verkkokaupoilla on pienemmät myyntikatteet kuin myymälöillä, mikä johtuu yleensä suuremmista toimituskuluista sekä kanavien erilaisesta tuote- ja myyntijakaumasta. Yhtiö myy verkossa vähemmän tarvikkeita, ja verkkokauppojen tarjonta keskittyy yleisesti ottaen enemmän lemmikinruokiin. Mustin verkkokaupat puolestaan myyvät enemmän kolmansien osapuolten brändejä verrattuna myymälöiden O&E-myynnin korkeampaan osuuteen.

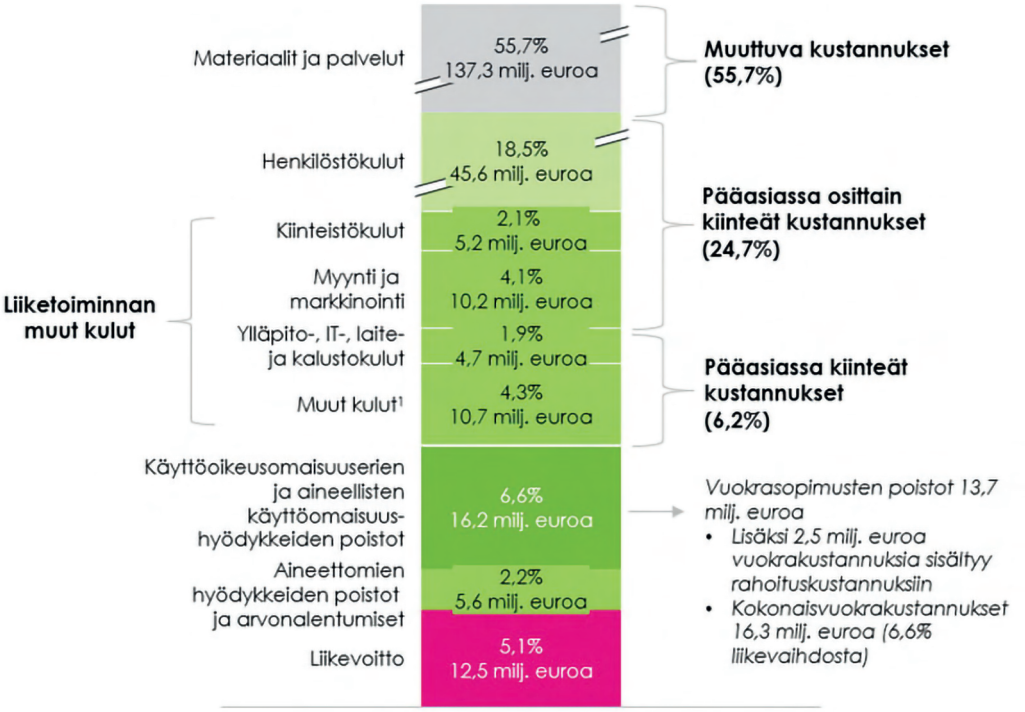
Vaikka Yhtiön verkkokauppaliiketoiminnassa on jonkin verran pienemmät myyntikatteet myymälöihin verrattuna, se on ollut kannattavaa viime vuosina ja kannattavuuden paraneminen on jatkunut. Yhtiö on myös onnistunut parantamaan ostettujen verkkokauppojen kannattavuutta. Esimerkiksi aikaisemmin tappiolliset VetZoon ja Animailin liiketoiminnat on saatu kääntymään kannattaviksi. Kannattavuuden paranemisen lisäksi verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta on kasvanut 6,9 prosentista 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 20,7 prosenttiin 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella.

Tehokas skaalautuvuus

Yhtiö on tehnyt investointeja saavuttaakseen tehokkaan, joustavan ja skaalautuvan perusrakenteen. Tehdyt investoinnit ovat mahdollistaneet kulurakenteen tehokkaamman skaalautuvuuden sekä konsernitoiminnoissa että myymälöissä.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Musti-konsernin kustannusrakenne prosentteina liikevaihdosta 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella:

Kaavio 19: Musti-konsernin kustannusrakenne prosentteina liikevaihdosta 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella

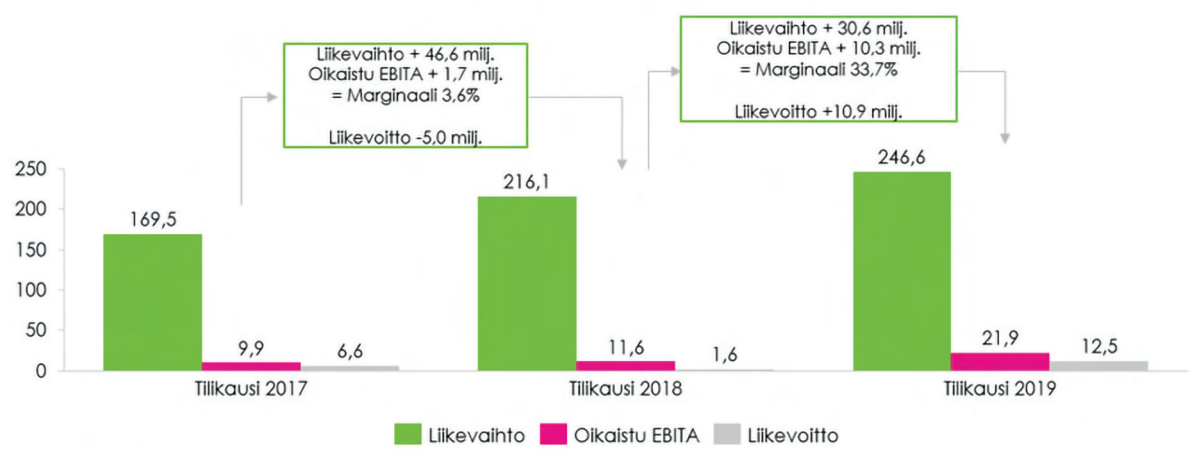


Lähde: Yhtiön tiedot. Ei sisällä liiketoiminnan muita tuottoja.
[1] Sisältää IFRS tilinpäätöksen erät "Matkakulut", "Vapaaehtoiset henkilöstökulut" ja "Muut liikekulut".

Kiinteiden kustannusten merkittävä osuus tuo Yhtiön liiketoimintaan huomattavan positiivisen vipuvaikutuksen. Se mahdollistaa liiketoiminnan skaalaamisen ilman lisäkustannuksia, minkä seurauksena liikevaihto on kasvanut kustannuksia nopeammin tarkastelujaksolla. Tämä koskee erityisesti verkkokauppaa, jossa on myymälöitä korkeammat suorat kustannukset (esimerkiksi jakelussa) mutta pienemmät epäsuorat kustannukset (kuten henkilöstökulut). Lisäksi hyvin investoitu varasto- ja jakeluverkosto tuo Yhtiölle mittakaavaetuja, jotka kasvavat myyntivolyymien kasvaessa. Koska Yhtiön verkkokauppojen myynnin odotetaan kasvavan, Yhtiön johto uskoo, että tämä operatiivinen vipuvaikutus korostuu tulevaisuudessa.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty operatiivisen vipuvaikutuksen asteittainen vaikutus 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä ajanjaksona:

Kaavio 20: Operatiivisen vipuvaikutuksen asteittainen vaikutus 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä ajanjaksona

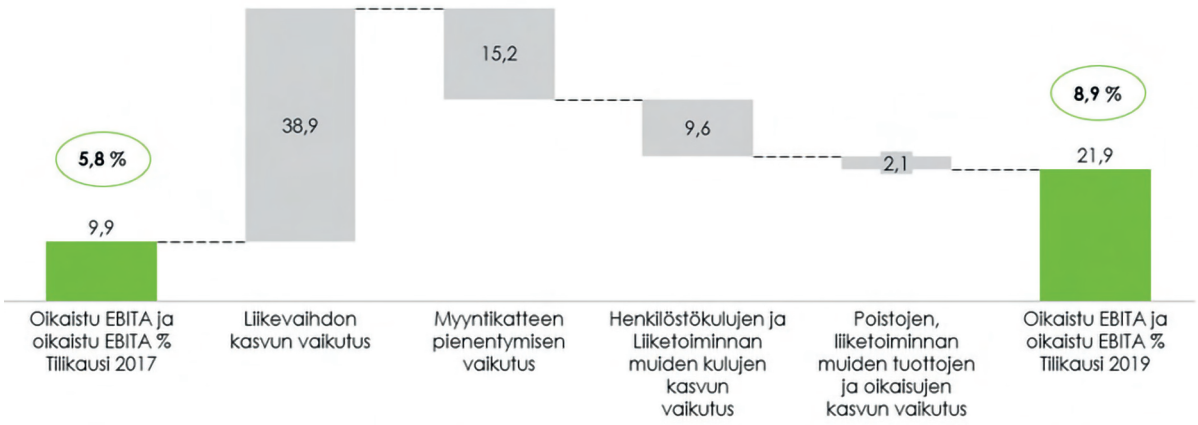


Lähde: Yhtiön tiedot.

Yhtiön toimintakuluissa on lisäksi nähtävissä laskeva trendi suhteessa liikevaihtoon. Henkilöstökulut prosenttiosuutena liikevaihdosta ovat laskeneet 22,4 prosentista 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 18,5 prosenttiin 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Kehityksen ajurina on ollut lisääntynyt tehokkuus erityisesti Ruotsin myymälöissä sekä verkkokaupan osuuden kasvu. Tehokkuuden kasvu on seurausta muun muassa tehtyjen työtuntien suhteellisesta vähentymisestä. Tämän ovat mahdollistaneet myymälöissä tehdyt toimenpiteet kuten automaattiset täydennykset, sekä henkilöstön työvuorojen optimointi. Liiketoiminnan muut kulut ovat laskeneet saman ajanjaksona 16,9 prosentista 12,5 prosenttiin, pääasiassa liiketoiminnan perusrakenteeseen tehtyjen investointien tuottamien hyötyjen johdosta.

Liiketoiminnan skaalautuvuutta kuvastaa parantunut kannattavuus 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä ajanjaksona, jolloin liikevoitto kasvoi 6,6 miljoonasta eurosta 12,5 miljoonaan euroon, EBITA kasvoi 7,7 miljoonasta eurosta 18,1 miljoonaan euroon ja oikaistu EBITA kasvoi 9,9 miljoonasta eurosta 21,9 miljoonaan euroon. Kasvun ajurina oli ensisijaisesti liikevaihdon kasvu sekä operatiivinen vipuvaikutus kulujen pienentyessä suhteessa liikevaihtoon. Liikevaihdon kasvulla oli 38,9 miljoonan euron vaikutus 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen, olettaen, että myyntikate olisi ollut 30.9.2017 päättyneen tilikauden tasolla, 50,5 prosenttia. Samana ajanjaksona myyntikate laski pääosin yritysostojen vaikutuksesta, mikä pienensi tätä vaikutusta 15,2 miljoonalla eurolla. Henkilöstökulujen ja liiketoiminnan muiden kulujen kasvu pienesi vaikutusta 9,6 miljoonalla eurolla, niiden osuuden liikevaihdosta laskien kuitenkin samalla ajanjaksolla 39,3 prosentista 30,9 prosenttiin. Kasvaneet poistot, liiketoiminnan muut tuotot ja oikaisut pienensivät vaikutusta 2,1 miljoonalla eurolla.

Kaavio 21: Oikaistu EBITA-silta (miljoonaa euroa)



Lähde: Yhtiön tiedot.

Varastot ja logistiikka

Yhtiö on tehnyt varasto- ja logistiikkavalmiuksiinsa merkittäviä investointeja skaalautuvuuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Varastoliitännäisten kustannusten perusteella suurin yksikkö on vuonna 2016 perustettu Eskilstunan keskusvarasto, johon siirrettiin suuri osa Kaarinan keskusvarastotoiminnoista vuonna 2017. Keskusvarasto on ainoa Yhtiön edelleen itse operoima varasto, ja muut varastot on ulkoistettu kolmansille osapuolille. Varastokustannuksiin sisältyvät ulkopuoliset kustannukset 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella olivat yhteensä noin 5,5 miljoonaa euroa, joihin sisältyi henkilöstökustannuksia noin 4,1 miljoonaa euroa, vuokrakustannuksia noin 1,3 miljoonaa euroa ja muita kustannuksia noin 100 000 euroa. Yhtiö etsii jatkuvasti mahdollisuuksia tehostaa varastojensa toimintaa, ja varastojen suorituskykyä seurataan erilaisilla tunnusluvuilla, kuten tunnissa käsiteltyjen rivien määrällä, kustannuksilla tuntia kohti ja transaktiokustannuksilla.

Yhtiö käyttää useiden logistiikkayhtiöiden palveluja kaikissa toimintamaissaan, eikä sillä ole omia toimituksessa käytettäviä ajoneuvoja tai logistiikkahenkilöstöä. Yhtiö on myös ulkoistanut osan sen kuljetustoiminnoista, ja logistiikan liitännäiset kulut muodostuvat pääasiassa maksuista logistiikkapalveluiden tarjoajalle.

Henkilöstökulut

Yhtiön henkilöstömäärä keskimäärin kasvoi 868 henkilöstä 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 1 084 henkilöön 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Yhtiön hallinnollisten kulujen suurin yksittäinen erä muodostuukin suorista ja epäsuorista henkilöstökuluista. Yhtiön henkilöstö käsittää myymälähenkilöstön, pääkonttorin ja Musti-konsernin muun henkilöstön sekä Eskilstunan keskusvaraston henkilöstön. Yhä suurempi osuus konsernitoiminnoista on siirretty Musti-konsernin sisäisiksi. Esimerkiksi IT-kehitys ja -ylläpitotoiminnot sekä rahoitus- ja HR-toiminnot on siirretty Musti-konsernin sisäisiksi toiminnoiksi 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä aikana, ja yhä suurempi osa toiminnoista suoritetaan Musti-konsernin sisäisten tiimien toimesta.

Yhtiön henkilöstön kokonaispalkka muodostuu lyhyen aikavälin etuuksista, etuuksista työsuhteen päättymisen jälkeen, irtisanomiskorvauksista työsuhteen irtisanomisen yhteydessä ja muista pitkän aikavälin etuuksista. Henkilöstön palkat ja sivukulut ovat rakenteellisesti korkeammat Ruotsissa ja Norjassa kuin Suomessa. Nämä kustannukset riippuvat pääasiassa inflaatiosta, palkkojen ja bonusten kehityksestä, henkilöstömäärästä sekä muutoksista eläke- ja sosiaaliturvamaksuissa.

Vaikka Musti-ekspertteihin liittyvät henkilöstökulut ovat luonteeltaan lähtökohtaisesti kiinteitä, kustannukset voivat vaihdella kunkin myymälän asiakasvirran ja myynnin mukaan. Yhtiö määrittelee jokaiselle tilikaudelle myymäläkohtaiset puitteet sille, kuinka monta tuntia Musti-eksperttien tulisi työskennellä viikossa. Jos asiakasvirrat ja myynti kasvavat, myymälälle asetettuja viikoittaisia työtunteja voidaan säätää ylöspäin riittävän

henkilöstömäärän varmistamiseksi, jotta voidaan varmistaa asiakaspalvelun taso ja välttyä ylimääräiseltä jonotukselta sekä pitkiltä odotusajoilta kassoilla.

Toimitilojen vuokrat

Yhtiö toimii vuokratiloissa, ja sen vuokrasitoumukset muodostuvat pääasiassa myymälä-, toimisto- ja varastotilojen tulevista vuokranmaksuista. Vuokrasopimuksen ovat joko toistaiseksi voimassa olevia tai määräaikaisia. Yhtiö vuokraa kaikki toimitilansa, mukaan lukien kaikki myymälät, varastot ja Musti-konsernin pääkonttorin. IFRS 16-standardin mukaisesti kulut on jaoteltu poistoihin ja rahoituskuluihin.

Sopimuksen alkamisajankohtana Musti arvostaa vuokrasopimusvelan niiden vuokrien nykyarvoon, joita ei kyseisenä päivänä ole maksettu. Vuokrasopimusvelan arvoon sopimuksen alkamisajankohtana sisällytettävät vuokrat koostuvat maksuista, joita ei sopimuksen alkamisajankohtana ole suoritettu, sisältäen kiinteät maksut, muuttuvat vuokrat, jotka riippuvat indeksistä tai hintatasosta, osto-option toteutushinta, jos on kohtuullisen varmaa, että Musti toteuttaa kyseisen option sekä maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista, jos vuokra-ajassa on otettu huomioon, että Musti käyttää vuokrasopimuksen päättämisoption.

Musti kirjaa tuloslaskelmaan kuluiksi vuokranmaksut lyhytaikaisista, pituudeltaan enintään 12 kuukautta tai sitä lyhyemmistä vuokrasopimuksista sekä vuokrasopimuksista, joissa vuokrattava hyödyke on arvoltaan vähäinen. Vähäarvoisina käsitellään sopimukset, joissa vuokrattava hyödyke maksaisi alle 5 000 euroa, kun se ostettaisiin uutena.

Yhtiön vuokrasopimusten ehdot vaihtelevat maa- ja toimipaikkakohtaisesti, ja Suomessa on merkittävä määrä toistaiseksi voimassa olevia vuokrasopimuksia. Määräaikaisten vuokrasopimusten kesto oli 30.9.2019 keskimäärin 3,4 vuotta. Tietyissä sopimuksissa vuokra perustuu prosenttiosuuteen myynnistä, mutta valtaosassa sopimuksista on kiinteä vuokra. Yhtiön Eskilstunan keskusvarastossa vuokrasopimusten muihin ehtoihin kuuluu muun muassa sopimuksen jatko-, irtisanomis- ja osto-optioita. Eskilstunan keskusvarastossa on määräaikainen vuokrasopimus, joka sisältää indeksiehdon. Eskilstunan varaston vuokrasopimus päättyy 30.4.2026.

Investoinnit

Yhtiön liiketoiminnassa on historiallisesti painotettu tulevaa kasvua, ja rahavirrat on investoitu liiketoimintaan ja velkojen hoitamiseen osingonmaksun sijasta. Tämän seurauksena Yhtiö on pystynyt tekemään merkittävästi investointeja mahdollistaakseen liiketoiminnan skaalaamisen tulevaa kasvua varten. Lisäksi uusien myymälöiden avaaminen ja ostettujen myymälöiden brändin vaihtaminen ovat vaatineet investointeja Yhtiön myymäläverkostoon. Katso "*– Uusien myymälöiden avaaminen, myymälöiden perusparannukset ja uusien myymälöiden kehitys*" edellä.

Yhtiö on tehnyt merkittäviä investointeja saavuttaakseen tehokkaan ja hyvin toimivan varastorakenteen, joka muodostaa yhdessä saumattoman logistiikan kanssa perustan dynaamiselle varastohallinnalle ja myymälätoimituksille. Yhtiöllä on oma keskusvarasto Eskilstunassa ja kuusi ulkopuolisen kumppanin operoimaa ulkoistettua varastoa. Eskilstunan varasto avattiin tammikuussa 2016, ja laajentumiseen sekä keskusvarastoon liittyvät investoinnit olivat yhteensä 6,7 miljoonaa euroa[59] 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyneiden tilikausien aikana.

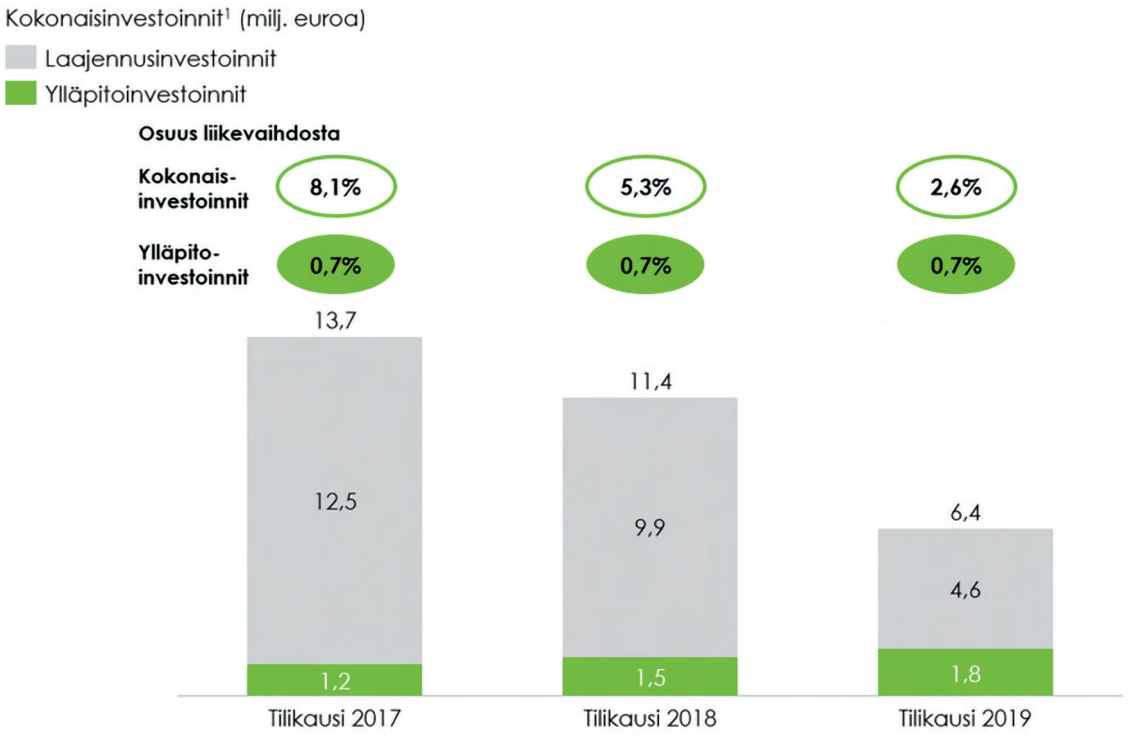
Yhtiö on investoinut merkittävästi IT-järjestelmiinsä ja uudisti tilikausina 2017–2018 kaikki pääjärjestelmänsä, kuten uudet ERP-, POS- ja WMS-järjestelmät, uuden verkkokauppa-alustan, Asiakastietojärjestelmän markkinointiautomatiikan ja big data -valmiudet, digitaalisen palvelualustan ja koko Musti-konsernin IT-infrastruktuurialustan. Näihin järjestelmiin tehtyjen investointien tuloksena Yhtiön infrastruktuuri ja valmiudet mahdollistavat varastojen ja jakelun tehokkaan hallinnan sekä datan keräämisen ja hyödyntämisen asiakaskokemuksen parantamiseksi. IT-järjestelmiin liittyvät investoinnit olivat yhteensä 15,2 miljoonaa euroa 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyneiden tilikausien aikana.

[59] Sisältää 0,4 miljoonaa euroa yritysostoihin liittyviä investointeja.

Yhtiön IT-järjestelmiin, varastoihin ja logistiikkaan viime vuosina tekemien merkittävien investointien ansiosta Yhtiön johto uskoo, että tulevan kasvun vaatimat merkittävimmät investoinnit on jo toteutettu. Yhtiö kuitenkin kehittää jatkuvasti liiketoimintansa kasvua tukevia valmiuksiaan sekä seuraa ja arvioi jatkuvasti tarvetta lisäinvestointeihin.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty kokonaisinvestoinnit sekä jakauma laajennusinvestointien ja ylläpitoinvestointien välillä ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

Kaavio 22: Kokonaisinvestoinnit sekä jakauma laajennusinvestointien ja ylläpitoinvestointien välillä, tilikaudet 2017–19



Lähde: Yhtiön tiedot.

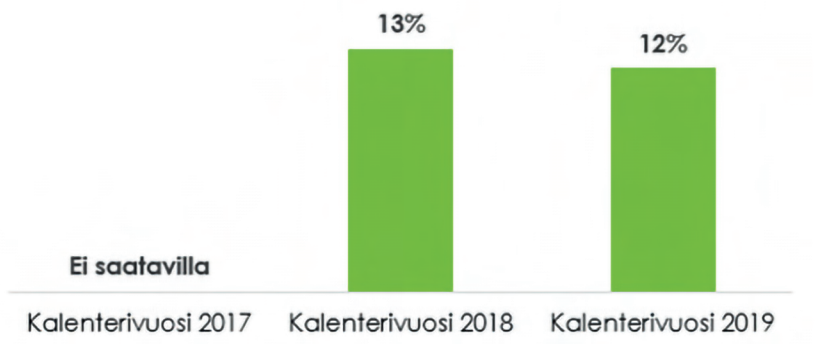
[1] IFRS Tilinpäätösten rahavirtalaskelmissa erän nimi on “Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin”.

Musti-eksperttien sitouttaminen

Yhtiön henkilöstötyytyväisyys on pysynyt jatkuvasti korkealla tasolla, ja se on sijoittunut Suomessa neljän parhaan joukkoon Great Place to Work -palkinnoissa vuosina 2016–2019, sijoittuen ensimmäiseksi vuonna 2016. Myös henkilöstön vaihtuvuus on pieni verrattuna vähittäiskauppaan yleisesti, mikä vähentää tarvetta kustannuksia aiheuttaviin rekrytointiprosesseihin lähtevien henkilöiden korvaamiseksi. Henkilöstön pieni vaihtuvuus auttaa lisäksi pitämään Yhtiössä enemmän osaamista ja kokemusta. Yhtiön johto uskookin, että Musti-eksperttien pysyvyys ja tyytyväisyys tuovat mukanaan useita hyötyjä ja tukevat Musti-konsernin tavoitetta lisätä asiakkaiden luottamusta asiantuntemuksen kautta.

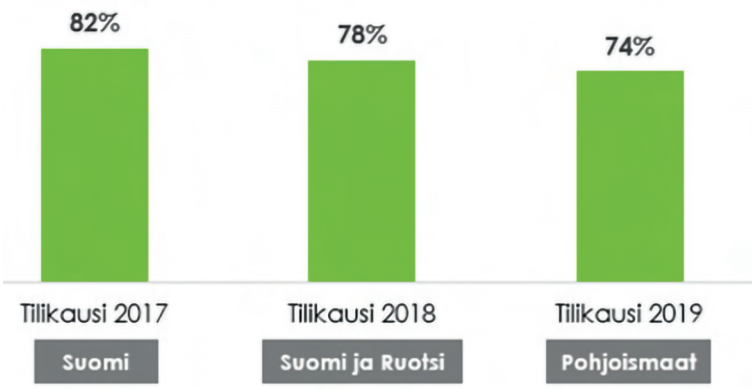
Seuraavissa kaavioissa on esitetty Yhtiön henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstötyytyväisyys ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

Kaavio 23: Henkilöstön vaihtuvuus



Lähde: Yhtiön tiedot. Henkilöstön vaihtuvuus = päättyneiden työsuhteiden määrä / henkilöstön määrä keskimäärin. Kalenterivuoden 2018 prosenttiluku esitettynä koko kalenterivuodelle, vuoden 2019 prosenttiluku perustuu tammi–syyskuulle 2019 vuositasolle muunnettuna.

Kaavio 24: Henkilöstötyytyväisyys



Lähde: Yhtiön tiedot. Henkilöstötyytyväisyyttä mittaa Great Place to Work -luottamusindeksi, joka perustuu uskottavuuteen, kunnioitukseen, oikeudenmukaisuuteen, ylpeyteen ja yhteishenkeen.

93 prosenttia Yhtiön henkilöstöstä on myös Lemmikkivanhempia ja monet heistä tekevät ostoksensa Yhtiön myymälöissä, minkä ansiosta he pystyvät ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja tarjoamaan ainutlaatuista asiakaspalvelua. Lisäksi Musti-ekspertit saavat tuotteita ja markkinoiden trendejä koskevaa koulutusta, joka mahdollistaa asiantuntevan neuvonnan ja varmistaa tasalaatuisen asiakaspalvelun. Tämä puolestaan auttaa henkilöstöä toimimaan luottamusta rakentavina Mustin edustajina, kertomaan asiakkaille O&E-brändien korkeasta laadusta ja ristiinmyymään muita tuotteita. Musti-ekspertit ovat näin ollen arvokas resurssi Yhtiölle sekä myynnin kasvattamisessa että katteiden parantamisessa, koska he pystyvät voittamaan uusien asiakkaiden luottamuksen ja edistämään korkealaatuisten tuotteiden myyntiä.

Markkinointikampanjat

Yhtiön kasvua ohjaa pääasiassa uusien asiakkaiden hankkiminen, minkä ohella myynnin kasvua tukevat myös asiakkaiden suuri pysyvyysaste ja olemassa olevien asiakkaiden käytettävissä olevien tulojen kulutuksen kasvava kohdistuminen lemmikinruokiin, -tarvikkeisiin ja -palveluihin. Katso "*– Lemmikinruokien, -tarvikkeiden ja -palvelujen kysyntä*" ja "*– Liiketoiminnan kehitys Yhtiön toimintamaissa*". Tämän kehityksen ylläpitämiseksi ja kiihdyttämiseksi Yhtiöllä on monenlaisia markkinointi- ja mainonta-aloitteita, joissa käytetään useita

mediakanavia. Printtimedialla ja mainoslähetyksillä, kuten mainoslehtisillä sekä televisio- ja radiomainoksilla, sekä digitaalisella mainonnalla tavoitetaan suuri määrä lemmikinomistajia. Lisäksi digitaalisen markkinoinnin tiettyjä muotoja, kuten sähköpostiviestejä, käytetään yleensä kohdennetuissa kampanjoissa erityisesti Kanta-asiakkaille. Yhtiön markkinointiohjelmissa käytetään erityisiä teemoja, sesonkiluonteisia kampanjoita ja tietoisuutta lisäävää markkinointia liittyen esimerkiksi laadukkaaseen ravintoon tai kausirokotteisiin.

Yhtiön myynti- ja markkinointikulut ovat kasvaneet 5,3 miljoonasta eurosta 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 10,2 miljoonaan euroon 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Yhtiö määrittelee vuosittain tavoitteen markkinointikulujen prosenttiosuudelle tilikauden liikevaihdosta kussakin vertikaalissa (eli kunkin toimintamaan myymälöissä, palveluissa, verkkokaupassa ja omnikanavaisessa liiketoiminnassa). Vaikka markkinointikulujen prosenttiosuus liikevaihdosta pysyy yleensä samalla tasolla vuosien ja kuukausien välillä, kulut voivat vaihdella vuodesta toiseen. Osa Yhtiön markkinointikuluista skaalautuu liikevaihdon kasvaessa, mutta osa kuluista ei skaalaudu vaan kulut ovat kiinteä prosenttiosuus liikevaihdosta.

Onnistuneilla markkinointikampanjoilla voidaan kasvattaa asiakasvirtoja lisäämällä brändituntettuutta sekä kannustaa olemassa olevia asiakkaita ostamaan enemmän laadukkaampia tuotteita. Vaikka Yhtiön liikevaihdon kasvuun vaikuttavat muutkin tekijät kuin markkinoinnin onnistuminen (kuten yritysostot), Yhtiö on onnistunut mittauksillaan osoittamaan, että onnistuneet markkinointikampanjat kasvattavat liikevaihtoa. Esimerkiksi Ruotsissa Yhtiö pystyi esimerkiksi mittaamaan yhteistyössä Googlen kanssa merkittävää kasvua asiakasliikenteessä ja myynnissä marraskuussa 2017 käynnistetyn “Store Visits” -kampanjan tuloksena. Yhtiö on lisäksi pystynyt yhdessä kumppaninsa Precis Digitalin kanssa optimoimaan digitaalisia markkinointikuluja yhdistämällä eri brändien panostukset mm. hakukonemarkkinointiin ja tarkempiin markkinointipanostusten tuottoprosenttien mittauksiin, sekä yhdessä kumppaninsa Sellforten kanssa optimoimaan perinteisen markkinoinnin kuluja muun muassa markkinointipanostusten tuottoprosenttien mittausten tuloksena. Yhtiön markkinointiohjelmista on esitetty lisätietoja kohdassa “*Yhtiön liiketoiminta – Liiketoiminta – Markkinointi*”.

Laajemmalle yleisölle suunnattujen markkinointikampanjoiden tarkoituksena on kasvattaa bränditietoisuutta kertomalla potentiaalisille asiakkaille Mustin konseptista, kampanjoista ja tuotevalikoimasta. Tunnistetuille asiakkaille ja Kanta-asiakkaille suunnatussa markkinoinnissa käytetään sähköpostia, digitaalista markkinointia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa sekä tulosten mittaamista ja optimointia yhteistyössä ulkopuolisten digitaalisen markkinoinnin kumppaneiden kanssa. Näillä toimenpiteillä pyritään lisäämään lemmikinruoan ja muiden tuotteiden toistuvia ostoja, kannustamaan siirtymistä laadukkaampiin O&E-premiumbrändeihin sekä lisäämään vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tuotteiden ristiinmyynnillä. Asiakkaita kannustetaan liittymään Kanta-asiakasohjelmaan kertomalla heille ohjelman tarjoamista eduista.

Kanta-asiakasohjelman ansiosta Yhtiö pystyy myös hyödyntämään asiakasdataa Asiakastietojärjestelmässään, jossa on tällä hetkellä tietoja noin 1 018 tuhannesta Kanta-asiakkaasta. Asiakastietojärjestelmä tarjoaa pitkän aikavälin mahdollisuuksia markkinoinnin lisäarvon parantamiseen esimerkiksi kohdentamalla räätälöityjä tarjouksia ja sisältöjä, räätälöimällä ostokokemus yhdistämällä asiakas Asiakastietojärjestelmän dataan myyntipisteessä sekä asiakaskäyttäytymisen ennakoivalla analysoinnilla.

Yritysostot

Yritysostot ovat Mustille keino strategian toteuttamisen vauhdittamiseen. Tämän seurauksena yritysostot ovat vaikuttaneet Yhtiön tulokseen katsauskausilla erityisesti Ruotsissa. Yhtiön merkittävimmät yritysostot katsauskausilla olivat Djurkompaniet-ketju (Djurintressenterna i Sverige AB) lokakuussa 2017, VetZoo marraskuussa 2017 ja Animail joulukuussa 2017. Nämä yritysostot toteutettiin Yhtiön tytäryhtiön Arken Zoo Syd AB:n kautta. Lisäksi Yhtiön tytäryhtiö Musti Norge AS osti 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella myös norjalaisen yhtiön Zoobua AB:n (“**Zoobua**”).

Djurkompaniet-ketjun oston tarkoituksena oli täydentää Yhtiön portfoliota maantieteellisesti Ruotsin markkinoilla. VetZoo ja Animail edustivat vakiintuneita kanavia, joissa verkkokaupan asiakkaat, erityisesti Lemmikkivanhemmat, olivat tottuneet tekemään ostoksensa. Tämä tarjosi houkuttelevan mahdollisuuden laajentaa ja täydentää Yhtiön verkkokauppaa sekä kehittää sen verkkokauppa-alustaa. Djurkompaniet-ketjun ja Zoobua AB:n yhdistetty kauppahinta oli 4,3 miljoonaa euroa (josta 3,5 miljoonaa oli liikearvoa), ja Animailin ja

VetZoon yhdistetty kauppahinta oli 21,2 miljoonaa euroa (josta 16,5 miljoonaa euroa oli liikearvoa). Animailin ja Djurkompanietin kauppahinta maksettiin kokonaisuudessaan käteisenä. Vetzoon kauppahinta maksettiin osittain käteisenä ja osittain osakkeina.

Liikevaihdon kasvattamisen lisäksi yritysostot ovat vaikuttaneet Musti-konsernin tulokseen, koska myymäläketjujen ja myymälöiden integrointi aiheuttaa kustannuksia, jotka liittyvät yhdenmukaisen Musti-konseptin käyttöönottoon ja integrointiin sekä valikoimien muuttamiseen Mustin tuotetarjontaa vastaavaksi. Yritysostojen jälkeen toteutettiin myös rakennemuutoksia: Animail ja VetZoo yhdistettiin yhdeksi liiketoiminnaksi, Djurkompaniet integroitiin Arken Zoohon ja Zoobua sulautettiin Musti Norge AS:ään. Yhtiö on ostanut ajoittain myös yksittäisiä myymälöitä. Yhtiö osti 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella kolme lemmikkieläintarvikemyymälää Norjassa ja yhden franchise-myymälän Suomessa liiketoimintakaupoilla.

Muiden lemmikkieläintarvikeyhtiöiden ja -myymälöiden ostamisen lisäksi Yhtiö on historiallisesti ostanut takaisin valikoituja franchise-myymälöitä, jotka se on havainnut houkuttelevimmiksi. Yhtiö osti 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella takaisin yhden myymälän Suomessa. Kauppahinta oli 183 000 euroa, ja osto kasvatti Yhtiön liikearvoa 160 000 eurolla. 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella Yhtiö osti takaisin yhden franchise-myymälän Suomessa. Lisäksi Yhtiö osti 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella takaisin kaksi franchise-myymälää Ruotsissa ja yhden Suomessa liiketoimintakaupoilla, joissa kauppahinnat olivat yhteensä 562 000 euroa, mistä 422 000 euroa oli liikearvoa, joka perustui liiketoimintakaupoista saataviin synergiaetuihin. Jotta myymäläverkoston maantieteellinen rakenne pysyy optimaalisena ja jotta samalla voidaan jatkaa kasvua ja kannattavuuden parantamista, Yhtiö arvioi jatkuvasti myymälöidensä sijaintistrategiaa omien ja franchise-myymälöiden osuuksien pitämiseksi optimaalisena.

Korkojen ja valuuttakurssien vaihtelu

Korkojen vaihtelu vaikuttaa Yhtiön rahoituksen saatavuuteen ja hintaan. Musti-konserni toimii tällä hetkellä kolmessa maassa, joissa on eri valuutat, ja se hankkii tuotteita maailmanlaajuisesta toimittajaverkostosta. Tämän seurauksena valuuttakurssien vaihtelu suhteessa euroon, joka on Musti-konsernin raportointivaluutta, vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen.

Koska Ruotsin ja Norjan osuus Musti-konsernin liikevaihdosta kasvaa, Norjan ja Ruotsin kruunun valuuttakurssilla suhteessa euroon on yhä suurempi vaikutus etenkin silloin, kun Norjan ja Ruotsin liikevaihto muunnetaan euroiksi konsernitilinpäätöstä varten. Lisäksi Musti-konsernin Ruotsin toiminnot tekevät paljon ostoja euroissa, joten Ruotsin kruunun heikentyminen suhteessa euroon voi nostaa Ruotsissa myytäviin tuotteisiin liittyviä kustannuksia ja samalla pienentää liikevaihtoa euroissa laskettuna. Vaikka erityisesti Ruotsin kruunun heikentyminen on vaikuttanut negatiivisesti euroina raportoituun liikevaihtoon, valuuttakurssien vaihtelu voi myös saada aikaan luontaisia suojauksia euroina ilmaistujen henkilöstökulujen ja myyntihintojen vaihtelun seurauksena.

Musti-konserni tekee merkittävän määrän ostoistaan Yhdysvaltain dollareissa ja Englannin punnissa, mikä altistaa Yhtiön näissä valuutoissa ostettujen tuotteiden hintavaihtelulle. Valuutoilla on erilainen vaikutus kussakin Yhtiön toimintamaassa, koska ne ostavat erilaisen osuuden vaihto-omaisuudestaan ulkomaanvaluutoissa. Valuuttariski on suurempi Ruotsissa ja Norjassa, jossa myynti tapahtuu paikallisissa valuutoissa, mutta merkittävä osuus niiden myytyjen tuotteiden kustannuksista on euroissa. Suomessa taas myynti ja suuri osa kustannuksista on euroissa, mikä rajoittaa valuuttakurssien vaihtelun vaikutuksia.

Valuuttakurssit vaikuttavat myös Yhtiön varastokierron kautta, vaikka tällä ei olekaan suoraa vaikutusta tulokseen. Vaikutus tulee toisinaan viiveellä, koska vaihto-omaisuus on ostettu tietyillä valuuttakursseilla, jotka muuttuvat ennen kuin vaihto-omaisuus myydään. Tähän vaikuttaa FIFO-laskentaperiaate, jonka mukaan ensimmäisenä ostetut varastoerät katsotaan kirjanpidossa myydyiksi ennen myöhemmin ostettuja eriä riippumatta siitä, mitkä niistä todellisuudessa myydään ensin.

Tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön nettovelka ja nettovelan suhde käyttökatteeseen on sidottu luottojärjestelyjen kovenanttiehtoihin. Velkaantuneisuusasteen muutos vaikuttaa luottojärjestelyjen korkomarginaaleihin. Katso jäljempänä "*–Rahoitusriskien hallinta – Korkoriski*".

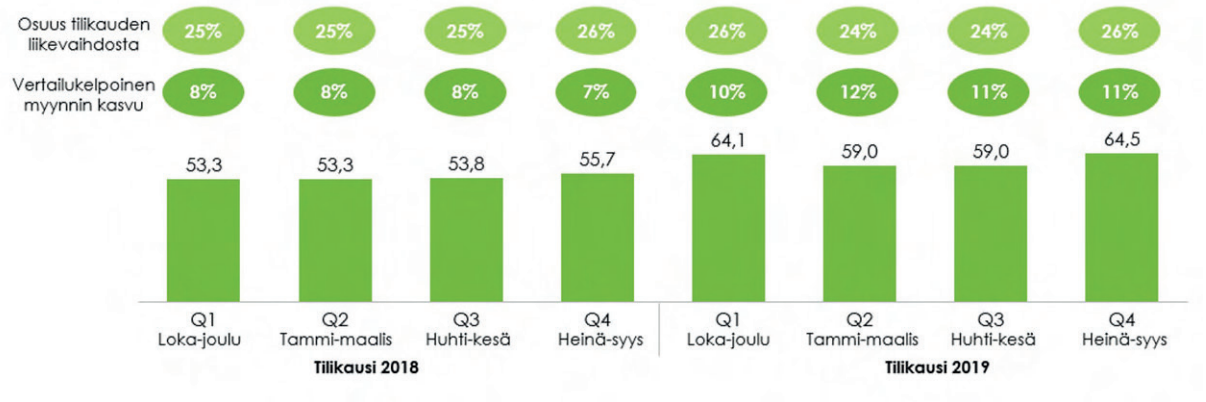
Yhtiö on kuitenkin neuvotellut kattavan uudelleenrahoitusjärjestelyn, jonka seurauksena Yhtiön rahoituksen ehdot tulevat muuttumaan. Katso jäljempänä "*– Maksuvalmius ja pääomanlähteet – Lainat ja nettovelka – Lainat ja rahoitussopimukset – Uudelleenrahoitus*".

Kausivaihtelu

Yhtiön liiketoiminnassa esiintyy tyypillisesti vain vähän kausivaihtelua, koska lemmikinruoan ja perustarvikkeiden toistuvilla ostoilla on suuri osuus liikevaihdosta, mikä pienentää kausivaihtelua vuoden sisällä. Tietyt vuoden sisäiset vaihtelut kuitenkin vaikuttavat Yhtiön rahavirtoihin, myyntiin ja kannattavuuteen, mikä korostuu sen johdosta, että Yhtiön tilikausi on 1.10.–30.9. Yleensä tammi-kesäkuu on hiljaisempaa aikaa kuin heinä-joulukuu, jolloin myydään enemmän tarvikkeita ja muita sesonkituotteita. Kannattavuus kuitenkin seuraa liikevaihdon kausivaihtelua, eikä katteissa esiinny merkittäviä muutoksia vuosineljännesten välillä.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty liikevaihdon kausivaihtelua vuosineljänneksittäin ilmoitetuilla ajanjaksoilla (miljoonaa euroa). Luvut ovat tilintarkastamattomia.

Kaavio 25: Liikevaihdon kausivaihtelu vuosineljänneksittäin (miljoonaa euroa)



Lähde: Yhtiön tiedot.

Vuosineljännesten lukuihin voivat vaikuttaa myös yritysostot, kuten marraskuussa 2017 ostettu VetZoo ja joulukuussa 2017 ostettu Animail, jotka sisällytettiin Musti-konsernin lukuihin joulukuusta 2017 alkaen.

Yhtiön myynnin määrä ja ajoitus voivat vaihdella myös sääolosuhteiden mukaan, ja ne vaikuttavat erityisesti lemmikkieläinten vaatteiden myyntiin. Kylmä talvi ja sateinen sää yleensä kasvattavat lemmikkieläinten takkien ja kenkien myyntiä. Kuuma kesä voi puolestaan vähentää asiakasvirtoja sekä pienentää ostoksien tekemistä ja kysyntää, koska kuluttajat lykkäävät ostosten tekemistä helteillä, ja koirat saattavat syödä omistajiensa kanssa samaa ruokaa täydennyksenä.

TILIKAUSIEN VÄLISEEN VERTAILUKELPOISUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Erityisesti 30.9.2018 päättyneen tilikauden aikana Yhtiö on toteuttanut yritysostoja, jotka vaikuttavat Yhtiön taloudellisen tuloksen vertailukelpoisuuteen kausien välillä. Katso yllä "*– Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä – Yritysostot*".

Esitetyt tilikaudet sisältävät kausien väliseen vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä, jotka johtuvat muun muassa yritysostoista, integraatioista, IT-uudistuksesta, uudelleenjärjestelyistä sekä Yhtiön listautumisesta. Katso yllä "*– Keskeisiä liiketoimintaan ja liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä – Investoinnit*".

VIIMEAIKAISET TAPAHTUMAT

Alla esitettyä lukuun ottamatta Yhtiön taloudellisessa tai liiketoiminnallisessa asemassa ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia 30.9.2019 sekä tämän Listalleottoesitteen päivämäärän välisenä aikana.

Liiketoiminnan tilanne 30.9.2019 jälkeen

Yhtiön liiketoiminta on jatkunut hyvänä ja 31.12.2019 päättyneellä kolmen kuukauden jaksolla verrattuna 31.12.2018 päättyneeseen kolmen kuukauden jaksoon:

- Kokonaisliikevaihto kasvoi noin 9,7 prosenttia johtuen pääasiassa:
  - vertailukelpoisen myymälämyynnin kasvusta noin 7,2 prosentilla; ja
  - uusien myymälöiden avaamisesta (Tilikauden päättymisen jälkeen Norjaan on avattu kolme uutta myymälää. Suomeen on avattu yksi uusi myymälä, ja hankittu yksi franchise -myymälä. Ruotsiin on avattu yksi uusi myymälä).
- Oikaistu EBITA kasvoi merkittävästi liikevaihtoa nopeammin.

Yleensä loka-, marras- ja joulukuussa Yhtiön liikevaihto on hieman korkeampaa joulunajan ostosten takia. Yhtiön johto uskoo 31.12.2019 päättyneen kolmen kuukauden jakson suorituksen perusteella Yhtiön suorituksen olevan odotusten mukainen, olettaen ettei yleisessä liiketoimintaympäristössä tapahdu merkittäviä muutoksia.

TULEVAISUUDENNÄKYMÄT

Tämä kohta "Tulevaisuudennäkymät" sisältää tulevaisuutta koskevia lausumia. Tulevaisuutta koskevat lausumat eivät ole takuita tulevasta kehityksestä, ja Yhtiön markkinoiden toteutuva kehitys, Yhtiön taloudellinen suorituskyky tai Yhtiön tosiasiallisesti saavuttamat taloudelliset tulokset saattavat poiketa olennaisesti siitä, mitä tulevaisuutta koskevissa lausumissa on esitetty tai mitä niistä voi olla pääteltävistä johtuen monista tekijöistä, joista joitakin on kuvattu kohdissa "Tulevaisuutta koskevat lausumat" ja "Riskitekijät". Yhtiö kehottaa suhtautumaan varauksella tällaisiin tulevaisuutta koskeviin lausumiin, jotka pätevät ainoastaan tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

Yhtiö ennakoi lemmikkieläintuotteiden ja -palveluiden tasaisen noin neljän prosentin markkinakasvun jatkuvan. Lemmikinomistajat panostavat yhä enemmän laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Mustin tulevaisuudennäkymät ovat positiiviset, sillä Musti-konserni keskittyy juuri laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Musti jatkaa myös myymäläverkoston sekä verkkokauppa- ja digitaalialustojen kehittämistä. Musti-konsernin kehitys yhteiskuntavastuun (CSR) alueella jatkuu sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

RAPORTOITAVAT SEGMENTIT

Segmenttirakenne perustuu maantieteelliseen jakoon, jonka perusteella omiksi toimintasegmenteikseen on jaoteltu Suomi, Ruotsi ja Norja sen perusteella, miten ylin operatiivinen päätöksentekijä seuraa liiketoimintaa. Muissa erissä Musti-konserni raportoi konsernitoiminnot, johon kuuluvat pääkonttori ja keskusvarastoon kuuluvat toiminnot.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin mukaisena. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä toimii konsernijohtoryhmä, johon kuuluu myös toimitusjohtaja. Johtoryhmä, huomioiden sen kokoonpano ja sen aktiivinen osallistuminen keskeiseen strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, vastaa resurssien kohdistamisesta ja tuloksellisuuden arvioimisesta. Raportoitavien segmenttien liikevaihto muodostuu vähittäismyynnistä sekä franchise- ja tukkumyynnistä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Lisäksi segmentit sisältävät verkkokauppamyyntiä, joka kohdistetaan sen maan liikevaihdoksi, jonka verkkokaupasta tuotteet tilataan.

Maantieteellisten alueiden maakohtaiset johtajat vastaavat liiketoiminta-alueestaan ja ovat osa Musti-konsernin johtoryhmää. Maatasolla päätetään valikoimasta ja tuotteiden hinnoittelusta sekä markkinointitoimenpiteistä. Liiketoiminnan johtamisen tarpeet poikkeavat maittain, sillä maiden maturiteetti on hyvin erilainen. Suomi on markkinana vakaa ja kypsä, Ruotsi kasvava ja Norja vielä voimakkaassa ramp-up -vaiheessa, ja näin ollen myös niiden investointitarpeet ja kannattavuus poikkeavat toisistaan merkittävästi.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevaihdon, oikaistun käyttökatteen ja oikaistun liikevoiton ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA) perusteella. Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään oikaisuina ja ne on kohdistettu segmenteille. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi Musti-konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Myöskään tuloveroja ei kohdisteta segmenteille.

TULOSLASKELMAN KESKEISET ERÄT (IFRS)

Liikevaihto

Yhtiön liikevaihto muodostuu lemmikkieläinten ruoan ja tarvikkeiden sekä palvelujen, kuten turkinhoidon, koulutuksen ja eläinlääkäripalveluiden, myynnistä.

Liiketoiminnan muut tuotot

Liiketoiminnan muut tuotot muodostuvat pääasiassa vuokratuotoista ja markkinointituesta sekä vakuutuskorvauksista ja aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoitoista.

Materiaalit ja palvelut

Materiaalit ja palvelut sisältävät tarkastelujaksoilla ostetut materiaalit, vaihto-omaisuuden muutokset ja ulkopuolisten palvelujen kulut, sisältäen rahdeista aiheutuvat kulut. Epäkurantin vaihto-omaisuuden vaikutus kuluihin sisältyy vaihto-omaisuuden muutoksiin, ja se perustuu analyysiin varastokierrosta sekä epäkuranteiksi tai hitaasti liikkuviksi katsottujen nimikkeiden arvoon.

Henkilöstökulut

Henkilöstökulut muodostuvat henkilöstön palkoista, sosiaaliturvamaksuista ja eläkemaksuista.

Liiketoiminnan muut kulut

Liiketoiminnan muut kulut muodostuvat kiinteistöjen hoitokuluista (kuten korjauksista, sähköstä, vedestä ja lämmityksestä sekä myymälätilojen perusparannuksista ja uudistuksista), ylläpito-, IT-, laite- ja kalustekuluista, matkakuluista, myynti- ja markkinointikuluista, vapaaehtoisista henkilöstökuluista (esimerkiksi henkilöstön koulutus) sekä toimisto- ja hallintokuluista, joihin voi sisältyä myös tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomia kuluja, kuten yritysostoihin liittyviä neuvontapalveluja. Liiketoiminnan muut kulut voivat sisältää aineellisten hyödykkeiden myyntitappioita sekä uudelleenjärjestelyihin, henkilöstöön ja oikeudenkäynteihin liittyviä varauksia.

Poistot ja arvonalentumiset

Yhtiön poistot sisältävät aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden sekä IFRS 16 standardin mukaiset käyttöoikeusomaisuuserien poistot. Omaisuuserät poistetaan suunnitelman mukaisilla poistoina niiden taloudellisen pitoajan kuluessa. IFRS:n mukaan liiketoiminnan yhdistymisissä kirjattu liikearvo testataan vuosittain arvonalentumisen varalta tai aina kun tapahtumat tai olosuhteiden muutokset viittaavat siihen, että niiden kirjanpitoarvo ei mahdollisesti ole kerrytettävissä.

Rahoitustuotot ja -kulut

Rahoitustuotot muodostuvat pääosin valuuttakurssivoitoista ja johdannaisten käyvän arvon muutoksista.

Rahoituskulut muodostuvat pääosin ulkoisten lainojen ja luottolimiittien koroista, valuuttakurssitappioista, johdannaisiin liittyvistä kuluista ja käyvän arvon muutoksista sekä IFRS 16 standardin mukaisista vuokrasopimusvelkojen korkokuluista.

Tuloverot

Tuloverokulu on verotettavasta tulosta Suomen, Ruotsin ja Norjan tuloveroasteen perusteella maksettava vero ottaen huomioon oikaisut edellisiltä tilikausilta sekä laskennalliset verosaamiset ja -velat. Laskennalliset verot kirjataan väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotus- ja tasearvojen välillä sekä muista väliaikaisista eroista.

LIIKETOIMINNAN TULOS

Seuraavassa katsauksessa on kuvattu Yhtiön liiketoiminnan tulosta 30.9.2019, 30.9.2018 ja 30.9.2017 päättyneiltä tilikausilta. 30.9.2019 päättyneen tilikauden jälkeistä liiketoiminnan tuloksen kehitystä on kuvattu yllä kohdassa "– *Viimeaikaiset tapahtumat – Liiketoiminnan tämänhetkinen tilanne*".

Yhtiö on laatinut ensimmäisen IFRS-standardien mukaisesti laaditun konsernitilinpäätöksen 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta sisältäen tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta, IFRS-standardeihin siirtymäpäivän ollessa 1.10.2016. Aikaisemmin Yhtiö on noudattanut konsernitilinpäätöksessään suomalaista tilinpäätösnormistoa (FAS). Seuraavassa esitetty tulosanalyysi 30.9.2019 ja 30.9.2018 päättyneiltä tilikausilta perustuu IFRS-standardien mukaisesti laadittuihin konsernitilinpäätöstietoihin. IFRS-standardien käyttöönoton vaikutuksia on kuvattu alla kohdassa "– *Viimeaikaiset muutokset tilinpäätöksen laadintaperiaatteissa*" sekä tämän Listalleottoesitteen liitteenä olevan 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta laaditun IFRS-konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 6.1.

Tämän kohdan alla esitetyt luvut, jotka koskevat 30.9.2017 päättynyttä tilikautta, ovat tilintarkastamattomia ja perustuvat vertailutietoihin, jotka on esitetty IFRS-standardien mukaisesti laaditussa konsernitilinpäätöksessä 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta.

Liikevaihto

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön liikevaihto ja sen muutos segmenteittäin ilmoitetuilla ajanjaksolla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilin-tarkastettu)	(tilintarkas-tamaton, ellei toisin mainita)	(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Liikevaihto							
Suomi	122 780	110 852	97 960	11 928	12 892	10,8 %	13,2 %
Ruotsi	107 463	96 916	69 060	10 547	27 856	10,9 %	40,3 %
Norja	16 406	8 328	2 516	8 078	5 811	97,0 %	230,9 %
Konserni yhteensä	**246 648**	**216 096**[1]	**169 537**	**30 553**	**46 559**	**14,1 %**	**27,5 %**

[1] Tilintarkastettu.

Konserni

Liikevaihdon kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa myynnin orgaanisesta kasvusta Yhtiön omnikanavaisen toimintamallin eri osissa (myymälöissä ja verkkokaupoissa). Kasvuun vaikutti myös asiakasmäärän jatkunut kasvu, sekä myymäläkäyntien tiheyden kasvu edelliseen tilikauteen verrattuna. Tätä kehitystä tukivat merkittävästi 16 uuden myymälän avaaminen ja yhden myymälän osto, minkä vaikutusta osittain vähensi kolmen myymälän sulkeminen. Uusien myymälöiden avaamisen lisäksi tukea saatiin aikaisemmin avattujen myymälöiden nopeasta kasvusta ramp-up -vaiheessa, jolle on ominaista suuri vertailukelpoisen myynnin kasvu ensimmäisten toimintavuosien aikana. Myyntivolyymin kasvun vaikutusta vähensivät osittain valuuttakurssien vaihtelu ja erityisesti Ruotsin ja Norjan kruunun heikentyminen suhteessa euroon, millä oli 4 miljoonan euron negatiivinen vaikutus.

Liikevaihdon kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa asiakasmäärän kasvusta. Uusien myymälöiden avaaminen lisäsi asiakaskäyntien määrää, ja myyntivolyymit kasvoivat sekä olemassa olevissa myymälöissä että erityisesti hiljattain avatuissa myymälöissä, jotka olivat ramp-up -vaiheessa. Liikevaihdon kasvuun vaikuttivat myös Djurintressenterna i Sverige AB:n ostaminen lokakuussa 2017 (sisältäen Djurkompaniet-ketjun), VetZoon ostaminen marraskuussa 2017 ja Animailin ostaminen joulukuussa 2017. VetZoon ja Animailin ostaminen kasvattivat liikevaihtoa yhteensä 20,3 miljoonaa euroa. Djurkompanietin oston vaikutus oli 9,0 miljoonaa euroa. Yhtiö osti myös yksittäisiä myymälöitä, jotka kasvattivat tarkastelujakson liikevaihtoa 1,3 miljoonaa euroa. Vaikka myyntivolyymit olivat suuret Ruotsissa ja Norjassa, tämän vaikutusta osittain vähensi valuuttakurssien epäedullinen vaihtelu suhteessa euroon, jolla oli noin 6 miljoonan euron negatiivinen vaikutus Musti-konsernin tulokseen.

Myymälämyynti kasvoi 143,5 miljoonasta eurosta 182,4 miljoonaan euroon 30.9.2017 päättyneen tilikauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden aikana, verkkokauppamyynti kasvoi 11,7 miljoonasta eurosta 51,1 miljoonaan euroon, ja liikevaihto muusta myynnistä (muodostuen Keskusvarastomyynneistä franchise-yrittäjille ja franchise-palkkioista) laski 14,3 miljoonasta eurosta 13,1 miljoonaan euroon. Kuluttajamyynti kasvoi kokonaisuudessaan 209,6 miljoonasta eurosta 286,6 miljoonaan euroon 30.9.2017 päättyneen tilkauden ja 30.9.2019 päättyneen tilikauden välisenä aikana. Kuluttajamyynnin kasvusta 48,3 miljoonaa euroa muodostui kasvaneesta myynnistä Kanta-asiakkaille ja 28,7 miljoonaa euroa myynnistä satunnaisille asiakkaille.[60]

[60] Sisältää verkkokaupan VetZoo:lta, Animaililta ja Peten Koiratarvikkeelta.

Suomi

Liikevaihdon kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvusta. Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu oli 6,0 prosenttia ja vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 27,8 prosenttia 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvu johtuu lähinnä uusien asiakkaiden määrän kasvusta. Kanta-asiakkaiden kokonaismäärä kasvoi 61 tuhannella 430 tuhanteen 30.9.2019 päättyneen tilikauden ja 30.9.2018 päättyneen tilikauden välisenä aikana. Keskimääräinen vuosittainen kulutus Kanta-asiakasta kohden laski 217,4 eurosta 210,3 euroon. Omien myymälöiden ja franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa kasvoi kolmella 126 myymälään, joista 108 myymälää ovat omia ja 18 olivat franchise-myymälöitä. Verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 12,3 prosentista 14,2 prosenttiin.

Liikevaihdon kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvusta. Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu oli 4,2 prosenttia ja vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 37,6 prosenttia 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella. Vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvu johtuu lähinnä uusien asiakkaiden määrän kasvusta. Kanta-asiakaiden kokonaismäärä kasvoi 316 tuhannesta 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella 370 tuhanteen 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella. Keskimääräinen vuosittainen kulutus Kanta-asiakasta kohden laski 228,7 eurosta 217,4 euroon. Lisäksi nettomääräisesti 5 omaa myymälää avattiin. Verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 10,1 prosentista 12,3 prosenttiin.

Ruotsi

Liikevaihdon kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvusta. Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu oli 8,9 prosenttia ja vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 21,8 prosenttia 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella. Vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvu johtuu lähinnä uusien asiakkaiden määrän kasvusta. Kanta-asiakasmäärä kasvoi 39 tuhannella 499 tuhanteen 30.9.2019 päättyneen tilikauden ja 30.9.2018 päättyneen tilikauden välisenä aikana. Keskimääräinen vuosittainen kulutus Kanta-asiakasta kohden kasvoi 143,9 eurosta 151,6 euroon. Omien myymälöiden ja franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa laski 124 myymälästä 121 myymälään, johtuen siitä, että kannattomia omia myymälöitä suljettiin. Kaksi franchise-myymälää suljettiin. Verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 24,5 prosentista 30,4 prosenttiin.

Liikevaihdon kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa VetZoo AB:n, Animail AB:n ja Djurintressenterna i Sverige AB:n hankinnoista. Vertailukelpoisen myymälämyynnin kasvu oli 3,2 prosenttia ja vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 107,5 prosenttia 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella. Omien myymälöiden ja franchise-myymälöiden lukumäärä kauden lopussa kasvoi 112 myymälästä 124 myymälään johtuen Djurintressenterna i Sverige AB:n hankinnasta. VetZoo AB:n ja Animail AB:n hankintojen takia verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 2,5 prosentista 24,5 prosenttiin.

Norja

Liikevaihdon kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa omien myymälöiden lukumäärän kasvusta 19 myymälästä 30.9.2018 tilikauden lopussa 30 myymälään 30.9.2019 tilikauden lopussa sekä vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvusta. Vertailukelpoinen myymälämyynnin kasvu oli 22,8 prosenttia 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella, koska kaikki myymälät olivat vielä ramp-up-vaiheessa. Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 174,6 prosenttia. Verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta kasvoi 4,8 prosentista 6,6 prosenttiin.

Liikevaihdon kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa omien myymälöiden lukumäärän kasvusta 9 myymälästä 19 myymälään sekä vertailukelpoisen segmenttimyynnin kasvusta. Vertailukelpoisen myymälämyynnin kasvu oli 24,9 prosenttia 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella, koska kaikki myymälät olivat vielä ramp-up-vaiheessa. Uusista myymälöistä 4 hankittiin.

Vertailukelpoinen verkkokauppamyynnin kasvu oli 194,4 prosenttia mutta myymälöiden kovasta kasvusta johtuen verkkokauppamyynnin osuus liikevaihdosta laski 5,0 prosentista 4,8 prosenttiin.

Liiketoiminnan muut tuotot

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön liiketoiminnan muut tuotot ja niiden muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Liiketoiminnan muut tuotot							
Vuokratuotot	170	109	142	61	-33	56,0 %	-23,2 %
Markkinointituet	532	704	516	-172	188	-24,4 %	36,4 %
Käyttöomaisuuden myyntivoitot	0	24	53	-24	-29	-100,0 %	-54,7 %
Muut erät	423	564	358	-141	206	-25,0 %	57,5 %
Yhteensä	**1 126**	**1 400**	**1 070**	**-274**	**330**	**-19,6 %**	**30,8 %**

Liiketoiminnan muiden tuottojen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa toimittajilta saaduista pienemmistä markkinointituista, minkä negatiivista vaikutusta osittain vähensi vuokratuottojen kasvu.

Liiketoiminnan muiden tuottojen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa toimittajilta saaduista suuremmista markkinointituista, minkä vaikutusta osittain vähensi vuokratuottojen lasku. Kasvu johtui myös vuokratyöntekijöihin liittyvästä suuremmasta valtiontuesta Ruotsissa ja saadusta vakuutuskorvauksesta.

Liiketoiminnan kulut

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön liiketoiminnan kulut ja niiden muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilin-tarkastettu, ellei toisin mainita)	(tilin-tarkastettu, ellei toisin mainita)	(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)		(tilintarkastamaton)	
Liiketoiminnan kulut							
Materiaalit ja palvelut							
Ostot kauden aikana	131 626[1]	116 562[1]	74 649	15 064	41 913	12,9 %	56,1 %
Muutokset vaihto-omaisuudessa	802[1]	1 447[1]	5 410	-645	-3 963	-44,6 %	-73,3 %
Ulkopuoliset palvelut	4 838[1]	2 914[1]	3 853	1 924	-939	66,0 %	24,4 %
Yhteensä	**137 266**	**120 923**	**83 912**	16 343	37 011	13,5 %	44,1 %
Myyntikate	**109 382**[1]	**95 173**[1]	**85 625**	**14 209**	**9 548**	**14,9 %**	**11,2 %**
Myyntikate-%	**44,3**[1]	**44,0**[1]	**50,5**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Henkilöstökulut							
Palkat ja palkkiot	35 756	33 128	29 796	2 628	3 332	7,9 %	11,2 %

(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	1.10.2018–30.9.2019 (tilintarkastettu, ellei toisin mainita)	1.10.2017–30.9.2018 (IFRS) (tilintarkastettu, ellei toisin mainita)	1.10.2016–30.9.2017 (tilintarkastamaton)	Muutos tuhatta euroa 19/18 (tilintarkastamaton)	Muutos tuhatta euroa 18/17 (tilintarkastamaton)	Muutos % 19/18 (tilintarkastamaton)	Muutos % 18/17 (tilintarkastamaton)
Eläkekulut – maksupohjaiset järjestelyt	5 363	4 969	4 469	394	500	7,9 %	11,2 %
Muut henkilöstökulut	4 453	4 243	3 736	210	507	4,9 %	13,6%
Yhteensä	**45 573**	**42 341**	**38 001**	**3 232**	**4 340**	**7,6 %**	**11,4 %**
Liiketoiminnan muut kulut							
Kiinteistökulut	5 238	5 741	5 583	-503	158	-8,8 %	2,8 %
Myynti ja markkinointi	10 176	9 304	5 281	872	4 023	9,4 %	76,2 %
Ylläpito-, IT-, laite- ja kalustokulut	4 650	5 550	5 677	-900	-127	-16,2 %	-2,2 %
Matkakulut	1 166	1 348	1 618	-182	-270	-13,5 %	-16,7 %
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	934	989	1 313	-55	-324	-5,6 %	-24,7 %
Muut liikekulut	8 563	9 428	9 190	-865	238	-9,2 %	2,6 %
Yhteensä	**30 726**	**32 361**	**28 662**	**-1 635**	**3 699**	**-5,1 %**	**12,9 %**

[1] Tilintarkastamaton.

Materiaalit ja palvelut

Materiaalien ja palvelujen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa myyntivolyymien kasvusta. Ulkopuolisten palveluiden kasvu johtui pääasiassa siitä, että suurempi määrä verkkokauppamyynnin tuotteista toimitettiin ulkoistetuista varastoista. Musti-konsernin myyntikatteeseen vaikutti myös tehokkaampi kampanjointi, minkä vaikutusta vähensi osittain katteiltaan pienemmän verkkokauppamyynnin osuuden kasvu.

Materiaalien ja palvelujen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa myyntivolyymien kasvusta. Katsauskauden myyntikatteeseen vaikutti katteiltaan pienemmän verkkokauppamyynnin osuuden kasvu, joka johtui pääasiassa VetZoon ja Animailin ostosta. Lisäksi ostetulla Djurkompaniet-ketjulla oli pienempi myyntikate kuin Mustin myymälöillä.

Henkilöstökulut

Henkilöstökulujen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa suorien henkilöstökulujen kasvusta uusien myymälöiden avaamisen kasvattaessa henkilöstömäärää. Myös epäsuorat henkilöstökulut kasvoivat liiketoiminnan kasvun tukemiseksi tehtyjen rekrytointien seurauksena ja koska tiettyjä konsernitoimintoja, kuten taloushallintoa ja IT:tä, siirrettiin itse hoidattaviksi. Noin 73 prosenttia palkoista on suoria kustannuksia (luku sisältää myymälät ja keskusvaraston).

Kustannusten nousua vähensi osittain myymälöissä tehtyjen työtuntien jatkuva rationalisointi erityisesti Ruotsissa, jossa työtunnit painotettiin erityisesti myyntihuippuihin tehokkuuden parantamiseksi. Lisäksi Yhtiö pystyi osittain vähentämään suorien henkilöstökulujen kasvun vaikutusta parantamalla tehokkuutta keskusvarastollaan Eskilstunassa. Käsiteltyjen rivien määrään tuntia kohti perustuvat säästöt olivat 30,2 riviä per tunti 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella ja 25,6 riviä per tunti 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella. Kustannuksiin tuntia kohti perustuvat säästöt olivat 29,0 euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella ja 30,3 euroa 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella.

Yhtiön henkilöstökulujen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa suorien henkilöstökulujen kasvusta. Epäsuoriin henkilöstökuluihin vaikuttivat henkilöstömäärän kasvu Djurkompanietin, VetZoon ja Animailin ostamisen sekä uusien myymälöiden

avaaminen. Tästä aiheutuneen kustannusten nousun vaikutusta osittain vähensivät kustannussäästöt, jotka saavutettiin siirtämällä Yhtiön keskusvarasto Eskilstunaan. Kiinteiden henkilöstökulujen kasvun vaikutusta vähensivät osittain säästöt epäsuorissa henkilöstökuluissa konsernitoimintojen rationalisoinnilla ja tiettyjen konsernitoimintojen, kuten taloushallinnon ja IT:n, siirtämisellä itse hoidettaviksi.

Liiketoiminnan muut kulut

Liiketoiminnan muiden kulujen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa tiettyjen konsernitoimintojen, kuten taloushallinnon ja IT:n, siirtämisestä itse hoidettaviksi. Myynti- ja markkinointikulut kasvoivat verkkokaupan osuuden kasvaessa, koska markkinointikulut ovat suuremmat verkkokaupoissa kuin myymälöissä. Matkakulut laskivat, koska tiukempi matkustussääntö vähensi matkustamista ja lisäsi videokokoustekniikan käyttöä.

Yhtiön liiketoiminnan muiden kulujen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa markkinointikulujen kasvusta verkkokaupan osuuden kasvaessa, mikä puolestaan johtui pääasiassa VetZoon ja Animailin ostamisesta. Kustannusten nousua vähensi osittain se, että varastoissa käytettiin kustannuksiltaan edullisempaa ulkoistettua työvoimaa, ja lisäksi ERP-uudistus ja muut IT-rakenteeseen liittyneet kehitysprojektit alensivat IT- ja laitekustannuksia.

Poistot ja arvonalentumiset

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön poistot ja arvonalentumiset sekä niiden muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Poistot ja arvonalentumiset							
Liikearvon arvonalentumiset ja myymälöiden sulkemiset	0	238	82	-238	156	-100,0 %	190,2 %
Muiden aineettomien hyödykkeiden poistot	5 581	3 828	1 017	1 753	2 811	45,8 %	276,4 %
Poistot käyttöoikeusomaisuuseristä	13 743	13 545	10 948	198	2 597	1,5 %	23,7 %
Aineellisten käyttöomaisuus-hyödykkeiden poistot	2 506	2 807	1 547	-301	1 260	-10,7 %	81,4 %
Yhteensä	**21 830**	**20 418**	**13 593**	**1 412**	**6 825**	**6,9 %**	**50,2 %**

Poistojen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa valmistuneen ERP-uudistuksen ja muiden IT-rakenteeseen liittyneiden kehitysprojektien poistoista. Myös poistot käyttöomaisuuseristä kasvoivat uusien myymälöiden avausten tuodessa mukanaan suuren määrän vuokrasopimuksia, joihin sovelletaan IFRS 16 -standardia. IFRS 16 -standardilla oli 15,6 miljoonan euron vaikutus käyttökatteeseen 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella ja 16,3 miljoonaa euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella.

Poistojen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa yritysostoissa kohdennetusta kauppahinnasta. Kasvua lisäsivät myös suuremmat poistot liittyen ERP-uudistukseen ja muihin IT-rakenteeseen liittyneistä kehitysprojekteista. Myös poistot käyttöomaisuuseristä kasvoivat uusien myymälöiden avausten tuodessa mukanaan suuren määrän vuokrasopimuksia, joihin sovelletaan IFRS 16 -standardia. Kasvua lisäsi myös myymälämäärän kasvu Djurintressenterna i Sverige AB:n ostamisen seurauksena.

Liikevoitto

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön liikevoitto ja sen muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	1.10.2018–30.9.2019 (tilintarkastettu)	1.10.2017–30.9.2018 (IFRS) (tilintarkastettu)	1.10.2016–30.9.2017 (tilintarkastamaton)	Muutos tuhatta euroa 19/18 (tilintarkastamaton)	Muutos tuhatta euroa 18/17 (tilintarkastamaton)	Muutos % 19/18 (tilintarkastamaton)	Muutos % 18/17 (tilintarkastamaton)
Liikevoitto							
Liikevaihto	246 648	216 096	169 537	30 552	46 559	14,1 %	27,5 %
Liiketoiminnan muut tuotot	1 126	1 400	1 070	-274	330	-19,6 %	30,8 %
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	118	101	159	17	-58	16,8 %	-36,5 %
Materiaalit ja palvelut	-137 266	-120 923	-83 912	-16 343	-37 011	13,5 %	44,1 %
Henkilöstökulut	-45 573	-42 341	-38 001	-3 232	-4 340	7,6 %	11,4 %
Liiketoiminnan muut kulut	-30 726	-32 361	-28 662	1 635	-3 699	-5,1 %	12,9 %
Poistot ja arvonalentumiset	-21 830	-20 418	-13 593	-1 412	-6 825	6,9%	50,2 %
Yhteensä	**12 496**	**1 553**	**6 597**	**10 943**	**-5 044**	**704,6 %**	**-76,5 %**

Yhtiön liikevoiton kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa myyntivolyymien kasvusta sekä kauden aikana myytyjen tuotteiden ja palvelujen suuremmista myyntikatteista. Lisäksi kustannukset kasvoivat rajoitetusti myymälöiden skaalautuvuuden ja paremman tehokkuuden ansiosta pääasiassa Ruotsissa sekä Yhtiön keskusvarastossa. Liikevoittoon sisältyi tavanomaisesta liiketoiminnasta poikkeavia eriä (oikaisut) 3,8 miljoonaa euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella, ja ne liittyivät muun muassa Yhtiön listautumisen valmisteluun, Musti-konsernin organisaation ja johdon uudistamiseen, IT-alustan uudistuksiin sekä myymäläverkoston kehittämiseen.

Yhtiön liikevoiton lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa poistojen kasvusta sekä yritysostoihin liittyvistä kertaluontoisista kuluista. Kannattavuuden kehitystä hieman rajoitti myynnin jakauman muuttuminen kohti verkkokaupoissa myytäviä pienemmän katteen tuotteita tietyissä tuotekategorioissa. Investoinnit Yhtiön IT-rakenteeseen kasvattivat poistoja sekä kustannuksia päällekkäisten järjestelmien väliaikaisesta käytöstä. Liikevoittoon sisältyi tavanomaisesta liiketoiminnasta poikkeavia eriä (oikaisut) 6,0 miljoonaa euroa 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella, ja ne liittyivät muun muassa Djurkompanietin, VetZoon ja Animailin yritysostoihin sekä niihin liittyneisiin integrointikustannuksiin ja investointeihin kannattavuuden parantamiseksi. VetZoon ja Animailin ostamisella oli 0,8 miljoonan euron negatiivinen vaikutus liikevoittoon. Lisäksi Yhtiölle aiheutui kustannuksia uudelleenjärjestelyistä konsernitoimintojen rationalisoimiseksi, mukaan lukien muutokset ylimmässä johdossa, investoinnit myymäläverkoston kehittämiseen sekä kertaluonteiset projektit, kuten Yhtiön uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto.

Käyttökate ja oikaistu käyttökate

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön käyttökate ja oikaistu käyttökate sekä niiden muutokset ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkas-tamaton)		(tilintarkas-tamaton)	
Käyttökate	34 326	21 972	20 190	12 354	1 782	56,2 %	8,8 %
Oikaisut	3 779	5 736	2 023	-1 957	3 713	-34,1 %	183,5 %
Oikaistu käyttökate	38 106	27 708	22 213	10 397	5 495	37,5 %	24,7 %

Oikaistu käyttökate sisältää oikaisueriä, jotka vaikuttavat vertailukelpoisuuteen jaksojen välillä. Oikaisuerät sisältävät kustannuksia, jotka liittyvät uudelleenjärjestelyihin, Yhtiön listautumisen valmisteluun, IT-uudistukseen, yritysostoihin ja integraatioon, sekä muita kertaluonteisia kustannuksia.

Yhtiön oikaistun käyttökatteen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikevaihdon kasvun jatkumisesta myyntikatteen pysyessä kohtuullisen vakaana, ja tätä kehitystä tuki liiketoiminnan muiden kulujen lasku.

Yhtiön oikaistun käyttökatteen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikevaihdon kasvusta yritysostojen seurauksena, minkä vaikutusta osittain vähensi myyntikatteen pienentyminen verkkokaupan osuuden kasvun sekä suurempien henkilöstö- ja liiketoiminnan muiden kulujen seurauksena.

Oikaisujen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa uudelleenjärjestelykulujen ja yritysostoihin ja integraatioon liittyvien kulujen laskusta, minkä vaikutusta osittain vähensi listautumisen valmisteluun liittyvien kulujen kasvu.

Oikaisujen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa uudelleenjärjestelykulujen sekä yritysostoihin ja integraatioon liittyvien kulujen kasvusta. Uudelleenjärjestelykulujen kasvu johtui lähinnä ylimmän johdon ja organisaation muutoksista. Yritysostoihin ja integraatioon liittyvien kulujen kasvu johtui lähinnä VetZoon, Animailin ja Djurkompanietin hankinnoista. Investoinnit Yhtiön IT-rakenteeseen kasvattivat kustannuksia päällekkäisten järjestelmien väliaikaisesta käytöstä.

EBITA ja oikaistu EBITA

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön EBITA ja oikaistu EBITA sekä niiden muutokset ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastamaton)			(tilintarkastamaton)			
EBITA	**18 077**	**5 620**	**7 695**	**12 457**	**-2 075**	**221,7 %**	**-27,0 %**
Oikaisut	3 819	5 976	2 180	-2 157	3 796	-36,1 %	174,1 %
Oikaistu EBITA	**21 897**	**11 596**	**9 875**	**10 301**	**1 721**	**88,8 %**	**17,4 %**

Oikaistu EBITA sisältää oikaisueriä, jotka vaikuttavat vertailukelpoisuuteen jaksojen välillä. Käyttökatteen oikaisujen lisäksi oikaisuerät sisältävät yritysostoihin ja integraatioon liittyvien poistojen oikaisut.

Yhtiön oikaistun EBITA:n kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikevaihdon kasvun jatkumisesta myyntikatteen pysyessä kohtuullisen vakaana, sekä liiketoiminnan muiden kulujen laskusta. Poistot pysyivät edellisen tilikauden tasolla.

Yhtiön oikaistun EBITA:n kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikevaihdon kasvusta yritysostojen seurauksena, minkä vaikutusta osittain vähensi myyntikatteen pienentyminen verkkokauppamyynnin osuuden kasvun sekä suurempien henkilöstö- ja liiketoiminnan muiden kulujen seurauksena. Investoinnit Yhtiön IT-rakenteeseen kasvattivat poistoja sekä kustannuksia päällekkäisten järjestelmien väliaikaisesta käytöstä.

Rahoitustuotot ja -kulut

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön rahoitustuotot ja -kulut sekä niiden muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
	(IFRS)			19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Rahoitustuotot ja -kulut, netto							
Rahoitustuotot	2 922	1 699	788	1 223	911	72,0 %	115,6 %
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut	-2 546	-2 612	-2 690	66	78	-2,5 %	-2,9 %
Muut rahoitus- ja korkokulut sekä kurssitappiot	-8 868	-8 718	-4 745	-150	-3 973	1,7 %	83,7 %
Yhteensä	**-8 492**	**-9 631**	**-6 647**	**-1 139**	**-2 984**	**-11,8 %**	**44,9 %**

Yhtiön nettorahoituskulujen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa valuuttakurssien vaihtelun aiheuttamista pienemmistä tappioista (liittyen pääasiassa Ruotsin kruunun vaihteluun), johdannaisten pienemmistä tappioista sekä vuokriin liittyneistä pienemmistä koroista.

Yhtiön nettorahoituskulujen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa valuuttakurssien vaihtelun aiheuttamista suuremmista tappioista. Lisäksi korkokulut kasvoivat korollisten lainojen määrän kasvaessa.

Tuloverot

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön tuloverot ja niiden muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
	(IFRS)			19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Tuloverot							
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-371	-1 222	-973	851	-249	-69,6 %	25,6 %
Laskennallisten verojen muutos	-526	2 770	1 179	-3 296	1 591	-119,0 %	134,9 %
Verot edellisiltä tilikausilta	-91	171	-1	-262	172	-153,2 %	-17 200,0 %
Yhteensä	**-988**	**1 719**	**206**	**-2 707**	**1 513**	**-157,5 %**	**734,5 %**

Yhtiön tuloverojen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa laskennallisten verojen muutoksen negatiivisesta vaikutuksesta, jota tilikauden tulokseen

perustuvan veron pienentyminen osittain vähensi. Laskennallisten verojen muutoksen negatiivinen tulosvaikutus johtui pääasiassa aktivoitujen verotuksellisten tappioiden käytöstä.

Yhtiön tuloveroilla oli positiivinen vaikutus 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella, mikä johtui laskennallisten verojen muutoksen positiivisesta vaikutuksesta verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen. Tämän vaikutusta osittain vähensi tilikauden tulokseen perustuvan veron kasvu. Laskennallisten verojen positiivinen vaikutus johtui sisäisten liiketoimintakauppojen kautta syntyneistä laskennallisista verosaamisista sekä tappioista kirjatuista laskennallisista verosaamisista.

Tilikauden tulos

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön tilikauden tulos ja sen muutos ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa		%	
	(IFRS)			19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin mainittu)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Liikevoitto	12 496	1 553	6 597	10 943	-5 044	704,6 %	-76,5 %
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	-8 492	-9 631	-6 647	1 139	-2 984	-11,8 %	44,9 %
Tilikauden tulos ennen veroja	**4 004**	**-8 077**	**-50**	**12 081**	**-8 027**	**-149,6 %**	**16 054,0 %**
Tuloverot	-988	1 719	206	-2 707	1 513	-157,5 %	734,5 %
Tilikauden tulos	**3 016**	**-6 358**	**156**	**9 374**	**-6 514**	**-147,4 %**	**-4 175,6 %**

Yhtiön tilikauden tuloksen kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa merkittävästä liikevoiton kasvusta, jota tukivat matalammat nettorahoituskulut.

Yhtiön tilikauden tuloksen lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikevoiton laskusta ja nettorahoituskulujen kasvusta, minkä vaikutusta osittain vähensi tuloverojen suurempi positiivinen vaikutus.

MAKSUVALMIUS JA PÄÄOMANLÄHTEET

Seuraava katsaus perustuu IFRS:n mukaisesti laadittuihin Yhtiön konsernitilinpäätökseen 30.9.2019 päättyneeltä tilikaudelta sisältäen IFRS:n mukaisesti laaditut vertailuluvut 30.9.2018, Yhtiön konsernitilinpäätökseen 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta sisältäen IFRS:n mukaisesti laaditut tilintarkastamattomat vertailuluvut 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta sekä IFRS:n mukaisesti laaditun tilintarkastamattoman avaavan taseen 1.10.2016.

Yleistä

Historiallisesti Yhtiön maksuvalmiuden lähteet ovat muodostuneet liiketoiminnan rahavirrasta ja tarpeen vaatiessa ulkopuolisesta vieraan ja oman pääoman ehtoisesta rahoituksesta. Yhtiö pyrkii varmistamaan riittävän maksuvalmiuden kaikissa tilanteissa ja markkinaolosuhteissa. Liiketoiminnan rahavirta sekä oman pääoman ehtoiset ja lainarahoitusjärjestelyt kattavat investointeihin, käyttöpääomaan ja lainojen hoitamiseen liittyvät rahoitustarpeet.

Yhtiön rahavarat 30.9.2019 olivat 8,6 miljoonaa euroa ja korolliset velat 142,1 miljoonaa euroa, joihin sisältyi 52,0 miljoonan euron vuokrasopimusvelat. SFA (määritelty kohdassa "– *Lainat ja rahoitussopimukset*") sisältää 8,5 miljoonan euron rahoituslimiitin, josta osa on kohdennettu Musti-konsernin pankkitilien sekkitililimiittiin. Yhtiön konsernitilin rahavarat 29.1.2020 olivat 5,1 miljoonaa euroa ja nostamattomat rahoituslimiitit olivat yhteensä 4,0 miljoonaa euroa.

Tilinpäätöspäivänä 30.9.2019 pitkäaikaisista lainoista rahoituslaitoksilta erääntyy 30.12.2020 maksettavaksi 45,9 miljoonaa euroa ja 30.12.2021 29,1 miljoonaa euroa (maksut esitetty ilman korkoja). Tammikuussa 2020 Yhtiö neuvotteli kattavasta uudelleenrahoitusjärjestelystä, joka koostuu 60 miljoonan euron rahoitusjärjestelystä Nordean kanssa. Rahoitusjärjestelystä on esitetty lisätietoja jäljempänä kohdassa "*– Lainat ja nettovelka – Lainat ja rahoitussopimukset – Uudelleenrahoitus*".

Rahavirrat

Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenveto Yhtiön rahavirroista ilmoitetuilla ajanjaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10.2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos		Muutos	
				tuhatta euroa (tilintarkastamaton)		% (tilintarkastamaton)	
	(IFRS)						
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintarkastamaton)	19/18	18/17	19/18	18/17
Konsernin rahavirtalaskelma							
Liiketoiminnan nettorahavirta	39 945	23 295	10 363	16 200	12 932	69,5%	124,8%
Investointien nettorahavirta	-6 552	-33 724	-18 152	27 172	-15 572	-80,6%	85,8%
Rahoituksen nettorahavirta	-26 278	4 410	9 972	-30 688	-5 562	-695,9%	-55,8%
Rahavarojen muutos	6 666	-6 019	2 184	12 685	-8 203	210,7%	-375,6 %
Rahavarat kauden alussa	1 963	7 981	5 798	-6 018	2 183	-75,4 %	37,7 %
Rahavarat kauden lopussa	8 629	1 963	7 981	6 666	-6 018	339,6 %	-75,4 %

Liiketoiminnan rahavirta

Liiketoiminnan rahavirran kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa käyttökatteen kasvusta ja nettokäyttöpääoman laskusta sekä saatujen korkojen ja muiden rahoitustuottojen kasvusta ja maksettujen tuloverojen laskusta.

Liiketoiminnan rahavirran kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa käyttökatteen kasvusta ja saatujen korkojen ja muiden rahoitustuottojen kasvusta, minkä vaikutusta osittain vähensi maksettujen tuloverojen kasvu. Lisäksi nettokäyttöpääoman laskulla oli positiivinen vaikutus liiketoiminnan rahavirran kasvuun.

Investointien rahavirta

Investointien rahavirran kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa IT-investointien laskusta ja siitä, että tytäryrityksiä ei ostettu.

Investointien rahavirran lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa VetZoon, Animailin ja Djurintressenterna i Sverige AB:n ostamisesta, minkä vaikutusta osittain vähensi IT-investointien lasku.

Rahoituksen rahavirta

Rahoituksen rahavirran lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa siitä, että osakeanteja ei toteutettu eikä uutta lainaa nostettu. Vuokrasopimusvelkojen maksut kasvoivat, minkä vaikutusta osittain vähensivät lyhytaikaisten lainojen pienemmät takaisinmaksut sekä maksettujen korkojen ja muiden rahoituskulujen lasku.

Rahoituksen rahavirran lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa siitä, että pitkäaikaisia lainoja nostettiin vähemmän ja lyhytaikaisia lainoja maksettiin takaisin enemmän kuin edellisellä tilikaudella, minkä vaikutusta osittain vähensi VetZoon, Animailin ja Djurintressenterna

i Sverige AB:n ostamiseen sekä muiden investointien rahoittamiseen tehty osakeanti. Rahoituksen rahavirtaa laski osittain myös vuokrasopimusvelkojen maksujen kasvu sekä maksettujen korkojen ja muiden rahoituskulujen kasvu.

Lainat ja nettovelka

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön korolliset pitkä- ja lyhytaikaiset velat sekä nettovelka ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu, ellei toisin mainittu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Korolliset pitkäaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	74 800	79 879	0	-5 079	79 879	-6,4 %	-
Vaihtovelkakirjalainat	0	0	4 400	0	-4 400	-	-100,0 %
Vuokrasopimusvelat	37 969	36 629	40 743	1 340	-4 114	3,7 %	-10,1 %
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	10 574	9 472	8 742	1 102	730	11,6 %	8,4 %
Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä	**123 343**	**125 979**	**53 885**	**-2 636**	**72 094**	**-2,1 %**	**133,8 %**
Korolliset lyhytaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	4 697	4 980	74 716	-283	-69 736	-5,7 %	-93,3 %
Vuokrasopimusvelat	14 013	13 559	10 879	454	2 680	3,3 %	24,6 %
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	61	223	378	-162	-155	-72,6 %	-41,0 %
Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä	**18 771**	**18 762**	**85 974**	**9**	**-67 212**	**0,0 %**	**-78,2 %**
Korolliset velat yhteensä	**142 114**	**144 741**	**139 859**	**-2 627**	**4 882**	**-1,8 %**	**3,5 %**
Vähennetään:							
Lainasaamiset	4	39	67	-35	-28	-89,7 %	-41,8 %
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	179	57	0	122	57	214,0 %	-
Rahavarat	8 629	1 963	7 981	6 666	-6 018	339,6 %	-75,4 %
Nettovelka	**133 303**	**142 682**	**131 810**	**-9 379**	**10 872**	**-6,6 %**	**8,2 %**
Taloudelliset tunnusluvut							
Nettovelka/Oikaistu käyttökate (kerroin)	3,5[1]	5,1[1]	5,9	-1,7	-0,8	-32,1 %	-13,2, %
Nettovelkaantumisaste (%)	135,4[1]	149,9[1]	168,4	N/A	N/A	N/A	N/A

[1] Tilintarkastamaton.

Lainat ja rahoitussopimukset

Lainat rahoituslaitoksilta

Musti Group Oyj:n rahoituksessa käytetään pääasiassa senior-statuksellisia vakuudellisia järjestelyjä, jotka perustuvat alun perin 23.12.2014 päivättyyn seniorijärjestelysopimukseen muun muassa tiettyjen Musti-konsernin yhtiöiden sekä Nordea Bank Abp:n ("**Nordea**") ja Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen ("**Ilmarinen**") välillä (sellaisena kuin se on kulloinkin muutettu, "**SFA**"). SFA sisältää 8,5 miljoonan euron rahoituslimiitin, josta osa on kohdennettu konsernin pankkitilien sekkitililimiittiin.

Tietyt Musti-konsernin yhtiöt ovat antaneet transaktiovakuuden omiin varoihinsa SFA:n voimaantulon yhteydessä tai kun tällaiset Musti-konsernin yhtiöt ovat liittyneet Musti-konsernin rahoitusjärjestelyihin. Takaisinmaksettavien SFA:n alaisten lainojen määrä Listalleottoesitteen päivämääränä on yhteensä 78,0

miljoonaa euroa (mukaan lukien korot 14.2.2020 asti). Tämän Listalleottoesitteen päivämäärän jälkeen lainoja erääntyisi alkuperäisen aikataulun mukaisesti 30.6.2020 maksettavaksi 2,5 miljoonaa euroa, 30.12.2020 maksettavaksi 45,9 miljoonaa euroa ja 30.12.2021 maksettavaksi 29,1 miljoonaa euroa (alkuperäisen aikataulun mukaiset maksut esitetty ilman korkoja). Korko on sidottu joko STIBORiin tai EURIBORiin. SFA sisältää rahoituskovenantteja, jotka koskevat investointeja, nettovelan suhdetta käyttökatteeseen, käyttökatteen suhdetta nettokorkokuluihin ja kassavirran suhdetta velanhoitokuluihin. Investointeja koskeva kovenantti tarkistetaan vuosittain tilikauden lopussa ja kaikki muut kovenantit tarkistetaan neljännesvuosittain. Nordea ja Ilmarinen ovat ajoittain luopuneet tiettyjen kovenanttien täyttämisen vaatimisesta. Syyskuussa 2019 Yhtiö sai Nordealta ja Ilmariselta vapautuksen investointeja koskevan kovenantin täyttämisestä.

Tilikauden 2017 lopussa VetZoon, Animailin ja Djurkompanietin ostamisen rahoittamiseen liittyneet rahoitus- ja kovenanttineuvottelut olivat kesken. Koska tilinpäätöshetkellä kovenanttien noudattamista ei voitu vahvistaa, pitkäaikainen velka kirjattiin lyhytaikaisena velkana. Rahoituksesta ja koventanteista sovittiin joulukuussa 2017.

Muut pitkäaikaiset korolliset velat

Yhtiö teki 18.3.2015 osakekauppasopimuksen Arken Zoo Holding AB:n kaikkien osakkeiden ostamisesta Braganza AB:lta ja Ludv. G. Braathens Rederi AS:ltä ("**Arken Zoon myyjät**"). Ostohinta käsitti muun muassa Arken Zoon myyjien lainoja Yhtiölle ("**Myyjien lainasopimukset**"). Myyjien lainasopimusten mukainen korollisen velan määrä on 7 500 000 euroa, ja se maksetaan Arken Zoon myyjille Yhtiön yrityskaupan tai listautumisen yhteydessä. Korollisen velan korko on tällä hetkellä 8 prosenttia ja se on pääomitettu. Kertyneiden korkojen määrä 14.2.2020 asti laskettuna on yhteensä 3,0 miljoonaa euroa.

Konsernin sisäiset lainat

Musti-konsernin sisäinen rahoitus järjestetään Musti Group Finland Oy:n ja Musti Group Nordic Oy:n kautta, ja niiden muille konserniyhtiöille antama lainarahoitus on yhteensä 54 275 tuhatta euroa tilinpäätöspäivänä 30.9.2019. Musti-konsernin sisäisten lainojen korko on viisi prosenttia.

Uudelleenrahoitus

Tammikuussa 2020 Yhtiö neuvotteli kattavasta uudelleenrahoitusjärjestelystä ("**Uudelleenrahoitus**"), joka koostuu 60 miljoonan euron rahoitusjärjestely Nordean kanssa. Järjestelyä koskeva sopimus allekirjoitettiin 17.1.2020 ("**Lainasopimus**"). SFA uudelleenrahoitetaan Listautumisannista saatavilla varoilla sekä Lainasopimuksen alla nostettavilla term- ja revolving facility -lainoilla, jotka ovat vaihtuvakorkoisia. Term-lainaa on nostettavissa 50 miljoonaa euroa ja revolving facility-lainaa 10 miljoonaa euroa. Lainat erääntyvät 36 kk kuluttua nostopäivästä, ja molempia laina-aikoja voidaan pidentää pankin erillisellä suostumuksella.

Lainasopimuksen alaiset lainat ovat nostettavissa Listautumisen jälkeen edellyttäen, että tavanomaiset ennakkoehdot lainan nostamiselle täyttyvät, mukaan lukien SFA:n takaisinmaksu ja SFA:n yhteydessä annettujen vakuuksien vapauttaminen, ja että Listautumisannista saadut bruttovarat ovat vähintään 40 miljoonaa euroa. Term-laina on nostettavissa 31.3.2020 saakka. Revolving-lainaa voi nostaa Listautumisen jälkeen laina-aikana aina siihen asti, kunnes eräpäivään on kuukausi aikaa

Lainasopimus sisältää tavanomaisia kovenantteja, vakuutuksia sekä eräännyttämistilanteita koskevia ehtoja. Lainasopimuksen rahoituskovenantteja koskevat ehdot mittaavat kokonaisnettovelan suhdetta käyttökatteeseen sekä omaan pääomaan, ja nämä tarkastetaan neljännesvuosittain. Lainasopimus sisältää lisäksi muita samankaltaisille rahoitusjärjestelyille tavanomaisia ehtoja (kuten määräysvallan muutosta koskevan lausekkeen). Lainasopimuksen alaiset lainat ovat vakuudettomia, eikä niille ole takauksia.

TASETIETOJA

Pitkäaikaiset varat

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön pitkäaikaiset varat ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintar-kastamaton)	(tilintarkastamaton)			
Pitkäaikaiset varat							
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	9 608	8 819	6 939	789	1 880	8,9 %	27,1 %
Käyttöoikeusomaisuuserät	47 296	45 309	47 177	1 987	-1 868	4,4 %	-4,0 %
Muut aineettomat hyödykkeet	22 668	25 487	12 706	-2 819	12 781	-11,1 %	100,6 %
Liikearvo	143 995	145 180	126 562	-1 185	18 618	-0,8 %	14,7 %
Osuudet yhteisyrityksissä	320	269	275	51	-6	19,0 %	-2,2 %
Muut pitkäaikaiset varat	218	217	245	1	-28	0,5 %	-11,4 %
Laskennalliset verosaamiset	7 271	8 119	5 398	-848	2 721	-10,4 %	50,4 %
Pitkäaikaiset varat yhteensä	**231 377**	**233 398**	**199 301**	**-2 021**	**34 097**	**-0,9 %**	**17,1 %**

Pitkäaikaisten varojen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa liikearvon, muiden aineettomien hyödykkeiden ja laskennallisten verosaamisten laskusta, minkä vaikutusta osittain vähensi käyttöoikeusomaisuuserien ja aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden kasvu. Liikearvon lasku johtui valuuttakurssien vaihtelusta. Muiden aineettomien hyödykkeiden lasku johtui investointeja suuremmista poistoista. Käyttöoikeusomaisuuserien kasvu johtui vuokrasopimusten määrän kasvusta. Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden kasvu johtui poistoja suuremmista investoinneista. Laskennallisten verosaamisten lasku johtui aktivoitujen verotuksellisten tappioiden käytöstä. Laskennalliseen verosaamiseen sisältyy 4,2 miljoonan euron laskennallinen verosaaminen liittyen verotuksessa käyttämättömiin tappioihin edellisiltä tilikausilta.

Pitkäaikaisten varojen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa Djurkompanietin, VetZoon ja Animail ostamiseen liittyneestä liikearvosta, ja tämä vaikutti myös aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin ja muihin aineettomiin hyödykkeisiin. ERP:n ja IT-järjestelmien uudistaminen kasvatti myös muita aineettomia hyödykkeitä merkittävästi.

Lyhytaikaiset varat

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön lyhytaikaiset varat ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintar-kasta-maton)	(tilintarkastamaton)			
Lyhytaikaiset varat							
Vaihto-omaisuus	32 533	37 395	29 941	-4 862	7 454	-13,0 %	24,9 %
Myyntisaamiset ja muut saamiset[1]	5 733	9 095	6 829	-3 362	2 266	-37,0 %	33,2 %
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	179	57	0	122	57	214,0 %	-
Lainasaamiset	4	39	67	-35	-28	-89,7 %	-41,8 %
Tuloverosaamiset	1 057	1 281	159	-224	1 122	-17,5 %	705,7 %
Rahavarat	8 629	1 963	7 981	6 666	-6 018	339,6 %	-75,4 %
Lyhytaikaiset varat yhteensä	**48 134**	**49 831**	**44 977**	**-1 697**	**4 854**	**-3,4 %**	**10,8 %**

[1] Luottokorttisaamiset esitetään myyntisaamisissa.

Lyhytaikaisten varojen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vaihto-omaisuuden laskusta, johtuen uuden ERP:n ja Eskilstunan varaston käyttöönoton mahdollistamasta paremmasta varastonhallinnasta, minkä vaikutusta osittain vähensi uusien myymälöiden avaaminen, koska uuteen myymälään sitoutuu keskimäärin noin 80 tuhannen euron vaihto-omaisuus. Rahavarojen kasvu johtui pääasiassa vahvasta positiivisesta liiketoiminnan nettorahavirrasta, minkä vaikutusta osittain vähensi investointien ja rahoituksen nettorahavirtojen negatiivien vaikutus rahavarojen muutokseen. Myyntisaamisten ja muiden saamisten lasku johtui luottokorttisaamisten ja siirtosaamisten laskusta. Suuret luottokorttisaamiset tilikaudella 2018 johtuivat siitä, että tilikauden viimeinen päivä oli sunnuntai. Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset liittyvät korko- ja valuuttajohdannaisten markkina-arvoon.

Lyhytaikaisten varojen kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vaihto-omaisuuden kasvusta yritysostojen sekä uusien myymälöiden avaamisen seurauksena. Lisäksi vaihto-omaisuutta kasvattivat suuremmat vaihto-omaisuuteen kirjatut ennakkomaksut. Myyntisaamiset ja muut saamiset kasvoivat johtuen suuremmista luottokorttisaamisista ja suuremmista siirtosaamisista. Rahavarojen lasku johtui pääasiassa korkeasta negatiivisesta investoinnin rahavirrasta, minkä vaikutusta osittain vähensi liiketoiminnan ja rahoituksen nettorahavirtojen positiivinen vaikutus rahavarojen muutokseen.

Lyhytaikaiset velat

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön lyhytaikaiset velat ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintar-kastamaton)	(tilintarkastamaton)			
Lyhytaikaiset velat							
Lainat rahoituslaitoksilta	4 697	4 980	74 716	-283	-69 736	-5,7 %	-93,3 %
Vuokrasopimusvelat	14 013	13 559	10 879	454	2 680	3,3 %	24,6 %
Ostovelat ja muut velat	36 364	40 203	25 776	-3 839	14 427	-9,5 %	56,0 %
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	61	223	378	-162	-155	-72,6 %	-41,0 %
Tuloverovelat	305	780	70	-475	710	-60,9 %	1 014,3 %
Varaukset	129	0	0	129	0	-	-
Lyhytaikaiset velat yhteensä	**55 569**	**59 745**	**111 820**	**-4 176**	**-52 075**	**-7,0 %**	**-46,6 %**

Lyhytaikaisten velkojen lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa ostovelkojen ja muiden velkojen sekä lyhytaikasten rahoituslaitoslainojen laskusta. Yhtiön ostovelat olivat 30.9.2018 poikkeuksellisen korkeat, johtuen ostolaskujen maksujen ajoituksesta.

Lyhytaikaisten velkojen lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa lyhytaikaisten rahoituslaitoslainojen laskusta, minkä vaikutusta osittain vähensi vuokrasopimusvelkojen sekä ostovelkojen ja muiden velkojen kasvu. Neuvottelut yrityshankintojen rahoituksesta ja kovenanttiehdoista olivat kesken tilikauden 30.9.2017 päättyessä, minkä vuoksi lainat rahoituslaitoksilta on siirretty pitkäaikaisista lyhytaikaisiin. Rahoitusneuvottelut saatiin päätökseen joulukuussa 2017 ja samassa yhteydessä kovenanttiehdot päivitettiin.

Investoinnit

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön rahavirtalaskelmaan perustuvat investoinnit ilmoitetuilla jaksoilla:

	1.10.2018–30.9.2019	1.10-2017–30.9.2018	1.10.2016–30.9.2017	Muutos tuhatta euroa		Muutos %	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	**(tilintarkas-tettu)**	**(tilintarkas-tettu)**	**(tilintarkas-tamaton)**	**(tilintarkastamaton)**			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	6 369	11 396	13 748	-5 027	-2 352	-44,1 %	-17,1 %
Tytäryritysten hankinnat ja liiketoimintakaupat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	183	22 328	562	-22 145	21 766	-99,2 %	3 873,0 %
Ehdollisten vastikkeiden maksu	0	0	3 841	0	-3 841	-	-100,0 %
Investoinnit yhteensä	**6 552**	**33 724**	**18 152**	**-27 172**	**15 572**	**-80,6 %**	**85,8 %**

Investointien lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa siitä, että merkittäviä hankintoja ei tehty. Lisäksi operatiiviset investoinnit laskivat johtuen siitä, että investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin laskivat, koska suurin osa IT:n uudistushankkeesta saatiin valmiiksi 30.9.2018 päättyneen tilikauden aikana.

Investointien kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa VetZoo AB:n, Animail AB:n ja Djurintressenterna i Sverige AB:n hankinnoista. Operatiivisten investointien lasku johtui lähinnä IT-alustan investointien laskusta.

Yritysostojen rahoittaminen

Liiketoiminta- ja osakekaupat, jotka Yhtiö on toteuttanut tämän Listalleottoesitteen kattamien historiallisten taloudellisten tietojen jaksolla, on rahoitettu liiketoiminnan rahavirralla, joulukuussa 2017 järjestetyillä osakeanneilla ja joulukuussa 2017 järjestetyllä lisärahoituksella, johon sisältyi SFA:han kuuluva 10 miljoonan euron lisälaina sekä 204 278 uuden osakkeen liikkeeseenlasku yhteensä 23 417 088 euron vastikkeella.

Nettokäyttöpääoma

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön nettokäyttöpääoma ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos tuhatta euroa		Muutos %	
	2019	2018	2017				
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa, ellei toisin ilmoitettu)	**(tilintar-kastettu, ellei toisin mainita)**	**(tilintar-kastettu, ellei toisin mainita)**	**(tilintarkas-tamaton)**	**(tilintarkastamaton)**			
Nettokäyttöpääoma							
Vaihto-omaisuus	32 533	37 395	29 941	-4 862	7 454	-13,0 %	24,9 %
Myyntisaamiset ja muut saamiset	5 733	9 095	6 829	-3 362	2 266	-37,0 %	33,2 %
Ostovelat ja muut velat	-36 364	-40 203	-25 776	3 839	-14 427	-9,5 %	56,0 %
Poislukien rahoituserät muissa veloissa	181	204	121	-23	83	-11,3 %	68,6 %
Yhteensä	**2 083**	**6 492**	**11 115**	**-4 409**	**-4 623**	**-67,9 %**	**-41,6 %**
% liikevaihdosta	0,8[1]	3,0[1]	6,6	N/A	N/A	N/A	N/A

[1] Tilintarkastamaton.

Yhtiön nettokäyttöpääoma on ollut positiivinen 30.9.2019, 30.9.2018 ja 30.9.2017 päättyneillä tilikausilla. Yhtiö varmistaa käyttöpääoman optimaalisen tason painottamalla vaihto-omaisuuden hallintaa ja ostovelkojen maksuehtoja. Nettokäyttöpääoman pääkomponentteja ovat vaihto-omaisuus sekä ostovelat ja muut velat. Ostojen ja laskujen maksun ajoitus vaikuttaa molempiin komponentteihin. Yhtiön käyttöpääoman pienentyminen on johtunut varastonhallinnan suuremmasta painotuksesta, sekä parantuneesta näkyvyydestä varastojen tasoihin, jonka ovat mahdollistaneet uuden ERP:n ja Eskilstunan varaston käyttöönotto. Tämä on johtanut matalampiin varastojen arvoihin ja käyttöpääoman tehokkaampaan hallintaan.

Nettokäyttöpääoman lasku 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa vaihto-omaisuuden vähenemisestä, johtuen uuden ERP:n ja Eskilstunan varaston käyttöönoton mahdollistamasta paremmasta varastonhallinnasta. Tätä vaikutusta lievensi matalammat ostovelat ja muut velat. Yhtiön ostovelat olivat 30.9.2018 poikkeuksellisen korkeat ostolaskujen maksujen ajoituksesta johtuen.

Nettokäyttöpääoman lasku 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa ostovelkojen ja muiden velkojen kasvusta, jotka johtuivat yritysostoista ja maksujen ajoituksesta. Vaikutusta lievensivät vaihto-omaisuuden, myyntisaamisten ja muiden saamisten kasvu, jotka johtuivat Ruotsissa tehdyistä yritysostoista.

Oma pääoma

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön oma pääoma ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Oma pääoma							
Osakepääoma	11 002	11 002	11 002	0	0	0,0 %	0,0 %
Muut rahastot	122 412	122 412	98 994	0	23 418	0,0 %	23,7 %
Muuntoerot	-83	-159	13	76	-172	-47,8 %	-1 323,1 %
Kertyneet voittovarat	-35 012	-38 163	-31 793	3 151	-6 370	-8,3 %	20,0 %
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä	**98 319**	**95 091**	**78 216**	**3 228**	**16 875**	**3,4 %**	**21,6 %**
Määräysvallattomien omistajien osuus	101	74	53	27	21	36,5 %	39,6 %
Oma pääoma yhteensä	**98 420**	**95 165**	**78 268**	**3 255**	**16 897**	**3,4 %**	**21,6 %**

Yhtiön oman pääoman kasvu 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2018 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa Yhtiön positiivisesta tilikauden tuloksesta. Kertyneiden voittovarojen kasvu johtui tilikauden tuloksesta.

Yhtiön oman pääoman kasvu 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella verrattuna 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen johtui pääasiassa uusien osakkeiden liikkeeseenlaskusta joulukuussa 2017 VetZoon, Animailin ja Djurintressenterna i Sverige AB:n yritysostojen yhteydessä. Kertyneiden voittovarojen lasku johtui tilikauden tuloksesta.

Taseen ulkopuoliset sitoumukset

Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön vastuusitoumukset ilmoitettuina ajankohtina:

	30.9.			Muutos		Muutos	
	2019	2018	2017	tuhatta euroa		%	
		(IFRS)		19/18	18/17	19/18	18/17
(tuhatta euroa)	(tilintarkastettu)		(tilintarkas-tamaton)	(tilintarkastamaton)			
Omasta puolesta annetut vakuudet ja kiinnitykset							
Yrityskiinnitykset	152 859	153 046	20 580	-187	132 466	-0,1 %	643,7 %
Omasta puolesta annetut pantit							
Tytäryhtiöosakkeet	336 025	334 417	262 803	1 608	71 614	0,5 %	27,3 %
Muut omasta puolesta annetut takaukset							
Vuokratakaukset	4 456	3 332	2 228	1 124	1 104	33,7 %	49,6 %
Vuokravakuudet	140	284	677	-144	-393	-50,7 %	-58,1 %
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	315	414	528	-99	-114	-23,9 %	-21,6 %

Kovenanttiehtojen noudattaminen

Musti-konsernin rahoitussopimuksissa on kovenanttiehtoja, jotka liittyvät korkokate-, velkaantuneisuus- ja kassavirtasuhdetunnuslukuihin sekä investointeihin. Kovenanttiehtojen rikkominen voi kasvattaa rahoituskuluja tai johtaa lainojen irtisanomiseen. Yhtiön johto seuraa kovenantteja säännöllisesti ja kovenantit raportoidaan pankeille vuosineljänneksittäin.

Ehdolliset vastuut

Arken Zoo Holding AB:n yritysostoon liittyen Yhtiö on sopinut mahdollisesta enintään 4 miljoonan euron lisäkauppahinnasta, jonka maksu perustuu Yhtiön arvonmääritykseen joko siinä tapauksessa, että Yhtiö listautuu tai myydään. Listalleottoesitteen päivämääränä ei ole todennäköistä, että lisäkauppahinnan ehdot toteutuisivat Yhtiön Listautumisessa.

Verotarkastuksesta mahdollisesti aiheutuvat vastuut

Ruotsin veroviranomaiset ovat tehneet Grizzly Zoossa verotarkastuksen, joka aloitettiin helmikuussa 2019.

Grizzly Zoo sai joulukuussa 2019 päätöksen Ruotsin veroviranomaisista, jolla yhtiön tuloveroja oikaistiin 760 000 Ruotsin kruunua. Oikaisu johtui konserniavustuksen virheellisestä käsittelystä, jossa konserniavustusta ei oltu kohdeltu veronalaisena. Tämän seurauksena yhtiön raportoidut 17,1 miljoonan kruunun verotuksessa vahvistetut tappiot laskivat 16,4 miljoonaan Ruotsin kruunuun. Lisäksi Ruotsin veroviranomaiset huomauttivat, että arvonlisäveroa oli raportoitu väärinä ajanjaksoina vuokrakustannusten osalta. Tämä ei kuitenkaan johtanut velvollisuuteen maksaa enempää arvonlisäveroa. Grizzly Zoolle määrättiin vähäiset sakot, joita ei ole vielä maksettu.

Yhtiön johdon tiedossa ei ole tulevia verotarkastuksia. Lisäksi johdon mukaan konserniyhtiöillä ei ole veroviranomaisten kanssa muita vireillä olevia veroriitoja tai avoimia veroasioita.

Tullitarkastuksesta mahdollisesti aiheutuvat vastuut

Zoo Support Scandinavia AB:ssa tehtiin tullitarkastus vuonna 2018, jossa Ruotsin veroviranomaiset löysivät laskuja tavaroista, jotka oli toimitettu EU:n sisäisiltä toimittajilta ilman, että niitä oli tullattu EU:n rajalla. Riskinä

on edelleen se, että Ruotsin tulli voi tehdä lisätarkastuksia, jotka voivat johtaa lisämaksuihin ja sakkoihin. Yhtiön johdon mukaan kyse on kuitenkin ollut yksittäistapauksesta, joka ei ole toistunut. Lisäksi ostoista vastaava henkilöstö on muun muassa osallistunut Ruotsin tulliviranomaisen ehdottamiin koulutuksiin.

RAHOITUSRISKIEN HALLINTA

Yleistä

Yhtiön rahoitusvelat muodostuvat pääasiassa lainoista rahoituslaitoksilta, vuokrasopimusveloista, osto- ja muista veloista sekä johdannaissopimuksista. Näiden rahoitusvelkojen päätarkoituksena ovat Yhtiön liiketoiminnan rahoittaminen sekä suojautuminen valuuttakurssien vaihtelulta. Yhtiön rahoitusvarat muodostuvat pääasiassa myynti- ja muista saamisista sekä rahavaroista.

Taloushallinto vastaa Yhtiön riskienhallinnasta hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Taloushallinto tunnistaa, arvioi ja suojaa rahoitusriskit yhteistyössä Musti-konsernin liiketoimintayksiköiden kanssa.

Musti arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä rahoitusriskien vaikutuksen Yhtiön avoimiin riskipositioihin. Herkkyysanalyysillä testataan esimerkiksi koron tai valuuttakurssien muutoksen vaikutus rahoitusinstrumentin arvoon.

Valuuttariski

Musti toimii Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa. Yhtiön nettoinvestoinnit euroalueen ulkopuolella muodostuvat investoinneista sen tytäryhtiöihin Ruotsissa ja Norjassa. Näihin nettoinvestointeihin liittyvää valuuttariskiä ei ole suojattu.

Euroalueen ulkopuolella oleviin tytäryhtiöihin liittyvä valuuttariski aiheutuu pääasiassa myyntisaamisista ja veloista suhteessa näihin tytäryhtiöihin konserniyhtiöiden liiketoiminnan yhteydessä.

Valuuttakurssiriskin osalta Musti-konserni on suojannut Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan Ruotsissa valuuttajohdannaisilla Ruotsin kruunua vastaan. Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan merkittävällä vahvistumisella on negatiivinen vaikutus Yhtiön ostoihin, eli ostojen euromääräinen arvo kasvaa. Valuuttasuojaukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettaviksi johdannaisiksi.

Korkoriski

Korkoriskillä tarkoitetaan korkojen vaihtelusta aiheutuvaa muutosta Yhtiön kassavirroissa tai rahoitusinstrumenttien arvossa. Mustin korkoriskin suurin vaikutus tulee vaihtuvakorkoisista pitkäaikaisista lainoista.

Korkokulujen herkkyyttä markkinakorkojen muutokselle on kuvattu laskelmalla, jossa markkinakorkojen oletetaan muuttuvan pysyvästi yhdellä prosenttiyksiköllä ja lainojen määrän pysyvän vuoden aikana muuttumattomana. Laskelman mukainen vaikutus Yhtiön korkokuluihin on 0,9 miljoonaa euroa tilikaudella 2019.

Luottoriski

Luottoriski muodostuu taloudellisesta tappiosta Musti-konsernille, mikäli asiakas tai rahoitusinstrumentteihin liittyvä vastapuoli ei pysty täyttämään sopimusvelvoitteitaan. Musti-konsernin luottoriski syntyy pääasiassa myyntisaamisiin ja laskurahoitussaataviin liittyvästä luottoriskistä. Musti-konsernin asiakaskunta on hyvin hajaantunut, eikä Musti-konsernilla ole merkittäviä luottoriskikeskittymiä myyntisaamisiinsa liittyen. Rahavaroihin liittyvä luottoriski on vähäinen, koska vastapuolet ovat pankkeja, joiden kansainvälinen luottoluokitus on korkea.

Konserniyhtiöt analysoivat paikallisesti uusien laskutusasiakkaiden maksukyvyn. Korkeariskisiin asiakkaisiin sovelletaan luottoriskiä pienentäviä maksutapoja, kuten etukäteen suoritettavia maksuja.

Myyntisaamisten luottotappiovaraukseen sovelletaan IFRS 9:n mukaista menettelyä, jossa varaus tehdään odotettavissa olevista luottotappioista saamisen koko eliniän ajalta. Myyntisaamisten odotettavissa olevia luottotappioita varten on kirjattu luottotappiovaraus perustuen asiakkaiden aiempaan maksukäyttäytymiseen ja odotuksiin tulevista luottotappioista. Musti-konsernin myyntisaamisten maturiteetti on lyhyt ja rahan aika-arvolla ei ole merkittävää vaikutusta odotettavissa olevien luottotappioiden määrän arvioinnissa. Musti-konsernin luottotappiot olivat 102 tuhatta euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella.

Maksuvalmiusriski

Likviditeetti- eli maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei Musti-konserni pysty täyttämään maksuperusteisia velvoitteitaan. Musti-konserni seuraa konsernin maksuvalmiustarpeita kuukausittain sen varmistamiseksi, että käytettävissä on riittävästi rahavaroja liiketoiminnan tarpeisiin.

Musti-konserni pystyy saamaan nykyisten lainasopimustensa rajoissa ulkoista rahoitusta, jos Musti-konsernin liiketoiminnan rahavirrat eivät ole riittäviä. Ulkoiseen rahoitukseen liittyvät kovenanttiehdot tulee ottaa huomioon rahoitusrakenteen suunnittelussa. Maksuvalmiusriskin hallinnoinnilla pyritään siihen, että Musti-konserni pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ja ettei sille aiheudu taloudellisia- tai mainehaittoja. Musti-konsernissa pyritään jatkuvasti arvioimaan ja seuraamaan liiketoiminnan vaatiman rahoituksen määrää varmistamalla, että Musti-konsernilla on tarpeeksi likvidejä varoja toiminnan ja investointien rahoittamiseksi sekä erääntyvien lainojen takaisinmaksuun.

KIRJANPIDOLLISET ARVIOT JA HARKINTA TILINPÄÄTÖSTEN LAATIMISESSA

Yhtiön tilinpäätösten laatiminen edellyttää johdolta sellaista harkintaa, arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat raportoitujen tuottojen, kulujen, varojen ja velkojen määrään, esitettäviin liitetietoihin sekä ehdollisista veloista ja vastuusitoumuksista esitettäviin tietoihin. Näihin oletuksiin ja arvioihin liittyvä epävarmuus voi johtaa tilanteeseen, jossa varojen tai velkojen tasearvoihin joudutaan tekemään tulevilla kausilla olennaisia oikaisuja.

Yhtiön laskentaperiaatteita sovellettaessa johto on tehnyt useita harkintaa vaativia päätöksiä. Sellaisten konsernitilinpäätöksen kannalta merkittävien erien osalta, joihin johto on arvioinut sisältyvän olennaista harkintaa, on esitetty tarkempaa tietoa yksittäisissä erää selostavissa tilinpäätöksen liitetiedoissa.

Merkittävimmät oletukset koskien tulevaisuutta ja muita arvioihin liittyviä keskeisiä epävarmuustekijöiden lähteitä raportointihetkellä ovat esimerkiksi liikevaihdon jaksotus, liiketoimintojen yhdistäminen, liikearvon arvonalentumistestaus, vaihto-omaisuuden arvostaminen, vuokrasopimukset sekä sopimukseen perustuvat velat. Yhtiö on perustanut oletuksensa ja arvionsa konsernitilinpäätöksen laadintahetkellä käytössä oleviin tietoihin. Tiedossa olevat olosuhteet ja oletukset tulevaisuuden kehityskuluista voivat kuitenkin muuttua johtuen markkinoiden muutoksista tai Yhtiöstä riippumattomista syistä. Tällaiset muutokset huomioidaan oletuksissa niiden tullessa esille.

VIIMEAIKAISET MUUTOKSET TILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEISSA

Yhtiö laati konsernitilinpäätöksensä EU:n vahvistamien kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ensimmäistä kertaa 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta. Yhtiö laati konsernitilinpäätöksensä 30.9.2017 päättyneeseen tilikauteen asti suomalaisen tilinpäätöskäytännön (FAS) mukaisesti.

Näin ollen Yhtiö on laatinut IFRS:n mukaisen konsernitilinpäätöksensä 30.9.2019 ja sen sisältämät vertailutiedot 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta tuolloin voimassa olleiden IFRS-standardien mukaisesti, kuten yhteenvedossa keskeisistä tilinpäätöksen laadintaperiaatteista kuvataan. Tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä Yhtiö laati avaavan taseensa 1.10.2016, joka on Yhtiön IFRS-siirtymäpäivä.

Konsernitilinpäätös 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta sisältää kuvauksen IFRS:ään siirtymisen vaikutuksista. Merkittävimmät vaikutukset liittyvät vuokrasopimuksiin, liikearvoon ja laskennallisiin veroihin.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu IFRS 16-standardin vaikutus 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella keskeisiin tuloslaskelman ja taseen eriin:

(miljoonaa euroa)	1.10.2018 – 30.9.2019 (tilintarkastamaton)		
	Luvut ennen IFRS 16 vaikutusta	IFRS 16 vaikutus	Luvut IFRS 16 vaikutusten jälkeen
Liikevaihto	246,6	-	246,6
Käyttökate	18,1	16,3	34,3
Oikaistu käyttökate	21,8	16,3	38,1
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	15,6	2,5	18,1
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	19,4	2,5	21,9
Liikevoitto	10,0	2,5	12,5
Tilikauden tulos ennen veroja	4,0	(0,0)	4,0
Käyttöoikeusomaisuuserät	-	47,3	47,3
Korolliset velat	90,1	52,0	142,1

Hallinto

YLEISTÄ

Osakeyhtiölain ja Mustin yhtiöjärjestyksen mukaisesti, Yhtiön hallinto ja johto on jaettu osakkeenomistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken. Yhtiön toiminnan päivittäisessä johtamisessa toimitusjohtajaa avustaa johtoryhmä.

Osakkeenomistajat osallistuvat Yhtiön valvontaan ja hallintoon yhtiökokouksissa tehtävien päätösten kautta. Yhtiökokous kokoontuu yleensä hallituksen kutsusta. Lisäksi yhtiökokous on pidettävä, mikäli Yhtiön tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka edustavat vähintään yhtä kymmenenosaa kaikista Yhtiön liikkeeseen lasketuista osakkeista, kirjallisesti vaativat yhtiökokouksen koollekutsumista.

Hallituksen tehtävänä on valvoa Yhtiön hallintoa ja varmistaa Yhtiön toiminnan asianmukainen järjestäminen. Mustin yhtiöjärjestyksen mukaan, hallitukseen kuuluu vähintään 3 ja enintään 10 varsinaista jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Toimitusjohtaja vastaa Yhtiön päivittäisten toimintojen johtamisesta ja valvonnasta Osakeyhtiölain, Yhtiön eettisten toimintaohjeiden sekä hallitukselta saamiensa valtuuksien ja ohjeistusten mukaisesti. Mustin hallitus nimittää toimitusjohtajan ja päättää tämän toimisuhteen ehdoista, jotka on määritelty kirjallisessa toimisopimuksessa.

Mustin hallinnoinnissa noudatetaan Osakeyhtiölakia sekä Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämää Hallinnointikoodia.

Hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan ja johtoryhmän osoite on Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki.

MUSTIN HALLINTO

Hallitus

Yhtiön hallitukseen kuuluvat Jeffrey David, Ingrid Jonasson Blank, Lisa Farrar, Juho Frilander sekä Vesa Koskinen.

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin hallituksen jäsenet tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

Nimi	Syntymävuosi	Asema	Hallituksessa vuodesta
Jeffrey David	1964	Hallituksen puheenjohtaja	2016
Ingrid Jonasson Blank	1962	Hallituksen varapuheenjohtaja	2014
Lisa Farrar	1980	Hallituksen jäsen	2018
Juho Frilander	1985	Hallituksen jäsen	2018
Vesa Koskinen	1979	Hallituksen jäsen	2019

JEFFREY DAVID on toiminut Musti Group Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2016 lähtien ja hallituksen puheenjohtajana vuodesta 2017 lähtien. David toimii lisäksi puheenjohtajana Independent Pet Partners USA:ssa ja hallituksen jäsenenä Greencross Limited Australiassa. David on Australian kansalainen.

INGRID JONASSON BLANK on toiminut Musti Group Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2014 lähtien ja hallituksen varapuheenjohtajana vuodesta 2020 lähtien. Jonasson Blank toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Bilia AB:ssa, ZetaDisplay AB:ssa, Orkla ASA:ssa, Forenom Group Oy:ssä, Nordic Morning Group Oyj:ssa, Cosmetic Group Holding AS:ssa, Astrid Lindgrens AB:ssa ja Bygghemma First Group AB:ssa. Tämän lisäksi hän toimii hallituksen puheenjohtajana Haypp Group AB:ssa ja KjellKoncern AB:ssa. Lisäksi Jonasson Blank on aikaisemmin toiminut viimeisen viiden vuoden aikana hallituksen jäsenenä Ambea AB:ssa, Fiskars Oyj:ssä, Stor & Liten AB:ssa,

Matse Holding AB:ssa, Norm AB:ssa, Matas AS:ssa ja Royal Unibrew AS:ssa. Jonasson Blankilla on liiketoiminnan ja talouden kanditaatin tutkinto Göteborgin kauppakorkeakoulusta ja hän on Ruotsin kansalainen.

LISA FARRAR on toiminut Musti Group Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2018 lähtien. Farrar toimii lisäksi digitaalijohtajana Nordic Choice Hotels Commercial Service AB:ssa. Lisäksi hän on aikaisemmin toiminut viimeisen viiden vuoden aikana Ruotsin Groupon AB:n toimitusjohtajana. Farrarilla on Bachelor of Business Administration-tutkinto Westminsterin yliopistosta ja hän on Ruotsin kansalainen.

JUHO FRILANDER on toiminut Musti Group Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2018 lähtien. Frilander toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Suomen VAKA-palvelut I Oy:ssä, hallituksen varajäsenenä Suomen VAKA-palvelut II Oy:ssa ja johtajana (Director) EQT Partners Oy:ssa. Viimeisen viiden vuoden aikana hän on lisäksi aikaisemmin toiminut associatena EQT Partnersilla. Frilanderilla on kauppatieteiden maisterin tutkinto (pääaineena rahoitus) Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta ja hän on Suomen kansalainen.

VESA KOSKINEN on toiminut Musti Group Oyj:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2019 lähtien. Koskinen on EQT Partnersin osakas ja toimii EQT Partners Finlandin johtajana, sekä hallituksen jäsenenä Igenomix S.L.:ssä, KfzTeile24 GmbH:ssa, Karo Pharma AB:ssa, Suomen VAKA-palvelut I Oy:ssä, Suomen VAKA-palvelut II Oy:ssä ja EQT Partners Oy:ssä. Lisäksi hän on aikaisemmin toiminut viimeisen viiden vuoden aikana Terveystalo Oyj:n, Swiss Smile AG:n, Roeser Group GmbH:n ja Vertu Corporation Limitedin hallituksen jäsenenä. Koskisella on kauppatieteiden maisterin tutkinto (pääaineenaan rahoitus) Helsingin Kauppakorkeakoulusta ja hän on Suomen kansalainen.

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

Toimitusjohtaja vastaa Yhtiön päivittäisten toimintojen johtamisesta ja valvonnasta Osakeyhtiölain sekä hallitukselta saamiensa valtuuksien ja suuntaviivojen mukaisesti.

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin johtoryhmän jäsenet tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

Nimi	Syntymävuosi	Asema	Johtoryhmässä vuodesta
David Rönnberg	1977	Toimitusjohtaja	2017
Robert Berglund	1977	Talousjohtaja	2017
Sami Tanner	1981	Strategiajohtaja	2016
Juhana Lamberg	1972	Suomen maajohtaja	2012
Daniel Petterson	1977	Ruotsin maajohtaja	2018
Erik Ringen Skjærstad	1974	Norjan maajohtaja	2016
Ellinor Nilsson	1979	Kaupallinen johtaja	2018
Anton Jacobsson	1986	eCommerce- ja Omnichannel-johtaja	2017
Nanna Martin-Löf	1977	Henkilöstöjohtaja	2018
Malin Nygren	1974	Asiakaskokemusjohtaja	2019
Tobias Nilsson	1970	Hankintajohtaja	2019

DAVID RÖNNBERG on toiminut Yhtiön toimitusjohtajana vuodesta 2017 lähtien. Tämän lisäksi Rönnberg toimii hallituksen puheenjohtajana Stapp Holding AB:ssa, CaMa Gruppen AB:ssa ja CaMa Intressenterissa. Rönnberg toimii lisäksi hallituksen jäsenenä Rönnberg Consulting AB:ssa, sekä varajohtajana Plackers Scandinavia AB:ssa ja Caroline Rönnberg Design AB:ssa. Aiemmin Rönnberg on toiminut INDISKAN ja Internetstores Nordicin toimitusjohtajana sekä Norrländska vapenaffären AB:n, Sellton AB:n, Stapp AB:n ja Caroline Rönnberg Design AB:n hallituksen jäsenenä. Rönnbergillä on maisterin tutkinto rahoituksesta Tukholman yliopistosta.

ROBERT BERGLUND on toiminut Yhtiön talousjohtajana vuodesta 2017 lähtien. Tämän lisäksi Berglund toimii Premium Pet Food Suomen hallituksen puheenjohtajana. Tätä ennen Berglund on toiminut talousjohtajana Orthex Groupissa. Berglund on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi (pääaineena laskentatoimi) Svenska Handelshögskolanista (Hanken), Helsingistä, ja hän on suorittanut KHT-tutkinnon.

SAMI TANNER on toiminut Yhtiön johtoryhmässä ohjelmajohtajana vuodesta 2016 vuoteen 2018, ja strategiajohtajana vuodesta 2018 lähtien. Tämän lisäksi Tanner toimii toimitusjohtajana ja omistajana Tanner Advisoryssa. Tätä ennen hän on toiminut liikkeenjohdon konsulttina Bain & Companyssa. Tannerilla on kauppatieteiden maisterin tutkinto Helsingin Kauppakorkeakoulusta (pääaineena rahoitus) sekä CEMS maisterin tutkinto (pääaineena kansainvälinen johtaminen) HEC Pariisista/Helsingin kauppakorkeakoulusta.

JUHANA LAMBERG on toiminut Yhtiön Suomen maajohtajana vuodesta 2012 lähtien. Tätä ennen Lamberg on toiminut useassa eri asemassa Gigantti Oy:ssä, viimeisimpänä nimikkeellä ketjukoordinaattori. Lamberg on lisäksi Esteettisen Hammashoidon Klinikka Oy Hannu Vesanen (eSmile) hallituksen jäsen ja osakas OneMind Dogsissa. Lambergilla on tradenomin tutkinto (ylempi AMK, talous hallinto ja markkinointi) Tampereen ammattikorkeakoulusta.

DANIEL PETTERSON on toiminut Yhtiön Ruotsin maajohtajana vuodesta 2018 lähtien. Tätä ennen Petterson on toiminut Coop CBS AB:ssa, Apoteket AB:ssa ja Preem AB:ssa nimikkeellä Regional Manager. Pettersonilla on teollisen talouden kanditaatin tutkinto Gävlen yliopistosta.

ERIK RINGEN SKJÆRSTAD on toiminut Yhtiön Norjan maajohtajana vuodesta 2016 lähtien. Ringen Skjærstad toimii lisäksi Musti Norge AS:n hallituksen jäsenenä. Tätä ennen Ringen Skjærstad on toiminut osakkaana RetailX AS:ssä ja pääosakkaana RetailWorks AS:ssa. Ringen Skjærstadilla on organisaatiopsykologian kandidaatin tutkinto Oslon yliopistosta.

ELLINOR NILSSON on toiminut Yhtiön kaupallisena johtajana vuodesta 2018 lähtien. Tätä ennen Nilsson on toiminut useassa eri asemassa ICA Groupilla, viimeisimpänä nimikkeellä Business Area Manager. Nilsson toimii myös Nordic Food Group AB:n hallituksen jäsenenä. Nilssonilla on kauppatieteiden maisterin tutkinto Växjön yliopistosta.

ANTON JACOBSSON on toiminut Yhtiön eCommerce- ja Omnichannel -johtajana vuodesta 2017 lähtien. Tämän lisäsi Jacobsson toimii hallituksen jäsenenä VetZoo AB:ssa, Animail AB:ssa, Anivet AB:ssa, ZooZoocom AB:ssa, Carnia AB:ssa ja Storviksudden AB:ssa sekä neuvottelukunnan (advisory board) jäsenenä Eytys AB:ssa. Jacobsson omistaa myös ABJ Advisory AB:n. Tätä ennen Jacobsson on toiminut toimitusjohtajana Babyland Online Nordic AB:ssa sekä Gymgrossisten AB:ssa nimikkeellä Head of Operations ja neuvottelutoimikunnan jäsenenä Layered Interior AB:ssa. Jacobsson on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi Uppsalan yliopistosta.

NANNA MARTIN-LÖF on toiminut Yhtiön henkilöstöjohtajana vuodesta 2018 lähtien. Tätä ennen Martin-Löf on toiminut henkilöstöjohtajana Arken Zoossa sekä kahdessa asemassa Tieto Oyj:ssä, viimeisimpänä nimikkeellä Head of HR Operations and Manager Compensation & Benefits Scandinavia. Tätä ennen Martin-Löf on toiminut useassa asemassa Elekta AB:lla, viimeisimpänä nimikkeellä Director, Global Human Resources & Compensation. Martin-Löfillä on henkilöstöjohtamisen kanditaatin tutkinto sekä kandidaatin tutkinto valikoiduissa oikeustieteen opinnoissa Tukholman yliopistosta.

MALIN NYGREN on toiminut Yhtiön asiakasjohtajana vuodesta 2019 lähtien. Tätä ennen Nygren on toiminut muun muassa kahdessa eri asemassa SAS – Scandinavian Airlinesilla, viimeisimpänä nimikkeellä Head of Global Customer Development and Analytics. Nygren toimii myös Tree of Brands AB:n ja Beauty Factory AB:n hallituksen jäsenenä. Nygrenillä on kauppatieteiden maisterin tutkinto Tukholman yliopistosta, sekä tietojärjestelmätieteistä Tukholman yliopistosta.[61]

TOBIAS NILSSON on toiminut Yhtiön hankintajohtaja vuodesta 2019 lähtien. Tätä ennen Nilsson on toiminut Indiska Magasinet AB:lla nimikkeillä Supply Chain Director & CIO, interim COO sekä Head of Ecommerce ja Accenture AB:lla nimikkeellä Senior Manager. Nilssonilla on maisterin tutkinto konetekniikasta Linköpingin yliopistosta.

[61] Tietojärjestelmätieteissä Tukholman yliopiston ja Kungliga Tekniska Högskolan yhteinen koulutusohjelma, jossa koulutuksesta vastaavana toimi Tukholman yliopisto.

JOHDON TAUSTAT JA PERHESUHTEET

Alla mainittua lukuun ottamatta ketään Mustin hallituksen tai johtoryhmän jäsenistä ei ole viimeisen viiden vuoden aika tuomittu petoksellisista rikoksista eikä kukaan heistä ole ollut osallisena konkursseissa, selvitystiloissa taikka pesänhoidossa minkään Yhtiön hallintotehtävissä toimiessaan eikä kukaan heistä ole ollut oikeus- ja valvontaviranomaisten esittämien virallisten syytteiden ja/tai määräämien seuraamusten kohteena. Lisäksi kenestäkään heistä ei tuomioistuin ole todennut viimeisen viiden vuoden aikana, ettei kyseinen henkilö saa toimia jonkun yhtiön hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenenä tai hoitaa sen liiketoimintaa.

David Rönnberg on toiminut Indiska AB:n toimitusjohtajana, kun kyseinen yhtiö asetettiin velkajärjestelyyn tammikuussa 2016. Velkajärjestely päättyi 28.6.2016. Lisa Farrar on toiminut Groupon AB:n toimitusjohtajana, kun kyseinen yhtiö asetettiin selvitystilaan vuonna 2016. Groupon AB:n selvitystila päättyi joulukuussa 2018 Yhtiön poistamiseen rekisteristä. Ingrid Jonasson Blank on toiminut Cosmetic Group Holding AS:n hallituksessa, kun Yhtiön tytäryhtiö Cosmetic Group AS haettiin konkurssiin 20.10.2019.

Yhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenten välillä ei ole perhesuhteita.

ETURISTIRIIDAT

Osakeyhtiölaissa säädetään yhtiön johdon eturistiriidoista. Osakeyhtiölain 6 luvun 4 pykälän mukaan hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja ei saa osallistua hänen ja yhtiön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn. Hän ei myöskään saa ottaa osaa yhtiön ja kolmannen henkilön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn, mikäli hänellä on siitä odotettavana olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. Mitä edellä on sanottu sopimuksesta, on vastaavasti sovellettava muuhun oikeustoimeen sekä oikeudenkäyntiin ja muuhun puhevallan käyttämiseen. Osakeyhtiölaissa ei ole säädöksiä johtoryhmän jäsenten eturistiriidoista.

Mustin hallituksen ja johtoryhmän jäsenillä tai toimitusjohtajalla ei ole eturistiriitoja niiden tehtävien, joita heillä on yhtiössä, ja heidän yksityisten etujensa ja/tai heidän muiden tehtäviensä välillä.

Riippumattomuusarvioinnin perusteella seuraavien Mustin hallituksen jäsenien on katsottu olevan riippumattomia yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista: Jeffrey David (puheenjohtaja), Ingrid Jonasson Blank (varapuheenjohtaja) ja Lisa Farrar. Juho Frilander toimii johtajana (Director) ja Vesa Koskinen toimii osakkaana EQT Partnersissa, ja näin ollen heidän on katsottu olevan riippuvaisia Yhtiön merkittävästä osakkeenomistajasta EQT:sta.

HALLITUKSEN TYÖSKENTELY

Hallituksen tehtävät ja toimintaperiaatteet perustuvat Suomen lainsäädäntöön, erityisesti Osakeyhtiölakiin ja Arvopaperimarkkinalakiin sekä Yhtiön yhtiöjärjestykseen, Helsingin Pörssin sääntöihin ja Helsingin Pörssissä listattujen yhtiöiden noudatettavaksi tarkoitettuun Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin. Hallitus vastaa muun muassa Mustin strategisista linjauksista sekä liiketoiminnan ja Mustin hallinnon ja toimintojen asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus on päätösvaltainen, kun enemmän kuin puolet jäsenistä on paikalla.

Laissa ja Yhtiön yhtiöjärjestyksessä erikseen mainittujen tehtävien lisäksi Mustin hallitus:

- vahvistaa hallituksen työjärjestyksen;
- vahvistaa tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen;
- hyväksyy vuosittain Yhtiön strategian, budjetin sekä liiketoimintasuunnitelman ja valvoo niiden toteuttamista;
- järjestää Yhtiön kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan ja tarkastuksen;
- tarkastaa ja hyväksyy osavuosikatsaukset, tilinpäätökset ja vuosikertomuksen;
- määrittää Yhtiön osinkopolitiikan;

- valitsee ja vapauttaa toimitusjohtajan sekä johtoryhmän jäsenet;
- päättää toimitusjohtajan ja muun johdon palkitsemisesta sekä kannustinjärjestelmistä Yhtiön palkitsemispolitiikan mukaisesti;
- ohjaa Yhtiön toimintaa sekä ohjaa ja valvoo Yhtiön toimitusjohtajaa;
- vahvista Yhtiön organisaatiorakenteen ja päättää merkittävistä organistaorisista muutoksista;
- päättää isoista strategisesti merkittävistä investoinneista, yrityskaupoista ja divestoinneista sekä muista Yhtiölle erityisen merkittävistä asioista;
- arvioi vuosittain hallituksen suoriutumista, mukaan lukien sen toimia ja työskentelytapoja sekä sen yksittäisiä jäseniä;
- kutsuu koolle yhtiökokouksen ja valmistelee ehdotukset kokouksessa käsiteltävistä asioista; ja
- päättää viestintästrategian ja siihen liittyvän politiikan käyttöönotosta sekä Musti-konsernia tai sen toimintaa koskevien merkittävien tietojen julkaisemisesta.

VALIOKUNNAT

Mustin hallitus on 13.12.2019 pitämässään kokouksessa keskuudestaan valinnut tarkastusvaliokunnan, jonka puheenjohtajana toimii Ingrid Jonasson Blank, ja muut jäsenet ovat Lisa Farrar ja Juho Frilander sekä palkitsemisvaliokunnan, jonka puheenjohtajana toimii Jeffrey David, ja muut jäsenet ovat Vesa Koskinen ja Juho Frilander.

Hallitus on vahvistanut tarkastusvaliokunnan keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet kirjallisessa työjärjestyksessä. Tarkastusvaliokuntaan kuuluu kolmesta viiteen hallituksen jäsentä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja esittää valiokunnan ehdotukset hallitukselle. Tarkastusvaliokunta raportoi säännöllisesti työstään hallitukselle. Enemmistön tarkastusvaliokunnan jäsenistä on oltava riippumattomia Yhtiöstä, ja vähintään yhden jäsenen on oltava riippumaton Yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Yhtiön tai konserniyhtiön operatiiviseen johtamiseen osallistuvaa henkilöä, esimerkiksi toimitusjohtajaa, ei voida nimittää tarkastusvaliokunnan jäseneksi.

Tarkastusvaliokunnan jäsenillä on oltava riittävä asiantuntemus ja kokemus ottaen huomioon valiokunnan tehtäväalue ja tilintarkastusta koskevat pakolliset tehtävät. Vähintään yhdellä jäsenellä tulee olla asiantuntemusta laskentatoimen tai kirjanpidon taikka tilintarkastuksen alalta. Tarkastusvaliokunnan tehtäviin kuuluu muun muassa:

- seurata taloudellista raportointiprosessia ja tarkastaa tilinpäätös ja osavuosikatsaukset ulkoisen tilintarkastajan kanssa ennen niiden jättämistä hallituksen hyväksyttäväksi;
- tarkastaa tilintarkastuksen tulokset ulkoisen tilintarkastajan kanssa;
- seurata sisäistä valvontaa ja valvoa Yhtiön taloudellista raportointia koskevan sisäisen valvonnan prosessien tehokkuutta;
- tarkastaa Yhtiön keskeisimmät tilintarkastusta koskevat politiikat ja periaatteet;
- valvoa liiketoimia lähipiirin kanssa ja ilmoittaa mahdollisista eturistiriidoista;
- käsitellä Yhtiön muun kuin taloudellisen tiedon raportti;
- tarkastaa yrityskauppojen ja vastaavien investointien ostohintaa koskevat laskelmat ja seurata niitä;
- seurata Yhtiön taloudellista tilaa;
- arvioida vaihtoehtoisten tunnuslukujen käyttöä ja esittämistä;

- arvioida ja valvoa riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta sekä Musti-konsernin riskiprofiilia, tehdä tarpeelliseksi katsomiaan suosituksia ja tarkastaa taloudelliseen raportointiin sisällytettävät riskienhallintaan liittyvät tiedot;
- arvioida sisäisen valvonnan tehokkuutta ja sisäisen valvonnan järjestelmää;
- arvioida Yhtiön taloudellisen raportoinnin sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyviä periaatteita;
- vastaanottaa ja arvioida johdon raportteja mahdollisista riita-asioista tai kanteista, joita jokin Musti-konsernin yhtiöistä on nostanut tai joita on nostettu Musti-konsernin yhtiötä vastaan;
- valmistella yhtiökokousta varten, ja muuten tarvittaessa, ehdotus osakkeenomistajille ulkopuolisen tilintarkastajan valinnasta ja palkkiosta sekä palkitsemisperiaatteista;
- tehdä aloite tilintarkastajan rotaatiosta;
- arvioida tilintarkastussuunnitelma sekä ulkoisen tilintarkastuksen laatua ja laajuutta sekä tarkastaa tilintarkastajan palkkiot;
- arvioida tilintarkastajien riippumattomuutta;
- hyväksyä tilintarkastajien tarjoamat muut kuin tilintarkastuspalvelut ja valvoa niitä;
- tavata tarvittaessa ulkoisten tilintarkastajien kanssa keskustellakseen muista kuin lainsäädännön vaatimista velvollisuuksista, joilla voi olla merkitystä sisäisen valvonnan kannalta;
- arvioida ja vahvistaa ulkoisten tilintarkastajien riippumattomuus, myös oheispalveluiden yhteydessä;
- tarkastaa ja arvioida ulkoisen tilintarkastajan valintaprosessia sekä seurata muutoksia lainsäädännön vaatimuksissa koskien valintaprosessia ja tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön rotaatiota;
- hyväksyä sisäiset tilintarkastusta koskevat ohjeistukset, tilintarkastustoimet ja sisäisen tilintarkastuksen resursointi;
- arvioida sisäisen tilintarkastuksen laatua ja laajuutta sekä hyväksyä sisäinen tilintarkastussuunnitelma ja seurata sen toteutusta;
- arvioida sisäistä tilintarkastusta koskevia yhteenvetoraportteja ja johdon näkemyksiä asiaan liittyen;
- arvioida merkittäviä riita-asioita ja muita oikeudellisia asioita yhdessä Yhtiön lakiasianjohtajan kanssa;
- valvoa Yhtiön eettisten toimintaohjeiden (Code of Conduct) noudattamista;
- tarkastaa Yhtiön selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, mukaan lukien kuvaus sisäisen valvonnan ja riskienhallintajärjestelmän pääpiirteistä suhteessa taloudelliseen raportointiprosessiin, jotka sisältyvät Yhtiön selvitykseen hallinto- ja ohjausjärjestelmästä;
- tarkastaa Yhtiön muita kuin taloudellisia tietoja koskeva selvitys;
- määrittää lähipiirin liiketoimien valvontaa ja arviointia koskevat periaatteet; ja
- huolehtia muista hallituksen määräämistä tehtävistä.

Hallitus on vahvistanut palkitsemisvaliokunnan keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet kirjallisessa työjärjestyksessä. Palkitsemisvaliokuntaan kuuluu puheenjohtaja sekä vähintään kaksi hallituksen jäsentä. Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja esittää valiokunnan ehdotukset hallitukselle. Palkitsemisvaliokunta raportoi säännöllisesti työstään hallitukselle. Palkitsemisvaliokunnan jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia Yhtiöstä. Yhtiön toimitusjohtaja tai johtoryhmän jäsen ei voi olla palkitsemisvaliokunnan jäsen.

Palkitsemisvaliokunnan vastuulla on valmistella seuraavat päätökset hallituksen päätöksentekoa varten:

1. Yhtiön johtoryhmän jäsenten ja toimitusjohtajan nimittäminen

- tarkastaa ja valmistella johtoryhmän sekä muiden toimitusjohtajalle raportoivien toimihenkilöiden nimitykset; ja
- valmistella toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan nimitykset.

2. Johtoryhmän jäsenten palkitseminen

- ajoittain tarkastaa ja valmistella ehdotus Yhtiön johtoryhmään soveltuviksi palkitsemikäytännöiksi;
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle ehdotus johtoryhmän jäsenten sekä muiden toimitusjohtajalle raportoivien toimihenkilöiden palkitsemiseksi sisältäen palkitsemisen osatekijät; ja
- varmistaa, että johtoryhmän jäsenet palkitaan asianmukaisesti heidän myötävaikutuksestaan Yhtiön kasvuun ja kannattavuuteen ja että nämä palkitsemiskäytännöt ovat linjassa Yhtiön liiketoiminnan strategian, pitkäaikaisen taloudellisen menestyksen ja osakkeenomistajien etujen kanssa.

3. Toimitusjohtajan palkitseminen

- tarkastaa ja valmistella hallitukselle ehdotuksen Yhtiön tavoitteista ja päämääristä, jotka ovat merkityksellisiä toimitusjohtajan palkitsemiselle;
- arvioida toimitusjohtajan suoriutumista yllä mainittujen tavoitteiden ja päämäärien valossa;
- valmistella hallitukselle ehdotus toimitusjohtajan palkitsemisesta (sisältäen sen osatekijät) yllä mainitun arvioinnin perusteella; ja
- määritellessään toimitusjohtajan palkitsemisen pitkäaikaisen kannustamisen osa-aluetta, valiokunnan tulisi ottaa huomioon Yhtiön kehitys sekä omistaja-arvo, muille toimitusjohtajille muissa Yhtiöön verrannollisissa yhtiöissä myönnettävien samankaltaisten kannustumien arvo sekä viime vuosina toimitusjohtajille myönnetyt kannustimet.

4. Kannustin- ja muut etuusjärjestelmät

- tarkastaa ja valmistella hallitukselle vähintään vuositasolla Yhtiön palkitsemis- ja muita etuussuunnitelmia arvioiva suositus, mukaan lukien kannustinkorvaukset ja osakeperusteiset suunnitelmat ja ohjelmat;
- tarkastaa ja valmistella hallitukselle suositus optioiden, sidottujen osakkeiden (restricted stock), osakkeen hintaan liittyvien bonuksien ja muiden osakeperusteisten kannustimien myöntämisestä Yhtiön johtoryhmälle Yhtiön kannustinjärjestelmien ja ohjelmien sekä palkitsemisstrategian mukaisesti; ja
- varmistaa, että Yhtiön palkitsemisrakenne on kilpailukykyinen ja antaa suosituksia tarpeen mukaan.

5. Palkitsemispolitiikka

- valmistella hallitukselle Yhtiön palkitsemispolitiikka liittyen Yhtiön hallituksen, toimitusjohtajan ja mahdollisen varatoimitusjohtajan palkitsemista (“**Palkitsemispolitiikka**”) vähintään joka neljäs vuosi;
- esitellä Palkitsemispolitiikka yhtiökokouksessa ja vastata siihen liittyviin kysymyksiin;
- valmistella hallitukselle muokattu Palkitsemispolitiikkaa aina, kun yhtiökokous on vastustanut Palkitsemispolitiikkaa tai aina, kun olennaisia muutoksia, jotka eivät ole pelkästään teknisluonteisia ja mitkä eivät sisälly Palkitsemispolitiikassa määriteltyyn mahdolliseen väliaikaiseen poikkeamiseen, on tehty hyväksyttyyn Palkitsemispolitiikkaan; ja

- esitellä muokattu Palkitsemispolitiikka varsinaisessa yhtiökokouksessa ja vastata siihen liittyviin kysymyksiin.

6. Palkitsemisraportti

- valmistella Yhtiön raportti koskien hallituksen, toimitusjohtajan ja mahdollisen varatoimitusjohtajan palkitsemista ("**Palkitsemisraportti**"); ja
- esitellä Palkitsemisraportti varsinaisessa yhtiökokouksessa ja vastata sitä koskeviin kysymyksiin.

Mustin hallitus ei ole katsonut tarpeelliseksi muiden valiokuntien perustamista, koska Yhtiön toiminnan laajuus ja luonne sekä hallituksen toimintatavat huomioon ottaen hallitus kykenee ilman valiokuntiakin käsittelemään asioita tehokkaasti.

CORPORATE GOVERNANCE

Musti on sitoutunut hyvään hallintotapaan noudattamalla kaikessa toiminnassaan lakeja ja säädöksiä sekä toteuttamalla suosituksia hyvästä hallintotavasta. Musti-konsernin hallinnoinnissa noudatetaan Yhtiön yhtiöjärjestystä, Suomen lainsäädäntöä, erityisesti Osakeyhtiölakia, kirjanpitolakia, arvopaperimarkkinalainsäädäntöä ja muita julkisen osakeyhtiön hallinnointiin liittyviä säädöksiä ja määräyksiä. Mustin toimintaa ohjaavat lisäksi Yhtiössä vahvistettavat arvot ja sisäiset toimintaperiaatteet.

Musti noudattaa hallinnoinnissaan lisäksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 2020 julkaisemaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia (jäljempänä koodi). Jos Musti poikkeaa jostakin koodin suosituksesta, se selostaa poikkeuksen ja perustelee sen. Koodiin voi tutustua internetissä osoitteessa www.cgfinland.fi.

HALLITUKSEN JA JOHTORYHMÄN OMISTUKSET

Seuraavassa taulukossa on esitetty hallituksen ja johtoryhmän jäsenet sekä heidän omistamat osakkeet osakelajien muuntamisen ja Uusien Osakkeiden annin jälkeen Listautumisannissa, mutta ennen Myyntiosakkeiden allokoimista, olettaen että Lopullinen Merkintähinta on joko Alustavan Hintavälin vähimmäis- tai enimmäishinta.

	Omistetut osakkeet[1]		Tarjottavat osakkeet		Omistetut osakkeet Listautumisannin jälkeen[6]		Prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä Listautumisannin jälkeen	
Nimi	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**
Jeffrey David[2]	278 729	205 971	0	0	278 729	205 971	0,6	0,6
Lisa Farrar	19 232	15 639	0	0	19 232	15 639	0,0	0,0
Juho Frilander	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingrid Jonasson Blank	73 813	57 431	0	0	73 813	57 431	0,2	0,2
Vesa Koskinen	0	0	0	0	0	0	0	0
David Rönnberg[3]	867 300	867 300	0	0	867 300	867 300	1,9	2,7
Robert Berglund	318 000	318 000	98 526	103 162	219 474	214 838	0,5	0,7
Sami Tanner[4]	26 153	23 897	12 154	11 628	13 999	12 269	0,0	0,0
Juhana Lamberg	51 957	46 258	24 146	22 509	27 811	23 749	0,1	0,1
Daniel Petterson	23 650	23 650	0	0	23 650	23 650	0,1	0,1
Erik Ringen Skjærstad	39 267	35 878	12 166	11 639	27 101	24 239	0,1	0,1
Ellinor Nilsson	27 361	25 378	0	0	27 361	25 378	0,1	0,1
Anton Jacobsson[5]	12 850	12 850	5 971	6 253	6 879	6 597	0,0	0,0

Nanna Martin-Löf	8 633	8 086	0	0	8 633	8 086	0,0	0,0
Malin Nygren	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0
Tobias Nilsson	0	0	0	0	0	0	0,0	0,0

[1] Hallussa olevien osakkeiden määrä perustuu osakkeiden määrään osakelajien yhdistämisen jälkeen Alustavan Hintavälin vähimmäis- ja enimmäishinnoilla.

[2] Välillinen omistus Prebest Pty Limited atf The Jeffrey David Discretionary Trustin kautta.

[3] Mukaan lukien välillinen omistus Rönnberg Consulting AB:n kautta (5 065 osaketta) ja suora omistus (12 281 osaketta).

[4] Välillinen omistus Tanner Advisory Oy:n kautta.

[5] Välillinen omistus ABJ Advisory AB:n kautta.

[6] Ei sisällä merkintäsitoumuksia.

HALLITUKSEN JA JOHTORYHMÄN PALKKIOT JA ETUUDET

Hallituksen jäsenten palkkiot

Osakeyhtiölain mukaan Mustin hallituksen jäsenelle maksettavista palkkiosta päättävät osakkeenomistajat varsinaisessa yhtiökokouksessa.

23.1.2020 pidetyssä varsinaisessa yhtiökokouksessa päätettiin, että hallituksen puheenjohtajan palkkio on 60 000 euroa vuodessa ja hallituksen muiden jäsenten palkkio on 30 000 euroa vuodessa. Hallituksen jäsenistä Juho Frilanderille ja Vesa Koskiselle ei kuitenkaan makseta lainkaan palkkiota hallitustyöskentelystä. Mikäli Listautuminen ei toteudu, palkkiot pysyvät ennallaan.

30.9.2019 päättyneellä tilikaudelta Mustin hallituksen jäsenille maksetut palkkiot olivat yhteensä 150 000 euroa.

Seuraavassa taulukossa esitetään Yhtiön hallituksen jäsenille maksetut palkkiot ilmoitetuilla ajanjaksoilla.

	1.10.2018 – 30.9.2019	**1.10.2017 – 30.9.2018**	**1.10.2016 – 30.9.2017**
		(IFRS)	
(tuhatta euroa)		**(tilintarkastettu)**	**(tilin-tarkastamaton)**
Hallituksen palkat ja palkkiot			
Johan Dettel (31.8.2018 asti)	-	-	-
Annika Schauman (31.8.2018 asti)	-	-	-
Jarkko Murtoaro (13.12.2019 asti)	-	-	-
Juho Frilander (1.9.2018 alkaen)	-	-	-
Ilari Haataja (1.9.2018 - 30.6.2019)	-	-	-
Alex Lindbom (1.7.2019 – 13.12.2019)	-	-	-
Jeffrey David	60	-	-
Ingrid Johansson Blank	30	15	15
Geir Stormorken (10.12.2019 asti)	-	-	-
Erik Lindgren (10.12.2019 asti)	30	15	15
Lisa Farrar (1.12.2018 alkaen)	30	-	-
Vesa Koskinen (13.12.2019 alkaen)	-	-	-
Yhteensä	**150**	**30**	**30**

Yhtiön hallituksen palkitsemisessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia 30.9.2019 ja tämän Listalleottositteen päivämäärän välisenä aikana.

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenien palkkiot

Yhtiön hallitus nimittää toimitusjohtajan ja päättää toimitusjohtajan palvelussuhteen ehdoista. Hallitus päättää myös toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkitsemisesta ja sen perusteista. Hallitus valvoo palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyyttä, tarkoituksenmukaisuutta, kilpailukykyä sekä toimivuutta.

Toimitusjohtajan ja johtoryhmä jäsenten palkka muodostuu kuukausipalkasta ja bonuksesta. Bonuspalkkion ehdot päättää emoyhtiön hallitus vuosittain.

Musti-konsernin toimitusjohtajalla on oikeus lakisääteiseen eläkkeeseen ja eläkeikä määräytyy lakisääteisen työeläkejärjestelmän puitteissa. Toimitusjohtajan eläkeikä on voimassa olevan lainsäädännön nojalla 63 vuotta. Toimitusjohtajalla on Mustin puolesta henkivakuutus ja ylimääräinen eläkevakuutus. Lisäeläkkeen hän saa 63 vuoden iässä.

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle maksetut palkkiot ilmoitetuilla ajanjaksoilla.

	1.10. 2018 – 30.9.2019	1.10.2017 – 30.9.2018	1.10.2016 – 30.9.2017
		(IFRS)	
(tuhatta euroa)		(tilintarkastettu)	(tilintarkasta-maton)
Toimitusjohtajan palkat, palkkiot ja eläke-etuudet			
Palkat, palkkiot ja etuudet	326	465	291
Eläkekulut – maksupohjaiset järjestelyt	86	115	71
Yhteensä	**412**	**581**	**362**
Johtoryhmän palkat, palkkiot ja eläke-etuudet (ilman toimitusjohtajaa)			
Palkat, palkkiot ja etuudet	1 698	1 760	1 155
Eläkekulut – maksupohjaiset järjestelyt	411	407	219
Yhteensä	**2 109**	**2 167**	**1 374**

Yhtiön johtoryhmän ja toimitusjohtajan palkitsemisessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia 30.9.2019 ja tämän Listalleottositteen päivämäärän välisenä aikana.

IRTISANOMISEDUT

Toimitusjohtajan työsopimuksen irtisanomisaika on kuusi kuukautta, ja hänellä on oikeus palkkaan irtisanomisajalta sekä tulospalkkioon irtisanomishetkeen asti. Lisäksi yhtiön irtisanoessa työsopimuksen, toimitusjohtajalla on oikeus tietyin edellytyksin kuuden kuukauden kokonaispalkkaa vastaavaan määrään.

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

Hallitus päättää Yhtiön palkitsemisjärjestelmistä ja vuotuisista palkitsemissuunnitelmista, kuten lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmistä, pitkän aikavälin kannustinohjelmista sekä Yhtiön eläkeohjelmista palkitsemisvaliokunnan suositusten perusteella, sekä Yhtiön kulloinkin voimassa olevaa palkitsemispolitiikkaa noudattaen.

Bonusjärjestelmä

Yhtiöllä on käytössään bonusjärjestelmä, jonka sisällöstä päättää hallitus palkitsemisvaliokunnan suosituksen perusteella, sekä Yhtiön kulloinkin voimassa olevaa palkitsemispolitiikkaa noudattaen. Toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet voivat myös osallistua bonusjärjestelmään Yhtiön bonuskäytännön mukaisesti. Vuosibonusten maksun edellytyksenä on, että Yhtiölle asetetut keskeiset tulostavoitteet saavutetaan.

Toimitusjohtajan ja johtoryhmän bonuspalkkiot maksetaan tilikaudelle asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden sekä tiettyjen kannattavuustavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tulospalkan osuus kiinteästä palkasta voi olla korkeintaan kahdeksan kuukauden kuukausipalkka toimitusjohtajan osalta ja johtoryhmän osalta neljän kuukauden kuukausipalkka.

Pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä

Yhtiö pitää johdon ja työntekijöiden kilpailukykyistä palkitsemista tärkeänä ja aikoo edelleen kehittä palkitsemista ja kannustinjärjestelmiä osana Yhtiön tavanomaista toimintaa. Yhtiön hallitus on keskustellut pitkän aikavälin kannustinjärjestelmästä, ja päättänyt perustaa pitkän aikavälin kannustinohjelman Listautumisannin jälkeen. Kannustinohjelman odotetaan vastaavan Mustin koon ja liiketoimintaprofiilin mukaisten pörssiyhtiöiden yleistä markkinakäytäntöä.

JÄSENYYDET JA YHTIÖMIESASEMAT

Yhtiön hallituksen ja johtoryhmän jäsenille on tällä hetkellä tai heillä on ollut viiden vuoden aikana ennen tämän Listalleottoesitteen päivämäärää seuraavat jäsenyydet ja/tai he ovat olleet yhtiömiehenä seuraavissa henkilöyhtiöissä:

Hallituksen jäsenet	Nykyiset jäsenyydet/yhtiömiesasemat	Aikaisemmat jäsenyydet/yhtiömiesasemat
Jeffrey David	Greencross Limited Australia Independent Pet Partners USA	-
Lisa Farrar	-	-
Juho Frilander	Suomen VAKA-palvelut I Oy Suomen VAKA-palvelut II Oy	-
Ingrid Jonasson Blank	Bilia AB ZetaDisplay AB Orkla ASA Forenom Group Oy Haypp Group AB KjellKoncern AB Nordic Morning Group Oyj Cosmetic Group Holding AS Astrid Lindgrens AB Bygghemma First Group AB	Ambea AB Fiskars Oyj Stor & Liten AB Matse Holding AB Norm AB Matas AS Royal Unibrew AS
Vesa Koskinen	Igenomix S.L. Karo Pharma AB KfzTeile24 GmBH Suomen VAKA-palvelut I Oy Suomen VAKA-palvelut II Oy EQT Partners Oy	Terveystalo Oyj Swiss Smile AG Roeser Group GmbH Vertu Corporation Limited

Johtoryhmän jäsenet	Nykyiset jäsenyydet/yhtiömiesasemat	Aikaisemmat jäsenyydet/yhtiömiesasemat
David Rönnberg	CaMa Gruppen AB Rönnberg Consulting AB Stapp Holding AB Cama Intressenter	Norrländska vapenaffären AB Sellton AB Stapp AB Caroline Rönnberg Design AB
Robert Berglund	Premium Pet Food Suomi Oy As Oy Kuusitöyry	Orthex Group -konsernin tytäryhtiöt
Sami Tanner	Tanner Advisory Oy	-
Juhana Lamberg	Esteettisen Hammashoidon Klinikka Oy Hannu Vesanen (eSmile) OneMind Dogs Oy	-
Daniel Petterson	-	-
Erik Ringen Skjærstad	RetailX AS Musti Norge AS	Retail Works AS
Ellinor Nilsson	Nordic Food Group AB	-
Anton Jacobsson	ABJ Advisory AB VetZoo AB Animail AB Anivet AB Zoozoocom AB Carnia AB Eytys AB Storviksudden AB	Layered Interior AB
Nanna Martin-Löf	-	-
Malin Nygren	Tree of Brands AB Beauty Factory AB	-
Tobias Nilsson	-	-

Lähipiiriliiketoimet

YLEISTÄ

Musti-konsernin lähipiiriin kuuluvat sen emoyritys, tytäryritykset, yhteisyritys sekä omistajat EQT Mid Market Fund, Vaaka Partners, Braganza AB ja Ludv. G Braathens Rederi AS. Lähipiiriin luetaan myös Musti Group Oyj:n hallitus, Musti Group Finland Oy:n (operatiivinen) hallitus ja johtoryhmän jäsenet mukaan lukien toimitusjohtaja ja heidän perheenjäsenet.

Yhtiössä käyttää määräysvaltaa EQT Mid Market Fund -rahaston hallinnoima Millan Holding S.à.r.l, joka omistaa noin 76,5 prosenttia Osakkeista tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

Musti-konsernin emo- ja tytäryhtiösuhteet on selvitetty kohdassa "*Yhtiön liiketoiminta – Konsernin oikeudellinen rakenne*".

LIIKETOIMET LÄHIPIIRIN KANSSA

Mustin johtoon kuuluvilla avainhenkilöillä, hallituksen jäsenillä sekä heidän perheenjäsenillä on oikeus ostaa Mustin palveluja ja tuotteita henkilökuntaa koskevan henkilöstöpolitiikan mukaisesti, ja ostoista myönnetään tavanomaiset alennukset. Vuosiostojen määrä ei ole merkittävä. Lähipiirin kanssa toteutetut transaktiot on tehty tavanomaisin markkinaehdoin.

Lähipiirin kanssa toteutetut transaktiot tehdään markkinaehtoisesti ja ne vastaavat ehdoiltaan riippumattomien osapuolien kanssa tehtäviä liiketoimia. Johdolle ei ole myönnetty lainoja eikä johdon kanssa ole tehty muita liiketoimia.

Seuraavassa taulukossa esitetään Mustin lähipiiriliiketoimet ilmoitetuilla ajanjaksoilla. Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

	1.10.2018 – 30.9.2019	1.10.2017 – 30.9.2018	1.10.2016 – 30.9.2017
		(IFRS)	
(tuhatta euroa)	**(tilintarkastettu)**	**(tilintarkastettu)**	**(tilintarkastamaton)**
Lähipiiritapahtumat			
Lainat omistajilta			
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	10 225	9 472	8 742
Vaihtovelkakirjalainat[1]	0	0	4 400
Liiketoimet yhteisyritysten kanssa			
Tavaroiden ja palvelujen ostot	3 133	3 068	2 449
Saamiset	0	0	56
Velat	174	211	190

[1] 4,4 miljoonan euron vaihtovelkakirjalainan lisäksi Mustilla on tilikauden 2018 aikana ollut 5,6 miljoonan euron vaihtovelkakirja lähipiiriltä. Molemmat lainat ovat olleet korottomia ja maksettu takaisin 22.12.2017.

Yhtiön hallituksen ja johtoryhmän palkitsemisessa ei ole ollut merkittäviä muutoksia 30.9.2019 ja tämän Listalleottoesitteen päivämäärän välisenä ajanjaksona. Lisätietoja hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä sekä näiden henkilöiden palkitsemisesta on esitetty kohdassa "*Hallinto – Hallituksen ja johtoryhmän palkkiot ja etuudet*".

Omistusrakenne

Mustin rekisteröity osakepääoma oli tämän Listalleottoesitteen päivämääränä 11 001 853,68 euroa, ja se koostui 1 300 737 osakkeesta, joista 113 710 on A2-lajin osakkeita, 100 801 on A3-lajin osakkeita 301 367 on P1-lajin osakkeita, 55 402 on P1B-lajin osakkeita, 344 087 on P2-lajin osakkeita, 1 523 on P2D-lajin osakkeita, 66 689 on P3-lajin osakkeita, 1 490 on P3A-lajin osakkeita, 2 163 on P3D-lajin osakkeita, 76 368 on P1E-lajin osakkeita, 96 127 on P2F-lajin osakkeita, 1 070 on P2A1-lajin osakkeita, 18 200 on P2A2-lajin osakkeita, 220 on P2C1-lajin osakkeita, 119 920 on P2C2-lajin osakkeita, 600 on P3C1-lajin osakkeita ja 1 000 on P3C2-lajin osakkeita. Lisäksi Yhtiöllä on neljä muuta osakelajia, A1-, P2A-, P2C- ja P3C-lajit, joista osakkeita ei ole toistaiseksi annettu.

Osakkeenomistajilla, jotka omistavat viisi prosenttia tai enemmän Mustin Osakkeista, on Yhtiön osakepääomaan kuuluva osuus, joka on ilmoitettava Arvopaperimarkkinalain nojalla. Seuraavassa taulukossa luetellaan ne osakkeenomistajat, jotka yksin tai saman määräysvaltapiirin kautta omistavat enemmän kuin viisi prosenttia Mustin osakekannasta 31.1.2020 Yhtiölle saatavilla olleen tiedon mukaan:[62]

Osakkeenomistaja	Osakkeiden lukumäärä	% osakkeista	% äänistä
Millan Holding S.à.r.l	995 113	76,5	93,7
Vaaka Partners[1]	90 846	7,0	1,9
Braganza AB[2]	63 977	4,9	1,3
Ludv. G. Braathens Rederi AS[2]	5 563	0,4	0,1

[1] Vaaka Partners Buyout I Ky, Vaaka Partners Buyout I B Ky, Vaaka Partners Buyout I C Ky, Vaaka Partners Buyout I E Ky, Vaaka Partners Buyout I F Ky.

[2] Per G Braathenin suoraan tai epäsuoraan hallinnoimat yhtiöt.

Millan Holding S.à.r.l, joka on viime kädessä EQT Mid Market Fund -rahaston ja sen kanssasijoittajien kanssa omistama yhtiö, omisti Listalleottoesitteen päivämääränä yhteensä 76,5 prosenttia Mustin osakekannasta, edustaen 93,7 prosenttia äänistä, ja näin ollen EQT:lla on Arvopaperimarkkinalain 2 luvun 4 §:n mukainen määräysvalta Mustissa.

EQT on ilmoittanut Mustille, että sen tavoitteena on jäädä Mustin suureksi osakkeenomistajaksi Listautumisen jälkeen ja jatkaa Mustin kehittämistä pörssiyhtiönä. Ei kuitenkaan ole poissuljettua, että luovutusrajoituksen rauettua EQT saattaa ajan mukaan pyrkiä sijoitusstrategiansa mukaisesti irtautumaan Mustista.

Mustin tiedossa ei ole osakkeenomistajien välisiä sopimuksia, joilla olisi merkittävä vaikutus omistusoikeuksiin tai äänestyskäyttäytymiseen yhtiökokouksessa tai järjestelyitä, joiden toimiminen voisi myöhempänä ajankohtana johtaa määräysvallan vaihtumiseen Mustissa.

[62] Ennen osakelajien yhdistämistä. Katso myös Liite A koskien näiden osakkeenomistajien omistusta osakelajien yhdistämisen jälkeen.

Osakkeet ja osakepääoma

YLEISTÄ

Musti on perustettu 19.12.2014 Suomessa ja siihen sovelletaan Suomen tasavallan lakia. Mustin rekisteröity toiminimi on Musti Group Oyj (aikaisemmin Musti Group Holding Oy) ja sen kotipaikka on Helsinki. Yhtiö on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin ("**Kaupparekisteri**") y-tunnuksella 2659161-1 ja LEI-tunnuksella 743700IE9NQGF9YZAI97. Mustin rekisteröity osoite on Mäkitorpantie 3 B, FI-00620 Helsinki ja puhelinnumero +358 800 305 305.

Yhtiön toimialana on lemmikkieläimille suunnattujen ruoka- ja muiden tuotteiden sekä palveluiden tukku- ja vähittäiskauppa, markkinointi, tuotteiden valmistaminen ja kehittäminen sekä franchise-toiminta. Yhtiö voi harjoittaa toimintaansa tytär- ja omistusyhtiöiden kautta. Lisäksi yhtiön toimialana on hallita ja omistaa arvopapereita, osakkeita, kiinteistöjä ja muuta omaisuutta Suomessa ja ulkomailla itse tai omistamiensa yhtiöiden kautta. Yhtiön toimialana on myös tuottaa hallinto-, rahoitus- ja muita konsernipalveluita konserniyhtiöilleen, sekä antaa konserniyhtiöidensä puolesta vakuuksia ja takauksia.

TIEDOT OSAKKEISTA

Yleistä

Mustilla on 21 osakelajia, jotka sisältävät erilaiset äänioikeudet ja oikeudet varojenjakoon.[63] Yhtiön rekisteröity osakepääoma on Listalleottoesitteen päivämääränä 11 001 853,68 euroa, ja Yhtiöllä on 1.300.737 täysin maksettua Osaketta, joista 113 710 on A2-lajin osakkeita, 100 801 on A3-lajin osakkeita 301 367 on P1-lajin osakkeita, 55 402 on P1B-lajin osakkeita, 344 087 on P2-lajin osakkeita, 1 523 on P2D-lajin osakkeita, 66 689 on P3-lajin osakkeita, 1 490 on P3A-lajin osakkeita, 2 163 on P3D-lajin osakkeita, 76 368 on P1E-lajin osakkeita, 96 127 on P2F-lajin osakkeita, 1 070 on P2A1-lajin osakkeita, 18 200 on P2A2-lajin osakkeita, 220 on P2C1-lajin osakkeita, 119 920 on P2C2-lajin osakkeita, 600 on P3C1-lajin osakkeita ja 1 000 on P3C2-lajin osakkeita. Lisäksi Yhtiöllä on neljä muuta osakelajia, A1-, P2A-, P2C- ja P3C-lajit, joista osakkeita ei ole toistaiseksi annettu. Yhtiön yhtiöjärjestyksessä ei ole määräyksiä enimmäis- ja vähimmäispääomasta.

Mustin osakkeet on rekisteröity Euroclear Finlandin ylläpitämään suomalaiseen arvo-osuusjärjestelmään. Mustilla on 21 osakelajia, joiden ISIN-koodit ovat FI4000410733 (A1-lajin osakkeet), FI4000410741 (A2-lajin osakkeet), FI4000410758 (A3-lajin osakkeet), FI4000410766 (P1-lajin osakkeet), FI4000410774 (P1B-lajin osakkeet), FI4000410782 (P2-lajin osakkeet), FI4000410816 (P2D-lajin osakkeet), FI4000410824 (P3-lajin osakkeet), FI4000410832 (P3A-lajin osakkeet), FI4000410857 (P3D-lajin osakkeet), FI4000410865 (P1E-lajin osakkeet), FI4000410873 (P2F-lajin osakkeet), FI4000411061 (P2A1-lajin osakkeet), FI4000411079 (P2A2-lajin osakkeet), FI4000411087 (P2C1-lajin osakkeet), FI4000411095 (P2C2-lajin osakkeet), FI4000411103 (P3C1-lajin osakkeet), FI4000411111 (P3C2-lajin osakkeet), FI4000411129 (P2A-lajin osakkeet), FI4000411137 (P2C-lajin osakkeet) ja FI4000411145 (P3C-lajin osakkeet). Yhtiön osakkeilla ei ole nimellisarvoa. A1-, P2A-, P2C- tai P3C-lajin osakkeita ei ole laskettu liikkeeseen tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

[63] Jokainen A1 lajiin ("**A1 Osakkeet**"), P1 lajiin sekä P1A – P1Ö lajeihin ("**P1 Osakkeet**") kuuluva osake oikeuttaa omistajansa 100 ääneen. Jokainen A2 lajiin ("**A2 Osakkeet**"), P2 lajiin sekä P2A – P2Ö lajeihin ja P2A lajin alalajeihin, P2A1 ja P2A2 lajeihin, ja P2C lajin alalajeihin, P2C1 ja P2C2 lajeihin ("**P2 Osakkeet**") kuuluva osake oikeuttaa omistajansa 11 ääneen. Jokainen A3 lajiin ("**A3 Osakkeet**"), P3 lajiin sekä P3A – P3Ö lajeihin ja P3C lajin alalajeihin, P3C1 ja P3C2 lajeihin ("**P3 Osakkeet**") kuuluva osake oikeuttaa omistajansa 10 ääneen Yhtiön yhtiökokouksessa. P1 Osakkeisiin, P2 Osakkeisiin ja P3 Osakkeisiin ("**Etuosakkeet**") liittyy etuoikeus suhteessa A1 Osakkeisiin, A2 Osakkeisiin ja A3 Osakkeisiin saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa kahdeksaa prosenttia kyseisen osakkeen merkintähinnasta ("**Etuoikeusmaksu**"). Ennen vuosittain jaettavan Etuoikeusmaksun laskemista kaikki kyseisille osakkeille kertyneet maksamattomat Etuoikeusmaksut lisätään merkintähintaan. Mikäli yhtiön varat eivät yhtenä tai useampana vuotena ole riittäneet edellä mainitun Etuoikeusmaksun suorittamiseen, P1, P2 ja P3 Osakkeiden omistajilla on oikeus saada kertyneitä, mutta maksamattomia Etuoikeusmaksuja vastaava summa seuraavien vuosien jakokelpoisista varoista ennen suorituksia A1, A2 ja A3 Osakkeiden omistajille. P1, P2 ja P3 Osakkeet eivät oikeuta muihin suorituksiin Yhtiön varoja jaettaessa.

Mustin tämänhetkisen yhtiöjärjestyksen mukaan jokaisella A1 osakkeen omistajalla on oikeus milloin tahansa muuntaa A1 osakkeensa A2 ja/tai A3 osakkeiksi. Muuntosuhde on 1:1. A1 osakkeet muuntuvat A2 ja/tai A3 osakkeiksi A1 osakkeiden osakkeenomistajien enemmistön päätöksellä. Lisäksi P1, P2 ja P3 osakkeiden omistajalla on oikeus milloin tahansa muuntaa osakkeensa saman tai toisen P1, P2 tai P3 osakkeen alalajin osakkeisiin siten, että osakkeet voi muuntaa vain Etuoikeusmaksun perusteella määräytyvältä arvoltaan ja oikeuksiltaan samantasoisiin tai heikompiin osakkeisiin. Muuntosuhde on 1:1. Muunto tapahtuu ilman korvausta.

Osakkeisiin liittyvät oikeudet sisältävät muun muassa etuoikeuden merkitä uusia osakkeita Yhtiössä, oikeuden osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää yhtiökokouksessa äänioikeutta, oikeuden osinkoon ja muuhun vapaan oman pääoman varojenjakoon ja oikeuden vaatia osakkeiden lunastusta käypään hintaan osakkeenomistajalta, joka omistaa yli 90 prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä Yhtiössä, sekä muut Osakeyhtiölain mukaiset yleiset oikeudet.

Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön yhtiöjärjestyksessä on lunastuslauseke. Yhtiön varsinainen yhtiökokous on 23.1.2020 päättänyt poistaa lausekkeen yhtiöjärjestyksestä. Sen poistaminen ilmoitetaan rekisteröitäväksi Kaupparekisteriin vasta Mustin hallitukselle samassa varsinaisessa yhtiökokouksessa annetun osakeantivaltuutuksen perusteella Listautumisannissa annettavien Uusien Osakkeiden rekisteröitäväksi ilmoittamisen kanssa tai välittömästi sitä ennen. Lunastuslausekkeen poistamisen jälkeen Osakkeet ovat vapaasti luovutettavissa.

Mikäli osakeantivaltuutuksen perusteella annettavat Uudet Osakkeet ilmoitetaan rekisteröitäväksi useammassa kuin yhdessä erässä, ilmoitetaan yhtiöjärjestyksen lunastuslausekkeen poistaminen rekisteröitäväksi ensimmäisen tällaisen Uusien Osakkeiden rekisteröintiä koskevan ilmoituksen tekemisen yhteydessä tai välittömästi sitä ennen.

Mustin hallitus on päättänyt 30.1.2020, että Yhtiö tulee arviolta 31.1.2020 hakemaan Osakkeiden ottamista julkisen kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin pörssilistalla. Osakkeet otetaan Helsingin Pörssissä julkisen kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin prelistalla arviolta 14.2.2020 ja Helsingin Pörssin pörssilistalla arviolta 18.2.2020. Osakkeiden kaupankäyntitunnus tulee olemaan MUSTI ja ISIN-koodi FI4000410758.

Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiö ei omista omia osakkeitaan.

Osakepääoman historiallinen kehitys

Seuraavassa taulukossa esitetään yhteenveto Mustin osakepääoman ja Osakkeiden lukumäärän historiallisesta kehityksestä Mustin perustamisesta tämän Listalleottoesitteen päivämäärään asti.

Päivämäärä, jolloin päätös tehty	Transaktio	Liikkeeseen laskettujen osakkeiden lukumäärä	Osakkeiden lukumäärä toimenpiteen jälkeen	Osakepää-oma (euroa)	Päivämäärä, jolloin rekisteröity kauppa-rekisteriin
4.12.2014	Perustami-nen	A1-lajin osakkeet: 2 800 Yhteensä: 2 800	A1-lajin osakkeet: 2 800 Yhteensä: 2 800	2 500	19.12.2014
23.12.2014	Suunnattu osakeanti	A1-lajin osakkeet: 83 538 A2-lajin osakkeet: 29 992 A3-lajin osakkeet: 16 042 P1-lajin osakkeet: 489 116 P2-lajin osakkeet: 169 938 P3-lajin osakkeet: 73 389 Yhteensä: 862 015	A1-lajin osakkeet: 86 338 A2-lajin osakkeet: 29 992 A3-lajin osakkeet: 16 042 P1-lajin osakkeet: 489 116 P2-lajin osakkeet: 169 938 P3-lajin osakkeet: 73 389 Yhteensä: 864 815	8 650 370	23.1.2015

Päivämäärä, jolloin päätös tehty	Transaktio	Liikkeeseen laskettujen osakkeiden lukumäärä	Osakkeiden lukumäärä toimenpiteen jälkeen	Osakepää-oma (euroa)	Päivämäärä, jolloin rekisteröity kauppa-rekisteriin
11.2.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet 2 470 A3-lajin osakkeet 2 170 P2-lajin osakkeet 6 530 P3-lajin osakkeet 930 Yhteensä: 12 100	A1-lajin osakkeet: 86 338 A2-lajin osakkeet: 32 462 A3-lajin osakkeet: 18 212 P1-lajin osakkeet: 489 116 P2-lajin osakkeet: 176 468 P3-lajin osakkeet: 74 319 Yhteensä: 876 915	8 771 370	23.3.2015
30.3.2015	Suunnattu osakeanti	A1-lajin osakkeet 16 611 P1-lajin osakkeet: 94 127 Yhteensä: 110 738	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 32 462 A3-lajin osakkeet: 18 212 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 176 468 P3-lajin osakkeet: 74 319 Yhteensä: 987 653	9 878 750	9.6. 2015
31.3.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 9000 P2-lajin osakkeet 51 000 Yhteensä 60 000	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 41 462 A3-lajin osakkeet: 18 212 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 227 468 P3-lajin osakkeet: 74 319 Yhteensä: 1 047 653	10 478 750	9.6.2015
9.4.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 2 802 P2-lajin osakkeet: 15 871 Yhteensä: 18 673	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 44 264 A3-lajin osakkeet: 18 212 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 243 339 P3-lajin osakkeet: 74 319 Yhteensä: 1 066 326	10 665 480	9.6.2015
15.4.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 1 720 P2-lajin osakkeet: 2 280 Yhteensä: 4 000	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 45 984 A3-lajin osakkeet: 18 212 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 245 619 P3-lajin osakkeet: 74 319 Yhteensä: 1 070 326	10 705 480	15.6.2015
30.4.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 1 425 A3-lajin osakkeet: 1 400 P2-lajin osakkeet: 8 080 P3-lajin osakkeet: 600 Yhteensä: 11 505	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 47 409 A3-lajin osakkeet: 19 612 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 253 699 P3-lajin osakkeet: 74 919 Yhteensä: 1 081 831	10 820 530	15.6.2015

Päivämäärä, jolloin päätös tehty	Transaktio	Liikkeeseen laskettujen osakkeiden lukumäärä	Osakkeiden lukumäärä toimenpiteen jälkeen	Osakepää-oma (euroa)	Päivämäärä, jolloin rekisteröity kauppa-rekisteriin
30.4.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 1 050 A3-lajin osakkeet: 700 P2-lajin osakkeet: 5 950 P3-lajin osakkeet: 300 Yhteensä: 8 000	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 48 459 A3-lajin osakkeet: 20 312 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 259 649 P3-lajin osakkeet: 75 219 Yhteensä: 1 089 831	10 900 530	15.6.2015
30.6.2015	Suunnattu osakeanti	A2-lajin osakkeet: 81 P2-lajin osakkeet: 457 Yhteensä: 538	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 48 540 A3-lajin osakkeet: 20 312 P1-lajin osakkeet: 583 243 P2-lajin osakkeet: 260 106 P3-lajin osakkeet: 75 219 Yhteensä: 1 090 369	1 905 910	16.7.2015
19.10.2015	Osakelajien sisäinen muutos	-	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 48 540 A3-lajin osakkeet: 27 312 P1-lajin osakkeet. 583 243 P2-lajin osakkeet: 260 106 P3-lajin osakkeet: 68 219 Yhteensä: 1 090 369	1 905 910	30.10.2015
13.5.2016	Osakelajien sisäinen muutos	-	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 48 540 A3-lajin osakkeet: 27 312 P1-lajin osakkeet: 489 116 P1B-lajin osakkeet: 94 127 P2-lajin osakkeet: 169 938 P2A-lajin osakkeet: 6 530 P2C-lajin osakkeet: 83 181 P2D-lajin osakkeet: 457 P3-lajin osakkeet: 66 689 P3A-lajin osakkeet: 630 P3C-lajin osakkeet: 900 Yhteensä: 1 090 369	1 905 910	26.5.2016
16.6. 2016	Suunnattu osakeanti	A3-lajin osakkeet: 3 927 P3D-lajin osakkeet: 2 163 Yhteensä: 6 090	A1-lajin osakkeet: 102 949 A2-lajin osakkeet: 48 540 A3-lajin osakkeet: 31 239 P1-lajin osakkeet: 489 116 P1B-lajin osakkeet: 94 127 P2-lajin osakkeet: 169 938 P2A-lajin osakkeet: 6 530 P2C-lajin osakkeet: 83 181 P2D-lajin osakkeet: 457 P3-lajin osakkeet: 66 689 P3A-lajin osakkeet: 630 P3C-lajin osakkeet: 900	11 001 853	17.10.2016

Päivämäärä, jolloin päätös tehty	Transaktio	Liikkeeseen laskettujen osakkeiden lukumäärä	Osakkeiden lukumäärä toimenpiteen jälkeen	Osakepää-oma (euroa)	Päivämäärä, jolloin rekisteröity kauppa-rekisteriin
			P3D-lajin osakkeet: 2 163 Yhteensä: 1 096 459		
30.11.2017	Suunnattu osakeanti	A1-lajin osakkeet: 20 238 A2-lajin osakkeet 10 199 A3-lajin osakkeet: 1 346 P1E-lajin osakkeet: 114 684 P2F-lajin osakkeet: 57 811 Yhteensä: 204 278	A1-lajin osakkeet: 123 187 A2-lajin osakkeet: 58 739 A3-lajin osakkeet: 32 585 P1-lajin osakkeet: 489 116 P1B-lajin osakkeet: 94 127 P2-lajin osakkeet: 169 938 P2A-lajin osakkeet: 6 530 P2C-lajin osakkeet: 83 181 P2D-lajin osakkeet: 457 P3-lajin osakkeet: 66 689 P3A-lajin osakkeet: 630 P3C-lajin osakkeet: 900 P3D-lajin osakkeet: 2 163 P1E-lajin osakkeet: 114 684 P2F-lajin osakkeet: 57 811 Yhteensä: 1 300 737	11 001 853	13.12.2017
30.10.2019	Osakelajien sisäinen muutos	-	A1-lajin osakkeet: 123 187 A2-lajin osakkeet: 58 739 A3-lajin osakkeet: 32 585 P1-lajin osakkeet: 489 116 P1B-lajin osakkeet: 94 127 P2-lajin osakkeet: 169 938 P2D-lajin osakkeet: 457 P3-lajin osakkeet: 66 689 P3A-lajin osakkeet: 630 P3D-lajin osakkeet: 2 163 P1E-lajin osakkeet: 114 684 P2F-lajin osakkeet: 57 811 P2A1-lajin osakkeet: 1 070 P2A2-lajin osakkeet: 5 460 P2C1-lajin osakkeet: 220 P2C2-lajin osakkeet: 82 961 P3C1-lajin osakkeet: 600 P3C2-lajin osakkeet: 300 Yhteensä: 1 300 737	11 001 853	13.11.2019
20.1.2020	Osakelajien sisäinen muutos	-	A2-lajin osakkeet: 113 710 A3-lajin osakkeet: 100 801 P1-lajin osakkeet301 367 P1B-lajin osakkeet: 55 402 P2-lajin osakkeet: 344 087 P2D-lajin osakkeet: 1 523 P3-lajin osakkeet: 66 689 P3A-lajin osakkeet: 1 490 P3D-lajin osakkeet: 2 163 P1E-lajin osakkeet: 76 368	11 001 853	20.1.2020

Päivämäärä, jolloin päätös tehty	Transaktio	Liikkeeseen laskettujen osakkeiden lukumäärä	Osakkeiden lukumäärä toimenpiteen jälkeen	Osakepää-oma (euroa)	Päivämäärä, jolloin rekisteröity kauppa-rekisteriin
			P2F-lajin osakkeet: 96 127 P2A1-lajin osakkeet: 1 070 P2A2-lajin osakkeet: 18 200 P2C1-lajin osakkeet: 220 P2C2-lajin osakkeet: 119 920 P3C1-lajin osakkeet: 600 P3C2-lajin osakkeet: 1 000 Yhteensä: 1 300 737		

Voimassa olevat valtuutukset

Mustin 30.11.2017 pidetty yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään osakeannista johdon kannustinohjelmaa varten. Valtuutus on voimassa toistaiseksi. Valtuutuksen nojalla annettavien Uusien Osakkeiden lukumäärä on enintään 6000 A2-osaketta ja enintään 35 000 P2-osaketta, yhteensä enintään 41 000 osaketta.

Mustin 23.1.2020 pidetty varsinainen yhtiökokous on valtuuttanut hallituksen päättämään:

- maksuttoman osakeannin (split) toteuttamisesta, jossa annetaan yhteensä enintään 100 000 000 Yhtiön uutta osaketta maksutta osakkeenomistajille heidän osakeomistustensa mukaisessa suhteessa noudattaen osakkeenomistajien etuoikeutta uusiin osakkeisiin. Osakkeet voivat olla mitä tahansa Yhtiön osakelajia. Jos osakkeenomistajille annettavien osakkeiden määrä on murtoluku, murto-osaiset osakkeet yhdistetään ja myydään murto-osaisiin osakkeisiin oikeutettujen lukuun joko säännellyllä markkinalla, jos Yhtiö listautuu helmikuussa 2020 tai jos Listaus ei toteudu, julkisella huutokaupalla. Murto-osaisista osakkeista saatu vastike jaetaan murto-osiin oikeutettujen kesken murto-osien suhteessa. Valtuutus kattaa myös poikkeuksen hakemisen Euroclear Finlandilta koskien maksuttomassa osakeannissa annettavien osakkeiden selvitysaikaa. Uudet osakkeet tuottavat osakkeenomistajan oikeudet osakeannin rekisteröimisestä alkaen. Valtuutus on voimassa 28.2.2020 saakka.

- maksuttoman osakeannin (osakelajien yhdistäminen) toteuttamisesta, jossa annetaan yhteensä enintään 15 000 000 000 Yhtiön uutta osaketta maksutta osakkeenomistajille, poiketen heidän etuoikeudestaan uusiin osakkeisiin. Osakkeet voivat olla mitä tahansa osakelajia, tai osakelajien yhdistämisen jälkeen Yhtiön ainoaa osakelajia. Osakeanti toteutetaan osakelajien yhdistämisen toteuttamiseksi. Annettavien osakkeiden määrä perustuu Listautumisannin hinnoitteluun ja osakelajien yhdistelylaskelmaan Listautumisannin hinnoittelua käyttäen siten, että Etuosakkeille (P1, P2 ja P3-osakkeet) kertyneet Etuoikeusmaksujen mukaiset tuotot huomioidaan täysimääräisesti siten kuin osakkeenomistajien välillä sovitussa osakassopimuksessa on sovittu. Hallitus on valtuutettu hyväksymään lopullisen osakelajien yhdistelylaskelman. Jos osakkeenomistajille annettavien osakkeiden määrä on murtoluku, murto-osaiset osakkeet yhdistetään ja myydään murto-osaisiin osakkeisiin oikeutettujen lukuun joko säännellyllä markkinalla, jos Yhtiö listautuu helmikuussa 2020 tai jos Listautuminen ei toteudu, julkisella huutokaupalla. Murto-osaisista osakkeista saatu vastike jaetaan murto-osiin oikeutettujen kesken murto-osien suhteessa. Valtuutus on voimassa 28.2.2020 saakka.

- suunnatusta osakeannista Yhtiön Listautumisen yhteydessä (listautumisanti). Valtuutuksen nojalla hallitus voi päättää enintään 5 000 000 000 uuden osakkeen antamisesta yhdessä tai useammassa erässä. Osakeanti voi tapahtua myös osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen (suunnattu anti), mukaan lukien osakkeiden tarjoaminen institutionaalisille sijoittajille ja yleisölle sekä Musti-konsernin työntekijöille Listautumisen toteuttamisen yhteydessä. Osakkeet voivat olla mitä tahansa Yhtiön osakelajia, tai osakelajien yhdistämisen jälkeen Yhtiön ainoaa osakelajia. Uusia osakkeita voidaan

tarjota Musti-konsernin henkilöstölle osana Listautumisantia mahdollisesti muita sijoittajia alhaisemmalla merkintähinnalla. Hallitus voi päättää valtuutuksen nojalla osakeannin kaikista ehdoista, mukaan lukien osakkeiden merkintähinnasta tai merkintähintavälistä. Valtuutus on voimassa 28.2.2020 saakka.

- osakeannista sekä osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta. Hallitus voi valtuutuksen nojalla päättää osakeannista tai Osakeyhtiölain 10 luvun 1 §:ssä tarkoitettujen optio-oikeuksien tai muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisesta yhdessä tai useammassa erässä. Osakkeet voivat olla mitä tahansa yhtiön osakelajia, tai osakelajien yhdistämisen jälkeen Yhtiön ainoaa osakelajia. Valtuutuksen nojalla voidaan antaa Yhtiön uusia tai luovuttaa Yhtiön hallissa olevia omia osakkeita. Valtuutuksen nojalla annettavien osakkeiden lukumäärä on yhteensä enintään 1 500 000 osaketta, ja osakeanti ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen voi tapahtua osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poiketen (suunnattu anti). Hallitus voi käyttää valtuutusta ainoastaan, jos Listautumisanti toteutetaan. Hallitus päättää valtuutuksen perusteella kaikista muista osakeannin ja osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antamisen ehdoista. Valtuutus on voimassa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka, kuitenkin enintään 23.7.2021 asti.

- Yhtiön omien osakkeiden hankkimisesta. Valtuutuksen nojalla hankittavien Yhtiön omien osakkeiden lukumäärä voi olla yhteensä enintään 1 500 000 osaketta. Osakkeet voivat olla mitä tahansa Yhtiön osakelajia tai osakelajien yhdistämisen jälkeen Yhtiön ainoaa osakelajia. Yhtiö ei kuitenkaan voi yhdessä tytäryhteisöjensä kanssa omistaa millään hetkellä enempää kuin 10 prosenttia kaikista Yhtiön osakkeista. Hallitus päättää miten omia osakkeita hankitaan ja hankinnassa voidaan käyttää muun ohessa johdannaisia. Valtuutuksen nojalla omia osakkeita voidaan hankkia hankintapäivänä julkisessa kaupankäynnissä muodostuvaan hintaan tai muuten markkinoilla muodostuvaan hintaan. Lisäksi osakkeita voidaan hankkia muuten kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa (suunnattu hankinta) ja omia osakkeita voidaan valtuutuksen nojalla hankkia vain vapaalla omalla pääomalla. Hallitus voi käyttää valtuutusta ainoastaan, jos Listautumisanti toteutetaan. Valtuutus on voimassa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättymiseen saakka, kuitenkin enintään 23.7.2021 asti.

Osakkeisiin ja osakepääomaan ennen Listautumista tehtävät muutokset

Yhtiön varsinainen yhtiökokous 23.1.2020 valtuutti Yhtiön hallituksen tekemään eräitä Listautumiseen liittyviä ehdollisia päätöksiä, jotka vaikuttavat Yhtiön Osakkeiden tuottamiin oikeuksiin sekä Yhtiön Osakkeiden kokonaismäärään ennen Listautumista, mikäli Listautuminen toteutetaan. Näihin kuuluvat osakelajien yhdistäminen yhdeksi osakelajiksi, sekä Osakeannin toteuttaminen Listautumisen yhteydessä. Kyseiset valtuutukset on kuvattu tarkemmin yllä kohdassa "- *Voimassa olevat valtuutukset*".

Mikäli hallitus päättää toteuttaa Listautumisen, hallitus tulee valtuutusten nojalla päättämään osakelajien yhdistämisestä sekä Osakeannista, ja päätökset tullaan panemaan täytäntöön ja rekisteröimään kaupparekisteriin ennen Uusien Osakkeiden rekisteröimistä ja Listautumisen toteuttamista.

Osakelajien yhdistämiseen liittyy myös Yhtiön yhtiöjärjestyksen muutos, jonka myötä yhtiöjärjestyksen eri osakelajeja koskevat ja eräät muut määräykset poistetaan Yhtiön yhtiöjärjestyksestä, mukaan lukien yhtiöjärjestyksen sisältämä lunastuslauseke.[64] Listautumisen toteutuessa Yhtiön osakkeet ovat siten vapaasti siirrettävissä kohdassa "*Listautumisannin ehdot - Luovutusrajoitukset (lock-up)*" kuvattujen luovutusrajoitusten puitteissa.

Yhtiön muutettu yhtiöjärjestys, joka rekisteröidään välittömästi hallituksen Listautumisen toteuttamista koskevan päätöksen jälkeen, on tämän Listalleottoesitteen Liitteenä B.

[64] Lunastuslausekkeen nojalla A1- ja P1-Osakkeiden osakkeenomistajilla on oikeus lunastaa uudelle omistajalle siirtyvä osake.

Seuraavassa taulukossa on esitetty havainnollistamistarkoituksessa Yhtiön ulkona olevien osakkaiden määrä ennen Listautumista (huomioiden osakkeiden yhdistäminen yhdeksi lajiksi) ja Osakeannin jälkeen vaihtoehtoisilla Lopullisilla Merkintähinnoilla, jotka sisältyvät Alustavaan Hintaväliin:

	Lopullinen merkintähinta		
	5,65 euroa	7,50 euroa	9,35 euroa
Osakkeita ennen Listautumisantia	38 032 442	31 296 838	27 230 543
Markkina-arvo ennen Listautumisantia (miljoonaa euroa)	215	235	255
Uusien Osakkeiden määrä Osakeannissa	7 976 373	6 011 876	4 824 647
Osakkeita Listautumisannin jälkeen	46 008 815	37 308 714	32 055 190
Markkina-arvo Listautumisannin jälkeen (miljoonaa euroa)	260	280	300

Optio-oikeudet

Mustilla ei ole Listalleottoesitteen päivämääränä annettuja optio-oikeuksia.

OSAKKEENOMISTAJIEN OIKEUDET

Osakkeenomistajien oikeudet uuden osakkeenomistajien oikeudet -direktiivin nojalla

Euroopan unionin muutosdirektiivi osakkeenomistajien oikeuksista (EU) 2017/828, ("**SHRD II**") implementoitiin Suomessa 10.6.2019. SHRD II:n uudet säännökset ovat johtaneet muutoksiin muun muassa Osakeyhtiölaissa ja Arvopaperimarkkinalaissa ja koskevat listayhtiöitä, institutionaalisia sijoittajia, varainhoitajia sekä valtakirjaneuvonantajia. Lisäksi Hallinnointikoodia on muutettu vuoden 2019 aikana, ja muutettu Koodi on tullut voimaan 1.1.2020. SHRD II:n tavoitteena on vahvistaa osakkeenomistajien asemaa saadakseen tehokasta sananvaltaa lähipiiritoimia sekä johtajien palkkioita koskevissa kysymyksissä sekä kannustaa tiedonvälitykseen ja lisätä läpinäkyvyyttä listayhtiöiden ja niiden osakkeenomistajien välillä. SHRD II:n ydin koostuu muun muassa teemoista johtajien palkkiot, lähipiiritoimet, osakkeenomistajan tunnistaminen ja tiedon välittäminen sekä läpinäkyvyysedellytykset institutionaalisille sijoittajille, varainhoitajille ja valtakirjaneuvonantajille. Uudet vaatimukset ovat astuneet voimaan asteittain vuosina 2019 ja 2020.

Osakkeenomistajien merkintäetuoikeus

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajilla on etuoikeus merkitä Yhtiön uusia Osakkeita. Päätös laskea liikkeeseen uusia Osakkeita osakkeenomistajan merkintäetuoikeudesta poiketen sekä päätös myöntää optio-oikeuksia ja muita Yhtiön Osakkeisiin oikeuttavia erityisiä oikeuksia vaatii vähintään kahden kolmasosan enemmistön yhtiökokouksessa annetuista äänistä ja edustetuista osakkeista. Lisäksi tällainen päätös edellyttää, että tähän on Yhtiön kannalta painava taloudellinen syy. Osakeyhtiölain mukaan päätös maksuttomasta osakeannista osakkeenomistajan merkintäetuoikeudesta poiketen edellyttää, että tähän on Yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava syy.

Tietyt osakkeenomistajat, jotka asuvat tai joiden rekisteröity osoite on Suomen ulkopuolella, mukaan lukien "yhdysvaltalaiset henkilöt" (kuten määritelty Yhdysvaltojen arvopaperimarkkinalain Regulation S -säännöksessä), eivät välttämättä voi käyttää osakkeenomistukseensa perustuvaa merkintäetuoikeuttaan, paitsi jos osakkeet on rekisteröity kyseisen valtion arvopaperilainsäädännön mukaisesti tai jos käytettävissä on poikkeus rekisteröinti- tai muista vastaavista vaatimuksista.

Yhtiökokous

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksessa päätösvaltaansa Yhtiötä koskevissa asioissa. Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaisesti varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain kuuden kuukauden

kuluessa tilikauden päättymisestä. Yhtiökokous päättää muun muassa tilinpäätöksen vahvistamisesta, tilintarkastuskertomuksesta, osinkojen jakamisesta ja hallituksen jäsenten ja tilintarkastajan valitsemisesta sekä heidän palkkioistaan. Yhtiökokous päättää myös vastuuvapauden myöntämisestä hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Ylimääräinen yhtiökokous on pidettävä tiettyjen asioiden käsittelyä varten silloin, kun hallitus katsoo sen tarpeelliseksi tai kun Yhtiön tilintarkastaja tai Yhtiön osakkeenomistajat, joilla on vähintään 10 prosenttia kaikista Yhtiön osakkeista, pyytävät sitä kirjallisesti.

Osakeyhtiölain ja Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan kutsu yhtiökokoukseen on toimitettava osakkeenomistajille aikaisintaan kolme kuukautta ja viimeistään kolme viikkoa ennen kokousta, kuitenkin viimeistään yhdeksän päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Kutsu on toimitettava osakkeenomistajille ilmoituksella, joka julkaistaan Yhtiön internetsivuilla tai ainakin yhdessä hallituksen määräämässä valtakunnallisessa päivälehdessä. Osakkeenomistajan on saadakseen osallistua yhtiökokoukseen ilmoittauduttava Yhtiölle viimeistään kokouskutsussa mainittuna päivänä, joka voi olla aikaisintaan kymmenen päivää ennen yhtiökokousta.

Oikeus osallistua yhtiökokoukseen ja äänestää siellä edellyttää, että osakkeenomistaja on arvo-osuusjärjestelmästä annetun lain mukaan rekisteröity Euroclear Finlandin ylläpitämään osakasluetteloon viimeistään kahdeksan arkipäivää ennen yhtiökokousta (yhtiökokouksen täsmäytyspäivä). Hallintarekisteröidyn osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, tulee hakea tilapäistä rekisteröintiä osakasluetteloon. Tilapäistä rekisteröintiä koskeva ilmoitus on tehtävä viimeistään yhtiökokouskutsussa ilmoitettavana ajankohtana, joka Osakeyhtiölain mukaan on yhtiökokouksen täsmäytyspäivän jälkeen, ja tällainen ilmoitus tilapäisestä rekisteröinnistä katsotaan ilmoittautumiseksi yhtiökokoukseen. Mikäli osakkeenomistaja osallistuu yhtiökokoukseen usean asiamiehen välityksellä, ilmoittautumisen yhteydessä on ilmoitettava osakkeet, joiden perusteella kukin asiamies edustaa osakkeenomistajaa.

Yhtiökokouksen päätösvaltaisuus ei edellytä tietyn osakemäärän olevan edustettuna kokouksessa tiettyjä Osakeyhtiölaissa määriteltyjä poikkeuksia lukuun ottamatta.

Äänioikeus

Osakkeenomistaja voi käyttää oikeuttaan osallistua yhtiökokoukseen ja äänestää yhtiökokouksessa henkilökohtaisesti tai valtuutetun asiamiehen välityksellä. Osakelajien yhdistämisen jälkeen kukin Yhtiön osake oikeuttaa omistajan yhteen ääneen yhtiökokouksessa. Jos osakkeenomistajan osakkeet on kirjattu useammalle kuin yhdelle arvo-osuustilille, osakkeenomistajalla on oikeus käyttää eri asiamiestä kunkin arvo-osuustilin osakkeiden osalta. Osakkeenomistaja voi äänestää eri tavoin osalla omistamistaan äänistä. Voidakseen osallistua yhtiökokoukseen ja äänestää siellä osakkeenomistajan tulee olla rekisteröitynä Euroclear Finlandin ylläpitämään osakasluetteloon.

Yhtiökokouksessa useimmat päätökset tehdään yksinkertaisella äänten enemmistöllä. Kuitenkin eräät päätökset, kuten yhtiöjärjestyksen muutokset, osakkeenomistajien merkintäetuoikeudesta poikkeaminen osakeannin yhteydessä ja päätökset Yhtiön sulautumisesta, jakautumisesta tai purkamisesta, edellyttävät vähintään kahden kolmasosan enemmistöä annetuista äänistä sekä kokouksessa edustetuista osakkeista.

Osingot ja muun vapaan pääoman jakaminen[65]

Osingon jakamisesta ja muusta varojenjaosta päättää yhtiökokous äänten enemmistöllä. Kaikki Yhtiön osakkeet tuottavat yhtäläiset oikeudet Yhtiön osinkoihin ja muihin varojenjako-osuuksiin. Vallitsevan suomalaisen markkinakäytännön mukaisesti osinkoja maksetaan ainoastaan kerran vuodessa sen jälkeen, kun osakkeenomistajat ovat hyväksyneet Yhtiön tilinpäätöksen ja hallituksen osingonjakoehdotuksen. Osakeyhtiölain mukaan osingon jakamista koskevan päätöksen voi kuitenkin tehdä yhtiökokouksen ohella myös hallitus yhtiökokoukselta saamansa valtuutuksen nojalla.

[65] Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön rahoitussopimukset sisältävät osingonjakokiellon. Listautumisen myötä osingonjakokielto poistuu kokonaisuudessaan, eivätkä rahoitussopimukset rajoita Yhtiön osingonjakoa.

Osakeyhtiölain mukaan jaettavan osingon määrä ei saa ylittää emoyhtiön jakokelpoisia varoja, toisin sanoen konsernitilinpäätös ei rajoita osingonjaon määrää. Musti-konsernin tilinpäätös laaditaan IFRS-standardien mukaisesti. Emoyhtiön tilinpäätös laaditaan kuitenkin suomalaisten tilinpäätöstä koskevien lakien ja säännösten (Finnish Accounting Standards, "**FAS**") mukaisesti. Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön oma pääoma jakautuu sidottuun ja vapaaseen omaan pääomaan. Sidottu oma pääoma koostuu osakepääomasta, käyvän arvon rahastoista ja uudelleenarvostusrahastosta sekä aikaisemman Osakeyhtiölain mukaan ennen 1.9.2006 perustetusta mahdollisesta vararahastosta ja ylikurssirahastosta. Muut oman pääoman rahastot kuuluvat vapaaseen omaan pääomaan. Vapaa oma pääoma sisältää siten edellisen tilikauden voiton, edellisten tilikausien kertyneet voittovarat ja yhtiön muun vapaan oman pääoman erät, mukaan lukien sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto, joista on vähennetty taseen osoittama tappio, yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät varat sekä eräät muut jakokelvottomat varat.

Osakeyhtiölaissa korostetaan yrityksen maksuvalmiuden säilyttämistä varojenjaon yhteydessä, ja näin ollen varoja ei saa jakaa, jos jaosta päätettäessä tiedetään tai pitäisi tietää Yhtiön olevan maksukyvytön tai jaon aiheuttavan maksukyvyttömyyden.

Osakeyhtiölain mukaan osingon määrä ei saa ylittää hallituksen esittämää tai hyväksymää määrää. Osakkeenomistajat, joilla on vähintään 10 prosenttia osakkeista, voivat kuitenkin varsinaisessa yhtiökokouksessa vaatia, että osinkona on jaettava vähintään puolet emoyhtiön edeltävän tilikauden voitosta, josta vähennetään mahdollisesti yhtiöjärjestyksen mukaan jakamatta jätettävät määrät ja kyseessä olevan tilikauden aikana mahdollisesti maksetut aikaisemmat osingot. Tällä tavalla jaettava osinko ei kuitenkaan saa ylittää määrää, joka on ilman velkojien suostumusta mahdollista jakaa, ja se saa olla enintään 8 prosenttia emoyhtiön omasta pääomasta.

Osakeyhtiölain mukaan varojenjako saa perustua myös emoyhtiön alkaneen tai meneillään olevan tilikauden vahvistettuun taseeseen, ja näin ollen väliosinkoja voidaan jakaa meneillään olevan tilikauden tuloksen perusteella. Päätettäessä voiton jakamisesta on kuitenkin Osakeyhtiölain säännösten ohella otettava huomioon Yhtiön taloudellisen aseman merkittävät muutokset, jotka ovat tapahtuneet viimeisimmän taseen vahvistamisen jälkeen.

Osakeyhtiölain mukaan osingot ja muut jako-osuudet maksetaan osakasluetteloon asianomaisena täsmäytyspäivänä merkityille osakkeenomistajille tai hallintarekisteröityjen osakkeidensa haltijaksi merkityille henkilöille. Osakasluetteloa pitää Euroclear Finland tilinhoitajayhteisöjen välityksellä. Osinkoja ei makseta osakkeenomistajille, joita ei ole merkitty osakasluetteloon.

Oikeus osinkoihin vanhenee kolmessa vuodessa osingonmaksun eräpäivästä.

Muun vapaan oman pääoman jakaminen tapahtuu pääpiirteissään edellä osingonjaosta sanottua vastaavalla tavalla.

Lisätietoja osinkojen verotuksesta on esitetty kohdassa "*Verotus*".

Velvollisuus tehdä pakollinen ostotarjous sekä lunastusvelvollisuus ja -oikeus

Arvopaperimarkkinalain mukaan osakkeenomistajan, jonka osuus kasvaa yli kolmeen kymmenesosaan tai yli puoleen yhtiön osakkeiden äänimäärästä sen jälkeen, kun yhtiön osake tai osakkeeseen oikeuttava arvopaperi on otettu julkisen kaupankäynnin kohteeksi, on tehtävä käypään hintaan perustuva julkinen ostotarjous kaikista muista yhtiön liikkeeseen laskemista osakkeista ja yhtiön liikkeeseen laskemista sen osakkeisiin oikeuttavista arvopapereista (pakollinen ostotarjous). Arvopaperimarkkinalain mukaan pakollista ostotarjousta ei kuitenkaan tarvitse tehdä, mikäli yllä mainittu raja on ylittynyt vapaaehtoisen ostotarjouksen seurauksena edellyttäen, että alkuperäinen vapaaehtoinen ostotarjous on tehty kohdeyhtiön kaikista osakkeisiin oikeuttavista arvopapereista. Velvollisuutta tehdä pakollinen ostotarjous ei ole myöskään silloin, jos tarjousvelvollisuusrajan ylittyminen johtuu yksinomaan kohdeyhtiön tai toisen osakkeenomistajan toimenpiteestä. Velvollisuutta tehdä pakollinen ostotarjous ei enää ole, jos tarjousvelvollinen kuukauden kuluessa tarjousvelvollisuuden syntymisestä luopuu

tarjousvelvollisuusrajan ylittävästä ääniosuudesta luovuttamalla kohdeyhtiön osakkeita tai muutoin vähentämällä ääniosuuttaan kohdeyhtiössä.

Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistaja, jolla on yli 90 prosenttia yhtiön kaikista osakkeista ja äänistä, on oikeutettu käyvästä hinnasta lunastamaan muiden osakkeenomistajien osakkeet (lunastusoikeus). Lisäksi osakkeenomistajalla, jonka osakkeet voidaan lunastaa edellä kuvatulla tavalla, on vastaavasti oikeus vaatia enemmistöomistajalta osakkeidensa lunastamista (enemmistöomistajan lunastusvelvollisuus).

Listalleottoesitteen päivämääränä Yhtiön yhtiöjärjestyksessä on lunastuslauseke. Yhtiön varsinainen yhtiökokous on 23.1.2020 päättänyt poistaa lausekkeen yhtiöjärjestyksestä. Sen poistaminen ilmoitetaan rekisteröitäväksi Kaupparekisteriin vasta Mustin hallitukselle samassa varsinaisessa yhtiökokouksessa annetun osakeantivaltuutuksen perusteella Listautumisannissa annettavien Uusien Osakkeiden rekisteröitäväksi ilmoittamisen kanssa tai välittömästi sitä ennen.

Omistuksen laimentuminen

Osakkeenomistajan, joka päättää olla merkitsemättä täyttä määrää uusia Osakkeita tai joka ei rajoitusten johdosta voi merkitä uusia Osakkeita, suhteellinen omistusosuus ja äänimäärä Yhtiössä laimentuvat vastaavasti, ja kyseisen osakkeenomistajan alkuperäisten osakkeiden prosenttiosuus Yhtiön kaikkien liikkeeseenlaskettujen osakkeiden kasvaneesta lukumäärästä vähenee vastaavassa suhteessa.

Listautumisannissa tarjottavien Uusien Osakkeiden liikkeeseen laskemisen seurauksena Yhtiön Osakkeiden määrä voi kasvaa 46 008 815 Osakkeeseen olettaen, että Uusien Osakkeiden Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin alalaidassa ja että Henkilöstöannissa merkitään yhteensä 118 764 Uutta Osaketta sellaisiin Uusiin Osakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla. Mikäli Yhtiön olemassa olevat osakkeenomistajat eivät merkitsisi Tarjottavia Osakkeita Osakeannissa, olemassa olevien osakkeenomistajien kokonaisomistus laimenisi tässä tapauksessa noin 17,3 prosentilla. Vastaavasti jos Lopullinen Merkintähinta on Alustavan Hintavälin ylälaidassa, olemassa olevien osakkeenomistajien kokonaisomistus laimenisi noin 15,1 prosentilla.

Yhtiön osakekohtainen nettoarvo 30.9.2019 oli noin 75,7 euroa.

Lisätietoja Yhtiön omistusrakenteesta on esitetty kohdassa “*Omistusrakenne*”.

Osakkeiden luovutus

Myytäessä osakkeita arvo-osuusjärjestelmän kautta kyseiset osakkeet siirretään tilisiirtona myyjän arvo-osuustililtä ostajan arvo-osuustilille. Myyntiä varten Euroclear Finlandin Infinity 2 -selvitysjärjestelmään merkitään jakotieto, ja tarvittaessa arvo-osuustilille kirjataan arvo-osuuksia koskeva varaus. Kauppa merkitään ennakkokaupaksi siihen saakka, kunnes se on selvitetty ja osakkeet maksettu, minkä jälkeen ostaja merkitään automaattisesti yhtiön omistajaluetteloon. Mikäli osakkeet ovat hallintarekisteröityjä ja myyjän ja ostajan osakkeet säilytetään samalla omaisuudenhoitotilillä, osakkeiden myynti ei aiheuta merkintöjä arvo-osuusjärjestelmään, ellei osakkeiden hallintarekisteröinnin hoitaja vaihdu tai osakkeita siirretä omaisuudenhoitotililtä myynnin seurauksena.

Listautumisannin ehtoihin sisältyy luovutuskieltoehtoja koskien Yhtiötä, Myyjiä, Mustin hallitusta ja johtoryhmää sekä Henkilöstöantiin osallistuvia työntekijöitä. Katso lisätietoja luovutusrajoituksista kohdista “*Listautumisannin järjestäminen – Luovutusrajoitukset (lock-up)*” ja “*Listautumisannin ehdot – Luovutusrajoitukset (lock-up)*”.

Valuuttakontrolli

Ulkomaalaiset voivat hankkia suomalaisen osakeyhtiön osakkeita ilman erityistä valuuttakontrollilupaa. Ulkomaalaiset voivat myös vastaanottaa osinkoja ilman erityistä valuuttakontrollilupaa, mutta osinkoa jakava yhtiö joutuu pidättämään lähdeveron Suomesta siirrettävistä varoista, ellei soveltuvasta verosopimuksesta muuta johdu. Ulkomaalaiset, jotka ovat hankkineet suomalaisen osakeyhtiön osakkeita, voivat saada osakkeita

rahastoannin yhteydessä tai osallistua uusmerkintään ilman erityistä valuuttakontrollilupaa. Ulkomaalaiset voivat myydä suomalaisen yhtiön osakkeita Suomessa ja tällaisesta myynnistä saadut varat voidaan siirtää pois Suomesta missä tahansa vaihdettavassa valuutassa. Suomessa ei ole voimassa valuuttakontrollisäännöksiä, jotka rajoittaisivat suomalaisen yhtiön osakkeiden myymistä toiselle ulkomaalaiselle.

Listautumisannin järjestäminen

JÄRJESTÄMISSOPIMUS

Carnegie, Jefferies ja Nordea toimivat Listautumisannin Pääjärjestäjinä. Yhtiön, EQT:n ja Pääjärjestäjien odotetaan solmivan arviolta 13.2.2020 Listautumisantia koskevan järjestämissopimuksen ("**Järjestämissopimus**"). Järjestämissopimuksen mukaan Yhtiö sitoutuu laskemaan liikkeeseen ja EQT sitoutuu myymään Tarjottavia Osakkeita Pääjärjestäjien hankkimille merkitsijöille, ja kukin Pääjärjestäjistä sitoutuu erikseen, tiettyjen ehtojen täyttyessä, hankkimaan merkitsijöitä tai ostajia Tarjottaville Osakkeille. Edellä mainitussa Järjestämissopimuksessa määritellään Pääjärjestäjien Listautumisannin yhteydessä tarjoamat palvelut.

Järjestämissopimus sisältää tavanomaisia ehtoja, joiden mukaan Pääjärjestäjillä on oikeus tietyissä tilanteissa ja tietyin edellytyksin irtisanoa Järjestämissopimus. Tällaisiin tilanteisiin kuuluvat tietyt olennaiset negatiiviset muutokset liittyen Mustin yleiseen toimintaan, liiketoimintaan, taloudelliseen tai muuhun tilaan, liiketoiminnan tulokseen tai Mustin tulevaisuudennäkymiin sekä tietyt muutokset muun muassa kansallisissa tai kansainvälisissä poliittisissa tai taloudellisissa olosuhteissa. Lisäksi Yhtiö on antanut tavanomaisia vakuutuksia Pääjärjestäjille liittyen muun muassa Mustin liiketoimintaan ja lakien noudattamiseen, Yhtiön Osakkeisiin sekä tämän Listalleottoesitteen sisältöön. Yhtiö on Järjestämissopimuksessa sitoutunut muun muassa vapauttamaan Pääjärjestäjät tietyistä vastuista sekä korvaamaan niille Listautumisannista aiheutuneet kulut.

Listautumisanti koostuu (i) Yleisöannista Suomessa, (ii) Henkilöstöannista ja (iii) Instituutioannista Suomessa ja kansainvälisesti. Osakkeita tarjotaan Instituutioannissa institutionaalisille sijoittajille Suomessa ja kansainvälisesti tietyissä muissa maissa Yhdysvaltain ulkopuolella Yhdysvaltain arvopaperilain nojalla annetun Regulation S -säännöksen mukaisesti. Tarjottavia Osakkeita ei ole rekisteröity eikä niitä tulla rekisteröimään Yhdysvaltain arvopaperilain mukaisesti.

Muut Myyjät kuin EQT eivät ole Järjestämissopimuksen osapuolia, vaan he ovat antaneet kukin Myyntisitoumuksen Pääjärjestäjälle Listautumisannin osalta.

LISÄOSAKEOPTIO

Ylikysyntätilanteessa EQT:n odotetaan sopivan siitä, että se antaa Pääjärjestäjille Lisäosakeoption ostaa 30 päivän kuluessa Osakkeiden kaupankäynnin aloittamisesta Helsingin Pörssissä, eli arviolta 14.2.–14.3.2020 välisenä ajanjaksona, enintään 3 726 714 Lisäosaketta olettaen, että Yhtiö laskee liikkeelle 7 976 373 Uutta Osaketta (Uusien Osakkeiden määrä laskettu olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta olisi Alustavan Hintavälin alalaidassa ja että Henkilöstöantiin osallistumaan oikeutetut henkilöt merkitsevät yhteensä 118 764 Uutta Osaketta Henkilöstöannissa sellaisiin Uusiin Osakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla) tai hankkia näille ostajia yksinomaan ylikysyntätilanteiden kattamiseksi. Lisäosakeoption osakkeet vastaavat enintään noin 9,8 prosenttia Osakkeista ja Osakkeiden tuottamasta äänimäärästä ennen Osakeantia ja noin 8,1 prosenttia Osakeannin jälkeen edellyttäen, että kaikki tarjotut Uudet Osakkeet merkitään.

VAKAUTTAMISTOIMENPITEET

Listautumisannin yhteydessä Nordea Vakauttamisjärjestäjänä saattaa 30 päivän kuluessa Osakkeiden kaupankäynnin alkamisesta Helsingin Pörssissä, eli arviolta 14.2.–14.3.2020 välisenä ajanjaksona, suorittaa toimenpiteitä, jotka vakauttavat, ylläpitävät tai muuten vaikuttavat Osakkeiden hintaan. Vakauttamisjärjestäjä voi allokoida Tarjottavien Osakkeiden kokonaismäärää suuremman määrän Osakkeita, jolloin syntyy lyhyt positio. Lyhyt positio on katettu, mikäli lyhyeksi myynti ei ylitä Osakkeiden määrää, jonka Vakauttamisjärjestäjä voi hankkia Lisäosakeoptiolla. Vakauttamisjärjestäjä voi sulkea katetun lyhyeksi myynnin Lisäosakeoptiolla tai ostamalla Osakkeita markkinoilta. Määritettäessä Osakkeiden hankintatapaa katetun lyhyeksi myynnin sulkemiseksi Vakauttamisjärjestäjä ottaa huomioon muun muassa Osakkeiden markkinahinnan verrattuna Lisäosakeoption mukaiseen hintaan. Listautumisannin jälkeen Vakauttamisjärjestäjä voi myös ostaa Osakkeita

markkinoilta tai tehdä niitä koskevia ostotarjouksia Osakkeiden hinnan vakauttamiseksi. Nämä toimenpiteet saattavat nostaa tai ylläpitää Osakkeiden markkinahintaa markkinoilla itsenäisesti määräytyviin tasoihin nähden tai estää tai viivyttää Osakkeiden markkinahinnan laskua. Vakauttamistoimenpiteitä ei kuitenkaan voida toteuttaa korkeampaan hintaan kuin Listautumisannin lopulliseen merkintähintaan. Vakauttamistoimenpiteitä voidaan suorittaa Vakauttamisjärjestäjän toimitiloissa, Helsingin Pörssissä sekä Bats Trading Limited (Bats Europe) ja Turquoise Global Holdings Limited (Turquoise) -markkinapaikoilla. Vakauttamisjärjestäjällä ei ole velvollisuutta suorittaa näitä toimenpiteitä ja Vakauttamisjärjestäjä voi keskeyttää nämä toimenpiteet milloin tahansa.

Vakauttamisessa noudatetaan Markkinoiden väärinkäyttöasetusta sekä komission delegoitua asetusta (EU) 2016/1052 Markkinoiden väärinkäyttöasetuksen täydentämisestä takaisinosto-ohjelmiin ja vakauttamistoimenpiteisiin sovellettavia edellytyksiä koskevilla teknisillä sääntelystandardeilla.

Vakauttamisjärjestäjän odotetaan solmivan Lisäosakeoptioon ja vakauttamiseen liittyvän osakelainaussopimuksen EQT:n kanssa. Osakelainaussopimuksen mukaan Vakauttamisjärjestäjä voisi ottaa Osakkeita lainaksi Lisäosakeoptiota vastaavan määrän, jolla katetaan Listautumisannin yhteydessä mahdollisesti tehtyjä ylimerkintöjä. Jos Vakauttamisjärjestäjä lainaa Osakkeita tällä tavalla, Vakauttamisjärjestäjän on palautettava osakelainaussopimuksen perusteella lainaamansa määrä Osakkeita EQT:lle.

LUOVUTUSRAJOITUKSET (LOCK-UP)

Yhtiön, Myyjien ja muiden Yhtiön nykyisten osakkeenomistajien odotetaan sitoutuvan siihen, että ne eivät ilman Pääjärjestäjän antamaa etukäteistä kirjallista suostumusta ajanjaksolla, joka päättyy 180 päivän kuluttua Listautumisesta laske liikkeeseen, tarjoa, panttaa, myy, sitoudu myymään, myy optio-oikeutta osakkeisiin tai oikeutta ostaa, osta mitään optio-oikeutta tai oikeutta myydä, luovuta optio-oikeutta tai warranttia ostaa, lainaa tai muutoin siirrä tai luovuta suoraan tai välillisesti omistamiaan tai Listautumisannissa merkitsemiään Osakkeita tai arvopapereita, jotka oikeuttavat Osakkeisiin tai ovat vaihdettavissa tai muutettavissa Osakkeiksi, tai tee mitään vaihtosopimusta tai muuta sopimusta, jolla Osakkeen omistuksen taloudelliset vaikutukset siirtyvät kokonaan tai osittain riippumatta siitä, toteutetaanko tällainen toimenpide Osakkeiden tai muiden arvopaperien toimituksella, käteisellä tai muutoin. Luovutusrajoitus ei koske Listautumisannin toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä.

Mustin hallituksen ja johtoryhmän jäsenet ovat solmineet Yhtiön, Myyjien ja muiden Yhtiön nykyisten osakkeenomistajien luovutusrajoitussopimusta vastaavan luovutusrajoitussopimuksen, joka päättyy 360 päivän kuluttua Listautumisesta.

Henkilöstöantiin osallistumisen edellytyksenä on vastaavaan luovutusrajoitussopimuksen solmiminen vastaavilla ehdoilla. Luovutusrajoitussopimus päättyy Mustin hallituksen ja johtoryhmän osalta 360 päivän kuluttua ja muden Yhtiön nykyisten osakkeenomistajien osalta 180 päivän kuluttua Listautumisesta. Henkilöstöantiin osallistuvien on suostuttava siihen, että luovutusrajoitus kirjataan heidän arvo-osuustileilleen. Katso kohta "*Listautumisannin ehdot – Listautumisannin yleiset ehdot – Luovutusrajoitukset*".

Luovutusrajoitussopimusten ehdot koskevat yhteensä noin 46,0 prosenttia Osakkeista Listautumisannin jälkeen ilman Lisäosakeoptiota (Lisäosakeoption kanssa noin 37,9 prosenttia) edellyttäen, että Yhtiö laskee liikkeeseen 6 011 876 Uutta Osaketta (Uusien Osakkeiden määrä laskettu olettaen, että Uusien Osakkeiden merkintähinta olisi Alustavan Hintavälin keskikohdassa ja että Henkilöstöantiin osallistumaan oikeutetut henkilöt merkitsisivät yhteensä 118 764 Uutta Osaketta Henkilöstöannissa sellaisiin Uusiin Osakkeisiin soveltuvalla alhaisemmalla merkintähinnalla).

PALKKIOT JA KULUT

Yhtiö ja Myyjät maksavat Pääjärjestäjille myyntipalkkion, joka määritellään Yhtiön osalta Uusista Osakkeista ja Myyjien osalta Myyntiosakkeista (mukaan lukien mahdollisten ylimääräisten Osakkeiden myynnin Lisäosakeoption mukaisesti) saatujen bruttovarojen mukaan. Tämän lisäksi Yhtiö ja Myyjät voivat oman täyden harkintavaltansa nojalla maksaa Pääjärjestäjille kannustuspalkkion, joka määritellään Listautumisannista

hankittavien bruttovarojen mukaan, sisältäen mahdollisten ylimääräisten Osakkeiden myynnin Lisäosakeoption mukaisesti. Lisäksi Yhtiö on sitoutunut korvaamaan Pääjärjestäjille tiettyjä kuluja. Yhtiö odottaa maksavansa Listautumisannin yhteydessä noin 5 miljoonaa euroa palkkioina ja kuluina (mukaan lukien harkinnanvaraiset palkkiot) ja Myyjät odottavat maksavansa noin 4 miljoonaa euroa palkkioina ja kuluina (mukaan lukien harkinnanvaraiset palkkiot) Myyntiosakkeista.

LISTAUTUMISANTIIN LIITTYVÄT INTRESSIT

Pääjärjestäjien palkkiot on osittain sidottu Listautumisannista saatavien varojen määrään.

Pääjärjestäjinä toimivat Carnegie, Jefferies ja Nordea ja näiden kanssa samaan konserniin kuuluvat yhteisöt voivat ostaa ja myydä Osakkeita omaan tai asiakkaidensa lukuun ennen Listautumisantia, sen aikana sekä sen jälkeen soveltuvan lainsäädännön ja säännösten mukaisesti.

Pääjärjestäjinä toimivat Carnegie, Jefferies ja Nordea ja näiden kanssa samaan konserniin kuuluvat yhteisöt ovat tarjonneet ja voivat tulevaisuudessa tarjota Yhtiölle investointi- tai muita pankkipalveluita tavanomaisen liiketoimintansa mukaisesti.

Nordea on osapuolena Yhtiön nykyisessä SFA:ssa, joka uudelleenrahoitetaan Uudelleenrahoituksen yhteydessä. Uudelleenrahoitukseen koostuu 60 miljoonan euron rahoitusjärjestelystä Nordean kanssa, joka on muun muassa ehdollinen sille, että Yhtiön Listautumisannista saavat bruttovarat ovat vähintään 40 miljoonaa euroa. Nämä varat tullaan käyttämän muun muassa SFA:n takaisinmaksuun. Katso yllä "*Listautumisannin tausta ja syyt sekä varojen käyttö*". Lisäksi tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Nordealla on 1,2 prosentin omistuksensa kautta taloudellinen intressi EQT Mid Market Fund-rahastossa.

Myyjät myyvät Listautumisannissa Myyntiosakkeita. Lisätietoja Myyjistä on tämän Listalleottoesitteen liitteessä A.

Suomen arvopaperimarkkinat

Alla esitetty yhteenveto on yleisluonteinen kuvaus Suomen arvopaperimarkkinoista ja se perustuu tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Suomessa voimassa olevaan lainsäädäntöön. Alla oleva yhteenveto ei ole tyhjentävä.

YLEISTÄ

Suomen arvopaperimarkkinoita valvova viranomainen on Finanssivalvonta. Keskeisiä arvopaperimarkkinoita sääntteleviä säädöksiä ovat Arvopaperimarkkinalaki, joka sisältää määräyksiä muun muassa yhtiöiden ja osakkeenomistajien tiedonantovelvollisuudesta, esitevaatimuksista ja julkisista ostotarjouksista, esiteasetus ((EU) 2017/1129), joka sisältää sääntelyä muun muassa esitteen laatimisvelvollisuudesta ja sisällöstä, sekä markkinoiden väärinkäyttöasetus ((EU) N:o 596/2014), joka sisältää sääntelyä muun muassa sisäpiiritiedon julkistamisesta sekä liikkeeseenlaskijoiden johtohenkilöiden kaupparaportoinnista. Arvopapereiden ja muiden rahoitusvälineiden ottamista julkisen kaupankäynnin kohteeksi ja noteerattujen rahoitusvälineiden kauppaa koskeva sääntely on koottu lakiin kaupankäynnistä rahoitusvälineillä (1070/2017, muutoksineen). Finanssivalvonnan tehtävänä on valvoa näiden määräysten noudattamista. Finanssivalvonta voi antaa tarkempaa sääntelyä Arvopaperimarkkinalain ja muiden lakien nojalla.

Arvopaperimarkkinalaki ja Markkinoiden väärinkäyttöasetus määrittävät tiedonantovelvollisuuden vähimmäisvaatimukset yhtiöille, jotka hakevat listautumista Helsingin Pörssiin tai joiden arvopaperit ovat julkisen kaupankäynnin kohteena tai jotka tarjoavat arvopapereita yleisölle. Sisäpiiritieto on julkistettava siten, että yleisöllä on nopea pääsy kyseiseen tietoon ja että tietoa voidaan arvioida perusteellisesti, asianmukaisesti ja oikea-aikaisesti yleisön keskuudessa. Suomalainen pörssiyhtiö eli yhtiö, jonka liikkeeseen laskemat osakkeet ovat kaupankäynnin kohteena säännellyllä markkinalla, on velvollinen julkistamaan säännöllisesti taloudellista tietoa yhtiöstä sekä kaikki sellaiset seikat, jotka ovat omiaan olennaisesti vaikuttamaan sen arvopapereiden arvoon.

Osakkeenomistajan on annettava ilman aiheetonta viivytystä ilmoitus pörssiyhtiölle ja Finanssivalvonnalle, kun hänen osuutensa suomalaisessa noteeratussa yhtiössä saavuttaa, ylittää tai vähenee alle 5, 10, 15, 20, 25, 30, 50 tai 90 prosenttia taikka 2/3 (66,67 prosenttia) kyseisen julkisen kaupankäynnin kohteena olevan yhtiön äänimäärästä tai osakkeiden kokonaismäärästä Arvopaperimarkkinalain mukaisesti laskettuna (liputusilmoitus). Liputusilmoitus on tehtävä myös, kun osakkeenomistajalla on oikeus rahoitusvälineen perusteella saada yhtiön osakkeita määrä, joka saavuttaa, ylittää tai vähenee alle liputusrajan, tai kun suoran ja rahoitusvälineen perusteella saatavan omistuksen yhteen laskettu määrä saavuttaa, ylittää tai vähenee alle liputusrajan. Rahoitusvälineenä pidetään myös rahoitusvälinettä, jonka arvo määräytyy yhtiön osakkeen perusteella ja jolla on samanlainen taloudellinen vaikutus kuin rahoitusvälineellä, joka oikeuttaa saamaan yhtiön osakkeita. Liputusilmoitus on tehtävä riippumatta siitä, toteutetaanko rahoitusvälineen kohde-etuus fyysisesti luovuttaen vai nettoarvon tilityksenä. Ilmoitus on tehtävä ilman aiheetonta viivytystä, kuitenkin viimeistään seuraavana kaupankäyntipäivänä sen jälkeen kun osakkeenomistaja sai tiedon tai hänen olisi pitänyt tietää osake- tai ääniosuutensa mainitunlaisesta muutoksesta. Osakkeenomistajan on katsottava saaneen tiedon kyseisestä oikeustoimesta viimeistään kahden kaupankäyntipäivän kuluttua oikeustoimesta. Edellä mainitun tiedon saatuaan pörssiyhtiön tulee julkistaa tieto pörssitiedotteella.

Arvopaperimarkkinalain mukaan osakkeenomistajan, jonka ääniosuus kasvaa yli 30 prosentin tai yli 50 prosentin yhtiön osakkeiden äänimäärästä sen jälkeen, kun yhtiön osake tai osakkeeseen oikeuttava arvopaperi on otettu julkisen kaupankäynnin kohteeksi säännellylle markkinalle, on tehtävä käypään hintaan perustuva julkinen ostotarjous kaikista muista yhtiön liikkeeseen laskemista osakkeista ja yhtiön liikkeeseen laskemista sen osakkeisiin oikeuttavista arvopapereista (pakollinen ostotarjous). Osakeyhtiölain (624/2006, muutoksineen) mukaan osakkeenomistaja, jolla on yli 90 prosenttia yhtiön kaikista osakkeista ja äänistä, on oikeutettu käyvästä hinnasta lunastamaan muiden osakkeenomistajien osakkeet (lunastusoikeus). Lisäksi osakkeenomistajalla, jonka osakkeet voidaan lunastaa edellä kuvatulla tavalla, on vastaavasti oikeus vaatia enemmistöomistajalta

osakkeidensa lunastamista (enemmistöomistajan lunastusvelvollisuus). Yllä mainittujen osake- ja äänimäärien laskemisesta on annettu yksityiskohtaisia säännöksiä.

Arvopaperimarkkinalain mukaan suomalaisen listatun yhtiön on suoraan tai epäsuorasti kuuluttava riippumattomaan, elinkeinoelämää laajasti edustavaan Suomessa perustettuun toimielimeen, joka on antanut hyvän arvopaperimarkkinatavan noudattamisen edistämiseksi suosituksen kohdeyhtiön johdon toiminnasta julkisessa ostotarjouksessa ("**Ostotarjouskoodi**"). Arvopaperimarkkinalain mukaan listatun yhtiön on annettava perustelut sille, miksi se ei ole sitoutunut noudattamaan Ostotarjouskoodia.

Lyhyet nettopositiot Helsingin Pörssissä kaupankäynnin kohteena olevissa osakkeissa on ilmoitettava Finannsivalvonnalle lyhyeksimyynnistä ja tietyistä luottoriskinvaihtosopimuksiin liittyvistä kysymyksistä annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen ((EU) N:o 236/2012) mukaisesti. Lyhyiden nettopositioiden ilmoitusvelvollisuus koskee kaikkia sijoittajia ja markkinatoimijoita. Kaupankäynnin kohteeksi säännellyllä markkinalla otetun yhtiön osakkeita koskeva lyhyt nettopositio on ilmoitettava, kun positio saavuttaa, ylittää tai alittaa 0,2 prosenttia kohdeyhtiön liikkeeseen lasketusta osakepääomasta. Uusi ilmoitus on tehtävä kynnysarvon ylittymisen jälkeen 0,1 prosenntiyksikön välein. Finannsivalvonta julkistaa ilmoitetut lyhyet nettopositiot verkkosivustollaan, jos lyhyt nettopositio saavuttaa, ylittää tai alittaa 0,5 prosenttia kohdeyhtiön liikkeeseen lasketusta osakepääomasta.

Rikoslaki (39/1889, muutoksineen) sisältää säännöksiä julkistamisvaatimusten rikkomisesta, sisäpiiritiedon väärinkäytöstä, sisäpiiritiedon laittomasta ilmaisemisesta ja markkinoiden manipuloinnista. Säännöksissä kuvattu toiminta on kriminalisoitu. Markkinoiden väärinkäyttöasetuksessa, Arvopaperimarkkinalaissa ja Finanssivalvonnasta annetussa laissa (878/2008, muutoksineen) on annettu Finanssivalvonnalle oikeus määrätä muun muassa julkistamisvelvollisuutta, sisäpiiritiedon väärinkäyttöä, markkinoiden manipulaatiota ja johtohenkilöiden kaupparaportointia koskevien säännösten rikkomisesta hallinnollisia sanktioita lukuun ottamatta tilanteita, joissa tahoa epäillään samasta teosta esitutkinnassa, syyteharkinnassa tai tuomioistuimessa vireillä olevassa rikosasiassa tai taholle on annettu samasta teosta lainvoimainen tuomio. Finanssivalvonta voi esimerkiksi antaa julkisen varoituksen, kieltää henkilöä käymästä kauppaa rahoitusvälineillä taikka määrätä rike- tai seuraamusmaksun. Helsingin Pörssin kurinpitolautakunta voi antaa yhtiölle varoituksen tai muistutuksen taikka määrätä kurinpitomaksun tai määrätä yhtiön pörssilistalta poistettavaksi.

KAUPANKÄYNTI JA KAUPPOJEN SELVITYS HELSINGIN PÖRSSISSÄ

Osakekaupankäynti Helsingin Pörssissä tapahtuu automatisoidussa täsmäytysjärjestelmässä. Helsingin Pörssi käyttää osakekaupassa INET-kaupankäyntijärjestelmää, joka on toimeksiantopohjainen järjestelmä, jossa toimeksiannot täsmäytetään kaupoiksi, kun hinta- ja määrätiedot täsmäävät. INET-kaupankäyntijärjestelmässä kaupankäyntipäivä koostuu lähtökohtaisesti kaupankäyntiä edeltävästä jaksosta, jatkuvasta kaupankäynnistä, päätöshuutokaupasta ja kaupankäynnin jälkeisestä jaksosta.

Kaupankäyntiä edeltävässä jaksossa kello 9.00 ja 9.45 välisenä aikana toimeksiantoja voidaan tallentaa, muuttaa tai poistaa. Päivän avaus alkaa kello 9.45 ja päättyy kello 10.00. Päivän avaukseen siirretään automaattisesti pörssierälliset kaupankäyntiä edeltävän jakson aikana tallennetut tarjoukset sekä järjestelmässä jo olevat tarjoukset, joiden voimassaoloaika voi olla useita päiviä. Jatkuva kaupankäynti tapahtuu kello 10.00 ja 18.25 välisenä aikana. Jatkuva kaupankäynti alkaa jaksoittain välittömästi päivän avauksen päätyttyä kello 10.00, jolloin ensimmäisen osakkeen avauskurssi määrätään, minkä jälkeen jatkuva kaupankäynti kyseisellä osakkeella alkaa. Noin kymmenen minuutin kuluttua kaikkien osakkeiden avauskurssit on määritetty, ja markkinakysyntään perustuva kaupankäynti jatkuu kello 18.25 asti. Päivän päätöshuutokauppa alkaa kello 18.25 ja päättyy noin kello 18.30, jolloin määritetään päätöskurssit ja jolloin myös jatkuva kaupankäynti päättyy. Kaupankäynnin jälkeisen jakson aikana kello 18.30 ja 19.00 välillä voidaan tallentaa vain osakkeiden sopimuskauppoja jälkipörssikauppoina päivän kaupankäynnissä määräytyneeseen hintaan.

Kaupat selvitetään ensisijaisesti Euroclear Finlandin automaattisessa selvitysjärjestelmässä (Infinity-arvopaperikeskusjärjestelmä) toisena (2.) pankkipäivänä kaupantekopäivästä (T + 2), elleivät osapuolet ole toisin sopineet.

Kaupankäynti arvopapereilla Helsingin Pörssissä ja kauppojen selvitys Euroclear Finlandissa tapahtuu euroissa, ja pienin mahdollinen hinnanmuutos (tick size) noteerauksissa riippuu osakkeen tikkivälitaulukosta ja on alimmillaan 0,0001 euroa. Hintatiedot tuotetaan ja julkaistaan ainoastaan euroissa.

ARVO-OSUUSJÄRJESTELMÄ

Yleistä

Kaikkien Euroopan unioniin sijoittautuneiden liikkeeseenlaskijoiden, jotka laskevat liikkeeseen tai ovat laskeneet liikkeeseen siirtokelpoisia arvopapereita, jotka otetaan kaupankäynnin kohteeksi tai joilla käydään kauppaa kauppapaikoilla, on huolehdittava siitä, että tällaiset arvopaperit muutetaan arvo-osuusmuotoon. Liikkeeseenlaskijalla on oikeus valita arvopaperikeskus, jossa arvopaperit lasketaan liikkeeseen. Arvopaperikeskus ylläpitää arvo-osuusjärjestelmää. Suomessa arvopaperikeskuksena toimii tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Euroclear Finland. Euroclear Finland ylläpitää arvo-osuusrekisteriä muun muassa oman pääoman ja vieraan pääoman ehtoisista arvopapereista. Euroclear Finlandin rekisteröity osoite on Urho Kekkosen katu 5C, 00100 Helsinki.

Suomalaisessa arvopaperikeskuksessa on pidettävä liikkeeseenlaskijoiden lukuun osakasluetteloita arvo-osakkeenomistajista. Arvopaperikeskuksilla ei ole arvopaperikeskusasetuksen ((EU) N:o 909/2014) mukaan velvollisuutta tarjota osakkeenomistajille maksuttomia liikkeeseenlaskijoiden kustantamia tilejä, mutta arvopaperikeskukset voivat tarjota tällaisia tilejä vapaaehtoisen liiketoimintapäätöksen perusteella. Tilinhoitajayhteisöt, jollaisina toimivat muun muassa pankit, sijoituspalveluyritykset ja arvopaperikeskuksen valtuuttamat selvitysosapuolet, hallinnoivat arvo-osuustilejä sekä tekevät kirjauksia niille.

Rekisteröintimenettely

Kaikkien arvo-osuusjärjestelmään liittyneiden yhtiöiden osakkeenomistajien on avattava arvo-osuustili tilinhoitajayhteisössä taikka hallintarekisteröitävä osakkeensa tilikirjausten toteuttamiseksi. Suomalaisella osakkeenomistajalla ei ole oikeutta säilyttää osakkeitaan hallintarekisteröidyllä tilillä suomalaisessa arvo-osuusjärjestelmässä. Osakkeenomistajille, jotka eivät ole vaihtaneet osakkeitaan arvo-osuuksiksi, avataan Euroclear Finlandin arvo-osuusrekisteriin yhteistili, jonka tilinhaltijaksi merkitään liikkeeseenlaskija. Kaikki arvo-osuusjärjestelmään rekisteröityjen arvopapereiden siirrot toteutetaan tilisiirtoina tietojärjestelmässä. Tilinhoitajayhteisö vahvistaa kirjaukset toimittamalla tilinhaltijalle tili-ilmoituksen kaikista arvo-osuustileille tehdyistä kirjauksista. Arvo-osuustilien haltijat saavat myös vuosi-ilmoituksen omistuksistaan kalenterivuoden päättyessä.

Jokaiselle arvo-osuustilille on merkittävä tiedot tilin omistajasta ja muista tilille kirjattuihin arvo-osuuksiin kohdistuvien oikeuksien haltijoista tai hallintarekisteröinnin hoitajasta, joka hallinnoi hallintarekisteröidyn tilin varoja, sekä tieto tilinhoitajayhteisöstä, jonka hoidossa tili on. Vaadittavat tiedot sisältävät tilille kirjattujen arvo-osuuksien lajin ja määrän sekä tiliin ja sille kirjattuihin arvo-osuuksiin kohdistuvat oikeudet ja rajoitukset. Mahdollisesta hallintarekisteröidystä tilistä tehdään kirjattaessa merkintä. Euroclear Finland ja kaikki tilinhoitajayhteisöt ovat velvollisia pitämään saamansa tiedot luottamuksellisina. Yhtiöllä on kuitenkin velvollisuus pitää osakasluettelo jokaisen nähtävänä yhtiön pääkonttorissa tai, yhtiön osakkeiden kuuluessa arvo-osuusjärjestelmään, arvopaperikeskuksen toimipaikassa Suomessa. Finanssivalvonnalla on oikeus pyynnöstä saada määrättyjä tietoja hallintarekisteröidyistä arvopaperiomistajista.

Kukin tilinhoitajayhteisö on vastuussa hallinnoimassaan arvo-osuusrekisterissä mahdollisesti esiintyvistä virheistä ja laiminlyönneistä sekä tietosuojan rikkomisesta. Mikäli tilinomistajalle on aiheutunut vahinkoa johtuen virheellisestä kirjauksesta ja mikäli asianomainen tilinhoitajayhteisö ei pysty korvaamaan tällaista vahinkoa, on tilinomistaja oikeutettu saamaan korvauksen Euroclear Finlandin lakisääteisestä kirjausrahastosta. Kirjausrahaston pääoman vähimmäismäärän on oltava 0,0048 prosenttia arvo-osuusjärjestelmässä viiden (5) viimeksi kuluneen kalenterivuoden aikana säilytettävinä olleiden arvo-osuuksien yhteenlasketun markkina-arvon keskiarvosta, kuitenkin vähintään 20 miljoonaa euroa. Samalle vahingonkärsijälle maksetaan kirjausrahaston varoista korvauksena vahingonkärsijän samalta tilinhoitajayhteisöltä olevan korvaussaamisen määrä, kuitenkin

enintään 25 000 euroa. Kirjausrahasto on velvollinen korvaamaan samaan vahinkotapahtumaan liittyviä vahinkoja enintään 10 miljoonaa euroa.

Arvopapereiden säilyttäminen ja hallintarekisteröinti

Suomen lain mukaan muu kuin suomalainen osakkeenomistaja voi valtuuttaa tilinhoitajayhteisön (tai arvopaperikeskuksen hyväksymän ulkomaisen yhteisön) toimimaan osakkeenomistajan puolesta hallintarekisteröinnin hoitajana. Suomalaisten osakkeenomistajien hallintarekisteröinti ulkomailla voi olla mahdollista joissain tapauksissa EU:n arvopaperikeskusasetuksen ((EU) N:o 909/2017) tai muun EU-sääntelyn perusteella, tai jos suomalainen yhtiö laskee osakkeita liikkeeseen toisessa EU-maassa. Hallintarekisteröityjen osakkeiden omistajilla on oikeus osinkoihin sekä kaikkiin nimiinsä rekisteröityihin osakkeisiin liittyviin merkintäoikeuksiin, taloudellisiin oikeuksiin ja hallinnoimisoikeuksiin. Jos hallintarekisteröityjen osakkeiden omistaja haluaa osallistua yhtiökokoukseen ja käyttää siellä äänioikeuttaan, hänen tulee rekisteröidä osakkeet omiin nimiinsä Euroclear Finlandin ylläpitämään osakasluetteloon viimeistään yhtiökokouskutsussa ilmoitettavana ajankohtana, jonka täytyy olla yhtiökokouksen täsmäytyspäivän jälkeen. Hallintarekisteröityjen osakkeiden hoitajaksi valtuutettu omaisuudenhoitaja on pyydettäessä velvollinen ilmoittamaan Finanssivalvonnalle sekä asianomaiselle yhtiölle todellisen osakkeenomistajan henkilöllisyyden, mikäli se on tiedossa, sekä tämän omistamien arvopapereiden määrän. Mikäli todellisen osakkeenomistajan nimi ei ole tiedossa, on hallintarekisteröinnin hoitajaksi valtuutetun omaisuudenhoitajan ilmoitettava vastaavat tiedot todellisen osakkeenomistajan edustajana toimivasta tahosta ja toimitettava kirjallinen vakuutus siitä, ettei todellinen osakkeenomistaja ole suomalainen luonnollinen tai oikeushenkilö.

Euroclear Finlandin välittäjänä toimivan Euroclear Bank S.A./N.V.:n ja Clearstreamin lukuun toimivilla suomalaisilla omaisuudenhoitajilla on säilytystili arvo-osuusjärjestelmässä ja ulkomaalaiset osakkeenomistajat voivat siten säilyttää Helsingin Pörssissä noteerattuja osakkeitaan Euroclear Bank S.A./N.V.:ssä ja Clearstreamissä olevilla tileillä.

Osakkeenomistajan, joka haluaa pitää osakkeitaan arvo-osuusjärjestelmässä omissa nimissään mutta jolla ei ole arvo-osuustiliä Suomessa, tulee avata arvo-osuustili tilinhoitajayhteisön kautta sekä euromääräinen pankkitili Suomessa.

SIJOITTAJIEN KORVAUSRAHASTO

Suomen lain mukaan sijoittajat jaetaan ammattimaisiin ja ei-ammattimaisiin sijoittajiin. Ammattimaisia sijoittajia ovat sellaiset liikeyritykset ja julkisyhteisöt, joiden voidaan olettaa tuntevan arvopaperimarkkinat ja niiden riskit. Asiakas voi lisäksi itse kirjallisesti ilmoittaa olevansa ammattitaitonsa ja sijoituskokemuksensa perusteella ammattimainen sijoittaja. Yksityishenkilöt ovat kuitenkin pääsääntöisesti ei-ammattimaisia sijoittajia.

Luottolaitosten ja asiakasvaroja hallinnoivien tai hallussaan pitävien sellaisten sijoituspalveluyritysten, jotka eivät tarjoa vain yksinomaan toimeksiantojen välittämistä tai sijoitusneuvontaa tai monenkeskisen kaupankäynnin järjestämistä, on kuuluttava sijoittajien korvausrahastoon. Korvausrahasto turvaa sijoittajien selvien, riidattomien ja erääntyneiden saamisten suorituksen silloin, kun sijoituspalveluyritys tai luottolaitos ei muuten pysty muun kuin tilapäisen maksukyvyttömyyden vuoksi maksamaan sijoittajien saamisia tietyn määräajan kuluessa. Korvausrahasto korvaa ainoastaan ei-ammattimaisten sijoittajien saamisia. Sijoittajalle maksetaan 90 prosenttia hänen saamisestaan, kuitenkin enintään 20 000 euroa. Rahasto ei korvaa osakekurssien laskusta tai vääristä sijoituspäätöksistä johtuvia tappioita, joten asiakas vastaa edelleen omien sijoituspäätöstensä seurauksista. Luottolaitosten tallettajille korvataan pankin maksukyvyttömyystilanteessa saamiset 100 000 euroon asti talletussuojarahaston varoista. Tallettajan varat ovat joko talletussuojarahaston tai korvausrahaston piirissä, joten samoilla varoilla ei ole kaksinkertaista suojaa.

Verotus

Alla esitetty yhteenveto perustuu tämän Listalleottoesitteen päivämääränä Suomessa voimassa olevaan verolainsäädäntöön. Muutokset verolainsäädännössä saattavat vaikuttaa verotukseen myös takautuvasti. Yhteenveto ei ole tyhjentävä eikä siinä ole huomioitu eikä selvitetty muiden maiden kuin Suomen verolainsäädäntöä. Sijoittamista harkitsevien tulisi kääntyä oman veroasiantuntijansa puoleen saadakseen tietoja Suomen tai muiden maiden veroseuraamuksista Listautumisannin sekä Osakkeiden hankinnan, omistuksen tai luovuttamisen osalta. Jonkin muun maan verolainsäädäntö saattaa vaikuttaa sijoitusta harkitsevaan henkilöön ja mahdolliseen osakkeista saatuun tuloon, ja sijoittajien, tulisi ottaa yhteyttä veroasiantuntijaan omiin erityisolosuhteisiinsa liittyvien veroseuraamusten selvittämiseksi.

SUOMEN VEROTUS

Seuraavassa esitetään kuvaus niistä olennaisista tuloveroseuraamuksista, joilla saattaa olla merkitystä Listautumisannin kannalta. Alla esitetty soveltuu Suomessa yleisesti ja rajoitetusti verovelvollisiin luonnollisiin henkilöihin ja osakeyhtiöihin, ja siinä käsitellään osingonjakoon sekä Osakkeiden myynnistä saatavaan luovutusvoittoon sovellettavaa Suomen verolainsäädäntöä.

Seuraavassa ei käsitellä sellaisia Osakkeiden omistajien erityisiä veroseuraamuksia, jotka liittyvät muun muassa erilaisiin yritysjärjestelyihin, ulkomaisiin väliyhteisöihin, liiketoimintaa harjoittamattomiin yhteisöihin, tuloverosta vapautettuihin yhteisöihin taikka avoimiin tai kommandiittiyhtiöihin. Seuraavassa ei myöskään käsitellä Suomen perintö- tai lahjaveroseuraamuksia.

Kuvaus perustuu:

- tuloverolakiin (1535/1992, muutoksineen);
- lakiin elinkeinotulon verottamisesta (360/1968, muutoksineen);
- lakiin rajoitetusti verovelvollisen tulon verottamisesta (627/1978, muutoksineen); ja
- varainsiirtoverolakiin (931/1996, muutoksineen).

Lisäksi kuvauksessa on otettu huomioon asiaankuuluva oikeuskäytäntö sekä veroviranomaisten päätökset ja lausunnot, jotka ovat voimassa ja saatavilla tämän Listalleottoesitteen päivämääränä.

Kaikkiin yllämainittuihin kohtiin voi tulla muutoksia. Tällaiset muutokset voivat aiheuttaa muutoksia alla kuvattuihin veroseuraamuksiin. Muutokset saattavat tulla voimaan myös takautuvasti.

YLEISTÄ

Suomessa yleisesti verovelvollisia ja rajoitetusti verovelvollisia kohdellaan verotuksessa eri tavoin. Yleisesti verovelvolliset ovat Suomessa verovelvollisia maailmanlaajuisista tuloistaan. Rajoitetusti verovelvollisia verotetaan vain Suomesta saadusta tulosta. Lisäksi rajoitetusti verovelvollisen Suomessa sijaitsevasta kiinteästä toimipaikasta saamaa tuloa verotetaan Suomessa. Suomea sitovat verosopimukset voivat rajoittaa sisäisen verolainsäädännön soveltamista ja estää rajoitetusti verovelvollisen Suomesta saaman tulon verottamisen.

Luonnollisen henkilön katsotaan olevan Suomessa yleisesti verovelvollinen silloin, kun hän jatkuvasti oleskelee Suomessa yli kuuden kuukauden ajan tai hänellä on Suomessa varsinainen asunto ja koti. Ansiotuloa, palkkatulo mukaan lukien, verotetaan progressiivisen veroasteikon mukaan. Pääomatuloa verotetaan tällä hetkellä 30 prosentin verokannalla. Kuitenkin jos pääomatulojen yhteismäärä ylittää 30 000 euroa kalenterivuoden aikana, on vero ylimenevästä määrästä 34 prosenttia. Suomen lain mukaan perustetut yhtiöt ovat Suomessa yleisesti verovelvollisia ja siten Suomessa verovelvollisia maailmanlaajuisista tuloistaan. Yhteisöverokanta on tällä hetkellä 20 prosenttia.

Seuraavassa on yhteenveto tietyistä Osakkeiden hankintaan, omistukseen ja myyntiin liittyvistä veroseuraamuksista Suomessa yleisesti ja rajoitetusti verovelvollisille osakkeenomistajille.

HENKILÖSTÖANTI

Tuloverolain 66 §:n mukaan työnantaja voi tarjota uusia osakkeitaan työntekijälle 10 prosentin alennuksella ilman, että siitä syntyy verotettavaa etuutta. Alennus on tuloverolaissa säädetyn mukaisesti osakkeiden käyvän arvon ja uusien osakkeiden merkintähinnan välinen erotus. Työnantajan tarjoamien osakkeiden tulee olla uusia liikkeeseen laskettuja osakkeita ja osakkeita tulee tarjota henkilöstön enemmistölle, jotta anti täyttää verovapauden edellytykset. 10 prosenttia merkintähinnasta ylittävä alennus katsotaan työntekijän verotettavaksi ansiotuloksi, josta vero pidätetään vastaavaan tapaan kuin palkasta.

Henkilöstöantiin osallistuvien saama alennus Uusien Osakkeiden käyvästä hinnasta ei kuitenkaan ole miltään osin verovapaa etu tuloverolain 66 §:n henkilöstöantia koskevan säännöksen nojalla. Henkilöstöannissa Tarjottavia Osakkeita merkitsevien henkilöiden verotuskohtelu riippuu siitä, onko merkitsevä taho luonnollinen henkilö vai oikeushenkilö, ja muista merkitsevän tahon verotukselliseen asemaan liittyvistä seikoista.

OSINKOJEN JA PÄÄOMANPALAUTUSTEN VEROTUS

Varojenjako vapaan oman pääoman rahastosta (Osakeyhtiölain 13 luvun 1 pykälän 1 momentti) tuloverolain 33 a pykälän 2 momentissa tarkoitetusta julkisesti noteeratusta yhtiöstä ("**Noteerattu Yhtiö**") verotetaan osingonjakona. Näin ollen seuraavassa kuvattu soveltuu myös varojenjakoon vapaan oman pääoman rahastosta.

Yleisesti verovelvolliset luonnolliset henkilöt

Luonnollisen henkilön Noteeratusta Yhtiöstä saamista osingoista 85 prosenttia verotetaan pääomatulona 30 prosentin verokannan mukaisesti (kuitenkin jos pääomatulojen yhteismäärä ylittää kalenterivuodessa 30 000 euroa, on vero ylimenevästä määrästä 34 prosenttia), ja loput 15 prosenttia on verovapaata tuloa.

Osinkoa jakavan Noteeratun Yhtiön on toimitettava ennakonpidätys yleisesti verovelvollisille luonnollisille henkilöille maksettavista osingoista. Tällä hetkellä ennakonpidätyksen suuruus on 25,5 prosenttia maksettavasta osingosta. Osinkoa jakavan yhtiön toimittaman ennakonpidätyksen määrä hyvitetään osakkeenomistajan saaman osinkotulon lopullisessa verotuksessa. Yleisesti verovelvollisen on tarkistettava esitäytetystä veroilmoituslomakkeesta verovuonna saamansa osinkotulot, ja tarvittaessa ilmoitettava osinkotulojen ja ennakonpidätysten oikea määrä esitäytetyllä veroilmoituslomakkeella.

Suomalaiset osakeyhtiöt

Osingot, joita Noteerattu Yhtiö saa toiselta Noteeratulta Yhtiöltä, ovat lähtökohtaisesti verovapaata tuloa. Jos osakkeet kuitenkin kuuluvat osakkeenomistajan sijoitusomaisuuteen (ainoastaan raha-, vakuutus- ja eläkelaitoksilla voi olla tässä yhteydessä tarkoitettua sijoitusomaisuutta), niistä saatavista osingoista on verotettavaa tuloa 75 prosenttia ja loput 25 prosenttia verovapaata tuloa.

Osingot, joita suomalainen julkisesti noteeraamaton yhtiö saa Noteeratulta Yhtiöltä, ovat lähtökohtaisesti 100 prosenttisesti verotettavaa tuloa. Jos kuitenkin julkisesti noteeraamaton yhtiö omistaa välittömästi vähintään 10 prosenttia osinkoa jakavan Noteeratun Yhtiön osakepääomasta, on tällaisille osakkeille saatava osinko verovapaata edellyttäen, että osakkeet eivät kuulu osakkeenomistajan sijoitusomaisuuteen. Jos osakkeet kuitenkin kuuluvat osakkeenomistajan sijoitusomaisuuteen, niistä saatavista osingoista on verotettavaa tuloa 75 prosenttia loppuosan ollessa verovapaata tuloa.

Rajoitetusti verovelvolliset

Suomalaisen yhtiön rajoitetusti verovelvolliselle maksamasta osingosta peritään lähdevero. Lähdevero peritään lopullisena lähdeverona osingon maksajan yhtiön toimesta osingon suorittamisen yhteydessä. Rajoitetusti verovelvollisen luonnollisen henkilön saamasta osingosta menevän lähdeveron määrä on 30 prosenttia ja

rajoitetusti verovelvollisen yhteisön saamasta osingosta menevän lähdeveron määrä on 20 prosenttia, ellei soveltuvassa verosopimuksessa toisin määrätä.

Suomi on solminut useiden valtioiden kanssa verosopimuksia, joiden mukaan verosopimuksen soveltamisalaan kuuluville tahoille maksetuista osingoista pidätettävää lähdeveroprosenttia on alennettu. Seuraavassa on esitetty esimerkkejä lähdeveroprosenteista, joita Suomen ja kyseisen valtion välillä tehdyn verosopimuksen perusteella yleensä sovelletaan portfolio-osakkeille maksettavaan osinkoon: Alankomaat 15 prosenttia, Belgia 15 prosenttia, Espanja 15 prosenttia, Irlanti 0 prosenttia, Iso-Britannia 0 prosenttia, Italia 15 prosenttia, Itävalta 10 prosenttia, Japani 15 prosenttia, Kanada 15 prosenttia, Norja 15 prosenttia, Ranska 0 prosenttia, Ruotsi 15 prosenttia, Saksa 15 prosenttia, Sveitsi 10 prosenttia, Tanska 15 prosenttia ja Yhdysvallat 15 prosenttia. Luettelo ei ole tyhjentävä. Lähdeveroprosentti on yleensä vielä alhaisempi, jos osakkeenomistaja on yhtiö, joka omistaa tietyn osuuden osinkoa jakavasta yhtiöstä (yleensä vähintään 10 tai 25 prosenttia osinkoa jakavan yhtiön osakepääomasta tai äänistä). Soveltuvan verosopimuksen mukaista alennettua lähdeveroprosenttia käytetään, jos osinkoon oikeutettu henkilö esittää osingon maksajalle edellytetyn selvityksen verosopimuksen soveltumisesta.

Kun osakkeita hallitaan hallintarekisteritilin kautta, osinkoja maksava suomalainen yhtiö maksaa osingon omaisuudenhoitajalle, joka välittää maksetut osingot osakkeenomistajille. Jos hallintarekisteröidylle osakkeelle maksetun osingon saaja asuu verosopimusvaltiossa, osingosta peritään soveltuvan verosopimuksen mukainen lähdevero. Lähdeveron on kuitenkin aina vähintään 15 prosenttia, mikäli maksaja (osinkoa jakava yhtiö tai suomalainen säilytysyhteisö) on varmistanut riittävän huolellisesti, että kyseisen verosopimuksen ehdot soveltuvat hallintarekisteröityjen osakkeiden osakkeenomistajaan. Jos verosopimuksen mukainen lähdevero on alhaisempi kuin 15 prosenttia, liikaa peritty lähdevero voidaan hakea palautettavaksi samassa yhteydessä, kun esitetään tarvittavat tiedot osingon saajan kansalaisuudesta ja henkilöllisyydestä. Tämä merkitsee sitä, että hallintarekisteröidylle osakkeelle maksettavasta osingosta peritään verosopimuksen mukainen tai aina vähintään 15 prosentin lähdevero ilman perusteellista selvitystä todellisesta osingonsaajasta. Tällainen menettely kuitenkin edellyttää, että ulkomainen omaisuudenhoitaja on merkitty Verohallinnon pitämään rekisteriin ja että hänen kotipaikkansa on valtiossa, jonka kanssa Suomella on verosopimus. Lisäksi edellytetään, että ulkomaisella omaisuudenhoitajalla on suomalaisen tilinhoitajayhteisön kanssa sopimus osakkeiden säilyttämisestä. Tällaisessa sopimuksessa ulkomaisen omaisuudenhoitajan on muun muassa sitouduttava ilmoittamaan osingonsaajan asuinvaltio tilinhoitajayhteisölle ja antamaan tarvittaessa lisätietoja veroviranomaisille. Mikäli mainitut kriteerit eivät täyty, hallintarekisteröidylle osakkeelle maksettavasta osingosta peritään rajoitetusti verovelvolliselta luonnolliselta henkilöltä 30 prosentin lähdevero ja rajoitetusti verovelvolliselta yhteisöltä 20 prosentin lähdevero.

Yllä kuvattuja sääntöjä koskien hallintarekisteröityjä osakkeita suomalaisessa yhtiössä on päivitetty. Uudet säännöt tulevat voimaan 1.1.2021 ja soveltuvat siten osinkojen jakamiseen, joka toimitetaan 1.1.2021 tai sen jälkeen. Yhteenvetona voidaan todeta, että uudet säännöt lakkauttavat yksinkertaistetun menettelyn, jota tällä hetkellä sovelletaan hallintarekisteröityihin osakkeisiin sekä tiukentavat verosopimusten lähdeverokannan soveltamisen edellytyksiä. Lisäksi uusien sääntöjen seurauksena tunnistamattoman tosiasiallisen edunsaajan lähdeverokanta nousee 35 prosenttiin.

Euroopan unionin jäsenvaltioissa asuvat ulkomaiset yhteisöt

Suomen verolainsäädännön mukaan lähdeveroa ei peritä osingoista, jotka maksetaan EU:n jäsenvaltiossa asuville ja kotivaltiossaan tuloveronalaisille emo-tytäryhtiödirektiivin (2011/96/EU), sellaisena kuin se on muutettuna neuvoston direktiiveillä 2013/13/EU ja 2014/86/EU, 2 artiklan mukaisille yhteisöille, jotka välittömästi omistavat vähintään 10 prosenttia osinkoa jakavan suomalaisen yhtiön pääomasta.

Euroopan talousalueella asuvat ulkomaiset yhteisöt

Tietyille Euroopan talousalueella asuville ulkomaisille yhteisöille maksetut osingot ovat joko täysin verovapaita tai niihin sovelletaan alennettua lähdeveroprosenttia riippuen siitä, miten osinkoa verotettaisiin, jos se maksettaisiin vastaavalle suomalaiselle yhteisölle.

Lähdeveroa ei peritä Suomessa suomalaisen yhtiön rajoitetusti verovelvolliselle yhteisölle maksamista osingoista, jos (i) osinkoa saavan yhteisön kotipaikka on Euroopan talousalueella; (ii) hallinnollisesta yhteistyöstä verotuksen alalla ja direktiivin 77/799/ETY kumoamisesta annettu neuvoston direktiivi 2011/16/EU sellaisena kuin se on muutettuna neuvoston direktiivillä 2014/107/EU direktiivin 2011/16/EU muuttamisesta siltä osin kuin on kyse pakollisesta automaattisesta tietojenvaihdosta verotuksen alalla annetulla neuvoston direktiivillä (EU) 2015/2376, tai jokin sopimus virka-avusta ja tietojenvaihdosta veroasioissa Euroopan talousalueella koskee osingonsaajan kotivaltiota; ja (iii) osinkoa saava yhteisö vastaa tuloverolain 33 d pykälän 4 momentissa tai elinkeinotulon verottamisesta annetun lain 6 a pykälässä tarkoitettua suomalaista yhteisöä; (iv) osinko olisi kokonaan verovapaa, jos se maksettaisiin vastaavalle suomalaiselle yhtiölle tai yhteisölle (katso edellä "– *Suomalaiset osakeyhtiöt*"); ja (v) osinkoa saava yhtiö antaa selvityksen (asuinvaltion veroviranomaisten antaman todistuksen), että lähdeveroa ei tosiasiassa voida kokonaisuudessaan hyvittää osingonsaajan asuinvaltiossa soveltuvan verosopimuksen perusteella.

Jos osinkoa maksetaan ulkomaiselle yhteisölle, joka täyttää edellä kohdassa (iii) esitetyt edellytykset ja jonka kotipaikka on edellä kohdissa (i) ja (ii) esitetyt vaatimukset täyttävässä valtiossa, mutta maksettava osinko olisi ainoastaan osittain verovapaata, jos se maksettaisiin vastaavalle suomalaiselle yhteisölle (katso edellä "– *Suomalaiset osakeyhtiöt*"), maksettavasta osingosta peritään Suomessa lähdevero (katso edellä "– *Rajoitetusti verovelvolliset*"), mutta lähdeveroprosentti on tällaisten osinkojen osalta alennettu 15 prosenttiin (20 prosentin sijaan). Siten, lukuun ottamatta emo-tytäryhtiödirektiivissä tarkoitettuja yhteisöjä, jotka täyttävät verovapauden edellytykset omistamalla välittömästi vähintään 10 prosenttia osinkoa (katso yllä "– *Euroopan unionin jäsenvaltioissa asuvat ulkomaiset yhteisöt*") jakavan suomalaisen yhtiön pääomasta, mikäli osinkoa jakavan suomalaisen yhtiön osakkeet kuuluvat osinkoa saavan yhtiön sijoitusomaisuuteen, sovelletaan 15 prosentin lähdeverokantaa. Sovellettavasta verosopimuksesta riippuen sovellettava lähdevero voi olla myös alempi kuin 15 prosenttia (katso edellä "– *Rajoitetusti verovelvolliset*").

Euroopan talousalueella asuvat ulkomaiset luonnolliset henkilöt

Ulkomailla asuville rajoitetusti verovelvollisille luonnollisille henkilöille maksettavat osingot voidaan ao. henkilön pyynnöstä edellä kuvatun lähdeverotuksen (katso edellä "– *Rajoitetusti verovelvolliset*") sijaan verottaa verotusmenettelystä annetun lain (1558/1995, muutoksineen) mukaisessa järjestyksessä eli vastaavasti kuin Suomessa yleisesti verovelvollisia verotetaan (katso edellä "– *Yleisesti verovelvolliset luonnolliset henkilöt*"), edellyttäen kuitenkin, että (i) osinkoa saavan henkilön kotipaikka on Euroopan talousalueella; (ii) hallinnollisesta yhteistyöstä verotuksen alalla ja direktiivin 77/799/ETY kumoamisesta annettu neuvoston direktiivi 2011/16/EU, sellaisena kuin se on muutettuna neuvoston direktiivillä 2014/107/EU direktiivin 2011/16/EU muuttamisesta siltä osin kuin on kyse pakollisesta automaattisesta tietojenvaihdosta verotuksen alalla annetulla neuvoston direktiivillä (EU) 2015/2376, tai jokin sopimus virka-avusta ja tietojenvaihdosta veroasioissa Euroopan talousalueella koskee osingonsaajan asuinvaltiota; ja (iii) osingonsaaja antaa selvityksen (asuinvaltion veroviranomaisten antaman todistuksen), että lähdeveroa ei tosiasiassa voida kokonaisuudessaan hyvittää osingonsaajan asuinvaltiossa soveltuvan verosopimuksen perusteella.

LUOVUTUSVOITTOVEROTUS

Yleisesti verovelvolliset luonnolliset henkilöt

Osakkeiden tai merkintäoikeuksien myynnistä (muuten kuin elinkeinotoiminnan harjoittamisen yhteydessä) syntynyt luovutusvoitto tai -tappio verotetaan Suomessa yleisesti verovelvollisen luonnollisen henkilön pääomatulona tai luovutusvoitosta vähennyskelpoisena luovutustappiona. Luovutusvoittoja verotetaan tällä hetkellä 30 prosentin verokannan mukaan (kuitenkin jos pääomatulojen yhteismäärä ylittää kalenterivuodessa 30 000 euroa on vero ylimenevästä määrästä 34 prosenttia). Jos osakkeiden luovutus kuitenkin liittyy myyjän elinkeinotoiminnan harjoittamiseen (elinkeinotulolähteeseen), osakkeiden luovutusvoiton katsotaan kuuluvan myyjän yritystuloon, joka jaetaan tuloverolain säännösten mukaan verotettavaksi ansiotulona progressiivisen asteikon mukaan ja pääomatulona 30 prosentin verokannan mukaan (kuitenkin jos pääomatulojen yhteismäärä ylittää kalenterivuodessa 30 000 euroa on vero ylimenevästä määrästä 34 prosenttia).

Luovutusvoitto tai -tappio lasketaan vähentämällä myyntihinnasta alkuperäinen hankintameno ja myynnistä aiheutuneet kulut. Vaihtoehtoisesti luonnolliset henkilöt voivat todellisen hankintamenon sijasta käyttää verotuksessa hankintameno-olettamaa, jonka suuruus on 20 prosenttia myyntihinnasta tai, jos osakkeet on omistettu vähintään kymmenen vuotta, 40 prosenttia myyntihinnasta. Mikäli hankintameno-olettamaa käytetään todellisen hankintamenon sijasta, voiton hankkimisesta aiheutuneiden kustannusten katsotaan sisältyvän hankintameno-olettamaan, eikä niitä voida siten vähentää erikseen myyntihinnasta.

Yleisesti verovelvollinen luonnollinen henkilö voi vähentää arvopaperien, kuten Osakkeiden, luovutuksesta mahdollisesti aiheutuneet tappiot ensisijaisesti verovelvollisen luonnollisen henkilön luovutusvoitoista ja toissijaisesti muusta pääomatulosta samana ja viitenä luovutusta seuraavana kalenterivuotena. Henkilöstöantiin liittyvän merkintäalennuksen verovapaata osaa ei kuitenkaan lasketa mukaan osakkeiden hankintamenoihin luovutusvoittoja tai -tappioita laskettaessa. Luovutustappiota ei oteta huomioon vahvistettaessa pääomatulojen alijäämää kyseiselle kalenterivuodelle. Näin ollen tappiot eivät myöskään vaikuta ansiotuloverosta vähennettävän alijäämähyvityksen määrään.

Yllä esitetystä huolimatta, yleisesti verovelvollisen luonnollisen henkilön saama omaisuuden luovutusvoitto, kuten Osakkeista saatu luovutusvoitto, ei ole kuitenkaan verotettavaa tuloa, jos kalenterivuonna luovutetun omaisuuden yhteenlasketut luovutushinnat ovat enintään 1 000 euroa (lukuun ottamatta omaisuutta, jonka luovutus on verolainsäädännön nojalla verovapaata). Vastaavasti luovutustappio ei ole verovähennyskelpoinen, jos kalenterivuonna luovutetun omaisuuden yhteenlasketut hankintamenot ovat enintään 1 000 euroa ja kaiken samana kalenterivuonna luovutetun omaisuuden luovutushinnat ovat samalla yhteensä enintään 1 000 euroa.

Suomessa yleisesti verovelvollisten luonnollisten henkilöiden on lisättävä esitäytettyyn veroilmoitukseen tiedot kyseisenä kalenterivuonna tapahtuneista arvopapereiden (kuten Osakkeiden) luovutuksista.

Suomalaiset osakeyhtiöt

Seuraavassa esitetty koskee vain sellaisia suomalaisia osakeyhtiöitä, joita verotetaan elinkeinotulon verottamisesta annetun lain nojalla. Osakkeista saatava luovutusvoitto on pääsääntöisesti osakeyhtiön verotettavaa tuloa.

Osakkeet voivat kuulua osakeyhtiön käyttö-, vaihto-, sijoitus- (ainoastaan raha-, vakuutus- ja eläkelaitoksilla voi olla tässä yhteydessä sijoitusomaisuutta) tai rahoitusomaisuuteen. Osakkeiden luovutusten ja arvonalentumisten verotuskohtelu vaihtelee osakkeiden omaisuuslajista riippuen. Osakkeet voivat olla myös osakeyhtiön muun toiminnan tulolähteen omaisuutta. Tuloverolain säännöksiä sovelletaan luovutusvoittoihin, jotka kertyvät muun toiminnan tulolähteeseen kuuluvan omaisuuden luovutuksesta.

Osakkeiden myyntihinta on pääsääntöisesti osa suomalaisen yhtiön liiketoiminnan tuloa. Vastaavasti osakkeiden hankintameno on vähennyskelpoinen meno kyseisen yhtiön verotuksessa osakkeiden luovutuksen yhteydessä. Tiettyjen tiukasti määriteltyjen edellytysten täyttyessä suomalaisen osakeyhtiön saamat osakkeiden luovutusvoitot ovat kuitenkin verovapaita. Muuta kuin pääomasijoitustoimintaa harjoittavan yhtiön saama luovutusvoitto elinkeinotoiminnan käyttöomaisuusosakkeista ei pääsääntöisesti ole verotettavaa tuloa eikä luovutuksessa syntynyt tappio ole vastaavissa oloissa vähennyskelpoinen, jos muun muassa (i) verovelvollinen on omistanut yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan ajanjaksona, joka on päättynyt enintään vuotta ennen luovutusta, vähintään 10 prosentin osuuden luovutettavan yhtiön osakepääomasta; (ii) luovutuksen kohteena oleva yhtiö ei ole kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiö taikka osakeyhtiö, jonka toiminta tosiasiallisesti käsittää pääasiallisesti kiinteistöjen omistamista tai hallintaa; ja (iii) luovutuksen kohteena oleva yhtiö on yleisesti verovelvollinen Suomessa tai yhtiö, jota tarkoitetaan emo-tytäryhtiödirektiivin 2 artiklassa tai yhtiö, jonka kotipaikka on sellaisessa valtiossa, jonka kanssa Suomi on solminut osinkoon soveltuvan verosopimuksen. Lisäksi oikeuskäytännössä on asetettu verovapaan osakkeiden luovutuksen edellytykseksi muun muassa toiminnallinen yhteys osakkeita luovuttavan yhtiön ja osakeluovutuksen kohteena olevan yhtiön välillä.

Jos yhtiön käyttöomaisuuteen kuuluvien (muiden kuin verovapaasti luovutettavien) osakkeiden luovutuksesta syntyy verotuksessa vähennyskelpoinen luovutustappio, tällainen tappio voidaan vähentää vain käyttöomaisuusosakkeiden luovutuksesta saaduista luovutusvoitoista verovuonna ja viitenä sitä seuraavana

verovuotena. Muiden kuin käyttöomaisuusosakkeiden luovutuksesta syntynyt vähennyskelpoinen luovutustappio voidaan vähentää verotettavasta tulosta verovuonna sekä kymmenenä sitä seuraavana vuonna yleisten tappiontasausta koskevien säännösten mukaisesti.

Suomalaiseen osakeyhtiöihin (ja eräisiin muihin yhteisöihin) sovellettavat verosäännökset ovat muuttuneet. Muutokset tulevat voimaan 1.1.2020 ja niitä tullaan soveltamaan verovuodesta 2020 alkaen. Muuttuneiden säännösten mukaan valtaosaa suomalaisista osakeyhtiöistä tullaan verottamaan ainoastaan elinkeinotulon verottamisesta annetun lain mukaisesti ja niillä ei voi olla muuta varallisuutta toisen tulolähteen piirissä. Muuttuneiden sääntöjen myötä käyttöön tulee uusi omaisuuslaji "muu omaisuus", jota koskevat tietyt rajoitukset. Esimerkiksi osakkeiden myynnistä aiheutuvat tappiot, jotka kuuluvat muuhun omaisuuteen, ovat vähennyskelpoisia muun omaisuuden luovutusvoitoista kyseisenä vuotena sekä seuraavan viiden vuoden ajan.

Rajoitetusti verovelvolliset

Rajoitetusti verovelvolliset eivät pääsääntöisesti ole Suomessa verovelvollisia suomalaisen yhtiön osakkeiden myynnistä saamastaan luovutusvoitosta, paitsi jos rajoitetusti verovelvollisella katsotaan olevan tuloverolaissa ja soveltuvassa verosopimuksessa tarkoitettu kiinteä toimipaikka Suomessa ja osakkeet katsotaan kyseisen kiinteän toimipaikan omaisuudeksi.

VARAINSIIRTOVEROTUS

Suomessa uusien osakkeiden liikkeeseen laskemisen ja merkinnän yhteydessä ei makseta Suomessa varainsiirtoveroa. Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien osakkeiden, kuten Helsingin Pörssissä noteerattujen osakkeiden, luovutuksesta kiinteää rahavastiketta vastaan ei pääsääntöisesti peritä Suomessa varainsiirtoveroa. Varainsiirtoverovapauden edellytyksenä on, että luovutuksessa on välittäjänä tai osapuolena sijoituspalvelulaissa (748/2012, muutoksineen) tarkoitettu sijoituspalveluyritys, ulkomainen sijoituspalveluyritys tai muu sanotussa laissa tarkoitettu sijoituspalvelun tarjoaja tai että luovutuksensaaja on hyväksytty kaupankäyntiosapuoleksi sillä markkinalla, jolla luovutus tapahtuu. Jos luovutuksessa on luovutuksensaajan välittäjänä tai kaupan toisena osapuolena muu kuin suomalainen sijoituspalveluyritys, suomalainen luottolaitos taikka ulkomaisen sijoituspalveluyrityksen tai luottolaitoksen Suomessa oleva sivuliike tai -konttori, varainsiirtoverovapauden edellytyksenä on, että verovelvollinen luovutuksensaaja antaa luovutuksesta ilmoituksen Suomen veroviranomaisille kahden kuukauden kuluessa luovutuksesta tai että välittäjä antaa luovutuksesta verohallinnolle verotusmenettelystä annetun lain (1558/1995, muutoksineen) mukaisen vuosi-ilmoituksen. Verovapaus ei koske pääomasijoituksena tai varojen jakona tapahtuvaa luovutusta eikä luovutusta, jossa vastike muodostuu osittain tai kokonaan työpanoksesta, eikä eräitä muita varainsiirtoverolaissa määriteltyjä luovutuksia. Oikeuskäytännössä on katsottu, että osakehankinnan vastike muodostuu osittain tai kokonaan työpanoksesta, ja on näin ollen varainsiirtoveron alainen, myös silloin, kun avainhenkilöiden kannustinjärjestelmän mukainen palkkio maksetaan rahana ja palkkion saaja velvoitetaan ostamaan Noteeratun Yhtiön osakkeita osalla rahapalkkiosta.

Muista kuin yllä mainitut edellytykset täyttävistä osakkeiden luovutuksista ostaja on velvollinen maksamaan varainsiirtoveroa 1,6 prosenttia kauppahinnasta (varainsiirtoverolaissa määriteltyjen kiinteistöyhtiöiden osakkeiden luovutuksiin sovelletaan 2,0 prosentin verokantaa). Jos ostaja tällaisessa tilanteessa ei ole Suomessa yleisesti verovelvollinen tai ulkomaisen luottolaitoksen tai sijoituspalveluyrityksen tai rahastoyhtiön tai ETA-vaihtoehtorahastojen hoitajan suomalainen sivuliike, on myyjän perittävä vero ostajalta. Mikäli kaupan välittäjänä on suomalainen arvopaperinvälittäjä tai luottolaitos tai ulkomaisen arvopaperinvälittäjän tai luottolaitoksen Suomessa oleva sivuliike tai -konttori, se on velvollinen perimään varainsiirtoveron ostajalta ja tilittämään sen tämän puolesta. Mikäli kumpikaan kaupan osapuolista ei ole Suomessa yleisesti verovelvollinen taikka ulkomaalaisen luottolaitoksen tai sijoituspalveluyrityksen tai rahastoyhtiön tai ETA-vaihtoehtorahastojen hoitajan suomalainen sivuliike, ei osakeluovutuksesta peritä Suomessa varainsiirtoveroa (pois lukien laissa määriteltyjen kiinteistöyhtiöiden osakkeiden luovutukset, siten kuten ne on määritelty varainsiirtoverolaissa). Varainsiirtoveroa ei ole suoritettava, jos varainsiirtoveron määrä on vähemmän kuin kymmenen euroa.

Oikeudelliset seikat

Listautumisannin tiettyihin oikeudellisiin seikkoihin liittyvästä neuvonannosta Mustille vastaa Roschier Asianajotoimisto Oy. Listautumisannin tiettyihin oikeudellisiin seikkoihin liittyvästä neuvonannosta Pääjärjestäjille vastaa Borenius Asianajotoimisto Oy.

Tilintarkastajat

Yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan Yhtiöllä tulee olla yksi (1) tilintarkastaja, jonka tulee olla Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Yhtiön tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Yhtiö on nimittänyt Tilintarkastusyhteisö Ernst & Young Oy:n tilintarkastajakseen. Ernst & Young on nimittänyt päävastuulliseksi tilintarkastajaksi KHT Johanna Winqvist-Ilkan. Johanna Winqvist-Ilkka on Suomen Tilintarkastajat ry:n jäsen.

Ernst & Young Oy, tilintarkastusyhteisö, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Johanna Winqvist-Ilkka, on tarkastanut tähän Listalleottoesitteeseen liitteenä sisällytetyt Yhtiön IFRS-standardien mukaisesti laaditut konsernitilinpäätökset 30.9.2019 ja 30.9.2018 päättyneiltä tilikausilta sisältäen tilintarkastamattomat vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta ja siirtymäpäivältä 1.10.2016.

KPMG Oy Ab, tilintarkastusyhteisö, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Lasse Holopainen, on tarkastanut tähän listalleottoesitteeseen viittaamalla sisällytetyn Yhtiön FAS:n mukaisesti laaditun konsernitilinpäätöksen 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta.

Nähtävillä pidettävät asiakirjat

Alla olevat asiakirjat ovat saatavilla tarkastusta varten Listautumisesitteen voimassaoloajan Yhtiön verkkosivuilla osoitteessa www.mustigroup.com/listautuminen, Kopiot ovat saatavilla suomenkielisenä ja englanninkielisenä Mustin tiloissa osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki.

- Yhtiön yhtiöjärjestys
- Yhtiön 30.9.2019 ja 30.9.2018 päättyneiltä tilikausilta IFRS:n mukaan laaditut tilintarkastetut konsernitilinpäätökset ja 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta FAS:n mukaan laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös, sekä näitä koskevat tilintarkastuskertomukset
- Tähän esitteeseen viittaamalla sisällytetyt tiedot

Listalleottoesitteeseen viittaamalla sisällytetyt tiedot

Musti Group Oyj:n (y-tunnus: 2659161-1) tilintarkastettu FAS:n mukaisesti laadittu konsernitilinpäätös 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta on sisällytetty tähän Listalleottoesitteeseen viittauksella ja pidetään nähtävillä Listalleottoesitteen voimassaoloajan Yhtiön internetsivuilla osoitteessa www.mustigroup.com/listautuminen 3.2.2020, ja kopiot ovat saatavilla suomenkielisenä ja englanninkielisenä Mustin tiloissa osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki, kuten myös Helsingin Pörssin palvelupisteessä osoitteessa Fabianinkatu 14, 00100 Helsinki 3.2.2020 alkaen.

Tilinpäätöstiedot

TILINPÄÄTÖSTIETOJEN SISÄLLYSLUETTELO

Musti Group Oyj:n 30.9.2019 päättyneeltä tilikaudelta kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös, sekä tätä koskeva tilintarkastuskertomus

Musti Group Oyj:n 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös, sekä tätä koskeva tilintarkastuskertomus

Musti Group Oyj:n 30.9.2019 päättyneeltä tilikaudelta kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös sisältäen suomalaisen kirjanpitokäytännön mukaisesti laaditun emoyhtiön tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä näitä koskeva tilintarkastuskertomus	F-2
Musti Group Oyj:n 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti laadittu tilintarkastettu konsernitilinpäätös, sekä tätä koskeva tilintarkastuskertomus	F-78

Tämä sivu on tarkoituksella jätetty tyhjäksi.

Musti Group Holding Oy

Y-tunnus
2659161-1
Tilinpäätös ja toimintakertomus
30.9.2019

Sisällysluettelo

Toimintakertomus 1-3
Tunnusluvut ja tunnuslukujen laskentakaavat 4-6

KONSERNITILINPÄÄTÖS, IFRS
Konsernin tuloslaskelma ja laaja tuloslaskelma, IFRS 7
Konsernitase, IFRS 8
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista, IFRS 9
Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS 10

OSA 1: LAATIMISPERIAATTEET
1.1. Yleiset tiedot 11
1.2. Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet 11
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut 12
1.4 Konsernin tiedot 13-14
1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRIC-tulkinnat 15-16

OSA 2: TOIMINNAN TULOS
2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto 17-21
2.2 Liiketoiminnan muut tuotot 22
2.3 Liiketoiminnan kulut 23

OSA 3: SIDOTTU PÄÄOMA
3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen 24-26
3.2 Aineettomat hyödykkeet 27-28
3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus 29-30
3.4 Yhteisyritykset 31-32
3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet 33-34
3.6 Vuokrasopimukset 35-36
3.7 Varaukset 37

OSA 4: NETTOKÄYTTÖPÄÄOMA
4.1 Vaihto-omaisuus 38
4.2 Myynti- ja muut saamiset 39
4.3 Ostovelat ja muut velat 40

OSA 5: PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSINTRUMENTIT
5.1 Rahoitusriskien hallinta 41-45
5.2 Rahoitusvarat ja -velat 46-52
5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut 53
5.4 Rahoitustuotot ja -kulut 54
5.5 Pääoman hallinta 55
5.6 Oma pääoma 56-57

OSA 6: MUUT LIITETIEDOT
6.1 Lähipiiritapahtumat 58-59
6.2 Verot 60-61
6.3 Tilikauden jälkeiset tapahtumat 62

EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS, FAS
Tuloslaskelma, FAS 63
Tase, FAS 64
Tilinpäätöksen liitetiedot, FAS 65-71

Tilinpäätöksen allekirjoitukset 72

Musti Group Holding Oy

Hallituksen toimintakertomus 1.10.2018-30.9.2019

Konsernirakenne

Musti Group -konsernin emoyhtiö on Musti Group Holding Oy. Emoyhtiön lisäksi konserniin kuuluu 21 tytäryhtiötä. Toimintakertomuksessa esitetyt tiedot koskevat konsernia, ellei toisin mainita.

Musti Group Holding -konserni harjoittaa lemmikkieläintuotteiden vähittäiskauppaa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Lisäksi konserni harjoittaa osassa myymälöistä lemmikkieläinten turkinhoitopalvelua sekä Ruotsissa eläinklinikkaliiketoimintaa.

Konsernin vähittäiskauppaliikemerkit ovat Suomessa Musti ja Mirri sekä Petenkoiratarvike.com. Molemmilla merkeillä on myös verkkokauppaliiketoimintaa. Ruotsissa konsernin vähittäiskauppamerkit ovat Arken Zoo ja Djurmagazinet, joista Arken Zoo -merkillä toimii myös verkkokauppa. Lisäksi yhtiöllä on verkkokauppaliiketoimintaa liikemerkillä VetZoo ja Animail. Norjassa konsernin vähittäiskauppamerkki on Musti, VetZoo ja Animail. Turkinhoitopalvelun liikemerkki on kaikissa toimintamaissa Trimmis. Eläinlääkäriliiketoiminnan liikemerkki on Vettris.

Musti Group -konserniin tilikausi päättyy 30. syyskuuta. Jäljempänä 30. syyskuuta 2019 päättyneestä tilikaudesta käytetään nimitystä tilikausi 2019.

Tilikauden taloudelliset tunnusluvut

Liikevaihto ja liikevoitto

Musti Group -konsernin liikevaihto tilikaudella 2019 oli 246,6 miljoonaa euroa (216,1 miljoonaa euroa tilikaudella 2018). Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu oli 11,2% (7,7%). Liikevaihto kasvoi kaikissa maissa, sekä myymälöissä että verkkokaupoissa. Suurin osa kasvusta tuli asiakasmäärän kasvusta. Konsernin kanta-asiakkaiden määrä oli tilikauden päättyessä 1 018 tuhatta (872 tuhatta). Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus tuotemyynnistä oli 51,7% (52,1%).

Käyttökate tilikaudella 2019 oli 34,3 miljoonaa euroa (22,0 miljoonaa euroa) ja liikevoitto oli 12,5 miljoonaa euroa (1,6 miljoonaa euroa).

Käyttökatteeseen sisältyi vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä 3,8 miljoonaa euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella (5,7 miljoonaa euroa). Liikevoittoon sisältyi vertailukelpoisuuteen vaikuttavia eriä 3,8 miljoonaa euroa 30.9.2019 päättyneellä tilikaudella (6,0 miljoonaa euroa). Konsernin vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät liittyvät liiketoiminnan hankintojen kuluihin, liiketoiminnan uudelleenjärjestelykuluihin, käyttöomaisuuden myyntivoittoihin, strategisiin projekteihin, uusiin liiketoimintoihin ja muihin oikaisuihin.

Investoinnit, poistot ja arvonalennukset

Tilikaudella 2019 konsernin rahavirtaperusteiset investoinnit aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin olivat yhteensä 6,4 miljoonaa euroa. Investointeihin sisältyvät merkittävimpiä eriä ovat uudet myymälät, verkkokauppa- ja digitaalialustojen kehittäminen sekä IT-alustan ja myymälöiden ylläpito.

Tilikauden kokonaispoistot olivat 21,8 miljoonaa euroa (20,4 miljoonaa euroa), joista 13,7 miljoonaa euroa (13,5 miljoonaa euroa) liittyy vuokrasopimuksiin, 5,6 miljoonaa euroa (4,1 miljoonaa euroa) aineettomiin hyödykkeisiin ja 2,5 miljoonaa euroa (2,8 miljoonaa euroa) aineellisiin hyödykkeisiin.

Liikearvosta on tehty vuosittainen arvonalentumistestaus eikä sen johdosta ollut tarpeen kirjata arvonalentumista. Arvonalennustestaus on tarkemmin kuvattu konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus.

Taloudellinen asema ja tase

Liiketoiminnan nettorahavirta tilikaudella 2019 oli 39,5 miljoonaa euroa (23,3 miljoonaa euroa). Investointien nettorahavirta oli -6,6 miljoonaa euroa (-33,7 miljoonaa euroa).

Syyskuun lopussa konsernivarat olivat yhteensä 279,5 miljoonaa euroa (283,2 miljoonaa euroa). Taseella oli yrityshankinnoista syntynyttä liikearvoa yhteensä 144,0 miljoonaa euroa (145,2 miljoonaa euroa).

Oma pääoma tilikauden päättyessä oli 98,4 miljoonaa euroa (95,2 miljoonaa euroa). Korolliset velat olivat yhteensä 142,1 miljoonaa euroa (144,7 miljoonaa euroa), joista 52,0 miljoonaa euroa (50,2 miljoonaa euroa) olivat vuokrasopimusvelkoja. Nettovelka oli 133,3 miljoonaa euroa (142,7 miljoonaa euroa).

Liiketoiminta ja olennaiset tapahtumat tilikaudella

Verkoston kehittäminen

Tilikauden päättyessä lemmikkituotemyymälöitä kaikissa konsernin ketjuissa oli yhteensä 277 (266), joista 206 (192) oli omia ja 71 (74) oli franchising-yrittäjien pitämiä. Suomessa konsernissa oli 108 (104) omaa myymälää ja 18 (19) franchising-myymälää. Ruotsissa konsernissa oli 68 (69) omaa myymälää ja 53 (55) franchising-myymälää. Norjassa konsernissa oli 30 (19) omaa myymälää.

Tilikauden aikana Musti Group hankki liiketoimintakauppana yhden franchise-myymälän Suomessa. Hankinnan vaikutus tilikauden liikevaihtoon ja liikevoittoon oli vähäinen. Lisäksi Arken Zoo Ruotsissa ja Peten Koiratarvike avasivat molemmat yhden uuden myymälän.

Osakkeet ja osakepääoma

Yhtiön osakepääoma oli tilikauden lopussa 11 001 853,68 euroa jakautuen 1 300 737 nimellisarvottomalle osakkeelle viidessätoista eri osakelajissa. Osakelajikohtaiset äänimäärät ja oikeudet yhtiön varojen jakoon perustuvat osakassopimukseen. Osakkeita rasittaa suostumus- ja lunastuslausekkeet.

Yhtiön osakepääoma jakautuu seuraavasti:

	2019	2018
A-osakkeet	214 511	214 511
P-osakkeet	1 086 226	1 086 226

P osakkeisiin liittyy etuoikeus saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa 8 prosenttia kyseisen osakkeen merkintähinnasta mikäli varoja jaetaan.

Yhtiökokouksessa, joka pidettiin 30.11.2017, päätettiin valtuuttaa hallitus päättämään suunnatusta osakeannista enintään 41 000 osakkeen osalta. Hallitus valtuutettiin päättämään siitä, kenelle ja missä järjestyksessä osakkeita annetaan. Hallitus valtuutettiin päättämään kaikista muista osakkeiden antamiseen liittyvistä ehdoista. Valtuutus oli voimassa toistaiseksi.

Tarkempi selvitys osakkeista ja osakepääomasta on esitetty konsernitilinpäätöksen liittetiedossa nro 5.6 Oma pääoma.

Johto ja tilintarkastajat

Hallituksen jäseninä ovat toimineet Jarkko Murtoaro (puheenjohtaja), Juho Frilander, Ilari Haataja (19.7.2019 asti) ja Alex Lindblom (19.7.2019 alkaen). Konsernin toimitusjohtajana on toiminut David Rönnberg. Ylimääräisessä yhtiökokouksessa 13.12.2019 hallitukseen valittiin Jeffrey David (puheenjohtaja), Ingrid Jonasson Blank, Lisa Farrar, Vesa Koskinen ja Juho Frilander.

Tilintarkastajana toimii Ernst & Young Oy vastuullisena tilintarkastajanaan KHT Johanna Winqvist-Ilkka.

Henkilöstö

Konsernin henkilöstömäärä tilikaudella 2019 oli keskimäärin 1 084 (1 004). Tilikauden palkat ja palkkiot olivat yhteensä 35,8 miljoonaa euroa (33,1 miljoonaa euroa).

Tilikauden 2019 aikana emoyhtiöllä ei ollut henkilöstöä.

Liiketoiminnan riskit

Konsernin riskiprofiili noudattaa yleistä vähittäis- ja päivittäistavarakaupan riskitasoa. Toimiala ei ole erityisen suhdanneherkkä eikä altis nopeille muutoksille. Musti Group seuraa jatkuvasti liiketoimintaan liittyvien riskien muutoksia ja niiden mahdollista vaikutusta liiketoimintaan.

Koska suuri määrä Musti Groupin tuotteista valmistetaan Suomen ulkopuolella, maailmanmarkkinoiden muutokset voivat vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja hinnoitteluun. Musti Group seuraa jatkuvasti kilpailutilanteen muutoksia. Voimistuva kilpailu voi lisätä hinnoittelupainetta sekä asiakashankintakustannuksia. Suuri osuus Musti Groupin tuotemyynnistä on omia ja eksklusiivisia tuotteita. Tuotteiden laatua valvotaan jatkuvasti.

Tietojärjestelmien toimivuus ja tietoturva ovat tärkeitä sekä verkkokaupoissa, myymälöissä että tukitoiminnoissa. Näitä riskejä pyritään hallitsemaan tietojärjestelmien jatkuvalla kehittämisellä ja seurannalla sekä huolellisella kumppanivalinnalla.

Rahoitusriskit voidaan jakaa korkoriskiin, valuuttariskiin, maksuvalmiusriskiin ja vastapuoliriskiin. Musti Group on suojannut osan korkoriskistään koronvaihtosopimuksilla. Johdannaissopimusten vastapuolina konserni käyttää vain vahvan luottokelpoisuuden omaavia kumppaneita. Merkittävä osa konsernin ostoista tehdään Yhdysvaltain dollareissa ja Iso-Britannian punnissa. Näiden ostojen valuuttakurssivaihtelut suojattiin osittain valuuttatermiinein. Konsernilla on pitkän aikavälin luottosopimukset, jolla se hallitsee likviditeettiriskejä. Musti Groupin liikevaihdosta suurin osa on käteis- tai luottokorttiostoja. Luottotappioriski on näin ollen rajallinen. Selvitys Musti Groupin rahoitusriskeistä on esitetty konsernitilinpäätöksen liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Tulevaisuuden näkymät

Lemmikkieläintuotteiden ja -palveluiden tasainen noin 4%:n markkinakasvu ennakoidaan jatkuvan. Lemmikinomistajat panostavat yhä enemmän laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Musti Groupin tulevaisuudennäkymät ovat positiiviset, sillä konsernin keskittyy juuri laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Musti Group jatkaa myös myymäläverkoston sekä verkkokauppa- ja digitaalialustojen kehittämistä. Konsernin kehitys yhteiskuntavastuun (CSR) alueella jatkuu sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Olennaiset tapahtumat tilikauden jälkeen

Tilikauden päättymisen jälkeen Norjaan Musti –ketjuun on avattu kolme uutta myymälää. Suomeen Musti ja Mirri -ketjuun on avattu yksi uusi myymälä. Lisäksi Suomessa on hankittu yksi Franchise -myymälä. Djurfriskvård Västerås AB myytiin 1.10.2019.

Ylimääräisessä yhtiökokouksessa, joka pidettiin 30.11.2019, päätettiin liittää yhtiön osakkeet Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään arvo-osuusjärjestelmään. Lisäksi päätettiin jakaa P2A lajin osakkeet P2A1 ja P2A2 lajin osakkeiksi, P2C lajin osakkeet P2C1 ja P2C2 lajin osakkeiksi sekä lajin P3C lajin osakkeet P3C1 ja P3C2 lajin osakkeiksi.

Hallituksen esitys osingonjaosta

Musti Group Holding Oy:n tilikauden voitto on 426 478,28 euroa ja yhtiön jakokelpoiset varat ovat tilinpäätöshetkellä 123 038 038,04 euroa. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että osinkoa ei jaeta ja tilikauden tulos kirjataan kertyneisiin voittovaroihin.

Tunnusluvut

EUR miljoonaa	2019/2018	2018/2017	2017/2016
Liikevaihto	246,6	216,1	169,5
Liikevaihdon kasvu (%)	14,1 %	27,5 %	
Myyntikate	109,4	95,2	85,6
Myyntikate %	44,3 %	44,0 %	50,5 %
Käyttökate	34,3	22,0	20,2
Käyttökate %	13,9 %	10,2 %	11,9 %
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Oikaistu käyttökate %	15,4 %	12,8 %	13,1 %
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	18,1	5,6	7,7
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (EBITA %)	7,3 %	2,6 %	4,5 %
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	21,9	11,6	9,9
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (%) (Oikaistu EBITA %)	8,9 %	5,4 %	5,8 %
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	-6,4	-11,4	-13,7
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Nettovelka/Oikaistu käyttökate	3,5	5,1	5,9
Omavaraisuusaste (%)	35,2 %	33,6 %	32,1 %
Kanta-asiakkaat (tuhansina)	1 018	872	712
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	11,2 %	7,7 %	6,1 %
Myymälöiden lukumäärä	277	266	240
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus (%)	51,7 %	52,1 %	59,5 %
Verkkokaupan osuus (%)	20,7 %	17,5 %	6,9 %

Tunnuslukujen laskentakaavat

Tunnusluku	*Määritelmä*
Myyntikate	Liikevaihto - Materiaalit ja palvelut
Käyttökate	Liikevoitto-/tappio + Poistot ja arvonalentumiset
Oikaistu käyttökate	Liikevoitto/-tappio + poistot ja arvonalentumiset + oikaisut
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	Liikevoitto-/tappio + aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	Liikevoitto-/tappio + Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset + Oikaisut
Nettovelka/Oikaistu käyttökate (x)	$\frac{\text{Nettovelka}}{\text{Oikaistu käyttökate}}$
Omavaraisuusaste (%)	$\frac{\text{Oma pääoma yhteensä}}{\text{Varat yhteensä - saadut ennakot}}$
Vertailukelpoinen konsernimyynnin kasvu (%)	$\frac{\text{Yli 13 kuukautta auki olevien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti}}{\text{Vastaavien verkkokauppojen ja myymälöiden myynti edellisen tilikauden vastaavalta jaksolta}}$
Omien ja eksklusiivisten tuotteiden osuus (%)	$\frac{\text{Omien ja eksklusiivisten tuotteiden myynti}}{\text{Tuotemyynti omissa kanavissa}}$
Verkkokaupan osuus (%)	$\frac{\text{Verkkokauppamyynti}}{\text{Liikevaihto}}$

Tunnuslukujen täsmäyttäminen

EUR miljoonaa	**2019/2018**	**2018/2017**	**2017/2016**
Myyntikate			
Liikevaihto	246,6	216,1	169,5
Materiaalit ja palvelut	-137,3	-120,9	-83,9
Myyntikate	**109,4**	**95,2**	**85,6**
Käyttökate			
Liikevoitto/-tappio	12,5	1,6	6,6
Poistot ja arvonalentumiset	21,8	20,4	13,6
Käyttökate	**34,3**	**22,0**	**20,2**
Oikaistu käyttökate			
Liikevoitto/-tappio	12,5	1,6	6,6
Poistot ja arvonalentumiset	21,8	20,4	13,6
Oikaisut	3,8	5,7	2,0
Oikaistu käyttökate	**38,1**	**27,7**	**22,2**
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)			
Liikevoitto/-tappio	12,5	1,6	6,6
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	5,6	4,1	1,1
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	**18,1**	**5,6**	**7,7**

Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)			
Liikevoitto/-tappio	12,5	1,6	6,6
Aineettoimien hyödykkeiden poistot la arvonalentumiset	5,6	4,1	1,1
Oikaisut	3,8	6,0	2,2
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (Oikaistu EBITA)	**21,9**	**11,6**	**9,9**

Nettovelka/Oikaistu käyttökate			
Nettovelka	133,3	142,7	131,8
Oikaistu käyttökate	38,1	27,7	22,2
Nettovelka/Oikaistu käyttökate (x)	**3,5**	**5,1**	**5,9**

Omavaraisuusaste (%)			
Oma pääoma yhteensä	98,4	95,2	78,3
Varat yhteensä	279,5	283,2	244,3
Saadut ennakot	0,1	0,1	0,1
Omavaraisuusaste (%)	**35,2 %**	**33,6 %**	**32,1 %**

KONSERNITILINPÄÄTÖS, IFRS

Konsernin tuloslaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liitetieto	1.10.2018-30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Liikevaihto	2.1	**246 648**	**216 096**
Liiketoiminnan muut tuotot	2.2	1 126	1 400
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	3.4	118	101
Materiaalit ja palvelut	4.1	-137 266	-120 923
Henkilöstökulut	2.3	-45 573	-42 341
Liiketoiminnan muut kulut	2.3	-30 726	-32 361
Poistot ja arvonalentumiset	3.2, 3.3, 3.5, 3.6	-21 830	-20 418
Liikevoitto		**12 496**	**1 553**
Rahoitustuotot	5.4	2 922	1 699
Rahoituskulut	5.4	-11 414	-11 330
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		-8 492	-9 631
Tilikauden tulos ennen veroja		**4 004**	**-8 077**
Tuloverot	6.2	-988	1 719
Tilikauden tulos		**3 016**	**-6 358**
Tilikauden tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		2 971	-6 371
Määräysvallattomille omistajille		45	13

Konsernin laaja tuloslaskelma, IFRS

Tilikauden tulos	3 016	-6 358
Muut laajan tuloksen erät		
Erät jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi:		
Muuntoerot	76	-172
Muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen	76	-172
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**3 092**	**-6 530**
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:		
Emoyhtiön omistajille	3 048	-6 543
Määräysvallattomille omistajille	45	13

Konsernitase, IFRS

EUR tuhatta	Liitetieto	30.9.2019	30.9.2018
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Liikearvo	3.1, 3.2, 3.3	143 995	145 180
Muut aineettomat hyödykkeet	3.2	22 668	25 487
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.6	47 296	45 309
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5	9 608	8 819
Osuudet yhteisyrityksissä	1.4, 3.4	320	269
Laskennalliset verosaamiset	6.2	7 271	8 119
Muut pitkäaikaiset varat		218	217
Pitkäaikaiset varat yhteensä		231 377	233 398
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	4.1	32 533	37 395
Myyntisaamiset ja muut saamiset	4.2, 5.1	5 733	9 095
Lainasaamiset	5.2	4	39
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	5.2	179	57
Tuloverosaamiset	6.3	1 057	1 281
Rahavarat	5.2	8 629	1 963
Lyhytaikaiset varat yhteensä		48 134	49 831
VARAT YHTEENSÄ		279 511	283 229

EUR tuhatta	Liitetieto	30.9.2019	30.9.2018
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma			
Osakepääoma	5.6	11 002	11 002
Muut rahastot	5.6	122 412	122 412
Muuntoerot	5.6	-83	-159
Kertyneet voittovarat		-35 012	-38 163
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä		98 319	95 091
Määräysvallattomien omistajien osuus		101	74
Oma pääoma yhteensä		98 420	95 165
VELAT			
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	5.2	74 800	79 879
Vuokrasopimusvelat	3.6	37 969	36 629
Laskennalliset verovelat	6.2	2 179	2 339
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	5.2	10 574	9 472
Pitkäaikaiset velat yhteensä		125 522	128 318
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	5.2	4 697	4 980
Vuokrasopimusvelat	3.6	14 013	13 559
Ostovelat ja muut velat	4.3	36 364	40 203
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	5.2	61	223
Tuloverovelat	6.2	305	780
Varaukset	3.7	129	0
Lyhytaikaiset velat yhteensä		55 569	59 745
Velat yhteensä		181 091	188 063
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ		279 511	283 229

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake-pääoma	Muut rahastot	Muuntoerot	Kertyneet voittovarat	Yhteensä		
Oma pääoma 1.10.2018	**11 002**	**122 412**	**-159**	**-38 163**	**95 091**	**74**	**95 165**
Muut oikaisut				179	179	-16	164
Tilikauden tulos				2 971	2 971	45	3 016
Muuntoerot			76		76	-1	75
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**0**	**0**	**76**	**2 971**	**3 048**	**45**	**3 092**
Osakeanti							
Oma pääoma 30.9.2019	**11 002**	**122 412**	**-83**	**-35 012**	**98 319**	**101**	**98 420**

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake-pääoma	Muut rahastot	Muuntoerot	Kertyneet voittovarat	Yhteensä		
Oma pääoma 1.10.2017	**11 002**	**98 994**	**13**	**-31 793**	**78 216**	**53**	**78 269**
Muut oikaisut				2	2	9	11
Tilikauden tulos				-6 371	-6 371	13	-6 358
Muuntoerot			-172		-172	-1	-173
Tilikauden laaja tulos yhteensä	0	**0**	**-172**	**-6 371**	**-6 543**	**13**	**-6 530**
Osakeanti	0	23 417	0	0	23 417	0	23 417
Oma pääoma 30.9.2018	**11 002**	**122 412**	**-159**	**-38 163**	**95 091**	**74**	**95 165**

Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liitetieto	1.10.2018-30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Liiketoiminnan rahavirta			
Tilikauden tulos ennen veroja		4 004	-8 077
Oikaisut			
Poistot ja arvonalentumiset		21 830	20 418
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		8 492	9 631
Muut oikaisut		1 574	1 754
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta		35 900	23 725
Käyttöpääoman muutos:			
Myyntisaamisten ja muiden saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	4.1	3 362	-1 065
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/ vähennys (+)	4.1	4 885	-3 970
Ostovelkojen ja muiden velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	4.1	-3 815	5 639
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		40 332	24 330
Saadut korot ja muut rahoitustuotot		441	255
Saadut osingot		67	99
Maksetut tuloverot		-1 345	-1 389
Liiketoiminnan nettorahavirta		**39 495**	**23 295**
Investointien rahavirta			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	3.2, 3.5	-6 369	-11 396
Tytäryritysten hankinnat ja liiketoimintakaupat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.1	-183	-22 328
Investointien nettorahavirta		**-6 552**	**-33 724**
Rahoituksen rahavirta			
Maksullinen oman pääoman lisäys		0	19 900
Pitkäaikaisten lainojen nostot		0	13 225
Lyhytaikaisten lainojen nostot		0	6 198
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut		-5 270	-12 836
Vuokrasopimusvelkojen maksut	3.6	-13 468	-12 418
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-7 540	-9 659
Rahoituksen nettorahavirta		**-26 278**	**4 410**
Rahavarojen muutos		**6 666**	**-6 019**
Rahavarat kauden alussa	5.1	1 963	7 981
Rahavarat kauden lopussa		**8 629**	**1 963**

OSA 1: LAATIMISPERIAATTEET

Tässä osiossa esitetään ne konsernissa noudatettavat tilinpäätöksen laatimisperiaatteet siltä osin kuin niitä ei ole esitetty muissa liitetiedoissa. Näitä periaatteita on sovellettu kaikilla esitettävillä kausilla johdonmukaisesti, ellei muuta mainita.

1.1 Yleiset tiedot

Musti Group Holding Oy (“emoyhtiö”) on suomalainen osakeyhtiö ja Musti Group-konsernin (“Musti Group”, “Musti Group-konserni” tai “konserni”) emoyhtiö, jonka Y-tunnus on 2659161-1. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja rekisteröity osoite on Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki.

Musti Group Holding Oy:n pääomistaja on EQT Mid Market Fund ja muita omistajia ovat Vaaka Partners, Braganza AB ja Ludv. G Braathens Rederi AS sekä Musti Groupin johto ja avainhenkilöt.

Musti Group Holding -konserni harjoittaa lemmikkieläintuotteiden vähittäiskauppaa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Lisäksi konserni harjoittaa osassa myymälöistä lemmikkieläinten turkinhoitopalvelua sekä Ruotsissa eläinklinikkaliiketoimintaa.

Konsernin vähittäiskauppaliikemerkit ovat Suomessa Musti ja Mirri sekä Petenkoiratarvike.com. Molemmilla merkeillä on myös verkkokauppaliiketoimintaa. Ruotsissa konsernin vähittäiskauppamerkit ovat Arken Zoo ja Djurmagazinet, joista Arken Zoo -merkillä toimii myös verkkokauppa. Lisäksi yhtiöllä on verkkokauppaliiketoimintaa liikemerkillä VetZoo ja Animail. Norjassa konsernin vähittäiskauppamerkkejä ovat Musti, VetZoo ja Animail. Turkinhoitopalvelun liikemerkki on kaikissa toimintamaissa Trimmis, hyvinvointipalvelujen liikemerkki on Wellness ja eläinlääkäriliiketoiminnan liikemerkki on Vettris.

Konsernitilinpäätös on saatavilla yhtiön pääkonttorissa osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki sekä konsernin verkkosivustolla www.mustigroup.com.

Musti Groupin hallitus on hyväksynyt konsernitilinpäätöksen julkistettavaksi 16.1.2020. Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat voivat julkistamisen jälkeen vahvistaa tai jättää vahvistamatta konsernitilipäätöksen yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksella on myös oikeus tehdä muutoksia konsernitilinpäätökseen.

1.2 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Musti Groupin konsernitilinpäätös on laadittu Euroopan Unionissa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 30.9.2019 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja (”IFRS standardit”). Kansainvälisillä tilinpäätös- standardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksyttäviä standardeja ja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot ovat myös suomalaisen, IFRS-säännöksiä täydentävän, kirjanpito- ja yhteisölainsäädännön vaatimusten mukaiset.

Kuinka Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteita tulee lukea?

Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan kunkin liitetiedon yhteydessä, jotta tilinpäätöksen kukin alue olisi helpommin ymmärrettävissä. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto siitä, missä liitetiedossa kukin laatimisperiaate esitetään, ja mainitaan asiaa koskeva IFRS-standardi.

Laatimisperiaate	Liitetieto	IFRS-standardi
Segmentit ja liikevaihto	2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto	IFRS 8, IFRS 15
Työsuhde-etuudet	2.3 Liiketoiminnan kulut	IAS 19
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen	IFRS 3
Aineettomat hyödykkeet	3.2 Aineettomat hyödykkeet, 3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus	IAS 36, IAS 38
Lähipiiri	3.4 Yhteisyritykset	IFRS 11
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	IAS 16, IAS 36
Vuokrasopimukset	3.6 Vuokrasopimukset	IFRS 16
Vaihto-omaisuus	4.1 Vaihto-omaisuus	IAS 2
Rahoitusvarat ja -velat	5.2 Rahoitusvarat ja -velat	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Rahoitusriskien hallinta	5.1 Rahoitusriskien hallinta	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Operatiiviset vuokrasopimukset	5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	IAS 37
Oma pääoma	5.6 Oma pääoma	IAS 1
Lähipiiri	6.1 Lähipiiritapahtumat	IAS 24
Verot	6.2 Verot	IAS 12

Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina ja luvut on pyöristetty lähimpään tuhanteen euroon, joten yksittäisten esitettyjen lukujen yhteenlaskettu summa voi poiketa esitetyistä summaluvuista. Konsernitilinpäätös on laadittu perustuen alkuperäisiin hankintamenoihin, lukuun ottamatta myöhemmin selitettyjä rahoitusinstrumentteja, jotka arvostetaan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Yhtiön toimintavaluutta on euro, joka on myös yhtiön ja konsernin tilinpäätöksen esittämisvaluutta.

Ulkomaan rahan määräisten erien muuntaminen
Konserniyritysten tilinpäätöksiin sisältyvät erät arvostetaan kyseisen yrityksen pääasiallisen taloudellisen toimintaympäristön valuutassa (toimintavaluutta). Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina, ellei muuta mainita.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat muunnetaan toimintavaluutan määräisiksi liiketapahtumien toteutumispäivän kursseihin. Valuuttakurssivoitot ja -tappiot, jotka syntyvät tällaisiin liiketapahtumiin liittyvistä maksuista ja ulkomaanrahan määräisten monetaaristen varojen ja velkojen muuttamisesta tilinpäätöspäivän kurssiin, kirjataan tulosvaikutteisesti.

Konsernitilinpäätöksessä ulkomaisten tytäryhtiöiden tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskikurssin mukaan ja taseet tilinpäätöspäivän kursseja käyttäen. Muuntoerot, jotka syntyvät muunnettaessa tytäryritysten tilinpäätöksiä euroiksi, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ja ne kertyvät omaan pääomaan sisältyviin muuntoeroihin.

1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Konsernin merkittävimmät tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan pääasiassa kyseistä asiaa koskevan liitetiedon yhteydessä. Musti Group -konsernin konsernitilinpäätöksen laatiminen edellyttää, että käytetään arvioita, harkintaa ja oletuksia, jotka saattavat vaikuttaa laatimisperiaatteiden soveltamiseen ja taseeseen merkittävien varojen ja velkojen määrään tilinpäätöspäivänä. Lisäksi niillä on vaikutusta tilikauden aikana kirjattavien tuottojen ja kulujen määrään. Toteutumat saattavat poiketa aiemmin tehdyistä arvioista ja harkintaan perustuvista ratkaisuista.

Arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja tarkistetaan säännöllisesti. Kirjanpidollisten arvioiden muutokset kirjataan sille ajanjaksolle, jolloin arviota on tarkistettu sekä kaikille myöhemmille ajanjaksoille.

Konsernissa tunnistetut kirjanpidollisiin arvioihin liittyvät epävarmuuden lähteet ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut, joiden katsotaan täyttävän nämä kriteerit, esitetään niiden erien yhteydessä, joihin niiden katsotaan vaikuttavan. Seuraava taulukko osoittaa merkittävimmät tilanteet, joissa on käytetty arvioita tai johdon harkintaa sekä viittaukset, mistä nämä kuvaukset ovat löydettävissä.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut	**Liitetieto**
Liikevaihto	2.1
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1
Liikearvon arvonalentumistestaus	3.3
Vaihto-omaisuuden arvostaminen	4.1
Vuokrasopimukset	3.6
Sopimukseen perustuvat velat	4.3

1.4 Konsernin tiedot

Seuraavassa osiossa on koottu yleinen laadintaperiaate sekä konsernin yhdistelyyn liittyvät periaatteet ja niihin liittyvät liitetiedot. Konsolidointikokonaisuuteen sisältyy konsernirakenteen ja siihen liittyvän laskentaympäristön kokonaiskuvan hahmottamista helpottavat liitetiedot. Liitteissä annetaan tietoa omistusten luokittelusta ja yhdistelyperiaatteista.

Alla olevissa taulukoissa on esitetty emoyhtiö ja konserniin kuuluvat tytäryritykset sekä yhteisyritykset 30.9.2019. Ellei muuta mainita, niiden osakepääoma koostuu kokonaisuudessaan konsernin suoraan omistamista osakkeista ja omistusosuus vastaa konsernilla olevia äänioikeuksia. Yritysten rekisteröintimaa on myös niiden pääasiallinen toiminta-alue.

Konsernin emoyritys on Millan Holding S.á.r.l, kotipaikka Luxemburg, jonka pääomistaja on EQT Mid Market Fund. Musti Group-konsernia ei konsolidoida emoyritykseen.

Tytäryritykset

Tytäryrityksiä ovat kaikki yritykset, jossa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryrityksen äänivallasta, tai sillä on muutoin määräysvalta tytäryrityksessä. Konsernilla on määräysvalta yrityksessä, jos se olemalla osallisena siinä altistuu sen muuttuvalle tuotolle tai on oikeutettu sen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä yrityksen toiminnan ohjaamista koskevaa valtaansa. Tytäryritykset yhdistellään konsernitilinpäätökseen kokonaisuudessaan siitä päivästä lukien, jona konserni saa määräysvallan.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoisiin instrumentteihin sekä velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saldot ja realisoitumattomat voitot konserniyritysten välisistä liiketapahtumista eliminoidaan. Tytäryritysten tilinpäätökset on tarvittaessa oikaistu vastaamaan konsernissa noudatettavia tilinpäätöksen laatimisperiaatteita.

Tytäryritykset

	Rekisteröinti-maa	Liiketoiminnan luonne	Emo-yrityksen omistus-osuus (%)	Konsernin omistus-osuus (%)	Hankittu/ perustettu (kk/vuosi)
Musti Group Oy	Suomi	Hallinnointi	100	100	12/2014
Musti Group Nordic Oy	Suomi	Logistiikka ja hallinto	0	100	12/2014
Musti ja Mirri Oy	Suomi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	12/2014
Peten Koiratarvike Oy	Suomi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	4/2015
Arken Zoo Syd	Ruotsi	Hallinnointi	0	100	4/2015
Grizzly Zoo AB	Ruotsi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	12/2014
Arken Zoo Nord AB	Ruotsi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	4/2015
Djurfriskvård Västerås AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	4/2015
Djurfriskvård Falun AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	70	4/2015
Djurfriskvård Borlänge AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	4/2015
Aeris Hund & Häst AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	6/2015
VetZoo AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	11/2017
Animail AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	12/2017
Anivet AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	12/2017
ZooZoocom AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	12/2017
Carnia AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	12/2017
Djurintressenterna i Sverige AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	10/2017
Tasso i Malmö AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	10/2017
Arken Zoo Holding AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	3/2015
Zoo Support Scandinavia AB	Ruotsi	Logistiikka ja hallinto	0	100	3/2015
Musti Norge AS	Norja	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	3/2016

Yhteisyritykset

Yhteisjärjestelyt ovat järjestelyitä, joissa kahdella tai useammalla osapuolella on yhteinen, sopimukseen perustuva määräysvalta. Yhteinen määräysvalta vallitsee vain silloin, kun merkityksellisiä toimintoja koskevat päätökset edellyttävät määräysvallan jakavien osapuolten yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyritys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen.

Yhteisyrityksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä. Sijoitusten kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Konsernin omistusosuuden mukainen osuus yhteisyritysten tilikauden tuloksesta esitetään omana eränään.

Yhteisyritykset

	Rekisteröinti-maa	Liiketoiminnan luonne	Emo-yrityksen omistus-osuus (%)	Konsernin omistus-osuus (%)	Hankittu/ perustettu (kk/vuosi)
Premium Pet Food Suomi Oy	Suomi	Tuotanto	0	40	4/2015

1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRIC-tulkinnat

Tilikaudella 1.10.2019-30.9.2020 voimaan tulevat uudet ja uudistetut IFRS-standardit

Muutokset standardiin IFRS 9: Rahoitusinstrumentit: Etukäteen suoritettavaa maksua koskevat ominaisuudet, joihin liittyy negatiivinen kompensaatio

Muutokset sallivat tiettyjen ennakkoon maksettavien rahoitusvarojen arvostamisen jaksotettuun hankintamenoon tai käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta, jos määrätyt ehdot täyttyvät. Muutosta on sovellettava 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksiin liittyy erityisiä siirtymäsääntöjä riippuen siitä, milloin IFRS 9 -standardia sovelletaan ensimmäistä kertaa. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardiin IAS 28 Sijoitukset osakkuus- ja yhteisyrityksiin: pitkäaikaiset osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä

Muutokset selventävät, että sellaisiin pitkäaikaisiin osuuksiin osakkuus- ja yhteisyrityksissä, jotka muodostavat osan nettosijoituksesta osakkuus- tai yhteisyritykseen, sovelletaan IFRS 9 -standardia. Muutosta on sovellettava takautuvasti 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla, ja ennenaikainen soveltaminen on sallittua. Muutoksiin liittyy erityisiä siirtymäsääntöjä riippuen siitä, otetaanko muutokset käyttöön yhtä aikaa IFRS 9:n soveltamisen aloittamisen kanssa. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardiin IAS 19 Työsuhde-etuudet: järjestelyn muuttaminen, järjestelyn supistaminen tai velvoitteen täyttäminen

Muutokset selventävät, että etuuspohjaisen järjestelyn muutoksen, supistamisen tai velvoitteen täyttämisen yhteydessä yhteisö käyttää päivitettyjä vakuutusmatemaattisia oletuksia määrittääkseen kauden palveluskustannuksen ja nettokoron. Järjestelystä johtuvan omaisuuserän ylärajan vaikutusta ei oteta huomioon velvoitteen täyttämisestä aiheutuvaa voittoa tai tappiota laskettaessa, vaan se käsitellään erillisenä, muun laajan tuloksen eränä. Muutoksia on sovellettava 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

IFRIC 23 Tuloverojen käsittelyyn liittyvä epävarmuus

Tulkinta selkeyttää kirjanpitokäsittelyä tilanteessa, jossa yhteisön verotuksellinen käsittely odottaa vielä veroviranomaisen hyväksymistä ja tuloverojen käsittelyyn liittyy epävarmuutta. Kirjaukset tehdään perustuen arvioon siitä, tuleeko veroviranomainen hyväksymään yhteisön valitseman ratkaisun. Tätä harkittaessa oletetaan, että veroviranomaisella on pääsy kaikkeen asiaan kuuluvaan tietoon arvioidessaan ratkaisua. Tulkinta tulee voimaan 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutosten käyttöönotolla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Vuosittaiset parannukset IFRS-standardeihin 2015-2017: Muutokset standardeihin IFRS 3 liiketoimintojen yhdistäminen, IFRS 11 yhteisjärjestelyt, IAS 12 tuloverot sekä IAS 23 vieraan pääoman menot

Muutos standardiin IFRS 3 Liiketoimintojen yhdistäminen: Muutokset selventävät, että yhtiön saadessa määräysvallan liiketoiminnassa, joka on yhteinen toiminto, tulee myös aiemmin omistettu osuus arvostaa uudelleen käypään arvoon. Tämä muutos on linjassa IFRS 3 mukaisten vaiheittaishankinnan kirjanpitokäsittelyvaatimusten kanssa.

Muutos standardiin IFRS 11 Yhteisjärjestelyt: IFRS 11 -standardin muutoksilla selvennetään, että silloin, kun osapuoli, joka osallistuu, mutta jolla ei ole määräysvaltaa yhteisessä toiminnossa, joka on liiketoiminta, saa yhteisen määräysvallan tässä yhteisessä toiminnossa, ei tämä osapuoli arvosta yhtiön aiempaa omistusta kyseisessä yhteisessä toiminnossa uudelleen.

Muutos standardiin IAS 12 Tuloverot: Muutokset tarkentavat, että yhtiön tulisi kirjata osinkojen tuloveroseuraamukset tulosvaikutteisesti, muihin laajan tuloksen eriin tai omaan pääomaan perustuen siihen, mihin yhtiö alun perin kirjasi ne liiketapahtumat, joiden perusteella voitonjakokelpoisia voittoja syntyi. Näin toimitaan riippumatta sitä, sovelletaanko jaettuihin ja ei-jaettuihin voittoihin samaa verokantaa.

Muutos standardiin IAS 23 Vieraan pääoman menot: Muutokset selventävät, että jos nimenomaisesti omaisuuserän hankkimista varten otettua lainaa on jäljellä sen jälkeen, kun siihen liittyvä omaisuuserä on valmis sille aiottuun käyttötarkoitukseen tai valmis myytäväksi, siirtyy tämä laina osaksi yhtiön yleisesti lainaksi ottamia varoja laskettaessa yleisen lainanoton rahoituskerrointa.

Yllä mainitut muutokset astuvat voimaan 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla ja niiden ennenaikainen soveltaminen on sallittua. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Tilikauden 1.10.2019-30.9.2020 jälkeen voimaan tulevat uudet ja uudistetut IFRS-standardit

Muutokset standardiin IFRS 3 Liiketoimintojen yhdistäminen

Muutokset selkeyttävät liiketoiminnan määritelmää sen tunnistamiseksi, onko hankittu toimintokokonaisuus liiketoiminta vai omaisuuserien ryhmä. Muutoksia on sovellettava liiketoimintojen yhdistämisiin, jotka toteutetaan 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardeihin IAS 1 Tilinpäätöksen esittäminen ja IAS 8 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet, kirjanpidollisten arvioiden muutokset ja virheet

Muutokset selkeyttävät olennaisuuden määritelmää ja yhdenmukaistavat käsitteellisessä viitekehyksessä ja standardeissa käytetyt määritelmät. Muutoksia on sovellettava 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset Taloudellisen raportoinnin käsitteelliseen viitekehykseen

Muutokset sisältävät päivitetyt määritelmät omaisuuserälle ja velalle sekä uuden ohjeistuksen arvostamiselle ja poiskirjaamiselle sekä esittämistapaan ja tilinpäätöksessä esitettäviin liitetietoihin. Viitekehys ei korvaa mitään standardia vaan sitä voidaan käyttää tilanteissa, joissa mikään määrätty standardi ei sovellu ja se auttaa eri osapuolia IFRS:n ymmärtämisessä ja tulkitsemisessa. Muutoksia on sovellettava 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardeihin IFRS 10 Konsernitilinpäätös ja IAS 28 Sijoitukset osakkuus- ja yhteisyrityksiin: omaisuuserien myynti tai siirto sijoittajayrityksen ja sen osakkuus- ja yhteisyrityksen välillä

IFRS 10 ja IAS 28 -standardien muutokset koskevat tilanteita, joissa sijoittajayrityksen ja sen osakkuus- tai yhteisyrityksen välillä tapahtuu omaisuuserien myynti tai siirto. Muutosten voimaantulopäivää ei ole vielä päätetty, mutta ennenaikainen soveltaminen on kuitenkin sallittua. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

OSA 2: TOIMINNAN TULOS

Tässä osiossa keskitytään konsernin tulokseen ja sen muodostumiseen. Seuraavilla sivuilla esitettävissä liitetiedoissa selitetään konsernin liikevoiton eri komponentteja.

Musti Group tarjoaa asiakkailleen lemmikkieläinten ruokia ja tarvikkeita. Ruoat ja tarvikkeet ovat asiakkaiden saatavilla sekä liikkeissä että verkkokaupoissa. Monipuolisia hyvinvointi- ja eläinlääkäripalveluita tarjoavat lisäksi niihin erikoistuneet myymälät ja eläinklinikat. Musti Group-ketjulla oli 30.9.2019 yhteensä 277 toimipaikkaa (30.9.2018: 266), joista omia myymälöitä 206 (30.9.2018: 192). Lisäksi tuotteita myytiin franchising-myymälöissä, joita oli 71 (30.9.2018: 74).

2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto

Raportoitavat segmentit
Musti Group -konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat maantieteellisen sijainnin perusteella ja ne ovat Suomi, Ruotsi ja Norja. Segmenttejä ei ole yhdistelty raportoitaviksi segmenteiksi.

Segmenttirakenne perustuu maantieteelliseen jakoon, jonka perusteella omiksi toimintasegmenteikseen on jaoteltu Suomi, Ruotsi ja Norja sen perusteella, miten ylin operatiivinen päätöksentekijä seuraa liiketoimintaa. Muissa erissä Musti Group -konserni raportoi konsernitoiminnot, johon kuuluvat pääkonttori ja keskusvarastoon kuuluvat toiminnot.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin mukaisena. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä toimii konsernijohtoryhmä, johon kuuluu myös toimitusjohtaja. Johtoryhmä, huomioiden sen kokoonpano ja sen aktiivinen osallistuminen keskeiseen strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, vastaa resurssien kohdistamisesta ja tuloksellisuuden arvioimisesta. Raportoitavien segmenttien liikevaihto muodostuu vähittäismyynnistä sekä franchising- ja tukkumyynnistä Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Lisäksi segmentit sisältävät verkkokauppamyyntiä, joka kohdistetaan sen maan liikevaihdoksi, jonka verkkokaupasta tuotteet tilataan. Ruotsista allokoidaan Suomen segmentille Suomen franchise asiakkaille kuuluva osuus keskusvaraston ulkoisesta liikevaihdosta ja niihin liittyvät suorat kulut.

Maantieteellisten alueiden maakohtaiset johtajat vastaavat liiketoiminta-alueestaan ja ovat osa konsernin johtoryhmää. Maatasolla päätetään valikoimasta ja tuotteiden hinnoittelusta sekä markkinointitoimenpiteistä. Liiketoiminnan johtamisen tarpeet poikkeavat maittain, sillä maiden maturiteetti on hyvin erilainen. Suomi on markkinana vakaa ja kypsä, Ruotsi kasvava ja Norja vielä voimakkaassa ramp-up -vaiheessa, ja näin ollen myös niiden investointitarpeet ja kannattavuus poikkeavat toisistaan merkittävästi.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevaihdon, vertailukelpoisuuten vaikuttavilla erillä oikaistun käyttökatteen ja liikevoiton ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA) perusteella. Tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään vertailukelpoisuuteen vaikuttavina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Muilta osin johdon tulosseuranta vastaa IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja ja rahoitusvelkoja. Myöskään tuloveroja ei kohdisteta segmenteille.

Konsernijohtoryhmä ei seuraa raportoinnissaan tase-eriä segmenteille kohdistettuna eikä niitä siksi ole jaoteltu segmenteille myöskään tässä liitetiedossa.

Segmentit 2019

EUR tuhatta	Suomi	Ruotsi	Norja	Konserni-toiminnot	Konserni
Liikevaihto *	122 780	107 463	16 406	0	**246 648**
Liikevaihdon prosentuaalinen jakauma segmenteittäin	50 %	44 %	7 %	0 %	100 %
Käyttökate					
	36 631	**15 124**	**2 241**	**-19 670**	**34 326**
Oikaisut	-30	833	188	2 790	3 779
Oikaistu käyttökate	**36 600**	**15 956**	**2 429**	**-16 880**	**38 106**
Käyttöoikeusomaisuuserien ja aineellisten käyttöomaisuus-hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	-6 859	-6 143	-1 812	-1 434	-16 249
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	**29 771**	**8 980**	**429**	**-21 104**	**18 077**
Oikaisut	-30	873	188	2 790	3 819
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	**29 741**	**9 853**	**617**	**-18 314**	**21 897**
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset					-5 581
Liikevoitto					**12 496**
Rahoitustuotot					2 922
Rahoituskulut					-11 414
Tulos ennen veroja					**4 004**
Tuloverot					-988
Tilikauden tulos					**3 016**

* Liikevaihto muodostuu tuotteiden ja palveluiden myynnistä ulkopuolisille asiakkaille. Segmenttien välillä ei ole sisäistä liikevaihtoa.

Segmentit 2018

EUR tuhatta	Suomi	Ruotsi	Norja	Konserni-toiminnot	Konserni
Liikevaihto *	110 852	96 916	8 328		**216 096**
Liikevaihdon prosentuaalinen jakauma segmenteittäin	51 %	45 %	4 %	0 %	100 %
Käyttökate	**31 135**	**11 916**	**493**	**-21 573**	**21 972**
Oikaisut	412	2 069	57	3 199	5 736
Oikaistu käyttökate	**31 547**	**13 985**	**550**	**-18 374**	**27 708**
Käyttöoikeusomaisuuserien ja aineellisten käyttöomaisuus-hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset	-6 763	-7 099	-1 085	-1 405	-16 352
Liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (EBITA)	**24 372**	**4 817**	**-591**	**-22 977**	**5 620**
Oikaisut	412	2 309	57	3 199	5 976
Oikaistu liikevoitto ennen aineettomien hyödykkeiden poistoja ja arvonalentumisia (oikaistu EBITA)	**24 783**	**7 125**	**-534**	**-19 778**	**11 596**
Aineettomien hyödykkeiden poistot ja arvonalentumiset					-4 066
Liikevoitto					**1 553**
Rahoitustuotot					1 699
Rahoituskulut					-11 330
Tulos ennen veroja					**-8 077**
Tuloverot					1 719
Tilikauden tulos					**-6 358**

* Liikevaihto muodostuu tuotteiden ja palveluiden myynnistä ulkopuolisille asiakkaille. Segmenttien välillä ei ole sisäistä liikevaihtoa.

Myynnin tulouttaminen

Laatimisperiaate
IFRS 15 sisältää viisivaiheisen ohjeistuksen siitä, mihin määrään ja milloin myyntituotot kirjataan. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan kun yhteisö täyttää suoritevelvoitteensa, eli kun tuotteiden tai palvelujen määräysvalta siirtyy asiakkaalle. Määräysvallan siirtyminen tapahtuu joko ajan kuluessa tai yhtenä ajankohtana, ja myyntituotot kirjataan perustuen vastikkeeseen, johon yhteisö odottaa olevansa oikeutettu kyseisiä tavaroita tai palveluita vastaan. IFRS 15 -periaatteita sovelletaan noudattamalla seuraavaa viisivaiheista mallia:
1. Asiakassopimuksen tunnistaminen
2. Sopimuksen suoritevelvoitteiden yksilöiminen
3. Transaktiohinnan määrittäminen
4. Transaktiohinnan kohdistaminen sopimuksen suoritevelvoitteille
5. Myyntituottojen kirjaaminen

Standardi vaatii yhteisöä käyttämään harkintaa soveltaessaan viisivaiheista mallia asiakassopimustensa tulouttamiseen. Harkintaa käytettäessä on otettava huomioon olennaiset tosiseikat ja olosuhteet, joiden perusteella muun muassa suoritevelvoitteen täyttymisen ja myyntituottojen kirjaamisen katsotaan tapahtuvan.

Merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Musti Groupin johto on käyttänyt merkittävää harkintaa tuotteiden palautusoikeuksien sekä kanta-asiakasbonusten osalta. Vastikkeen määrä, johon Musti Group odottaa olevansa oikeutettu, saattaa vaihdella perustuen yllä mainittuihin osa-alueisiin. Näitä johdon harkintaan perustuvia osa-alueita käsitellään tarkemmin alla tulouttamisen osiossa.

Tavaroiden myynti ja tulouttaminen (myymälät, verkkokauppa ja franchising-myymälät)

Pääosa konsernin myyntituotoista muodostuu tavaroiden vähittäismyynnistä myymälöissä. Myymälöissä myytävät tavarat koostuvat lemmikkieläinten tarvikkeista ja ruoista. Myynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä, ja tuotot tavaroiden vähittäismyynnistä kirjataan luovutushetkellä, jolloin asiakas saa määräysvallan tavaraan.

Asiakkaat voivat lisäksi ostaa myymälöistä lahjakortteja ja käyttää niitä tavaroiden maksamiseen myymälöissä. Lahjakortin ostohetkellä Musti Group kirjaa lahjakortista syntyneen velan taseeseen. Myyntituotto kirjataan, kun asiakas käyttää lahjakortin.

Tuotot verkkokaupan myynnistä sekä myynnistä franchising-kumppaneille kirjataan, kun kaikki tilaukseen liittyvät tuotteet on toimitettu asiakkaalle tai franchising-kumppanille ja määräysvalta tavaroihin siirtyy ostajalle yhtenä ajankohtana. Verkkokaupan osalta liikevaihdosta kirjataan matkalla olevien tuotteiden osalta velka. Matkalla olevien tuotteiden varausten määrä sisältyy sopimukseen perustuviin velkoihin.

Liikevaihto määritetään saadun tai saatavan vastikkeen käypään arvoon perustuen. Liikevaihtona esitetään tuotteiden myynnistä saadut tuotot ja franchising-tuotot sillä hinnalla, johon yhtiö odottaa olevansa oikeutettu, oikaistuna välillisillä veroilla, toteutuneilla ja arvioiduilla palautuksilla, kampanja-alennuksilla, kanta-asiakasbonuksilla ja välillisillä veroilla sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla.

Muuttuvat vastikkeet: Tuotteiden palautusoikeus
Liikkeiden ja verkkokaupan kautta suoraan kuluttajille myytyihin tuotteisiin liittyy Suomessa 14 päivän ja Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Liikevaihtoa oikaistaan odotettavissa olevilla palautuksilla. Lisätietoa palautusoikeuksista on liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat. Lisäksi asiakas voi saada tuotteista alennusta esimerkiksi kampanja-alennusten muodossa.

Palautusoikeuksien osalta Musti Group arvioi vastikkeen määrää, johon se on oikeutettu sitä vastaan, että luvatut tavarat luovutetaan asiakkaalle. Musti Group sisällyttää transaktiohintaan arvioidun muuttuvan vastikkeen määrän vain siihen asti kuin on erittäin todennäköistä, ettei kertyneiden kirjattujen myyntituottojen määrään jouduta tekemään merkittävää peruutusta, kun muuttuvaan vastikkeeseen liittyvä epävarmuustekijä myöhemmin ratkeaa. Musti Group arvioi muuttuvan vastikkeen todennäköisimpään rahamäärään perustuen.

Franchising-palkkiot
Musti Groupilla on Franchising-toimintaa Suomessa ja Ruotsissa, franchising-palkkiot koostuvat liittymismaksusta ja franchising-myymälöiden liikevaihtoon perustuvasta palkkiosta. Franchising-sopimuksista saadut palkkiot tuloutetaan ajan kuluessa.

Palvelujen myynti ja tulouttaminen
Musti Group tarjoaa hyvinvointi-, eläinlääkäri- ja trimmauspalveluita. Näissä palveluissa asiakas hyötyy palvelusta sitä mukaa kun sitä tuotetaan, joten palvelut tuloutetaan ajan kuluessa sitä mukaan kun Musti Group täyttää suoritevelvoitteen.

Liikevaihto myyntikanavittain

EUR tuhatta	1.10.2018-30.9.2019	%	1.10.2017-30.9.2018	%
Myymälämyynti	182 444	74,0 %	165 856	76,8 %
Verkkokauppamyynti	51 120	20,7 %	37 761	17,5 %
Muu myynti	13 084	5,3 %	12 478	5,8 %
Yhteensä	**246 648**	100,0 %	**216 096**	100,0 %

Palvelujen myynti sisältyy vähittäismyynnin myymälämyyntiin. Palveluiden osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä, eikä sitä näin ollen ole eroteltu erikseen. Liikevaihdon muut-erään sisältyy franchising-palkkioita ja tukkumyyntiä. Franchising-palkkiot tuloutetaan ajan kuluessa. Musti Group -konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Musti Group -konsernin tuotoista.

Kanta-asiakasohjelmat
Suomessa Musti ja Mirri -ketjuun kuuluvilla yhtiöillä sekä Ruotsissa Arken Zoo -ketjuun kuuluvilla yhtiöillä on kanta-asiakasohjelma, jossa kanta-asiakkaan myymälöissä tekemistä ostoista kertyy bonuksia kyseisen asiakkaan kanta-asiakastilille. Näiden yhtiöiden liikevaihtoa oikaistaan kanta-asiakasjärjestelmään liittyvillä asiakashyvityksillä osana myyntitapahtumaa. Vastaava myynti tuloutetaan, kun asiakashyvitykset käytetään tai niiden voimassaolo lakkaa. Odotettavissa olevat hyvitykset kanta-asiakasbonuksiin liittyen perustuvat historialliseen informaatioon. Musti päivittää arviota neljännesvuosittain.

Muissa Suomen ja Ruotsin yhtiöissä sekä Norjassa ei ole käytössä vastaavanlaisia kanta-asiakasjärjestelmiä.

Sopimukseen perustuvat taseeseen merkityt määrät
Konserni kirjaa myyntisaamisina odotettavissa olevat vastikkeet joihin sillä on oikeus, kun asiakkaalle luovutetaan tavaroita tai palveluja ennen kuin asiakas maksaa vastikkeen (ks. liitetieto 4.2 Myynti- ja muut saamiset).

Vastaavasti, taseen liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat esitetään velka, kun asiakas maksaa vastikkeen ennen kuin tavara tai palvelu luovutetaan asiakkaalle. Lisäksi sopimukseen perustuvana velkana esitetään lahjakortteihin ja kanta-asiakasohjelmiin liittyvät velat, palautusoikeudet sekä matkalla olevat tuotteet.

2.2 Liiketoiminnan muut tuotot

Liiketoiminnan muina tuottona esitetään muut kuin varsinaiseen myyntiin liittyvät tuotot. Liiketoiminnan muut tuotot sisältävät muun muassa saatuja markkinointitukia, vakuutuskorvauksia, aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoittoja ja vuokratuottoja.

Liiketoiminnan muut tuotot

EUR tuhatta	**1.10.2018 - 30.9.2019**	**1.10.2017-30.9.2018**
Vuokratuotot	170	109
Markkinointituet	532	704
Käyttöomaisuuden myyntivoitot	0	24
Muut erät	423	564
Yhteensä	**1 126**	**1 400**

2.3 Liiketoiminnan kulut

Laatimisperiaate

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen suoritteiden hankintamenot. Liiketoiminnan muiden kulujen merkittävimmät erät liittyvät henkilöstökuluihin, myyntiin, markkinointiin ja kiinteistökuluihin.

Musti Group -konsernin kaikki eläkejärjestelyt ovat maksupohjaisia. Maksupohjainen eläkejärjestely on järjestely, jossa konserni suorittaa kiinteitä maksuja eläkevakuutuksiin. Konsernilla ei ole oikeudellisia eikä tosiasiallisia velvoitteita lisämaksujen suorittamiseen, jos vakuutuksesta ei ole riittävästi varoja kaikkien nykyisen ja aiempien tilikausien työsuoritukseen perustuvien etuuksien maksamisen kaikille työntekijöille. Konsernin työntekijöiden eläkejärjestelyt Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa ovat maksuperusteisia.

Henkilöstökulut

Henkilöstö	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Henkilöstö keskimäärin	1 084	1 004
Henkilöstö kauden lopussa	1 120	1 046

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Palkat ja palkkiot	35 756	33 128
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	5 363	4 969
Muut henkilöstökulut	4 453	4 243
Yhteensä	**45 573**	**42 341**

Liiketoiminnan muut kulut

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Kiinteistökulut	5 238	5 741
Ylläpito-, IT-, laite- ja kalustokulut	4 650	5 550
Myynti ja markkinointi	10 176	9 304
Matkakulut	1 166	1 348
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	934	989
Muut liikekulut*	8 563	9 428
Yhteensä	**30 726**	**32 361**

* Muut kulut pitävät sisällään mm. yhtiön hallintoon sekä toimitiloihin liittyviä ylläpitokuluja.

Tilintarkastajien palkkiot

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Ernst &Young		
Tilintarkastuspalkkiot	326	160
Muut	495	
Muut yhtiöt		
Tilintarkastuspalkkiot		141
Muut	55	
Yhteensä	**876**	**301**

OSA 3: SIDOTTU PÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan omaisuuseriä, joita tarvitaan liiketoiminnassa sekä Musti Groupin tekemiä yrityskauppoja. Nettokäyttöpääomaa koskevat tiedot esitetään osassa 4.

3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen

Musti Groupille yrityskaupat ovat keino nopeuttaa strategian toteuttamista. Vuosina 2018/2019 ja 2017/2018 Musti Group teki sekä yrityskauppoja että liiketoimintakauppoja ostaen franchising-yrittäjiltä myymälöitä itselleen.

Laatimisperiaate
Hankitut tytäryhtiöt sekä liiketoiminnot on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä hetkestä lähtien, kun Musti Group on saanut määräysvallan hankinnan kohteessa. Liiketoimintojen yhdistämisiin sovelletaan hankintamenetelmää. Tytäryhtiön hankinnassa luovutettu vastike käsittää luovutettujen varojen käyvän arvon, syntyneet velat hankinnan kohteen aiemmille omistajille sekä konsernin liikkeeseen laskemat osakkeet. Luovutettu vastike sisältää myös ehdollisesta vastikejärjestelystä aiheutuvan omaisuuserän tai velan käyvän arvon. Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittavat yksilöitävissä olevat varat ja vastattaviksi otettavat yksilöitävissä olevat velat arvostetaan alun perin hankinta-ajankohdan käypään arvoon. Yksilöitävissä oleviin varoihin sisältyy aineellisia hyödykkeitä samoin kuin aineettomia hyödykkeitä, kuten asiakassuhteita, brändiä ja teknologiaa.

Hankintaan liittyvät menot kirjataan kuluksi syntyessään ja esitetään tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa kuluissa.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut
Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittava nettovarallisuus arvostetaan käypään arvoon. Hankitun nettovarallisuuden käyvän arvon määrittäminen perustuu vastaavanlaisten omaisuuserien markkina-arvoon (aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet) tai odotettavissa olevia rahavirtoja koskevaan arvioon (aineettomat hyödykkeet). Senhetkisiin jälleenhankinta-arvoihin, odotettavissa oleviin rahavirtoihin tai arvioituihin myyntihintoihin perustuva arvonmääritys edellyttää johdolta harkinnan ja oletusten käyttöä. Käytetyt arviot ja oletukset ovat johdon käsityksen mukaan riittävän luotettavia käyvän arvon määrittämistä varten.

Hankinnat 1.10.2018-30.9.2019
Tilikauden aikana Musti Group hankki liiketoimintakauppoina yhden franchise-myymälän Suomessa joka sijaitsee Loviisassa. Myymälän kauppahinta oli yhteensä noin 183 tuhatta euroa ja syntynyt liikearvo oli 160 tuhatta euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saatuihin synergiaetuihin. Hankinnan vaikutus tilikauden liikevaihtoon sekä liikevoittoon oli vähäinen.

Hankinnat 1.10.2017-30.9.2018
Tilikauden aikana Musti Group Oy:n tytäryhtiö Arken Zoo Syd AB hankki enemmistön kahdesta lemmikkieläintarvikkeita myyvästä verkkokaupasta. Musti Group hankki 30.11.2017 100 % VetZoo AB:n osakkeista ja 7.12.2017 95,4 % Animail AB:n osakkeista. Animail AB:n kauppahinta maksettiin kokonaisuudessaan käteisellä ja VetZoon kauppahinta maksettiin käteisellä ja osakkeilla. Loput Animail AB:n osakkeista hankittiin myöhemmin erillisinä hankintoina samalla tilikaudella.

Musti Group esittää VetZoo AB:n sekä Animail AB:n hankinnat konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa yhdistettynä, koska VetZoo AB:n ja Animail AB:n verkkokauppaliiketoiminnat ovat samanlaisia, ne on ostettu lähes samaan aikaan ja ne on lisäksi integroitu yhdeksi liiketoiminnaksi heti kauppojen toteutumisen jälkeen.

Tilikauden aikana Musti Groupin tytäryhtiö Arken Zoo Syd AB hankki Ruotsissa myös Djurkompaniet -nimisen lemmikkieläintarvikkeiden myymäläketjun kokonaisuudessaan. Kauppa toteutui 2.10.2017 ja kauppahinta maksettiin käteisvaroina. Djurkompaniet-myymäläketju on integroitu Arken Zoo-myymäläketjuun. Lisäksi Musti Groupin tytäryhtiö Musti Norge AS hankki 100 % Norjassa sijaitsevan lemmikkieläintarvikkeita myyvän Zoobua AB -yhtiön osakkeista. Konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa Djurkompaniet-myymäläketjun ja Zoobua AB:n hankinnat esitetään yhdistettynä.

Oheisessa taulukossa on esitetty Animail AB:sta ja Vetzoo AB:sta sekä Djurkompaniet-myymäläketjusta ja Zoobua-yhtiöstä maksetut kauppahinnat, hankittujen varojen ja vastattavaksi otettujen velkojen arvot hankintahetkellä sekä hankittujen liiketoimintojen rahavirtavaikutus:

	Djurkompaniet-myymäläketju ja Zoobua AS	**Animail AB ja VetZoo AB**	**Yhteensä**
EUR tuhatta			
Kauppahinta			
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	4 339	17 692	22 031
Osakkeina maksettu kauppahinta	0	3 545	3 545
Hankitun nettovarallisuuden käyvät arvot			
Pitkäaikaiset varat			
Asiakassuhteet	408	2 087	2 496
Tavaramerkit	0	5 863	5 863
Verkkokaupan teknologia	0	1 717	1 717
Muut aineettomat hyödykkeet	40	423	463
Koneet ja laitteet	395	119	514
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	1 845	1 377	3 221
Laskennalliset verosaamiset	2	396	398
Myyntisaamiset ja muut saamiset	414	736	1 150
Rahavarat	-71	823	752
Varat yhteensä	3 033	13 542	16 575
Pitkäaikaiset velat			
Laskennalliset verovelat	155	2 169	2 324
Lainat rahoituslaitoksilta	218	876	1 093
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	0	2 679	2 679
Ostovelat ja muut velat	1 812	3 120	4 932
Velat yhteensä	2 184	8 844	11 028
Yhteensä	849	4 697	5 547
Liikearvo	3 490	16 539	20 029
Hankittu nettovarallisuus	4 339	21 237	25 575
Rahavirtavaikutus			
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	-4 339	-17 692	-22 031
Hankitun yhtiön rahavarat	-71	823	752
Hankintaan liittyvät kulut	-49	-89	-137
Vaikutus rahavirtoihin	-4 458	-16 958	-21 416

Animail AB:n ja VetZoo AB:n kauppahinnasta osa maksettiin Musti Group Holding Oy:n osakkeina, yhteensä 29 937 osaketta arvoltaan yhteensä 3 545 tuhatta euroa. Osakkeiden arvostus perustui viimeisimpään pääomistajan tekemään arvostuslaskelmaan.

Hankinnoilla Musti Group laajensi toimintaansa ja lisäsi verkkokauppamyyntiään erityisesti Ruotsissa.

Animail AB:n ja VetZoo AB:n hankinnoista kohdistettiin yhteensä 2 087 tuhatta euroa asiakassuhteisiin. Tuotemerkkiin kohdistettiin 5 863 tuhatta euroa ja verkkokaupan teknologiaan 1 717 tuhatta euroa. Kokonaisliikearvo kaupoista oli 16 539 tuhatta euroa ja se perustuu henkilöstöön, maantieteelliseen laajetumiseen, tulevaan asiakaskunnan ja tuotevalikoiman kasvuun, toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja tehokkaampiin hankintaprosesseihin. Hankintahetkellä tappioista ei ole tunnistettu laskennallista verosaamista hankintahetkellä vallinneesta epävarmuudesta johtuen.

Animail AB:n ja VetZoo AB:n hankinnat lisäsivät konsernin liikevaihtoa yhteensä 20 335 tuhannella eurolla ja vähensivät liikevoittoa yhteensä 840 tuhannella eurolla aikavälillä 1.12.2017 – 30.9.2018. Vaikutus konsernin liikevaihtoon olisi ollut noin 24 401 tuhatta euroa ja liiketappioon 1 008 tuhatta euroa 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella, mikäli yhtiöt olisi yhdistelty tilikauden alusta alkaen. Nämä määrät on laskettu käyttämällä hankittujen yhtiöiden lukuja ja oikaisemalla niitä poistoilla, jotka olisi tehty olettaen, että käyvän arvon oikaisuja olisi sovellettu aineettomiin hyödykkeisiin 1.10.2017 alkaen.

Djurkompaniet-myymäläketjun sekä Zoobua AB:n hankinnan yhteydessä tehtiin 408 tuhannen euron käyvän arvon kohdistuksia asiakassuhteisiin ja kohdistamatonta liikearvoa jäi 3 490 tuhatta euroa. Kohdistamaton liikearvo perustuu henkilöstöön, maantieteelliseen laajentumiseen, tulevan asiakaskunnan kasvuun sekä toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja tehokkaampiin hankintaprosesseihin. Lisäksi Djurkompaniet-myymäläketjun hankintaan sisältyi lisäkauppahinta, joka ei kuitenkaan toteutunut, sillä ehdot sen toteutumiseksi eivät täyttyneet. Djurkompaniet liikevaihto on sisällytetty konsernin lukuihin koko tilikauden ajalta. Zoobua hankinnalla ei ollut olennaista vaikutusta konsernin liikevaihtoon, yhtiö on fuusioitu Musti Norge AS:ään 3.6.2018.

Tilikauden aikana Musti Group hankki lisäksi liiketoimintakauppoina kolme lemmikkieläintarvikemyymälää Norjassa ja yhden franchise-myymälän Suomessa. Norjasta hankitut myymälät sijaitsevat Straumessa, Østeråsissa ja Bekkestuassa ja Suomesta hankittu myymälä sijaitsee Tuurissa. Myymälöiden kauppahinta oli yhteensä noin 800 tuhatta euroa ja syntynyt liikearvo oli 600 tuhatta euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saatuihin synergiaetuihin. Hankintojen vaikutus tilikauden liikevaihtoon sekä liikevoittoon oli vähäinen.

3.2 Aineettomat hyödykkeet

Konsernin taseessa olevasta siirtymähetken liikearvosta pääosa syntyi konsernin muodostamisen yhteydessä vuonna 2014/2015. Liikearvo kasvoi 20 629 tuhannella eurolla loka-tammikuussa 2017, kun Musti Group osti Ruotsissa kolme yhtiötä (kts. liitetieto 3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen).

Laatimisperiaate

Liikearvo
Liikearvo syntyy tytäryritysten hankinnasta, ja se vastaa määrää, jolla kauppahinnan vastike ylittää yksilöitävissä olevan nettovarallisuuden käyvän arvon.

Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittu liikearvo kohdistetaan arvonalentumistestausta varten niille rahavirtaa tuottaville yksiköille, joiden odotetaan hyötyvän yhdistämisen tuomista synergioista. Yksikkö, jolle liikearvo kohdistetaan, on yrityksen alin taso, jolla liikearvoa seurataan sisäisesti johdon tarkoituksia varten.

Liikearvoa tarkastellaan arvonalentumisen varalta vuosittain tai sitä useammin, jos tapahtumat tai olosuhteiden muutokset viittaavat mahdolliseen arvonalentumiseen. Liikearvoa sisältävän rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvoa verrataan kerrytettävissä olevaan rahamäärään, joka on käyttöarvo tai myynnistä aiheutuvilla menoilla vähennetty käypä arvo sen mukaan, kumpi näistä on suurempi. Mahdollinen arvonalentuminen kirjataan välittömästi kuluksi, eikä sitä peruuteta myöhemmin.

Muut aineettomat hyödykkeet
Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät verkkokaupan, ohjelmien ja tietotekniikan kehittämismenoja sekä lisenssit ja asiakassuhteet. Aineettomat hyödykkeet merkitään taseeseen, kun IAS 38 -standardin mukaiset kirjausedellytykset täyttyvät. Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, merkitään taseeseen alkuperäiseen hankintamenoon ja kirjataan tasapoistoina kuluksi niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Aineettomien hyödykkeiden poistoajat ovat 5-10 vuotta. Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja vaan ne testataan vuosittain arvonalentumisen varalta. Liikearvoa lukuun ottamatta Musti Groupilla ei ole aineettomia hyödykkeitä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika.

EUR tuhatta	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2019				
Hankintameno 1.10.2018	145 500	32 205	1 157	178 862
Liiketoimintojen yhdistämiset				0
Lisäykset	136	3 053		3 189
Vähennykset ja myymälöiden sulkemiset			0	0
Siirrot erien välillä		679	-679	0
Kurssierot	-1 320	-408	0	-1 728
Hankintameno 30.9.2019	144 315	35 530	478	180 323
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.10.2018	-320	-7 876	0	-8 195
Poistot		-5 581		-5 581
Arvonalentumiset ja myymälöiden sulkemiset				0
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot		117		117
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 30.9.2019	-320	-13 340	0	-13 660
Kirjanpitoarvo 1.10.2018	**145 180**	**24 330**	**1 157**	**170 666**
Kirjanpitoarvo 30.9.2019	**143 995**	**22 190**	**478**	**166 664**

EUR tuhatta	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2018				
Hankintameno 1.10.2017	126 644	7 679	8 999	143 322
Liiketoimintojen yhdistämiset	20 629	10 539		31 168
Lisäykset		6 293		6 293
Vähennykset ja myymälöiden sulkemiset				0
Siirrot erien välillä		7 842	-7 842	0
Kurssierot	-1 773	-147		-1 920
Hankintameno 30.9.2018	145 500	32 205	1 157	178 862
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.10.2017	-82	-3 972	0	-4 053
Poistot		-3 828		-3 828
Arvonalentumiset ja myymälöiden sulkemiset	-238			-238
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot		-76		-76
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 30.9.2018	-320	-7 876	0	-8 195
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	**126 562**	**3 707**	**8 999**	**139 268**
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	**145 180**	**24 330**	**1 157**	**170 666**

3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johto tekee merkittäviä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja päättäessään tasosta, jolle liikearvo kohdistetaan, ja määrittäessään, onko viitteitä liikearvon arvonalentumisesta.

Rahavirtaa tuottavan yksikön kerrytettävissä olevan rahamäärän määrittäminen perustuu käyttöarvolaskelmiin, jotka edellyttävät arvioiden käyttämistä. Laskelmissa käytetään rahavirtaennusteita, jotka perustuvat budjetteihin ja johdon hyväksymiin arvioihin viiden vuoden ajanjaksolta. Rahavirtaennusteet perustuvat konsernin toteutuneisiin tuloksiin ja johdon parhaisiin arvioihin tulevaisuudessa toteutuvasta myynnistä, kustannuskehityksestä, yleisistä markkinaolosuhteista ja sovellettavista verokannoista. Rahavirtaennusteisiin sisältyy budjetteja ja ennusteita viiden vuoden ajanjaksolta, ja tämän ajanjakson jälkeiseltä ajalta rahavirrat ekstrapoloidaan käyttäen arvioituja kasvuvauhteja. Kasvuvauhdit perustuvat johdon arvioihin liiketoiminnan tulevasta kasvusta. Johto testaa merkittävissä oletuksissa tapahtuvien muutosten vaikutuksia tekemällä herkkyysanalyyseja tässä liitetiedossa kuvatulla tavalla.

Arvonalentumistestausta varten johto seuraa liikearvoa rahavirtaa tuottavien yksiköiden (CGU) Suomen, Ruotsin ja Norjan tasolla. CGU jako perustuu siihen miten ylin johto seuraa operatiivista toimintaa. Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritetty perustuen käyttöarvolaskelmiin, joissa käytetään diskontattuja rahavirtaennusteita. Näissä laskelmissa käytettävät rahavirtaennusteet perustuvat johdon hyväksymiin budjetteihin ja ennusteisiin, jotka kattavat viiden vuoden ajanjakson.

Seuraavassa taulukossa esitetään konserniliikearvon kohdistaminen konsernin rahavirtaa tuottaville yksiköille:

Liikearvo liiketoimintojen yhdistämisestä

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Suomi	93 727	93 566
Ruotsi	49 082	50 399
Norja	1 186	1 215
Yhteensä	**143 995**	**145 180**

Ennusteissa käytettävät keskeiset oletukset ovat liikevaihdon ja keskeisten kustannuserien kehitys, laskelmissa käytettävä diskonttauskorko samoin kuin rahavirtojen kasvuvauhti viiden vuoden ennustejakson jälkeiseltä ajalta. Ennusteet on laadittu siten, että ne kuvastavat aiemmin toteutunutta tulosta ja tulevaisuutta koskevia odotuksia ottaen huomioon konsernin markkina-aseman ja yleisen taloudellisen ympäristön. Viiden vuoden ajanjakson jälkeiset rahavirrat ekstrapoloidaan käyttämällä arvioitua pitkän aikavälin kasvuvauhtia 2%. Arvonalentumistestauksessa käytettävä diskonttauskorko on määritetty pääomakustannusten painotettu keskiarvo (WACC). Diskonttauskorko kuvastaa oman ja vieraan pääoman kokonaiskustannuksia ja konserniin liittyviä markkinariskejä. Diskonttokorkona on Suomessa käytetty 8,4% (2018: 11,9%), Ruotsissa 8,0%% (2018: 11,5%) ja Norjassa 8,7% (2018: 11,5%).

Tehtyjen arvonalentumistestausten seurauksena ei ole kirjattu arvonalentumistappiota millään esitetyllä tilikaudella. Käyttöarvolaskelmiin perustuva kerrytettävissä oleva rahavirta ylitti vuonna 2019 kirjanpitoarvon 86,3 miljoonalla eurolla Suomessa, 28,4 miljoonalla eurolla Ruotsissa ja 3,0 miljoonalla eurolla Norjassa (2018: 45,4 miljoonalla eurolla Suomessa, 48,9 miljoonalla eurolla Ruotsissa ja 4,4 miljoonalla eurolla Norjassa).

Herkkyysanalyysi

Johto on laatinut keskeisistä tekijöistä herkkyysanalyysit, ja tehtyjen analyysien perusteella kerrytettävissä oleva rahamäärä on yhtä suuri kuin kirjanpitoarvo, jos oletukset muuttuvat yksi kerrallaan muiden oletusten pysyessä muuttumattomana seuraavasti:

	30.9.2019	30.9.2018
Suomi		
Käyttökateprosentin pienentyminen	33,6 %	26,6 %
Diskonttauskoron muutos	49,7 %	26,9 %
Ruotsi		
Käyttökateprosentin pienentyminen	14,1 %	28,5 %
Diskonttauskoron muutos	22,6 %	35,6 %
Norja		
Käyttökateprosentin pienentyminen	9,3 %	14,1 %
Diskonttauskoron muutos	22,9 %	26,8 %

3.4 Yhteisyritykset

Yritykset, joissa konsernilla on yhteinen määräysvalta toisen osapuolen kanssa ja merkittävät päätökset vaativat molempien osapuolien hyväksynnän, käsitellään luonteensa mukaisesti yhteisyrityksinä. Konsernilla on yksi yhteisyritys, Premium Pet Food Oy, jonka kotipaikka on Paimiossa ja joka valmistaa lemmikkien ruokia. Konsernin omistusosuus on 40% ja osuuden kirjanpitoarvo 30.9.2019 on 320 tuhatta euroa. Yhteisyrityksen tilinpäätös on laadittu FAS:n mukaan ja se on yhdistelty konsernitilinpäätökseen pääomaosuusmenetelmällä. Jos yhteisyrityksen tilinpäätös laadittaisiin IFRS:n mukaan, yhdistely ei aiheuttaisi olennaista eroa FAS:n mukaisilla luvuilla tehtyyn yhdistelyyn verrattuna. Musti Groupilla on oikeus Premium Pet Food Oy:n nettovarallisuuteen, ja tämä oikeus perustuu omistajien välisiin sopimuksiin sekä juridiseen yhtiömuotoon.

Osuuteen Premium Pet Food Oy:ssa sisältyy raaka-aineiden saannin riski. Musti Groupin arvion mukaan riski ei kuitenkaan ole olennainen, eikä riskeissä ole tapahtunut olennaisia muutoksia.

Premium Pet Food Oy:n tilikauden päättymispäivä on 30.6., mikä eroaa Musti Groupin tilikauden päättymispäivästä 30.9. Yhdistely konsernin tilinpäätökseen on tehty käyttämällä Premium Pet Food Oy:n 30.6. päättyneen tilinpäätöksen lukuja, sillä konsernin arvion mukaan ero ei ole olennainen verrattuna siihen, jos yhdistely tehtäisiin 30.9. toteutuneiden lukujen perusteella. Oheisissa taulukoissa on esitetty yhteenveto Premium Pet Food Oy:n taseesta ja tuloslaskelmasta ajankohdalta 30.6.

Yhteenveto taseesta

EUR tuhatta	**30.6.2019**	**30.6.2018**
Pitkäaikaiset varat yhteensä	**526**	**618**
Lyhytaikaiset varat		
Rahavarat	191	93
Muut lyhytaikaiset varat	468	502
Lyhytaikaiset varat yhteensä	**659**	**595**
Varat yhteensä	**1 185**	**1 213**
Pitkäaikaiset velat		
Rahoitusvelat	63	213
Muut pitkäaikaiset velat	38	55
Pitkäaikaiset velat yhteensä	**101**	**267**
Lyhytaikaiset velat		
Rahoitusvelat	150	150
Muut lyhytaikaiset velat	253	274
Lyhytaikaiset velat yhteensä	**403**	**424**
Velat yhteensä	**505**	**691**
Oma pääoma	**681**	**521**
Konsernin osuus omasta pääomasta	**272**	**208**

Yhteenveto tuloslaskelmasta

EUR tuhatta	**1.7.2018 - 30.6.2019**	**1.7.2017-30.6.2018**
Liikevaihto	3 275	3 192
Poistot ja arvonalentumiset	-95	-99
Rahoituskulut	-9	-16
Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	**407**	**394**
Tilinpäätössiirrot	-39	-78
Tuloverot	-74	-65
Tilikauden voitto (tappio)	**294**	**252**
Konsernin osuus	**118**	**101**
Saadut osingot	**67**	**106**

Yhteisyrityksen tasearvon muutokset:

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Tasearvo tilikauden alussa	269	275
Osuus tuloksesta	118	101
Saadut osingot	-67	-106
Tasearvo tilikauden lopussa	**320**	**269**

3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Seuraavissa taulukoissa esitetään aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden muutokset tilinpäätöksessä esitettävillä tilikausilla.

Musti Groupin koneet ja kalusto koostuu pääosin myymälä- ja konttorikalusteista. Muut aineelliset hyödykkeet sisältävät pääosin vuokrattujen liiketilojen perusparannusmenoja. Vuokrasopimusten IFRS 16 mukaisesti kirjatut käyttöoikeusomaisuuserät on sisällytetty taseen aineelliseen käyttöomaisuuteen. Käyttöoikeusomaisuuserien erittely sekä laadintaperiaatteet on esitetty liitetiedossa 3.6 Vuokrasopimukset

Laatimisperiaate

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet esitetään hankintamenoon poistoilla ja mahdollisilla arvonalentumisilla vähennettynä. Myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hankintamenoon, jos ne ovat luotettavasti määritettävissä ja yhtiölle koituu niistä taloudellista hyötyä.

Merkittävät perusparannusmenot sisällytetään joko hyödykkeen tasearvoon tai erotetaan omaksi hyödykkeekseen silloin, kun on todennäköistä, että niistä saadaan tulevaisuudessa taloudellista hyötyä ja niistä aiheutuneet kustannukset voidaan erottaa tavanomaisista korjaus- ja kunnossapitokustannuksista.

Koneiden ja kaluston sekä muiden aineellisten hyödykkeiden poistot kirjataan taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Taloudellinen vaikutusaika perustuu arvioituun aikaan, jona omaisuuserät tuottavat tuloa. Poistot kirjataan tasapoistoina omaisuuserien hankintamenon ja arvioidun taloudellisen vaikutusajan perusteella. Poistojen kohteena olevat pitkäaikaiset omaisuuserät testataan arvonalentumisen varalta, jos tilinpäätöspäivänä on viitteitä arvon alentumisesta.

Omaisuuserien taloudelliset vaikutusajat ovat seuraavat:
- Koneet ja kalusto 3-7 vuotta
- Käyttöoikeusomaisuuserät (IFRS 16 Vuokrasopimukset) 3-15 vuotta
- Vuokrattujen toimitilojen uudistus- ja parannusinvestoinnit 5-10 vuotta

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko jonkin omaisuuserän arvon alentumisesta viitteitä. Mikäli viitteitä ilmenee, suoritetaan kyseiselle omaisuuserälle arvonalentumistestaus. Arvonalentumistestissä arvioidaan kyseisestä omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä.

Kerrytettävissä oleva rahamäärä on omaisuuserän käypä arvo vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla tai sitä korkeampi kassavirtaperusteinen käyttöarvo. Mikäli kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei pystytä määrittämään yksittäisen omaisuuserän tasolla, arvonalentumistarvetta tarkastellaan sillä alimmalla rahavirtaa tuottavan yksikön (CGU) tasolla, joka on pääosin muista yksiköistä riippumaton ja jonka rahavirrat ovat erotettavissa muiden vastaavien yksiköiden rahavirroista.

EUR tuhatta	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2019				
Hankintameno 1.10.2018	11 573	4 979	0	16 552
Liiketoimintojen yhdistämiset				0
Lisäykset	1 135	2 628	24	3 787
Vähennykset	-26	-182		-209
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot	-231	-139	0	-370
Hankintameno 30.9.2019	12 451	7 286	24	19 761
Kertyneet poistot 1.10.2018	-5 962	-1 771	0	-7 733
Poistot	-1 504	-1 002		-2 506
Arvonalentuminen				0
Vähennykset	-22			-22
Siirrot erien välillä	0	0		0
Kurssierot	82	25		108
Kertyneet poistot 30.9.2019	-7 406	-2 747	0	-10 153
Kirjanpitoarvo 1.10.2018	5 611	3 209	0	8 819
Kirjanpitoarvo 30.9.2019	5 045	4 539	24	9 608

EUR tuhatta	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2018				
Hankintameno 1.10.2017	8 768	3 248	26	12 041
Liiketoimintojen yhdistämiset	514			514
Lisäykset	3 136	1 967		5 103
Vähennykset	-423	-123		-545
Siirrot erien välillä	3	22	-25	0
Kurssierot	-426	-135	-1	-561
Hankintameno 30.9.2018	11 573	4 979	0	16 552
Kertyneet poistot 1.10.2017	-3 864	-1 239	0	-5 103
Poistot	-2 275	-532		-2 807
Arvonalentuminen				0
Vähennykset				0
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot	177			177
Kertyneet poistot 30.9.2018	-5 962	-1 771	0	-7 733
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	4 904	2 009	26	6 939
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	5 611	3 209	0	8 819

3.6 Vuokrasopimukset

Konserni on vuokrannut liikehuoneistoja sekä toimisto- ja varastotiloja vuokrasopimuksilla, jotka kuuluvat IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin piiriin. Lisäksi konsernilla on vuokrattuna pysäköintitiloja, autoja, IT- ja muita laitteita sekä mainospaikkoja. Vuokrasopimukset ovat joko määrätyksi ajaksi tai toistaiseksi voimassaolevia. Konsernilla ei ole palvelusopimuksia, jotka sisältäisivät IFRS 16 mukaisesti tarkasteltuna hyödykkeen, josta tulisi kirjata käyttöoikeusomaisuuserä.

Laatimisperiaate

Käyttöoikeusomaisuuserät
Musti Group kirjaa sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserän ja vuokrasopimusvelan, lukuun ottamatta lyhytaikaisia vuokrasopimuksia sekä vuokrasopimuksia jotka ovat arvoltaan vähäisiä (kts. alempana).

Sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan hankintamenoon, ja siihen sisällytetään vuokrasopimusvelan alkuperäisen arvostuksen mukainen määrä, sopimuksen alkamisajankohtaan mennessä maksetut vuokrat vähennettyinä mahdollisilla saaduilla vuokrasopimukseen liittyvillä kannustimilla, mahdollisesti Musti Groupille syntyneet alkuvaiheen välittömät menot sekä arvio menoista, joita Musti Groupille syntyy kohdeomaisuuserän purkamisesta ja poistamisesta tai sen sijaintipaikan palauttamisesta vuokrasopimuksen ehdoissa vaadittavaan kuntoon.

Vuokrasopimusvelat
Sopimuksen alkamisajankohtana Musti Group arvostaa vuokrasopimusvelan niiden vuokrien nykyarvoon, joita ei kyseisenä päivänä ole maksettu. Vuokrasopimusvelan arvoon sopimuksen alkamisajankohtana sisällytettävät vuokrat koostuvat maksuista, joita ei sopimuksen alkamisajankohtana ole suoritettu, sisältäen kiinteät maksut, muuttuvat vuokrat jotka riippuvat indeksistä tai hintatasosta, osto-option toteutushinta jos on kohtuullisen varmaa että Musti Group toteuttaa kyseisen option sekä maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista, jos vuokra-ajassa on otettu huomioon, että Musti Group käyttää vuokrasopimuksen päättämisoption.

Kiinteiden maksujen arvioinnissa Musti Group käyttää vuokrasopimukseen kirjattuja vähimmäisvuokria. Vuokrista on eroteltu muut kuin vuokrasopimuskomponentit silloin, kun ne ovat luotettavasti määritettävissä. Musti Groupilla on myös vuokrasopimuksia joihin sisältyy liikevaihdon perusteella laskettavia muuttuvia maksuja. Tällaisista sopimuksista vuokrasopimusvelkaan on sisällytetty vain vähimmäismaksut, kun taas liikevaihtoon perustuvat muuttuvat maksut kirjataan tuloslaskelmaan kuluksi sillä kaudella, jona ne syntyvät.

Vuokrasopimusvelka arvostetaan uudelleen, kun vuokrasopimuskaudessa tai vuokranmaksuissa tapahtuu muutoksia. Musti Group käyttää vuokrasopimusvelan koron määrittämisessä lisäluoton korkoa, sillä vuokrasopimusten sisäinen korko ei ole saatavilla.

Lyhytaikaiset sopimukset sekä arvoltaan vähäiset hyödykkeet
Musti Group kirjaa tuloslaskelmaan kuluiksi vuokranmaksut lyhytaikaisista, pituudeltaan enintään 12 kuukautta tai sitä lyhyemmistä vuokrasopimuksista sekä vuokrasopimuksista, joissa vuokrattava hyödyke on arvoltaan vähäinen. Vähäarvoisina käsitellään sopimukset, joissa vuokrattava hyödyke maksaisi alle 5 000 euroa, kun se ostettaisiin uutena. Kulut tällaisista sopimuksista on esitetty alempana tässä liitetiedossa.

Edelleenvuokrattavat vuokrasopimukset
Musti Groupilla on konsernin sisäisiä edelleen vuokrattuja hyödykkeitä myymälätiloihin ja myymäläkalustoon liittyen. Näillä ei ole vaikutusta konsernin lukuihin.

Kirjanpidolliset arviot

Johto käyttää harkintaa vuokra-ajan määrittämisessä vuokrasopimuksiin, joihin liittyy jatko-, purku- tai osto-optio. Kun Musti Group on kohtuullisen varma että jatko-, purku- tai osto-optio tullaan käyttämään, kyseinen optio otetaan huomioon vuokra-ajan määrittämisessä. Mikäli option käyttämiseen sisältyy epävarmuutta, kyseistä optiota ei oteta huomioon vuokra-ajan, käyttöoikeusomaisuuserän eikä vuokrasopimusvelan määrittämisessä.

Johto käyttää lisäksi harkintaa toistaiseksi voimassa olevien vuokrasopimusten pituuden arvioinnissa. Johdon tekemät arviot perustuvat yhtiön strategiseen tilanteeseen ja markkinaolosuhteisiin sekä kustannuksiin, jotka aiheutuisi kun vuokrattava hyödyke korvattaisiin toisella hyödykkeellä.

Myös lisäluoton koron määrittäminen sisältää johdon harkintaa. Lisäluoton korko on määritelty konsernin rahoitussopimusten perusteella huomioiden maakohtainen riskittömän korkokannan vaihtelu. Yhtiö soveltaa yhtä diskonttauskorkoa ominaispiirteiltään jokseenkin samankaltaisista vuokrasopimuksista koostuvaan salkkuun.

Oheisissa taulukoissa on esitetty käyttöomaisuusoikeuserien määrät taseessa ja vaikutukset tuloslaskelmaan.

Käyttöoikeusomaisuuserät

EUR tuhatta	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2019			
Kirjanpitoarvo 1.10.2018	**44 525**	**783**	**45 309**
Lisäykset	15 751	-20	15 731
Poistot	-13 461	-282	-13 743
Kirjanpitoarvo 30.9.2019	**46 816**	**481**	**47 296**

EUR tuhatta	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2018			
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	**46 088**	**1 089**	**47 177**
Lisäykset	11 635	42	11 677
Poistot	-13 197	-348	-13 545
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	**44 525**	**783**	**45 309**

Vuokrasopimusvelka

EUR tuhatta	2019	2018
Vuokrasopimusvelka 1.10.	**50 188**	**51 623**
Lisäykset	15 510	11 544
Vuokrien maksut	-16 262	-15 591
Korkokulu	2 546	2 612
Vuokrasopimusvelka 30.9.	**51 982**	**50 188**

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Pitkäaikaiset vuokrasopimusvelat	37 969	36 629
Lyhytaikaiset vuokrasopimusvelat	14 013	13 559
Yhteensä	**51 982**	**50 188**

Vuokrasopimusvelkojen maturiteettijakauma on esitetty liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Vuokrasopimukset tuloslaskelmalla

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Kulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista, arvoltaan vähäisistä kohdeomaisuuseristä sekä muuttuvista vuokrista, joita ei lueta mukaan vuokrasopimusvelkaan	-2 600	-4 075
Poistot käyttöoikeusomaisuuseristä	-13 743	-13 545
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut *	-2 546	-2 612
Yhteensä	**-18 889**	**-20 233**

* Sisältyy rahoituskulujen liitetietoihin, ks. liitetieto 5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Vuokrasopimusvelkojen lyhennykset rahoituksen rahavirrassa olivat tilikauden 2019 osalta 13 468 tuhatta euroa ja vuoden 2018 osalta 12 418 tuhatta euroa.

Vuokrasopimusveloissa käytetyn koron painotettu keskiarvo oli 4,8 % (4,8 %).

3.7 Varaukset

Laatimisperiaate
Varaus kirjataan, kun konsernilla on aikaisempaan tapahtumaan perustuva oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että velvoitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta ja että tämän velvoitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Varausten määrää arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja niiden määriä muutetaan vastaamaan parasta arviota tarkasteluhetkellä. Varausten muutokset kirjataan tuloslaskelmaan samaan erään, mihin varaus alun perin on kirjattu. Konsernin varaukset liittyvät merkittävimmiltä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin sekä tappiollisiin vuokrasopimuksiin.

Uudelleenjärjestelyvaraus kirjataan, kun konserni on laatinut yksityiskohtaisen uudelleenjärjestelysuunnitelman ja aloittanut suunnitelman toimeenpanon tai tiedottanut asiasta.

EUR tuhatta	**Uudellenjärjestelyvaraus**	**Yhteensä**
2019		
1.10.2018	0	0
Uudet varaukset	165	165
Käytetyt varaukset	-37	-37
Kurssierot		
30.9.2019	129	129
Lyhytaikainen	129	129

OSA 4: NETTOKÄYTTÖPÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan nettokäyttöpääoman osatekijöitä. Nettokäyttöpääomaan luetaan vaihto-omaisuus, myynti-saamiset ja muut saamiset sekä ostovelat ja muut velat.

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Nettokäyttöpääoma		
Vaihto-omaisuus	32 533	37 395
Myyntisaamiset ja muut saamiset	5 733	9 095
Poislukien rahoituserät muissa saamisissa	0	0
Ostovelat ja muut velat	-36 364	-40 203
Poislukien rahoituserät muissa veloissa	181	204
Yhteensä	**2 083**	**6 492**
Nettokäyttöpääoman muutos taseessa	4 409	4 623
Erät, joita ei huomioida rahavirtalaskelman käyttöpääoman muutokseen ja joiden vaikutus sisällytetään muualle rahavirtalaskelmaan *	23	-4 018
Nettokäyttöpääoman muutos rahavirtalaskelmassa**	4 432	604

* Merkittävimmät erät liittyvät liiketoimintojen yhdistämiseen.

** Nettokäyttöpääoman kasvu pienentää rahavirtaa ja lasku lisää rahavirtaa.

4.1 Vaihto-omaisuus

Konsernin vaihto-omaisuus koostuu pääosin myyntiin hankituista eläinten ruuista ja muista tarvikkeista. Konsernilla ei ole omaa valmistustoimintaa.

Laatimisperiaate

Musti Groupin vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava arvioitu myyntihinta, josta on vähennetty myynnistä aiheutuvat menot.

Vaihto-omaisuuden hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. Hankintameno sisältää kaikki menot, jotka ovat aiheutuneet vaihto-omaisuuden saattamisesta tarkasteluhetken sijaintipaikkaan ja tilaan.

Vaihto-omaisuus kirjataan kuluksi samalla kaudella kuin sitä vastaava myynti tuloutetaan. Vaihto-omaisuuden arvon alentuminen ja epäkuranttiustappio kirjataan kuluksi tapahtumakaudella. Lisäksi Musti kirjaa varastosta jatkuvasti hävikkivarausta.

Alaskirjauksen mahdollinen peruuntuminen kirjataan sille kaudelle, jolla arvonmuutos havaitaan.

Kirjanpidolliset arviot

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen.

Vaihto-omaisuus

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Tavarat	30 607	32 560
Ennakkomaksut	1 926	4 836
Yhteensä	**32 533**	**37 395**
Arvonalentumiset tilikauden aikana	3 668	2 956

Kulut tilikauden aikana:

EUR tuhatta	1.10.2018-30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Vaihto-omaisuudesta kuluksi kirjattu osuus tilikaudella	119 437	107 081

4.2 Myynti- ja muut saamiset

Myyntisaamiset ja muut saamiset koostuvat myyntisaamisista, muista saamisista (lähinnä arvonlisäverosaamisista) ja siirtosaamisista. Tuloverosaamiset esitetään omana eränään taseessa.

Myyntisaamisten maksuehdot vaihtelevat asiakastyypin ja luottokelpoisuuden mukaan. Verkkokaupassa asiakkailta vaaditaan maksu etukäteen. Myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumisesta ja konsernin altistumisesta luottoriskille kerrotaan liitetiedossa 5.1.

Laatimisperiaate

Myyntisaamiset ovat saamisia, jotka syntyvät asiakkaille tavanomaisessa liiketoiminnassa myydyistä tuotteista tai tuotetuista palveluista. Jos saamisista odotetaan saatavan maksu vuoden kuluessa, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi. Muussa tapauksessa ne esitetään pitkäaikaisina varoina. Myyntisaamiset erääntyvät yleensä maksettaviksi 14 tai 30 päivän kuluessa, ja näin ollen ne kaikki luokitellaan lyhytaikaisiksi. Liitetiedossa 5.1 kuvataan myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumiseen sovellettavia periaatteita ja muita niihin sovellettavia laatimisperiaatteita.

Muihin saamisiin sisältyy lähinnä konsernin tavanomaisessa liiketoiminnassa syntyviä siirtosaamisia.

Konsernin saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia rahoitusvaroja, joihin liittyy kiinteitä tai määritettäviä maksuja, joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Ne sisältyvät lyhytaikaisiin varoihin, lukuun ottamatta niitä eriä, jotka erääntyvät yli 12 kuukauden kuluttua raportointikauden päättymisestä. Konsernin saamiset koostuvat taseen eristä ’Myyntisaamiset ja muut saamiset’ sekä ’Rahavarat’.

Seuraavissa taulukoissa esitetään myyntisaamisten ja muiden saamisten eri osatekijät:

Myyntisaamiset ja muut saamiset

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Myyntisaamiset*	3 258	4 693
Siirtosaamiset	1 843	3 877
Muut saamiset	632	525
Yhteensä	**5 733**	**9 095**

*Luottokorttisaamiset esitetään myyntisaamisissa

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 102 tuhatta euroa (71 tuhatta euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

4.3 Ostovelat ja muut velat

Laatimisperiaate

Ostovelat ovat maksuvelvoitteita, jotka ovat syntyneet tavarantoimittajilta tai palveluntuottajilta tavanomaisessa liiketoiminnassa hankituista tavaroista tai palveluista. Ostovelat luokitellaan lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne erääntyvät maksettaviksi yhden vuoden kuluessa tilinpäätöshetkestä. Ostovelat kirjataan alun perin käypään arvoon ja sen jälkeen jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmällä. Ostovelat ja muut velat luokitellaan muiksi rahoitusveloiksi ja arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon.

Konsernin tuotteilla on Suomessa 14 päivän ja Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Myydyistä tuotteista, joiden palautusaika on tilikauden lopussa voimassa, kirjataan arvioituja palautusten määriä vastaava velka. Sopimukseen perustuva velka sisältää kaikki olemassa olevan velvoitteen täyttämisestä aiheutuvat kulut. Johto arvioi velan perustuen aiemmin toteutuneisiin vaateisiin ja viimeaikaisiin kehityssuuntiin, jotka antavat viitteitä siitä, että tulevat vaateet saattaisivat poiketa määrältään aiemmin toteutuneista. Verkkokaupan osalta huomioidaan sopimukseen perustuva velka matkalla olevien tuotteiden osalta.

Kirjanpidolliset arviot

Tuotteiden palautusoikeuksista johtuvan velan määrittämiseen liittyy epävarmuutta, sillä arvioitu palautettavien tuotteiden määrä ei välttämättä toteudu arvioidun määräisenä. Arvioita ja oletuksia tarkistetaan neljännesvuosittain. Toteutuvien ja arvioitujen palautusten väliset erot saattavat vaikuttaa tulevilla tilikausilla kirjattavien sopimukseen perustuvien velkojen määrään. Sopimukseen perustuvat velat sisältyvät siirtovelkoihin.

Seuraavissa taulukoissa esitetään ostovelkojen ja muiden velkojen eri osatekijät:

Ostovelat ja muut velat

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Ostovelat	19 378	25 398
Saadut ennakot	123	122
Muut velat	7 582	6 376
Siirtovelat	9 281	8 306
Yhteensä	**36 364**	**40 203**

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Henkilöstökuluihin liittyvät velat	6 512	5 096
Korkojaksotukset	181	204
Muut erät	2 588	3 006
Yhteensä	**9 281**	**8 306**

Muihin velkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Arvonlisäverovelat	4 280	3 650
Ennakonpidätys- ja sotumaksuvelat	1 349	1 232
Kanta-asiakasohjelma	1 738	1 247
Muut erät	215	247
Yhteensä	**7 582**	**6 376**

Ostovelat ja muut velat koostuvat ostoveloista, muista veloista, ennakkomaksuista ja siirtoveloista, jotka liittyvät konsernin tavanomaiseen liiketoimintaan.

Sopimukseen perustuva velka muodostuu tuotteiden palautusoikeuksista sekä matkalla olevista tuotteista.

Kanta-asiakasohjelman arvostus ja tuloutusajankohta edellyttävät johdon arviota erityisesti bonusten käyvän arvon ja bonusten vanhenemisen määrittelyn osalta. Bonusvelka muodostuu kanta-asiakastilille kvartaaleittain kertyneistä bonuksista (kts liitetieto 2.1 Segmentti-informaatio ja liikevaihto) vähennettynä bonusten arvioidulla vanhenemisolettamalla joka perustuu historialliseen informaatioon.

OSA 5: PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSINTRUMENTIT

5.1 Rahoitusriskien hallinta

Tässä liitetiedossa selostetaan, kuinka Musti Group-konserni altistuu rahoitusriskeille ja miten nämä riskit voisivat tulevaisuudessa vaikuttaa Musti Group-konsernin taloudelliseen tulokseen. Relevanteissa kohdissa esitetään asian taustaksi tilikauden tulokseen liittyviä tietoja.

Konsernin yleisen riskienhallintaohjelman pääpaino on rahoitusmarkkinoiden huonossa ennustettavuudessa, ja pyrkimyksenä on minimoida mahdolliset epäedulliset vaikutukset konsernin taloudelliseen tulokseen. Tietyiltä riskeiltä suojautumiseen käytetään johdannaisinstrumentteja.

Konsernin riskienhallinnasta vastaa taloushallinto hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Taloushallinto tunnistaa, arvioi ja suojaa rahoitusriskejä yhteistyössä konsernin liiketoimintayksiköiden kanssa.

Herkkyysanalyysi

Musti Group arvioi kullakin tilinpäätöshetkellä rahoitusriskien vaikutukset yhtiön avoimiin riskipositioihin. Herkkyysanalyysiä tehtäessä testataan, kuinka paljon esimerkiksi koron tai valuuttakurssin muutoksella on vaikutusta rahoitusinstrumentin arvoon.

Valuuttariski

Musti Groupilla on liiketoimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa. Konsernin nettoinvestoinnit euroalueen ulkopuolisiin yhtiöihin muodostuvat Ruotsin ja Norjan tytäryhtiösijoituksista. Näihin nettoinvestointeihin liittyvää valuuttakurssiriskiä ei ole suojattu.

Euroalueen ulkopuolella oleviin tytäryhtiöihin liittyvä valuuttariski muodostuu ensisijaisesti konserniyhtiöiden operatiivisessa liiketoiminnassa syntyvistä myyntisaamisista ja ostoveloista kyseisiltä tytäryhtiöiltä.

Valuuttakurssiriskin osalta konserni on suojannut Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan Ruotsissa valuuttajohdannaisilla Ruotsin kruunua vastaan. Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan merkittävällä vahvistumisella on negatiivinen vaikutus yhtiön ostoihin, eli ostojen euromääräinen arvo kasvaa. Valuuttasuojaukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettaviksi johdannaisiksi.

Seuraavat valuuttakursseihin liittyvät erät kirjattiin tilikaudella tulosvaikutteisesti:

EUR tuhatta	**1.10.2018-30.9.2019**	**1.10.2017-30.9.2018**
Tulosvaikutteisesti kirjatut erät		
Rahoitustuottoihin/-kuluihin sisältyvät nettokurssivoitot/-tappiot	-1 089	-2 391
Valuuttakurssivoitot/-tappiot kirjattu tilikauden tulokseen ennen veroja yhteensä, netto	**-1 089**	**-2 391**

Korkoriski
Korkoriskillä tarkoitetaan korkojen vaihtelusta aiheutuvaa muutosta yhtiön kassavirroissa tai rahoitusinstrumenttien arvossa. Musti Groupin korkoriskin suurin vaikutus tulee vaihtuvakorkoisista pitkäaikaisista lainoista. Näiden lainojen korkoriskiä hallitaan vaihtamalla lainojen vaihtuvia korkoja kiinteiksi koroiksi koronvaihtosopimusta käyttäen. Korkosuojaukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettaviksi johdannaisiksi.

Korkokulujen herkkyyttä markkinakorkojen muutokselle on kuvattu laskelmalla, jossa markkinakorkojen oletetaan muuttuvan pysyvästi yhdellä prosenttiyksiköllä ja lainojen määrän pysyvän vuoden aikana muuttumattomana. Laskelman mukainen vaikutus yhtiön korkokuluihin on 0,9 miljoonaa euroa.

Luottoriski
Luottoriski muodostuu taloudellisesta tappiosta konsernille, mikäli asiakas tai rahoitusinstrumentteihin liittyvä vastapuoli ei pysty täyttämään sopimusvelvoitteitaan. Konsernin luottoriski syntyy pääasiassa myyntisaamisiin ja laskurahoitussaataviin liittyvästä luottoriskistä. Konsernin asiakaskunta on hyvin hajaantunut, eikä konsernilla ole merkittäviä luottoriskikeskittymiä myyntisaamisiinsa liittyen. Rahavaroihin liittyvä luottoriski on vähäinen, koska vastapuolet ovat pankkeja, joiden kansainvälinen luottoluokitus on korkea.

Konserniyhtiöt analysoivat paikallisesti uusien laskutusasiakkaiden maksukyvyn. Korkeariskisiin asiakkaisiin sovelletaan luottoriskiä pienentäviä maksutapoja, kuten etukäteen suoritettavia maksuja. Maksimiluottoriski raportointipäivinä vastaa alla esitettyjen rahoitusvarojen kirjanpitoarvoja.

Myyntisaamisten luottotappiovaraukseen sovelletaan IFRS 9 mukaista menettelyä, jossa varaus tehdään odotettavissa olevista luottotappioista saamisen koko eliniän ajalta. Myyntisaamisten odotettavissa olevia luottotappioita varten on kirjattu luottotappiovaraus perustuen asiakkaiden aiempaan maksukäyttäytymiseen ja odotuksiin tulevista luottotappioista. Konsernin myyntisaamisten maturiteetti on lyhyt ja rahan aika-arvolla ei ole merkittävää vaikutusta odotettavissa olevien luottotappioiden määrän arvioinnissa.

EUR tuhatta	Odotettu luottotappioaste	Myyntisaamiset (brutto)		Tappiota koskeva vähennyserä		Myyntisaamiset (netto)	
Saamisten ikäjakauma ja luottoriskiarvioihin perustuvat arvonalentumisvaraukset on esitetty alla olevassa taulukossa.	%	**30.9.2019**	**30.9.2018**	**30.9.2019**	**30.9.2018**	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Erääntymättömät	0,5 %	2 084	2 139	10	11	2 074	2 129
<30 päivää	1 %	116	144	1	1	115	143
30-60 päivää	5 %	38	35	2	2	36	33
61-180 päivää	10 %	5	150	1	15	5	135
180-360 päivää	50 %	141	62	70	31	70	31
yli 360 päivää erääntyneet	100 %	84	0	84	0	0	0
Yhteensä		2 469	2 531	168	60	2 301	2 471
Luottokorttisaatavat	0,5 %	963	2 233	5	11	958	2 222
Yhteensä		**3 431**	**4 764**	**173**	**71**	**3 258**	**4 693**

Muiden saamisten ryhmiin ei sisälly arvoltaan alentuneita tai viivästyneitä eriä. Muiden ryhmien luottohistorian perusteella saamisista tullaan saamaan maksu niiden erääntyessä. Konsernilla ei ole vakuuksia näistä saamisista.

Maksuvalmiusriski

Likviditeetti- eli maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei konserni pysty täyttämään maksuperusteisia velvoitteitaan. Musti Group seuraa konsernin maksuvalmiustarpeita kuukausittain sen varmistamiseksi, että käytettävissä on riittävästi rahavaroja liiketoiminnan tarpeisiin.

Konserni pystyy saamaan nykyisten lainasopimustensa rajoissa ulkoista rahoitusta ja käyttämään sekkitililimiittiä, kts. kohta Korolliset velat, jos konsernin liiketoiminnan rahavirrat eivät ole riittäviä. Ulkoiseen rahoitukseen liittyvät kovenanttiehdot tulee ottaa huomioon rahoitusrakenteen suunnittelussa. Maksuvalmiusriskin hallinnoinnilla pyritään siihen, että konserni pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ja ettei sille aiheudu taloudellisia- tai mainehaittoja. Konsernissa pyritään jatkuvasti arvioimaan ja seuraamaan liiketoiminnan vaatiman rahoituksen määrää varmistamalla, että konsernilla on tarpeeksi likvidejä varoja toiminnan ja investointien rahoittamiseksi sekä erääntyvien lainojen takaisinmaksuun.

Alla olevassa taulukossa esitetään konsernin rahoitusvelat jaoteltuina asiaankuuluviin maturiteettiryhmiin sen perusteella, paljonko aikaa tilinpäätöspäivänä on jäljellä sopimuksen mukaiseen eräpäivään. Taulukossa esitettävät luvut ovat sopimuksiin perustuvia diskonttaamattomia lukuja.

Rahoitusvelkojen sopimusperusteinen maturiteettijakauma

		30.9.2019	
EUR tuhatta	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta		75 810	
Vaihtovelkakirjalainat			
Vuokrasopimusvelat		38 401	3 253
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		10 574	
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	7 999		
Vuokrasopimusvelat	16 315		
Ostovelat ja muut velat	36 364		
Yhteensä	**60 678**	**124 785**	**3 253**

		30.9.2018	
EUR tuhatta	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta		85 309	
Vaihtovelkakirjalainat			
Vuokrasopimusvelat		37 022	5 877
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		9 472	
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	8 106		
Vuokrasopimusvelat	16 353		
Ostovelat ja muut velat	40 203		
Yhteensä	**64 661**	**131 803**	**5 877**

Konsernin pitkäaikaiset lainat rahoituslaitoksilta olivat 74,8 miljoonaa euroa. Pitkäaikaisista lainoista rahoituslaitoksilta erääntyy 30.12.2020 maksettavaksi 45,8 miljoonaa euroa ja 30.12.2021 29,0 miljoonaa euroa. Konserni tulee neuvottlemaan rahoitusvelkansa uusiksi vuoden 2020 aikana.

Käyvän arvon hierarkia

Taso 1

Toimivilta markkinoilta saatavissa olevat markkinahintanoteeraukset. Markkinahinnat ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Rahoitusvarojen noteerattuna markkinahintana käytetään senhetkistä ostonoteerausta. Tason 1 rahoitusinstrumentit ovat rahastosijoituksia, jotka on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviksi. Musti Groupilla ei ole Tason 1 rahoitusinstrumentteja.

Taso 2

Tason 2 rahoitusinstrumenttien käypä arvo määritellään arvostusmenetelmien avulla. Näissä menetelmissä käytetään syöttötietona markkinahintanoteerauksia, jotka ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Musti Group on luokitellut johdannaiset tason 2 mukaisesti käypään arvoon.

Taso 3

Rahoitusinstrumentti on luokiteltu tasolle 3, jos käyvän arvon laskenta ei voi perustua todettavissa oleviin markkinahintanoteerauksiin. Musti Groupilla ei ollut tällaisia rahoitusinstrumentteja vuonna 2019 eikä vuonna 2018.

Käyvän arvon hierarkia

	30.9.2019		
EUR tuhatta	**Taso 1**	**Taso 2**	**Taso 3**
Varat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		179	
Korkosijoitukset			
Rahastosijoitukset			
Yhteensä		**179**	
Velat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		61	
Yhteensä		**61**	

	30.9.2018		
EUR tuhatta	**Taso 1**	**Taso 2**	**Taso 3**
Varat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		57	
Korkosijoitukset			
Rahastosijoitukset			
Yhteensä		**57**	
Velat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		223	
Yhteensä		**223**	

5.2 Rahoitusvarat ja -velat

Laatimisperiaate

Musti Group luokittelee rahoitusvarat ja -velat IFRS 9:n mukaan niihin liittyvien sopimusten rahavirtaominaisuuksien ja hankintatekohetkellä vallinneen liiketoimintamallin mukaisen alkuperäisen käyttötarkoituksen mukaan. Luokittelua muutetaan vain, jos sijoitustoiminnan liiketoimintamalliin tulee muutos. Rahoitusvarat tai -velat esitetään pitkäaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on yli 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä ja lyhytaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä. Rahoitusvarat ja -velat on luokiteltu seuraavasti:

Rahoitusvarat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

I. jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat
II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
III. käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenoon

Rahoitusvarat luokitellaan jaksotettuun hankintamenoon kirjattaviksi rahoitusvaroiksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi; ja
II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Arvossa huomioidaan arvonalentuminen. Voitot ja tappiot kirjataan tulosvaikutteisesti, kun rahoitusvara luokitellaan uudelleen, sitä muutetaan tai sen arvo alenee. Korkotuotto kirjataan rahoitustuottoihin.

Jaksotettuun hankintamenoon arvostettavat rahoitusvarat sisältävät määräaikaistalletukset, korolliset laina- ja muut saamiset, myyntisaamiset sekä korottomat saamiset.

IFRS 9:n mukainen odotettavissa oleva luottotappio vaikuttaa rahoitusvarojen arvostukseen, jotka on luokiteltu jaksotettuun hankintamenoon. Myyntisaamisten arvostamiseen Musti Group soveltaa IFRS 9:n mukaista yksinkertaistettua mallia, jonka mukaan luottotappiovarausta kirjataan myyntisaamisen koko voimassaoloajalta odotettavissa olevien luottotappioiden perusteella, katso liitetieto 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvaroja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvarat ovat johdannaisia joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta

Rahoitusvarat luokitellaan käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta kirjattavaksi rahoitusvaraksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:

I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi tai se on myytävissä; ja

II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

I. jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat

II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Jaksotettuun hankintamenoon

Musti Groupin rahalaitoslainat sekä osto- ja muut velat kirjataan hankintahetkellä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Myöhemmin velat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Lainojen korkokulu kirjataan tuloslaskelmaan. Osto- ja muut velat ovat korottomia lyhytaikaisia maksamattomia velkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvelkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvelat ovat johdannaisia joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

5.2. Rahoitusvarat ja -velat

Seuraavassa taulukossa esitetään rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelu ja kirjanpitoarvot:

Rahoitusvarat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2019					
Pitkäaikaiset varat					
Muut pitkäaikaiset varat			218	218	218
Yhteensä			**218**	**218**	**218**
Lyhytaikaiset varat					
Myyntisaamiset ja muut saamiset			5 733	5 733	5 733
Lainasaamiset			4	4	4
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	179			179	179
Rahavarat			8 629	8 629	8 629
Yhteensä	**179**		**14 365**	**14 544**	**14 544**
Rahoitusvarat yhteensä	**179**		**14 583**	**14 762**	**14 762**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2018					
Pitkäaikaiset varat					
Muut pitkäaikaiset varat			217	217	217
Yhteensä			**217**	**217**	**217**
Lyhytaikaiset varat					
Myyntisaamiset ja muut saamiset			9 095	9 095	9 095
Lainasaamiset			39	39	39
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	57			57	57
Rahavarat			1 963	1 963	1 963
Yhteensä	**57**		**11 097**	**11 154**	**11 154**
Rahoitusvarat yhteensä	**57**		**11 314**	**11 371**	**11 371**

Rahoitusvelat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2019					
Pitkäaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			74 800	74 800	74 800
Vuokrasopimusvelat			37 969	37 969	37 969
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			10 574	10 574	10 574
Yhteensä			**123 343**	**123 343**	**123 343**
Lyhytaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			4 697	4 697	4 697
Vuokrasopimusvelat			14 013	14 013	14 013
Ostovelat ja muut velat			36 364	36 364	36 364
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	61			61	61
Yhteensä	**61**		**55 074**	**55 135**	**55 135**
Rahoitusvelat yhteensä	**61**		**178 417**	**178 478**	**178 478**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2018					
Pitkäaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			79 879	79 879	79 879
Vuokrasopimusvelat			36 629	36 629	36 629
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			9 472	9 472	9 472
Yhteensä			**125 979**	**125 979**	**125 979**
Lyhytaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			4 980	4 980	4 980
Vuokrasopimusvelat			13 559	13 559	13 559
Ostovelat ja muut velat			40 203	40 203	40 203
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	223			223	223
Yhteensä	**223**		**58 742**	**58 965**	**58 965**
Rahoitusvelat yhteensä	**223**		**184 721**	**184 944**	**184 944**

Likvidit varat

Talletukset, joiden maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä, ovat likvidejä rahavaroja ja ne arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon. Rahat ja pankkisaamiset ovat käytettävissä olevaa käteistä ja pankkitilien rahavaroja, sekä määräaikaisia talletuksia.

Likvidien varojen arvonalentumista arvioidaan säännöllisesti, mutta riski on vähäinen niiden korkean luottokelpoisuuden ja lyhyen juoksuajan vuoksi.

Rahavarat

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Rahat ja pankkisaamiset	8 629	1 963
Yhteensä	**8 629**	**1 963**

Johdannaissopimukset

Laatimisperiaatteet

Johdannaisinstrumentit kirjataan alun perin käypään arvoon sopimuksen solmimispäivänä, ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon. Johdannaiset luokitellaan kaupankäyntitarkoituksessa pidettäviksi ja kirjataan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Konserni käyttää johdannaisia operatiivisten valuutta- sekä korkoriskien suojaustarkoituksessa. Yhtiö ei sovella suojauslaskentaa.

Johdannaisten nimellisarvot ja käyvät arvot tilikauden lopussa:

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
30.9.2019				
Valuuttatermiinisopimukset	9 385	389	-210	179
Koronvaihtosopimukset	43 982	0	-61	-61
Yhteensä	**53 368**	**389**	**-271**	**118**

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
30.9.2018				
Valuuttatermiinisopimukset	9 233	322	-265	57
Koronvaihtosopimukset	45 133	0	-223	-223
Yhteensä	**54 366**	**322**	**-488**	**-166**

Johdannaisten maturiteettijakauma (nimellisarvot)

Johdannaisten maturiteettijakauma 30.9.2019

EUR tuhatta	2019	2020	2021	2022	2023
Valuuttatermiinisopimukset	1 657	7 728	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	43 982	0	0	0
Yhteensä	**1 657**	**51 711**	0	0	0

Johdannaisten maturiteettijakauma 30.9.2018

EUR tuhatta	2018	2019	2020	2021	2022
Valuuttatermiinisopimukset	1 609	7 623	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	45 133	0	0	0
Yhteensä	1 609	52 756	0	0	0

Korolliset velat ja nettovelka

Muihin pitkäaikaisiin velkoihin sisältyy Arken Zoo Sydin hankintaan liittyvä (30.9.2019) 7,5 miljoonan euron korollinen velka myyjälle. Korollisen velan korko on tällä hetkellä 8% ja se on pääomitettu. Laina erääntyy maksettavaksi 2025 tai yhtiön myynnin tai listautumisen yhteydessä.

Nettovelka lasketaan siten, että lyhyt- ja pitkäaikaisiin korollisiin velkoihin sisältyvistä lainoista rahoituslaitoksilta ja osakaslainoista vähennetään rahavarat. Tavoitteena oleva nettovelka ja nettovelan suhde käyttökatteeseen on sidottu luottojärjestelyjen kovenanttiehtoihin.

Nettovelka

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Pitkäaikaiset korolliset velat	123 343	125 979
Lyhytaikaiset korolliset velat	18 771	18 762
Lainasaamiset	-4	-39
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	-179	-57
Rahavarat	-8 629	-1 963
Nettovelka	**133 303**	**142 682**

Korolliset velat

	Tasearvot		**Käyvät arvot**	
EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Lainat rahoituslaitoksilta	74 800	79 879	74 800	79 879
Vuokrasopimusvelat	37 969	36 629	37 969	36 629
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	10 574	9 472	10 574	9 472
Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä	123 343	125 979	123 343	125 979
Lainat rahoituslaitoksilta	4 697	4 980	4 697	4 980
Vuokrasopimusvelat	14 013	13 559	14 013	13 559
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	61	223	61	223
Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä	18 771	18 762	18 771	18 762
Korolliset velat yhteensä	142 114	144 741	142 114	144 741

Lisäksi Mustilla on käytössä sekkitililimiittisopimus. Myönnetyn limiitin kokonaismäärä tilinpäätöshetkellä on 4 000 tuhatta euroa (4 700 tuhatta euroa).

5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Tämä liitetieto sisältää informaatiota eristä, jotka eivät sisälly tilinpäätöslaskelmiin, koska ne eivät (vielä) täytä kirjaamisedellytyksiä. Näitä eriä ovat takaukset, pantit ja ehdolliset velat.

Sitoumukset ja ehdolliset velat

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Omasta puolesta annetut vakuudet ja kiinnitykset:		
Yrityskiinnitykset	152 859	153 046
Yhteensä	**152 859**	**153 046**

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Omasta puolesta annetut pantit:		
Tytäryhtiöosakkeet	336 025	334 417
Yhteensä	**336 025**	**334 417**

Yrityskiinnitykset ja pantit on annettu konsernin rahalaitoslainojen 30.9.2019: 79 497 tuhatta euroa, 30.9.2018: 84 858 tuhatta euroa vakuudeksi.

Rahoituslimiitti
Konsernilla on 8 500 tuhannen euron rahoituslimiitti joka allokoituu sekkitililimiitille ja vuokratakausille. Tilinpäätöshetkinä rahoituslimiitti on ollut kokonaan käytössä.

Kovenanttiehtojen noudattaminen
Konsernin rahoitussopimuksissa on kovenanttiehtoja jotka liittyvät korkokate-, velkaantuneisuus- ja kassavirtasuhdetunnuslukuihin sekä investointeihin. Kovenanttiehtojen rikkominen voi kasvattaa rahoituskuluja tai johtaa lainojen irtisanomiseen. Investointeja koskeva kovenantti tarkistetaan vuosittain tilikauden lopussa ja kaikki muut kovenantit tarkistetaan ja raportoidaan pankeille neljännesvuosittain. Yhtiön johto seuraa kovenantteja säännöllisesti. Tilikaudella 2019 kaikki kvartaalikohtaiset kovenanttiehdot joko täyttyivät tai niihin saatiin vapautus. Vuosittain tarkasteltavaan Investointeihin liittyvään kovenanttiin saatiin vapautus raportointikauden päättymispäivään mennessä.

Muut sitoumukset

Musti Group ei ole tilinpäätöksessä esitettävillä kausilla ollut osallisena oikeudenkäynneissä, välimiesmenettelyissä tai hallintomenettelyissä, joilla voisi olla merkittävä vaikutus konsernin taloudelliseen asemaan tai kannattavuuteen.

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Muut omasta puolesta annetut vakuudet		
Vuokravakuudet	140	284
Vuokratakaukset	4 456	3 332
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	315	414
Yhteensä	**4 911**	**4 030**

Arken Zoo Holding AB:n yritysostoon liittyen yhtiö on sopinut mahdollisesta enintään 4 miljoonan euron lisäkauppahinnasta, jonka maksu perustuu yhtiön arvonmääritykseen. Tilinpäätöshetkellä ei ole todennäköistä, että lisäkauppahinnan ehdot toteutuisivat.

5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Tässä liitetiedossa esitetään konsernin rahoitustuotot ja -kulut. Konserni on tehnyt koronvaihtosopimuksia suojautuakseen vaihtuvakorkoisten pankkilainojen korkojen vaihteluilta sekä valuuttakurssisuojauksia Yhdysvaltain dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan vastaan Ruotsissa.

EUR tuhatta	1.10.2018-30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Rahoitustuotot		
Korkotuotot	7	7
Kurssivoitot	2 584	1 401
Voitot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	284	256
Muut rahoitustuotot	47	35
Yhteensä	**2 922**	**1 699**
Rahoituskulut		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoon arvostettavista lainoista	-5 007	-4 685
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut	-2 546	-2 612
Kurssitappiot	-3 673	-3 792
Tappiot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	0	-44
Muut rahoituskulut	-188	-197
Yhteensä	**-11 414**	**-11 330**
Nettorahoituskulut	**-8 492**	**-9 631**

Konsernin korkotuotot ja muut rahoitustuotot liittyivät pääasiassa valuuttakurssivoittoihin. Rahoituskulut liittyvät lähinnä rahalaitos- ja muihin lainoihin, johdannaissopimuksista kirjattuihin arvostustappioihin ja kurssitappioihin.

5.5 Pääoman hallinta

Konsernin pääoman hallinnan strategiasta vastaa yhtiön hallitus. Pääoman hallinnan tavoitteena on ylläpitää riittävä omavaraisuusaste ja noudattaa rahoitussopimustensa mukaisia pääoma ja velkatasoille asetettuja vaatimuksia. Pääoman lähteitä ovat liiketoiminnan tulorahoitus, omistajien oman pääoman ehtoiset sijoitukset sekä ulkopuolinen velkarahoitus. Velkarahoitusjärjestelyissä sovitut kovenantit asettavat reunaehtoja kassavirralle, käyttökatteen ja velkojen sekä käyttökatteen ja rahoituskulujen ja lyhennysten suhteeseen sekä investoinneille. Muita ulkopuolisia pääomaehtoja ei konserniin sovelleta. Pääoman hallinnassa konsernin oma pääoma muodostuu taseessa esitetystä omasta pääomasta ja velka taseen mukaisista veloista.

Konsernin tavoitteena pääoman hallinnassa on varmistaa kyky jatkuvaan toimintaan, jotta pystytään antamaan osakkeenomistajille tuottoa ja kasvattamaan heidän sijoittamansa pääoman arvoa. Konserni seuraa nettovelan suhdetta oikaistuun käyttökatteeseen.

5.6 Oma pääoma

Tässä liitetiedossa kuvataan Musti Group-konsernin omaan pääomaan sisältyviä eriä.

Laatimisperiaate
Konsernin omaan pääomaan kirjataan sellaiset oman pääoman ehtoiset instrumentit, jotka osoittavat oikeuden yhteisön varoihin sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen ja jotka eivät sisällä sopimukseen perustuvaa velvollisuutta luovuttaa rahaa tai muita rahoitusvaroja toiselle yhteisölle. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä.

Osakepääomana esitetään yhtiön kaikki osakkeet. Jos yhtiö hankkii takaisin omia osakkeitaan, näiden hankinta vähennetään omasta pääomasta.

Oma pääoma koostuu osakepääomasta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta, muuntoeroista ja kertyneistä voittovaroista.

Osakepääoma

Yhtiön osakepääoma 30.9.2019 oli 11 001 853,68 euroa ja se jakautui 1 300 737 nimellisarvottomalle osakkeelle. Erilaisia osakelajeja oli viisitoista. Osakelajikohtaiset äänimäärät ja oikeudet yhtiön varojen jakoon perustuvat osakassopimukseen. Osakkeita rasittavat suostumus- ja lunastuslausekkeet.

P-lajin osakkeisiin liittyy etuoikeus saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa 8 prosenttia kyseisen osakkeen merkintähinnasta. A-lajin osakkeisiin ei liity etuoikeuksia.

Osakepääoman ja sijoitetun pääoman muutokset

	Osakkeiden lukumäärä Kpl	**Osakepääoma** EUR tuhatta	**Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto** EUR tuhatta
30.9.2018	1 300 737	11 002	122 412
30.9.2019	1 300 737	11 002	122 412

Osakepääoma jakautuu erilajisiin osakkeisiin ja ääneen yhtiökokouksessa seuraavasti:

Osakelaji	**Kpl**	**Ääntä**
A1-osake	123 187	100
A2-osake	58 739	11
A3-osake	32 585	10
P1-osake	489 116	100
P1B-osake	94 127	100
P2-osake	169 938	11
P2A-osake	6 530	11
P2C-osake	83 181	11
P2D-osake	457	11
P3-osake	66 689	10
P3A-osake	630	10
P3C-osake	900	10
P3D-osake	2 163	10
P1E-osake	114 684	100
P2F-osake	57 811	11

Kuhunkin P1, P2 ja P3 osakkeeseen liittyy etuoikeus suhteessa A1, A2 ja A3 osakkeisiin saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa kahdeksaa (8) prosenttia kyseisen P1, P2 ja P3 osakkeen merkintähinnasta (Etuoikeusmaksu). Ennen vuosittain jaettavan Etuoikeusmaksun laskemista kaikki kyseisille osakkeille kertyneet maksamattomat Etuoikeusmaksut lisätään merkintähintaan. Mikäli yhtiön varat eivät yhtenä tai useampana vuotena ole riittäneet edellä mainitun Etuoikeusmaksun suorittamiseen, P1, P2 ja P3 osakkeiden omistajilla on oikeus saada kertyneitä, mutta maksamattomia Etuoikeusmaksuja vastaava summa seuraavien vuosien jakokelpoisista varoista ennen suorituksia A1, A2 ja A3 osakkeiden omistajille. P1, P2 ja P3 osakkeet eivät oikeuta muihin suorituksiin yhtiön varoja jaettaessa.

Yhtiökokouksessa, joka pidettiin 30.11.2017, päätettiin valtuuttaa hallitus päättämään suunnatusta osakeannista enintään 41 000 osakkeen osalta. Hallitus valtuutettiin päättämään siitä, kenelle ja missä järjestyksessä osakkeita annetaan. Hallitus valtuutettiin päättämään kaikista muista osakkeiden antamiseen liittyvistä ehdoista. Valtuutus on voimassa toistaiseksi.

Osinko
Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut että osinkoa ei jaeta päättyneeltä tilikaudelta.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto
Suomen osakeyhtiölain mukaan uusien osakkeiden merkintähinta kirjataan osakepääomaan, ellei osakeantipäätöksessä nimenomaisesti määrätä, että se kirjataan kokonaan tai osittain sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoa voidaan kasvattaa myös ilman osakeantia.

Muuntoerot
Muuntoerot, jotka syntyvät muunnettaessa tytäryritysten tilinpäätöksiä euroiksi, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ja ne kertyvät omaan pääomaan sisältyviin muuntoeroihin.

OSA 6: MUUT LIITETIEDOT

6.1 Lähipiiritapahtumat

Musti Group-konsernin lähipiiriin kuuluvat sen emoyhtiö, tytäryhtiöt, yhteisyritys sekä omistajat EQT Mid Market Fund, Vaaka Partners, Braganza AB ja Ludv. G Braathens Rederi AS. Lähipiiriin luetaan myös Musti Group Holding Oy:n hallitus, Musti Group Oy:n (operatiivinen) hallitus ja johtoryhmän jäsenet mukaan lukien toimitusjohtaja ja näiden perheenjäsenet. Tytär- ja yhteisyritykset on esitetty liitteessä 1.4. Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Lainat omistajilta

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	10 225	9 472

4,4 miljoonan euron vaihtovelkakirjalainan lisäksi Musti Groupilla on tilikauden aikana ollut 5,6 miljoonan euron vaihtovelkakirja lähipiiriltä. Molemmat lainat ovat olleet korottomia ja maksettu takaisin 22.12.2017.

Liiketoimet yhteisyritysten kanssa

EUR tuhatta	**30.9.2019**	**30.9.2018**
Tavaroiden ja palvelujen ostot	3 133	3 068
Saamiset	0	0
Velat	174	211

Lähipiirin kanssa toteutetut transaktiot tehdään markkinaehtoisesti ja ne vastaavat ehdoiltaan riippumattomien osapuolien kanssa tehtäviä liiketoimia. Johdon palkkiot on esitetty alla olevassa taulukossa. Johdolle ei ole myönnetty lainoja eikä johdon kanssa ole tehty muita liiketoimia.

Johdon palkat ja palkkiot

Hallitus päättää toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkitsemisesta ja sen perusteista. Toimitusjohtajan ja johtoryhmä jäsenten palkka muodostuu kuukausipalkasta ja bonuksesta. Bonuspalkkion ehdot päättää emoyhtiön hallitus vuosittain. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän bonuspalkkiot maksetaan tilikaudelle asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden sekä tiettyjen kannattavuustavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tulospalkan osuus kiinteästä palkasta voi olla korkeintaan 8 kuukauden kuukausipalkka toimitusjohtajan osalta ja johtoryhmän osalta 4 kuukauden kuukausipalkka.

Konsernin toimitusjohtajalla on oikeus lakisääteiseen eläkkeeseen ja eläkeikä määräytyy lakisääteisen työeläkejärjestelmän puitteissa. Toimitusjohtajan eläkeikä on voimassa olevan lainsäädännön nojalla 63 vuotta. Toimitusjohtajalla on Musti Groupin puolesta henkivakuutus ja ylimääräinen eläkevakuutus. Lisäeläkkeen hän saa 63 vuoden iässä. Toimitusjohtajan työsopimuksen irtisanomisaika on 6 kuukautta, ja hänellä on oikeus palkkaan irtisanomisajalta sekä tulospalkkioon irtisanomishetkeen asti. Lisäksi yhtiön irtisanoessa työsopimuksen, toimitusjohtajalla on oikeus tietyin edellytyksin kuuden kuukauden kokonaispalkkaa vastaavaan määrään.

Toimitusjohtajan palkat, palkkiot ja eläke-etuudet

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Palkat, palkkiot ja etuudet	326	465
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	86	115
Yhteensä	**412**	**581**

Yhtiön toimitusjohtajana on toiminut Mika Sutinen 30.9.2017 asti ja 1.10.2017 lähtien David Rönnberg.

Johtoryhmän palkat, palkkiot ja eläke-etuudet (ilman toimitusjohtajaa)

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Palkat, palkkiot ja etuudet	1 698	1 760
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	411	407
Yhteensä	**2 109**	**2 167**

Hallituksen palkkiot

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Johan Dettel (31.8.2018 asti)		
Annika Schauman (31.8.2018 asti)		
Jarkko Murtoaro (13.12.2019 asti)		
Juho Frilander (1.9.2018 alkaen)		
Ilari Haataja (1.9.2018 - 30.6.2019)		
Alex Lindbom (1.7.2019-13.12.2019)		
Jeffrey David	60	
Ingrid Johansson Blank	30	15
Erik Lindgren (10.12.2019 asti)	30	15
Geir Stormorken (10.12.2019 asti)		
Lisa Farrar (1.12.2018 alkaen)	30	
Vesa Koskinen (13.12.2019 alkaen)		
Yhteensä	**150**	**30**

6.2 Verot

Tuloverot

Laatimisperiaate
Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisut sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvän verotettavaan tuloon. Kunkin konserniyhtiön rekisteröintimaa esitetty liiteessä 1.4 Konsernin tiedot.

Tuloverot

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Tilikauden verot:		
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-371	-1 222
Verot edellisiltä tilikausilta	-91	171
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verot yhteensä	-462	-1 051
Laskennalliset verot:		
Laskennallisten verojen muutos	-526	2 770
Tuloverot	**-988**	**1 719**

Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

EUR tuhatta	1.10.2018 - 30.9.2019	1.10.2017-30.9.2018
Tulos ennen veroja	4 004	-8 077
Verot emoyhtiön verokannan 20 % mukaan	-801	1 615
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	-25	127
Vähennyskelvottomien kulujen vaikutus	-67	-100
Verovapaiden tulojen vaikutus	37	45
Aiemmin kirjaamattomien verotuksellisten tappioiden hyödyntäminen		294
Verot edellisiltä tilikausilta	-91	171
Muut	-41	-434
Verot tuloslaskelmassa	**-988**	**1 719**

Laskennalliset verosaamiset ja -velat

Laatimisperiaate

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Suurimmat väliaikaiset erot syntyvät verotappioista. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin kuin liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia. Laskennallisia verosaamisia kirjataan vain siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa on käytettävissä verotettavaa tuloa, jota vastaan väliaikaiset erot voidaan hyödyntää.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu. IFRS 16 käyttöoikeusomaisuuseriin ja leasing-velkaan liittyvät laskennalliset verot on konsernitaseessa netotettu, mutta alla olevassa laskennallisten verojen muutoserittelyssä ne on esitetty bruttona.

Johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johdon harkintaa tarvitaan määritettäessä sitä, missä määrin laskennallisia verosaamisia voidaan kirjata. Musti Group-konsernin johto on käyttänyt harkintaa päättäessään kirjataanko laskennallista verosaamista käyttämättömistä verotuksellisista tappioista tai käyttämättömistä verohyvityksistä. Kirjaaminen tehdään siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa syntyy verotettavaa tuloa, jota vastaan käyttämättömät verotukselliset tappiot sekä käyttämättömät verotukseen liittyvät hyvitykset voidaan hyödyntää. Konserni arvioi veroilmoituksissa otettuja näkemyksiä tilanteissa, joissa sovellettavaan verolainsäädäntöön liittyy tulkinnanvaraisuutta. Tarvittaessa kirjattuja määriä oikaistaan vastaamaan odotettavia veroviranomaiselle maksettavaksi tulevia määriä.
Kauden 2018 aikaisista liiketoimintojen yhdistämisistä ei ole tunnistettu hankintahetkellä tappioista laskennallista verosaamista hankintahetkellä vallinneesta epävarmuudesta johtuen. Liiketoiminnan yhdistämisestä kirjattujen tappioiden laskennallinen verosaaminen on kirjattu tilinpäätöshetkellä. Johdon harkinnan mukaan tappiot on käytettävissä tulevina vuosina.

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2019 aikana

EUR tuhatta	1.10.2018	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2019
Laskennalliset verosaamiset						
Verotukselliset tappiot	4 569	-254			-160	4 156
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	1 530	-158			-53	1 319
Vaihto-omaisuus	924	-139			0	785
Vuokrasopimusvelat	10 714	438			-261	10 891
Muut erät	64	-28			-2	34
Yhteensä	**17 803**	**-141**			**-476**	**17 185**

EUR tuhatta	1.10.2018	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2019
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	1 990	-252			-69	1 669
Käyttöoikeusomaisuuserät	9 684	469			-239	9 914
Muut erät	349	167			-6	510
Yhteensä	**12 022**	**384**			**-314**	**12 093**
Nettomääräiset laskennalliset verot 30.9.2019	**-5 780**	**526**			**162**	**-5 092**

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2018 aikana

EUR tuhatta	1.10.2017	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2018
Laskennalliset verosaamiset						
Verotukselliset tappiot	3 681	720		383	-216	4 569
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	0	1 551			-21	1 530
Vaihto-omaisuus	564	360				924
Vuokrasopimusvelat	11 010	86			-382	10 714
Muut erät	221	-155			-2	64
Yhteensä	**15 477**	**2 562**		**383**	**-620**	**17 803**

EUR tuhatta	1.10.2017	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2018
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	274	-222		2 300	-97	1 990
Käyttöoikeusomaisuuserät	10 079	-43			-353	9 684
Muut erät	29	58			-3	349
Yhteensä	**10 383**	**-208**		**2 300**	**-453**	**12 022**
Nettomääräiset laskennalliset verot 30.9.2018	**-5 094**	**-2 770**		**1 917**	**167**	**-5 780**

30.9.2019 konsernilla oli kirjaamatta 1 485 tuhatta euroa (30.9.2018: 1 832 tuhatta euroa) laskennallista verosaamista, koska niiden toteutumiseen liittyy epävarmuutta. Pääosa kirjaamattomista laskennallisista verosaamisista liittyy kertyneisiin verotuksellisiin tappioihin. Näistä 65 tuhatta euroa (65 tuhatta euroa) vanhenee seuraavan yhdeksän vuoden aikana ja loput myöhemmin tai ei koskaan. Pääosa verotuksellisista tappioista, joihin liittyen on kirjattu laskennallista verosaamista, eivät vanhene koskaan.

Edeltävien tilikausien tappioita voidaan hyödyntää vain siinä tapauksessa, että konsernissa syntyy verotettavaa tuloa tulevaisuudessa tappioita vastaava määrä. Konsernin kyky tuottaa verotettavaa tuloa riippuu yleisistä talous-, kilpailu-, rahoitus-, lainsäädäntö- ja muista tekijöistä, joihin konserni ei voi vaikuttaa. Johto arvioi, että valtaosa verotuksellisista tappioista voidaan hyödyntää 1-5 vuoden sisällä.

6.3 Tilikauden jälkeiset tapahtumat

Tilikauden päättymisen jälkeen Norjaan Musti –ketjuun on avattu kaksi uutta myymälää. Suomeen Musti ja Mirri -ketjuun on avattu yksi uusi myymälä. Lisäksi Suomessa on hankittu yksi Franchise -myymälä. Djurfriskvård Västerås AB myytiin 1.10.2019.

Ylimääräisessä yhtiökokouksessa, joka pidettiin 30.11.2019, päätettiin liittää yhtiön osakkeet Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään arvo-osuusjärjestelmään. Lisäksi päätettiin jakaa P2A lajin osakkeet P2A1 ja P2A2 lajin osakkeiksi, P2C lajin osakkeet P2C1 ja P2C2 lajin osakkeiksi sekä lajin P3C lajin osakkeet P3C1 ja P3C2 lajin osakkeiksi.

EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS, FAS

Musti Group Holding Oy
2659161-1

Tuloslaskelma

EUR tuhatta	1.10.2018-30.09.2019	1.10.2017-30.09.2018	Liite
Liiketoiminnan muut kulut	-243	-143	
Liikevoitto/-tappio	**-243**	**-143**	
Rahoitustuotot	1 435	881	
Rahoituskulut	-688	-524	
Rahoitustuotot ja -kulut	**747**	**358**	
Voitto/tappio ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	**503**	**215**	**1.1**
Tuloverot	-77	-68	**1.2**
Tilikauden voitto/tappio	**426**	**146**	

Musti Group Holding Oy
2659161-1

Tase

EUR tuhatta	30.09.2019	30.09.2018	Liite
Vastaavaa			
Pysyvät vastaavat			
Sijoitukset	109 049	109 049	**2.1**
Pysyvät vastaavat yhteensä	**109 049**	**109 049**	
Vaihtuvat vastaavat			
Pitkäaikaiset saamiset	24 417	24 540	
Lyhytaikaiset saamiset	664	10 086	
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	**25 081**	**34 626**	**2.2**
Vastaavaa yhteensä	**134 130**	**143 675**	

	30.09.2019	30.09.2018	
Vastattavaa			
Oma pääoma			
Osakepääoma	11 002	11 002	
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	122 412	122 412	
Edellisten tilikausien voitto/tappio	200	54	
Tilikauden voitto/tappio	426	146	
Oma pääoma yhteensä	**134 040**	**133 613**	**2.3**
Vieras pääoma			
Pitkäaikainen	0	10 000	
Lyhytaikainen	90	61	
Vieras pääoma yhteensä	**90**	**10 061**	**2.4**
Vastattavaa yhteensä	**134 130**	**143 675**	

Musti Group Holding Oy
2659161-1

Tilinpäätöksen laadintaperiaatteet

Emoyhtiön tilinpäätöksen laatimisperiaatteet
Musti Group Holding Oy:n tilinpäätös on laadittu paikallisten vaatimusten ja Suomessa yleisesti hyväksyttyjen laskentaperiaatteiden mukaisesti (Finnish Accounting Standards, FAS).
Tilinpäätös esitetään euroissa.

Tilinpäätöstä laatiessaan yhtiön johto joutuu voimassa olevien määräysten ja hyvän kirjanpitotavan mukaisesti tekemään arvioita ja olettamuksia, jotka vaikuttavat tilinpäätöserien arvostukseen ja jaksotukseen. Toteutuvat luvut voivat poiketa tehdyistä arvioista.

Arvostus- ja jaksotusperiaatteet sekä menetelmät:

Pysyvät vastaavat
Sijoitukset tytäryhtiöihin esitetään taseessa hankintamenon suuruisena tai nettorealisointiarvoon, mikäli sijoituksen arvo on huomattavasti ja pysyvästi laskenut.

Saamiset
Saamiset arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan todennäköiseen arvoon.

Eläkejärjestelyt
Suomalaisen henkilöstön lakisääteinen eläkevastuu ja mahdollinen lisäeläketurva on järjestetty eläkevakuutuksin vakuutusyhtiöiden kautta.

Tuloverot
Tuloslaskelmaan on tuloveroina kirjattu tilikauden tuloksesta suomalaisten verosäännösten perusteella lasketut verot sekä aikaisempien tilikausien verojen oikaisut. Emoyhtiössä ei kirjata laskennallisia veroja.

Valuuttamääräiset erät
Ulkomaanrahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu tapahtumapäivän kursseihin. Tilikauden päättyessä avoimena olevat ulkomaanrahan määräiset erät on arvostettu tilinpäätöspäivän kurssiin.

Musti Group Holding Oy
2659161-1

Tuloslaskelman liitetiedot

1.1 Henkilöstöä ja toimielinten jäseniä koskevat liitetiedot

Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana

	1.10.2018-30.09.2019	1.10.2017-30.09.2018
Kpl määrä	0	0

EUR tuhatta	1.10.2018-30.09.2019	1.10.2017-30.09.2018
Tilintarkastajan palkkiot	**38**	**9**

Rahoitustuotot ja -kulut

EUR tuhatta	1.10.2018-30.09.2019	1.10.2017-30.09.2018
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Konserniyrityksiltä		
Korkotuotot	1 376	881
Muilta yrityksiltä		
Muut rahoitustuotot	59	0
Yhteensä	**1 435**	**881**
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Konserniyrityksille		
Korkokulut	-507	-390
Muillle yrityksille		
Korkokulut	0	0
Muut rahoituskulut	-181	-133
Yhteensä	**-688**	**-524**
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	**747**	**358**

1.2 Tuloverot

EUR tuhatta	1.10.2018-30.09.2019	1.10.2017-30.09.2018
Edellisten tilikausien verot	24	1
Tilikauden verot	-101	-69
Tuloverot yhteensä	**-77**	**-68**

Musti Group Holding Oy
2659161-1

2.1 Sijoitukset/ tase-arvo

	30.9.2019	30.9.2018
EUR tuhatta		
Sijoitukset	109 049	109 049
Yhteensä	**109 049**	**109 049**

Omistukset muissa yrityksissä

Konserniyritykset

Omistukset muissa yrityksissä

	Kotipaikka	Omistusosuus %
Musti Group Oy	Helsinki	100,00
Epäsuorat omistukset		
Musti Group Nordic Oy	Helsinki	100,00
Musti Ja Mirri Oy	Helsinki	100,00
Peten Koiratarvike Oy	Porvoo	100,00
Arken Zoo Syd Ab	Helsingborg	100,00
Grizzly Zoo Ab	Helsingborg	100,00
Aeris Häst & Hund	Luleå	100,00
Arken Zoo Nord AB	Rättvik	100,00
Arken Zoo Holding AB	Stockholm	100,00
Musti Norge A/S	Oslo	100,00
Djurfriskvård Borlänge AB	Rättvik	100,00
Djurfriskvård Falun AB	Rättvik	70,00
Djurfriskvård Västerås AB	Rättvik	100,00
Djurintressenterna i Sverige AB	Stockholm	100,00
Tasso i Malmö AB	Malmö	100,00
Animail AB	Stockholm	100,00
Anivet AB	Stockholm	100,00
Carnia AB	Stockholm	100,00
Zoozoocom AB	Stockholm	100,00
VetZoo AB	Stockholm	100,00
Zoo Support Scandinavia AB	Täby	100,00

Musti Group Holding Oy
2659161-1

2.2 Saamisten erittely

Pitkäaikaiset saamiset

EUR tuhatta	30.09.2019	30.09.2018
Saamiset saman konsernin yrityksiltä		
Lainasaamiset	24 417	21 155
Muut saamiset	0	3 385
Pitkäaikaiset saamiset yhteensä	**24 417**	**24 540**

Lyhytaikaiset saamiset

	30.09.2019	30.09.2018
Saamiset saman konsernin yrityksiltä		
Muut saamiset	664	10 086
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	**664**	**10 086**
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	**664**	**10 086**
Saamiset yhteensä	**25 081**	**34 626**

Musti Group Holding Oy
2659161-1

2.3 Oma pääoma

EUR tuhatta	30.09.2019	30.09.2018
Sidottu oma pääoma		
Osakepääoma tilikauden alussa	11 002	11 002
Osakepääoma tilikauden lopussa	11 002	11 002
Sidottu oma pääoma yhteensä	**11 002**	**11 002**
Vapaa oma pääoma		
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto tilikauden alussa	122 412	98 994
Osakeanti	0	23 417
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto tilikauden lopussa	**122 412**	**122 412**
Edellisten tilikausien tulos tilikauden alussa	200	54
Tilikauden tulos	426	146
Kertyneet voittovarat tilikauden lopussa	626	200
Vapaa oma pääoma yhteensä	**123 038**	**122 612**
Oma pääoma yhteensä	**134 040**	**133 613**

Jakokelpoinen vapaa oma pääoma

Laskelma voitonjakokelpoisista varoista

EUR tuhatta	30.09.2019	30.09.2018
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	122 412	122 412
Edellisten tilikausien tulos	200	54
Tilikauden tulos	426	146
Yhteensä	**123 038**	**122 612**

Osakkeet

	30.9.2019	30.9.2018
Osakkeiden lukumäärä kpl	1 300 737	1 300 737

Osakelaji	kpl	Ääntä
A1-osake	123 187	100
A2-osake	58 739	11
A3-osake	32 585	10
P1-osake	489 116	100
P1B-osake	94 127	100
P2-osake	169 938	11
P2A-osake	6 530	11
P2C-osake	83 181	11
P2D-osake	457	11
P3-osake	66 689	10
P3A-osake	630	10
P3C-osake	900	10
P3D-osake	2 163	10
P1E-osake	114 684	100
P2F-osake	57 811	11

Kuhunkin P1, P2 ja P3 osakkeeseen liittyy etuoikeus suhteessa A1, A2 ja A3 osakkeisiin saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa kahdeksaa (8) prosenttia kyseisen P1, P2 ja P3 osakkeen merkintähinnasta (Etuoikeusmaksu). Ennen vuosittain jaettavan Etuoikeusmaksun laskemista kaikki kyseisille osakkeille kertyneet maksamattomat Etuoikeusmaksut lisätään merkintähintaan. Mikäli yhtiön varat eivät yhtenä tai useampana vuotena ole riittäneet edellä mainitun Etuoikeusmaksun suorittamiseen, P1, P2 ja P3 osakkeiden omistajilla on oikeus saada kertyneitä, mutta maksamattomia Etuoikeusmaksuja vastaava summa seuraavien vuosien jakokelpoisista varoista ennen suorituksia A1, A2 ja A3 osakkeiden omistajille. P1, P2 ja P3 osakkeet eivät oikeuta muihin suorituksiin yhtiön varoja jaettaessa.

Musti Group Holding Oy
2659161-1

2.4 Taseen vastattavien liitetiedot

Pitkäaikainen vieraspääoma

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Velat saman konsernin yrityksille		
Muut velat	0	10 000
Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä	**0**	**10 000**

Lyhytaikainen vieras pääoma

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Velat muille		
Ostovelat	0	1
Siirtovelat		
Verovelat	90	60
Muut siirtovelat	0	0
Siirtovelat yhteensä	90	60
Velat muille yhteensä	**90**	**61**
Lyhytaikainen vieraspääoma yhteensä	**90**	**61**
Vieras pääoma yhteensä	**90**	**10 061**

Musti Group Holding Oy
2659161-1

Vakuudet ja vastuusitoumukset

Annetut vakuudet

EUR tuhatta	30.9.2019	30.9.2018
Samaan konserniin kuuluvien yritysten puolesta annetut vakuudet		
Pantatut tytäryhtiöosakkeet	109 049	109 049
Yhteensä	**109 049**	**109 049**

Tilinpäätöksen allekirjoitus

Helsingissä 16 päivänä ~~joulukuuta 2019~~ tammikuuta 2020
Musti Group Holding Oy:n hallitus

Jeffrey David
hallituksen puheenjohtaja

Ingrid Jonasson Blank

Lisa Farrar

Vesa Koskinen

Juho Frilander

David Rönnberg
toimitusjohtaja

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä 16. päivänä ~~joulukuuta 2019~~ tammikuuta 2020

Ernst & Young Oy
Tilintarkastusyhteisö

Johanna Winqvist-Ilkka
KHT

Ernst & Young Oy
Alvar Aallon katu 5 C
00100 Helsinki
Finland

Puhelin: 020 728 0190
www.ey.com/fi
Y-tunnus 2204039-6,
kotipaikka Helsinki

Building a better working world

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Musti Group Holding Oy:n yhtiökokoukselle

Tilinpäätöksen tilintarkastus

Lausunto

Olemme tilintarkastaneet Musti Group Holding Oy:n (y-tunnus 2659161-1) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.10.2018–30.9.2019. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien yhteenveto merkittävimmistä tilinpäätöksen laatimisperiaatteista, sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman ja liitetiedot.

Lausuntonamme esitämme, että

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

Lausunnon perustelut

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

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

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

Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti ja siten, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan Suomessa voimassa olevien tilinpäätöksen laatimista koskevien säännösten mukaisesti ja täyttää lakisääteiset vaatimukset. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

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

Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

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

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

- tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisyyden riskit, suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntomme

Building a better working world

perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.

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

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

Muut raportointivelvoitteet

Muu informaatio

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat muusta informaatiosta. Muu informaatio käsittää toimintakertomuksen.

Tilinpäätöstä koskeva lausuntomme ei kata muuta informaatiota.

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

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

Jos teemme suorittamamme työn perusteella johtopäätöksen, että toimintakertomuksessa on olennainen virheellisyys, meidän on raportoitava tästä seikasta. Meillä ei ole tämän asian suhteen raportoitavaa.

Helsingissä 16.1.2020

Ernst & Young Oy
tilintarkastusyhteisö

Johanna Winqvist-Ilkka
KHT

Musti Group Holding Oy

Y-tunnus
2659161-1
IFRS konsernitilinpäätös
30.9.2018

Sisällysluettelo

KONSERNITILINPÄÄTÖS, IFRS
Konsernin tuloslaskelma ja laaja tuloslaskelma, IFRS 1
Konsernitase, IFRS 2
Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista, IFRS 3
Konsernin rahavirtalaskelma, IFRS 4

OSA 1: LAATIMISPERIAATTEET
1.1. Yleiset tiedot 5
1.2. Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet 5
1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut 6
1.4 Konsernin tiedot 7-8
1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRIC-tulkinnat 9-10

OSA 2: TOIMINNAN TULOS
2.1 Liikevaihto 11-12
2.2 Liiketoiminnan muut tuotot 13
2.3 Liiketoiminnan kulut 14

OSA 3: SIDOTTU PÄÄOMA
3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen 15-17
3.2 Aineettomat hyödykkeet 18-19
3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus 20-21
3.4 Yhteisyritykset 22
3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet 23-24
3.6 Vuokrasopimukset 25-26

OSA 4: NETTOKÄYTTÖPÄÄOMA
4.1 Vaihto-omaisuus 27
4.2 Myynti- ja muut saamiset 28
4.3 Ostovelat ja muut velat 29

OSA 5: PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSINTRUMENTIT
5.1 Rahoitusriskien hallinta 30-33
5.2 Rahoitusvarat ja -velat 34-40
5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut 41
5.4 Rahoitustuotot ja -kulut 42
5.5 Pääoman hallinta 43
5.6 Oma pääoma 44-45

OSA 6: MUUT LIITETIEDOT
6.1 IFRS-standardien ensimmäinen käyttöönotto 46-57
6.2 Lähipiiritapahtumat 58-59
6.3 Verot 60-62
6.4 Tilikauden jälkeiset tapahtumat 63

Tilinpäätöksen allekirjoitukset 64

KONSERNITILINPÄÄTÖS, IFRS

Konsernin tuloslaskelma, IFRS

EUR tuhatta	Liitetieto	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Liikevaihto	2.1	**216 096**	**169 537**
Liiketoiminnan muut tuotot	2.2	1 400	1 070
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	3.4	101	159
Materiaalit ja palvelut	4.1	-120 923	-83 912
Henkilöstökulut	2.3	-42 341	-38 001
Liiketoiminnan muut kulut	2.3	-32 361	-28 662
Poistot ja arvonalentumiset	3.2, 3.5,3.6	-20 418	-13 593
Liikevoitto		**1 553**	**6 597**
Rahoitustuotot	5.4	1 699	788
Rahoituskulut	5.4	-11 330	-7 435
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		-9 631	-6 647
Tilikauden tulos ennen veroja		**-8 077**	**-50**
Tuloverot	6.3	1 719	206
Tilikauden tulos		**-6 358**	**156**
Tilikauden tuloksen jakautuminen:			
Emoyhtiön omistajille		-6 371	127
Määräysvallattomille omistajille		13	28

Konsernin laaja tuloslaskelma, IFRS

Tilikauden tulos	-6 358	156
Muut laajan tuloksen erät		
Erät jotka saatetaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi:		
Muuntoerot	-172	-1
Muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen	**-172**	**-1**
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**-6 530**	**154**
Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen:		
Emoyhtiön omistajille	-6 543	126
Määräysvallattomille omistajille	13	28

Konsernitase, IFRS

EUR tuhatta	Liitetieto	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
VARAT				
Pitkäaikaiset varat				
Liikearvo	3.1, 3.2, 3.3	145 180	126 562	126 275
Muut aineettomat hyödykkeet	3.2	25 487	12 706	4 050
Käyttöoikeusomaisuuserät	3.6	45 309	47 177	47 568
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5	8 819	6 939	4 519
Osuudet yhteisyrityksissä	1.4, 3.4	269	275	154
Laskennalliset verosaamiset	6.3	8 119	5 398	3 953
Muut pitkäaikaiset varat		217	245	432
Pitkäaikaiset varat yhteensä		233 398	199 301	186 952
Lyhytaikaiset varat				
Vaihto-omaisuus	4.1	37 395	29 941	22 217
Myyntisaamiset ja muut saamiset	4.2, 5.1	9 095	6 829	7 275
Lainasaamiset	5.2	39	67	180
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	5.2	57	0	0
Tuloverosaamiset	6.3	1 281	159	102
Rahavarat	5.2	1 963	7 981	5 798
Lyhytaikaiset varat yhteensä		49 831	44 977	35 573
VARAT YHTEENSÄ		283 229	244 278	222 525

EUR tuhatta	Liitetieto	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
OMA PÄÄOMA JA VELAT				
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma				
Osakepääoma	5.6	11 002	11 002	11 002
Muut rahastot	5.6	122 412	98 994	98 994
Muuntoerot	5.6	-159	13	14
Kertyneet voittovarat		-38 163	-31 793	-31 920
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä		95 091	78 216	78 090
Määräysvallattomien omistajien osuus		74	53	23
Oma pääoma yhteensä		95 165	78 268	78 113
VELAT				
Pitkäaikaiset velat				
Lainat rahoituslaitoksilta	5.2	79 879	0	51 753
Vaihtovelkakirjalainat	5.2	0	4 400	0
Vuokrasopimusvelat	3.6	36 629	40 743	42 126
Laskennalliset verovelat	6.3	2 339	303	14
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	5.2	9 472	8 742	8 198
Pitkäaikaiset velat yhteensä		128 318	54 189	102 091
Lyhytaikaiset velat				
Lainat rahoituslaitoksilta	5.1, 5.2	4 980	74 716	965
Vuokrasopimusvelat	3.6	13 559	10 879	9 209
Ostovelat ja muut velat	4.3	40 203	25 776	30 711
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	5.1, 5.2	223	378	1 154
Tuloverovelat	6.3	780	70	283
Lyhytaikaiset velat yhteensä		59 745	111 820	42 321
Velat yhteensä		188 063	166 009	144 412
OMA PÄÄOMA JA VELAT YHTEENSÄ		283 229	244 278	222 525

Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista, IFRS

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake-pääoma	Muut rahastot	Muuntoerot	Kertyneet voittovarat	Yhteensä		
Oma pääoma 1.10.2017	**11 002**	**98 994**	**13**	**-31 793**	**78 216**	**53**	**78 269**
Muut oikaisut				2	2	9	11
Tilikauden tulos				-6 371	-6 371	13	-6 358
Muuntoerot			-172		-172	-1	-173
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**0**	**0**	**-172**	**-6 371**	**-6 543**	**13**	**-6 530**
Osakeanti	0	23 417	0	0	23 417	0	23 417
Oma pääoma 30.9.2018	**11 002**	**122 412**	**-159**	**-38 163**	**95 091**	**75**	**95 166**

EUR tuhatta	Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva					Määräysvallattomien osuus	Oma pääoma yhteensä
	Osake-pääoma	Muut rahastot	Muuntoerot	Kertyneet voittovarat	Yhteensä		
Oma pääoma 1.10.2016 (FAS)	**11 002**	**98 994**	**-208**	**-28 235**	**81 554**	**0**	**81 554**
IFRS:n käyttöönoton vaikutukset			222	-3 685	-3 464	23	-3 441
Oma pääoma 1.10.2016 (IFRS)	**11 002**	**98 994**	**14**	**-31 920**	**78 090**	**23**	**78 113**
Tilikauden tulos				127	127	28	156
Muuntoerot			-1		-1	0	-1
Tilikauden laaja tulos yhteensä	**0**	**0**	**-1**	**127**	**126**	**28**	**154**
Osakeanti							
Oma pääoma 30.9.2017	**11 002**	**98 994**	**13**	**-31 793**	**78 216**	**53**	**78 268**

Konsernin rahavirtalaskelma

EUR tuhatta	Liitetieto	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Liiketoiminnan rahavirta			
Tilikauden tulos ennen veroja		-8 077	-50
Oikaisut			
Poistot ja arvonalentumiset		20 418	13 593
Rahoitustuotot ja -kulut, netto		9 631	6 647
Muut oikaisut		1 754	-714
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta		23 725	19 476
Käyttöpääoman muutos:			
Myyntisaamisten ja muiden saamisten lisäys (-)/vähennys (+)	4.1	-1 065	446
Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/ vähennys (+)	4.1	-3 970	-7 584
Ostovelkojen ja muiden velkojen lisäys (+)/vähennys (-)	4.1	5 639	-1 178
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja		24 330	11 160
Saadut korot ja muut rahoitustuotot		255	14
Saadut osingot		99	0
Maksetut tuloverot		-1 389	-811
Liiketoiminnan nettorahavirta		**23 295**	**10 363**
Investointien rahavirta			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	3.2, 3.5	-11 396	-13 748
Tytäryritysten hankinnat ja liiketoimintakaupat vähennettynä hankintahetken rahavaroilla	3.1	-22 328	-562
Ehdollisten vastikkeiden maksu		0	-3 841
Investointien nettorahavirta		**-33 724**	**-18 152**
Rahoituksen rahavirta			
Maksullinen oman pääoman lisäys		19 900	0
Pitkäaikaisten lainojen nostot		13 225	27 400
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut		0	-1 000
Lyhytaikaisten lainojen nostot		6 198	0
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut		-12 836	-180
Vuokrasopimusvelkojen maksut	3.6	-12 418	-9 790
Maksetut korot ja muut rahoituskulut		-9 659	-6 458
Rahoituksen nettorahavirta		**4 410**	**9 972**
Rahavarojen muutos	5.2	-6 019	2 184
Rahavarat kauden alussa	5.2	7 981	5 798
Rahavarat kauden lopussa		**1 963**	**7 981**

OSA 1: LAATIMISPERIAATTEET

Tässä osiossa esitetään ne konsernissa noudatettavat tilinpäätöksen laatimisperiaatteet siltä osin kuin niitä ei ole esitetty muissa liitetiedoissa. Näitä periaatteita on sovellettu kaikilla esitettävillä kausilla johdonmukaisesti, ellei muuta mainita.

1.1 Yleiset tiedot

Musti Group Holding Oy (“emoyhtiö”) on suomalainen osakeyhtiö ja Musti Group-konsernin (“Musti Group”, “Musti Group-konserni” tai “konserni”) emoyhtiö, jonka Y-tunnus on 2659161-1. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja rekisteröity osoite on Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki.

Musti Group Holding Oy:n pääomistaja on EQT Mid Market Fund ja muita omistajia ovat Vaaka Partners, Braganza AB ja Ludv. G Braathens Rederi AS sekä Musti Groupin johto ja avainhenkilöt.

Musti Group Holding -konserni harjoittaa lemmikkieläintuotteiden vähittäiskauppaa Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Lisäksi konserni harjoittaa osassa myymälöistä lemmikkieläinten turkinhoitopalvelua sekä Ruotsissa eläinklinikkaliiketoimintaa.

Konsernin vähittäiskauppaliikemerkit ovat Suomessa Musti ja Mirri sekä Petenkoiratarvike.com. Molemmilla merkeillä on myös verkkokauppaliiketoimintaa. Ruotsissa konsernin vähittäiskauppamerkit ovat Arken Zoo ja Djurmagazinet, joista Arken Zoo -merkillä toimii myös verkkokauppa. Lisäksi yhtiöllä on verkkokauppaliiketoimintaa liikemerkillä VetZoo ja Animail. Norjassa konsernin vähittäiskauppamerkkejä ovat Musti, VetZoo ja Animail. Turkinhoitopalvelun liikemerkki on kaikissa toimintamaissa Trimmis, hyvinvointipalvelujen liikemerkki on Wellness ja eläinlääkäriliiketoiminnan liikemerkki on Vettris.

Konsernitilinpäätös on saatavilla yhtiön pääkonttorissa osoitteessa Mäkitorpantie 3 B, 00620 Helsinki sekä konsernin verkkosivustolla www.mustigroup.com.

Musti Groupin hallitus on hyväksynyt konsernitilinpäätöksen julkistettavaksi 16.1.2020. Osakeyhtiölain mukaan osakkeenomistajat voivat julkistamisen jälkeen vahvistaa tai jättää vahvistamatta konsernitilipäätöksen yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksella on myös oikeus tehdä muutoksia konsernitilinpäätökseen.

1.2 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Musti Groupin konsernitilinpäätös on laadittu Euroopan Unionissa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 30.9.2019 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja (”IFRS standardit”). Kansainvälisillä tilinpäätös- standardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menettelyn mukaisesti EU:ssa sovellettaviksi hyväksyttäviä standardeja ja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot ovat myös suomalaisen, IFRS-säännöksiä täydentävän, kirjanpito- ja yhteisölainsäädännön vaatimusten mukaiset.

Musti Group julkaisee 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta ensimmäisen IFRS-standardien mukaisesti laaditun konsernitilinpäätöksen, joka sisältää vertailutiedot 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta sekä avaavan taseen 1.10.2016 osalta. Musti Group soveltaa tässä tilinpäätök- sessään IFRS 1 Ensimmäinen IFRS -standardien käyttöönotto -standardia siirtymäpäivän ollessa 1.10.2016. Aikaisemmin Musti Group on noudattanut konsernitilinpäätöksessään suomalaista tilinpäätösnormistoa (FAS). IFRS-standardien käyttöönotto on kuvattu liitetiedossa 6.1 Siirtyminen IFRS-tilinpäätökseen.

Kuinka Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteita tulee lukea?

Musti Group-konsernin tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan kunkin liitetiedon yhteydessä, jotta tilinpäätöksen kukin alue olisi helpommin ymmärrettävissä. Seuraavassa taulukossa on yhteenveto siitä, missä liitetiedossa kukin laatimisperiaate esitetään, ja mainitaan asiaa koskeva IFRS-standardi.

Laatimisperiaate	Liitetieto	IFRS-standardi
Liikevaihto	2.1 Liikevaihto	IFRS 15
Työsuhde-etuudet	2.3 Liiketoiminnan kulut	IAS 19
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen	IFRS 3
Aineettomat hyödykkeet	3.2 Aineettomat hyödykkeet, 3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus	IAS 36, IAS 38
Yhteisyritykset	3.4 Yhteisyritykset	IFRS 11
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	IAS 16, IAS 36
Vuokrasopimukset	3.6 Vuokrasopimukset	IFRS 16
Vaihto-omaisuus	4.1 Vaihto-omaisuus	IAS 2
Rahoitusvarat ja -velat	5.2 Rahoitusvarat ja -velat	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Rahoitusriskien hallinta	5.1 Rahoitusriskien hallinta	IAS 32, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 13
Varaukset	5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut	IAS 37
Oma pääoma	5.6 Oma pääoma	IAS 1
Lähipiiri	6.2 Lähipiiritapahtumat	IAS 24
Verot	6.3 Verot	IAS 12

Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina ja luvut on pyöristetty lähimpään tuhanteen euroon, joten yksittäisten esitettyjen lukujen yhteenlaskettu summa voi poiketa esitetyistä summaluvuista. Konsernitilinpäätös on laadittu perustuen alkuperäisiin hankintamenoihin, lukuun ottamatta myöhemmin selitettyjä rahoitusinstrumentteja, jotka arvostetaan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Yhtiön toimintavaluutta on euro, joka on myös yhtiön ja konsernin tilinpäätöksen esittämisvaluutta.

Ulkomaan rahan määräisten erien muuntaminen

Konserniyritysten tilinpäätöksiin sisältyvät erät arvostetaan kyseisen yrityksen pääasiallisen taloudellisen toimintaympäristön valuutassa (toimintavaluutta). Konsernitilinpäätös esitetään tuhansina euroina, ellei muuta mainita.

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat muunnetaan toimintavaluutan määräisiksi liiketapahtumien toteutumispäivän kursseihin. Valuuttakurssivoitot ja -tappiot, jotka syntyvät tällaisiin liiketapahtumiin liittyvistä maksuista ja ulkomaanrahan määräisten monetaaristen varojen ja velkojen muuttamisesta tilinpäätöspäivän kurssiin, kirjataan tulosvaikutteisesti.

Konsernitilinpäätöksessä ulkomaisten tytäryhtiöiden tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskikurssin mukaan ja taseet tilinpäätöspäivän kursseja käyttäen. Muuntoerot, jotka syntyvät muunnettaessa tytäryritysten tilinpäätöksiä euroiksi, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ja ne kertyvät omaan pääomaan sisältyviin muuntoeroihin.

1.3 Keskeiset kirjanpidolliset arviot ja merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Konsernin merkittävimmät tilinpäätöksen laatimisperiaatteet kuvataan pääasiassa kyseistä asiaa koskevan liitetiedon yhteydessä. Musti Group -konsernin konsernitilinpäätöksen laatiminen edellyttää, että käytetään arvioita, harkintaa ja oletuksia, jotka saattavat vaikuttaa laatimisperiaatteiden soveltamiseen ja taseeseen merkittävien varojen ja velkojen määrään tilinpäätöspäivänä. Lisäksi niillä on vaikutusta tilikauden aikana kirjattavien tuottojen ja kulujen määrään. Toteutumat saattavat poiketa aiemmin tehdyistä arvioista ja harkintaan perustuvista ratkaisuista.

Arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja tarkistetaan säännöllisesti. Kirjanpidollisten arvioiden muutokset kirjataan sille ajanjaksolle, jolloin arviota on tarkistettu sekä kaikille myöhemmille ajanjaksoille.

Konsernissa tunnistetut kirjanpidollisiin arvioihin liittyvät epävarmuuden lähteet ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut, joiden katsotaan täyttävän nämä kriteerit, esitetään niiden erien yhteydessä, joihin niiden katsotaan vaikuttavan. Seuraava taulukko osoittaa merkittävimmät tilanteet, joissa on käytetty arvioita tai johdon harkintaa sekä viittaukset, mistä nämä kuvaukset ovat löydettävissä.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut	**Liitetieto**
Liikevaihto	2.1
Liiketoimintojen yhdistäminen	3.1
Liikearvon arvonalentumistestaus	3.3
Vaihto-omaisuuden arvostaminen	4.1
Vuokrasopimukset	3.6
Sopimukseen perustuvat velat	4.3

1.4 Konsernin tiedot

Seuraavassa osiossa on koottu yleinen laadintaperiaate sekä konsernin yhdistelyyn liittyvät periaatteet ja niihin liittyvät liitetiedot. Konsolidointikokonaisuuteen sisältyy konsernirakenteen ja siihen liittyvän laskentaympäristön kokonaiskuvan hahmottamista helpottavat liitetiedot. Liitteissä annetaan tietoa omistusten luokittelusta ja yhdistelyperiaatteista.

Musti Group -konserni syntyi kun Musti Group Holding Oy:n (aik. Millan HoldCo Oy) tytäryritys Musti Group Oy (aik. Millan BidCo Oy) osti joulukuussa 2014 Musti Group Nordic Oy:n (aik. Musti ja Mirri Group Oy) koko osakekannan. Arken Zoo Holding AB hankittiin maaliskuussa 2015, Peten Koiratarvike Oy hankittiin huhtikuussa 2015, Arken Zoo Nord AB (aik. Imperium Scandinavia AB) hankittiin huhtikuussa 2015 ja Aeris Hund & Häst AB kesäkuussa 2015. Yrityshankinnat 1.10.2016 jälkeen on selostettu liitetiedossa 3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen.

Alla olevissa taulukoissa on esitetty emoyhtiö ja konserniin kuuluvat tytäryritykset sekä yhteisyritykset 30.9.2018. Ellei muuta mainita, niiden osakepääoma koostuu kokonaisuudessaan konsernin suoraan omistamista osakkeista ja omistusosuus vastaa konsernilla olevia äänioikeuksia. Yritysten rekisteröintimaa on myös niiden pääasiallinen toiminta-alue.

Konsernin emoyritys on Millan Holding S.á.r.l, kotipaikka Luxemburg, jonka pääomistaja on EQT Mid Market Fund. Musti Group-konsernia ei konsolidoida emoyritykseen.

Tytäryritykset

Tytäryrityksiä ovat kaikki yritykset, jossa konsernilla on määräysvalta. Määräysvalta syntyy, kun konsernilla on yli puolet tytäryrityksen äänivallasta, tai sillä on muutoin määräysvalta tytäryrityksessä. Konsernilla on määräysvalta yrityksessä, jos se olemalla osallisena siinä altistuu sen muuttuvalle tuotolle tai on oikeutettu sen muuttuvaan tuottoon ja se pystyy vaikuttamaan tähän tuottoon käyttämällä yrityksen toiminnan ohjaamista koskevaa valtaansa. Tytäryritykset yhdistellään konsernitilinpäätökseen kokonaisuudessaan siitä päivästä lukien, jona konserni saa määräysvallan.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintameno perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoisiin instrumentteihin sekä velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saldot ja realisoitumattomat voitot konserniyritysten välisistä liiketapahtumista eliminoidaan. Tytäryritysten tilinpäätökset on tarvittaessa oikaistu vastaamaan konsernissa noudatettavia tilinpäätöksen laatimisperiaatteita.

Tytäryritykset

	Rekisteröinti-maa	Liiketoiminnan luonne	Emo-yrityksen omistus-osuus (%)	Konsernin omistus-osuus (%)	Hankittu/ perustettu (kk/vuosi)
Musti Group Oy	Suomi	Hallinnointi	100	100	12/2014
Musti Group Nordic Oy	Suomi	Logistiikka ja hallinto	0	100	12/2014
Musti ja Mirri Oy	Suomi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	12/2014
Peten Koiratarvike Oy	Suomi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	4/2015
Arken Zoo Syd	Ruotsi	Hallinnointi	0	100	4/2015
Grizzly Zoo AB	Ruotsi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	12/2014
Arken Zoo Nord AB	Ruotsi	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	4/2015
Djurfriskvård Västerås AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	4/2015
Djurfriskvård Falun AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	70	4/2015
Djurfriskvård Borlänge AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	4/2015
Aeris Hund & Häst AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	6/2015
VetZoo AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	11/2017
Animail AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	12/2017
Anivet AB	Ruotsi	Eläinklinikka	0	100	12/2017
ZooZoocom AB	Ruotsi	Verkkokauppa	0	100	12/2017
Carnia AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	12/2017
Djurintressenterna i Sverige AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	10/2017
Tasso i Malmö AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	10/2017
Arken Zoo Holding AB	Ruotsi	Vähittäiskauppa	0	100	3/2015
Zoo Support Scandinavia AB	Ruotsi	Logistiikka ja	0	100	3/2015
Musti Norge AS	Norja	Verkko- ja vähittäiskauppa	0	100	3/2016

Yhteisyritykset

Yhteisjärjestelyt ovat järjestelyitä, joissa kahdella tai useammalla osapuolella on yhteinen, sopimukseen perustuva määräysvalta. Yhteinen määräysvalta vallitsee vain silloin, kun merkityksellisiä toimintoja koskevat päätökset edellyttävät määräysvallan jakavien osapuolten yksimielistä hyväksymistä. Yhteisyritys on yhteisjärjestely, jonka mukaan osapuolilla, joilla on järjestelyssä yhteinen määräysvalta, on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen.

Yhteisyrityksiin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä. Sijoitusten kirjanpitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Konsernin omistusosuuden mukainen osuus yhteisyritysten tilikauden tuloksesta esitetään omana eränään.

Yhteisyritykset

	Rekisteröinti-maa	Liiketoiminnan luonne	Emo-yrityksen omistus-osuus (%)	Konsernin omistus-osuus (%)	Hankittu/ perustettu (kk/vuosi)
Premium Pet Food Suomi Oy	Suomi	Tuotanto	0	40	4/2015

1.5 Uudet IFRS-standardit, standardien muutokset ja IFRIC-tulkinnat

Tilikaudella 1.10.2019-30.9.2020 voimaan tulevat uudet ja uudistetut IFRS-standardit

Muutokset standardiin IFRS 9: Rahoitusinstrumentit: Etukäteen suoritettavaa maksua koskevat ominaisuudet, joihin liittyy negatiivinen kompensaatio

Muutokset sallivat tiettyjen ennakkoon maksettavien rahoitusvarojen arvostamisen jaksotettuun hankintamenoon tai käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta, jos määrätyt ehdot täyttyvät. Muutosta on sovellettava 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksiin liittyy erityisiä siirtymäsääntöjä riippuen siitä, milloin IFRS 9 -standardia sovelletaan ensimmäistä kertaa. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardiin IAS 28 Sijoitukset osakkuus- ja yhteisyrityksiin: pitkäaikaiset osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksissä

Muutokset selventävät, että sellaisiin pitkäaikaisiin osuuksiin osakkuus- ja yhteisyrityksissä, jotka muodostavat osan nettosijoituksesta osakkuus- tai yhteisyritykseen, sovelletaan IFRS 9 -standardia. Muutosta on sovellettava takautuvasti 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla, ja ennenaikainen soveltaminen on sallittua. Muutoksiin liittyy erityisiä siirtymäsääntöjä riippuen siitä, otetaanko muutokset käyttöön yhtä aikaa IFRS 9:n soveltamisen aloittamisen kanssa. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardiin IAS 19 Työsuhde-etuudet: järjestelyn muuttaminen, järjestelyn supistaminen tai velvoitteen täyttäminen

Muutokset selventävät, että etuuspohjaisen järjestelyn muutoksen, supistamisen tai velvoitteen täyttämisen yhteydessä yhteisö käyttää päivitettyjä vakuutusmatemaattisia oletuksia määrittääkseen kauden palveluskustannuksen ja nettokoron. Järjestelystä johtuvan omaisuuserän ylärajan vaikutusta ei oteta huomioon velvoitteen täyttämisestä aiheutuvaa voittoa tai tappiota laskettaessa, vaan se käsitellään erillisenä, muun laajan tuloksen eränä. Muutoksia on sovellettava 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

IFRIC 23 Tuloverojen käsittelyyn liittyvä epävarmuus

Tulkinta selkeyttää kirjanpitokäsittelyä tilanteessa, jossa yhteisön verotuksellinen käsittely odottaa vielä veroviranomaisen hyväksymistä ja tuloverojen käsittelyyn liittyy epävarmuutta. Kirjaukset tehdään perustuen arvioon siitä, tuleeko veroviranomainen hyväksymään yhteisön valitseman ratkaisun. Tätä harkittaessa oletetaan, että veroviranomaisella on pääsy kaikkeen asiaan kuuluvaan tietoon arvioidessaan ratkaisua. Tulkinta tulee voimaan 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutosten käyttöönotolla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Vuosittaiset parannukset IFRS-standardeihin 2015-2017: Muutokset standardeihin IFRS 3 liiketoimintojen yhdistäminen, IFRS 11 yhteisjärjestelyt, IAS 12 tuloverot sekä IAS 23 vieraan pääoman menot

Muutos standardiin IFRS 3 Liiketoimintojen yhdistäminen: Muutokset selventävät, että yhtiön saadessa määräysvallan liiketoiminnassa, joka on yhteinen toiminto, tulee myös aiemmin omistettu osuus arvostaa uudelleen käypään arvoon. Tämä muutos on linjassa IFRS 3 mukaisten vaiheittaishankinnan kirjanpitokäsittelyvaatimusten kanssa.

Muutos standardiin IFRS 11 Yhteisjärjestelyt: IFRS 11 -standardin muutoksilla selvennetään, että silloin, kun osapuoli, joka osallistuu, mutta jolla ei ole määräysvaltaa yhteisessä toiminnossa, joka on liiketoiminta, saa yhteisen määräysvallan tässä yhteisessä toiminnossa, ei tämä osapuoli arvosta yhtiön aiempaa omistusta kyseisessä yhteisessä toiminnossa uudelleen.

Muutos standardiin IAS 12 Tuloverot: Muutokset tarkentavat, että yhtiön tulisi kirjata osinkojen tuloveroseuraamukset tulosvaikutteisesti, muihin laajan tuloksen eriin tai omaan pääomaan perustuen siihen, mihin yhtiö alun perin kirjasi ne liiketapahtumat, joiden perusteella voitonjakokelpoisia voittoja syntyi. Näin toimitaan riippumatta sitä, sovelletaanko jaettuihin ja ei-jaettuihin voittoihin samaa verokantaa.

Muutos standardiin IAS 23 Vieraan pääoman menot: Muutokset selventävät, että jos nimenomaisesti omaisuuserän hankkimista varten otettua lainaa on jäljellä sen jälkeen, kun siihen liittyvä omaisuuserä on valmis sille aiottuun käyttötarkoitukseen tai valmis myytäväksi, siirtyy tämä laina osaksi yhtiön yleisesti lainaksi ottamia varoja laskettaessa yleisen lainanoton rahoituskerrointa.

Yllä mainitut muutokset astuvat voimaan 1.1.2019 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla ja niiden ennenaikainen soveltaminen on sallittua. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Tilikauden 1.10.2020-30.9.2021 jälkeen voimaan tulevat uudet ja uudistetut IFRS-standardit

Muutokset standardiin IFRS 3 Liiketoimintojen yhdistäminen

Muutokset selkeyttävät liiketoiminnan määritelmää sen tunnistamiseksi, onko hankittu toimintokokonaisuus liiketoiminta vai omaisuuserien ryhmä. Muutoksia on sovellettava liiketoimintojen yhdistämisiin, jotka toteutetaan 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardeihin IAS 1 Tilinpäätöksen esittäminen ja IAS 8 Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet, kirjanpidollisten arvioiden muutokset ja virheet

Muutokset selkeyttävät olennaisuuden määritelmää ja yhdenmukaistavat käsitteellisessä viitekehyksessä ja standardeissa käytetyt määritelmät. Muutoksia on sovellettava 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset Taloudellisen raportoinnin käsitteelliseen viitekehykseen

Muutokset sisältävät päivitetyt määritelmät omaisuuserälle ja velalle sekä uuden ohjeistuksen arvostamiselle ja poiskirjaamiselle sekä esittämistapaan ja tilinpäätöksessä esitettäviin liitetietoihin. Viitekehys ei korvaa mitään standardia vaan sitä voidaan käyttää tilanteissa, joissa mikään määrätty standardi ei sovellu ja se auttaa eri osapuolia IFRS:n ymmärtämisessä ja tulkitsemisessa. Muutoksia on sovellettava 1.1.2020 tai sen jälkeen alkavilla tilikausilla. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Muutokset standardeihin IFRS 10 Konsernitilinpäätös ja IAS 28 Sijoitukset osakkuus- ja yhteisyrityksiin: omaisuuserien myynti tai siirto sijoittajayrityksen ja sen osakkuus- ja yhteisyrityksen välillä

IFRS 10 ja IAS 28 -standardien muutokset koskevat tilanteita, joissa sijoittajayrityksen ja sen osakkuus- tai yhteisyrityksen välillä tapahtuu omaisuuserien myynti tai siirto. Muutosten voimaantulopäivää ei ole vielä päätetty, mutta ennenaikainen soveltaminen on kuitenkin sallittua. Muutoksilla ei odoteta olevan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

OSA 2: TOIMINNAN TULOS

Tässä osiossa keskitytään konsernin tulokseen ja sen muodostumiseen. Seuraavilla sivuilla esitettävissä liitetiedoissa selitetään konsernin liikevoiton eri komponentteja.

Musti Group tarjoaa asiakkailleen lemmikkieläinten ruokia ja tarvikkeita. Monipuolisia hyvinvointi- ja eläinlääkäripalveluita tarjoavat niihin erikoistuneet myymälät ja eläinklinikat. Ruoat ja tarvikkeet ovat asiakkaiden saatavilla joko liikkeissä tai verkkokauppojen kautta. Musti Group-ketjulla oli 30.9.2018 yhteensä 266 toimipaikkaa (30.9.2017: 240 1.10.2016: 229), joista omia myymälöitä 192 (30.9.2017: 165; 1.10.2016: 147). Franchising-myymälöitä oli 74 (30.9.2017: 75, 1.10.2016: 82).

2.1 Liikevaihto

Laatimisperiaate

IFRS 15 sisältää viisivaiheisen ohjeistuksen siitä, mihin määrään ja milloin myyntituotot kirjataan. Standardin mukaan myyntituotot kirjataan kun yhteisö täyttää suoritevelvoitteensa, eli kun tuotteiden tai palvelujen määräysvalta siirtyy asiakkaalle. Määräysvallan siirtyminen tapahtuu joko ajan kuluessa tai yhtenä ajankohtana, ja myyntituotot kirjataan perustuen vastikkeeseen, johon yhteisö odottaa olevansa oikeutettu kyseisiä tavaroita tai palveluita vastaan. IFRS 15 -periaatteita sovelletaan noudattamalla seuraavaa viisivaiheista mallia:
1. Asiakassopimuksen tunnistaminen
2. Sopimuksen suoritevelvoitteiden yksilöiminen
3. Transaktiohinnan määrittäminen
4. Transaktiohinnan kohdistaminen sopimuksen suoritevelvoitteille
5. Myyntituottojen kirjaaminen

Standardi vaatii yhteisöä käyttämään harkintaa soveltaessaan viisivaiheista mallia asiakassopimustensa tulouttamiseen. Harkintaa käytettäessä on otettava huomioon olennaiset tosiseikat ja olosuhteet, joiden perusteella muun muassa suoritevelvoitteen täyttymisen ja myyntituottojen kirjaamisen katsotaan tapahtuvan.

Merkittävät johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Musti Groupin johto on käyttänyt merkittävää harkintaa tuotteiden palautusoikeuksien sekä kanta-asiakasbonusten osalta. Vastikkeen määrä, johon Musti Group odottaa olevansa oikeutettu, saattaa vaihdella perustuen yllä mainittuihin osa-alueisiin. Näitä johdon harkintaan perustuvia osa-alueita käsitellään tarkemmin alla tulouttamisen osiossa.

Tavaroiden myynti ja tulouttaminen (myymälät, verkkokauppa ja franchising-myymälät)

Pääosa konsernin myyntituotoista muodostuu tavaroiden vähittäismyynnistä myymälöissä. Myymälöissä myytävät tavarat koostuvat lemmikkieläinten tarvikkeista ja ruoista. Myynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä, ja tuotot tavaroiden vähittäismyynnistä kirjataan luovutushetkellä, jolloin asiakas saa määräysvallan tavaraan.

Asiakkaat voivat lisäksi ostaa myymälöistä lahjakortteja ja käyttää niitä tavaroiden maksamiseen myymälöissä. Lahjakortin ostohetkellä Musti Group kirjaa lahjakortista syntyneen velan taseeseen. Myyntituotto kirjataan, kun asiakas käyttää lahjakortin.

Tuotot verkkokaupan myynnistä sekä myynnistä franchising-kumppaneille kirjataan, kun kaikki tilaukseen liittyvät tuotteet on toimitettu asiakkaalle tai franchising-kumppanille ja määräysvalta tavaroihin siirtyy ostajalle yhtenä ajankohtana. Verkkokaupan osalta liikevaihdosta kirjataan matkalla olevien tuotteiden osalta velka. Matkalla olevien tuotteiden varausten määrä sisältyy sopimukseen perustuviin velkoihin.

Liikevaihto määritetään saadun tai saatavan vastikkeen käypään arvoon perustuen. Liikevaihtona esitetään tuotteiden myynnistä saadut tuotot ja franchising-tuotot sillä hinnalla, johon yhtiö odottaa olevansa oikeutettu, oikaistuna välillisillä veroilla, toteutuneilla ja arvioiduilla palautuksilla, kampanja-alennuksilla, kanta-asiakasbonuksilla ja välillisillä veroilla sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla.

Muuttuvat vastikkeet: Tuotteiden palautusoikeus

Liikkeiden ja verkkokaupan kautta suoraan kuluttajille myytyihin tuotteisiin liittyy Suomessa 14 päivän ja Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Liikevaihtoa oikaistaan odotettavissa olevilla palautuksilla. Lisätietoa palautusoikeuksista on liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat. Lisäksi asiakas voi saada tuotteista alennusta esimerkiksi kampanja-alennusten muodossa.

Palautusoikeuksien osalta Musti Group arvioi vastikkeen määrää, johon se on oikeutettu sitä vastaan, että luvatut tavarat luovutetaan asiakkaalle. Musti Group sisällyttää transaktiohintaan arvioidun muuttuvan vastikkeen määrän vain siihen asti kuin on erittäin todennäköistä, ettei kertyneiden kirjattujen myyntituottojen määrään jouduta tekemään merkittävää peruutusta, kun muuttuvaan vastikkeeseen liittyvä epävarmuustekijä myöhemmin ratkeaa. Musti Group arvioi muuttuvan vastikkeen todennäköisimpään rahamäärään perustuen.

Franchising-palkkiot

Musti Groupilla on Franchising-toimintaa Suomessa ja Ruotsissa, franchising-palkkiot koostuvat liittymismaksusta ja franchising-myymälöiden liikevaihtoon perustuvasta palkkiosta. Franchising-sopimuksista saadut palkkiot tuloutetaan ajan kuluessa.

Palvelujen myynti ja tulouttaminen

Musti Group tarjoaa hyvinvointi-, eläinlääkäri- ja trimmauspalveluita. Näissä palveluissa asiakas hyötyy palvelusta sitä mukaa kun sitä tuotetaan, joten palvelut tuloutetaan ajan kuluessa sitä mukaan kun Musti Group täyttää suoritevelvoitteen.

Liikevaihto markkina-alueittain

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	%	1.10.2016-30.9.2017	%
Suomi	110 852	51,3 %	97 960	57,8 %
Ruotsi	96 916	44,8 %	69 060	40,7 %
Norja	8 328	3,9 %	2 516	1,5 %
Yhteensä	**216 096**	100,0 %	**169 537**	100,0 %

Liikevaihto myyntikanavittain

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	%	1.10.2016-30.9.2017	%
Myymälämyynti	165 856	76,8 %	143 486	84,6 %
Verkkokauppamyynti	37 761	17,5 %	11 742	6,9 %
Muu myynti	12 478	5,8 %	14 309	8,4 %
Yhteensä	**216 096**	100,0 %	**169 537**	100,0 %

Palvelujen myynti sisältyy vähittäismyynnin myymälämyyntiin. Palveluiden osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä, eikä sitä näin ollen ole eroteltu erikseen. Liikevaihdon muut-erään sisältyy franchising-palkkioita ja tukkumyyntiä. Franchising-palkkiot tuloutetaan ajan kuluessa. Musti Group -konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Musti Group -konsernin tuotoista.

Kanta-asiakasohjelmat

Suomessa Musti ja Mirri -ketjuun kuuluvilla yhtiöillä sekä Ruotsissa Arken Zoo -ketjuun kuuluvilla yhtiöillä on kanta-asiakasohjelma, jossa kanta-asiakkaan myymälöissä tekemistä ostoista kertyy bonuksia kyseisen asiakkaan kanta-asiakastilille. Näiden yhtiöiden liikevaihtoa oikaistaan kanta-asiakasjärjestelmään liittyvillä asiakashyvityksillä osana myyntitapahtumaa. Vastaava myynti tuloutetaan, kun asiakashyvitykset käytetään tai niiden voimassaolo lakkaa. Odotettavissa olevat hyvitykset kanta-asiakasbonuksiin liittyen perustuvat historialliseen informaatioon. Musti päivittää arviota neljännesvuosittain.

Muissa Suomen ja Ruotsin yhtiöissä sekä Norjassa ei ole käytössä vastaavanlaisia kanta-asiakasjärjestelmiä.

Sopimukseen perustuvat taseeseen merkityt määrät

Konserni kirjaa myyntisaamisina odotettavissa olevat vastikkeet joihin sillä on oikeus, kun asiakkaalle luovutetaan tavaroita tai palveluja ennen kuin asiakas maksaa vastikkeen (ks. liitetieto 4.2 Myynti- ja muut saamiset).

Vastaavasti, taseen liitetiedossa 4.3 Ostovelat ja muut velat esitetään velka, kun asiakas maksaa vastikkeen ennen kuin tavara tai palvelu luovutetaan asiakkaalle. Lisäksi sopimukseen perustuvana velkana esitetään lahjakortteihin ja kanta-asiakasohjelmiin liittyvät velat, palautusoikeudet sekä matkalla olevat tuotteet.

2.2 Liiketoiminnan muut tuotot

Liiketoiminnan muina tuottona esitetään muut kuin varsinaiseen myyntiin liittyvät tuotot. Liiketoiminnan muut tuotot sisältävät muun muassa saatuja markkinointitukia, vakuutuskorvauksia, aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myyntivoittoja ja vuokratuottoja.

Liiketoiminnan muut tuotot

EUR tuhatta	**1.10.2017-30.9.2018**	**1.10.2016-30.9.2017**
Vuokratuotot	109	142
Markkinointituet	704	516
Käyttöomaisuuden myyntivoitot	24	53
Muut erät	564	358
Yhteensä	**1 400**	**1 070**

2.3 Liiketoiminnan kulut

Laatimisperiaate

Liiketoiminnan muissa kuluissa esitetään muut kuin myytyjen suoritteiden hankintamenot. Liiketoiminnan muiden kulujen merkittävimmät erät liittyvät henkilöstökuluihin, myyntiin, markkinointiin ja kiinteistökuluihin.

Musti Group -konsernin kaikki eläkejärjestelyt ovat maksupohjaisia. Maksupohjainen eläkejärjestely on järjestely, jossa konserni suorittaa kiinteitä maksuja eläkevakuutuksiin. Konsernilla ei ole oikeudellisia eikä tosiasiallisia velvoitteita lisämaksujen suorittamiseen, jos vakuutuksesta ei ole riittävästi varoja kaikkien nykyisen ja aiempien tilikausien työsuoritukseen perustuvien etuuksien maksamisen kaikille työntekijöille. Konsernin työntekijöiden eläkejärjestelyt Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa ovat maksuperusteisia.

Henkilöstökulut

Henkilöstö	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Henkilöstö keskimäärin	1 004	868
Henkilöstö kauden lopussa	1 046	920

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Palkat ja palkkiot	33 128	29 796
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	4 969	4 469
Muut henkilöstökulut	4 243	3 736
Yhteensä	**42 341**	**38 001**

Liiketoiminnan muut kulut

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Kiinteistökulut	5 741	5 583
Ylläpito-, IT-, laite- ja kalustokulut	5 550	5 677
Myynti ja markkinointi	9 304	5 281
Matkakulut	1 348	1 618
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	989	1 313
Muut liikekulut*	9 428	9 190
Yhteensä	**32 361**	**28 662**

* Muut kulut pitävät sisällään mm. yhtiön hallintoon sekä toimitiloihin liittyviä ylläpitokuluja.

Tilintarkastajien palkkiot

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Lakisääteinen tilintarkastus muut	141	163
Lakisääteinen tilintarkastus Ernst & Young	160	0
Yhteensä	301	163

OSA 3: SIDOTTU PÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan omaisuuseriä, joita tarvitaan liiketoiminnassa sekä Musti Groupin tekemiä yrityskauppoja. Nettokäyttöpääomaa koskevat tiedot esitetään osassa 4.

3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen

Musti Groupille yrityskaupat ovat keino nopeuttaa strategian toteuttamista. Vuosina 2017/2018 ja 2016/2017 Musti Group teki sekä yrityskauppoja että liiketoimintakauppoja ostaen franchising-yrittäjiltä myymälöitä itselleen.

Laatimisperiaate

Hankitut tytäryhtiöt sekä liiketoiminnot on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä hetkestä lähtien, kun Musti Group on saanut määräysvallan hankinnan kohteessa. Liiketoimintojen yhdistämisiin sovelletaan hankintamenetelmää. Tytäryhtiön hankinnassa luovutettu vastike käsittää luovutettujen varojen käyvän arvon, syntyneet velat hankinnan kohteen aiemmille omistajille sekä konsernin liikkeeseen laskemat osakkeet. Luovutettu vastike sisältää myös ehdollisesta vastikejärjestelystä aiheutuvan omaisuuserän tai velan käyvän arvon. Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittavat yksilöitävissä olevat varat ja vastattaviksi otettavat yksilöitävissä olevat velat arvostetaan alun perin hankinta-ajankohdan käypään arvoon. Yksilöitävissä oleviin varoihin sisältyy aineellisia hyödykkeitä samoin kuin aineettomia hyödykkeitä, kuten asiakassuhteita, brändiä ja teknologiaa.

Hankintaan liittyvät menot kirjataan kuluksi syntyessään ja esitetään tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa kuluissa.

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittava nettovarallisuus arvostetaan käypään arvoon. Hankitun nettovarallisuuden käyvän arvon määrittäminen perustuu vastaavanlaisten omaisuuserien markkina-arvoon (aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet) tai odotettavissa olevia rahavirtoja koskevaan arvioon (aineettomat hyödykkeet). Sen hetkisiin jälleenhankinta-arvoihin, odotettavissa oleviin rahavirtoihin tai arvioituihin myyntihintoihin perustuva arvonmääritys edellyttää johdolta harkinnan ja oletusten käyttöä. Käytetyt arviot ja oletukset ovat johdon käsityksen mukaan riittävän luotettavia käyvän arvon määrittämistä varten.

Hankinnat 1.10.2017-30.9.2018

Tilikauden aikana Musti Group Oy:n tytäryhtiö Arken Zoo Syd AB hankki enemmistön kahdesta lemmikkieläintarvikkeita myyvästä verkkokaupasta. Musti Group hankki 30.11.2017 100 % VetZoo AB:n osakkeista ja 7.12.2017 95,4 % Animail AB:n osakkeista. Animail AB:n kauppahinta maksettiin kokonaisuudessaan käteisellä ja VetZoon kauppahinta maksettiin käteisellä ja osakkeilla. Loput Animail AB:n osakkeista hankittiin myöhemmin erillisinä hankintoina samalla tilikaudella.

Musti Group esittää VetZoo AB:n sekä Animail AB:n hankinnat konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa yhdistettynä, koska VetZoo AB:n ja Animail AB:n verkkokauppaliiketoiminnat ovat samanlaisia, ne on ostettu lähes samaan aikaan ja ne on lisäksi integroitu yhdeksi liiketoiminnaksi heti kauppojen toteutumisen jälkeen.

Tilikauden aikana Musti Groupin tytäryhtiö Arken Zoo Syd AB hankki Ruotsissa myös Djurkompaniet -nimisen lemmikkieläintarvikkeiden myymäläketjun kokonaisuudessaan. Kauppa toteutui 2.10.2017 ja kauppahinta maksettiin käteisvaroina. Djurkompaniet-myymäläketju on integroitu Arken Zoo-myymäläketjuun. Lisäksi Musti Groupin tytäryhtiö Musti Norge AS hankki 100 % Norjassa sijaitsevan lemmikkieläintarvikkeita myyvän Zoobua AS -yrityksen osakkeista. Konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa Djurkompaniet-myymäläketjun ja Zoobua AS:n hankinnat esitetään yhdistettynä.

Oheisessa taulukossa on esitetty Animail AB:sta ja Vetzoo AB:sta sekä Djurkompaniet-myymäläketjusta ja Zoobua-yrityksestä maksetut kauppahinnat, hankittujen varojen ja vastattavaksi otettujen velkojen arvot hankintahetkellä sekä hankittujen liiketoimintojen rahavirtavaikutus:

EUR tuhatta	Djurkompaniet-myymäläketju ja Zoobua AS	Animail AB ja VetZoo AB	Yhteensä
Kauppahinta			
Käteisvaroina maksettu kauppahinta	4 339	17 692	22 031
Osakkeina maksettu kauppahinta	0	3 545	3 545
Hankitun nettovarallisuuden käyvät arvot			
Pitkäaikaiset varat			
Asiakassuhteet	408	2 087	2 496
Tavaramerkit	0	5 863	5 863
Verkkokaupan teknologia	0	1 717	1 717
Muut aineettomat hyödykkeet	40	423	463
Koneet ja laitteet	395	119	514
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	1 845	1 377	3 221
Laskennalliset verosaamiset	2	396	398
Myyntisaamiset ja muut saamiset	414	736	1 150
Rahavarat	-71	823	752
Varat yhteensä	3 033	13 542	16 575
Pitkäaikaiset velat			
Laskennalliset verovelat	155	2 169	2 324
Lainat rahoituslaitoksilta	218	876	1 093
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	0	2 679	2 679
Ostovelat ja muut velat	1 812	3 120	4 932
Velat yhteensä	2 184	8 844	11 028
Yhteensä	849	4 697	5 547
Liikearvo	3 490	16 539	20 029
Hankittu nettovarallisuus	4 339	21 237	25 575

Rahavirtavaikutus

Käteisvaroina maksettu kauppahinta	-4 339	-17 692	-22 031
Hankitun yhtiön rahavarat	-71	823	752
Hankintaan liittyvät kulut	-49	-89	-137
Vaikutus rahavirtoihin	-4 458	-16 958	-21 416

Animail AB:n ja VetZoo AB:n kauppahinnasta osa maksettiin Musti Group Holding Oy:n osakkeina, yhteensä 29 937 osaketta arvoltaan yhteensä 3 545 tuhatta euroa. Osakkeiden arvostus perustui viimeisimpään pääomistajan tekemään arvostuslaskelmaan.

Hankinnoilla Musti Group laajensi toimintaansa ja lisäsi verkkokauppamyyntiään erityisesti Ruotsissa.

Animail AB:n ja VetZoo AB:n hankinnoista kohdistettiin yhteensä 2 087 tuhatta euroa asiakassuhteisiin. Tuotemerkkiin kohdistettiin 5 863 tuhatta euroa ja verkkokaupan teknologiaan 1 717 tuhatta euroa. Kokonaisliikearvo kaupoista oli 16 539 tuhatta euroa ja se perustuu henkilöstöön, maantieteelliseen laajetumiseen, tulevaan asiakaskunnan ja tuotevalikoiman kasvuun, toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja tehokkaampiin hankintaprosesseihin. Hankintahetkellä tappioista ei ole tunnistettu laskennallista verosaamista hankintahetkellä vallinneesta epävarmuudesta johtuen.

Animail AB:n ja VetZoo AB:n hankinnat lisäsivät konsernin liikevaihtoa yhteensä 20 335 tuhannella eurolla ja vähensivät liikevoittoa yhteensä 840 tuhannella eurolla aikavälillä 1.12.2017 – 30.9.2018. Vaikutus konsernin liikevaihtoon olisi ollut noin 24 401 tuhatta euroa ja liiketappioon 1 008 tuhatta euroa 30.9.2018 päättyneellä tilikaudella, mikäli yhtiöt olisi yhdistelty tilikauden alusta alkaen. Nämä määrät on laskettu käyttämällä hankittujen yhtiöiden lukuja ja oikaisemalla niitä poistoilla, jotka olisi tehty olettaen, että käyvän arvon oikaisuja olisi sovellettu aineettomiin hyödykkeisiin 1.10.2017 alkaen.

Djurkompaniet-myymäläketjun sekä Zoobua AB:n hankinnan yhteydessä tehtiin 408 tuhannen euron käyvän arvon kohdistuksia asiakassuhteisiin ja kohdistamatonta liikearvoa jäi 3 490 tuhatta euroa. Kohdistamaton liikearvo perustuu henkilöstöön, maantieteelliseen laajentumiseen, tulevan asiakaskunnan kasvuun sekä toiminnan tehokkuuden parantamiseen ja tehokkaampiin hankintaprosesseihin. Lisäksi Djurkompaniet-myymäläketjun hankintaan sisältyi lisäkauppahinta, joka ei kuitenkaan toteutunut, sillä ehdot sen toteutumiseksi eivät täyttyneet. Djurkompaniet liikevaihto on sisällytetty konsernin lukuihin koko tilikauden ajalta. Zoobua hankinnalla ei ollut olennaista vaikutusta konsernin liikevaihtoon, yhtiö on fuusioitu Musti Norge AS:ään 3.6.2018.

Tilikauden aikana Musti Group hankki lisäksi liiketoimintakauppoina kolme lemmikkieläintarvikemyymälää Norjassa ja yhden franchise-myymälän Suomessa. Norjasta hankitut myymälät sijaitsevat Straumessa, Østeråsissa ja Bekkestuassa ja Suomesta hankittu myymälä sijaitsee Tuurissa. Myymälöiden kauppahinta oli yhteensä noin 800 tuhatta euroa ja syntynyt liikearvo oli 600 tuhatta euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saatuihin synergiaetuihin. Hankintojen vaikutus tilikauden liikevaihtoon sekä liikevoittoon oli vähäinen.

Hankinnat 1.10.2016-30.9.2017

Tilikauden aikana ostettiin liiketoimintakauppoina kaksi franchise-myymälää Ruotsissa ja yksi Suomessa. Ruotsista hankitut myymälät sijaitsevat Norrköpingissa ja Falköpingissä, ja Suomesta hankittu myymälä sijaitsee Mäntsälässä. Hankintojen kauppahinta oli yhteensä 562 tuhatta euroa ja syntynyt liikearvo 422 tuhatta euroa. Liikearvo perustuu hankinnoista saataviin synergiaetuihin. Hankintojen vaikutus tilikauden liikevaihtoon sekä liikevoittoon oli vähäinen.

3.2 Aineettomat hyödykkeet

Konsernin taseessa olevasta siirtymähetken liikearvosta pääosa syntyi konsernin muodostamisen yhteydessä vuonna 2014/2015. Liikearvo kasvoi 20 629 tuhannella eurolla loka-tammikuussa 2017, kun Musti Group osti Ruotsissa kolme yhtiötä (ks. liitetieto 3.1 Liiketoimintojen yhdistäminen).

Laatimisperiaate

Liikearvo

Liikearvo syntyy tytäryritysten hankinnasta, ja se vastaa määrää, jolla kauppahinnan vastike ylittää yksilöitävissä olevan nettovarallisuuden käyvän arvon.

Liiketoimintojen yhdistämisessä hankittu liikearvo kohdistetaan arvonalentumistestausta varten niille rahavirtaa tuottaville yksiköille, joiden odotetaan hyötyvän yhdistämisen tuomista synergioista. Yksikkö, jolle liikearvo kohdistetaan, on yrityksen alin taso, jolla liikearvoa seurataan sisäisesti johdon tarkoituksia varten.

Liikearvoa tarkastellaan arvonalentumisen varalta vuosittain tai sitä useammin, jos tapahtumat tai olosuhteiden muutokset viittaavat mahdolliseen arvonalentumiseen. Liikearvoa sisältävän rahavirtaa tuottavan yksikön kirjanpitoarvoa verrataan kerrytettävissä olevaan rahamäärään, joka on käyttöarvo tai myynnistä aiheutuvilla menoilla vähennetty käypä arvo sen mukaan, kumpi näistä on suurempi. Mahdollinen arvonalentuminen kirjataan välittömästi kuluksi, eikä sitä peruuteta myöhemmin.

Muut aineettomat hyödykkeet

Muut aineettomat hyödykkeet sisältävät verkkokaupan, ohjelmien ja tietotekniikan kehittämismenoja sekä lisenssit ja asiakassuhteet. Aineettomat hyödykkeet merkitään taseeseen, kun IAS 38 -standardin mukaiset kirjausedellytykset täyttyvät. Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajallinen taloudellinen vaikutusaika, merkitään taseeseen alkuperäiseen hankintamenoon ja kirjataan tasapoistoina kuluksi niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Aineettomien hyödykkeiden poistoajat ovat 5-10 vuotta. Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja vaan ne testataan vuosittain arvonalentumisen varalta. Liikearvoa lukuun ottamatta Musti Groupilla ei ole aineettomia hyödykkeitä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika.

EUR tuhatta	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2018				
Hankintameno 1.10.2017	126 644	7 679	8 999	143 322
Liiketoimintojen yhdistämiset	20 629	10 539		31 168
Lisäykset		6 293		6 293
Vähennykset ja myymälöiden sulkemiset				0
Siirrot erien välillä		7 842	-7 842	0
Kurssierot	-1 773	-147		-1 920
Hankintameno 30.9.2018	145 500	32 205	1 157	178 862
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.10.2017	-82	-3 972	0	-4 053
Poistot		-3 828		-3 828
Arvonalentumiset ja myymälöiden sulkemiset	-238			-238
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot		-76		-76
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 30.9.2018	-320	-7 876	0	-8 195
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	**126 562**	**3 707**	**8 999**	**139 268**
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	**145 180**	**24 330**	**1 157**	**170 666**

EUR tuhatta	Liikearvo	Muut aineettomat hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2017				
Hankintameno 1.10.2016	126 275	5 768	1 237	133 281
Liiketoimintojen yhdistämiset	422			422
Lisäykset		1 966	7 762	9 728
Vähennykset ja myymälöiden sulkemiset	0	-53		-53
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot	-53	-3		-56
Hankintameno 30.9.2017	126 644	7 679	8 999	143 322
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 1.10.2016		-2 955		-2 955
Poistot		-1 017		-1 017
Arvonalentumiset ja myymälöiden sulkemiset	-82			-82
Siirrot erien välillä		0		0
Kurssierot		1		1
Kertyneet poistot ja arvonalentumiset 30.9.2017	-82	-3 972	0	-4 053
Kirjanpitoarvo 1.10.2016	**126 275**	**2 813**	**1 237**	**130 325**
Kirjanpitoarvo 30.9.2017	**126 562**	**3 707**	**8 999**	**139 268**

3.3 Konserniliikearvo ja arvonalentumistestaus

Kirjanpidolliset arviot ja johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johto tekee merkittäviä arvioita ja harkintaan perustuvia ratkaisuja päättäessään tasosta, jolle liikearvo kohdistetaan, ja määrittäessään, onko viitteitä liikearvon arvonalentumisesta.

Rahavirtaa tuottavan yksikön kerrytettävissä olevan rahamäärän määrittäminen perustuu käyttöarvolaskelmiin, jotka edellyttävät arvioiden käyttämistä. Laskelmissa käytetään rahavirtaennusteita, jotka perustuvat budjetteihin ja johdon hyväksymiin arvioihin viiden vuoden ajanjaksolta. Rahavirtaennusteet perustuvat konsernin toteutuneisiin tuloksiin ja johdon parhaisiin arvioihin tulevaisuudessa toteutuvasta myynnistä, kustannuskehityksestä, yleisistä markkinaolosuhteista ja sovellettavista verokannoista. Rahavirtaennusteisiin sisältyy budjetteja ja ennusteita viiden vuoden ajanjaksolta, ja tämän ajanjakson jälkeiseltä ajalta rahavirrat ekstrapoloidaan käyttäen arvioituja kasvuvauhteja. Kasvuvauhdit perustuvat johdon arvioihin liiketoiminnan tulevasta kasvusta. Johto testaa merkittävissä oletuksissa tapahtuvien muutosten vaikutuksia tekemällä herkkyysanalyyseja tässä liitetiedossa kuvatulla tavalla.

Arvonalentumistestausta varten johto seuraa liikearvoa rahavirtaa tuottavien yksiköiden (CGU) Suomen, Ruotsin ja Norjan tasolla. CGU jako perustuu siihen miten ylin johto seuraa operatiivista toimintaa. Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritetty perustuen käyttöarvolaskelmiin, joissa käytetään diskontattuja rahavirtaennusteita. Näissä laskelmissa käytettävät rahavirtaennusteet perustuvat johdon hyväksymiin budjetteihin ja ennusteisiin, jotka kattavat viiden vuoden ajanjakson.

Seuraavassa taulukossa esitetään konserniliikearvon kohdistaminen konsernin rahavirtaa tuottaville yksiköille:

Liikearvo liiketoimintojen yhdistämisestä

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Suomi	93 566	93 428	93 428
Ruotsi	50 399	33 134	32 847
Norja	1 215	0	0
Yhteensä	**145 180**	**126 562**	**126 275**

Ennusteissa käytettävät keskeiset oletukset ovat liikevaihdon ja keskeisten kustannuserien kehitys, laskelmissa käytettävä diskonttauskorko samoin kuin rahavirtojen kasvuvauhti viiden vuoden ennustejakson jälkeiseltä ajalta. Ennusteet on laadittu siten, että ne kuvastavat aiemmin toteutunutta tulosta ja tulevaisuutta koskevia odotuksia ottaen huomioon konsernin markkina-aseman ja yleisen taloudellisen ympäristön. Viiden vuoden ajanjakson jälkeiset rahavirrat ekstrapoloidaan käyttämällä arvioitua pitkän aikavälin kasvuvauhtia 2%. Arvonalentumistestauksessa käytettävä diskonttauskorko määritetty pääomakustannusten painotettu keskiarvo (WACC). Diskonttauskorko kuvastaa oman ja vieraan pääoman kokonaiskustannuksia ja konserniin liittyviä markkinariskejä. Diskonttokorkona on Suomessa käytetty 11,9% (2017: 12,3%. 2016: 10,2%), Ruotsissa 11,5% (2017: 11,8%. 2016: 9,8%) ja Norjassa 11,5% (2017: 11,8%, 2016: 11,2%).

Käyttöarvolaskelmissa käytetyt keskeiset oletukset ovat seuraavat:

Käyttöarvolaskelmissa käytetyt keskeiset oletukset

	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Pitkän aikavälin kasvuvauhti	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Diskonttauskorko (WACC)			
Suomi	11,9 %	12,3 %	10,2 %
Ruotsi	11,5 %	11,8 %	9,8 %
Norja	11,5 %	11,8 %	11,2 %

Tehtyjen arvonalentumistestausten seurauksena ei ole kirjattu arvonalentumistappiota millään esitetyllä tilikaudella. Käyttöarvolaskelmiin perustuva kerrytettävissä oleva rahavirta ylitti vuonna 2018 kirjanpitoarvon 45,4 miljoonalla eurolla Suomessa, 48,9 miljoonalla eurolla Ruotsissa ja 4,4 miljoonalla eurolla Norjassa (2017: 16,7 miljoonalla eurolla Suomessa, 31,0 miljoonalla eurolla Ruotsissa ja 4,2 miljoonalla eurolla Norjassa; 1.10.2016: 32,0 miljoonalla eurolla Suomessa, 24,5 miljoonalla eurolla Ruotsissa ja 0,7 miljoonalla eurolla Norjassa).

Herkkyysanalyysi

Johto on laatinut keskeisistä tekijöistä herkkyysanalyysit, ja tehtyjen analyysien perusteella kerrytettävissä oleva rahamäärä on yhtä suuri kuin kirjanpitoarvo, jos oletukset muuttuvat yksi kerrallaan muiden oletusten pysyessä muuttumattomana seuraavasti:

	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Suomi			
Käyttökateprosentin pienentyminen	26,6 %	11,6 %	17,8 %
Diskonttauskoron muutos	26,9 %	10,2 %	18,9 %
Ruotsi			
Käyttökateprosentin pienentyminen	28,5 %	22,1 %	16,3 %
Diskonttauskoron muutos	35,6 %	26,9 %	22,2 %
Norja			
Käyttökateprosentin pienentyminen	14,1 %	15,8 %	3,2 %
Diskonttauskoron muutos	26,8 %	35,3 %	7,4 %

3.4 Yhteisyritykset

Yritykset, joissa konsernilla on yhteinen määräysvalta toisen osapuolen kanssa ja merkittävät päätökset vaativat molempien osapuolien hyväksynnän, käsitellään luonteensa mukaisesti yhteisyrityksinä. Konsernilla on yksi yhteisyritys, Premium Pet Food Oy, jonka kotipaikka on Paimiossa ja joka valmistaa lemmikkien ruokia. Konsernin omistusosuus on 40% ja osuuden kirjanpitoarvo 30.9.2018 on 269 tuhatta euroa. Yhteisyrityksen tilinpäätös on laadittu FAS:n mukaan ja se on yhdistelty konsernitilinpäätökseen pääomaosuusmenetelmällä. Jos yhteisyrityksen tilinpäätös laadittaisiin IFRS:n mukaan, yhdistely ei aiheuttaisi olennaista eroa FAS:n mukaisilla luvuilla tehtyyn yhdistelyyn verrattuna. Musti Groupilla on oikeus Premium Pet Food Oy:n nettovarallisuuteen, ja tämä oikeus perustuu omistajien välisiin sopimuksiin sekä juridiseen yhtiömuotoon.

Osuuteen Premium Pet Food Oy:ssa sisältyy raaka-aineiden saannin riski. Musti Groupin arvion mukaan riski ei kuitenkaan ole olennainen, eikä riskeissä ole tapahtunut olennaisia muutoksia.

Premium Pet Food Oy:n tilikauden päättymispäivä on 30.6., mikä eroaa Musti Groupin tilikauden päättymispäivästä 30.9. Yhdistely konsernin tilinpäätökseen on tehty käyttämällä Premium Pet Food Oy:n 30.6. päättyneen tilinpäätöksen lukuja, sillä konsernin arvion mukaan ero ei ole olennainen verrattuna siihen, jos yhdistely tehtäisiin 30.9. toteutuneiden lukujen perusteella. Oheisissa taulukoissa on esitetty yhteenveto Premium Pet Food Oy:n taseesta ja tuloslaskelmasta ajankohdalta 30.6.

Premium Pet Food Oy:n tulos ei ole ollut saatavilla 30.9.2016 FAS-konsernitilinpäätöstä laatiessa joten 1.7.2015-30.6.2016 tulos on yhdistelty konserniin tilikaudella 1.10.2016-30.9.2017.

Yhteenveto taseesta

EUR tuhatta	30.6.2018	30.6.2017	30.6.2016
Pitkäaikaiset varat yhteensä	**618**	**672**	**747**
Lyhytaikaiset varat			
Rahavarat	93	126	128
Muut lyhytaikaiset varat	502	476	274
Lyhytaikaiset varat yhteensä	**595**	**602**	**402**
Varat yhteensä	**1 213**	**1 274**	**1 150**
Pitkäaikaiset velat			
Rahoitusvelat	213	359	509
Muut pitkäaikaiset velat	55	47	47
Pitkäaikaiset velat yhteensä	**267**	**406**	**556**
Lyhytaikaiset velat			
Rahoitusvelat	150	150	148
Muut lyhytaikaiset velat	274	264	167
Lyhytaikaiset velat yhteensä	**424**	**414**	**316**
Velat yhteensä	**691**	**820**	**872**
Oma pääoma	**521**	**454**	**278**
Konsernin osuus omasta pääomasta	**208**	**182**	**111**

Yhteenveto tuloslaskelmasta

EUR tuhatta	1.7.2017-30.6.2018	1.7.2016-30.6.2017
Liikevaihto	3 192	2 482
Poistot ja arvonalentumiset	-99	-91
Rahoituskulut	-16	-17
Voitto (tappio) ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	**394**	**345**
Tilinpäätössiirrot	-78	
Tuloverot	-65	-69
Tilikauden voitto (tappio)	**252**	**276**
Konsernin osuus *	**101**	**159**
Saadut osingot	**106**	**38**

* 30.6.2016 päättyneen tilikauden tulos 120 tuhatta euroa on otettu huomioon konsernin osuutta laskettaessa tilikaudelle 1.7.2016-30.6.2017 tulosten yhdistämisen vuoksi (ks. laadintaperiaatteet yllä).

Yhteisyrityksen tasearvon muutokset:

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017
Tasearvo tilikauden alussa	275	154
Osuus tuloksesta	101	159
Saadut osingot	-106	-38
Tasearvo tilikauden lopussa	**269**	**275**

3.5 Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet

Seuraavissa taulukoissa esitetään aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden muutokset tilinpäätöksessä esitettävillä tilikausilla.

Musti Groupin koneet ja kalusto koostuu pääosin myymälä- ja konttorikalusteista. Muut aineelliset hyödykkeet sisältävät pääosin vuokrattujen liiketilojen perusparannusmenoja. Vuokrasopimusten IFRS 16 mukaisesti kirjatut käyttöoikeusomaisuuserät on sisällytetty taseen aineelliseen käyttöomaisuuteen. Käyttöoikeusomaisuuserien erittely sekä laadintaperiaatteet on esitetty liitetiedossa 3.6 Vuokrasopimukset.

Laatimisperiaate

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet esitetään hankintamenoon poistoilla ja mahdollisilla arvonalentumisilla vähennettynä. Myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hankintamenoon, jos ne ovat luotettavasti määritettävissä ja yhtiölle koituu niistä taloudellista hyötyä.

Merkittävät perusparannusmenot sisällytetään joko hyödykkeen tasearvoon tai erotetaan omaksi hyödykkeekseen silloin, kun on todennäköistä, että niistä saadaan tulevaisuudessa taloudellista hyötyä ja niistä aiheutuneet kustannukset voidaan erottaa tavanomaisista korjaus- ja kunnossapitokustannuksista.

Koneiden ja kaluston sekä muiden aineellisten hyödykkeiden poistot kirjataan taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Taloudellinen vaikutusaika perustuu arvioituun aikaan, jona omaisuuserät tuottavat tuloa. Poistot kirjataan tasapoistoina omaisuuserien hankintamenon ja arvioidun taloudellisen vaikutusajan perusteella. Poistojen kohteena olevat pitkäaikaiset omaisuuserät testataan arvonalentumisen varalta, jos tilinpäätöspäivänä on viitteitä arvon alentumisesta.

Omaisuuserien taloudelliset vaikutusajat ovat seuraavat:
- Koneet ja kalusto 3-7 vuotta
- Käyttöoikeusomaisuuserät (IFRS 16 Vuokrasopimukset) 3-15 vuotta
- Vuokrattujen toimitilojen uudistus- ja parannusinvestoinnit 5-10 vuotta

Konserni arvioi jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko jonkin omaisuuserän arvon alentumisesta viitteitä. Mikäli viitteitä ilmenee, suoritetaan kyseiselle omaisuuserälle arvonalentumistestaus. Arvonalentumistestissä arvioidaan kyseisestä omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä.

Kerrytettävissä oleva rahamäärä on omaisuuserän käypä arvo vähennettynä myynnistä aiheutuvilla menoilla tai sitä korkeampi kassavirtaperusteinen käyttöarvo. Mikäli kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei pystytä määrittämään yksittäisen omaisuuserän tasolla, arvonalentumistarvetta tarkastellaan sillä alimmalla rahavirtaa tuottavan yksikön (CGU) tasolla, joka on pääosin muista yksiköistä riippumaton ja jonka rahavirrat ovat erotettavissa muiden vastaavien yksiköiden rahavirroista.

EUR tuhatta	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2018				
Hankintameno 1.10.2017	8 768	3 248	26	12 041
Liiketoimintojen yhdistämiset	514			514
Lisäykset	3 136	1 967		5 103
Vähennykset	-423	-123		-545
Siirrot erien välillä	3	22	-25	0
Kurssierot	-426	-135	-1	-561
Hankintameno 30.9.2018	11 573	4 979	0	16 552
Kertyneet poistot 1.10.2017	-3 864	-1 239	0	-5 103
Poistot	-2 275	-532		-2 807
Arvonalentuminen				0
Vähennykset				0
Siirrot erien välillä				0
Kurssierot	177			177
Kertyneet poistot 30.9.2018	-5 962	-1 771	0	-7 733
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	4 904	2 009	26	6 939
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	5 611	3 209	0	8 819

EUR tuhatta	Koneet ja kalusto	Muut aineelliset hyödykkeet	Ennakkomaksut	Yhteensä
2017				
Hankintameno 1.10.2016	5 511	2 560	16	8 087
Liiketoimintojen yhdistämiset				0
Lisäykset	3 317	694	10	4 020
Vähennykset	-24			-24
Siirrot erien välillä	0			0
Kurssierot	-36	-6	0	-41
Hankintameno 30.9.2017	8 768	3 248	26	12 041
Kertyneet poistot 1.10.2016	-2 592	-975		-3 568
Poistot	-1 281	-266		-1 547
Arvonalentuminen				0
Vähennykset				0
Siirrot erien välillä	0			0
Muut muutokset				0
Kurssierot	9	2		12
Kertyneet poistot 30.9.2017	-3 864	-1 239	0	-5 103
Kirjanpitoarvo 1.10.2016	**2 919**	**1 584**	**16**	**4 519**
Kirjanpitoarvo 30.9.2017	**4 904**	**2 009**	**26**	**6 939**

3.6 Vuokrasopimukset

Konserni on vuokrannut liikehuoneistoja sekä toimisto- ja varastotiloja vuokrasopimuksilla, jotka kuuluvat IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin piiriin. Lisäksi konsernilla on vuokrattuna pysäköintitiloja, autoja, IT- ja muita laitteita sekä mainospaikkoja. Vuokrasopimukset ovat joko määrätyksi ajaksi tai toistaiseksi voimassaolevia. Konsernilla ei ole palvelusopimuksia, jotka sisältäisivät IFRS 16 mukaisesti tarkasteltuna hyödykkeen, josta tulisi kirjata käyttöoikeusomaisuuserä.

Laatimisperiaate

Käyttöoikeusomaisuuserät

Musti Group kirjaa sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserän ja vuokrasopimusvelan, lukuun ottamatta lyhytaikaisia vuokrasopimuksia sekä vuokrasopimuksia jotka ovat arvoltaan vähäisiä (kts. alempana).

Sopimuksen alkamisajankohtana käyttöoikeusomaisuuserä arvostetaan hankintamenoon, ja siihen sisällytetään vuokrasopimusvelan alkuperäisen arvostuksen mukainen määrä, sopimuksen alkamisajankohtaan mennessä maksetut vuokrat vähennettyinä mahdollisilla saaduilla vuokrasopimukseen liittyvillä kannustimilla, mahdollisesti Musti Groupille syntyneet alkuvaiheen välittömät menot sekä arvio menoista, joita Musti Groupille syntyy kohdeomaisuuserän purkamisesta ja poistamisesta tai sen sijaintipaikan palauttamisesta vuokrasopimuksen ehdoissa vaadittavaan kuntoon.

Vuokrasopimusvelat

Sopimuksen alkamisajankohtana Musti Group arvostaa vuokrasopimusvelan niiden vuokrien nykyarvoon, joita ei kyseisenä päivänä ole maksettu. Vuokrasopimusvelan arvoon sopimuksen alkamisajankohtana sisällytettävät vuokrat koostuvat maksuista, joita ei sopimuksen alkamisajankohtana ole suoritettu, sisältäen kiinteät maksut, muuttuvat vuokrat jotka riippuvat indeksistä tai hintatasosta, osto-option toteutushinta jos on kohtuullisen varmaa että Musti Group toteuttaa kyseisen option sekä maksut vuokrasopimuksen päättämisestä aiheutuvista sanktioista, jos vuokra-ajassa on otettu huomioon, että Musti Group käyttää vuokrasopimuksen päättämisoption.

Kiinteiden maksujen arvioinnissa Musti Group käyttää vuokrasopimukseen kirjattuja vähimmäisvuokria. Vuokrista on eroteltu muut kuin vuokrasopimuskomponentit silloin, kun ne ovat luotettavasti määritettävissä. Musti Groupilla on myös vuokrasopimuksia joihin sisältyy liikevaihdon perusteella laskettavia muuttuvia maksuja. Tällaisista sopimuksista vuokrasopimusvelkaan on sisällytetty vain vähimmäismaksut, kun taas liikevaihtoon perustuvat muuttuvat maksut kirjataan tuloslaskelmaan kuluksi sillä kaudella, jona ne syntyvät.

Vuokrasopimusvelka arvostetaan uudelleen, kun vuokrasopimuskaudessa tai vuokranmaksuissa tapahtuu muutoksia. Musti Group käyttää vuokrasopimusvelan koron määrittämisessä lisäluoton korkoa, sillä vuokrasopimusten sisäinen korko ei ole saatavilla.

Lyhytaikaiset sopimukset sekä arvoltaan vähäiset hyödykkeet

Musti Group kirjaa tuloslaskelmaan kuluiksi vuokranmaksut lyhytaikaisista, pituudeltaan enintään 12 kuukautta tai sitä lyhyemmistä vuokrasopimuksista sekä vuokrasopimuksista, joissa vuokrattava hyödyke on arvoltaan vähäinen. Vähäarvoisina käsitellään sopimukset, joissa vuokrattava hyödyke maksaisi alle 5 000 euroa, kun se ostettaisiin uutena. Kulut tällaisista sopimuksista on esitetty alempana tässä liitetiedossa.

Edelleenvuokrattavat vuokrasopimukset

Musti Groupilla on konsernin sisäisiä edelleen vuokrattuja hyödykkeitä myymälätiloihin ja myymäläkalustoon liittyen. Näillä ei ole vaikutusta konsernin lukuihin.

Kirjanpidolliset arviot

Johto käyttää harkintaa vuokra-ajan määrittämisessä vuokrasopimuksiin, joihin liittyy jatko-, purku- tai osto-optio. Kun Musti Group on kohtuullisen varma että jatko-, purku- tai osto-optio tullaan käyttämään, kyseinen optio otetaan huomioon vuokra-ajan määrittämisessä. Mikäli option käyttämiseen sisältyy epävarmuutta, kyseistä optiota ei oteta huomioon vuokra-ajan, käyttöoikeusomaisuuserän eikä vuokrasopimusvelan määrittämisessä.

Johto käyttää lisäksi harkintaa toistaiseksi voimassa olevien vuokrasopimusten pituuden arvioinnissa. Johdon tekemät arviot perustuvat yhtiön strategiseen tilanteeseen ja markkinaolosuhteisiin sekä kustannuksiin, jotka aiheutuisi kun vuokrattava hyödyke korvattaisiin toisella hyödykkeellä.

Myös lisäluoton koron määrittäminen sisältää johdon harkintaa. Lisäluoton korko on määritelty konsernin rahoitussopimusten perusteella huomioiden maakohtainen riskittömän korkokannan vaihtelu. Yhtiö soveltaa yhtä diskonttauskorkoa ominaispiirteiltään jokseenkin samankaltaisista vuokrasopimuksista koostuvaan salkkuun.

Oheisissa taulukoissa on esitetty käyttöomaisuusoikeuserien määrät taseessa ja vaikutukset tuloslaskelmaan.

Käyttöoikeusomaisuuserä

EUR tuhatta	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2018			
Kirjanpitoarvo 1.10.2017	**46 088**	**1 089**	**47 177**
Lisäykset	11 635	42	11 677
Poistot	-13 197	-348	-13 545
Kirjanpitoarvo 30.9.2018	**44 525**	**783**	**45 309**

EUR tuhatta	Rakennukset ja rakennelmat	Koneet ja kalusto	Yhteensä
2017			
Kirjanpitoarvo 1.10.2016	**47 065**	**503**	**47 568**
Lisäykset	9 639	917	10 557
Poistot	-10 616	-332	-10 948
Kirjanpitoarvo 30.9.2017	**46 088**	**1 089**	**47 177**

Vuokrasopimusvelka

EUR tuhatta	2018	2017
Vuokrasopimusvelka 1.10.	**51 623**	**51 335**
Lisäykset	11 544	10 549
Vuokrien maksut	-15 591	-12 952
Korkokulu	2 612	2 690
Vuokrasopimusvelka 30.9.	**50 188**	**51 623**

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Pitkäaikaiset vuokrasopimusvelat	36 629	40 743	42 126
Lyhytaikaiset vuokrasopimusvelat	13 559	10 879	9 209
Yhteensä	**50 188**	**51 623**	**51 335**

Vuokrasopimusvelkojen maturiteettijakauma on esitetty liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Vuokrasopimukset tuloslaskelmalla

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Kulut lyhytaikaisista vuokrasopimuksista, arvoltaan vähäisistä kohdeomaisuuseristä sekä muuttuvista vuokrista, joita ei lueta mukaan vuokrasopimusvelkaan	-4 075	-4 963
Poistot käyttöoikeusomaisuuseristä	-13 545	-10 948
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut *	-2 612	-2 690
Yhteensä	**-20 233**	**-18 601**

* Sisältyy rahoituskulujen liitetietoihin, ks. liitetieto 5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Vuokrasopimusvelkojen lyhennykset rahoituksen rahavirrassa olivat tilikauden 2018 osalta 12 418 tuhatta euroa ja vuoden 2017 osalta 9 790 tuhatta euroa.

Vuokrasopimusveloissa käytetyn koron painotettu keskiarvo oli 4,8 % (5,0 %).

OSA 4: NETTOKÄYTTÖPÄÄOMA

Tässä osiossa kuvataan nettokäyttöpääoman osatekijöitä. Nettokäyttöpääomaan luetaan vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja muut saamiset sekä ostovelat ja muut velat.

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Nettokäyttöpääoma			
Vaihto-omaisuus	37 395	29 941	22 217
Myyntisaamiset ja muut saamiset	9 095	6 829	7 275
Ostovelat ja muut velat	-40 203	-25 776	-30 711
Pois lukien rahoituserät muissa veloissa	204	121	36
Yhteensä	**6 492**	**11 115**	**-1 182**
Nettokäyttöpääoman muutos taseessa	4 623	-12 297	
Erät, joita ei huomioida rahavirtalaskelman käyttöpääoman muutokseen ja joiden vaikutus sisällytetään muualle rahavirtalaskelmaan *	-4 018	3 981	
Nettokäyttöpääoman muutos rahavirtalaskelmassa**	604	-8 316	

* Merkittävimmät erät liittyvät liiketoimintojen yhdistämiseen sekä lisäkauppahintaan.

** Nettokäyttöpääoman kasvu pienentää rahavirtaa ja lasku lisää rahavirtaa.

4.1 Vaihto-omaisuus

Konsernin vaihto-omaisuus koostuu pääosin myyntiin hankituista eläinten ruuista ja muista tarvikkeista. Konsernilla ei ole omaa valmistustoimintaa.

Laatimisperiaate

Musti Groupin vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvo on tavanomaisessa liiketoiminnassa saatava arvioitu myyntihinta, josta on vähennetty myynnistä aiheutuvat menot.

Vaihto-omaisuuden hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. Hankintameno sisältää kaikki menot, jotka ovat aiheutuneet vaihto-omaisuuden saattamisesta tarkasteluhetken sijaintipaikkaan ja tilaan.

Vaihto-omaisuus kirjataan kuluksi samalla kaudella kuin sitä vastaava myynti tuloutetaan. Vaihto-omaisuuden arvon alentuminen ja epäkuranttiustappio kirjataan kuluksi tapahtumakaudella. Lisäksi Musti kirjaa varastosta jatkuvasti hävikkivarausta.

Alaskirjauksen mahdollinen peruuntuminen kirjataan sille kaudelle, jolla arvonmuutos havaitaan.

Kirjanpidolliset arviot

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä nettorealisointiarvon mahdollista pienentymistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa arvonalentumisen.

Vaihto-omaisuus

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Tavarat	32 560	28 068	20 861
Ennakkomaksut	4 836	1 873	1 356
Yhteensä	**37 395**	**29 941**	**22 217**
Arvonalentumiset tilikauden aikana	2 956	2 594	

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Vaihto-omaisuudesta kuluksi kirjattu osuus tilikaudella	107 081	-78 201

4.2 Myynti- ja muut saamiset

Myyntisaamiset ja muut saamiset koostuvat myyntisaamisista, muista saamisista (lähinnä arvonlisäverosaamisista) ja siirtosaamisista. Tuloverosaamiset esitetään omana eränään taseessa.

Myyntisaamisten maksuehdot vaihtelevat asiakastyypin ja luottokelpoisuuden mukaan. Verkkokaupassa asiakkailta vaaditaan maksu etukäteen. Myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumisesta ja konsernin altistumisesta luottoriskille kerrotaan liitetiedossa 5.1.

Laatimisperiaate

Myyntisaamiset ovat saamisia, jotka syntyvät asiakkaille tavanomaisessa liiketoiminnassa myydyistä tuotteista tai tuotetuista palveluista. Jos saamisista odotetaan saatavan maksu vuoden kuluessa, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi. Muussa tapauksessa ne esitetään pitkäaikaisina varoina. Myyntisaamiset erääntyvät yleensä maksettaviksi 14 tai 30 päivän kuluessa, ja näin ollen ne kaikki luokitellaan lyhytaikaisiksi. Liitetiedossa 5.1 kuvataan myyntisaamisten ja muiden saamisten arvonalentumiseen sovellettavia periaatteita ja muita niihin sovellettavia laatimisperiaatteita.

Muihin saamisiin sisältyy lähinnä konsernin tavanomaisessa liiketoiminnassa syntyviä siirtosaamisia.

Konsernin saamiset ovat johdannaisvaroihin kuulumattomia rahoitusvaroja, joihin liittyy kiinteitä tai määritettäviä maksuja, joita ei noteerata toimivilla markkinoilla. Ne sisältyvät lyhytaikaisiin varoihin, lukuun ottamatta niitä eriä, jotka erääntyvät yli 12 kuukauden kuluttua raportointikauden päättymisestä. Konsernin saamiset koostuvat taseen eristä ’Myyntisaamiset ja muut saamiset’ sekä ’Rahavarat’.

Seuraavissa taulukoissa esitetään myyntisaamisten ja muiden saamisten eri osatekijät:

Myyntisaamiset ja muut saamiset

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Myyntisaamiset*	4 693	3 445	3 001
Siirtosaamiset	3 877	2 954	4 057
Muut saamiset	525	429	218
Yhteensä	**9 095**	**6 829**	**7 275**

*Luottokorttisaamiset esitetään myyntisaamisissa

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 71 tuhatta euroa (63 tuhatta euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitetiedossa 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

4.3 Ostovelat ja muut velat

Laatimisperiaate

Ostovelat ovat maksuvelvoitteita, jotka ovat syntyneet tavarantoimittajilta tai palveluntuottajilta tavanomaisessa liiketoiminnassa hankituista tavaroista tai palveluista. Ostovelat luokitellaan lyhytaikaisiksi veloiksi, jos ne erääntyvät maksettaviksi yhden vuoden kuluessa tilinpäätöshetkestä. Ostovelat kirjataan alun perin käypään arvoon ja sen jälkeen jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmällä. Ostovelat ja muut velat luokitellaan muiksi rahoitusveloiksi ja arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon.

Konsernin tuotteilla on Suomessa 14 päivän ja Ruotsissa ja Norjassa 30 päivän palautusoikeus. Myydyistä tuotteista, joiden palautusaika on tilikauden lopussa voimassa, kirjataan arvioituja palautusten määriä vastaava velka. Sopimukseen perustuva velka sisältää kaikki olemassa olevan velvoitteen täyttämisestä aiheutuvat kulut. Johto arvioi velan perustuen aiemmin toteutuneisiin vaateisiin ja viimeaikaisiin kehityssuuntiin, jotka antavat viitteitä siitä, että tulevat vaateet saattaisivat poiketa määrältään aiemmin toteutuneista. Verkkokaupan osalta huomioidaan sopimukseen perustuva velka matkalla olevien tuotteiden osalta.

Kirjanpidolliset arviot

Tuotteiden palautusoikeuksista johtuvan velan määrittämiseen liittyy epävarmuutta, sillä arvioitu palautettavien tuotteiden määrä ei välttämättä toteudu arvioidun määräisenä. Arvioita ja oletuksia tarkistetaan neljännesvuosittain. Toteutuvien ja arvioitujen palautusten väliset erot saattavat vaikuttaa tulevilla tilikausilla kirjattavien sopimukseen perustuvien velkojen määrään. Sopimukseen perustuvat velat sisältyvät siirtovelkoihin.

Seuraavissa taulukoissa esitetään ostovelkojen ja muiden velkojen eri osatekijät:

Ostovelat ja muut velat

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Ostovelat	25 398	12 620	17 308
Saadut ennakot	122	87	8
Muut velat	6 376	4 200	5 437
Siirtovelat	8 306	8 870	7 957
Yhteensä	**40 203**	**25 776**	**30 711**

Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Henkilöstökuluihin liittyvät velat	5 096	5 987	4 761
Korkojaksotukset	204	121	36
Muut erät	3 006	2 762	3 159
Yhteensä	**8 306**	**8 870**	**7 957**

Muihin velkoihin sisältyvät olennaiset erät

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Arvonlisäverovelat	3 650	1 663	515
Ennakonpidätys- ja sotumaksuvelat	1 232	983	818
Kanta-asiakasohjelma	1 247	1 545	1 044
Muut erät	247	8	3 060
Yhteensä	**6 376**	**4 200**	**5 437**

Ostovelat ja muut velat koostuvat ostoveloista, muista veloista, ennakkomaksuista ja siirtoveloista, jotka liittyvät konsernin tavanomaiseen liiketoimintaan.

Sopimukseen perustuva velka muodostuu tuotteiden palautusoikeuksista sekä matkalla olevista tuotteista.

Kanta-asiakasohjelman arvostus ja tuloutusajankohta edellyttävät johdon arviota erityisesti bonusten käyvän arvon ja bonusten vanhenemisen määrittelyn osalta. Bonusvelka muodostuu kanta-asiakastilille kvartaaleittain kertyneistä bonuksista (kts liitetieto 2.1 Liikevaihto) vähennettynä bonusten arvioidulla vanhenemisolettamalla joka perustuu historialliseen informaatioon.

OSA 5: PÄÄOMARAKENNE JA RAHOITUSINTRUMENTIT

5.1 Rahoitusriskien hallinta

Tässä liitetiedossa selostetaan, kuinka Musti Group-konserni altistuu rahoitusriskeille ja miten nämä riskit voisivat tulevaisuudessa vaikuttaa Musti Group-konsernin taloudelliseen tulokseen. Relevanteissa kohdissa esitetään asian taustaksi tilikauden tulokseen liittyviä tietoja.

Konsernin yleisen riskienhallintaohjelman pääpaino on rahoitusmarkkinoiden huonossa ennustettavuudessa, ja pyrkimyksenä on minimoida mahdolliset epäedulliset vaikutukset konsernin taloudelliseen tulokseen. Tietyiltä riskeiltä suojautumiseen käytetään johdannaisinstrumentteja.

Konsernin riskienhallinnasta vastaa taloushallinto hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Taloushallinto tunnistaa, arvioi ja suojaa rahoitusriskejä yhteistyössä konsernin liiketoimintayksiköiden kanssa.

Herkkyysanalyysi

Musti Group arvioi kullakin tilinpäätöshetkellä rahoitusriskien vaikutukset yhtiön avoimiin riskipositioihin. Herkkyysanalyysiä tehtäessä testataan, kuinka paljon esimerkiksi koron tai valuuttakurssin muutoksella on vaikutusta rahoitusinstrumentin arvoon.

Valuuttariski

Musti Groupilla on liiketoimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa. Konsernin nettoinvestoinnit euroalueen ulkopuolisiin yhtiöihin muodostuvat Ruotsin ja Norjan tytäryhtiösijoituksista. Näihin nettoinvestointeihin liittyvää valuuttakurssiriskiä ei ole suojattu.

Euroalueen ulkopuolella oleviin tytäryhtiöihin liittyvä valuuttariski muodostuu ensisijaisesti konserniyhtiöiden operatiivisessa liiketoiminnassa syntyvistä myyntisaamisista ja ostoveloista kyseisiltä tytäryhtiöiltä.

Valuuttakurssiriskin osalta konserni on suojannut Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan Ruotsissa valuuttajohdannaisilla Ruotsin kruunua vastaan. Yhdysvaltojen dollarin ja Englannin punnan merkittävällä vahvistumisella on negatiivinen vaikutus yhtiön ostoihin, eli ostojen euromääräinen arvo kasvaa. Valuuttasuojaukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettaviksi johdannaisiksi.

Seuraavat valuuttakursseihin liittyvät erät kirjattiin tilikaudella tulosvaikutteisesti:

EUR tuhatta	**1.10.2017-30.9.2018**	**1.10.2016-30.9.2017**
Tulosvaikutteisesti kirjatut erät		
Rahoitustuottoihin/-kuluihin sisältyvät nettokurssivoitot/-tappiot	-2 391	-999
Valuuttakurssivoitot/-tappiot kirjattu tilikauden tulokseen ennen veroja yhteensä, netto	**-2 391**	**-999**

Korkoriski

Korkoriskillä tarkoitetaan korkojen vaihtelusta aiheutuvaa muutosta yhtiön kassavirroissa tai rahoitusinstrumenttien arvossa. Musti Groupin korkoriskin suurin vaikutus tulee vaihtuvakorkoisista pitkäaikaisista lainoista. Näiden lainojen korkoriskiä hallitaan vaihtamalla lainojen vaihtuvia korkoja kiinteiksi koroiksi koronvaihtosopimusta käyttäen. Korkosuojaukset on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostettaviksi johdannaisiksi.

Korkokulujen herkkyyttä markkinakorkojen muutokselle on kuvattu laskelmalla, jossa markkinakorkojen oletetaan muuttuvan pysyvästi yhdellä prosenttiyksiköllä ja lainojen määrän pysyvän vuoden aikana muuttumattomana. Laskelman mukainen vaikutus yhtiön korkokuluihin on 0,9 miljoonaa euroa.

Luottoriski

Luottoriski muodostuu taloudellisesta tappiosta konsernille, mikäli asiakas tai rahoitusinstrumentteihin liittyvä vastapuoli ei pysty täyttämään sopimusvelvoitteitaan. Konsernin luottoriski syntyy pääasiassa myyntisaamisiin ja laskurahoitussaataviin liittyvästä luottoriskistä. Konsernin asiakaskunta on hyvin hajaantunut, eikä konsernilla ole merkittäviä luottoriskikeskittymiä myyntisaamisiinsa liittyen. Rahavaroihin liittyvä luottoriski on vähäinen, koska vastapuolet ovat pankkeja, joiden kansainvälinen luottoluokitus on korkea.

Konserniyhtiöt analysoivat paikallisesti uusien laskutusasiakkaiden maksukyvyn. Korkeariskisiin asiakkaisiin sovelletaan luottoriskiä pienentäviä maksutapoja, kuten etukäteen suoritettavia maksuja. Maksimiluottoriski raportointipäivinä vastaa alla esitettyjen rahoitusvarojen kirjanpitoarvoja.

Myyntisaamisten luottotappiovaraukseen sovelletaan IFRS 9 mukaista menettelyä, jossa varaus tehdään odotettavissa olevista luottotappioista saamisen koko eliniän ajalta. Myyntisaamisten odotettavissa olevia luottotappioita varten on kirjattu luottotappiovaraus perustuen asiakkaiden aiempaan maksukäyttäytymiseen ja odotuksiin tulevista luottotappioista. Konsernin myyntisaamisten maturiteetti on lyhyt ja rahan aika-arvolla ei ole merkittävää vaikutusta odotettavissa olevien luottotappioiden määrän arvioinnissa.

EUR tuhatta	Odotettu luottotappioaste	Myyntisaamiset (brutto)			Tappiota koskeva vähennyserä			Myyntisaamiset (netto)		
	%	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Saamisten ikäjakauma ja luottoriskiarvioihin perustuvat arvonalentumisvaraukset on esitetty alla olevassa taulukossa										
Erääntymättömät	0,5 %	2 139	2 079	2 204	11	10	11	2 129	2 068	2 193
<30 päivää	1 %	144	140	148	1	1	1	143	139	147
30-60 päivää	5 %	35	34	36	2	2	2	33	32	34
61-180 päivää	10 %	150	146	155	15	15	15	135	132	139
180-360 päivää	50 %	62	60	65	31	30	32	31	30	32
yli 360 päivää erääntyneet	100 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yhteensä		**2 531**	**2 459**	**2 608**	**60**	**58**	**62**	**2 471**	**2 400**	**2 546**
Luottokorttisaatavat	0,5 %	2 233	1 049	457	11	5	2	2 222	1 044	455
Yhteensä		**4 764**	**3 508**	**3 065**	**71**	**63**	**64**	**4 693**	**3 445**	**3 001**

Muiden saamisten ryhmiin ei sisälly arvoltaan alentuneita tai viivästyneitä eriä. Muiden ryhmien luottohistorian perusteella saamisista tullaan saamaan maksu niiden erääntyessä. Konsernilla ei ole vakuuksia näistä saamisista.

Maksuvalmiusriski

Likviditeetti- eli maksuvalmiusriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, ettei konserni pysty täyttämään maksuperusteisia velvoitteitaan. Musti Group seuraa konsernin maksuvalmiustarpeita kuukausittain sen varmistamiseksi, että käytettävissä on riittävästi rahavaroja liiketoiminnan tarpeisiin.

Konserni pystyy saamaan nykyisten lainasopimustensa rajoissa ulkoista rahoitusta ja käyttämään sekkitililimiittiä, kts. kohta Korolliset velat, jos konsernin liiketoiminnan rahavirrat eivät ole riittäviä. Ulkoiseen rahoitukseen liittyvät kovenanttiehdot tulee ottaa huomioon rahoitusrakenteen suunnittelussa. Maksuvalmiusriskin hallinnoinnilla pyritään siihen, että konserni pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ja ettei sille aiheudu taloudellisia- tai mainehaittoja. Konsernissa pyritään jatkuvasti arvioimaan ja seuraamaan liiketoiminnan vaatiman rahoituksen määrää varmistamalla, että konsernilla on tarpeeksi likvidejä varoja toiminnan ja investointien rahoittamiseksi sekä erääntyvien lainojen takaisinmaksuun.

Alla olevassa taulukossa esitetään konsernin rahoitusvelat jaoteltuina asiaankuuluviin maturiteettiryhmiin sen perusteella, paljonko aikaa tilinpäätöspäivänä on jäljellä sopimuksen mukaiseen eräpäivään. Taulukossa esitettävät luvut ovat sopimuksiin perustuvia diskonttaamattomia lukuja.

Rahoitusvelkojen sopimusperusteinen maturiteettijakauma

	30.9.2018		
EUR tuhatta	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta		85 309	
Vaihtovelkakirjalainat			
Vuokrasopimusvelat		37 022	5 877
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		9 472	
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	8 106		
Vuokrasopimusvelat	16 353		
Ostovelat ja muut velat	40 203		
Yhteensä	**64 661**	**131 803**	**5 877**

	30.9.2017		
EUR tuhatta	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta			
Vaihtovelkakirjalainat		4 400	
Vuokrasopimusvelat		42 083	8 054
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		8 742	
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	84 955		
Vuokrasopimusvelat	14 008		
Ostovelat ja muut velat	25 776		
Yhteensä	**124 739**	**55 225**	**8 054**

	1.10.2016		
EUR tuhatta	< 1 vuotta	1-5 vuotta	> 5 vuotta
Pitkäaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta		59 491	
Vuokrasopimusvelat		44 354	10 405
Muut pitkäaikaiset korolliset velat		8 198	
Lyhytaikaiset velat			
Lainat rahoituslaitoksilta	2 986		
Vuokrasopimusvelat	12 214		
Ostovelat ja muut velat	30 711		
Yhteensä	**45 911**	**112 043**	**10 405**

Käyvän arvon hierarkia

Taso 1

Toimivilta markkinoilta saatavissa olevat markkinahintanoteeraukset. Markkinahinnat ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Rahoitusvarojen noteerattuna markkinahintana käytetään senhetkistä ostonoteerausta. Tason 1 rahoitusinstrumentit ovat rahastosijoituksia, jotka on luokiteltu käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviksi. Musti Groupilla ei ole Tason 1 rahoitusinstrumentteja.

Taso 2

Tason 2 rahoitusinstrumenttien käypä arvo määritellään arvostusmenetelmien avulla. Näissä menetelmissä käytetään syöttötietona markkinahintanoteerauksia, jotka ovat helposti ja säännöllisesti saatavissa pörssistä, välittäjältä, markkinainformaation välityspalvelusta, markkinahinnoittelun palveluntuottajalta tai valvontaviranomaiselta. Musti Group on luokitellut johdannaiset tason 2 mukaisesti käypään arvoon.

Taso 3

Rahoitusinstrumentti on luokiteltu tasolle 3, jos käyvän arvon laskenta ei voi perustua todettavissa oleviin markkinahintanoteerauksiin. Musti Groupilla ei ollut tällaisia rahoitusinstrumentteja vuonna 2018, vuonna 2017 eikä vuonna 2016.

Käyvän arvon hierarkia

	30.9.2018		
EUR tuhatta	**Taso 1**	**Taso 2**	**Taso 3**
Varat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset		57	
Korkosijoitukset			
Rahastosijoitukset			
Yhteensä		**57**	
Velat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		223	
Yhteensä		**223**	

	30.9.2017		
EUR tuhatta	**Taso 1**	**Taso 2**	**Taso 3**
Varat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset			
Korkosijoitukset			
Rahastosijoitukset			
Yhteensä	**0**	**0**	**0**
Velat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		378	
Yhteensä	**0**	**378**	**0**

	1.10.2016		
EUR tuhatta	**Taso 1**	**Taso 2**	**Taso 3**
Varat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset			
Korkosijoitukset			
Rahastosijoitukset			
Yhteensä	**0**	**0**	**0**
Velat			
Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat			
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat		1 154	
Yhteensä	**0**	**1 154**	**0**

5.2 Rahoitusvarat ja -velat

Laatimisperiaate

Musti Group luokittelee rahoitusvarat ja -velat IFRS 9:n mukaan niihin liittyvien sopimusten rahavirtaominaisuuksien ja hankintatekohetkellä vallinneen liiketoimintamallin mukaisen alkuperäisen käyttötarkoituksen mukaan. Luokittelua muutetaan vain, jos sijoitustoiminnan liiketoimintamalliin tulee muutos. Rahoitusvarat tai -velat esitetään pitkäaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on yli 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä ja lyhytaikaisena eränä, jos jäljellä oleva maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä. Rahoitusvarat ja -velat on luokiteltu seuraavasti:

Rahoitusvarat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:
I. jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat
II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
III. käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat

Rahoitusvarat

Jaksotettuun hankintamenoon

Rahoitusvarat luokitellaan jaksotettuun hankintamenoon kirjattaviksi rahoitusvaroiksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:
I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi; ja
II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Arvossa huomioidaan arvonalentuminen. Voitot ja tappiot kirjataan tulosvaikutteisesti, kun rahoitusvara luokitellaan uudelleen, sitä muutetaan tai sen arvo alenee. Korkotuotto kirjataan rahoitustuottoihin.

Jaksotettuun hankintamenoon arvostettavat rahoitusvarat sisältävät määräaikaistalletukset, korolliset laina- ja muut saamiset, myyntisaamiset sekä korottomat saamiset.

IFRS 9:n mukainen odotettavissa oleva luottotappio vaikuttaa rahoitusvarojen arvostukseen, jotka on luokiteltu jaksotettuun hankintamenoon. Myyntisaamisten arvostamiseen Musti Group soveltaa IFRS 9:n mukaista yksinkertaistettua mallia, jonka mukaan luottotappiovarausta kirjataan myyntisaamisen koko voimassaoloajalta odotettavissa olevien luottotappioiden perusteella, katso liitetieto 5.1 Rahoitusriskien hallinta.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvaroja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvarat ovat johdannaisia joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta

Rahoitusvarat luokitellaan käypään arvoon laajan tuloksen erien kautta kirjattavaksi rahoitusvaraksi, jos seuraavat kriteerit täyttyvät:
I. liiketoimintamallin mukaisesti rahoitusvaraa pidetään sopimusperusteiden kassavirtojen keräämiseksi tai se on myytävissä; ja
II. kassavirrat ovat sopimukseen perustuvia pääoman palautuksia ja pääomasta laskettuja korkoja.

Rahoitusvelat

Rahoitusvelat luokitellaan IFRS 9:n Rahoitusinstrumentit standardin mukaisesti seuraaviin ryhmiin:
I. jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat
II. käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Jaksotettuun hankintamenoon

Musti Groupin rahalaitoslainat sekä osto- ja muut velat kirjataan hankintahetkellä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Myöhemmin velat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Lainojen korkokulu kirjataan tuloslaskelmaan. Ostovelat ja muut velat ovat korottomia lyhytaikaisia maksamattomia velkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat ovat kaupankäyntitarkoituksessa hankittuja rahoitusvelkoja.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti arvostetut rahoitusvelat ovat johdannaisia joihin ei sovelleta suojauslaskentaa. Käyvän arvon muutos sekä voitto ja tappio poiskirjaamisen yhteydessä kirjataan tuloslaskelmaan.

Seuraavassa taulukossa esitetään rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelu ja kirjanpitoarvot:

Rahoitusvarat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2018					
Pitkäaikaiset varat					
Muut pitkäaikaiset varat			217	217	217
Yhteensä			**217**	**217**	**217**
Lyhytaikaiset varat					
Myyntisaamiset ja muut saamiset			9 095	9 095	9 095
Lainasaamiset			39	39	39
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	57			57	57
Rahavarat			1 963	1 963	1 963
Yhteensä	**57**		**11 097**	**11 154**	**11 154**
Rahoitusvarat yhteensä	**57**		**11 314**	**11 371**	**11 371**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2017					
Pitkäaikaiset varat					
Muut pitkäaikaiset varat			245	**245**	**245**
Yhteensä			245	245	245
Lyhytaikaiset varat					
Myyntisaamiset ja muut saamiset			6 829	6 829	6 829
Lainasaamiset			67	67	67
Rahavarat			7 981	7 981	7 981
Yheensä			**14 877**	**14 877**	**14 877**
Rahoitusvarat yhteensä			**15 123**	**15 123**	**15 123**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvarat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvarat	Tasearvo	Käypä arvo
1.10.2016					
Pitkäaikaiset varat					
Muut pitkäaikaiset varat			432	432	432
Yhteensä			**432**	**432**	**432**
Lyhytaikaiset varat					
Myyntisaamiset ja muut saamiset			7 275	7 275	7 275
Lainasaamiset			180	180	180
Rahavarat			5 798	5 798	5 798
Yhteensä			**13 253**	**13 253**	**13 253**
Rahoitusvarat yhteensä			**13 686**	**13 686**	**13 686**

Rahoitusvelat

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2018					
Pitkäaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			79 879	79 879	79 879
Vuokrasopimusvelat			36 629	36 629	36 629
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			9 472	9 472	9 472
Yhteensä			**125 979**	**125 979**	**125 979**
Lyhytaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			4 980	4 980	4 980
Vuokrasopimusvelat			13 559	13 559	13 559
Ostovelat ja muut velat			40 203	40 203	40 203
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	223			223	223
Yhteensä	**223**		**58 742**	**58 965**	**58 965**
Rahoitusvelat yhteensä	**223**		**184 721**	**184 944**	**184 944**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
30.9.2017					
Pitkäaikaiset velat					
Vaihtovelkakirjalainat			4 400	4 400	4 400
Vuokrasopimusvelat			40 743	40 743	40 743
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			8 742	8 742	8 742
Yhteensä			**53 885**	**53 885**	**53 885**
Lyhytaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			74 716	74 716	74 716
Vuokrasopimusvelat			10 879	10 879	10 879
Ostovelat ja muut velat			25 776	25 776	25 776
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	378			378	378
Yhteensä	**378**		**111 372**	**111 750**	**111 750**
Rahoitusvelat yhteensä	**378**		**165 257**	**165 635**	**165 635**

EUR tuhatta	Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvelat	Käypään arvoon muiden laajan tuloksen erien kautta kirjattavat rahoitusvelat	Jaksotettuun hankintamenoon kirjattavat rahoitusvelat	Tasearvo	Käypä arvo
1.10.2016					
Pitkäaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			51 753	51 753	51 753
Vuokrasopimusvelat			42 126	42 126	42 126
Muut pitkäaikaiset korolliset velat			8 198	8 198	8 198
Yhteensä			102 077	102 077	102 077
Lyhytaikaiset velat					
Lainat rahoituslaitoksilta			965	965	965
Vuokrasopimusvelat			9 209	9 209	9 209
Ostovelat ja muut velat			30 711	30 711	30 711
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	1 154			1 154	1 154
Yhteensä	**1 154**		**40 884**	**42 038**	**42 038**
Rahoitusvelat yhteensä	**1 154**		**142 961**	**144 115**	**144 115**

Likvidit varat

Talletukset, joiden maturiteetti on alle 12 kuukautta tilinpäätöshetkestä, ovat likvidejä rahavaroja ja ne arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon. Rahat ja pankkisaamiset ovat käytettävissä olevaa käteistä ja pankkitilien rahavaroja, sekä määräaikaisia talletuksia.

Likvidien varojen arvonalentumista arvioidaan säännöllisesti, mutta riski on vähäinen niiden korkean luottokelpoisuuden ja lyhyen juoksuajan vuoksi.

Rahavarat

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Rahat ja pankkisaamiset	1 963	7 981	5 798
Yhteensä	**1 963**	**7 981**	**5 798**

Johdannaiset

Laatimisperiaatteet

Johdannaisinstrumentit kirjataan alun perin käypään arvoon sopimuksen solmimispäivänä, ja myöhemmin ne arvostetaan käypään arvoon. Johdannaiset luokitellaan kaupankäyntitarkoituksessa pidettäviksi ja kirjataan käypään arvoon tulosvaikutteisesti.

Konserni käyttää johdannaisia operatiivisten valuutta- sekä korkoriskien suojaustarkoituksessa. Yhtiö ei sovella suojauslaskentaa. Johdannaisten nimellisarvot ja käyvät arvot tilikauden lopussa:

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
30.9.2018				
Valuuttatermiinisopimukset	9 233	322	-265	57
Koronvaihtosopimukset	45 133	0	-223	-223
Yhteensä	**54 366**	**322**	**-488**	**-166**

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
30.9.2017				
Valuuttatermiinisopimukset	4 344	0	-199	-199
Koronvaihtosopimukset	29 118	0	-179	-179
Yhteensä	**33 462**	**0**	**-378**	**-378**

EUR tuhatta	Nimellisarvo	Käypä arvo saamiset	Käypä arvo velat	Käypä arvo netto
1.10.2016				
Valuuttatermiinisopimukset	11 368	0	-758	-758
Koronvaihtosopimukset	29 118	0	-396	-396
Yhteensä	**40 486**	**0**	**-1 154**	**-1 154**

Johdannaisten maturiteettijakauma (nimellisarvot)

Johdannaisten maturiteettijakauma 30.9.2018

EUR tuhatta	2018	2019	2020	2021	2022
Valuuttatermiinisopimukset	1 609	7 623	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	45 133	0	0	0
Yhteensä	**1 609**	**52 756**	**0**	**0**	**0**

Johdannaisten maturiteettijakauma 30.9.2017

EUR tuhatta	2017	2018	2019	2020	2021
Valuuttatermiinisopimukset	1 709	2 635	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	0	29 118	0	0
Yhteensä	**1 709**	**2 635**	**29 118**	**0**	**0**

Johdannaisten maturiteettijakauma 1.10.2016

EUR tuhatta	2016	2017	2018	2019	2020
Valuuttatermiinisopimukset	3 013	8 355	0	0	0
Koronvaihtosopimukset	0	0	0	29 118	0
Yhteensä	**3 013**	**8 355**	**0**	**29 118**	**0**

Korolliset velat ja nettovelka

Muihin pitkäaikaisiin velkoihin sisältyy Arken Zoo Sydin hankintaan liittyvä (30.9.2019) 7,5 miljoonan euron korollinen velka myyjälle. Korollisen velan korko on tällä hetkellä 8% ja se on pääomitettu. Laina erääntyy maksettavaksi 2025 tai yhtiön myynnin tai listautumisen yhteydessä.

Nettovelka lasketaan siten, että lyhyt- ja pitkäaikaisiin korollisiin velkoihin sisältyvistä lainoista rahoituslaitoksilta ja osakaslainoista vähennetään rahavarat. Tavoitteena oleva nettovelka ja nettovelan suhde käyttökatteeseen on sidottu luottojärjestelyjen kovenanttiehtoihin.

Nettovelka

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Pitkäaikaiset korolliset velat	125 979	53 885	102 077
Lyhytaikaiset korolliset velat	18 762	85 974	11 328
Lainasaamiset	-39	-67	-180
Johdannaissopimuksiin perustuvat saamiset	-57	0	0
Rahavarat	-1 963	-7 981	-5 798
Nettovelka	**142 682**	**131 810**	**107 426**

Korolliset velat

	Tasearvot			**Käyvät arvot**		
EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**	**30.9.2018**	**30.9.2017**	**1.10.2016**
Lainat rahoituslaitoksilta	79 879	0	51 753	79 879	0	51 753
Vaihtovelkakirjalainat	0	4 400	0	0	4 400	0
Vuokrasopimusvelat	36 629	40 743	42 126	36 629	40 743	42 126
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	9 472	8 742	8 198	9 472	8 742	8 198
Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä	125 979	53 885	102 077	125 979	53 885	102 077
Lainat rahoituslaitoksilta	4 980	74 716	965	4 980	74 716	965
Vuokrasopimusvelat	13 559	10 879	9 209	13 559	10 879	9 209
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	223	378	1 154	223	378	1 154
Korolliset lyhytaikaiset velat yhteensä	18 762	85 974	11 328	18 762	85 974	11 328
Korolliset velat yhteensä	144 741	139 859	113 405	144 741	139 859	113 405

Lisäksi Mustilla on käytössä sekkitililimiittisopimus. Myönnetyn limiitin kokonaismäärä tilinpäätöshetkellä on 4 700 tuhatta euroa (1 500 tuhatta euroa).

5.3 Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut

Tämä liitetieto sisältää informaatiota eristä, jotka eivät sisälly tilinpäätöslaskelmiin, koska ne eivät (vielä) täytä kirjaamisedellytyksiä. Näitä eriä ovat takaukset, pantit ja ehdolliset velat.

Sitoumukset ja ehdolliset velat

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Omasta puolesta annetut vakuudet ja kiinnitykset:			
Yrityskiinnitykset	153 046	20 580	20 582
Yhteensä	**153 046**	**20 580**	**20 582**

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Omasta puolesta annetut pantit:			
Tytäryhtiöosakkeet	334 417	262 803	262 803
Yhteensä	**334 417**	**262 803**	**262 803**

Yrityskiinnitykset ja pantit on annettu konsernin rahalaitoslainojen 30.9.2018: 84 858 tuhatta euroa, 30.9.2017: 74 716 tuhatta euroa ja 1.10.2016: 52 718 tuhatta euroa vakuudeksi.

Rahoituslimiitti

Konsernilla on 8 500 tuhannen euron rahoituslimiitti joka allokoituu sekkitililimiitille ja vuokratakausille. Tilinpäätöshetkinä rahoituslimiitti on ollut kokonaan käytössä.

Kovenanttiehtojen noudattaminen

Konsernin rahoitussopimuksissa on kovenanttiehtoja jotka liittyvät korkokate-, velkaantuneisuus- ja kassavirtasuhdetunnuslukuihin sekä investointeihin. Kovenanttiehtojen rikkominen voi kasvattaa rahoituskuluja tai johtaa lainojen irtisanomiseen. Investointeja koskeva kovenantti tarkistetaan vuosittain tilikauden lopussa ja kaikki muut kovenantit tarkistetaan ja raportoidaan pankeille neljännesvuosittain. Yhtiön johto seuraa kovenantteja säännöllisesti. Neuvottelut yrityshankintojen rahoituksesta ja kovenanttiehdoista olivat kesken tilikauden 30.9.2017 päättyessä jonka vuoksi lainat rahoituslaitoksilta on siirretty pitkäaikaisista lyhytaikaisiin. Rahoitusneuvottelut saatiin päätökseen joulukuussa 2017 ja samassa yhteydessä kovenanttiehdot päivitettiin. Tilikaudella 2018 kaikki kvartaalikohtaiset kovenanttiehdot joko täyttyivät tai niihin saatiin vapautus. Vuosittain tarkasteltavaan Investointeihin liittyvään kovenanttiin saatiin vapautus raportointikauden 2018 päättymispäivään mennessä.

Muut sitoumukset

Musti Group ei ole tilinpäätöksessä esitettävillä kausilla ollut osallisena oikeudenkäynneissä, välimiesmenettelyissä tai hallintomenettelyissä, joilla voisi olla merkittävä vaikutus konsernin taloudelliseen asemaan tai kannattavuuteen.

EUR tuhatta	30.9.2018	30.9.2017	1.10.2016
Muut omasta puolesta annetut vakuudet			
Vuokravakuudet	284	677	677
Vuokratakaukset	3 332	2 228	1 930
Muut vastuut ja vastuusitoumukset	414	528	706
Yhteensä	**4 030**	**3 434**	**3 313**

Arken Zoo Holding AB:n yritysostoon liittyen yhtiö on sopinut mahdollisesta enintään 4 miljoonan euron lisäkauppahinnasta, jonka maksu perustuu yhtiön arvonmääritykseen. Tilinpäätöshetkellä ei ole todennäköistä, että lisäkauppahinnan ehdot toteutuisivat.

5.4 Rahoitustuotot ja -kulut

Tässä liitetiedossa esitetään konsernin rahoitustuotot ja -kulut. Konserni on tehnyt koronvaihtosopimuksia suojautuakseen vaihtuvakorkoisten pankkilainojen korkojen vaihteluilta sekä valuuttakurssisuojauksia Yhdysvaltain dollarin ja Englannin punnan määräisiä ostojaan vastaan Ruotsissa.

EUR tuhatta	**1.10.2017-30.9.2018**	**1.10.2016-30.9.2017**
Rahoitustuotot		
Korkotuotot	7	13
Kurssivoitot	1 401	
Voitot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	256	775
Muut rahoitustuotot	35	0
Yhteensä	1 699	788
Rahoituskulut		
Korkokulut jaksotettuun hankintamenoon arvostettavista lainoista	-4 685	-3 621
Vuokrasopimusvelkojen korkokulut	-2 612	-2 690
Kurssitappiot	-3 792	-999
Tappiot johdannaisten käyvän arvon muutoksesta	-44	
Muut rahoituskulut	-197	-125
Yhteensä	-11 330	-7 435
Nettorahoituskulut	-9 631	-6 647

Konsernin korkotuotot ja muut rahoitustuotot liittyivät pääasiassa valuuttakurssivoittoihin ja johdannaisten käyvän arvon muutokseen. Rahoituskulut liittyvät lähinnä rahalaitos- ja muihin lainoihin, johdannaissopimuksista kirjattuihin arvostustappioihin ja kurssitappioihin.

5.5 Pääoman hallinta

Konsernin pääoman hallinnan strategiasta vastaa yhtiön hallitus. Pääoman hallinnan tavoitteena on ylläpitää riittävä omavaraisuusaste ja noudattaa rahoitussopimustensa mukaisia pääoma ja velkatasoille asetettuja vaatimuksia. Pääoman lähteitä ovat liiketoiminnan tulorahoitus, omistajien oman pääoman ehtoiset sijoitukset sekä ulkopuolinen velkarahoitus. Velkarahoitusjärjestelyissä sovitut kovenantit asettavat reunaehtoja kassavirralle, käyttökatteen ja velkojen sekä käyttökatteen ja rahoituskulujen ja lyhennysten suhteeseen sekä investoinneille. Muita ulkopuolisia pääomaehtoja ei konserniin sovelleta. Pääoman hallinnassa konsernin oma pääoma muodostuu taseessa esitetystä omasta pääomasta ja velka taseen mukaisista veloista.

Konsernin tavoitteena pääoman hallinnassa on varmistaa kyky jatkuvaan toimintaan, jotta pystytään antamaan osakkeenomistajille tuottoa ja kasvattamaan heidän sijoittamansa pääoman arvoa. Konserni seuraa nettovelan suhdetta oikaistuun käyttökatteeseen.

5.6 Oma pääoma

Tässä liitetiedossa kuvataan Musti Group-konsernin omaan pääomaan sisältyviä eriä.

Laatimisperiaate

Konsernin omaan pääomaan kirjataan sellaiset oman pääoman ehtoiset instrumentit, jotka osoittavat oikeuden yhteisön varoihin sen kaikkien velkojen vähentämisen jälkeen ja jotka eivät sisällä sopimukseen perustuvaa velvollisuutta luovuttaa rahaa tai muita rahoitusvaroja toiselle yhteisölle. Menot, jotka liittyvät omien oman pääoman ehtoisten instrumenttien liikkeeseenlaskuun tai hankintaan, esitetään oman pääoman vähennyseränä.

Osakepääomana esitetään yhtiön kaikki osakkeet. Jos yhtiö hankkii takaisin omia osakkeitaan, näiden hankinta vähennetään omasta pääomasta.

Oma pääoma koostuu osakepääomasta, sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta, muuntoeroista ja kertyneistä voittovaroista.

Osakepääoma

Yhtiön osakepääoma 30.9.2018 oli 11 001 853,68 euroa ja se jakautui 1 300 737 nimellisarvottomalle osakkeelle. Erilaisia osakelajeja oli viisitoista. Osakelajikohtaiset äänimäärät ja oikeudet yhtiön varojen jakoon perustuvat osakassopimukseen. Osakkeita rasittavat suostumus- ja lunastuslausekkeet.

Osakepääoman ja sijoitetun pääoman muutokset:

	Osakkeiden lukumäärä	Osakepääoma	Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto
	Kpl	EUR tuhatta	EUR tuhatta
1.10.2016	1 096 459	11 002	98 994
30.9.2017	1 096 459	11 002	98 994
Osakeanti	204 278		23 417
30.9.2018	1 300 737	11 002	122 412

Osakepääoma jakautuu erilajisiin osakkeisiin ja ääneen yhtiökokouksessa seuraavasti:

Osakelaji	Kpl	Ääntä
A1-osake	123 187	100
A2-osake	58 739	11
A3-osake	32 585	10
P1-osake	489 116	100
P1B-osake	94 127	100
P2-osake	169 938	11
P2A-osake	6 530	11
P2C-osake	83 181	11
P2D-osake	457	11
P3-osake	66 689	10
P3A-osake	630	10
P3C-osake	900	10
P3D-osake	2 163	10
P1E-osake	114 684	100
P2F-osake	57 811	11

Kuhunkin P1, P2 ja P3 osakkeeseen liittyy etuoikeus suhteessa A1, A2 ja A3 osakkeisiin saada yhtiön vuosittain jaettavissa olevista varoista etuoikeutettuna maksuna summa, joka vastaa kahdeksaa (8) prosenttia kyseisen P1, P2 ja P3 osakkeen merkintähinnasta (Etuoikeusmaksu). Ennen vuosittain jaettavan Etuoikeusmaksun laskemista kaikki kyseisille osakkeille kertyneet maksamattomat Etuoikeusmaksut lisätään merkintähintaan. Mikäli yhtiön varat eivät yhtenä tai useampana vuotena ole riittäneet edellä mainitun Etuoikeusmaksun suorittamiseen, P1, P2 ja P3 osakkeiden omistajilla on oikeus saada kertyneitä, mutta maksamattomia Etuoikeusmaksuja vastaava summa seuraavien vuosien jakokelpoisista varoista ennen suorituksia A1, A2 ja A3 osakkeiden omistajille. P1, P2 ja P3 osakkeet eivät oikeuta muihin suorituksiin yhtiön varoja jaettaessa.

Yhtiökokouksessa, joka pidettiin 13.5.2016, päätettiin valtuuttaa hallitus päättämään suunnatusta osakeannista, joka käsittää enintään 300 000 osaketta. Hallitus valtuutettiin päättämään siitä, kenelle ja missä järjestyksessä osakkeita annetaan ja lisäksi hallitus valtuutettiin päättämään kaikista muista osakkeiden antamiseen liittyvistä ehdoista. Valtuutus oli voimassa 1.6.2017 asti. Valtuutusta ei ole käytetty tilikauden aikana.

16.6.2016 järjestetyssä suunnatussa osakeannissa merkittiin uusia osakkeita 6 090 kappaletta. Osakeannin ehtojen mukaisesti merkintähinnoista 95 943,68 euroa merkittiin osakepääomaan ja 863 493,12 euroa sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Osakeanti ja uudet osakkeet merkittiin kaupparekisteriin 17.10.2016.

Yhtiökokouksessa, joka pidettiin 30.11.2017, päätettiin valtuuttaa hallitus päättämään suunnatusta osakeannista enintään 41 000 osakkeen osalta. Hallitus valtuutettiin päättämään siitä, kenelle ja missä järjestyksessä osakkeita annetaan. Hallitus valtuutettiin päättämään kaikista muista osakkeiden antamiseen liittyvistä ehdoista. Valtuutus on voimassa toistaiseksi.

7.12.2017 järjestetyssä suunnatussa osakeannissa merkittiin uusia osakkeita 204 278 kappaletta. Osakeannin ehtojen mukaisesti merkintähinta kirjattiin sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Osakeanti ja uudet osakkeet merkittiin kaupparekisteriin 13.12.2017.

Osinko

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut että osinkoa ei jaeta päättyneeltä tilikaudelta.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto

Suomen osakeyhtiölain mukaan uusien osakkeiden merkintähinta kirjataan osakepääomaan, ellei osakeantipäätöksessä nimenomaisesti määrätä, että se kirjataan kokonaan tai osittain sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoa voidaan kasvattaa myös ilman osakeantia.

Muuntoerot
Muuntoerot, jotka syntyvät muunnettaessa tytäryritysten tilinpäätöksiä euroiksi, kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ja ne kertyvät omaan pääomaan sisältyviin muuntoeroihin.

OSA 6: MUUT LIITETIEDOT

6.1 IFRS-standardien ensimmäinen käyttöönotto

Musti Group-konserni julkaisee ensimmäisen IFRS-standardien mukaan laaditun konsernitilinpäätöksen 30.9.2018 päättyneeltä tilikaudelta, ja vertailutiedot esitetään 30.9.2017 päättyneeltä tilikaudelta sekä avaavan taseen 1.10.2016 osalta. IFRS-siirtymäpäivä on 1.10.2016. Musti Group-konserni on aiemmin soveltanut suomalaista tilinpäätösnormistoa ("FAS"). Tässä liitetiedossa kuvataan IFRS-standardeihin siirtymisen vaikutuksia. Alla on kuvattu olennaisimmat oikaisut FAS:n ja IFRS:n välillä koskien siirtymähetken tasetta 1.10.2016 ja taseita ajankohtina 30.9.2017 ja 30.9.2018 sekä tuloslaskelmia 1.10.2016 - 30.9.2017 ja 1.10.2017 - 30.9.2018.

Konsernin tuloslaskelma 1.10.2016-30.9.2017

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
Liikevaihto	169 579	-43								0	169 537
Liiketoiminnan muut tuotot	1 070									0	1 070
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	159									0	159
Materiaalit ja palvelut	-82 907	-326	-679							-679	-83 912
Henkilöstökulut	-38 001									0	-38 001
Liiketoiminnan muut kulut	-42 463	103	679		12 952				67	13 698	-28 662
Poistot ja arvonalentumiset	-18 234	5		15 584	-10 948					4 636	-13 593
Liikevoitto	-10 798	-261	0	15 584	2 004	0	0	0	67	17 655	6 597
Rahoitustuotot	13		776							776	788
Rahoituskulut	-5 138	776	-776		-2 690		393			-3 073	-7 435
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	-5 125	776	0	0	-2 690	0	393	0	0	-2 297	-6 647
Tilikauden tulos ennen veroja	-15 923	515	0	15 584	-686	0	393	0	67	15 358	-50
Tuloverot	-982	-145	1 551	-275	153		-81		-15	1 333	206
Tilikauden tulos	-16 905	370	1 551	15 309	-534	0	312	0	52	16 691	156
Tilikauden tuloksen jakautuminen:											
Emoyhtiön omistajille											127
Määräysvallattomille omistajille	28										28

Konsernin tuloslaskelma 1.10.2017-30.9.2018

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
Liikevaihto	215 874	222								0	216 096
Liiketoiminnan muut tuotot	1 377							23		23	1 400
Osuus yhteisyrityksen tuloksesta	101									0	101
Materiaalit ja palvelut	-122 833	-381	2 721					-431		2 291	-120 923
Henkilöstökulut	-42 341									0	-42 341
Liiketoiminnan muut kulut	-44 888	-132	-2 721		15 591		190	-232	-168	12 659	-32 361
Poistot ja arvonalentumiset	-22 968			15 568	-13 545			526		2 549	-20 418
Liikevoitto	-15 678	-291	0	15 568	2 045	0	190	-113	-168	17 522	1 553
Rahoitustuotot	1 527	115				57				57	1 699
Rahoituskulut	-9 183				-2 612		465			-2 147	-11 330
Rahoitustuotot ja -kulut, netto	-7 656	115	0	0	-2 612	57	465	0	0	-2 090	-9 631
Tilikauden tulos ennen veroja	-23 334	-176	0	15 568	-567	57	655	-113	-168	15 432	-8 077
Tuloverot	649	64	728	-271	129	-56	-92	529	39	1 006	1 719
Tilikauden tulos	-22 684	-112	728	15 297	-438	1	563	415	-129	16 438	-6 358
Tilikauden tuloksen jakautuminen:											
Emoyhtiön omistajille											-6 371
Määräysvallattomille omistajille	13										13

Konsernitase 1.10.2016

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
VARAT											
Pitkäaikaiset varat											
Liikearvo	129 847		-3 572							-3 572	126 275
Muut aineettomat hyödykkeet	5 529		-1 479							-1 479	4 050
Käyttöoikeusomaisuuserät	0				47 568					47 568	47 568
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	3 041		1 479							1 479	4 519
Osuudet yhteisyrityksissä	154									0	154
Laskennalliset verosaamiset	2 002	268	724		779		180			1 683	3 953
Muut pitkäaikaiset varat	1 346	212					-1 126			-1 126	432
Pitkäaikaiset varat yhteensä	141 920	479	-2 848	0	48 348	0	-946	0	0	44 553	186 952
Lyhytaikaiset varat											
Vaihto-omaisuus	22 217									0	22 217
Myyntisaamiset ja muut saamiset	8 153						-926		48	-878	7 275
Lainasaamiset	180									0	180
Tuloverosaamiset	102									0	102
Rahavarat	6 010	-212								0	5 798
Lyhytaikaiset varat yhteensä	36 662	-212	0	0	0	0	-926	0	48	-878	35 573
Varat yhteensä	178 582	268	-2 848	0	48 348	0	-1 872	0	48	43 675	222 525

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
OMA PÄÄOMA JA VELAT											
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma											
Osakepääoma	11 002									0	11 002
Muut rahastot	98 994									0	98 994
Muuntoerot	-208	1	194		29				-2	221	14
Kertyneet voittovarat	-12 811	-1 043	-14 264		-3 016		-772		36	-18 016	-31 870
Tilikauden voitto	-15 424	-51	15 424							15 424	-51
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä	81 554	-1 092	1 354	0	-2 987	0	-772	0	34	-2 371	78 090
Määräysvallattomien omistajien osuus		23								0	23
Oma pääoma yhteensä	81 554	-1 069	1 354	0	-2 987	0	-772	0	34	-2 371	78 113
Velat											
Pitkäaikaiset velat											
Osakaslainat											
Lainat rahoituslaitoksilta	52 619						-867			-867	51 753
Vuokrasopimusvelat	0				42 126					42 126	42 126
Laskennalliset verovelat	0								14	14	14
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	12 198		-4 000							-4 000	8 198
Pitkäaikaiset velat yhteensä	64 818	0	-4 000	0	42 126	0	-867	0	14	37 273	102 091
Lyhytaikaiset velat											
Lainat rahoituslaitoksilta	1 198						-233			-233	965
Vuokrasopimusvelat	0				9 209					9 209	9 209
Ostovelat ja muut velat	30 730	183	-203							-203	30 711
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	0	1 154								0	1 154
Tuloverovelat	283									0	283
Lyhytaikaiset velat yhteensä	32 211	1 337	-203	0	9 209	0	-233	0	0	8 773	42 321
Velat yhteensä	97 029	1 337	-4 203	0	51 335	0	-1 099	0	14	46 047	144 412
Oma pääoma ja velat yhteensä	178 582	268	-2 849	0	48 348	0	-1 872	0	48	43 675	222 525

Konsernitase 30.9.2017

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
VARAT											
Pitkäaikaiset varat											
Liikearvo	114 557		-3 572	15 578						12 006	126 562
Muut aineettomat hyödykkeet	13 817		-1 111							-1 111	12 706
Käyttöoikeusomaisuuserät	0				47 177					47 177	47 177
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	5 828		1 111							1 111	6 939
Osuudet yhteisyrityksissä	275									0	275
Laskennalliset verosaamiset	1 990	122	2 256		931		99			3 286	5 398
Muut pitkäaikaiset varat	946	211					-911			-911	245
Pitkäaikaiset varat yhteensä	137 411	333	-1 316	15 578	48 108	0	-812	0	0	61 557	199 301
Lyhytaikaiset varat											
Vaihto-omaisuus	28 412	1 529								0	29 941
Myyntisaamiset ja muut saamiset	7 213	15					-514		115	-400	6 829
Lainasaamiset	67									0	67
Tuloverosaamiset	159									0	159
Rahavarat	8 192	-211								0	7 981
Lyhytaikaiset varat yhteensä	44 043	1 334	0	0	0	0	-514	0	115	-400	44 977
Varat yhteensä	181 454	1 667	-1 316	15 578	48 108	0	-1 327	0	115	61 158	244 278

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
OMA PÄÄOMA JA VELAT											
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma											
Osakepääoma	11 002									0	11 002
Muut rahastot	98 994									0	98 994
Muuntoerot	559	-111	-436	-5	6				0	-435	13
Kertyneet voittovarat	-28 922	-1 043	1 771		-2 987	0	-772	0	34	-1 955	-31 921
Tilikauden voitto	-16 933	370	1 551	15 309	-534	0	312	0	52	16 691	127
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä	64 700	-785	2 886	15 304	-3 515	0	-460	0	86	14 301	78 216
Määräysvallattomien omistajien osuus	53									0	53
Oma pääoma yhteensä	64 752	-785	2 886	15 304	-3 515	0	-460	0	86	14 301	78 268
Varaukset	25		-25							-25	0
Velat											
Pitkäaikaiset velat											
Lainat rahoituslaitoksilta	74 246		-74 246							-74 246	0
Vaihtovelkakirjalainat	4 400									0	4 400
Vuokrasopimusvelat	0				40 743					40 743	40 743
Laskennalliset verovelat	0			274					29	303	303
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	12 742		-4 000							-4 000	8 742
Pitkäaikaiset velat yhteensä	91 389	0	-78 246	274	40 743	0	0	0	29	-37 200	54 189
Lyhytaikaiset velat											
Lainat rahoituslaitoksilta	1 336		74 246				-867			73 380	74 716
Vuokrasopimusvelat	0				10 879					10 879	10 879
Ostovelat ja muut velat	23 882	2 073	-178							-178	25 776
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	0	378								0	378
Tuloverovelat	70									0	70
Lyhytaikaiset velat yhteensä	25 288	2 451	74 068	0	10 879	0	-867	0	0	84 081	111 820
Velat yhteensä	116 677	2 451	-4 178	274	51 623	0	-867	0	29	46 881	166 009
Oma pääoma ja velat yhteensä	181 454	1 667	-1 317	15 578	48 108	0	-1 327	0	115	61 158	244 278

Konsernitase 30.9.2018

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
VARAT											
Pitkäaikaiset varat											
Liikearvo	123 131		-3 351	30 979				-5 580		22 048	145 180
Muut aineettomat hyödykkeet	20 572		-2 884					7 798		4 914	25 487
Käyttöoikeusomaisuuserät	0				45 309					45 309	45 309
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	5 958		2 884					-23		2 861	8 819
Osuudet yhteisyrityksissä	269									0	269
Laskennalliset verosaamiset	4 049	109	2 867	7	1 030	19	7	30		3 961	8 119
Muut pitkäaikaiset varat	716	197					-697			-697	217
Pitkäaikaiset varat yhteensä	154 696	306	-484	30 987	46 339	19	-690	2 224	0	78 396	233 398
Lyhytaikaiset varat											
Vaihto-omaisuus	37 771	-375								0	37 395
Myyntisaamiset ja muut saamiset	9 243	114					-103	-98	-61	-262	9 095
Lainasaamiset	39									0	39
Johdannaisinstrumentit	0					57				57	57
Tuloverosaamiset	1 281									0	1 281
Rahavarat	2 161	-197								0	1 963
Lyhytaikaiset varat yhteensä	50 494	-459	0	0	0	57	-103	-98	-61	-205	49 831
Varat yhteensä	205 190	-152	-484	30 987	46 339	77	-793	2 126	-61	78 191	283 229

EUR tuhatta	FAS	Korjaukset FAS-tilinpäätökseen	Uudelleen-luokittelut ja -arvostukset	Liikearvo-poistojen palautus	Vuokra-sopimukset	Johdannaiset	Lainat rahoitus-laitoksilta	Hankinnat	Luottotappio-varaus	IFRS:ään siirtymisen vaikutus	IFRS
OMA PÄÄOMA JA VELAT											
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma											
Osakepääoma	11 002									0	11 002
Muut rahastot	122 412									0	122 412
Muuntoerot	-826	6	706	-138	104			-5	-6	661	-159
Kertyneet voittovarat	-45 164	-179	2 076	15 288	-3 515	76	-460	1	86	13 551	-31 792
Tilikauden voitto	-22 697	-112	728	15 297	-438	1	563	415	-129	16 438	-6 371
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma yhteensä	64 726	-285	3 511	30 447	-3 849	77	103	411	-49	30 650	95 091
Määräysvallattomien omistajien osuus	72		2							2	74
Oma pääoma yhteensä	64 798	-285	3 513	30 447	-3 849	77	103	411	-49	30 652	95 165
Varaukset	28		-28							-28	0
Velat											
Pitkäaikaiset velat											
Lainat rahoituslaitoksilta	80 484						-605			-605	79 879
Vuokrasopimusvelat	0				36 629					36 629	36 629
Laskennalliset verovelat	93		3	540				1 715	-12	2 246	2 339
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	13 467		-3 995							-3 995	9 472
Pitkäaikaiset velat yhteensä	94 043	0	-3 993	540	36 629	0	-605	1 715	-12	34 274	128 318
Lyhytaikaiset velat											
Lainat rahoituslaitoksilta	5 270						-290			-290	4 980
Vuokrasopimusvelat	0				13 559					13 559	13 559
Ostovelat ja muut velat	40 269	132	24			-223				-199	40 203
Johdannaissopimuksiin perustuvat velat	0					223				223	223
Tuloverovelat	780									0	780
Lyhytaikaiset velat yhteensä	46 320	132	24	0	13 559	0	-290	0	0	13 293	59 745
Velat yhteensä	140 363	132	-3 968	540	50 188	0	-895	1 715	-12	47 568	188 063
Oma pääoma ja velat yhteensä	205 190	-152	-484	30 987	46 339	77	-793	2 127	-61	78 191	283 229

Selitteet tärkeimmille IFRS-oikaisuille:

1) Oikaisut FAS-tilinpäätökseen

Vähemmistöosuuden esittäminen taseessa:
Suomen kirjanpitolain mukaan muiden kuin konserniyritysten omistusta tytäryrityksissä vastaavat osuudet merkitään konsernitaseeseen omaksi eräkseen (vähemmistöosuus konsernitaseessa). IFRS:ssä emoyrityksen on esitettävä määräysvallattomien omistajien osuus konsernitaseen omassa pääomassa erillään emoyrityksen omistajille kuuluvasta omasta pääomasta.

FAS-tilinpäätöksessä 30.9.2016 vähemmistöosuutta ei esitetty omana eränään omassa pääomassa vaan osana emoyrityksen omistajille kuuluvaa omaa pääomaa. Vähemmistöosuus 23 tuhatta euroa siirrettiin IFRS 10:n mukaisesti konsernitaseen omassa pääomassa omalle rivilleen IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016. Muina vuosina vähemmistöosuus on esitetty omana eränään myös FAS:n mukaan laaditussa konsernitilinpäätöksessä.

Palautusvaraukset sekä matkalla oleviin tuotteisiin liittyvät oikaisut:

Musti Group -konserni kirjaa myyntituoton, kun se täyttää suoritevelvoitteen luovuttamalla luvatun tavaran tai palvelun asiakkaalle. Tuotteiden palauttamisen varalta sekä verkkokauppamyyntiin liittyvien matkalla olevien tuotteiden osalta ei ollut kirjattu velkaa 30.9.2016 päättyneessä FAS-taseessa. IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016 IFRS-taseeseen tehtiin oikaisu, jossa tuotteiden palautumisen varalta kirjattiin velka (94 tuhatta euroa) perustuen aikaisempiin toteutumiin. Lisäksi verkkokauppamyynnistä kirjattiin kolmen päivän toimitusaikaa vastaava velka (89 tuhatta euroa). Velkojen lisäysten vastakirjaukset on tehty kertyneisiin voittovaroihin, mikä pienentää omaa pääomaa IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016. Edellä mainituista eristä on avaavaan taseeseen kirjattu laskennallinen vero.

30.9.2017 päättyneellä tilikaudella tuotteiden palautumisen varalta sekä matkalla olevien tuotteiden osalta tehtiin IFRS-taseeseen vastaavanlainen oikaisu kuin avaavaan taseeseen 1.10.2016, paitsi velkojen lisäysten vastakirjaukset tehtiin oikaisuna liikevaihtoon. Samalla edellä mainituista eristä kirjattiin laskennallinen vero.

Vaihto-omaisuuden ennakkomaksut:

Vaihto-omaisuuden ennakkomaksut oli 30.9.2017 päättyneellä tilikaudella esitetty FAS-tilinpäätöksessä ostovelkojen vähennyksenä. IFRS-siirtymän yhteydessä FAS-tilinpäätöksessä käytettyä esitystapaa muutettiin IFRS-siirtymässä siten, että vaihto-omaisuuden ennakkomaksut siirrettiin ostovelkojen vähennyksistä vaihto-omaisuuden lisäykseksi. Korjauksen seurauksena 30.9.2017 taseessa ostovelkojen ja vaihto-omaisuuden arvo kasvoi 1 848 tuhatta euroa. 1.10.2016 sekä 30.9.2018 ennakkomaksut on esitetty vaihto-omaisuudessa FAS-konsernitilinpäätöksessä.

Johdannaiset:

FAS:n mukaan johdannaiset käsitellään taseen ulkopuolisina vastuina, mutta käyvän arvon ollessa hankintamenoa alhaisempi, käypä arvo kirjataan rahoituskuluksi varovaisuuden periaatteen mukaisesti. FAS-konsernitilinpäätöksessä Musti Group ei ollut kirjannut rahoituskulua korko- ja valuuttajohdannaisten käyvän arvon muutoksesta 30.9.2016 päättyneellä tilikaudella. IFRS-siirtymähetkellä IFRS-oikaisuna tehtiin korjaus, jossa lyhytaikaisiin velkoihin sisältyviin johdannaisinstrumentteihin kirjattiin 1 154 tuhatta euroa ja vastakirjaus tehtiin kertyneisiin voittovaroihin. Edellä mainituista eristä on avaavaan taseeseen kirjattu laskennallinen vero.

30.9.2017 lyhytaikaisiin velkoihin sisältyviin johdannaisinstrumentteihin kirjattiin 378 tuhatta euroa. Rahoituskuluihin kirjattujen ja niitä kasvattavien korkojohdannaisten käyvän arvon muutosten vaikutus oli 776 tuhatta euroa 1.10.2016-30.9.2017. Vastaava oikaisu on tehty 30.9.2018 FAS-konsernitilinpäätöksen kertyneisiin voittovaroihin. Edellä mainituista eristä on kirjattu laskennallinen vero.

Vuokravakuustilin uudelleenluokittelu

Musti Group on IFRS siirtymässä uudelleenluokitellut vuokravakuustilin IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016 rahavaroista muihin pitkäaikaisiin varoihin yhteensä 212 tuhatta euroa. Vastaavat oikaisut on tehty IFRS taseisiin 30.9.2017 ja 30.9.2018.

Oman pääoman oikaisut:

Musti Group on IFRS siirtymässä oikaissut FAS-konsernitilinpäätökseen 30.9.2017 tehdyn oman pääomaan muun oikaisu tuloslaskelmaan. Oikaisu on tehty materiaaleihin ja palveluihin tilikaudelle 1.10.2016-30.9.2017 yhteensä -318 tuhatta euroa.

2) Uudelleenluokittelut

Perusparannusmenot

FAS-konsernitilinpäätöksessä vuokrattujen huoneistojen perusparannusmenot on esitetty taseessa aineettomissa hyödykkeissä.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:

IAS 16 mukaan perusparannusmenot sisällytetään aineellisiin hyödykkeisiin. Musti Group on IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016 siirtänyt perusparannusmenot aineettomista hyödykkeistä aineellisiin hyödykkeisiin IAS 16 mukaisesti.

Tehdyt oikaisut:
-IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016 perusparannusmenoja on siirretty aineettomista hyödykkeistä aineellisin hyödykkeisiin 1 479 tuhatta euroa.

-Vastaavat oikaisut on tehty myös 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyville tilikausille ja esitetty vastaavien vuosien siirtymälaskelmilla.

Lisäkauppahinta

Musti Group hankki maaliskuussa 2015 Arken Zoo Holding AB:n osakekannan. Hankintaan sisältyi 4,2 miljoonan euron lisäkauppahinta, jonka Musti Group oli kirjannut FAS-konsernitilinpäätöksessä muihin velkoihin Suomen kirjanpitolainsäädäntöä noudattaen.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
IAS 37 mukaan varaus kirjataan, jos seuraavat ehdot täyttyvät:
-yhteisölle on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena olemassa oleva velvoite;
-on todennäköistä, että velvoitteen täyttäminen edellyttää taloudellista hyötyä ilmentävien voimavarojen siirtymistä pois yhteisöstä; ja
-velvoitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa.

Koska velan ei katsota täyttävän IAS 37 mukaisia ehtoja lisäkauppahinnan kirjaamiselle, FAS:n mukaan kirjattu velka on purettu IFRS-siirtymässä 1.10.2016.

Tehdyt oikaisut:
Musti Group on IFRS-siirtymässä 1.10.2016 oikaissut Arken Zoo Holding AB:n hankintaan liittyvän lisäkauppahinnan, arvoltaan 4,2 miljoonaa euroa. Vastakirjaus on tehty liikearvon vähennyksenä sekä oman pääoman lisäyksenä, joka johtuu hankintahetken eli maaliskuun 2015 sekä 1.10.2016 välisenä aikana tehtyjen poistojen peruutuksista.
Vastaavat oikaisut on tehty myös 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyvien tilikausien siirtymälaskelmilla.

Muuntoerot

Musti Group soveltaa siirtymässä IFRS 1 mukaista helpotusta siirtymäpäivän kertyneiden muuntoerojen osalta. Musti Group olettaa kaikkien ulkomaisten yksiköiden kertyneet muuntoerot olevan IFRS-siirtymäpäivänä suuruudeltaan 0 ja oikaisee näin ollen muuntoeron 208 tuhatta euroa 1.10.2016 oman pääoman muuntoeroista kertyneisiin voittovaroihin.

Lainojen uudelleenluokittelu

30.9.2017 päättyneessä FAS-taseessa Musti Group on luokitellut 74 246 suuruisen lainan pitkäaikaisiin lainoihin rahoituslaitoksilta. IFRS-siirtymässä lainojen luokittelua muutettiin siten, että pitkäaikaiset lainat uudelleen luokiteltiin lyhytaikaisiksi lainoiksi. Uudelleen luokittelu aiheutuu siitä, että neuvottelut yrityshankintojen rahoituksesta ja kovenanttiehdoista olivat kesken tilikauden 30.9.2017 päättyessä.

Eläkevarausten uudelleenluokittelu

30.9.2018 päättyneessä FAS-taseessa on kirjattu eläkevarauksia 28 tuhatta euroa ja nämä on IFRS-siirtymän yhteydessä uudelleenluokiteltu muihin velkoihin.

Laskennalliset verot

Musti Group on kirjannut laskennallisia verosaatavia vahvistetuista tappioista yhteensä 724 tuhatta euroa avaavaan taseeseen 1.10.2016. Vahvistettujen tappioiden laskennallisia veroja on kirjattu tilikauden 1.10.2016-30.9.2017 aikana 1 532 tuhatta euroa. Vahvistettujen tappioiden laskennallisia veroja on kirjattu tilikauden 1.10.2017-30.9.2018 aikana 602 tuhatta euroa.

Palveluiden ja rahtikulujen uudelleenluokittelu

Tilikaudella 1.10.2016-30.9.2017 894 tuhatta euroa ja tilikaudella 1.10.2017-30.9.2018 2 721 tuhatta euroa FAS-tilinpäätöksessä materiaaleissa ja palveluihin kirjattuja ulkopuolisia palveluita on uudelleenluokiteltu IFRS-tilinpäätöksessä liiketoiminnan muihin kuluihin. Tilikaudella 1.10.2016-30.9-2017 1 573 tuhatta euroa FAS-tilinpäätöksessä liiketoiminnan muihin kuluihin kirjattuja rahtikuluja on uudelleen luokiteltu IFRS-tilinpäätöksessä materiaaleihin ja palveluihin.

3) Hankinnat ja liikearvo

Ennen IFRS-siirtymäpäivää toteutuneisiin liiketoimintojen yhdistämisiin on sovellettu IFRS 1-standardin sallimaa helpotusta, ja näin ollen Musti Group -konserni ei oikaise ennen 1.10.2016 hankittujen liiketoimintojen hankintamenolaskelmia takautuvasti IFRS 3:n Liiketoimintojen yhdistäminen -standardin mukaisesti, vaan hyödyntää FAS-konsernitilinpäätökseen laadittuja FAS:n mukaisia hankintamenolaskelmia. IFRS 3 -standardia sovelletaan kaikkiin 1.10.2016 tai sen jälkeen toteutuviin liiketoimintojen yhdistämisiin.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
-FAS-tilinpäätöksessä hankittujen yhtiöiden hankintamenoon on sisällytetty hankintoihin liittyvät transaktiokulut. IFRS-tilinpäätöksessä nämä kirjataan kuluksi sillä tilikaudella, jonka aikana menot toteutuvat.
-FAS-tilinpäätöksessä hankintahinnan ja tytäryhtiön hankintahetken oman pääoman erotus on kirjattu liikearvoksi. IFRS-tilinpäätöksessä yksilöitävissä olevat hankitut varat, vastattavaksi otetut velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypiin arvoihin. Yksilöitävissä oleviksi varoiksi on tunnistettu aineellisia hyödykkeitä sekä aineettomia hyödykkeitä, kuten asiakassuhteita, brändejä ja teknologiaa, joita ei ole esitetty hankitun yhtiön taseessa. Hankintahinnan ja hankitun yhtiön nettovarallisuuden käyvän arvon erotus kirjataan liikearvona.
-FAS-tilinpäätöksessä liikearvo poistetaan vaikutusaikanaan, joka Musti Group -konsernissa on ollut 5-10 vuotta. IFRS-standardeja sovellettaessa liiketoimintojen yhdistämisessä syntyvästä liikearvosta ei tehdä poistoja, vaan se testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja tätä useammin, mikäli arvonalentumisesta on viitteitä.
- IFRS-tilinpäätökseen on peruttu yllä olevan mukaisesti erillisyhtiöiden goodwill-poistot jonka vuoksi IFRS-tilinpäätökseen on kirjattava laskennallista verovelkaa.

Tehdyt oikaisut:
-Liikearvopoistot: FAS-konsernitilinpäätökseen kirjattu liikearvon vuosipoisto 15 584 tuhatta euroa tilikaudella 1.10.2016-30.9.2017 on peruutettu IFRS-tilinpäätöksessä. Vastaava peruutus on tehty tilikauden 1.10.2017-30.9.2018 siirtymälaskelmalla.
-IFRS 3-standardin mukainen hankintamenetelmän käyttö: FAS-tilinpäätöksen liikearvo muodostuu hankintamenon ja oman pääoman erotuksesta. Siirtymäajankohdan 1.10.2016 jälkeen hankittujen kohteiden varat ja velat on arvostettu käypään arvoon ja kauppahintaa on kohdistettu asiakassuhteisiin, brändeihin ja teknologiaan. Lisäksi IFRS 16 mukaisiin vuokrasopimuksiin liittyvät käyttöoikeusomaisuuserät ja velkaerät on tuotu taseeseen hankinnan yhteydessä. Transaktiomenot on kirjattu kuluksi IFRS-tilinpäätöksessä.
- Erillisyhtiöiden goodwill poistojen peruutus: IFRS-tilinpäätökseen on kirjattu laskennallista verovelkaa tilikaudelta 1.10.2016-30.9.2017 274 tuhatta euroa ja tilikaudelta 1.10.2017-30.9.2018 279 tuhatta euroa.

4) Vuokrasopimukset
Konserni on vuokrannut liikehuoneistoja, toimisto-, varasto- ja pysäköintitiloja, autoja, IT- ja muita laitteita sekä mainospaikkoja. Ennen IFRS-standardien soveltamista kaikki konsernin vuokrasopimukset käsiteltiin operatiivisina vuokrasopimuksina, jolloin vuokranmaksut kirjattiin kuluiksi tuloslaskelmaan. Konsernilla ei ollut rahoitusleasingeina käsiteltyjä vuokrasopimuksia.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
-Musti Group on soveltanut IFRS 16 -standardia takautuvasti siirtymähetkestä 1.10.2016 lähtien, jolloin siirtymähetken vaikutukset on laskettu siten, kuin standardi olisi ollut aina voimassa.
-Kunkin vuokrasopimuksen alkamishetkellä Musti Group kirjaa taseelle käyttöoikeusomaisuuserän sekä vuokrasopimusvelan.
-Käyttöoikeusomaisuuserästä tehdään poistot sopimuksen alkamisajankohdan ja käyttöoikeusomaisuuserän taloudellisen vaikutusajan päättymisen tai sitä aikaisemman vuokra-ajan päättymisen välisenä aikana.
-Vuokrasopimusvelkaa määritettäessä minimivuokrat diskontataan käyttäen lisäluoton korkoa.
-IFRS 16 salliman helpotuksen mukaan lyhytaikaiset vuokrasopimukset ja arvoltaan vähäiset omaisuuserät kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan kuten ennen IFRS-siirtymääkin.
-Musti Group määrittää kunkin vuokrasopimuksen vuokra-ajaksi sen ajanjakson, jona vuokrasopimus ei ole purettavissa. Arvioidessaan mahdollisten jatko-, purku- tai osto-optioiden todennäköisyyttä sekä toistaiseksi voimassa olevien sopimusten pituutta johto käyttää harkintaa (ks. liitetieto 3.5 Vuokrasopimukset).

Tehdyt oikaisut:
-IFRS 16 -standardin mukaisesti avaavaan taseeseen on takautuvasti kirjattu käyttöoikeusomaisuushyödykkeitä 47 338 tuhatta euroa ja niitä vastaava velka 50 913 tuhatta euroa. Käyttöoikeusomaisuuserän ja vuokrasopimusvelan välinen erotus 2 987 on kirjattu siirtymähetken omaan pääomaan. Lisäksi avaavaan taseeseen on kirjattu yllämainituista eristä laskennallinen vero.
-Vastaavat oikaisut on tehty myös 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyvien tilikausien siirtymälaskelmilla.
-Kirjauksen nettovaikutus tilikauden tulokseen verojen jälkeen oli -534 tuhatta euroa tilikaudella 1.10.2016-30.9.2017 ja -438 tuhatta euroa tilikaudella 1.10.2017-30.9.2018.

5) Johdannaisinstrumentit

30.9.2018 päättyneellä tilikaudella Mustilla on ollut valuuttajohdannainen, jonka käypä arvo on tilinpäätöshetkellä 30.9.2018 korkeampi kuin hankintameno. FAS:n mukaan käyvän arvon nousua ei kirjata FAS-tilinpäätökseen tuottona.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
-IFRS-standardien mukaisesti käyvän arvon muutos kirjataan tulosvaikutteisesti, riippumatta siitä onko käyvän arvon muutos positiivinen vai negatiivinen. FAS:n mukaan käyvän arvon tulosvaikutteinen kirjaus tehdään vain, jos käypä arvo on hankintamenon suuruinen tai sitä alhaisempi.

Tehdyt oikaisut:
-Musti Group on kirjannut rahoitustuottoa 57 tuhatta euroa ja vastaavan suuruisen saamisen käyvän arvon muutoksesta tulosvaikutteisesti tilikaudella 1.10.2017 – 30.9.2018.

6) Lainat rahoituslaitoksilta

Musti Group-konsernilla on korollisia velkoja, jotka koostuvat lainoista rahoituslaitoksilta. Lainat on jaoteltu maturiteetin mukaisesti lyhyt- ja pitkäaikaisiin rahoitusvelkoihin.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
-FAS-taseessa transaktiomenot on kirjattu ennakkomaksuna ja jaksotetaan tulosvaikutteisesti tasaerinä. IFRS-standardeja sovellettaessa korolliset velat kirjataan alun perin käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Myöhemmin korolliset velat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon, ja mahdollinen ero saadun määrän (transaktiomenoilla vähennettynä) ja takaisin maksettavan määrän välillä kirjataan tuloslaskelmaan laina-ajan kuluessa efektiivisen koron menetelmällä.

Tehdyt oikaisut:
-IFRS-siirtymähetkellä 1.10.2016 on kirjattu transaktiokuluista johtuva oikaisu 1 100 tuhatta lainojen vähennyksenä ja 1 099 tuhatta euroa pitkäaikaisten saamisten vähennyksenä. Lainojen ja saamisten vähennyksen erotus on kirjattu kertyneisiin voittovaroihin.
-Vastaavat oikaisut on tehty myös 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyvien tilikausien siirtymälaskelmilla, jolloin lainojen ja saamisten välinen erotus on kirjattu rahoituskuluihin.

7) Luottotappiovaraus

Musti Group on kirjannut FAS:ssa myyntisaamisten luottotappiovarauksen perustuen yhtiön arvioon ennakoiduista luottotappioista.

Merkittävimmät erot FAS:n ja IFRS:n välillä:
ÏFRS 9:n mukaisesti Musti Groupin tulee kirjata odotettavissa oleva luottotappio jaksotettuun hankintamenoon luokitelluista rahoitusvaroista. Myyntisaatavien osalta Musti Group on käyttänyt kirjauksessa yksinkertaistettua tapaa, jossa tulevaisuuden odotettavissa oleva luottotappiovarausmatriisi huomioi myös kaikki saamiset.

Tehdyt oikaisut:
-IFRS-tilinpäätöksessä 1.10.2016 on purettu FAS:n mukainen luottotappiovaraus 112 tuhatta euroa ja kirjattu IFRS 9:n mukainen 64 tuhannen euron määräinen varaus.

-Vastaavat oikaisut on tehty myös 30.9.2017 ja 30.9.2018 päättyvien tilikausien siirtymälaskelmilla.

6.2 Lähipiiritapahtumat

Musti Group-konsernin lähipiiriin kuuluvat sen emoyhtiö, tytäryhtiöt, yhteisyritys sekä omistajat Millan Holding S.a.r.l. (EQT Mid Market Fund), Vaaka Partners, Braganza AB ja Ludv. G Braathens Rederi AS. Lähipiiriin luetaan myös Musti Group Holding Oy:n hallitus, Musti Group Oy:n (operatiivinen) hallitus ja johtoryhmän jäsenet mukaan lukien toimitusjohtaja ja näiden perheenjäsenet. Tytäryhtiöt ja yhteisyritykset on esitetty liitteessä 1.4. Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiirin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Lainat omistajilta

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Muut pitkäaikaiset korolliset velat	9 472	8 742
Vaihtovelkakirjalainat	0	4 400

4,4 miljoonan euron vaihtovelkakirjalainan lisäksi Musti Groupilla on tilikauden aikana ollut 5,6 miljoonan euron vaihtovelkakirja lähipiiriltä. Molemmat lainat ovat olleet korottomia ja maksettu takaisin 22.12.2017.

Liiketoimet yhteisyritysten kanssa

EUR tuhatta	**30.9.2018**	**30.9.2017**
Tavaroiden ja palvelujen ostot	3 068	2 449
Saamiset	0	56
Velat	211	190

Lähipiirin kanssa toteutetut transaktiot tehdään markkinaehtoisesti ja ne vastaavat ehdoiltaan riippumattomien osapuolien kanssa tehtäviä liiketoimia. Johdon palkkiot on esitetty alla olevassa taulukossa. Johdolle ei ole myönnetty lainoja eikä johdon kanssa ole tehty muita liiketoimia.

Johdon palkat ja palkkiot

Hallitus päättää toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenten palkitsemisesta ja sen perusteista. Toimitusjohtajan ja johtoryhmä jäsenten palkka muodostuu kuukausipalkasta ja bonuksesta. Bonuspalkkion ehdot päättää emoyhtiön hallitus vuosittain. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän bonuspalkkiot maksetaan tilikaudelle asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden sekä tiettyjen kannattavuustavoitteiden saavuttamisen perusteella. Tulospalkan osuus kiinteästä palkasta voi olla korkeintaan 8 kuukauden kuukausipalkka toimitusjohtajan osalta ja johtoryhmän osalta 4 kuukauden kuukausipalkka.

Konsernin toimitusjohtajalla on oikeus lakisääteiseen eläkkeeseen ja eläkeikä määräytyy lakisääteisen työeläkejärjestelmän puitteissa. Toimitusjohtajan eläkeikä on voimassa olevan lainsäädännön nojalla 63 vuotta. Toimitusjohtajalla on Musti Groupin puolesta henkivakuutus ja ylimääräinen eläkevakuutus. Lisäeläkkeen hän saa 63 vuoden iässä. Toimitusjohtajan työsopimuksen irtisanomisaika on 6 kuukautta, ja hänellä on oikeus palkkaan irtisanomisajalta sekä tulospalkkioon irtisanomishetkeen asti. Lisäksi yhtiön irtisanoessa työsopimuksen, toimitusjohtajalla on oikeus tietyin edellytyksin kuuden kuukauden kokonaispalkkaa vastaavaan määrään.

Toimitusjohtajan palkat, palkkiot ja eläke-etuudet

EUR tuhatta	**1.10.2017-30.9.2018**	**1.10.2016-30.9.2017**
Palkat, palkkiot ja etuudet	465	291
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	115	71
Yhteensä	**581**	**362**

Yhtiön toimitusjohtajana on toiminut Mika Sutinen 30.9.2017 asti ja 1.10.2017 lähtien David Rönnberg.

Johtoryhmän palkat, palkkiot ja eläke-etuudet (ilman toimitusjohtajaa)

EUR tuhatta	**1.10.2017-30.9.2018**	**1.10.2016-30.9.2017**
Palkat, palkkiot ja etuudet	1 760	1 155
Eläkekulut - maksupohjaiset järjestelyt	407	219
Yhteensä	**2 167**	**1 374**

Hallituksen palkkiot

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Johan Dettel (31.8.2018 asti)		
Annika Schauman (31.8.2018 asti)		
Jarkko Murtoaro (13.12.2019 asti)		
Juho Frilander (1.9.2018 alkaen)		
Ilari Haataja (1.9.2018 alkaen)		
Jeffrey David		
Ingrid Johansson Blank	15	15
Erik Lindgren (10.12.2019 asti)	15	15
Geir Stormorken (10.12.2019 asti)		
Lisa Farrar (1.12.2018 alkaen)		
Vesa Koskinen (13.12.2019 alkaen)		
Yhteensä	**30**	**30**

6.3 Verot

Tuloverot

Laatimisperiaate

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisut sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon.

Tuloverot

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Tilikauden verot:		
Tilikauden verotettavaan tuloon perustuva vero	-1 222	-973
Verot edellisiltä tilikausilta	171	-1
Kauden verotettavaan tuloon perustuvat verot yhteensä	**-1 051**	**-973**
Laskennalliset verot:		
Laskennallisten verojen muutos	2 770	1 179
Tuloverot	**1 719**	**206**

Tuloslaskelman verokulun ja emoyhtiön verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

EUR tuhatta	1.10.2017-30.9.2018	1.10.2016-30.9.2017
Tulos ennen veroja	-8 077	-50
Verot emoyhtiön verokannan 20 % mukaan	1 615	10
Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus	127	197
Vähennyskelvottomien kulujen vaikutus	-100	-25
Verovapaiden tulojen vaikutus	45	66
Aiemmin kirjaamattomien verotuksellisten tappioiden hyödyntäminen	294	0
Verot edellisiltä tilikausilta	171	-1
Muut	-434	-41
Verot tuloslaskelmassa	**1 719**	**206**

Laskennalliset verosaamiset ja -velat

Laatimisperiaate

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Suurimmat väliaikaiset erot syntyvät verotappioista. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin kuin liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia. Laskennallisia verosaamisia kirjataan vain siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa on käytettävissä verotettavaa tuloa, jota vastaan väliaikaiset erot voidaan hyödyntää.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kun on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu. IFRS 16 käyttöoikeusomaisuuseriin ja leasing-velkaan liittyvät laskennalliset verot on konsernitaseessa netotettu, mutta alla olevassa laskennallisten verojen muutoserittelyssä ne on esitetty bruttona.

Johdon harkintaan perustuvat ratkaisut

Johdon harkintaa tarvitaan määritettäessä sitä, missä määrin laskennallisia verosaamisia voidaan kirjata. Musti Group-konsernin johto on käyttänyt harkintaa päättäessään kirjataanko laskennallista verosaamista käyttämättömistä verotuksellisista tappioista tai käyttämättömistä verohyvityksistä. Kirjaaminen tehdään siihen määrään asti kuin on todennäköistä, että tulevaisuudessa syntyy verotettavaa tuloa, jota vastaan käyttämättömät verotukselliset tappiot sekä käyttämättömät verotukseen liittyvät hyvitykset voidaan hyödyntää. Konserni arvioi veroilmoituksissa otettuja näkemyksiä tilanteissa, joissa sovellettavaan verolainsäädäntöön liittyy tulkinnanvaraisuutta. Tarvittaessa kirjattuja määriä oikaistaan vastaamaan odotettavia veroviranomaiselle maksettavaksi tulevia määriä.

Kauden aikaisista liiketoimintojen yhdistämisistä ei ole tunnistettu hankintahetkellä tappioista laskennallista verosaamista, hankintahetkellä vallinneesta epävarmuudesta johtuen. Liiketoiminnan yhdistämisestä kirjattujen tappioiden laskennallinen verosaaminen on kirjattu tilinpäätöshetkellä. Johdon harkinnan mukaan tappiot on käytettävissä tulevina vuosina.

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2018 aikana

EUR tuhatta	1.10.2017	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2018
Laskennalliset verosaamiset						
Verotukselliset tappiot	3 681	720		383	-216	4 569
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	0	1 551			-21	1 530
Vaihto-omaisuus	564	360				924
Vuokrasopimusvelat	11 010	86			-382	10 714
Muut erät	221	-155			-2	64
Yhteensä	**15 477**	**2 562**		**383**	**-620**	**17 803**

EUR tuhatta	1.10.2017	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2018
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat omaisuuserät	274	-222		2 300	-97	2 255
Käyttöoikeusomaisuuserät	10 079	-43			-353	9 684
Muut erät	29	58			-3	83
Yhteensä	**10 383**	**-208**	**0**	**2 300**	**-453**	**12 022**
Nettomääräiset laskennalliset verot 30.9.2018	**-5 094**	**-2 770**	**0**	**1 917**	**167**	**-5 780**

Laskennallisten verojen muutokset tilikauden 2017 aikana

EUR tuhatta	1.10.2016	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2017
Laskennalliset verosaamiset						
Verotukselliset tappiot	2 162	1 542	-16		-7	3 681
Vaihto-omaisuus	564					564
Vuokrasopimusvelat	10 888	168	-162		116	11 010
Muut erät	447	-226	0			221
Yhteensä	**14 062**	**1 485**	**-179**		**109**	**15 477**

EUR tuhatta	1.10.2016	Kirjattu tuloslaskelmaan	Kirjattu omaan pääomaan	Liiketoimintojen yhdistämiset	Kurssierot	30.9.2017
Laskennalliset verovelat						
Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet		275	0		-1	274
Käyttöoikeusomaisuuserät	10 109	16	-154		109	10 079
Muut erät	14	15	-1		1	29
Yhteensä	**10 123**	**306**	**-155**		**109**	**10 383**
Nettomääräiset laskennalliset verot 30.9.2017	**-3 939**	**-1 179**	**24**			**-5 094**

6.4 Tilikauden jälkeiset tapahtumat

Tilikauden päättymisen jälkeen Musti ja Mirri-ketjuun on hankittu yksi myymälä. Arken Zoo-ketjun kolme omaa myymälää on suljettu. Norjaan Musti-ketjuun on perustettu tilikauden päättymisen jälkeen seitsemän uutta myymälää.

Tilinpäätöksen allekirjoitus

Helsingissä 16 päivänä ~~joulukuuta 2019~~ tammikuuta 2020
Musti Group Holding Oy:n hallitus

Jeffrey David
hallituksen puheenjohtaja

Ingrid Jonasson Blank

Lisa Farrar

Vesa Koskinen

Juho Frilander

David Rönnberg
toimitusjohtaja

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä 16. päivänä ~~joulukuuta 2019~~ tammikuuta 2020

Ernst & Young Oy
Tilintarkastusyhteisö

Johanna Winqvist-Ilkka
KHT

Ernst & Young Oy
Alvar Aallon katu 5 C
00100 Helsinki
Finland

Puhelin 0207 280 190
www.ey.com/fi
Y-tunnus 2204039-6,
kotipaikka Helsinki

Building a better working world

TILINTARKASTUSKERTOMUS

Musti Group Holding Oy:n hallitukselle

Tilinpäätöksen tilintarkastus

Lausunto

Olemme tilintarkastaneet Musti Group Holding Oy:n (y-tunnus 2659161-1) tilinpäätöksen tilikaudelta 1.10.2017 – 30.9.2018. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot, mukaan lukien yhteenveto merkittävimmistä tilinpäätöksen laatimisperiaatteista.

Lausuntonamme esitämme, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan konsernin taloudellisesta asemasta sekä sen toiminnan tuloksesta ja rahavirroista EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti.

Lausunnon perustelut

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

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

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

Tilinpäätöstä koskevat hallituksen ja toimitusjohtajan velvollisuudet

Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat tilinpäätöksen laatimisesta siten, että konsernitilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan EU:ssa käyttöön hyväksyttyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) mukaisesti. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös sellaisesta sisäisestä valvonnasta, jonka ne katsovat tarpeelliseksi voidakseen laatia tilinpäätöksen, jossa ei ole väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvaa olennaista virheellisyyttä.

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

Tilintarkastajan velvollisuudet tilinpäätöksen tilintarkastuksessa

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

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

- tunnistamme ja arvioimme väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvat tilinpäätöksen olennaisen virheellisyyden riskit, suunnittelemme ja suoritamme näihin riskeihin vastaavia tilintarkastustoimenpiteitä ja hankimme lausuntomme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Riski siitä, että väärinkäytöksestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, on suurempi kuin riski siitä, että virheestä johtuva olennainen virheellisyys jää havaitsematta, sillä väärinkäytökseen voi liittyä yhteistoimintaa, väärentämistä, tietojen tahallista esittämättä jättämistä tai virheellisten tietojen esittämistä taikka sisäisen valvonnan sivuuttamista.
- muodostamme käsityksen tilintarkastuksen kannalta relevantista sisäisestä valvonnasta pystyäksemme suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta emme siinä tarkoituksessa, että pystyisimme antamaan lausunnon konsernin sisäisen valvonnan tehokkuudesta.
- arvioimme sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuutta sekä johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden ja niistä esitettävien tietojen kohtuullisuutta.
- teemme johtopäätöksen siitä, onko hallituksen ja toimitusjohtajan ollut asianmukaista laatia tilinpäätös perustuen

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Building a better working world

oletukseen toiminnan jatkuvuudesta, ja teemme hankkimamme tilintarkastusevidenssin perusteella johtopäätöksen siitä, esiintyykö sellaista tapahtumiin tai olosuhteisiin liittyvää olennaista epävarmuutta, joka voi antaa merkittävää aihetta epäillä emoyhtiön tai konsernin kykyä jatkaa toimintaansa. Jos johtopäätöksemme on, että olennaista epävarmuutta esiintyy, meidän täytyy kiinnittää tilintarkastuskertomuksessamme lukijan huomiota epävarmuutta koskeviin tilinpäätöksessä esitettäviin tietoihin tai, jos epävarmuutta koskevat tiedot eivät ole riittäviä, mukauttaa lausuntomme. Johtopäätöksemme perustuvat tilintarkastuskertomuksen antamispäivään mennessä hankittuun tilintarkastusevidenssiin. Vastaiset tapahtumat tai olosuhteet voivat kuitenkin johtaa siihen, ettei emoyhtiö tai konserni pysty jatkamaan toimintaansa.

- arvioimme tilinpäätöksen, kaikki tilinpäätöksessä esitettävät tiedot mukaan lukien, yleistä esittämistapaa, rakennetta ja sisältöä ja sitä, kuvastaako tilinpäätös sen perustana olevia liiketoimia ja tapahtumia siten, että se antaa oikean ja riittävän kuvan.
- hankimme tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä konserniin kuuluvia yhteisöjä tai liiketoimintoja koskevasta taloudellisesta informaatiosta pystyäksemme antamaan lausunnon konsernitilinpäätöksestä. Vastaamme konsernin tilintarkastuksen ohjauksesta, valvonnasta ja suorittamisesta. Vastaamme tilintarkastuslausunnosta yksin.

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

Muut raportointivelvoitteet

Muut seikat

Tämä tilintarkastuskertomus on annettu ainoastaan sisällytettäväksi Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2017/1129 ja komission delegoidun asetuksen (EU) 2019/980 mukaisesti laadittuun esitteeseen. Musti Group Holding Oy on laatinut samalta tilikaudelta kotimaisen kirjanpitokäytännön mukaisen tilinpäätöksen, josta olemme antaneet yhtiökokoukselle vakiomuotoisen 15.2.2019 päivätyn tilintarkastuskertomuksen.

Helsingissä 16. tammikuuta 2020

Ernst & Young Oy
tilintarkastusyhteisö

Johanna Winqvist-Ilkka
KHT

A member firm of Ernst & Young Global Limited

Myyntiosakkeita listautumisannissa myyvät myyjät

PÄÄMYYJÄ

Päämyyjän eli EQT:n aikomuksena on myydä Myyntiosakkeita määrällä, joka vastaa noin 28,8–30,4 prosenttia ulkona olevien Osakkeiden kokonaismäärästä osakelajien muuntamisen sekä Listautumisannissa annettavien Uusien osakkeiden antamisen jälkeen. Seuraavassa taulukossa on esitetty myytävien Myyntiosakkeiden sekä EQT:n osakeomistuksen määrä Listautumisannin jälkeen (mukaan lukien Uusien Osakkeiden antaminen) Alustavan Hintavälin vähimmäis- ja enimmäishinnalla, olettaen, että Lisäosakeoptio käytetään kokonaan.

			Osakeomistus Listautumisannin toteuttamisen jälkeen (ennen Lisäosakeoptiota)		Osakeomistus Listautumisannin toteuttamisen jälkeen (Lisäosakeoption jälkeen)	
Lopullinen Merkintähinta	**Myynti-osakkeet**	**Lisäosakeoptio**	**Osakkeiden määrä Listautumisannin jälkeen**	**Prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä**	**Osakkeiden määrä Listautumisannin jälkeen**	**Prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä**
Vähimmäishinta	13 254 747	3 726 714	15 265 600	33,2	11 538 886	25,1
Enimmäishinta	9 731 650	2 596 470	10 267 023	32,0	7 670 553	23,9

Myyntiosakkeiden myyminen osana Listautumisannin toteuttamista on ehdollinen sille, että Yhtiö saa kerättyä Listautumisannissa vähintään 40 miljoonan euron bruttovarat ja että sen lisäksi saavutetaan riittävä määrä Myytävien Osakkeiden ostotarjouksia.

HALLITUS JA JOHTORYHMÄ

Seuraavassa taulukossa on esitetty hallituksen ja johtoryhmän jäsenet, jotka tarjoavat Myyntiosakkeita Listautumisannissa, hallussa olevat osakkeet osakelajien muuntamisen ja Uusien Osakkeiden annin jälkeen Listautumisannissa, mutta ennen Myyntiosakkeiden allokoimista, olettaen että Lopullinen Merkintähinta on joko Alustavan Hintavälin vähimmäis- tai enimmäishinta.

	Omistetut osakkeet[1]		**Tarjottavat osakkeet**		**Omistetut osakkeet Listautumisannin jälkeen**		**Prosenttia kaikista osakkeista ja äänistä Listautumisannin jälkeen**	
Nimi	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**	**Vähimmäis-hinta**	**Enimmäis-hinta**
Robert Berglund	318 000	318 000	98 526	103 162	219 474	214 838	0,5	0,7
Sami Tanner[2]	26 153	23 897	12 154	11 628	13 999	12 269	0,0	0,0
Juhana Lamberg	51 957	46 258	24 146	22 509	27 811	23 749	0,1	0,1
Erik Ringen Skjærstad	12 850	12 850	5 971	6 253	6 879	6 597	0,0	0,0
Anton Jacobsson[3]	26 153	23 897	12 154	11 628	13 999	12 269	0,0	0,0

[1] Hallussa olevien osakkeiden määrä perustuu osakkeiden määrään osakelajien yhdistämisen jälkeen Alustavan Hintavälin vähimmäis- ja enimmäishinnoilla.

[2] Välillinen omistus Tanner Advisory Oy:n kautta.

[3] Välillinen omistus ABJ Advisory AB:n kautta.

MUUT MYYJÄT

Seuraavassa taulukossa on esitetty Muiden Myyjien nimi sekä näiden tarjoamien Myyntiosakkeiden määrä Listautumisannissa, sekä hallussa olevien osakkeiden määrä osakelajien muuntamisen jälkeen, mutta ennen Myyntiosakkeiden allokoimista, olettaen että Lopullinen Merkintähinta on joko Alustavan Hintavälin vähimmäis- tai enimmäishinta.

	Omistetut osakkeet [1]		Tarjottavien Myyntiosakkeiden määrä	
Nimi	**Vähimmäishinta**	**Enimmäishinta**	**Vähimmäishinta**	**Enimmäishinta**
Anttola Tommi	15 539	13 842	7 221	6 735
AKTIEBOLAGET PublicFunction	200 869	144 987	93 353	70 552
Braganza AB	1 823 982	1 292 278	847 690	628 841
DyZo AB (u.n.c.t. Berndtsson Jahns AB) (Goldcup 15564 AB)	57 442	43 284	26 696	21 062
Fredrik Thorslund Invest AB	137 963	97 491	64 117	47 440
Hannula Panu	55 185	50 226	25 647	24 440
Ilmarisen Suomi-Rahasto I Ky	726 552	511 972	337 662	249 133
Jonny Thorslund Invest AB	137 913	97 441	64 094	47 416
Kurokallio Jari	55 435	39 103	25 763	19 028
Lanefelt Peder Johan	12 850	12 850	5 971	6 253
Lind Jon	12 850	12 850	5 971	6 253
LM Invest AB	263 065	198 264	122 258	96 478
Lundström Heidi Annika	18 962	17 117	8 812	8 329
Ludv. G. Braathens Rederi AS	158 587	112 349	73 702	54 670
Malinen Miika	4 467	3 155	2 076	1 535
Mican Filip	12 850	12 850	5 971	6 253
My 1st Deal AB	263 065	198 264	122 258	96 478
Mäkipeura Petri	277 919	206 372	129 162	100 423
Off The Shelf 10042 AB (u.n.c.)	5 005	3 757	2 326	1 828
Orovuo Pasi	14 026	12 770	6 518	6 214
Salmi Matti	12 596	11 688	5 853	5 687
Sieppi Hanna	23 612	21 432	10 973	10 429
Sutinen Mika	289 628	204 153	134 603	99 343
Svantemark Nils	6 539	6 167	3 038	3 000
Vaaka Partners[2]	2 688 807	1 894 708	1 249 612	921 990
Zethraeus Invest AB	170 652	120 196	79 310	58 489

[1] Hallussa olevien osakkeiden määrä perustuu osakkeiden määrään osakelajien yhdistämisen jälkeen Alustavan Hintavälin vähimmäis- ja enimmäishinnoilla.

[2] Vaaka Partners Buyout I Ky, Vaaka Partners Buyout I B Ky, Vaaka Partners Buyout I C Ky, Vaaka Partners Buyout I E Ky, Vaaka Partners Buyout I F Ky.

LIITE B

Tässä liitteessä kuvattu yhtiöjärjestys on voimassa Yhtiön Listautumisesta alkaen.

Musti Group Oyj:n yhtiöjärjestys

1 §

Yhtiön toiminimi on Musti Group Oyj ja kotipaikka Helsinki. Yhtiön rinnakkaistoiminimi englanniksi on Musti Group Plc.

2 §

Yhtiön toimialana on lemmikkieläimille suunnattujen ruoka- ja muiden tuotteiden sekä palveluiden tukku- ja vähittäiskauppa, markkinointi, tuotteiden valmistaminen ja kehittäminen sekä franchise-toiminta. Yhtiö voi harjoittaa toimintaansa tytär- ja omistusyhtiöiden kautta. Lisäksi yhtiön toimialana on hallita ja omistaa arvopapereita, osakkeita, kiinteistöjä ja muuta omaisuutta Suomessa ja ulkomailla itse tai omistamiensa yhtiöiden kautta. Yhtiön toimialana on myös tuottaa hallinto-, rahoitus- ja muita konsernipalveluita konserniyhtiöilleen, sekä antaa konserniyhtiöidensä puolesta vakuuksia ja takauksia.

3 §

Yhtiön hallitukseen kuuluu kolmesta kymmeneen (3-10) jäsentä. Hallituksen jäsenen toimikausi alkaa siitä yhtiökokouksesta, jossa hänet on valittu, ja päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

4 §

Yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan nimittämisestä ja erottamisesta päättää yhtiön hallitus.

5 §

Yhtiötä edustavat hallituksen jäsenet kaksi (2) yhdessä sekä se tai ne henkilöt, jotka hallitus on siihen oikeuttanut.

6 §

Yhtiön osakkeet kuuluvat arvo-osuusjärjestelmään ilmoittautumisajan jälkeen.

7 §

Osakkeenomistajat käyttävät yhtiökokouksessa päätösvaltaansa yhtiön asioissa.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain kuuden (6) kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään, kun hallitus katsoo siihen olevan aihetta tai kun laki sitä edellyttää.

Hallitus kutsuu yhtiökokouksen koolle ja päättää sen pitämispaikasta ja ajasta. Kutsu yhtiökokoukseen on toimitettava osakkeenomistajille aikaisintaan kolme (3) kuukautta ja viimeistään kolme (3) viikkoa ennen kokousta, kuitenkin viimeistään yhdeksän (9) päivää ennen yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Kutsu on toimitettava osakkeenomistajille ilmoituksella, joka julkaistaan yhtiön internet-sivuilla tai ainakin yhdessä hallituksen määräämässä valtakunnallisessa päivälehdessä.

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

8 §

Varsinaisessa yhtiökokouksessa on esitettävä:

- tilinpäätös, joka sisältää konsernitilinpäätöksen,
- toimintakertomus, sekä
- tilintarkastuskertomus.

Tämän jälkeen on päätettävä:

- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen vahvistamisesta,
- taseen osoittaman voiton käyttämisestä,
- vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle,
- hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien palkkioista, sekä
- hallituksen jäsenten lukumäärästä.

Tämän jälkeen on valittava:

- hallituksen jäsenet, sekä
- yhtiön tilintarkastaja tai tilintarkastajat.

Tämän jälkeen on käsiteltävä muut kokouskutsussa mahdollisesti mainitut asiat.

9 §

Yhtiöllä on yksi (1) tilintarkastaja, jonka on oltava Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastajan toimikausi alkaa siitä yhtiökokouksesta, jossa tilintarkastaja on valittu, ja päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

10 §

Yhtiön tilikausi päättyy vuosittain 30.9.

YHTIÖ

Musti Group Oyj
Mäkitorpantie 3 B
00620 Helsinki

PÄÄJÄRJESTÄJÄT

Carnegie Investment Bank Ab, Suomen sivuliike
Eteläesplanadi 22 A
00130 Helsinki

Jefferies International Limited
100 Bishopsgate London,
EC2N 4JL London
United Kingdom

Nordea Bank Abp
Satamaradankatu 5
00020 NORDEA

YHTIÖN OIKEUDELLINEN NEUVONANTAJA

Roschier Asianajotoimisto Oy
Kasarmikatu 21 A
00130 Helsinki

PÄÄJÄRJESTÄJIEN OIKEUDELLINEN NEUVONANTAJA

Borenius Asianajotoimisto Oy
Eteläesplanadi 2
00130 Helsinki

TILINTARKASTAJA

Ernst & Young Oy
Tilintarkastusyhteisö
Alvar Aallon katu 5c
00100 Helsinki