

Kesko lyhyesti

Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys. Kesko tuo kauppajensa kautta elämisen laatua kuluttajien jokaiseen päivään. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Vahvimmat osaamisalueemme

- Kaupakonseptien ja brändien kehittäminen ja johtaminen
- Kauppapaikkaverkoston kehittäminen, omistaminen ja hallinta
- Kansainvälinen vähittäiskauppa-osaaminen
- Kauppiastryttäjäyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen
- Keskitettyjen voimavarojen ja suuruusasetujen hyödyntäminen

Keskon toimialat

RUOKAKAUPPA | SIVU 14

Ruokakesko on vahva toimija Suomen päivittäistavarakaupassa. Yli 1 000 K-ruokakaupan asiakastyytyväisyydestä vastaavat K-kauppiasliiketoimintamallilla toimivat K-ruokakauppiat.

Ruokakesko johtaa K-citymarketin ruokakauppaa sekä K-supermarket-, K-market- ja K-extra-ketjuja. Ruokakeskon keskeisinä tehtävinä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kaupapaikkaverkoston kehittäminen. Ketju-toiminnalla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja kilpailukyky.

Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy on hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan johtava tukkukauppa Suomessa. Se tarjoaa asiakkailleen alan parhaat hankintaratkaisut.

KÄYTTÖTAVARAKAUPPA | SIVU 20

Keskon käyttötavarakauppa toimii pukeutumisen, kodin, vapaa-ajan, kodintekniikan, viihteen ja huonekalukaupan tavara-aloilla. Käyttötavarakauppa sisältää Anttila Oy:n, K-citymarket Oy:n, Intersport Finland Oy:n, Indoor Group Oy:n, Musta Pörssi Oy:n sekä Kenkäkesko Oy:n. Käyttötavarakauppaan kuuluu yhteensä 450 kauppaa.

RAUTAKAUPPA | SIVU 26

Rautakesko harjoittaa rauta- ja sisustus-tarvikkeiden kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä sekä Suomessa maataloustarvikekauppaa. Rautakesko johtaa ja kehittää K-rauta-, Rautia-, K-maatalous-, Byggmakker-, Senukai- ja OMA-vähittäiskauppakettuja sekä yrityspalvelu-myyntiä toiminta-alueellaan. Rautakesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kaupapaikkaverkostosta ja kauppiasresursseista. Rautakauppoja on yhteensä 330 kahdeksassa toimintamaassa ja maatalouskauppoja Suomessa 90.

AUTO- JA KONEKAUPPA | SIVU 34

VV-Auto ja Konekesko tytäryhtiöineen muodostavat auto- ja konekaupan toimialan.

VV-Auto toimii Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuojana ja markkinoijana Suomessa ja Seatin osalta myös Virossa ja Latviassa. VV-Auto harjoittaa autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälki-markkinointipalveluja omissa liikkeissään pääkaupunkiseudulla ja Turussa.

Konekesko on maarakennus-, ympäristö- ja maatalouskoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys. Konekesko toimii Suomessa, Baltiassa ja Venäjällä. Konekesko valmistaa ja myy Yamarin-veneitä Suomessa ja vie niitä useisiin Euroopan maihin ja Venäjälle.



Visio

Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys.

Arvot

ARVOT OHJAAVAT TOIMINTAA:

Ylitämme asiakkaamme odotukset

Tunnetta asiakkaidemme tarpeet ja odotukset. Haluamme luoda heille myönteisiä kokemuksia toimintamme jatkuvan uudistamisen ja yrittäjyyden avulla.

Olemme alamme paras

Tarjoamme asiakkaillemme markkinoiden parhaat tuotteet ja palvelut varmistaaksemme kilpailukykyämme ja menestyksemme.

Luomme hyvän työyhteisön

Toimimme avoimessa, vuorovaikutteisessa ja ihmisiä arvostavassa työyhteisössä, jossa jokainen voi toimia täysipainoisesti ja aloitteellisesti.

Kannamme yhteiskunnallisen vastuamme

Toimimme vastuullisesti ja noudatamme eettisesti hyväksyttäviä periaatteita kaikissa teoissamme niin työyhteisössämme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.



Pääjohtajan katsaus

Sopeutumisen vuosi

Taantuma vaikutti voimakkaasti kaupan toimintaympäristöön ja asiakkaiden kulu- tushalukkuuteen Keskon kaikilla toimi- aloilla ja kaikissa toimintamaissa.

Vuoden 2009 aikana karsimme kus- tannuksia ja sopeutimme toimintaamme vallitsevaan markkinatilanteeseen. Jou- duimme vähentämään henkilöstöä erityi- sesti rauta-, auto- ja konekaupassa.

KAIKKIEN TOIMIALOJEMME TULOS POSITIIVINEN

K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti kasvoi 5,6 % eli selvästi yli markkinakehi- tyksen. Pirkka-tuotteiden suosio jatkui. Syksyllä 2009 voimaan tullut ruuan arvonlisäveron alennus alensi K-ruoka- kauppojen hintoja täysimääräisesti. Ruo- kakeskon pääomantuotto oli kaikkien aikojen paras.

Käyttötavarakaupan loppuvuoden kehitys oli selvästi edellistä vuotta parempi. K-citymarketin ja Intersportin myynti ja kannattavuus paranivat koko vuoden ajan. Anttilankin joulumyynti kävi vilkkaana ja ylitti odotukset.

Rautakaupan vuosi oli taantumasta ja rakentamisen pysähtymisen vuoksi vaikea kaikissa toimintamaissa ja erityisesti ammattiasiakaskaupassa. Rautakauppa pystyi alentamaan kustannuksia ja varas- toja ja on pitänyt asiakassaamiset hallin- nassa. Tämän ansiosta rautakaupan tulos oli taantumasta huolimatta selvästi posi- tiivinen.

Auto- ja konekaupan myynti ja tulos alenivat kysynnän heikentyessä. VW-Auton maahantuomien Audin, Volkswagenin ja Seatin markkinaosuus vahvistui vuoden

aikana ja loppuvuodesta uusien tilauksien määrä kasvoi selvästi.

TAVOITTEENAMME KANNATTAVA KASVU

Keskon vakavaraisuus, kassavirta ja likvi- diteetti ovat erinomaisella tasolla. Vahva tase ja hyvä rahoitusasema antavat Kes- kelle mahdollisuuden investoida taantu- mankin aikana.

Otamme investoinneissa huomioon kunkin toimintamaan markkinatilanteen ja asiakaskysynnän. Jatkamme aktiivista kauppapaikkaverkoston kehittämistä.

Kartoitamme edelleen ruokakaupan laajentamista kansainvälisille markki- noille, erityisesti Venäjälle.

K-PLUSSA ANTAA ASIAKKAALLE MONIPUOLISIA ETUJA

K-Plussa-kanta-asiakasohjelma on pal- velukokonaisuus, jonka avulla K-ryhmän jokainen K-kauppias ja kauppa sekä ketju voivat parantaa asiakkaidensa huomioi- mista ja tyytyväisyyttä.

K-Plussa-kanta-asiakaskortti on yli 3,6 miljoonalla suomalaisella. K-Plussa- kanta-asiakasohjelma saavutti vuonna 2009 kahden miljoonan talouden rajan. Yli 100 000 uutta taloutta liittyi mukaan ohjelmaan. K-Plussa-verkostoon kuuluu yli 3 500 ostospaikkaa eri puolilla Suomea.

Keskittämällä ostoksensa K-Plussa- asiakas saa monipuolisia etuja. Hyödyn- nämme kordin kautta saatavaa asiakastie- toa kauppakohtaisten valikoimien suun- nittelussa, markkinoinnin kohdistami- ssa ja kauppaverkoston suunnittelussa.



HALUAMME OLLA KAUPAN ALAN HOUKUTTELEVIN TYÖPAIKKA

Kesko ja sen ketjujen K-kauppiasyrittäjät työllistävät noin 45 000 kaupan alan ammattilaista ja asiantuntijaa. Henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja työn tuottavuuden parantaminen on meille tärkeää. Jatkamme eri yhtiöissä pitkäkestoisia työhyvinvointihankkeita. Parannamme työn tuottavuutta ensisijaisesti tehostamalla toimintatapoja.

Oman koulutuskeskukseemme K-instituutin järjestämä Mestari-myjäkoulutus on Suomen suurimpia vuosittaisia ammatillisia aikuiskoulutuksia. Mestari-myjäkoulutukseen osallistui yli 17 000 opiskelijaa vuonna 2009.

JATKAMME VASTUULLISUUSTYÖTÄMME JA SITOUDUMME SÄÄSTÄMÄÄN ENERGIAA

Kesko on vakiinnuttanut huippuasemansa kansainvälisten pörssi-yhtiöiden vastuullisuutta mittaavissa vertailuissa.

Kesko on mukana Dow Jonesin kestävä kehityksen indekseissä DJSI World ja DJSI STOXX sekä muun muassa FTSE4Good-indeksissä. Jatkamme myös World Economic Forumin julkaisemalla The Global 100 Most Sustainable Corporations -listalla.

Olemme ylpeitä siitä arvostuksesta, jota vastuullisuuden kansainväliset puolueettomat asiantuntijat ja eri arviointilaitokset ovat työtämme kohtaan osoittaneet.

Työmme jatkuu edelleen: olemme laatineet kattavan vastuullisuusohjelman vuosiksi 2008–2012. Ohjelma asettaa konkreettiset tavoitteet mm. ilmaston-

muutoksen torjunnalle, hävikin vähentämiselle, kuljetuksille, vastuulliselle hankinnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Osana vastuullisuusohjelman toteuttamista allekirjoitimme kaupan alan energiategohkuussopimuksen ja sitouduimme säästämään runsaat 65 GWh vuoden 2016 loppuun mennessä.

KIITOS HENKILÖKUNNALLE, OSAKKEENOMISTAJILLE, K-KAUPPIAILLE JA KAIKILLE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Kiitän lämpimästi kaikkia keskolaisia ahkeruudesta ja hyvin tehdystä työstä. Kiitän myös kaikkia osakkeenomistajia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa sekä kaikkia yhteistyökumppaneitamme yhteistyöstä vuonna 2009.

Matti Halmesmäki

pääjohtaja
vuorineuvos

*Fiskars Orange Thumb – hyväntekeväisyystapahtumassa lokakuussa 2009 istutettiin 12 vuotta vanha geneettisesti suomalainen punatammi Katajanokan puistoon, Keskon päätoimitalon kupeeseen. Lapion varressa ahersivat Keskon pääjohtaja **Matti Halmesmäki**, Helsingin kaupunginjohtaja **Jussi Pajunen** sekä päivän isäntä, Fiskars-konsernin toimitusjohtaja **Kari Kauniskangas**.*

Vuosi 2009 lyhyesti

- Konsernin jatkuvien toimintojen liikevaihto oli 8 447 milj. euroa (9 591 milj. euroa)
- Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 155,4 milj. euroa (217,0 milj. euroa)
- Voitto ennen veroja oli 216,6 milj. euroa (288,5 milj. euroa)
- Koko konsernin tulos osaketta kohden oli 1,27 euroa (2,24 euroa)
- Tulos osaketta kohden ilman kertaluonteisia eriä oli 0,71 euroa (1,44 euroa)
- Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle vuoden 2009 osingoksi 0,90 euroa osakkeelta

Liikevaihto ja tulos

Vuonna 2009 yleisen taloustilanteen heikentyminen vaikutti erityisesti Keskon auto- ja konekaupan sekä rautakaupan myynnin kehitykseen. Ruokakaupan myynnin kehitys oli katsauskaudella vakaata.

Liikevaihto laski 11,9 % edellisestä vuodesta. Kotimaassa liikevaihto laski 7,5 % ja ulkomailla 28,1 %.

K-ryhmän vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (sis. alv) oli 12 614 milj. euroa ja se laski 9,1 % edelliseen vuoteen verrattuna.

Ruokakaupan liikevaihto kasvoi 2,4 % edellisestä vuodesta. K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti kasvoi 5,6 % (alv 0 %) edellisestä vuodesta. Erityisesti Pirkka-tuotteiden ja K-citymarketin myynti kehittyi hyvin. K-citymarketin elintarvikkeiden vähittäismyynti kasvoi 14,3 %.

Käyttötavarakaupan liikevaihto laski 3,0 %. Erityisesti kodinelektroniikan ja sisustustavarakaupan myynti kärsi heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta ja työttömyyden kasvusta. Loppuvuodesta myynnissä nähtiin kuitenkin piristymistä. Erityisesti pukeutumisen ja urheilukaupan myynti kasvoi ja joulumyynti onnistui hyvin.

Rautakaupan liikevaihto laski 22,4 %. Suomessa rautakaupan liikevaihto laski erityisesti ammattiasiakaskaupan heikentymisen myötä. Rautakaupan ulkomaan toimintojen liikevaihto laski kysynnän heikentymisen, Ruotsin ja Norjan kruunun sekä Venäjän ruplan arvon heikkenemisen seurauksena. Rakennusmarkkinat supistuivat voimakkaasti Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä.

Auto- ja konekaupassa markkinat olivat edelleen vaikeat ja liikevaihto laski 36,0 %. Autokaupassa kysyntä heikkeni. Audin, Volkswagenin ja Seatin markkinaosuus kuitenkin kasvoi 18,5 %:iin (17,1 %). Tilauskanta kasvoi vuoden loppua kohti. Konekeskon liikevaihto laski konemarkkinoiden heikkenemisestä ja Baltian vilja- ja maataloustarvikekaupan lopettamisesta johtuen.

Liikevoitto jäi edellisvuotta pienemmäksi

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 155,4 milj. euroa (217,0 milj. euroa). Kertaluonteiset erät olivat yhteensä 77 milj. euroa. Niihin sisältyi kiinteistöjen myyntivoittoja 93 milj. euroa. Kertaluonteisiin kuluihin sisältyi kiinteistöjen arvonalennuksia 14,4 milj. euroa.

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä jäi edellistä vuotta pienemmäksi, koska kysyntä heikentyi erityisesti rautakaupassa sekä auto- ja konekaupassa.

Kesko siirtämässä lakisääteisen työeläkevakuuttamisen Ilmariselle

Kesko päätti siirtää lakisääteisen eläketurvan hoitamisen ja vakuutuskannan Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmariselle kahdessa vaiheessa 1.6.2010 alkaen. Keskon Eläkekassan lakisääteisen työeläkevakuuttamisen (B-osasto) piirissä on noin 8 700 henkilöä ja ensimmäisessä vaiheessa siirto koskee noin 3 600 henkilöä. Siirrolla arvioidaan olevan positiivinen kassavirtavaikutus Keskolle. Siirto edellyttää Finanssivalvonnan ja Kilpailuviraston hyväksyntää. Siirron toinen vaihe toteutuu aikaisintaan vuoden 2012 alussa.

Osakkeenomistajien määrä kasvoi

Osakkeenomistajien määrä oli vuoden 2009 lopussa 38 888. Se nousi vuoden 2009 aikana 808 osakkaalla. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus B-osakkeista oli vuoden 2009 lopussa 30 %.

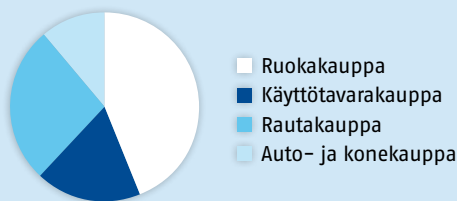
Tunnuslukuja vuodelta 2009

Avainluvut

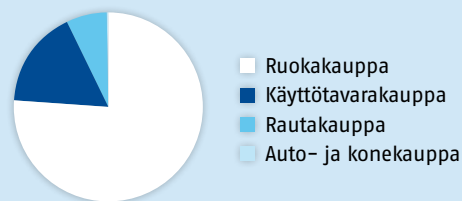
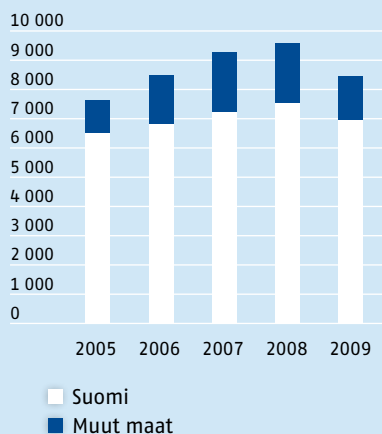
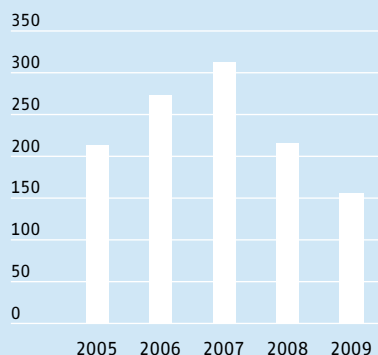
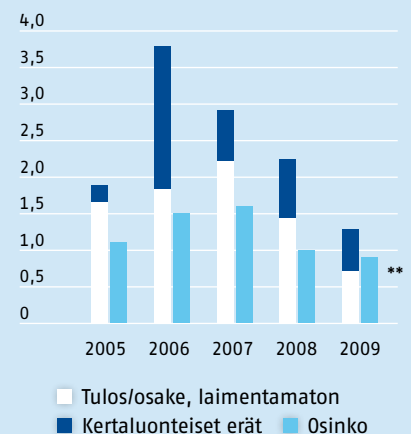
		2009	2008	Muutos
Liikevaihto*	milj. €	8 447	9 591	-11,9 %
Liikevoitto*	milj. €	232	286	-18,7 %
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä*	milj. €	155	217	-28,4 %
Voitto ennen veroja*	milj. €	217	289	-24,9 %
Sidotun pääoman tuotto	%	11,0	15,2	-4,2 %-yks.
Oman pääoman tuotto	%	6,6	12,1	-5,5 %-yks.
Liiketoiminnan rahavirta	milj. €	379	131	(..)
Investoinnit*	milj. €	198	338	-41,5 %
Omavaraisuusaste	%	54,1	52,4	1,8 %-yks.
Nettovelkaantumisaste	%	-12,5	2,3	-14,8 %-yks.
Osinko/osake	€	0,90**	1,00	-10,0 %
Tulos/osake, laimennettu	€	1,27	2,24	-43,1 %
Oma pääoma/osake, oikaistu	€	20,39	20,09	1,5 %
Henkilökunta, (keskimäärin)*		19 184	21 327	-10,0 %

*jatkuvat toiminnot **ehdotus yhtiökokoukselle (..) muutos yli 100 %

Liikevaihto toimialoittain*



Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä toimialoittain*

Konsernin liikevaihto*
milj. euroaKonsernin liikevoitto*
ilman kertaluonteisia eriä, milj. euroaTulos/osake ja osinko/osake
euroa

* jatkuvat toiminnot ** ehdotus yhtiökokoukselle



09

Strategiset tavoitteet

Kesko on arvostettu kaupan alan pörssiyritys. Se johtaa asiakkaiden arvostamia vähittäiskauppaketjuja ja tuottaa tehokkaasti vähittäiskauppaketjujen ostotoiminnan, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut. Kesko toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Sen toimialayhtiöt ja ketjut toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Toimintamaita ovat Pohjoismaat, Baltian maat, Venäjä ja Valko-Venäjä.

Strategiset tavoitteet

TERVE, KANNATTAVA KASVU

- Tavoitteenamme on markkinoita parempi myynnin kehitys
- Lisäämme osakasarvoa tulosta kasvattamalla
- Toteutamme selektiivistä kansainvälistymisen strategiaa
- Laajennamme kauppapaikka-verkostoamme

KULUTTAJA-ASIAKASKAUPPA JA -PALVELUT

- Asiakastytyväisyytemme on kilpailijoita parempi
- Kilpailuetumme ovat K-kauppiat, jotka tuntevat paikalliset asiakkaat ja heidän tarpeensa
- Hyödynnämme kanta-asiakastietoa tehokkaasti asiakasohjelmissamme
- Kehitämme sähköistä kauppaa ja palveluita

VASTUULLISET JA KUSTANNUS-TEHOKKAAT TOIMINTAMALLIT

- Toimintatapamme ovat vastuulliset
- Yhdistämme tehokkaasti kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan
- Hyödynnämme suuruusetumme ja osaamisen asiakkaiden hyväksi
- Ohjaamme liiketoimintaa tehokkaalla tiedonhallinnalla

Asiakaslähtöiset liiketoimintamallit



Tavoitteena kilpailijoita parempi asiakastytyväisyys

Liiketoimintamallien osuudet Keskon liikevaihdosta, %



- Kauppiasryttäjien vähittäiskauppa 51 %
- Keskon oma vähittäiskauppa 27 %
- Yritysiasiakaskauppa 22 %

Terve, kannattava kasvu

TAVOITTEINA KILPAILIJOITA PAREMPI ASIAKASTYTYVÄISYYS JA OSAKASARVON KASVATTAMINEN

Keskon keskeisinä strategisina tavoitteina ovat kilpailijoita parempi asiakastytyväisyys ja myynnin kehitys kaikissa kauppaketjuissa. Osakasarvoa lisätään pitkäjänteisellä kannattavalla kasvulla. Lisäksi tavoitteena on säilyttää hyvä vakavaraisuus ja likviditeetti kaikissa markkinaolosuhteissa. Oman pääoman tuottotavoite on 12 % ja sidotun pääoman tuottotavoite 14 %.

KESKO TOTEUTAA SELEKTIIVISTÄ KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAA

Tavoitteena on investoida terveeseen, kannattavaan kasvuun markkinatilanne ja asiakaskysyntä huomioon ottaen.

Ruokakaupassa investoidaan kotimaan kauppapaikkaverkoston laajentamiseen ja uudistamiseen. Lisäksi tutkitaan liiketoiminnan laajentamista Venäjän markkinoille.

Rautakaupan kansainvälistä verkostoa laajennetaan lähivuosina pääasiassa Venäjällä, missä painopistealueina ovat Pietarin ja Moskovan alueiden rautakaupamarkkinat. Kauppapaikkainvestointien lisäksi myös yritysostot ovat mahdollisia. Rautakeskon markkina-alueista erityisesti Venäjän markkinoilla nähdään pidemmällä aikavälillä merkittäviä kasvumahdollisuuksia kodin rakentamisen ja sisustamisen kaupassa. Rautakaupassa synergiaetuja saavutetaan yhteisellä tavararyhmähallinnalla ja ostotoimin-

nalla, joita tukevat investoinnit yhteiseen toiminnanohjausjärjestelmään ja keskitysti ohjattuun logistiikkaverkostoon.

Kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut

KILPAILIJOITA PAREMPI ASIAKASTYTYVÄISYYS

Strategisena painopisteenä on kuluttaja-asiakaskauppa. Tavoitteena on kilpailijoita parempi asiakastytyväisyys ja myynnin kehitys. Kuluttaja-asiakaskaupassa menestyminen edellyttää selkeitä asiakas- ja brändilupauksia sekä lupauksen lunastamista jokaisella kauppakäynnillä.

Asiakaslupaukset lunastetaan laadukkailla ja hinnaltaan kilpailukykyisillä tuotteilla, kattavalla kauppapaikkaverkostolla sekä hyvällä palvelulla.

Keskolla on kymmeniä hyvin menestyviä ketju- ja tuotebrändejä, joita johdetaan ja kehitetään asiakastarpeiden mukaisesti. Brändien kehittämisessä tavoitteena on kasvattaa brändien arvoa ja parantaa markkinoinnin tehoa.

Asiakaslähtöistä valikoimien muodostamista ja kohdennettua markkinointia tukee K-Plussa-kanta-asiakasjärjestelmä, jonka palkitsemis- ja maksukorttiominaisuuksia on uudistettu viime vuosina. K-Plussa-kanta-asiakasohjelma toimii kolmella tasolla: asiakas saa kaupakohdaisia, ketjukohtaisia ja K-Plussa-verkoston yhteisiä etuja. Järjestelmän tavoitteena on tarjota asiakkaille merkittäviä tuote- ja palveluetuja ja näin kannustaa asiakkaita keskittämään ostonsa K-ryhmään. Asiakastiedon hyödyntämistä on

Taloudelliset tavoitteet ja niiden toteutumisen

5.2.2009 julkistetut tavoitteet	Tavoitetaso	Toteutuma 2009	Toteutuma 2008
Liikevaihdon kasvu	Markkinoita nopeampi kasvu	Toteutunut*: Ruokakauppa, urheilukauppa, rautakauppa (Suomi), auto- ja konekauppa	Toteutunut: W-Auto, Intersport Finland, Kenkäkesko
Oman pääoman tuotto	12 %	6,6 %, ilman kertaluonteisia eriä 3,8 %	12 %, ilman kertaluonteisia eriä 8,1 %
Sidotun pääoman tuotto	14 %	11,0 %, ilman kertaluonteisia eriä 7,3 %	14 %, ilman kertaluonteisia eriä 10,0 %
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 3	-0,7	0,1
Omavaraisuusaste	40-50 %	54 %	52 %
Taloudellinen lisäarvo	Sisäisenä mittarina kasvava positiivinen taloudellinen lisäarvo	Ei toteutunut	Ei toteutunut

* Keskon oma arvio

kehitetty liiketoiminnan keskeisillä osa-alueilla. Ketjut ja kaupat hyödyntävät asiakastietoa mm. valikoimasuunnittelussa, hinnoittelussa, markkinoinnissa ja kauppapaikkaverkoston suunnittelussa.

ASIAKASLÄHTÖISET LIIKETOIMINTAMALLIT

Keskon kuluttaja-asiakaskaupan liiketoimintamallit ovat kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa sekä Keskon oma vähittäiskauppa. Lisäksi Kesko harjoittaa yritysasiakaskauppaa.

1) Kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa

Pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon johtamissa vähittäiskauppaketjuissa. Suomessa kaikissa K-ryhmän ruoka- ja rautakaupoissa toimii kauppiasyrittäjä. Kauppiasliiketoiminnassa Kesko luo ketjutoiminnallaan kauppiasyrittäjilleen ensiluokkaiset puitteet palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Hyvä palvelu ja asiakkaiden tarpeiden tunteminen tuovat K-ryhmälle kilpailuetua.

Vuoden 2009 lopussa yhteistyökumppanina oli 1 302 K-kauppiasyrittäjää ja lisäksi noin 250 muuta kauppiasyhteistyökumppania Asko-, Sotka-, Byggmakker- ja Senukai-ketjuissa. Keskon myynti kauppiasyhteistyökumppaneille oli 51 % liikevaihdosta vuonna 2009.

2) Keskon oma vähittäiskauppa

Kesko harjoittaa itse vähittäiskauppaa niissä liiketoiminnoissa, joissa kilpailuetu perustuu keskitetysti johdettuun ketju-konseptiin ja isoihin yksiköihin. Suomessa omia vähittäiskauppoja ovat esimerkiksi Anttila- ja Kodin Ykkönen -tavaratalot sekä K-citymarket-ketjun käyttötavara-kauppa. Oma vähittäiskauppa on liiketoimintamallina pääsääntöisesti ulkomaan liiketoimintojen laajentamisessa. Vuonna 2009 Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli 27 %.

3) Yritysasiakaskauppa

Kesko harjoittaa yritysasiakaskauppaa (B2B) niissä liiketoiminnoissa, joissa se tukee kuluttaja-asiakaskauppaa. Tyypillisiä

yritysasiakkaita ovat rakennusliikkeet, maatalousyrittäjät ja teollisuus, suurkeittiot ja julkiset laitokset. Vuonna 2009 yritysasiakaskaupan osuus liikevaihdosta oli 22 %.

SÄHKÖINEN ASIAKASKOMMUNIKAATIO JA SÄHKÖINEN KAUPPA

Sähköisen asiakaskommunikaation merkitys kaupankäynnissä on kasvanut jatkuvasti. Kesko kehittää sähköistä asiakaskommunikaatiota sekä ketjujen sähköisiä kauppapaikkoja. Tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä ja kasvattaa myyntiä. Kesko on saavuttanut vahvan aseman käyttötavaroiden verkkokaupassa NetAnttila, Kodin1.com, Konebox.fi sekä Budget Sport -verkkokaupoilla.

Vastuulliset ja kustannustehokkaat toimintamallit

KESTÄVÄ KEHITYS JA VASTUULLISET TOIMINTATAVAT

Kestävän kehityksen periaatteet ja vastuulliset toimintatavat ovat keskeinen osa Keskon ja sen ketjujen jokapäiväistä toimintaa. Kuluttaja-asiakkaat edellyttävät, että kauppa kantaa vastuun tuotteiden turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä yritystoiminnan ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista. Vastuullisen toiminnan tulokset raportoidaan vuosittain Keskon yhteiskuntavastuun raportissa.

KAUPPIASYRITTÄJYYDEN JA KETJUTOIMINNAN TEHOKAS YHDISTÄMINEN JA SUURUSETUJEN HYÖDYNTÄMINEN

Strategisena tavoitteena on K-kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen. K-kauppias vastaa asiakaspalvelusta, paikallisesta valikoimasta ja asiakaslupauksen lunastamisesta omassa kaupassaan.

Kauppiaan toimintaa tukevat Keskon tehokas ketjutoiminta ja yhteiset prosessit. Ketjutoiminta tarjoaa kauppiaille yhteisen toimintakonseptin, joka sisältää muun muassa ketjuvalikoimaan, hinnoitteluun ja markkinointiin liittyvää ketjuohjausta sekä liikkeenjohdollista tukea. Kauppioiden ja Keskon yhteistä ketjutoimintaa tehostetaan edelleen kehittämällä kaupoille nykyistä parempia työkaluja ja toimintamalleja. Tärkeimmät näistä ovat alueellinen ja kauppaohjainen valikoima- ja hinnoitteluhajaus, työkalut

asiakkuuksien hoitamiseen ja kaupan henkilöstön johtamiseen.

Kesko on mukana eri tavara-alojen kansainvälisessä ostoyhteistyössä, jolla saavutetaan suurempia ostovolyymeja ja tehokkuutta. Tärkeimpiä yhteistyöliittymiä, joissa Kesko on mukana, ovat AMS Sourcing B.V. päivittäistavara-kaupassa, tooMax-x rautakaupassa, Intersport International Corporation urheilukaupassa ja Electronic Partner International kodintekniikkakaupassa.

TYÖ JA TUOTTAVUUS -OHJELMA

Kustannustehokkaalla toiminnalla rakennetaan vähittäiskaupan hintakilpailukykyä ja asiakastytyväisyyttä. Kustannustehokkuus on myös perusedellytys Keskon kannattavuuden ja osakasarvon kasvattamiselle.

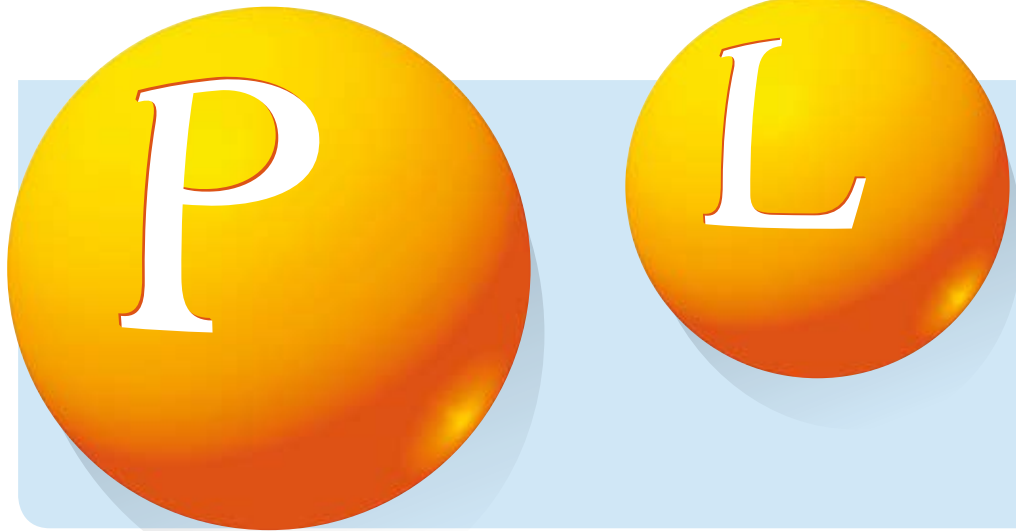
Keskossa käynnistetyn Työ ja tuottavuus -ohjelman keskeisin tavoite on henkilöstön työn tuottavuuden parantaminen Keskossa ja ketjujen kaupoissa. Tärkeimpiä keinoja tuottavuuden parantamiseksi ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja toimintatapojen tehostaminen. Myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Vähittäiskaupoissa painopistealueiksi on nostettu myös tilan ja vaihtomaisuuden tuottavuuden parantaminen.

PROSESSIEN SÄHKÖISTÄMINEN JA AUTOMATISOINTI

Kustannustehokkuuden parantamiseksi Keskossa on käynnissä prosessien ja rutiinien automatisoinnin projekti. Keskeisiä osa-alueita prosessien automatisoinnissa ovat logistiikan automatisointihankkeet, kauppojen tuotteiden saatavuutta parantavat ennustejärjestelmät ja automaattilaukset, siirtyminen sähköisiin osto- ja myyntilaskuihin sekä taloushallinnon rutiinien automatisointi konsernin yhteisessä talouspalvelukeskuksessa.

Kunkin toimialan strategisia painopisteitä ja hankkeita kuvataan tarkemmin toimialakohtaisissa esittelyissä alkaen sivulta 14.

K-Plussa on Suomen laajin kanta-asiakasohjelma



Suomen laajin ja monipuolisin kanta-asiakasohjelma tarjoaa K-Plussa-asiakkaille etuja yli 3 500 ostospaikasta ja yli 40 yhteistyökumppanilta. Paikalliset K-kauppiat ja K-ryhmän ketjut tarjoavat K-Plussa-asiakkailleen kohdistettuja erityisetuja ja -palveluita. K-Plussa-asiakkaat saavat myös tarjousetuja, jotka ovat aina vähintään 10 % normaali-hinnasta. Lisäksi K-Plussa-pisteistä saatava etu on jopa 5 %. Vuonna 2009 K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 190 596 uutta kanta-asiakasta ja ohjelma saavutti kahden miljoonan talouden rajan.

Keskittämällä ostoksensa K-Plussa-asiakas saa omiin tarpeisiinsa ja ostokäyttäytymiseensä perustuvia etuja ja palveluita.

K-Plussa-kanta-asiakasohjelma toimii kolmella tasolla: asiakas saa kauppakohtaisia, ketjukohtaisia ja K-Plussa-verkoston yhteisiä etuja. Markkinointiviestinnän ja tarjouksien kohdistaminen asiakkaalle sekä sähköisten kanavien merkitys kasvatti vuonna 2009 merkitystään K-Plussa-kanta-asiakasohjelman kaikilla kolmella tasolla.

Kauppias huomioi asiakkaansa

K-Plussa-asiakkaille kohdistetut kaupan erityisedut ja -palvelut lisäävät tutkitusti asiakastyytyväisyyttä ja asiointia.

K-Plussa-kortin kautta saatavaa asiakastietoa käytetään kaupakohtaisten valikoimien ja palveluiden suunnittelussa sekä kaupan markkinointiviestinnän kohdistamisessa. Kohdistettu markkinointi niin sähköisissä kuin perinteisissä välineissä on kustannustehokkaampaa ja saavuttaa usein suuremman huomioarvon. Esimerkiksi asiakkaille suunnatuista erityiseduista ja -tapahtumista saadut tulokset ovat olleet erittäin hyviä.

K-ryhmän ketjujen toiminta perustuu asiakastietoon

K-Plussan kautta saatavaa asiakastietoa hyödynnetään ketjutasolla muun muassa verkoston suunnittelussa ja konseptien kehittämisessä. Lisäksi ketjutasoisesta asiakastiedosta on hyötyä rakennettaessa ketjujen valikoimia ja palveluja, jotta ne täyttäisivät mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeet. Useat ketjut ovat rakenta-

neet tärkeille asiakasryhmille suunnatut asiakasohjelmat, kuten esimerkiksi Kodin Ykkösen Ykkösasiakas-ohjelma.

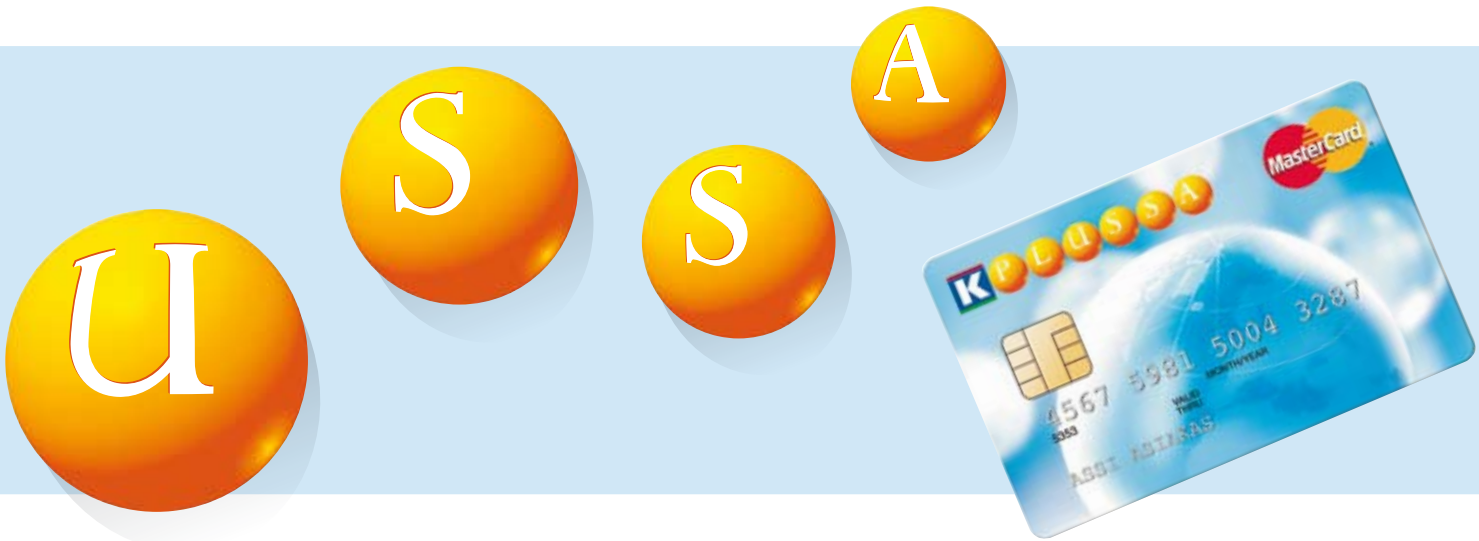
K-Plussa-asiakkaat saavat yhteisiä etuja

K-Plussa tarjoaa kaikille kanta-asiakkaille yhteisiä merkittäviä etuja. Asiakkaille on tarjolla joka kuukausi satoja ajankohtaisia K-Plussa-tarjouksia, jotka palkitsevat asiakkaat heti kassalla aina vähintään 10 prosentilla. Lisäksi keskittämällä ostokset K-Plussa-verkostoon asiakas saa K-Plussa-piste-etua jopa 5 %.

Yhteisenä etuna K-ruokakaupoissa asioivat K-Plussa-asiakkaat saivat vuonna 2009 käyttöönsä uuden sähköisen Ravintokoodi-palvelun, jonka avulla asiakas voi seurata maksutta ostoksensa terveellisuutta. Sähköinen palvelu rekisteröi K-ruokakaupoissa tehdyt ostokset talouskohtaisesti ja tarjoaa käyttäjilleen tietoa ja vinkkejä omien ruokaostosten sisältämistä ravitsemusarvoista.

Kohdistetun sähköisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti. Sähköisen markkinointiluvan antaneet asiakkaat saavat kerran kuukaudessa K-Plussan sähköisen tarjouskirjeen. Lisäksi K-ryhmän ketjut ja kaupat lähestyvät asiakkaitaan sähköpostitse henkilökohtaisilla tarjouksilla. K-Plussa-pisteet on mahdollista tallettaa omalle pankkitilille missä tahansa pankissa.

K-Plussa-asiakkaat saavat kanta-asiakasetuna Suomen luetuimman aikakauslehdessä Pirkan. Vuonna 2009 Pirkan-lehti kasvatti lukijamääräänsä entisestään (lähde: Kansallinen Mediatutkimus).



Vuonna 2009 lanseerattiin Andiamo Clubin sähköinen kanta-asiakaskortti. Andiamo Clubin jäsenet voivat ladata jäsenkortin sähköisenä kännykkäänsä. Kortti toimii samalla tavalla kuin normaali muovinen kanta-asiakaskortti ja siihen voi yhdistää henkilökohtaiset K-Plussa-tiedot. Uudet edut ja tarjoukset saa myös suoraan kännykkään.

K-Plussa-verkostoon uusia kumppaneita

K-Plussa-verkosto monipuolistui entisestään vuoden 2009 aikana. Huhtikuussa K-Plussa-verkostoon liittyi yli 100 Instrumentarium-liikettä eri puolilla Suomea. K-kauppojen ja K-ryhmän ketjujen lisäksi K-Plussa-verkostoon kuuluu yli 40 alansa johtavaa toimijaa. Vuoden aikana K-Plussa-asiakkaiden kokonaisedut ovat parantuneet merkittävästi. Yhteistyökumppaneiden määrää kasvatetaan edelleen.

Vuosi 2009 toi K-Plussa-kortilla lisää etuja koko perheen vapaa-ajanviettoon. K-Plussa-pisteitä saa Suomen kaikista HopLop-sisäseikkailupuistoista. HopLop on Pohjoismaiden suurin ympäri vuoden avoinna oleva lasten sisäseikkailupuistoketju.

Lokakuussa 2009 käynnistyi yhteistyö K-Plussan ja Elämyskylpylä Flamingo Span välillä. Pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa kylpylässä yhdistyivät koko perheen suuri vesipuisto sekä aikuisille suunniteltu Spa & Wellness -maailma. Vuoden 2009 alusta lähtien K-Plussa-pisteitä voi keräyttää pääkaupunkiseudulla myös ruoasta

ja juomasta, kun Center Inn -ravintolat liittyivät mukaan K-Plussa-verkostoon.

Yli 100 000 uutta K-Plussa-taloutta

Vuoden 2009 aikana K-Plussan kanta-asiakasohjelma rikkoi kahden miljoonan talouden rajan. K-Plussa-kortteja on yli 3,6 miljoonalla suomalaisella. K-Plussa-yhteistyökortteja OP-Pohjolan ja Nordean kanssa on jo lähes 850 000 kappaletta. Vuonna 2009 ohjelmaan liittyi 190 596 uutta K-Plussa-kanta-asiakasta.

Jotta palkitsemista ja asiakasohjelmia voidaan kehittää, tarvitaan riittävää tietoa asiakkuuksista ja osaamista tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen. Tietoa K-ryhmässä kerää ja analysoi K-Plus Oy.

Asiakkaan tietosuojasta huolehditaan asiakastietoa kerätessä ja hyödynnettäessä. K-Plus Oy:ssä asiakkaan ostotietoja käsitellään loppusumma- tai tuoteryhmätasolla. Myös anonyymia kuittirivitoista tietoa voidaan hyödyntää. Asiakastieto ja asiakasohjelmat ovat keskeisessä roolissa liiketoiminnan suunnittelussa.

Hyvinvointia mukaan K-Plussa-verkostoon

K-Plussa-verkosto monipuolistui entisestään huhtikuussa 2009, kun kuluttaja-asiakkaat alkoivat saada K-Plussa-pisteitä yli sadasta Instrumentarium-liikkeestä eri puolilta Suomea. Yhteistyön myötä K-Plussa-edut laajenivat optiikan ja hyvinvointin tuotteisiin ja asiantuntemukseen.