

KESKO LYHYESTI

Kesko on arvostettu kaupan alan pörssiyhtiö. 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. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti vuonna 2011 oli 12 mrd. euroa (alv 0 %). K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä.

VAHVIMMAT OSAAMISALUEEMME

- Kaupakonseptien ja brändien kehittäminen ja johtaminen
- Kauppapaikkaverkoston kehittäminen, omistaminen ja hallinta
- Tehokas osto ja logistiikka
- Kansainvälinen vähittäiskauppaosaaminen
- Kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen
- Keskitettyjen voimavarojen ja suuruus- ja etujen hyödyntäminen

KESKO-KONSERNIN LIIKEVAIHTO

9 460 M€ +7,8 %

KESKO-KONSERNIN LIIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ

279 M€ +10,8 M€

KESKOLLA TOIMINTAA KAHDEKSASSA MAASSA

- **Suomi:** kaikki toimialat.
Kauppoja 1 643
- **Ruotsi ja Norja:** rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa.
Kauppoja 131
- **Baltia:** rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa, konekauppa, huonekalukauppa ja etäkauppa.
Kauppoja 43
- **Venäjä, Pietarin ja Moskovan alueet:** rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa, urheilukauppa, konekauppa.
Kauppoja 50
- **Valko-Venäjä:** rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa.
Kauppoja 6



VUOSI LUKUINA

- Konsernin liikevaihto oli 9 460 milj. euroa ja se kasvoi tammi-joulukuussa 7,8 %.
- Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 278,9 milj. euroa (268,1 milj. euroa), 2,9 % liikevaihdosta (3,1 %).
- Tulos osaketta kohden ilman kertaluonteisia eriä 1,84 euroa (1,78 euroa).
- Hallituksen ehdotus osingoksi on 1,20 euroa osakkeelta, mikä on 65 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä.

LIKEVAIHTO JA LIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ KASVOIVAT

Vuonna 2011 liikevaihdon kasvu jatkui ruokakaupassa, rautakaupassa sekä auto- ja konekaupassa. Suomessa liikevaihto kasvoi 7,3 % ja muissa maissa 10,1 %. Kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta oli 17,1 % (16,7 %).

Kannattavuus parani auto- ja konekaupassa, ruokakaupassa ja rautakaupassa.

Ruokakaupan liikevaihto vuonna 2011 oli 4 182 milj. euroa ja se kasvoi 7,3 %. Pirkka-tuotteiden myynti K-ruokakaupoille kehittyi erinomaisesti, 32 %. Myynti kehittyi erityisen hyvin K-citymarketeissa ja K-supermarketeissa. Ruokakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 172,2 milj. euroa (160,1 milj. euroa).

Käyttötavarakaupan liikevaihto oli 1 564 milj. euroa ja se oli edellisen vuoden tasolla. K-citymarketin käyttötavarakauppa sekä Asko ja Sotka kasvattivat myyntiään. Anttilan myynti laski. Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 36,6 milj. euroa (66,0 milj. euroa). Käyttötavarakaupan kannattavuutta heikensi Anttilan myynnin laskun lisäksi Anttilan uuden logistiikka-keskuksen käyttöönotto, K-citymarketin ja Anttilan ostotoiminnan uudistaminen ja myymäläverkoston laajentaminen.

Rautakaupan liikevaihto oli 2 716 milj. euroa ja se kasvoi 7,8 %. Myynnin kehitys ja rakenne vaihtelivat maittain ja asiakasryhmittäin. Rautakaupan liikevaihdosta 54,6 % tuli ulkomaan toiminnoista. Rautakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 26,6 milj. euroa (24,0 milj. euroa). Tuloskehitykseen vaikuttivat myynnin

kasvun painottuminen matalakatteisiin perusrakennustarvikkeisiin, myymäläverkoston laajentaminen sekä kansainvälisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto ja kehityskulut.

Auto- ja konekaupan liikevaihto oli 1 174 milj. euroa ja se kasvoi 23,0 %. Auto- ja konekaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 51,8 milj. euroa (33,1 milj. euroa). Vahva tulos oli erinomaisen myynnin kehityksen ansiota.

K-ryhmän (Keskon ja K-kauppioiden) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 11 767 milj. euroa ja se kasvoi 7,2 % edelliseen vuoteen verrattuna.

INVESTOINNIT KAUPPAPAIKKOKIIN

Kesko-konsernin investoinnit vuonna 2011 olivat yhteensä 425,4 milj. euroa (325,3 milj. euroa) eli 4,5 % (3,7 %) liikevaihdosta. Kauppapaikkainvestoinnit olivat 361,8 milj. euroa (209,2 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 31,7 % (13,1 %) kokonaisinvestoinneista.

Vuonna 2011 avattiin muun muassa kuusi uutta K-citymarketia, 17 K-supermarketia, Kodin Ykkönen -tavaratalo sekä neljä uutta K-rautaa.



LUE LISÄÄ

Keskon taloudellisesta kehityksestä vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa sivulta 62 alkaen.

Keskolla kannattavan kasvun vuosi

- Ruokakaupassa markkinaosuus ja tulos parani.
- Käyttötavarakaupassa Askolla ja Sotkalla erinomainen myynti ja tulos.
- Rautakaupan myynti kasvoi selvästi, tuloskehitys vielä hidasta.
- Volkswagenilla ja Audilla tulos ja markkinaosuus ennätystasolla.



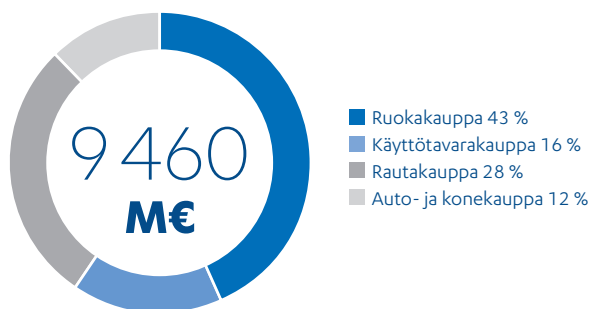
TUNNUSLUKUJA 2011

AVAINLUVUT

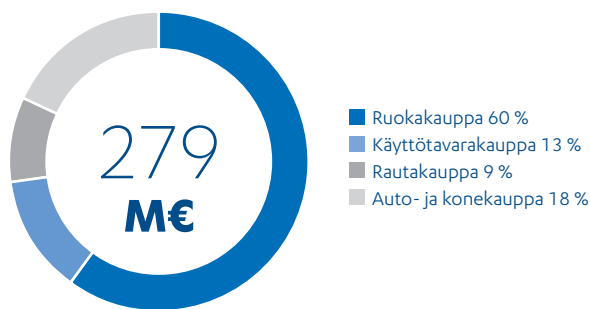
		2011	2010	Muutos
Liikevaihto	milj. €	9 460	8 777	7,8 %
Liikevoitto	milj. €	280,6	306,7	-26,1 milj. €
Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä	milj. €	278,9	268,1	10,8 milj. €
Voitto ennen veroja	milj. €	282,1	312,4	-30,3 milj. €
Sidotun pääoman tuotto	%	13,2	16,0	-2,8 %-yks.
Oman pääoman tuotto	%	8,9	10,1	-1,2 %-yks.
Liiketoiminnan rahavirta	milj. €	216	438	-50,8 %
Investoinnit	milj. €	425,4	325,3	30,8 %
Omavaraisuusaste	%	53,9	53,5	0,4 %-yks.
Nettovelkaantumisaste	%	1,5	-16,8	18,2 %-yks.
Osinko/osake	€	1,20*	1,30	-7,7 %
Tulos/osake, laimennettu	€	1,84	2,06	-11,1 %
Oma pääoma/osake	€	22,20	21,81	1,8 %
Henkilökunta, keskimäärin		18 960	18 215	4,1 %

*ehdotus yhtiökokoukselle

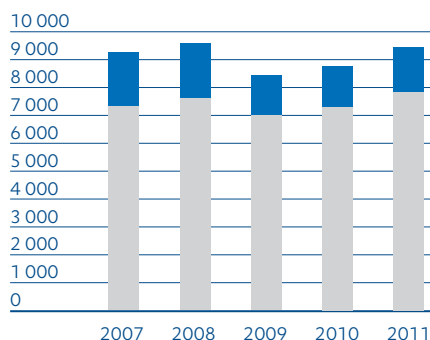
LIIKEVAIHTO 2011, JAKAUMA



LIIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ 2011, JAKAUMA

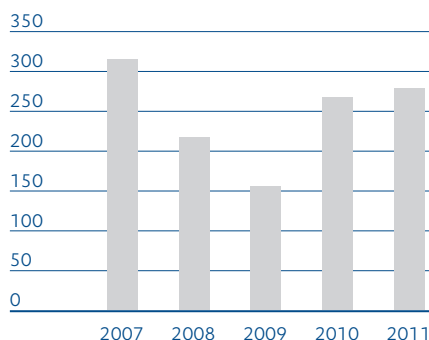


KONSERNIN LIIKEVAIHTO* milj. €



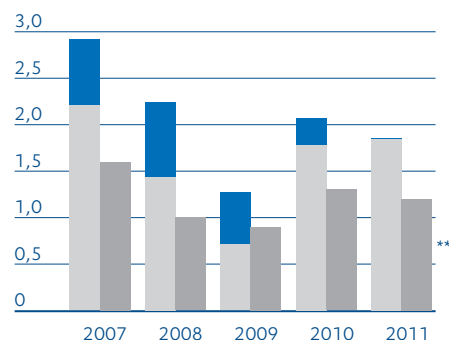
■ Suomi
■ Muut maat

KONSERNIN LIIKEVOITTO* ilman kertaluonteisia eriä, milj. €



*jatkuvat toiminnot
**ehdotus yhtiökokoukselle

TULOS/OSAKE JA OSINKO/OSAKE €



■ Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimennettuna
■ Tulos/osake, kertaluonteiset erät
■ Osinko

VUODEN 2011 TAPAHTUMIA

TAMMIKUU–KESÄKUU

1.2.

Kesko valittiin seitsemännen kerran maailman

100 VASTUULLISIMMAN YRITYKSEN

listalle (The Global 100 Most Sustainable Corporations).

SAM (Sustainable Asset Management) arvioi Keskon vastuullisuustyön päivittäistavara-kaupan sektorin hopeasijalle.

Syyskuussa Kesko valittiin yhdeksännen kerran Dow Jonesin kestävä kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe. Kesko sai toimialansa korkeimmat pisteet muun muassa asiakkaiden johtamisesta sekä vastuullisista toimintatavoista, raportoinnin oikeellisuudesta ja toimintatavoista korruption ja lahjonnan estämiseksi.

31.3.

K-ruokakauppojen

ASIAKAS-TYYTYVÄISYYS PARANI.

Vuoden 2010 markkinaosuustiedot julkistettiin ja K-ruokakauppojen osuus kasvoi enemmän kuin edellisenä vuonna.



4.4.

Keskon varsinaisessa yhtiökokouksessa Pääjohtaja Matti Halmesmäki kertoi katsauksessaan Keskon laajentavan voimakkaasti

TOIMINTAANSÄVENÄJÄLLÄ.



8.5.

Kesko järjesti äitienpäiväjuhlan Odotus-veistoksen luona Helsingissä Kaivopuistossa. Tilaisuudessa jaettiin äideille ja isoäideille

10 000 PIRKKA REILUN KAUPAN RUUSUA.

16.5.

Keskon hallitus myönsi

STIPENDEJÄ LAHJAKKAILLE NUORILLE

urheilijoille ja taideaineiden opiskelijoille. Stipendin sai 24 nuorta urheilijalupausta ja 16 taidealan opiskelijaa eri puolilta Suomea. Stipendien yhteissumma oli 40 000 euroa.

25.5.

PÄÄJOHTAJAN TOIMIKAUTTA JATKETTIIN.

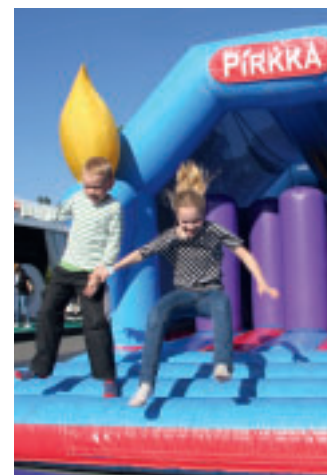
Matti Halmesmäen toimikautta jatkettiin vuoden 2015 toukokuun loppuun, jolloin hän täyttää 63 vuotta. Aiemman sopimuksen mukaan Halmesmäen toimikausi olisi päättynyt toukokuussa 2012.

27.5.–6.6.

Kesko oli pääyhteistyökumppanina vuoden 2011

YOUR MOVE SUURTAPAHTUMASSA.

Nuoren Suomen järjestämä kuusi-päiväinen, 13–19-vuotiaille suunnattu urheilutapahtuma keräsi yli 42 000 osallistujaa.



HEINÄKUU–JOUULUKUU

24.8.

Keskon Venäjän

**INTERSPORT-
TOIMINTO-
JEN KAUPPA**

toteutui. Intersport-kauppoja oli Venäjällä vuoden 2011 lopussa 36. Tavoitteena on kaksinkertaistaa kauppapaikkaverkosto vuoden 2015 loppuun mennessä.

31.8.**ANTTILAN
UUSI
LOGISTIIKKA-
KESKUS**

Keravalla vihittiin käyttöön. Uusi logistiikkakeskus tehostaa merkittävästi toimintoja ympäristöä huomioiden. Uudesta logistiikkakeskuksesta hoidetaan toimitukset kaikkiin Anttila-tavarataloihin, Kodin Ykkösiin ja NetAnttilan asiakkaille.

**1.9.****PIRKKA-
TUOTESARJA**

täytti 25 vuotta. Juhlavuosi huijautui Syödään yhdessä -kampanjaan, jossa Pirkka kutsui kaikki suomalaiset tekemään yhdessä syömisen maailmanennätystä Heurekassa Vantaalla. Pirkka-tuotteiden myynti kasvoi 32 % vuonna 2011.

14.10.**K-CITY-
MARKET
TÄYTTI 40
VUOTTA.**

40-vuotispäivät olivat näkyvästi esillä paitsi kaupoissa myös K-citymarketin Facebook-sivuilla, jotka keräsivät nopeasti julkaisunsa jälkeen kymmeniä tuhansia tykkäyksiä.

26.10.

Keskon

**KONSERNI-
JOHTO-
RYHMÄ
UUDISTUI.**

Arja Talma nimitettiin Rautakesko Oy:n toimitusjohtajaksi ja Keskon rautakaupasta vastaavaksi konsernijohtoryhmän jäseneksi. Minna Kurunsaaari nimitettiin konsernijohtoryhmään käyttötavarakaupan toimialajohtajaksi ja vastaamaan konsernin sähköisistä hankkeista ja palveluista. Jukka Erlund nimitettiin Kesko Oyj:n talous- ja rahoitusjohtajaksi (CFO) ja konsernijohtoryhmän jäseneksi. Merja Haverinen nimitettiin Keskon viestintäjohtajaksi ja konsernin johtoryhmän jäseneksi 1.4.2011 alkaen.

**3.11.**Lahden seudun suurin
kauppakeskus**KARISMA
AVASI
OVENSA.**

Kauppakeskuksessa on lähes 80 myymälää, K-ryhmän ketjuista K-citymarket, Intersport ja Kookenka. Kauppakeskus on yksi Keskon suurimmista vähittäiskaupan hankkeista kautta aikojen. Keskon vuoden 2011 kokonaisinvestoinnit olivat 425 miljoonaa euroa, josta kauppapaikkainvestoinnit olivat 362 miljoonaa euroa.

10.11.Keskon yhteiskuntavastuun
raportti 2010 valittiin**SUOMEN
PARHAAKSI
VASTUULLI-
SUUS-
RAPORTIKSI.**

Keskon raportointi on kilpailutuomariston mukaan kattavaa, tasa-puolista ja lukijaystävällistä. Kesko on ollut vuodesta 1996 järjestetyn vastuullisuusraportointikilpailun kärkisijoilla 12 kertaa.

23.11.Kouvolan Tervaskankaalle
valmistuvan**KAUPPA-
KESKUS
VETURIN**

harjannostajaisia vietettiin. Kauppakeskus avataan asiakkaille syksyllä 2012.

9.12.Rautakesko avasi 14. ja
samalla Venäjän suurimman**K-RAUDAN
MOSKOVAS-
SA.**

Se on Moskovan ensimmäinen K-rauta. Toinen rakentamisen ja sisustamisen tavaratalo Moskovaan avataan keväällä 2012.

31.12.**VOLKS-
WAGEN OLI
REKISTERÖI-
DYIN**

henkilö- ja pakettiauto Suomessa vuonna 2011. VV-Auton markkinaosuus ylitti ensimmäistä kertaa 20 %.

PÄÄJOHTAJAN KATSAUS



KESKON KANNATTAVAN KASVUN VUOSI

Keskon liiketoiminnan kasvu vahvistui vuonna 2011. Toimialoista ruokakaupan ja rautakaupan myynti kehittyi hyvin ja erityisen vahvaa kasvu oli auto- ja konekaupassa. Kannattavuus parani ruokakaupassa sekä auto- ja konekaupassa. Keskon vakavaraisuus ja likviditeetti pysivät edellisvuosien tapaan erinomaisella tasolla.

Ruokakaupan myynti kehittyi markkinoita paremmin ja toiminnan tehokkuutta parannettiin edelleen. Myös Pirkka-tuotteiden sekä Kespron hyvä myynnin kehitys vahvistivat ruokakaupan kannattavuutta. Käyttötavarakaupassa toimintaa uudistettiin merkittävästi, mikä osaltaan heikensi vuoden 2011 tulosta. Anttila otti käyttöön uuden logistiikkakeskuksen ja ostotoimin-

not yhdistettiin K-citymarketin käyttötavaran ja Anttilan osalta. Nämä muutokset luovat pohjan kannattavalle kasvulle tulevina vuosina. Askon ja Sotkan kehitys oli erinomainen ja elokuussa hankitun Intersportin Venäjän liiketoiminnan myynnin taso nousi uudistusten ja valikoimien laajentumisen johdosta merkittävästi. Rautakaupassa myynti kehittyi hyvin, mutta tuloskehitys jäi heikoksi. Erityisen vahvaa kasvu oli Venäjällä. Auto- ja konekaupassa Audin, Volkswagenin ja Seatin markkinaosuus nousi kaikkien aikojen ennätykseen ja tulos oli erinomainen.

VOIMAKAS INVESTOINTIOHJELMA JATKUI

Keskon investoi kasvuun vuonna 2011 yhteensä 425 miljoonaa euroa. Ruokakau-

passa avattiin kuusi uutta K-citymarketia ja 17 uutta K-supermarketia, rautakaupassa neljä uutta K-rautaa sekä käyttötavarakaupassa Kodin Ykkönen -tavaratalo. Marraskuussa avattiin Lahdessa kauppakeskus Karisma, joka on yksi suurimmista Keskon kauppapaikkahankkeista. Kouvolassa syksyllä 2012 avattava kauppakeskus Veturi nousi harjakorkeuteen vuoden 2011 loppupuolella.

Vuonna 2011 tehtiin myös päätös laajentaa Keskon liiketoimintaa Venäjän rautakaupassa, ruokakaupassa ja urheilukaupassa, jotka tarjoavat merkittäviä kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Sekä rautakaupassa että ruokakaupassa on tavoitteena avata noin kymmenen uutta kauppaa Venäjälle vuoden 2015 loppuun mennessä. Kokonaisuutena rautakaupan ja ruokakaupan investoinnit Venäjälle vuosina 2011–2015 ovat yhteensä noin 600 miljoonaa euroa. Elokuussa 2011 Kesko hankki Intersportin Venäjän liiketoiminnot ja vuoden lopussa Venäjällä oli 36 Intersport-myyntiä. Tavoitteena on kaksinkertaistaa Intersportin kauppapaikkaverkosto vuoteen 2015 mennessä.

Keskon vakavaraisuus on erinomainen, mikä osaltaan mahdollistaa merkittävän investointiohjelman toteuttamisen. Kuluttajat arvostavat ostamisen helppoutta ja elämyksellisyyttä ja tässä kilpailukykyisellä kauppapaikkaverkostolla on keskeinen rooli. Samalla on tärkeää, että kulutuskysynnän kehitykseen liittyvät epävarmuustekijät otetaan huomioon investoinneissa ja niiden ajoituksessa.

SÄHKÖISET PALVELUT JA VERKKOKAUPPA

Keskon strategian mukaisesti toimialat panostavat voimakkaasti sähköisen asiointin ja verkkokaupan palveluiden kehittämiseen. Sähköisen informaation ja tiedonsiirtonopeuden kasvun sekä uusien päätelaitteiden myötä asiakas-

käyttäytyminen on muuttunut ratkaisevasti – asiakkaiden ostopäätökset syntyvät yhä useammin ajasta ja paikasta riippumattoman sähköisen asioinnin perusteella. Näihin asiakastarpeisiin myös kaupan alan on vastattava tarjoamalla kiinnostavia ja kilpailukykyisiä sähköisiä palveluita. Samalla kaupan alan markkina muuttuu ja kilpailu kiristyy uusien kotimaisten ja ulkomaisten palveluntarjoajien toimesta. Keskon kilpailuetuna on tarjota asiakkaille aidosti monikanavaisia ja luotettavia palveluita yhdistämällä ketjujen myymäläverkoston palvelut sähköiseen asiakaskommunikaatioon ja verkkokaupan palveluihin.

Kesko toimittaa jo nyt yli miljoona verkkokaupan asiakastilausta vuosittain. NetAnttilan asiakkaiden verkkotilaukset sekä Anttila- ja Kodin Ykkönen -tavaratalojen toimitukset toimitetaan vuonna 2011 käyttöön otetusta Keravan logistiikkakeskuksesta. Tämä Euroopan nykyaikaisin ja uusimmalla varastointitekniikalla varustettu logistiikkakeskus tehostaa merkittävästi Keskon monikanavaista palvelutarjontaa tulevina vuosina. Kesko investoi tulevina vuosina myös merkittävästi uusiin tietojärjestelmiin, joilla voidaan tarjota mahdollisimman asiakaslähtöiset sähköiset palvelut.

VASTUULLISUUSTYÖ TUO TULOSTA

Vastuullisuus on Keskona ja K-kaupoissa osa jokapäiväistä toimintaa. Asiakkaat voivat luottaa siihen, että jo tullessaan K-ryhmän kauppoihin he tekevät vastuullisen valinnan. Vastuullisuustoiminta on konkreettisia tekoja muun muassa energiatehokkuuden parantamiseksi, jätteiden määrän vähentämiseksi, turvallisten tuotevalikoiman tarjoamiseksi sekä työhyvinvoinnin ja työolojen parantamiseksi. Keskon ja K-kauppojen tehtävä on auttaa asiakkaita tekemään oman hyvinvoinnin ja ympäristön kannalta hyviä valintoja.

Keskon vastuullisuustyö on huomioitu useilla tavoilla myös maailmalla. Kesko on ollut World Economic Forumin julkaisemalla maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalla sen perustamisesta lähtien. Kesko on mukana myös useissa kestävän kehityksen indekseissä, kuten Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseissä DJSI World ja DJSI Europe. Kilpailu vastuullisuudessa kovenee vuosi vuodelta ja sijoittuminen maailman vastuullisimpien yritysten joukkoon vaatii toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Keskon yhteiskuntavastuun raportti valittiin Suomen parhaaksi raportiksi ja opiskelijoiden suosikiksi Vastuullisuusraportointi 2011 -kilpailussa.

KAUPAN ALA ON TÄRKEÄ OSA SUOMEN HYVINVOINTIA

Talousoikeuden liittyvästä epävarmuudesta huolimatta kulutuskysyntä ja asiakkaiden ostovoima kehittyivät kohtuullisen hyvin vuonna 2011. Kysyntää pitivät yllä alhainen korkotaso sekä hyvä työllisyys. Kaupan alan kehitys on myös tulevana vuonna riippuvainen siitä, miten työllisyys ja kuluttajien käytettävissä olevat tulot kehittyvät. Kaupan alan kyky työllistää ja tuottaa palveluja suoraan tai välillisesti on merkittävä asia Suomen kansantalouden ja hyvinvointiyhteiskunnan kannalta. Toteutuessaan tasaverot ja veroasteen nousu leikkaavat kotitalouksien kulutusta, mikä näkyy kaupan alan myynnin laskuna ja tätä kautta heikentyneenä työllisyytenä Suomessa. Myös kaupan alan kilpailuedellytyksiä rajoittavan säätelyn lisääntyminen Suomessa ja Euroopan unionissa heikentää mahdollisuuksia palvella asiakkaita ja toimia tehokkaasti.

KONSERNIJOHTORYHMÄ UUDISTUI

Konsernin viestintäjohtajaksi nimitettiin huhtikuun alussa Merja Haverinen. Marraskuun alussa Arja Talma siirtyi konsernin

talous- ja rahoitusjohtajan tehtävästä Rautakeskon toimitusjohtajaksi ja Jukka Erlund nimitettiin talous- ja rahoitusjohtajaksi. Minna Kurunsaari aloitti joulukuun alussa käyttötavarakaupasta sekä Keskon sähköisen markkinoinnin ja palvelujen hankeista vastaavana johtajana.

TYÖHYVINVOINTIIN PANOSTETAAN

Kesko ja K-kauppiat työllistävät 45 000 kaupan ammattilaista ja asiantuntijaa. Työvoiman saatavuuden näkökulmasta Suomen työelämässä on tapahtumassa merkittävä rakennemuutos suurten ikäluokkien siirtymässä eläkkeelle. Tämä edellyttää työn tuotavuuden parantamista ja työurien pidentämistä, jotka edellyttävät työssä jaksamista ja viihtymistä. Samalla kilpailu osaavista ja työhönsä sitoutuneista työntekijöistä kovenee entisestään. Keskon työhyvinvointia edistetään monin tavoin ja keskeisessä roolissa on hyvä lähiesimiestyö sekä hyvä työympäristö. Toisaalta me kaikki olemme vastuussa hyvästä työilmapiiristä sekä jaksamisesta myös omalta osaltamme.

KIITOS HENKILÖKUNNALLE, OSAKKEENOMISTAJILLE, K-KAUPPIAILLE JA KAIKILLE YHTEISTYÖKUMPPANEILLE

Kiitän lämpimästi kaikkia keskolaisia ahkeruudesta ja ammattitaitoisesta työstä. Kiitän kaikkia osakkeenomistajia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa sekä kaikkia yhteistyökumppaneitamme yhteistyöstä vuonna 2011.

Matti Halmesmäki
pääjohtaja
vuorineuvos

VISIO

Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys.

ARVOT

ohjaavat toimintaa

YLITÄMME ASIAKKAAMME ODOTUKSET

Tuntemme 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 VASTUUMME

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



STRATEGISET TAVOITTEET

1. KANNATTAVA KASVU

- Tavoitteenamme on kasvaa markkinoita nopeammin
- Haemme kasvua lähialueilta, erityisesti Venäjältä
- Investoimme kauppapaikkaverkostomme kehittämiseen
- Kehitämme sähköisiä palveluita ja verkkokauppaa
- Kasvatamme osakasarvoamme

Keskon keskeisenä strategisena tavoitteena on terve, kannattava kasvu. Kasvua haetaan kehittämällä aktiivisesti asiakkaiden tarpeita vastaavia kaupan valikoimia ja palveluita, investoimalla kilpailukykyiseen kauppapaikkaverkoston sekä kehittämällä sähköisiä palveluita ja verkkokauppaa.

Investoinnit Keskon liiketoimintoihin Venäjällä tarjoavat merkittävän kasvumahdollisuuden pitkälle tulevaisuuteen.

Keskon oman pääoman tuottotavoite on 12 % ja sidotun pääoman tuottotavoite 14 %. Tavoitteena on säilyttää hyvä vakavaraisuus kaikissa markkinaolosuhteissa sekä kasvat-
taa osakasarvoa.

KASVUN SUUNTANA VENÄJÄ

Kotimaassa kasvua haetaan markkinaosuuksia kasvattamalla ja kilpailijoita asiakaslähtoisemmällä palveluilla. Kotimaan lisäksi kasvua haetaan erityisesti Venäjän markkinoilta, missä kasvu on Pohjoismaita ja Baltiaa nopeampaa.

Tavoitteena on investoida ruoka- ja rautakaupan sekä Intersportin Venäjän-toimintoihin yli 600 milj. euroa vuoteen 2015 mennessä, pääasiassa Moskovan ja Pietarin alueille. Ruokakaupassa on pidemmän ajan tavoitteena avata 10 kaupan keskittymät sekä Pietarissa että Moskovassa. Rautakaupassa tavoitteena on avata 11 uutta K-rautaa vuoteen 2015 mennessä. Venäjällä oli vuoden 2011 lopussa 14 K-rautaa. Intersportilla on 36 myymälää ja verkosto pyritään kaksinkertaistamaan vuoteen 2015 mennessä.

INVESTOINNIT KAUPPAPAIKKA-VERKOSTOON JA KILPAILUETUJEN VAHVISTAMISEEN

Ruokakaupassa investoidaan merkittävästi kotimaan kauppapaikkaverkoston kehittämiseen sekä Venäjän liiketoiminnan käynnistämiseen. Ruokakaupan tärkeimmässä kilpailuetuhankkeessa vahvistetaan hedelmä- ja vihannes- sekä leipäosastojen ja tuoretta lihaa, kalaa ja valmisaterioita tarjoavien palvelutiskien valikoimia, palvelua ja esillepanoa.

Käyttötavarakaupassa strategisena painopisteenä on vähittäismyynnin kasvattaminen, K-citymarketin ja Anttilan konseptien kilpailuetujen vahvistaminen sekä osto- ja logistiikkatoimintojen integraation jatkaminen. Käyttötavarakaupassa tärkeänä kilpailuetuhankkeena on sähköisten palveluiden ja verkkokaupan kasvattaminen.

Rautakaupan kauppapaikkaverkoston laajennetaan lähivuotina merkittävästi erityisesti Venäjällä, jossa painopisteenä on Moskovan alue. Rautakaupassa synergiatuetta saavutetaan investoimalla keski-

tetysti ohjattuun ostotoimintaan ja valikoimien kehittämiseen sekä yhteiseen toiminnanohjausjärjestelmään ja logistiikkaverkoston.

Auto- ja konekaupassa edustettujen merkkien, muun muassa Volkswagenin ja Audin, markkinaosuutta vahvistetaan kehittämällä jälleenmyynti- ja huoltoverkoston entistä asiakaslähtoisemmäksi.

SÄHKÖISET PALVELUT JA VERKKOKAUPPA

Asiakkaiden tarpeet ja ostotavat ovat monimuotoistuneet uusien verkkopalvelujen, langattomuuden ja erilaisten päätelaitteiden myötä. Sähköinen asiointi ja vuorovai-
kutteiset kanavat muodostuvat keskeisiksi kilpailukykytekijöiksi lähitulevaisuudessa.

Sähköisen asiointin ja verkkokaupan kehittäminen ovat strategisia painopisteitä kaikilla toimialoilla. Hankkeita koordinoi sähköisen markkinoinnin ja palveluiden yksikkö. Tavoitteena on olla vahvasti mukana asiakkaan koko ostotapahtuman ajan siten, että asiakas voi halutessaan hyödyntää verkkopalveluita ostoksensa suunnittelusta tuotteen käyttöönottoon saakka.

Verkossa tapahtuvien palveluiden ja verkkokauppojen kehittäminen edellyttää merkittäviä investointeja erilaisiin sähköisiin toimintamalleihin liittyviin hankkeisiin. Kesko on saavuttanut vahvan aseman käyttötavaroiden verkkokaupassa netanttila.com, kodin1.com, konebox.fi, cmstore.fi sekä budgetsport.fi -verkkokaupoilla. Myös rautakaupan ja ruokakaupan sähköisiä palveluita ja verkkokauppaa kehitetään aktiivisesti.

TALOUDELLISET TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN

5.2.2009 julkistettavat tavoitteet	Tavoitetaso	Toteutus 2011	Toteutus 2010
Liikevaihdon kasvu	Markkinoita nopeampi kasvu	Toteutus*: Ruokakauppa, rautakauppa Suomessa, huonekalukauppa, auto- ja konekauppa	Toteutus*: Ruokakauppa, K-citymarketin käyttötavarakauppa, auto- ja konekauppa
Oman pääoman tuotto	12 %	8,9 % ilman kertaluonteisia eriä 8,8 %	10,1 % ilman kertaluonteisia eriä 8,7 %
Sidotun pääoman tuotto	14 %	13,2 % ilman kertaluonteisia eriä 13,1 %	16,0 % ilman kertaluonteisia eriä 14,0 %
Korolliset nettovelat/käyttökate	< 3	0,1	-0,9
Omavaraisuusaste	40–50 %	53,9 %	53,5 %
Taloudellinen lisäarvo	Sisäisenä mittarina kasvava positiivinen taloudellinen lisäarvo	Toteutus ruokakaupassa sekä auto- ja konekaupassa	Toteutus kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta rautakauppaa

*Keskon oma arvio

2. KULUTTAJA-ASIAKAS- KAUPPA JA -PALVELUT

- Kasvatamme brändiemme arvoa
- Asiakastyytyväisyytemme on kilpailijoita parempi
- Kilpailuetumme ovat K-kauppiat, jotka tuntevat paikalliset asiakkaat ja heidän tarpeensa
- Hyödynnämme kanta-asiakastietoa tehokkaasti asiakkaidemme palvelemiseksi

KESKON VAHVAT BRÄNDIT

Keskolla on kymmeniä hyvin menestyviä ketju- ja tuotebrändejä. Kullekin brändille on määritelty asiakastarpeisiin perustuvat strategiset tavoitteet ja tavoitemielikuvat. Tavoitteena on vahvistaa brändien arvoa ja parantaa markkinoinnin tehoa. Tätä mitataan muun muassa asiakastyytyväisyys- ja työnantajamielikuvatutkimuksilla sekä taloudellisilla mittareilla.

Kuluttajien asiakaskokemukset K-kauppoissa ratkaisevat menestymisen markkinoilla.

K-Plussa on K-ryhmän yhteinen kanta-asiakasjärjestelmä. Se on Suomen laajin ja monipuolisin kanta-asiakasjärjestelmä, joka tarjoaa K-Plussa-asiakkaille etuja yli

3 000 ostospaikasta ja yli 40 yhteistyökumppanilta. Ketjut ja kaupat hyödyntävät asiakastietoa muun muassa valikoimasuunnittelussa, hinnoittelussa, markkinoinnissa ja kauppapaikkaverkoston suunnittelussa. Keskeisenä tavoitteena on K-Plussa-asiakkaiden sitoutuneisuuden kasvattaminen.

Kesko on ensisijaisesti pörssiyhtiön konsernibrändi. Kesko-brändin kohderyhmiä ovat sijoittajat, omistajat, tavarantoimittajat, henkilöstö, yhteiskunta ja muu toimintaympäristö.

ASIAKASLÄHTÖISET LIIKETOIMINTAMALLIT

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

1) Kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa

Pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskaupapaketjuissa. Suomessa kaikissa K-ryhmän ruoka- ja rautakaupoissa toimii K-kauppiasyrittäjä. Kauppiasliiketoiminnassa Kesko luo ketjutoiminnallaan kauppiasyrittäjilleen ensiluokkaiset puitteet palvelulla asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. K-kauppiasyrittäjä toteuttaa ketjukonseptia ja vastaa kauppansa johtamisesta, asiakas-

tyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Parhaat valikoimat, erinomainen palvelu ja asiakkaiden tarpeiden tunteminen ovat K-ryhmän kilpailuetu.

Vuoden 2011 lopussa yhteistyökumppanina oli 1 102 itsenäistä K-kauppiasyrittäjää ja lisäksi noin 130 muuta kauppiasyrittäjää Asko-, Sotka-, Byggmakker- ja Senukai-ketjuissa. Keskon myynti kauppiasyrittäjille oli 52 % myynnistä vuonna 2011.

2) Keskon oma vähittäiskauppa

Kesko harjoittaa itse vähittäiskauppaa niissä liiketoiminnoissa, joissa kilpailukyky perustuu keskitetysti johdettuun ketjukonseptiin ja isoihin yksiköihin. Suomessa omia vähittäiskauppoja ovat esimerkiksi Anttila- ja Kodin Ykkönen -tavaratalot sekä K-citymarket-ketjun käyttötavarakauppa. Oma vähittäiskauppa on pääsääntöisesti liiketoimintamalli ulkomailla. Vuonna 2011 Keskon oman vähittäiskaupan osuus myynnistä oli 26 %.

3) Ammattiasiakaskauppa

Kesko harjoittaa myös ammattiasiakaskauppaa (B2B). Ammattiasiakkaita ovat muun muassa rakennusliikkeet, maatalousyrittäjät, teollisuus, jälleenmyyjät, suurkeittiöt ja julkiset laitokset. Vuonna 2011 ammattiasiakaskaupan osuus Keskon myynnistä oli 22 %.

ASIAKASLÄHTÖISET LIIKETOIMINTAMALLIT



3. VASTUULLISET JA TEHOKKAAT TOIMINTATAVAT

- Toimintatapamme ovat vastuulliset
- Yhdistämme tehokkaasti kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan
- Hyödynnämme suuruusetumme ja osaamisemme asiakkaiden hyväksi
- Automatisoimme prosessejamme

KESTÄVÄ KEHITYS JA VASTUULLISET TOIMINTATAVAT

Kestävän kehityksen periaatteet ja vastuulliset toimintatavat ovat keskeinen osa Keskon ja sen ketjujen jokapäiväistä toimintaa. Kaupalta edellytetään, että se 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

Strategisena tavoitteena on K-kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen. K-kauppiasyrittäjä toteuttaa ketjukonseptia ja vastaa kauppansa johtamisesta, asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta.

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 kauppoille nykyistä parempia työkaluja ja toimintamalleja. Tärkeimmät näistä ovat alueellinen ja kauppa-kohtainen valikoima- ja hinnoitteluohjaus, työkalut asiakkaiden hoitamiseen ja kaupan henkilöstön johtamiseen.

Keskon osto- ja logistiikkatoiminnan tehtävänä on hankkia ja toimittaa tuotteet tehokkaasti ja kilpailukykyiseen hintaan. Ostotoiminta on aina tavoitteellista ja suunniteltua. Sillä pyritään asiakasta parhaiten palvelemaan valikoimaan ja edulliseen hintatasoon, vastuullisia toimintatapoja käyttäen. Logistiikkatoiminnoilla hallitaan tehokkaasti koko toimitusketjua ja tuotetaan asiakkaille optimaalinen hyllysaataavuus mahdollisimman alhaisin kustannuksin.

Kesko on mukana eri tavara-alojen kansainvälisessä osto-yhteistyössä, jolla saavutetaan suurempia ostovolyymeja ja tehokkuutta. Tärkeimpiä yhteistyöliittymiä, joissa Kesko on mukana, ovat AMS Sourcing B.V. päivittäistavarakaupassa, Eurobuy rautakaupassa, Intersport International Corporation urheilukaupassa ja Electronic Partner International kodintekniikkakaupassa.

TYÖ JA TUOTTAVUUS

Kustannustehokkaalla toiminnalla rakennetaan vähittäiskaupan hintakilpailukykyä ja asiakastyytyväisyyttä. Kustannustehokkuus

on myös perusedellytys Keskon kannattavuuden ja osakasarvon kasvattamiselle.

Tärkeimpiä keinoja tuottavuuden parantamiseksi ovat henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen sekä toimintatapojen tehostaminen.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on noussut entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Käynnissä on työhyvinvointihankkeita, joiden tavoitteena on parantaa henkilöstön jaksamista ja motivaatiota sekä edistää terveyttä ja nostaa eläköitymisikää.

PROSESSIEN AUTOMATISOINTI

Kustannustehokkuuden parantamiseksi Keskona on käynnissä prosessien automatisointiin liittyviä hankkeita. Keskeisiä osa-alueita prosessien automatisoinnissa ovat logistiikan automatisointihankkeet, kauppojen tuotteiden saatavuutta parantavat ennustejärjestelmät ja automaattitilaukset, siirtyminen sähköisiin osto- ja myyntilaskuihin sekä taloushallinnon rutiinien automatisointi konsernin yhteisessä talouspalvelukeskuksessa.



LUE LISÄÄ

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