

**Duell** 

# Vuosikertomus 2024

(DUELLIN TILIKAUSI: SYYSKUU 2023-ELOKUU 2024)







# Sisällysluettelo

Duell lyhyesti.....	3
Duellin visio, arvot ja strategia .....	5
Arvoketju.....	6
Toimitusjohtajan katsaus .....	7
Kohokohdat 2024.....	8
Markkinakehitys .....	9
Näkymät, kasvustrategia ja taloudelliset tavoitteet.....	10
Asiakkaat, tuoteryhmät ja brändit vuonna 2024 .....	11
Duellin lähestymistapa yritysostoihin .....	12
Maantieteellinen kasvu, verkkokauppa, brändivalikoiman kehittäminen ja kannattavuuden parantaminen.....	13
Duell sijoituskohteena .....	15
Kilpailu .....	16
Johdatus Duellin kestävä kehityksen lähestymistapaan.....	17
Ympäristö.....	18
Sosiaalinen toiminta.....	20
Hallinto.....	22
Hallinto ja palkitseminen .....	24
Palkitsemisraportti 2024.....	26
Hallituksen toimintakertomus 2024.....	30
Tilinpäätös.....	39
Tilinpäätöksen liitetiedot.....	43
Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitukset .....	51







# Duell lyhyesti

Duell Oyj (Duell) on mustasaarelainen maahantuonti- ja tukkuyhtiö, joka on perustettu vuonna 1983. Duellilla on myyntitoimistot ja varastot Tampereella, Ruotsin Tranåsissa, Hollannin Veghelissä, Ranskan Le Cavalierissa ja Ison-Britannian New Miltonissa sekä myyntitoimisto Norjan Kongsvingerissä. Duell maahantuo, valmistaa ja myy tuotteita Euroopassa laajan jakeluverkoston kautta, johon kuuluu noin 8 500 jälleenmyyjää. Tuotevalikoimaan kuuluu noin 150 000 tuotetta ja yli 500 brändiä. Valikoima kattaa varaosat ja tarvikkeet moottoripyöräilyyn, pyöräilyyn, moottorikelkkailun, ATV/UTV-ajoneuvojen, veneilyn sekä puutarha- ja metsäpienkoneiden kategorioille. Duellin liikevaihto tilikaudella 2024 oli 125 miljoonaa euroa, ja yhtiö työllistää yli 200 henkilöä. Duellin osakkeet (DUELL) on listattu Nasdaq First North Growth Market -markkinapaikalla.

[www.duell.eu](http://www.duell.eu)

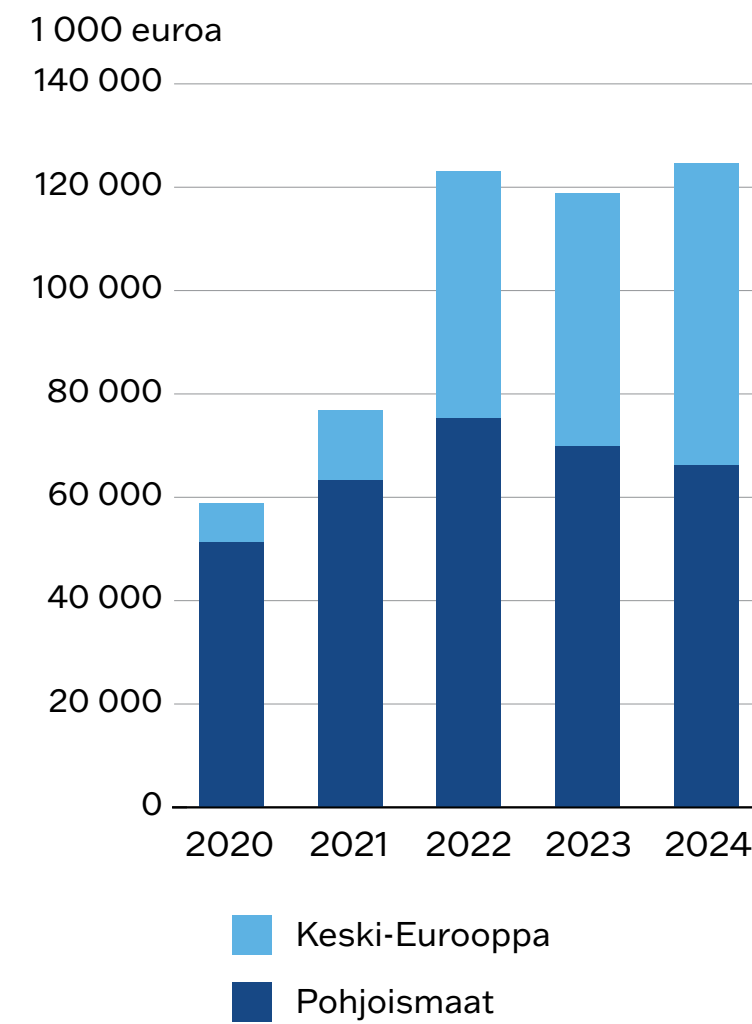






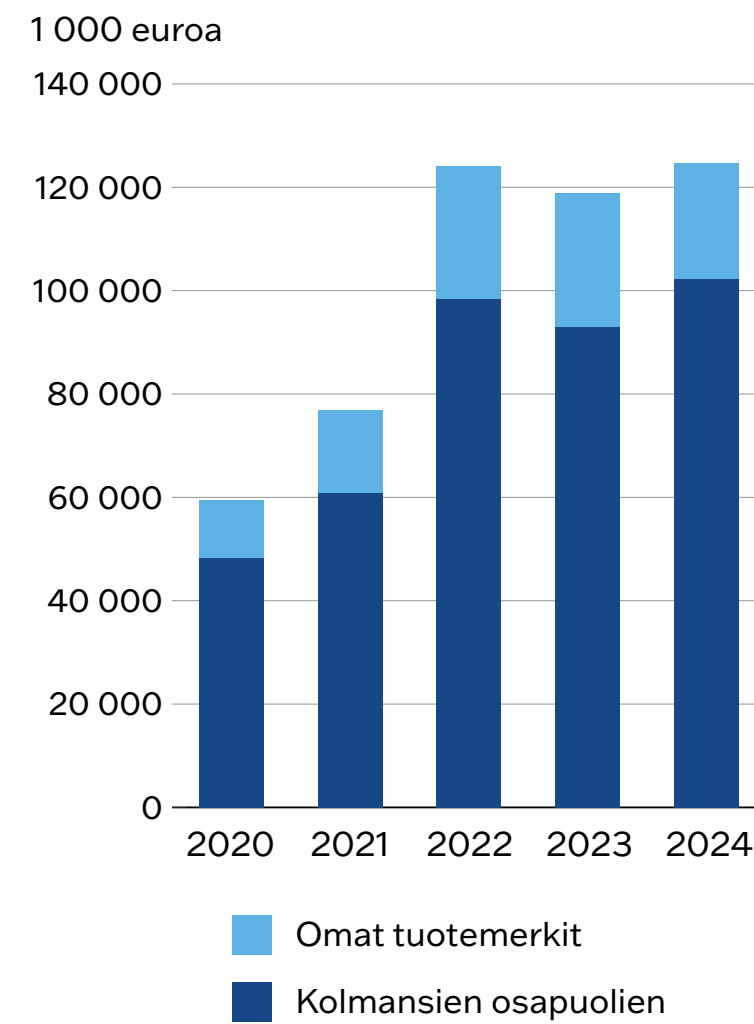
## MAANTIETEELLINEN KASVU

## Myynti alueittain

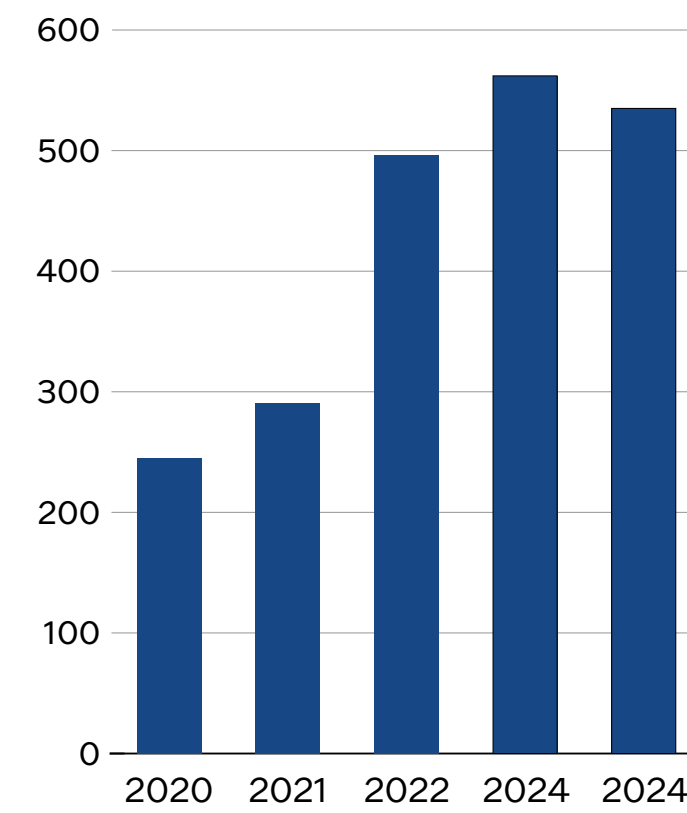


## TUOTEMERKKIVALIKOIMAN KEHITTÄMINEN

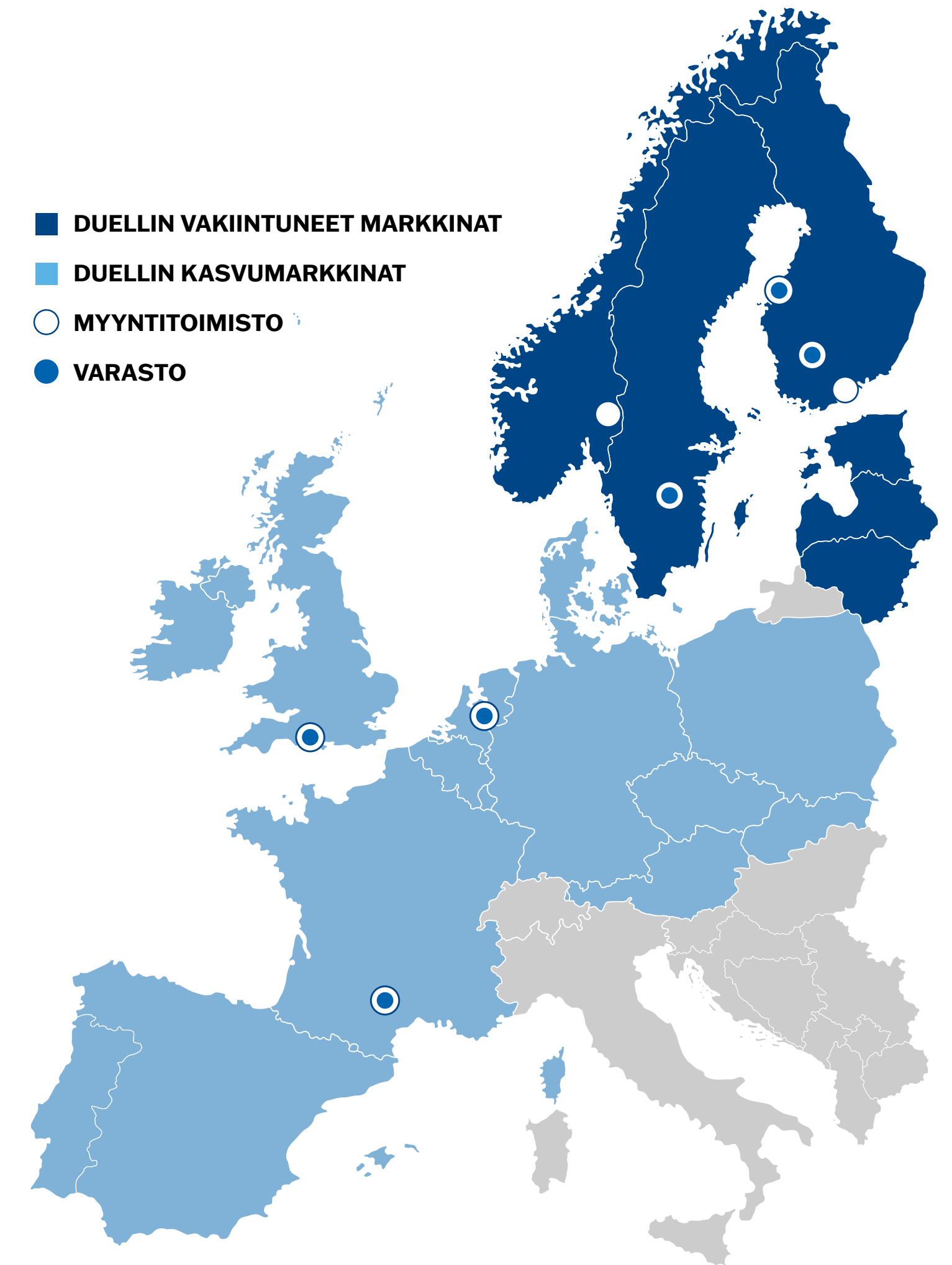
## Kolmansien osapuolten ja omien tuotemerkkien myynti



## Tuotemerkkien määrä



- DUELLIN VAKIINTUNEET MARKKINAT
- DUELLIN KASVUMARKKINAT
- MYYNTITOIMISTO
- VARASTO



# 125 M€

LIKEVAIHTO  
TILIKAUDELLA 2024

# +5%

LIKEVAIHDON KASVU  
TILIKAUDELLA 2024

# 5%

OIKAISTU EBITA-MARGINAALI  
TILIKAUDELLA 2024

# 215

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ  
TILIKAUDEN 2024 LOPUSSA



# Duellin visio, arvot ja strategia



## VISIO

Tuotemerkkien omistajien ja jälleenmyyjien ensisijainen tukkukauppa-kumppani Euroopassa



## ARVOT

Intohimo  
Luottamus  
Kumppanuus



## STRATEGIA

Maantieteellisten markkinoiden laajentaminen  
Verkkokauppa-kumppanina toimiminen  
Tuotemerkkivalikoiman kehittäminen



# Arvoketju



- Duellilla on hyvä asema suurilla ja suhteellisen vakailla markkinoilla
- Duell on yksi Pohjoismaiden ja Baltian johtavista jakelijoista, ja sen läsnäolo Keski-Euroopassa kasvaa
- Yhtiöllä on laaja valikoima tunnettuja tuotemerkkejä

- Yhtiö edustaa vahvaa arvolupausta tuotemerkkien omistajille ja jälleenmyyjille
- Duellilla on vahva ja vakaa asema tärkeimmässä myyntikanavissa
- Duellilla on osaava, kokenut ja intohimoinen johtoryhmä ja henkilöstö



# Toimitusjohtajan katsaus

Tilikausi 2024 oli pitkälti vakauttamisen ja toiminnan tehostamisen vuosi. Vuoden aikana Duell keskittyi vahvistamaan taloudellista asemaa, parantamaan kannattavuutta, optimoimaan tuotemerkkivalikoimaa, virtaviivaistamaan toimintoja ja kehittämään keskeisiä tavarantoimittajasuhteita sekä investoimaan sähköisen kaupankäynnin valmiuksiin.

Tilikauden 2024 liikevaihto kasvoi viisi prosenttia 125 miljoonaan euroon ja oikaistu EBITA kasvoi 34 prosenttia 6,2 miljoonaan euroon. Strateginen keskittymisemme Keski-Euroopan markkinoille eteni hyvin. Tämän ansiosta onnistuimme kasvattamaan liiketoimintamme volyymia edelleen hieman epävarmassa markkinatilanteessa. Tämä strateginen painopiste on palvellut meitä erityisen hyvin tällä hetkellä, jolloin Pohjoismaiden markkinoiden kysyntä on edelleen heikkoa. Suurimmat Keski-Euroopan toimintamme ovat Ranskassa ja Isossa-Britanniassa, mutta myös Benelux-maat ja Saksa ovat tärkeitä alueita kasvuyhtälössämme.

Pohjoismaissa moottoripyörien rekisteröinnit vähenivät, minkä seurauksena moottoripyörien osien ja tarvikkeiden markkinakysyntä on alhaisempaa. Toisaalta polkupyörien osien ja tarvikkeiden kysyntä oli hyvä Pohjoismaiden markkinoilla, joilla meidät tunnetaan huippubrändeistä ja hyvin toimivasta logistiikkajärjestelystä asiakkaillemme Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Kannattavuuden parantamiseen keskittyvä ohjelmamme, jossa sovellettiin monenlaisia aloitteita, eteni hyvin vuoden aikana ja saavutti pisteen, jossa pystyimme siirtämään ne osaksi toimintaprosesseja. Tulosten lisäksi pidän tätä myös virstanpylväänä kehitettäessä kykyämme toteuttaa ja tunnistaa mahdollisuuksia sekä muuttaa toimenpiteet konkreettisiksi tuloksiksi. Uskon, että tämä on tärkeä kyky jokaisessa suorituskykyisessä organisaatiossa.

Kesäkuussa 2024 otimme käyttöön uuden organisaatiomallin, jonka tavoitteena on parantaa tehokkuutta selkeämmällä markkinafokuksella, edistää kasvua ja kehittää strategisia kumppanuuksia. Uusi malli mahdollistaa myös tehokkaamman integraation konsernitasolla orgaanisen kasvun kiihdyttämiseksi. Se tarjoaa myös entistä vahvemman perustan ostotoiminnan ja brändiportfolion kehittämiseksi.

Yhtiön taloudellinen asema parani merkittävästi vuoden aikana. Tammikuussa toteutetulla merkintäoikeusannilla kerätty lisäpääoma oli merkittävä askel, mutta myös kannattavuuden parantamiseksi tehdyt toimenpiteet olivat tärkeitä vakaamman aseman saavuttamisessa. Edistyimme myös varastotasojen optimoinnissa, ja varastojen kiertonopeuden parantuessa oikeaan suuntaan. Olemme siirtymässä asteittain entistä datapohjaisempaan päätöksentekoon valikoiman ja varastotasojen osalta.

Jatkoimme myös yritys vastuuvuoroitteen määrittelyä ja kehittämistä noudattaaksemme pörssi-yhtiöille asetettuja säännöksiä täyttämään CSRD-raportoinnin velvollisuudet vuonna 2026. Otimme käyttöön Whistleblowing-kanavan, julkistimme konsernin eettisen ohjeiston ja keskityimme EU:n taksonomian määrittelyyn.

Monet edellä mainituista asioista pysyvät agendallamme myös ensi alkaneella tilikaudella, ja haluan kiittää koko Duellin organisaatiota heidän saavutuksistaan tilikaudella 2023–2024. Odotamme kysynnän olevan seuraavan 12 kuukauden aikana hieman suotuisempaa, mutta tuotekategorioittain voi esiintyä vaihtelua. Markkinoiden epävarmuustekijöistä huolimatta tavoitteenamme on jatkaa toimintamme parantamista tilikaudella 2025.

Haluan kiittää työntekijöitämme, asiakkaitamme, toimittajiamme, osakkeenomistajiamme ja muita sidosryhmiämme vuodesta 2024 ja odotan innolla vuotta 2025.

## Magnus Miemois

Toimitusjohtaja  
Duell Oyj

” Tilikausi  
2024 oli pitkälti  
vakauttamisen  
ja toiminnan  
tehostamisen  
vuosi.





# Kohokohdat 2024

## Kesäkuu 2024

Magnus Miemois aloitti uutena toimitusjohtajana. Kasvuun panostavan, strategisia kumppanuuksia kehittävän ja tehokkuutta parantavan organisaatio-uudistuksen yhteydessä nykyinen toimitusjohtaja Jarkko Ämmälä nimitettiin kaupalliseksi johtajaksi ja Jukka Smolander nimitettiin ostojohtajaksi.

Duellin kannattavuuden parantamishankkeen valmistuminen siirtyi toteutusvaiheeseen.

## Tammikuu 2024

Magnus Miemois aloitti COO:na ja varatoimitusjohtajana.

Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin rekisteröitiin yhteensä 1 008 000 642 uutta osaketta.

## Lokakuu 2023

Duell ilmoitti harkitsevansa merkintäoikeusantia taseensa vahvistamiseksi ja strategiansa toteuttamisen varmistamiseksi. Alustavien suunnitelmien mukaan mahdollisen annin koko olisi noin 20 miljoonaa euroa.

## Syyskuu 2023

Duell sai päätökseen toukokuussa 2023 käynnistyneeseen kustannussäästöohjelmaan liittyvät muutosneuvottelut, joiden tavoitteena oli sopeuttaa toimintakulut odotettua pienempään kysyntään.

## Elokuu 2024

Caj Malmsten aloitti uutena talousjohtajana.

Hallitus päätti aloittaa omien osakkeiden takaisinosto-ohjelman. Hankittavat osakkeet käytetään Duell-konsernin avainhenkilöille suunnattua uutta osakepohjaista kannustinjärjestelmää varten.

Hallitus perusti uuden osakepohjaisen kannustinjärjestelmän konsernin avainhenkilöille vuosille 2025–2029. Järjestelmä koostuu kolmesta ansaintakaudesta, jotka kattavat tilikaudet 2025–2027, 2026–2028 ja 2027–2029.

## Huhtikuu 2024

Talousjohtaja Riitta Niemelä siirtyi pois yhtiöstä ja väliaikainen talousjohtaja Juha Lindroos aloitti Duellissa 18.3.2024.

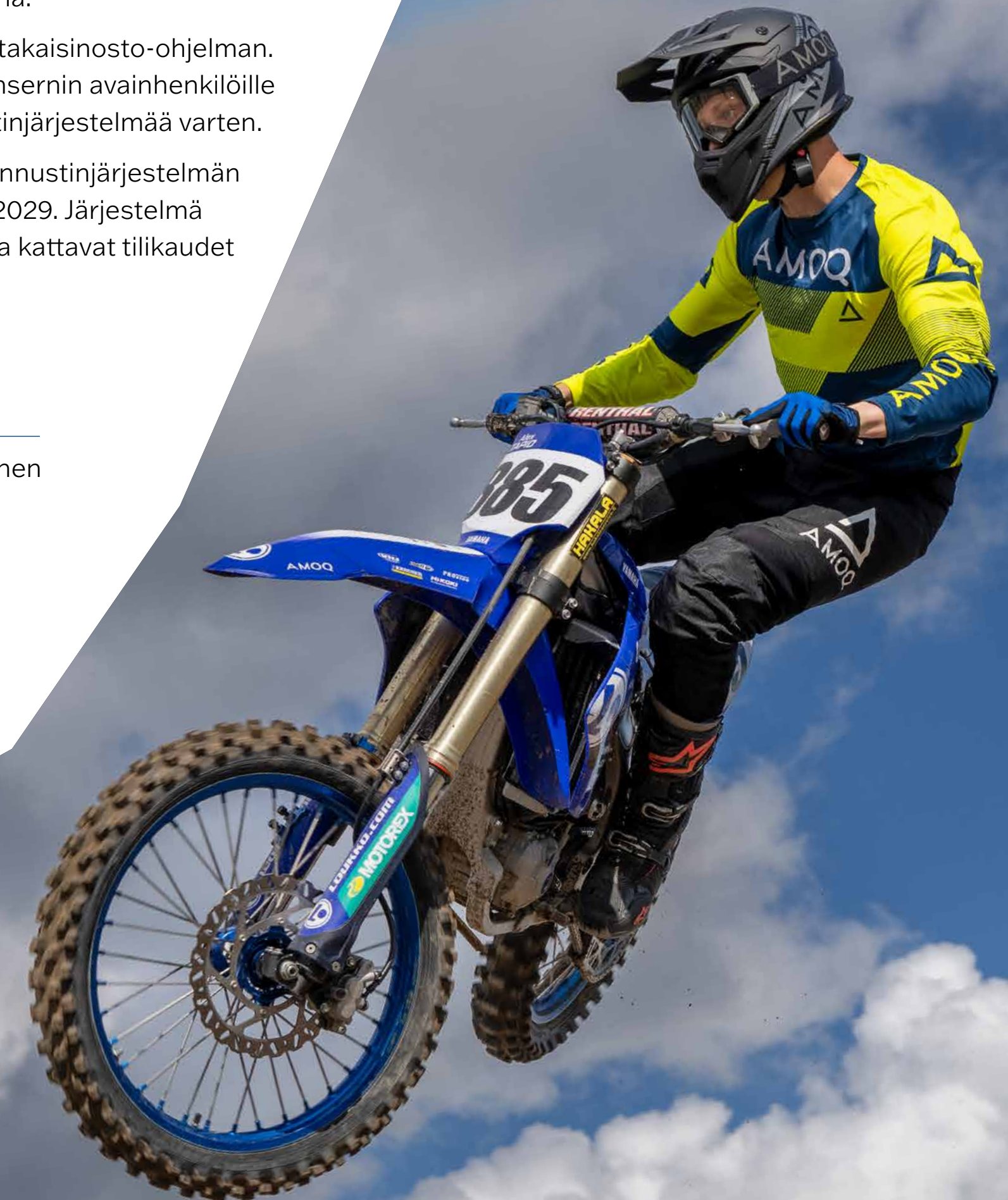
## Helmikuu 2024

Hallitus perusti uuden osakepohjaisen kannustinjärjestelmän (sitouttava osakepalkkiojärjestelmä 2024–2025) valikoiduille avainhenkilöille.

## Marraskuu 2023

Ylimääräinen yhtiökokous valtuutti hallituksen päättämään osakeannista.

” Duellin kannattavuuden parantamishankkeen valmistuminen siirtyi toteutusvaiheeseen.

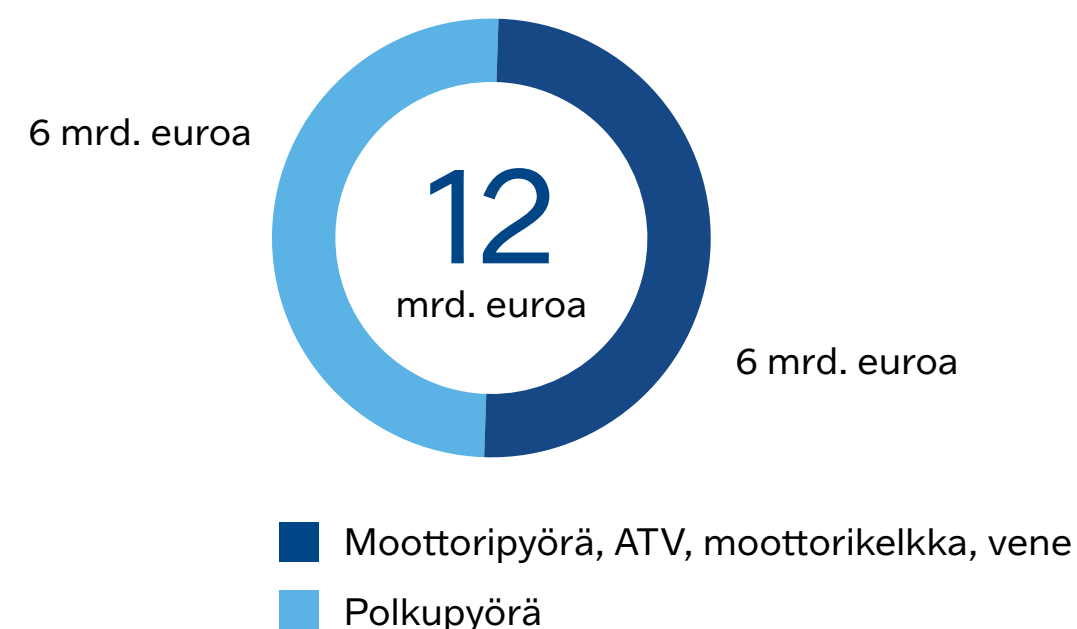




# Markkinakehitys

Duell odottaa tarjoamiensa tuotekategorioiden markkinakehityksen jatkuvan pitkällä aikavälillä suotuisana ja tarjoamiensa tuotteiden kysynnän pysyvän hyvänä nykyisestä alhaisesta loppuasiakaskysynnästä ja hitaammasta markkinakasvusta huolimatta. Lisäksi Duell uskoo, että sillä on houkutteleva potentiaali kasvaa edelleen Euroopassa ja että verkkokauppiat kasvavat nopeasti, mikä tarjoaa merkittäviä kasvumahdollisuuksia. Duell arvioi markkinoiden epävarmuuden jatkuvan.

Duellin osoitettavissa olevat markkinat segmenttien mukaan



## Markkinatrendit ja -tekijät

### Moottoripyöräkanta ja moottoripyöräilijät



Duell uskoo, että moottoripyörien ja moottoripyöräilijöiden määrä on hyödyllinen mittari tulevaa markkinakehitystä arvioitaessa. Powersports-jälkimarkkinat ovat historiallisesti kestäneet suhdannevaihteluita ja kasvaneet rekisteröidyn moottoripyöräkaluston tasaisen kasvun myötä. Duell uskoo, että powersports-jälkimarkkinoihin vaikuttavat eniten makrotaloudelliset tekijät. Vaikka talouden laskusuhdanne ei todennäköisesti vaikuttaisi haitallisesti varaosien kysyntään, joka on verrannollinen ajomatkojen kanssa, on todennäköistä, että moottoripyörän omistajat lykkäävät talouden laskusuhdanteessa harkinnanvaraisia investointeja moottoripyöriinsä, kuten osien tai lisävarusteiden päivityksiä. Lisäksi kuluttajien vaate- ja muut harkinnanvaraiset ostokset vähenevät yleisesti silloin, kun käytettävissä olevat tulot laskevat tai taloudessa on epävarmuutta.

### Rakenteellinen siirtymä verkkoon



Duell uskoo, että sen pääasialliset kohdemarkkinat ovat tällä hetkellä siirtymässä vähitellen perinteisestä kivijalkakaupasta verkkokauppaan, kun kuluttajat siirtyvät ostamaan powersports- ja polkupyörävaraosia sekä varusteita verkosta. Duell odottaa moottoripyörien varaosien ja varusteiden verkkomarkkinoiden kasvavan Euroopassa tulevina vuosina, kun taas moottoripyörien varaosien ja varusteiden kivijalkakaupan markkinat Euroopassa laskevat. Duell uskoo, että verkkokaupan osuus kasvaa osittain sen vuoksi, että markkinat soveltuvat hyvin verkkokauppaan.

### Sähköistyminen



Duell uskoo, että ympäristöpaineet ja tuoteinnovaatiot parantavat sähkökäyttöisten powersports-ajoneuvojen saatavuutta. Polkupyörien sähköistyminen on yleistymässä esimerkiksi kaupungeissa, joissa sähköpyöriä käytetään yhä enemmän työmatkoilla, ja useat maat pyrkivät tukemaan tätä muutosta myös erilaisilla tukimuodoilla ja infrastruktuurin kehittämällä. Kiinnostus sähköajoneuvomarkkinoita kohtaan on kasvussa, mikä johtuu sähköajoneuvojen alhaisesta melutasosta ja päästöttömyydestä, jotka parantavat niiden käytettävyyttä kaupunkialueilla. Lisäksi tiukentuvien päästömääräysten odotetaan edistävän sähköistymistä eri liikennesegmenteissä. Tästä huolimatta Duell uskoo, että siirtymä kaluston sähköistymiseen on todennäköisesti hidas, sillä powersports-ajoneuvojen käyttö on erittäin tunnepohjaista ja käyttäjät etsivät jännitystä – ja tällä alueella sähköistymisellä on rajoituksia melun ja viritysmahdollisuuksien vähenemisen vuoksi. Powersports-ajoneuvot myös aiheuttavat vähemmän päästöjä kuin muut ajoneuvot, kuten autot, ja sen vuoksi niihin kohdistuu vähemmän sääntelypainetta. Pitkällä aikavälillä Duell uskoo, että sähköistymisen myötä bensiinimoottoripyörien varaosien, kuten moottorinosien ja öljyjen, kysyntä siirtyy sähkömoottoripyörien akkuihin ja latausjohtoihin.



# Näkymät, kasvustrategia ja taloudelliset tavoitteet

## Tilikauden 2025 näkymät

Markkinat ovat jonkin verran vakiintuneet, mutta kuluttajien luottamus on epävarmuuden vuoksi edelleen heikko. Duell odottaa, että kysyntä on seuraavan 12 kuukauden aikana hieman parempi kuin vertailujaksolla, mutta tuotekategoriottain voi esiintyä vaihtelua.

Toimiala, jolla Duell toimii, on edelleen melko pirstaleinen, mikä tarjoaa pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja suosii suurempia toimijoita, joihin Duell kuuluu. Siksi ohjeistuksemme tilikaudelle 9/2024–8/2025 on, että:

- Duell odottaa, että orgaaninen valuuttakurssikorjattu liikevaihto on samalla tasolla tai korkeampi kuin edellisenä vuonna.
- Duell keskittyy edelleen kannattavuuden parantamiseen ja odottaa oikaistun EBITA:n paranevan viime vuoden tasosta.

## Kasvustrategia

### Orgaaninen kasvu ja yrityskaupat uusilla maantieteellisillä markkinoilla

- Duell hankkii lisää markkinaosuutta houkuttelemalla uusia asiakkaita ja kasvattamalla näin markkinaosuuttaan.
- Duell laajenee uusille markkinoille ja uusiin tuoteryhmiin. Duell laajentaa maakohtaisia tuotevalikoimia.
- Suuremmissa yritysostoissa Duell voi harkita velkarahoituksen ja oman pääoman ehtoisen rahoituksen yhdistelmää.

### Verkkokaupan kumppani

- Duellin tavoitteena on olla verkkokauppojen luotettava kumppani kasvavilla yritysten ja kuluttajien välisillä verkkomarkkinoilla tarjoamalla nopeaa ja tarkkaa tilausten käsittelyä, yhden luukun lähestymistapaa tuotteiden hankintaan, tuotetietoja yli 150 000 varastotuotteesta, dynaamisia ja joustavia toimituksia, noutopisteitä ja suoratoimituksia.
- Duell tarjoaa myös yritysten välistä verkkokauppaa ja järjestelmäintegraatioita, jotka mahdollistavat yhteenlastauksen, suoratoimitukset, automatisoidut prosessit ja tilaukset sekä varastotasojen reaaliaikaisen näkyvyyden.
- Duellin tavoitteena on tukea myös perinteisiä offline-asiakkaita siirtymisessä verkkokauppaan. Yhtiö tukee perinteisiä offline-kauppiaita myös tarjoamalla paikallisia palveluita ja markkinaosaamista paikallisella kielellä.

### Tuotemerkkivalikoiman kehittäminen

- Duell keskittyy tuotemerkkivalikoimansa optimointiin tarjotakseen tuotteita, jotka vastaavat eri markkinoiden tarpeisiin ja vaatimuksiin.
- Duellin tavoitteena on, että sen tuotevalikoimassa on huipputuotemerkkejä ja omia tuotemerkkejä.
- Duell harkitsee myös omien tuotemerkkiensä hankkimista, jolloin Duell omistaisi tuotteiden immateriaalioikeudet.

## Keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet

Yhtiön hallitus on hyväksynyt seuraavat keskipitkän aikavälin (3–5 vuoden) taloudelliset tavoitteet:

**Kasvu:** liikevaihto keskipitkällä aikavälillä 200–300 miljoonaa euroa, joka saavutetaan vuotuisen orgaanisen kasvun ja yritysostojen yhdistelmällä.

**Kannattavuus:** oikaistu EBITA-marginaali vähintään 13 % keskipitkällä aikavälillä.

**Velkaantuminen:** nettovelka suhteessa oikaistuun käyttökatteeseen välillä 2–3. Velkaantumisaste voi tilapäisesti ylittää tavoitealueen (esimerkiksi yritysostojen yhteydessä).

**Osinkopolitiikka:** vuosittain kasvava osinko, joka on vuosittain vähintään 30 % raportoidusta liikevoitosta.



# Asiakkaat, tuoteryhmät ja brändit vuonna 2024

## ASIAKKAAT

Duellin asiakkaita ovat vähittäiskauppiat, tiettyihin tuoteryhmiin keskittyvät erikoisliikkeet, korjaamot ja varaosaliikkeet, powersports-varusteiden valmistajat ja verkkokauppiat. Verkkokaupan osuus on noin 25 %, ja muiden asiakkaiden osuus Duellin liikevaihdosta on noin 75 %. Duellin kautta tuotemerkkien omistajat tavoittavat noin 8 500 jälleenmyyjää, joista noin 4 500 on Pohjoismaissa ja 4 000 Keski- ja Etelä-Euroopassa. Vuoden 2024 aikana vähittäiskauppiat pitivät edelleen yllä alhaisia varastotasoja.

## TUOTERYHMÄT

Duell tarjoaa laajan valikoiman varaosia ja lisävarusteita kaikissa myyntikanavissaan seuraavissa tuoteryhmissä: moottoripyöräily, polkupyöräily, moottorikelkkailu, ATV-/UTV-ajoneuvot, veneily ja puutarha/metsä. Moottoripyöräily on Duellin suurin tuoteryhmä. Vuonna 2024 Duell uudisti kategoriastراتيجiansa optimoidakseen ja lisätäkseen

valikoimasynergioita osana kannattavuuden parantamishanketta.

## TUOTEMERKIT

Duellin tavoitteena on jaella maailman tunnetuimpia ja laadukkaimpia powersports-tuotemerkkejä eri hintaluokissa kilpailukykyisin hinnoin ja oikea-aikaisesti. Duellin tuotemerkkivalikoimaan kuuluu yli 500 tuotemerkkiä, mukaan lukien sekä kolmannen osapuolen että omat tuotemerkit, ja se koostuu noin 150 000 tuotteesta, mikä mahdollistaa yhden luukun lähestymistavan. Vuonna 2024 Duell keskittyi tiivistämään yhteistyötään keskeisten toimittajien kanssa.

Tuotemerkkivalikoima on laajentunut merkittävästi yritysosojen myötä, ja Duell aikoo hallita ja optimoida tuotemerkkivalikoimaansa. Duell tarjoaa laajan valikoiman powersports-, teknisiä ja varaosa- sekä varustetuotemerkkejä, mukaan lukien Duellin huipputuotemerkeiksi luokittelemat merkit, kuten

Airoh, Akrapovic, Castrol, Alpinestars, Cardo, Continental, Dunlop, HJC, Michelin, Pirelli, Rukka, Schuberth, Scorpio ja Sena. Näiden huippuluokan tuotemerkkien lisäksi Duell tarjoaa noin 600 toimittajalta laajan valikoiman tuotteita, jotka vastaavat edullisempien tuotteiden kysyntään. Kaksi tärkeintä uutta tuotemerkkiä yhtiön valikoimassa tilikaudella 2024 olivat Alpinestarsin pyöräilyvaatteet ja Senan moottoripyöräilyyn tarkoitetut viestintälaitteet.

Kolmansien osapuolten tuotemerkkien jakelun lisäksi Duellin tarjontaan kuuluu noin 20 omaa tuotemerkkiä, mukaan lukien omat tuotemerkit ja tuotemerkkinimet. Tuotteet hankitaan suoraan valmistajilta ja myydään Duellin omalla tuotemerkillä tarjonnan täydentämiseksi. Tilikaudella 2024 Duellin omat tuotemerkit tuottivat 18 % (22 % vuonna 2023) liikevaihdosta. Omien tuotemerkkien suhteellisen osuuden lasku liikevaihdossa edelliseen tilikauteen verrattuna johtuu liiketoiminnan kasvusta Euroopan alueella, jolla omien tuotemerkkien jalansija ei ole yhtä vahva kuin Pohjoismaissa.

Omien tuotemerkkiensä, erityisesti Halvarssonsin, Lindstrandsin ja Amoqin, kautta Duell saa mahdollisuuden kasvattaa entisestään asiakasosuuttaan nykyisessä asiakaskunnassaan. Lisäksi Duell on avainasemassa uusille markkinoille pääsyssä ja uusien asiakassegmenttien hankkimisessa kotimarkkinoilla. Tämä toteutetaan tuomalla markkinoille tuotteita, joita ei tällä hetkellä ole markkinoilla tai joiden tilalla on tällä hetkellä muita tuotemerkkejä, joihin muilla jakelijoilla on yksinoikeudet.

Duellin tarjontaan kuuluu myös muita omia tuotemerkkejä, kuten Black Island, Snowpeople, SnoX, SeaX ja TecX, jotka tarjoavat houkuttelevan hinta-laatusuhteen ja mahdollistavat pääsyn uusille markkinoille ja uusiin asiakassegmentteihin. Duellin omista tuotemerkeistä on yleensä korkeammat katteet kuin kolmannen osapuolen tuotemerkeissä, mikä johtuu muun muassa suurista tilausmääristä ja suoraan valmistajalta ostamisesta.

# 8,500

AKTIIVISTA JÄLLEENMYYJÄÄ

# 4,500

 JÄLLEENMYYJÄÄ  
POHJOISMAISSA

# 4,000

 JÄLLEENMYYJÄÄ  
KESKI-EUROOPASSA

# >500

 LAADUKASTA  
TUOTEMERKKIÄ

# >20

 LAADUKASTA OMAA  
TUOTEMERKKIÄ

# >600

TOIMITTAJAA MAAILMANLAAJUISESTI



# Duellin lähestymistapa yritysostoihin

Duell on määritellyt seuraavat kriteerit mahdollisille yritysostoille. Yritysostojen tavoitteena on vauhdittaa yhtiön kasvua ja lisätä läsnäoloa Euroopan markkinoilla vahvistamalla tuotemerkkivalikoimaa ja laajentamalla asiakaskuntaa.

Mahdollisten yritysostojen kriteerit:

- Strategian tukeminen ja siihen sopiminen
- Kasvun kiihdyttäminen
- Uuteen maahan tai tuoteryhmään laajentuminen
- Tavoitteena paikka kolmen suurimman joukossa
- Suuri ja vakaa asiakaskunta
- Vahva asema valituissa tuoteryhmissä
- Ristiinmyyntimahdollisuus
- Lisää tuotevalikoimaan keskeisiä tuotemerkkejä
- Käypä arvostus

Duell ei tehnyt yritysostoja tilikaudella 2024. Duell teki vuosien 2021–2023 aikana viisi yritysostoa osana maantieteellistä laajentumistaan ja tuotemerkkivalikoiman kehittämistä:

- Hollantilainen jakelija IGM Trading B.V. ja siihen liittyvä saksalainen Grand Canyon Bikewear GmbH – kesäkuu 2021
- Ranskalainen Tecno Globe SAS – elokuu 2021
- Alankomaalainen Techno Motor Veghel BV – helmikuu 2022
- Suomalainen PowerFactory Nordic Oy Ab – toukokuu 2022
- Iso-Britannialainen Tran-Am Ltd – helmikuu 2023

**” Yritysostojen tavoitteena on vauhdittaa yhtiön kasvua ja lisätä läsnäoloa Euroopan markkinoilla vahvistamalla tuotemerkkivalikoimaa ja laajentamalla asiakaskuntaa.**





# Maantieteellinen kasvu, verkkokauppa, brändivalikoiman kehittäminen ja kannattavuuden parantaminen

Duellin keskeisenä strategisena tavoitteena on olla jälleenmyyjien ja tuotemerkkien omistajien paras kumppani kaikkialla Euroopassa sekä vahvistaa johtavaa markkina-asemaansa Pohjoismaissa. Tehostamistoimien edistämisen ja kannattavuuden parantamisen lisäksi Duellin keskeiset strategiset prioriteetit tavoitteiden saavuttamisessa ovat:

## MAANTIETEELLISTEN MARKKINOIDEN LAAJENTAMINEN

Maantieteellisten markkinoiden laajentaminen sisältää orgaanisen laajentumisen sekä yrityskaupat ja järjestelyt uusilla ja nykyisillä maantieteellisillä markkinoilla. Duellin laajentumisstrategia jakautuu neljään luokkaan markkina-aseman ja kasvutavoitteiden perusteella kulloisillakin markkinoilla. Neljä markkinoiden luokkaa ovat maat, joissa markkinaosuus on suuri; maat, joissa markkinaosuus on pienempi; varhaisen vaiheen markkinat ja uudet markkinat, joilla ei ole vielä markkinaosuutta.

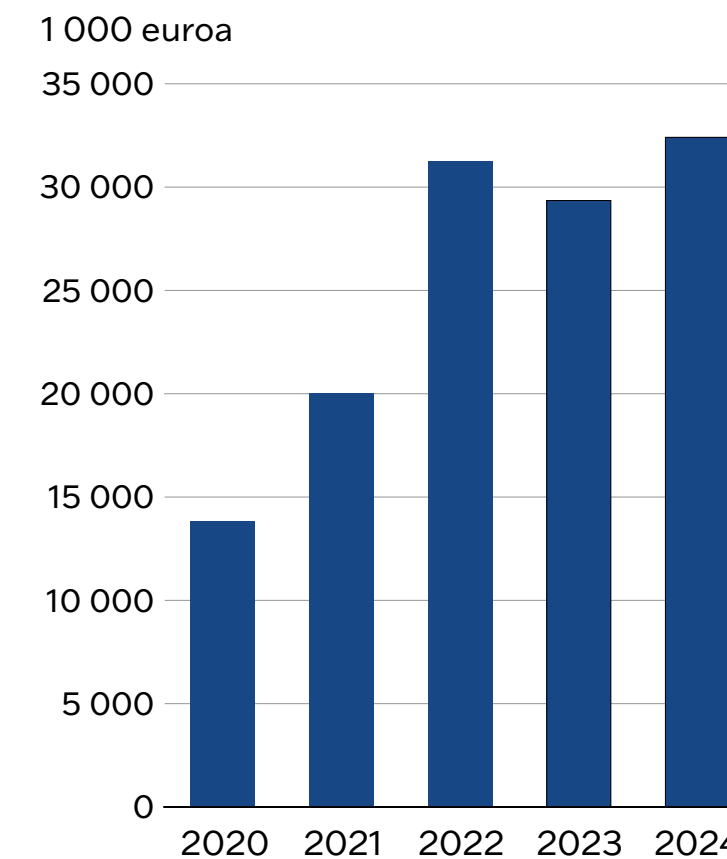
Suurten markkinaosuuksien maissa, kuten Suomessa, Ruotsissa ja Baltiassa, Duell pyrkii kasvattamaan asiakasosuuttaan (SOW) nykyisten asiakkaidensa

keskuudessa edistämällä hyviä asiakas- ja toimittajasuhteita, optimoimalla tilausten toimituksia ja tarjoamalla laajan valikoiman tuotemerkkejä ja tuotteita.

Pienempien markkinaosuuksien maissa, kuten Hollannissa, Belgiassa, Ranskassa, Norjassa ja Isossa-Britanniassa, Duellilla on jo vahva asiakaskunta, ja uusien asiakkaiden houkuttelemisen mahdollistaa markkinaosuuden kasvattamisen. Uusien asiakkaiden hankkimisen lisäksi Duell aikoo vahvistaa suhteitaan nykyisiin asiakkaisiin ja kasvattaa asiakasosuutta ristiinmyynnillä, esimerkiksi lisäämällä olemassa olevia omia tuotemerkkejä ja tuoteryhmiä maakohtaiseen tuotevalikoimaansa. Tuoteryhmä- ja tuotevalikoimaa voidaan laajentaa myös yritysostoilla.

Varhaisen vaiheen markkinoilla, joita ovat Saksa, Tanska, Tšekki, Slovakia, Itävalta, Puola, Espanja ja Portugali, Duellin strateginen painopiste on uusien asiakkaiden hankkimisessa. Vaikka kasvua näillä markkinoilla haetaan pääasiassa orgaanisen kasvun kautta, joillakin varhaisen vaiheen markkinoilla voi olla vahvoja paikallisia kilpailijoita. Näin ollen läsnäoloa varhaisen vaiheen markkinoilla voidaan vahvistaa mahdollisilla yritysostoilla.

## Verkkokaupan kehitys





Uusilla markkinoilla, joilla Duell ei vielä ole läsnä, jälleenmyyjien läsnäolo on vähäistä tai markkinat ovat erittäin pirstaloituneet, Duell keskittyy paikallisten liiketoimintanormien ja markkinadynamiikan analysointiin ja lopulta markkinoilletulostrategian kehittämiseen.

Vuonna 2024 Duellin liikevaihto Keski-Euroopassa kasvoi 20 % kasvustrategian mukaisesti. Pohjoismaiden osuus liikevaihdosta oli 53 % (59 % vuonna 2023) ja Keski-Euroopan 47 % (41 % vuonna 2023).

### VERKKOKAUPPAKUMPPANINA TOIMIMINEN

Markkinoilla on käynnissä asteittainen siirtymä perinteisestä kivijalkakaupasta verkkokauppaan, ja kuluttajat siirtyvät henkilökohtaisten powersports-varusteiden ja varaosien ostoissa verkkokanaviin.

Koska verkkokauppiaille on jossain määrin erilaiset vaatimukset kuin perinteisillä kivijalkakauppiaille, Duellin kaltaiset jakelijat ovat mukauttaneet toimintaansa asiakkaiden tarpeisiin. Duell tarjoaakin tuotteitaan kaikissa myyntikanavissa. Vaikka Duell uskoo, että perinteiset kivijalkakauppiat tarjoavat tällä hetkellä vakaan perustan myynnille, verkkokauppiasiin liittyy merkittäviä kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Duell uskoo olevansa luotettava kumppani verkkokauppiaille kasvavilla B2C-markkinoilla, sillä se pystyy tarjoamaan nopean ja tarkan

tilausten käsittelyn, yhden luukun lähestymistavan tuotehankintaan ja kattavan tiedon Duellin tuotevalikoimasta. Duell tarjoaa myös yritysten välistä verkkokauppaa ja järjestelmäintegraatioita, jotka mahdollistavat yhteenlastauksen, suoratoimitukset, automatisoidut prosessit ja tilaukset sekä mahdollisuuden tarkastaa varastotasot reaaliaikaisesti.

Vuonna 2024 Duellin pääinvestoinnit liittyivät uuden verkkokauppa-alustan kehittämiseen, mukaan lukien skaalautuvan ja asiakasystävällisen verkkokaupan (B2B-kauppa) ja tuotetietojen hallinnan (PIM) tekninen kehittäminen. Kehitystyö jatkuu tilikauden 2025 aikana.

### TUOTEMERKKIVALIKOIMAN KEHITTÄMINEN

Duellilla on yli 500 tuotemerkkiä. Duellin tuotemerkkivalikoimaa on laajennettu yritysostoilla, ja Duell on samalla tehnyt strategisia päätöksiä tunnettujen huipputuotemerkkien sisällyttämisestä tuotemerkkivalikoimaansa. Duell kehittää tuotemerkkivalikoimaansa jatkuvasti vastaamaan eri markkinoiden tarpeisiin ja kysyntään. Jatkossa Duell aikoo keskittyä edelleen tuotevalikoimansa optimointiin.

Tavoitteena on jatkossakin houkutelaa huipputuotemerkkien toimittajia tarjoamalla vahva arvolupaus. Duell tarjoaa tuotemerkkien omistajille noin 8 500 jälleenmyyjän tavoitavuuden sekä laajat

varastomahdollisuudet ja vahvat tukijärjestelmät koko arvoketjussa. Duell tarjoaa huipputuotemerkkien lisäksi myös muita tuotemerkkejä täydentämällä tarjontaa ja laajentamalla valikoimaa eri hintaluokissa. Duell harkitsee myös hankkivansa valikoidusti omia tuotemerkkejään, joista Duell omistaisi immateriaalioikeudet. Omien tuotemerkkien hankkiminen erottaisi Duellin markkinakilpailijoista, sillä mikään muu toimittaja tai jakelija ei myisi näitä tuotemerkkejä.

Duellin vuoden 2024 kannattavuuden parantamishankkeen painopisteenä oli tuotemerkkivalikoiman optimointi leikkaamalla päällekkäisiä tuotteita ja nopeuttamalla varaston kiertoa. Duellin tärkeimmät uudet tuotemerkit vuonna 2024 olivat Alpinestarsin pyöräilyvaatteet ja Senan moottoripyöräviestintälaitteet.

### KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Duellin kannattavuuden parantamishanke eteni suunnitellusti vuoden 2024 aikana määrittelyvaiheesta toteutusvaiheeseen. Tämä avainhanke käynnistyi vuonna 2023, ja se kattaa suuren osan asiakasrajapintaan ja toimintaan vaikuttavista osto-, logistiikka- ja myyntitoiminnoista. Tavoitteena oli, että kaikki tunnistetut parannusalueet olisi määritelty maaliskuun 2024 loppuun mennessä, jolloin hanke siirtyisi suunnittelusta toteutukseen ja päivittäisiin prosesseihin.

**” Duellin keskeisenä tavoitteena on olla jälleenmyyjien ja tuotemerkkien omistajien paras kumppani kaikkialla Euroopassa.**

Hankkeessa optimoitiin esimerkiksi tuotevalikoimaa vähentämällä päällekkäisiä tuotteita, muuttamalla rahtiehtoja sekä määrittelemällä uusia sääntöjä asiakasalennuksille oikean ja optimoidun kannattavuuden saavuttamiseksi. Yksi keskeinen tavoite on vähentää varastotasoa, millä on suora vaikutus varastovuokriin ja pääomatarpeisiin, ja siten laskea korkoja pääoman vapauttamiseksi. Kaikki toimenpiteet parantavat osto- ja maksuehtoja pitkällä aikavälillä.



# Duell sijoituskohteena

**1**

**Hyvät mahdollisuudet kasvaa orgaanisesti ja yritysostojen kautta**

**2**

**Markkinajohtaja Pohjoismaissa ja kasvava läsnäolo Keski-Euroopassa**

**3**

**Suuri tuotemerkki-valikoima, jossa on kolmansien osapuolten ja omia tuotemerkkejä**

**4**

**Vahva arvolupaus tuotemerkeille ja jälleenmyyjille**

**5**

**Vahva ja vakaa asema keskeisissä myyntikanavissa**

**6**

**Arvoketjun kriittisten osien hallinta**

**7**

**Näytöt orgaanisesta kasvusta, yrityskaupoista ja -järjestelyistä sekä kannattavuudesta**

**8**

**Osaava, kokenut ja intohimoinen johto**



# Kilpailu

Duell toimii eurooppalaisilla moottoripyörä-, ATV/UTV-, moottorikelkka- ja venesegmenttien powersports-jälkimarkkinoilla. Lisäksi yhtiö toimii Euroopassa polkupyörä- ja metsä-/puutarhamarkkinasegmentissä.

Duellin näkemyksen mukaan Euroopan powersports-jälkimarkkinoilla on tiettyjä erityisominaisuuksia, kuten suhteellisen korkeat markkinoille pääsyn esteet ja suuri pirstaleisuus. Duellin kilpailijoita ovat suuret kansainväliset jakelijat, suuret alueelliset jakelijat sekä pienet paikalliset jakelijat. Duell uskoo suurten jakelijoiden roolin kasvavan lähivuosina lähinnä niiden tuotemerkeille ja jälleenmyyjille tarjoamien mittakaavaetujen ansiosta. Duellin näkemyksen mukaan sen pääasiallisilla kohdemarkkinoilla on suhteellisen korkeat markkinoille pääsyn esteet.

Erityisesti suuremmat yhtiöt, joilla on laaja tuotemerkki- ja jälleenmyyjäverkosto, hyötывät tietyistä kilpailueduista, joita uusien markkinaosapuolten ei ole helppoa jäljitellä. Näitä etuja ovat mittakaavaedut hankinnoissa, paikallisosaaminen, kyky pitää suuria varastoja, suurempi neuvotteluvoima, mittakaavaedut, oman tuotemerkin ja/tai omien merkkien mahdollisuudet, kilpailukykyisempi hinnoittelu sekä mahdollisuus neuvotella yksinoikeussopimuksista tuotemerkkien kanssa tietyillä markkinoilla. Euroopan moottoriurheilun ja polkupyörien jälkimarkkinat ovat erittäin hajanaisia, ja Duellin arvion mukaan niissä on seitsemän suurta kansainvälistä jakelijaa ja suuri joukko paikallisia pienempiä kilpailijoita.

## Kilpailijat jakautuvat seuraaviin kolmeen luokkaan:

- 1** Duell kuuluu **KANSAINVÄLISIIN SUURIIN JAKELIJOIHIN**, joita on Euroopassa vain kourallinen. Näillä yhtiöillä on tyypillisesti vahva markkinaosuus tietyillä maantieteellisillä alueilla, mutta ne laajenevat samanaikaisesti uusille markkinoille ja laajentavat jakeluverkostojaan.
- 2** **SUURET ALUEELLISET JAKELIJAT** ovat keskittyneet muutamille valituille markkinoille, joilla ne ovat saavuttaneet merkittävän aseman.
- 3** **PIENIIN PAIKALLISIIN JAKELIJOIHIN** kuuluu kilpailijoita, joilla on merkittävä jalansija yhdessä maassa tai osassa maata. Niillä on usein pienempi valikoima tuotemerkkejä.





# Johdatus Duellin kestävästä kehityksestä lähestymistapaan

Duell noudattaa päätöksenteossaan, hallinnossaan ja vastuullisuuskäytännöissään sovellettavaa Suomen lainsäädäntöä ja yhtiöjärjestystä. Duell noudattaa Nasdaq First North Growth Market -sääntökirjaa.

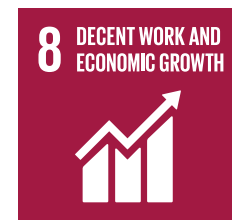
Duell ei ole velvollinen noudattamaan Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisemaa Suomen hallinnointikoodia 2020 ("hallinnointikoodi"). Duell pyrkii kuitenkin yhdenmukaistamaan hallinnointikäytäntönsä hallinnointikoodin mukaisiksi lukuun ottamatta siihen sisältyviä raportointivelvoitteita.

Duellin tavoitteena on myös kehittää kestävyteen liittyviä tavoitteitaan, toimenpiteitään, käytäntöjään ja raportointiaan odotetun EU-lainsäädännön mukaisesti. Kehitystyö jatkui vuonna 2024.

Agenda 2030:een viitaten vastuullisuus on tärkeä osa Duellin arvoja ja toimintaa. Duellin vastuullisuus perustuu YK:n kestävästä kehityksestä toimintaohjelmaan (Agenda 2030), josta on valittu tärkeimmät osat toimintaa ja

kumppaneita varten. Duell on sitoutunut kunnioittamaan ihmisoikeuksia ja varmistaa, että niitä kunnioitetaan kaikessa sen toiminnassa. Toimintaa harjoitetaan eettisesti ja rehellisesti, eikä minkäänlaista lahjontaa tai korruptiota hyväksytä omassa tai kumppaneiden toiminnassa. Hallitus hyväksyi kesällä 2024 yhtiötason eettiset toimintaohjeet, jotka julkaistiin. Toimintaohjeiden käyttöönottoa jatketaan eettisten toimintaohjeiden verkkokoulutuksella, joka järjestetään syksyllä 2024. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan eettiset toimintaohjeet toimittajille tilikauden 2025 aikana.

YK:n kestävästä kehityksestä toimintaohjelma sisältää 17 maailmanlaajuista tavoitetta, jotka maiden tulisi saavuttaa yhdessä vuoteen 2030 mennessä. Agenda 2030:n tavoitteena on poistaa äärimmäinen köyhyys niin, että kestävässä kehityksessä otetaan huomioon ympäristö, talous ja ihmiset tasavertaisesti. Ohjelman peruseriaatteena on, että kukaan ei jäisi kehityksessä jälkeen.





### Olennaisuusarviointi

Duell aloitti kestävän kehityksen ohjelmansa kehittämisen vuonna 2023. Duell käynnisti kattavan selvityksen tunnistaakseen ja priorisoidakseen toimintansa kriittiset osa-alueet kunkin sidosryhmän osalta. Tutkimus kohdistui olennaisimpiin sidosryhmiin, ja siihen saatiin vastaukset 24 osallistujalta.

Yhteistyössä hallituksen kanssa johtoryhmä arvioi tutkimuksessa tunnistetut teemat, yhdenmukaisti ne yhtiön strategian kanssa ja arvioi niiden liiketoimintavaikutusta. Prosessin tuloksena tunnistettiin kuusi teemaa (vastuullinen valikoima, päästöjen minimointi, työhyvinvointi ja turvallisuus, luottamukseen perustuva yrityskulttuuri, hyvä hallinto ja vastuulliset kumppanuudet) sekä 19 ala-aihetta. Tilikauden 2025 aikana Duell jatkaa kaksoisolennaisuusanalyysin tarkentamista. Tarkoituksena on arvioida vaikutuksia ja niiden todennäköisyyttä sekä tunnistaa toimia, joilla voidaan lieventää näitä olennaisia aiheita ja täyttää CSRD-direktiivin vaatimukset.

### YMPÄRISTÖ

#### Logistiikka

Logistiikka on välttämätöntä Duellin liiketoiminnalle, ja yhtiö pystyy toimittamaan yli 95 prosenttia tuotteistaan 24 tunnin kuluessa niissä maissa, joissa sillä on logistiikkakeskuksia. Duell on sitoutunut tarjoamaan asiakkailleen oikean tuotteen oikeaan aikaan ja paikkaan. Duell käyttää ulkopuolisia logistiikkapalvelujen tarjoajia asiakastoimituksissaan.

Tilikaudella 2024 Duell on tehnyt yhteistyötä ulkopuolisen kumppanin kanssa, joka on kerännyt lähtevän logistiikan tilastoja Duellin logistiikkakeskuksista ja logistiikkayrityksiltä kuljetusten hiilidioksidipäästöjen raportointia varten.

Duellin logistiikkamallin tavoitteena on vähentää alan ympäristövaikutuksia vähentämällä yksittäisiä toimituksia jälleenmyyjille ja yhdistämällä useiden tuotemerkkien tuotelähetystyksiä. Duellin arvioiden mukaan yhdistämällä useiden tuotemerkkien lähetykset voidaan vähentää lähetysten määrää 10–15 prosenttia verrattuna tuotemerkkien suoramyyntiin. Lisäksi Duellilla on lokalisoitu varastostrategia, joka mahdollistaa lyhyemmät toimitusvälytykset. Duell arvioi, että viime vuosien aikana se on kasvattanut tarjoamiensa pakkauskojen määrää yli 50 prosenttia, mikä on vähentänyt Duellin pakkausmateriaalien kulutusta.

### DUELLIN OLENNAISET VASTUULLISUUSTEEMAT

**TUOTTEET**

**TEEMAT**

**Vastuullinen valikoima**

- Ympäristöystävällisen valikoiman tarjoaminen ja kasvattaminen
- Tuoteturvallisuus, laatu ja määräystenmukaisuus

**Päästöjen minimointi**

- Oman tuotannon päästöt ja energiatehokkuus
- Logistiikan päästöt ja tehokkuus

**IHMISET**

**TEEMAT**

**Työhyvinvointi- ja turvallisuus**

- Oman henkilöstön hyvinvointi
- Työhyvinvointi ja -turvallisuus oman tuotannon tuotanto-ketjussa
- Logistiikan työturvallisuus

**Luottamukseen perustuva yrityskulttuuri**

- Henkilöstön osallistaminen
- Yhdenvertaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu

**TOIMINTATAVAT**

**TEEMAT**

**Hyvä hallinto**

- Korruption- ja lahjonnanvastaisuus
- Hallinnon avoimuus

**Vastuulliset kumppanuudet ja johtaminen**

- Ihmisoikeuksien ja ympäristön kunnioittaminen toimitusketjussa
- Duell on rehti ja vastuullinen kumppani asiakkailleen yhteistyökumppaneilleen ja työntekijöilleen.

#### Toimitukset

Duell on valmistautunut ottamaan käyttöön uuden Warehouse Management System ("WMS") -järjestelmän, jonka odotetaan edelleen parantavan Duellin varastonhallinnan tehokkuutta, nopeuttavan tuotetoimituksia ja vahvistavan Duellin skaalautuvia

toimintoja. Suomessa vuoden 2022 lopulla käyttöön otettu uusi järjestelmä on parantanut varastotoimintojen suorituskykyä. WMS-järjestelmä on käytössä Hollannissa, ja Ranskassa sen käyttöönotto toteutui syksyllä 2023.



Optimointi tukee kestävästä kehitystä. Esimerkiksi jälkitoimitukset yhdistetään ja lähetetään päivittäisten tilausten mukana. Tavoitteena on yhdistää mannertenväliset toimitukset ja toimittaa aina täysiä kontteja. Varastot ovat paikallisia ja sijaitsevat lähellä asiakkaita. Optimointi- ja ostojärjestelmä auttaa toimimaan vastuullisemmin tilausten ja tuotetoimitusten sekä varastoinnin osalta optimoimalla tuotemäärät ja varastoimalla tuotteet oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Ylimääräisiä matkoja vältetään ja etäkokouskäytäntöjä

otetaan käyttöön. Duell tarjoaa jälleenmyyjille suoratoimitusratkaisua, mikä tarkoittaa, että tuotteet toimitetaan suoraan loppuasiakkaille. Näin vältetään tarpeettomia pakkauksia ja kuljetuksia.

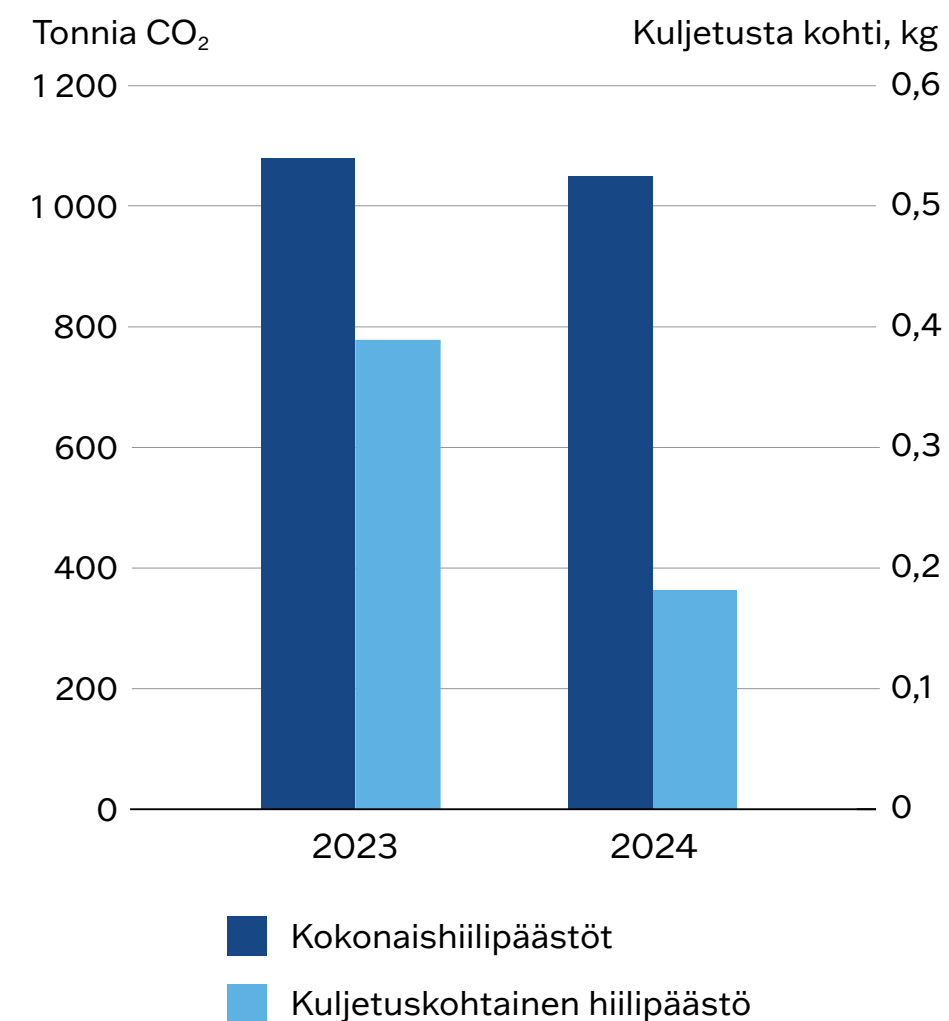
Duell keskittyy pakkauksissa kestävästä kehitykseen, jotta käytössä on optimaalisen kokoisia laatikoita ja pakkauksia, joissa on vain tarvittava määrä pakkausmateriaalia. Lisäksi muovin määrä minimoidaan pakkauslinjoissa. Laatikat ja pakkausmateriaalit käytetään uudelleen aina, kun se on mahdollista.

### Energia

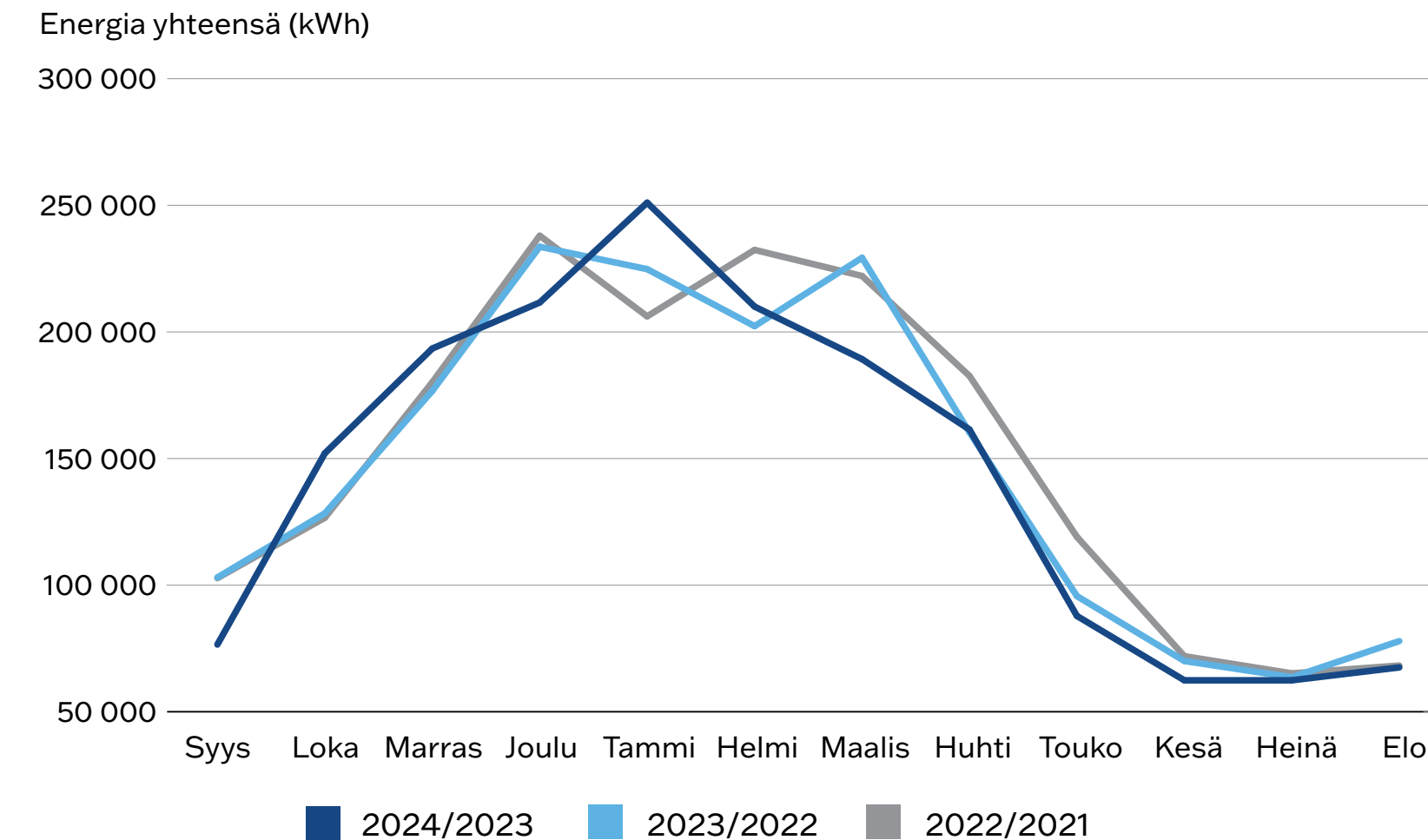
Suomen ja Ruotsin energiankulutuksessa Duell suosii uusiutuvaa energiaa. Ranskan uudessa varastossa energiantuotantoon käytetään vain aurinkopaneeleja, mutta toimistossa ei ole käytössä uusiutuvaa energiaa. Paikallinen energiayhtiö Mustasaarissa käyttää 100-prosenttisesti uusiutuvaa energiaa, ja energianlähteen takaamiseksi on myönnetty sertifiointi. Alkuperä on Euroopassa, ja sen lähteitä ovat vesi-, tuuli-, aurinko-, bio- ja geoterminen energia.

Myös Ruotsin Tranåsissa paikallinen energiayhtiö käyttää lähteenä 100-prosenttisesti uusiutuvaa energiaa vedestä, tuulesta, biopolttoaineesta ja auringosta. Duell jatkaa työtä sen eteen, että yhtiön muut toimipaikat suosivat uusiutuvan energian käyttöä. Duell korostaa uusiutuvan energiankäytön tärkeyttä kaikissa konsernin yhtiöissä.

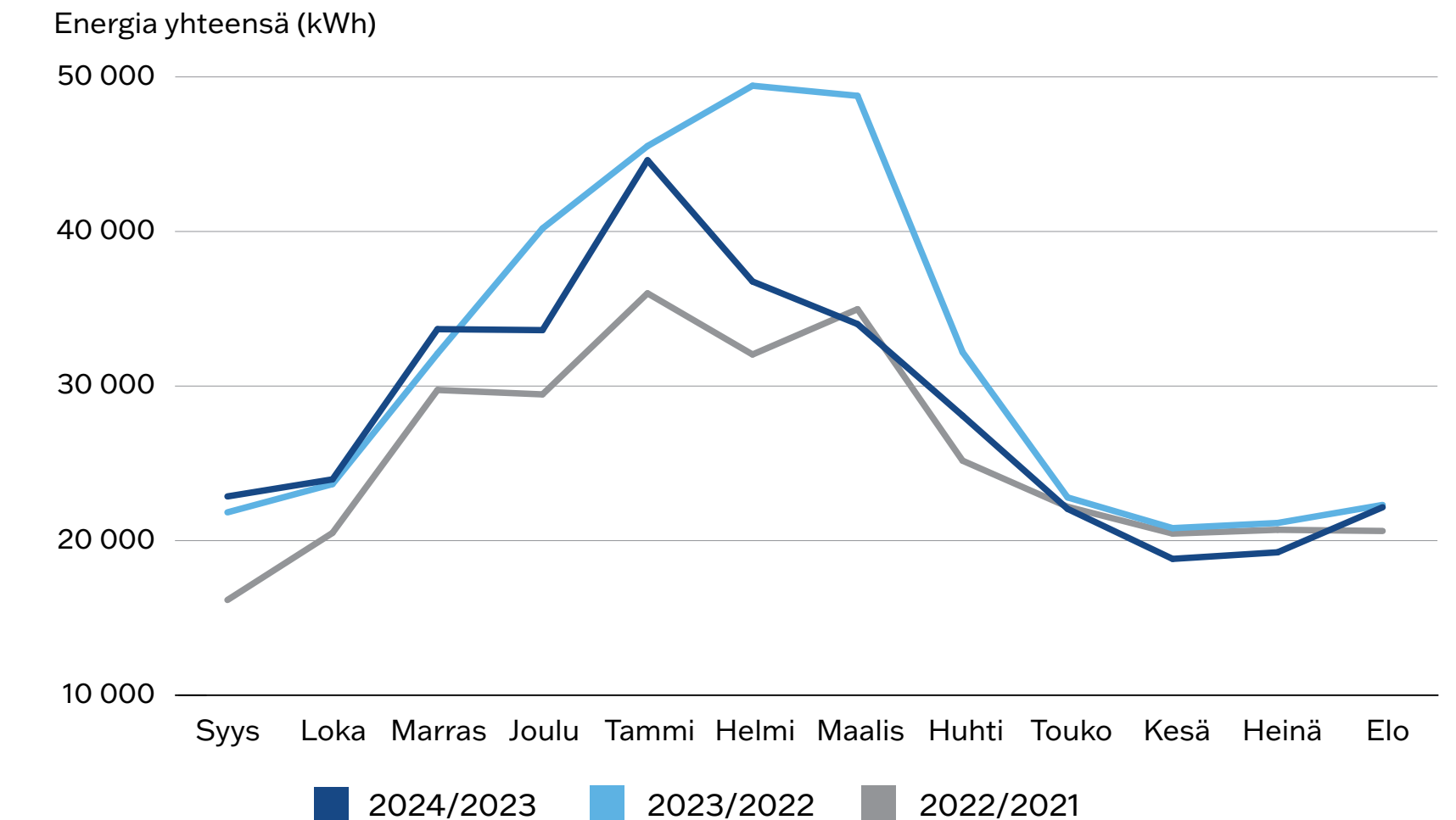
### Hiilidioksidipäästöt yhteensä kuljetusliikkeiden mukaan



### Energiankulutus – Suomi (Mustasaari ja Kivihaka) ja Ruotsi (Tranås)



### Energiankulutus – Eurooppa (Iso-Britannia, Hollanti ja Ranska)







## SOSIAALINEN TOIMINTA

Organisaatio ja henkilöstö ovat Duellin tärkein voimavara. Duell haluaa huolehtia työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä taata turvallisen työympäristön koko henkilöstölle. Yrityksen vakaa perusta ja pitkä historia mahdollistavat pitkäaikaiset työsuhteet. Duell tarjoaa aktiivisesti mahdollisuuksia ja monipuolisia etuja henkilöstön kehittämiseen. Työyhteisössä arvostetaan kattavia työterveyspalveluita (Suomessa), kilpailukykyistä bonusjärjestelmää ja liikuntaetua.

Duellin tavoitteena on ylläpitää avointa ja myönteistä työskentelyä, jossa työntekijää arvostetaan ja kuunnellaan. Tasa-arvolla tarkoitetaan yhdenvertaista kohtelua ja yhtäläisiä mahdollisuuksia sukupuolesta, taustasta tai muusta ei-ammattillisesta syystä riippumatta. Yritys noudattaa tasa-arvoa työyhteisössä ja haluaa edistää sitä myös yhteiskunnallisella tasolla. Duell järjestää tiedonjakotilaisuuksia kaikille työntekijöille viestintätyökaluja hyödyntäen. Tilaisuuksissa yrityksen johto antaa tietoja tärkeistä aiheista, kuten liiketoiminnan kehittämisestä, sekä kertoo ajantasaista tietoa keskeisistä projekteista ja henkilöstöön liittyvistä asioista, myös kysymysosion avulla.

### Keitä työntekijämme ovat?

31. elokuuta 2024 Duellilla oli yhteensä 215 (212) työntekijää, joista 146 (142) oli Pohjoismaissa ja 69 (70) Keski-Euroopassa.

Konsernin henkilöstö työskentelee pääasiassa vakituisissa työsuhteissa. Lisäksi Duell käyttää logistiikassa kausityövoimaa kesäsesongin aikana korvaamaan lomalla olevaa henkilöstöä. Yritys tarjoaa myös harjoittelupaikkoja opiskelijoille.

Viime vuosina Duellin henkilöstömäärä on kasvanut tasaisesti. Duellilla oli keskimäärin 215 (218) kokoajasta työntekijää tilikaudella 2024.

### Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta

Duellin henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on mahdollistaa ja varmistaa yhtiön menestys palkitsemisen, henkilöstön ja yrityskulttuurin osalta sekä tukea hallituksen työtä näiden teemojen parissa. Valiokunta arvioi, seuraa ja ohjaa työntekijöiden kehitystä ja palkitsemiskysymyksiä, jotka ovat elintärkeitä yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. Tilikaudella 2024 Duell otti käyttöön uuden johdon ja avainhenkilöstön pitkän aikavälin kannustinohjelman. Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta otti palkitsemiskäytännön käyttöön samalla tilikaudella yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Palkitseminen tukee Duellia strategisten kasvutavoitteiden, kannattavuuden ja omistaja-arvon kasvun saavuttamisessa pitkällä aikavälillä. Se on yhdenmukaistettu liiketoiminnan tulosten kanssa ja mahdollistaa osaavien johdon ja hallituksen jäsenten houkuttelemisen ja pitämisen.





Palkitsemisen taso ja kehitys perustuvat Duellin menestykseen, yleiseen taloudelliseen kehitykseen ja toimialan palkitsemiskäytäntöihin.

Marraskuussa 2023 Duell toteutti henkilöstö-tyytyväisyyskyselyn, johon vastasi 67 prosenttia konsernin työntekijöistä. Keskimääräinen arvosana oli 73/100, mikä on vähemmän kuin edellisvuoden 78/100. Samoin työntekijöiden nettosuosittelemisindeksi (eNPS) laski -1:een, kun se edellisvuonna oli 18. Lasku heijastaa Duellin viime vuosina kohtaamia markkinoiden epävarmuudesta johtuvia haasteita, jotka vaativat operatiivisia sopeutuksia, mukaan lukien työmäärän muutokset tilikaudella 2023.

Tutkimustulokset ja avoimet vastaukset viittaavat siihen, että tämä epävarmuus on vaikuttanut työhyvinvointiin. Tämän vuoksi yhtiö käynnisti sisäisen viestintästrategian uudistuksen, jossa painotetaan vahvemmin kaikkien työntekijöiden neljännesvuosittaisia tapaamisia. Tavoitteena on viestiä strategisista tavoitteista paremmin, yhdenmukaistaa ne liiketoimintaprojektien kanssa, tunnustaa saavutukset ja edistää yhtenäistä Duell-kulttuuria yli rajojen. Yhtiö on tyytyväinen työntekijöiltä näiden muutosten jälkeen saamaansa positiiviseen palautteeseen.

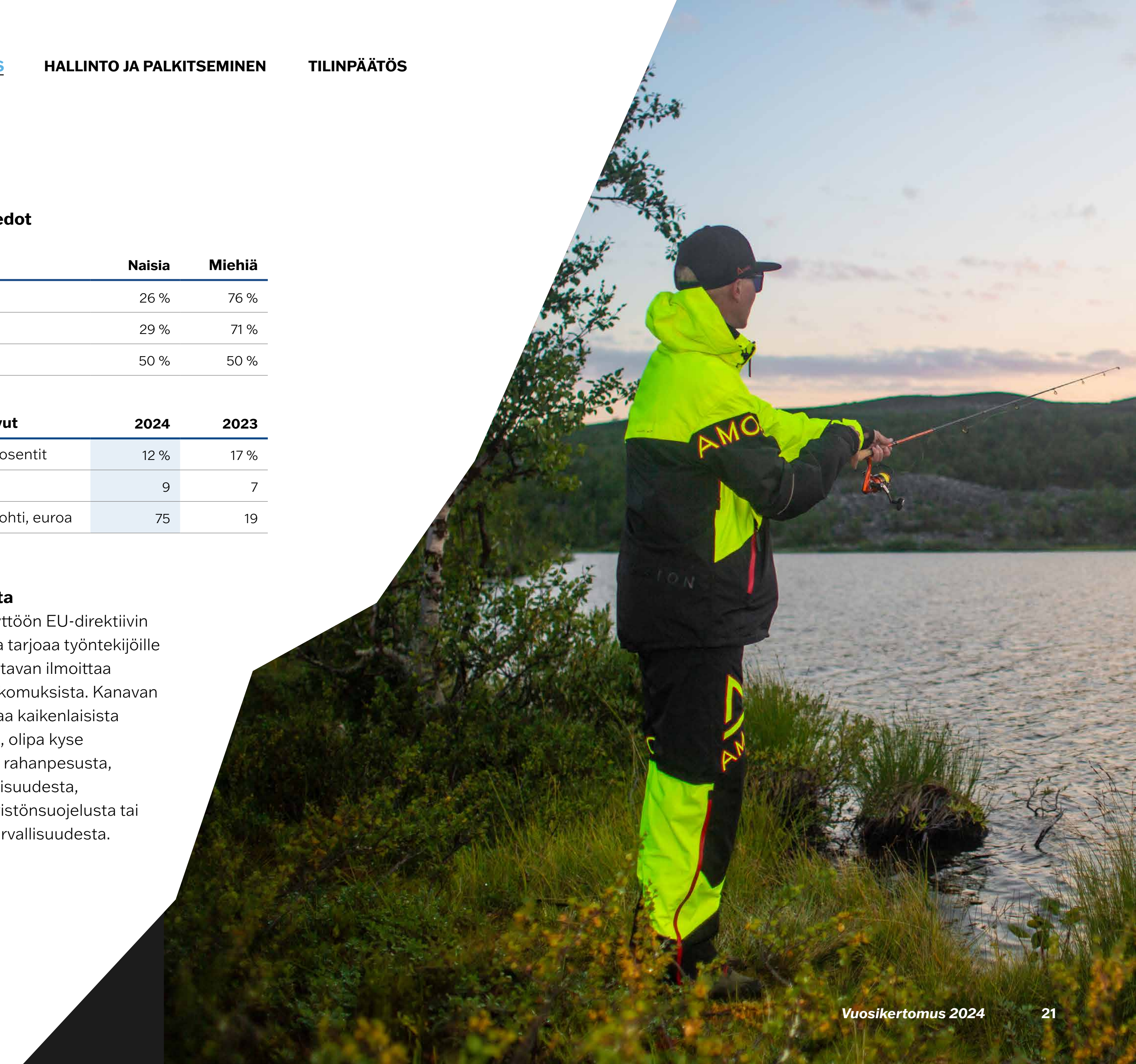
### Duellin henkilöstön tilastotiedot

Sukupuolijakauma, %	Naisia	Miehiä
Duellin työntekijät	26 %	76 %
Johtoryhmä (7)	29 %	71 %
Hallitus (4)	50 %	50 %

Muut henkilöstön keskeiset luvut	2024	2023
Duellin henkilöstön vaihtuvuusprosentit	12 %	17 %
Sairauspoissaolot päivinä	9	7
Koulutus, keskiarvo työntekijää kohti, euroa	75	19

### Korruption vastainen toiminta

Joulukuussa 2023 Duell otti käyttöön EU-direktiivin mukaisen ilmoituskanavan, joka tarjoaa työntekijöille turvallisen ja luottamuksellisen tavan ilmoittaa lakien tai yhtiön käytäntöjen rikkomuksista. Kanavan kautta työntekijät voivat ilmoittaa kaikenlaisista väärinkäytöksistä nimettömästi, olipa kyse sitten lakiasioista, korruptiosta, rahanpesusta, kauppapakotteista, tuoteturvallisuudesta, kuljetusturvallisuudesta, ympäristönsuojelusta tai työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta.





Duellin whistleblowing-käytäntö tukee yhtiön sidosryhmiä, kuten työntekijöitä, asiakkaita, tavarantoimittajia ja kumppaneita varmistamalla hyvän hallinnointitavan ja säilyttämällä asiakkaiden ja yleisön luottamuksen. Käytäntö on osa perehdytysprosessia, ja se on pakollinen kaikille uusille työntekijöille. Täydellinen dokumentaatio on saatavilla Duellin intranetissä.

Ilmoituskanavan kautta tehdyt ilmoitukset ovat vain ennalta valittujen Duellin hallituksen ja johtoryhmän jäsenten käytettävissä. Näillä henkilöillä on lakisääteinen velvollisuus käydä ilmoitukset läpi, arvioida tarvittavat toimenpiteet ja toteuttaa korjaavat toimenpiteet sekä sisäisesti että tarvittaessa asianmukaisten viranomaisten kanssa.

## HALLINTO

### Arvoketju

Jakelijana Duell toimii tuotemerkkien omistajien ja jälleenmyyjien välillä hankkimalla tuotteita tuotemerkkien omistajien valikoimista ja jakamalla ne edelleen jälleenmyyjille. Jälleenmyyjät myyvät tuotteita loppuasiakkaille, jotka ovat enimmäkseen kuluttajia. Duell tarjoaa myös tuotteita, jotka se hankkii suoraan valmistajilta ja myy omilla tuotemerkeillään täydentääkseen tarjontaansa.

Duell uskoo, että tärkeimmät keinot tuottaa arvoa arvoketjun molemmille päälle eli tuotemerkkien omistajille ja asiakkaille ovat mittakaavaedut ja laadukas palvelu. Mittakaavaetujen taustalla ovat Duellin varastointivalmiudet ja tehokkaat logistiikkatoiminnot, jotka mahdollistavat tuotemerkkien laajan varastoinnin. Tämä varmistaa samanaikaisesti monien tuotemerkkien tuotteiden saatavuuden, mikä mahdollistaa yhden pysähdyksen lähestymistavan jälleenmyyjiiin päin. Duell pystyy tarjoamaan yli 500 tuotemerkin valikoimaa, joka koostuu noin 150 000 tuotenimikkeestä, 8 500 jälleenmyyjälle.

Duell pyrkii entistä vastuullisempiin ratkaisuihin kehittämällä aktiivisesti asiakaspalveluprosesseja, joiden avulla se voi palvella asiakkaitaan mahdollisimman huolellisesti ja tehokkaasti. Duellin tavoitteena on luoda mahdollisimman pitkä suhde sekä toimittajiin että yritysasiakkaisiin. Tuoteturvallisuus ja tuotetiedot ovat olennainen osa toimintaa.

Tuotepäälliköt eli tuotteista vastaavat työntekijät ovat alansa ammattilaisia, joilla on aina ajantasaiset tiedot tuotteista ja tuoteturvallisuudesta. Tuotemerkkien omistajat antavat Duellin tuotepäälliköille tuoteturvallisuuteen ja sitä koskeviin vaatimuksiin liittyvää tuotekoulutusta. Duellilla on 8 500 yritysasiakasta ympäri Eurooppaa.

### Tuotevalikoiman kehittäminen

Duell edistää turvallisempia tapoja ajaa, ja yritys tekee kestäviä valintoja kehittäessään tuotevalikoimaansa ja tarjontaansa voidakseen tarjota toimialalle korkealaatuisia suojarusteita. Takuuasiat käsitellään huolellisesti ja mahdollisten tuotteiden takaisinveotojen yhteydessä ryhdytään välittömiin toimenpiteisiin.

### Ostot ja laadunvalvonta

Duellilla on yli 600 toimittajaa ympäri maailmaa. Duellin omien tuotemerkkien tuotteita valmistavat pääasiassa Aasiassa toimivat ulkopuoliset toimittajat. Tämä hajautettu lähestymistapa hankintaan antaa Duellille mahdollisuuden pitää valikoimassaan asiakkaidensa haluamat tuotemerkit ja tuotteet sekä pitää samalla toimittajasuhteet hallinnassa ja optimoida hankintansa useissa maissa. Tärkeimpien toimittajiensa lisäksi Duell pyrkii ylläpitämään vaihtoehtoisia toimittajasuhteita kriittisissä tuoteryhmissään varmistukseen sujuvan toimituksen häiriöiden sattuessa.

Käyttämällä kolmansien osapuolten tuotemerkeissä suuria ja tunnettuja toimittajia Duell hyötyy toimittajien soveltamista vaatimuksista, jotka koskevat laadunvalvontaa, kestävästä kehitystä, työoloja ja korruption torjuntaa. Duellin omien tuotemerkkien tuotteissa, kuten moottoripyöräilyvaatteissa, vastuu tuotteiden laadusta ja turvallisuudesta sekä tuotteiden hyväksyntäprosesseista on Duellilla. Joihinkin Duellin tuotteisiin esimerkiksi sovelletaan eurooppalaisia turvallisuusmääräyksiä, jolloin niiden on oltava CE-sertifioituja. Vastuulliset viranomaiset testaavat nämä tuotteet.

## ” Duell aloitti vuonna 2024 valmistelut taksonomiaraportointinsa ensimmäistä vaihetta varten.

Valmistajat ovat yksin vastuussa asiaankuuluvia turvallisuusmääräyksiä koskevista vaatimustenmukaisuusvakuutuksista ja CE-merkinnän lisäämisestä tuotteisiinsa. Duell käyttää myös ulkopuolisia palveluntarjoajia uusien tuotteiden tarkistukseen ja testaukseen. Duellin omien merkkien tuotteita valmistavat luotettavat ulkopuoliset toimittajat, jotka valmistavat myös joitakin Duellin tuotevalikoimaan kuuluvia kolmansien osapuolten merkkituotteita.

Duell pyrkii varmistamaan, että sekä sen toimittajat että sen jakelemat tuotteet täyttävät tietyt laatu-, turvallisuus- ja kestävyysvaatimukset. Ostotoiminnan laadunvalvonta perustuu Duellin ostajien ammattitaitoon sekä toimitussopimusten ehtoihin, toimittajien suosituksiin ja muihin asiakassuhteisiin. Laadunvalvonta perustuu myös siihen, miten toimittajat dokumentoivat toimintaansa ja tuotteitaan, sekä siihen, onko toimittaja jäsenenä tunnetuissa eettisyyden ja vastuullisuuden parantamiseen tähtäävissä yhteistyöelimissä tai -organisaatioissa.



### Riskienhallinta

Riskienhallinta on järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on varmistaa riskien kattava ja asianmukainen tunnistus, arviointi, hallinta ja valvonta. Se on olennainen osa Duellin strategiaprosessia, päätöksentekoa, päivittäistä johtamista ja toimintaa sekä valvonta- ja raportointimenettelyjä kaikissa toimintamaissa. Duellin johtoryhmä tarkastelee ja päivittää riskejä eri riskialueiden riskiarvioiden ja lieventämistoimien perusteella. Tiedot siitä jaetaan hallitukselle.

Duellin on noudatettava sekä kansallisella että EU:n tasolla annettuja lakeja ja määräyksiä, jotka koskevat sen toimintaa muun muassa terveyden, ympäristön, turvallisuuden, kuluttajansuojan ja markkinoinnin, yleisen tuoteturvallisuuden, työsuhteiden, kilpailun, yhtiöoikeuden, tietosuojan, kansainvälisen kaupan ja verotuksen alueilla kaikissa maissa, joissa Duell harjoittaa liiketoimintaa. Sääntely vaikuttaa tiettyjen Duellin jakelemien tuotteiden myyntiin enemmän kuin muiden. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi kypärät varustemarkkinoilla sekä pakolliset tekniset osat ja varaosat, jotka vaativat säännöllistä vaihtoa, kuten renkaat.

### EU-taksonomia

Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät EU:n kunnianhimoisten ilmasto- ja ympäristötavoitteiden mukaisesti EU-taksonomiakehyksen vuonna 2020. Viitekehys pyrkii määrittämään tarkasti ympäristön kannalta kestävän taloudellisen toiminnan ja suuntaamaan investointeja vihreään siirtymään. Duell aloitti vuonna 2024 valmistelut taksonomiaraportointinsa ensimmäistä vaihetta varten, joka sisältää sen toiminnan taksonomiamukaisuuden arvioinnin. Tavoitteena on saada tämä prosessi valmiiksi tilikauden 2024 aikana. Arviointi sisältää esimerkiksi taksonomiakelpoisen liikevaihdon sekä pääomamenojen (CapEx) ja toimintamenojen (OpEx) osuuden ja varmistaa, että raportointi heijastaa oikein yhtiön panosta vastuullisuustavoitteiden eteen.





# Hallinto ja palkitseminen

## Hallitus

Yhtiön hallituksen tehtävät ja vastuut määräytyvät osakeyhtiölain ja muun soveltuvan lainsäädännön perusteella. Yhtiön hallituksella on yleinen toimivalta tehdä päätöksiä ja toimia kaikissa asioissa, joita ei lain tai yhtiön yhtiöjärjestyksen mukaan ole määrätty yhtiön muille hallintoelimille. Yhtiön hallituksen yleisenä tehtävänä on järjestää Duellin hallinto ja toiminta asianmukaisesti. Yhtiön hallituksen on toimittava kaikissa tilanteissa Duellin edun mukaisesti.

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön hallituksessa on vähintään neljä (4) ja enintään kahdeksan (8) jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Yhtiön hallitus on päätösvaltainen, kun yli puolet sen jäsenistä on läsnä. Yhtiön hallituksen päätös on ehdotus, jota kannattaa yli puolet kokouksessa läsnä olevista jäsenistä. Äänten mennessä tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee. Yhtiön hallitus kokoontuu ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti kuudesta kymmeneen kertaa vuodessa ja pitää tarvittaessa ylimääräisiä kokouksia. Hallituksella on henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta sekä tarkastusvaliokunta. Yhtiön hallitus voi jatkossa harkita valiokuntien perustamista toimiakseen tehokkaasti ottaen huomioon Duellin toiminnan laajuuden ja luonteen sekä hallituksen toimintaperiaatteet.



**Anna Hyvönen**

Syntynyt vuonna 1968

Puheenjohtaja

Jäsen 2021–

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan jäsen

Tekniikan lisensiaatti

Suora omistus: 27 234 osaketta, 0,0 %



**Anu Ora**

Syntynyt vuonna 1973

Jäsen 2021–

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja ja tarkastusvaliokunnan jäsen  
DI

Suora omistus: 365 500 osaketta, 0,04 %



**Kim Ignatius**

Syntynyt vuonna 1956

Jäsen 2021–

Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja

Ekonomi

Suora omistus: 367 000 osaketta, 0,04 %



**Niko Mokka**

Syntynyt vuonna 1979

Jäsen 2021–

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan sekä tarkastusvaliokunnan jäsen

KTM ja DI

Suora omistus: 0 osaketta, 0,0 %

<https://investors.duell.eu/fi/hallinnointi/hallitus>



## Toimitusjohtaja ja johtoryhmä

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, päättää taloudellisista eduista ja muista työsuhteen ehdoista yhtiökokoukselle esitetyn voimassa olevan palkitsemispolitiikan puitteissa sekä valvoo toimitusjohtajan toimintaa. Toimitusjohtaja vastaa Duellin toiminnan johtamisesta yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön päivittäisestä hallinnosta ja johtamisesta osakeyhtiölain sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Yrityksen johtoryhmä tukee toimitusjohtajaa operatiivisten asioiden hoitamisessa.

### Muutokset johtoryhmässä tilikaudella 2024

Talousjohtaja Riitta Niemelä jäi pois yhtiön palveluksesta huhtikuun 2024 lopussa ja Juha Lindroos toimi väliaikaisena talousjohtajana maaliskuun 18. päivästä syyskuun 2024 loppuun saakka. Magnus Miemois aloitti toimitusjohtajana ja varatoimitusjohtajana 1.1.2024.

Johtoryhmän kokoonpano muuttui organisaatiouudistuksen yhteydessä 1.6.2024. Johtoryhmän jäsenet Joakim Vest ja Erwin Van Hoof jatkoivat yhtiön palveluksessa mutta eivät enää olleet johtoryhmän jäseniä. Uudeksi toimitusjohtajaksi nimitettiin Magnus Miemois, ja osana muutosta nykyinen toimitusjohtaja Jarkko Ämmälä nimitettiin kaupalliseksi johtajaksi ja Jukka Smolander nimitettiin ostojohtajaksi. Caj Malmsten aloitti uutena talousjohtajana 19.8.2024.

<https://investors.duell.eu/fi/hallinnointi/johtoryhma>

### Johtoryhmän jäsenet – 31.8.2024



#### Magnus Miemois

Syntynyt vuonna 1970  
Toimitusjohtaja  
Johtoryhmän jäsen 2024–  
KTM  
Suora omistus: 0 osaketta, 0,0 %



#### Caj Malmsten

Syntynyt vuonna 1972  
Talousjohtaja  
Johtoryhmän jäsen 2024–  
KTM  
Suora omistus: 0 osaketta, 0,0 %



#### Jarkko Ämmälä

Syntynyt vuonna 1971  
Kaupallinen johtaja  
Johtoryhmän jäsen 2018–  
Suora omistus: 13 211 000 osaketta,  
1,27 %



#### Heidi Markkanen

Syntynyt vuonna 1978  
Chief Digital Officer  
Johtoryhmän jäsen 2023–  
KTM  
Suora omistus: 0 osaketta, 0,0 %



#### Jukka Smolander

Syntynyt vuonna 1987  
Ostojohtaja  
Johtoryhmän jäsen 2023–  
KTM  
Suora omistus: 206 302 osaketta,  
0,02 %



#### Pia Hoseus

Syntynyt vuonna 1987  
Henkilöstöjohtaja  
Johtoryhmän jäsen 2021–  
KTM  
Suora omistus: 109 684 osaketta,  
0,01 %



#### Pellervo Hämäläinen

Syntynyt vuonna 1966  
Viestintä- ja sijoittajasuhdepäällikkö  
Johtoryhmän jäsen 2022–  
Valtiotieteiden ylioppilas (viestintä) ja  
yo-merkonomi (markkinointi)  
Suora omistus: 0 osaketta, 0,0 %



# Palkitsemisraportti 2024

## HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISVALIOKUNNAN PUHEENJOHTAJAN TERVEISET

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajana minulla on ilo esitellä Duellin palkitsemisraportti tilikaudella 1.9.2023–31.8.2024. Palkitsemisraportti on hallituksen hyväksymä.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tilikauden 2024 pääpainopisteenä on ollut jatkaa organisaation kyvykkyyksien, rakenteiden ja toimintatapojen kehittämistä tulevaisuuden kasvun vauhdittamiseksi sekä kannattavuuden parantamiseksi haastavien markkinaolosuhteiden jatkuessa. Ratamoottoripyöräilyn termein Duellin liiketoiminnan kilpailut käydään paikallisilla kilpa-areenoilla eli markkinoilla ja voimaanlähteenä ovat brandi-edustukset ja -kumppanuudet eli myytävät tuotteet. Tämä sama rakenne on toteutettu Duellin uudistetussa organisaatorakenteessa siten, että tulosvastuulliset markkina-alueet vastaavat myynnistä sekä asiakastytyväisyydestä ja osto-organisaatio valikoimasta ja saatavuudesta.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä kesäkuussa 2024 konsernin toimitusjohtajana pitkään palvelleen Jarkko Ämmälän rooli muuttui kaupalliseksi johtajaksi. Uudessa roolissa Ämmälä saa mahdollisuuden keskittyä liiketoiminnan ja strategisten kumppanuuksien kehittämiseen sekä asiakkaiden

että toimittajien suuntaan. Duellin toimitusjohtajana aloitti Magnus Miemois 1.6.2024 alkaen. Muutos mahdollistaa Duellille sen, että vahva asiakas- ja toimittajatuntemus säilyvät organisaatiossa, ja samanaikaisesti tehdään panostuksia Duellin strategian laajamittaiseen johtamiseen.

Duell on päättäneen tilikauden aikana investoinut henkilöstön osalta erityisesti IT- ja teknologiaosaamisen kasvattamiseen organisaatiossa. Päivitetyt teknologiaratkaisut ja niiden mahdollistama tiedolla johtaminen toimivat Duellin liiketoiminnassa kasvun ja kannattavuuden parantamisen vauhdittajina. Organisaatiossa onkin meneillään datan ja järjestelmien transformaatioprojekteja, jotka muuttavat ja tehostavat tiimien työskentelyä tulevaisuudessa. Yksi tilikauden merkittävimmistä konsernin operatiivisista projekteista on ollut kannattavuusprojekti (profitability project). Projektin myötä olemme kehittäneet merkittävästi tiedolla johtamista organisaatiossa erityisesti hankinnassa ja tuotevalikoimatyössä.

Käynnistimme tilikauden 2024 aikana uuden johdon ja avainhenkilöstön pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän (tiedotettu 6.2.2024). Voimakkaasti muuttuvasta markkinatilanteesta, organisaatiouudistuksesta sekä niistä johtuvan sitouttamistarpeen takia hallitus päätyi käynnistämään ehdollisen osakepalkkio-ohjelman tilikausille 2024–2025. Päätös poikkeaa palkitsemispolitiikasta

ohjelman keston osalta ja päätöksen perusteena oli muutoksen keskellä olevan organisaation ripeä sitouttaminen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tätä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta noudatti ja toteutti tilikautena 2024 palkitsemispolitiikkaa. Tilikauden 2024 lopussa (tiedotettu 27.8.2024) hallitus päätti uudesta pitkän aikavälin suoriteperusteisesta kannustinohjelmasta tilikausille 2025–2029. Koska kannustinohjelma alkaa 1.9.2024 alkaen, raportoidaan tämä tilikauden 2025 palkitsemisraportissa.

Duellin menestyksen taustalla on suurin vahvuutemme eli Duell-tiimi. Duellin menestys pohjautuu henkilöstön intohimoon moottoriurheiluun, pyöräilyyn ja menestyksen tekemiseen, yhteistyöhön organisaation sisällä ja kumppaneiden kanssa sekä luottamukseen. Luotamme siihen, että näihin arvoihin pohjautuva tekeminen mahdollistaa kasvustrategian toteuttamisen jatkossa.

Otamme miellämme vastaan osakkeenomistajien palautetta palkitsemisraportista ja politiikasta sekä palkitsemisen käytännöistä.

Ystävällisin terveisin,

### Anu Ora

Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja

**” Yksi tilikauden merkittävimmistä konsernin operatiivisista projekteista on ollut kannattavuuden parantamisohjelma.**



# Johdanto

**Palkitsemisraportti tilikaudelta 2024 (1.9.2023–31.8.2024) sisältää Duell-konsernin (”Duell”) hallintoelinten (hallituksen ja toimitusjohtajan) palkkiot. Vuoden 2024 palkitsemisraportti on laadittu noudattamaan hallinnointikoodia sillä poikkeuksella, että palkitsemisen kehitys esitetään listautumista edeltävästä tilikaudesta alkaen.**

Hallintoelinten palkkiot vuonna 2024 noudattavat Duellin palkitsemispolitiikkaa, jonka yhtiökokous hyväksyi ilman äänestystä 1. joulukuuta 2022 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tervehdyksessä mainittua yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Duellin palkitseminen pohjautuu palkitsemispolitiikan pääperiaatteisiin:

- Palkitseminen tukee Duellia strategisten kasvutavoitteiden, kannattavuuden ja osakkeenomistajien arvon kasvattamisessa pitkällä aikavälillä.
- Palkitseminen on linjassa liiketoiminnan tulosten kanssa ja mahdollistaa pätevän johdon ja hallituksen jäsenten houkuttelemisen ja pysyvyyden.
- Palkkauksen taso ja kehitys perustuvat Duellin menestykseen, yleiseen talouskehitykseen ja alan palkitsemiskäytäntöihin.
- Palkitsemisen painopiste on kokonaispalkkauksessa siten, että kiinteän palkan lisäksi on tulokseen perustuvia kannustimia.

## PALKITSEMISPOLITIIKASTA POIKKEAMINEN JA TAKAISINPERINTÄ

Kuten henkilöstö- palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan kirjeessä todetaan, yhtiö teki tilikauden 2024 aikana yhden poikkeaman palkitsemispolitiikasta liittyen johdon ja avainhenkilöiden sitouttamiseen. Palkitsemispolitiikassa määritellään pitkän aikavälin kannustinohjelmien vähimmäiskestoksi kolme vuotta. Tilikauden 2024 aikana päätetyn ehdollisen osakepalkkio-ohjelman kestoksi määriteltiin 2 vuotta (tilikaudet 2024 ja 2025). Poikkeuksen katsottiin välttämättömäksi muutoksen keskellä olevan organisaation sitouttamiseksi haastavassa markkinatilanteessa ja siten yhtiön toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Poikkeama valmisteltiin ja hyväksyttiin palkitsemispolitiikan päätöksentekoprosessin mukaisesti.

Tilikauden 2024 aikana yhtiö ei käyttänyt oikeuttaan palkkioiden takaisinperintään.

## PALKITSEMISEN JA LIIKETOIMINNAN KEHITYS

Tässä osiossa esitetään Duellin työntekijöiden keskipalkan ja yhtiön tuloksen kehitys suhteessa konsernin toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten palkitsemiseen vertailukelpoisella tavalla.

Alla esitetään Duellin hallituksen, toimitusjohtajan ja työntekijöiden palkkauksen kehitys. Duell on päättänyt julkaista sekä palkitsemiskehityksen että liiketoiminnan kehityksen yhden tilikauden ajalta ennen listautumista marraskuussa 2021. Täten palkkauksen kehitys esitetään neljän edeltävän tilikauden ajalta poiketen hallinnointikoodin ohjeistuksesta (vähintään 5 edellistä tilikautta).

### Taulukko 1. Palkitsemisen kehitys

Tehtävä	Keskimääräinen palkitseminen (EUR)			
	2024	2023	2022	2021
Hallitus*	34 824	30 833	27 319	23 455
Toimitusjohtaja**	209 945	209 778	201 981	139 000
Työntekijät***	47 801	44 758	44 893	44 514

\* Keskimääräinen

\*\*Todellinen vuoden aikana maksettu palkkio edelliselle toimitusjohtajalle Jarkko Ämmälälle sekä toimitusjohtaja Magnus Miemoiselle.

\*\*\* Palkat ja palkkiot (toimitusjohtajan palkkiot pois lukien) jaettuna vuoden keskimääräisellä kokoaikaisella työntekijällä (FTE).



Duell on Pohjoismaiden johtava moottoriurheilun jälkimarkkinoiden jakelija, jonka toiminta kasvaa Euroopassa. Koska Duellin tavoitteena on pitkän aikavälin kasvu, taloudellinen tulos esitetään liikevaihdon, orgaanisen kasvun ja EBITA:n avulla. Duellin taloudellisen tuloksen kehitystä kuvataan taulukossa 2, jossa on vastaava aikaväli kuin palkkioiden kehityksessä.

### HALLITUKSEN PALKITSEMINEN 2024

Varsinainen yhtiökokous päätti 5. joulukuuta 2023, että hallituksen jäsenille maksetaan kuukausittainen rahapalkkio hallitustyöskentelystä ja lisäksi kokouspalkkio valiokuntatyöskentelystä.

Hallitukselle maksetaan kuukausipalkkio seuraavasti:

- Hallituksen puheenjohtaja: 4 000 EUR;
- Hallituksen varapuheenjohtaja: 3 000 EUR; ja
- Muut hallituksen jäsenet: 2 000 EUR.

Lisäksi hallitus saa valiokuntatyöskentelystä seuraavan kokouspalkkion:

- Valiokunnan puheenjohtaja: 1 000 euroa kokouksesta, kuitenkin vain silloin, jos valiokunnan puheenjohtajana toimii muu hallituksen jäsen kuin hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja; ja
- Muut valiokuntien jäsenet: 500 euroa kokouksesta.

Tilikauden 2024 aikana hallitukseen kuului varsinaiseen yhtiökokoukseen 5.12.2024 asti 5 jäsentä ja tästä eteenpäin neljä jäsentä. Tilikauden aikana hallitus kokoontui yhteensä 18 kertaa. Lisäksi tarkastusvaliokunta sekä henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnat kokoontuivat yhteensä 10 kertaa.

Hallituksen palkkiot koostuvat ainoastaan kiinteästä kuukausipalkkiosta ja valiokuntatyöskentelystä maksettavista kokouspalkkioista, jotka maksetaan rahasuorituksina. Hallituksen jäsenillä ei ole työsuhdetta tai toimisuhdetta yhtiöön. Hallituksen jäsenet eivät ole oikeutettuja mihinkään kannustinjärjestelmään tai muihin muuttuviin kannustimiin eivätkä lisäeläkejärjestelyihin. Hallitustyöskentelyyn liittyvät kohtuulliset matkakulut korvataan hallituksen jäsenille Duell-konsernin matkustussäännön mukaisesti.

Hallituksen jäsenten palkkiot olivat yhteensä 148 000 euroa vuonna 2024 (185 000 euroa vuonna 2023), kuten taulukossa 3 esitetään. Tilikauden 2024 aikana ei ole hallituksen jäsenten osalta poikettu palkitsemispolitiikasta tai päätetty palkkioiden takaisinperinnästä.

Duell Oyj:n osakkeiden omistukset hallituksen 31.8.2024 mennessä on esitetty vuosikertomuksessa 2024. Lisäksi sisäpiirin omistukset on jaettu Duell-konsernin sijoittajasivuilla [sijoittajat.duell.eu](https://www.duell.eu/sijoittajat).

### Taulukko 2. Liiketoiminnan kehitys

	2024	2023	2022	2021
Liikevaihto (kEUR)	124 651	118 832	123 991	76 756
Liikevaihdon orgaaninen kasvu, %	0,3	-15,6	15,7	24,1
Oikaistu EBITA (kEUR)	6 205	4 594	8 726	8 044

### Taulukko 3. Hallituksen palkitseminen 2024

Hallituksen jäsen*	Hallituksen jäsenenä	Valiokunnan jäsen	Hallituksen palkkiot (EUR)
Anna Hyvönen	Puheenjohtaja alkaen 12/2022 Jäsen 11/2021–12/2022	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta	50 500
Anu Ora	Jäsen alkaen 8/2021	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta (puheenjohtaja) Tarkastusvaliokunta	30 500
Kim Ignatius	Jäsen alkaen 11/2022 Puheenjohtaja 12/2021–11/2022 Jäsen 8/2021–12/2021	Tarkastusvaliokunta (puheenjohtaja)	29 000
Niko Mokka	Jäsen alkaen 11/2021	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta Tarkastusvaliokunta	29 000
Soren Gaardboe	Varapuheenjohtaja 12/2022–11/2023		9 000
<b>Yhteensä</b>			<b>148 000</b>



### TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN 2024

Duellin edelliselle toimitusjohtaja Jarkko Ämmälälle maksettu kokonaispalkkio tilikaudella 31.5.2024 asti oli 153 918 euroa. Kokonaispalkkio sisältää peruspalkan ja etuudet sekä tilikauden 2023 tuloksen perusteella maksetun lyhyen aikavälin bonuksen, jonka määrä on 8 000 euroa (maksettu marraskuussa 2023). Lakisääteiset eläkemaksut eivät sisälly maksettuun kokonaispalkkaan. Toimitusjohtajan kokonaispalkkiosta vuonna 2024 kiinteä palkka muodostaa 95 % ja muuttuva osa 5 %.

Nykyisen toimitusjohtajan Magnus Miemoisen tilikaudella maksetut palkkiot raportoidaan 1.6.2024 eli toimitusjohtajatoimen alkamisesta lukien. Kesäkuusta 2024 lukien Miemoiselle maksettu kokonaispalkkio on 56 027 euroa koostuen 100 % kiinteästä palkkiosta. Lakisääteiset eläkemaksut eivät sisälly maksettuun kokonaispalkkaan.

Tilikauden 2024 aikana toimitusjohtajan palkitsemiseen tehty poikkeus kuvataan johdannossa. Toimitusjohtajan palkkioiden takaisinperinnästä ei ole päätetty tilikauden 2024 aikana.

Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty nykyiselle toimitusjohtaja Magnus Miemoiselle maksetut ja kertyneet palkat ja palkkiot ajalla 1.6.2024–31.08.2024 sekä tilikaudella 2024 aktiiviset kannustinohjelmat.

Toimitusjohtajan omistus Duell Oyj:n osakkeista 31.8.2024 on esitetty vuosikertomuksessa 2024. Lisäksi sisäpiirin omistukset on jaettu Duell-konsernin sijoittajasivuilla [sijoittajat.duell.eu](https://sijoittajat.duell.eu).

### Taulukko 4. Toimitusjohtajan Magnus Miemoisen palkka ja palkkiot sekä aktiiviset kannustinohjelmat tilikaudella 2024 toimitusjohtajatoimen aloituksesta lukien.

Palkitsemiselementti	Maksetut ja kertyneet palkkiot	Kuvaus	Politiikan mukaisuus
Palkka ja muut kiinteät edut*	Maksettu 56 027 euroa.	Sisältää kiinteän kuukausipalkan, puhelinedun ja autoedun.	Noudattaa politiikkaa.
Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiot	Maksettu 0 euroa. Kertynyt 0 euroa.	Ei maksettuja tai kertyneitä palkkioita.	Noudattaa politiikkaa.
Pitkän aikavälin kannustinpalkkiot	Maksettu 0 euroa. Kertynyt 0 euroa.	Käynnissä olevat järjestelmät: Ehdollinen palkkiojärjestelmä ansaintajaksolle 2024–2025, jonka osalta myönnettyjen osakkeiden bruttomäärä on 1 600 000. Mahdollinen palkkion maksu on H1/2026.	Väliaikainen poikkeama.
Lisäeläke	–	Ei voimassa olevaa lisäeläkettä.	Noudattaa politiikkaa.
Irtisanomiskorvaukset	–	Mikäli yhtiö päättää toimitusjohtajasopimuksen, toimitusjohtajalle maksetaan kuuden kuukauden irtisanomisajan palkka sekä erokorvaus, joka vastaa 12 kuukauden kiinteää rahapalkkaa.	Noudattaa politiikkaa.

\*Luontaisetujen verotusarvo.



# Hallituksen toimintakertomus 2024

**Duell Oyj (Duell) on mustasaarelainen maahantuonti- ja tukkuyhtiö, joka on perustettu vuonna 1983. Duell maahantuo, valmistaa ja myy tuotteita laajan jakeluverkoston kautta Euroopassa kattaen 8 500 jälleenmyyjää. Duellin tuotevalikoimaan kuuluu 150 000 tuotetta yli 500 brändiltä. Valikoima kattaa varaosat ja tarvikkeet moottoripyöräilyn, pyöräilyn, ATV/UTV ajoneuvojen, moottorikelkkailun, veneilyn sekä puutarha- ja metsäpienkoneiden kategorioille. Yhtiön logistiikkakeskukset sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Hollannissa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Duellin liikevaihto vuonna 2024 oli 125 miljoonaa euroa ja se työllistää yli 200 henkilöä. Duellin osakkeet (DUELL) on listattu Nasdaq First North Growth Market Finland -markkinapaikalla.**

Duell Oyj (2929424-1) omistaa Oy Duell Bike-Center Ab:n koko osakekannan ja tarjoaa Duell-konsernin yhtiöille hallinnollisia palveluita.

Oy Duell Bike-Center Ab omistaa koko osakekannan Ruotsissa sijaitsevasta Duell AB:sta, Norjassa sijaitsevasta Duell AS:sta, Iso-Britanniassa sijaitsevasta Duell UK Ltd:sta, Saksassa sijaitsevasta Duell GmbH:sta, Ranskassa sijaitsevasta Duell SAS:sta sekä Alankomaissa sijaitsevasta Duell TMV B.V.:sta. Tämän lisäksi Oy Duell Bike-Center Ab omistaa välillisesti koko osakekannan Ranskassa sijaitsevasta Tecno Globe SAS:sta, joka on Duell SAS:in tytäryhtiö sekä Iso-Britanniassa sijaitsevasta Tran-Am (New Milton) Ltd:sta. Tran-Am (New Milton) Ltd puolestaan omistaa koko osakekannan Iso-Britanniassa sijaitsevasta Tran-Am Ltd:sta. Duell Oyj yhdessä yllä mainittujen yhtiöiden kanssa muodostavat Duell-konsernin.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Toimiala, jolla Duell toimii, on edelleen melko pirstaleinen, mikä tarjoaa pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja suosii suurempia toimijoita, joihin Duell kuuluu. Markkinoiden epävarmuus jatkui tilikaudella 2024 heikon kuluttajaluottamuksen takia. Myös kauppiaat pyrkivät laskemaan varastotasojaan. Markkinat ovat jonkin verran vakiintuneet, mutta kuluttajien luottamus on epävarmuuden vuoksi edelleen heikko.

## LIIKETOIMINTAKATSAUS

Markkinoiden epävarmuudesta huolimatta Duellin tilikauden 2024 liikevaihto kasvoi viisi prosenttia 125 miljoonaan euroon ja oikaistu EBITA kasvoi 34 prosenttia 6,2 miljoonaan euroon. Strateginen keskittyminen Keski-Euroopan markkinoille

eteni hyvin. Pohjoismaiden markkinoiden kysyntä oli edelleen heikkoa. Pohjoismaissa moottoripyörärien rekisteröinnit vähenivät, minkä seurauksena moottoripyörärien osien ja tarvikkeiden markkinakysyntä on alhaisempaa. Toisaalta polkupyörärien osien ja tarvikkeiden kysyntä oli hyvä Pohjoismaiden markkinoilla.

Kannattavuuden parantamiseen keskittyvässä ohjelmassa sovellettiin monenlaisia aloitteita. Se eteni hyvin vuoden aikana pisteeseen, jossa aloitteet siirrettiin osaksi toimintaprosesseja. Yhtiö otti kesäkuussa 2024 käyttöön uuden organisaatiomallin, jonka tavoitteena on parantaa tehokkuutta selkeämmällä markkinafokuksella, edistää kasvua ja kehittää strategisia kumppanuuksia. Uusi malli mahdollistaa myös tehokkaamman integraation konsernitason orgaanisen kasvun kiihdyttämiseksi. Se tarjoaa myös entistä vahvemman perustan ostotoiminnan ja brändiportfolion kehittämiseksi.

Yhtiön taloudellinen asema parani merkittävästi vuoden aikana. Tammikuussa toteutetulla merkintäoikeusannilla kerätty lisäpääoma oli merkittävä askel, mutta myös kannattavuuden parantamiseksi tehdyt toimenpiteet olivat tärkeitä vakaamman aseman saavuttamisessa. Yhtiö edistyi myös varastotasojen optimoinnissa, ja varastojen kiertonopeuden parantuessa oikeaan suuntaan.

## TALOUDELLINEN TULOS

Duellin liikevaihto kasvoi 4,9 prosenttia 124,7 miljoonaan euroon (118,8). Kasvu johtui Duellin kasvustrategian edistymisestä Keski-Euroopassa. Vertailukelpoinen liikevaihdon kasvu oli 0,3 %, koska TranAmin hankinta toteutui kesken vertailukauden.

Pohjoismaiden liikevaihdon osuus oli 53 % (59) ja Keksi-Euroopan liikevaihdon osuus oli 47 % (41) Duellin kokonaisliikevaihdosta. Lasku Pohjoismaissa johtui heikentyneestä kysynnästä markkinoilla, erityisesti veneilyn tuotekategoriassa. Samaan aikaan yhtiö pystyi kasvattamaan markkinaosuuttaan Keski-Euroopassa ja saamaan aikaan liikevaihdon kasvua.

Online-myyntien osuus tilikauden kokonaisliikevaihdosta oli 26,0 % (24,7). Kasvua syntyi jälleenmyyjäverkoston ottaessa yhä enenevässä määrin käyttöön monikanavaisia palvelumalleja kuluttajille.

Omien tuotemerkkien myyntien osuus tilikauden kokonaisliikevaihdosta oli 18,0 % (21,8). Lasku korreloi myyntien suhteellisen osuuden kasvun kanssa Keski-Euroopassa, jossa Duellin omat tuotemerkit ovat vielä suhteellisen uusia.



Duellin EBITA nousi 3,6 miljoonaan euroon (3,4). Duellin oikaistu EBITA kasvoi 34 % 6,2 miljoonaan euroon (4,6). Oikaistu EBITA-marginaali kasvoi ja oli 5,0 % (3,9). Kasvu johtui ensisijaisesti myyntikatteen paranemisesta ja tehokkaasta kustannusten hallinnasta.

### TALOUDELLINEN ASEMA JA RAHAVIRTA

Duellin taseen loppusumma 31.8.2024 oli 93,9 miljoonaa euroa (95,5). Konserniliikearvon määrä taseessa oli 19,1 miljoonaa euroa (21,3). Merkittävin taseen muutos vertailukauteen verrattuna oli nettovelan pieneneminen 18,6 miljoonalla eurolla, sillä sijoitetun oman pääoman rahasto kasvoi 20,2 miljoonalla eurolla vuoden 2024 toisella neljänneksellä toteutetun merkintäoikeusannin ansiosta. Lisäksi nettovelkaa pienensi parantunut käyttöpääoman hallinta.

Duell sai noin 20,2 miljoonan euron bruttotuotot ja noin 17,7 miljoonan euron nettotuotot merkintäoikeusannista toisella vuosineljänneksellä. Duell maksoi Tran-Am Ltd:n hankintaan liittyvän viivästetyn kauppahinnan (noin 4,9 miljoonaa Englannin puntaa) 28. joulukuuta 2023 ja maksoi vuoden aikana takaisin noin 5,8 miljoonan euroa pankkilainaa.

Duell on perinteisesti rahoittanut toimintansa liiketoiminnan kassavirroilla sekä lainaamalla rahoituslaitoksilta. Duellin likviditeettivaatimukset johtuvat pääasiassa nettokäyttöpääoman ylläpitämisestä, säännöllisistä liiketoiminnan kuluista sekä liiketoiminnan laajentamisesta uusille markkinoille mukaan lukien yritysostot. Duellin käteisvarat 31.8.2024 olivat 9,3 miljoonaa euroa (2,4) ja korolliset velat yhteensä 28,9 miljoonaa euroa (40,6). Korolliset velat sisältävät lainat rahoituslaitoksilta ja Revolving Credit Facility -luoton käytön.

Duellin omavaraisuusaste 31.8.2024 oli 55 % (38,6) ja konsernin oman pääoman tuotto oli -4,1 % (-8,2). Omavaraisuusastetta nosti listautumisannissa tehty osakeanti, sekä nettovelan pientyminen.

Duellin liiketoiminnan nettorahavirta tilikaudella 2024 oli -0,9 miljoonaa euroa (+14,4), laskua oli 15,3 miljoonaa euroa. Liiketoiminnan nettorahavirran lasku johtui pääasiassa siitä, että nettokäyttöpääoma oli jo raportointikauden alussa pienempi kuin edellisellä kaudella, ja tällä raportointikaudella yhtiön käyttöpääoman vaihtelu palautui normaalille kausitasolle. Lasku johtui myös heikentyneestä liikevoitosta, joka johtui merkintäoikeusannista aiheutuneista kuluista.

Duellin rahoituksen nettorahavirta tilikaudella 2024 oli +13,7 miljoonaa euroa (-4,9), muutos 18,6 miljoonaa euroa. Rahoituksen nettorahavirran kasvu johtui pääasiassa osakeannista saaduista 20,2 miljoonan euron bruttotuotoista. Lisäksi pitkäaikaisen velan lyhennys pienensi rahoituksen rahavirtaa 5,8 miljoonaa euroa.

Duellin nettovelka 31.8.2024 oli 19,6 miljoonaa euroa (38,2). Duellin nettovelka 31.8.2024 suhteessa oikaistuun käyttökatteeseen viimeisten 12 kuukauden ajalta oli 2,8 (6,9). Rahoituslaitoslainojen kovenanttiehdot liittyvät nettovelan ja käyttökatteen suhteeseen (Leverage), käyttökatasoon ja nettovelan määrään suhteessa omaan pääomaan (Gearing). Kovenanttiehdot täyttyivät tilikauden lopussa.

### INVESTOINNIT

Duellin investointien nettorahavirta tilikaudella 2024 oli 6,5 miljoonaa euroa (9,4), laskua 2,9 miljoonaa euroa. Investoinnit koostuivat pääasiassa TranAm-hankinnan viimeisestä erästä ja Duellin uuteen sähköisen kaupankäynnin alustaan liittyvistä pääomamenoista.





## AVAINLUVUT

Tunnusluvut, tuhatta euroa	FY 2024 (9/2023–8/2024)	FY 2023 (9/2022–8/2023)
Liikevaihto	124 652	118 832
Liikevaihdon kasvu, %	4.9	-4.2
Valuuttakurssineutraali liikevaihdon kasvu, %	5.7	-1.0
Valuuttakurssineutraali orgaaninen liikevaihdon kasvu, %	0.3	-15.6
Myyntikate	30 339	28 344
Myyntikate-marginaali, %	24.3	23.9
EBITDA	4 564	4 307
EBITDA-marginaali, %	3.7	3.6
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, myyntikate*	421	-131
Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, EBITDA**	-2 998	-1 193
Oikaistu EBITDA	7 141	5 499
Oikaistu EBITDA-marginaali, %	5.7	4.6
EBITA	3 628	3 401
EBITA-marginaali, %	2.9	2.9
Oikaistu EBITA	6 205	4 594
Oikaistu EBITA-marginaali, %	5.0	3.9
Liikevoitto	842	1 041
Liikevoittomarginaali, %	0.7	0.9
Oikaistu liikevoitto	3 419	2 234
Oikaistu liikevoittomarginaali, %	2.7	1.9
Osakekohtainen tulos, laimentamaton, EUR	-0 004	-0.1
Osakekohtainen tulos, laimennettu, EUR	-0 004	-0.1
Osakkeiden lukumäärä katsauskauden lopussa, laimentamaton	1 038 546 116	30 545 474
Osakkeiden lukumäärä katsauskauden lopussa, laimennettu	1 036 334 706	30 545 474
Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä, laimentamaton	692 113 705	27 937 259
Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä, laimennettu	691 926 399	27 937 259

Tunnusluvut, tuhatta euroa	FY 2024 (9/2023–8/2024)	FY 2023 (9/2022–8/2023)
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin ilman yritysostoja	746	2 481
Nettovelka	19 563	38 248
Nettokäyttöpääoma	48 323	49 873
Operatiivinen vapaa rahavirta	5 785	16 392

\* Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, käyttökate: 421 000 euroa 09/2023–08/2024, joka johtuu varaston kirjaamiskäytännön muutoksesta.

\*\* Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat erät, EBITDA: Yhteensä -2 988 000 euroa 09/2023–08/2024. 338 000 euroa aiheutui saamiin liittyvästä kirjaamiskäytännön muutoksesta, uudelleenjärjestelykustannuksista -371 000 euroa, merkintäoikeusannista -2 818 000 euroa ja muista kertaluonteisista eristä -147 000 euroa.

## OPERATIIVISET TUNNUSLUVUT

Operatiiviset tunnusluvut, tuhatta euroa	FY 2024 (9/2023–8/2024)	FY 2023 (9/2022–8/2023)
Tuotemerkkien määrä	535	562
Omien tuotemerkkien osuus, % koko myynnistä	18,0	21,8
Onlinemyynnin osuus, % koko myynnistä	26,0	24,7
Omavaraisuusaste, %	55,0	38,6
Henkilöstö kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna, keskimäärin*	215	218

\* Sisältää kausityöntekijät ja TranAmin 24 kokoaikaista työntekijää maalikuusta 2023 alkaen.

Liikevaihto, tuhatta euroa	FY 2024 (9/2023–8/2024)	FY 2023 (9/2022–8/2023)
Pohjoismaat	66,162	69,926
Keski-Eurooppa	58,490	48,906
Yhteensä	124,652	118,832





## VARASTON JA SAAMISTEN KIRJAAMISKÄYTÄNNÖN MUUTOS

Duell muutti varaston arvostukseen ja eräänntyneisiin saataviin liittyviä kirjaamiskäytäntöjä. Muutoksen syynä on yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa konsernin käytäntöjä ja ottaa käyttöön tukkukaupan jakeluliike-toiminnassa yleisesti sovellettavat käytännöt. Varaston arvostus tehdään varaston ikääntymisen mukaan, ja siinä sovelletaan määrättyjä alaskirjausprofiileja. Saatavien arvonalennuksiin liittyviä periaatteita on tiukennettu ja varauksia tehdään tietyistä eräänntyneiden saatavien raja-arvoista. Tämä muutos vaikuttaa sekä tuloslaskelmaan että taseeseen, kuten alla olevassa taulukossa on esitetty.

Vaikutus tuloslaskelmaan	MEUR
Vaikutus myyntikatteeseen (Varasto)	0,4
Vaikutus EBITDA:han (saatavat)	0,3
<b>Nettovaikutus tuloslaskelmaan</b>	<b>0,8</b>
Vaikutus omaan pääomaan	MEUR
Vaikutus varaston ja saamisten arvostukseen	-3,2
<b>Nettovaikutus omaan pääomaan</b>	<b>-3,2</b>

## OSAKKEET JA OSAKKEENOMISTAJAT

### Liikkeelle lasketut osakkeet ja osakepääoma

Tarkasteltavana olevan kauden lopussa yhtiön täysin maksettu osakepääoma, sellaisena kuin se on kirjattu kaupparekisteriin, oli 80 000 euroa ja osakkeiden

lukumäärä oli 1 038 546 116 kappaletta (30 545 474). Merkintäoikeusanti toteutettiin 7.12.2023–21.12.2023, joka ylimerkittiin. Osakeannin seurauksena yhtiön osakkeiden kokonaismäärä nousi 30 545 474 osakkeesta 1 038 546 116 osakkeeseen. Duell sai osakeannista noin 20,2 miljoonan euron bruttovarat ja noin 17,7 miljoonan euron nettovarot. Kaupankäynti uusilla osakkeilla alkoi 3.1.2024.

### Kaupankäynti osakkeilla

Osakkeen päätöskurssi tilikauden 2024 ensimmäisenä kaupankäyntipäivänä 1.9.2023 oli 0,0896 euroa (0,2029). Tilikauden viimeisenä kaupankäyntipäivänä 31.8.2024 osakkeen päätöskurssi oli 0,0355 euroa (0,0909). Tilikauden ylin kurssi oli 0,0935 euroa (0,2113) ja alin 0,0252 euroa (0,0868). Osakkeen keskimääräinen päätöskurssi tilikaudella oli 0,0394 euroa (0,1484) ja keskimääräinen kaupankäynnin volyyymi päivätasolla oli 1 156 147 osaketta (900 534). Katsauskauden ja vertailukauden osakkeiden arvot on laskettu vastaamaan osakkeiden lukumäärää osakeannin jälkeen, jotta luvut olisivat vertailukelpoisia.

Duellin hallussa oli 2 211 410 osaketta 31.8.2024 (0).

Duellin markkina-arvo 31.8.2024 oli 36 868 378 euroa (31 461 838).

### Osakkeenomistajat

Duellilla oli 4 070 osakkeenomistajaa (4 737) 31.8.2024. Yhtiön 100 suurinta osakkeenomistajaa on listattu yhtiön sijoittajasivulla <https://investors.duell.eu/fi/osaketieto/osakkeenomistajat>.

## 10 suurinta omistajaa

Osakkeenomistaja	Osakkeet	Osuus, %
1. Hc DI Holding Oy Ab	313 263 140	30,16
2. Skandinaviska Enskilda Banken Ab (publ) Helsingin Sivukonttori*	118 528 499	11,41
3. Sponsor Capital Oy	105 216 876	10,13
4. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma	47 703 292	4,59
5. Säästöpankki Fonder	45 275 318	4,36
6. Danske Invest Finnish Equity Fund	30 858 066	2,97
7. Erikoissijoitusrahasto Aktia Mikro Markka	23 720 882	2,28
8. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo	21 760 000	2,10
9. Twin Engine Oy	16 475 013	1,59
10. Evli Finland Select Fund	13 500 000	1,30

\* Hallintarekisterin kautta.

## Sisäpiirin omistus

Sisäpiiriläinen	Asema	Osakkeet	Osuus, %
Jarkko Ämmälä	Kaupallinen johtaja	13 211 000	1,27
Kim Ignatius	Hallituksen jäsen	367 800	0,04
Anu Ora	Hallituksen jäsen	365 500	0,04
Jukka Smolander	Ostajohtaja	206 302	0,02
Pia Hoseus	Henkilöstöjohtaja	109 684	0,01
Anna Hyvönen	Hallituksen puheenjohtaja	27 234	0,00
Niko Morkkila	Hallituksen jäsen	0	0,00
Magnus Miemois	Toimitusjohtaja	0	0,00
Caj Malmsten	Talousjohtaja	0	0,00
Pellervo Hämäläinen	Viestintä- ja sijoittajasuhdepäällikkö	0	0,00
Heidi Markkanen	CDO (Chief Digital Officer)	0	0,00
<b>Yhteensä</b>		<b>14 286 920</b>	<b>1,38</b>



## PALKITSEMINEN

Hallintoelinten palkkiot vuonna 2024 noudattavat Duellin palkitsemispolitiikkaa, jonka yhtiökokous hyväksyi ilman äänestystä 1. joulukuuta 2022 henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnan tervehdyksessä mainittua yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Duellin palkitseminen pohjautuu palkitsemispolitiikan pääperiaatteisiin:

- Palkitseminen tukee Duellia strategisten kasvutavoitteiden, kannattavuuden ja osakkeenomistajien arvon kasvattamisessa pitkällä aikavälillä.
- Palkitseminen on linjassa liiketoiminnan tulosten kanssa ja mahdollistaa pätevän johdon ja hallituksen jäsenten houuttelemisen ja pysyvyyden.
- Palkkauksen taso ja kehitys perustuvat Duellin menestykseen, yleiseen talouskehitykseen ja alan palkitsemiskäytäntöihin.
- Palkitsemisen painopiste on kokonaispalkkauksessa siten, että kiinteän palkan lisäksi on tulokseen perustuvia kannustimia.

## PALKITSEMISPOLITIIKASTA POIKKEAMINEN JA TAKAISINPERINTÄ

Yhtiö teki tilikauden 2024 aikana yhden poikkeaman palkitsemispolitiikasta liittyen johdon ja avainhenkilöiden sitouttamiseen. Palkitsemispolitiikassa määritellään pitkän aikavälin kannustinohjelmien vähimmäiskestoksi kolme vuotta. Tilikauden 2024 aikana päätetyn ehdollisen osakepalkkio-ohjelman kestoksi määriteltiin 2 vuotta (tilikaudet 2024 ja 2025). Poikkeuksen katsottiin välttämättömäksi muutoksen keskellä olevan organisaation sitouttamiseksi haastavassa markkinatilanteessa ja siten yhtiön toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Poikkeama valmisteltiin ja hyväksyttiin palkitsemispolitiikan päätöksentekoprosessin mukaisesti.

Tilikauden 2024 aikana yhtiö ei käyttänyt oikeuttaan palkkioiden takaisinperintään.

## PALKITSEMISEN JA LIIKETOIMINNAN KEHITYS

Alla esitetään Duellin hallituksen, toimitusjohtajan ja työntekijöiden palkkauksen kehitys. Duell on päättänyt julkaista sekä palkitsemiskehityksen että liiketoiminnan kehityksen yhden tilikauden ajalta ennen listautumista marraskuussa 2021. Täten palkkauksen kehitys esitetään neljän edeltävän tilikauden ajalta poiketen hallinnointikoodin ohjeistuksesta (vähintään 5 edellistä tilikautta).

## Palkitsemisen kehitys

Tehtävä	Keskimääräinen palkitseminen (EUR)			
	2024	2023	2022	2021
Hallitus*	34 824	30 833	27 319	23 455
Toimitusjohtaja**	209 945	209 778	201 981	139 000
Työntekijät***	47 801	44 758	44 893	44 514

\* Keskimääräinen

\*\*Todellinen vuoden aikana maksettu palkkio edelliselle toimitusjohtajalle Jarkko Ämmälälle sekä toimitusjohtaja Magnus Miemoiselle.

\*\*\* Palkat ja palkkiot (toimitusjohtajan palkkiot pois lukien) jaettuna vuoden keskimääräisellä kokoaikaisella työntekijällä (FTE).

## HALLITUKSEN PALKITSEMINEN 2024

Varsinainen yhtiökokous päätti 5. joulukuuta 2023, että hallituksen jäsenille maksetaan kuukausittainen rahapalkkio hallitustyöskentelystä ja lisäksi kokouspalkkio valiokuntatyöskentelystä.

Hallitukselle maksetaan kuukausipalkkio seuraavasti:

- Hallituksen puheenjohtaja: 4 000 EUR;
- Hallituksen varapuheenjohtaja: 3 000 EUR; ja
- Muut hallituksen jäsenet: 2 000 EUR.

Lisäksi hallitus saa valiokuntatyöskentelystä seuraavan kokouspalkkion:

- Valiokunnan puheenjohtaja: 1 000 euroa kokoukselta, kuitenkin vain silloin, jos valiokunnan puheenjohtajana toimii muu hallituksen jäsen kuin hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja; ja
- Muut valiokuntien jäsenet: 500 euroa kokouksesta.

Tilikauden 2024 aikana hallitukseen kuului varsinaiseen yhtiökokoukseen 5.12.2024 asti 5 jäsentä ja tästä

eteenpäin neljä jäsentä. Tilikauden aikana hallitus kokoontui yhteensä 18 kertaa. Lisäksi tarkastusvaliokunta sekä henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunnat kokoontuivat yhteensä 10 kertaa.

Hallituksen palkkiot koostuvat ainoastaan kiinteästä kuukausipalkkiosta ja valiokuntatyöskentelystä maksettavista kokouspalkkioista, jotka maksetaan rahasuorituksina. Hallituksen jäsenillä ei ole työsuhdetta tai toimisuhdetta yhtiöön. Hallituksen jäsenet eivät ole oikeutettuja mihinkään kannustinjärjestelmään tai muihin muuttuviin kannustimiin eivätkä lisäeläkejärjestelyihin. Hallitustyöskentelyyn liittyvät kohtuulliset matkakulut korvataan hallituksen jäsenille Duell-konsernin matkustussäännön mukaisesti.

Hallituksen jäsenten palkkiot olivat yhteensä 148 000 euroa vuonna 2024 (185 000 euroa vuonna 2023), kuten taulukossa 3 esitetään. Tilikauden 2024 aikana ei ole hallituksen jäsenten osalta poikettu palkitsemispolitiikasta tai päätetty palkkioiden takaisinperinnästä.



### Taulukko 3. Hallituksen palkitseminen 2024

Hallituksen jäsen*	Hallituksen jäsenenä	Valiokunnan jäsen	Hallituksen palkkiot (EUR)
Anna Hyvönen	Puheenjohtaja alkaen 12/2022 Jäsen 11/2021–12/2022	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta	50 500
Anu Ora	Jäsen alkaen 8/2021	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta (puheenjohtaja) Tarkastusvaliokunta	30 500
Kim Ignatius	Jäsen alkaen 11/2022 Puheenjohtaja 12/2021–11/2022 Jäsen 8/2021–12/2021	Tarkastusvaliokunta (puheenjohtaja)	29 000
Niko Morkkila	Jäsen alkaen 11/2021	Henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta Tarkastusvaliokunta	29 000
Soren Gaardboe	Varapuheenjohtaja 12/2022–11/2023		9 000
<b>Yhteensä</b>			<b>148 000</b>

### TOIMITUSJOHTAJAN PALKITSEMINEN 2024

Duellin edelliselle toimitusjohtaja Jarkko Ämmälälle maksettu kokonaispalkkio tilikaudella 31.5.2024 asti oli 153 918 euroa. Kokonaispalkkio sisältää peruspalkan ja etuudet sekä tilikauden 2023 tuloksen perusteella maksetun lyhyen aikavälin bonuksen, jonka määrä on 8 000 euroa (maksettu marraskuussa 2023). Lakisääteiset eläkemaksut eivät sisälly maksettuun kokonaispalkkaan. Toimitusjohtajan kokonaispalkkiosta vuonna 2024 kiinteä palkka muodostaa 95 % ja muuttuva osa 5 %.

Nykyisen toimitusjohtajan Magnus Miemoisen tilikaudella maksetut palkkiot raportoidaan 1.6.2024 eli toimitusjohtajatoimen alkamisesta lukien. Kesäkuusta 2024 lukien Miemoiselle maksettu kokonaispalkkio on 56 027 euroa koostuen 100 % kiinteästä palkkiosta. Lakisääteiset eläkemaksut eivät sisälly maksettuun kokonaispalkkaan.

Tilikauden 2024 aikana toimitusjohtajan palkitsemiseen tehty poikkeus kuvataan johdannossa. Toimitusjohtajan palkkioiden takaisinperinnästä ei ole päätetty tilikauden 2024 aikana.

Seuraavassa taulukossa 4 on esitetty nykyisen toimitusjohtaja Magnus Miemoiselle maksetut ja kertyneet palkat ja palkkiot ajalla 1.6.2024–31.08.2024 sekä tilikaudella 2024 aktiiviset kannustinohjelmat.

Toimitusjohtajan omistus Duell Oyj:n osakkeista 31.8.2024 on esitetty vuosikertomuksessa 2024. Lisäksi sisäpiirin omistukset on jaettu Duell-konsernin sijoittajasivuilla [sijoittajat.duell.eu](https://sijoittajat.duell.eu).

Yhtiössä käynnistettiin tilikauden 2024 aikana uuden johdon ja avainhenkilöstön pitkän aikavälin kannustinjärjestelmän (tiedotettu 6.2.2024).

Voimakkaasti muuttuvasta markkinatilanteesta, organisaatiouudistuksesta sekä niistä johtuvan sitouttamistarpeen takia hallitus päätyi käynnistämään ehdollisen osakepalkkio-ohjelman tilikausille 2024–2025. Päätös poikkeaa palkitsemispolitiikasta ohjelman keston osalta ja päätöksen perusteena oli muutoksen keskellä olevan organisaation riipeä sitouttaminen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tätä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta noudatti ja toteutti tilikautena 2024 palkitsemispolitiikkaa. Tilikauden 2024 lopussa (tiedotettu 27.8.2024) hallitus päätti uudesta pitkän aikavälin suoriteperusteisesta kannustinohjelmasta

### Taulukko 4. Toimitusjohtajan Magnus Miemoisen palkka ja palkkiot sekä aktiiviset kannustinohjelmat tilikaudella 2024 toimitusjohtajatoimen aloituksesta lukien.

Palkitsemiselementti	Maksetut ja kertyneet palkkiot	Kuvaus	Politiikan mukaisuus
Palkka ja muut kiinteät edut*	Maksettu 56 027 euroa.	Sisältää kiinteän kuukausipalkan, puhelinedun ja autoedun.	Noudattaa politiikkaa.
Lyhyen aikavälin kannustinpalkkiot	Maksettu 0 euroa. Kertynyt 0 euroa.	Ei maksettuja tai kertyneitä palkkioita.	Noudattaa politiikkaa.
Pitkän aikavälin kannustinpalkkiot	Maksettu 0 euroa. Kertynyt 0 euroa.	Käynnissä olevat järjestelmät: Ehdollinen palkkiojärjestelmä ansaintajaksolle 2024–2025, jonka osalta myönnettyjen osakkeiden bruttomäärä on 1 600 000. Mahdollinen palkkion maksu on H1/2026.	Väliaikainen poikkeama.
Lisäeläke	–	Ei voimassa olevaa lisäeläkettä.	Noudattaa politiikkaa.
Irtisanomiskorvaukset	–	Mikäli yhtiö päättää toimitusjohtaja-sopimuksen, toimitusjohtajalle maksetaan kuuden kuukauden irtisanomisajan palkka sekä erokorvaus, joka vastaa 12 kuukauden kiinteää rahapalkkaa.	Noudattaa politiikkaa.

\*Luontaisetujen verotusarvo.



tilikausille 2025–2029. Koska kannustinohjelma alkaa 1.9.2024 alkaen, raportoidaan tämä tilikauden 2025 palkitsemisraportissa.

## TILINTARKASTAJAT

Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiöllä tulee olla tilintarkastaja, joka on Patentti- ja rekisterihallituksen hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavan ensimmäisen varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Hallitus valmistelee yhtiökokoukselle ehdotuksen tilintarkastajan valinnasta ja tilintarkastajan palkkiosta, ja yhtiökokous valitsee yhtiön tilintarkastajan ja päättää tilintarkastajan palkkiosta.

Duellin lakisääteinen tilintarkastaja on KHT-yhteisö KPMG Oy Ab, päävastuullisena tilintarkastajana KHT Mari Kaasalainen. Mari Kaasalainen on rekisteröity kaupparekisterin ylläpitämään tilintarkastuslain 6 luvun 9 §:n mukaisesti tilintarkastajarekisteriin.

## JOHTORYHMÄ

Duellin johtoryhmään katsauskauden lopussa kuuluivat Magnus Miemois (toimitusjohtaja), Caj Malmsten (talousjohtaja), Jarkko Ämmälä (kaupallinen johtaja), Jukka Smolander (ostojohdaja), Heidi Markkanen (Digitaalinen johtaja), Pia Hoseus (henkilöstöjohtaja) ja Pellervo Hämäläinen (viestintä- ja sijoittajasuhdepäällikkö).

## ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ

Duellin palveluksessa oli kauden aikana keskimäärin 215 kokoaikaista työntekijää (218) ja tarkasteltavan kauden lopussa 215 (212). Keskiarvoa laskettaessa on huomioitu myös työsuhteen osa-aikaisuus. Henkilöstöstä 146 (142) työntekijää työskentelee Pohjoismaissa ja 69 (70) Keski-Euroopassa.

Työntekijät ovat Duellin tärkein resurssi. Duell haluaa pitää huolta työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista sekä taata turvallisen työympäristön kaikille. Yrityksen vakaa perusta ja pitkä historia mahdollistavat pitkäaikaiset työsuhteet. Duell tarjoaa aktiivisesti mahdollisuuksia ja monipuolisia etuja henkilöstön kehittämiseen. Työyhteisössä arvostetaan kattavia työterveyspalveluita (Suomessa), kilpailukykyistä bonusjärjestelmää ja liikuntaetua.

Duellin tavoitteena on ylläpitää avointa ja myönteistä työkuultuuria, jossa työntekijöitä arvostetaan ja kuunnellaan. Yhdenvertaisuus tarkoittaa tasa-arvoista kohtelua ja yhtäläisiä mahdollisuuksia sukupuolesta, taustasta tai muusta kuin ammatillisesta syystä riippumatta. Yritys noudattaa tasa-arvoa työyhteisössä ja pyrkii edistämään tasa-arvoa myös yhteiskunnallisella tasolla.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tilikauden 2024 pääpainopisteenä on ollut jatkaa organisaation kyvykkyyksien, rakenteiden ja toimintatapojen

kehittämistä tulevaisuuden kasvun vauhdittamiseksi sekä kannattavuuden parantamiseksi haastavien markkinaolosuhteiden jatkuessa.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä kesäkuussa 2024 konsernin toimitusjohtajana pitkään palvelleen Jarkko Ämmälän rooli muuttui kaupalliseksi johtajaksi. Duellin toimitusjohtajana aloitti Magnus Miemois 1.6.2024 alkaen. Muutos mahdollistaa Duellille sen, että vahva asiakas- ja toimittajatuntemus säilyvät organisaatiossa, ja samanaikaisesti tehdään panostuksia Duellin strategian laajamittaiseen johtamiseen.

Duell on päättäneen tilikauden aikana investoinut henkilöstön osalta erityisesti IT ja teknologiaosaamisen kasvattamiseen organisaatiossa. Päivitetyt teknologiaratkaisut ja niiden mahdollistama tiedolla johtaminen toimivat Duellin liiketoiminnassa kasvun ja kannattavuuden parantamisen vauhdittajina. Organisaatiossa onkin meneillään datan ja järjestelmien transformaatioprojekteja, jotka muuttavat ja tehostavat tiimien työskentelyä tulevaisuudessa. Yksi tilikauden merkittävimmistä konsernin operatiivisista projekteista on ollut kannattavuusprojekti (profitability project). Projektin myötä olemme kehittäneet merkittävästi tiedolla johtamista organisaatiossa erityisesti hankinnassa ja tuotevalikoimatyössä.

## RISKIT JA RISKIENHALLINTA

Riskiennhallinta on systemaattista toimintaa, jonka tavoitteena on varmistaa riskien kokonaisvaltainen ja asianmukainen tunnistaminen, arviointi, hallinta ja valvonta. Se on olennainen osa Duellin strategiaprosessia, päätöksentekoa, päivittäistä johtamista sekä toimintaa että valvonta- ja raportointimenettelyjä kaikissa toimintamaissa.

Duellin johtoryhmä tarkastelee ja päivittää riskejä riskiarviointien ja riskienhallintatoimenpiteiden perusteella eri riskialueilla, mikä jaetaan hallituksen kanssa. Duellin tulee noudattaa sekä kansallisella että EU-tasolla säädettyjä lakeja ja määräyksiä, jotka koskevat muun muassa terveyteen, ympäristöön, turvallisuuteen, kuluttajansuojaan ja markkinointiin, yleiseen tuoteturvallisuuteen, työllisyyteen, kilpailuun, yhtiölakiin, tietosujoaan, kansainväliseen kauppaan liittyviin toimintoihin sekä verotukseen kaikissa maissa, joissa Duell harjoittaa liiketoimintaa.

Duellin keskeiset riskit liittyvät makrotaloudellisiin vaikutuksiin, jotka voivat vähentää tuotteiden kysyntää, virheellisiin kysyntäennusteisiin ja niihin liittyviin ostoihin ja varastotasojen hallintaan, toimittaja- ja jakelukanavapäätöksiin, luotto- ja valuuttakurssi-riskeihin sekä kilpailutilanteen muutoksiin.



Maantieteelliseen laajentumiseen ja pääsyyn uusille markkinoille liittyy erilaisia riskejä, jotka saattavat vaikuttaa haitallisesti Duellin liiketoiminnan kasvuun. Tällaisia saattavat olla kilpailutilanne uusilla markkinoilla, haasteet uusien tavarantoimittajien ja asiakassuhteiden perustamisessa, paikallinen brändin tunnettavuuden puute ja epäonnistuminen ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisessa.

Yhtiön pääomarakenne, rahoituksen saatavuus ja hinta voivat merkittävästi vaikuttaa yhtiön strategian tehokkaaseen ja kannattavaan toteuttamiseen.

Markkinoiden epävarmuuden odotetaan jatkuvan edelleen tilikaudella 2025, mikä heikentää ennustettavuutta ja kasvattaa liiketoiminnan riskejä.

### TUTKIMUS- JA KEHITYSTOIMINTA

Konserni kehittää ja testaa jatkuvasti uusia tuotteita omilla tuotemerkeillään ja kehittää omia sisäisiä prosessejaan. Tutkimus- ja kehittämismenot kirjataan kuluiksi tuloslaskelmaan.

### VASTUULLISUUS

Duell jatkoi yritysvastuuvuoroitensa määrittelyä ja kehittämistä noudattaakseen pörssiyhtiöille asetettuja säännöksiä. Vuoden 2024 aikana Duell otti käyttöön Whistleblowing-kanavan, julkisti konsernin eettisen ohjeiston ja keskittyi EU:n taksonomian määrittelyyn.

Duellin jatkaa vastuullisuustyön valmisteluita 2025 aikana täyttääkseen CSRD-raportoinnin velvollisuudet vuonna 2026.

### MERKITTÄVÄT TAPAHTUMAT RAPORTOINTIKAUDEN JÄLKEEN

Duell ilmoitti aloittavansa muutosneuvottelut 9.10.2024 tavoitteena tehostaa operatiivista toimintaa sopeuttamalla toiminta ja työtehtävät vallitsevaan markkinatilanteeseen. Koko konsernin 220 työntekijää koskevien tehostamistoimenpiteiden tavoitteena on saavuttaa noin 1 miljoonan euron vuotuiset kustannussäästöt, jotka kohdistuvat pääsääntöisesti tilikaudelle 2025. Arvioitu työtehtävien vähennystarve on Duell-konsernissa yhteensä enintään 20 tehtävää, joista Suomessa enimmillään 9 tehtävää.

Duell ilmoitti 9.10.2024, että Duellin hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että varsinainen yhtiökokous päättää yhtiön osakkeiden yhdistämisestä eli osakkeiden lukumäärän vähentämisestä. Hallitus ehdottaa, että osakkeiden yhdistäminen tehtäisiin antamalla vastikkeetta yhtiön uusia osakkeita ja lunastamalla vastikkeetta yhtiön osakkeita siten, että tämän ehdotuksen mukaisten toimenpiteiden jälkeen jokaista yhtiön nykyistä 200 osaketta vastaisi yksi (1) yhtiön osake. Yhtiön osakkeiden nykyinen kokonaismäärä on 1 038 546 116.

Duell sai päätökseen omien osakkeiden takaisinosto-ohjelman 15.10.2024. Ostot aloitettiin 5.8.2024. Takaisinosto-ohjelman nojalla yhtiö hankki 6 760 000 osaketta keskihintaan 0,0369 euroa. Hankitut osakkeet käytetään Duell-konsernin avainhenkilöille suunnattua uutta osakepohjaista kannustinjärjestelmää varten. Takaisinostojen jälkeen yhtiön hallussa on yhteensä 6 760 000 osaketta, mikä vastaa noin 0,7 prosenttia Duellin 1 038 546 116 osakkeen kokonaismäärästä.

### KESKIPITKÄN AIKAVÄLIN TALOUDELLISET TAVOITTEET (3–5 VUOTTA)

**Kasvu:** liikevaihto 200–300 miljoonan euron välillä keskipitkällä aikavälillä, saavutetaan vuotuisen orgaanisen kasvun ja yritysostojen yhdistelmällä.

**Kannattavuus:** oikaistu EBITA-marginaali vähintään 13 % keskipitkällä aikavälillä.

**Velkaantuminen:** nettovelka suhteessa oikaistuun käyttökatteeseen välillä 2–3. Velkaantumisaste voi tilapäisesti ylittää tavoitealueen (esimerkiksi yritysostojen yhteydessä).

### OHJEISTUS TILIKAUDELLE 2025

Markkinat ovat jonkin verran vakiintuneet, mutta kuluttajien luottamus on epävarmuuden vuoksi edelleen heikko. Duell odottaa, että kysyntä on seuraavan 12 kuukauden aikana hieman parempi kuin vertailujaksolla, mutta tuotekategorioittain voi esiintyä vaihtelua. Toimiala, jolla Duell toimii, on edelleen melko pirstaleinen, mikä tarjoaa pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja suosii suurempia toimijoita, joihin Duell kuuluu. Siksi ohjeistuksemme tilikaudelle 9/2024–8/2025 on, että:

- Duell odottaa, että orgaaninen valuuttakurssikorjattu liikevaihto on samalla tasolla tai korkeampi kuin edellisenä vuonna.
- Duell keskittyy edelleen kannattavuuden parantamiseen ja odottaa oikaistun EBITA:n paranevan viime vuoden tasosta.



**VARSINAINEN YHTIÖKOKOUS 20.11.2024**

Varsinainen yhtiökokous pidetään 20.11.2024, klo 12.00 EET Helsingissä, Sanomatalo, Eliel-sali. Kutsu, ilmoittautuminen ja esityslista hallituksen ehdotuksineen yhtiökokoukselle on esitetty Duellin verkkosivuilla <https://sijoittajat.duell.eu>.

**HALLITUKSEN EHDOTUS VARSINAISELLE YHTIÖKOKOUKSELLE**

Emoyhtiön jakokelpoiset varat 31.8.2024 olivat 49 348 094 euroa, josta emoyhtiön tilikauden tappio on -2 648 179 euroa. Yhtiön taloudellisessa asemassa ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia tilikauden päättymisen jälkeen.

Hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että emoyhtiön tilikauden tappio -2 648 179 euroa siirretään edellisten tilikausien voittovarat tilille, eikä osinkoa jaeta.

**Duellin taloudellinen tiedottaminen ja varsinainen yhtiökokous tilikaudella 2025**

Tilikaudella 2025 Duell julkaisee taloudelliset katsaukset seuraavasti:

- Liiketoimintakatsaus syyskuu 2024–marraskuu 2024 (Q1 2025), torstaina 16.1.2025.
- Puolivuosikatsaus syyskuu 2024–helmikuu 2025 (Q2 2025), torstaina 10.4.2025.
- Liiketoimintakatsaus syyskuu 2024–toukokuu 2025 (Q3 2025), torstaina 3.7.2025.
- Tilinpäätöstiedote tilikaudelta syyskuu 2024–elokuu 2025 (Q4 2025), torstaina 16.10.2025.

Vuosikertomus 2025, joka sisältää muun muassa hallituksen toimintakertomuksen ja Yhtiön tilinpäätöksen, 27.10.2025 alkavalla viikolla.

Varsinainen yhtiökokous tilikaudella 2025 on suunniteltu pidettäväksi tiistaina 25.11.2025.

**Konsernin avainluvut**

MEUR	1.9.2023– 31.8.2024	1.9.2022– 31.8.2023	1.9.2021– 31.8.2022	1.9.2020– 31.8.2021
Liikevaihto	124,7	118,8	124,0	76,8
Liikevoitto	0,8	1,0	4,9	7,3
Liikevoitto-%	0,7 %	0,9 %	4,0 %	9,5 %
Oman pääomantuotto -%*	-5,9 %	-8,2 %	9,1 %	37,8 %
Omavaraisuusaste (ilman vaihtovelkakirjalainojen sisällyttämistä omaan pääomaan)	55 %	38,6 %	33,4 %	15,2 %
Omavaraisuusaste (vaihtovelkakirjalainat sisällytetty omaan pääomaan)	55 %	38,6 %	33,4 %	22,6 %
Henkilöstön keskimääräinen lukumäärä	215	218	193	112
Palkat ja palkkiot	-10,7	-9,9	-8,8	-5,1

\* Oman pääoman tuotto-% kaava sisältää konsernin osuuden nettotuloksesta, joka jaetaan kokonaispääomalla (kauden ensimmäisen ja viimeisen päivän keskiarvo).

**Emoyhtiön avainluvut**

MEUR	1.9.2023– 31.8.2024	1.9.2022– 31.8.2023	1.9.2021– 31.8.2022	1.9.2020– 31.8.2021
Liikevaihto	1,1	0,7	0,6	0,4
Liikevoitto	-2,8	-0,5	-2,3	-0,21
Liikevoitto-%	-247,7 %	-73,3 %	-410,1 %	-46,4 %
Omavaraisuusaste (ilman vaihtovelkakirjalainojen sisällyttämistä omaan pääomaan)	76,7 %	68,7 %	58,6 %	13,2 %
Omavaraisuusaste (vaihtovelkakirjalainat sisällytetty omaan pääomaan)	76,7 %	68,7 %	58,6 %	32,8 %





# Emoyhtiön ja konsernin tuloslaskelma

Euroa	Konserni 1.9.2023– 31.8.2024	Konserni 1.9.2022– 31.8.2023	Emoyhtiö 1.9.2023– 31.8.2024	Emoyhtiö 1.9.2022– 31.8.2023
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>124 651 685</b>	<b>118 832 204</b>	<b>1 126 313</b>	<b>708 902</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	272 572	221 009	0	0
Materiaalit ja palvelut				
Aineet, tarvikkeet ja tavarat				
Ostot tilikauden aikana	-83 278 671	-81 350 659	0	0
Varastojen lisäys (-) / vähennys (+)	-4 501 326	-2 886 184	0	0
Ulkopuoliset palvelut	-6 532 864	-6 251 452	0	0
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-94 312 861	-90 488 295	0	0
Henkilöstökulut				
Palkat ja palkkiot	-10 707 089	-9 922 214	-547 693	-503 380
Henkilösivukulut				
Eläkekulut	-1 123 556	-1 267 969	-59 309	-60 995
Muut henkilösivukulut	-1 436 471	-1 569 357	-16 205	-3 584
Henkilöstökulut yhteensä	-13 267 116	-12 759 540	-623 207	-567 960
Suunnitelman mukaiset poistot	-3 722 101	-3 265 499	0	0
Liiketoiminnan muut kulut	-12 780 160	-11 498 817	-3 292 982	-660 542
<b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>842 019</b>	<b>1 041 062</b>	<b>-2 789 876</b>	<b>-519 599</b>

Euroa	Konserni 1.9.2023– 31.8.2024	Konserni 1.9.2022– 31.8.2023	Emoyhtiö 1.9.2023– 31.8.2024	Emoyhtiö 1.9.2022– 31.8.2023
Rahoitustuotot ja -kulut				
Muut korko- ja rahoitustuotot				
Saman konsernin yrityksiltä	0	0	1 569 125	610 927
Muilta	1 629 965	1 613 862	-272 140	740 171
Korkokulut ja muut rahoituskulut				
Saman konsernin yrityksille	0	0	-60 590	-2 574
Muille	-4 138 373	-5 044 345	-837 749	-640 041
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-2 508 408	-3 430 483	398 646	708 483
<b>VOITTO (-TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b>	<b>-1 666 389</b>	<b>-2 389 421</b>	<b>-2 391 230</b>	<b>188 884</b>
Tuloverot				
Tilikauden verot	-676 144	-500 522	-247 958	0
Laskennallisten verojen muutos	-283 003	62 535	-8 990	0
Tuloverot yhteensä	-959 147	-437 987	-256 949	0
<b>TILIKAUDEN VOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>-2 625 536</b>	<b>-2 827 408</b>	<b>-2 648 179</b>	<b>188 884</b>





# Emoyhtiön ja konsernin tase

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>VASTAAVAA</b>				
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>				
Aineettomat hyödykkeet				
Aineettomat oikeudet	208 452	418 587	0	0
Muut pitkävaikutteiset menot	1 022 598	758 071	0	0
Keskeneräiset hankinnat	1 735 439	1 826 249	12 672	0
Konserniliikearvo	19 138 183	21 345 323	0	0
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	22 104 672	24 348 230	12 672	0
Aineelliset hyödykkeet				
Koneet ja kalusto	694 580	848 313	0	0
Sijoitukset				
Osuudet saman konsernin yrityksissä	0	0	20 889 340	20 889 340
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	39 000 000	23 000 000
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>22 799 252</b>	<b>25 196 543</b>	<b>59 902 012</b>	<b>43 889 340</b>

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>				
Vaihto-omaisuus				
Valmiit tuotteet / Tavarat	43 291 009	49 502 932	0	0
Ennakkomaksut vaihto-omaisuudesta	1 707 579	945 207	0	0
Vaihto-omaisuus yhteensä	44 998 588	50 448 139	0	0
Saamiset				
Pitkäaikaiset				
Muut pitkäaikaiset saamiset	165 049	158 558	0	0
Lyhytaikaiset				
Myyntisaamiset	14 445 084	15 757 656	0	91 271
Lainasaamiset	2 000	2 800	0	13 613
Muut lyhytaikaiset saamiset	1 000 367	544 309	0	0
Siirtosaamiset	1 224 278	988 467	4 550 139	2 538 582
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	16 671 729	17 293 232	4 550 139	2 643 466
Rahat ja pankkisaamiset	9 287 916	2 386 197	0	0
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>71 123 282</b>	<b>70 286 126</b>	<b>4 550 139</b>	<b>2 643 466</b>
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>93 922 534</b>	<b>95 482 669</b>	<b>64 452 150</b>	<b>46 532 806</b>





Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>VASTATTAVAA</b>				
<b>OMA PÄÄOMA</b>				
Osakepääoma				
Osakepääoma	80 000	80 000	80 000	80 000
Muut rahastot				
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	52 979 760	32 887 037	52 979 760	32 887 037
Edellisten tilikausien kertyneet voittovarot	1 213 779	6 743 289	-983 486	-1 172 370
Tilikauden voitto (-tappio)	-2 625 536	-2 827 408	-2 648 179	188 884
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>51 648 003</b>	<b>36 882 918</b>	<b>49 428 095</b>	<b>31 983 551</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>				
Pitkäaikainen				
Lainat rahoituslaitoksilta	25 552 474	32 148 045	10 464 974	11 345 545
Laskennalliset verovelat	18 626	17 448	0	0
Muut velat	76 296	96 872	0	0
Pitkäaikainen vieras pääoma, yhteensä	25 647 396	32 262 365	10 464 974	11 345 545
Lyhytaikainen				
Lainat rahoituslaitoksilta	3 298 000	2 198 000	4 191 152	1 183 000
Ostovelat	7 601 228	12 073 417	24 997	1 322 552
Muut lyhytaikaiset velat	2 720 116	9 144 812	149 861	73 721
Siirtovelat	3 007 790	2 921 156	193 071	624 437
Lyhytaikainen vieras pääoma, yhteensä	16 627 134	26 337 385	4 559 081	3 203 709
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>42 274 530</b>	<b>58 599 750</b>	<b>15 024 055</b>	<b>14 549 255</b>
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>93 922 534</b>	<b>95 482 669</b>	<b>64 452 150</b>	<b>46 532 806</b>





# Emoyhtiön ja konsernin rahoituslaskelma

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>Liiketoiminnan kassavirta</b>				
Liikevoitto (-tappio)	842 018	1 041 061	-2 789 876	-519 599
Suunnitelman mukaiset poistot	936 397	905 102	0	0
Konsernin liikearvon poisto	2 785 704	2 360 397	0	0
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua	-1 077 476	233 782	0	27 505
Käyttöpääoman muutos	-1 369 113	13 373 640	-1 974 711	-342 856
Rahoituskulut ja -tuotot	-2 671 775	-2 973 137	-870 051	-597 504
Verot	-357 957	-549 029	-256 949	0
<b>Liiketoiminnan kassavirta</b>	<b>-912 202</b>	<b>14 391 816</b>	<b>-5 891 587</b>	<b>-1 432 454</b>
<b>Investointien kassavirta</b>				
Investoinnit aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin	-745 772	-2 481 062	-12 672	0
Annetut lainat konserniyrityksille	0	0	-16 000 000	-7 000 000
Konserniyritysten lainojen takaisinmaksu	0	0	0	0
Investoinnit tytäryrityksiin	-5 718 467	-6 939 150	0	0
<b>Investointien kassavirta</b>	<b>-6 464 239</b>	<b>-9 420 211</b>	<b>-16 012 672</b>	<b>-7 000 000</b>

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>Rahoituksen kassavirta</b>				
Pitkäaikaisten lainojen nostot	0	0	-1 183 000	0
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	-5 798 000	-2 669 000	0	-1 436 500
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista	0	0	2 994 538	14 425
Luottolimiitin muutos	-601 128	-10 886 114	0	0
Saatu konserniavustus	0	0	0	1 200 000
Osakeanti	20 092 723	8 654 530	20 092 722	8 654 530
<b>Rahoituksen kassavirta</b>	<b>13 693 595</b>	<b>-4 900 584</b>	<b>21 904 260</b>	<b>8 432 455</b>
Realisoitumattomat kurssi- ja muuntoerot	584 567	-1 751 140	0	0
<b>Rahavarat tilikauden alussa</b>	<b>2 386 197</b>	<b>4 066 316</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Rahavarojen muutos	6 901 719	-1 680 119	0	0
<b>Rahavarat tilikauden lopussa</b>	<b>9 287 916</b>	<b>2 386 197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



# Liitetiedot

## Duell Oyj liitetiedot

### TILINPÄÄTÖKSEN LAADINTA- JA ARVOSTUSPERIAATTEET

#### Tietoja konsernista

Duell-konserniin kuuluvat emoyhtiö Duell Corporation, Oy Duell Bike-Center Ab (kotipaikka Mustasaari, Suomi), Duell AB (kotipaikka Tranås, Ruotsi), Duell AS (kotipaikka Kongsvinger, Norja), Duell UK Ltd (kotipaikka Coalville, Iso-Britannia), Duell TMV B.V. (kotipaikka Veghel, Alankomaat), Duell GmbH (kotipaikka Meppen, Saksa), Duell SAS (kotipaikka Montpellier, Ranska), Tecno Globe SAS (kotipaikka Montpellier, Ranska), Tran-Am (New Milton) Ltd (kotipaikka New Milton, Iso-Britannia) sekä Tran-Am Ltd (kotipaikka New Milton, Iso-Britannia). Konsernitilinpäätös on yhdistetty emoyhtiön tilinpäätökseen ja on saatavilla yhtiön pääkonttorista osoitteessa: Kauppatie 19, 65610 Mustasaari, Suomi.

#### Konsernitilinpäätöksen laajuus

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Duell Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta (kaikki tytäryhtiöt). Määräysvalta syntyy, kun konserni omistaa yli puolet tytäryhtiön äänivallasta tai sillä muutoin on määräysvalta. Määräysvallalla tarkoitetaan oikeutta määrätä yrityksen talouden ja liiketoiminnan periaatteista hyödyn saamiseksi sen toiminnasta.

#### Toiminnan jatkuvuus

Tilinpäätös on laadittu toiminnan jatkuvuuden periaatteella. Duellin Rahoituslaitoslainojen kovenanttiehdot liittyvät nettovelkaosuuteen käyttökatteesta ja nettovelkaosuuteen omasta pääomasta. Kovenanttiehtojen tarkastelu on kvartaaleittain. Rahoitussopimuksen mukaan kovenanttiehtojen rikkoutuessa pankilla on oikeus irtisanoa lainat ja vaatia takaisinmaksua.

Kovenanttiehdot täyttyivät tilikauden lopussa. Seuraavat ehtojen tarkistuspisteet ovat kvartaaleittain (30.11.2024, 28.2.2025, 31.5.2025 ja 31.8.2025).

#### Konsernin sisäisen omistuksen eliminointi

Konsernin sisäiset omistukset on eliminoitu hankintamenomenetelmää käyttäen.

#### Konsernin sisäiset liiketapahtumat

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa.

#### Laskennalliset verot

Verotuksen ja kirjanpidon väliaikaisista ajoituksellisista eroista lasketut laskennalliset verovelat ja saamiset on esitetty konsernitaseessa erikseen.

#### Ulkomaan rahan määräiset erät

Ulkomaan rahan määräiset liiketapahtumat on kirjattu euroiksi käyttäen tapahtumapäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräiset saamiset ja velat on muunnettu euroiksi käyttäen tilinpäätöspäivän kurssia. Ulkomaan rahan määräisistä liiketapahtumista sekä saamisista ja veloista syntyneet kurssivoitot ja -tappiot on kirjattu tuloslaskelmaan.

Ulkomaan rahanmääräisten konserniyhtiöiden tuloslaskelman ja taseen luvut on muutettu euroiksi käyttämällä Euroopan Keskuspankin vahvistamia valuuttakursseja. Tuloslaskelmat on muutettu käyttämällä tilikauden keskimääräistä kurssia ja taseet on muutettu käyttämällä tilinpäätöspäivän kurssia. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero sekä tytäryritysten hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot kirjataan omaan pääomaan. Euroalueen ulkopuolisten konserniyhtiöiden tuloslaskelmat muunnetaan euroiksi käyttäen raportointikauden keskikursseja ja taseet raportointikauden päättymispäivän kurssia. Erilaiset valuuttakurssit aiheuttavat muuntoeron, joka kirjataan omaan pääomaan, samoin kuin euroalueen ulkopuolisiin tytäryhtiöihin liittyvien hankintamenojen eliminoinnista johtuvat muuntoerot.

#### Käyttöomaisuushyödykkeiden arvostusperiaatteet

Aineettomat hyödykkeet muodostuvat pääosin tavaramerkeistä sekä muista pitkävaikutteisista menoista. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet muodostuvat pääosin koneista ja kalustosta. Käyttöomaisuushyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla.

Suunnitelman mukaiset poistot perustuvat hyödykkeiden arvioituun taloudelliseen käyttöaikaan.



**Käyttöomaisuushyödykkeiden arvostusperiaatteet**

Aineettomat hyödykkeet

Konserniliikearvo	10 vuoden tasapoisto
Muut pitkävaikutteiset menot	3 vuoden tasapoisto
Tavaramerkit	5 vuoden tasapoisto

Aineelliset hyödykkeet

Koneet ja laitteet	25 % menojäännöspoisto
Autot	25 % menojäännöspoisto

**Vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten arvostusperiaatteet**

Vaihto-omaisuus arvostetaan painotettu keskihintaperiaatteen mukaisesti hankintahintaansa tai sitä alhaisempaan todennäköiseen luovutushintaan tai jälleenhankintahintaan. Vaihto-omaisuuden arvoon luetaan mukaan vain muuttuvat kustannukset.

Vaihto-omaisuuden arvostusperiaatteita on muutettu kuluneella tilikaudella siten, että tuotteen epäkuranttius arvioidaan perustuen tuotteen varastointiaikaan, joka on määritelty tuoteryhmäkohtaisesti tuotteen teknisten ominaisuuksien perusteella.

Myyntisaamisten aliarvostusperiaatteita on muutettu siten, että yli 60 pv erääntyneistä tehdään 50 % aliarvostusvaraus ja yli 90 pv erääntyneistä 100 % aliarvostusvaraus.

**Tutkimus- ja tuotekehityskustannukset**

Tutkimus- ja tuotekehityskustannukset kirjataan vuosikustannukseksi tuloslaskelmaan.

**Lähipiiritapahtumat, emoyhtiö**

Tilikautena konserniyritysten välillä toteutuivat seuraavat liiketapahtumat

<b>Euroa</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Palveluiden myynnit	1 123 790	704 266
Rahoitustuotot	1 569 125	610 927
Rahoituskulut	60 590	2 574
Konserniavustus	0	0

Lähipiirille annettujen lainojen tapahtumat

<b>Euroa</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Konsernilaina	16 000 000	7 000 000

Lähipiirin antamien lainojen tapahtumat

<b>Euroa</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Vaihtovelkakirjalainat	0	0

Emoyhtiön antamien konsernilainojen yhteissumma oli tilikauden päättyessä 39 000 000 €. Laina-aika on 5 vuotta ja korko 3,15 % ennen v. 2023 annetuille lainoille ja 5,5 % 1.1.2023 jälkeen annetuille lainoille.



### Olennaiset tapahtumat tilikaudella

Duell ilmoitti 9. lokakuuta 2023 suunnittelevansa merkintäoikeusantia, jonka suuruus olisi enintään n. 20 mil. euroa. Ylimääräinen yhtiökokous, joka pidettiin 30. marraskuuta, valtuutti hallituksen päättämään n. 20,2 milj. euron taatusta annista sekä sen ehdoista.

Merkintäoikeusanti toteutettiin 7.–21.12.2023, ja se ylimerkittiin. Osakkeiden kokonaismäärä kasvoi 30 545 474 osakkeesta 1 038 546 116 osakkeeseen. Duell sai osakeannista noin 20,2 miljoonaa euroa bruttotuottoja ja noin 17,7 miljoonaa euroa nettotuottoja. Kaupankäynti uusilla osakkeilla alkoi 3. tammikuuta 2024.

Duell maksoi 28. joulukuuta 2023 viimeisen erän kauppahinnasta, joka liittyi Tran-Am Ltd hankintaan (n. 4,9 milj. puntaa).

Magnus Miemois aloitti operatiivisena johtajana ja varatoimitusjohtajana 1.1.2024. Suunnitelma on, että Magnus Miemoisista tulisi Duellin toimitusjohtaja vuoden 2024 aikana. Muutoksen yhteydessä nykyinen toimitusjohtaja Jarkko Ämmälä siirtyisi Duellin kaupalliseksi johtajaksi.

Duell ilmoitti 1.6.2024 uudistavansa organisaationsa ja johtoryhmänsä 1.6.2024 alkaen tavoitteenaan investoida kasvuun, kehittää strategisia kumppanuuksia ja parantaa tehokkuutta. Magnus Miemois (COO) nimitettiin yhtiön toimitusjohtajaksi 1.6. alkaen. Tässä yhteydessä toimitusjohtaja Jarkko Ämmälä siirtyi Duellin kaupalliseksi johtajaksi.

Duell ilmoitti 10.6.2024 nimittäneensä Caj Malmstenin yhtiön talousjohtajaksi (CFO) ja johtoryhmän jäseneksi 19. elokuuta 2024 alkaen. Väliaikainen talousjohtaja Juha Lindroos jatkaa Duellin palveluksessa syyskuun 2024 loppuun saakka.

Duell ilmoitti 1.8.2024 aloittavansa osakkeiden takaisinosto-ohjelman. Takaisinostettavat osakkeet käytetään Duell-konsernin avainhenkilöille suunnattuun uuteen osakepohjaiseen kannustinohjelmaan. Takaisin hankittavien osakkeiden enimmäismäärä on 6 760 000 osaketta, mikä vastaa noin 0,7 prosenttia yhtiön osakkeiden kokonaismäärästä. Osakkeiden hankintaan käytettävä enimmäismäärä on 300 000 euroa.

Osakkeiden takaisinosto-ohjelma saatiin päätökseen 15.10.2024, minkä jälkeen Duell omisti yhteensä 6 760 000 osaketta.

Duell ilmoitti 28.8.2024, että Duell Oyj:n hallitus on päättänyt perustaa uuden osakepohjaisen kannustinjärjestelmän konsernin avainhenkilöille. Osakepohjainen kannustinjärjestelmä 2025–2029 koostuu kolmesta ansaintajaksosta, jotka kattavat tilikaudet 2025–2027, 2026–2028 ja 2027–2029. Hallitus päättää vuosittain tulosjakson alkamisesta ja yksityiskohdista.

### Olennaiset tapahtumat tilikauden jälkeen

Duell ilmoitti aloittavansa muutosneuvottelut 9.10.2024 tavoitteena tehostaa operatiivista toimintaa sopeuttamalla toiminta ja työtehtävät vallitsevaan markkinatilanteeseen. Koko konsernin 220 työntekijää koskevien tehostamistoimenpiteiden tavoitteena on saavuttaa noin 1 miljoonan euron vuotuiset kustannussäästöt, jotka kohdistuvat pääsääntöisesti tilikaudelle 2025. Arvioitu työtehtävien vähennystarve on Duell-konsernissa yhteensä enintään 20 tehtävää, joista Suomessa enimmillään 9 tehtävää.

Duell ilmoitti 9.10.2024, että Duellin hallitus ehdottaa varsinaiselle yhtiökokoukselle, että varsinainen yhtiökokous päättää yhtiön osakkeiden yhdistämisestä eli osakkeiden lukumäärän vähentämisestä. Hallitus ehdottaa, että osakkeiden yhdistäminen tehtäisiin antamalla vastikkeetta yhtiön uusia osakkeita ja lunastamalla vastikkeetta yhtiön osakkeita siten, että tämän ehdotuksen mukaisten toimenpiteiden jälkeen jokaista yhtiön nykyistä 200 osaketta vastaisi yksi (1) yhtiön osake. Yhtiön osakkeiden nykyinen kokonaismäärä on 1 038 546 116.

Duell sai päätökseen omien osakkeiden takaisinosto-ohjelman 15.10.2024. Ostot aloitettiin 5.8.2024. Takaisinosto-ohjelman nojalla yhtiö hankki 6 760 000 osaketta keskihintaan 0,0369 euroa. Hankitut osakkeet käytetään Duell-konsernin avainhenkilöille suunnattua uutta osakepohjaista kannustinjärjestelmää varten. Takaisinostojen jälkeen yhtiön hallussa on yhteensä 6 760 000 osaketta, mikä vastaa noin 0,7 prosenttia Duellin 1 038 546 116 osakkeen kokonaismäärästä.





## Tuloslaskelman liitetiedot

Liikevaihdon jakauma, euroa	Konserni 2024	Konserni 2023	Emoyhtiö 2024	Emoyhtiö 2023
Kotimaa	34 654 795	37 387 500	525 556	708 902
Muu Eurooppa	68 453 367	79 648 433	600 757	0
Muut	21 543 523	1 796 271	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>124 651 685</b>	<b>118 832 204</b>	<b>1 126 313</b>	<b>708 902</b>

Konsernin liikevaihto muodostuu moottoripyörien, moottorikelkkojen, mopojen, mönkijöiden ja polkupyörien varusteiden, tarvikkeiden ja varaosien myynnistä. Lisäksi valikoimaan kuuluvat myös urheilu- ja venetarvikkeita. Konsernin emoyhtiö Duell Oyj:n liikevaihto muodostuu hallintopalveluiden veloituksista konserniyhtiöille.

	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Työntekijöiden lukumäärä keskimäärin	215	218	2	2
Työntekijöiden lukumäärä tilikauden päättyessä	215	212	3	2
<b>Henkilöstöä ja hallintoelimiä koskevat liitetiedot</b>				
Hallituksen ja toimitusjohtajan palkat ja palkkiot	357 945	394 778	357 945	394 778

### Lainat emoyhtiön tai konsernin lähipiirille

Konserniyhtiöillä ei ole myönnettyjä lainoja lähipiiriläisille.

### Poistot ja arvonalennukset

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Poistot aineellisista hyödykkeistä	-273 117	-332 116	0	0
Poistot aineettomista hyödykkeistä	-3 448 984	-2 933 383	0	0
<b>Poistot yhteensä</b>	<b>-3 722 101</b>	<b>-3 265 499</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Rahoitustuotot ja -kulut

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Korkotuotot				
Konserniyrityksiltä	0	0	1 569 125	610 927
Muilta	34 908	25 015	22 282	3 703
Muut rahoitustuotot	1 595 058	1 588 848	-294 423	736 468
Korkokulut ja muut rahoituskulut	-4 138 373	-5 044 345	-898 339	-642 615
<b>Rahoituserät yhteensä</b>	<b>-2 508 407</b>	<b>-3 430 482</b>	<b>398 646</b>	<b>708 483</b>

### Tilintarkastajan palkkiot

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Tilintarkastusyhteisö				
Tilintarkastus	207 395	129 641	40 671	21 359
Muut palvelut	275 788	41 585	175 226	0
<b>Yhteensä</b>	<b>483 183</b>	<b>171 226</b>	<b>215 897</b>	<b>21 359</b>





## Taseen liitetiedot

### Aineettomat ja aineelliset hyödykkeet

Konserni	Aineettomat oikeudet	Muut pitkävaikutteiset menot	Kesken-eräiset hankinnat	Konsernin liikearvo	Aineettomat hyödykkeet yhteensä	Koneet ja laitteet	Aineelliset hyödykkeet yhteensä
Hankintameno 1.9.	2 075 097	1 847 912	1 826 249	27 271 508	33 020 766	2 580 905	2 580 905
Lisäykset	13 385	592 843	278 190	434 123	1 318 541	276 106	276 106
Vähennykset	-76 216	0	-369 000	0	-445 216	-83 017	-83 017
Tytäryhtiöiden hankintahetken hyödykkeet	0	63 324	0	0	63 324	205 062	205 062
Muuntoerot	141 383	-55 424		151 406	237 365	-195 324	-195 324
Siirrot tase-erien välillä			0		0		0
<b>Hankintameno 31.8.</b>	<b>2 153 649</b>	<b>2 448 654</b>	<b>1 735 439</b>	<b>27 857 037</b>	<b>34 194 780</b>	<b>2 783 732</b>	<b>2 783 732</b>
Kertyneet poistot 1.9.	-1 656 509	-1 089 841	0	-5 926 183	-8 672 533	-1 732 592	-1 732 592
Tilikauden poistot	-327 064	-336 216	0	-2 792 671	-3 455 951	-273 117	-273 117
Tytäryhtiöiden hankintahetken kertyneet poistot	0	0	0	0	0	-145 766	-145 766
Vähennysten kertyneet poistot	38 377	0	0	0	38 377	58 313	58 313
Muuntoerot					0		0
Siirrot tase-erien välillä					0		0
<b>Kertyneet poistot 31.8.</b>	<b>-1 945 196</b>	<b>-1 426 057</b>	<b>0</b>	<b>-8 718 854</b>	<b>-12 090 107</b>	<b>-2 093 162</b>	<b>-2 093 162</b>
<b>Kirjanpitoarvo 31.8.</b>	<b>208 452</b>	<b>1 022 597</b>	<b>1 735 439</b>	<b>19 138 181</b>	<b>22 104 671</b>	<b>690 569</b>	<b>690 570</b>

### Emoyhtiö

	Sijoitukset tytäryhtiöihin
Hankintameno 1.9.	20 889 340
Lisäykset	0
Vähennykset	0
<b>Hankintameno 31.8.</b>	<b>20 889 340</b>

### Subsidiaries

Yhtiö	Kotipaikka	Konsernin omistusosuus
Oy Duell Bike-Center Ab	Mustasaari	100%
Duell AB	Tranås	100%
Duell AS	Kongsvinger	100%
Duell UK Ltd	Coalville	100%
Tran-Am (New Milton) Ltd	New Milton	100%
Tran-Am Ltd	New Milton	100%
Duell TMV B.V.	Veghel	100%
Duell GmbH	Meppen	100%
Duell SAS	Montpellier	100%
Tecno Globe SAS	Montpellier	100%





## Saamiset

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Muut pitkäaikaiset saamiset	152 377	158 558	0	0
Ennakkomaksut	12 672		12 672	
<b>Pitkäaikaiset saamiset</b>				
Lainasaamiset saman konsernin yrityksiltä	0	0	39 000 000	23 000 000
<b>Lyhytaikaiset saamiset</b>				
Myyntisaamiset	14 445 084	15 757 656	0	91 271
<b>Saamiset saman konsernin yrityksiltä</b>				
Siirtosaamiset	0	0	4 412 067	2 428 982
Korkosaamiset	0	0	3 293 841	1 724 716
Konserniavustus konserniyhtiöltä	0	0	0	0
Muut siirtosaamiset	0	0	1 118 226	704 266
<b>Muut lyhytaikaiset saamiset</b>				
Muut lyhytaikaiset saamiset	1 002 367	547 109	138 071	123 213
Siirtosaamiset	1 224 278	988 467	0	0
	<b>16 671 729</b>	<b>17 293 232</b>	<b>43 550 138</b>	<b>25 643 466</b>

## OMA PÄÄOMA

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Osakepääoma tilikauden alussa	80 000	80 000	80 000	80 000
Osakepääoman korotus	0	0	0	0
<b>Osakepääoma tilikauden lopussa</b>	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>	<b>80 000</b>
Sijoitetun oman pääoma rahasto tilikauden alussa	32 887 037	24 232 507	32 887 037	24 232 507
Osakeanti	20 160 013	8 654 530	20 092 722	8 654 530
Omien osakkeiden hankinta*	-67 291			
<b>Sijoitetun oman pääoma rahasto tilikauden lopussa</b>	<b>52 979 759</b>	<b>32 887 037</b>	<b>52 979 760</b>	<b>32 887 037</b>
Edellisten tilikausien voittovarot tilikauden alussa	3 915 881	7 540 773	-983 486	-1 172 370
Oikaisu edellisten tilikausien voittovaroihin		0	0	0
Tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden muutos	-3 186 275			
Muu	62 629			
Muuntoerot	421 544	-797 484	0	0
Edellisten tilikausien voittovarot tilikauden lopussa	1 213 779	6 743 289	-983 486	-1 172 370
Tilikauden tulos	-2 625 536	-2 827 408	-2 648 179	188 884
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	<b>51 648 003</b>	<b>36 882 918</b>	<b>49 428 094</b>	<b>31 983 551</b>
<b>Jakokelpoiset varat 31.8.</b>				
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto			52 979 760	32 887 037
Edellisten tilikausien voittovarot			-983 486	-1 172 370
Tilikauden tulos			-2 648 179	188 884
<b>Jakokelpoiset varat</b>			<b>49 348 094</b>	<b>31 903 551</b>

\* Duell sai päätökseen omien osakkeiden takaisinosto-ohjelman 15.10.2024. Ostot aloitettiin 5.8.2024. Takaisinosto-ohjelman nojalla yhtiö hankki 6 760 000 osaketta keskihintaan 0,0369 euroa. Osakkeet hankittiin Nasdaq Helsinki Oy:n ylläpitämän First North Growth Market Finland -markkinapaikan julkisessa kaupankäynnissä hankintahetken markkinahintaan. Hankitut osakkeet käytetään Duell-konsernin avainhenkilöille suunnattua uutta osakepohjaista kannustinjärjestelmää varten. Takaisinostojen jälkeen yhtiön hallussa on yhteensä 6 760 000 osaketta, mikä vastaa noin 0,7 prosenttia Duell Oyj:n 1 038 546 116 osakkeen kokonaismäärästä. Duell on muuttanut varaston arvostukseen ja erääntyneisiin saataviin liittyviä kirjauskäytäntöjä.



**Hallituksen esitys tilikauden voiton käsittelystä**

Yhtiön hallitus ehdottaa, että yhtiön tappio 2 648 179 euroa siirretään edellisten tilikausien voittovarat tilille, eikä osinkoa jaeta.

**Emoyhtiön osakkeet**

Yksi osakesarja, jokainen osake oikeuttaa yhtäläiseen äänioikeuteen.

Kaikilla osakkeilla on yhtäläinen oikeus osinkoon ja yhtiön varoihin.

**31.8.2024**

Emoyhtiön osakkeet	1 038 546 116 shares
--------------------	----------------------

Tilinpäätöshetkellä yhden osakkeen arvo oli 0,0355 euroa ja yhtiön markkina-arvo 36 868 387 euroa.

**Pitkäaikainen vieraspääoma**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Lainat rahoituslaitoksilta	25 552 474	32 148 045	10 464 974	11 345 545
Muut pitkäaikaiset velat	76 296	96 872	0	0
Laskennalliset verovelat	18 626	17 448	0	0
<b>Pitkäaikainen vieras pääoma yhteensä</b>	<b>25 647 396</b>	<b>32 262 365</b>	<b>10 464 974</b>	<b>11 345 545</b>

Laskennallinen verovelka muodostuu hankintamenolaskelmien oikaisuista.

**Lyhytaikainen vieraspääoma**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Lainat rahoituslaitoksilta	3 298 000	2 198 000	4 191 152	1 183 000
Ostovelat	7 601 228	12 073 417	24 997	1 322 552
Muut lyhytaikaiset velat	2 720 116	9 144 812	149 861	73 721
Siirtovelat	3 007 790	2 921 156	193 071	624 437
Palkkoihin liittyvät siirtovelat	1 356 752	1 269 789	65 529	37 444
Korkomenot	182 074	222 429	31 363	33 365
Muut siirtovelat	1 468 964	1 428 938	96 180	553 628
<b>Yhteensä</b>	<b>16 627 134</b>	<b>26 337 385</b>	<b>4 559 081</b>	<b>3 203 709</b>

**Annetut vakuudet ja taseen ulkopuoliset vastuut**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
<b>Lainat ja muut vastuut, joista annettu vakuuksia</b>				
Lainat rahoituslaitoksille	28 850 474	34 346 045	11 647 974	12 528 545
Luottolimiitit	21 000 000	21 000 000	0	0
joista käytössä	0	0	0	0
Tuontiremburssilimiitit	500 000	500 000	0	0
joista käytössä	0	0	0	0
Muut vastuut	618 000	600 000	0	0
joista käytössä	294 198	305 177	0	0

**Annetut vakuudet**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Yrityskiinnitykset	120 640 000	120 640 000	60 320 000	60 320 000
Tytäryhtiöosakkeet	0	0	20 889 340	20 889 340



**Vuokravastuut**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Seuraavalla tilikaudella maksettavat	2 577 258	2 163 635	0	0
Myöhemmin maksettavat	9 291 693	8 455 744	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>11 868 951</b>	<b>10 619 379</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Leasingvastuut**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Seuraavalla tilikaudella maksettavat	231 952	326 300	0	11 430
Myöhemmin maksettavat	300 600	280 305	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>532 552</b>	<b>606 605</b>	<b>0</b>	<b>11 430</b>

Vuokravastuut kohdistuvat toimitilojen vuokrasopimuksiin ja leasingvastuut kohdistuvat koneisiin ja kalustoon.

**Johdannaiset**

Euroa	Konserni 31.8.2024	Konserni 31.8.2023	Emoyhtiö 31.8.2024	Emoyhtiö 31.8.2023
Korkosuojauksen käypä arvo	0	34 163	0	34 163
Korkosuojauksen kohdearvo	0	4 391 731	0	4 391 731
Valuuttasuojauksen käypä arvo	0	69 519	0	0
Valuuttasuojauksen kohdearvo	0	2 835 432	0	0

Valuuttasuojaus kohdistuu 2022–2023 tilikaudella hankitun tytäryhtiön viivästetyn kauppahinnan valuuttamääräisen maksun suojaamiseen. Käyvän arvon vaikutusta ei ole huomioitu konsernin tuloslaskelmalla. Suojauksella ei ollut realisoitunutta tulosvaikutusta.





# Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen allekirjoitukset

24.10.2024

Anna Hyvönen  
Hallituksen puheenjohtaja

Anu Ora  
Hallituksen jäsen

Kim Ignatius  
Hallituksen jäsen

Niko Mokka  
Hallituksen jäsen

Magnus Miemois  
Toimitusjohtaja

## Tilinpäätösmerkintä

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

25.10.2024

KPMG Oy Ab

Mari Kaasalainen  
KHT





Kauppatie 19, 65610 Mustasaari  
Puhelin 020 118 000  
[www.duell.eu](http://www.duell.eu)