

# KESKO

A woman with blonde hair, wearing a red cardigan over a white top, is smiling as she looks at a large display of red tomatoes. She is holding two tomatoes in her hands. A young child with blonde hair, wearing a blue jacket, is reaching into a white cardboard box labeled 'PIRKKKA' to pick up a tomato. The background is filled with various fresh produce, including yellow lemons, green cucumbers, and other vegetables. A shopping basket with 'K-SUPERMARKET' written on it is visible in the lower right corner.

KESKON  
VUOSI  
**2011**



## KONSERNI

- 1 Kesko lyhyesti
- 2 Vuosi lukuina
- 4 Vuoden 2011 tapahtumia
- 6 Pääjohtajan katsaus
- 8 Visio ja arvot
- 9 Strategiset tavoitteet

## TOIMIALAT

- 14 Ruokakauppa
- 18 Käyttötavara-kauppa
- 22 Rautakauppa
- 26 Auto- ja konekauppa

## YHTEISET TOIMINNOT

- 32 Vastuullisuus
- 36 K-Plussa
- 38 Henkilöstö
- 40 K-kauppiasura
- 42 Kauppapaikkatoiminta

## HALLINNOINTI

- 46 Keskon hallinnointiperiaatteet – Corporate Governance
- 56 Hallitus
- 58 Konsernijohtoryhmä

## TILINPÄÄTÖS

- 62 Tilinpäätöksen sisällysluettelo
- 63 Hallituksen toimintakertomus
- 69 Konsernin tunnusluvut
- 76 Konsernitilinpäätös (IFRS)
- 80 Konsernitilinpäätöksen liitetiedot
- 123 Emoyhtiön tilinpäätös (FAS)
- 134 Osakkeet ja osakkeenomistajat
- 140 Tietoa osakkeenomistajille
- 141 Tietoa Keskoista sijoituskohteena
- 142 Yhteystietoja
- 144 Sanasto

# TOIMIALAT

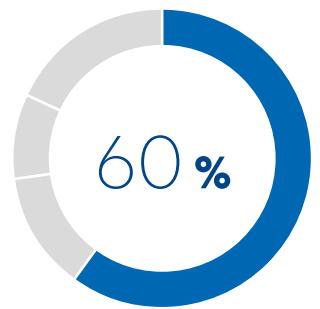
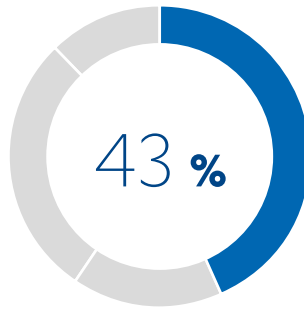
TOIMIALA

OSUUS KONSERNIN  
LIIKEVAIHDOSTA

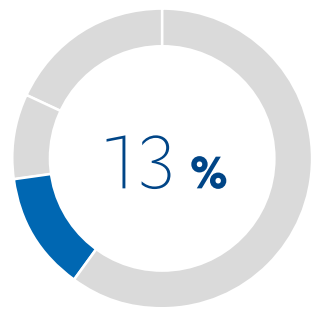
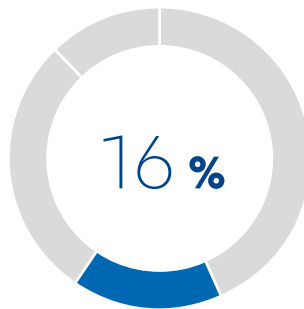
OSUUS KONSERNIN  
LIIKEVOITOSTA  
ilman kertaluonteisia eriä



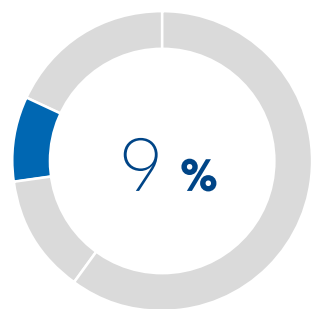
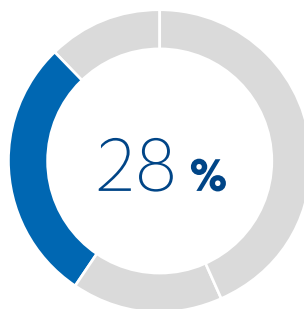
**RUOKA-  
KAUPPA**



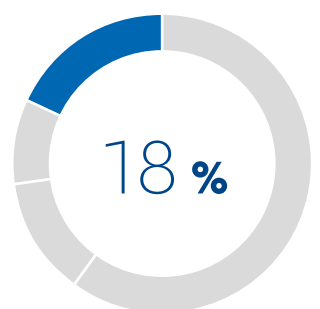
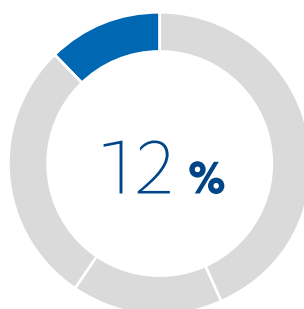
**KÄYTTÖ-  
TAVARA-  
KAUPPA**



**RAUTA-  
KAUPPA**



**AUTO-  
JA KONE-  
KAUPPA**



TOIMIALAN  
LIIKEVAIHTO

TOIMIALAN  
LIIKEVOITTO  
ilman kertaluonteisia eriä

TOIMIALAN  
BRÄNDIT

4 182 M€

172 M€

+7 %

+12 M€



1 564 M€

37 M€

0 %

-29 M€



2 716 M€

27 M€

+8 %

+3 M€



1 174 M€

52 M€

+23 %

+19 M€



# KESKO LYHYESTI

Kesko on arvostettu kaupan alan pörssi-yhtiö. 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 suuruusetujen 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-kauppiaiden) 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.

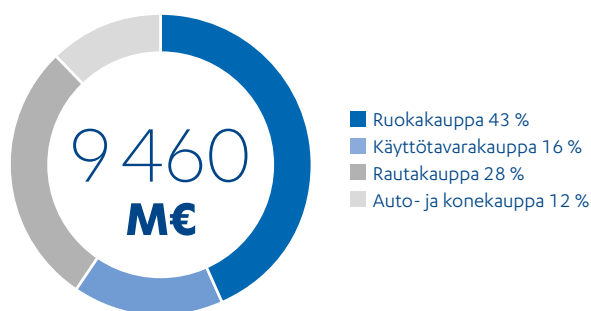


# TUNNUSLUKUJA 2011

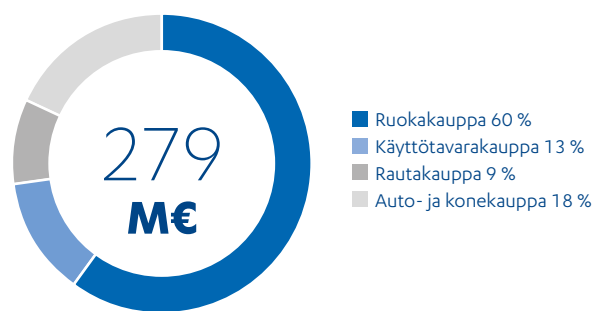
| AVAINLUVUT                             |         | 2011   | 2010   | Muutos        |
|--|---------|--------|--------|---------------|
| Liikevaihto                            | milj. € | 9 460  | 8 777  | 7,8 %         |
| Liikevoitto                            | milj. € | 280,6  | 306,7  | -26,1 milj. € |
| 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

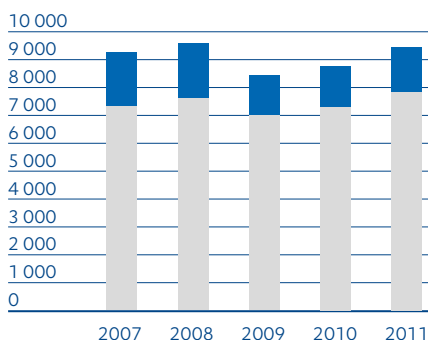
## LIIKEVAIHTO 2011, JAKAUMA



## LIIKEVOITTO ILMAN KERTALUONTEISIA ERIÄ 2011, JAKAUMA

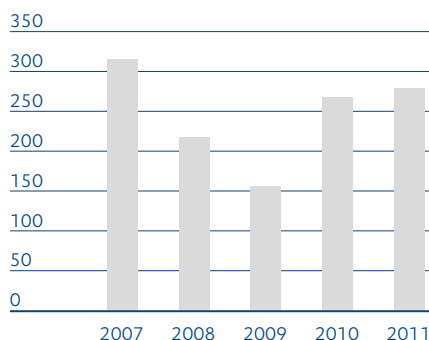


## KONSERNIN LIIKEVAIHTO\* milj. €



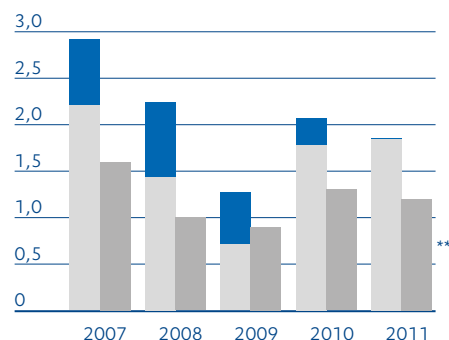
■ Suomi  
■ Muut maat

## 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 kestävän 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

## ASIAKASTYYTYVÄISYYS 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

## TOIMINTAANSÄÄNTÄMÄLLÄ.



## 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 Kurunsaari 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 pysyivät 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 asiainnoin 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

Talouskehitykseen 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 tuottavuuden 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 teoisammme niin työyhteisössämme kuin yhteistyökumppaneidemme kanssa.



# STRATEGISET TAVOITTEET

## 1. KANNATTAVA KASVU

- Tavoitteenamme on kasvaa markkinoita nopeammin
- Haemme kasvua lähialueilta, erityisesti Venäjältä
- Investoimme kauppapaikka-verkostomme 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 markkina-osuuksia kasvattamalla ja kilpailijoita asiakaslähtöisemmällä 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 lähivuosina merkittävästi erityisesti Venäjällä, jossa painopisteenä on Moskovan alue. Rautakaupassa synergiatuetta saavutetaan investoimalla keski-

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

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

### 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 asioinnin 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 käyttöönnottoon 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 julkistetut tavoitteet  | Tavoitetaso  | Toteutus 2011   | Toteutus 2010  |
|----------------------------------|--|---|--|
| Liikevaihdon kasvu               | Markkinoita nopeampi kasvu   | Toteutunut*:<br>Ruokakauppa, rautakauppa<br>Suomessa, huonekalukauppa,<br>auto- ja konekauppa | Toteutunut*: Ruokakauppa,<br>K-citymarketin käyttötavara-<br>kauppa, auto- ja konekauppa |
| Oman pääoman tuotto              | 12 %   | 8,9 %<br>ilman kertaluonteisia eriä 8,8 %   | 10,1 %<br>ilman kertaluonteisia eriä 8,7 %   |
| Sidotun pääoman tuotto           | 14 %   | 13,2 %<br>ilman kertaluonteisia eriä 13,1 %   | 16,0 %<br>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<br>positiivinen taloudellinen lisäarvo | Toteutunut ruokakaupassa sekä<br>auto- ja konekaupassa  | Toteutunut kaikilla toimialoilla<br>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.

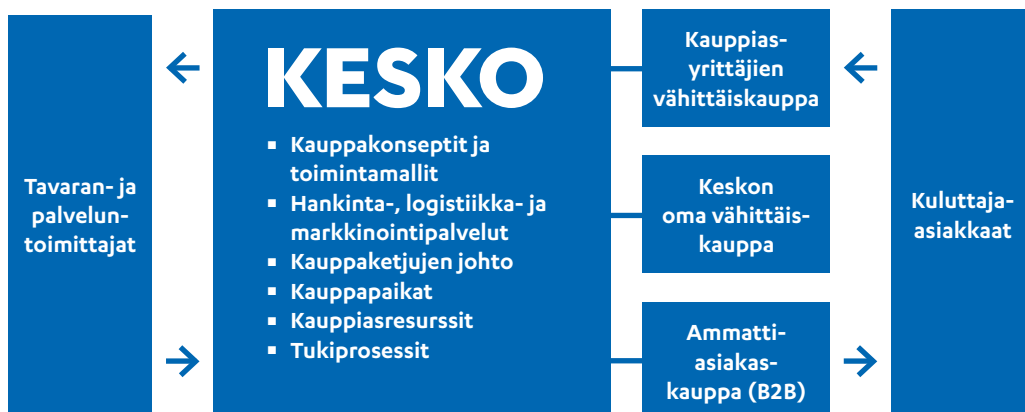
#### 2) Keskon oma vähittäiskauppa

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 ketju-konseptia ja vastaa kauppansa johtamisesta, asiakastytyväisyydestä, 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 hyllysaatavuus 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 asiakastytyväisyyttä. 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.







# TOIMIALAT

RUOKAKAUPPA, KÄYTTÖTAVARAKAUPPA,  
RAUTAKAUPPA, AUTO- JA KONEKAUPPA

## KAUPPAKESKUS KARISMASSA VIIHTYY KOKO PERHE

Kauppakeskus Karisma Lahdessa avasi ovensa marraskuussa 2011. Asiakkaita palvelee kaikkiaan 76 yritystä muun muassa pukeutumisen, vapaa-ajan ja sisustamisen aloilta. K-ryhmän ketjuista Karismassa ovensa avasivat K-citymarket, Intersport ja Kookenkä. Karisma on ensimmäinen kauppakeskushanke, jonka Kesko on suunnitellut ja rakennuttanut alusta lähtien. Investoinnin arvo on noin 90 miljoonaa euroa ja se on yksi Keskon suurimmista vähittäiskaupan hankkeista kautta aikojen.



# RUOKAKAUPPA

Ruokakesko on johtavia toimijoita Suomen päivittäistavarakaupassa. Lähes 1 000 K-ruokakaupan asiakastyytyväisyydestä vastaavat K-ruokakauppiat, joiden kanssa Ruokakesko toimii ketjuliiketoimintamallilla. Ruokakeskon ketjuja ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Ketjutoiminnalla varmistetaan toiminnan tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen. Kespro on hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan johtava tukkukauppa Suomessa. Se tarjoaa asiakkailleen alan parhaat hankintaratkaisut.

Ruokakeskon keskeisiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallinta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen.

Ruokakeskon ja K-ruokakauppioiden yhteistoiminta perustuu ketjusopimuksella määriteltyyn ketjutoimintaan, jolla taataan toiminnan asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen.

## TYTYTYVÄISET ASIAKKAAT MENESTYKSEN EDELLYTYS

K-ruokakaupoissa käy päivittäin 900 000 asiakasta, joiden yhä yksilöllisemmiksi muuttuneiden tarpeiden ja odotusten täyttämisen on K-ruokakauppioiden tavoite ja menestymisen edellytys. Asiakkaiden tarpeissa ja toiveissa korostuvat tällä hetkellä laadukkuus, herkuttelu, edullisuus, vaivattomuus, vastuullisuus, erityisruokavaliot ja terveellisyys.

K-ruokakaupan kilpailuedut ovat:

- Ylivoimaisesti alueensa paras hedelmä- ja vihannesosasto, leipäosasto sekä tuoretta lihaa, kalaa ja valmisaterioita tarjoavat palvelutiskit.
- Laajimmat valikoimat, jotka kattavan perusvalikoiman lisäksi sisältävät kunkin kaupan asiakkaiden arvostamia paikallisten tuottajien tuotteita.
- Yli 2 000 Pirkka-tuotetta, joissa yhdistyvät korkea laatu ja pysyvä edullisuus.

- Elämykselliset kaupat myyntiesittelyineen ja vaihtuvine uutuuksineen sekä hyvä palvelu. Paras ruokaosaaminen, monipuolinen reseptitarjonta sekä ruoanlaittoon liittyvä neuvonta.
- Sähköinen kauppa ja asiointi, jota kehitetään voimakkaasti palvelemaan asiakkaiden tarpeita ja helpottamaan ostamista.
- Vastuullisuus, mikä näkyy asiakkaille mm. vastuullisten vaihtoehtojen tarjoamisena.

## K-KAUPPIAS PALVELEE PAIKALLISET TARPEET HUOMIOIDEN

Paikallisesti toimivat K-kauppiat huolehtivat oman kauppansa asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta, tuotteiden laadusta ja liiketoiminnan tulokellisuudesta. Kauppiat koostavat asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman ja palvelun asiakastietoa hyödyntäen. Ketjun yhteistä valikoimaa täydennetään muun muassa paikallisten tuottajien tuottamalla lähiruoalla.

K-ruokakaupoilla on laadunkehittämis- ja mittausjärjestelmä, jonka tavoitteena on varmistaa kaupan ja koko ketjun toiminnan jatkuva kehittäminen asiakkaita parhaiten palvelevaksi. Laatuja järjestelmä koostuu muun muassa asiakastyytyväisyyden ja kaupan kunnan mittaamisesta sekä

hintahallinnan ja johtamisen arvioinnista. Parasta vähittäiskauppaosaamista ylläpidetään jatkuvalla valmennuksella yhteistyössä K-ryhmän valmennuskeskuksen K-instituutin kanssa.

### ASIAKKAIDEN ARVOSTAMAT KETJUKONSEPTIT

K-ruokakaupoilla on tyytyväisimmät asiakkaat, todettiin EPSI Ratingin marraskuussa toteutetussa asiakastytyväisyys 2011 -tutkimuksessa. Kyseessä on riippumaton valtakunnallinen päivittäistavara-kaupan asiakastytyväisyystutkimus, joka toteutettiin Suomessa nyt ensimmäistä kertaa.

K-citymarketit tarjoavat asiakkaille laajimmat valikoimat päivittäis- ja käyttötavaroita sekä edullisen ostoskorin ja parhaat tarjoukset – joka päivä. Vahvuuksia ovat erityisesti tuore leipä, liha ja kala, hedelmät ja vihannekset, monipuolinen ruokaosaaminen sekä elämyselliset kaupat myyntiesitelyineen. Suomessa on 75 K-citymarketia.

K-supermarket on tavallista parempi ruokakauppa, jonka vahvuuksia ovat erinomainen palvelu ja laajat ruokatuotteiden valikoimat. Palvelevalta Herkkutorilta asiakas löytää liha-, kala- ja ateriaratkaisut niin arkeen kuin juhlaan ja kaupan valikoimissa on aina myös paikallisia tuotteita. Kasvaan ketjuun kuuluu 205 kaupaa.

K-market on luotettava, palveleva, paikallinen ja asiakasta lähellä oleva lähikauppa. K-marketeista asiakas löytää hyvien perusvalikoimien lisäksi omassa uunissa paistettua leivän, tuoreet ja laadukkaat hedelmät ja vihannekset sekä parhaat lähipalvelut. Ketjuun kuuluu 453 kaupaa.

K-extra on henkilökohtaisen palvelun lähikauppa, josta asiakas saa päivittäin tarvitsemansa tuotteet. Ketjuun kuuluu 138 kaupaa.

Yhteensä lähes 1 000 K-ruokakaupan muodostama K-ruokakauppaverkosto on Suomen kattavin. Noin puolet Suomen väes-



## Herkulliset hedelmät, monipuoliset leivät ja ruokaiset palvelutiskit

K-ruokakaupat tarjoavat asiakkailleen alueensa parhaan hedelmä- ja vihanne- osaston, leipäosaston sekä tuoretta lihaa, kalaa ja valmisaterioita tarjoavat palvelutiskit. Ruokakesko jatkaa kilpailuetuhankkeiden toteutusta näiden osastojen valikoimien, palvelun ja esillepanojen vahvistamiseksi.

töstä asuu alle kilometrin päässä K-ruokakaupasta.

### K-RUOKAKAUPPA-KETJUILLA VAHVA YHTEINEN YDIN

K-ruokakauppojen yhteisen perustan muodostavat valikoimaohjauksen, ketjumarkkinoinnin ja esillepanon yhteiset toimintamallit, kaikille ketjuille yhteiset ydintuotevalikoimat sekä Pirkka-tuotteet.

K-ruokakauppojen hyvä asiakastytyväisyys perustuu myös kilpailukykyisiin hintoihin, joihin päästään valikoimien enimmäishinnoittelulla, edullisilla Pirkka-tuotteilla sekä ketjujen kampanjoilla ja kauppakohtaisilla tarjouksilla. K-Plussa-

tarjoukset ovat aina vähintään 10 % alle normaalihintojen. Lisäksi K-Plussa-pisteistä saa jopa 5 %:n edun.

K-ruokakauppojen ketjuohjauksessa hyödynnetään K-Plussan kanta-asiakastietoa erityisesti valikoimien muodostamisessa, hinnoittelun ohjauksessa, ketjumarkkinoinnissa sekä asiakastarpeita vastaavan kauppapaikkaverkoston suunnittelussa.

Ketjutoiminnan lisäksi kilpailukykyä vahvistavat tehokkaat toimintatavat ja pitkäaikaiset yhteistyömallit valittujen kumppaneiden kanssa. Ostovolyymien yhdistämisellä saavutetaan merkittäviä hyötyjä sekä Suomessa että kansainvälisesti. Ruokakesko on osa kansainvälistä

## Vuorovaikutusta Pirkka-fanien kanssa

Pirkka-brändille avattiin oma Facebook-sivu, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen Pirkka-fanien kanssa. Suomen paras ruokasivusto Pirkka.fi uudistettiin ja sinne tuotiin vuorovaikutteisia palveluja, kuten sähköinen reseptikirja Oma keittiö sekä ideoille ja toiveille tarkoitettu Pirkka Ideanurkka -palvelu.



LUE LISÄÄ

[www.facebook.com/Pirkka](http://www.facebook.com/Pirkka)

[www.pirkka.fi](http://www.pirkka.fi)





## Vuoden 2011 tapahtumia

- K-ruokakaupat vahvistivat markkinaosuuttaan
- Ruokakaupan kannattavuutta paransi vähittäismyynnin hyvä kehitys
- K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti kasvoi 5,9 % (alv 0 %)
- Pirkka-tuotteiden myynti kasvoi 32,3 % (alv 0 %)
- Avattiin kuusi uutta K-citymarketia, 17 uutta K-supermarketia ja viisi uutta K-marketia
- K-citymarket-ketju täytti 40 vuotta
- Pirkka-tuotesarja täytti 25 vuotta

AMS-hankintayhteisliittymää. Ruokakeskon lisäksi AMSin merkittävimpiin jäseniin kuuluvat Ahold, Dansk SG, ICA, Migros ja Système U.

### PIRKKA – KORKEAA LAATUA, PYSYVÄÄ EDULLISUUTTA JA VASTUULLISUUTTA

Pirkka-tuotesarjan yli 2 000 tuotteella on merkittävä asema osana K-ruokakaupan kokonaisvalikoimaa. Pirkka-tuotteissa yhdistyvät korkea laatu ja edullisuus.

Suomalaiset kuluttajat kokevat Pirkka-brändin positiivisesti. Kansallisessa Nuorisotutkimuksessa Pirkka menestyi vuonna 2011 erittäin hyvin sijoittuen kärkeen kysyttäessä yritystä tai merkkiä, jota nuoret ovat suosittelleet tai voisivat suositella. Mielikuvissa on noussut vahvasti esiin myös vastuullisuus. Pirkka-tuotemerkin menestys useissa kuluttajatutkimuksissa on pitkäjänteisen työn tulosta.

Pirkka-tuotteita oli vuoden 2011 lopussa 2 072. Pirkka-sarjaan kuuluvia Pirkka Luomu-tuotteita on jo noin 70 ja Pirkka Reilun kaupan -tuotteita lähes 40, ja uusia tuotteita etsitään aktiivisesti.

Pirkka-tuotteiden laatu varmistetaan Ruokakeskon omassa Pirkka-tuotetutkimuksessa, jossa kaikki uudet Pirkka-tuotteet tutkitaan huolellisesti. Pirkka-tuotetutkimuksen laboratoriolta on kansainvälinen pätevyystunnustus, ISO 17025 -akkreditointi. Laboratorio on Suomen ainoa kaupan omien merkkituotteiden laadunvarmistuksesta vastaava yksikkö, joka on saanut kyseisen tunnustuksen.

Kaikki Ruokakeskon ruokareseptit on kehitetty ja testattu Pirkka-tuotetutkimukseen kuuluvassa Pirkka-koekiehtiössä. Näitä monipuolisia reseptejä julkaistaan Pirkka-lehdessä, Pirkka.fi:ssä, K-ruokakaupoissa jaettavassa K-RuokaPirkka-lehdessä, Mitä tänään syötäisiin? -televisio-ohjelmassa sekä Pirkka-tuotteiden pakkauksissa.

### KESPRO TARJOAA ALAN PARHAAT HANKINTARATKAISUT

Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro on Suomen johtava hotelli-, ravintola- ja catering-

toimialan (HoReCa) tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa. Kespro tuottaa asiakkailleen toimitus- ja noutopalveluja. Vuonna 2011 HoReCa-markkinat olivat Suomessa noin 2,6 mrd. euroa (oma arvio).

Kespro tarjoaa asiakkailleen HoReCa-alan parhaat hankintaratkaisut. Kespron tavoitteena on olla alansa halutuin yhteistyökumppani. Laaja, asiakaslähtöinen valikoima käsittää ruokat tuotteet, alkoholit, astiat ja kattaustuotteet. Kespron oma Menu-tuotesarja on monipuolinen, korkea-laatuinen ja edullinen. Kespro toimii koko Suomen alueella. Kesprolla on kuusi myyntialuetta, kuusi toimitusmyyntiyksikköä, 13 noutotukkuja ja sen palveluksessa on noin 510 henkilöä.

### TAVOITTEENA KANNATTAVA KASVU

Ruokakeskon keskeisiä tavoitteita ovat markkinaosuuden lisääminen Suomessa, asiakastyytyväisyyden parantaminen ja kannattava kasvu.

K-ruokakaupassa otetaan huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on vahvistaa asiakkuuksia ja siten kasvattaa keskiostosta. Tavoitteena on myös lisätä asiakkuuksien määrää. K-ruokakaupan suurin asiakaskohderyhmä ovat lapsiperheet.

K-ruokakaupan kilpailuetuja ovat parhaat hedelmä- ja vihannes- sekä leipäosastot ja tuoretta lihaa, kalaa ja aterioita tarjoavat palvelutiskit. Keskeisiä kilpailuetuja ovat lisäksi laajimmat valikoimat, Pirkka-tuotteet, elämykselliset kaupat myyntiesittelyineen, hyvä palvelu sekä vastuullisuus, mikä näkyy asiakkaille mm. vastuullisten vaihtoehtojen tarjoamisena. Näitä kilpailuetuja vahvistetaan edelleen.

Ruokakeskon lähivuosien keskeisenä strategisena painopisteenä on kauppa- ja palveluverkoston voimakas rakentaminen ja kehittäminen. Kauppapaikkojen laadun ylläpito, valikoimien laajentaminen, uudet palvelutarpeet ja muuttoliike edellyttävät jatkuvaa verkoston kehittämistä. Erityisesti uusiin

K-supermarket- ja K-citymarket-kauppoihin investoidaan tulevina vuosina merkittävästi. Tavoitteena on avata 23 uutta K-supermarketia ja seitsemän uutta K-citymarketia vuonna 2012.

Venäjälle avataan vuosina 2012–2013 neljä suurta päivittäistavara-kauppaa, joista kaksi Pietarin ja kaksi Moskovan alueille. Vuosina 2011–2015 Venäjälle investoidaan arviolta 300 miljoonaa euroa. Tavoitteena on hankkia sekä Pietarista että Moskovasta kauppapaikat vähintään kymmentä suurta päivittäistavara-kauppaa varten. Vuoteen 2015 mennessä tavoitteena on saavuttaa Venäjällä 500 miljoonan euron liikevaihto ja positiivinen liiketulos. Uusperustannan rinnalla Ruokakesko jatkaa yritysosostelutyksiä sekä Pietarissa että Moskovassa.

Ruokakesko kehittää voimakkaasti sähköisiä palvelujaan. Palvelujen kehittämisessä keskeistä on sähköisen vuorovaikutuksen lisääminen asiakkaiden kanssa. Tästä esimerkkinä on toukokuussa 2011 uudistettu Pirkka.fi-verkkopalvelu sekä Pirkka Facebook -fanisivu. Tilausprosessin sähköistämiseksi ja ruoan verkkokaupan kehittämiselle Ruokakeskossa ja K-ruokakaupoissa on hyvät lähtökohdat. K-ruokakauppiat voivat palvella omia asiakkaitaan verkossa, ja esimerkiksi joulukuussa 2011 avattiin ruoan verkkokauppa K-market Ruoholahdessa Helsingissä. Ruokakesko suunnittelee myös yhteistä verkkokauppaa käyttötavara-kaupan kanssa.

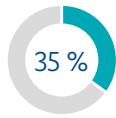


### LUE LISÄÄ

Ruokakaupan taloudellista kehitystä esitellään viereisen sivun taulukossa sekä vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa sivulta 62 alkaen.

## Toimintaympäristö

### K-RUOKAKAUPAT, SUOMI



**Markkinaosuus Suomessa**  
(oma arvio)

**Kilpailijat:** Prisma, S-market ja Alepa/Sale (S-ryhmä), Valintatalo, Siwa ja Euromarket (Suomen Lähikauppa Oy) sekä Lidl

### HORECA, SUOMI, KESPRO

**Kilpailijat:** Meiranova Oy, Metro-tukku, Heimon Tukku Oy

## Ruokakaupan markkinat

Suomen päivittäistavara- ja ruokakaupan markkinat olivat vuonna 2011 noin 15,4 mrd. euroa (sis. alv) ja niiden arvioidaan kasvaneen vuonna 2011 noin 6,0 % (PTY:n tilasto ja oma arvio).



| K-ryhmän ruokakauppa, kauppojen lukumäärät sekä vähittäis- ja yritysasiakasmyynti | Lukumäärä  |              | Myynti, (alv 0 %), milj. € |              |
|---|------------|--------------|----------------------------|--------------|
|   | 2011       | 2010         | 2011                       | 2010         |
| K-citymarket, elintarvike   | 75         | 69           | 1 433                      | 1 295        |
| K-supermarket   | 205        | 181          | 1 627                      | 1 488        |
| K-market (sis. liikenneasemat)  | 453        | 472          | 1 274                      | 1 266        |
| Muut  | 231        | 285          | 247                        | 294          |
| <b>K-ruokakaupat vähittäismyynti</b>  |            |              | <b>4 581</b>               | <b>4 343</b> |
| Kespro  |            |              | 732                        | 682          |
| <b>Ruokakauppa yhteensä</b>   | <b>964</b> | <b>1 007</b> | <b>5 314</b>               | <b>5 025</b> |

| Ruokakaupan avainluvut                                |         | 2011  | 2010  |
|---|---------|-------|-------|
| Liikevaihto   | milj. € | 4 182 | 3 896 |
| Liikevoitto   | milj. € | 173,7 | 158,4 |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä                | milj. € | 172,2 | 160,1 |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta | %       | 4,1   | 4,1   |
| Investoinnit  | milj. € | 221,5 | 117,2 |
| Sidotun pääoman* tuotto ilman kertaluonteisia eriä    | %       | 28,6  | 27,1  |
| Henkilökunta keskimäärin                              |         | 2 706 | 2 881 |

\* kumulatiivinen keskiarvo

| Ruokakaupan liikevaihto 2011 | milj. €      | muutos, %  |
|------------------------------|--------------|------------|
| K-citymarket, elintarvike    | 1 043        | 14,6       |
| K-supermarket                | 1 189        | 11,8       |
| K-market ja K-extra          | 1 019        | -0,7       |
| Kespro                       | 740          | 7,5        |
| Muut                         | 191          | -8,6       |
| <b>Liikevaihto yhteensä</b>  | <b>4 182</b> | <b>7,3</b> |

| Ruokakaupan sidottu pääoma 31.12. milj. € | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Pitkäaikaiset varat                       | 701        | 601        |
| Vaihto-omaisuus                           | 105        | 108        |
| Lyhytaikaiset saamiset                    | 429        | 400        |
| ./. Koroton vieras pääoma                 | -588       | -557       |
| ./. Pakolliset varaukset                  | -9         | -13        |
| <b>Sidottu pääoma**</b>                   | <b>637</b> | <b>539</b> |

\*\* sidottu pääoma tilikauden lopussa



# KÄYTTÖTAVARAKAUPPA

Käyttötavarakauppaan kuuluvat Anttila ja Kodin Ykkönen, K-citymarketin käyttötavara, Intersport ja Budget Sport, Asko ja Sotka, Musta Pörssi ja Konebox sekä Kookenkä ja Andiamo. Noin 450 myymälän lisäksi kaikki ketjut palvelevat myös verkossa.

Keskon käyttötavarakauppa tarjoaa asiakkaille pukeutumiseen, kotiin, urheiluun, vapaa-aikaan, kodintekniikkaan, viihteeseen sekä sisustamiseen ja huonekaluihin liittyviä tuotteita ja palveluita. Tehokkaan ketjutoiminnan avulla varmistetaan, että asiakkaiden saatavilla on laaja ja hintakilpailukyinen valikoima tunnettuja koti- ja ulkomaisia tuotebrändejä.

Noin 450 myymälän lisäksi asiakkaat voivat ostaa tuotteita ja palveluita suoraan kotiin toimitettuina kuudesta verkkokaupasta. Vaihtoehtoisesti tuotteen voi valita toimitettavaksi lähimpään myymälään. Osassa ketjuista, kuten Kodin Ykkösessä, myyjä voi tilata asiakkaalle tuotteen ketjun verkkokaupasta, jonka laaja valikoima täydentää näin myymälöiden valikoimia. Osa ketjuista on tavoitettavissa myös sosiaalisessa mediassa.

## ANTTILASTA VIIHTEEN, MUODIN JA KODIN TAVARAT

Anttila toimii viihteen, muodin ja kodin tavara-alueilla. Anttilan liiketoiminnassa laaja myymäläverkosto ja verkkokaupat tukevat toisiaan saumattomasti. Suomessa

asiakkaita palvelee 30 Anttila-tavarataloa, 10 Kodin Ykkönen -sisustustavarataloa, NetAnttila.fi ja Kodin1.com -verkkokaupat sekä digianttila.com -latauskauppa. NetAnttila-verkkokauppa toimii myös Virossa ja Latviassa.

Anttila-tavaratalot tarjoavat laajat valikoimat kodin tuotteita, käyttömuotia ja viihdettä edullisesti. Kodin Ykkönen tarjoaa tyylikkää, ajassa elävät tuotteet ja palvelut kodin sisustamiseen.

Anttila otti elokuussa 2011 käyttöön uuden Keravalla sijaitsevan logistiikkakeskuksen, joka tehostaa merkittävästi ketjun verkkokauppa- ja tavaratalologistiikkaa sekä parantaa tila- ja energiatehokkuutta. Uudesta logistiikkakeskuksesta hoidetaan toimitukset kaikkiin Anttila-tavarataloihin, Kodin Ykkösiin ja NetAnttilan asiakkaille.

## K-CITYMARKETEISSA MONIPUOLISET KÄYTTÖTAVARAVALIKOIMAT

K-citymarket on monipuolinen ja edullinen hypermarket-ketju, jonka laajoihin valikoimiin kuuluvat sekä elintarvikkeet että käyttötavara. Lisäksi cmstore.fi-lataus-

kauppa tarjoaa musiikkia ja äänikirjoja. K-citymarketin käyttötavaliiketoiminnasta vastaa K-citymarket Oy ja ruokakaupasta K-kauppiasyrittäjät. Kauppoja on 75.

Vuonna 2011 myymäläverkosto laajeni voimakkaasti. Uusia myymälöitä avattiin kuusi: Vantaan Tammistoon, Jyväskylän Palokkaan, Seinäjoen Päivölään, Hämeenlinnan Hämeensaaren, Lahden Karismaan ja Äänekoskelle.

### INTERSPORT OHJAA LIIKKUMISEN PARIIN

Intersport Finlandin vähittäiskauppaketjuja Suomessa ovat Intersport, Budget Sport ja Kesport. Intersport-kauppoja on Suomessa 56, Budget Sport -kauppoja seitsemän ja Kesport-kauppoja 32. Kaupoista 85 on kauppiasyrittäjien ja 10 Intersport Finlandin omistamia.

Intersport on osa kansainvälistä urheilukauppaketjua, jonka osakas Kesko on. Suomessa Intersport-ketju on urheilukaupan markkinajohtaja. Ketjun myymälöistä asiakas saa tarvitsemansa välineet urheiluun, kuntoiluun ja vapaa-aikaan. Asiantunteva henkilökunta opastaa ja auttaa liikkumiseen ja kuntoiluun liittyvissä kysymyksissä.

Venäjän Intersport-lisenssi ja -toiminnot siirtyivät Keskon tytäryhtiölle elokuussa 2011. Intersport-kauppoja on Venäjällä 36. Ne sijaitsevat kaupakeskuksissa pääosin Pietarin ja Moskovan alueilla. Intersportin kaltaisia useita brändejä tarjoavia urheiluliikkeitä on Venäjällä vähän.

Budget Sport -kaupat tarjoavat urheilukaupan merkkituotteita liikuntaan, ulkoiluun ja vapaa-aikaan helposti ja edullisesti. Asiakkaita palvelee myös budgetsport.fi-verkkokauppa.

Kesport-kaupat sijaitsevat pienemmissä taajamissa ja ovat alueensa johtavia, ammattitaitoista palvelua ja osaamista tarjoavia urheilukauppoja.

### ASKON JA SOTKAN MYYMÄLÄVERKOSTOA UUSITTIIN

Asko ja Sotka ovat Keskon omistaman Indoorin huonekalu- ja sisustusalan vähittäiskauppaketjuja. Asko tarjoaa kodinsis-

tajille laajan valikoiman laadukkaita huonekaluja ja sisustustarvikkeita sekä aktiivista ja luotettavaa palvelua. Sotkan pääkohde-ryhmä on edullisuutta ja helppoa asiointia arvostavat asiakkaat.

Asko ja Sotka -ketjuilla on Suomessa 81 ja Virossa seitsemän myymälää. Vuonna 2011 myymäläverkostoa uusittiin voimakkaasti. Uusia myymälöitä avattiin yhdeksän. Niistä kaksi oli uusia ja seitsemän korvaavia kaupapaikkoja.

Ketjujen nettisivuille tuotiin uusia ominaisuuksia, kuten 3D-suunnitteluohjelma helpottamaan ostamista. Yhteistyö Allergia- ja Astmaliiton kanssa jatkui. Allergiatuoksella varustettuja tuotteita löytyy Asko Bonnell -patjamallistosta ja Puro-sohvista.

### MUSTA PÖRSSI MUUTOKSESSA

Musta Pörssi Oy:n vähittäiskauppaketjuja ovat Musta Pörssi ja Konebox. Musta Pörssi -ketju tarjoaa asiakkailleen kodintekniikkatuotteet sekä niihin liittyvät palvelut. Halutessaan asiakas saa kaikki tuotteet käyttövalmiiksi asennettuina. Konebox-nettikaupan kilpailuetuja ovat laadukkaat tuotteet ja edullinen hintataso.

Kodintekniikkakauppa painottuu yhä enemmän verkkoon. Tuotteiden vertaileminen on helppoa netissä ja asiakkaat ovat hintatietoisia.

Musta Pörssi -ketjuun kuuluu 32 kaupaa, joista 31 on kauppiasyrittäjävetoisia. Myymäläverkoston tervehdyttämisen vuoksi myymälöiden määrää supistettiin vuoden 2011 aikana 14:llä edellisvuodesta. Konebox-ketju muodostuu kahdesta myymälästä ja verkkokaupasta.

### UUDISTETTU KOOKENKÄ ALOITTI SYKSYLLÄ 2011

Kenkäkeskon vähittäiskauppaketjut ovat K-kenkä, Andiamo ja syyskuussa 2011 markkinoille tuotu Kookenkä. Uusi Kookenkä-ketju muodostuu K-kenkä ja Andiamo -liiketyyppien parhaista osista sekä uusista virikkeellisistä elementeistä ja värimaailmasta. Myymälät tarjoavat trendejä ja muotia sekä mukavuutta, käytännöllisyyttä ja brändejä arvostaville asiakkaille laadukkaan



## Intersport Venäjällä

Venäjän Intersport-lisenssi ja -toiminnot siirtyivät Keskolle elokuussa 2011. Intersport-kauppoja oli Venäjällä vuoden 2011 lopussa 36 ja niistä 20 sijaitsee Pietarissa ja viisi Moskovassa. Urheilukaupan markkinat ovat Venäjällä noin 4 miljardia euroa ja niiden odotetaan kasvavan noin 10 % vuodessa.

kenkävalikoiman ja palvelun. Suomen tunnetuimpiin kenkäbrändeihin lukeutuva Andiamo jatkaa Kenkäkeskon omana muodin tuotemerkkinä.

Ketjukauppoja on yhteensä 49. Lisäksi K-ryhmän kenkäkauppoihin kuuluu 23 Kenkäexpertti-liikettä, jotka ovat pienempien paikkakuntien kenkäkauppoja. Kenkäkaupoista 69 on kauppiasyrittäjien vetämiä.

### INTERNET ASIAKKAAN TUKENA

Vuonna 2011 käyttötavarakauppaketjut lähestyivät kuluttajia verkossa. Ketjut aktivoituivat sosiaalisissa medioissa ja vastaanotto oli positiivinen. Käyttötavaraketjuilla on omia sivustoja Facebook-, Twitter-,



## Ensimmäiset Kookenkä-kaupat avattiin

Nykyisistä K-kenkä- ja Andiamo -liiketyypeistä syntyy uusi Kookenkä-ketju. Ensimmäinen myymälä avattiin syyskuussa 2011 Tampereella. Koko Suomen uusi, 50 kaupan Kookenkä-ketju lanseerataan keväällä 2012.



## Vuoden 2011 tapahtumia

- Intersport laajeni Venäjälle
- Anttilan uusi automatisoitu logistiikkakeskus tuo lisää tehoa logistiikkaan ja energiatehokkuuteen
- K-citymarketin käyttötavaran ja Anttilan taustatoimintojen yhdistäminen toi uutta voimaa hankintaan
- Ensimmäiset uudet Kookenkä-kaupat avattiin
- Käyttötavaraketjut lähtivät aktiivisesti mukaan sosiaaliseen mediaan

## Käyttötavarakaupan markkinat

Käyttötavarakaupan kokonaismarkkinoiden Suomessa arvioidaan olevan noin 9,5 mrd. euroa (alv 0 %). Käyttötavarakaupan markkinakehitys vaihtelee tavaraaloittain.

Urheilukaupan markkinat ovat Suomessa arvion mukaan 740 milj. euroa (alv 0 %) ja ne laskivat 2,5 %.

Kodin sisustamisen ja huonekalukaupan markkinat Suomessa ovat arvion mukaan 1,6 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat edellisvuodesta 3 %.

Kodinelektroniikan ja viihteen markkinoiden arvioidaan olevan Suomessa noin 1,7 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat 10 %.

Jalkinekaupan markkinat ovat Suomessa arvion mukaan noin 441 milj. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 1 % edellisvuodesta.

Youtube-, Foursquare- ja Google+-palveluissa. K-citymarketin Facebook- sivusto keräsi yli 40 000 tykkääjää ensimmäisen kuukauden aikana. Tavoitteena on olla läsnä siellä, missä keskusteluja käydään.

Käyttötavarakaupan verkkokauppojen palvelua on parannettu muun muassa ottamalla käyttöön pakettien noutopalvelu tavarataloista, tuomalla valikoimia hintavertailusivustoille, lisäämällä videoita sekä avaamalla lahja- ja valintakoneita. Ketjujen nettisivustojen sisältöä on monipuolistettu tuotetietoja ja muuta tarjontaa lisäämällä. Lisäksi hakukonenäkyvyyttä on parannettu.

Markkinoinnissa painopistettä siirretään perinteisistä sähköisiin kanaviin. Uusia toimintamalleja on tuotu ensimmäisten joukossa Suomeen esimerkiksi ottamalla testaukseen Facebook Deals -tarjoukset K-citymarketeissa ja aloittamalla yhteistyö muutibloggaajien kanssa.

### STRATEGISENA PAINOPISTEENÄ SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN LAAJENTAMINEN

Kilpailu käyttötavarakaupassa kansainvälistyy ja verkkokaupan osuus käyttötavaran kokonaisymyynnistä kasvaa entisestään. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on aiempaa yksilöllisempää ja vuorovaikutuskanavien määrä kaupan ja asiakkaiden välillä lisääntyy.

Keskon käyttötavarakaupan ketjujen keskeinen tavoite on tarjota asiakkailleen verkon ja perinteisen kaupan palvelut saumattomasti yhdistävä asiakaskokemus. Painopiste on kauppapaikkaverkoston laajenta-

misessa ja verkkokaupoissa sekä sähköisissä palveluissa.

Käyttötavarakauppaketjujen kilpailukykyä verkkokaupassa vahvistetaan yhteisellä verkkokauppa-alustalla. Tämä helpottaa asiakkaan asiointia ja tuo uusia mahdollisuuksia kohdennettuun markkinointiin.

Intersport-Venäjän tavoitteena on kaksinkertaistaa kauppapaikkaverkostonsa vuoden 2015 loppuun mennessä. Kasvu painotuu Moskovan talusalueelle.

Vastuullisuuden merkitys ostopäätöksissä kasvaa. Käyttötavaraketjujen toimintaa ohjaavat vastuulliset toimintatavat, mikä näkyy kaupoissa ja valikoimissa muun muassa ympäristösertifikaatteina, Joutsen- ja Avainlippumerkkeinä sekä Allergia- ja Astmaliiton merkkeinä.



#### LUE LISÄÄ

Käyttötavarakaupan taloudellista kehitystä esitellään viereisen sivun taulukossa sekä vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa sivulta 62 alkaen.



## Toimintaympäristö

### HYPERMARKET JA TAVARATALOKAUPPA

**K-citymarket käyttötavara, Anttila, Kodin Ykkönen ja NetAnttila**, markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea  
Kilpailijat: tavaratalot, hypermarketit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat

### URHEILUKAUPPA

**Intersport, Budget Sport ja Kesport Markkinaosuus Suomessa 34 %\***  
Kilpailijat: Sportia, Top Sport, Stadium, tavaratalot ja hypermarketit sekä muut urheilun erikoisliikkeet

### HUONEKALUKAUPPA

**Asko ja Sotka Markkinaosuus Suomessa 22 %\***  
Kilpailijat: huonekalu- ja sisustusliikkeet

### KODINTEKNIKKAKAUPPA

**Musta Pörssi ja Konebox Markkinaosuus Suomessa 6 %\***  
Kilpailijat: kodintekniikan erikoisliikkeet, hypermarketit ja verkkokaupat

\*(oma arvio)

### KENKÄKAUPPA

**K-kenkä, Andiamo, Kookenkä, Kenkäexpertti Markkinaosuus Suomessa 10 %**  
(Tekstiili- ja muotialat TMA ry, oma arvio)  
Kilpailijat: muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilukaupat ja verkkokaupat



**ANTTILA**

**NETANTTILA.COM**

**KODINYKKÖNEN 1**

**INTERSPORT kesport**



| K-ryhmän käyttötavarakauppa, kauppojen lukumäärät sekä vähittäis- ja yritysasiakasmyynti | Lukumäärä  |            | Myynti, (alv 0 %), milj. € |              |
|--|------------|------------|----------------------------|--------------|
|  | 2011       | 2010       | 2011                       | 2010         |
| K-citymarket, käyttötavara   | 75         | 69         | 629                        | 603          |
| Anttila-tavaratalot  | 30         | 31         | 269                        | 295          |
| Kodin Ykkönen -sisustustavaratalot*  | 11         | 10         | 133                        | 132          |
| Etäkauppa (postimyynti ja NetAnttila)  | 1          | 1          | 65                         | 72           |
| Intersport   | 56         | 56         | 193                        | 207          |
| Budget Sport*  | 8          | 6          | 32                         | 31           |
| Kesport  | 32         | 35         | 23                         | 25           |
| Asko   | 32         | 31         | 91                         | 80           |
| Sotka  | 49         | 48         | 103                        | 86           |
| Musta Pörssi   | 32         | 46         | 78                         | 105          |
| Konebox*   | 3          | 3          | 14                         | 14           |
| Kenkäkaupat  | 72         | 82         | 44                         | 48           |
| <b>Käyttötavarakaupat, Suomi</b>   | <b>401</b> | <b>418</b> | <b>1 673</b>               | <b>1 696</b> |
| Anttila, Baltia (NetAnttila)   | 2          | 2          | 8                          | 8            |
| Indoor, Baltia   | 7          | 7          | 8                          | 7            |
| Intersport, Venäjä   | 36         | -          | 7                          | -            |
| <b>Käyttötavarakaupat, muut maat</b>   | <b>45</b>  | <b>9</b>   | <b>23</b>                  | <b>15</b>    |
| <b>Käyttötavarakauppa yhteensä</b>   | <b>446</b> | <b>427</b> | <b>1 697</b>               | <b>1 712</b> |

\* sisältää verkkokaupan

| Käyttötavarakauppan avainluvut                        |         | 2011  | 2010  |
|---|---------|-------|-------|
| Liikevaihto   | milj. € | 1 564 | 1 569 |
| Liikevoitto   | milj. € | 37,0  | 103,4 |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä                | milj. € | 36,6  | 66,0  |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta | %       | 2,3   | 4,2   |
| Investoinnit  | milj. € | 61,8  | 45,3  |
| Sidotun pääoman* tuotto ilman kertaluonteisia eriä    | %       | 8,4   | 15,3  |
| Henkilökunta keskimäärin                              |         | 5 754 | 5 418 |

\* kumulatiivinen keskiarvo

| Käyttötavarakauppan liikevaihto 2011 | milj. €      | muutos, %   |
|--------------------------------------|--------------|-------------|
| K-citymarket, käyttötavara           | 642          | 3,5         |
| Anttila                              | 474          | -6,0        |
| Intersport, Suomi                    | 170          | -2,0        |
| Intersport, Venäjä                   | 7            | -           |
| Indoor                               | 178          | 15,3        |
| Musta Pörssi                         | 74           | -23,2       |
| Kenkäkesko                           | 23           | -0,1        |
| <b>Yhteensä</b>                      | <b>1 564</b> | <b>-0,3</b> |

| Käyttötavarakauppan sidottu pääoma 31.12. milj. € | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Pitkäaikaiset varat                               | 332        | 315        |
| Vaihto-omaisuus                                   | 263        | 231        |
| Lyhytaikaiset saamiset                            | 180        | 162        |
| ./ Koroton vieras pääoma                          | -300       | -291       |
| ./ Pakolliset varaukset                           | -4         | -9         |
| <b>Sidottu pääoma**</b>                           | <b>472</b> | <b>408</b> |

\*\* sidottu pääoma tilikauden lopussa



# RAUTAKAUPPA

Rautakesko on rakentamisen, kodin kunnostamisen ja sisustamisen tuotteiden ja palvelujen johtava vähittäiskauppayhtiö, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rautakesko kehittää K-rauta-, Rautia-, K-maatalous-, Byggmakker-, Senukai- ja OMA-vähittäiskauppaketjuja sekä yrityspalvelumyyntiä toiminta-alueellaan asiakaslähtöisesti.

Rautakeskon toiminnan ydinalueet ovat keskitetty ketjuvalikoimien ja palveluiden kehittäminen, ostotoiminta ja logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen. Rautakauppoja on yhteensä 363 kahdeksassa toimintamaassa ja maatalouskauppoja on Suomessa 88. Suomessa kauppoja johtavat rauta- ja maatalouskauppiat. Myös Norjassa on kauppiasvetoisia vähittäiskauppoja.

## RAUTAKESKON VAHVAT KETJUKONSEPTIT

Rautakeskon toiminta perustuu hyvin tuttuista asiakastarpeista lähteviin vahvoihin ketjukonsepteihin, kansainvälisesti monistettuihin parhaisiin vähittäiskauppayhtiön käytäntöihin ja tehokkaaseen tavarahankintaan. Rautakeskon kansainvälinen toimintamalli yhdistää eri maissa toimivien ketjujen tavararyhmähallinnan, ostotoiminnan, logistiikan, tietojärjestelmäohjauksen ja verkostokehityksen. Näiden synergiaetujen avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan kiinnostavia tuotteita ja palveluja kilpailukykyiseen hintaan.

K-rauta on Rautakeskon kansainvälinen konsepti, jonka keskeisiä elementtejä ovat laajat valikoimat, asiakkaan elämää helpottavat kokonaisratkaisut ja -palvelut sekä luotettava hinta-laatusuhde. Konseptissa yhdistyvät kuluttajien, rakentajien ja ammattiasiakkaiden kokonaispalvelut sekä valikoimat. K-rauta-ketju toimii Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä.

Rautia-ketju on kauppapaikkaverkostoltaan Suomen laajin rautakauppaketju. Sen valikoima palvelee erityisesti rakentajia, remontoijia ja rakennusalan ammattilaisia. Keskeisiä kilpailuetuja ovat kokonaisvaltainen asiakaspalvelu, paikallinen asiakastuntemus ja yhteistyöverkosto. Useilla paikkakunnilla Rautiat ja K-maatalous toimivat yhdessä.

K-maatalous on Suomessa toimiva ketju, jonka vahvuuksia ovat paikalliset olosuhteet tuntevat K-maatalous-kauppiat, laaja tuotevalikoima sekä palveluiden ja verkoston laajuus. Aktiivinen yhteydenpito maatalousyrittäjiin sekä tiedon ja tietotekniikan hyödyntäminen luovat edellytykset hyvälle asiakastyytyvyydelle.

## Moskovan ensimmäinen ja Venäjän suurin K-rauta avattiin

Moskovan uusi myymälä on nykyaikainen ja monipuolinen rakentamisen, remontoinnin ja sisustamisen palveleva tavaratalo, jossa on panostettu erityisesti myös suunnittelupalveluihin. Asiakkaiden ideointia, suunnittelua ja päätöksentekoa helpottavat myymälän näyttelyalueen runsaat sisustusratkaisut ja esillepanot.



Bygghälsan-ketju on Norjan laajin rautakauppaketju. Sen erityisiä vahvuuksia ovat rakennustarvikemyynti ja ammattiasiakasosaaminen.

Senkai-ketju on Liettuan markkinajohtaja. Ketjun Mega Store -konsepti tarjoaa asiakkailleen lähes kaikki rakentamisen ja asumisen tuotteet yli 20 000 m<sup>2</sup>:n myymälöissä.

OMA on Valko-Venäjän suurin rautakauppaketju.

### YRITYSASIAKKAIDEN KUMPPANI

Rautakesko Yrityspalvelu toimii Suomessa ja palvelee rakennusalan ammattilaisia yhdessä K-rauta- ja Rautia-ketjujen kanssa. Yrityspalvelun asiakkaita ovat muun muassa valtakunnalliset rakennusliikkeet, teollisuus, kunnat ja muut yritysasiakkaat. Rautakesko Yrityspalvelu hyödyntää asiakaspalvelussa K-rauta- ja Rautia-verkoston. Suuri osa Yrityspalvelun toimituksista kulkee tämän verkoston toimipisteiden kautta.

### KAUPPAPAIIKKAVERKOSTOA VAHVISTETTIIN

Vuonna 2011 Suomessa avattiin uusi K-rauta Kuopiossa, Rautia Oulussa ja K-maalous Vieremällä. Lisäksi kaikki Rautakeskon ketjut Suomessa toteuttivat lukuisia merkittäviä konsepti- ja liiketyyppi uudistuksia vuonna 2011. Venäjällä avattiin uusi K-rauta Pietariin ja ensimmäinen K-rauta Moskovaan. Ruotsissa K-rauta avasi uuden myymälän Haaparantaan. Norjassa avattiin kolme uusittua Bygghälsan-myymälää: Stiltre, Sogne ja Hallingdal.

K-rauta-ketjun Design Center -suunnittelu- ja palvelualue helpottaa asiakkaan asiointia, ideointia ja suunnittelua. Keskitetyllä näyttelyalueella asiakkaalle tarjotaan suunnittelua, palveluja ja esillepanoja ideoinnista asennukseen.

K-raudan uudistettu k-rauta.com-verkkopalvelu otettiin käyttöön kaikissa toimintamaissa ja Rautia-ketjussa rautia.fi-verkkopalvelun sisältöä kehitettiin. Rakentamiseen ja kodin kunnostamiseen sekä energia- ja teknologian liittyviä työohjevideota, menekkilaskureita sekä sisustamisen trendejä ja vinkkejä lisättiin molempien ketjujen verkkosivuille.

### IDEOINNISTA ASUMISEN RATKAISUIHIN

Rautakeskon tavoitteena vuonna 2012 on markkinakasvua parempi myynnin kasvu. Rautakaupan markkinoiden ennakoidaan kehittyvän vaihtelevasti eri toimintamaissa. Myös kuluttaja- ja ammattiasiakasryhmien välillä on maakohtaisia eroja.

Rautakesko investoi voimakkaasti Venäjän toimintojen laajentamiseen. Suunnitelmassa on avata Venäjällä yksitoista uutta

K-rautaa vuosina 2012–2015. Investoinnit ovat noin 300 miljoonaa euroa. Tavoitteena on saavuttaa Venäjällä 800 miljoonan euron liikevaihto vuoden 2015 loppuun mennessä.

Rautakesko vahvistaa ja uudistaa kauppa- ja verkostoaan myös muissa toimintamaissa. Rakenteilla ovat K-rautat Suomessa Kouvolaan, Turkuun ja Ylivieskaan, Ruotsissa Uppsalaan ja Linköpingiin sekä Venäjällä Moskovaan. Rautia-K-maaloudet ovat rakenteilla Turkuun ja Keuruulle ja Rautia Muhokseen.

Asiakkaalle tarjottavien verkkopalvelujen sekä suunnittelu- ja asennuspalvelujen kehittämistä jatketaan vuonna 2012. Myös sosiaalista mediaa hyödynnetään vuoropuhelussa asiakkaiden kanssa.

Vastuullisuuden, ympäristöarvojen ja energiatehokkuuden merkitys asiakkaiden ostokäyttäytymisessä kasvaa edelleen. Rautakeskon ketjujen tavoitteena on auttaa



## Energiaosaaja

K-rautojen ja Rautioiden Energiaosaaja-palvelun tavoitteena on tehdä kodin energiatehokkuuden parantaminen helpoksi asiakkaalle. Asiakkaille tarjottavia palveluja ja tuotteita ovat esimerkiksi energiansäästökartoitus, lämpökamerakatselmus, ilma- ja maalämpöpumput, aurinkovedenlämmittimet ja aurinkopaneelit asennuksineen.



## Vuoden 2011 tapahtumia

- Rautakeskon myynti kehittyi markkinoita nopeammin
- Venäjällä avattiin ensimmäinen K-rauta Moskovaan
- Uudet ja kattavat verkkopalvelut laajenivat kaikkiin toimintamaihin
- Uusi Energiaosaaja-palvelu tarjoaa asiakkaille energiatehokkaita ratkaisuja ja parempaa asumismukavuutta
- Omien tuotemerkkien valikoimaa laajennettiin
- K-maatalouden ykköstapahtuma Kone-Forum keräsi ennätysyleisön, 26 700 vierailijaa

asiakasta asumisen energiatehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä ja projekteissa. Ketjukauppojen henkilökuntaa koulutetaan Energiaosaaja-koulutuksissa ja Energiamestari-ammattitutkintokoulutuksessa. Asiakas saa yhden palvelupisteen kautta kaikki energiatehokkaassa rakentamisessa ja remontoinnissa tarvittavat tutkimukset, selvitykset ja suunnitelmat sekä niihin liittyvät tuotteet ja asennukset.

Kansainvälistä tavararyhmähallintaa ja ostotoimintaa tiivistetään edelleen vähittäiskaupan tehokkaammalla ohjauksella. Omia merkkejä (Cello, Prof ja FXA) kehitetään pitkäjänteisesti ja niiden osuus myynnistä kasvaa.

Suomessa alkoi vuoden 2011 lopussa uuden SAP-pohjaisen toiminnanohjausjärjestelmän, RAKSAN käyttöönotto. RAKSA

yhtenäistää ketjukauppojen ja Rautakeskon liiketoimintaa tukevat toimintamallit ja vähittäiskaupan tietojärjestelmät useimmissa toimintamaissa.

Maatalouskaupassa panostetaan viljelyohjelman sekä konekaupan verkoston kehittämiseen.



### LUE LISÄÄ

Rautakaupan taloudellista kehitystä esitellään viereisen sivun taulukossa sekä vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa sivulta 62 alkaen.

## Rauta- ja sisustuskaupan markkinat

Rautakeskon toimialueella alan vähittäiskaupan markkinat ovat noin 25 mrd. euroa (oma arvio).

Suomessa rauta- ja sisustuskaupan vähittäiskaupan markkinat ovat runsaat 3,5 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 4,5 % vuonna 2011 (RaSi ry).

Ruotsissa rautakaupan kokonaismarkkinat ovat noin 3,1 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 1 % (oma arvio).

Norjassa rautakaupan kokonaismarkkinat ovat noin 5,3 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 6 % (oma arvio).

Viron rautakauppariikkinat ovat noin 0,3 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 8 % (oma arvio).

Latviassa rautakaupan kokonaismarkkinat ovat noin 0,3 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 5 % (oma arvio).

Liettuaassa rautakaupan kokonaismarkkinat ovat noin 0,5 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 10 % (oma arvio).

Venäjällä rauta-, sisustus- ja kodintavara-kaupan kokonaismarkkinat ovat noin 12 mrd. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat noin 15 % (oma arvio).

Valko-Venäjällä rautakaupan kokonaismarkkinat ovat noin 0,6 mrd. euroa (alv 0 %) euroa ja ne laskivat euromääräisesti 50 %, paikallisessa valuutassa markkinoiden koko säilyi lähes ennallaan (oma arvio).

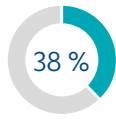
## Maatalouskaupan markkinat

Maatalouskaupan markkinat Suomessa ovat noin 1,7 mrd. euroa ja ne kasvoivat noin 10 % vuonna 2011 (oma arvio).

Markkinoita kasvattivat tuotteiden ja tuotantopanosten hinnannousut.

## Toimintaympäristö

## RAUTAKAUPPA



**Markkinaosuus Suomessa**  
(RaSi ry, oma arvio)  
Pääkilpailijat: Starkki, Kodin  
Terra, S-rauta, Agrimarket,  
Bauhaus

**Markkinaosuus Ruotsissa 7 %** (HUI, oma arvio). Pääkilpailijat: Bauhaus, Bygghmax, Beijer Bygg ja Hornbach

**Markkinaosuus Norjassa 18 %** (TBF). Pääkilpailijat: Monter/Optimera (Saint Gobain), Maxbo ja Coop

**Markkinaosuus Virossa 18 %** (oma arvio). Pääkilpailijat: Ehitus ABC (Saint Gobain), Bauhof, Espak ja Bauhaus

**Markkinaosuus Latviassa 16 %** (oma arvio). Pääkilpailijat: Depo DIY ja Kursi

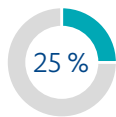
**Markkinaosuus Liettuassa 30 %** (oma arvio). Pääkilpailijat: Bauhof, Emeritazas ja erikoisliikkeet

**Markkinaosuus Luoteis- ja Keski-Venäjällä 5 %** (Pietari ja Moskova, oma arvio). Pääkilpailijat: Leroy Merlin, OBI, Castorama, Maxidom, Metrika

**Markkinaosuus Valko-Venäjällä 9 %** (oma arvio). Pääkilpailijat: Novoselkin, Materik

## MAATALOUSTARVIKEKAUPPA

## Suomi, K-maatalous-ketju



**Maataloustarvikekaupan markkinaosuus** (oma arvio)  
Pääkilpailijat: Agrimarket ja Yrittäjien Maatalous (YRMA)



| K-ryhmän rautakauppa, kauppojen lukumäärät sekä vähittäis- ja yritysasiakasmyynti | Lukumäärä  |            | Myynti, (alv 0 %), milj. € |              |
|---|------------|------------|----------------------------|--------------|
|   | 2011       | 2010       | 2011                       | 2010         |
| K-rauta*  | 41         | 41         | 586                        | 546          |
| Rautia*   | 106        | 106        | 489                        | 463          |
| Rautakesko Yrityspalvelu  |            |            | 226                        | 199          |
| K-maatalous*  | 88         | 88         | 417                        | 378          |
| K-asiakassopimuskaupat  | 31         | 32         | 49                         | 52           |
| <b>Suomi yhteensä</b>   | <b>266</b> | <b>267</b> | <b>1 767</b>               | <b>1 637</b> |
| K-rauta, Ruotsi   | 21         | 20         | 216                        | 209          |
| Bygghmakker, Norja  | 110        | 112        | 942                        | 864          |
| <b>Muut Pohjoismaat yhteensä</b>  | <b>131</b> | <b>132</b> | <b>1 159</b>               | <b>1 073</b> |
| K-rauta, Viro   | 9          | 9          | 60                         | 52           |
| K-rauta, Latvia   | 8          | 9          | 53                         | 47           |
| Senukai, Liettua  | 17         | 17         | 251                        | 228          |
| <b>Baltia yhteensä</b>  | <b>34</b>  | <b>35</b>  | <b>363</b>                 | <b>328</b>   |
| K-rauta, Venäjä   | 14         | 12         | 237                        | 204          |
| OMA, Valko-Venäjä   | 6          | 5          | 80                         | 72           |
| <b>Venäjä ja Valko-Venäjä yhteensä</b>  | <b>20</b>  | <b>17</b>  | <b>317</b>                 | <b>277</b>   |
| <b>Rautakauppa ulkomaat yhteensä</b>  | <b>185</b> | <b>184</b> | <b>1 839</b>               | <b>1 677</b> |
| <b>Rautakauppa yhteensä</b>   | <b>451</b> | <b>451</b> | <b>3 605</b>               | <b>3 314</b> |

\* v. 2011 K-raudoista 1 ja Rautioista 49 oli samalla K-maatalous-kauppoja

\* v. 2010 K-raudoista 1 ja Rautioista 50 oli samalla K-maatalous-kauppoja

| Rautakaupan avainluvut                                |         | 2011  | 2010  |
|---|---------|-------|-------|
| Liikevaihto   | milj. € | 2 716 | 2 519 |
| Liikevoitto   | milj. € | 26,3  | 23,9  |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä                | milj. € | 26,6  | 24,0  |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta | %       | 1,0   | 1,0   |
| Investoinnit  | milj. € | 109,8 | 78,2  |
| Sidotun pääoman* tuotto ilman kertaluonteisia eriä    | %       | 3,8   | 3,8   |
| Henkilökunta keskimäärin                              |         | 8 874 | 8 379 |

\* kumulatiivinen keskiarvo

| Rautakaupan liikevaihto 2011 | milj. €      | muutos, %  |
|------------------------------|--------------|------------|
| Rautakauppa, Suomi           | 1 233        | 6,0        |
| K-rauta, Ruotsi              | 215          | 3,3        |
| Bygghmakker, Norja           | 592          | 8,2        |
| K-rauta, Viro                | 59           | 13,6       |
| K-rauta, Latvia              | 53           | 11,1       |
| Senukai, Liettua             | 249          | 9,8        |
| K-rauta, Venäjä              | 237          | 16,4       |
| OMA, Valko-Venäjä            | 80           | 9,2        |
| <b>Yhteensä</b>              | <b>2 716</b> | <b>7,8</b> |

| Rautakaupan sidottu pääoma 31.12. milj. € | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Pitkäaikaiset varat                       | 561        | 505        |
| Vaihto-omaisuus                           | 277        | 254        |
| Lyhytaikaiset saamiset                    | 264        | 246        |
| ./ Koroton vieras pääoma                  | -363       | -365       |
| ./ Pakolliset varaukset                   | -2         | -2         |
| <b>Sidottu pääoma**</b>                   | <b>738</b> | <b>638</b> |

\*\* sidottu pääoma tilikauden lopussa



# AUTO- JA KONEKAUPPA

Auto- ja konekaupan muodostavat VV-Auto ja Konekesko tytäryhtiöineen. VV-Auto ja Konekesko edustavat johtavia merkkejä sekä vastaavat niiden myynnistä ja jälkimarkkinoinnista.

VV-Auto on Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuojia ja markkinoija Suomessa ja Seatin osalta myös Virossa ja Latviassa. VV-Auto toimii myös autojen vähittäiskauppiaina ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa liikkeissään pääkaupunkiseudulla ja Turussa.

Konekesko on rakennus-, materiaalinkäsittely-, ympäristö- ja maatalouskoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajan-koneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys. Konekesko toimii Suomessa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä.

## VV-AUTO KAIKKIEN AIKOJEN MYYNTIENNÄTYKSEEN

VV-Auton uusien henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus nousi uuteen ennätykseen ja oli 20,7%. VV-Auton maahantuomien autojen rekisteröinnit olivat noin 29 000, mikä oli myös kappalemääräisesti kaikkien aikojen korkein määrä.

Volkswagen-henkilöautoasiakkaita palvellaan yhteensä 40 myynti- ja 58 huolto-

toimipaikassa. Volkswagen-hyötyautoilla on 41 myynti- ja 59 huoltotoimipaikkaa. Audi-jälleenmyyntiverkosto käsittää 21 myynti- ja 25 huoltotoimipaikkaa. Seatia myydään 22 ja huolletaan 35 toimipaikassa Suomessa ja neljässä toimipaikassa Baltiassa.

Volkswagenin uusi korjaamokonsepti, Direct Express, tuotiin markkinoille loppuvuodesta 2011. Korjaamo on erikoistunut yli viisivuotiaille autoille tehtäviin nopeisiin korjauksiin ja kulutusosien vaihtoon. Ensimmäinen Direct Express -huoltokorjaamo avasi ovensa Espoon Otaniemessä. Seuraavat huoltokorjaamot avataan Jyväskylään ja Ouluun.

Audi avasi kolmeksi kuukaudeksi uuden tyyppisen Audi Showroomin Kluuvin kaupakeskukseen Helsingissä, mikä mahdollisti uusien automallien esittelyn ydinkestäessä.

Vuoden 2010 aikana käynnistettyjen rakennushankkeiden, Espoon uuden Volkswagen Centerin ja Turun laajennetun ja peruskorjatun Volkswagen Centerin avajaisia vietetään keväällä 2012.



## CO<sub>2</sub>-päästöt ovat laskeneet merkittävästi

Autovero muutettiin Suomessa hiilidioksidipäästöperusteiseksi vuonna 2008. Henkilöautojen keskimääräiset CO<sub>2</sub>-päästöt ovat laskeneet vuoden 2007 arvosta 177,3 g/km vuoden 2011 arvoon 143,9 g/km. Panostus vähäpäästöisiin malleihin näkyy myös esimerkiksi Volkswagen-henkilöautojen keskimääräisissä CO<sub>2</sub>-päästöissä, jotka olivat 133,7 g/km vuonna 2011.

Volkswagen-mallisto täydentyi vuoden mittaan merkittävästi. Uusina malleina markkinoillemme tulivat uusi Jetta, uudistunut Tiguan ja Golf GTI -juhlamalli. Volkswagenin DemoTour-kiertueella autoilijat saivat kokeilla uutta Golf Cabriolet -avomallia sekä Beetleä. Volkswagen-hyötyautot toi markkinoille uuden Amarok-pick-upin ja uudistuneen Crafterin. Audi esitteli uudistuneen Audi A5:n ja A6-malliston sekä Audi Q3:n. Audi siirtyi loppuvuodesta myös hybridi-aikaan esittelemällä Audi Q5 Hybridin. Seatin vuoden uutuus oli perheauto Seat Alhambra.

### KONEKESKON MONIPUOLISET VALIKOIMAT

Konekeskon vapaa-ajankonekauppa perustuu tiiviiseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön Yamaha Motor Co. Ltd:n kanssa. Konekesko tuo maahan ja myy Yamaha-moottoripyöriä, -mopoja, -mönkijöitä, -moottorikelkkoja, -perämoottoreita, -generaattoreita ja -vesijettejä Yamaha-jälleenmyyjäverkoston kautta. Konekeskon omia venemerkkejä ovat Yamarin, Yamarin Cross ja Suvi. Lisäksi Konekesko myy Linder-, Zodiac- ja kesästä 2011 alkaen myös TG-veneitä. Yamarin- ja Suvi-veneet valmistetaan Suomessa ja niitä viedään useisiin Euroopan maihin ja Venäjälle. Kaudella 2011 Konekesko esitteli kahdeksan uutta omaa venemallia.

Konekeskon Muuli-perävaunuvalikoimaa täydentävät ammattikäyttöön tarkoitetut Saris-perävaunut, joiden myynti siirtyi Konekeskelle lokakuussa 2011.

Rakennus-, materiaalinkäsittely- ja ympäristökoneita markkinoidaan Suomessa,

Baltiassa ja Pietarissa Konekeskon oman myyjäverkoston kautta. Tunnetuimpia Konekeskon edustamia merkkejä ovat New Holland, Case, Kubota, Manitou, Sennebogen, Grove ja Still. Kaudella 2011 aloitettiin Weidemann-pyöräkuormaajien myynti. Baltiassa Konekeskon edustukseen kuuluvat lisäksi Ponsse-metsäkoneet sekä Dynapac-jyrrät ja -asfalttikoneet.

Konekeskon maatalouskonemyynnin päämerkit Suomessa ovat Claas-leikkuupuimurit ja Massey Ferguson -traktorit. Baltian maissa valikoimaan kuuluvat lisäksi Claas-

traktorit sekä kattava valikoima maatalouden työkoneita, merkittävimpinä Claas, Lemken ja Hardi. Baltian leikkuupuimurikaupassa Konekesko ja Claas ovat saavuttaneet markkinajohtajan aseman.

Lisäksi Konekesko vastaa MAN-kuorma-autojen sekä MAN- ja Neoplan-linja-autojen myynnistä ja jälkimarkkinoinnista Suomessa.

### HUOLTOKOULUTUKSELLA HUIPPUPALVELUUN

Konekesko on vuoden 2011 aikana panostanut huoltoverkoston kattavuuteen ja huoltohenkilökunnan koulutukseen.

Vuonna 2011 Konekesko järjesti yhdessä Työtehoseuran kanssa 6 kuukautta kestävästä trainee-ohjelman, josta valmistui maatalouskonemekaanikkoja sekä omiin huoltopisteisiin että huoltoyrittäjäverkostoon.

Konekeskon Marine-huoltoyksikkö on kouluttanut asentajia maailmanlaajuisen YTA (Yamaha Technical Academy) -ohjelman mukaisesti jo neljä vuotta. Tutkinnon suorittaneita asentajia on Suomessa tällä hetkellä noin 160.

Konekesko on laajentanut varaosa- ja huoltopäivystystään maatalouden sesongin aikana kaikilla toiminta-alueillaan. Varaosaverkostoon kuuluu 17 täyden palvelun K-varaosamyymälää ja lisäksi huolto- ja kulutusosissa palvelee 30 K-maatalouden toimipistettä. Ympäristö- ja rakennuskoneiden varaosia on aiemman Vantaan Hakki-laan keskitetyn palvelun lisäksi saatavissa nyt myös kaikista K-varaosamyymälöistä.

Konekesko laajensi sopimushuoltomallinsa Baltiaan, missä ensimmäiset Konekeskon ohjauksessa operoivat sopimushuoltajat aloittivat toimintansa vuonna 2011.



## Yamarin Cross -veneille avainlippu

Vuonna 2010 markkinoille tuodulle alumiinirunkoiselle Yamarin Cross -venemallistolle myönnettiin tammikuussa 2011 Suomalaisen työn liiton Avainlippu-alkuperämerkki. Merkki kertoo, että tuote on valmistettu tai palvelu tuotettu Suomessa.



## Vuoden 2011 tapahtumia

- Volkswagen-henkilö- ja pakettiautot nousivat rekisteröintitilastojen ykkösiksi ja Audi jatkoi ykkösenä premiumluokassa.
- Palvelu 1 -tutkimuksessa arvioitiin ensimmäistä kertaa myös sähköisiä palveluita. Volkswagen-liikkeet tarjosivat Auto Bild Suomi -lehden tutkimuksen mukaan parasta Internet-palvelua.
- VV-Auton koulutuskeskuksessa järjestetään vuosittain yli 5 000 henkilökoulutuspäivää. Panostus koulutukseen toi huoltoteknikko Jouni Gustafssonille Volkswagen-huoltoteknikkojen maailmanmestaruuden.
- Seat aloitti yhteistyön Suomen Lumilautaliiton kanssa.
- Yamaha vietti kilpailutoiminnan 50-vuotisjuhlavuotta. Konekesko oli Yamahan merkeissä tukemassa Sami Seliö Junior-tiimin toimintaa.

### KONEKESKO 10 VUOTTA

Konekesko Oy täytti syksyllä 2011 itsenäisenä yhtiönä 10 vuotta. Konekauppaa Keskolla on kuitenkin tehty jo vuodesta 1945. Pitkäaikaisimmat Konekeskon tuote-edustukset ovat Allison-vaihteistot ja Yamaha-perämoottorit.

### HALUTUIMMAT BRÄNDIT JA VAHVA PALVELUVERKOSTO

Auto- ja konekaupan vahvuuksia ovat kansainvälisesti tunnetut brändit, laaja ja korkealaatuinen tuotevalikoima sekä ammattitaitoinen henkilöstö. Muita vahvuuksia ovat monipuoliset palvelut, vahva myynti- ja jälkimarkkinointiverkosto, tehokas logistiikka sekä autokaupassa oma vähittäismyyntiketju.

Auto- ja konekaupan tavoitteena on vuoden 2012 aikana kasvattaa edustamiensa merkkien markkinaosuutta, kehittää edelleen jälleenmyynti- ja huoltoverkostoaan sekä vahvistaa asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Keskeisiä kehittämisalueita ovat tuote- ja palveluvalikoiman laajentaminen sekä sähköisen asiakaskommunikation lisääminen.

Vuoden 2012 aikana auto- ja konekaupan markkinoiden ennakoidaan kääntyvän laskuun, mihin osaltaan vaikuttaa autoveron nousu Suomessa 1.4.2012 alkaen.



#### LUE LISÄÄ

Auto- ja konekaupan taloudellista kehitystä esitellään viereisen sivun taulukossa sekä vuosikertomuksen tilinpäätösosiossa sivulta 62 alkaen.

## Auto- ja konekaupan markkinat

Vuonna 2011 Suomessa ensirekisteröitiin 126 123 henkilöautoa ja 14 491 pakettiautoa.

Henkilöautomarkkinat kasvoivat edellisvuodesta 12,6 % ja pakettiautomarkkinat 31,2 %. Volkswagen nousi sekä henkilö- että pakettiautojen rekisteröintitilastoissa eniten rekisteröidyksi automerkkiksi. Audi jatkoi edelleen premium-merkkien ykkösenä. Seatin markkinaosuus nousi edellisvuodesta.

Vapaa-ajankoneiden kokonaismarkkinat olivat Suomessa noin 300 milj. euroa ja ne pysyivät kokonaisuutena edellisvuoden tasolla. Veneiden vientimarkkinat supistuvat. Rakennuskonemarkkinat olivat toiminta-alueella noin 800 milj. euroa ja ne kasvoivat 60 %. Suomen ja Baltian maatalouskoneiden markkinat olivat yhteensä noin 630 milj. euroa ja ne kasvoivat 20 %. Kuorma-automarkkinat (yli 6 t painoluokka) olivat noin 590 milj. euroa ja kasvoivat edellisvuodesta 17 %.

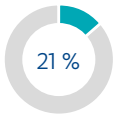
## Apupoika Anteron kierrätyskesä

Volkswagen Hyötyautojen Kesätyöpaikka vailla vertaa -kampanja järjestettiin toisen kerran kesällä 2011. Kampanjan ideana on tarjota kahdelle suomalaiselle yritykselle hyötyauto ja nuori työntekijä palvelukseen kesän ajaksi. Apupoika Anteroksi ja Aputyttö Annukaksi haki lähes 800 nuorta, ja yrityshakemuksiakin tuli 235 kappaletta. Apupojaksi valittu 18-vuotias Markus Uusitalo kuljetti Volkswagen Transporterilla pienelektronikkaromua kierrätykseen vantaalaisen Stena Techno-world Oy:n palveluksessa tarjoten pääkaupunkiseudun yrityksille ja kotitalouksille sähkö- ja elektronikkalaitteiden ilmaisen noudon.



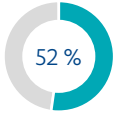
## Toimintaympäristö

### AUTOKAUPAN MARKKINAOSUUDET SUOMESSA



**VV-Auto** (Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautot sekä Volkswagen-paketti-autot yhteensä)

### KONEKAUPAN MARKKINAOSUUDET SUOMESSA



**Perämoottorit** (Yamaha, Selva)

### Veneet, markkinaosuus 18,9 %

(Yamarin, Suvi, Linder, TG, Zodiac, Palta ja Capelli)

### Moottoripyörät markkinaosuus 16,5 %

(Yamaha)

### Mopot, markkinaosuus 7,9 % (Yamaha)

### Traktorit, markkinaosuus 13,7 %

(Massey Ferguson)

### Kuorma-autot, yli 6 t, markkinaosuus 5,8 % (MAN)



| K-ryhmän auto- ja konekauppa, kauppojen lukumäärät sekä vähittäis- ja yritysasiakasmyynti | Lukumäärä |           | Myynti, (alv 0 %), milj. € |            |
|---|-----------|-----------|----------------------------|------------|
|   | 2011      | 2010      | 2011                       | 2010       |
| VV-Auto, vähittäiskauppa  | 9         | 9         | 422                        | 339        |
| VV-Auto, maahantuonti   | 1         | 1         | 447                        | 349        |
| Konekesko, Suomi  | 2         | 2         | 217                        | 193        |
| <b>Suomi yhteensä</b>   | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>1 086</b>               | <b>881</b> |
| Konekesko, Viro   |           |           | 32                         | 29         |
| Konekesko, Latvia   |           |           | 42                         | 40         |
| Konekesko, Liettua  |           |           | 41                         | 28         |
| <b>Konekesko, Baltia yhteensä</b>   |           |           | <b>114</b>                 | <b>97</b>  |
| <b>Auto- ja konekauppa yhteensä</b>   | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>1 200</b>               | <b>978</b> |

| Auto- ja konekaupan avainluvut                        | 2011          | 2010  |
|---|---------------|-------|
| Liikevaihto   | milj. € 1 174 | 955   |
| Liikevoitto   | milj. € 51,9  | 33,9  |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä                | milj. € 51,8  | 33,1  |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta | % 4,4         | 3,5   |
| Investoinnit  | milj. € 29,9  | 17,8  |
| Sidotun pääoman* tuotto ilman kertaluonteisia eriä    | % 32,8        | 19,6  |
| Henkilökunta keskimäärin                              | 1 206         | 1 138 |

\* kumulatiivinen keskiarvo

| Auto- ja konekaupan liikevaihto 2011 | milj. €      | muutos, %   |
|--------------------------------------|--------------|-------------|
| VV-Auto                              | 849          | 27,0        |
| Konekesko, Suomi                     | 219          | 13,3        |
| Konekesko, Baltia                    | 111          | 14,7        |
| <b>Yhteensä</b>                      | <b>1 174</b> | <b>23,0</b> |

| Auto- ja konekaupan sidottu pääoma 31.12. milj. € | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Pitkäaikaiset varat                               | 94         | 84         |
| Vaihto-omaisuus                                   | 223        | 165        |
| Lyhytaikaiset saamiset                            | 74         | 58         |
| ./ . Koroton vieras pääoma                        | -163       | -130       |
| ./ . Pakolliset varaukset                         | -18        | -14        |
| <b>Sidottu pääoma**</b>                           | <b>210</b> | <b>163</b> |

\*\* sidottu pääoma tilikauden lopussa





# YHTEISET TOIMINNOT

## VASTUULLINEN TAPA TOIMIA

on osa jokapäiväistä työtämme. Osallistumme omalla toiminnallamme aktiivisesti ilmastonmuutoksen etenemisen hillitsemiseen. Autamme siinä myös kumppaneitamme ja asiakkaitamme.

# VASTUULLISUUS ON YHTEISPELIÄ



Keskon toiminta vaikuttaa koko yhteiskuntaan. Kesko kehittää ja tarjoaa kaupan alan palveluita, työllistää suoraan ja välillisesti sekä valmistuttaa ja myy tuotteita.

Asiakkaamme voivat luottaa tuotteidemme laatuun ja turvallisuuteen. Jo tullessaan K-kauppaan he tekevät vastuullisen valinnan. Pitkäjänteistä ja sitoutunutta toimintaamme ohjaavat Keskon yhteiskuntavastuun yleiset periaatteet, vastuullisuusohjelma ja Vastuulliset toimintatapamme -opas.

## VAIKUTUS YHTEISKUNTAAN

Keskon toiminta tuottaa taloudellista hyötyä osakkeenomistajille, rahoittajille, henkilökunnalle, tavarantoimittajille ja heidän työntekijöilleen sekä kunnille ja valtioille.

Vuonna 2011 Keskon palkat ja muut edut henkilökunnalle olivat kaikissa toimintamaissa yhteensä 473 miljoonaa euroa. Keskon tuloverot olivat 85 miljoonaa euroa ja eläkkeet ja henkilösivukulut 91 miljoonaa euroa.

## Pienistä ruokakaupoista kaupakeskuksiin

K-ruokakauppaverkosto on Suomen kattavin, 964 K-ruokakauppaa 301 kunnassa vuonna 2011. Suomen väestöstä noin puolet asuu alle kilometrin päässä K-ruokakaupasta.

Uusia K-kauppiaita aloitti vuoden aikana 78.

Keskolla on käynnissä merkittäviä kaupakeskushankkeita. Marraskuussa 2011 avattu kaupakeskus Karisma Lahdessa on yksi Keskon kaikkien aikojen suurimmista vähittäiskaupan hankkeista. Se on ensimmäinen kaupakeskus, jonka Kesko on suunnitellut ja rakennuttanut alusta lähtien. Vuoden 2012 loppupuolella avataan kaupakeskus Veturi Kouvolaan ja uudistettu kaupakeskus Ruoholahti Helsingissä.

## Kannustamme paikallisosastoihin

Keskon toiminnan tuottamasta taloudellisesta hyödystä pääosan, 85 % Keskon liikevaihdosta, saavat tavaroiden toimittajat.

Vuonna 2011 Keskon ostot tavarantoimittajilta Suomesta olivat 5 436 miljoonaa euroa.

## Valoa ja energian- sästöä



Lielahden Kodin Ykkönen Tampereelta sai kunniamaininnan Vuoden Valaistuskohde 2011 -kilpailussa. Kaupan valaistuksen suunnittelussa on kiinnitetty erityistä huomiota tunnelmaan ja tuotteiden hyvään esilletuomiseen. Yleisvalaistusta on vähennetty, jolloin tuotteiden korostusvalaistus on voitu toteuttaa pienitehoisemmilla kohdevalaisimilla. Sähkönkulutus on vähentynyt noin 35 % verrattuna aiempiin toteutuksiin.

euroa ja muista maista 2 613 miljoonaa euroa. Kauppiaiden suorat ostot Suomen maakunnittain esitetään yhteiskuntavastuun raportissa.

### Sponsorointia lasten, nuorten ja kestäväen kehityksen hyväksi

Kesko ja sen tytäryhtiöt tukivat vuoden 2011 aikana erilaisia yhteisöjä ja järjestöjä yhteensä noin miljoonalla eurolla.

Kesko oli pääyhteistyökumppanina Vuoden 2011 urheilutapahtumassa, Your Move Suur tapahtumassa Helsingissä. Nuoren Suomen järjestämä kuusipäiväinen, 13–19-vuotiaille suunnattu liikuntatapahtuma keräsi yli 42 000 osallistujaa. Nuoret nikkaroivat Keskon tapahtumateltassa linnunpönttöjä, jotka lahjoitettiin Helsingin puistoihin. Teltan säkki- ja aurinkotuolit lahjoitettiin Syöpäklinalle.

Vuonna 2011 jaettujen Keskon kestäväen kehityksen palkintojen teemana oli materiaalihokkuus. Palkinnot saivat Dodo ry:n

kaupunkiviljelijät, tavaroiden vaihtopalvelu Netcyclers Oy, Yritetään yhdessä ry ja Pieni vihreä paja NY. Palkintojen yhteissumma oli 30 000 euroa.

### HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI

Keskon työhyvinvointiohjelman tavoitteena on tukea henkilöstön hyvinvointia ja Keskon tavoitteiden toteutumista.

Vuonna 2011 koko konsernissa otettiin käyttöön työhyvinvoinnin johtamismalli. Työhyvinvoinnin johtamismallia käsitellään tarkemmin Henkilöstö-osiossa sivuilla 38–39.

Osana työhyvinvointiohjelmia työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto julkaisivat työhyvinvointiooppaan käytettäväksi kaikissa toimintamaissa.

Työyhteisön hyvinvointia ja johtamisen laatua mitataan vuosittain henkilöstötutkimuksella, joka toteutetaan samansisällisenä Keskona ja sen ketjujen kaupoissa. Henkilöstötutkimuksessa 2011 Kesko-

konsernin tulokset parantuivat edellisvuodesta. Esimiestyön ja tasa-arvon arviot paranivat eniten. Esimiestyön kokonaiskeskiarvo oli 3,90 ja tasa-arvon toteutuminen yhtiön toiminnassa 4,11 (asteikolla 1–5).

### Vastuulliset toimintatapamme -opas varmistaa yhteisen näkemyksen

Vastuulliset toimintatapamme -opas ohjaa kaikkia K-ryhmässä työskenteleviä toimimaan yhteisten arvojen ja vastuullisten toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Vuoden 2011 henkilöstötutkimuksessa väittämiä ”Toimin Vastuulliset toimintatapamme -oppaan mukaisesti” sai arvion 4,23 (asteikolla 1–5).

Päivitetty versio Vastuulliset toimintatapamme -oppaasta julkaistaan vuonna 2012.

### ILMASTONMUUTOSVAIKUTUKSET

Ympäristövastuussa Kesko hillitsee ilmastomuutosta tehostamalla energiankulutustaan ja lisäämällä jätteiden hyötykäyttöä.

## Opiskelijat valitsivat Keskon raportin suosikikseen

Kesko valittiin Suomen parhaaksi yhteiskuntavastuun raportoijaksi Vastuullisuusraportointi-kilpailussa marraskuussa 2011. Myös opiskelijat valitsivat omassa arvioissaan Keskon kilpailun parhaaksi raportoijaksi. Opiskelijoiden perusteluissa Keskon raporttia kuvattiin tasapainoiseksi, helppolukuiseksi ja käytännönläheiseksi kokonaisuudeksi, jossa johdon näkemys ja sitoutuminen vastuullisuuteen ovat vahvasti läsnä.

Keskon 12. yhteiskuntavastuun raportti julkaistaan keväällä 2012.





## Tuotteen tie

Tuotteen alkuperä kiinnostaa asiakkaita yhä enemmän. Kesko havainnollistaa tuotteiden saattamista tilalta tai tehtaalta kauppaan Tuotteen tie -kartalla. Kesko.fi- ja pirkka.fi-sivuilla julkaistulta kartalta voi seurata esimerkiksi Pirkka Reilun kaupan ruusujen matkaa Keniasta Suomeen.



LUE LISÄÄ

[www.kesko.fi/tuotteentie](http://www.kesko.fi/tuotteentie)

### Ympäristöystävällisyys rakentamisen lähtökohtana

Uuden kauppapaikan tai kauppakeskuksen suunnittelun lähtökohtana on kestävä kehitys, ympäristöystävällisyys ja energiatehokkuus.

Uusien kauppojen rakentamisessa ja vanhojen uudistuksissa otetaan käyttöön ratkaisuja, jotka vähentävät kiinteistöjen elinkaarenaikaista materiaalien ja energian kulutusta. Kiinteistöjen energiatehokkuutta parannetaan hyödyntämällä kaupan kylmälaitteiden lauhdelämpöä, kansittamalla pakastealtaita ja käyttämällä leditekniikkaa uusissa mainosvaloissa.

Kesko toimii kestävän rakentamisen puolesta ja on Green Building Council Finlandin (FIGBC:n) jäsen. Kesko on valinnut ympäristöluokitusjärjestelmäkseen kansainvälisen, vähittäiskauppakiinteistöihin parhaiten soveltuvan BREEAMin (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodin). BREEAM-järjestelmällä arvioidaan myös Kouvolaan rakennettavan Veturi-kauppakeskuksen ympäristövaikutuksia.

### Lisääme energiatehokkuutta

Vuonna 2011 K-ryhmän yhteenlaskettu sähkön ja lämmön kulutus Suomessa oli

1 071 GWh. Kesko osti K-ryhmän Suomessa sijaitsevien kiinteistöjen sähköstä keskitetysti 71 %, mikä oli kaikki hiilivapaata ydinvoimalla ja uusiutuvilla energialähteillä tuotettua sähköä.

Kesko on sitoutunut kaupan energiatehokkuussopimuksessa tehostamaan energiankulutustaan erilaisin säästötoimenpitein 65 GWh:n verran vuoden 2016 loppuun mennessä. Se vastaa vuositasolla 15 K-citymarketin energiankulutusta.

Suurimmat säästöt saadaan kansittamalla pakastealtaita ja käyttämällä ledimainosvaloja sekä säädettävällä ja kohdennettavalla myymälävalaistuksella.

Lauhdelämmön talteenoton ansiosta K-ruokakauppojen lämmityksessä tarvitaan kaukolämpöä vasta kovilla pakkasäillä. Noin puolet uusista K-ruokakaupoista käyttää kaupan kylmälaitteena teollisuuden prosesseista kerättyä hiilidioksidia.

### Vähennämme kuljetusten päästöjä

Vuonna 2011 Keslogin hoitamien kuljetusten ajokilometrejä kertyi 37,9 miljoonaa. Keslogin tavoitteena on vähentää kuljetusten hiilidioksidipäästöjä.

K-ruokakauppojen kuljetuksissa otettiin syksyllä 2011 testikäyttöön Suomen ensimmäinen vähittäiskaupan jakelussa toimiva

kaksitasoinen perävaunu. Uudenlainen perävaunu auttaa pienentämään kuljetuksesta aiheutuvia hiilidioksidipäästöjä kolmasosan.

### Jätteiden hyötykäyttö

Kauppojen ja varastojen jätteiden ja hävikin vähentämisellä sekä hyötykäytöllä on merkittävä ympäristövaikutus.

Ruokakeskon tavoitteena on jatkossa ohjata kaikki syntyvä jäte kierrätykseen tai energia- ja polttoainetuotantoon. Ruokakesko kehitti K-ruokakauppojen jätehuollon toimintamalleja vuoden 2011 aikana Keskon pääkaupunkiseudun ja Uudenmaan alueilla. Kehitysohjelmassa otettiin käyttöön uusia tekniikoita muun muassa biojätteen hyödyntämiseen ja keskitettiin kauppojen jätehuolto raportointi. Vuoden 2011 lopussa uudessa toimintamallissa olevien K-ruokakauppojen hyötykäyttöasteet olivat lähes 90 %.

Asiakkaalle tarkoitettuja kierrätyspisteitä on K-ruokakauppojen yhteydessä yhteensä 223 kpl. Vuonna 2011 K-ruokakauppoihin palautettiin tölkkejä 338 miljoonaa ja kierrätyspulloja 111 miljoonaa.

Anttilan uudella Keravan logistiikkakeskuksella on ISO 14001 -ympäristösertifikaatti. Logistiikkakeskuksen lämmitys-



## Hidaskassa sai suosiota

K-citymarket Ison Omenan loppuvuodesta 2011 pilotoima Elä hättäile -kassa suunnattiin kaikille, jotka haluavat asioida ruokakaupassa rauhallisesti. Idea hidaskassasta syntyi vastaamaan espoolaisten kehitysvammaisten arjen tarpeisiin. Kassa saavutti laajan suosion myös vanhusten ja lapsiperheiden parissa ja sai paljon julkisuutta mediassa. K-citymarket kartoittaa muita kauppiaita, joihin hidaskassan voisi sijoittaa.



## Vastuullisuusohjelma toiminnan tukena

Keskon vastuullisuusohjelma 2008–2012 asettaa tavoitteita ilmastonmuutoksen torjunnalle, energiatehokkuudelle, henkilöstön hyvinvoinnille sekä vastuulliselle hankinnalle ja valikoimille. Vastuullisuusohjelma päivitetään vuoden 2012 aikana.

energian kulutus on vain noin kolmannes vanhaan Vantaan Hämeenkylyn varastoon verrattuna. Uuden logistiikkakeskuksen hyötykäyttöä parannetaan edelleen lisäämällä käytettävien materiaalien kiertettävyyttä.

### VASTUULLINEN HANKINTA JA MYYNTI

Keskon ostotoiminnan periaatteet ohjaavat Keskon vastuullista hankintaa. Toiminnan tueksi on laadittu myös vastuullisuuslinjauksia, kuten kala- ja äyriäislinjaus, puu-, farkku- ja palmuöljylinjaus.

### Erityishuomio riskimaiden tehtaiden työoloihin

Tuotteiden hankinnassa Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjuna työntekijöiden ihmisoikeuksiin ja työolosuhteisiin. Kesko keskittää seurantansa erityisesti maihin, joissa riskit näiden oikeuksien loukkaamiselle ovat suurimmat.

Tavarantoimittajien arvioinnissa Kesko käyttää kansainvälisiä arviointijärjestelmiä, BSCI-auditointia ja SA8000-sertifiointia. Tavoitteena on tehdä riskimaissa kauppaa vain auditoinnin läpäisseiden tavarantoimittajien kanssa.

### Tuoteturvallisuus

Ruokakeskon tuotetutkimus tutkii elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden tuotenytytteitä, kehittää uusia elintarvikkeita ja makuja sekä vastaa tuotteiden takaisinve-doista.

Tuotetutkimuksen laboratorio on ISO 17025 -sertifioitu. Vuonna 2011 tuotetutkimus tutki 10 369 tuotenytytettä ja auditoi 32 tavarantoimittajaa. Tuotteiden takaisinve-toja oli vuoden aikana 87, joista suurin osa johtui laatu-, maku-, valmistus- tai pakkausvirheestä.

Kaikkiin pirkka.fi:n reseptipalvelun yli 4 600 ruokaohjeeseen lisättiin vuoden aikana ravintoarvotiedot. Pirkka-koekieittiö

laati reseptipalveluun vuoden 2011 aikana 670 uutta ruokaohjetta.

Ruokakeskon kuluttajapalveluun tuli 20 215 asiakaspalautetta vuonna 2011. Runsaasti keskustelua ja kysymyksiä herättivät vuoden aikana erilaiset rasvat, lisäaineet, luomu, Reilun kaupan tuotteet, kotimaiset elintarvikkeet ja tuotteiden alkuperämaat.

### KESKO MUKANA GLOBAL COMPACT -ALOITTEESSA

Kesko on mukana YK:n Global Compact -aloitteessa ja on sitoutunut toiminnassaan ja strategiassaan noudattamaan kymmentä ihmisoikeuksia, työelämää, ympäristöä ja korruption vastaista toimintaa koskevaa periaatetta.

### KANSAINVÄLISTÄ TUNNUSTUSTA VASTUULLISUUDESTA

Kesko on listattu tärkeimpiin kestävän kehityksen indekseihin ja on arvioitu yhdeksi maailman parhaista kestävän kehityksen periaatteita noudattavista yrityksistä.

Kesko on ollut Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseissä yhdeksän perättäistä vuotta. Kaudelle 2011/12 Kesko hyväksyttiin DJSI World ja DJSI Europe -indekseihin.

Kesko on listattu vastuullisen sijoitustoiminnan indekseihin FTSE4Good Global ja FTSE4Good Europe.

Carbon Disclosure Project (CDP) on valinnut Keskon Nordic Carbon Disclosure Leadership -indeksiin.

Kesko on mukana STOXX Global ESG Leaders -indekseissä, joihin on listattuna maailman johtavia yrityksiä ympäristövas-tuun, sosiaalisen vastuun ja vastuullisen hallintotavan kriteereillä mitattuna.

Kesko on ollut vuodesta 2005 mukana maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalla. Tammikuussa 2012 julkaistulla lis-talla Keskon sijoitus on 43. Vuotta aiemmin sijoitus oli 26.

Sustainability Yearbook 2011 -kirjassa Keskon vastuullisuustyölle myönnettiin hopeasija (SAM Silver Class) päivittäistava-rakaupan sarjassa. Sustainability Yearbook 2012 -kirjassa Kesko valittiin samassa sarjassa johtavien kestävän kehityksen yritysten joukkoon. Vuosikirjaan hyväksytään vain ne yritykset, jotka toimialoittain kuu-luvat SAMin tekemän arviointityön perus-teella maailman 15 %:n parhaimmiston.

### LUE LISÄÄ

Keskon sijoittuminen muissa indek-seissä on esitetty osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat).



# K-PLUSSAA YLI MILJOONA KERTAA PÄIVÄSSÄ

Asiakkaat hyödyntävät Suomen laajinta ja monipuolisinta kanta-asiakasohjelmaa yli miljoona kertaa päivässä. K-Plussan asiakkaat saavat etuja yli 3 000 ostopaikasta ja yli 40 yhteistyökumppanilta. Paikalliset K-kauppiat ja K-ryhmän ketjut tarjoavat K-Plussa-asiakkailleen myös kohdistettuja erityisetuja ja palveluja.



## K-PLUSSA-ASIAKKAALLE PAREMPAA PALVELUA K-KAUPASTA

K-Plussa-kanta-asiakasohjelman tietoa hyödyntämällä K-kauppias pystyy palvelemaan juuri oman alueensa asiakkaita kaikkein parhaiten tarjoamalla näille kiinnostavimpia tuotteita ja palveluja.

K-Plussa mahdollistaa myös kohdennetun viestinnän kauppiaalta asiakkaalle, ja tätä mahdollisuutta hyödynnetään aktiivisesti niin kauppa- kuin ketjutasollakin. Ketjutasolla asiakastietoa hyödynnetään esimerkiksi Kodin Ykkösen, Intersportin, K-raudan, Rautian ja K-ruokakauppojen kohdennetuissa toimenpiteissä. Myös massamarkkinointia kohdistetaan kaupan asiakkaiden tarpeisiin. Useat K-kauppiat lähestyvät kauppansa asiakkaita myös kohdennetusti, tarjoten näille heitä kiinnostavia etuja ja palveluja esimerkiksi sesonkien yhteydessä. Asiakkaille suunnatuista erityiseduista ja -tapahtumista saadut tulokset ovat erittäin hyviä.

Vuonna 2011 K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi yli 150 000 uutta kanta-asiakasta. K-Plussan kanta-asiakasetuja hyödyntää noin 2,2 miljoonaa taloutta, mikä vastaa noin 84 % Suomen talouksista. Asiakkaille on tarjolla joka kuukausi satoja ajankohtaisia K-Plussa-tarjouksia, joista saa kassalla aina vähintään 10 %:n edun. Keskittämällä ostoksia K-Plussa-verkostoon asiakas saa lisäksi K-Plussa-piste-etua jopa 5 %.

K-Plussa-etuja saa yli 3 000 ostopaikasta ja yli 40 yhteistyökumppanilta. Lokakuussa 2011 Helsingin Energia ja K-Plussa tiivistivät yhteistyötään, jonka tuloksena syntyi Plussa-sähkö. Plussa-sähkö on vesivoimalla tuotettua sähköä, jonka käytöstä K-Plussa-asiakkaat saavat K-Plussa-pisteitä.





### TEHOKKAALLA ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMISELLÄ TEHOKASTA LIIKETOIMINTAA

Asiakastieto ja asiakasohjelmat ovat keskeisessä roolissa liiketoiminnan suunnittelussa. Asiakastietoa K-ryhmässä kerää ja analysoi K-Plus Oy.

K-Plussa-kanta-asiakasohjelma toimii kolmella tasolla: asiakas saa kauppakohtaisia, ketjukohtaisia ja K-Plussa-verkoston yhteisiä etuja. K-Plussa-asiakasohjelman tarjoamaa tietoa käytetään muun muassa kauppakohtaisien valikoimien ja palveluiden suunnittelussa sekä kaupan markkinointiviestinnän kohdistamisessa. K-Plussan kautta saatavaa asiakastietoa hyödynnetään ketjutasolla muun muassa kaupaverkoston suunnittelussa, konseptien kehittämisessä sekä ketjujen valikoimien ja palvelujen rakentamisessa. K-Plussa-asiakas saa omiin tarpeisiinsa ja ostokäyttäytymiseensä perustuvia etuja ja palveluja.

### ASIAKKAALLE ETUJA K-PLUSSAN SÄHKÖISISTÄ KANAVISTA

K-Plussa on edelläkävijä uusien kanta-asiakaspalveluiden kehittäjänä. Keväästä 2011 alkaen asiakas on pystynyt uuden Mobiilikortti-palvelun avulla hyödyntämään K-Plussa-kanta-asiakkuuttaan myös matkapuhelimensa välityksellä. Asiakas pystyy valitsemaan häntä kiinnostavat aihealueet ja K-ryhmän ketjut, joiden etuja hän haluaa puhelimellaan seurata.

Kohdistetun sähköisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakas voi valita, mistä ketjuista tai kiinnostusalueista hän haluaa saada sähköistä viestintää. K-ryhmän ketjut ja kaupat lähestyvät asiakkaitaan

muun muassa henkilökohtaisilla tarjouksilla, jotka asiakkaat saavat sähköpostitse.

Plussa.com on K-Plussan sivusto, josta asiakas pystyy kätevästi tarkastamaan viikoittain vaihtuvat valtakunnalliset K-Plussatarjoukset sekä omat K-Plussa-pisteensä. Keväällä 2011 uudistettu Pirkka.fi-sivusto on kerännyt runsaasti aktiivisia vierailijoita. Sivustoilla asiakkaat ovat saaneet tiedot välittömästi muun muassa uusista reseptivinkeistä ja palveluista.

K-Plussa-pisteet on mahdollista tallettaa omalle pankkitilille missä tahansa pankissa. Asiakas voi liittää K-Plussa-ominaisuuden OP-Pohjolan pankki-, luotto- ja Visa Electron -korttiin sekä Nordean ja Sampo Pankin Visa Electron -korttiin. Yhteistyökortteja asiakkailla on 900 000 kappaletta.

K-Plussa-asiakkaat pystyvät tilaamaan K-Plussa-pistetiedotteensa paperisen tiedotteen sijasta sähköisenä suoraan NetPostiin.

Vuoden 2011 lopussa lanseerattiin uusi Matkailijan K-Plussa-kortti, jonka ansiosta Suomessa vierailevat matkailija-asiakkaat voivat myös hyödyntää K-Plussa-tarjoukset asioidessaan K-ryhmän liikkeissä.

Vuonna 2011 K-ryhmän asiakaslehti Pirkka vahvisti edelleen asemaansa Suomen luetuimpana aikakauslehtenä. Lehti sisältää muun muassa ruuanlaittoon, muotiin ja sisustukseen liittyviä juttuja sekä etuja ja tarjouksia K-Plussa-asiakkaille.

### K-PLUSAA MYÖS NUORILLE JA PERHEEN PIENIMMILLE

Syksyllä 2011 toteutettiin menestyksekkäs K-Plussan kampanja nuorille muuttajille, jossa nuorille annettiin mahdollisuus liittyä veloitusetta K-Plussa-asiakkaaksi ja tarjottiin heitä kiinnostavia etuja. Kampanjasta saatu palaute oli erittäin positiivista ja toteutus koettiin nuorten keskuudessa hyödylliseksi, koska esimerkiksi uudelle paikkakunnalle muuttaneet nuoret eivät aina olleet selvillä lähialueensa ruokakaupoista.

K-ruokakaupat järjestävät vuosittain useita kohdennettuja erikoiskampanjoita nuorille lapsiperheille. Näiden lisäksi K-Plussa-kanta-asiakkuudesta hyötyvät myös perheen pienimmät. Napero-kerho on tarkoitettu kaikille K-ryhmän K-Plussa-asiakkaille, joiden perheissä on 0-7-vuotiaita lapsia. Kerholaisia on yli 140 000 ja talouksia yli 116 000. Naperon Facebook-sivuilla lapsiperheet voivat ottaa kantaa heitä kiinnostaviin aiheisiin ja samalla heille on tarjolla tietoa uutuustuotteista, tarjouksia, kilpailuja ja viihdettä. Facebook-tykkääjiä on Napero-kerholla jo yli 10 000.



LUE LISÄÄ

[www.plussa.com](http://www.plussa.com)

| pistetiedotteesi  |          |
|---|----------|
| tässä: <a href="http://www.plussa.com">www.plussa.com</a> |          |
| K-Plussa-etusi  | 33,22 €  |
| K-Plussa-edut 1.12 - 31.12.2011                           | 20,00 €  |
| pisteseteleinä alennuksina                                | 13,22 €  |
| K-Plussa-edut vuoden alusta                               | 240,00 € |
| pisteseteleinä alennuksina                                | 417,55 € |
| 1.12.2011 - 31.12.2011 Vuoden 2011 alusta                 |          |
|   | 240,00 € |
|   | 417,55 € |
|   | 0,00 €   |
|   | 657,55 € |

## Asiakkaalle monenlaisia etuja

K-Plussa-etujen seuraaminen on tehty asiakkaalle helpoksi. K-Plussa-asiakas näkee konkreettisesti saamansa edut kirjeenä kotiin tai sähköisesti postitettavasta pistetiedotteesta.



# HENKILÖSTÖ

Keskossa ja sen ketjujen kaupoissa voi luoda monipuolisen uran kaupan alan eri tehtävissä. Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiasyrittäjyyteen ja eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Erilaisia tehtävänimikkeitä Keskoista löytyy yli 600. K-ryhmä eli Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 45 000 henkilöä.

Keskossa työskentelee noin 19 000 henkilöä kahdeksassa maassa: Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöstä 53 % on Suomessa ja 47 % muissa toimintamaissa. Henkilöstötyötä ohjaa kolme päämäärää, jotka ovat kaupan alan houkuttelevin työpaikka, osaavin ja innostunein henkilöstö sekä paras henkilöstön työn tuottavuus.

## HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ JA HOUKUTTELEVA TYÖPAIKKA

Keskossa työhyvinvoinnin perustana on mahdollisuus tehdä mielekästä ja osaamista vastaavaa työtä turvallisessa, viihtyisässä ja työn tekemistä tukevassa työympäristössä. Työhyvinvointia johdetaan yksilön oman elämän hallinnan, työn ja osaamisen, työyhteisön sekä johtamisen ja esimiestoiminnan osa-alueilla.

Varhaisen välittämisen toimintamalli otettiin käyttöön kaikissa yhtiöissä ja 500 esimiestä valmennettiin johtamaan ja kehittämään työyhteisön hyvinvointia. Henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua henkilökohtaiseen elämäntapojen kartoit-

tavaan hyvinvointikartoitukseen ja toimipaikoissa järjestettiin työhyvinvointipäiviä sekä uudenlaisia kuntoremontteja. Koko henkilöstölle jaettiin työhyvinvointiopas, jossa on tietoa työhyvinvoinnin keskeisistä periaatteista. Hyvinvoiva henkilöstö ja toimiva työyhteisö ovat tuottavan työn perusta.

Vuosittaisen henkilöstötutkimuksen tulokset valmistuivat marraskuussa ja ennustaan hyvällä tasolla ollut työtyytyväisyys nousi merkittävästi. Parhaiten kehittyi esimiestyö, johon on panostettu monipuolisesti valmentamalla esimiehiä ja tarjoamalla heille hyviä työkaluja ja apuvälineitä johtamisen tueksi. Henkilökunnan tyytyväisyyden lisäksi Keskon houkuttelevuus työnantajana parani kaupallisen alan nuorten ammattilaisten mielissä. Universumin tutkimuksessa Kesko nousi sijalle 15. (27.)

## KAUPAN ALAN OSAAVIN JA INNOSTUNEIN HENKILÖKUNTA – ASIAKASTA KUUNNELLEN

Keskossa osaamisen kehittäminen on tavoitteellista, pitkäjänteistä ja monimuotoista. Oppiminen suunnitellaan osaksi

työtehtäviä ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan kannustavasti. Tehtäväkierto kotimaassa ja ulkomailla on tärkeä henkilöstön kehittämisen keino valmennusohjelmien lisäksi.

Esimiehen vastuulla on perehdyttää jokainen työntekijä Keskon arvoihin ja vastuullisiin toimintatapoihin sekä varmistaa, että työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Esimies käy tavoite- ja kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa ja vastaa omalla vastuualueellaan henkilöstön osaamisesta. Vuoden aikana henkilöstöasioiden rutiinitehtävät keskitettiin palvelukeskukseen, mikä vapautti henkilöstöammattilaisten aikaa esimiesten tukemiseen henkilöstöasioissa.

Johtamistaitoja sekä uralla etenemistä tuetaan keskolaisille ja kauppojen esimiehille suunnatuilla asiantuntija-, esimies- ja johtamisvalmennuksilla, jotka otettiin uudistettuina käyttöön vuoden alusta. K-instituutin valmennustarjonnassa on lähes 20 uudistettua valmennuskokonaisuutta. Avainhenkilö- ja johtoresurssikartoitusta kehitettiin vuoden aikana ja uudistettu malli otettiin käyttöön vuoden 2012 alusta. Johdolle ja avainhenkilöille suunnattuun vuosivalmennukseen ja seminaareihin osallistui yli 250 henkilöä.

### MONIPUOLISET KOULUTUSOHJELMAT

Asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen luovat perustan ammatillisen osaamisen kehittämiseksi Keskossa ja sen ketjujen kaupoissa. K-ruokakaupan tavoitteena on huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja odotukset entistäkin paremmin ja sitä kautta vahvistaa asiakkuuksia. K-ruokakaupan ylivoimaosastojen (hedelmä ja vihannes, leipä, liha, kala sekä valmisateriat) henkilöstön osaamisen ja asiakaspalvelun kehittämiseksi valmennettiin yli 1 300 osastovastaavaa ja kauppiasta. Vuosittaisesta K-ravintotaitaja-valmennuksesta valmistui 260 ravitsemuksen ja erityisruokavalioiden osaajaa vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin erityistarpeisiin. Kaiken kaikkiaan K-ravintotaitaja-valmennuksesta on valmistunut jo lähes 500 osaajaa. Pitkäjänteinen toiminnan ja henkilöstön kehittäminen näkyy asiakkaalle hyvänä palvelun laatuna.

K-citymarketissa ja Anttilassa myyjien koulutusohjelman perustana on ollut asiakkaan tarpeen selvittäminen kysymällä ja kuuntelemalla. Sosiaalista mediaa on hyödynnetty uutena kanavana, jonka avulla asiakkaat voivat esittää ajatuksiaan ja toiveitaan ja saada myös vastauksia kysymyksiinsä. K-citymarketien suuri tykkääjämäärä kuvastaa osaltaan myös tarvetta asiakkaan ja kaupan yhteydenpitoon.

Rautakaupan ketjuissa on valmistauduttu Energiaosaaja-konseptin käyttöön-

ottoon kouluttamalla henkilökuntaa asunon energiatehokkuuteen liittyvissä kysymyksissä. Koulutuksia on järjestetty 112 kaupassa ja niissä on kiinnitetty erityistä huomiota asiakkaan kokonaistilanteen ymmärtämiseen ja tarvekartoituksiin. Energiaosaaja-palvelun tavoitteena on tehdä kodin energiatehokkuuden parantaminen helpoksi asiakkaalle.

Auto- ja konekaupassa on käynnistetty huollon asiakaspalvelun traineeohjelma autoalan ulkopuolelta tuleville alasta kiinnostuneille henkilöille. Ohjelmaan valittiin asiakaspalvelusuuntautuneita henkilöitä, joilla oli aiempaa kokemusta asiakaspalvelutehtävistä. Volkswagenin myynninkoulutuksia ohjaa asiakas ensin -ajatusmalli, jonka pääteemana on tuottaa asiakkaan tarpeiden mukaisia autoiluratkaisuja.

Mestari-myjäkoulutus on Suomen suurin ammatillinen aikuiskoulutus, joka tukee kaupan alan ammattilaisten työssäoppimistä. Koulutus käsittelee myyntityötä eri näkökulmista ja tarjoaa ajankohtaista tuotetietoa asiakaspalvelun tueksi. Vuosittaiseen

koulutukseen osallistui noin 15 900 opiskelijaa 12 linjalla. Koulutus toteutettiin myös ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa, joissa koulutukseen osallistui noin 5 200 opiskelijaa. Mestari-myjäkoulutus on uudistettu kokonaisuudessaan ja muutettu sähköiseen muotoon.



#### LUE LISÄÄ

Henkilöstöasioista  
[www.kesko.fi/tyopaikat](http://www.kesko.fi/tyopaikat)  
 ja yhteiskuntavastuun raportista,  
[www.kesko.fi/fi/vastuullisuus/raportit](http://www.kesko.fi/fi/vastuullisuus/raportit)



## 40 vuotta kaupan alalla

Kaupan piirissä koko pitkän työuransa, 25 vuotta Tukossa ja 15 vuotta Keskossa tehnyt Rautakeskon pääluottamusmies Pekka Kankaanrinta siirtyi maaliskuussa 2012 eläkkeelle. Keskon henkilöstöjohtaja Riitta Laitasalo onnittelemassa.

# KILPAILUKYKYÄ SEKÄ -ETUA KETJUTOIMINNASTA JA K-KAUPPIASYRITTÄJYYDESTÄ

K-ryhmän pääasiallinen toimintamalli Suomessa on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Vuoden 2011 lopussa Keskolla oli yhteistyökumppanina 1 102 K-ketjukauppiasyrittäjää ja lisäksi noin 130 muuta kauppiasyrittäjää.



K-kauppiain ja Keskon yhteistyö, ketjutoiminta, perustuu tasavertaisuuteen, avoimuuteen ja haluun kehittää yhteistä toimintaa. Ketjutoiminnan tavoitteena on parempi kilpailukyky ja asiakastyytyväisyys sekä korkeampi, tasainen laatu ja alemmat kustannukset.

K-kauppiain ja Keskon velvoitteet ja oikeudet on määritelty ketjusopimuksessa.

Kilpailuetua saadaan yhdistämällä systemaattinen ketjutoiminta ja yrittäjyyteen perustuva K-kauppiastoiminta. Kesko vastaa toimintamallin ja kauppakonseptien jatkuvasta kehittämisestä, ketjutoiminnan ohjauksesta sekä ketjuvalikoimiin kuuluvien tuotteiden hankinnasta. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta.

Kauppiasyrittäjän onnistumisen kannalta on tärkeää, että aloittavan kauppiaan ammatilliset ja muut valmiudet kauppiasuran alkaessa ovat parhaat mahdolliset. K-ryhmässä kauppiasvaihtoja on vuosittain noin 200 kauppapaikassa. Uusia, uransa aloittavia K-kauppiasyrittäjiä tarvitaan vuosittain 50–100. Aloittavien K-kauppiain määrän ja ammattitaidon turvaamiseksi K-ryhmässä tehdään määrätietoista

kauppiaskasvatustyötä. Uusia K-kauppiasurasta kiinnostuneita henkilöitä haetaan eri kanavien kautta. Yhteydenottoja on vuosittain noin 600. Aloittavien kauppiain tarve ja määrä arvioidaan 1–3 vuoden päähän. Vuonna 2011 aloitti 78 uutta K-kauppiasta.

Tulevia K-kauppiasyrittäjiä koulutetaan Kauppiasvalmennus-ohjelmien avulla. Valmennus koostuu verkko-opinnoista, ohjatusta kauppiastyön harjoittelusta sekä alueellisesta kokemustenvaihtotoiminnasta. Ohjelman sisältö ja kesto ovat joustavasti ja tehokkaasti määriteltävissä kullekin opiskelijalle henkilökohtaisesti. Tällöin otetaan huomioon opiskelijan kehityspotentiaali, työkokemus ja peruskoulutus. Valmennusmallin rakenne varmistaa osamisen edistymisen seurannan luotettavasti.

#### K-KAUPPIAAKSI YRITTÄJÄPOLULTA

Kauppiasyrittäjyyspolku (KYP) on Ruokakeskon ja ammattikorkeakoulujen yhteistyössä kehittämä systemaattinen väylä koulutautua K-kauppiaksi. Se on muokattu ammattikorkeakouluopintojen valinnaiseksi opintokokonaisuudeksi. Yhteistyösopimus on solmittu 17 ammattikorkeakoulun kanssa ja mallia laajennetaan edelleen.

Kauppiasvalmennus-ohjelman aloittaneilla on usein taustanaan vankka vähittäiskaupan kokemus, mutta alaa vaihtavien ja suoraan opintielästä siirtyneiden määrä on kasvanut.

Kauppiasvalmennus-ohjelmasta valmistuu vuosittain yli 100 henkilöä. Ohjelmasta valmistuttuaan on kauppiasharjoittelijalla valmiudet aloittaa ura itsenäisenä K-kauppiasyrittäjänä.

K-ryhmä tarjoaa toimiville kauppiaille vahvan taustatuen sekä mahdollisuudet jatkokoulutukseen ja etenemiseen K-kauppiasuralla.



LUE LISÄÄ  
www.kauppiasura.fi



## K-kauppiat palveluksessasi 100 vuotta

K-kauppiasliitto täyttää 100 vuotta vuonna 2012. K-kauppiain yhteistoiminta alkoi jo 1800-luvun puolella, mutta virallisesti ensimmäinen kauppiain liitto perustettiin vuonna 1912. Asialla olivat maakauppiat, jotka perustivat Suomen Maakauppiasliiton Tampereella pidetyssä kokouksessa. K-kauppiasliitto ry on K-kauppiain edunvalvonta- ja yhteistoimintajärjestö, johon kuuluvat kaikki Suomen K-kauppiat. K-kauppiasliiton tehtävänä on kehittää ja vahvistaa K-kauppiasyrittäjyyttä K-ryhmän kilpailuetuna sekä ajaa K-kauppiain yhteisiä etuja K-ryhmässä ja kaupan alan järjestöissä. Juhlavuosi näkyy K-kaupoissa erilaisin kampanjoin sekä printti- ja TV-mainontana.



# KAUPPAPAIKKATOIMINTA

Kauppapaikkaverkosto on Keskon strateginen kilpailutekijä, joka luo mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi sekä myynnin ja asiakastytyvyyden kasvattamiselle. Keskon toimialayhtiöt vastaavat omista kauppapaikoistaan koko niiden elinkaaren ajan. Ne hoitavat kauppapaikkaverkostonsa suunnittelun sekä tekevät verkosto- ja liiketoimintasuunnitelmissa perustuvat investoinnit konsernin kiinteistöstrategian mukaisesti. Toimialayhtiöiden yhteistyömahdollisuuksia haetaan ja hyödynnetään kauppa-keskushankkeissa.

## KIINTEISTÖOMAISUUDEN HALLINTA

Keskon kiinteistöomaisuuden ja -vastuiden hallintaa ohjataan luokittelemalla kauppapaikat ja muut kiinteistöt seuraavasti:

Strategiset kohteet ovat vähittäiskaupan suuryksiköitä. Niihin liittyy liiketoiminnan kannalta merkittäviä tilojen hallinnan jatkuvuuteen, muutosjoustavuuteen ja taloudelliseen arvoon liittyviä intressejä, joiden vaalimiseksi Kesko haluaa pääsääntöisesti omistaa nämä kohteet.

Peruskohteet ovat konsernin omistamia tiloja, jotka voidaan myydä ja vuokrata takaisin konsernin liiketoiminnan käyttöön.

Realisointikohteet ovat tiloja, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä.

Kehityskohteet ovat kiinteistöjä, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa.

## INVESTOINNIT

Keskon kiinteistöinvestointien tavoitteena on luoda edellytykset asiakkaiden arvostamille kauppaluonnille ennakoimalla asiakaskäyttötymisen ja toimintaympäristön muutoksia sekä ylläpitämällä kiinteistöjen teknistä kuntoa.

Kesko investoi vain tiloihin, joita tarvitaan sen omaan tai sitä tukevaan liiketoimintaan. Keskon kansainvälistymisen

myötä ulkomaille suuntautuvien investointien merkitys on kasvanut.

## ELINKAARIEDULLINEN JA EKOTEHOKAS KIINTEISTÖTOIMINTA

Keskon kiinteistötoiminnan lähtökohdiana on kauppapaikkojen elinkaarietullisuus ja ekotehokkuus. Tällä tarkoitetaan kauppapaikan koko elinkaaren aikaisten kustannusten ja ympäristökuormituksen optimointia. Tavoitteena ovat kaupan alan alhaisimmat elinkaarietullukset.

Olemassa olevan kiinteistöetullisuuden ekotehokkuutta kehitetään hyödyntäen kattavaa energiankulutuksen seurantajärjestelmää ja taloautomaation kaukovalvontaa osana päivittäistä ylläpitoa.

## KIINTEISTÖJEN YLLÄPITO

Keskon hallitsemien kiinteistöjen ylläpidon palvelutuotanto on ulkoistettu. Palveluntuottajina toimivat YIT Kiinteistöetullniikka Oy, ISS Palvelut Oy ja Ovenia Oy. Suunnitelmallista ja ennakoivaa ylläpitoa ohjataan keskitetyn toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Kattava kiinteistöetulliedon hallinta mahdollistaa tehokkaan ylläpidon sekä oikea-aikaiset kunnossapitokorjaukset hyvien olosuhteiden ja energiatehokkuuden ylläpitämiseksi. Keskon omistama Kestra

Kiinteistöpalvelut Oy vastaa K-ryhmän sähkönhankinnasta.

### KESKO SEURAA KIINTEISTÖJEN ENERGIANKULUTUSTA

Kiinteistöjen käyttämän sähkö- ja lämpöenergian tuotannossa syntyvät päästöt edustavat merkittävää osaa K-ryhmän ympäristövaikutuksista. K-ryhmän ympäristöpolitiikka velvoittaa Keskon kiinteistötoimintaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa

kehittämään kiinteistöjen uudisrakentamiseen, korjaamiseen, konseptimuutoksiin, ylläpitoon ja käyttöön ratkaisuja, jotka vähentävät kiinteistöjen elinkaaren aikaista materiaalien ja energian kulutusta.

Keskon kiinteistöjen sähkön, lämmön ja veden kulutusta on seurattu tarkasti vuodesta 1995 alkaen. Vuodesta 1995 Keskon lämpöenergian ominaiskulutus on laskenut yli 60 % ja vastaavasti sähköenergian ominaiskulutus on laskenut yli 20 %. Tarkan

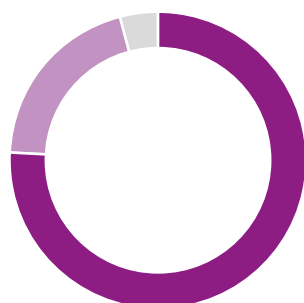
energiaseurannan avulla pidetään kiinteistöjen tekniset järjestelmät kunnossa ja ylläpidetään kiinteistöjen arvoa.



#### LUE LISÄÄ

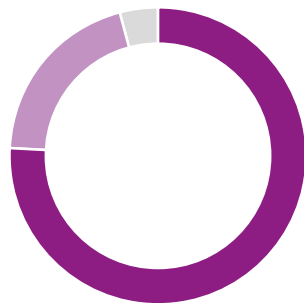
kauppapaikkahankkeista ja energiaratkaisuista vastuullisuusosiossa sivuilla 32–35.

### OMISTUSKOYTEIDEN JAKAUMA 2011



- Strategiset kohteet 76 %
- Peruskohteet 20 %
- Realisointikohteet 0 %
- Kehityskohteet 4 %

### OMISTUSKOYTEIDEN JAKAUMA 2010



- Strategiset kohteet 76 %
- Peruskohteet 20 %
- Realisointikohteet 0 %
- Kehityskohteet 4 %

### Omistuskohteet

| Pääomat*, milj. €      | 2011         | 2010         |
|------------------------|--------------|--------------|
| Suomi                  | 887          | 759          |
| Muut Pohjoismaat       | 96           | 84           |
| Baltia ja Valko-Venäjä | 34           | 38           |
| Venäjä                 | 202          | 125          |
| <b>Yhteensä</b>        | <b>1 219</b> | <b>1 005</b> |

| Pinta-ala, m <sup>2</sup> | 2011           | 2010           |
|---------------------------|----------------|----------------|
| Suomi                     | 693 000        | 615 000        |
| Muut Pohjoismaat          | 97 000         | 90 000         |
| Baltia ja Valko-Venäjä    | 117 000        | 118 000        |
| Venäjä                    | 92 000         | 61 000         |
| <b>Yhteensä</b>           | <b>999 000</b> | <b>884 000</b> |

### Vuokrakohteet

| Vuokravastuu, milj. €  | 2011         | 2010         |
|------------------------|--------------|--------------|
| Suomi                  | 2 055        | 2 059        |
| Muut Pohjoismaat       | 93           | 109          |
| Baltia ja Valko-Venäjä | 125          | 147          |
| Venäjä                 | 40           | 23           |
| <b>Yhteensä</b>        | <b>2 313</b> | <b>2 338</b> |

| Pinta-ala, m <sup>2</sup> | 2011             | 2010             |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Suomi                     | 2 338 000        | 2 338 000        |
| Muut Pohjoismaat          | 185 000          | 190 000          |
| Baltia ja Valko-Venäjä    | 469 000          | 471 000          |
| Venäjä                    | 41 000           | 25 000           |
| <b>Yhteensä</b>           | <b>3 033 000</b> | <b>3 024 000</b> |

\*Kirjanpitoarvot







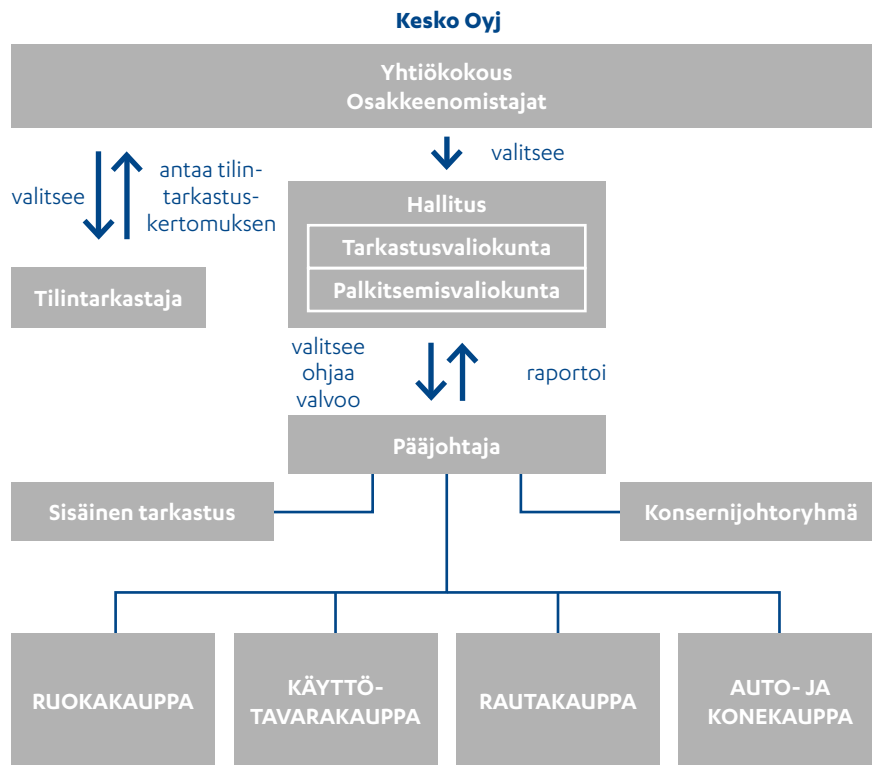
# HALLINNOINTI

## **KESKO** PARHAIDEN CORPORATE GOVERNANCE -RAPORTOIJIEN JOUKOSSA

Kesko valittiin keväällä 2011 World Finance -lehden arvioinnissa Suomen parhaaksi hyvien hallinnointikäytäntöjen (Corporate Governance) kehittäjäksi ja raportoijaksi. Keväällä 2011 Suomessa järjestetyssä Paras Corporate Governance -raportointi 2010 -kilpailussa Kesko valittiin suurten pörssiyritysten sarjan kolmen parhaan joukkoon. Keskon palkka- ja palkkioselvitys sai kilpailussa raadilta parhaat arviot. Myös Keskon riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja sisäisen tarkastuksen kuvaus sai hyvät arviot selkeydestä, läpinäkyvyydestä ja ajantasaisuudesta.

# KESKON HALLINNOINTIPERIAATTEET

## KESKO-KONSERNIN CORPORATE GOVERNANCE -RAKENNE



### KESKON NOUDATTAMAT SÄÄDÖKSET JA HALLINNOINTIKOODI

Kesko Oyj (Kesko tai yhtiö) on suomalainen osakeyhtiö, jonka johtoelinten vastuut ja velvollisuudet määräytyvät Suomen lakien mukaisesti. Emoyhtiö Kesko ja sen tytäryhtiöt muodostavat Kesko-konsernin.

Keskon päätöksentekoa ja hallinnointia ohjaavat Keskon arvot ja vastuulliset toimintatavat. Päätöksenteossa ja hallinnoinnissa noudatetaan Suomen osakeyhtiölakia, julkisesti noteerattuja yhtiöitä koskevia säännöksiä, Keskon yhtiöjärjestyksestä, Keskon hallituksen ja sen valiokuntien työjärjestyksiä ja NASDAQ OMX Helsinki Oy:n sääntöjä ja ohjeita. Yhtiö noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia 2010 (nähtävillä osoitteessa [www.cgfinland.fi](http://www.cgfinland.fi)).

Yhtiö poikkeaa hallinnointikoodin noudattamisesta tai selittää -periaatteen mukaisesti hallinnointikoodin hallituksen jäsenen toi-

mikautta koskevasta suosituksesta. Yhtiön hallituksen jäsenen yhtiöjärjestyksen mukainen toimikausi on kolme vuotta, kun Hallinnointikoodin suosituksessa nro 10 suositellaan, että hallituksen jäsenet tulisi valita vuodeksi kerrallaan. Osakkeenomistaja, joka omistaa lähiyhteisöineen yli 10 % kaikkien Keskon osakkeiden tuottamasta äänimäärästä, on ilmoittanut yhtiön hallitukselle pitävänsä yhtiön pitkäjänteisen kehittämisen kannalta kolmen vuoden toimikautta hyvänä, eikä ole nähnyt tarvetta yhtiöjärjestyksen mukaisen toimikauden lyhentämiseen.

### YHTIÖKOKOUS

Keskon ylintä päätösvaltaa käyttävät yhtiön osakkeenomistajat yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkeenomistajat valitsevat varsinaisessa yhtiökokouksessa yhtiön hallituksen ja tilintarkastajan. Yhtiöllä on ns. yksitasoinen hallintomalli.

Varsinainen yhtiökokous pidetään vuosittain yhtiön hallituksen määräämän ajankohtana kesäkuun loppuun mennessä ja siinä käsitellään yhtiöjärjestyksen mukaan varsinaiselle yhtiökokoukselle kuuluvat asiat ja mahdolliset muut ehdotukset yhtiökokoukselle. Lisäksi yhtiöllä voi tarvittaessa olla ylimääräisiä yhtiökokouksia.

Yhtiökokoukset kutsuu koolle yhtiön hallitus. Osakkeenomistajalla on oikeus osakeyhtiölain mukaisesti saada yhtiökokoukselle kuuluva asia varsinaisen yhtiökokouksen käsiteltäväksi. Osakkeenomistajan tulee toimittaa mahdollinen pyyntö saada asia yhtiökokouksen esityslistalle yhtiön internetsivuilla [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) julkistettavaan päivään mennessä noudattaen annettuja ohjeita. Pääsääntöisesti yhtiökokous käsittelee yhtiön hallituksen yhtiökokoukselle esittämät asiat.

## MERKITTÄVIMMÄT YHTIÖKOKOUKSEN PÄÄTÖSVALTAAN KUULUVAT ASIAT

Merkittävimpiä yhtiökokouksen päätösvaltaan kuuluvia asioita ovat hallituksen jäsenten lukumäärästä päättäminen ja valinta, hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkioista ja taloudellisista etuuksista päättäminen, tilintarkastajan valinta ja tilintarkastajan palkkiosta päättäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen, hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta päättäminen, yhtiöjärjestyksen muuttaminen sekä osakeanneista ja yhtiön varojen jaosta, kuten voitonjaosta, päättäminen.

Äänestettäessä yhtiökokouksen päätökseksi tulee osakeyhtiölain mukaisesti tavallisesti se esitys, jota on kannattanut enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Osakeyhtiölain mukaan on kuitenkin useita asioita, jolloin päätöksen syntyminen edellyttää lain vaatimaa korotettua määränemistä.

## YHTIÖKOKOUKSEN KOOLLE KUTSUMINEN

Osakkeenomistajat kutsutaan yhtiökokoukseen vähintään kahdessa valtakunnallisessa sanomalehdessä julkaistavalla yhtiökokouksekutsulla. Kokoukset toimitetaan aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään kolme viikkoa ennen yhtiökokousta, mutta kuitenkin vähintään yhdeksän päivää ennen osakeyhtiölain mukaista yhtiökokouksen täsmäytyspäivää. Kokoukset ja yhtiön hallituksen ehdotukset yhtiökokoukselle julkistetaan pörssitiedotteena. Samoin julkistetaan pörssitiedotteena sellaisten osakkeenomistajien ehdotukset hallituksen jäsenten lukumääräksi, hallituksen jäseniksi ja hallituksen jäsenten palkkioiksi, jotka omistavat vähintään 10 % yhtiön osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Asiakirjat julkistetaan myös osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

## OSALLISTUMISOIKEUS YHTIÖKOKOUKSEEN

Kaikilla Keskon osakkeenomistajilla on oikeus osallistua Keskon yhtiökokouksiin noudattaen kunkin yhtiökokouksen kutsussa annettuja ohjeita. Osakkeenomistaja voi osallistua yhtiökokoukseen itse tai valtuuttamansa asiamiehen välityksellä. Osakkeenomistaja tai asiamies voi käyttää yhtiökokouksessa yhtä avustajaa.

## YHTIÖKOKOUKSEN PÖYTÄKIRJA

Yhtiökokouksesta laaditaan pöytäkirja, joka asetetaan kokouksessa tehtyjä päätöksiä kuvaavine liitteineen osakkeenomistajien nähtäville osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi) kahden viikon kuluessa yhtiökokouksesta. Lisäksi yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## HALLINTOELINTEN LÄSNÄOLO YHTIÖKOKOUKSESSA

Yhtiön tavoitteena on, että kaikki Keskon hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja tilintarkastaja ovat läsnä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Ylimääräisessä yhtiökokouksessa ovat läsnä yhtiön hallituksen puheenjohtaja, riittävä määrä hallituksen ja sen valiokuntien jäseniä sekä pääjohtaja. Hallituksen jäseneksi ensimmäistä kertaa ehdolla oleva henkilö on läsnä valinnasta päättävässä yhtiökokouksessa, jollei hänen poissaololleen ole painavia syitä.

## OSAKESARJAT

Yhtiöllä on A- ja B-osakesarjat, jotka eroavat toisistaan ainoastaan osakkeiden tuottaman äänimäärän suhteen. A-osake tuottaa yhtiökokouksessa kymmenen ääntä ja B-osake yhden äänen.

## HALLITUS JA SEN VALIOKUNNAT

### HALLITUKSEN TOIMIKAUSI, KOKOONPANO JA RIIPPUMATTOMUUS

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksen jäsenen toimikausi on kolme vuotta siten, että toimikausi alkaa vaalin suorittaneen yhtiökokouksen päätyttyä ja päättyy kolmanneksi seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Keskon hallitukseen kuuluu yhtiöjärjestyksen mukaan vähintään viisi ja enintään kahdeksan jäsentä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan hallituksen koko toimikaudeksi.

Keskon varsinaisen yhtiökokouksen 30.3.2009 valitsemaan hallitukseen kuuluu seitsemän jäsentä:

- kauppaneuvos, diplomikauppias Heikki Takamäki (pj.)
- vuorineuvos Seppo Paatelainen (vpj.)
- kauppatieteiden maisteri Maarit Näkyvä
- vuorineuvos Ilpo Kokkila
- kauppias Esa Kiiskinen
- yliasiamies, kauppatieteiden tohtori Mikko Kosonen
- kauppias Rauno Törrönen.

Heidän toimikautensa päättyy yhtiöjärjestyksen mukaan vuonna 2012 pidettävän varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

Keskon kaikki hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia yhtiöön nähden (non-executive directors).

Hallitus arvioi jäsentensä riippumattomuutta säännöllisesti. Viimeisimmän riippumattomuusarvioinnin 4.4.2011 perusteella hallitus on arvioinut kaikki jäsenet riippumattomiksi yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista ja jäsenten enemmistön riippumattomaksi myös yhtiöstä. Hallituksen jäsenistä Takamäki, Kiiskinen ja Törrönen ovat ei-riippumattomia yhtiöstä, koska kunkin määräysvalta-yhteisöllä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

## KESKEISET TEHTÄVÄT

Keskon hallitus huolehtii yhtiön hallinnon, toiminnan ja kirjanpidon sekä varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus on vahvistanut kirjallisen työjärjestyksen hallituksen tehtävistä, käsiteltävistä asioista, kokouskäytännöstä ja päätöksen-tekomenettelystä. Hallitus käsittelee ja päättää konsernin kannalta taloudellisesti, liiketoiminnallisesti tai periaatteellisesti merkittävät asiat.

- Hallituksen keskeisiä tehtäviä ovat mm.
- päättää konsernistrategiasta ja vahvistaa toimialastrategiat
  - vahvistaa konsernin rullaava suunnitelma, joka sisältää investointisuunnitelman
  - hyväksyä konsernin rahoitus- ja sijoituspolitiikka
  - vahvistaa konsernin riskienhallintapolitiikka sekä käsitellä konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät
  - käsitellä ja hyväksyä konsernitilinpäätös, osavuosikatsaukset ja näitä koskevat pörssitiedotteet sekä toimintakertomus
  - päättää strategisesti tai taloudellisesti merkittävistä yksittäisistä investoinneista, yritysostoista, -myynneistä tai -järjestelyistä sekä vastuusoitumuksista
  - päättää keskeisestä konsernirakenteesta ja -organisaatiosta
  - nimittää ja erottaa yhtiön pääjohtaja, hyväksyä hänen toimitusjohtajasopimuksensa ja päättää hänen palkkauksestaan ja muista taloudellisista etuuksistaan
  - päättää Keskon palkitsemisjärjestelmien periaatteista ja seurata palkitsemisjärjestelmien toteutumista
  - tehdä yhtiökokoukselle mahdolliset ehdotukset osake- tai osakeperusteisista palkitsemisjärjestelmistä ja päättää palkitsemisjärjestelmien osakkeiden tai optio-oikeuksien jaosta ja jaon ehdoista
  - laatia osinkopolitiikka ja vastata osakasarvon kehitymisestä
  - vahvistaa yhtiön arvot
  - käsitellä yhteiskuntavastuun raportti.

## PÄÄTÖKSENTEKO, TOIMINTA JA KOKOUKSET

Keskon hallituksen tehtävänä on edistää Keskon ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Hallituksen jäsen on esteellinen osallistumaan hallituksen jäsenen ja yhtiön välisen asian käsittelyyn. Äänestystilanteessa hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide ja tasatilanteissa päätökseksi tulee se mielipide, jota puheenjohtaja on kannattanut. Henkilövaalissa äänten mennessä tasan ratkaistaan valinta arvalla.

Vuonna 2011 hallitus kokoontui 10 kertaa. Hallituksen jäsenten läsnäoloprosentti hallituksen kokouksissa oli 94,3 %.

## HALLINNOINTI

Vuonna 2011 hallitus on strategiatyössään käsitellyt erityisesti ruokakaupan ja muun toiminnan laajentamista Venäjälle ja jatkanut sähköisen asiakaskommunikaation ja sähköisen kaupan käsittelyä. Hallitus on hyväksynyt ja uudistanut Kesko-konsernin johdon kannustinjärjestelmiä ottamalla käyttöön uuden osakepalkkiojärjestelmän. Se on myös hyväksynyt konsernin päivitetyn riskienhallintapolitiikan. Hallitus on käsitellyt aiempien vuosien tapaan taloudelliset raportit ja seurannut konsernin rahoitustilannetta, hyväksynyt merkittävimmät investoinnit, seurannut konsernitaseisten hankkeiden etenemistä sekä hyväksynyt osavuosikatsaukset ja tilinpäätöksen ennen niiden julkistamista.

Hallituksen kokouksissa käsitellään säännönmukaisesti pääjohtajan esittämä katsaus ajankohtaisista keskeisistä asioista sekä hallituksen tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajien raportit hallituksen kokousta edeltäneistä valiokuntien kokouksista. Tilintarkastaja esittelee säännönmukaisesti tarkastushavaintonsa hallitukselle kerran vuodessa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä.

Hallitus arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekee niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa. Viimeksi hallitus teki toimintaansa ja työskentelytapojaan koskevan itsearvioinnin joulukuussa 2011. Hallitus katsoi toimintaansa arvioidessaan mm., että vuotuiset kaksi strategiakokousta ovat edistäneet Keskon kannalta merkittävimpien asioiden käsittelyä.

### HALLITUKSEN VALIOKUNNAT

Keskolla on hallituksen tarkastusvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta, joihin kumpaankin kuuluu kolme hallituksen jäsentä. Hallitus valitsee varsinaisen yhtiökokouksen päätyttyä valiokuntien puheenjohtajat ja jäsenet keskuudestaan vuodeksi kerrallaan.

Hallitus on vahvistanut valiokunnille kirjalliset työjärjestykset, jotka sisältävät valiokuntien keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Valiokunnilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee päätökset asioista valiokuntien valmistelun pohjalta.

Valiokunnat arvioivat säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojaan ja tekevät niitä koskevan itsearvioinnin kerran vuodessa.

### Tarkastusvaliokunta ja sen toiminta

Tarkastusvaliokuntaan kuuluvat Maarit Näkyvä (pj), Seppo Paatelainen (vpj) ja Mikko Kosonen. Tarkastusvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiöstä ja yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tarkastusvaliokunnan jäseniä valittaessa on otettu huomioon tarkastusvaliokunnan jäseniä koskevat pätevyysvaatimukset.

Tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat mm.

- Kesko-konsernin taloudellisen tilanteen, rahoitustilanteen ja tilinpäätösraportoinnin prosessin seuranta
- yhtiön taloudellisen raportointiprosessin valvonta

- yhtiön sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden arviointi
- yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmääntään antaman selvityksen (Corporate Governance Statement) käsittely
- yhtiön sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen sekä vuotuisen tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssien hyväksyntä ja valiokunnalle toimitettujen raporttien käsittely
- tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisääteisen tilintarkastuksen seuranta
- yhtiön tilintarkastusyhteisön riippumattomuuden arviointi
- yhtiön tilintarkastajan valintaa koskevan päätösehdotuksen valmistelu ja yhteydenpito yhtiön tilintarkastajaan.

Vuonna 2011 tarkastusvaliokunta kokoontui viisi kertaa. Sen jäsenten läsnäolo prosentti valiokunnan kokouksissa oli 93,3 %. Valiokunnan kokouksissa konsernin talous- ja rahoitusjohtaja, talousjohtaja, tarkastusjohtaja ja lakiasiainjohtaja raportoivat säännöllisesti vastuualueistaan valiokunnalle. Valiokunnalle raportoidaan myös Kesko-konsernin rahoitustilanteesta, riskienhallinnasta ja vakuutuksista. Tilintarkastaja on läsnä valiokunnan kokouksissa ja esittää tarkastussuunnitelmansa ja raporttinsa tarkastusvaliokunnalle.

Valiokunta käsitteli vuoden aikana konsernin taloudellista tilannetta koskevat raportit ml. tilinpäätöstiedotteen

## HALLITUKSEN JA SEN VALIOKUNTIEN JÄSENTEN OSALLISTUMINEN KOKOUKSIIN 2011

|                          | Hallituksessa<br>vuodesta | Valiokuntajäsenyys                                       | Osallistuminen |                     |                       |
|--------------------------|---------------------------|--|----------------|---------------------|-----------------------|
|                          |                           |  | Hallitus       | Tarkastusvaliokunta | Palkitsemisvaliokunta |
| Heikki Takamäki (pj.)    | 2001                      | Palkitsemisvaliokunta (pj)                               | 10/10          | -                   | 3/3                   |
|                          | 2006                      | Tarkastusvaliokunta (vpj)<br>Palkitsemisvaliokunta (vpj) | 10/10          | 5/5                 | 3/3                   |
| Seppo Paatelainen (vpj.) |                           |  |                |                     |                       |
| Esa Kiiskinen            | 2009                      |  | 10/10          | -                   | -                     |
| Ilpo Kokkila             | 2006                      | Palkitsemisvaliokunta                                    | 9/10           | -                   | 3/3                   |
| Mikko Kosonen            | 2009                      | Tarkastusvaliokunta                                      | 10/10          | 5/5                 | -                     |
| Maarit Näkyvä            | 2001                      | Tarkastusvaliokunta (pj)                                 | 7/10           | 4/5                 | -                     |
| Rauno Törrönen           | 2009                      |  | 10/10          | -                   | -                     |

| HALLITUKSEN JÄSENTEN RIIPPUMATTOMUUS 2011* | Yhtiöstä riippumaton | Merkittävästä osakkeenomistajasta riippumaton |       |
|--|----------------------|---|-------|
|  |                      | Ei**  | Kyllä |
| Heikki Takamäki (pj.)                      |                      | Ei**  | Kyllä |
| Seppo Paatelainen (vpj.)                   |                      | Kyllä   | Kyllä |
| Esa Kiiskinen                              |                      | Ei**  | Kyllä |
| Ilpo Kokkila                               |                      | Kyllä   | Kyllä |
| Mikko Kosonen                              |                      | Kyllä   | Kyllä |
| Maarit Näkyvä                              |                      | Kyllä   | Kyllä |
| Rauno Törrönen                             |                      | Ei**  | Kyllä |

\* Riippumattomuusarvioinnin 4.4.2011 perusteella.

\*\* Kiiskisen, Takamäen ja Törrösen kunkin määräysvalta yhtiöillä on ketjusopimus Kesko-konserniin kuuluvan yhtiön kanssa.

ja osavuosikatsaukset ja esitti suosituksen hallitukselle osavuosikatsausten ja tilinpäätöstiedotteen käsittelystä. Lisäksi valiokunta käsitteli konsernin ulkoisen tarkastuksen, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan raportit, konsernin sisäisen tarkastuksen ulkoisen laadunarvioinnin raportin sekä hyväksyi sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja tarkastussuunnitelman, budjetin ja resurssit vuodelle 2012. Valiokunta myös arvioi tilintarkastajan riippumattomuutta ja neuvontapalveluja konsernille. Tarkastusvaliokunta on valmistellut ja tehnyt Keskon varsinaiselle yhtiökokoukselle ehdotuksen Keskolle valittavasta tilintarkastajasta.

**Palkitsemisvaliokunta ja sen toiminta**

Palkitsemisvaliokuntaan kuuluvat Heikki Takamäki (pj), Seppo Paatelainen (vpj) ja Ilpo Kokkila. Palkitsemisvaliokunnan kaikki jäsenet ovat riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajasta ja sen enemmistö myös yhtiöstä.

Palkitsemisvaliokunnan työjärjestyksen mukaisia tehtäviä ovat mm.

- yhtiön pääjohtajan palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien sekä toimitusjohtajasopimuksen valmistelu hallitukselle
- liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksen ja muiden taloudellisten etuuksien valmistelu
- pääjohtajan ja liiketoiminta-alueesta vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten nimitysasioiden valmistelu ja heidän seuraajinsa kartoittaminen
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja valmistelu yhtiön hallitukselle
- palkka- ja palkkioselvityksen käsittely.

Vuonna 2011 palkitsemisvaliokunta kokonnuti kolme kertaa. Sen jäsenten läsnäolo-prosentti kokouksissa oli 100 %. Valiokunta valmisteli hallitukselle ehdotukset konsernin johdon ja avainhenkilöiden uudeksi pitkän aikavälin kannustinjärjestelmäksi

ja johdon tulospalkkiojärjestelmän periaatteiksi.

Katso Keskon hallituksen jäsenistä tarkemmin sivuilta 56–57 tai osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

**YRITYKSEN JOHTO**

**PÄÄJOHTAJA**

Keskolla on toimitusjohtaja, josta käytetään nimitystä pääjohtaja. Keskon pääjohtaja on vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari Matti Halmesmäki. Hän on toiminut Keskon pääjohtajana 1.3.2005 alkaen.

Pääjohtajan tehtävänä on johtaa yhtiön toimintaa yhtiön hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti sekä informoida hallitusta yhtiön liiketoiminnan ja taloudellisen tilanteen kehityksestä. Hän vastaa lisäksi yhtiön juoksevan hallinnon järjestämisestä ja valvoo, että yhtiön varainhoito on järjestetty luotettavasti. Pääjohtaja toimii myös konsernijohtoryhmän puheenjohtajana, konsernin keskeisten tytäryhtiöiden Ruokakesko Oy:n, Rautakesko Oy:n ja VV-Auto Group Oy:n hallitusten puheenjohtajana ja käyttötavaratoimialan toimialahallituksen puheenjohtajana.

Pääjohtajan valitsee hallitus. Hallitus on päättänyt pääjohtajan toimitusuhteen ehdot. Yhtiön ja pääjohtajan välillä on solmittu hallituksen hyväksymä kirjallinen toimitusjohtajasopimus.

Katso Keskon pääjohtajasta tarkemmin sivulta 58 tai osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

**KONSERNIJOHTORYHMÄ**

Kesko-konsernissa on konsernijohtoryhmä, jonka puheenjohtajana on Keskon pääjohtaja. Konsernijohtoryhmällä ei ole lakiin tai yhtiöjärjestykseen perustuvaa toimivaltaa. Konsernijohtoryhmän tehtävänä on konsernilaajuisten kehityshankkeiden sekä konsernitaseisten periaatteiden ja menettelytapojen käsittely. Lisäksi konsernijohtoryhmässä käsitellään mm. konsernin ja toimialayhtiöiden liiketoimintasuunnitelmia, tuloskehitystä ja Keskon hallituksessa

käsiteltäviä asioita, joiden valmisteluun se myös osallistuu. Konsernijohtoryhmä kokoontuu 8–10 kertaa vuodessa.

Katso Keskon konsernijohtoryhmästä tarkemmin sivuilta 58–59 tai osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

**PALKITSEMINEN**

**HALLITUKSEN JA SEN VALIOKUNTIEN PALKITSEMINEN**

Varsinainen yhtiökokous päättää Keskon hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot sekä muut taloudelliset etuudet vuosittain. Hallituksen ja sen valiokuntien jäsenten palkkiot maksetaan yksinomaan rahakorvauksina.

**PÄÄJOHTAJAN JA MUUN JOHDON PALKITSEMINEN**

Pääjohtajan ja muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkitsemisjärjestelmä koostuu kiinteästä rahapalkasta (kuukausipalkasta), luontoiseduista (vapaa auto- ja matkapuhelinetu), vuosittain päätettävien tulospalkkiokriteerien perusteella määrytyvästä tulospalkkiosta (tulospalkkion enimmäismäärä pääjohtajalla enintään kahdeksan kuukauden rahapalkkaa ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä enintään 4–5 kuukauden rahapalkkaa vastaava määrä), osakepalkkio- ja optiojärjestelmistä ja johdon eläke-eduista.

Keskon hallitus päättää palkitsemisvaliokunnan valmistelusta pääjohtajan ja liiketoiminta-alueista vastaavien konsernijohtoryhmän jäsenten henkilökohtaisesta palkkauksesta, muista taloudellisista etuuksista sekä tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja maksettavista tulospalkkiosta. Muiden konsernijohtoryhmän jäsenten palkkauksesta ja muista taloudellisista etuuksista päättää pääjohtaja hallituksen palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajan antamissa rajoissa.

Katso Keskon johdon palkitsemisesta ja yhtiön osakepalkkio- ja optiojärjestelmistä tarkemmin sivuilta 50–51 ja 58–59 tai osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

**KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENET JA VASTUUALUEET 2011**

|  | Nimitetty konsernijohtoryhmään | Vastuualue   |
|--|--------------------------------|--|
| Matti Halmesmäki, pj.                                | 1.1.2001                       | Keskon pääjohtaja  |
| Terho Kalliokoski, Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja   | 17.3.2005                      | Ruokakauppa  |
| Minna Kurunsaari, käyttötavarakaupan toimialajohtaja | 1.12.2011                      | Käyttötavarakauppa, sähköisen markkinoinnin ja palvelujen hankkeet |
| Arja Talma, Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja*         | 17.3.2005                      | Rautakauppa  |
| Pekka Lahti, VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja      | 1.3.2005                       | Auto- ja konekauppa  |
| Riitta Laitasalo, Keskon henkilöstöjohtaja           | 1.1.2001                       | Henkilöstö, K-instituutti  |
| Merja Haverinen, Keskon viestintäjohtaja             | 1.4.2011                       | Konsernin viestintä, yhteiskuntavastuu, brändit                    |
| Jukka Erlund, Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO | 1.11.2011                      | Talous ja rahoitus, tietohallinto-ohjaus, talouspalvelut           |

\* Talma toimi 1.11.2011 asti Keskon talous- ja rahoitusjohtaja, CFO:na

Konsernijohtoryhmään ovat kuuluneet vuonna 2011 myös Keskon viestintäjohtajana 31.3.2011 asti toiminut Paavo Moilanen, Rautakesko Oy:n toimitusjohtajana 9.6.2011 asti toiminut Jari Lind ja käyttötavarakaupan toimialajohtajana 30.11.2011 asti toiminut Matti Leminen.

HALLITUKSEN JÄSENILLE 2011 MAKSETUT VUOSI- JA KOKOuspalkkiot HALLITUS- JA VALIOKUNTATYÖSTÄ (€)

|                          | Vuospalkkiot   | Kokouspalkkiot |                     |                       | Yhteensä       |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------------|-----------------------|----------------|
|                          |                | Hallitus       | Tarkastusvaliokunta | Palkitsemisvaliokunta |                |
| Heikki Takamäki (pj.)    | 80 000         | 5 000          | -                   | 1 500                 | 86 500         |
| Seppo Paatelainen (vpj.) | 50 000         | 5 000          | 2 500               | 1 500                 | 59 000         |
| Esa Kiiskinen            | 37 000         | 5 000          | -                   | -                     | 42 000         |
| Ilpo Kokkila             | 37 000         | 4 500          | -                   | 1 500                 | 43 000         |
| Mikko Kosonen            | 37 000         | 5 000          | 2 500               | -                     | 44 500         |
| Maarit Näkyvä            | 37 000         | 3 500          | 4 000               | -                     | 44 500         |
| Rauno Törrönen           | 37 000         | 5 000          | -                   | -                     | 42 000         |
| <b>Yhteensä</b>          | <b>315 000</b> | <b>33 000</b>  | <b>9 000</b>        | <b>4 500</b>          | <b>361 500</b> |

VARSINAISEN YHTIÖKOKOUKSEN PÄÄTTÄMÄT HALLITUKSEN VUOSI- JA KOKOuspalkkiot vuosina 2006–2011 (€)

| Vuospalkkio                   | Palkkio/vuosi |           | Kokouspalkkiot  | Palkkio/kokous |           |
|-------------------------------|---------------|-----------|---|----------------|-----------|
|                               | 2009–2011     | 2006–2008 |   | 2009–2011      | 2006–2008 |
| Hallituksen puheenjohtaja     | 80 000        | 60 000*   | Palkkio hallituksen kokouksesta   | 500            | 500       |
| Hallituksen varapuheenjohtaja | 50 000        | 42 000*   | Palkkio valiokuntien kokouksesta  | 500            | 500       |
| Hallituksen jäsen             | 37 000        | 30 000*   | Valiokunnan puheenjohtajan palkkio valiokunnan kokouksesta, jos hän ei ole myös hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja | 1 000          | 1 000     |

\* Vuosina 2006–2008 päätetyt kuukausipalkkiot on muutettu vuosipalkkioksi.

PÄÄJOHTAJA MATTI HALMESMÄKI

Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut 2009–2011 (€)

|                    | 2011             | 2010           | 2009           |
|--------------------|------------------|----------------|----------------|
| Kiinteä rahapalkka | 642 900          | 605 100        | 569 300        |
| Tulospalkkiot*     | 339 500          | 227 500        | 152 250        |
| Luontoisedut       | 19 980           | 22 560         | 23 014         |
| <b>Yhteensä</b>    | <b>1 002 380</b> | <b>855 160</b> | <b>744 564</b> |

\* Maksettu tulospalkkio edellisen vuoden tuloksen perusteella.

Annetut optio-oikeudet 2007–2011 (kpl)

| Optio-oikeus (tunnus) | 2010–2011 | 2009          | 2008          | 2007          |
|-----------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| 2007A kpl             | -         | -             | -             | 50 000        |
| 2007B kpl             | -         | -             | 50 000        | -             |
| 2007C kpl             | -         | 50 000        | -             | -             |
| <b>Yhteensä</b>       | <b>-</b>  | <b>50 000</b> | <b>50 000</b> | <b>50 000</b> |

Pääjohtajalla oli 31.12.2011 hallussaan 50 000 2007A-, 30 000 2007B- ja 50 000 2007C-optio-oikeutta.

Osakepalkkio (kpl)

|                         | 2011       | 2012       |
|-------------------------|------------|------------|
| Enimmäismäärä           | 18 000     | 21 000*    |
| Annetaan*               | 7 794      | -          |
| Sitouttamisjakso (asti) | 31.12.2014 | 31.12.2015 |

\* Hallituksen päätös helmikuussa 2012. Ansaintajaksolta 2011 annettavat osakkeet annetaan huhtikuun loppuun 2012 mennessä järjestelmän ehtojen mukaisesti. Ansaintajaksolta 2012 annettavien osakkeiden lukumäärä päätetään vuonna 2013.

Sitouttamisjakso

Palkkiona annettaviin Kesko B-osakkeisiin liittyvä kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa.

Eläke-edut

Pääjohtaja on Keskon Eläkekassan A-osaston jäsen ja hänen eläke-etunsa määräytyvät osaston sääntöjen ja hänen toimitusjohtajasopimuksensa mukaisesti. Hänen toimitusjohtajasopimuksensa mukaista toimikauttaan jatkettiin vuonna 2011 siten, että hän jää vanhuuseläkkeelle täytettyään 63 vuotta. Hänen eläke-etunsa on etuusperusteinen. Jäädessään eläkkeelle hän saa eläkettä 66 % eläkepalkastaan. Eläkepalkkaa määritettäessä otetaan huomioon hänen kiinteä rahapalkkansa, tulospalkkiot ja luontoisedut viimeiseltä 10 vuodelta.

Irtisanomisaika ja -korvaus

Yhtiön irtisanoessa hänet pääjohtaja saa 12 kuukauden irtisanomisaajan palkan lisäksi erillisen kertakaikkisen irtisanomiskorvauksen, joka vastaa hänen 12 kuukauden rahapalkkaansa ja luontoisetuja (yhteensä 24 x irtisanomiskuukauden rahapalkka + luontoisedut). Hänen itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu 6 kuukauden irtisanomisaajan palkkaan.

Sitouttamisjakso\*

|               |
|---------------|
| 4/2007–4/2010 |
| 4/2008–4/2011 |
| 4/2009–4/2012 |

\* Jakso, jonka aikana optio-oikeuksia ei voi luovuttaa eikä käyttää osakkeiden merkintään.

Omistusvelvoite

Optio-oikeuksista saaduista myyntituloista 25 %:lla on hankittava yhtiön osakkeita pysyväisluonteiseen omistukseen.

Osakkeiden antaminen perustuu hallituksen kullekin ansaintajaksolle asettamien ansaintakriteerien täyttymiseen. Hallitus päättää kunkin ansaintajakson ansaintakriteerit ja osakepalkkion enimmäismäärät vuosittain ansaintajakson alussa. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B-osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksoa seuraavan vuoden alussa. Ansaintajaksojen 2011–2012 kriteerit yhtä suurin painotuksin ovat Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä, Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitys ansaintajakson aikana ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksiin.

Lisäksi maksetaan rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

## KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENEN PALKAT, TULOSPALKKIOT JA LUONTOISEDUT 2010–2011 (€)\*

|                        | Kiinteä rahapalkka |                  | Tulospalkkiot  |                | Luontoisedut   |                | Yhteensä         |                  |
|------------------------|--------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
|                        | 2011               | 2010             | 2011           | 2010           | 2011           | 2010           | 2011             | 2010             |
| Matti Halmesmäki (pj.) | 642 900            | 605 100          | 339 500        | 227 500        | 19 980         | 22 560         | 1 002 380        | 855 160          |
| Konsernijohtoryhmä**   | 1 537 924          | 1 515 860        | 438 500        | 244 250        | 97 127         | 112 080        | 2 073 550        | 1 872 190        |
| <b>Yhteensä</b>        | <b>2 180 824</b>   | <b>2 120 960</b> | <b>778 000</b> | <b>471 750</b> | <b>117 107</b> | <b>134 640</b> | <b>3 075 930</b> | <b>2 727 350</b> |

\* Palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut on ilmoitettu maksuperusteella. Vuoden 2010 ansainnan suoriteperusteella saa lisäämällä 2010 palkkoihin ja luontoisetuihin taulukossa vuonna 2011 maksetuksi ilmoitetun tulospalkkion. Vuodelta 2011 kertyvästä tulospalkkiosta päätetään keväällä 2012.

\*\* Poislukien pääjohtaja Halmesmäki. Konsernijohtoryhmän luvuissa on otettu huomioon jäsenistön muutokset 2011 ja niissä on mukana kunkin jäsenen palkat, tulospalkkiot ja luontoisedut jäsenyysajalta.

## KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENILLE ANNETUT OPTIO-OIKEUDET 2007–2011 (KPL)

| Antovuosi             | 2010–2011 | 2009           | 2008           | 2007           |
|-----------------------|-----------|----------------|----------------|----------------|
| Optio-oikeus (tunnus) |           | (2007C)        | (2007B)        | (2007A)        |
| Matti Halmesmäki, pj. | -         | 50 000         | 50 000         | 50 000         |
| Konsernijohtoryhmä*   | -         | 115 000        | 100 000        | 99 500         |
| <b>Yhteensä</b>       | <b>-</b>  | <b>165 000</b> | <b>150 000</b> | <b>149 500</b> |

\* Poislukien pääjohtaja Halmesmäki. Konsernijohtoryhmän luvussa on otettu huomioon jäsenistön muutokset 2011 ja niissä on mukana Kurunsaaren, Erlundin ja Haverisen optio-oikeuksien määrät heidän aloittaessaan konsernijohtoryhmän jäsenenä vuonna 2011.

Konsernijohtoryhmän jäsenistä pääjohtaja Halmesmällä oli 31.12.2011 hallussaan 50 000 2007A-, 30 000 2007B- ja 50 000 2007C-optio-oikeutta ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä yhteensä 95 000 2007A-, 84 750 2007B- ja 115 000 2007C-optio-oikeutta eli kaikilla konsernijohtoryhmän jäsenillä yhteensä 145 000 2007A-, 114 750 2007B- ja 165 000 2007C-optio-oikeutta.

Optio-oikeuksiin 2007A–2007C liittyy Keskon hallituksen optionsaajille asettama velvoite hankkia 25 %:lla optio-oikeuksista saaduista myyntituloista yhtiön osakkeita pysyväisluonteiseen omistukseen. Sitouttamisjaksot (jakso, jonka aikana optio-oikeuksia ei voi luovuttaa eikä käyttää osakkeiden merkintään): 2007A: 4/2007–4/2010; 2007B: 4/2008–4/2011; 2007C: 4/2009–4/2012.

## KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENEN OSAKEPALKKIOT (KPL)

|                       | 2011          |               | 2012            |
|-----------------------|---------------|---------------|-----------------|
|                       | Enimmäismäärä | Annetaan**    | Enimmäismäärä** |
| Matti Halmesmäki, pj. | 18 000        | 7 794         | 21 000          |
| Konsernijohtoryhmä*   | 33 300        | 14 419        | 40 500          |
| <b>Yhteensä</b>       | <b>51 300</b> | <b>22 213</b> | <b>61 500</b>   |

\* Poislukien pääjohtaja Halmesmäki. Konsernijohtoryhmän luvussa on otettu huomioon jäsenistön muutokset 2011 ja tiedot on ilmoitettu vuoden 2011 lopun tilanteen mukaisena.

\*\* Hallituksen päätös helmikuussa 2012. Ansaintajaksolta 2011 annettavat osakkeet annetaan huhtikuun loppuun 2012 mennessä järjestelmän ehtojen mukaisesti. Ansaintajaksolta 2012 annettavien osakkeiden lukumäärä päätetään vuonna 2013.

Osakkeiden antaminen perustuu hallituksen kullekin ansaintajaksolle asettamien ansaintakriteerien täyttymiseen. Hallitus päättää kunkin ansaintajaksosn ansaintakriteerit ja osakepalkkion enimmäismäärät vuosittain ansaintajaksosn alussa. Ansaintakriteerien täyttymisen perusteella annettavien Keskon B -osakkeiden lopulliset määrät hallitus päättää ansaintajaksosn seuraavan vuoden alussa. Ansaintajaksosn 2011–2012 kriteerit yhtä suurin painotuksin ovat Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä, Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitys ansaintajaksosn aikana ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksin.

Lisäksi maksetaan rahaosuus, jolla katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

Palkkiona annettaviin Keskon B -osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksosn seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. Ansaintajaksosn 2011 annettavien osakkeiden sitouttamisjakso päättyy 31.12.2014.

## KONSERNIJOHTORYHMÄN JÄSENEN ELÄKE-EDUT SEKÄ IRTISANOMISAJAT JA -KORVAUKSET

|                       | Vanhuseläkeikä (v.) | Eläke eläke-palkasta (%) | Irtisanomis-aika | Irtisanomis-korvaus |   |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|------------------|---------------------|---|
| Matti Halmesmäki, pj. | 63                  | 66                       | 6*/12 kk         | 12 kk:n palkka      | Yhtiön irtisanoessa johtaja saa 6–12 kuukauden irtisanomisajan palkan |
| Terho Kalliokoski     | 62                  | 66                       | 6 kk             | 6 kk:n palkka       | lisäksi erillisen kertakaikkisen irtisano-                            |
| Minna Kurunsaari      | 62                  | 66                       | 6 kk             | 6 kk:n palkka       | miskorvauksen, joka vastaa hänen 6–12                                 |
| Arja Talma            | TyEL:n** mukainen   | TyEL:n** mukainen        | 6 kk             | 6 kk:n palkka       | kuukauden kiinteää rahapalkkaansa ja                                  |
| Pekka Lahti           | 62                  | 66                       | 6 kk             | 12 kk:n palkka      | luontoisetuja (yhteensä 12–24 x                                       |
| Riitta Laitasalo      | 60                  | 66                       | 6 kk             | 12 kk:n palkka      | irtisanomiskuukauden rahapalkka +                                     |
| Merja Haverinen       | TyEL:n** mukainen   | TyEL:n** mukainen        | 6 kk             | 6 kk:n palkka       | luontoisedut). Hänen itse irtisanoutues-                              |
| Jukka Erlund          | TyEL:n** mukainen   | TyEL:n** mukainen        | 6 kk             | 6 kk:n palkka       | sa hän on oikeutettu irtisanomisajan                                  |

Muut johtajat kuin Erlund, Haverinen ja Talma ovat Keskon Eläkekassan A-osaston jäseniä. Heillä eläkeikä ja eläkkeen määrä määräytyy osaston sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen perusteella. Heidän eläkkeensä on etuusperusteinen.

\*Pääjohtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu 6 kuukauden irtisanomisajan palkkaan.

\*\*Työntekijän eläkelaki (TyEL).

## HALLINNOINTI

### RISKIENHALLINTA, SISÄINEN VALVONTA JA SISÄINEN TARKASTUS

#### RISKIENHALLINTA

##### Riskienhallinta on Keskoissa olennainen osa johtamista

Riskienhallinta on Keskoissa ennakoivaa, olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Kesko-konsernissa asiakasluopusten täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Hyvin toimiva riskienhallinta on Keskolle kilpailuetu.

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka. Tämä politiikka perustuu COSO ERM -viitekehykseen ja SFS-ISO riskienhallintastandardiin. Poliitikassa määritellään riskienhallinnan päämäärät, periaatteet, toimintatavat, organisointi ja vastuut. Riskit jaotellaan Keskoissa strategisiin, operatiivisiin ja rahoitusriskeihin.

Keskoissa riski on määritelty tapahtumaksi tai olosuhteeksi,

- joka voi vaikeuttaa tai estää Keskon tavoitteiden saavuttamista tai
- jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuuksia jää hyödyntämättä.

##### Konsernissa on yhtenäinen riskien arviointi- ja raportointimalli

Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonais-

valtaisesti. Tämä tarkoittaa, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana liiketoimintaa konserni-, toimiala-, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa. Riskien tunnistamisella ja arvioinnilla on keskeinen rooli Keskon strategia-työssä ja rullaavassa suunnittelussa. Lisäksi riskiarviointeja tehdään merkittävistä hankkeista, jotka liittyvät investointeihin tai toiminnan muutoksiin.

Keskoissa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen vaikutuksia, todennäköisyyttä ja hallinnan tasoa. Kaikkia riskejä ei voi tai ei kannata hallita. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon taloudellisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle. Riskienhallintatoimenpiteille nimetään vastuhenkilöt, jotka vastaavat toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Määritellyt toimenpiteet liitetään toimintasuunnitelmiin ja seurantoihin.

##### Vakuuttaminen osa Keskon riskienhallintaa

Vakuuttaminen on osa Keskon riskienhallintaa ja Keskon hallituksen vahvistamissa vakuutusperiaatteissa määritellään vakuuttamisen periaatteet. Vakuuttamisen tavoitteena on varmistaa, että konsernin

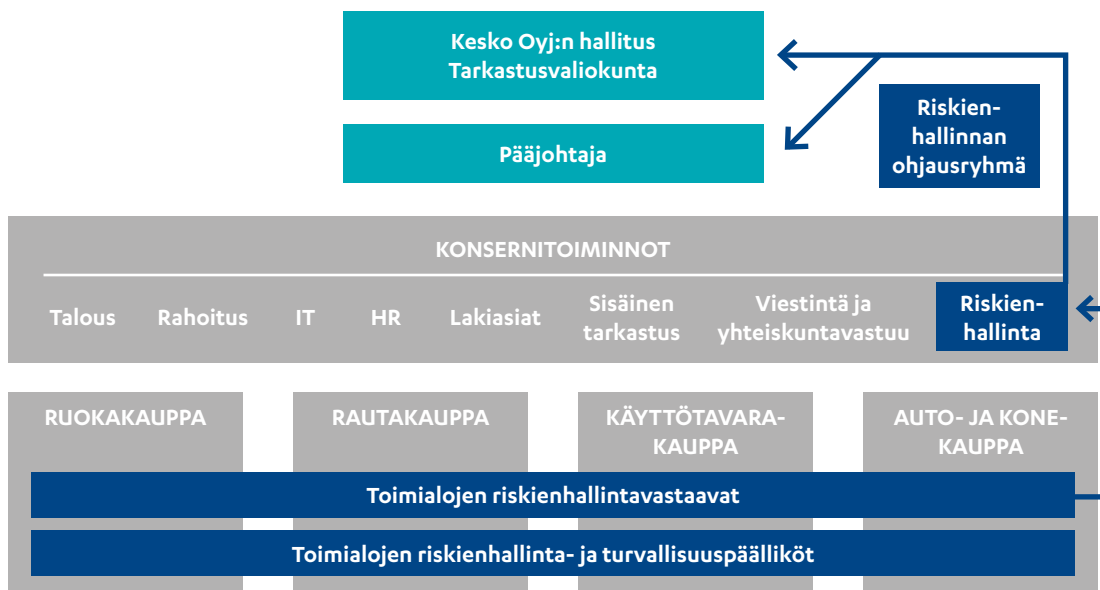
henkilöstö, omaisuus, liiketoiminta ja vastuut on vakuutettu tarkoituksenmukaisella ja taloudellisella tavalla lainsäädäntö, konsernin kulloisetkin riskit ja riskinkantokyky huomioon ottaen. Konsernin riskienhallinta vastaa konsernitasoisista vakuutusohjelmista, niiden kilpailuttamisesta sekä meklaripalveluista osana konsernin vahinkoriskien hallintaa.

##### Vastuut ja roolit riskienhallinnassa

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on liiketoimintajohtolla ja konsernitoimintojen johtolla. Kullakin toimialalla on johtoryhmään kuuluva riskienhallinnan vastuuhenkilö, yleensä talousjohtaja, joka vastaa riskienhallinnan ja turvallisuuden koordinoinnista ja ohjeistamisesta toimialalla ja riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista. Lisäksi toimialoilla on riskienhallinta- ja turvallisuuspäälliköitä, jotka vastaavat riskienhallinnan ja turvallisuuden kehittämisestä ja ohjaamisesta toimialallaan yhteistyössä liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen kanssa.

Keskoissa toimii konsernitasoinen riskienhallinnan ohjausryhmä, jossa konsernin pääjohtaja on puheenjohtaja ja jäsenet ovat toimialojen ja konsernitoimintojen johtoa. Konsernin riskienhallintatoiminto ohjaa ja koordinoi riskienhallinnan ja turvallisuuden yhteisten menettelyiden kehittämistä, parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa konsernissa sekä vastaa riskiraportoinnista konsernin johdolle. Konsernin riskienhallinta laatii neljännesvuosittain toimialojen ja konsernitoimintojen riski-

## RISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI KESKO-KONSERNISSA



■ Riskienhallinnan asiantuntijavastuu



analyysien perusteella konsernin riskikartan merkittävimmistä riskeistä ja niiden hallinnasta.

Konsernin riskikartta, merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät sekä niiden muutokset ja hallintatoimenpiteet raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia. Keskon hallitus käsittelee merkittävimmät riskit, toimenpiteet niiden hallitsemiseksi sekä arvioi riskienhallinnan toimivuutta. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja muutoksista niihin osavuosikatsauksissa.

Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Konsernirahoitus vastaa keskitetysti rahoituksen hankinnasta, likviditeetin hallinnasta, rahoittajasuhteista ja rahoitusriskien hallinnasta.

### Riskienhallinnan toteuttaminen 2011

Keskon riskienhallintapoliittikka päivitettiin loppuvuonna 2011. Uudessa politiikassa on otettu huomioon SFS-ISO 31000 -standardin ”Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet” vaikutukset. Keskon riskienhallintaprosessi on vakiintunut eikä siinä ole tapahtunut merkittäviä muutoksia 2011 aikana.

Riskienhallinta on ollut mukana tiiviisti uusien sirukorttimaksupäätteiden käyttöönottoprojektissa mm. käyttöönottoprojektin ja käytön riskien arvioimisessa sekä uusien toimintamallien määrittelyssä.

Työturvallisuuden parantamiseksi on jatkettu vuonna 2009 tehdyn laajan arviointikyselyn hyödyntämistä tunnistettujen vaaratekijöiden arvioinnilla ja määrittämällä niille toimenpiteet toimipaikka- tai yksikkökohtaisesti.

Vahinkovakuuttamiseen liittyen on yhteistyökumppaneiden kanssa etsitty ja otettu käyttöön uusia yhteistyön muotoja tavoitteena Keskon ennaltaehkäisevän riskienhallintatyön tukeminen. Vakuutusmeklaripalvelut sekä Keskon Suomen henkilöstöä koskeva lakisääteinen tapaturmavakuutus kilpailutettiin.

### Riskienhallinnan painopisteitä 2012

Keskon laajentaessa liiketoimintaansa voimakkaasti Venäjällä riskienhallintaresursseja siellä lisätään ja toimialojen yhteistyötä sekä konserniohjausta vahvistetaan. Keskon riskienhallinnassa jatketaan työtä vahinkojen ja väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi, jatkuvuussuunnitelmien ylläpitämiseksi ja testaamiseksi sekä kustannustehokkaiden vakuutuspalveluiden hankkimiseksi. Kesko-konsernin vahinkovakuutukset kilpailutetaan alkuvuoden aikana.

Riskienhallinta jatkaa tiivistä yhteistyötä muiden konsernitoimintojen, erityisesti sisäisen tarkastuksen, lakiasiain, henkilöstö-, talous-, rahoitus- ja IT-toimintojen kanssa mm. vastuullisten toimintatapojen läpiviennin varmistamiseksi, henkilöstöturvallisuuden sekä tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvien riskien hallinnan kehittämiseksi.

### Merkittävimmät riskit ja niiden hallintatoimenpiteet

Keskon liiketoimintaan vaikuttavista riskeistä, epävarmuustekijöistä ja niiden hallintatoimenpiteistä sekä Keskon riskienhallinnan järjestämisestä ja periaatteista on kerrottu osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat) ja hallituksen toimintakertomuksessa sivulla 62.

Rahoitusriskejä (mm. vastapuoliriski, likviditeettiriski, ostotoimintaan liittyvä kurssiriski, korkoriski ja sähkötermiineihin liittyvä hyödykeriski) kuvataan IFRS:n mukaisesti Keskon vuoden 2011 tilinpäätöksen liitteessä 39.

### SISÄINEN VALVONTA

Sisäinen valvonta on osa Keskon johtamista, hallinnointia ja päivittäistä toimintaa. Vastuu sisäisen valvonnan järjestämisestä kuuluu hallitukselle ja pääjohtajalle. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen valvonnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansainvälisesti laajasti hyväksytyihin hyvän valvonnan periaatteisiin (COSO).

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkea ennaltaehkäisevää toimintaa, päivittäistä ja jälkikäteistä valvontaa, jonka tarkoituksena on varmistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Keskon arvot ja toimintaperiaatteet sekä yhtiön strategia ja tavoitteet luovat perustan koko sisäiselle valvonnalle. Keskon toimintaperiaatteet on saatettu keskolaisten tietoon Vastuulliset toimintatapamme -oppaan ja sitä koskevan konserninlaajuisen koulutusohjelman avulla.

Päivittäistä valvontaa ovat työohjeet, järjestelmä- ja manuaaliset kontrollit, kuten myös vastuiden ja valtuuksien määrittäminen, eriyttäminen, toimenkuvat, hyväksymisvaltuudet ja varamiesmenettelyt sekä taloudellinen ja muu raportointi. Kesko-konsernin sisäinen tarkastus arvioi ja todentaa sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta sekä avustaa johtoa ja yhtiöitä sisäisen valvontajärjestelmän kehittämisessä.

Sisäisen valvonnan tavoitteena Kesko-konsernissa on varmistaa toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, taloudellisen ja toiminnallisen raportoinnin luotettavuus, lakien ja sopimusten sekä Keskon arvojen ja toimintaperiaatteiden noudattaminen sekä varallisuuden ja tiedon turvaaminen.

### SISÄINEN TARKASTUS

Keskon sisäinen tarkastus vastaa pörssiyrityöltä edellytettävästä konsernin riippumattomasta arviointi- ja varmistustoiminnosta, joka selvittää ja todentaa järjestelmällisesti riskienhallinnan, valvonnan sekä johtamisen ja hallinnoinnin tehokkuutta. Keskon hallituksen tarkastusvaliokunta on vahvistanut Keskon sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen.

### Sisäisen tarkastuksen organisointi ja toiminta

Sisäinen tarkastus toimii Keskon pääjohtajan ja tarkastusvaliokunnan alaisuudessa ja raportoi havainnoistaan ja suosituksistaan tarkastusvaliokunnalle, pääjohtajalle, tarkastuskohteen johdolle sekä tilintarkastajalle. Toiminto kattaa kaikki Keskon toimialat, yhtiöt ja toiminnot.

Tarkastustoiminta perustuu riskianalyysiin ja konserni- ja toimialajohdon kanssa käytäviin riskienhallinta- ja valvontakeskusteluihin. Myös tilintarkastajan kanssa järjestetään säännöllisesti tapaamisia. Vuosittain laaditaan sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelma, jonka pääjohtaja ja tarkastusvaliokunta hyväksyvät. Tarkastussuunnitelmaa muutetaan tarvittaessa riskiperusteisesti.

Sisäinen tarkastus hankkii tarvittaessa ulkoisia ostopalveluita lisäresursseja tai erityisosaamista vaativien tarkastustehtävien suorittamiseen. Tarkastuksissa voidaan hyödyntää myös Kesko-konsernin muiden asiantuntijoiden osaamista ja työpanosta.

Sisäinen tarkastus toimii yhteistyössä konsernin riskienhallintatoiminnon kanssa ja osallistuu riskienhallinnan ohjausryhmän työskentelyyn. Sisäinen tarkastus arvioi vuosittain Keskon riskienhallintajärjestelmän toimivuutta.

### Sisäisen tarkastuksen toimintaa 2011

Sisäisen tarkastuksen painopistealueita olivat vuonna 2011 ulkomaantoimintojen tarkastus ja tietojärjestelmätarkastus. Ulkomaantoimintojen tarkastuksessa keskityttiin liiketoimintamuutosten läpivientiin, valikoimien hallintaan sekä ostotoimintaan ja muihin peruskontrolleihin. Tietojärjestelmätarkastuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota meneillään oleviin järjestelmä-hankkeisiin, jatkuvuuteen ja tietoturvasuuteen. Myös Keskon laskentaperiaatteiden ja raportointiohjeiden noudattamista todennettiin ja arvioitiin eri tarkastuksissa. Tarkastuksissa hyödynnettiin tiedon louhinta- ja analysointiohjelmistoa aikaisempaa laajemmin. Tarkastustyön kehittämiseksi toteutettiin sisäisen tarkastuksen ulkoinen laadunvarmistusarviointi. Yhteistyötä tilintarkastajan kanssa tiivistettiin entisestään.

**Sisäisen tarkastuksen painopisteitä 2012**

Sisäisen tarkastuksen tarkastustoiminnan tärkeimmät painopisteet vuonna 2012 ovat liiketoiminnan laajentaminen Venäjällä ja siihen liittyvät riskit sekä merkittävät liiketoiminta- ja IT-hankkeet. Muita painopistealueita ovat oston kontrollit, väärinkäytösriskit, HR governance, IT governance, tietoturva ja toiminnan jatkuvuus sekä prosessien sähköistäminen.

**KONSERNIN TALOUDELLISEEN RAPORTOINTIIN LIITYVIEN SISÄISEN VALVONNAN JA RISKIENHALLINNAN JÄRJESTELMIEN PÄÄPIIRTEET**

**KESKON JOHTAMISMALLI**

Keskon taloudellinen raportointi ja suunnittelu perustuvat Kesko-konsernin johtamismalliin. Konsernin yksiköiden taloudelliset tulokset raportoidaan ja analysoidaan konsernissa sisäisesti kuukausittain ja julkistetaan osavuosi- ja vuosineljänneksinä vuosineljänneksittäin. Taloudelliset suunnitelmat laaditaan vuosineljänneksittäin, minkä lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulostenusteessa. Konsernin ja sen yksiköiden strategiat ja niihin liittyvät pitkän aikavälin taloussuunnitelmat päivitetään vuosittain.

**ROOLIT JA VASTUUT**

Kesko-konsernin taloudellinen raportointi ja sen valvonta on jaettu organisatorisesti kolmeen portaaseen. Tytäryhtiöt analysoivat ja raportoivat lukunsa toimialalle, joka raportoi toimialakohtaiset luvut edelleen konsernitaloudelle. Kaikki kolme raportointiporrasta sisältävät analysointi- ja kontrollipisteitä raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi.

Raportoinnin oikeellisuuden varmistamiseksi kaikilla raportointitasoilla on erilaisia automatisoituja ja manuaalisia kontrolleja. Lisäksi controllerit analysoivat tulosta ja tasetta tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla kuukausittain. Analysoinnin ja kontrollien toteuttamista valvotaan kuukausittaisen seurannan avulla yhtiö-, toimiala- ja konsernitasoisesti.

**SUUNNITTELU JA TULOSRAPORTOINTI**

Konsernin taloudellista kehitystä ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan koko konsernin kattavalla taloudellisella raportoinnilla. Kuukausittaiseen tulosraportointiin sisältyvät konserni-, toimiala- ja tytäryhtiökohtaiset toteumatiedot, kehitys edelliseen vuoteen verrattuna, vertailu taloussuunnitelmiin sekä ennusteet seuraavalle 12 kuukaudelle. Konsernin lyhyen aikavälin taloussuunnittelu perustuu vuosineljänneksittäin

laadittaviin taloussuunnitelmiin, jotka ajallisesti ulottuvat seuraaville 15 kuukaudelle. Taloudellisina avaintunnuslukuina käytetään kasvun osalta myynnin kehitystä ja kannattavuuden osalta taloudellisen lisäarvon kertymistä, jota seurataan kuukausittain sisäisellä raportoinnilla. Taloudellisen lisäarvon laskennassa käytettävät pääoman tuottovaatimukset määritetään vuosittain markkinaehtoisesti, ja tuottovaatimuksissa on huomioitu riskeihin liittyvät toimiala- ja maakohtaiset erot. Konsernin taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan osavuosi- ja vuosineljänneksittäin tilinpäätöstiedotteella. Konsernin myynti julkistetaan kuukausittain pörssitiedotteella.

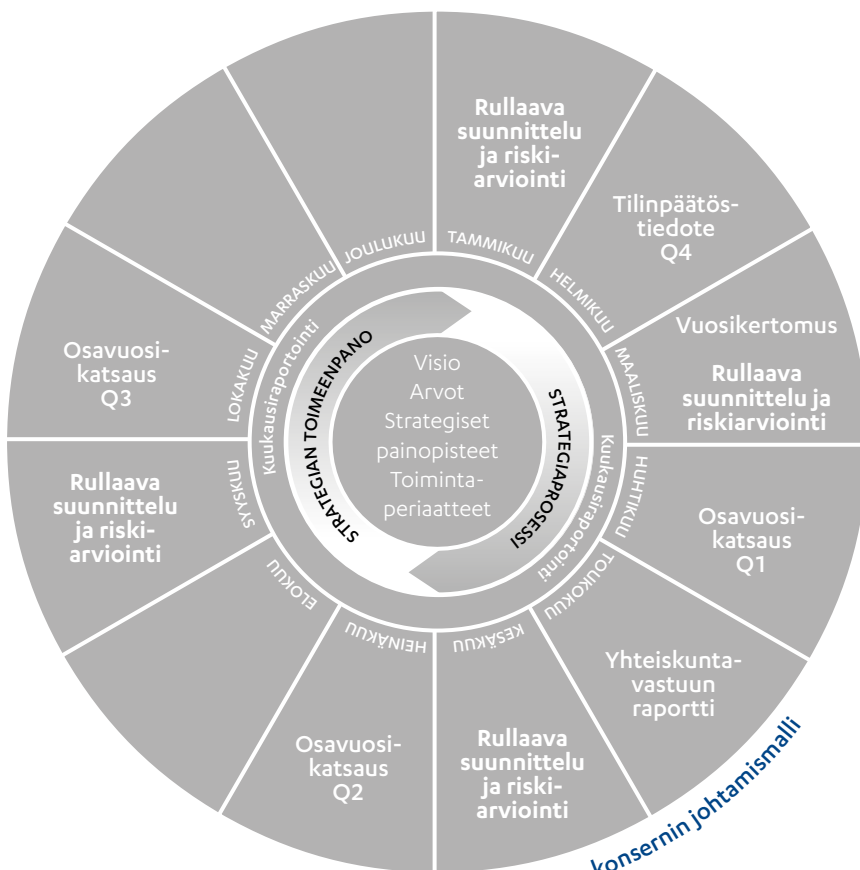
Taloudellinen suunnittelu toteutetaan tytäryhtiö-, toimiala- ja konsernitasolla rullaavana suunnitelmana. Rullaava suunnitelma käsittää 15 kuukauden ajanjakson. Suunnitelmat päivitetään vuosineljänneksittäin ja lisäksi merkittävät muutokset huomioidaan kuukausittain raportoitavassa tulostenusteessa. Poikkeamat suunnitelman ja toteuman välillä analysoidaan yhtiön, toimialan ja konsernitalouden toimesta ja niiden syistä raportoidaan toimialalle ja konsernitaloudelle kuukausittain.

Konsernin ylimmän johdon tulosraportointi käsittää tytäryhtiöiden, toimialojen ja konsernin tulos- ja tasetietojen kuukausittaisen raportoinnin. Taloudellisesta raportoinnista ja lukujen oikeellisuudesta vastaa ensisijaisesti tytäryhtiö. Toimialan talousjohto ja controlling-toiminnot analysoivat toimialaluvut ja konsernitalous koko konsernin luvut. Tuloslaskelma ja tase analysoidaan kuukausittain yhtiö-, toimiala- ja konsernitasoisesti dokumentoidun työnjaon ja ennalta määritettyjen raporttien pohjalta. Taloudellisesta tilanteesta ollaan siten selvillä jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida ajantasaisesti. Johdon tulosraportointi sisältää lisäksi konsernitasoisen myynnin seurannan viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain.

Julkinen tulosraportointi käsittää osavuosi- ja vuosineljänneksittävät tilinpäätöstiedotteet, vuosineljänneksittävät osavuosi- ja vuosineljänneksittävät tulosraportoinnit ja vuosittainen vuosikertomus. Julkinen tulosraportointi toteutetaan samoilla periaatteilla ja siihen sovelletaan samoja kontrollimenetelmiä kuin kuukausittaisen tulosraportointiin. Tarkastusvaliokunta käsittelee osavuosi- ja vuosineljänneksittävät tulosraportoinnit ja suosittelee niiden hyväksymistä hallitukselle. Hallitus hyväksyy osavuosi- ja vuosineljänneksittävät tulosraportoinnit ja tilinpäätökset ennen niiden julkistamista.

**VUODEN 2011 KESKEISIÄ TOIMENPITEITÄ**

Kesko-konserni jatkoi taloushallinnon tietojärjestelmien yhtenäistämistä, joka palvelee sekä konserniyhtiöitä että K-ryhmän vähittäiskauppiaita. Projektin tuloksena syntyvä taloushallinnon järjestelmä on



Kuva 1. Kesko-konsernin johtamismalli

TILINTARKASTASTAJIEN PALKKIOT 2010–2011 (TUHATTA €)

|                 | 2011       |                      |               |                      |              | 2010       |                      |               |                      |              |
|-----------------|------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------|------------|----------------------|---------------|----------------------|--------------|
|                 | PwC        |                      | Muut yhteisöt |                      | Yhteensä     | PwC        |                      | Muut yhteisöt |                      | Yhteensä     |
|                 | Kesko Oyj  | Muut konserni-yhtiöt | Kesko Oyj     | Muut konserni-yhtiöt |              | Kesko Oyj  | Muut konserni-yhtiöt | Kesko Oyj     | Muut konserni-yhtiöt |              |
| Tilintarkastus  | 76         | 758                  | -             | 59                   | 892          | 106        | 828                  | -             | 59                   | 993          |
| Veroneuvonta    | 54         | 68                   | 4             | 13                   | 139          | 84         | 31                   | -             | 17                   | 132          |
| IFRS-neuvonta   | 11         | -                    | 4             | -                    | 15           | 3          | -                    | 2             | -                    | 5            |
| Muut palvelut   | 96         | 269                  | 30            | 57                   | 452          | 59         | 64                   | 54            | 28                   | 205          |
| <b>Yhteensä</b> | <b>237</b> | <b>1 095</b>         | <b>38</b>     | <b>129</b>           | <b>1 498</b> | <b>252</b> | <b>923</b>           | <b>56</b>     | <b>104</b>           | <b>1 336</b> |

osa konsernin talouden raportointijärjestelmää. Lisäksi K-ryhmän taloushallinnon prosessit ja kontrolliympäristö yhtenäistyvät.

Aikaisemmin alkanutta yhteisen suunnittelujärjestelmän käyttöönottoa jatkettiin. Projekti yhdenmukaistaa konserniyhtiöiden suunnittelujärjestelmät ja liittää ne konsernin raportointijärjestelmään.

**UUDEEN 2012 KESKEISIÄ TOIMENPITEITÄ**

Vuoden 2012 aikana taloushallinto jatkaa K-ryhmää palvelevaa tietojärjestelmäprojektiä ja järjestelmän käyttöönottoa.

**LASKENTAPERIAATTEET JA TALOUSHALLINNON IT-JÄRJESTELMÄT**

Kesko-konserni noudattaa EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja (International Financial Reporting Standards, IFRS). Konsernissa sovellettavat laskentaperiaatteet on kerätty standardimuutosten myötä päivitettyään laskentamanuaaliin. Manuaali sisältää ohjeet erillisyyhtiöille, emoyhtiöille sekä ohjeita konsernitilinpäätöksen laadintaan.

Kesko-konsernin taloushallinnon tiedot tuotetaan toimialakohtaisista toiminnan-ohjausjärjestelmistä keskitetyn ja valvotun yhteisen liittymän kautta konsernin keskitettyyn konsolidointijärjestelmään, josta tuotetaan konsernin keskeinen taloudellinen raportointi. Taloustiedon tuottamisen kannalta keskeiset järjestelmät on varmentettu ja turvattu varajärjestelmin ja niitä valvotaan ja tarkastetaan säännöllisesti luotettavuuden ja jatkuvuuden varmentamiseksi.

**TILINTARKASTUS**

Yhtiöjärjestyksen mukaan Keskillä on yksi tilintarkastaja, jonka tulee olla Keskukskaupakamarin hyväksymä tilintarkastusyhteisö. Tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksen yhtiökokoukselle yhtiön tilintarkastajaksi. Tarkastusvaliokunta myös arvioi tilintarkastajien toimintaa ja palveluja vuosittain. Tilintarkastajan toimikausi on yhtiön tilikausi ja tilintarkastajan tehtävä päättyy tilintarkastajan valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Keskon yhtiökokouksen valitseman tilintarkastajan edustaman tilintarkastusyhteisön kanssa

samaan ketjuun kuuluva tilintarkastusyhtiö toimii pääsääntöisesti konsernin ulkomaisen tytäryhtiöiden tilintarkastajana.

Yhtiökokous 2011 valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n. Yhtiön päävastuullisena tilintarkastajana toimii KHT Johan Kronberg. Yhtiökokous päätti, että tilintarkastajalle maksetaan palkkio ja kulut korvataan yhtiön hyväksymän laskun mukaan.



**MUUT TIEDOT**

Kattavammat tiedot Keskon hallinnointiperiaatteista ja hallinnointikoodissa tarkoitetut erilliset selvitykset, selvitys Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmistä (Corporate Governance Statement) sekä palkka- ja palkkioselvitys, ovat tutustuttavissa Sijoittajat-osiossa osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).



## HEIKKI TAKAMÄKI

s. 1947, kauppaneuvos, diplomikauppias.  
**Kotipaikka:** Tampere, Suomi.

**Puheenjohtaja**  
(palkitsemisvaliokunnan puheenjohtaja).

**Päätoimi:** Kauppias, K-rauta Rauta-Otra Nekala.

**Keskeinen työkokemus:**  
Vuodesta 1979 K-rauta-kauppias. Kesport-Intersport-kauppias 1995–1999.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** -

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 1.1.2001.

**Palkkiot vuonna 2011:**  
86 500 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 104 470 A-osaketta ja 68 120 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.  
**31.12.2011:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 104 470 A-osaketta ja 68 120 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.



## SEPPO PAATELAINEN

s. 1944, vuorineuvos, maatalous- ja metsätieteiden maisteri  
**Kotipaikka:** Seinäjoki, Suomi.

**Varapuheenjohtaja** (tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan varapuheenjohtaja).

**Päätoimi:** -

**Keskeinen työkokemus:** Atria Yhtymä Oyj: toimitusjohtaja 1991–2006, Itikka osuuskunta ja Itikka Lihabotnia Oy: toimitusjohtaja 1988–1991, Luja-Yhtiöt: teollisuusosaston johtaja 1973–1987, Itikka osuuskunta: tuotantojohtaja 1970–1973.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Seinäjoen seudun elinkeinokeskus: johtokunnan puheenjohtaja 2009–, Alma Media Oyj: hallituksen varapuheenjohtaja 2009–2010, puheenjohtaja 2011–, Ilkka-Yhtymä Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2007–, hallituksen jäsen 1994–2007, Finavia Oyj: hallituksen puheenjohtaja 2010–6/2011.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 27.3.2006.

**Palkkiot vuonna 2011:**  
59 000 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Ei osakeomistuksia. Ei optio-oikeuksia.  
**31.12.2011:** Ei osakeomistuksia. Ei optio-oikeuksia.



## ESA KIISKINEN

s. 1963, yo-merkonomi  
**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** Kauppias, K-supermarket Kontumarket, Helsinki.

**Keskeinen työkokemus:**

Vuodesta 1990 K-ruokakauppias.  
**Keskeisimmät luottamustehtävät:** K-kauppiasliitto ry: hallituksen puheenjohtaja 2008–, Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö: hallituksen puheenjohtaja 2008–, Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy: hallituksen jäsen 2008–, Suomen Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2008–, Saija ja Esa Kiiskinen Oy: hallituksen puheenjohtaja 1995–.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 30.3.2009.

**Palkkiot vuonna 2011:**  
42 000 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 102 350 A-osaketta. Ei optio-oikeuksia.

**31.12.2011:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 107 350 A-osaketta. Ei optio-oikeuksia.



## ILPO KOKKILA

s. 1947, vuorineuvos, diplomi-insinööri (palkitsemisvaliokunnan jäsen).

**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Päätoimi:** SRV Yhtiöt Oyj: hallituksen puheenjohtaja.

**Keskeinen työkokemus:** SRV Yhtiöt Oyj: hallituksen puheenjohtaja 1987–, Pontos Oy: hallituksen puheenjohtaja 2002–, Perusyhtymä Oy: johtaja 1974–1987, A-Betoni Oy: suunnittelija 1972–1974.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Suomalais-Venäläinen kauppamariyhdistys SVKK ry: hallituksen varapuheenjohtaja 2006–2011, puheenjohtaja 2012–, Johtamistaidon Opisto JTO: hallituksen puheenjohtaja 1999–.  
**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 27.3.2006.

**Palkkiot vuonna 2011:**  
43 000 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Omissa nimissä yhteensä 16 100 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.  
**31.12.2011:** Omissa nimissä yhteensä 16 100 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.



**MIKKO  
KOSONEN**

s. 1957, kauppatieteiden tohtori (tarkastusvaliokunnan jäsen).  
**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Päätoimi:** Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran yliasiamies.

**Keskeinen työkokemus:** Sitra: yliasiamies 2008–, asiamies 2007–2008, Nokia Oyj: johdon neuvonantaja 2005–2007, konsernin strategia- ja tietohallintojohtaja 1997–2005.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Liikesivistysrahasto: hallituksen jäsen 2011–, Kuntien Tiera Oy: hallituksen puheenjohtaja 2010–, Idexia Oy: hallituksen puheenjohtaja 2009–, Tekniikan Akatemia -säätiö: hallituksen jäsen 2009–, Fifth Element Oy: hallituksen jäsen 2008–.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 30.3.2009.

**Palkkiot vuonna 2011:** 44 500 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Ei osakeomistuksia. Ei optio-oikeuksia.

**31.12.2011:** Omissa nimissä yhteensä 600 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.



**MAARIT  
NÄKYVÄ**

s. 1953, kauppatieteiden maisteri (tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja).

**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Päätoimi:** -

**Keskeinen työkokemus:** Sampo Rahastoyhtiö Oy: hallituksen jäsen 2007–2008, Sampo Pankki Oyj: hallituksen jäsen 2001–2008, varatoimitusjohtaja 2007–2008, Sampo Oyj: varatoimitusjohtaja 2001–2006, Leonia Pankki Oyj: johtokunnan jäsen 1998–2000, Merita Rahastoyhtiö Oy: toimitusjohtaja 1996–1997, Merita Pankki Oy: yksikönjohtaja 1995–1996, Suomen Yhdyspankki Oy: yksikönjohtaja 1990–1995.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** -

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 1.1.2001.

**Palkkiot vuonna 2011:** 44 500 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Ei osakeomistuksia. Ei optio-oikeuksia.

**31.12.2011:** Ei osakeomistuksia. Ei optio-oikeuksia.



**RAUNO  
TÖRRÖNEN**

s. 1958, hotelli- ja ravintola-alan työjohdollinen koulutus.

**Kotipaikka:** Joensuu, Suomi.

**Päätoimi:** Kauppias, K-citymarket Kauppakatu, Joensuu.

**Keskeinen työkokemus:**

Vuodesta 1998 K-ruokakauppias. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa: johtoryhmän jäsen 1986–1998.

**Keskeisimmät luottamustehtävät:** Alepro Oy: hallituksen jäsen 2009–, Joensuun kauppaopetuksen tukisäätiö: hallituksen jäsen 2009–, Kiihtelysvaaran Osuuspankki: hallintoneuvoston jäsen 2004–.

**Hallituksen jäsenyyden alkamisaika:** 30.3.2009.

**Palkkiot vuonna 2011:** 42 000 euroa.

**Keskon osake- ja optio-oikeusomistus 1.1.2011:** Omissa ja

yhtiönsä nimissä yhteensä 15 900 A-osaketta ja 14 600 B-osaketta. Ei optio-oikeuksia.

**31.12.2011:** Omissa ja yhtiönsä nimissä yhteensä 15 900 A-osaketta ja 14 600 B-osaketta.

Ei optio-oikeuksia.



**LUE LISÄÄ:**

www.kesko.fi-sivuilla on ajantasainen tieto keskeisistä luottamustehtävistä, samoin tieto päätyneistä luottamustehtävistä. Hallituksen jäsenten yhtiöjärjestyksen mukainen toimikausi päättyy vuoden 2012 varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä.

# KONSERNIJOHTORYHMÄ

31.12.2011



**MATTI  
HALMESMÄKI**

s. 1952, vuorineuvos, kauppatieteiden maisteri, varatuomari. Kesko Oyj:n pääjohtaja, konsernijohtoryhmän puheenjohtaja.  
**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Elinkeinoelämän keskusliitto EK: hallituksen jäsen 2005- ja varapuheenjohtaja 2005–2011, Suomen Messut: hallituksen jäsen 2005–, Kaupan liitto: hallituksen jäsen 2005- ja puheenjohtaja 2012–, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: hallituksen jäsen 2010–, Luottokunta: hallintoneuvoston jäsen 2005- ja puheenjohtaja 2007–2010, Liikesivistysrahaston kannatusyhdistys ry: hallituksen jäsen 2005–, EVA: valtuuskunnan jäsen 2005–, Maanpuolustuksen Tuki ry: valtuuskunnan jäsen 2005–, Savonlinnan Oopperajuhlien Kannatusyhdistys ry: valtuuston jäsen 2006–, East Office of Finnish Industries Oy: hallituksen jäsen 2008–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1980. Kesko Oyj:n toimitusjohtaja ja Kesko-konsernin pääjohtaja 1.3.2005 alkaen.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.1.2001.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.1.2011:** 2 000 A-osaketta, 7 000 B-osaketta, 50 000 A-optio-oikeutta, 50 000 B-optio-oikeutta ja 50 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 2 000 A-osaketta, 10 000 B-osaketta, 50 000 A-optio-oikeutta, 30 000 B-optio-oikeutta ja 50 000 C-optio-oikeutta.



**TERHO  
KALLIOKOSKI**

s. 1961, kauppatieteiden maisteri. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja ja Keskon Venäjän kaupapaikkatoiminnot.  
**Kotipaikka:** Kirkkonummi, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Päivittäistavara-kauppa ry: hallituksen jäsen 2006–, varapuheenjohtaja 2006–2007, puheenjohtaja 2008–2009, Mainostajien Liitto: hallituksen jäsen 2005–, Helsingin seudun kauppakamari: hallituksen jäsen 2009–, varapuheenjohtaja 2012–, Suomen 4H-säätiö: hallintoneuvoston jäsen 2009–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1985. Ruokakesko Oy:n toimitusjohtaja 1.5.2005 alkaen.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 17.3.2005.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.1.2011:** 3 250 B-osaketta, 25 000 A-optio-oikeutta, 25 000 B-optio-oikeutta ja 30 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 6 000 B-osaketta, 25 000 A-optio-oikeutta, 9 750 B-optio-oikeutta ja 30 000 C-optio-oikeutta.



**MINNA  
KURUNSAARI**

s. 1965, varatuomari. Toimialajohtaja, käyttötavara-kauppa sekä Keskon sähköisen markkinoinnin ja palvelujen hankkeista vastaava johtaja.  
**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Pro Luomu ry: varapuheenjohtaja 2011–, Ruokatieto Yhdistys ry: hallituksen jäsen 2008–2011, Päivittäistavara-kauppa ry: hankinta- ja logistiikkaryhmän jäsen 2008–2011.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1995. Käyttötavara-kaupan toimialajohtaja sekä Keskon sähköisen markkinoinnin ja palvelujen hankkeista vastaava johtaja 1.12.2011 alkaen. Ruokakeskon tavara-kaupasta vastaava johtaja 2008–2011.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 1.12.2011.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.12.2011:** 10 800 B-osaketta, 10 000 A-optio-oikeutta, 10 000 B-optio-oikeutta ja 12 500 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 10 800 B-osaketta, 10 000 A-optio-oikeutta, 10 000 B-optio-oikeutta ja 12 500 C-optio-oikeutta.



**ARJA  
TALMA**

s. 1962, kauppatieteiden maisteri, eMBA. Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja.  
**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** VR-Yhtymä Oy: hallituksen jäsen 2006– ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2006–, Sponda Oyj: hallituksen jäsen 2007– ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2007–, Luottokunta: hallituksen jäsen 2008–, Partio-säätiö: hallintoneuvoston jäsen 2010–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2004. Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja 1.11.2011 alkaen. Kesko Oyj:n talous- ja rahoitusjohtaja, CFO 2005–2011. Oy Radiolinja Ab: johtaja, vastuualueenaan talous ja hallinto 2001–2003. KPMG Wideri Oy Ab: KHT-tilintarkastaja 1992–2001, partner 2000–2001.

**Nimitetty konsernijohtoryhmään:** 17.3.2005.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.1.2011:** 2 000 B-osaketta, 25 000 A-optio-oikeutta, 25 000 B-optio-oikeutta ja 25 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 2 000 B-osaketta, 25 000 A-optio-oikeutta, 25 000 B-optio-oikeutta ja 25 000 C-optio-oikeutta.



**PEKKA LAHTI**

s. 1955, agronomi.  
VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja.  
**Kotipaikka:** Vantaa, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Autotuojat ry: hallituksen jäsen 2007–, puheenjohtaja 2010–, Suomen Autokierrätys Oy: hallituksen jäsen 2007–, Tieliikenteen tietokeskus TT Oy: hallituksen jäsen 2009–, puheenjohtaja 2010–, Kaupan Liitto: hallituksen jäsen 2010–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1981. VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtaja 1.2.2006 alkaen.

**Nimitetty konserni-johtoryhmään:** 1.3.2005.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.1.2011:** 20 000 A-optio-oikeutta, 20 000 B-optio-oikeutta ja 20 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 20 000 A-optio-oikeutta, 20 000 B-optio-oikeutta ja 20 000 C-optio-oikeutta.



**RIITTA LAITASALO**

s. 1955, kauppatieteiden maisteri. Henkilöstöjohtaja.  
**Kotipaikka:** Espoo, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:**

Senaatti-kiinteistöt: hallituksen jäsen 2012–, Sosiaali- ja terveysministeriön Työttömyysvakuutusrahasto: hallintoneuvoston jäsen 2010–, Kansainvälisen Kaupan Koulutussäätiö, Fintra: hallituksen jäsen 2005–, Johtamistaidon opisto JTO ry: hallituksen jäsen 2005–, Edita Oyj: hallituksen jäsen 2005–, tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja 2005–, Vähittäiskaupan ammatikasvatussäätiö: hallituksen jäsen 1998–, Keskon Sairauskassa: hallituksen puheenjohtaja 1995–97, 2005–, Keskon Eläkekassa: hallituksen jäsen 1996–97, hallituksen puheenjohtaja 1998–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oy:n palveluksessa vuodesta 1979. Henkilöstöjohtaja 30.3.2005 alkaen.

**Nimitetty konserni-johtoryhmään:** 1.1.2001.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.1.2011:** 11 000 B-osaketta, 15 000 A-optio-oikeutta, 15 000 B-optio-oikeutta ja 15 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 11 000 B-osaketta, 15 000 A-optio-oikeutta, 15 000 B-optio-oikeutta ja 15 000 C-optio-oikeutta.



**JUKKA ERLUND**

s. 1974, kauppatieteiden maisteri, eMBA.  
Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO.  
**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Elinkeinoelämän keskusliitto EK: Talous- ja verovaliokunnan jäsen 2012–, Kaupan liitto: vero- ja talouspoliittisen valiokunnan puheenjohtaja 2011–.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2004. Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO 1.11.2011 alkaen. Ruokakesko Oy:n talousjohtaja 2010–2011.

**Nimitetty konserni-johtoryhmään:** 1.11.2011.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.11.2011:** 580 B-osaketta, 2 000 B-optio-oikeutta ja 8 000 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 580 B-osaketta, 2 000 B-optio-oikeutta ja 8 000 C-optio-oikeutta.



**MERJA HAVERINEN**

s. 1962, valtiotieteiden maisteri. Viestintäjohtaja.  
**Kotipaikka:** Helsinki, Suomi.

**Muut keskeiset tehtävät:** Suomalaisen Työn Liitto: johtokunnan jäsen 2011–, Keski-Suomen Osuuspankki: hallintoneuvoston varapuheenjohtaja 2008–, Jyväskylän yliopisto: hallituksen varapuheenjohtaja 2010–, Etelä-Savon kauppakamari: hallituksen jäsen 2009–, Kuntopolku Oy: hallituksen jäsen 2010–, Tahko Golf Club Oy: hallituksen jäsen 2011–, Keski-Suomen kauppakamari: hallituksen jäsen 2010–2011, Elinkeinoelämän keskusliitto EK: Keski-Suomen aluejohtokunnan jäsen 2008–2011.

**Keskeinen työkokemus:** Kesko Oyj:n palveluksessa vuodesta 2008. Kesko-konsernin viestintäjohtaja 1.4.2011 alkaen. Keskon Järvi-Suomen aluejohtaja (Jyväskylä) 2008–2011. TeliaSonera Finland Oyj: 1996–2007, Ulkoasiainministeriö 1995–1996, Helsinki Mediat Oy 1984–1995.

**Nimitetty konserni-johtoryhmään:** 1.4.2011.

**Keskon osakkeet ja optio-oikeudet 1.4.2011:** 4 500 A-optio-oikeutta, 3 000 B-optio-oikeutta ja 4 500 C-optio-oikeutta.

**31.12.2011:** 3 000 B-optio-oikeutta ja 4 500 C-optio-oikeutta.

Muutoksia konsernijohtoryhmässä vuonna 2011:

- Paavo Moilanen toimi konsernin viestintäjohtajana 31.3.2011 saakka.
- Jari Lind toimi rautakaupasta vastaavana johtajana 9.6.2011 saakka.
- Matti Leminen toimi käyttötavarakaupasta vastaavana johtajana 30.11.2011 saakka.



**LUE LISÄÄ**

[www.kesko.fi/fi/kesko-yrityksena/hallinto-ja-johto](http://www.kesko.fi/fi/kesko-yrityksena/hallinto-ja-johto)-sivuilla on ajantasainen tieto keskeisistä luottamustehtävistä, samoin tieto päättyneistä luottamustehtävistä sekä tarkempi tieto keskeisestä työkokemuksesta.





# TILINPÄÄTÖS

## KESKON KASVU VAHVISTUI

Vuoden 2011 taloudellinen kehitys lyhyesti:

- Konsernin liikevaihto kasvoi tammi-joulukuussa 7,8 %.
- Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli tammi-joulukuussa 278,9 milj. euroa, joka oli 10,8 milj. euroa edellisvuotta enemmän (268,1 milj. euroa).
- Hallituksen ehdotus osingoksi on 1,20 euroa osakkeelta.
- Kesko-konsernin liikevaihdon ennakoitaan kasvavan seuraavan kahdentoista kuukauden aikana. Talouskehitykseen ja kulutuskysyntään liittyvästä epävarmuudesta sekä kauppapaikkaverkoston ja Venäjän liiketoimintojen laajentamiskustannuksista johtuen varaudutaan, että vuoden 2012 liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä alittaa vuoden 2011 liikevoiton ilman kertaluonteisia eriä.

# TILINPÄÄTÖKSEN SISÄLLYSLUETTELO

## **63** HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

- 68** Voitonjakoesitys
- 69** Konsernin tunnusluvut

## **76** KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

- 76** Konsernin tuloslaskelma
- 77** Konsernitase
- 78** Konsernin rahavirtalaskelma
- 79** Laskelma konsernin oman pääoman muutoksista
- 80** Konsernitilinpäätöksen liitetiedot
  - 80** Konsernitilinpäätöksen laadintaperiaatteet
  - 87** Segmentti-informaatio
  - 90** Yrityshankinnat
  - 90** Myydyt omaisuuserät
  - 91** Konsernin tuloslaskelman liitetiedot
  - 94** Konsernitaseen liitetiedot
  - 108** Osakeperusteiset maksut
  - 111** Rahavirtalaskelman liitetiedot
  - 112** Rahoitusriskien hallinta
  - 119** Lähipiiritapahtumat
  - 120** Muut liitetiedot
  - 121** Tytäryhtiöt ja osakkuusyhtiöt

## **123** EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

- 123** Emoyhtiön tuloslaskelma
- 124** Emoyhtiön tase
- 125** Emoyhtiön rahavirtalaskelma
- 126** Emoyhtiön tilinpäätöksen liitetiedot

## **132** ALLEKIRJOITUKSET

## **133** TILINTARKASTUSKERTOMUS

# HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

## TALOUDELLINEN KEHITYS

### LIKEVAIHTO JA TULOS 2011

Konsernin liikevaihto oli 9 460 milj. euroa, mikä on 7,8 % enemmän kuin edellisen vuoden vastaavana aikana (8 777 milj. euroa). Suomessa liikevaihto kasvoi 7,3 % ja muissa maissa 10,1 %. Kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta oli 17,1 % (16,7 %). Liikevaihdon kasvu jatkui vakaana ruokakaupassa, rautakaupassa sekä auto- ja konekaupassa.

| 1-12/2011                             | Liikevaihto<br>M€ | Kehitys,<br>% | Liikevoitto<br>ilman<br>kerta-<br>luonteisia<br>eriä M€ | Muutos<br>M€ |
|---------------------------------------|-------------------|---------------|---|--------------|
| Ruokakauppa                           | 4 182             | +7,3          | 172,2   | +12,1        |
| Käyttötavarakauppa                    | 1 564             | -0,3          | 36,6  | -29,4        |
| Rautakauppa                           | 2 716             | +7,8          | 26,6  | +2,6         |
| Auto- ja konekauppa                   | 1 174             | +23,0         | 51,8  | +18,7        |
| Yhteiset toiminnot ja<br>eliminoinnit | -176              | +8,2          | -8,3  | +6,7         |
| <b>Yhteensä</b>                       | <b>9 460</b>      | <b>+7,8</b>   | <b>278,9</b>  | <b>+10,8</b> |

Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 278,9 milj. euroa (268,1 milj. euroa). Se oli 2,9 % liikevaihdosta (3,1 %). Kannattavuus parani auto- ja konekaupassa, ruokakaupassa ja rautakaupassa. Vuoden 2010 liikevoittoa ilman kertaluonteisia eriä paransi eläkevakuutusten kannansiirron yhteydessä tuloutunut 8 milj. euroa. Keskon Eläkekassan etuusohjauksen lisäeläkevastuuseen liittyvän ylikatteen kohdistamisperiaatetta toimialoille on muutettu vuoden alusta vastaamaan eläkevastuiden jakautumista. Muutoksen vaikutus 2011 liikevoittoon ilman kertaluonteisia eriä on ruokakaupassa -1,7 milj. euroa ja käyttötavarakaupassa -4,0 milj. euroa.

Liikevoitto oli 280,6 milj. euroa (306,7 milj. euroa). Liikevoittoon sisältyy kertaluonteisia eriä 1,7 milj. euroa. Vertailukauteen sisältyy kertaluonteisia kiinteistöjen myyntivoittoja sekä Ruokakeskon tytäryhtiön Pikoil Oy:n liikenneasematoiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyviä varauksia nettomääräisesti yhteensä 38,6 milj. euroa. Konsernin tulos ennen veroja oli 282,1 milj. euroa (312,4 milj. euroa).

Konsernin tulos osaketta kohden oli 1,84 euroa (2,06 euroa). Konsernin oma pääoma osaketta kohden oli 22,20 euroa (21,81 euroa).

K-ryhmän (Keskon ja ketjukauppojen) vähittäis- ja yritysasiakasmyynti (alv 0 %) oli 11 767 milj. euroa ja se kasvoi 7,2 % edelliseen vuoteen verrattuna. K-ruokakauppojen päivittäistavaramyynti kasvoi 5,9 % (alv 0 %). K-ryhmän ketjujen K-Plussa-pisteisiin oikeuttava veroton myynti oli 5 699 milj. euroa ja se kasvoi 4,5 % edelliseen vuoteen verrattuna. K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan liittyi 88 736 uutta taloutta. K-Plussa-talouksien määrä oli vuoden 2011 lopussa 2 154 717 ja K-Plussa-kortinhaltijoita oli 3,7 miljoonaa.

### RAHOITUS

Liiketoiminnan rahavirta oli 215,7 milj. euroa (438,2 milj. euroa). Vertailukauden kassavirtaan sisältyi 151,6 milj. euroa eläkesaamisten palautusta. Investointien rahavirta oli -441,1 milj. euroa (-239,6 milj. euroa). Siihen sisältyi tuloja käyttöomaisuuden myynneistä 8,2 milj. euroa (123,6 milj. euroa).

Konsernin likviditeetti ja vakavaraisuus pysyivät erinomaisella tasolla suuresta investointiohjelmasta huolimatta. Likvidejä varoja oli kauden lopussa 367 milj. euroa (847 milj. euroa). Korolliset velat olivat vuoden 2011 lopussa 400 milj. euroa (477 milj. euroa) ja korolliset nettovelat 33 milj. euroa (-370 milj. euroa). Omavaraisuusaste oli kauden lopussa 53,9 % (53,5 %). Kesko Oyj kasvatti konsernin rahoitusreservejä allekirjoittamalla marraskuussa kaksi 50 milj. euron 5 vuoden lainalimiittia.

Konsernin nettorahoitustuotot olivat 0,8 milj. euroa (6,0 milj. euroa).

### VEROT

Konsernin verot olivat 85,2 milj. euroa (96,7 milj. euroa). Efektiivinen veroaste, johon vaikutti ulkomaisten yhtiöiden liiketoiminnan tappiollisuus, oli 30,2 % (31,0 %).

### INVESTOINNIT

Konsernin investoinnit 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), yrityshankinnat 21,8 milj. euroa ja muut investoinnit 41,8 milj. euroa (116,0 milj. euroa). Investoinnit ulkomaan liiketoimintaan olivat 31,7 % (13,1 %) kokonaisinvestoinneista.

### HENKILÖKUNTA

Kesko-konsernin henkilökuntamäärä oli kokoaikaisiksi työntekijöiksi muutettuna keskimäärin 18 960 (18 215) henkilöä. Suomessa keskimääräinen henkilömäärän lisäys oli 141 henkilöä ja Suomen ulkopuolella 604 henkilöä.

Vuoden 2011 lopussa henkilömäärä oli 23 375 (22 124), joista Suomessa työskenteli 13 124 (12 720) ja Suomen ulkopuolella 10 251 (9 404) henkilöä. Henkilömäärän lisäys 2010 loppuun verrattuna oli Suomessa 404 henkilöä ja Suomen ulkopuolella 847 henkilöä.

Konsernin henkilöstökulut olivat 570,5 milj. euroa ja ne kasvoivat 9,6 % edelliseen vuoteen verrattuna. Vertailukauden henkilöstökuluja pienensi eläkevakuutusten kannansiirron yhteydessä tuloutunut 8,0 milj. euroa.

**SEGMENTIT**

**TOIMINNAN KAUSILUONTEISUUS**

Konsernin liiketoimintojen luonteeseen liittyy kausivaihtelua. Raportoitavien segmenttien liikevaihto ja liikevoitto eivät kerry tasaisesti, vaan ne vaihtelevat vuosineljänneksittäin kunkin segmentin ominaispiirteiden mukaisesti.

**RUOKAKAUPPA**

|   | 1-12/2011 | 1-12/2010 |
|---|-----------|-----------|
| Liikevaihto, milj. e                            | 4 182     | 3 896     |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. e | 172,2     | 160,1     |
| Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä        | 4,1       | 4,1       |
| Investoinnit, milj. e                           | 221,5     | 117,2     |

| Liikevaihto, milj. e    | 1-12/2011    | Kehitys, %  |
|-------------------------|--------------|-------------|
| Myynti K-ruokakaupoille | 3 251        | +8,4        |
| Kespro                  | 740          | +7,5        |
| Muut                    | 191          | -8,6        |
| <b>Yhteensä</b>         | <b>4 182</b> | <b>+7,3</b> |

Ruokakaupan liikevaihto oli 4 182 milj. euroa (3 896 milj. euroa) ja se kasvoi 7,3 %. Pirkka-tuotteiden myynti K-ruokakaupoille kehittyi erinomaisesti +32,3 % (alv 0 %). K-ruokakauppojen päivittäistavaramynti kasvoi samalla ajanjaksolla 5,9 % (alv 0 %). Myynti kehittyi erityisen hyvin K-citymarketin ja K-supermarketin osalta. Suomen päivittäistavarakaupan kokonaismarkkinoiden (alv 0 %) arvioidaan kasvaneen noin 5,5 % edelliseen vuoteen verrattuna (Keskon oma arvio). Päivittäistavaramarkkinoilla hintojen muutoksen arvioidaan olleen noin +4 % edelliseen vuoteen verrattuna (alv 0 %, Keskon oma arvio).

Ruokakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 172,2 milj. euroa (160,1 milj. euroa), eli 12,1 milj. euroa edellisvuotta enemmän. Kannattavuutta paransi K-ruokakauppojen ja Kespron hyvä myynnin kehitys sekä kustannusten hallinta. Liikevoitto oli 173,7 milj. euroa (158,4 milj. euroa). Vertailukauden kertaluonteiset erät olivat yhteensä -1,7 milj. euroa, johon sisältyy merkittävimminä erinä kiinteistöjen myyntivoittoja sekä Ruokakeskon tytäryhtiön Pikoil Oy:n liikenneasematoiminnan uudelleenjärjestelyvaraukset.

Ruokakaupan investoinnit olivat 221,5 milj. euroa (117,2 milj. euroa), josta kauppapaikkainvestoinnit olivat 211,3 milj. euroa (102,4 milj. euroa).

Merkittävimmät rakenteilla olevat kauppapaikat ovat K-citymarketit Hyvinkäälle, Kauhajoelle, Kokkolaan, Kouvolaan ja Valkeakoskelle. K-supermarketit Lieksassa, Loimaalla ja Mäntsälässä laajennetaan K-citymarketeiksi ja K-citymarket Imatraa laajennetaan. Uusia K-supermarketeja on rakenteilla Helsingin Kaisaniemeen, Lahteen, Kiiminkiin, Nurmijärvelle, Pihtiputaalle, Poriin, Sotkmoon sekä Vantaalle Hämeenkylässä, Louhelaan ja Nikinmäkeen. K-market Pälkäneellä laajennetaan K-supermarketiksi.

**KÄYTTÖTAVARAKAUPPA**

|   | 1-12/2011 | 1-12/2010 |
|---|-----------|-----------|
| Liikevaihto, milj. e                            | 1 564     | 1 569     |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. e | 36,6      | 66,0      |
| Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä        | 2,3       | 4,2       |
| Investoinnit, milj. e                           | 61,8      | 45,3      |

| Liikevaihto, milj. e      | 1-12/2011    | Kehitys, %  |
|---------------------------|--------------|-------------|
| K-citymarket käyttötavara | 642          | +3,5        |
| Anttila                   | 474          | -6,0        |
| Intersport Suomi          | 170          | -2,0        |
| Intersport Venäjä         | 7            | -           |
| Indoor                    | 178          | +15,3       |
| Musta Pörssi              | 74           | -23,2       |
| Kenkäkesko                | 23           | -0,1        |
| <b>Yhteensä</b>           | <b>1 564</b> | <b>-0,3</b> |

Käyttötavarakaupan liikevaihto oli 1 564 milj. euroa (1 569 milj. euroa) ja se laski 0,3 %. K-citymarketin käyttötavarakauppa sekä Asko ja Sotka kasvattivat myyntiään. Anttilan myynti laski. Helmikuun alussa suljettiin Tikkurilan Anttila-tavaratalo vuokrasopimuksen päättymisen vuoksi. Hämeenlinnan Anttila-tavaratalo muutettiin K-citymarketiksi, joka avattiin syyskuussa 2011. Huhtikuussa avattiin K-citymarketit Vantaan Tammistoon sekä Jyväskylän Palokkaan. Toukokuussa avattiin K-citymarket Seinäjoen Päivölään. Marraskuussa avattiin K-citymarketit Lahden Karismaan sekä Äänekoskelle. Lokakuussa avattiin Kodin Ykkönen Kuopioon. Asko ja Sotka avasivat marraskuussa uudet myymälät Porvoossa. Verkoston tervehdyttämisen seurauksena Musta Pörssi -kauppoja oli vuoden lopussa 14 vähemmän edellisvuoteen verrattuna.

Käyttötavarakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 36,6 milj. euroa (66,0 milj. euroa), mikä on 29,4 milj. euroa vähemmän kuin edellisenä vuonna. Kannattavuutta heikensi Anttilan myynnin laskun lisäksi Anttilan uuden logistiikkakeskuksen käyttöönotto, K-citymarketin ja Anttilan ostotoiminnan uudistaminen ja myymäläverkoston laajentaminen. Venäjän Intersport-toiminnan liiketappio elo-joulukuussa oli 6 milj. euroa, mihin vaikuttivat käynnistyskulut. Liikevoitto oli 37,0 milj. euroa (103,4 milj. euroa). Vertailukauden liikevoittoon sisältyi 37,4 milj. euroa kiinteistöjen myyntivoittoja.

Käyttötavarakaupan investoinnit olivat 61,8 milj. euroa (45,3 milj. euroa).

Venäjän Intersport-toimintojen haltuunotto eteni suunnitelman mukaisesti. 31.12.2011 mennessä Keskon tytäryhtiölle oli siirtynyt 36 kauppa. Jatkossa tavoitteena on kaksinkertaistaa Venäjän Intersport-kauppapaikkaverkosto vuoden 2015 loppuun mennessä.

**RAUTAKAUPPA**

|   | 1-12/2011 | 1-12/2010 |
|---|-----------|-----------|
| Liikevaihto, milj. e                            | 2 716     | 2 519     |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. e | 26,6      | 24,0      |
| Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä        | 1,0       | 1,0       |
| Investoinnit, milj. e                           | 109,8     | 78,2      |

| Liikevaihto, milj. e | 1-12/2011    | Kehitys, %  |
|----------------------|--------------|-------------|
| Rautakesko Suomi     | 1 233        | +6,0        |
| K-rauta Ruotsi       | 215          | +3,3        |
| Byggnakker Norja     | 592          | +8,2        |
| Rautakesko Viro      | 59           | +13,6       |
| Rautakesko Latvia    | 53           | +11,1       |
| Senukai Liettua      | 249          | +9,8        |
| Stroymaster Venäjä   | 237          | +16,4       |
| OMA Valko-Venäjä     | 80           | +9,2        |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>2 716</b> | <b>+7,8</b> |

Rautakaupan liikevaihto oli 2 716 milj. euroa (2 519 milj. euroa) ja se kasvoi 7,8 %. Myynnin kehitys ja rakenne vaihtelevat maittain ja asiakasryhmittäin. Myös tuotelinjakohteisissa myynninkehityksissä on olennaisia vaihteluita, vahvinta kasvu on ollut rakennustarvikkeissa.

Suomessa liikevaihto oli 1 233 milj. euroa (1 163 milj. euroa) ja se kasvoi 6,0 %. Suomen liikevaihdosta rautakaupparavikkeiden tuotelinjojen osuus oli 892 milj. euroa ja se kasvoi 5,9 %. Maataloustarvikkeiden osuus liikevaihdosta oli 341 milj. euroa, jossa oli kasvua 6,4 %.

Rautakaupan ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 1 483 milj. euroa (1 357 milj. euroa) ja se kasvoi 9,3 %. Ulkomaan toimintojen liikevaihto kasvoi paikallisissa valuutoissa laskettuna 12,6 %. Ruotsissa kruunumääräinen liikevaihto laski 2,2 %. Norjassa liikevaihto kasvoi kruunuissa 5,3 %. Venäjällä liikevaihto kasvoi ruplissa 18,2 %. Valko-Venäjällä liikevaihto kasvoi ruplissa 101,6 % korkeasta inflaatiosta johtuen. Rautakaupan liikevaihdosta 54,6 % tuli ulkomaan toiminnoista.

Rautakaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 26,6 milj. euroa (24,0 milj. euroa) ja se kasvoi 2,6 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Tulosehitykseen vaikuttivat myynnin kasvun painottuminen matalakatteisiin perusrakennustarvikkeisiin, myymäläverkoston laajentaminen sekä kansainvälisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto- ja kehityskulut. Liikevoitto oli 26,3 milj. euroa (23,9 milj. euroa).

Rautakaupan investoinnit olivat yhteensä 109,8 milj. euroa (78,2 milj. euroa), josta ulkomaisten investointien osuus oli 85,8 % (54,4 %). Investoinneista 89,3 % kohdistui kauppapaikkoihin.

Suomessa avattiin vuoden aikana uusi K-rauta Kuopiossa ja rakenteilla on K-raudat Kouvolassa ja Ylivieskassa. Oulussa avattiin uusi Rautia sekä Turussa ja Suonenjoella uudet Rautia-K-maaloudet. Ruotsissa avattiin K-rauta Haaparannassa, rakenteilla on K-raudat Uppsalassa ja Linköpingissä. Venäjällä avattiin Pietarissa ja Moskovassa uudet K-raudat. Moskovassa on rakenteilla yksi K-rauta ja lisäksi hankittuna kaksi tonttia uusia K-rautoja varten. Lisäksi toteutettiin useita konseptiuidistuksia ja laajennuksia eri maissa.

K-rauta ja Rautia -ketjujen vähittäismyynti kasvoi Suomessa 6,6 % ja oli 1 075 milj. euroa (alv 0 %). Yrityspalvelun myynti yritysasiakkaille kasvoi 13,9 %. Kokonaisuutena Rautakeskon rakennustarvikkeiden arvioidaan edelleen kasvaneen Suomessa markkinoita nopeammin. K-maalousketjun vähittäismyynti oli 417 milj. euroa (alv 0 %) ja se kasvoi 10,2 %.

**AUTO- JA KONEKAUPPA**

|   | 1-12/2011 | 1-12/2010 |
|---|-----------|-----------|
| Liikevaihto, milj. e                            | 1 174     | 955       |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. e | 51,8      | 33,1      |
| Liikevoitto-% ilman kertaluonteisia eriä        | 4,4       | 3,5       |
| Investoinnit, milj. e                           | 29,9      | 17,8      |

| Liikevaihto, milj. e | 1-12/2011    | Kehitys, %   |
|----------------------|--------------|--------------|
| VV-Auto              | 849          | +27,0        |
| Konekesko            | 326          | +13,6        |
| <b>Yhteensä</b>      | <b>1 174</b> | <b>+23,0</b> |

Auto- ja konekaupan liikevaihto oli 1 174 milj. euroa (955 milj. euroa) ja se kasvoi 23,0 %. Auto- ja konekaupan vertailukelpoinen liikevaihto kasvoi 26,0 %. Vertailukelpoisesta liikevaihdosta on eliminoitu Baltian lopetettu vilja- ja tuotantotarvikekauppa.

VV-Auton liikevaihto oli 849 milj. euroa (668 milj. euroa) ja se kasvoi 27,0 %. Suomessa henkilöautojen ensirekisteröinnit kasvivat 12,6 % ja pakettiautojen 31,2 % edellisvuoteen verrattuna. VV-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen yhteenlaskettu markkinaosuus oli 20,7 % (19,3 %). Volkswagen oli Suomen myydyin henkilö- ja pakettiautomerkki.

Konekeskon liikevaihto oli 326 milj. euroa (287 milj. euroa) ja se kasvoi 13,6 % edelliseen vuoteen verrattuna. Konekeskon vertailukelpoinen liikevaihto, josta on eliminoitu Baltian lopetettu vilja- ja tuotantotarvikekauppa, kasvoi 23,5 %. Liikevaihto Suomessa oli 219 milj. euroa ja se kasvoi 13,3 %. Konekeskon ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 111 milj. euroa ja se kasvoi 14,7 %. Konekeskon vertailukelpoisen liikevaihdon kasvuun vaikutti maatalouskonekaupan hyvä kehitys Baltiassa.

Auto- ja konekaupan liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä oli 51,8 milj. euroa (33,1 milj. euroa) ja se kasvoi 18,7 milj. euroa edelliseen vuoteen verrattuna. Vahva tulos oli erinomaisen myynnin kehityksen ansiota. Liikevoitto oli 51,9 milj. euroa (33,9 milj. euroa).

Auto- ja konekaupan investoinnit olivat 29,9 milj. euroa (17,8 milj. euroa).

**MUUTOKSET KONSERNIN RAKENTEESSA**

Kesko perusti Venäjän Intersport-toimintaa varten Venäjälle tytäryhtiön, josta Kesko Oyj omistaa 80 % ja Melovest Ltd 20 %. Venäjän Intersport-toimintojen kauppa toteutui 24.8.2011. Keskon tytäryhtiölle oli 31.12.2011 mennessä siirtynyt 36 kauppa.

**VARSINAISEN YHTIÖKOKOUKSEN 2011 JA HALLITUKSEN JÄRJESTÄYTYMISKOKOUKSEN PÄÄTÖKSIÄ**

4.4.2011 pidetty Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous vahvisti vuoden 2010 tilinpäätöksen ja myönsi vastuuvapauden hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle. Yhtiökokous päätti myös jakaa osinkoa hallituksen ehdotuksen mukaisesti 1,30 euroa osakkeelta eli yhteensä 128 233 679,60 euroa. Osingon maksupäivä oli 14.4.2011. Yhtiökokous päätti myös pitää hallituksen jäsenten lukumäärän ennallaan seitsemässä jäsenessä, valitsi yhtiön tilintarkastajaksi KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers Oy:n päävastuullisena tilintarkastajanaan KHT Johan Kronberg sekä hyväksyi hallituksen ehdotukset hallituksen valtuuttamisesta hankkimaan enintään 1 000 000 yhtiön omaa B-osaketta ja osakeantivaltuutuksesta luovuttaa enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevaa B-osaketta. Yhtiökokous hyväksyi myös hallituksen ehdotuksen sen valtuuttamisesta päättää vuonna 2011 yhteensä enintään 300 000 euron suuruisista lahjoituksista yleishyödyllisiin tai niihin rinnastettaviin tarkoituksiin.

Varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen pitämässään järjestäytymiskokouksessa Kesko Oyj:n hallitus päätti pitää tarkastusvaliokunnan ja palkitsemisvaliokunnan kokoonpanot ennallaan.

Varsinaisen yhtiökokouksen ja hallituksen järjestäytymiskokouksen päätöksistä tiedotettiin tarkemmin pörssitiedotteilla 4.4.2011.

### OSAKE, OSAKEMARKKINAT JA HALLITUKSEN VALTUUDET

Kesko Oyj:ssä oli vuoden 2011 lopussa yhteensä 98 645 042 osaketta, joista 31 737 007 eli 32,2 % oli A-osakkeita ja 66 908 035 eli 67,8 % B-osakkeita. Kesko Oyj:n hallussa 31.12.2011 oli 700 000 omaa B-osaketta. Jokainen A-osake tuottaa kymmenen (10) ääntä ja jokainen B-osake yhden (1) äänen. Yhtiön hallussa olevilla omilla osakkeilla yhtiö ei voi äänestää. Kesko Oyj:n osakepääoma oli vuoden 2011 lopussa 197 282 584 euroa. Katsauskauden aikana B-osakkeiden lukumäärää on lisätty kaksi kertaa vuoden 2007 optio-ohjelmaan perustuvilla optio-oikeuksilla tehtyjä osakemerkintöjä vastaavasti. Lisäykset on tehty 31.5.2011 (2 750 B-osaketta) ja 1.8.2011 (1 000 B-osaketta) ja niistä on kerrottu saman päivän pörssi-ilmoituksilla. Merkity osakkeet on otettu julkisen kaupankäynnin kohteeksi Nasdaq OMX Helsingissä (Helsingin Pörssi) yhdessä vanhojen B-osakkeiden kanssa 1.6.2011 ja 2.8.2011. Yhtiön osakkeista yhteensä saamat merkintähinnat 87 637,50 euroa on kirjattu yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Keskon A-osakkeen pörssikurssi Nasdaq OMX Helsingissä oli vuoden 2010 lopussa 34,70 euroa ja vuoden 2011 lopussa 24,82 euroa, missä oli laskua 28,5 %. B-osakkeen kurssi oli vastaavasti vuoden 2010 lopussa 34,93 euroa ja vuoden 2011 lopussa 25,96 euroa, missä oli puolestaan laskua 25,7 %. A-osakkeen ylin kurssi oli vuonna 2011 36,00 euroa ja alin 22,35 euroa. B-osakkeen ylin kurssi oli 35,97 euroa ja alin 22,21 euroa. Helsingin Pörssin (OMX Helsinki) yleisindeksi laski vuoden 2011 aikana 30,1 % ja painotettu OMX Helsinki CAP -indeksi laski 28,0 %. Päivittäistavarat-toimialaindeksi laski vastaavasti 24,3 %.

Vuoden 2011 lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 788 milj. euroa ja B-osakkeiden 1 719 milj. euroa, joka ei sisällä emoyhtiön hallussa olevia osakkeita. A- ja B-osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 2 506 milj. euroa ja se laski vuoden 2010 lopusta 932 milj. euroa. Helsingin Pörssissä A-osakkeita vaihdettiin vuoden 2011 aikana 2,1 milj. kpl ja vaihtoarvo oli 62 milj. euroa. B-osakkeita vaihdettiin 63,3 milj. kpl ja vaihtoarvo oli 1 856 milj. euroa. Helsingin Pörssin osuus Keskon osakkeiden kaupankäynnistä vuonna 2011 oli 79 %. Keskon osakkeilla on käyty kauppaa myös monenkeskisessä kaupankäynnissä. Merkittävimmät näistä olivat Chi-X 12 %, BATS 5 % ja Turquoise 3 %. (lähde: Nasdaq OMX)

Yhtiöllä on johtoon kuuluville ja muille avainhenkilöille suunnattu vuoden 2007 optio-ohjelma, johon perustuvista optio-oikeuksista 2007A optio-oikeuksien osakkeiden merkintäaika on 1.4.2010–30.4.2012, 2007B optio-oikeuksien 1.4.2011–30.4.2013 ja 2007C optio-oikeuksien osakkeiden merkintäaika alkaa 1.4.2012 ja päättyy 30.4.2014. 2007A ja 2007B optio-oikeudet on myös listattu Helsingin Pörssin pörssilistalle osakkeiden merkintäaikojen alusta alkaen. 2007A optio-oikeuksia vaihdettiin katsauskaudella 221 662 kpl 184 113 euron arvosta. 2007B optio-oikeuksia vaihdettiin katsauskaudella 102 410 kpl 1 081 731 euron arvosta.

Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2011 antama 30.9.2012 asti voimassa oleva valtuutus enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Lisäksi varsinainen yhtiökokous antoi hallitukselle 30.6.2014 asti voimassaolevan valtuutuksen päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Varsinaisen yhtiökokouksen aiemmin 30.3.2009 myöntämä valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta maksua tai muuta vastiketta vastaan 30.3.2012 mennessä on edelleen voimassa. Valtuutusta ei ole käytetty. Osakkeiden hankkimisvaltuutuksen perusteella on katsauskauden aikana hankittu Helsingin Pörssistä yhteensä 700 000 yhtiön omaa B-osaketta. Hankinnan aloittamisesta tiedotettiin 28.4.2011 pörssitiedotteella. Hankinnan etenemisestä on tiedotettu aina kunkin hankintapäivän pörssi-ilmoituksella. Osakeantivaltuutusten perusteella ei ole annettu

yhtiön osakkeita. Lisätietoja hallituksella olevista valtuutuksista löytyy osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Osakkeenomistajien määrä oli vuoden 2011 lopussa 41 215. Se on 2 957 enemmän kuin vuoden 2010 lopussa. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus kaikista osakkeista oli vuoden 2011 lopussa 20 %. Ulkomaisten osakkeenomistajien omistusosuus B-osakkeista oli vuoden 2011 lopussa 29 %.

### LIPUTUSILMOITUKSET

Kesko Oyj ei saanut liputusilmoituksia katsauskaudella.

### TILIKAUDEN KESKEISIÄ TAPAHTUMIA

Kesko Oyj:n viestintäjohtajaksi ja konsernin johtoryhmän jäseneksi nimitettiin 1.4.2011 alkaen VT Merja Haverinen. Viestintäjohtaja, kauppaneuvos Paavo Moilanen jäi johtajasopimuksensa mukaisesti eläkkeelle 1.4.2011. (Pörssitiedote 4.2.2011)

Keskon varsinainen yhtiökokous pidettiin maanantaina 4.4.2011. Pääjohtaja Matti Halmesmäki kertoi katsauksessaan, että Ruokakesko avaa Venäjälle vuosina 2012–2013 neljä suurta päivittäistavara-kauppaa. Ruokakeskon tavoitteena on saavuttaa Venäjällä vuoteen 2015 mennessä 500 miljoonan euron liikevaihto ja positiivinen liiketulos. Investoinnit ovat arviolta 300 miljoonaa euroa vuosina 2011–2015. Uusperustannan rinnalla Ruokakesko jatkaa yritysostoselvityksiä sekä Pietarissa että Moskovassa. (Pörssitiedote 4.4.2011)

Keskon hallitus päätti 4.4.2011 ottaa käyttöön uuden, noin 150:lle Keskon johtoon kuuluvalle ja nimetyille muulle avainhenkilölle suunnatun osakepalkkiojärjestelmän, jossa kohderyhmään kuuluville voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa Keskon B-osaketta. Osakepalkkiojärjestelmän tarkoituksena ovat Keskon liiketoiminnan edistäminen ja yhtiön arvon lisääminen yhdistämällä osakkeenomistajien ja johtoon kuuluvien henkilöiden tavoitteet. Järjestelmä sitouttaa henkilöt Kesko-konserniin ja antaa heille mahdollisuuden yhtiön osakkeiden saamiseen osakepalkkiojärjestelmässä asetettujen tavoitteiden täyttyessä. Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013. Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraava kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. (Pörssitiedote 4.4.2011)

Kesko Oyj:n hallitus sopi Kesko Oyj:n toimitusjohtajan ja Kesko-konsernin pääjohtajan Matti Halmesmäen toimikauden jatkamisesta vuoden 2015 toukokuun loppuun, jolloin Halmesmäki täyttää 63 vuotta. Aiemman sopimuksen mukaan Halmesmäen toimikausi olisi päättynyt toukokuussa 2012. (Pörssitiedote 25.5.2011)

Kesko allekirjoitti Intersport Internationalin ja Intersport CIS:n kanssa sopimukset Venäjän Intersport-lisenssin siirtymisestä Keskolle. Samassa yhteydessä solmitun aiesopimuksen mukaan Kesko perusti Venäjän Intersport-toimintaa varten yhdessä Intersport CIS:n omistajan Melovestin kanssa uuden yhtiön. Melovest tuli osakkaaksi uuteen yritykseen 20 %:n omistusosuudella. Venäjän Intersport-toimintojen kauppa toteutui ja toimintaa varten perustetun tytäryhtiön toiminta käynnistyi elokuussa 2011. (Pörssitiedotteet 3.6.2011 ja 24.08.2011)

Rautakesko Oy:n toimitusjohtaja ja Keskon konsernijohtoryhmän jäsen Jari Lind irtisanoutui tehtävästään 9.6.2011. Uuden toimitusjohtajan hakuprosessin ajan Rautakeskon toimitusjohtajan tehtäviä hoiti oman toimensa ohella Rautakeskon tavarakaupan johtaja Antti Ollila. Irtisanoutumisen myötä Lindin jäsenyys Keskon konsernijohtoryhmässä päättyi. (Pörssitiedote 9.6.2011)

Keskon konsernijohtoryhmä uudistui. KTM, eMBA Arja Talma (49) nimitettiin 1.11.2011 alkaen Rautakesko Oy:n toimitusjohtajaksi ja Keskon rautakaupasta vastaavaksi konsernijohtoryhmän jäseneksi. Varatuomari Minna Kurunsaari (46) nimitettiin 1.12.2011 alkaen Keskon konsernijohtoryhmän jäseneksi vastuualueenaan käyttötavara-kauppa. Minna Kurunsaaren vastuulla ovat myös Keskon sähköisen markkinoinnin ja palvelujen hankkeet. KTM, eMBA Jukka

Erlund (37) nimitettiin 1.11.2011 alkaen Kesko Oyj:n talous- ja rahoitusjohtajaksi (CFO) ja Keskon konsernijohtoryhmän jäseneksi. (Pörsitiedote 26.10.2011)

## VASTUULLISUUS

Kesko valittiin seitsemännen kerran maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalle (The Global 100 Most Sustainable Corporations). Vuonna 2011 Kesko oli 26. sijalla, kun sijoitus vuonna 2010 oli 33.

SAM (Sustainable Asset Management) arvioi Keskon vastuullisuustyön Sustainability Yearbook 2011:n päivittäistavarakaupan sektorin hopeasijalle. Päivittäistavarakaupan vastuullisuustyön arvioinnissa otettiin huomioon muun muassa yritysten terveys- ja ravitsemustyö, ympäristöjärjestelmät, toiminnan ekotehokkuus ja tavarantoimittajavaatimukset.

Kesko valittiin syyskuussa yhdeksännen kerran Dow Jonesin kestävän kehityksen indeksiin DJSI World ja DJSI Europe. Kesko sai toimialansa korkeimmat pisteet asiakkuuksien johtamisesta sekä vastuullisista toimintatavoista, raportoinnin oikeellisuudesta ja toimintatavoista korruption ja lahjonnan estämiseksi.

Kesko valittiin syyskuussa kolmannen kerran mukaan arvostettuun vastuullisen sijoittamisen FTSE4Good-indeksiin. Keskon työ ilmastomuutoksen hillitsemiseksi sai arvioissa 5 pistettä asteikolla 0-5.

Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2010 valittiin Suomen parhaaksi vastuullisuusraportiksi sekä opiskelijoiden suosikiksi Vastuullisuusraportointi-kilpailussa marraskuussa.

Kesko jakoi yhtiökokouksen hallitukselle myöntämistä lahjoitusvaroista yhteensä 30 000 euroa kestävän kehityksen palkintoja kestävän kehityksen edelläkävijöille. Lahjoitusvaroista jaettiin myös 1 000 euron suuruisia stipendejä 42 lahjakkaalle nuorelle urheilijalle ja taideaineiden opiskelijalle.

Kesko oli pääyhteistyökumppanina Your Move Suur tapahtumassa Helsingissä 27.5. – 1.6.2011. Tapahtumaan osallistui yli 42 000 13–19-vuotiasta nuorta eri puolilta Suomea.

K-ruokakauppojen kuljetuksissa otettiin syyskuussa testikäyttöön uudenlainen kaksitasoinen perävaunu, joka auttaa pienentämään kuljetuksesta aiheutuvia hiilidioksidipäästöjä kolmasosan.

Anttilan uusi logistiikkakeskus sai ISO 14001 -ympäristösertifikaatin marraskuussa.

## TILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOISSA ESITETYT TIEDOT

Konsernin henkilöstöä koskevat tiedot on esitetty liitetiedossa 8. Tiedot optio-oikeuksista ja niiden nojalla saatavista osakkeista ja ääniosuuksista on esitetty liitetiedossa 35.

Lähipiiritapahtumat on esitetty liitetiedossa 40.

Kesko-konsernilla ei ole merkittävää tutkimus- ja kehitystoimintaa. Kesko julkaisee toukokuussa 2012 erillisen yhteiskuntavastuun raportin, jossa esitellään tuloksia taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun alueella. Yhteiskuntavastuun raportti varmennetaan ulkopuolisen riippumattoman tahon toimesta.

## RISKIENHALLINTA

Riskienhallinta on Keskoissa ennakoivaa ja olennainen osa johtamista ja päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on varmistaa Kesko-konsernissa asiakaslupausten täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista ja liiketoiminnan jatkuvuutta.

Kesko-konsernin riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka. Poliitikassa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi ja vastuut sekä toimintatavat. Rahoitusriskien hallinnassa noudatetaan Keskon hallituksen vahvistamaa konsernin rahoituspolitiikkaa. Vastuu riskienhallinnan käytännön toteuttamisesta on liiketoiminta- ja konsernijohtajilla.

Kesko-konsernissa riskejä arvioidaan ja hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että keskeisiä

riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti konserni-, toimiala, yhtiö- ja yksikkötasolla kaikissa toimintamaissa.

Keskossa käytetään yhtenäistä riskien arviointi- ja raportointimallia. Liiketoimintatavoitteet ja -mahdollisuudet sekä määritelty riskinottohalu ovat lähtökohtia riskien tunnistamisessa. Riskit priorisoidaan riskin merkityksen mukaisesti arvioimalla riskin toteutumisen vaikutuksia, todennäköisyyttä ja riskin hallinnan tasoa. Toteutumisen vaikutusta arvioitaessa otetaan huomioon taloudellisten vaikutusten lisäksi myös mm. vaikutukset maineelle, ihmisten hyvinvoinnille ja ympäristölle.

Strategiaprosessin yhteydessä toimialat arvioivat strategiakauden riskejä ja mahdollisuuksia. Lähiajan riskit tunnistetaan ja arvioidaan rullaavan suunnittelun aikataulun mukaisesti. Riskiarviointi kattaa myös toimialan tytäryhtiöiden sekä merkittävien hankkeiden riskit.

Toimialan riskiarviointi, joka sisältää riskienhallintatoimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut, käsitellään toimialan johtoryhmässä tai toimialayhtiön hallituksessa vuosineljänneksittäin ennen osavuositarkastuksen julkistamista. Konsernitoiminnot arvioivat oman vastuualueensa riskit vähintään kerran vuodessa.

Riskeistä ja hallintatoimenpiteistä raportoidaan Keskon raportointivastuiden mukaisesti. Toimialat raportoivat riskit ja niissä tapahtuneet muutokset konsernin riskienhallintaan neljännesvuosittain. Riskit käsitellään riskiraportointiryhmässä, jossa on toimialojen ja konsernitoimintojen edustus. Tämän perusteella konsernin riskienhallinta laatii konsernin riskikartan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä niiden hallinnasta.

Konsernin riskikartta raportoidaan Keskon hallituksen tarkastusvaliokunnalle vuosineljänneksittäin osavuositarkastusten ja tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja raportoi riskienhallinnasta hallitukselle osana tarkastusvaliokuntaraporttia. Keskon hallitus käsittelee Kesko-konsernin merkittävimmät riskit ja epävarmuustekijät, toimenpiteet niiden hallitsemiseksi sekä arvioi riskienhallinnan tehokkuutta ja toimivuutta vähintään kerran vuodessa. Merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä hallitus raportoi markkinoille tilinpäätöksessä ja olennaisista muutoksista niihin osavuositarkastuksissa.

Seuraavassa on kuvattu merkittäviksi arvioituja riskejä ja epävarmuustekijöitä.

## MERKITTÄVIÄ RISKEJÄ JA EPÄVARMUUSTEKIJÖITÄ

Rahoitusmarkkinoiden kriisiytyminen ja jatkuva epävarmuus euroalueella, julkisen sektorin velkaantumisen aiheuttavat verojen ja julkisten maksujen korotukset sekä työttömyyden kasvu heikentävät ostovoimaa ja investointihalukkuutta sekä vaikuttavat kielteisesti kuluttajaluottamukseen ja kysyntään erityisesti käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa.

Venäjällä Kesko laajentaa voimakkaasti liiketoimintaansa rauta- ja urheilukaupassa sekä avaa ensimmäiset ruokakauppansa. Laajentumisen kannalta on keskeistä onnistua hyvien kauppapaikkojen hankinnassa ja rakentamisessa, kauppakonseptien kehittämisessä, ostotoiminnassa ja logistiikassa sekä avainhenkilöstön rekrytoinneissa. Venäjän maariskit kuten korruptio, viranomaistoiminnan ennakoimattomuus ja nopeat muutokset laeissa ja niiden soveltamisessa sekä yllättävät muutokset toimintaympäristössä voivat hidastaa laajentumista ja vaikeuttaa liiketoimintaa.

Verkkokauppa kasvattaa suosiotaan, kansainvälinen verkkokauppa lisää kuluttajien vaihtoehtoja ja ostopäätökset syntyvät entistä useammin verkossa olevan tiedon perusteella. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää asiakkaita kiinnostavia sekä perinteisen että verkkokaupan konsepteja, monikanavaisuuden hyödyntämistä ja tätä tukevaa asiakaskommunikaatiota.

Liiketoimintamuutosten toteuttaminen edellyttää entistä kehittyneempiä ohjaus- ja tietojärjestelmiä. Epäonnistuminen muutosten määrittelyssä, teknologiavalinnoissa, muutosprojektien johtamisessa ja käyttöönotossa hidastaisi liiketoimintamuutosten toteuttamista.

Kaupan alalle on ominaista toimitusketjun monimutkaistuminen, pidentyminen sekä kasvanut riippuvuus tietojärjestelmistä, tietoliikenteestä ja ulkoisista palveluntoimittajista. Häiriöt tietojärjestelmissä, maksuliikenteessä tai muualla toimitusketjussa voivat aiheuttaa merkittäviä myynnin menetyksiä ja asiakastyytyvyyden heikkenemistä.

Markkinaosuuden kasvattamisen kannalta hyvät kauppapaikat ovat keskeinen kilpailutekijä. Kauppapaikkojen hankintaa voivat hidastaa kaavoittamis- ja lupamenettelyt sekä tonttien saatavuus ja hinta. Kauppakiinteistöihin sitoutuu huomattavia pääomia tai vuokravastuita vuosiksi. Markkinatilanteen muuttuessa riskinä on, että kauppapaikka muuttuu kannattamattomaksi ja toiminta päättyy pitkäaikaisten vastuiden säilyessä.

Kaupan kilpailuedellytyksiä rajoittava sääntely on lisääntymässä myös Euroopan unionin tasolta. Toteutuessaan tällainen kehitys heikentää kaupan mahdollisuuksia palvella asiakkaita ja toimia tehokkaasti.

Mikäli tuoteturvallisuuden valvonta epäonnistuu tai toimitusketjun laadun varmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

Yksittäisistä päämiehistä ja tavarantoimittajista voimakkaasti riippuvaisilla toimialoilla kuten auto- ja konekaupassa voivat omistusjärjestelyt sekä päämiehen tai tavarantoimittajan strategiamuutokset tuotevalikoimissa, tuotteiden hinnoittelussa ja jakelukanavaratkaisuissa merkitä kilpailukyvyn heikkenemistä, myynnin vähenemistä tai liiketoiminnan menetyksiä.

Yhä suurempi osa rikoksista tehdään tietoverkon välityksellä ja rikollisuus on muuttumassa ammattimaisemmaksi. Epäonnistuminen erityisesti maksutapahtumien ja henkilötietojen suojaamisessa voi aiheuttaa menetyksiä, vahingonkorvausvaatimuksia ja maineen vaarantumisen. Riskinä on, että kontrollit eivät ole riittäviä tällaista rikollisuutta vastaan.

Vastuullisuusnäkökulmien merkitys asiakkaille on entistä korostuneempi. Mahdolliset epäonnistumiset vastuullisuuden toteuttamisessa heikentävät Keskon mainetta. Keskon vastuullisuustyön haasteita ovat vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille, kauppiaille ja asiakkaille sekä tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen.

Lakien ja sopimusten noudattamatta jättämisestä voi seurata sakoja, vahingonkorvauksia ja muita taloudellisia menetyksiä sekä luottamuksen ja maineen menetyksiä.

Keskon tavoite on tuottaa ja julkistaa luotettavaa tietoa oikea-aikaisesti. Mikäli Keskon julkistama tieto osoittautuisi virheelliseksi tai tiedottaminen ei muutoin täyttäisi säännöksiä, seurauksena voi olla sijoittajien ja muiden sidosryhmien luottamuksen menettäminen ja mahdolliset sanktiot.

Onnettomuuksista, luonnonilmiöistä ja epidemioista voi aiheutua vahinkoja tai liiketoiminnan keskeytyksiä, joita ei pystytä ennalta ehkäisemään.

Tuloskehitykseen liittyvät muut riskit ja epävarmuustekijät on kuvattu konsernin tulevaisuuden näkymissä.

### TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Kesko-konsernin tulevaisuuden näkymiä arvioidaan liikevaihdon ja liikevoiton ilman kertaluonteisia eriä osalta katsauskautta seuraavalla 12 kuukauden ajanjaksolta (1/2012–12/2012) verrattuna katsauskauden päättymistä edeltävään 12 kuukauteen (1/2011–12/2011).

Euroopan valtiontalouksien ja rahoitusmarkkinoiden ongelmien seurauksena kokonaistuotannon kehitys ja kuluttajien luottamus ovat heikentyneet, mistä johtuen kulutuskysynnän kehitysnäkymiin liittyy merkittävää epävarmuutta. Lisäksi julkisen talouden kustannusleikkaukset ja verotuksen kiristyminen voivat vaikuttaa negatiivisesti ostovoiman ja kulutuskysynnän kehitykseen.

Päivittäistavarakaupan kasvun ennakoidaan jatkuvan vakaana. Käyttötavarakaupan ja rautakaupan kasvun ennakoidaan tasaantuvan yleisen kulutuskysynnän mukaisesti. Auto- ja konekaupassa markkinoiden ennakoidaan kääntyvän laskuun, mihin osaltaan vaikuttaa autoveron nousu Suomessa 1.4.2012 alkaen.

Kesko-konsernin liikevaihdon ennakoidaan kasvavan seuraavan kahdentoista kuukauden aikana. Talouskehitykseen ja kulutuskysyntään liittyvästä epävarmuudesta sekä kauppapaikkaverkoston ja Venäjän liiketoimintojen laajentamiskustannuksista johtuen varaudutaan, että vuoden 2012 liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä alittaa vuoden 2011 liikevoiton ilman kertaluonteisia eriä.

### VOITONJAKOEHDOTUS

Emoyhtiön voitonjakokelpoiset varat ovat 1 101 552 277,88 euroa, joista tilikauden voitto on 100 553 189,98 euroa.

Hallitus ehdottaa 16.4.2012 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että voitonjakokelpoiset varat käytetään seuraavasti:

Osinkona jaetaan osingonjakohetkellä yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oleville osakkeille 1,20 euroa osaketta kohden. Osingonmaksun täsmäytyspäivänä yhtiön hallussa oleville omille osakkeille ei makseta osinkoa.

Voitonjakoehdotuksen tekopäivänä 1.2.2012 yhtiön ulkopuolisessa omistuksessa oli 97 945 042 osaketta, jota vastaava osingon kokonaismäärä on 117 534 050,40 euroa.

### VARSINAINEN YHTIÖKOKOUS

Hallitus päätti kutsua koolle varsinaisen yhtiökokouksen 16.4.2012 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskukseen. Kesko Oyj julkistaa yhtiökokouskutsun myöhempänä ajankohtana.

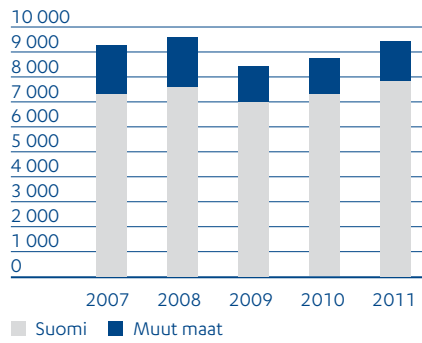
### SELVITYS HALLINTO- JA OHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ

Kesko julkistaa erillisen selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) viikolla 12 internet-sivullaan osoitteessa [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

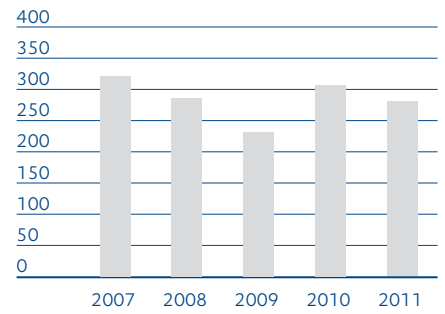


# KONSERNIN KESKEISET TUNNUSLUVUT

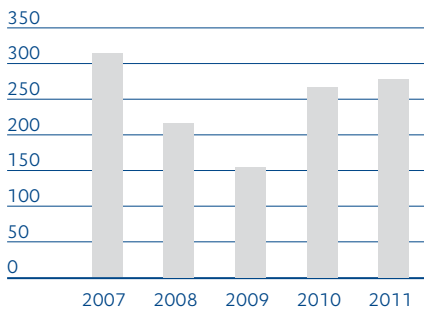
## LIKEVAIHTO\* milj. €



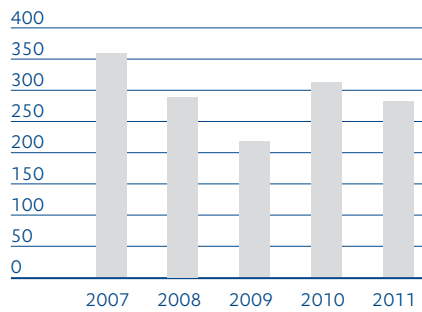
## LIKEVOITTO\* milj. €



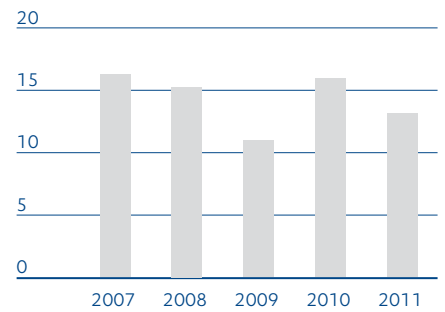
## LIKEVOITTO ilman kertaluonteisia eriä\*, milj. €



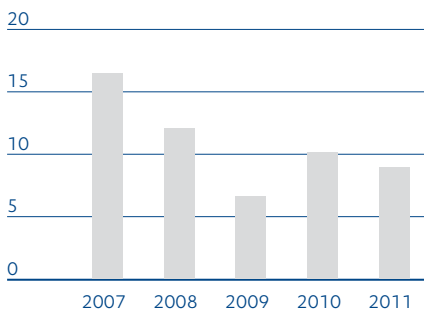
## TULOS ENNEN VEROJA\* milj. €



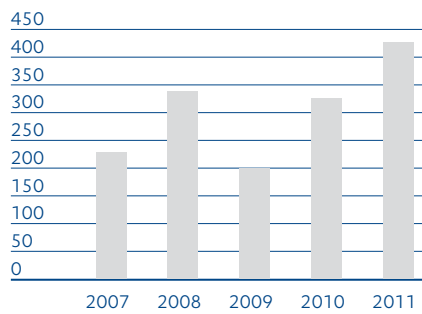
## SIDOTUN PÄÄOMAN TUOTTO %



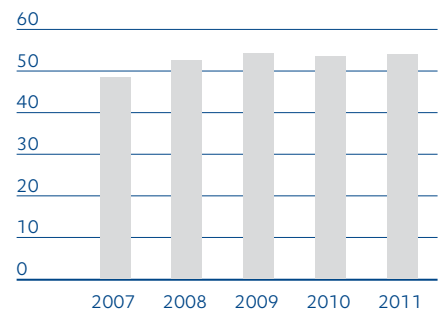
## OMAN PÄÄOMAN TUOTTO %



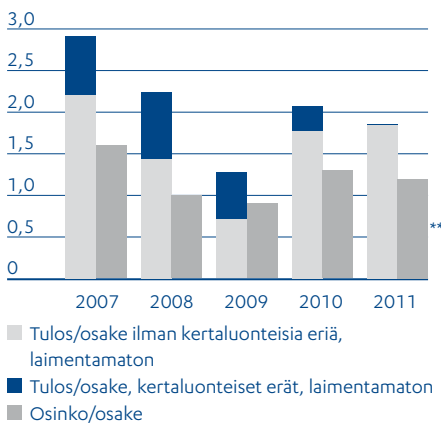
## INVESTOINNIT\* milj. €



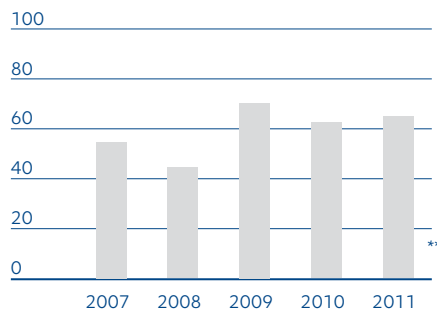
## OMAVARAISUUSASTE %



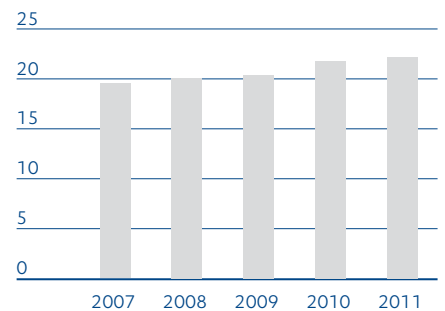
## TULOS/OSAKE JA OSINKO/OSAKE €



## OSINKO/TULOS %



## OMA PÄÄOMA/OSAKE €, 31.12.



\*jatkuvat toiminnot \*\* ehdotus yhtiökokoukselle

**KONSERNIN TUNNUSLUVUT**

| Jatkuvat toiminnot                                    |        | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Tuloslaskelma</b>                                  |        |        |        |        |        |
| Liikevaihto   | milj.€ | 9 591  | 8 447  | 8 777  | 9 460  |
| Liikevaihdon muutos                                   | %      | 3,3    | -11,9  | 3,9    | 7,8    |
| Henkilöstökulut                                       | milj.€ | 578    | 535    | 521    | 571    |
| Henkilöstökulut liikevaihdosta                        | %      | 6,0    | 6,3    | 5,9    | 6,0    |
| Poistot ja arvonalentumiset                           | milj.€ | 178    | 131    | 121    | 125    |
| Liikevoitto   | milj.€ | 286    | 232    | 307    | 281    |
| Liikevoitto liikevaihdosta                            | %      | 3,0    | 2,8    | 3,5    | 3,0    |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä                | milj.€ | 217    | 155    | 268    | 279    |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä liikevaihdosta | %      | 2,3    | 1,8    | 3,1    | 2,9    |
| Rahoitustuotot ja -kulut                              | milj.€ | 1      | -16    | 6      | 1      |
| Osuus osakkuusyritysten tuloksista                    | milj.€ | 2      | 0      | 0      | 1      |
| Tulos ennen veroja                                    | milj.€ | 289    | 217    | 312    | 282    |
| Tulos ennen veroja liikevaihdosta                     | %      | 3,0    | 2,6    | 3,6    | 3,0    |
| Tuloverot   | milj.€ | 90     | 82     | 97     | 85     |
| Tilikauden tulos jatkuvista toiminnoista              | milj.€ | 178    | 125    | 205    | 182    |
| Tilikauden tulos lopetetuista toiminnoista            | milj.€ | 42     | 0      | 0      | 0      |
| Investoinnit  | milj.€ | 338    | 198    | 325    | 425    |
| Investoinnit liikevaihdosta                           | %      | 3,5    | 2,3    | 3,7    | 4,5    |
| Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana            |        | 21 327 | 19 200 | 18 215 | 18 960 |
| Henkilökunta, 31.12.                                  |        | 24 668 | 22 207 | 22 124 | 23 375 |
| Tulos/osake, laimennusvaikutuksella oikaistu          | €      | 1,81   | 1,27   | 2,06   | 1,84   |
| Tulos/osake, laimentamaton                            | €      | 1,82   | 1,28   | 2,08   | 1,85   |

| Koko konserni  |           | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|--|-----------|--------|--------|--------|--------|
| Tilikauden tulos (sis. määräysvallattomien omistajien osuuden)     | milj.€    | 240    | 134    | 216    | 197    |
| Tilikauden tulos liikevaihdosta                                    | %         | 2,5    | 1,6    | 2,5    | 2,1    |
| Emoyhtiön omistajille  | milj.€    | 220    | 125    | 205    | 182    |
| Määräysvallattomille omistajille                                   | milj.€    | 21     | 9      | 11     | 15     |
| Liiketoiminnan rahavirta   | milj. €   | 131    | 379    | 438    | 216    |
| Investointien rahavirta  | milj. €   | -46    | 31     | -240   | -441   |
| <b>Kannattavuus</b>  |           |        |        |        |        |
| Oman pääoman tuotto  | %         | 12,0   | 6,6    | 10,1   | 8,9    |
| Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä                     | %         | 8,1    | 3,8    | 8,7    | 8,8    |
| Sidotun pääoman tuotto   | %         | 15,3   | 11,0   | 16,0   | 13,2   |
| Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä                  | %         | 10,2   | 7,4    | 14,0   | 13,1   |
| Korolliset nettovelat/käyttökate                                   |           | 0,1    | -0,7   | -0,9   | 0,1    |
| <b>Rahoitus ja taloudellinen asema</b>                             |           |        |        |        |        |
| Korollinen nettovelka  | milj. €   | 47,4   | -258,5 | -370,5 | 32,8   |
| Nettovelkaantumisaste  | %         | 2,3    | -12,5  | -16,8  | 1,5    |
| Omanvaraisuusaste  | %         | 52,5   | 54,2   | 53,5   | 53,9   |
| <b>Muut tunnusluvut</b>  |           |        |        |        |        |
| Investoinnit   | milj.€    | 340    | 198    | 325    | 425    |
| Investoinnit liikevaihdosta  | %         | 3,5    | 2,3    | 3,7    | 4,5    |
| Henkilökunta keskimäärin tilikauden aikana                         |           | 21 529 | 19 200 | 18 215 | 18 960 |
| Henkilökunta, 31.12.   |           | 24 668 | 22 207 | 22 124 | 23 375 |
| <b>Osakekohtaiset tunnusluvut</b>                                  |           |        |        |        |        |
| Tulos/osake, laimennusvaikutuksella oikaistu                       | €         | 2,23   | 1,27   | 2,06   | 1,84   |
| Tulos/osake, laimentamaton   | €         | 2,24   | 1,28   | 2,08   | 1,85   |
| Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton              | €         | 1,44   | 0,71   | 1,78   | 1,84   |
| Oma pääoma/osake   | €         | 20,10  | 20,39  | 21,81  | 22,20  |
| Osinko/osake   | €         | 1,00   | 0,90   | 1,30   | 1,20*  |
| Osinko tuloksesta  | %         | 44,5   | 70,5   | 62,6   | 64,9*  |
| Osinko tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä                       | %         | 69,3   | 126,9  | 72,9   | 65,3*  |
| Liiketoiminnan rahavirta/osake, oikaistu                           | €         | 1,34   | 3,86   | 4,45   | 2,20   |
| Hinta/voitto-suhde (P/E), A-osake, oikaistu                        |           | 9,85   | 18,55  | 16,82  | 13,55  |
| Hinta/voitto-suhde (P/E), B-osake, oikaistu                        |           | 7,97   | 18,14  | 16,93  | 14,14  |
| Efekttiivinen osinkotuotto, A-osake                                | %         | 4,5    | 3,8    | 3,7    | 4,8*   |
| Efekttiivinen osinkotuotto, B-osake                                | %         | 5,6    | 3,9    | 3,7    | 4,6*   |
| <b>Osakkeen kurssi 31.12.</b>                                      |           |        |        |        |        |
| A-osake  | €         | 22,00  | 23,60  | 34,70  | 24,82  |
| B-osake  | €         | 17,80  | 23,08  | 34,93  | 25,96  |
| <b>Osakkeen keskiarvo</b>  |           |        |        |        |        |
| A-osake  | €         | 28,30  | 21,92  | 30,42  | 29,20  |
| B-osake  | €         | 23,51  | 19,18  | 29,83  | 29,36  |
| <b>Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake</b>                   |           |        |        |        |        |
| Osakekannan markkina-arvo 31.12., A-osake                          | milj. €   | 698    | 749    | 1 101  | 788    |
| <b>Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake</b>                   |           |        |        |        |        |
| Osakekannan markkina-arvo 31.12., B-osake                          | milj. €   | 1 176  | 1 537  | 2 337  | 1 719  |
| <b>Pörssivaihto</b>  |           |        |        |        |        |
| A-osake  | milj. kpl | 1      | 1      | 4      | 2      |
| B-osake  | milj. kpl | 121    | 78     | 53     | 63     |
| <b>Suhteellinen vaihto</b>   |           |        |        |        |        |
| A-osake  | %         | 4,5    | 3,1    | 13,8   | 6,6    |
| B-osake  | %         | 183,3  | 117,4  | 78,8   | 94,6   |
| <b>Osakkeiden laimennusvaikutuksella oikaistu lukumäärä 31.12.</b> |           |        |        |        |        |
| A-osakkeen tuotto viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta        | %         | 10,9   | 9,2    | 11,9   | -4,6   |
| B-osakkeen tuotto  |           |        |        |        |        |
| Viideltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta                          | %         | 12,9   | 10,3   | 12,6   | -4,3   |
| Kymmeneltä viimeksi kuluneelta tilikaudelta                        | %         | 11,7   | 14,9   | 20,6   | 16,9   |

\* ehdotus yhtiökokoukselle

## HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS

### Liikevaihto segmentteittäin

| Milj. €                             | 1-12/2011    | 1-12/2010    | Muutos-%    |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Ruokakauppa Suomi                   | 4 182        | 3 896        | 7,3         |
| Ruokakauppa muut maat*              | -            | -            | -           |
| <b>Ruokakauppa yhteensä</b>         | <b>4 182</b> | <b>3 896</b> | <b>7,3</b>  |
| - josta segmenttien välistä         | 168          | 162          | 4,1         |
| Käyttötavarakauppa Suomi            | 1 541        | 1 553        | -0,8        |
| Käyttötavarakauppa muut maat*       | 23           | 15           | 50,3        |
| <b>Käyttötavarakauppa yhteensä</b>  | <b>1 564</b> | <b>1 569</b> | <b>-0,3</b> |
| - josta segmenttien välistä         | 20           | 23           | -15,8       |
| Rautakauppa Suomi                   | 1 233        | 1 163        | 6,0         |
| Rautakauppa muut maat*              | 1 483        | 1 357        | 9,3         |
| <b>Rautakauppa yhteensä</b>         | <b>2 716</b> | <b>2 519</b> | <b>7,8</b>  |
| - josta segmenttien välistä         | 12           | 0            | (..)        |
| Auto- ja konekauppa Suomi           | 1 064        | 859          | 23,8        |
| Auto- ja konekauppa muut maat*      | 110          | 96           | 15,4        |
| <b>Auto- ja konekauppa yhteensä</b> | <b>1 174</b> | <b>955</b>   | <b>23,0</b> |
| - josta segmenttien välistä         | 1            | 0            | (..)        |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit  | -176         | -162         | 8,2         |
| <b>Suomi yhteensä</b>               | <b>7 844</b> | <b>7 309</b> | <b>7,3</b>  |
| <b>Muut maat yhteensä*</b>          | <b>1 616</b> | <b>1 468</b> | <b>10,1</b> |
| <b>Konserni yhteensä</b>            | <b>9 460</b> | <b>8 777</b> | <b>7,8</b>  |

\* Liikevaihto muissa maissa kuin Suomessa.

(..) Muutos yli 100 %

### Liikevoitto segmentteittäin

| Milj. €                            | 1-12/2011    | 1-12/2010    | Muutos       |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Ruokakauppa                        | 173,7        | 158,4        | 15,4         |
| Käyttötavarakauppa                 | 37,0         | 103,4        | -66,4        |
| Rautakauppa                        | 26,3         | 23,9         | 2,4          |
| Auto- ja konekauppa                | 51,9         | 33,9         | 18,0         |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit | -8,3         | -12,8        | 4,4          |
| <b>Konserni yhteensä</b>           | <b>280,6</b> | <b>306,7</b> | <b>-26,1</b> |

### Liikevoitto ilman kertaluonteisia erä segmentteittäin

| Milj. €                            | 1-12/2011    | 1-12/2010    | Muutos      |
|------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Ruokakauppa                        | 172,2        | 160,1        | 12,1        |
| Käyttötavarakauppa                 | 36,6         | 66,0         | -29,4       |
| Rautakauppa                        | 26,6         | 24,0         | 2,6         |
| Auto- ja konekauppa                | 51,8         | 33,1         | 18,7        |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit | -8,3         | -15,0        | 6,7         |
| <b>Konserni yhteensä</b>           | <b>278,9</b> | <b>268,1</b> | <b>10,8</b> |

## Konsernin tunnusluvut vuosineljänneksittäin

|  | 1-3/<br>2010 | 4-6/<br>2010 | 7-9/<br>2010 | 10-12/<br>2010 | 1-3/<br>2011 | 4-6/<br>2011 | 7-9/<br>2011 | 10-12/<br>2011 |
|--|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Liikevaihto, milj. e                                 | 1 958        | 2 279        | 2 231        | 2 310          | 2 103        | 2 472        | 2 404        | 2 481          |
| Liikevaihdon muutos, %                               | -3,0         | 6,4          | 4,6          | 7,3            | 7,4          | 8,5          | 7,8          | 7,4            |
| Liikevoitto, milj. e                                 | 20,9         | 79,0         | 123,9        | 82,8           | 35,7         | 83,9         | 88,2         | 72,8           |
| Liikevoitto, %                                       | 1,1          | 3,5          | 5,6          | 3,6            | 1,7          | 3,4          | 3,7          | 2,9            |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, milj. e      | 20,9         | 78,1         | 88,7         | 80,5           | 34,9         | 83,3         | 89,2         | 71,5           |
| Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä, %            | 1,1          | 3,4          | 4,0          | 3,5            | 1,7          | 3,4          | 3,7          | 2,9            |
| Rahoitustuotot/kulut, milj. e                        | 0,8          | -0,2         | 0,8          | 4,6            | -0,6         | 0,3          | 0,3          | 0,8            |
| Tulos ennen veroja, milj. e                          | 21,9         | 78,7         | 124,5        | 87,3           | 36,1         | 84,0         | 88,0         | 74,0           |
| Tulos ennen veroja, %                                | 1,1          | 3,5          | 5,6          | 3,8            | 1,7          | 3,4          | 3,7          | 3,0            |
| Sidotun pääoman tuotto, %                            | 4,4          | 16,1         | 26,4         | 17,5           | 7,2          | 16,0         | 16,4         | 12,8           |
| Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, % | 4,4          | 15,9         | 18,9         | 17,0           | 7,0          | 15,9         | 16,6         | 12,5           |
| Oman pääoman tuotto, %                               | 2,9          | 10,6         | 16,1         | 11,5           | 4,5          | 10,6         | 10,9         | 10,0           |
| Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %    | 2,9          | 10,5         | 11,1         | 11,2           | 4,4          | 10,6         | 11,1         | 9,8            |
| Omavaraisuusaste, %                                  | 51,3         | 51,4         | 53,4         | 53,5           | 54,4         | 52,1         | 54,0         | 53,9           |
| Investoinnit, milj. e                                | 42,0         | 45,7         | 35,9         | 201,6          | 64,1         | 130,5        | 126,3        | 104,5          |
| Tulos/osake, laimennettu, e                          | 0,15         | 0,51         | 0,81         | 0,59           | 0,25         | 0,55         | 0,53         | 0,51           |
| Oma pääoma/osake, e                                  | 19,69        | 20,30        | 21,11        | 21,81          | 22,04        | 21,21        | 21,66        | 22,20          |

## Liikevaihto segmenteittäin

| Milj. €                            | 1-3/<br>2010 | 4-6/<br>2010 | 7-9/<br>2010 | 10-12/<br>2010 | 1-3/<br>2011 | 4-6/<br>2011 | 7-9/<br>2011 | 10-12/<br>2011 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Ruokakauppa                        | 912          | 976          | 986          | 1 022          | 948          | 1 077        | 1 049        | 1 108          |
| Käyttötavarakauppa                 | 355          | 334          | 378          | 501            | 348          | 339          | 376          | 501            |
| Rautakauppa                        | 495          | 712          | 687          | 625            | 570          | 757          | 731          | 657            |
| Auto- ja konekauppa                | 236          | 298          | 218          | 203            | 279          | 342          | 290          | 263            |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit | -40          | -41          | -39          | -42            | -42          | -43          | -42          | -48            |
| <b>Konserni yhteensä</b>           | <b>1 958</b> | <b>2 279</b> | <b>2 231</b> | <b>2 310</b>   | <b>2 103</b> | <b>2 472</b> | <b>2 404</b> | <b>2 481</b>   |

## Liikevoitto segmenteittäin

| Milj. €                            | 1-3/<br>2010 | 4-6/<br>2010 | 7-9/<br>2010 | 10-12/<br>2010 | 1-3/<br>2011 | 4-6/<br>2011 | 7-9/<br>2011 | 10-12/<br>2011 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Ruokakauppa                        | 31,7         | 42,2         | 47,3         | 37,2           | 42,1         | 45,9         | 45,7         | 40,0           |
| Käyttötavarakauppa                 | 0,1          | 7,0          | 50,6         | 45,6           | -7,4         | 2,8          | 8,7          | 32,9           |
| Rautakauppa                        | -13,8        | 17,9         | 19,9         | -0,2           | -9,1         | 18,8         | 21,0         | -4,5           |
| Auto- ja konekauppa                | 6,4          | 15,0         | 8,6          | 3,9            | 12,2         | 19,7         | 13,0         | 7,0            |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit | -3,4         | -3,2         | -2,5         | -3,7           | -2,2         | -3,3         | -0,2         | -2,6           |
| <b>Konserni yhteensä</b>           | <b>20,9</b>  | <b>79,0</b>  | <b>123,9</b> | <b>82,8</b>    | <b>35,7</b>  | <b>83,9</b>  | <b>88,2</b>  | <b>72,8</b>    |

## Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä segmenteittäin

| Milj. €                            | 1-3/<br>2010 | 4-6/<br>2010 | 7-9/<br>2010 | 10-12/<br>2010 | 1-3/<br>2011 | 4-6/<br>2011 | 7-9/<br>2011 | 10-12/<br>2011 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| Ruokakauppa                        | 31,7         | 42,1         | 49,5         | 36,8           | 41,4         | 45,8         | 46,4         | 38,6           |
| Käyttötavarakauppa                 | 0,1          | 7,0          | 13,2         | 45,7           | -7,4         | 2,4          | 8,7          | 32,9           |
| Rautakauppa                        | -13,8        | 17,9         | 20,0         | -0,2           | -9,1         | 18,8         | 21,3         | -4,4           |
| Auto- ja konekauppa                | 6,4          | 14,1         | 8,7          | 3,9            | 12,2         | 19,6         | 13,0         | 7,0            |
| Yhteiset toiminnot ja eliminoinnit | -3,4         | -3,1         | -2,8         | -5,7           | -2,2         | -3,3         | -0,2         | -2,6           |
| <b>Konserni yhteensä</b>           | <b>20,9</b>  | <b>78,1</b>  | <b>88,7</b>  | <b>80,5</b>    | <b>34,9</b>  | <b>83,3</b>  | <b>89,2</b>  | <b>71,5</b>    |

**TUNNUSLUKUJEN LASKENTAKAAVAT**

**Kannattavuus**

$$\text{Oman pääoman tuotto, \%} = \frac{\text{(Voitto/tappio ennen veroja – tuloverot)}}{\text{Oma pääoma}} \times 100$$

$$\text{Oman pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, \%} = \frac{\text{(Voitto/tappio oikaistuna kertaluonteisilla erillä ennen veroja – tuloverot oikaistuna kertaluonteisten erien verovaikutuksella)}}{\text{Oma pääoma}} \times 100$$

$$\text{Sidotun pääoman tuotto, \%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat – Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta}} \times 100$$

$$\text{Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, \%} = \frac{\text{Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä}}{\text{(Pitkäaikaiset varat + Vaihto-omaisuus + Saamiset + Muut lyhytaikaiset varat – Korottomat velat) keskimäärin 12 kuukaudelta}} \times 100$$

$$\text{Käyttökate} = \text{Liikevoitto + poistot + arvonalentumiset}$$

**Rahoitus ja taloudellinen asema**

$$\text{Omavaraisuusaste, \%} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{(Taseen loppusumma – saadut ennakot)}} \times 100$$

$$\text{Nettovelkaantumisaste, \%} = \frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{Oma pääoma}} \times 100$$

$$\text{Korolliset nettovelat/käyttökate} = \frac{\text{Korolliset nettovelat}}{\text{Käyttökate}}$$

**Osakekohtaiset tunnusluvut**

$$\text{Tulos/osake, laimennettu} = \frac{\text{Tulos – määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen optioiden laimennusvaikutuksella oikaistu osakkeiden lukumäärä}}$$

$$\text{Tulos/osake, laimentamaton} = \frac{\text{Tulos – määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$$

$$\text{Tulos/osake ilman kertaluonteisia eriä, laimentamaton} = \frac{\text{Tulos oikaistuna kertaluonteisilla erillä – määräysvallattomien omistajien osuus}}{\text{Keskimääräinen osakkeiden lukumäärä}}$$

$$\text{Oma pääoma/osake} = \frac{\text{Emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva oma pääoma}}{\text{Osakkeiden laimentamaton lukumäärä tilinpäätöspäivänä}}$$

$$\text{Osinko tuloksesta, \%} = \frac{\text{(Osinko/osake)}}{\text{(Tulos/osake)}} \times 100$$

$$\text{Hinta/voitto-suhde (P/E)} = \frac{\text{Tilinpäätöspäivän osakekurssi}}{\text{(Tulos/osake)}}$$

$$\text{Efektiivinen osinkotuotto-\%} = \frac{\text{(Osinko/osake)}}{\text{Tilinpäätöspäivän kurssi}} \times 100$$

$$\text{Osakekannan markkina-arvo} = \text{Tilinpäätöspäivän kurssi x osakkeiden lukumäärä}$$

$$\text{Liiketoiminnan rahavirta/osake} = \frac{\text{Liiketoiminnan rahavirta}}{\text{Osakkeiden keskimääräinen lukumäärä}}$$

$$\text{A-osakkeen ja B-osakkeen tuotto} = \text{Osakkeen kurssimuutos + osinkotuotot vuosituottona}$$

**OSAKEOMISTUKSEN JAKAUTUMINEN**

**Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2011**

| <b>Kaikki osakkeet</b>                | <b>Osakkeiden määrä, kpl</b> | <b>Osuus kaikista osakkeista, %</b> |
|---------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| Yritykset ja asuntoyhteisöt           | 28 785 760                   | 29,18                               |
| Rahoitus- ja vakuutuslaitokset        | 5 238 693                    | 5,31                                |
| Julkisyhteisöt*                       | 10 085 573                   | 10,22                               |
| Kotitaloudet                          | 28 439 926                   | 28,83                               |
| Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt** | 6 478 763                    | 6,57                                |
| Ulkomaiset                            | 961 666                      | 0,97                                |
| Hallintarekisteröidyt                 | 18 654 661                   | 18,91                               |
| <b>Yhteensä</b>                       | <b>98 645 042</b>            | <b>100,00</b>                       |

**10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän perusteella 31.12.2011**

|   | <b>Osakkeiden määrä, kpl</b> | <b>Osuus osakkeista, %</b> | <b>Äänimäärä</b> | <b>Osuus äänimäärästä, %</b> |
|---|------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------------|
| 1. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen | 3 573 257                    | 3,62                       | 6 182 915        | 1,61                         |
| 2. K-kauppiasliitto ry                      | 3 514 958                    | 3,56                       | 34 781 930       | 9,05                         |
| 3. Vähittäiskaupan Takaus Oy                | 3 491 771                    | 3,54                       | 27 148 568       | 7,06                         |
| 4. Kruunuvuoren Satama Oy                   | 2 635 046                    | 2,67                       | 26 350 460       | 6,86                         |
| 5. Valluga-sijoitus Oy                      | 1 340 439                    | 1,36                       | 13 404 390       | 3,49                         |
| 6. Keskon Eläkekassa                        | 1 288 839                    | 1,31                       | 8 523 390        | 2,22                         |
| 7. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma  | 1 130 986                    | 1,15                       | 1 130 986        | 0,29                         |
| 8. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola   | 1 100 000                    | 1,12                       | 1 100 000        | 0,29                         |
| 9. Oy The English Tearoom Ab                | 1 008 400                    | 1,02                       | 1 008 400        | 0,26                         |
| 10. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö   | 975 547                      | 0,99                       | 8 384 518        | 2,18                         |

**10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2011**

|   | <b>Osakkeiden määrä, kpl</b> | <b>Osuus osakkeista, %</b> | <b>Äänimäärä</b> | <b>Osuus äänimäärästä, %</b> |
|---|------------------------------|----------------------------|------------------|------------------------------|
| 1. K-kauppiasliitto ry                      | 3 514 958                    | 3,56                       | 34 781 930       | 9,05                         |
| 2. Vähittäiskaupan Takaus Oy                | 3 491 771                    | 3,54                       | 27 148 568       | 7,06                         |
| 3. Kruunuvuoren Satama Oy                   | 2 635 046                    | 2,67                       | 26 350 460       | 6,86                         |
| 4. Valluga-sijoitus Oy                      | 1 340 439                    | 1,36                       | 13 404 390       | 3,49                         |
| 5. Keskon Eläkekassa                        | 1 288 839                    | 1,31                       | 8 523 390        | 2,22                         |
| 6. Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö    | 975 547                      | 0,99                       | 8 384 518        | 2,18                         |
| 7. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen | 3 573 257                    | 3,62                       | 6 182 915        | 1,61                         |
| 8. Food Paradise Oy                         | 389 541                      | 0,39                       | 3 895 410        | 1,01                         |
| 9. K-Ruokakauppiasyhdistys ry               | 384 617                      | 0,39                       | 3 846 170        | 1,00                         |
| 10. Heimo Välinen Oy                        | 362 000                      | 0,37                       | 3 431 000        | 0,89                         |

\* Julkisyhteisöt esim. kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, työeläkelaitos ja sosiaaliturvarahastot.

\*\* Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt mm. apurahoja jakavat säätiöt, edunvalvontajärjestöt ja erilaiset yleishyödylliset yhdistykset.

**JOHDON OSAKEOMISTUS**

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet ja pääjohtaja sekä edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat joulukuun 2011 lopussa 229 720 Kesko Oyj:n A-osaketta ja 109 420 Kesko Oyj:n B-osaketta, eli yhteensä 339 140 kpl, mikä edustaa 0,34 % yhtiön koko osakemäärästä ja 0,63 % äänistä.

Pääjohtajalla oli 31.12.2011 Kesko Oyj:n A-osakkeita 2 000 kappaletta ja Kesko Oyj:n B-osakkeita 10 000 kappaletta, mitkä edustavat

0,01 % yhtiön koko osakemäärästä ja 0,01 % äänistä. Lisäksi pääjohtajalla on optio-oikeuksia 130 000 kappaletta.

Jos pääjohtajan optio-oikeuksilla merkittäisiin osakkeita, ne vastaisivat 0,13 %:n osuutta osakkeista ja 0,03 %:n osuutta kaikista äänistä.

## KONSERNITILINPÄÄTÖS (IFRS)

## KONSERNIN TULOSLASKELMA

| Milj. €  | Liite  | 1.1.-31.12.2011 | %     | 1.1.-31.12.2010 | %     |
|--|--------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| <b>Liikevaihto</b>   | 2      | <b>9 460,4</b>  | 100,0 | <b>8 776,8</b>  | 100,0 |
| Myytujen suoritteiden hankintameno   |        | -8 163,2        | -86,3 | -7 546,7        | -86,0 |
| <b>Bruttokate</b>  |        | <b>1 297,2</b>  | 13,7  | <b>1 230,1</b>  | 14,0  |
| Liiketoiminnan muut tuotot   | 5, 7   | 704,9           | 7,5   | 698,8           | 8,0   |
| Henkilöstökulut  | 8, 35  | -570,5          | -6,0  | -520,6          | -5,9  |
| Poistot ja arvonalentumiset  | 13, 14 | -124,7          | -1,3  | -120,9          | -1,4  |
| Liiketoiminnan muut kulut  | 6, 7   | -1 026,3        | -10,8 | -980,7          | -11,2 |
| <b>Liikevoitto</b>   |        | <b>280,6</b>    | 3,0   | <b>306,7</b>    | 3,5   |
| Korkotuotot ja muut rahoitustuotot   | 9      | 22,2            | 0,2   | 22,7            | 0,3   |
| Korkokulut ja muut rahoituskulut   | 9      | -18,0           | -0,2  | -15,4           | 0,2   |
| Valuuttakurssierot   | 9      | -3,5            | 0,0   | -1,4            | 0,0   |
| Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä  | 9      | 0,8             | 0,0   | 6,0             | 0,1   |
| Osuus osakkuusyritysten tuloksista   |        | 0,7             | 0,0   | -0,3            | 0,0   |
| <b>Tulos ennen veroja</b>  |        | <b>282,1</b>    | 3,0   | <b>312,4</b>    | 3,6   |
| Tuloverot  | 10     | -85,2           | -0,9  | -96,7           | -1,1  |
| <b>Tilikauden tulos</b>  |        | <b>196,9</b>    | 2,1   | <b>215,7</b>    | 2,5   |
| <b>Tilikauden tuloksen jakautuminen</b>  |        |                 |       |                 |       |
| Emoyhtiön omistajille  |        | 181,5           |       | 204,5           |       |
| Määräysvallattomille omistajille   |        | 15,4            |       | 11,2            |       |
| <b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b> |        |                 |       |                 |       |
| Laimentamaton €  | 12     | 1,85            |       | 2,08            |       |
| Laimennusvaikutuksella oikaistu €  | 12     | 1,84            |       | 2,06            |       |
| <b>KONSERNIN LAAJA TULOSLASKELMA</b>   |        |                 |       |                 |       |
| <b>Tilikauden tulos</b>  |        | <b>196,9</b>    |       | <b>215,7</b>    |       |
| <b>Muut laajan tuloksen erät</b>   |        |                 |       |                 |       |
| Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot                                       | 11     | -17,3           |       | 4,9             |       |
| Hyperinflaatio-oikaisu   | 11     | 6,3             |       | -               |       |
| Rahavirran suojauksen arvomuutos   | 11     | -15,0           |       | 20,8            |       |
| Myytavissä olevien rahoitusvarojen arvomuutos                                    | 11     | 0,1             |       | 1,2             |       |
| Muut erät  | 11     | -0,1            |       | -0,7            |       |
| Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät verot                                     | 11     | 3,9             |       | -5,7            |       |
| <b>Tilikauden muut laajan tuloksen erät verojen jälkeen yhteensä</b>             |        | <b>-22,1</b>    |       | <b>20,4</b>     |       |
| <b>Tilikauden laaja tulos</b>  |        | <b>174,8</b>    |       | <b>236,1</b>    |       |
| <b>Tilikauden laajan tuloksen jakautuminen</b>                                   |        |                 |       |                 |       |
| Emoyhtiön omistajille  |        | 170,4           |       | 224,4           |       |
| Määräysvallattomille omistajille   |        | 4,4             |       | 11,7            |       |



## KONSERNITASE

| Milj. €  | Liite      | 31.12.2011     | %     | 31.12.2010     | %     |
|--|------------|----------------|-------|----------------|-------|
| <b>VARAT</b>   |            |                |       |                |       |
| <b>Pitkäaikaiset varat</b>                                   |            |                |       |                |       |
| Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet                         | 13         | 1 490,5        |       | 1 261,0        |       |
| Aineettomat hyödykkeet                                       | 14         | 189,4          |       | 179,8          |       |
| Osuudet osakkuusyrityksissä                                  | 15, 45     | 58,1           |       | 53,5           |       |
| Myytävikissä olevat rahoitusvarat                            | 16, 28, 39 | 10,6           |       | 7,6            |       |
| Pitkäaikaiset saamiset                                       | 17, 18, 28 | 78,0           |       | 68,9           |       |
| Laskennalliset verosaamiset                                  | 19         | 2,0            |       | 2,9            |       |
| Eläkesaamiset  | 20         | 200,1          |       | 185,8          |       |
| <b>Pitkäaikaiset varat yhteensä</b>                          |            | <b>2 028,8</b> | 48,4  | <b>1 759,4</b> | 42,2  |
| <b>Lyhytaikaiset varat</b>                                   |            |                |       |                |       |
| Vaihto-omaisuus  | 21         | 867,5          |       | 756,9          |       |
| Korolliset saamiset  | 22, 28     | 59,7           |       | 21,0           |       |
| Myyntisaamiset   | 22, 28, 39 | 700,0          |       | 619,6          |       |
| Verosaamiset   | 22, 28     | 33,7           |       | 29,0           |       |
| Muut korottomat saamiset                                     | 22, 28     | 125,0          |       | 132,6          |       |
| Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat | 23, 28, 39 | 97,8           |       | 242,1          |       |
| Myytävikissä olevat rahoitusvarat                            | 24, 28, 39 | 185,5          |       | 549,0          |       |
| Rahavarat  | 25         | 84,0           |       | 56,1           |       |
| <b>Lyhytaikaiset varat yhteensä</b>                          |            | <b>2 153,2</b> | 51,4  | <b>2 406,3</b> | 57,7  |
| Myytävinä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät                  | 4, 26      | 8,0            | 0,0   | 1,3            | 0,0   |
| <b>Varat yhteensä</b>  |            | <b>4 190,0</b> | 100,0 | <b>4 167,1</b> | 100,0 |
| <b>OMA PÄÄOMA JA VELAT</b>                                   |            |                |       |                |       |
| <b>Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma</b>              |            |                |       |                |       |
| Osakepääoma  | 27         | 197,3          |       | 197,3          |       |
| Ylikurssirahasto   | 27         | 197,8          |       | 197,8          |       |
| Muut rahastot  | 27         | 242,8          |       | 242,8          |       |
| Muuntoerot   | 27         | -3,4           |       | -2,7           |       |
| Arvonmuutosrahasto   | 27         | 2,6            |       | 13,6           |       |
| Kertyneet voittovarot  |            | 1 537,5        |       | 1 503,1        |       |
|  |            | <b>2 174,7</b> | 51,9  | <b>2 151,8</b> | 51,6  |
| <b>Määräysvallattomien omistajien osuus</b>                  |            | <b>58,3</b>    | 1,4   | <b>58,5</b>    | 1,4   |
| <b>Oma pääoma yhteensä</b>                                   |            | <b>2 233,0</b> | 53,3  | <b>2 210,3</b> | 53,0  |
| <b>Pitkäaikaiset velat</b>                                   |            |                |       |                |       |
| Korolliset pitkäaikaiset velat                               | 28, 29, 39 | 210,4          |       | 235,3          |       |
| Korottomat pitkäaikaiset velat                               | 28, 29, 39 | 18,4           |       | 4,6            |       |
| Laskennalliset verovelat                                     | 19         | 91,1           |       | 87,1           |       |
| Eläkeveloitteet  | 20         | 1,7            |       | 1,7            |       |
| Varaukset  | 30         | 10,4           |       | 11,7           |       |
| <b>Pitkäaikaiset velat yhteensä</b>                          |            | <b>332,0</b>   | 7,9   | <b>340,3</b>   | 8,2   |
| <b>Lyhytaikaiset velat</b>                                   |            |                |       |                |       |
| Lyhytaikaiset korolliset velat                               |            | 189,7          |       | 241,5          |       |
| Ostovelat  | 28, 31     | 885,8          |       | 838,3          |       |
| Muut korottomat velat  | 28, 31     | 225,3          |       | 196,3          |       |
| Verovelat  | 28, 31     | 37,5           |       | 64,2           |       |
| Siirtovelat  | 28, 31     | 262,8          |       | 246,9          |       |
| Varaukset  | 30         | 23,8           |       | 29,3           |       |
| <b>Lyhytaikaiset velat yhteensä</b>                          |            | <b>1 624,9</b> | 38,8  | <b>1 616,5</b> | 38,8  |
| <b>Velat yhteensä</b>  |            | <b>1 956,9</b> | 46,7  | <b>1 956,8</b> | 47,0  |
| <b>Oma pääoma ja velat yhteensä</b>                          |            | <b>4 190,0</b> | 100,0 | <b>4 167,1</b> | 100,0 |

## KONSERNIN RAHAVIRTALASKELMA

| Milj. €  | Liite | 2011          | 2010          |
|--|-------|---------------|---------------|
| <b>Liiketoiminnan rahavirta</b>  |       |               |               |
| Tulos ennen veroja   |       | 282,1         | 312,4         |
| Oikaisut:  |       |               |               |
| Suunnitelman mukaiset poistot  |       | 124,8         | 116,3         |
| Rahoitustuotot ja -kulut   |       | -0,7          | -6,0          |
| Muut oikaisut  | 37    | -6,5          | 96,8          |
|  |       | 117,6         | 207,1         |
| Käyttöpääoman muutos   |       |               |               |
| Lyhytaikaisten korottomien saamisten lisäys (-)/vähennys (+)                   |       | -89,0         | -15,4         |
| Vaihto-omaisuuden lisäys (-)/vähennys (+)                                      |       | -118,9        | -82,4         |
| Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys (+)/vähennys (-)                    |       | 126,7         | 152,7         |
|  |       | -81,2         | 54,8          |
| Maksetut korot ja muut rahoituskulut   |       | -16,0         | -19,5         |
| Saadut korot   |       | 22,0          | 15,6          |
| Saadut osingot   |       | 0,1           | 0,1           |
| Maksetut verot   |       | -109,0        | -132,3        |
| <b>Liiketoiminnan nettorahavirta</b>   |       | <b>215,7</b>  | <b>438,1</b>  |
| <b>Investointien rahavirta</b>   |       |               |               |
| Tytäryhtiöiden hankinta vähennettynä hankintahetken rahavaroilla               |       | -20,7         | -             |
| Osakkuusyrityksen hankinta   |       | 0,0           | -33,9         |
| Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin                        |       | -427,1        | -328,4        |
| Investoinnit myytävissä oleviin rahoitusvaroihin                               |       | -1,1          | -4,7          |
| Tytäryrityksen myynti vähennettynä luovutushetken rahavaroilla                 |       | -             | 1,9           |
| Luovutustulot myytävissä olevista rahoitusvaroista                             |       | 0,0           | 0,5           |
| Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot                        |       | 8,2           | 121,1         |
| Pitkäaikaisten lainasaamisten lisäys   |       | -0,4          | -             |
| Pitkäaikaisten lainasaamisten vähennys   |       | -             | 3,9           |
| <b>Investointien nettorahavirta</b>  |       | <b>-441,1</b> | <b>-239,6</b> |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>   |       |               |               |
| Korollisten velkojen lisäys (+)/vähennys (-)                                   |       | -55,5         | 39,9          |
| Rahoitusleasingvelkojen maksut   |       | -2,7          | -0,4          |
| Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys (-)/vähennys (+)                   |       | -37,3         | 11,0          |
| Maksetut osingot   |       | -132,9        | -106,2        |
| Osakeannista saadut maksut   |       | 0,1           | 4,2           |
| Omien osakkeiden hankinta  |       | -22,9         | -             |
| Lyhytaikaisten rahamarkkinasijoitusten lisäys (-)/vähennys (+)                 |       | 199,4         | -114,2        |
| Muut erät  |       | 0,5           | -15,3         |
| <b>Rahoituksen nettorahavirta</b>  |       | <b>-51,2</b>  | <b>-181,0</b> |
| <b>Rahavarojen ja lyhytaikaisten myytävissä olevien rahoitusvarojen muutos</b> |       | <b>-276,6</b> | <b>17,5</b>   |
| Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 1.1.                | 38    | 509,4         | 491,4         |
| Muuntoero-oikaisu ja arvomuutos  |       | -2,0          | 0,4           |
| <b>Rahavarat ja lyhytaikaiset myytävissä olevat rahoitusvarat 31.12.</b>       | 38    | <b>230,8</b>  | <b>509,4</b>  |

# LASKELMA KONSERNIN OMAN PÄÄOMAN MUUTOKSISTA

## Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma

| Milj. €   | Osake-<br>pääoma | Ylikurssi-<br>rahasto | Muut<br>rahastot | Muunto-<br>erot | Arvon-<br>muutos-<br>rahasto | Kertyneet<br>voittovarot | Yhteensä       | Määräys-<br>vallattomien<br>omistajien<br>osuus | Oma<br>pääoma<br>yhteensä |
|---|------------------|-----------------------|------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------|----------------|---|---------------------------|
| <b>Oma pääoma 1.1.2011</b>                        | <b>197,3</b>     | <b>197,8</b>          | <b>242,8</b>     | <b>-2,7</b>     | <b>13,6</b>                  | <b>1 503,1</b>           | <b>2 151,8</b> | <b>58,5</b>                                     | <b>2 210,3</b>            |
| Optioilla merkityt osakkeet                       |                  |                       | 0,1              |                 |                              |                          | 0,1            |   | 0,1                       |
| Osakeperusteiset maksut                           |                  |                       |                  |                 |                              | 3,4                      | 3,4            |   | 3,4                       |
| Omat osakkeet                                     |                  |                       |                  |                 |                              | -22,9                    | -22,9          |   | -22,9                     |
| Osingonjako                                       |                  |                       |                  |                 |                              | -128,2                   | -128,2         | -4,5  | -132,7                    |
| Hankittujen yhtiöiden vähemmistöt                 |                  |                       |                  |                 |                              | -3,7                     | -3,7           | -0,1  | -3,8                      |
| Muut muutokset                                    |                  |                       |                  |                 |                              | 3,9                      | 3,9            |   | 3,9                       |
| Tilikauden tulos                                  |                  |                       |                  |                 |                              | 181,5                    | 181,5          | 15,4  | 196,9                     |
| Muut laajan tuloksen erät                         |                  |                       |                  |                 |                              |                          |                |   |                           |
| Ulkomaiseen yksikköön liittyvät<br>muuntoerot     |                  |                       |                  | -0,6            |                              |                          | -0,6           | -16,7   | -17,3                     |
| Hyperinflaatio-oikaisu                            |                  |                       |                  |                 |                              | 0,6                      | 0,6            | 5,7   | 6,3                       |
| Rahavirran suojauksen arvonmuutos                 |                  |                       |                  |                 | -15,0                        |                          | -15,0          |   | -15,0                     |
| Myytävissä olevien rahoitusvarojen<br>arvonmuutos |                  |                       |                  |                 | 0,1                          |                          | 0,1            |   | 0,1                       |
| Muut erät   |                  |                       |                  |                 |                              | -0,1                     | -0,1           |   | -0,1                      |
| Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät<br>verot   |                  |                       |                  |                 | 3,9                          |                          | 3,9            |   | 3,9                       |
| Muut laajan tuloksen erät yhteensä                |                  |                       |                  | -0,6            | -11,0                        | 0,4                      | -11,1          | -11,0   | -22,1                     |
| Tilikauden laaja tulos                            |                  |                       | 0,0              | -0,6            | -11,0                        | 182,0                    | 170,4          | 4,4   | 174,8                     |
| <b>Oma pääoma 31.12.2011</b>                      | <b>197,3</b>     | <b>197,8</b>          | <b>242,8</b>     | <b>-3,4</b>     | <b>2,6</b>                   | <b>1 537,5</b>           | <b>2 174,7</b> | <b>58,3</b>                                     | <b>2 233,0</b>            |
| <b>Oma pääoma 1.1.2010</b>                        | <b>196,6</b>     | <b>194,2</b>          | <b>242,8</b>     | <b>-7,1</b>     | <b>-2,7</b>                  | <b>1 381,4</b>           | <b>2 005,3</b> | <b>64,5</b>                                     | <b>2 069,7</b>            |
| Optioilla merkityt osakkeet                       | 0,6              | 3,6                   |                  |                 |                              |                          | 4,2            |   | 4,2                       |
| Osakeperusteiset maksut                           |                  |                       |                  |                 |                              | 5,0                      | 5,0            | 0,0   | 5,0                       |
| Osingonjako                                       |                  |                       |                  |                 |                              | -88,5                    | -88,5          | -17,6   | -106,2                    |
| Muut muutokset                                    |                  |                       |                  |                 |                              | 1,4                      | 1,4            |   | 1,4                       |
| Tilikauden tulos                                  |                  |                       |                  |                 |                              | 204,5                    | 204,5          | 11,2  | 215,7                     |
| Muut laajan tuloksen erät                         |                  |                       |                  |                 |                              |                          |                |   |                           |
| Ulkomaiseen yksikköön liittyvät<br>muuntoerot     |                  |                       |                  | 4,4             |                              |                          | 4,4            | 0,5   | 4,9                       |
| Rahavirran suojauksen arvonmuutos                 |                  |                       |                  |                 | 20,8                         |                          | 20,8           |   | 20,8                      |
| Myytävissä olevien rahoitusvarojen<br>arvonmuutos |                  |                       |                  |                 | 1,2                          |                          | 1,2            |   | 1,2                       |
| Muut erät   |                  |                       |                  |                 |                              | -0,7                     | -0,7           |   | -0,7                      |
| Muihin laajan tuloksen eriin liittyvät<br>verot   |                  |                       |                  |                 | -5,7                         |                          | -5,7           |   | -5,7                      |
| Muut laajan tuloksen erät yhteensä                |                  |                       |                  | 4,4             | 16,3                         | -0,7                     | 19,9           | 0,5   | 20,4                      |
| Tilikauden laaja tulos                            |                  |                       |                  | 4,4             | 16,3                         | 203,8                    | 224,4          | 11,7  | 236,1                     |
| <b>Oma pääoma 31.12.2010</b>                      | <b>197,3</b>     | <b>197,8</b>          | <b>242,8</b>     | <b>-2,7</b>     | <b>13,6</b>                  | <b>1 503,1</b>           | <b>2 151,8</b> | <b>58,5</b>                                     | <b>2 210,3</b>            |

Lisätietoja osakepääomasta ja rahastoista on esitetty liitetiedossa 27 ja optio-ohjelmista liitetiedossa 35.

## KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

## LIITE 1

### KONSERNITILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

#### YRITYKSEN PERUSTIEDOT

Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys. Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 2 000 kauppaa Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä.

Kesko-konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, joita ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rauta-kauppa sekä auto- ja konekauppa.

Konsernin emoyhtiö Kesko Oyj on suomalainen, Suomen lakien mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on 0109862-8. Yhtiön kotipaikka on Helsinki ja sen rekisteröity osoite on Satamakatu 3, 00016 KESKO. Kesko Oyj:n ja konsernitilinpäätöksen jäljennös on saatavissa Kesko Oyj:stä, Satamakatu 3, Helsinki sekä Internet -osoitteesta [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

Keskon hallitus on hyväksynyt tämän tilinpäätöksen julkistettavaksi 1.2.2012.

#### YLEISTÄ

Keskon konsernitilinpäätös on laadittu EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjen kansainvälisten tilinpäätösstandardien (International Financial Reporting Standards, IFRS) mukaisesti ja sitä laadittaessa on noudatettu 31.12.2011 voimassa olevia IAS- ja IFRS-standardeja sekä SIC- ja IFRIC-tulkintoja. Kansainvälisillä tilinpäätösstandardeilla tarkoitetaan Suomen kirjanpitolaisissa ja sen nojalla annetuissa säännöksissä EU:n asetuksessa (EY) N:o 1606/2002 säädetyn menetelyn mukaisesti EU:ssa sovellettavaksi hyväksytyjä standardeja ja niistä annettuja tulkintoja. Konsernitilinpäätöksessä ei ole sovellettu vapaaehtoisesti tilinpäätösstandardeja ennen niiden voimaantuloa. Konsernitilinpäätöksen liitetiedot sisältävät myös suomalaisen kirjanpito- ja yhteisölaainsäädännön mukaisia vaatimuksia.

Konsernitilinpäätös esitetään miljoonina euroina ja se on laadittu alkuperäisiin hankintamenoihin perustuen lukuun ottamatta jäljempänä mainittuja, standardien edellyttämällä tavalla käypään arvoon arvostettuja erä.

#### KONSERNI ON SOVELTANUT 1.1.2011 ALKAEN SEURAAVIA UUSIA JA UUDISTETTUA STANDARDEJA:

##### IAS 24 LÄHIPIIRIÄ KOSKEVAT TIEDOT TILINPÄÄTÖKSESSÄ (UUDISTETTU)

Uudistetussa standardissa on selkeytetty ja yksinkertaistettu lähipiirin määrittelyä. Julkiseen valtaan yhteydessä olevilta yhteisöiltä on poistettu vaatimus kaikkien julkisen vallan tai muiden julkiseen valtaan yhteydessä olevien yhteisöjen kanssa toteutuneiden liiketoimien yksityiskohtien esittämisestä. Konserni soveltaa uudistettua standardia määrävallattomien omistajien kanssa toteutuneisiin liiketoimiin 1.1.2011 alkaen. Uudistettu standardi ei ole vaikuttanut konsernitilinpäätökseen.

Seuraavilla uudistuksilla, muutoksilla ja tulkinnoilla ei ole ollut vaikutusta konsernitilinpäätökseen:

- IAS 32 Liikkeeseen laskettujen oikeuksien luokittelu (muutos)
- IFRIC 19 Rahoitusvelkojen kuolettaminen oman pääoman ehtoisilla instrumenteilla
- IFRIC 14 Etukäteen suoritettujen vähimmäisrahastointivaatimukseen perustuvat maksut

IASB julkaisi lisäksi heinäkuussa 2010 parannuksia seitsemään standardiin osana vuosittaisia parannuksia standardeihin (Improvements to IFRSs). Näillä parannuksilla ei ollut vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

#### KESKEISET KIRJANPIDOLLISET ARVIOT JA OLETUKSET

Laadittaessa konsernitilinpäätöstä kansainvälisten tilinpäätöskäytäntöjen mukaisesti joudutaan tekemään tulevaisuuteen liittyviä arvioita ja oletuksia, jotka vaikuttavat omaisuus- ja velkaerien, vastuiden sekä tuottojen ja kulujen määriin. Toteumat voivat poiketa tehdyistä arvioista ja olettamuksista. Merkittävimmät tilanteet, joissa arvioita on käytetty, on kuvattu alla.

#### HANKINTAMENON KOHDISTUS

Liiketoimintojen yhdistämisissä hankitut varat ja velat arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon. Hankintamenon kohdistuksen perusteena olevat käyvät arvot määritetään mahdollisuuksien mukaan saatavilla olevien markkina-arvojen mukaisesti. Jos markkina-arvoja ei ole saatavilla, arvostus perustuu omaisuuserän arvioituun tulontuottamiskykyyn ja sen tulevaan käyttötarkoitukseen Keskon liiketoiminnassa. Erityisesti aineettomien hyödykkeiden arvostaminen perustuu tulevien kassavirtojen nykyarvoihin ja edellyttää johdon arvioita tulevista kassavirroista sekä omaisuuserien käytöstä.

#### ARVONALENTUMISTESTAUS

Rahavirtaa tuottavien yksiköiden kerrytettävissä olevat rahamäärät on määritelty käyttöarvoon perustuvien laskelmien avulla. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat 3 vuoden ajanjakson. (Liitetieto 14)

#### TYÖSUHDE-ETUUDET

Konsernilla on sekä maksu- että etuuspohjaisia eläkejärjestelyjä. Työsuhde-etuuksiin liittyvien erien laskennassa käytetään useita harkintaa vaativia tekijöitä. IAS 19 mukainen etuuspohjainen eläkelaskenta perustuu muun muassa seuraaviin johdon arvioita vaativiin tekijöihin (Liitetieto 20):

- järjestelyyn kuuluvien varojen odotettu tuotto
- tilikauden eläkekulun ja eläkevelvoitteen laskemisessa käytettävä diskonttauskerroin
- tuleva palkkatasokehitys
- henkilöstön palvelusajan pituus

Muutokset näissä olettamissa voivat merkittävästi vaikuttaa eläkevastuun ja tulevien eläkekulujen määriin. Lisäksi merkittävä osa eläkejärjestelyjen varoista on sijoitettu kiinteistöihin ja osakkeisiin, joiden arvonmuutokset vaikuttavat myös vastuiden ja eläkekulun määrään.

## VAIHTO-OMAISUUDEN ARVOSTAMINEN

Konserni tarkastelee säännöllisesti vaihto-omaisuuden epäkuranttiutta ja kiertonopeutta sekä markkina-arvojen mahdollista pienenemistä alle hankintamenon ja kirjaa tarvittaessa epäkuranttiuskirjauksia. Nämä tarkastelut edellyttävät arvioita tuotteiden tulevasta kysynnästä. Mahdolliset muutokset näissä arvioissa voivat aiheuttaa muutoksia vaihto-omaisuuden arvostukseen tulevina kausina.

## MYYNTISAAMISET

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Mahdolliset muutokset asiakkaiden maksukyvyssä voivat aiheuttaa muutoksia myyntisaamisten arvostukseen tulevina kausina.

## KESKEISET HARKINTAAN PERUSTUVAT RATKAISUT TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEITA SOVELLETTAESSA

Konsernin johto tekee harkintaan perustuvia ratkaisuja, jotka koskevat tilinpäätöksessä laatimisperiaatteiden valintaa ja niiden soveltamista. Johto on käyttänyt harkintaa tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden soveltamisessa mm. saamisten arvostuksessa ja vuokra-sopimusten luokittelussa.

## KONSOLIDOINTIPERIAATTEET TYTÄRYHTIÖT

Konsernitilinpäätökseen on sisällytetty Kesko Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt, joissa konsernilla on määräysvalta. 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. Hankitut tytäryhtiöt on yhdistelty konsernitilinpäätökseen siitä ajankohdasta lähtien, jona konserni on saanut määräysvallan ja siihen saakka, jolloin määräysvalta lakkaa. Potentiaalisen äänivallan olemassaolo on otettu huomioon määräysvallan syntymisen ehtoja arvioitaessa silloin, kun potentiaaliseen määräysvalttaan oikeuttavat instrumentit ovat toteutettavissa tarkasteluajankohtana. Tytäryhtiöt on lueteltu liitteessä 42.

Keskinäinen osakkeenomistus eliminoidaan hankintamenomenetelmää käyttäen. Hankintamenon perustuu hankittujen varojen hankintahetken käypään arvoon, liikkeeseen laskettuihin oman pääoman ehtoihin instrumentteihin ja velkoihin, jotka ovat syntyneet tai otettu vastattavaksi kaupan toteutumisajankohtana. 1.1.2010 asti hankintameno on sisällytetty hankintaan liittyvät välittömät menot. Hankinnan kohteen yksilöitävissä olevat varat, velat ja ehdolliset velat arvostetaan hankinta-ajankohdan käypään arvoon, josta ei ole vähennetty määräysvallattomien omistajien osuutta.

Konsernin sisäiset liiketapahtumat, saamiset ja velat, realisoitumattomat voitot ja sisäinen voitonjako on eliminoitu konsernitilinpäätöstä laadittaessa. Realisoitumattomia tappioita ei eliminoida, mikäli tappio aiheutuu omaisuuserän arvonalentumisesta. Määräysvallattomien omistajien osuus tilikauden tuloksesta esitetään tuloslaskelman yhteydessä ja määräysvallattomille omistajille kuuluva osuus omasta pääomasta esitetään omana eränään taseessa oman pääoman osana.

Konserni käsittelee hankkimansa kiinteistöyhtiöt omaisuuserien hankintana.

## OSAKKUUSYRITYKSET

Osakkuusyhtiöitä ovat kaikki yritykset, joissa konsernilla on huomattava vaikutusvalta, mutta ei määräysvaltaa. Kesko-konsernissa huomattava vaikutusvalta perustuu osakeomistukseen, joka tuottaa 20–50 % äänivallasta. Osakkuusyhtiöihin tehdyt sijoitukset käsitellään pääomaosuusmenetelmällä, ja alun perin ne kirjataan hankintamenon määräisinä.

Konsernin osuus osakkuusyhtiöiden hankinnan jälkeisistä voitoista ja tappioista merkitään tuloslaskelmaan. Sijoituksen kirjan-

pitoarvoa oikaistaan hankinnan jälkeen kertyneillä muutoksilla. Jos konsernin osuus osakkuusyhtiön tappiosta on yhtä suuri tai suurempi kuin sen osuus osakkuusyhtiöstä, konserni ei kirjaa lisää tappiota.

Realisoitumattomat voitot konsernin ja osakkuusyhtiöiden välillä eliminoidaan konsernin omistusosuutta vastaavasti. Myös realisoitumattomat tappiot eliminoidaan, ellei liiketapahtuma anna viitteitä omaisuuserän arvon alentumisesta. Osakkuusyhtiöiltä saatu osinko vähennetään konsernin tuloksesta ja osakkeiden hankintamenosta. Osakkuusyhtiöiden sijoitus sisältää hankinnasta syntyneen liikearvon. Liikearvoa ei poisteta. Osakkuusyhtiöt on lueteltu liitteessä 42.

## KESKINÄISET KIINTEISTÖYHTIÖT

Keskinäiset kiinteistöyhtiöt on yhdistelty yhteisessä määräysvallassa olevina omaisuuserinä omistusosuuden mukaan suhteellisesti rivi riviltä. Yhdistelyssä huomioidaan erikseen konsernin osuus keskinäisten kiinteistöyhtiöiden lainoista ja oman pääoman rahastoista. Rivi riviltä yhdistellyt yhteisessä määräysvallassa olevat keskinäiset kiinteistöyhtiöt on eritelty liitteessä 42.

## ULKOMAANRAHAN MÄÄRÄISET ERÄT

Konsernitilinpäätös on esitetty euroina, joka on konsernin emoyhtiön toimintaympäristön valuutta ja esittämismuotoa. Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tulosta ja taloudellista asemaa koskevat luvut on käsitelty alun perin kunkin yrityksen toimintaympäristön valuutassa. Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutta on määritetty euroksi, minkä vuoksi näiden yhtiöiden taseista ei realisoitu konsernille merkittäviä kurssieroja.

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 lukuun ottamatta niitä lainojen kurssimuutoksia, jotka on määritetty suojaamaan ulkomaista nettoinvestointia ja ovat siinä tehokkaita. Nämä kurssierot on kirjattu suojauslaskennan sääntöjen mukaisesti omaan pääomaan ja niiden muutokset esitetään muina laajan tuloksen erinä. Liiketoiminnan kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät vastaaviin eriin liikevoiton yläpuolelle. Rahoituskellisia tapahtumia suojaavien valuuttatermiinien ja -optioiden sekä valuuttamääräisten lainojen kurssivoitot ja -tappiot sisältyvät rahoitustuottoihin ja -kuluihin.

Euroalueen ulkopuolisten konserniyritysten tuloslaskelmat on muunnettu euroiksi raportointikauden keskikurssiin ja taseet tilinpäätöspäivän kurssiin. Eri muuntokurssien käytöstä syntyvä kurssiero sekä euroalueen ulkopuolisten tytäryhtiöiden hankintamenon eliminoinnista syntyvät muuntoerot ja näihin tehtyjen nettosijoitusten suojaustulos kirjataan omaan pääomaan ja muutokset esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Tytäryhtiöiden myynnin yhteydessä muuntoerot kirjataan tuloslaskelmaan osana myyntivoittoa tai -tappiota.

Ulkomaisten yksiköiden hankinnasta syntynyt liikearvo ja kyseisten ulkomaisten yksikköjen hankinnan yhteydessä tehtyjen varojen ja velkojen käyvän arvon oikaisu on käsitelty kyseisten ulkomaisten yksiköiden varoina ja velkoina ja muunnettu euroiksi tilinpäätöspäivän kurssiin.

Hyperinflaatiomaissa toimivien yksiköiden taseen varat ja velat on muutettu vastaamaan muuttunutta ostovoimaa ennen valuuttakurssimuuttoa.

## RAHOITUSVARAT

Konserni luokittelee rahoitusvarat seuraaviin ryhmiin:

- käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat
- myytävissä olevat rahoitusvarat
- lainat ja muut saamiset

Ryhmä valitaan alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä sen mukaan, mihin tarkoitukseen kyseinen rahoitusvara on hankittu.

Rahoitusvarojen ostot ja myynnit huomioidaan kirjanpidossa selvityspäiväkäytännön mukaisesti. Rahoitusvarat luokitellaan pitkäaikaisiksi varoiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilinpäätöspäivän jälkeen. Mikäli rahoitusvarat on tarkoitus pitää alle 12 kuukautta, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi. Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat luokitellaan lyhytaikaisiksi varoiksi.

Rahoitusvarat kirjataan pois taseesta, kun oikeus rahoitusvaran kassavirtaan on erääntynyt tai siirtynyt pois konsernilta ja kun rahoitusvaran omistukseen liittyvät riskit ja hyödyt ovat siirtyneet pois konsernista.

Konserni arvioi rahoitusvarojen arvonalentumista jokaisena tilinpäätöspäivänä. Jos arvonalentumisesta on viitteitä, arvioidaan rahoitusvaroista kerrytettävissä oleva rahamäärä, joka on markkinahintaan tai kassavirtojen nykyarvomenetelmiin perustuva käypä arvo. Rahoitusvarojen käypä arvo perustuu juoksuajan mukaiseen korkonoteeraukseen. Arvonalentumistappio kirjataan, jos rahoitusvarojen kirjanpitoarvo ylittää kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonalentumistappiot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin.

### KÄYPÄÄN ARVOON TULOSVAIKUTTEISESTI KIRJATTAVAT RAHOITUSVARAT

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin luokitellaan instrumentit, jotka on määritelty alkuperäisen luokittelun yhteydessä käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviksi (käyvän arvon option soveltaminen). Näitä instrumentteja hallinnoidaan käypään arvoon perustuen ja niihin kuuluvat konsernin rahoituspolitiikan mukaan määritellyt sijoitukset korkorahastoihin sekä muihin yli kolmen kuukauden korkopapereihin tehdyt sijoitukset. Näiden rahoitusvarojen korkotuotot ja käyvän arvon muutokset sekä rahastojen mahdolliset palkkionpalautukset on esitetty tuloslaskelmassa kyseisen luokan korkotuotoissa nettona.

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattaviin rahoitusvaroihin kuuluvat lisäksi kaikki johdannaiset, jotka eivät täytä IAS 39 suojauslaskennan kriteerejä. Johdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen toimivilla markkinoilla käytettyjä hintanoteerauksia. Ostoja ja myyntejä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoituseriä suojaavien johdannaisten tulos kirjataan rahoituseriin, ellei johdannainen ole nimenomaan määritelty suojauslaskennan mukaiseksi suojausinstrumentiksi.

### MYYTÄVISSÄ OLEVAT RAHOITUSVARAT

Myytäviissä olevat rahoitusvarat ovat johdannaissopimuksiin kuulumattomia varoja, jotka on alkuperäisen hankinnan yhteydessä nimenomaisesti määritelty tähän ryhmään. Myytävissä olevat rahoitusvarat arvostetaan käypään arvoon tilinpäätöshetkellä ja niiden käyvän arvon muutokset kirjataan omaan pääomaan ja käyvän arvon muutos esitetään muissa laajan tuloksen erissä. Julkisen kaupan käynnin kohteena olevien rahoitusvarojen käypä arvo määräytyy niiden markkina-arvon perusteella. Julkisesti noteeraamattomat rahoitusvarat arvostetaan hankintamenoon, jos niiden käypiä arvoja ei voida luotettavasti määrittää.

Myytäviissä oleviin rahoitusvaroihin kuuluvien oman pääoman ehtoisten sijoitusten osingot kirjataan tuloslaskelman rahoituseriin. Myytävissä olevien rahoitusvarojen korkotuotot kirjataan kyseisen luokan mukaan rahoituseriin. Kun myytävissä oleviksi luokiteltu rahoitusvara myydään, omaan pääomaan kirjatut kertyneet käyvän arvon muutokset sisällytetään tuloslaskelmaan riville ”Muut rahoitustuotot/-kulut”.

### LAINAT JA MUUT SAAMISET

Lainat ja muut saamiset ovat johdannaissvaroihin kuulumattomia varoja, joiden maksut ovat kiinteitä tai määritettävissä olevia ja joita

ei noteerata toimivilla markkinoilla. Lainoihin ja muihin saamisiin sisältyvät myös myyntisaamiset ja muut saamiset. Nämä kirjataan jaksotettuun hankintamenoon efektiivisen koron menetelmää käytäen.

### RAHAVARAT

Rahavarat sisältävät käteisen rahan ja pankkitalletukset. Konsernitaseen rahavarat sisältävät myös toimialayhtiöiden harjoittamaan vähittäiskauppatoimintaan liittyviä rahoja, jotka ovat myymälöiden pohjakassoina tai matkalla tilitettäviksi yhtiöille.

### RAHOITUSVELAT

Rahoitusvelat on kirjattu alun perin kirjanpitoon merkittäessä käypään arvoon transaktiomenoilla vähennettynä. Tilinpäätöksessä rahoitusvelat arvostetaan jaksotettuun hankintamenoon käyttäen efektiivisen koron menetelmää. Rahoituslimiittien järjestelypalkkiot jaksotetaan limiitin voimassaoloajalle. Rahoitusvelat luokitellaan pitkäaikaisiksi veloiksi, jos niiden eräpäivä on yli 12 kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen ja jos ne erääntyvät alle 12 kuukauden kuluessa tilinpäätöksestä, ne luokitellaan lyhytaikaisiksi veloiksi.

### JOHDANNAISSOPIMUKSET JA SUOJAUSLASKENTA

Johdannaissopimukset merkitään hankintahetkellä taseeseen käypään arvoon ja sen jälkeen ne arvostetaan käypään arvoon. Johdannaisten arvomuutosten kirjauksiin vaikuttaa se, kuuluuko johdannaissopimus suojauslaskennan piiriin vai ei, sekä se, mitä johdannaisella on suojattu. Kun johdannaissopimuksia solmitaan, ne käsitellään joko saamisten tai velkojen käyvän arvon suojauksina, koron ja sähkön hintariskin osalta rahavirran suojauksina, itsenäiseen ulkomaiseen yksikköön tehdyn nettosijoituksen suojauksina tai johdannaissopimuksina, jotka eivät täytä suojauslaskennan kriteerejä. Jos suojauslaskennan kriteerit eivät täyty, kaupallista valuutariskia suojattaessa suojausinstrumenttien tulos kirjataan tulosvaikutteisesti liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Rahoitustapahtumia suojaavat johdannaiset esitetään tuloslaskelmaan kirjattavalta osin rahoituserissä.

Suojauslaskentaa aloitettaessa dokumentoidaan suojattavan kohteen ja suojausinstrumentin välinen suhde sekä konsernin riskienhallinnan tavoitteet. Suojaussuhteen tehokkuutta testataan säännöllisesti ja tehokas osuus kirjataan suojauskohteen mukaisesti suojattavan kohteen arvomuutosta vastaan oman pääoman muuntoeroihin tai arvomuutosrahastoon. Tehoton osuus kirjataan luonteensa mukaisesti joko rahoituseriin tai muihin liiketoiminnan tuottoihin tai kuluihin. Rahavirran suojaukseen, kuten pitkäaikaiseen luottojärjestelyyn, liittyvien suojausinstrumenttien arvomuutos kirjataan tehokkaalta osaltaan arvomuutosrahastoon. Luottojärjestelyyn liittyvien valuuttajohdannaisten arvomuutos kirjataan lainoihin ja korkojohdannaisten arvomuutos muihin korottomiin saamisiin tai velkoihin.

Suojauslaskenta lopetetaan kun suojausinstrumentti erääntyy tai myydään, sopimus puretaan tai toteutetaan. Tällöin suojausinstrumenteista kertynyt voitto tai tappio jää omaan pääomaan siihen asti kunnes ennakoitu liiketoimi toteutuu.

### ARVOSTUSPERIAATTEET

Korkotermiinien käypä arvo määritellään käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Koronvaihtosopimusten käypä arvo lasketaan tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinahintoja. Valuuttatermiinien käypä arvo lasketaan arvostamalla termiiniosopimukset tilinpäätöspäivän termiinikursiin. Valuuttauoptioiden arvostamisessa käytetään vastapuolen hintanoteerausta, mutta konserni laatii myös oman tarkistusarvostuksen Black&Scholes -menetelmää käyttäen. Sähköjohdannaiset arvostetaan käypään arvoon käyttäen tilinpäätöspäivän markkina-noteerauksia.

## ITSENÄISEEN ULKOMAISEN YKSIKKÖÖN TEHDYN NETTOSIJOITUKSEN SUOJAUS

Konserni soveltaa IAS 39 -standardin mukaista suojauslaskentaa ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen valuuttamääräisten nettosijoitusten suojaukseen. Suojausinstrumentteina käytetään valuuttatermiinejä tai valuuttamääräisiä lainoja. Valuuttatermiinien spot-hinnan muutos kirjataan oman pääoman muuntoeroihin ja esitetään laajan tuloslaskelman erissä. Termiinien korkoerot kirjataan tulosvaikutteisesti rahoituseriin. Valuuttamääräisten lainojen kursiero kirjataan oman pääoman muuntoeroihin. Suojausinstrumenttien kertynyt voitto tai tappio kirjataan tuloslaskelmaan, kun ulkomaisesta yksiköstä luovutaan osittain tai kokonaan tai se puretaan.

## KYTKETYT JOHDANNAISET

Konserni on laatinut menetelmäkuvaukset kytkettyjen johdannaisen tunnistamiseksi ja soveltaa niihin käyvän arvon laskentaa. Kytkeytyä johdannaisia sisältyy Kesko-konsernissa sellaisiin sitoviin kaupallisiin sopimuksiin, jotka on määritelty valuutassa, joka ei ole kummankaan osapuolen toimintavaluutta ja jota ei yleisesti käytetä siinä taloudellisessa ympäristössä, jossa liiketoimi toteutuu. Kytkeytyjen johdannaisen käyvän arvon määrittämisessä käytetään arvostuksen markkinahintoja ja arvonmuutos kirjataan tuloslaskelmaan.

## AINEELLISET KÄYTTÖMAISUUSHYÖDYKKEET

Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet muodostuvat pääosin maa-alueista, rakennuksista sekä koneista ja kalustosta. Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet on arvostettu taseessa alkuperäiseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla sekä mahdollisilla arvonalennuksilla. Hankittujen tytäryhtiöiden aineelliset hyödykkeet arvostetaan hankintahetkellä käypään arvoon.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myöhemmin syntyvät menot sisällytetään hyödykkeen kirjanpitoarvoon tai kirjataan erilliseksi omaisuuseräksi vain, kun on todennäköistä, että konsernille koituu hyödykkeestä taloudellista hyötyä tulevaisuudessa ja hyödykkeen hankintameno on luotettavasti määriteltävissä. Uudella osalla korvatus hyödykkeen osan kirjanpitoarvo kirjataan pois taseesta. Rakennusten koneita ja laitteita käsitellään erillisinä hyödykkeinä ja näiden uusimiseen liittyvät merkittävät menot aktivoidaan. Kaikki muut aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden korjaus-, huolto- ja ylläpitomenot kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan sillä kaudella, jonka aikana ne toteutuvat.

Aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä tehdään tasapoistot niiden arvioidun taloudellisen vaikutusajan kuluessa.

Tavallisimmat arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| Rakennukset ja rakennelmat | 10–33 vuotta |
| Rakennusten osat           | 8–10 vuotta  |
| Koneet ja kalusto          | 3–8 vuotta   |
| Autot ja kuljetuskalusto   | 5 vuotta     |

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden jäännösarvo, taloudellinen vaikutusaika ja poistomenetelmä tarkistetaan vähintään jokaisen tilikauden lopussa. Mikäli arvioissa taloudellisesta vaikutusajasta tai taloudellisen hyödyn jakautumisesta on tapahtunut muutoksia aikaisempiin arvioihin verrattuna, otetaan arvion muutoksen vaikutus huomioon IAS 8 -standardin mukaisesti.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden poistot lopetetaan silloin, kun hyödyke luokitellaan myytävänä olevaksi IFRS 5 -standardin mukaisesti. Maa-alueista ei tehdä poistoja.

Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myynneistä ja luovutuksista syntyvät voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan ja esitetään liiketoiminnan muina tuottoina ja kuluina.

## AINEETTOMAT HYÖDYKKEET LIIKEARVO JA TAVARAMERKIT

Liikearvo vastaa sitä osaa hankintamenoista, joka ylittää konsernin osuuden hankitun yrityksen nettovarallisuuden käyvästä arvosta hankintahetkellä. Ennen 1.1.2004 tapahtuneiden liiketoimintojen yhdistämisistä syntynyt liikearvo vastaa aiemman tilinpäätösnormiston mukaista kirjanpitoarvoa, jota on käytetty IFRS:n mukaisena oletushankintamenoa.

Liikearvoja ei poisteta, vaan ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä arvonalentumisesta. Liikearvojen arvonalentumisen testaamista varten liikearvot on kohdistettu rahavirtaa tuottaville yksiköille. Liikearvot arvostetaan alkuperäiseen hankintamenoon ja ennen 1.1.2004 hankituilta osin oletushankintamenoon vähennettynä arvonalentumisilla. Mahdollinen negatiivinen liikearvo tuloutetaan välittömästi IFRS 3 -standardin edellyttämällä tavalla.

Aineettomista hyödykkeistä, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, ei kirjata poistoja. Ne testataan arvonalentumisen varalta vuosittain ja aina kun on viitteitä mahdollisesta arvonalentumisesta. Näihin aineettomiin hyödykkeisiin sisältyy yrityshankintojen yhteydessä aktivoituja tavaramerkkejä.

## MUUT AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

Määriteltävissä olevan taloudellisen vaikutusajan omaavien aineettomien hyödykkeiden hankintameno merkitään taseeseen ja kirjataan kuluksi niiden taloudellisena vaikutusajana. Tällaisia aineettomia hyödykkeitä ovat ohjelmistolisenssit, asiakassuhteet ja lisenssit, joille yritysostojen yhteydessä on kohdistettu hankintamenoa sekä vuokraoikeudet, jotka poistetaan niiden todennäköisen vuokratuotuksen aikana. Arvioidut taloudelliset vaikutusajat ovat:

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| ATK-ohjelmistot ja -lisenssit | 3–5 vuotta |
| Asiakas- ja toimittajasuhteet | 10 vuotta  |
| Lisenssit                     | 20 vuotta  |

## TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENOT

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan menot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan niiden syntymishetkellä, sillä konsernilla ei ole aktiivointikelpoisia kehittämismenoja. Aiemmin kuluksi kirjattuja kehittämismenoja ei aktivoida myöhemmillä kausilla.

## TIETOKONEOHJELMISTOT

Uusien tietokoneohjelmistojen kehitysprojekteihin osallistuvien konsernin palveluksessa olevien henkilöiden palkkamenot ja muut välittömät menot aktivoidaan osaksi ohjelmistojen hankintamenoa. Tietokoneohjelmistot sisältyvät taseessa aineettomiin hyödykkeisiin ja niiden hankintameno poistetaan ohjelmistojen taloudellisena vaikutusajana. Ohjelmistojen ylläpitomenot kirjataan kuluksi syntymishetkellä.

## RAHOITUSVAROIHIN KUULUMATTOMIEN OMAISUUSERIEN ARVONALENTUMISET

Konsernissa arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä, onko olemassa viitteitä siitä, että jonkin omaisuuserän arvo on saattanut alentua. Mikäli tällaisia viitteitä ilmenee, arvioidaan omaisuuserästä kerrytettävissä oleva rahamäärä. Liikearvosta sekä rajoittamattoman taloudellisen vaikutusajan omaavista aineettomista hyödykkeistä kerrytettävissä oleva rahamäärä arvioidaan vuosittain riippumatta siitä, onko viitteitä arvonalentumisesta olemassa. Lisäksi arvonalentumistesti tehdään aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

Kerrytettävissä olevalla rahamäärällä tarkoitetaan omaisuuserän käypää arvoa luovutuksesta aiheutuville menoilla vähennettynä tai sitä korkeampaa käyttöarvoa. Kerrytettävissä olevaa rahamäärää ei useinkaan voida arvioida omaisuuseräkohtaisesti. Tällöin, kuten myös liikearvon osalta, kerrytettävissä oleva rahamäärä määritellään

sille rahavirtaa tuottavalle yksikölle, johon liikearvo tai muu omaisuuserä kuuluu.

Arvonlennustappio kirjataan, mikäli omaisuuserän kirjanpitoarvo ylittää omaisuuserästä kerrytettävissä olevan rahamäärän. Arvonlennustappio kirjataan tuloslaskelmaan. Omaisuuserästä aikaisemmin kirjattu arvonalennustappio peruutetaan, jos uudelleen arvioitaessa kerrytettävissä oleva rahamäärä on kasvanut. Omaisuuserän arvonalennustappiota ei kuitenkaan peruuteta enempää, kuin mikä omaisuuserän kirjanpitoarvo olisi ollut ennen arvonalennustappion kirjaamista. Liikearvosta tehtyä arvonalennustappiota ei peruuteta missään tilanteessa.

### VUOKRASOPIMUKSET

Konserni toimii sekä vuokralle antajana että vuokralle ottajana kiinteistöjen ja koneiden osalta. Vuokrasopimukset, joissa omistamiselle ominaiset riskit ja edut eivät siirry vuokralaiselle, luokitellaan muiksi vuokrasopimuksiksi. Näihin liittyvät vuokrat kirjataan tuloslaskelmaan tasaerinä vuokra-ajan kuluessa.

Sellaiset vuokrasopimukset, joissa konsernille on siirtynyt olennainen osa omistamiselle ominaisista riskeistä ja eduista, luokitellaan rahoitusleasingsopimuksiksi. Rahoitusleasingsopimuksella vuokrattu hyödyke merkitään taseeseen vuokra-ajan alkamisajankohtana vuokratun hyödykkeen käypään arvoon tai sitä alempaan vähimmäisvuokrien nykyarvoon. Rahoitusleasingsopimusten vuokravoitteet merkitään taseen korollisiin velkoihin. Maksettavat vuokrat jaetaan rahoituskuluksi ja velan vähennykseksi. Rahoitusleasingshyödykkeistä tehdään poistot hyödykkeen taloudellisen vaikutusajan tai sitä lyhyemmän vuokra-ajan kuluessa.

Konsernin vuokralle antamat hyödykkeet, joiden omistamiselle ominaiset riskit ja edut ovat olennaisilta osin siirtyneet vuokralle ottajalle, luokitellaan vastaavasti rahoitusleasingsopimuksiksi. Tällaisiin sopimuksiin vuokratut hyödykkeet kirjataan taseeseen saamisena. Saaminen kirjataan nykyarvoon. Rahoitusleasingsopimusten rahoitustuotto määritetään siten, että jäljellä oleva nettosijoitus tuottaa saman tuottoprosentin vuokra-ajan kuluessa.

Myynti- ja takaisinvuokraustilanteissa myyntihinta ja tuleva vuokrameno ovat yleensä sidoksissa toisiinsa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy rahoitusleasingsopimus, kirjanpitoarvon ylittävää myyntituloa ei tulouteta välittömästi, vaan se merkitään velaksi taseeseen ja tuloutetaan vuokra-ajan kuluessa. Mikäli myynti- ja takaisinvuokraussopimuksen tuloksena syntyy muu vuokrasopimus ja myynti on tehty käypään arvoon, mahdollinen voitto tai tappio kirjataan välittömästi.

Jos myyntihinta alittaa käyvän arvon, voitto tai tappio kirjataan välittömästi, elleivät vastaiset markkinahintaa pienemmät vuokrat kompensoi tappiota, jolloin tappio aktivoidaan ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Jos myyntihinta ylittää käyvän arvon, käyvän arvon ylittävä osuus merkitään taseeseen velaksi ja kirjataan tulosvaikutteisesti hyödykkeen odotetun käyttöajan kuluessa. Mikäli käypä arvo myynnin ja takaisinvuokrauksen tapahtumahetkellä alittaa hyödykkeen kirjanpitoarvon, kirjataan kirjanpitoarvon ja käyvän arvon erotuksen suuruinen tappio välittömästi.

### VAIHTO-OMAISUUS

Vaihto-omaisuus arvostetaan hankintamenoon tai sitä alempaan nettorealisointiarvoon. Nettorealisointiarvolla tarkoitetaan tavanomaisessa liiketoiminnassa saatavaa arvioitua myyntihintaa, josta on vähennetty arvioidut myynnistä aiheutuvat välttämättömät menot. Hankintameno määritetään pääsääntöisesti painotetun keskihankintahinnan mukaan. Eräiden vaihto-omaisuusryhmien hankintameno määritetään FIFO-menetelmällä. Valmiina hankittujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki ostomenot hankintarahteineen. Itse valmistettujen tuotteiden hankintamenoon luetaan kaikki valmistusmenot sisältäen välittömät menot ja osuudet valmistuksen muuttuvista ja kiinteistä yleismenoista.

### MYYNTISAAMISET

Myyntisaamiset on kirjattu kirjanpitoon alkuperäisen myynnin määräisenä. Arvonalentuminen kirjataan, kun on objektiivista näyttöä siitä, että arvonalentumistappio on syntynyt. Myyntisaamisten arvonalentuminen on konsernissa määritelty yhtenäisin perustein saamisten erääntymisen perusteella. Lisäksi arvonalentuminen kirjataan, jos on muutoin näyttöä velallisen maksukyvyttömyydestä, konkurssista tai selvitystilasta. Luottotappiot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan erään ”Muut liiketoiminnan kulut”.

### MYYTÄVÄNÄ OLEVAT PITKÄAIKAISET OMAISUUSERÄT JA LOPETETUT TOIMINNOT

Omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmä) ja lopetettuihin toimintoihin liittyvät omaisuuserät ja velat luokitellaan myytävänä oleviksi, jos niiden kirjanpitoarvoa vastaava määrä tulee kertymään pääasiassa omaisuuserän myynnistä jatkuvan käytön sijaan. Myytävänä olevaksi luokittelun edellytyksien katsotaan täyttyvän, kun myynti on erittäin todennäköinen ja omaisuuserä (tai luovutettavien erien ryhmä) on välittömästi myytävissä nykyisessä kunnossaan yleisin ja tavanomaisin ehdoin, kun johto on sitoutunut myyntiin ja myynnin odotetaan tapahtuvan vuoden kuluessa luokittelusta.

Myytävänä olevat pitkäaikaiset omaisuuserät (tai luovutettavien erien ryhmään kuuluvat omaisuuserät) ja lopetettavaan toimintoon liittyvät omaisuuserät ja niihin liittyvät velat arvostetaan kirjanpitoarvoon tai sitä alempaan käypään arvoon arvioiduilla myynnistä syntyvillä menoilla vähennettynä. Kun omaisuuserä on luokiteltu myytävänä olevaksi omaisuuseräksi tai kuuluu luovutettavien erien ryhmään, siitä ei tehdä poistoja. Mikäli luokittelukriteeri ei täyty, perutaan luokittelu ja omaisuuserä arvostetaan luokittelua edeltäneeseen tasearvoon vähennettynä poistoilla ja arvonalennuksilla tai sitä alempaan kerrytettävissä olevaan rahamäärään. Myytävänä olevaksi luokiteltu pitkäaikainen omaisuuserä sekä myytävänä olevaksi luokiteltuun luovutettavien erien ryhmään kuuluvat omaisuuserät esitetään taseessa erillään muista omaisuuseristä. Samoin velat, jotka sisältyvät myytävänä oleviksi luokiteltuun luovutettavien erien ryhmään, esitetään taseessa erillään muista veloista. Lopetettujen toimintojen tulos esitetään tuloslaskelmassa omalla rivillään.

Tuloslaskelman vertailutietoja oikaistaan niiden toimintojen osalta, jotka on luokiteltu lopetetuiksi viimeisimmän esitettävän tilinpäätöskauden aikana. Lopetettujen toimintojen tulos siirretään siten omalle rivilleen myös vertailutietojen osalta. Tilikausilla 2011 ja 2010 konsernissa ei ollut lopetettuja toimintoja.

### VARAUKSET

Varaus kirjataan, kun konsernille on syntynyt aikaisemman tapahtuman seurauksena oikeudellinen tai tosiasiallinen velvoite ja on todennäköistä, että veloitteen täyttäminen edellyttää taloudellista suoritusta ja että veloitteen määrä on luotettavasti arvioitavissa. Varausten määriä arvioidaan jokaisena tilinpäätöspäivänä ja niiden määriä muutetaan vastaamaan parasta arviota tarkasteluhetkellä. Varausten muutokset kirjataan tuloslaskelmaan samaan erään, mihin varaus alun perin on kirjattu. Konsernin varaukset liittyvät merkittävimmitä osin konsernin myymien tuotteiden osalta annettuihin takuusitoumuksiin sekä tappiollisiin vuokrasopimuksiin.

Takuuvaraus kirjataan, kun takuu ehdot täyttävä tuote myydään. Varauksen määrä perustuu kokemukseräiseen tietoon takuumenojen toteutumisesta. Vuokrasopimuksista muodostuu tappiollisia, mikäli vuokratilaa jää tyhjäksi tai se vuokrataan edelleen maksettua vuokraa alemmalla vuokralle. Tyhjien vuokratilojen arvioidusta tappiosta jäljellä olevalta vuokratilasta sekä edelleen vuokratuista tiloista syntyvistä tappioista kirjataan varaus.



## TYÖSUHDE-ETUUEDET ELÄKEJÄRJESTELYT

Konsernilla on sekä maksu- että etuus pohjaisia eläkejärjestelyjä. Maksupohjaisista eläkejärjestelyistä suoritettavat maksut kirjataan kuluksi sen tilikauden tuloslaskelmaan, jota veloitus koskee. Maksupohjaisissa järjestelyissä konsernilla ei ole oikeudellista eikä tosiasiallista velvoitetta lisämaksujen suorittamiseen, mikäli maksujen saajataho ei pysty suoriutumaan eläke-etuuksien maksamisesta.

Etuus pohjaisissa eläkejärjestelyissä konsernille voi jäädä järjestelystä velvoitteita tai varoja tilikauden maksun suorittamisen jälkeen. Eläkevelvoite kuvaa tulevien maksettavista etuuksista johtuvien kassavirtojen nykyarvoa. Eläkevelvoitteiden nykyarvo on laskettu ennakoituun etuusyksikköön perustuvaa menetelmää (The Projected Unit Credit Method) käyttäen. Eläkemenot kirjataan kuluksi työntekijöiden palvelusajalle auktorisoitujen vakuutusmatemaatikkojen laskelmien perusteella. Eläkevelvoitteen nykyarvoa laskettaessa käytetään diskonttauskorkona yritysten liikkeeseenlaskemien korkealaatuisten joukkovelkakirjalainojen markkinatuottoa. Näiden maturiteetti vastaa olennaisilta osin laskettavan eläkevastuun maturiteettia. Eläkejärjestelyn eläkevelvoitetta vastaavat varat on arvostettu tilinpäätöshetkellä käypiin arvoihin. Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot kirjataan tuloslaskelmaan järjestelyyn osallistuvien työntekijöiden keskimääräisen jäljellä olevan työajan aikana siltä osin kuin ne ylittävät 10 prosenttia järjestelyn etuus pohjaisien eläkevelvoitteiden nykyarvosta tai tätä suuremmasta järjestelyyn kuuluvien varojen käyvästä arvosta.

Suomalaisen TyEL-järjestelmän rahastoitu osuus ja työkyvyttömyysoosuus on käsitelty etuus pohjaisena järjestelyinä Keskon omassa Eläkekassassa hoidettavien järjestelyjen osalta. Lisäksi konsernilla on Norjassa eläkejärjestely, joka käsitellään etuus pohjaisena eläkejärjestelyinä. Järjestely ei ole konsernin kannalta merkittävä. Muut konsernin eläkejärjestelyt ovat maksupohjaisia.

## OSAKEPERUSTEISET MAKSUT Optiot

Osakeoptiot arvostetaan käypään arvoon niiden myöntämishetkellä ja kirjataan kuluksi tuloslaskelmaan tasaerinä oikeuden sitouttamisajanjakson aikana. Kulukirjauksen vastaerä on kirjattu voittovaroihin. Optioiden myöntämishetkellä määriteltä kulu perustuu konsernin arvioon siitä optioiden määrästä, joihin oletetaan syntyvän oikeus sitouttamisajanjakson lopussa. Konserni päivittää oletuksen lopullisesta optioiden määrästä jokaisena tilinpäätöspäivänä. Arvioiden muutokset merkitään tuloslaskelmaan. Optioiden käypä arvo on laskettu Black & Scholes -optiohinnoittelumallilla.

Kun optio-oikeuksia käytetään, kirjataan osakemerkintöjen perusteella saadut rahasuoritukset omaan pääomaan oikaistuna mahdollisilla transaktiomenoilla. Ennen uuden osakeyhtiölain voimaantuloa (1.9.2006) myönnettyihin optioihin perustuvista osakemerkinnöistä saadut rahasuoritukset on kirjattu järjestelyjen ehtojen mukaisesti osakepääomaan ja ylikurssirahastoon. Uuden osakeyhtiölain voimaantulon jälkeen päätetyissä optiojärjestelyissä osakemerkinnöistä saadut varat kirjataan järjestelyn ehtojen mukaisesti osakepääomaan ja sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

## Osakepalkkiot

Osakeperusteisiin maksuihin liittyvät kulut kirjataan tuloslaskelmaan, ja taseeseen kirjataan vastaava velka rahana selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta. Taseen velka arvostetaan käypään arvoon jokaisena tilinpäätöspäivänä. Osakkeina selvitettävien osakeperusteisten maksujen osalta kirjataan tuloslaskelman kulu kirjausta vastaava oman pääoman lisäys.

## TULOUTUSPERIAATTEET

Liikevaihtoon luetaan tavaroiden ja palveluiden sekä energian myynti. Palveluiden ja energian myynnin osuus liikevaihdosta ei ole merkittävä.

Liikevaihtoa laskettaessa myyntituottoja oikaistaan välillisillä veroilla, myynnin oikaisuerillä sekä valuuttamääräisen myynnin kurssieroilla. Myynnin oikaisueriin kirjataan K-Plussa -kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät asiakashyvytykset. Hyvytykset kirjataan osana myyntitapahtumaa käyvin arvo. Kanta-asiakashyvytykset vaikuttavat niiden segmenttien liikevaihtoon, jotka myöntävät K-Plussa -kanta-asiakashyvytyksiä ja harjoittavat vähittäiskauppa-toimintaa.

Konserni myy tuotteita kauppiaille ja muille vähittäismyymyjille sekä harjoittaa omaa vähittäismyyntiä. Tuotot tavaroiden myynnistä tuloutetaan, kun tavaroiden omistamiseen liittyvät merkittävät riskit, edut ja määräysvalta ovat siirtyneet ostajalle ja on todennäköistä, että myyntiin liittyvä taloudellinen hyöty koituu konsernille. Pääsääntöisesti tavaroiden myynti on tuloutettavissa tavaran luovutushetkellä. Myynti kauppiaille ja muille jälleenmyymyjille on laskutusmyyntiä. Vähittäismyynti on pääosin käteis- tai luottokorttimyyntiä.

Tuotot palveluista tuloutetaan, kun palvelu on suoritettu ja taloudellisen hyödyn saaminen palvelusuoritteesta on todennäköistä.

Korot kirjataan tuotoiksi ajan kulumisen perusteella efektiivisen koron menetelmää käyttäen. Osingot tuloutetaan, kun oikeus maksun saamiseen on syntynyt.

## LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT JA KULUT

Liiketoiminnan muina tuottoina esitetään muut kuin varsinaiseen suoritemyyntiin liittyvät tuotot, kuten vuokratuotot, kaupapaikka- ja ketjumaksut sekä muut erilaiset palvelukorvaukset ja provisiot. Aineellisten käyttöomaisuushyödykkeiden myynnistä ja luovutuksesta syntyvät voitot ja tappiot esitetään liiketoiminnan muissa tuotoissa ja kuluissa. Liiketoiminnan muissa tuotoissa ja kuluissa esitetään myös kaupallisten valuuttariskien suojaukseen käytettyjen johdannaisien realisoituneet ja realisoitumattomat voitot ja tappiot.

## VIERAAN PÄÄOMAN MENOT

Konserni ei ole aktivoinut korkomenoja osaksi hyödykkeiden hankintamenoja, koska konsernilla ei ole ehdot täyttäviä omaisuuseriä.

Lainojen hankinnasta välittömästi johtuvat transaktiomenot, jotka liittyvät selkeästi tiettyyn lainaan, sisällytetään lainan alkuperäiseen jaksotettuun hankintamenuun ja jaksotetaan korkokuluksi efektiivisen koron menetelmää käyttäen.

## TULOVEROT

Konsernin tuloslaskelman veroihin on kirjattu konserniyhtiöiden tilikauden tuloksia vastaavat suoriteperusteiset verot, aikaisempien tilikausien verojen oikaisu sekä laskennallisten verojen muutokset. Konserniyhtiöiden verot on laskettu perustuen kunkin yhtiön paikallisen verolainsäädännön mukaan määräytyvään verotettavaan tuloon.

Laskennalliset verosaamiset ja -velat kirjataan kaikista väliaikaisista eroista varojen ja velkojen verotuksellisten arvojen ja kirjanpitoarvojen välillä. Liikearvoista ei ole laskettu laskennallista verovelkaa siltä osin, kun liikearvot eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista ei kirjata laskennallista veroa, ellei voitonjako ole todennäköinen ja aiheuta siten veroseuraamuksia.

Laskennallinen vero on laskettu tilinpäätöspäivänä voimassa olevilla verokannoilla ja verokantojen muuttuessa tiedossa olevalla uudella verokannalla. Laskennallinen verosaaminen kirjataan siihen määrään saakka, kuin on todennäköistä, että se voidaan hyödyntää tulevaisuudessa syntyvää verotettavaa tuloa vastaan. Samaa veronsaajaa koskevat konsernin laskennalliset verosaamiset ja -velat on netotettu.

Merkittävimmät väliaikaiset erot syntyvät etuuspohjaisista eläkejärjestelyistä, aineellisista käyttöomaisuushyödykkeistä (poistero, rahoitusleasing) sekä yrityshankintojen yhteydessä suorituista tase-erien käypiin arvoihin arvostuksista.

### OSINGONJAKO

Hallituksen yhtiökokoukselle esittämää osinkoa ei ole vähennetty omasta pääomasta, vaan osingot kirjataan yhtiökokouksen päätöksen perusteella.

### UUDET IFRS-STANDARDIT JA IFRIC-TULKINNAT SEKÄ MUUTOKSET OLEMASSA OLEVIIN STANDARDEIHIN JA TULKINTOIHIN

Niiden standardien ja tulkintojen lisäksi, jotka on esitetty vuoden 2011 tilinpäätöksessä, konserni ottaa käyttöön seuraavat julkaistut standardit, tulkinnat ja muutokset olemassa oleviin standardeihin ja tulkintoihin vuoden 2012 tilinpäätöksessään.

### IFRS 7 RAHOITUSINSTRUMENTIT: TILINPÄÄTÖKSESSÄ ESITETTÄVÄT TIEDOT – TASEESTA POIS KIRJAAMINEN (MUUTOS)

Muutos tuo lisää läpinäkyvyyttä rahoitusinstrumenttien luovutuksia koskevien liiketoimien esittämiseen ja parantaa käyttäjien saamaa kuvaa rahoitusinstrumenttien luovutuksiin liittyvistä riskeistä ja näiden riskien vaikutuksesta yhteisön taloudelliseen asemaan, erityisesti kun kyseessä on rahoitusvarojen arvopaperistaminen. Muutoksella ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IAS 12 LASKENNALLISET VEROT (MUUTOS)

Nykyinen standardi sisältää vaatimuksen, että omaisuuserään liittyvän laskennallisen veron määrittäminen riippuu siitä, odotaanko omaisuuserän kirjanpitoarvoa vastaava rahamäärä kerrytettävän käyttämällä omaisuuserää vai myymällä se. Muutos tuo poikkeuksen, joka koskee käypään arvoon arvostettavaan sijoituskäyttöön liittyvien laskennallisten verosaamisten tai -velkojen määrittämistä. Muutoksella ei tule olemaan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

Konserni ottaa käyttöön vuonna 2013 tai myöhemmin seuraavat standardit, tulkinnat ja muutokset olemassa oleviin standardeihin:

### IFRS 10 KONSERNITILINPÄÄTÖS

IFRS 10 sisältää konsernitilinpäätöksen laatimista ja esittämistä koskevat periaatteet, kun yhteisöllä on määräysvalta yhdessä tai useammassa muussa yhteisössä. Standardissa määritellään määräysvaltaan liittyvät periaatteet. Määräysvalta on konsernitilinpäätökseen yhdistelemisen peruste. Standardissa ohjeistetaan määräysvallan käsitteen soveltamista selvitettyäessä, onko sijoittajalla määräysvalta ja onko sen siis yhdisteltävä sijoituskohde konsernitilinpäätökseen. Standardi sisältää myös konsernitilinpäätöksen laatimista koskevat vaatimukset. Konsernin johto arvioi, että muutoksella ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IFRS 11 YHTEISJÄRJESTELYT

IFRS 11 sisältää ohjeistusta siitä kuinka yhteisjärjestelyjä käsitellään. Käsitely pohjautuu järjestelystä johtuviin oikeuksiin ja velvoitteisiin eikä sen oikeudelliseen muotoon. Yhteisjärjestelyjä on kahdentyyppisiä: yhteiset toiminnot ja yhteisytykset. Yhteisen toiminnon osapuolilla on järjestelyn varoihin liittyviä oikeuksia ja järjestelyä koskevia velvoitteita, ja siten se käsittelee kirjanpidossaan osuuspensa varoista, veloista, tuotoista ja kuluista. Yhteisytyksessä osapuolilla on oikeuksia järjestelyn nettovarallisuuteen, ja ne käsittelevät osuuttaan pääomaosuusmenetelmällä. Yhteisytysten suh-

teellinen yhdistely ei ole enää sallittua. Konsernin johto arvioi, että muutoksella ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IFRS 12 TILINPÄÄTÖKSESSÄ ESITETTÄVÄT TIEDOT OSUUKSISTA MUISSA YHTEISÖISSÄ

Standardi sisältää kaiken tyyppisiä osuuksia koskevat liitetietovaatimukset. Se koskee yhteisjärjestelyjä, osakkuusyhtiöitä, erityistä tarkoitusta varten luotuja sijoitusvälineitä ja muita taseen ulkopuolisia välineitä. Konsernin johto arvioi, että muutos vaikuttaa liitetiedoissa esitettäviin tietoihin.

### IFRS 13 KÄYVÄN ARVON MÄÄRITTÄMINEN

Standardin tarkoituksena on lisätä yhdenmukaisuutta ja vähentää monimutkaisuutta. Standardi sisältää täsmällisen käyvän arvon määrittämisen sekä käyvän arvon määrittämistä ja liitetietoja koskevat vaatimukset, jotka koskevat kaikkia IFRS-standardeja. Käyvän arvon käyttöä ei laajenneta. Konsernin johto arvioi, että muutoksella ei tule olemaan olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IAS 27 ERILLISTILINPÄÄTÖS (UUDISTETTU)

Uudistettu standardi sisältää erillistilinpäätöstä koskevat vaatimukset, jotka ovat jääneet jäljelle, kun määräysvaltaa koskevat kohdat on sisällytetty uuteen IFRS 10:een. Konsernin johto arvioi, että muutoksella ei tule olemaan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IAS 28 OSUUKSET OSAKKUUS- JA YHTEISYRITYKSISSÄ (UUDISTETTU)

Uudistettu standardi sisältää vaatimukset sekä osakkuus- että yhteisytysten käsittelystä pääomaosuusmenetelmällä IFRS 11:n julkaisemisen seurauksena. Konsernin johto arvioi, että muutoksella ei tule olemaan vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IAS 1 TILINPÄÄTÖKSEN ESITTÄMINEN (MUUTOS)

Keskeisin muutos on vaatimus muiden laajan tuloksen erien ryhmittelystä sen mukaan, siirretäänkö ne mahdollisesti tulevaisuudessa tulospaiteiksi (luokittelun muutoksista johtuvat oikaisut). Muutos ei koske sitä, mitä eriä muissa laajan tuloksen erissä esitetään. Johto arvioi, että muutos vaikuttaa laajan tuloksen erien esittämistapaan.

### IAS 19 - TYÖSUHDE-ETUUKSET (MUUTOS)

Muutos poistaa ”putkimenetelmän” soveltamisen mahdollisuuden. Rahastoitujen etuuspohjaisten järjestelyjen varojen arvioidun tuoton määrittely muuttuu. Rahoitusmeno määritetään (velvoitteen ja järjestelyyn kuuluvien varojen) nettoerälle. Lisäksi liitetietojen määrä tulee kasvamaan. Johto arvioi, että muutoksella on vaikutusta konsernin tulokseen, omaan pääomaan sekä esitettäviin liitetietoihin. Muutokset eivät ole olennaisia.

### IFRS 9 RAHOITUSINSTRUMENTIT

Standardi käsittelee rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelua, arvostamista ja kirjaamista. Standardin kaksi osaa on julkaistu vuosina 2009 ja 2010, ja ne korvaavat rahoitusinstrumenttien luokittelua ja arvostamista koskevat osuudet IAS 39:stä. IFRS 9:n mukaan rahoitusvarat on luokiteltava kahteen arvostusryhmään: käypään arvoon kirjattavat ja jaksotettuun hankintamenuon kirjattavat. Ryhmä määrittyy alkuperäisen kirjaamisen yhteydessä. Luokittelu riippuu liiketoimintamallista, jonka mukaan rahoitusvaroja hallinnoidaan, sekä instrumentin rahavirtojen ominaispiirteistä. Rahoitusvelkojen osalta standardi vastaa useimpia IAS 39:n mukaisia vaatimuksia. Tärkein muutos on, että jos rahoitusvelkoihin on sovellettu käyvän arvon optiota, yhteisön omasta luottoriskistä johtuva käyvän arvon muutos kirjataan muihin laajan tuloksen eriin, ei siis tuloslaskelmaan, paitsi jos tämä johtaa kirjanpidolliseen epäsymmetriaan.

Konsernin johto arvioi, että uusi standardi vaikuttaa konsernin myytävissä olevien vieraan pääoman ehtoisten rahoitusvarojen kirjanpitoikäisyyteen.

### IAS 32 RAHOITUSVAROIHIN KUULUVAN ERÄN JA RAHOITUSVELAN VÄHENTÄMINEN TOISISTAAN (MUUTOS)

Muutos koskee epäjohdonmukaisuutta nykykäytännössä sovellettaessa ohjeistusta siitä milloin rahoitusvarat ja -velat voidaan esittää taseessa nettomääräisesti. Johto arvioi, että muutoksella ei ole olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

### IFRS 7 RAHOITUSINSTRUMENTIT: TILINPÄÄTÖKSESSÄ ESITETTÄVÄT TIEDOT – RAHOITUSVAROIHIN KUULUVAN ERÄN JA RAHOITUSVELAN VÄHENTÄMINEN TOISISTAAN (MUUTOS)

Muutos laajentaa nykyisiä liitetietovaatimuksia niin, että yhteisöjen tulee antaa numeerista tietoa taseessa nettomääräisesti esitetyistä rahoitusinstrumenteista sekä niistä rahoitusinstrumenteista, jotka ovat 'master netting' tai vastaavanlaisen sopimusjärjestelyn alaisia huolimatta siitä, vaikka ne on esitetty taseessa bruttomääräisinä. Johto arvioi, että muutoksella ei ole olennaista vaikutusta konsernitilinpäätökseen.

## LIITE 2 SEGMENTTI-INFORMAATIO

Konsernin raportoitavat segmentit muodostuvat konsernin toimialoista, jotka ovat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa sekä auto- ja konekauppa.

Segmentti-informaatio raportoidaan ylimmälle operatiiviselle päätöksentekijälle toimitettavan sisäisen raportoinnin kanssa yhdenmukaisella tavalla. Ylimpänä operatiivisena päätöksentekijänä, joka vastaa resurssien kohdistamisesta toimintasegmenteille, toimii konsernijohtoryhmä. Raportoitavien toimintasegmenttien liikevaihto muodostuu ruokakaupasta, käyttötavarakaupasta, rautakaupasta sekä auto- ja konekaupasta. Segmenttien välinen myynti tapahtuu markkinahintaan.

Konsernijohtoryhmä arvioi segmenttien tulosta liikevoiton, kerta- ja kumulatiivisilla erillä oikaistun liikevoiton ja sidotun pääoman tuoton perusteella. Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään kertaluonteisina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan kertaluonteisiksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävien liiketoimintojen lopettamiskulut. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Muilta osin johtoryhmän tulosseuranta vastaa kaikilta osin IFRS-raportointia. Rahoitustuottoja ja -kuluja ei kohdisteta segmenteille, sillä konsernirahoitus hallinnoi konsernin rahavaroja. Konsernin sisäisinä kauppoina tehtyjen valuuttatermiinien käypien arvojen muutokset raportoidaan osana liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja niiltä osin, kun ne suojaavat segmenttien operatiivista valuuttariskiä.

Segmentin sidotun pääoman varat ja velat ovat sellaisia liiketoiminnan eriä, jotka voidaan perustellusti kohdistaa segmenteille. Sidotun pääoman varat sisältävät aineelliset ja aineettomat käyttöomaisuushyödykkeet, osuudet osakkuusyhtymissä, eläkesaamiset, vaihto-omaisuuden, myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset, konsernin ulkopuoliset korolliset saamiset sekä myytävissä olevat varat. Sidotun pääoman velat sisältävät ostovelat, muut korottomat velat ja varaukset. Konsernin kiinteistövarat ja niistä aiheutuvat tuotot ja kulut on kohdistettu segmenteille.

Sidotuun pääomaan eivät sisälly laskennalliset verosaamiset ja -velat, käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat valuuttatermiinien taseeseen merkittyä käypää arvoa lukuun ottamatta, myytävissä olevat rahoitusvarat, rahavarat eivätkä korolliset velat.

**RUOKAKAUPPA** sisältää Ruokakeskon K-kauppias-liiketoimintamallilla harjoitettavan ruokakaupan sekä Kespron päivittäistavaroiden tukkukaupan. Ruokakesko toimii päivittäistavarakaupassa Suomessa. Vähittäiskaupassa on lähes 1 000 K-kauppias-liiketoimintamallilla toimivaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat ruokakaupan vähittäiskauppaketjut K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra. Ruokakesko johtaa kaupoista muodostuvien ketjujen toimintaa. Ketjutoiminnalla varmistetaan parempi kilpailukyky ja K-kauppiaille vahvat edellytykset tavaroiden hankintaan, valikoiman muodostamiseen, markkinointiin ja hintakilpailuun. Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro Oy harjoittaa hotelli- ja catering -toimialan (HoReCa) tukkukauppaa Suomessa.

**KÄYTTÖTAVARAKAUPPA** sisältää Anttilan, K-citymarketin käyttötavarakaupan ja muut käyttötavarayhtiöt, jotka ovat Intersport, Indoor, Musta Pörssi ja Kenkäkesko. Anttila harjoittaa käyttötavaran vähittäismyyntiä. Asiakkaita palvelee Anttila-tavarataloissa, Kodin Ykkönen -sisustustavarataloissa sekä etäkaupan NetAnttilassa. K-citymarket, käyttötavara vastaa K-citymarket-ketjun tavaratalojen käyttötavara- ja kodintarvikekaupasta. Intersport harjoittaa urheiluvälinekauppaa Suomessa ja Venäjällä ja sen vähittäismyyntiketjuja ovat Intersport, Budget Sport ja Kesport. Indoor on Suomessa ja Baltiassa toimiva huonekalu- ja kodinsisustusalun vähittäiskauppayritys. Sen kaupaketjut ovat Asko ja Sotka. Musta Pörssi tarjoaa kodintekniikkatuotteita ja -palveluja Musta Pörssi -ketjun ja Konebox.fi -verkkokaupan muodossa. Kenkäkesko harjoittaa kenkäkauppaa ja sen vähittäiskauppaketjuja ovat Kookenkä, K-kenkä ja Andiamo.

**RAUTAKAUPPA** sisältää Rautakeskon rauta- ja maatalouskaupan Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Rautakeskon toiminta perustuu vahvoihin ketjukonsepteihin, tehokkaaseen hankintaan ja kansainvälisesti monistettuihin parhaisiin käytäntöihin. Rautakesko vastaa ketjujen konsepteista, markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikka-verkostosta ja kauppiaresursseista Suomessa. Rautakesko toimii itse vähittäiskauppiaina Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Vähittäiskauppaketjut ovat K-rauta, Rautia, K-Maatalous, Byggmakker (Norja), Senukai (Liettua) ja OMA (Valko-Venäjä). Rautakeskon rauta- ja sisustuskaupat palvelevat sekä kuluttaja- että ammattiasiakkaita.

**AUTO- JA KONEKAUPPA** sisältää VV-Auton ja Konekeskon liiketoiminnat. VV-Auto toimii Volkswagen-, Audi- ja Seat-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuoja ja markkinoijana Suomessa. VV-Auto harjoittaa myös autojen vähittäiskauppaa ja tarjoaa jälkimarkkinointipalveluja omissa vähittäiskauppaliikkeissään. Konekesko on maarakennus-, ympäristö- ja maatalouskoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppaan erikoistunut palveluyritys. Se toimii Suomessa, Baltiassa ja Venäjällä.

**YHTEISET TOIMINNOT** sisältävät konsernille yhteisiä tukitoimintoja.

## SEGMENTTI-INFORMAATIO 2011

## Tulos

| Milj. €  | Ruokakauppa    | Käyttötavara-<br>kauppa | Rautakauppa    | Auto- ja<br>konekauppa | Yhteiset<br>toiminnot | Eliminoinnit | Yhteensä       |
|--|----------------|-------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|--------------|----------------|
| Segmentin liikevaihto  | 4 181,9        | 1 564,3                 | 2 715,7        | 1 174,1                | 146,1                 |              | 9 782,2        |
| josta sisäistä   | -168,3         | -19,7                   | -11,6          | -1,1                   | -121,0                |              | -321,7         |
| <b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>                    | <b>4 013,5</b> | <b>1 544,6</b>          | <b>2 704,1</b> | <b>1 173,1</b>         | <b>25,1</b>           |              | <b>9 460,4</b> |
| Segmentin muut tuotot  | 587,9          | 77,1                    | 112,4          | 3,1                    | 10,1                  |              | 790,7          |
| josta sisäistä   | -75,2          | -6,9                    | -3,9           | -0,3                   | 0,5                   |              | -85,8          |
| <b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin ulkopuolelta</b>     | <b>512,7</b>   | <b>70,2</b>             | <b>108,5</b>   | <b>2,9</b>             | <b>10,6</b>           |              | <b>704,9</b>   |
| Poistot  | -44,6          | -24,0                   | -44,0          | -8,7                   | -3,8                  | 0,3          | -124,8         |
| <b>Liikevoitto</b>   | <b>173,7</b>   | <b>37,0</b>             | <b>26,3</b>    | <b>51,9</b>            | <b>-8,3</b>           |              | <b>280,6</b>   |
| Kertaluonteiset erät   | 1,5            | 0,4                     | -0,3           | 0,2                    |                       |              | 1,7            |
| <b>Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä</b>                | <b>172,2</b>   | <b>36,6</b>             | <b>26,6</b>    | <b>51,8</b>            | <b>-8,3</b>           |              | <b>278,9</b>   |
| Rahoitustuotot ja -kulut                                     |                |                         |                |                        |                       |              | 0,8            |
| Osuus osakkuusyritysten tuloksista                           |                |                         |                |                        |                       |              | 0,7            |
| <b>Tulos ennen veroja</b>                                    |                |                         |                |                        |                       |              | <b>282,1</b>   |
| <b>Varat ja velat</b>  |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet                        | 655,0          | 281,7                   | 551,3          | 90,0                   | 76,4                  | 25,5         | 1 679,9        |
| Osuudet osakkuusyrityksissä ja muut sijoitukset              | 2,3            | 0,1                     | 0,2            |                        | 60,8                  | 5,2          | 68,6           |
| Eläkesaamiset  | 43,4           | 50,7                    | 9,6            | 4,5                    | 92,0                  |              | 200,1          |
| Vaihto-omaisuus  | 104,9          | 263,2                   | 277,5          | 223,1                  |                       | -1,1         | 867,5          |
| Myyntisaamiset   | 295,4          | 147,2                   | 202,6          | 67,8                   | 15,4                  | -28,1        | 700,3          |
| Muut korottomat saamiset                                     | 33,4           | 32,9                    | 60,8           | 6,1                    | 45,0                  | -14,6        | 163,5          |
| Korolliset saamiset konsernin ulkopuolelta                   | 93,2           | 0,2                     | 0,5            |                        | 41,6                  | -3,1         | 132,6          |
| Myytävänä olevat omaisuuserät                                | 6,9            |                         | 0,2            |                        | 0,9                   |              | 8,0            |
| <b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>                   | <b>1 234,4</b> | <b>775,9</b>            | <b>1 102,7</b> | <b>391,6</b>           | <b>332,2</b>          | <b>-16,2</b> | <b>3 820,6</b> |
| <b>Kohdistamattomat erät</b>                                 |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Laskennalliset verosaamiset                                  |                |                         |                |                        |                       |              | 2,0            |
| Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat |                |                         |                |                        |                       |              | 97,8           |
| Myytävissä olevat rahoitusvarat                              |                |                         |                |                        |                       |              | 185,5          |
| Rahavarat  |                |                         |                |                        |                       |              | 84,0           |
| <b>Varat yhteensä</b>  | <b>1 234,4</b> | <b>775,9</b>            | <b>1 102,7</b> | <b>391,6</b>           | <b>332,2</b>          | <b>-16,2</b> | <b>4 189,9</b> |
| Ostovelat  | 422,2          | 146,8                   | 263,0          | 69,4                   | 5,5                   | -26,0        | 881,0          |
| Muut korottomat velat  | 165,7          | 153,0                   | 100,1          | 94,0                   | 50,8                  | -13,0        | 550,7          |
| Varaukset  | 9,4            | 3,7                     | 1,9            | 18,1                   | 1,1                   |              | 34,2           |
| <b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>                   | <b>597,3</b>   | <b>303,6</b>            | <b>364,9</b>   | <b>181,5</b>           | <b>57,4</b>           | <b>-39,0</b> | <b>1 465,8</b> |
| <b>Kohdistamattomat erät</b>                                 |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Korolliset velat   |                |                         |                |                        |                       |              | 400,0          |
| Laskennalliset verovelat                                     |                |                         |                |                        |                       |              | 91,1           |
| <b>Velat yhteensä</b>  | <b>597,3</b>   | <b>303,6</b>            | <b>364,9</b>   | <b>181,5</b>           | <b>57,4</b>           | <b>-39,0</b> | <b>1 956,9</b> |
| <b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>                        | <b>637,0</b>   | <b>472,3</b>            | <b>737,8</b>   | <b>210,1</b>           | <b>274,8</b>          | <b>22,8</b>  | <b>2 354,8</b> |
| <b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>                            | <b>601,4</b>   | <b>437,4</b>            | <b>696,1</b>   | <b>157,7</b>           | <b>214,9</b>          | <b>21,3</b>  | <b>2 128,8</b> |
| <b>Sidotun pääoman tuotto ilman kertaluonteisia eriä, %</b>  | <b>28,6</b>    | <b>8,4</b>              | <b>3,8</b>     | <b>32,8</b>            |                       |              | <b>13,1</b>    |
| <b>Investoinnit</b>  | <b>221,5</b>   | <b>61,8</b>             | <b>109,8</b>   | <b>29,9</b>            | <b>3,2</b>            | <b>-0,8</b>  | <b>425,4</b>   |
| <b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>                          | <b>2 984</b>   | <b>8 765</b>            | <b>9 895</b>   | <b>1 250</b>           | <b>481</b>            |              | <b>23 375</b>  |
| <b>Henkilöstön lukumäärä keskimäärin</b>                     | <b>2 706</b>   | <b>5 754</b>            | <b>8 874</b>   | <b>1 206</b>           | <b>420</b>            |              | <b>18 960</b>  |

## SEGMENTTI-INFORMAATIO 2010

## Tulos

| Milj. €   | Ruokakauppa    | Käyttötavara-<br>kauppa | Rautakauppa    | Auto- ja<br>konekauppa | Yhteiset<br>toiminnot | Eliminoinnit | Yhteensä       |
|---|----------------|-------------------------|----------------|------------------------|-----------------------|--------------|----------------|
| Segmentin liikevaihto   | 3 896,3        | 1 568,5                 | 2 519,4        | 954,8                  | 136,5                 |              | 9 075,6        |
| josta sisäistä  | -161,7         | -23,4                   | -0,5           | -0,3                   | -112,9                |              | -298,8         |
| <b>Liikevaihto konsernin ulkopuolelta</b>                       | <b>3 734,7</b> | <b>1 545,1</b>          | <b>2 519,0</b> | <b>954,5</b>           | <b>23,6</b>           |              | <b>8 776,8</b> |
| Segmentin muut tuotot   | 544,3          | 116,4                   | 101,5          | 2,3                    | 16,6                  |              | 781,1          |
| josta sisäistä  | -73,7          | -6,2                    | -1,4           | -0,1                   | -0,8                  |              | -82,3          |
| <b>Liiketoiminnan muut tuotot konsernin<br/>ulkopuolelta</b>    | <b>470,6</b>   | <b>110,1</b>            | <b>100,1</b>   | <b>2,2</b>             | <b>15,8</b>           |              | <b>698,8</b>   |
| Poistot   | -42,6          | -22,9                   | -40,7          | -8,2                   | -2,3                  | 0,3          | -116,3         |
| Arvon alentumiset   | -4,6           |                         |                |                        | 0,0                   |              | -4,6           |
| <b>Liikevoitto</b>  | <b>158,4</b>   | <b>103,4</b>            | <b>23,9</b>    | <b>33,9</b>            | <b>-12,9</b>          | <b>0,1</b>   | <b>306,7</b>   |
| Kertaluonteiset erät  | -1,7           | 37,4                    | -0,1           | 0,8                    | 2,3                   |              | 38,6           |
| <b>Liikevoitto ilman kertaluonteisia eriä</b>                   | <b>160,1</b>   | <b>66,0</b>             | <b>24,0</b>    | <b>33,1</b>            | <b>-15,2</b>          | <b>0,1</b>   | <b>268,1</b>   |
| Rahoitustuotot ja -kulut  |                |                         |                |                        |                       |              | 6,0            |
| Osuus osakkuusyritysten tuloksista                              |                |                         |                |                        |                       |              | -0,3           |
| <b>Tulos ennen veroja</b>                                       |                |                         |                |                        |                       |              | <b>312,4</b>   |
| <b>Varat ja velat</b>   |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet                           | 526,2          | 248,6                   | 488,5          | 73,4                   | 78,7                  | 25,3         | 1 440,8        |
| Osuudet osakkuusyrityksissä ja muut<br>sijoitukset              | 1,3            | 0,1                     | 0,2            | 0,0                    | 60,1                  | -0,6         | 61,1           |
| Eläkesaamiset   | 73,5           | 66,8                    | 16,5           | 10,9                   | 18,0                  |              | 185,8          |
| Vaihto-omaisuus   | 107,6          | 230,7                   | 254,4          | 165,0                  |                       | -0,9         | 756,9          |
| Myyntisaamiset  | 265,0          | 132,6                   | 188,3          | 52,3                   | 14,1                  | -32,6        | 619,7          |
| Muut korottomat saamiset  | 56,1           | 27,5                    | 56,0           | 5,3                    | 44,1                  | -18,7        | 170,3          |
| Korolliset saamiset konsernin ulkopuolelta                      | 78,7           | 1,9                     | 1,0            | 0,4                    | 2,0                   | -2,8         | 81,1           |
| Myytäväinä olevat omaisuuserät                                  |                |                         | 0,4            |                        | 0,9                   |              | 1,3            |
| <b>Sidottuun pääomaan sisältyvät varat</b>                      | <b>1 108,4</b> | <b>708,1</b>            | <b>1 005,3</b> | <b>307,4</b>           | <b>217,9</b>          | <b>-30,3</b> | <b>3 317,0</b> |
| <b>Kohdistamattomat erät</b>                                    |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Laskennalliset verosaamiset                                     |                |                         |                |                        |                       |              | 2,9            |
| Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat<br>rahoitusvarat |                |                         |                |                        |                       |              | 242,1          |
| Myytävissä olevat rahoitusvarat                                 |                |                         |                |                        |                       |              | 549,0          |
| Rahavarat   |                |                         |                |                        |                       |              | 56,1           |
| <b>Varat yhteensä</b>   | <b>1 108,4</b> | <b>708,1</b>            | <b>1 005,3</b> | <b>307,4</b>           | <b>217,9</b>          | <b>-30,3</b> | <b>4 167,1</b> |
| Ostovelat   | 393,5          | 152,2                   | 264,0          | 51,6                   | 4,2                   | -31,8        | 833,5          |
| Muut korottomat velat   | 163,6          | 138,9                   | 101,2          | 78,1                   | 55,9                  | -19,3        | 518,4          |
| Varaukset   | 12,5           | 9,1                     | 2,0            | 14,5                   | 2,7                   |              | 40,9           |
| <b>Sidottuun pääomaan sisältyvät velat</b>                      | <b>569,6</b>   | <b>300,2</b>            | <b>367,2</b>   | <b>144,2</b>           | <b>62,8</b>           | <b>-51,1</b> | <b>1 392,9</b> |
| <b>Kohdistamattomat erät</b>                                    |                |                         |                |                        |                       |              |                |
| Korolliset velat  |                |                         |                |                        |                       |              | 476,8          |
| Laskennalliset verovelat  |                |                         |                |                        |                       |              | 87,1           |
| <b>Velat yhteensä</b>   | <b>569,6</b>   | <b>300,2</b>            | <b>367,2</b>   | <b>144,2</b>           | <b>62,8</b>           | <b>-51,1</b> | <b>1 956,8</b> |
| <b>Sidottu pääoma yhteensä 31.12.</b>                           | <b>538,9</b>   | <b>407,9</b>            | <b>638,1</b>   | <b>163,2</b>           | <b>155,1</b>          | <b>20,8</b>  | <b>1 924,1</b> |
| <b>Sidottu pääoma keskimäärin</b>                               | <b>590,2</b>   | <b>431,3</b>            | <b>626,9</b>   | <b>168,3</b>           | <b>80,4</b>           | <b>20,7</b>  | <b>1 917,8</b> |
| <b>Sidotun pääoman tuotto ilman<br/>kertaluonteisia eriä, %</b> | <b>27,1</b>    | <b>15,3</b>             | <b>3,8</b>     | <b>19,6</b>            |                       |              | <b>14,0</b>    |
| <b>Investoinnit</b>   | <b>117,2</b>   | <b>45,3</b>             | <b>78,2</b>    | <b>17,8</b>            | <b>67,0</b>           | <b>-0,2</b>  | <b>325,3</b>   |
| <b>Henkilöstön lukumäärä 31.12.</b>                             | <b>3 106</b>   | <b>7 887</b>            | <b>9 493</b>   | <b>1 205</b>           | <b>433</b>            |              | <b>22 124</b>  |
| <b>Henkilöstön lukumäärä keskimäärin</b>                        | <b>2 881</b>   | <b>5 418</b>            | <b>8 379</b>   | <b>1 138</b>           | <b>399</b>            |              | <b>18 215</b>  |

**KONSERNINLAAJUISET TIEDOT**

Konserni toimii Pohjoismaissa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Ruokakauppa ja käyttötavara-kauppa toimivat lähinnä Suomessa, Auto- ja konekauppa Suomessa ja Baltiassa ja Rautakauppa

Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Liikevaihto, varat, investoinnit ja henkilöstö on esitetty sijainnin mukaan jaoteltuna.

**2011**

| Milj. €                            | Suomi   | Muut Pohjoismaat | Baltian maat | Venäjä ja Valko-Venäjä | Eliminoinnit | Yhteensä |
|------------------------------------|---------|------------------|--------------|------------------------|--------------|----------|
| Liikevaihto                        | 7 861,3 | 806,7            | 487,1        | 324,9                  | -19,6        | 9 460,4  |
| Varat                              | 3 009,4 | 310,3            | 178,7        | 270,8                  | 51,5         | 3 820,6  |
| Investoinnit                       | 290,6   | 22,4             | 2,2          | 110,2                  |              | 425,4    |
| Henkilöstö 1.1.–31.12. keskimäärin | 10 056  | 1 602            | 4 174        | 3 128                  |              | 18 960   |

**2010**

| Milj. €                            | Suomi   | Muut Pohjoismaat | Baltian maat | Venäjä ja Valko-Venäjä | Eliminoinnit | Yhteensä |
|------------------------------------|---------|------------------|--------------|------------------------|--------------|----------|
| Liikevaihto                        | 7 323,0 | 755,1            | 437,8        | 277,7                  | -16,8        | 8 776,8  |
| Varat                              | 2 658,2 | 290,7            | 156,3        | 171,3                  | 40,5         | 3 317,0  |
| Investoinnit                       | 283,0   | 19,1             | 3,2          | 19,9                   | 0,0          | 325,3    |
| Henkilöstö 1.1.–31.12. keskimäärin | 9 914   | 1 544            | 4 015        | 2 741                  |              | 18 215   |

Liikevaihto muodostuu lähes kokonaisuudessaan tavaroiden myynistä. Palvelujen myynnin määrä on epäolennainen.

Kesko-konsernilla ei ole yksittäisiä asiakkaita, joilta saadun tuoton määrä ylittäisi 10 % koko Kesko-konsernin tuotoista.

**LIITE 3  
YRITYSHANKINNAT**

**YRITYSHANKINNAT VUONNA 2011**

Kesko Oyj allekirjoitti 3.6.2011 Intersport International Corporationin ja OOO Intersport CIS:n kanssa sopimuksen Venäjän Intersport-lisenssin siirtymisestä Keskolle. Kesko perusti Venäjän Intersport-toimintaa varten Venäjälle tytäryhtiön OOO Johastonin, josta Kesko Oyj omistaa 80 % ja Melovest Ltd 20 %. Venäjän Intersport-toimintojen kauppa toteutui 24.8.2011 ja vuoden 2011 loppuun mennessä OOO Johastonille oli siirtynyt 36 urheilukauppaa. Kauppahinta oli yhteensä 21,8 miljoonaa euroa.

OOO Johaston kerrytti neljän kuukauden ajalta Kesko-konsernille liikevaihtoa 7 milj. euroa ja liiketappiota 6 milj. euroa. Arviota OOO Johastonin vaikutuksesta konsernin koko tilikauden liikevaihtoon ja liikevoittoon ei pystytä luotettavasti määrittämään, koska OOO Johastonin liiketoimintakokonaisuus on muodostunut vasta yritys-kaupan seurauksena.

**Vastikkeen muodostuminen**

| Milj. €                                |      |
|--|------|
| Rahana maksettava                      | 21,8 |
| Hankitun nettovarallisuuden käypä arvo | 21,8 |

**Hankitun nettovarallisuuden erittely**

| Milj. €                              | Käypä arvo |
|--------------------------------------|------------|
| Aineettomat oikeudet                 | 7,2        |
| Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet | 11,4       |
| Vaihto-omaisuus                      | 4,5        |
| Laskennalliset verot (netto)         | -1,4       |
| Hankittu nettovarallisuus            | 21,8       |
| Rahana maksettava                    | 21,8       |
| Maksamatta oleva kauppahinta         | 1,2        |
| Hankinnan rahavirta                  | 20,7       |

**YRITYSHANKINNAT VUONNA 2010**

Vuonna 2010 Kesko-konsernilla ei ollut liiketoimintojen yhdistämisiin käsiteltäviä yrityshankintoja.

**LIITE 4  
MYYDYT OMAISUUSERÄT**

**MYYDYT OMAISUUSERÄT VUONNA 2011**

Vuonna 2011 Kesko-konsernilla ei ollut merkittäviä omaisuuserien myyntejä.

**MYYDYT OMAISUUSERÄT VUONNA 2010**

Heinäkuussa 2010 Kesko-konserni myi kymmenen kiinteistöä Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmariselle sekä Ilmarisen, Keskon Eläkekassan ja Kesko Oyj:n perustamalle yritykselle Kruunuvuoren Satama Oy:lle. Kiinteistökauppojen velaton kauppahinta oli yhteensä 107,5 milj. euroa ja siitä syntyi yhteensä 47,4 milj. euron myyntivoitto. Myyntivoitto on esitetty liiketoiminnan muissa tuotoissa kertaluonteisena eränä.

## LIITE 5 LIIKETOIMINNAN MUUT TUOTOT

| Milj. €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| Palvelukorvaukset  | 564,8        | 517,2        |
| Vuokratuotot   | 39,0         | 36,4         |
| Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot                   | 1,2          | 53,8         |
| Johdannaissopimusten realisoituneet voitot ja käyvän arvon muutokset (*) | 2,4          | 4,5          |
| Muut   | 97,5         | 86,9         |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>704,9</b> | <b>698,8</b> |

\*) Sisältää kytkettyjen johdannaisten arvonmuutoksia.

Palvelukorvaukset ovat pääosin ketjuyritysten maksamia ketju- ja kauppapaikkamaksuja.

Liiketoiminnan muihin tuottoihin sisältyy kertaluonteisia myyntivoittoja 0,4 milj. euroa (53,0 milj. euroa).

## LIITE 6 LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT

| Milj. €   | 2011            | 2010          |
|---|-----------------|---------------|
| Vuokrakulut   | -398,1          | -405,0        |
| Markkinointikulut   | -267,6          | -245,5        |
| Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito                                    | -124,5          | -117,4        |
| Tietoliikennekulut  | -87,4           | -80,6         |
| Muut liikekulut   | -143,9          | -126,4        |
| Aineellisten hyödykkeiden myyntitappiot                                   | -1,0            | -1,4          |
| Johdannaissopimusten realisoituneet tappiot ja käyvän arvon muutokset (*) | -3,8            | -4,4          |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>-1 026,3</b> | <b>-980,7</b> |

\*) Sisältää kytkettyjen johdannaisten arvonmuutoksia.

Liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyy kertaluonteisia myyntitappioita yhteensä 0,8 milj. euroa (1,2 milj. euroa).

### Tilintarkastajien palkkiot

| Milj. €                                   | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| <b>KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers</b> |            |            |
| Tilintarkastuspalkkiot                    | 0,8        | 0,9        |
| Veroneuvonta                              | 0,1        | 0,1        |
| Muut palvelut                             | 0,4        | 0,1        |
| <b>Yhteensä</b>                           | <b>1,3</b> | <b>1,2</b> |
| <b>Muut tilintarkastustoimistot</b>       | <b>0,2</b> | <b>0,2</b> |

## LIITE 7 KERTALUONTEISET ERÄT

| Milj. €                                   | 2011       | 2010        |
|---|------------|-------------|
| Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot  | 0,4        | 53,0        |
| Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntitappiot | -0,8       | -1,2        |
| Arvonalentumistappiot                     | 0,1        | -4,6        |
| Muut                                      | 2,0        | -8,6        |
| <b>Yhteensä</b>                           | <b>1,7</b> | <b>38,6</b> |

Poikkeukselliset, tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumattomat tapahtumat käsitellään kertaluonteisina erinä ja ne on kohdistettu segmenteille. Konsernissa luokitellaan kertaluonteisiksi eriksi kiinteistöjen, osakkeiden ja liiketoimintojen myynneistä syntyneet myyntivoitot ja -tappiot, arvonalennukset sekä merkittävien liiketoimintojen lopettamiskulut. Myyntivoitot on esitetty tuloslaskelmassa liiketoiminnan muissa tuotoissa ja myyntitappiot liiketoiminnan muissa kuluissa. Arvonalentumiset on esitetty tuloslaskelmassa rivillä poistot ja arvonalentumiset.

Erä "Muut" sisältää uudelleenjärjestelyihin liittyvien varausten nettomuutoksen tilikauden aikana.

### ARVONALENTUMISTAPPIOT

Vertailukauden aikana kirjattiin tuloslaskelmaan kuluksi kiinteistöjen arvonalennuksia 4,6 milj. euroa.

## LIITE 8

HENKILÖSTÖKULUT, HENKILÖSTÖN  
MÄÄRÄ JA JOHDON PALKAT

| Milj. €                         | 2011          | 2010          |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Palkat ja palkkiot              | -473,2        | -451,0        |
| Sosiaalikulut                   | -45,7         | -41,0         |
| Eläkkeet                        | -45,4         | -23,5         |
| Etuuspohjaiset eläkejärjestelyt | 14,5          | 32,0          |
| Maksupohjaiset eläkejärjestelyt | -59,9         | -55,5         |
| Osakeperusteiset maksut         | -6,3          | -5,0          |
| <b>Yhteensä</b>                 | <b>-570,5</b> | <b>-520,6</b> |

Tilikauden 2010 aikana osa Kesko-konsernissa työskentelevien henkilöiden lakisääteisen eläketurvan hoidosta ja siihen liittyvästä vakuutuskannasta siirrettiin Keskon Eläkekassalta työeläkevakuutusyhtiöön. Eläkkeistä on kerrottu tarkemmin liitetiedossa 20.

Tiedot konsernin johtohenkilöiden työsuhte-etuuksista ja muista lähipiiritapahtumista esitetään liitetiedossa 40 ja osakepalkitseeseen liittyvät tiedot liitetiedossa 35.

## Konserniyhtiöiden toimitusjohtajien ja hallitusten palkat ja palkkiot

| Milj. €                                     | 2011       | 2010       |
|---|------------|------------|
| Toimitusjohtajien palkat (luontoisetuineen) | 6,2        | 5,5        |
| Hallitusten jäsenten palkkiot               | 0,5        | 0,4        |
| <b>Yhteensä</b>                             | <b>6,7</b> | <b>5,9</b> |

## Konsernin henkilökunta keskimäärin

|                     | 2011          | 2010          |
|---------------------|---------------|---------------|
| Ruokakauppa         | 2 706         | 2 881         |
| Käyttötavarakauppa  | 5 754         | 5 418         |
| Rautakauppa         | 8 874         | 8 379         |
| Auto- ja konekauppa | 1 206         | 1 138         |
| Muut                | 420           | 399           |
| <b>Yhteensä</b>     | <b>18 960</b> | <b>18 215</b> |

## LIITE 9

## RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT

| Milj. €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot</b>  |              |              |
| Korkotuotot lainoista ja muista saamisista   | 12,8         | 13,3         |
| Korkotuotot käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavista rahoitusvaroista  | 2,9          | 3,5          |
| Korkotuotot myytävissä olevista rahoitusvaroista   | 5,9          | 4,9          |
| Myyntivoitot myytävissä olevista rahoitusvaroista  | 0,4          | 0,7          |
| Muut rahoitustuotot  | 0,1          | 0,3          |
| <b>Korkotuotot ja muut rahoitustuotot yhteensä</b>   | <b>22,2</b>  | <b>22,7</b>  |
| <b>Korkokulut ja muut rahoituskulut</b>  |              |              |
| Korkokulut jaksotettuun hankintameroon kirjatuista rahoitusveloista  | -15,9        | -14,3        |
| Myyntitappiot myytävissä olevista rahoitusvaroista   | -0,2         | -0,1         |
| Muut rahoituskulut   | -1,9         | -0,9         |
| <b>Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä</b>   | <b>-18,0</b> | <b>-15,4</b> |
| <b>Valuuttakurssierot</b>  |              |              |
| Kurssierot ja käyppien arvojen muutokset johdannaisista, valuuttamääräisistä lainoista ja pankkitileistä, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa | -3,5         | -1,4         |
| <b>Valuuttakurssierot yhteensä</b>   | <b>-3,5</b>  | <b>-1,4</b>  |
| <b>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</b>   | <b>0,8</b>   | <b>6,0</b>   |

Korkokuluihin sisältyy rahoitusleasingosopimuksista tilikauden kuluksi kirjattuja korkoja 3,4 milj. euroa (3,6 milj. euroa). Korkotuotoihin sisältyy rahoitusleasingosopimuksista tilikauden tuotoiksi kirjattuja korkoja 2,3 milj. euroa (2,6 milj. euroa).

USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn realisoituneiden korkojohdannaisten suojaustulos kirjataan nettona korkokuluihin yhdessä lainan korkojen kanssa.

## Tuloslaskelmaan kirjatut valuuttakurssierot

| Milj. €                  | 2011         | 2010        |
|--------------------------|--------------|-------------|
| Myynti                   | 0,0          | 0,1         |
| Muut tuotot              | 2,4          | 4,1         |
| Ostot                    | -7,6         | 1,5         |
| Muut kulut               | -2,6         | -4,4        |
| Rahoitustuotot ja -kulut | -3,5         | -1,4        |
| <b>Yhteensä</b>          | <b>-11,3</b> | <b>-0,2</b> |



## LIITE 10 TULOVEROT

| Milj. €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| Tilikauden verotettavaan tuloon perustuvat verot | -77,3        | -133,0       |
| Edellisten tilikausien verot                     | -2,3         | 0,7          |
| Laskennalliset verot                             | -5,6         | 35,6         |
| <b>Yhteensä</b>                                  | <b>-85,2</b> | <b>-96,7</b> |

Tuloslaskelman verokulun ja konsernin kotimaan verokannalla laskettujen verojen välinen täsmäytyslaskelma

|  |              |              |
|--|--------------|--------------|
| Tulos ennen veroja   | 282,1        | 312,4        |
| Verot emoyhtiön verokannan (26 %) mukaan                         | -73,4        | -81,2        |
| Ulkomaisten tytäryhtiöiden erilaisten verokantojen vaikutus      | 3,2          | 3,3          |
| Verovapaiden tulojen vaikutus                                    | 1,1          | 1,2          |
| Vähennyskeltomien kulujen vaikutus                               | -9,9         | -7,5         |
| Verotuksellisten tappioiden vaikutus                             | -9,3         | -11,7        |
| Konserniyhdistelyn vaikutus                                      | 0,2          | -3,5         |
| Edellisten tilikausien verot                                     | -2,3         | 0,7          |
| Edellisiin tilikausiin perustuva laskennallisten verojen oikaisu | -0,2         | 0,2          |
| Verokantamuutoksen vaikutus                                      | 4,7          | -            |
| Muut   | -0,7         | 1,9          |
| <b>Verot tuloslaskelmassa</b>                                    | <b>-85,2</b> | <b>-96,7</b> |

1.1.2012 Suomessa ja Valko-Venäjällä voimaan astuvan yritysverokantamuutoksen vaikutus veroihin on 4,7 milj. euroa.

## LIITE 11 MUUT LAAJAN TULOKSEN ERÄT

| Muut laajan tuloksen erät ja niihin liittyvät verot | 2011         |               |                 |
|---|--------------|---------------|-----------------|
|   | Ennen veroja | Vero-vaikutus | Verojen jälkeen |
| Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot          | -17,3        |               | -17,3           |
| Hyperinflaatio-oikaisut                             | 6,3          |               | 6,3             |
| Rahavirran suojauksen arvonmuutos                   | -15,0        | 3,9           | -11,1           |
| Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos      | 0,1          | 0,0           | 0,1             |
| Muut erät   | -0,1         |               | -0,1            |
| <b>Yhteensä</b>                                     | <b>-26,0</b> | <b>3,9</b>    | <b>-22,1</b>    |

| Muut laajan tuloksen erät ja niihin liittyvät verot | 2010         |               |                 |
|---|--------------|---------------|-----------------|
|   | Ennen veroja | Vero-vaikutus | Verojen jälkeen |
| Ulkomaiseen yksikköön liittyvät muuntoerot          | 4,9          |               | 4,9             |
| Rahavirran suojauksen arvonmuutos                   | 20,8         | -5,4          | 15,4            |
| Myytävissä olevien rahoitusvarojen arvonmuutos      | 1,2          | -0,3          | 0,9             |
| Muut erät   | -0,7         |               | -0,7            |
| <b>Yhteensä</b>                                     | <b>26,1</b>  | <b>-5,7</b>   | <b>20,4</b>     |

## HYPERINFLAATIO

Valko-Venäjä luokiteltiin joulukuussa 2011 hyperinflaatiomaaksi, johon tulee soveltaa IAS 29 mukaista hyperinflaatiolaskentaa. Kesko-konserni on soveltanut hyperinflaatiolaskentaa 31.12.2011 taseen arvostamisessa. Hyperinflaatiolaskenta vaatii esittämään tilinpäätöksen raportointikauden päättämispäivän mukaisessa mittayksikössä riippumatta siitä, perustuuko tilinpäätös alkuperäisiin

hankintamenoihin vai jälleenhankinta-arvoihin. Taseeseen merkityt erät on oikaistu yleistä hintaindeksiä käyttäen. Varojen arvojen oikaisujen johdosta omaan pääomaan on kirjattu 6,3 milj. euroa veroineen, josta konsernin osuus on 0,6 milj. euroa ja määräysvalittomien omistajien osuus 5,7 milj. euroa. Arvonmuutokset on tehty käyttäen Valko-Venäjän kuluttajahintaindeksiä.

## LIITE 12 OSAKEKOHTAINEN TULOS

Laimentamaton osakekohtainen tulos lasketaan jakamalla emoyhtiön osakkeenomistajille kuuluva tilikauden voitto tilikauden aikana ulkona olevien osakkeiden lukumäärän painotetulla keskiarvolla. Laimennusvaikutuksella oikaistua osakekohtaista tulosta laskettaessa osakkeiden lukumäärän painotetussa keskiarvossa otetaan huomioon kaikkien laimentavien potentiaalisten osakkeiden osakkeiksi muuttamisesta johtuva laimentava vaikutus. Konsernilla on laimentavana osakkeiden määrää lisäävänä instrumenttina osakeoptioita. Osakeoptioilla on laimentava vaikutus, kun osakeoptioiden merkintähinta on alempi kuin osakkeen käypä arvo. Laimennusvaikutukseksi tulee se määrä osakkeita, jotka joudutaan laskemaan liikkeelle vastikkeettomana, koska optioiden käytöstä saatavilla varoilla konserni ei voisi laskea liikkeelle samaa määrää osakkeita käypään arvoon. Osakkeen käypä arvo perustuu osakkeiden tilikauden keskimääräiseen hintaan.

|  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Emoyhtiön omistajille kuuluva tilikauden tulos</b>                            | <b>181,5</b> | <b>204,5</b> |
| <b>Osakkeiden lukumäärä</b>  |              |              |
| Ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo                                   | 98 233 241   | 98 525 906   |
| Liikkeeseen laskettujen optioiden vaikutus                                       | 685 732      | 595 548      |
| Laimennettu ulkona olevien osakkeiden painotettu keskiarvo                       | 98 918 972   | 99 121 454   |
| <b>Emoyhtiön omistajille kuuluvasta tuloksesta laskettu osakekohtainen tulos</b> |              |              |
| Laimentamaton €  | 1,85         | 2,08         |
| Laimennusvaikutuksella oikaistu €  | 1,84         | 2,06         |

## LIITE 13

## AINEELLISET KÄYTTÖOMAISUUSHYÖDYKKEET

| Milj. €   | Maa- ja vesialueet | Rakennukset ja rakennelmat | Koneet ja kalusto | Muut aineelliset hyödykkeet | Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat | Yhteensä 2011  |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------------|--|----------------|
| <b>Hankintameno</b>                             |                    |                            |                   |                             |  |                |
| Hankintameno 1.1.2011                           | 312,4              | 1 112,8                    | 537,7             | 57,9                        | 62,6                                     | 2 083,5        |
| Muuntoerot                                      |                    | -5,1                       | -2,3              | -0,6                        | -0,7                                     | -8,7           |
| Lisäykset                                       | 46,8               | 144,0                      | 70,2              | 7,9                         | 131,2                                    | 400,1          |
| Vähennykset                                     | -0,4               | -31,2                      | -42,4             | -0,8                        | -42,1                                    | -116,9         |
| Siirrot erien välillä                           | -6,5               | 35,0                       | 2,9               | 1,0                         | -43,6                                    | -11,1          |
| Hankintameno 31.12.2011                         | 352,3              | 1 255,7                    | 566,1             | 65,5                        | 107,5                                    | 2 347,0        |
| <b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>     |                    |                            |                   |                             |  |                |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.2011   | -3,5               | -421,6                     | -373,4            | -24,0                       |  | -822,5         |
| Muuntoerot                                      |                    | 0,5                        | 1,3               | 0,1                         |  | 1,9            |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot      | -1,2               | 32,8                       | 37,0              | 0,7                         |  | 69,3           |
| Tilikauden poisto                               |                    | -49,3                      | -51,3             | -4,6                        |  | -105,3         |
| Arvonalennukset                                 |                    |                            | 0,1               |                             |  | 0,1            |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.2011 | -4,8               | -437,6                     | -386,4            | -27,8                       |  | -856,6         |
| Kirjanpitoarvo 1.1.2011                         | 308,9              | 691,3                      | 164,3             | 34,0                        | 62,6                                     | 1 261,0        |
| <b>Kirjanpitoarvo 31.12.2011</b>                | <b>347,6</b>       | <b>818,0</b>               | <b>179,7</b>      | <b>37,7</b>                 | <b>107,5</b>                             | <b>1 490,5</b> |

| Milj. €   | Maa- ja vesialueet | Rakennukset ja rakennelmat | Koneet ja kalusto | Muut aineelliset hyödykkeet | Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat | Yhteensä 2010  |
|---|--------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------------|--|----------------|
| <b>Hankintameno</b>                             |                    |                            |                   |                             |  |                |
| Hankintameno 1.1.2010                           | 272,8              | 997,1                      | 510,8             | 44,5                        | 60,3                                     | 1 885,4        |
| Muuntoerot                                      | 3,3                | 6,5                        | 5,5               | 1,3                         | 2,6                                      | 19,2           |
| Lisäykset                                       | 55,3               | 141,4                      | 63,1              | 7,2                         | 51,6                                     | 318,6          |
| Vähennykset                                     | -19,2              | -74,0                      | -44,8             | -1,8                        | -1,0                                     | -140,8         |
| Siirrot erien välillä                           | 0,2                | 41,7                       | 3,2               | 6,7                         | -50,9                                    | 0,9            |
| Hankintameno 31.12.2010                         | 312,4              | 1 112,8                    | 537,7             | 57,9                        | 62,6                                     | 2 083,3        |
| <b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>     |                    |                            |                   |                             |  |                |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.2010   | -2,7               | -397,2                     | -358,1            | -17,0                       |  | -774,8         |
| Muuntoerot                                      |                    | -1,5                       | -3,3              | -0,6                        |  | -5,4           |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot      | -0,1               | 16,1                       | 37,0              | -2,3                        |  | 50,7           |
| Tilikauden poisto                               |                    | -37,2                      | -48,9             | -4,1                        |  | -90,2          |
| Arvonalennukset                                 | -0,7               | -1,8                       | -0,1              |                             |  | -2,6           |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.2010 | -3,5               | -421,6                     | -373,4            | -24,0                       |  | -822,3         |
| Kirjanpitoarvo 1.1.2010                         | 270,1              | 599,9                      | 152,7             | 27,5                        | 60,3                                     | 1 110,5        |
| <b>Kirjanpitoarvo 31.12.2010</b>                | <b>308,9</b>       | <b>691,3</b>               | <b>164,3</b>      | <b>33,9</b>                 | <b>62,6</b>                              | <b>1 261,0</b> |

Aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin sisältyy rahoitusleasingsopimuksilla vuokrattuja hyödykkeitä seuraavasti:

| Milj. €           | Maa-alueet | Rakennukset ja rakennelmat | Koneet ja kalusto | Muut aineelliset hyödykkeet | Yhteensä |
|-------------------|------------|----------------------------|-------------------|-----------------------------|----------|
| <b>2011</b>       |            |                            |                   |                             |          |
| Hankintameno      | 2,7        | 38,7                       | 38,2              | 0,1                         | 79,6     |
| Kertyneet poistot |            | -25,5                      | -33,0             | -0,1                        | -58,6    |
| Kirjanpitoarvo    | 2,7        | 13,1                       | 5,1               | 0,0                         | 21,0     |
| <b>2010</b>       |            |                            |                   |                             |          |
| Hankintameno      | 2,7        | 38,7                       | 38,1              | 0,1                         | 79,5     |
| Kertyneet poistot |            | -25,0                      | -32,2             | -0,1                        | -57,3    |
| Kirjanpitoarvo    | 2,7        | 13,6                       | 5,9               | 0,0                         | 22,2     |

## LIITE 14

### AINEETTOMAT HYÖDYKKEET

| Milj. €   | Liikearvo   | Tavaramerkit | Muut aineettomat hyödykkeet | Ennakkomaksut | Yhteensä 2011 |
|---|-------------|--------------|-----------------------------|---------------|---------------|
| <b>Hankintameno</b>                             |             |              |                             |               |               |
| Hankintameno 1.1.2011                           | 151,9       | 78,3         | 170,6                       | 2,7           | 403,5         |
| Muuntoerot                                      | 0,3         | 0,2          | 0,0                         |               | 0,5           |
| Lisäykset                                       |             |              | 27,0                        | 2,4           | 29,4          |
| Vähennykset                                     |             |              | -17,4                       | -0,5          | -17,8         |
| Siirrot erien välillä                           |             |              | 4,5                         | -1,1          | 3,3           |
| Hankintameno 31.12.2011                         | 152,2       | 78,5         | 184,7                       | 3,5           | 419,0         |
| <b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>     |             |              |                             |               |               |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.2011   | -88,0       | -30,3        | -105,4                      |               | -223,7        |
| Muuntoerot                                      | -0,3        | -0,1         | -0,1                        |               | -0,5          |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot      |             |              | 14,2                        |               | 14,2          |
| Tilikauden poisto                               |             |              | -19,5                       |               | -19,5         |
| Arvonalennukset                                 |             |              |                             |               |               |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.2011 | -88,3       | -30,4        | -110,9                      |               | -229,5        |
| Kirjanpitoarvo 1.1.2011                         | 63,9        | 48,0         | 65,2                        | 2,7           | 179,8         |
| <b>Kirjanpitoarvo 31.12.2011</b>                | <b>63,9</b> | <b>48,1</b>  | <b>73,8</b>                 | <b>3,5</b>    | <b>189,4</b>  |

Muut aineettomat hyödykkeet sisältää muita pitkävaikutteisia menoja, joista 32,5 milj. euroa (43,7 milj. euroa) on ohjelmistoja ja lisenssejä.

| Milj. €   | Liikearvo   | Tavaramerkit | Muut aineettomat hyödykkeet | Ennakkomaksut | Yhteensä 2010 |
|---|-------------|--------------|-----------------------------|---------------|---------------|
| <b>Hankintameno</b>                             |             |              |                             |               |               |
| Hankintameno 1.1.2010                           | 149,1       | 75,9         | 157,4                       | 10,0          | 392,4         |
| Muuntoerot                                      | 2,9         | 2,4          | 3,1                         |               | 8,3           |
| Lisäykset                                       |             |              | 29,3                        | -0,4          | 28,9          |
| Vähennykset                                     |             |              | -19,9                       |               | -19,9         |
| Siirrot erien välillä                           |             |              | 0,6                         | -6,8          | -6,2          |
| Hankintameno 31.12.2010                         | 151,9       | 78,3         | 170,6                       | 2,7           | 403,5         |
| <b>Kertyneet poistot ja arvonalennukset</b>     |             |              |                             |               |               |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1.2010   | -85,0       | -29,8        | -102,2                      |               | -217,0        |
| Muuntoerot                                      | -2,9        | -0,5         | -1,2                        |               | -4,7          |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot      | -0,1        |              | 26,2                        |               | 26,1          |
| Tilikauden poisto                               |             |              | -26,1                       |               | -26,1         |
| Arvonalennukset                                 |             |              | -2,0                        |               | -2,0          |
| Kertyneet poistot ja arvonalennukset 31.12.2010 | -88,0       | -30,3        | -105,4                      |               | -223,6        |
| Kirjanpitoarvo 1.1.2010                         | 64,1        | 46,1         | 55,2                        | 10,0          | 175,4         |
| <b>Kirjanpitoarvo 31.12.2010</b>                | <b>63,9</b> | <b>48,0</b>  | <b>65,2</b>                 | <b>2,7</b>    | <b>179,8</b>  |

Liikearvot ja aineettomat oikeudet segmentteittäin

| Milj. €             | Tavaramerkit *<br>2011 | Liikearvo<br>2011 | Diskonttaus-<br>korko<br>(WACC) **<br>2011 | Tavaramerkit *<br>2010 | Liikearvo<br>2010 | Diskonttaus-<br>korko<br>(WACC) **<br>2010 |
|---------------------|------------------------|-------------------|--|------------------------|-------------------|--|
| Rautakauppa         |                        |                   |  |                        |                   |  |
| Byggmakker, Norja   | 30,3                   |                   | 7,0 %                                      | 30,2                   |                   | 7,5 %                                      |
| Rautakesko, Viro    |                        | 1,1               | 9,0 %                                      |                        | 1,1               | 10,4 %                                     |
| Senukai, Liettua    |                        | 17,2              | 11,5 %                                     |                        | 17,2              | 13,0 %                                     |
| Stroymaster, Venäjä |                        | 14,1              | 13,0 %                                     |                        | 14,1              | 15,0 %                                     |
| Käyttötavarakauppa  |                        |                   |  |                        |                   |  |
| Anttila, Suomi      |                        | 23,4              | 6,0 %                                      |                        | 23,4              | 6,0 %                                      |
| Indoor, Suomi       | 17,8                   | 4,1               | 6,0 %                                      | 17,8                   | 4,1               | 6,0 %                                      |
| Auto- ja konekauppa |                        |                   |  |                        |                   |  |
| Konekauppa          |                        | 3,8               | 7,0 %                                      |                        | 3,8               | 7,5 %                                      |
| Muut                |                        | 0,2               |  |                        | 0,2               |  |
| <b>Yhteensä</b>     | <b>48,1</b>            | <b>63,9</b>       |  | <b>48,0</b>            | <b>63,9</b>       |  |

\* Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika

\*\* Verojen jälkeen, korkoa käytetty arvonalentumistestauksessa

Rahavirtaa tuottavat yksiköt on määritelty raportoitavia segmenttejä alhaisemmalle tasolle. Yksiköt on määritelty ketju-/maatasolle ja ne ovat pääsääntöisesti juridisia yhtiöitä.

Taloudellinen vaikutusaika on arvioitu rajoittamattomaksi aineetomiin hyödykkeisiin sisältyvien tavaramerkkien (brändit) osalta, koska niiden on arvioitu vaikuttavan rahavirtojen kerryttämiseen määrittelemättömän ajan. Arvio perustuu siihen, että ei ole ennakoitavissa rajaa sille ajanjaksolle, jona aikana nämä tavaramerkit kerryttävät rahavirtaa konsernille. Tavaramerkit sisältyvät yritys-hankintojen yhteydessä hankittuihin omaisuuseriin.

Aineettomat hyödykkeet, joilla on rajoittamaton taloudellinen vaikutusaika, testataan vuosittain mahdollisen arvonalentumisen varalta ja aina, kun on viitteitä arvonalentumisesta.

**LIKEARVOJEN JA AINEETTOMIEN HYÖDYKKEIDEN ARVONALENNUSTESTAUS**

Rahavirtaa tuottavan yksikön liiketoiminnasta kerrytettävissä oleva rahamäärä perustuu arvonalennustestauksessa käyttöarvolaskelmiin. Näissä laskelmissa ennakoitujen rahavirrat perustuvat johdon hyväksymiin taloudellisiin suunnitelmiin, jotka kattavat 3 vuoden ajanjakson. Suunnitelmien tärkeimmät oletukset ovat kokonaismarkkinoiden kasvu- ja kannattavuuskehitys, kauppapaikkaverkoston muutokset, tuote- ja palveluvalikoima, hinnoittelu sekä liiketoiminnan kustannusten kehitys. Tämän ajanjakson jälkeiset rahavirrat on arvioitu 2,0–4,0 %:n (1,5–4,0 %) kasvuennusteen mukaan maakohtaiset erot huomioiden.

Diskonttauskorkona on käytetty segmentteittäin ja maittain määritettyä pääoman tuottovaatimusta (WACC) verojen jälkeen, jota oikaistaan testauksen yhteydessä verovaikutuksella. Tuottovaatimuksen laskentakomponentit ovat riskitön tuotto prosentti, markkinariskipreemio, toimialakohtainen betakerroin, tavoitepääomarakenne, vieraan pääoman kustannus sekä maariskit. Diskonttauskorot laskivat edellisvuoteen verrattuna Pohjoismaissa, Venäjällä, Baltiassa ja Suomessa markkinakorkojen yleisen laskun seurauksena.

**ARVONALENTUMISTAPPIOT**

Tilikausien 2011 ja 2010 aikana liikearvoihin ja aineettomiin oikeuksiin ei ole kohdistunut arvonalennuksia.

**HERKKYYSANALYYSI**

Keskeiset muuttajat arvonalennustestauksessa ovat käyttökateprosentti ja diskonttauskorko.

Diskonttauskoron yhden prosenttiyksikön nousu ei aiheuttaisi missään rahavirtaa tuottavassa yksikössä arvonalentumistilannetta.

Kaikkein herkin oletuksissa tapahtuville muutoksille on Rautakesko Viron liiketoimintaan liittyvä liikearvo. Yli 0,6 % -yksikön aleneminen sen käyttökateen residuaalissa aiheuttaisi arvonalentumistilanteen. Arvioitaessa muita rahavirtaa tuottavia yksiköitä johdon arvioiden mukaan minkään keskeisen muuttujan ennakoitavissa oleva muutos ei johtaisi tilanteeseen, jossa yksikön kerrytettävissä oleva rahamäärä alittaisi sen kirjanpitoarvon.

## LIITE 15

### OSUUEDET OSAKKUUSYRITYKSISSÄ

| Milj. €                     | 2011 | 2010  |
|-----------------------------|------|-------|
| Kirjanpitoarvo 1.1.         | 53,5 | 33,0  |
| Osuus tilikauden tuloksesta | 0,7  | -0,3  |
| Lisäykset                   | 3,9  | 34,1  |
| Myyntivoiton oikaisu        | -    | -13,3 |
| Kirjanpitoarvo 31.12.       | 58,1 | 53,5  |

Vuonna 2010 Kesko Oyj teki Kruunuvuoren Satama Oy:öön noin 33 miljoonan euron oman pääoman ehtoisen investoinnin. Kesko-konsernin omistus- ja ääniosuus Kruunuvuoren Satama Oy:ssa on 49 %. Yhtiö on sisällytetty Kesko-konsernin taloudelliseen raportointiin osakkuusyhtiöksi 1.7.2010 lukien. Kesko-konserni myi kiinteistöjä Kruunuvuoren Satama Oy:lle. Kruunuvuoren Sataman kirjanpitoarvosta on vähennetty Kesko-konsernille syntynyt myyntivoitto omistussuuden suhteessa.

Osakkuusyhtiöosakkeille ei ole julkistettuja hintanoteerauksia.

**Tiedot konsernin osakkuusyhtiöistä sekä konsernin omistusosuus niiden yhteenlasketuista varoista, veloista, liikevaihdosta ja voitosta/tappiosta:**

| Milj. €                                      | Varat        | Velat        | Liikevaihto | Voitto/tappio | Omistusosuus % |
|--|--------------|--------------|-------------|---------------|----------------|
| <b>2011</b>                                  |              |              |             |               |                |
| Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki             | 261,7        | 192,3        | 12,1        | 0,0           | 49,0           |
| Valluga-sijoitus Oy, Helsinki                | 36,3         | 0,1          | 0,0         | -1,6          | 39,0           |
| Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki          | 62,9         | 0,2          | 1,2         | 4,1           | 34,4           |
| Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki | 5,8          | 1,9          | 10,8        | 0,3           | 30,0           |
| Muut   | 5,3          | 3,7          | 2,0         | 0,0           |                |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>372,0</b> | <b>198,2</b> | <b>26,1</b> | <b>2,8</b>    |                |
| <b>2010</b>                                  |              |              |             |               |                |
| Kruunuvuoren Satama Oy, Helsinki             | 265,6        | 199,1        | 5,9         | -8,6          | 49,0           |
| Valluga-sijoitus Oy, Helsinki                | 34,6         | 0,0          | 0,0         | 1,1           | 39,0           |
| Vähittäiskaupan Takaus Oy, Helsinki          | 58,8         | 0,3          | 1,2         | 2,7           | 34,4           |
| Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy, Helsinki | 6,1          | 2,5          | 10,9        | 2,3           | 30,0           |
| Muut   | 5,3          | 3,7          | 2,0         | 0,0           |                |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>370,5</b> | <b>205,6</b> | <b>20,0</b> | <b>-2,5</b>   |                |

## LIITE 16

### PITKÄAIKAISET MYYTÄVISSÄ OLEVAT RAHOITUSVARAT

| Milj. €                | 2011 | 2010 |
|------------------------|------|------|
| Kirjanpitoarvo 1.1.    | 7,6  | 3,0  |
| Lisäykset              | 2,2  | 4,7  |
| Vähennykset            | -0,2 | -0,1 |
| Käyvän arvon muutokset | -0,9 | -    |
| Kirjanpitoarvo 31.12.  | 10,6 | 7,6  |

Myytäviissä olevat pitkäaikaiset rahoitusvarat sisältävät pääomarahastoja ja noteeraamattomia osakkeita. Pääomarahastojen arvostuksesta on kerrottu tarkemmin liitteellä 39. Noteeraamattomat osakkeet on pääsääntöisesti arvostettu hankintamenuon, koska niiden käypiä arvoja ei voida luotettavasti määrittää.

## LIITE 17

## PITKÄAIKAISET SAAMISET

| Milj. €                           | 2011        | 2010        |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
| Korottomat pitkäaikaiset saamiset | 5,0         | 8,8         |
| Rahoitusleasingsaamiset           | 71,1        | 58,5        |
| Lainasaamiset osakkuusyryksiltä   | 1,5         | 1,5         |
| Muut pitkäaikaiset saamiset       | 0,4         | 0,0         |
| <b>Yhteensä</b>                   | <b>78,0</b> | <b>68,9</b> |

Korottomat pitkäaikaiset saamiset sisältävät 4,1 milj. euroa (8,0 milj. euroa) johdannaisten arvomuutoksia ja näiden tasearvo vastaa käypää arvoa. Rahoitusleasingsaamisten kirjanpitoarvo vastaa niiden käypää arvoa.

## Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2011

| Milj. €                           | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017-       | Yhteensä    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Korottomat pitkäaikaiset saamiset | 0,2         | 1,3         | 0,1         | 1,4         | 2,0         | 5,0         |
| Rahoitusleasingsaamiset           | 14,0        | 14,0        | 14,0        | 14,0        | 15,1        | 71,1        |
| Lainasaamiset osakkuusyryksiltä   |             |             |             |             | 1,5         | 1,5         |
| Muut pitkäaikaiset saamiset       | 0,4         |             |             |             |             | 0,4         |
| <b>Yhteensä</b>                   | <b>14,6</b> | <b>15,3</b> | <b>14,1</b> | <b>15,4</b> | <b>18,6</b> | <b>78,0</b> |

## Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakauma 31.12.2010

| Milj. €                           | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016-       | Yhteensä    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Korottomat pitkäaikaiset saamiset | 3,2         | 1,1         | 1,8         | 0,0         | 2,6         | 8,8         |
| Rahoitusleasingsaamiset           | 11,6        | 11,6        | 11,6        | 11,6        | 12,0        | 58,5        |
| Lainasaamiset osakkuusyryksiltä   |             |             |             |             | 1,5         | 1,5         |
| <b>Yhteensä</b>                   | <b>14,9</b> | <b>12,7</b> | <b>13,4</b> | <b>11,7</b> | <b>16,2</b> | <b>68,9</b> |

## LIITE 18

## RAHOITUSLEASINGSAAMISET

| Milj. €   | 2011        | 2010        |
|---|-------------|-------------|
| Rahoitusleasingsaamiset eräännyvät seuraavasti:     |             |             |
| Yhden vuoden kuluessa                               | 21,5        | 19,6        |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa | 62,0        | 51,9        |
| Yli viiden vuoden kuluttua                          | 15,7        | 12,4        |
| <b>Bruttosijoitus rahoitusleasingsopimuksiin</b>    | <b>99,2</b> | <b>83,8</b> |
| Vähimmäisvuokrasaamisten nykyarvo:                  |             |             |
| Yhden vuoden kuluessa                               | 17,9        | 16,6        |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa | 56,0        | 46,5        |
| Yli viiden vuoden kuluttua                          | 15,1        | 12,0        |
| <b>Rahoitusleasingsaaminen</b>                      | <b>89,0</b> | <b>75,1</b> |
| <b>Kertymätön rahoitustuotto</b>                    | <b>10,3</b> | <b>8,7</b>  |

Rahoitusleasingsaamiset koostuvat Ruokakesko Oy:n omistamista ketjuyrityksille edelleenvuokratuista myymäläkalusteista. Vuokrakauden aikana vuokrakohte toimii vakuutena ja varsinaisen vuokrakauden jälkeen vuokralleottajalla on mahdollisuus jatkaa vuokrasopimusta edullisilla jatkokausilla. Vuokra-ajat ovat 3–8 vuotta.

## LIITE 19

## LASKENNALLISET VEROT

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2011 aikana:

| Milj. €                            | 31.12.2010 | Kirjattu tulos-<br>laskelmaan | Kirjattu omaan<br>pääomaan | Kurssierot | Ostetut/myytyt<br>tytäryhtiöt | 31.12.2011 |
|------------------------------------|------------|-------------------------------|----------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| <b>Laskennalliset verosaamiset</b> |            |                               |                            |            |                               |            |
| Vaihto-omaisuuden sisäinen kate    | 1,1        | 0,1                           |                            |            |                               | 1,1        |
| Rahoitusleasinghyödykkeet          | 0,2        | -0,1                          |                            |            |                               | 0,1        |
| Varaukset                          | 9,2        | -1,4                          |                            |            |                               | 7,8        |
| Eläkkeet                           | 0,5        | -0,1                          |                            |            |                               | 0,4        |
| Vahvistetut tappiot                | 3,2        | 0,3                           |                            |            |                               | 3,6        |
| Muut                               | 13,7       | 0,3                           | 0,2                        | -0,9       |                               | 13,3       |
| Yhteensä                           | 27,9       | -1,0                          | 0,2                        | -0,9       |                               | 26,2       |
| <b>Laskennalliset verovelat</b>    |            |                               |                            |            |                               |            |
| Kertyneet poistoerot               | 36,3       | 1,6                           |                            |            |                               | 37,9       |
| Kohdistettu konserniaktiiva        | 13,9       | -0,4                          |                            | 0,1        | 1,3                           | 14,9       |
| Eläkkeet                           | 47,2       | 1,9                           |                            |            |                               | 49,1       |
| Muut                               | 14,8       | 1,6                           | -3,7                       | -0,5       |                               | 13,4       |
| Yhteensä                           | 112,2      | 4,7                           | -3,7                       | -0,4       | 1,3                           | 115,3      |
| Laskennallinen nettoverovelka      | 84,3       |                               |                            |            |                               | 89,0       |

Nettoverovelka jakautuu taseessa:

| Milj. €                       | 2011 | 2010 |
|-------------------------------|------|------|
| Laskennallisiin verosaamisiin | 2,0  | 2,9  |
| Laskennallisiin verovelkoihin | 91,1 | 87,1 |
| Yhteensä                      | 89,0 | 84,3 |

Laskennallisten verosaamisten Muut -ryhmä sisältää konsernin laskentaperiaatteiden noudattamisesta aiheutuvaa laskennallista verosaamista 0,8 milj. euroa ja paikallisten kirjanpitojen ja verotuksen jaksotuseroista aiheutuvaa laskennallista verosaamista 6,1 milj. euroa.

Laskennallisten verojen muutokset vuoden 2010 aikana:

| Milj. €                            | 31.12.2009 | Kirjattu tulos-<br>laskelmaan | Kirjattu omaan<br>pääomaan | Kurssierot | Ostetut/myytyt<br>tytäryhtiöt | 31.12.2010 |
|------------------------------------|------------|-------------------------------|----------------------------|------------|-------------------------------|------------|
| <b>Laskennalliset verosaamiset</b> |            |                               |                            |            |                               |            |
| Vaihto-omaisuuden sisäinen kate    | 0,9        | 0,1                           |                            |            |                               | 1,1        |
| Rahoitusleasinghyödykkeet          | 0,1        | 0,1                           |                            |            |                               | 0,2        |
| Varaukset                          | 8,9        | 0,4                           |                            |            |                               | 9,2        |
| Eläkkeet                           | 0,5        | -0,1                          |                            |            |                               | 0,5        |
| Vahvistetut tappiot                | 3,8        | -0,9                          |                            | 0,3        |                               | 3,2        |
| Muut                               | 17,0       | -2,1                          | -1,4                       | 0,2        |                               | 13,7       |
| Yhteensä                           | 31,2       | -2,4                          | -1,4                       | 0,5        |                               | 27,9       |
| <b>Laskennalliset verovelat</b>    |            |                               |                            |            |                               |            |
| Kertyneet poistoerot               | 39,3       | -2,4                          |                            |            | -0,6                          | 36,3       |
| Konsernirakenteen muutos           | 15,0       | -1,7                          |                            | 0,7        | -0,1                          | 13,9       |
| Eläkkeet                           | 83,0       | -35,8                         |                            |            |                               | 47,2       |
| Muut                               | 8,6        | 1,9                           | 4,3                        |            |                               | 14,8       |
| Yhteensä                           | 145,9      | -38,0                         | 4,3                        | 0,7        | -0,7                          | 112,2      |
| Laskennallinen nettoverovelka      | 114,6      |                               |                            |            |                               | 84,3       |

## VAHVISTETUT TAPPIOT

Konsernilla oli 31.12.2011 käyttämättömiä vahvistettuja tappioita 158,8 milj. euroa, joista ei ole kirjattu laskennallista verosaamista, koska konsernille ei todennäköisesti kerry vastaavaa verotettavaa tuloa, jota vastaan tappiot pystyttäisiin hyödyntämään.

Vahvistetut tappiot, joista ei ole kirjattu verosaamista, erääntyvät seuraavasti:

| Milj. € | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017- | Yhteensä |
|---------|------|------|------|------|------|-------|----------|
|         | 2,3  | 0,0  | 0,0  | 0,5  | 7,2  | 148,8 | 158,8    |

Konsernitilinpäätökseen ei ole kirjattu laskennallista verovelkaa tytäryhtiöiden jakamattomista voittovaroista, koska tytäryhtiöiden voitonjako on konsernin päättävällällä, eikä vero vaikutuksen toteutumiseen johtava voitonjako ole todennäköinen lähitulevaisuudessa.

## LIITE 20

### ELÄKESAAMISET

Konsernilla on useita eläkejärjestelyjä. Suomessa henkilökunnan eläketurva on järjestetty osittain eläkevakuutusyhtiöiden kautta ja osittain Keskon Eläkekassan kautta. Eläkekassan B-osasto hoitaa lakisääteistä eläketurvaa ja A-osasto lisäeläketurvaa. A-osasto on suljettu 9.5.1998. Keskon Eläkekassan hoitamat eläkejärjestelyt luokitellaan etuus pohjaisiksi eläkejärjestelyiksi.

Tilikauden 2010 aikana noin 3 100 Kesko-konsernissa työskentelevän henkilön lakisääteisen eläketurvan hoito ja siihen liittyvä vakuutuskanta siirrettiin Keskon Eläkekassalta Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmariselle. Tilikaudella toteutettu siirto on osa 30.12.2009 julkistettua suunnitelmaa siirtää Keskon lakisääteisen eläketurvan hoito ja vakuutuskanta kahdessa vaiheessa Keskon Eläkekassalta Ilmariselle. Siirron toisen vaiheen ennakoitaan toteutuvan vuoden 2012 aikana.

Vuoden 2010 aikana tehdystä eläkevakuutusten kannansiirrosta syntyi 8 milj. euron tuotto. Keskon Eläkekassan sijoitusomaisuuden käypä arvo on ylittänyt eläkevastuiden määrän ja näiden erotus sisältyy saamisena konsernitaseeseen. Kannansiirtoon liittyen Eläkekassa palautti eläkesaamista työnantajayhtiöille. Kesko-konsernissa toteutunut rahavirtavaikutus saamisen palautuksesta korkoineen oli 151,6 milj. euroa.

Ulkomaisista tytäryhtiöistä Norjassa on eläkejärjestely, joka luokitellaan etuus pohjaiseksi eläkejärjestelyksi. Norjan etuus pohjaiseen järjestelyyn liittyvän nettovelan määrä 31.12.2011 on 0,4 milj. euroa (0,3 milj. euroa).

Muissa ulkomaissa tytäryhtiöissä olevat eläkejärjestelyt hoidetaan paikallisten määräysten ja käytännön mukaan.

#### Taseen etuus pohjainen eläkesaaminen määräytyy Keskon Eläkekassan osalta seuraavasti:

| Milj. €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| Rahastoitujen veloitteiden nykyarvo                                      | -292,4       | -285,8       |
| Varojen käypä arvo   | 502,7        | 528,7        |
| <b>Ali-/ylijäämä</b>   | <b>210,3</b> | <b>242,9</b> |
| Kirjaamattomat vakuutusmatemaattiset voitot (-)/tappiot (+)              | -10,3        | -57,1        |
| <b>Nettomääräinen saaminen (+)/velka (-) taseessa</b>                    | <b>200,1</b> | <b>185,8</b> |
| Veloitteen nykyarvon muutokset ovat seuraavat:                           |              |              |
| Järjestelystä johtuva velvoite 1.1.                                      | 285,8        | 525,1        |
| Tilikauden työsuorituksen perustuva meno                                 | 7,2          | 10,5         |
| Korkomenot   | 14,8         | 23,1         |
| Maksetut etuudet   | -16,4        | -23,9        |
| Vakuutusmatemaattiset voitot (-)/tappiot (+)                             | -5,4         | 3,8          |
| Vakuutuskannan siirto  |              | -252,8       |
| Muut muutokset   | 6,4          |              |
| <b>Järjestelyistä johtuva velvoite 31.12.</b>                            | <b>292,4</b> | <b>285,8</b> |
| Järjestelyyn kuuluvien varojen käypien arvojen muutokset ovat seuraavat: |              |              |
| Järjestelyyn kuuluvat varat 1.1.   | 528,7        | 871,6        |
| Järjestelyyn kuuluvien varojen odotettu tuotto                           | 32,7         | 53,4         |
| Suoritukset järjestelyyn   | -0,9         | -38,0        |
| Maksetut etuudet   | -16,4        | -23,9        |
| Vakuutusmatemaattiset voitot (+)/tappiot (-)                             | -53,2        | 58,6         |
| Vakuutuskannan siirto  |              | -269,5       |
| Eläkesaamisen palautus   |              | -123,5       |
| Muut   | 11,8         |              |
| <b>Järjestelyyn kuuluvat varat 31.12.</b>                                | <b>502,7</b> | <b>528,7</b> |
| <b>Tuloslaskelmaan merkityt kulut:</b>                                   |              |              |
| Tilikauden työsuorituksen perustuvat menot                               | -7,2         | -10,5        |
| Korkomenot   | -14,8        | -23,1        |
| Järjestelyyn kuuluvien varojen odotettu tuotto                           | 32,7         | 53,4         |
| Muut muutokset   | 3,8          | 4,0          |
| Kannansiirron vaikutus   |              | 8,3          |
| <b>Tuloslaskelmaan kirjattu yhteensä</b>                                 | <b>14,5</b>  | <b>32,0</b>  |
| <b>Taseen nettomääräisen saamisen muutos:</b>                            |              |              |
| Tilikauden alussa  | 185,8        | 315,2        |
| Tuloslaskelmaan kirjatut tuotot/kulut                                    | 14,5         | 32,0         |
| Suoritukset järjestelyyn   | -0,9         | -38,0        |
| Eläkesaamisen palautus   |              | -123,5       |
| Muut muutokset   | 0,7          |              |
| <b>Tilikauden lopussa</b>  | <b>200,1</b> | <b>185,8</b> |



| Keskon eläkekassassa hoidetut eläkkeet                          | 2011   | 2010   | 2009   | 2008   | 2007   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Järjestelystä johtuvan veloitteen nykyarvo                      | -292,4 | -285,8 | -525,1 | -530,4 | -560,6 |
| Järjestelyyn kuuluvien varojen käypä arvo                       | 502,7  | 528,7  | 871,6  | 819,5  | 897,0  |
| Yli-/alijäämä   | 210,3  | 242,9  | 346,5  | 289,1  | 336,4  |
| Kokemusperäiset tarkistukset järjestelyihin kuuluviin varoihin  | -83,6  | 58,5   | 18,2   | -130,9 | 11,5   |
| Kokemusperäiset tarkistukset järjestelyihin kuuluviin velkoihin | -5,4   | -2,7   | 4,3    | -15,6  | 23,2   |

Järjestelyyn kuuluvien varojen toteutunut tuotto oli -20,6 milj. euroa (112,0 milj. euroa).

Vuonna 2012 konserni ennakoii maksavansa kannatusmaksuja etuusperusteisiin eläkejärjestelyihin 0,0 milj. euroa.

#### Järjestelyyn kuuluvien varojen jakautuminen omaisuusryhmittäin, % järjestelyyn kuuluvien varojen käyvistä arvoista

|                         | 2011    | 2010    |
|-------------------------|---------|---------|
| Kiinteistöt             | 39,0 %  | 45,2 %  |
| Osakkeet                | 31,2 %  | 31,8 %  |
| Pitkät korkosijoitukset | 6,1 %   | 5,6 %   |
| Lyhyet korkosijoitukset | 20,6 %  | 14,8 %  |
| Muut sijoitukset        | 3,1 %   | 2,6 %   |
| Yhteensä                | 100,0 % | 100,0 % |

#### Järjestelyyn kuuluvat varat, milj. €

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Käypään arvoon sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita                   | 32,5  | 45,3  |
| Käypään arvoon sisältyy Kesko-konsernin vuokraamia kiinteistöjä | 210,6 | 209,2 |

#### Keskeiset vakuutusmatemaattiset oletukset:

|  | 2011        | 2010        |
|--|-------------|-------------|
| Diskonnttauskorko                                    | 5,00–5,25 % | 5,00–5,25 % |
| Varojen odotettu tuotto                              | 6,30 %      | 6,30 %      |
| Palkankorotusolettamus                               | 3,50 %      | 3,50 %      |
| Inflaatio  | 2,00 %      | 2,00 %      |
| Odotettu keskimääräinen jäljellä oleva työssäoloaika | 14–26       | 14–26       |

Laskettaessa Keskon Eläkekassan B-osaston eläkevelvoitetta, täydennuskertoimena on käytetty 1,5 % vuosina 2012–2013, 2,1 % vuosina 2014–2016 ja tämän jälkeen 2,7 %.

Eläkekassan odotustuottoa laskettaessa sijoitusomaisuus on jaettu viiteen omaisuusluokkaan. Sijoitussalkun kokonaistuotto-odotus, 6,3 %, muodostuu näiden omaisuuslajien yhdistelmätuotosta. Eri omaisuuslajien tuotto-odotukset perustuvat työeläkejärjestelmässä laajasti käytössä olevan sijoitussalkkuanalyysimallin parametreihin, jotka on laskettu pitkän aikavälin historiatiedoista. Merkittävien kokonaistuottoon vaikuttava omaisuuslaji on osakkeet.

## LIITE 21 VAIHTO-OMAISUUS

| Milj. €   | 2011         | 2010         |
|---|--------------|--------------|
| Tavarat   | 863,2        | 752,6        |
| Ennakkomaksut   | 4,3          | 4,2          |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>867,5</b> | <b>756,9</b> |
| Vaihto-omaisuuden arvoa on tilikauden päättyessä alennettu vastaamaan sen nettorealisointiarvoa | 38,6         | 35,5         |

## LIITE 22 MYYNTISAAMISET JA MUUT LYHYTAIKAISET SAAMISET

| Milj. €                            | 2011         | 2010         |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Korolliset saamiset                |              |              |
| Rahoitusleasingsaamiset            | 17,9         | 16,6         |
| Korolliset laina- ja muut saamiset | 41,9         | 4,4          |
| Korolliset saamiset yhteensä       | 59,7         | 21,0         |
| Myyntisaamiset                     | 700,0        | 619,6        |
| Verosaamiset                       | 33,7         | 29,0         |
| Muut korottomat saamiset           |              |              |
| Korottomat laina- ja muut saamiset | 29,7         | 30,4         |
| Siirtosaamiset                     | 95,3         | 102,1        |
| Muut korottomat saamiset yhteensä  | 125,0        | 132,6        |
| <b>Yhteensä</b>                    | <b>918,4</b> | <b>802,3</b> |

Myyntisaamisista on kirjattu luottotappioiksi tuloslaskelmaan yhteensä 4,8 milj. euroa (3,6 milj. euroa). Luottoriskiä on kuvattu tarkemmin liitteessä 39.

Siirtosaamiset muodostuvat pääasiassa markkinointituottojen, alennusten ja henkilöstökulujen jaksotuksista.

Lyhytaikaisten myynti- ja lainasaamisten sekä lyhytaikaisten korollisten saamisten käyvän arvon oletetaan vastaavan lähes kirjanpitoarvoa niiden lyhyen maturiteetin johdosta.

## LIITE 23 KÄYPÄÄN ARVOON TULOSVAIKUTTEISESTI KIRJATTAVAT RAHOITUSVARAT

| Milj. €  | 2011        | 2010         |
|--|-------------|--------------|
| Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat | 97,8        | 242,1        |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>97,8</b> | <b>242,1</b> |

Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat sisältävät yritystodistuksia, pankkien sijoitustodistuksia ja muita rahamarkkinasijoituksia. Erän jakautumista on kuvattu tarkemmin liitteessä 39.

## LIITE 24 LYHYTAIKAISET MYYTÄVISSÄ OLEVAT RAHOITUSVARAT

| Milj. €                      | 2011         | 2010         |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Kirjanpitoarvo 1.1.          | 549,0        | 427,7        |
| Muutokset                    | -362,7       | 120,1        |
| Käyvän arvon muutokset       | -0,8         | 1,2          |
| <b>Kirjanpitoarvo 31.12.</b> | <b>185,5</b> | <b>549,0</b> |

Myytäviissä olevat rahoitusvarat sisältävät lyhytaikaisia sijoituksia yritystodistuksiin, pankkien sijoitustodistuksiin, muihin korkoinstrumentteihin sekä Suomen valtion joukkovelkakirjalainoihin. Erän jakautumista on kuvattu tarkemmin liitteessä 39.

## LIITE 25 RAHAVARAT

| Milj. €                            | 2011        | 2010        |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Käteinen raha ja pankkitalletukset | 84,0        | 56,1        |
| <b>Yhteensä</b>                    | <b>84,0</b> | <b>56,1</b> |

## LIITE 26 MYYTÄVÄNÄ OLEVIKSI LUOKITELLUT PITKÄAIKAISET OMAISUUSERÄT JA NIIHIN LIITTYVÄT VELAT

| Milj. €                           | 2011       | 2010       |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Maa-alueet                        | 7,2        | 0,5        |
| Rakennukset ja kiinteistöosakkeet | 0,7        | 0,8        |
| <b>Yhteensä</b>                   | <b>8,0</b> | <b>1,3</b> |

Myytäväinä oleviksi luokiteltavien erien ryhmään ei sisälly velkoja 31.12.2011 (31.12.2010).

## LIITE 27

## OMAA PÄÄOMAA KOSKEVAT LIITETIEDOT

## Osakepääoman muutokset

| Osakepääoma               | Osakkeiden lukumäärä |                   |                    | Osakepääoma<br>Milj. € | SVOP Ylikurssirahasto |         | Yhteensä<br>Milj. € |
|---------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|---------|---------------------|
|                           | A                    | B                 | Yhteensä           |                        | Milj. €               | Milj. € |                     |
| 1.1.2010                  | 31 737 007           | 66 584 522        | 98 321 529         | 196,6                  |                       | 194,2   | 390,8               |
| Osakeoptioiden käyttö     | -                    | 319 763           | 319 763            | 0,6                    |                       | 3,6     | 4,2                 |
| 31.12.2010                | 31 737 007           | 66 904 285        | 98 641 292         | 197,3                  |                       | 197,8   | 395,1               |
| Osakeoptioiden käyttö     |                      | 3 750             | 3 750              |                        | 0,1                   |         | 0,1                 |
| Omien osakkeiden hankinta |                      | -700 000          | -700 000           |                        | -                     |         |                     |
| 31.12.2011                | 31 737 007           | 66 208 035        | 97 945 042         | 197,3                  | 0,1                   | 197,8   | 395,1               |
| <b>Äänimäärä</b>          | <b>317 370 070</b>   | <b>66 208 035</b> | <b>383 578 105</b> |                        |                       |         |                     |

Katsauskauden aikana B-osakkeiden lukumäärää on lisätty kaksi kertaa vuoden 2007 optio-ohjelmaan perustuvilla optio-oikeuksilla tehtyjä osakemerkintöjä vastaavasti. Lisäykset on tehty 31.5.2011 (2 750 B-osaketta, 64 267 euroa) ja 1.8.2011 (1 000 B-osaketta, 23 370 euroa) ja niistä on kerrottu saman päivän pörssi-ilmoituksilla. Merkityt osakkeet on otettu julkisen kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin päällyställe yhdessä vanhojen B-osakkeiden kanssa 1.6.2011 ja 2.8.2011. Yhtiön osakkeista yhteensä saamat merkintähinnat 87 638 euroa on kirjattu yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Kaikki liikkeeseen lasketut osakkeet on maksettu täysimääräisesti. A-osakkeiden lukumäärä on enintään 250 miljoonaa kappaletta ja B-osakkeiden lukumäärä on samoin enintään 250 miljoonaa kappaletta siten, että osakkeita on yhteensä enintään 400 miljoonaa kappaletta. Jokainen A-osake tuottaa 10 ääntä ja jokainen B-osake 1 äänen.

Tiedot osakeperusteisista maksuista on esitetty liitteessä 35.

## OMAT OSAKKEET

Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous 4.4.2011 myönsi yhtiön hallitukselle valtuutuksen yhtiön omien B-osakkeiden hankkimiseen. Hallituksen tekemän päätöksen perusteella yhtiö on hankkinut yhteensä 700 000 omaa B-osaketta, mikä vastaa 0,7 % kaikista osakkeista. Osakkeista maksettu kokonaishinta oli 23,7 milj. euroa, joka on vähennetty omaan pääomaan sisältyvistä voittovaroista. Osakkeet ovat yhtiön hallussa "omina osakkeina" ja yhtiön hallituksella on oikeus luovuttaa niitä.

## OSINGOT

Tilinpäätöspäivän jälkeen hallitus on ehdottanut jaettavaksi osinkoa 1,20 euroa/osake. Vuoden 2010 tuloksesta osinkoa jaettiin 1,30 euroa/osake.

## OMA PÄÄOMA JA OMAN PÄÄOMAN RAHASTOT

Oma pääoma muodostuu osakepääomasta, ylikurssirahastosta, muista rahastoista, arvonmuutosrahastosta, muuntoeroista ja kertyneistä voittovaroista. Lisäksi omaan pääomaan sisällytetään kertyneestä poistoerosta ja vapaaehtoisista varauksista laskennallisilla verovelvoilla vähennetty osuus.

## YLIKURSSIRAHASTO

Ylikurssirahastoon kirjataan osakemerkinnän yhteydessä yhtiölle tuleva osakkeen nimellisarvon ylittävä määrä niissä tapauksissa, joissa optio-oikeuksista on päätetty vanhan osakeyhtiölain (29.9.1978/734) aikana.

## SIOJITETUN VAPAAN OMAN PÄÄOMAN RAHASTO

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto sisältää muut oman pääoman luonteiset sijoitukset ja osakkeiden merkintähinnan siltä osin, kun sitä ei nimenomaisen päätöksen mukaan merkitä osakepääomaan. Uuden osakeyhtiölain (21.7.2006/624) voimaantulon jälkeen (1.9.2006) päätettyjen optio-ohjelmien perusteella tehdyistä osakemerkinnöistä saadut maksut merkitään kokonaisuudessaan SVOP-rahastoon.

## MUUT RAHASTOT

Muut rahastot ovat lähinnä yhtiökokouksen päätöksiin perustettuja ja kartutettuja rahastoja. Pääosa muista rahastoista muodostuu käytörahastoista.

## MUUNTOEROT

Muuntoerot sisältävät ulkomaisten yksikköjen tilinpäätösten muuntamisesta syntyneet muuntoerot. Myös itsenäisiin ulkomaisiin yksiköihin tehtyjen nettosijoitusten suojauksista syntyvät voitot ja tappiot sisältyvät muuntoeroihin silloin, kun suojauslaskennan edellytykset ovat täyttyneet. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

## ARVONMUUTOSRAHASTO

Arvonmuutosrahasto sisältää myytävissä olevien rahoitusinstrumenttien käyvän arvon muutoksen ja rahavirran suojauksena käsiteltävien johdannaisten käyvän arvon muutoksen tehokkaan osuuden. Rahavirran suojauksena käsitellään sähköjohdannaiset sekä Private Placement-lainan korkoa suojaavat korkojohdannaiset. Rahaston muutos esitetään laajan tuloksen erissä.

## RAHAVIRRAN SUOJAUSTULOS

Sähkön hintariskin suojaukseen sovelletaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan tuloksena omasta pääomasta on kirjattu tuloslaskelman ostokulujen oikaisuksi 2,4 milj. euroa (1,3 milj. euroa) ja vastaavasti -13,0 milj. euroa (19,1 milj. euroa) on kirjattu omaan pääomaan. Näiden yhteisvaikutus arvonmuutosrahastoon oli tilikaudella -15,4 milj. euroa (17,8 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia.

USD-määräisen Private Placement -järjestelyn osalta arvonmuutosrahastoon on kirjattu käyvän arvon muutosta 0,4 milj. euroa (3,0 milj. euroa) ennen laskennallisten verojen huomiointia. Tuloslaskelmaan on kirjattu näistä korkojohdannaisista korkokulujen oikaisua lisäksi 0,8 milj. euroa (0,8 milj. euroa).

## LIITE 28

## RAHOITUSVAROJEN JA -VELKOJEN KIRJANPITOARVOT ARVOSTUSRYHMITTÄIN

Arvot 31.12.2011

| Tase-erä, milj. €                          | Käypään arvoon<br>tulosvaikutteisesti<br>kirjattavat<br>rahoitusvarat/<br>-velat | Lainat ja<br>muut<br>saamiset | Myytävässä<br>olevat<br>rahoitusvarat | Jaksotettuun<br>hankinta-<br>menoon<br>kirjattavat<br>rahoitusvelat | Suojaus-<br>laskennan<br>alaiset<br>johdannaiset | Tase-erien<br>kirjanpito-<br>arvot | Käypä arvo     |
|--|--|-------------------------------|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|----------------|
| <b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Myytävässä olevat rahoitusvarat            |  |                               | 10,6                                  |   |  | 10,6                               | 10,6           |
| Pitkäaikaiset korottomat saamiset          |  | 0,9                           |                                       |   |  |                                    |                |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 4,1  | 5,0                                | 5,0            |
| Pitkäaikaiset korolliset saamiset          |  | 73,0                          |                                       |   |  | 73,0                               | 73,0           |
| <b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset |  | 856,9                         |                                       |   |  |                                    |                |
| - Johdannaiset                             | 1,8  |                               |                                       |   |  | 858,7                              | 858,7          |
| Korolliset saamiset                        |  | 59,7                          |                                       |   |  | 59,7                               | 59,7           |
| Käypään arvoon tulosvaik. kirj.rah.varat   | 97,8   |                               |                                       |   |  | 97,8                               | 97,8           |
| Myytävässä olevat rahoitusvarat            |  |                               | 185,5                                 |   |  | 185,5                              | 185,5          |
| <b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>   | <b>99,6</b>  | <b>990,5</b>                  | <b>196,1</b>                          |   | <b>4,1</b>                                       | <b>1 290,3</b>                     | <b>1 290,3</b> |
| <b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Korolliset pitkäaikaiset velat             |  |                               |                                       | 202,7   |  | 202,7                              | 222,2          |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 7,7  | 7,7                                | 7,7            |
| Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä    |  |                               |                                       |   |  | 210,4                              | 229,9          |
| Korottomat pitkäaikaiset velat             |  |                               |                                       | 17,4  |  | 17,4                               | 17,4           |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 1,0  | 1,0                                | 1,0            |
| Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä    |  |                               |                                       |   |  | 18,4                               | 18,4           |
| <b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Lyhytaikaiset korolliset velat             |  |                               |                                       | 189,7   |  | 189,7                              | 189,6          |
| Ostovelat                                  |  |                               |                                       | 885,8   |  | 885,8                              | 885,8          |
| Muut korottomat velat                      |  |                               |                                       | 222,6   |  | 222,6                              | 222,6          |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 2,4  | 2,4                                | 2,4            |
| Muut korottomat velat yhteensä             |  |                               |                                       |   |  | 225,0                              | 225,0          |
| Siirtovelat                                |  |                               |                                       | 295,0   |  | 295,0                              | 295,0          |
| - Johdannaiset                             | 5,3  |                               |                                       |   |  | 5,3                                | 5,3            |
| Siirtovelat yhteensä                       |  |                               |                                       |   |  | 300,3                              | 300,3          |
| <b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>   | <b>5,3</b>   |                               |                                       | <b>1 813,2</b>  | <b>11,1</b>                                      | <b>1 829,6</b>                     | <b>1 849,0</b> |

Arvot 31.12.2010

| Tase-erä, milj. €                          | Käypään arvoon<br>tulosvaikutteisesti<br>kirjattavat<br>rahoitusvarat/<br>-velat | Lainat ja<br>muut<br>saamiset | Myytävissä<br>olevat<br>rahoitusvarat | Jaksotettuun<br>hankinta-<br>menoon<br>kirjattavat<br>rahoitusvelat | Suojaus-<br>laskennan<br>alaiset<br>johdannaiset | Tase-erien<br>kirjanpito-<br>arvot | Käypä arvo     |
|--|--|-------------------------------|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|----------------|
| <b>Pitkäaikaiset rahoitusvarat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Myytävissä olevat rahoitusvarat            |  |                               | 7,6                                   |   |  | 7,6                                | 7,6            |
| Pitkäaikaiset korottomat saamiset          |  | 0,8                           |                                       |   |  |                                    |                |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 8,0  | 8,8                                | 8,8            |
| Pitkäaikaiset korolliset saamiset          |  | 60,1                          |                                       |   |  | 60,1                               | 60,1           |
| <b>Lyhytaikaiset rahoitusvarat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Myyntisaamiset ja muut korottomat saamiset |  | 770,9                         |                                       |   |  |                                    |                |
| - Johdannaiset                             | 1,4  |                               |                                       |   | 9,0  | 781,2                              | 781,2          |
| Korolliset saamiset                        |  | 21,0                          |                                       |   |  | 21,0                               | 21,0           |
| Käypään arvoon tulosvaik. kirj.rah.varat   | 242,1  |                               |                                       |   |  | 242,1                              | 242,1          |
| Myytävissä olevat rahoitusvarat            |  |                               | 549,0                                 |   |  | 549,0                              | 549,0          |
| <b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>   | <b>243,5</b>   | <b>852,7</b>                  | <b>556,6</b>                          |   | <b>17,0</b>                                      | <b>1 669,9</b>                     | <b>1 669,9</b> |
| <b>Pitkäaikaiset rahoitusvelat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Korolliset pitkäaikaiset velat             |  |                               |                                       | 224,6   |  | 224,6                              | 232,7          |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 10,6   | 10,6                               | 10,6           |
| Korolliset pitkäaikaiset velat yhteensä    |  |                               |                                       |   |  | 235,3                              | 243,3          |
| Korottomat pitkäaikaiset velat             |  |                               |                                       | 4,5   |  | 4,5                                | 4,5            |
| - Johdannaiset                             |  |                               |                                       |   | 0,1  | 0,1                                | 0,1            |
| Korottomat pitkäaikaiset velat yhteensä    |  |                               |                                       |   |  | 4,6                                | 4,6            |
| <b>Lyhytaikaiset rahoitusvelat</b>         |  |                               |                                       |   |  |                                    |                |
| Lyhytaikaiset korolliset velat             |  |                               |                                       | 241,5   |  | 241,5                              | 241,5          |
| Ostovelat                                  |  |                               |                                       | 838,3   |  | 838,3                              | 838,3          |
| Muut korottomat velat                      |  |                               |                                       | 196,3   |  | 196,3                              | 196,3          |
| Siirtovelat                                |  |                               |                                       | 305,5   |  | 305,5                              | 305,5          |
| - Johdannaiset                             | 5,6  |                               |                                       |   |  | 5,6                                | 5,6            |
| Siirtovelat yhteensä                       |  |                               |                                       |   |  | 311,1                              | 311,1          |
| <b>Kirjanpitoarvo arvostusryhmittäin</b>   | <b>5,6</b>   |                               |                                       | <b>1 810,7</b>  | <b>10,7</b>                                      | <b>1 827,1</b>                     | <b>1 835,1</b> |

Lainojen käyvät arvot on laskettu tulevien kassavirtojen nykyarvon perusteella käyttäen tilinpäätöspäivän markkinakorkoja 0,7 %–3,7 %.

Lyhytaikaisten korollisten velkojen käypä arvo on arvioitu olevan lähellä niiden tasearvoa.

Pitkäaikaisten saamisten maturiteettijakautuma on esitetty liitteessä 17 ja pitkäaikaisten lainojen liitteessä 39.

## LIITE 29

## RAHOITUSLEASINGVELAT

| Milj. €   | 2011        | 2010        |
|---|-------------|-------------|
| Rahoitusleasingvuokrat erääntyvät seuraavasti:      |             |             |
| Yhden vuoden kuluessa                               | 14,4        | 17,7        |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa | 44,6        | 45,0        |
| Yli viiden vuoden kuluttua                          | 0,3         | 13,6        |
| <b>Vähimmäisvuokrat yhteensä</b>                    | <b>59,4</b> | <b>76,4</b> |
| Vähimmäisvuokrien nykyarvo:                         |             |             |
| Yhden vuoden kuluessa                               | 11,6        | 14,6        |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa | 39,9        | 38,1        |
| Yli viiden vuoden kuluessa                          | 0,3         | 13,4        |
| <b>Rahoitusleasingvelat yhteensä</b>                | <b>51,8</b> | <b>66,1</b> |
| <b>Kertyvät rahoituskulut</b>                       | <b>7,6</b>  | <b>10,3</b> |
| <b>Tilikaudella kirjatut muuttuvat vuokrat</b>      | <b>-0,2</b> | <b>0,3</b>  |
| <b>Jälleenvuokrasopimuksista odotetut vuokrat</b>   | <b>32,1</b> | <b>44,1</b> |

Rahoitusleasingvelat muodostuvat pääosin Ruokakesko Oy:n rahoitusyhtiöltä vuokraamista ja ketjuyrityksille edelleen vuokratuista myymäläkalusteista. Lisäksi rahoitusleasingopimukseen sisältyy kiinteistöjen vuokrasopimuksia, joiden vuokrat ovat korkosidonnaisia.

## LIITE 30

## VARAUKSET

| Milj. €                          | Tappiolliset vuokrasopimukset | Takuuvaraukset | Muut varaukset | Yhteensä |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------|
| Varaukset 1.1.2011               | 21,6                          | 12,5           | 6,8            | 40,9     |
| Valuuttakurssivaikutukset        | 0,0                           | 0,0            | 0,0            | 0,0      |
| Varausten lisäykset              | 1,9                           | 5,1            | 3,3            | 10,3     |
| Varausten peruutukset            | -9,4                          | -0,7           | -2,3           | -12,4    |
| Kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan | 14,1                          | 16,9           | 7,8            | 38,8     |
| Käytetyt varaukset               | -3,3                          | -0,9           | -0,5           | -4,7     |
| Varaukset 31.12.2011             | 10,7                          | 16,1           | 7,3            | 34,2     |
| <b>Varausten jakautuminen</b>    |                               |                |                |          |
| Pitkäaikainen                    |                               |                |                | 10,4     |
| Lyhytaikainen                    |                               |                |                | 23,8     |

Tappiollisia vuokrasopimuksia koskevin varauksina on käsitelty konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjillään olevien vuokratilojen vuokravastuut sekä edelleen vuokrattujen vuokratilojen nettovuokratappiot. Konserniyhtiöiden myymiin ajoneuvoihin ja koneisiin liittyvistä takuista on kirjattu takuuvaraus. Varauksen määrä perustuu aikaisempien vuosien kokemuksiin toteutuneista takuuvelvoitteista.

**LIITE 31****OSTOVELAT JA MUUT LYHYTAIKAISET KOROTTOMAT VELAT**

| Milj. €                                 | 2011    | 2010    |
|---|---------|---------|
| Ostovelat                               | 885,8   | 838,3   |
| Muut korottomat velat                   | 225,3   | 196,3   |
| Verovalat                               | 37,5    | 64,2    |
| Siirtovelat                             | 262,8   | 246,9   |
| Lyhytaikaiset korottomat velat yhteensä | 1 411,5 | 1 345,7 |

Siirtovelat muodostuvat lähinnä ostojen ja henkilöstökulujen jaksoituksista.

**LIITE 32****YHTEISESSÄ MÄÄRÄYSVALLASSA OLEVAT OMAISUUSERÄT****YHTEISESSÄ MÄÄRÄYSVALLASSA OLEVAT OMAISUUSERÄT (KESKINÄISET KIINTEISTÖYHTIÖT)**

Seuraavat luvut vastaavat konsernin osuutta yhteisessä määräysvallassa olevista omaisuus- ja velkaeristä sekä tuotoista ja tuloksesta, jotka sisältyvät konsernin taseeseen ja tuloslaskelmaan.

| Milj. €             | 2011 | 2010 |
|---------------------|------|------|
| Pitkäaikaiset varat | 69,1 | 70,9 |
| Lyhytaikaiset varat | 0,4  | 0,6  |
|                     | 69,5 | 71,5 |
| Pitkäaikaiset velat | 8,1  | 8,7  |
| Lyhytaikaiset velat | 15,4 | 17,6 |
|                     | 23,5 | 26,3 |
| Nettovarallisuus    | 46,0 | 45,2 |
| Tuotot              | 4,2  | 2,8  |
| Kulut               | 3,5  | 1,9  |
| Tulos               | 0,7  | 0,9  |

**LIITE 33****VASTUUSITOUUMUKSET****VASTUUT**

| Milj. €                           | 2011 | 2010 |
|-----------------------------------|------|------|
| Omasta puolesta annetut vakuudet  |      |      |
| Pantit                            | 74,4 | 91,3 |
| Kiinnitykset                      | 20,7 | 85,1 |
| Takaukset                         | 25,8 | 28,6 |
| Muut vastuut ja vastuusitoumukset | 61,1 | 70,9 |
| Muiden puolesta annetut vakuudet  |      |      |
| Takaukset                         | 0,3  | 0,4  |
| Muut vastuut ja vastuusitoumukset | 7,6  | 6,1  |

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät erään, joka on esitetty velkana konsernitaseessa tai vuokravastuuna liitteessä 34.

**LIITE 34****MUUT VUOKRASOPIMUKSET****KONSERNI VUOKRALLEOITAJANA****Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella maksettavat vähimmäisvuokrat:**

| Milj. €   | 2011    | 2010    |
|---|---------|---------|
| Yhden vuoden kuluessa   | 366,5   | 348,2   |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa   | 1 086,9 | 1 071,1 |
| Yli viiden vuoden kuluessa  | 876,1   | 925,0   |
| Yhteensä  | 2 329,5 | 2 344,3 |
| Ei purettavissa olevista jälleenvuokrasopimuksista odotettavissa olevien vastaisten vähimmäisvuokrien määrä | 44,1    | 50,5    |
| Tilikaudella kirjatut vuokrat ja jälleenvuokausmaksut:  |         |         |
| Vähimmäisvuokrakulut  | 360,2   | 360,6   |
| Muuttuvat vuokrakulut   | -0,3    | 0,0     |
| Jälleenvuokratuotot   | 27,4    | 26,7    |

Vuoden 2011 tuloslaskelmaan sisältyy muiden vuokrasopimusten perusteella suoritettuja kiinteistöjen pääoma- ja hoitovuokria sekä muita vuokria 398,1 milj. euroa (405,0 milj. euroa). Hoitovuokrat eivät sisälly vähimmäisvuokrakuluihin.

Kesko vuokraa liiketoimintaansa varten vähittäiskaupan ja sitä palvelevan logistiikan tarvitsemia tiloja. Vuokrasopimukset ovat pääosin indeksisidonnaisia ja paikallisen markkinakäytännön mukaisia.

**KONSERNI VUOKRALLEANTAJANA****Ei purettavissa olevien muiden vuokrasopimusten perusteella saatavat vähimmäisvuokrat:**

| Milj. €   | 2011 | 2010 |
|---|------|------|
| Yhden vuoden kuluessa                               | 15,6 | 8,5  |
| Yli yhden vuoden ja enintään viiden vuoden kuluessa | 33,7 | 17,0 |
| Yli viiden vuoden kuluessa                          | 10,3 | 5,8  |
| Yhteensä  | 59,7 | 31,3 |
| Tuloutetut muuttuvien vuokrien kokonaismäärät       | 0,9  | -    |

Kesko vuokraa tiloja muille yrittäjille kuin K-kauppiaille muodostaakseen kauppapaikkaan kokonaisansaintaansa tukevan palvelukokonaisuuden. Tällaisia tiloja ovat tyypillisesti suuryksiköiden yhteydessä toimivat ns. etumyymälät.

## LIITE 35

## OSAKEPERUSTEISET MAKSUT

## OPTIOT

Osana johdon kannustus- ja sitouttamisjärjestelmää konsernilla on osakeoptiojärjestelyjä. Optio-oikeus antaa oikeuden merkitä yhden Kesko Oyj:n B-osakkeen optioehto mukana määräytyvään hintaan ja optioehdoissa määrättyinä aikana. Optio-oikeudet menetetään henkilön lähtiessä yrityksestä ennen optioihin liittyvän sitouttavan ajan päättymistä ellei hallitus yksittäistapauksessa päättä, että optio-oikeuden saaja voi pitää tarjoamisvelvollisuuden kohteena olevat optio-oikeutensa tai osan niistä.

## VUODEN 2007 OPTIO-OHJELMA

Varsinainen yhtiökokous päätti 26.3.2007 antaa vastikkeetta yhteensä 3 000 000 optio-oikeutta Kesko-konsernin johtoon kuuluville ja muille avainhenkilöille ja Kesko Oyj:n kokonaan omistamalle tytäryhtiölle. Optio-oikeuksien antamiselle oli yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, koska optio-oikeudet on tarkoitettu osaksi Keskon osakepohjaista kannustinjärjestelmää. Yksi optio-oikeus oikeuttaa merkitsemään yhden uuden Kesko Oyj:n B-osakkeen. Lisäksi ohjelmaan liittyy Keskon hallituksen optionsaajille asettama velvoite hankkia 25 %:lla optio-oikeuksista saaduista myyntituloista yhtiön osakkeita pysyväisluonteiseen omistukseen. Optio-oikeudet on merkitty tunnuksilla 2007A, 2007B ja 2007C siten, että kussakin merkityssä erässä on 1 000 000 optio-oikeutta.

Osakkeiden merkintäajat ovat optio-oikeudella:

- 2007A 1.4.2010–30.4.2012
- 2007B 1.4.2011–30.4.2013
- 2007C 1.4.2012–30.4.2014

Osakkeen alkuperäinen merkintähinta optio-oikeudella 2007A on Kesko Oyj:n B-osakkeen vaihdolla painotettu keskimurssi Helsingin Pörssissä ajanjaksolla 1.4.–30.4.2007 (45,82 euroa), optio-oikeudella 2007B ajanjaksolla 1.4.–30.4.2008 (26,57 euroa) ja optio-oikeudella 2007C ajanjaksolla 1.4.–30.4.2009 (16,84 euroa). Optio-oikeuksilla merkittävien osakkeiden merkintähintoja alennetaan merkintähinnan määräytymisjakson alkamisen jälkeen ja ennen osakemerkintää päätettävien voiton- ja muun varojenjakojen määrällä kunkin varojenjaon täsmäytyspäivänä.

Vuoden 2010 osingonjaon jälkeen B-osakkeen merkintähinta optio-oikeudella 2007A oli vuoden 2011 lopussa 41,02 euroa, optio-oikeudella 2007B 23,37 euroa ja optio-oikeudella 2007C 14,64 euroa. Optio-ohjelman piirissä on noin 130 henkilöä.

## LIIKKEESEEN LASKETTUIEN OPTIO-OIKEUKSIEN OSUDET OSAKKEISTA JA ÄÄNISTÄ

Jos kaikilla toteutettavissa olevilla optioilla merkittäisiin osakkeita, olisi kaikkien vuoden 2007 optio-oikeuksilla merkittyjen osakkeiden osuus 2,95 % kaikista osakkeista ja 0,77 % kaikista äänistä. Yhtiön osakkeiden lukumäärä voi nousta optio-oikeuksilla tehtävien merkintöjen seurauksena 101 641 292 osakkeeseen. Merkintöjen seurauksena kaikkien osakkeiden tuottama äänimäärä voi nousta 387 274 355 ääneen.

Osakkeiden oikeus osinkoon ja muut osakkeenomistajien oikeudet alkavat osakepääoman korotuksen tultua merkityksi kauppakisteriin.

## Optio-oikeudet tilikaudella 1.1. - 31.12.2011

| Järjestelyjen keskeiset ehdot        | Optio-oikeudet 2007 |                           |           |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------|
|                                      | 2007A               | 2007B                     | 2007C     |
| Liikkeeseenlasku pvm                 |                     | 26.3.2007                 |           |
| Instrumentti                         |                     | optio-oikeus              |           |
| Kohderyhmä                           |                     | johto, muut avainhenkilöt |           |
| Optioita alun perin, kpl             | 1 000 000           | 1 000 000                 | 1 000 000 |
| Merkittäviä osakkeita per optio, kpl | 1                   | 1                         | 1         |
| Alkuperäinen merkintähinta           | 45,82 €             | 26,57 €                   | 16,84 €   |
| Osinko-oikaisu                       | Kyllä               | Kyllä                     | Kyllä     |
| Merkintähinta 31.12.2007             | 45,82 €             | -                         | -         |
| Merkintähinta 31.12.2008             | 44,22 €             | 26,57 €                   | -         |
| Merkintähinta 31.12.2009             | 43,22 €             | 25,57 €                   | 16,84 €   |
| Merkintähinta 31.12.2010             | 42,32 €             | 24,67 €                   | 15,94 €   |
| Merkintähinta 31.12.2011             | 41,02 €             | 23,37 €                   | 14,64 €   |
| Myöntämispäivän käypä arvo           |                     |                           |           |
| 17.7.2007: 2007A                     | 50,25 €             |                           |           |
| 19.9.2007: 2007A                     | 45,02 €             |                           |           |
| 12.12.2007: 2007A                    | 39,42 €             |                           |           |
| 13.9.2010: 2007A                     | 32,57 €             |                           |           |
| 29.5.2008: 2007B                     |                     | 26,47 €                   |           |
| 13.9.2010: 2007B                     |                     | 32,57 €                   |           |
| 27.5.2009: 2007C                     |                     |                           | 20,12 €   |
| 13.9.2010: 2007C                     |                     |                           | 32,57 €   |
| Vapautuminen, pvm                    | 1.4.2010            | 1.4.2011                  | 1.4.2012  |
| Raukeaminen, pvm                     | 30.4.2012           | 30.4.2013                 | 30.4.2014 |
| Jäljellä oleva juoksu aika, vuotta   | 0,3                 | 1,3                       | 2,3       |
| Henkilöitä tilikauden päättyessä     | 114                 | 115                       | 119       |



Muutokset optioiden määrissä ja vastaavat merkintähinnat 2011

Optio-oikeudet 2007

| 2011  | 2007A     | 2007B     | 2007C     | Painotettu keskim. merkintähinta |
|---|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|
| Ulkona olevat optiot tilikauden alussa                  | 728 700   | 700 200   | 752 700   | 27,55 €                          |
| Optioita varastossa tilikauden alussa                   | 271 300   | 299 800   | 247 300   | 27,88 €                          |
| Tilikauden aikana myönnetty optiot                      | -         | -         | -         | -                                |
| Tilikauden aikana menetetyt optiot                      |           | 1 000     | 32 500    | 14,90 €                          |
| Tilikauden aikana toteutetut optiot                     |           | 3 750     |           | 23,37 €                          |
| Tilikauden aikana rauenneet optiot                      |           |           |           |                                  |
| Ulkona olevat optiot tilikauden lopussa                 | 728 700   | 695 450   | 720 200   | 26,44 €                          |
| Toteutettavissa olevat optiot tilikauden lopussa        | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 26,34 €                          |
| Merkitsemispäivän vaihdolla painotettu keskim. kurssi * |           | 32,48 €   |           |                                  |
| Keskon B-osakkeen hinta myöntämivuoden lopussa          |           |           |           |                                  |
| 2007  | 37,72 €   |           |           |                                  |
| 2008  |           | 17,80 €   |           |                                  |
| 2009  |           |           | 23,08 €   |                                  |
| 2010  | 34,93 €   | 34,93 €   | 34,93 €   |                                  |

\* 2007B: B-osakkeen painotettu keskim. kurssi huhti-joulukuussa vuonna 2011, 2007A-optioita ei ole merkitty tilikauden aikana

Muutokset optioiden määrissä ja vastaavat merkintähinnat 2010

Optio-oikeudet 2007

| 2010   | 2007A     | 2007B     | 2007C     | Painotettu keskim. merkintähinta |
|--|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|
| Ulkona olevat optiot tilikauden alussa           | 737 500   | 745 500   | 782 500   | 28,30 €                          |
| Optioita varastossa tilikauden alussa            | 262 500   | 254 500   | 217 500   | 29,29 €                          |
| Tilikauden aikana myönnetty optiot               | 1 700     | 1 700     | 1 700     | 27,64 €                          |
| Tilikauden aikana menetetyt optiot               | 10 500    | 47 000    | 31 500    | 23,66 €                          |
| Tilikauden aikana toteutetut optiot              |           |           |           |                                  |
| Tilikauden aikana rauenneet optiot               |           |           |           |                                  |
| Ulkona olevat optiot tilikauden lopussa          | 728 700   | 700 200   | 752 700   | 27,55 €                          |
| Toteutettavissa olevat optiot tilikauden lopussa | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 27,64 €                          |
| Keskon B-osakkeen hinta myöntämivuoden lopussa   |           |           |           |                                  |
| 2007   | 37,72 €   |           |           |                                  |
| 2008   |           | 17,80 €   |           |                                  |
| 2009   |           |           | 23,08 €   |                                  |
| 2010   | 34,93 €   | 34,93 €   | 34,93 €   |                                  |

KÄYVÄN ARVON MÄÄRITTÄMINEN

Optioiden käyvän arvon määrittämisessä Kesko Oyj on käyttänyt asiantuntijana Evli Alexander Management Oy:tä. Optioiden käypä arvo on määritetty Black & Scholes -optiohinnoittelumallilla. Op-

tioille niiden myöntämishetkelle määritelty käypä arvo on kirjattu kuluksi niiden sitouttamisajalle.

Tilikaudella 1.1.-31.12.2011 optioiden vaikutus konsernin tulokseen oli 2,4 milj. euroa (5,0 milj. euroa).

Black & Scholes -mallissa käytetyt oletukset

|  | 2010 jaetut | 2009 jaetut | 2008 jaetut | 2007 jaetut | Kaikki optiot |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Optioita jaettu, kpl                                 | 5 100       | 785 500     | 776 000     | 789 000     | 2 355 600     |
| B-osakkeen keskimääräinen (painotettu) kurssi        | 32,57 €     | 20,12 €     | 26,47 €     | 49,37 €     | 32,03 €       |
| Keskimääräinen (painotettu) merkintähinta            | 29,74 €     | 16,84 €     | 26,57 €     | 45,82 €     | 29,78 €       |
| Odotettu keskimääräinen (painotettu) volatiliiteetti | 34,7 %      | 32,0 %      | 27,4 %      | 21,7 %      | 27,0 %        |
| Keskimääräinen (painotettu) juoksu-aika              | 2,6 v       | 4,9 v       | 4,9 v       | 4,8 v       | 4,9 v         |
| Keskimääräinen (painotettu) riskitön korko           | 1,1 %       | 3,0 %       | 4,4 %       | 4,5 %       | 4,0 %         |
| Palautuvat optiot (painotettu keskiarvo)             | 0,0 %       | 4,4 %       | 10,0 %      | 6,1 %       | 6,7 %         |
| Käypä arvo yhteensä, €                               | 51 173      | 6 065 836   | 6 002 804   | 11 697 744  | 24 424 787    |

Keskon B-osakkeen tuleva volatiliiteetti on arvioitu osakkeen historiallisesta kurssivaihtelusta käyttäen viikottaisia havaintoja option juoksu-aikaa vastaavalta ajalta. Riskittömänä korkona on käytetty

mittauspäivän valtion nolla-kuponkisen viitelainan korkoa, jonka maturiteetti vastaa option juoksu-aikaa.

**OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ**

Keskolla on yhtiön hallituksen päättämä konsernin johtoon kuuluville ja nimetyille muille avainhenkilöille suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2011–2013. Osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksoa: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013. Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajakson kohderyhmän ja ansaintakriteerit erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä ja kunkin ansaintajakson päättymisen jälkeen mahdollisesti maksettava palkkio perustuu hallituksen ansaintajaksolle päättämien ansaintakriteerien täyttymiseen. Ansaintajakson 2011 kriteerit ovat Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä, Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitys vuonna 2011 ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuottoindeksin.

Ansaintajaksolta mahdollisesti maksettava palkkio suoritetaan osin Keskon B-osakkeina ja osin rahana. Rahana maksettavalla osuudella katetaan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksoa seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle.

Järjestelmän perusteella ei ole 31.12.2011 mennessä luovutettu osakkeita.

Osakepalkkiojärjestelmän kirjanpito kirjauksissa käytetyt oletukset on kerrottu seuraavissa taulukoissa:

**Osakepalkkion myöntämispäivät ja käyvät arvot tilikaudella 2011**

|   | <b>2011</b> |       |       |
|---|-------------|-------|-------|
| Myöntämispäivät                                   | 16.2.       | 27.4. | 16.5. |
| Osakepalkkion käypä arvo myöntämishetkellä, euroa | 31,70       | 32,25 | 35,20 |
| Osakekurssi myöntämishetkellä, euroa              | 32,40       | 32,25 | 35,20 |

**Osakepalkkiojärjestelmän kesto**

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| Ansaintajakson alkamispäivä      | 1.1.2011   |
| Ansaintajakson päättymispäivä    | 31.12.2011 |
| Sitouttamisjakson päättymispäivä | 31.12.2014 |

**Osakepalkkion käyvän arvon laskennassa käytetyt oletukset**

|   |         |
|---|---------|
| Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä kauden alussa, enimmäispalkkio              | -       |
| Tilikaudella myönnettyjen osakepalkkioiden määrä, enimmäispalkkio               | 239 000 |
| Muutokset myönnettyjen osakepalkkioiden määrään                                 | -11 900 |
| Myönnettyjen osakepalkkioiden määrä kauden lopussa, enimmäispalkkio             | 227 100 |
| Järjestelmän piiriin kuuluvien henkilöiden lukumäärä kauden lopussa             | 129     |
| Osakekurssi tilinpäätöspäivänä, euroa   | 25,96   |
| Ansaintakriteerien toteumaolettava, %   | 53,3 %  |
| Arvio palautuvien osakepalkkioiden määrästä ennen rajoitusjakson päättymistä, % | 5 %     |
| Tuloslaskelmaan kirjattu kulu, milj. €  | 3,9     |

Osakepalkkiojärjestelmään liittyvä taseeseen kirjattu velka oli 3,0 milj. euroa. Tilikausilla 2012–2014 realisoituvan kulukirjauksen arvioidaan 31.12.2011 olevan 2,7 milj. euroa. Todellinen määrä voi poiketa arvioidusta.

**LIITE 36****EI-KASSAVIRTAVAIKUTTEISET  
INVESTOINNIT**

| Milj. €  | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| Käyttöomaisuushankinnat yhteensä,                              | 425,4 | 325,3 |
| joista kassastamaksuilla rahoitetut                            | 441,9 | 310,7 |
| Maksut aikaisempien tilikausien investoinneista                | -9,8  | -5,2  |
| Sijoitus osakkuusyhtiöosakkeisiin                              |       | -32,7 |
| Investoinnit asiakkaille vuokrattuihin hyödykkeisiin           | -29,6 | -17,2 |
| Rahoitusleasingillä tai muulla velalla rahoitetut investoinnit | 22,9  | 69,7  |

**LIITE 37****LIIKETOIMINNAN RAHAVIRTOJEN  
OIKAISUT**

| Milj. €  | 2011        | 2010        |
|--|-------------|-------------|
| Oikaistaan tuloslaskelman erät, joihin ei liity maksutapahtumaa ja erät, jotka esitetään muualla rahavirtalaskelmassa: |             |             |
| Varausten muutos   | -6,8        | 3,8         |
| Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta   | -0,7        | 0,3         |
| Arvon alentumiset  | 0,3         | 4,6         |
| Luottotappiot  | 4,8         | 3,6         |
| Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntivoitot  | -1,4        | -52,9       |
| Kertaluonteiset käyttöomaisuuden myyntitappiot   | 1,0         | 1,4         |
| Optiokulut   | 2,4         | 5,0         |
| Etuuspohjaiset eläkkeet  | -18,9       | 137,5       |
| Muut   | 12,9        | -6,6        |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>-6,5</b> | <b>96,8</b> |

Liiketoiminnan rahavirtojen oikaisujen ryhmä Muut sisältää ostojen ja myyntien toteutumattomien kurssivoittojen ja -tappioiden oikaisun sekä muiden ei-maksuperusteisten IFRS-kirjausten oikaisun.

**LIITE 38****RAHAVIRTALASKELMAN RAHAVARAT**

Rahavirtalaskelman mukaiset rahavarat muodostuvat seuraavasti:

| Milj. €  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| Myytävissä olevat rahoitusvarat (maturiteetti alle 3 kk) | 146,8        | 453,3        |
| Rahavarat  | 84,0         | 56,1         |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>230,8</b> | <b>509,4</b> |

Rahavirtalaskelmassa rahavaroina käsitellään taseen rahavarojen lisäksi myytävissä olevista rahoitusvaroista ne erät, jotka erääntyvät alle kolmen kuukauden kuluessa hankinta-ajankohdasta lukien. Taseen myytävissä oleviin rahoitusvaroihin (185,5 milj. euroa) sisältyy lisäksi 38,8 milj. euroa joukkovelkakirjasijoituksia, joiden maturiteetti on pidempi.

## LIITE 39

### RAHOITUSRISKIEN HALLINTA

#### RAHOITUSRISKIEN HALLINTA

Rahoitusriskien hallinnassa konsernissa noudatetaan yhtenäistä rahoituspolitiikkaa, joka on yhtiön hallituksen hyväksymä. Sen noudattamista ja konsernin rahoitustilanteen kehitystä seuraa hallituksen tarkastusvaliokunta. Konsernirahoitus vastaa keskitetysti konsernin rahoituksen hankinnasta, likviditeetin hallinnasta, rahoittajasuhteista ja rahoitusriskien hallinnasta. Pääsääntöisesti konsernin rahoitus on hankittu emoyhtiön kautta ja konsernirahoitus järjestää tytäryhtiöiden rahoituksen kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Yhtiöissä, joissa on merkittävää ulkopuolista omistusta, konserni on antanut takauksia rahoitusvastuista vain konsernin omistusosuuden suhteessa.

#### VALUUTTARISKIT

Kesko-konserni harjoittaa liiketoimintaa kahdeksassa maassa, minkä lisäksi sillä on ostotoimintaa lukuisista eri maista. Näiden seurauksena konserni altistuu erilaisille valuuttariskeille. Valuuttariskejä aiheutuu ulkomaisiin yksiköihin tehdyistä nettosijoituksista (translaatoriskit) sekä ulkomaanrahan määräisistä varoista, veloista ja ennakoituista liiketapahtumista (transaktioriskit).

Konsernityhtiöiden rahoitus on järjestetty kunkin yhtiön toiminnallisessa valuutassa. Emoyhtiö kantaa rahoittamisesta syntyvän valuuttariskin ja suojaa sitä johdannaisilla tai valuuttamääräisellä lainanotolla. Valko-Venäjän valuutta BYR ei ole vapaasti vaihdettava valuutta eikä siihen liittyvää valuuttariskiä ole mahdollista suojata.

#### TRANSLAATORISKIT

Konserni altistuu taseen muuntoriskeille euroalueen ulkopuolisiin tytäryhtiöihin tehtyjen nettosijoitusten osalta. Tätä taseriskiä ei ole suojattu. Suojaus aktivoidaan, jos omaa pääomaa ollaan kotiuttamassa tai valuuttaan uskotaan kohdistuvan merkittävä devalvaatoriski. Merkittävimmät translaatiopositiot ovat Venäjän ruplassa, Liettuan litissä, Norjan ja Ruotsin kruunuissa ja Latvian latissa. Positio ei sisällä määräysvallattomien omistajien osuutta omasta pääomasta. Muuntoriski on konsernin toiminnan volyyymiin ja taseen kokoon suhteutettuna pieni.

Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa toimivien kiinteistöyhtiöiden toimintavaluutaksi on määritetty euro, minkä vuoksi näihin yhtiöihin tehdyt nettosijoitukset eivät ole muuntoriskille alttiita eikä niitä siten huomioida myöskään translaatiopositiossa.

#### TRANSAKTORISKIT

Kansainvälinen ostotoiminta sekä emoyhtiön tytäryhtiöille antama valuuttamääräinen rahoitus altistavat konsernin useiden eri valuuttojen transaktioriskeille. Valuuttakohtainen transaktioriski koostuu taseen valuuttamääräisistä saamisista ja veloista, ulkomaanrahan

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2011

| Milj. €       | LVL  | NOK  | SEK  | RUB  | LTL  | BYR |
|---------------|------|------|------|------|------|-----|
| Nettosijoitus | 15,5 | 26,2 | 22,8 | 50,5 | 39,7 | 1,3 |

#### Konsernin translaatiopositio 31.12.2010

| Milj. €       | EEK  | LVL | NOK  | SEK  | RUB  | LTL  | BYR |
|---------------|------|-----|------|------|------|------|-----|
| Nettosijoitus | 61,4 | 7,3 | 24,9 | 17,7 | 29,2 | 37,2 | 2,0 |

Seuraavassa taulukossa on esitetty, miten konsernityhtiöiden toimintavaluuttojen 10 %:n muutos vaikuttaisi konsernin omaan pääomaan.

#### Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2011

| Milj. €        | LVL | NOK | SEK | RUB | LTL | BYR |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Muutos +/-10 % | 1,6 | 2,6 | 2,3 | 5,1 | 4,0 | 0,1 |

#### Herkkyysanalyysi, vaikutus omaan pääomaan 31.12.2010

| Milj. €        | EEK | LVL | NOK | SEK | RUB | LTL | BYR |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Muutos +/-10 % | 6,1 | 0,7 | 2,5 | 1,8 | 2,9 | 3,7 | 0,2 |

määräisistä ennustetuista kassavirroista sekä ulkomaan tytäryhtiöiden veloista ja saamisista emoyhtiölle. Riskiä hallitaan kaupallisesti esim. siirtämällä kurssimuutokset myyntihintoihin tai vaihtamalla tavarantoimittajaa. Jäljelle jäävät avoimet positiot suojataan valuuttajohdannaisilla. Kaupallisten riskien suojausasteesta päättävät asianomaiset tytäryhtiöt dokumentoitujen suojauspolitiikkojen rajoissa. Tytäryhtiöt raportoivat omat valuuttapositionsa konsernirahoitukselle kuukausittain.

Tytäryhtiöt toteuttavat suojauksensa pääsääntöisesti konsernirahoituksen kanssa, joka puolestaan suojaa riskipositiot markkina-kaupoin vahvistettujen limiittien puitteissa. Sisäiset johdannaispimukset kohdistetaan segmenteille segmenttiraportoinnissa.

Konserni ei noudata IAS 39:n mukaista suojauslaskentaa ostoihin ja myynteihin liittyvän transaktioriskin suojaamisessa. Johdannaisinstrumentit kirjataan alunperin hankinta-arvoonsa ja arvostetaan myöhemmin käypään arvoon. Ostoja ja myyntejä suojaavien valuuttajohdannaisien arvomuutos kirjataan liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin.

Konserni seuraa transaktioriskiä taseessa olevien sekä ennustettujen kassavirtojen osalta. Oheisessa taulukossa on esitetty transaktiopoistio ilman tulevia kassavirtoja. Tämä ei kuvaa konsernin todellista valuuttariskiä suojausten jälkeen. Kun ennustetut erät laskeaan mukaan transaktiopoistioon, merkittävimmät erot alla olevaan taulukkoon ovat USD- ja LTL-positiioissa. Avoin USD-riski 31.12.2011 on 6,3 milj. euroa ja LTL-riski 6,9 milj. euroa.

## LAINOJEN KORKORISKI JA HERKKYYSANALYYSI

Korkotason muutokset vaikuttavat konsernin korkokuluihin. Korkoriskin suojauspolitiikalla pyritään tasoittamaan korkotason muutosten vaikutusta eri tilikausien tuloksiin.

Korkoriskiä hallitaan keskitetysti konsernin rahoitusyksikössä, joka muokkaa lainojen korkosidonnaisuusaikaa käyttämällä korkojohdannaispimuksia. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen salitaan vaihdella puoleltoista ja neljän vuoden välillä. Toteutunut korkosidonnaisuusaika oli tilikauden aikana keskimäärin 2,9 vuotta (3,5 vuotta).

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää: 10 vuotta (60 milj. USD), 12 vuotta (36 milj. USD) ja 15 vuotta (24 milj. USD). Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn suojauksessa sovelletaan suojauslaskentaa sekä valuutta- että korkoriskin osalta. Suojauksissa on käytetty valuutta- ja koronvaihtosopimuksia, joiden määrä ja maturiteetti on sama kuin lainalla. Siten kyseisen lainan valuutta- ja korkoriski on kokonaan suojattu. Tilikauden aikana ei ole kirjattu tehottomuutta tuloslaskelmaan kyseisen luottojärjestelyn suojauksesta.

Herkkyyksianalyysin laskennassa on käytetty yritystodistusvelkojen osalta tilikauden aikana toteutuneita keskimääräisiä saldoja. Tilinpäätöstilanteessa 31.12.2011 vaihtuvakorkoisten velkojen vaikutus tulokseen ennen veroja olisi ollut +/- 2,2 milj. euroa (-/+ 2,6 milj. euroa), jos korkotaso olisi noussut tai laskenut 1 % -yksikön.

### Konsernin transaktiopoistio 31.12.2011

| Milj. €                   | USD  | SEK    | NOK   | LVL  | LTL  | RUB   | BYR |
|---------------------------|------|--------|-------|------|------|-------|-----|
| Konsernin transaktioriski | -4,7 | 130,2  | 60,5  | 11,8 | 0,3  | 53,2  | 0,0 |
| Suojaavat johdannaiset    | 33,2 | -127,5 | -19,3 | -2,6 | -8,7 | -52,4 | 0,0 |
| Suojaavat lainat          | 0,0  | 0,0    | -25,8 | -7,1 | 0,0  | 0,0   | 0,0 |
| Avoin positio             | 28,5 | 2,7    | 15,4  | 2,1  | -8,4 | 0,8   | 0,0 |

### Konsernin transaktiopoistio 31.12.2010

| Milj. €                   | EEK   | USD  | SEK   | NOK   | LVL   | LTL   | RUB   | BYR |
|---------------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Konsernin transaktioriski | -32,9 | -0,7 | 104,9 | 59,8  | 21,8  | -4,6  | 38,5  | 0,1 |
| Suojaavat johdannaiset    | 0,0   | 26,2 | -87,7 | -25,6 | -11,4 | -8,7  | -31,7 | 0,0 |
| Suojaavat lainat          | 0,0   | 0,0  | 0,0   | -25,6 | -7,0  | 0,0   | 0,0   | 0,0 |
| Avoin positio             | -32,9 | 25,5 | 17,2  | 8,5   | 3,4   | -13,3 | 6,8   | 0,1 |

Transaktiopoistion herkkyyksianalyysissä on laskettu, mikä olisi konsernin sisäisten valuuttamääräisten saamisten ja velkojen sekä suojaavien valuuttajohdannaisien ja -lainojen tulosvaikutus, jos kurssimuutos olisi +/- 10 %.

### Herkkyyksianalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2011

| Milj. €        | USD | SEK | NOK | LVL | LTL  | RUB | BYR |
|----------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|
| Muutos +/-10 % | 2,9 | 0,3 | 1,5 | 0,2 | -0,8 | 0,1 | 0,0 |

### Herkkyyksianalyysi, vaikutus tulokseen ennen veroja 31.12.2010

| Milj. €        | EEK | USD | SEK | NOK | LVL | LTL | RUB | BYR |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Muutos +/-10 % | 3,3 | 2,6 | 1,7 | 0,9 | 0,3 | 1,3 | 0,7 | 0,0 |

**MAKSUVALMIUSRISKI JA KOROLLISTEN SAAMISTEN HERKKYYSANALYYSI**

Maksuvalmiusriskin hallinnan tavoitteena on riittävien likvidien varojen ja luottolimiittien ylläpitäminen, jotta konsernin liiketoiminnan rahoituksen jokahetkinen riittävyys on turvattu.

Tavoitteena on sijoittaa rahoitusvaroista koostuvaa likviditeettiä rahamarkkinoille tehokkaalla tuoton ja riskin yhdistelmällä. Konsernin johto hyväksyy säännöllisin väliajoin konsernirahoituksen analysoimien sijoituskohteiden joukosta sijoituskohteiksi hyväksyttävät instrumentit ja niille kohdekohtaiset limiitit. Sijoitusten riskiä ja toteutunutta tuottoa seurataan säännöllisesti.

Vaihtuvakorkoisten saamisten herkkyyksianalyysin laskennassa on käytetty sijoitettujen varojen osalta vuoden keskimääräisiä saldoja. Mukana ovat asiakasrahoitussuamiset, rahoitusleasinguamiset, muut korolliset saamiset ja sijoituksista yritystodistussijoitukset ja korkorahastot. Korkorahastojen herkkyyks on määritelty duraation

avulla. Näiden erien tulosvaikutus ennen veroja olisi ollut +/- 5,5 milj. euroa (+/- 6,5 milj. euroa) ja vaikutus omaan pääomaan +/- 1,5 (+/- 2,2) milj. euroa tilinpäätöspäivänä, jos korkotaso olisi muuttunut +/- 1 % -yksikön.

Pitkäaikaisia sitovia luottolimiittejä oli tilinpäätöshetkellä nostettavissa 100,0 miljoonan euron vasta-arvosta (151,5 milj. euroa) ja lyhytaikaisia luottolimiittejä, josta oli nostettavissa 158,6 milj. euroa. Lisäksi konsernin ei-sitovaan rahoitusreserviin kuuluu euromääräisiä yritystodistusohjelmia 359 milj. euron (359 milj. euron) vasta-arvosta.

Private Placement-luottojärjestelyn ja sitovien limiittien ehdoissa on käytössä tavanomaisia kovenantteja. Näiden kovenanttien vaatimukset on pystytty täyttämään. Lainaehtoihin sisältyy taloudellinen kovenantti nettovelan ja käyttökäteen maksimisuhteesta, jonka raja-arvo on ollut kaukana koko tilikauden.

**Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen diskonttaamattomat kassavirrat 31.12.2011**

| Milj. €                                 | 2012         | 2013       | 2014        | 2015        | 2016        | 2017-       | Yhteensä     |
|---|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>       | <b>8,6</b>   | <b>1,2</b> | <b>1,0</b>  | <b>26,7</b> | <b>0,6</b>  | <b>2,7</b>  | <b>40,8</b>  |
| rahoituskulut                           | 1,5          | 1,3        | 1,3         | 1,3         | 0,1         | 0,2         | 5,6          |
| <b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)</b> |              |            | <b>46,4</b> |             | <b>27,8</b> | <b>18,5</b> | <b>92,7</b>  |
| rahoituskulut                           | 5,8          | 5,8        | 4,3         | 2,9         | 2,1         | 3,0         | 23,9         |
| <b>Eläkelainat</b>                      | <b>5,8</b>   | <b>5,8</b> | <b>5,8</b>  | <b>5,8</b>  | <b>5,8</b>  | <b>14,6</b> | <b>43,8</b>  |
| rahoituskulut                           | 1,7          | 1,4        | 1,2         | 1,0         | 0,7         | 0,8         | 6,9          |
| <b>Rahoitusleasingvelat</b>             | <b>11,6</b>  | <b>7,5</b> | <b>10,1</b> | <b>6,5</b>  | <b>15,7</b> | <b>0,3</b>  | <b>51,8</b>  |
| rahoituskulut                           | 2,9          | 1,5        | 1,4         | 1,1         | 0,6         | 0,0         | 7,6          |
| <b>Velat K-kauppiaille</b>              | <b>117,6</b> |            |             |             |             |             | <b>117,6</b> |
| rahoituskulut                           | 0,1          |            |             |             |             |             | 0,1          |
| <b>Muut korolliset velat</b>            | <b>45,7</b>  |            |             |             |             |             | <b>45,7</b>  |
| rahoituskulut                           | 0,1          |            |             |             |             |             | 0,1          |
| <b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>   | <b>2,5</b>   | <b>4,2</b> | <b>1,2</b>  | <b>0,1</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>8,0</b>   |
| <b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>   |              |            |             |             |             |             |              |
| <b>Ostovelat</b>                        | <b>885,8</b> |            |             |             |             |             | <b>885,8</b> |
| <b>Siirtovelat</b>                      | <b>261,4</b> |            |             |             |             |             | <b>261,4</b> |
| <b>Muut korottomat velat</b>            | <b>181,7</b> |            |             |             |             |             | <b>181,7</b> |

**Rahoitusvelkojen ja niihin liittyvien rahoituskulujen diskonttaamattomat kassavirrat 31.12.2010**

| Milj. €                                 | 2011         | 2012        | 2013       | 2014        | 2015        | 2016-       | Yhteensä     |
|---|--------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>Lainat rahoituslaitoksilta</b>       | <b>3,3</b>   | <b>10,7</b> | <b>0,9</b> | <b>0,7</b>  | <b>26,3</b> | <b>1,7</b>  | <b>43,5</b>  |
| rahoituskulut                           | 1,5          | 1,3         | 1,2        | 1,2         | 1,2         | 0,1         | 6,6          |
| <b>Suunnatut velkakirjalainat (USD)</b> |              |             |            | <b>44,9</b> |             | <b>44,9</b> | <b>89,8</b>  |
| rahoituskulut                           | 5,6          | 5,6         | 5,6        | 4,2         | 2,8         | 4,9         | 28,7         |
| <b>Eläkelainat</b>                      | <b>2,9</b>   | <b>5,8</b>  | <b>5,8</b> | <b>5,8</b>  | <b>5,8</b>  | <b>20,4</b> | <b>46,7</b>  |
| rahoituskulut                           | 1,9          | 1,7         | 1,4        | 1,2         | 1,0         | 1,6         | 8,8          |
| <b>Rahoitusleasingvelat</b>             | <b>14,6</b>  | <b>9,3</b>  | <b>9,0</b> | <b>11,7</b> | <b>8,2</b>  | <b>13,4</b> | <b>66,1</b>  |
| rahoituskulut                           | 3,2          | 1,9         | 1,8        | 1,7         | 1,5         | 0,2         | 10,3         |
| <b>Velat K-kauppiaille</b>              | <b>128,9</b> |             |            |             |             |             | <b>128,9</b> |
| rahoituskulut                           | 0,2          |             |            |             |             |             | 0,2          |
| <b>Muut korolliset velat</b>            | <b>90,9</b>  |             |            |             |             |             | <b>90,9</b>  |
| rahoituskulut                           | 0,6          |             |            |             |             |             | 0,6          |
| <b>Pitkäaikaiset korottomat velat</b>   |              | <b>2,1</b>  | <b>0,3</b> | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>2,5</b>   |
| <b>Lyhytaikaiset korottomat velat</b>   |              |             |            |             |             |             |              |
| <b>Ostovelat</b>                        | <b>838,3</b> |             |            |             |             |             | <b>838,3</b> |
| <b>Siirtovelat</b>                      | <b>245,4</b> |             |            |             |             |             | <b>245,4</b> |
| <b>Muut korottomat velat</b>            | <b>162,2</b> |             |            |             |             |             | <b>162,2</b> |

Suunnatut velkakirjat ja osa rahoituslaitoslainoista, yhteensä 169,6 milj. euroa, ovat kiinteäkorkoisia ja niiden efektiivinen korkokustannus oli 4,8 %. Vaihtuvakorkoisten rahoituslaitoslainojen, kauppiaavelkojen ja muiden korollisten velkojen keskikorko oli 1,3 % tilikauden päättyessä. Lainoista osa on euromääräisiä, suunnatut velkakirjat ovat USD-määräisiä ja rahoituslaitoslainoissa on 25,8 milj. euron vasta-arvosta NOK-määräisiä (25,6 milj. euroa) ja 7,1 milj. euron vasta-arvosta LVL-määräisiä (7,0 milj. euroa).

## Johdannaisten diskonttaamattomat kassavirrat 31.12.2011

| Milj. €   | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017- | Yhteensä |
|---|-------|------|------|------|------|-------|----------|
| <b>Velat</b>  |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa   | 354,1 |      |      |      |      |       | 354,1    |
| <b>Nettona selvittävät velat</b>                          |       |      |      |      |      |       |          |
| Korkojohdannaiset   | 0,1   | 0,1  | 0,1  | 0,1  | 0,0  |       | 0,4      |
| Sähköjohdannaiset   | 2,2   | 0,8  | 0,3  | 0,1  | 0,0  |       | 3,4      |
| Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset* |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttajohdannaiset                                      | 0,5   | 0,5  | 4,2  | 0,2  | 2,5  | 1,8   | 9,7      |
| <b>Saamiset</b>   |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa   | 350,7 |      |      |      |      |       | 350,7    |
| <b>Nettona selvittävät saamiset</b>                       |       |      |      |      |      |       |          |
| Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset* |       |      |      |      |      |       |          |
| Korkojohdannaiset   | 0,9   | 0,9  | 0,7  | 0,4  | 0,3  | 0,5   | 3,7      |

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella.

## Johdannaisten diskonttaamattomat kassavirrat 31.12.2010

| Milj. €   | 2011  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016- | Yhteensä |
|---|-------|------|------|------|------|-------|----------|
| <b>Velat</b>  |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa   | 222,9 |      |      |      |      |       | 222,9    |
| <b>Nettona selvittävät velat</b>                          |       |      |      |      |      |       |          |
| Korkojohdannaiset   | 0,2   | 0,1  | 0,0  | 0,0  |      |       | 0,2      |
| Sähköjohdannaiset   | 0,0   | 0,1  | 0,0  | 0,0  | 0,0  |       | 0,1      |
| Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset* |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttajohdannaiset                                      | 0,7   | 0,7  | 0,7  | 5,8  | 0,3  | 5,9   | 14,0     |
| <b>Saamiset</b>   |       |      |      |      |      |       |          |
| Valuuttatermiinit, joihin ei sovelleta suojauslaskentaa   | 218,7 |      |      |      |      |       | 218,7    |
| <b>Nettona selvittävät saamiset</b>                       |       |      |      |      |      |       |          |
| Korkojohdannaiset   |       |      |      |      |      |       |          |
| Sähköjohdannaiset   | 9,0   | 3,2  | 1,1  | 0,2  | 0,0  |       | 13,5     |
| Suunnattuihin velkakirjalainoihin liittyvät johdannaiset* |       |      |      |      |      |       |          |
| Korkojohdannaiset   | 0,9   | 0,9  | 0,9  | 0,7  | 0,4  | 0,8   | 4,5      |

\* Suunnattujen velkakirjojen ja niihin liittyvien valuutta- ja korkojohdannaisten kassavirrat suoritetaan nettoperiaatteella.

Velkojen maturiteettijakauma 2011

| Milj. €                    | 31.12.2011 | Käytettävissä | Yhteensä | 2012    | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 ja myöhemmin |
|----------------------------|------------|---------------|----------|---------|------|------|------|-------------------|
| Lainat rahoituslaitoksilta | 40,8       |               | 40,8     | 8,6     | 1,2  | 1,0  | 26,7 | 3,3               |
| Suunnatut velkakirjalainat | 100,2      |               | 100,2    |         |      | 50,1 |      | 50,1              |
| Eläkelainat                | 43,5       |               | 43,5     | 5,8     | 5,8  | 5,8  | 5,8  | 20,3              |
| Rahoitusleasingvelat       | 51,8       |               | 51,8     | 11,6    | 7,5  | 10,1 | 6,5  | 16,1              |
| Velat K-kauppiaille        | 117,6      |               | 117,6    | 117,6   |      |      |      |                   |
| Muut korolliset velat      | 45,7       |               | 45,7     | 45,7    |      |      |      |                   |
| Ostovelat                  | 885,8      |               | 885,8    | 885,8   |      |      |      |                   |
| Siirtovelat                | 261,4      |               | 261,4    | 261,4   |      |      |      |                   |
| Muut korottomat velat      | 181,7      |               | 181,7    | 181,7   |      |      |      |                   |
| Sitovat luottolimiitit     | *          | 258,6         | 265,9    | 165,9   |      |      |      | 100,0             |
| Yritystodistusohjelmat     |            | 359,0         | 0,0      |         |      |      |      |                   |
| Takaukset                  | 25,8       |               | 25,8     | 20,4    |      | 4,5  |      | 0,9               |
| Yhteensä                   | 1 754,4    | 617,6         | 2 020,3  | 1 704,5 | 14,5 | 71,5 | 39,0 | 190,7             |

\* Sitovista luottolimiteistä nostettu määrä sisältyy lainoihin rahoituslaitoksilta

Velkojen maturiteettijakauma 2010

| Milj. €                    | 31.12.2010 | Käytettävissä | Yhteensä | 2011    | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 ja myöhemmin |
|----------------------------|------------|---------------|----------|---------|-------|------|------|-------------------|
| Lainat rahoituslaitoksilta | 43,4       |               | 43,4     | 3,3     | 10,7  | 0,9  | 0,7  | 27,8              |
| Suunnatut velkakirjalainat | 100,1      |               | 100,1    |         |       |      | 50,1 | 50,1              |
| Eläkelainat                | 46,4       |               | 46,4     | 2,9     | 5,8   | 5,8  | 5,8  | 26,0              |
| Rahoitusleasingvelat       | 66,1       |               | 66,1     | 14,6    | 9,3   | 9,0  | 11,7 | 21,6              |
| Velat K-kauppiaille        | 128,9      |               | 128,9    | 128,9   |       |      |      |                   |
| Muut korolliset velat      | 91,8       |               | 91,8     | 91,8    |       |      |      |                   |
| Ostovelat                  | 838,4      |               | 838,4    | 838,3   | 0,1   |      |      |                   |
| Siirtovelat                | 311,1      |               | 311,1    | 311,1   |       |      |      |                   |
| Muut korottomat velat      | 200,8      |               | 200,8    | 196,3   | 3,1   | 1,4  | 0,0  |                   |
| Sitovat luottolimiitit     | *          | 151,5         | 153,6    |         | 151,5 |      |      |                   |
| Yritystodistusohjelmat     |            | 359,0         | 359,0    |         |       |      |      |                   |
| Takaukset                  | 28,6       |               | 28,6     | 17,2    | 1,5   |      |      | 9,8               |
| Yhteensä                   | 1 855,6    | 510,5         | 2 368,2  | 1 604,4 | 182,0 | 17,1 | 68,3 | 135,2             |

\* Sitovista luottolimiteistä nostettu määrä sisältyy lainoihin rahoituslaitoksilta

Annetuissa takauksissa ei ole esitetty takauksia, jotka liittyvät konsernitaseessa esitettyyn velkaan tai vuokravastuisiin, jotka on eritelty liitessä 34.

Velat K-kauppiaille sisältävät kahdenlaisia Keskon korollisia velkoja K-kauppiaille: kauppiaan ennakkomaksuja Keskolle ja Keskon ketjuhyvitevelkoja kauppiaille. Ketjuhyvitteet ovat kauppiaille jälkikäteen myönnettyjä alennuksia, joiden ehdot vaihtelevat ketjuttain. Suunnatuissa velkakirjalainoissa on mukana valuuttajohdannaisten käyvän arvon muutos.

**KÄYPÄÄN ARVOON KIRJATTAVAT RAHOITUSVARAT JA -VELAT**

Konsernin likvidejä varoja on sijoitettu pääosin suurten suomalaisten yritysten velkainstrumentteihin, Keskon markkina-alueella toimivien pankkien sijoitustodistuksiin sekä talletuksiin ja Suomen Valtion sekä valikoitujen yritysten joukkovelkakirjalainoihin. Näiden sijoitusten tuotto vuodelta 2011 oli 1,6 % (1,5 %). Maksimiluottoriski on näiden sijoitusten seuraavan sivun taulukossa esitetty käypä arvo taseessa tilinpäätöspäivänä.

**LUOTTO- JA VASTAPUOLIRISKI**

Asiakassaamiin liittyvän luottoriskin hallinnasta vastaavat toimialojen liiketoimintayhtiöt. Konsernilla on luottopolitiikka, jonka toteutumista valvotaan. Saamiset pyritään varmistamaan asiakkaiden luottokelpoisuuden huolellisella arvioinnilla, tarkentamalla asiakasluottotuksen ehtoja ja vakuusvaateita sekä tehokkaalla luotonvalvonnalla ja lisäksi soveltuvin osin luottovakuuttamalla. Suomessa konsernin liiketoiminnan keskeinen osa tapahtuu yhteistyössä kauppiaiden kanssa. Kauppiassopimukset edellyttävät, että kauppias asettaa Keskon kyseiselle tytäryhtiölle tililuottovakuuden ostovelkojensa vakuudeksi.

Konserniyhtiöt noudattavat yhtenäistä menettelyä erääntyneiden saamisten arvostamisessa. Saaminen kirjataan alas silloin, kun on

objektiviä näyttöä siitä, että saamisen arvo on alentunut. Myyntisaamisten ikäjakauma 31.12. oli seuraava:

**Myyntisaamisten ikäjakauma**

| Milj. €                                  | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| Erääntymättömät myyntisaamiset           | 655,5 | 579,1 |
| 1–7 päivää erääntyneet myyntisaamiset    | 12,1  | 12,3  |
| 8–30 päivää erääntyneet myyntisaamiset   | 15,4  | 12,3  |
| 31–60 päivää erääntyneet myyntisaamiset  | 4,6   | 3,6   |
| yli 60 päivää erääntyneet myyntisaamiset | 12,4  | 12,4  |
| Yhteensä                                 | 700,0 | 619,6 |

Edellä esitettyyn ikäjakaumaan sisältyy sellaisia saamia, joihin kohdistuu arvonalennusta, yhteensä 24,3 milj. euroa (27,0 milj. euroa).

Myyntisaamisista 376,2 milj. euroa (346,5 milj. euroa) oli ketjukauppiassaamia ja luottokorttisaamia 37,5 milj. euroa (24,3 milj. euroa). Ketjukauppiassaamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realsointiarvon. Vastavakuuksien yhteisarvo oli tilikauden päättyessä 157,4 milj. euroa (224,3 milj. euroa). Lisäksi saamisten vakuutena on



muita vakuuksia kuten yrityskiinnityksiä ja muuta pantattua omaisuutta.

Myyntisaamiin sisältyy erillisellä vähennystilillä seurattavaa arvonalennusta yhteensä 13,5 milj. euroa (14,2 milj. euroa). Tilikau-

den tulokseen on kirjattu luottotappioita ja arvonalennuksia yhteensä 4,8 milj. euroa (3,6 milj. euroa).

Sellaisia saamia, joiden maksuehdoista on neuvoteltu uudeen, oli 31.12.2011 yhteensä 3,1 milj. euroa (4,6 milj. euroa).

Seuraavassa taulukossa esitetään käypään arvoon arvostetut rahoitusinstrumentit arvostusmenetelmän mukaan jaoteltuna.

**Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna**

| Milj. €  | Käypä arvo 31.12.2011 |        |        |          |
|--|-----------------------|--------|--------|----------|
|  | Taso 1                | Taso 2 | Taso 3 | Yhteensä |
| <b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>  |                       |        |        |          |
| Yritystodistukset  |                       | 77,8   |        | 77,8     |
| Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset                          |                       | 19,9   |        | 19,9     |
| Yhteensä   |                       | 97,7   |        | 97,7     |
| <b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset</b>   |                       |        |        |          |
| Johdannaissaamiset   |                       | 5,9    |        | 5,9      |
| Johdannaisvelat  |                       | 8,7    |        | 8,7      |
| <b>Myytävissä olevat rahoitusvarat</b>                               |                       |        |        |          |
| Pääomarahastot   |                       |        | 5,9    | 5,9      |
| Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)                           |                       | 59,3   |        | 59,3     |
| Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk) |                       | 87,5   |        | 87,5     |
| Joukkovelkakirjalainat   | 38,8                  |        |        | 38,8     |
| Yhteensä   | 38,8                  | 146,8  | 5,9    | 191,5    |

**Käypään arvoon arvostettavat rahoitusvarat ja -velat arvostushierarkian mukaan jaoteltuna**

| Milj. €  | Käypä arvo 31.12.2010 |        |        |          |
|--|-----------------------|--------|--------|----------|
|  | Taso 1                | Taso 2 | Taso 3 | Yhteensä |
| <b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat rahoitusvarat</b>  |                       |        |        |          |
| Yritystodistukset  |                       | 15,8   |        | 15,8     |
| Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset                          |                       | 215,9  |        | 215,9    |
| Korkorahastot  | 10,4                  |        |        | 10,4     |
| Yhteensä   | 10,4                  | 231,7  |        | 242,1    |
| <b>Käypään arvoon tulosvaikutteisesti kirjattavat johdannaiset</b>   |                       |        |        |          |
| Johdannaissaamiset   |                       | 18,4   |        | 18,4     |
| Johdannaisvelat  |                       | 16,4   |        | 16,4     |
| <b>Myytävissä olevat rahoitusvarat</b>                               |                       |        |        |          |
| Pääomarahastot   |                       |        | 4,4    | 4,4      |
| Yritystodistukset (maturiteetti alle 3 kk)                           |                       | 172,0  |        | 172,0    |
| Pankkien sijoitustodistukset ja talletukset (maturiteetti alle 3 kk) |                       | 281,3  |        | 281,3    |
| Joukkovelkakirjalainat   | 95,7                  |        |        | 95,7     |
| Yhteensä   | 95,7                  | 453,3  | 4,4    | 553,4    |

Tason 1 instrumentit ovat markkinoilla aktiivisen kaupankäynnin kohteena, jolloin käyvät arvot perustuvat suoraan markkinahintaan. Tason 2 instrumenttien käypä arvo perustuu markkinoilta saataviin tietoihin. Tason 3 instrumenttien käypä arvo ei perustu todettavissa olevaan markkinatietoon (ei todettavissa olevat syöttötiedot).

**Seuraavassa taulukossa esitetään tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset 1.1.–31.12.2011:**

| Milj. €  | Pääomarahastot |
|--|----------------|
| Alkusaldo 1.1.2011                             | 4,4            |
| Ostot  | 0,6            |
| Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot | -              |
| Käyvän arvon muutokset                         | 0,9            |
| Yhteensä                                       | 5,9            |

**Seuraavassa taulukossa esitetään tasolle 3 kuuluvien instrumenttien muutokset 1.1.–31.12.2010:**

| Milj. €  | Pääomarahastot |
|--|----------------|
| Alkusaldo 1.1.2010                             | 0,0            |
| Ostot  | 4,4            |
| Tulosvaikutteisesti kirjatut voitot ja tappiot | -              |
| Yhteensä                                       | 4,4            |

Pääomarahastot on luokiteltu pitkäaikaisiin myytävissä oleviin rahoitusvaroihin. Pääomarahastot arvostetaan rahastoyhtiöiltä saatujen arvostuslaskelmien perusteella. Pääomarahastoista ei ole kirjattu tulosvaikutteisia voittoja tai tappioita tilikaudelle 2011.

**RAHOITUKSELLINEN LUOTTORISKI**

Rahoitusinstrumentteihin sisältyy riski siitä, että vastapuoli ei pysty täyttämään velvoitettaan. Kesko tekee valuutta- ja muita johdannaisia vain hyvän luottokelpoisuuden omaavien pankkien kanssa. Likvidejä varoja sijoitetaan vuosittain vastapuolikohtaisesti vahvistettavien limiittien rajoissa instrumentteihin, joiden luottokelpoisuus on hyvä. Korkosijoitusten sallitut sijoituslimiitit määritetään euro-määräisesti ja aikasidonnaisesti yritys- ja pankkikohtaisesti. Näitä limiittejä tarkistetaan vuoden aikana aina markkinatilanteen mukaisesti.

**LAINASOPIMUKSET MÄÄRÄYSVALLAN (YLI 50 %) MUUTOSTILANTEISSA**

Kesko Oyj:n USD-määräisen Private Placement -luottojärjestelyn ehtojen mukaan määräysvallan muutostilanteissa Keskona on velvollisuus tarjota takaisin maksettavaksi koko lainapäöma kaikille velkakirjan haltijoille. Velkakirjan haltijoilla on oikeus hyväksyä tai hylätä takaisinmaksu.

Kesko Oyj:llä olevan syndikoidun lainalimiitin ja muiden lainalimiittien ehtojen mukaan lainannantajilla on oikeus irtisanoa lainalimiitti ja mahdollisesti nostetut lainaerät.

Määräysvallan muutokseksi ei kummankaan lainasopimuksen ehtojen mukaan lueta omistuksen muutosta kauppiaille tai kauppiaiden muodostamalle yhdistykselle.

**LUOTTOLUOKITUKSET**

Kesko Oyj ei toistaiseksi ole hankkinut luottokelpoisuusluokitusta, koska sitä ei ole yhtiön nykyisessä rahoitustilanteessa pidetty kokonaistaloudellisena.

**HYÖDYKERISKIT JA NIIDEN HERKKYYSANALYYSI**

Konserni käyttää sähköjohdannaisia energiakustannusten tasaamiseen. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisien osalta arvonmuutokset sisältyvät ostojen oikaisueriin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten osalta noudatetaan suojauslaskentaa. Suojauslaskennan kriteerit täyttävien johdannaisien tehokas osuus kirjataan oman pääoman arvonmuutosrahastoon ja tehoton osuus tuloslaskelmaan, liiketoiminnan muihin tuottoihin tai kuluihin. Omaan pääomaan kirjattavan arvonmuutosrahaston muutos esitetään laajan tuloslaskelman erässä Rahavirran suojausten arvonmuutos.

Suojauslaskennan tehoton osuus oli vuoden lopussa -1,1 milj. euroa (0,0 milj. euroa).

Sähköjohdannaisilla oli tilinpäätöspäivänä ostettu sähköä yhteensä 798 200 MWH (1 131 120 MWH) ja suojausaste 1–12 kuukaudessa oli 78 % (79,5 %), 13–24 kuukaudessa 46 % (67,0 %), 25–36 kuukaudessa 14 % (39,7 %), 37–48 kuukaudessa 3 % (5,8 %) ja 49–60 kuukaudessa 0 % (0,0 %).

Herkkyyksianalyysin laskennassa sähköjohdannaisien osalta on oletettu, että alle 12 kuukauden kuluttua erääntyvien johdannaisien vaikutus tulokseen. Jos sähköjohdannaisien markkinahinta muuttuisi tilinpäätöspäivän 31.12.2011 tasosta +/- 20 %, olisi vaikutus vuoden 2012 tulokseen +/- 3,3 milj. euroa (-/+ 6,0 milj. euroa) ja omaan pääomaan +/- 2,9 milj. euroa (-/+ 6,4 milj. euroa). Vaikutukset on laskettu ennen veroja.

**Johdannaissopimusten käyvät arvot**

| Milj. €              | 31.12.2011<br>Positiivinen käypä arvo<br>(tasearvo) | 31.12.2011<br>Negatiivinen käypä arvo<br>(tasearvo) | 31.12.2010<br>Positiivinen käypä arvo<br>(tasearvo) | 31.12.2010<br>Negatiivinen käypä arvo<br>(tasearvo) |
|----------------------|---|---|---|---|
| Korkojohdannaiset    | 4,1 *   | 0,0   | 3,7   | -0,1  |
| Valuuttajohdannaiset | 1,8   | -12,9 *   | 1,4   | -16,2   |
| Sähköjohdannaiset    | 0,0   | -3,4  | 13,3  | -0,1  |

**Johdannaissopimusten nimellismäärät**

| Milj. €              | 31.12.2011<br>Nimellismäärä | 31.12.2010<br>Nimellismäärä |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Korkojohdannaiset    | 207,7 *                     | 205,4                       |
| Valuuttajohdannaiset | 458,1 *                     | 324,8                       |
| Sähköjohdannaiset    | 31,5                        | 63,2                        |

*\*) Johdannaissopimuksiin sisältyy valuuttamääräiseen lainajärjestelyyn liittyviä koronvaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on bruttomääräisenä 200,8 milj. euroa ja käypä arvo 4,1 milj. euroa (3,7 milj. euroa) sekä valuuttavaihtosopimuksia, joiden nimellisarvo on 100,4 milj. euroa ja käypä arvo on -7,7 milj. euroa (-10,6 milj. euroa).*

Johdannaisten maksimiluottoriski on tilinpäätöspäivän taseen käypä arvo.

## PÄÄOMARAKENTEEN HALLINTA

Kesko-konsernin pääoman hallintaa koskevat tavoitteet käsittävät konsernin vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen liittyvät tavoitteet. Konsernin pääomarakennetta (oman ja vieraan pääoman suhdetta) optimoidaan konsernitasona. Konsernin vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle asetettujen tavoitteiden tarkoituksena on turvata konsernin likviditeetti kaikissa markkinatilanteissa, mahdollistaa konsernin strategian mukaisten investointiohjelmien toteuttaminen ja omistaja-arvon säilyttäminen. Tavoitteet on asetettu tunnusluvuille omavaraisuusaste sekä korolliset nettovelat/käyttökate. Konsernin korollisten velkojen osalta on tietyiltä osin käytössä kovenantteja, joiden mukaiset ehdot on huomioitu edellä mainituissa tavoitetasoissa. Konsernilla ei ole käytössä ulkoisen luottoluokituslaitoksen antamaa julkista luottoluokitusta.

Kesko-konsernin tunnuslukujen tavoitetasot hyväksytään konsernin hallituksessa. Hallitus on 4. helmikuuta 2009 hyväksynyt osana konsernin taloudellisia keskipitkän aikavälin tavoitteita seuraavat arvot tunnusluvuille omavaraisuusaste ja korolliset nettovelat/käyttökate:

|  | Tavoitetaso | Toteuma 2011  | Toteuma 2010  |
|--|-------------|---------------|---------------|
| Omavaraisuusaste                             | 40–50 %     | 53,9 %        | 53,5 %        |
| Korolliset nettovelat/<br>käyttökate         | < 3         | 0,1           | -0,9          |
| <b>Milj. €</b>                               |             | <b>2011</b>   | <b>2010</b>   |
| Oma pääoma                                   |             | 2 233,0       | 2 209,9       |
| Taseen loppusumma                            |             | 4 190,0       | 4 176,5       |
| -Saadut ennakot                              |             | 44,0          | 35,0          |
| Yhteensä                                     |             | 4 146,0       | 4 141,5       |
| <b>Omavaraisuusaste</b>                      |             | <b>53,9 %</b> | <b>53,5 %</b> |
| Korolliset velat                             |             | 400,0         | 476,8         |
| Rahoitusomaisuus                             |             | 367,3         | 847,2         |
| Korolliset nettovelat                        |             | 32,8          | -370,5        |
| Käyttökate                                   |             | 405,4         | 427,6         |
| <b>Korolliset nettovelat/<br/>käyttökate</b> |             | <b>0,1</b>    | <b>-0,9</b>   |

## LIITE 40

### LÄHIPIIRITAPAHTUMAT

Konsernin lähipiiriin kuuluvat konsernin johtohenkilöt (hallitus, toimitusjohtaja ja konsernijohtoryhmä), tytäryhtiöt, osakkuusyritykset ja Keskon Eläkekassa. Tytäryhtiöt ja osakkuusyritykset on lueteltu erillisessä liitteessä (liite 42).

Lähipiiritapahtumina on esitetty sellaiset liiketoimet lähipiiriin kanssa, jotka eivät eliminoidu konsernitilinpäätöksessä.

Pääomaosuusmenetelmällä yhdistellyllä osakkuusyrityksellä, Kruunuvuoren Satama Oy:llä on kiinteistöjä, jotka on vuokrattu konsernin käyttöön. Vähittäiskaupan Takaus Oy ja Vähittäiskaupan Tilipalvelu Oy myyvät palvelujaan Keskon ja K-kauppiainden vähittäiskauppayrityksille. Muut osakkuusyritykset ovat lähinnä liikekiinteistöyhtiöitä, jotka ovat vuokranneet omistamiaan huoneistoja ja kiinteistöjä Kesko-konsernin käyttöön. Osakkuusyritykset, jotka ovat keskinäisiä kiinteistöyhtiöitä, on yhdistelty konsernitilinpäätökseen omistussuuden mukaisesti.

Keskon Eläkekassa on itsenäinen juridinen yksikkö, joka hallinnoi osaa konsernin Suomen henkilöstön eläkevaroista. Eläkevaroihin sisältyy Kesko Oyj:n osakkeita 32,5 milj. euron arvosta (45,3 milj. euroa). Eläkekassan omistamia kiinteistöjä ja huoneistoja on vuokrattu Kesko-konsernille.

Tilikaudella 2011 Kesko-konserni maksoi Eläkekassalle kannatusmaksuja yhteensä 26,0 milj. euroa (0,0 milj. euroa).

Tilikauden 2010 aikana osa Kesko-konsernissa työskentelevien henkilöiden lakisääteisen eläketurvan hoidosta ja siihen liittyvästä vakuutuskannasta siirrettiin Keskon Eläkekassalta työeläkevakuutusyhtiöön. Kannansiirtoon liittyen Eläkekassa palautti eläkesaamista työnantajayhtiöille. Kesko-konsernissa toteutunut rahavirta-vaikutus saamisen palautuksesta korkoineen oli 151,6 milj. euroa. Lähipiiriin kanssa toteutuivat seuraavat liiketapahtumat:

#### Tavaroiden ja palvelujen myynti

| Milj. €                  | 2011 | 2010 |
|--------------------------|------|------|
| <b>Tavaroiden myynti</b> |      |      |
| Hallitus ja johto        | 37,3 | 35,9 |
| Yhteensä                 | 37,3 | 35,9 |

| Milj. €                  | 2011 | 2010 |
|--------------------------|------|------|
| <b>Palvelujen myynti</b> |      |      |
| Osakkuusyritykset        | 2,2  | 1,5  |
| Hallitus ja johto        | 4,6  | 4,4  |
| Keskon Eläkekassa        | 0,5  | 1,1  |
| Yhteensä                 | 7,3  | 7,0  |

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Konserniyhtiöt myyvät tavaroita ja palveluita heidän kontrolloimiltaan yrityksille.

Tilikauden aikana Kesko-konserni myi yhden kiinteistöyhtiön Eläkekassalle. Kesko-konsernilla on kiinteistöyhtiöltä 39,7 milj. euron lainasaaminen. Lainan korko on kolmen kuukauden Euribor + marginaali 0,5 % ja laina maksetaan takaisin vuoden 2012 aikana. Lainalla on kiinnitysvaraus.

Vuonna 2010 Kesko-konserni myi kahdeksan kiinteistöä konsernin osakkuusyritykselle Kruunuvuoren Satama Oy:lle. Kiinteistökauppojen kauppahinta oli yhteensä 59,9 miljoonaa euroa. Kesko-konsernin yhtiöt vuokrasivat kiinteistöt Kesko-konsernin yhtiöiden käyttöön pääosin 15 vuoden vuokrasopimuksilla jatko-optioin. Konsernille syntynyt myyntivoitto 13,8 milj. euroa esitettiin kertaluonteisena eränä liiketoiminnan muissa tuotoissa.

Tavaroiden ja palvelujen myynnit lähipiirille ovat toteutuneet yleisillä markkinaehdoilla ja perustuvat markkinahintoihin.

#### Tavaroiden ja palvelujen ostot

| Milj. €                 | 2011 | 2010 |
|-------------------------|------|------|
| <b>Tavaroiden ostot</b> |      |      |
| Hallitus ja johto       | 2,5  | 2,1  |
| Eläkekassa              | -    | 1,6  |
| Yhteensä                | 2,5  | 3,7  |

| Milj. €                 | 2011 | 2010 |
|-------------------------|------|------|
| <b>Palvelujen ostot</b> |      |      |
| Osakkuusyritykset       | 4,7  | 2,9  |
| Hallitus ja johto       | 0,1  | 0,1  |
| Yhteensä                | 4,8  | 3,0  |

Liiketoiminnan muihin kuluihin sisältyy Kesko-konsernin maksamia vuokratulujä Keskon Eläkekassalle 16,2 milj. euroa (32,2 milj. euroa) ja osakkuusyrityksille 9,9 milj. euroa (4,4 milj. euroa).

Vuonna 2010 Kesko-konserni osti kolmen kiinteistöyhtiön osakekannan ja yhden kiinteistön Keskon Eläkekassalta. Velaton kauppahinta oli 125,5 milj. euroa, kun kiinteistöyhtiöiden velat Keskon Eläkekassalle siirtyivät Kesko-konsernin vastattavaksi.

**Liiketoiminnan muut tuotot**

| Milj. €           | 2011       | 2010       |
|-------------------|------------|------------|
| Osakkuusyritykset | 0,0        | 0,1        |
| Hallitus ja johto | 1,3        | 0,9        |
| Eläkekassa        | 0,1        | 0,0        |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>1,5</b> | <b>0,9</b> |

**Liiketoiminnan muut kulut**

| Milj. €             | 2011        | 2010        |
|---------------------|-------------|-------------|
| Osakkuusyritykset   | 9,9         | 4,4         |
| Eläkekassa          | 16,2        | 32,2        |
| Muu lähipiiriläinen | 1,1         | 0,9         |
| <b>Yhteensä</b>     | <b>27,2</b> | <b>37,5</b> |

**Rahoituskulut**

| Milj. €           | 2011       | 2010       |
|-------------------|------------|------------|
| Osakkuusyritykset | 0,4        | 0,3        |
| Eläkekassa        | 0,6        | 0,0        |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>1,0</b> | <b>0,3</b> |

**Lyhytaikaiset saamiset**

| Milj. €           | 2011       | 2010       |
|-------------------|------------|------------|
| Osakkuusyritykset | 0,1        | 0,0        |
| Hallitus ja johto | 3,7        | 2,6        |
| Eläkekassa        | -          | 0,1        |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>3,9</b> | <b>2,7</b> |

Keskon hallituksen jäseniä toimii K-kauppiaina. Keskon myynnistä heidän kontrolloimilleen yrityksille syntyneet saamiset olivat tilinpäätöspäivänä 3,7 milj.euroa (2,6 milj.euroa). Saamisten vakuutena on Keskon osakkuusyhtiön Vähittäiskaupan Takaus Oy:n antama tililuottovakuus, jonka enimmäismäärä on aina rajoitettu Vähittäiskaupan Takauksen K-kauppiasyritykseltä ja -yrittäjältä saaman vastavakuuden realisointiarvoon. Vastavakuuden arvo oli tilikauden päättyessä 3,4 milj. euroa (4,8 milj. euroa).

**Muut lyhytaikaiset velat**

| Milj. €           | 2011        | 2010        |
|-------------------|-------------|-------------|
| Osakkuusyritykset | 35,5        | 34,4        |
| Hallitus ja johto | 1,2         | 0,9         |
| Eläkekassa        | 8,2         | 49,3        |
| <b>Yhteensä</b>   | <b>44,9</b> | <b>84,6</b> |

Muihin lyhytaikaisiin velkoihin sisältyy mm. ketjuhyvitysvelkoja K-kauppiaina toimivien kolmen Keskon hallituksen jäsenen kontrolloimille yrityksille. Ketjuhyvitystä maksetaan jälkikäteen toteutuneiden vuosiosojen ja toiminnan laatuun liittyvien kriteerien perusteella.

Lisäksi Keskolla on pitkäaikaista saamista kiinteistöosakkuusyhtiöltä 1,5 milj. euroa.

**JOHDON TYÖSUHDE-ETUUKSET**

**Hallituksen palkkiot**

| Tuhat €                              | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------|------|------|
| Heikki Takamäki, puheenjohtaja       | 86,5 | 87,0 |
| Seppo Paatelainen, varapuheenjohtaja | 59,0 | 59,0 |
| Esa Kiiskinen                        | 42,0 | 42,0 |
| Ilpo Kokkila                         | 43,0 | 44,0 |
| Mikko Kosonen                        | 44,5 | 44,0 |
| Maarit Näkyvä                        | 44,5 | 46,0 |
| Rauno Törrönen                       | 42,0 | 42,0 |

**Pääjohtajan ja konsernijohtoryhmän palkat ja palkkiot**

| Tuhat €                           | 2011    | 2010    |
|-----------------------------------|---------|---------|
| Matti Halmesmäki, pääjohtaja      | 1 002,4 | 855,2   |
| Konsernijohtoryhmä (muut jäsenet) | 2 073,6 | 1 872,2 |

**OSAKKEISIIN PERUSTUVAT SUORITUKSET**

Pääjohtajalla oli 31.12.2011 optio-oikeuksia 130 000 kappaletta. Jos pääjohtajan optio-oikeuksilla merkittäisiin osakkeita, olisi optio-osuuksien osuus 0,13 % osakkeista ja 0,03 % kaikista äänistä. Konsernijohtoryhmän muilla jäsenillä oli 31.12.2011 myönnettyjä optio-oikeuksia yhteensä 294 750 kappaletta. Konsernijohtoryhmän jäsenen optio-oikeuksilla on samanaiset ehdot ja vapaakirjautumisajat kuin muilla johdon optio-ohjelmiin kuuluvilla optio-oikeuksilla.

**ELÄKE-ETUUKSET**

Pääjohtaja ja muut konsernijohtoryhmän jäsenet ovat kolmea (3) jäsentä lukuun ottamatta Keskon Eläkekassan vuonna 1998 suljetun A-osaston jäseniä ja heidän eläkkeensä määräytyvät sen sääntöjen ja heidän kunkin johtajasopimuksen mukaisesti. Heidän eläkkeensä on etuusperusteinen. Kolme jäsenistä on tullut Keskon vuoden 1998 jälkeen ja heidän eläkkeensä määräytyy yleisten työntekijän eläkkeisiin Suomessa sovellettavien säännösten (TyEL) mukaisesti.

**IRTISANOMISEN YHTEYDESSÄ SUORITETTAVAT ETUUKSET**

Pääjohtajalla ja muilla konsernijohtoryhmän jäsenillä on yhtiön irtisanoessa oikeus irtisanomisajan rahapalkkaan ja luontoisetuihin sekä erilliseen kertakaikkiseen irtisanomiskorvaukseen, joka määräytyy johtajan irtisanomiskuukauden rahapalkan ja luontoisetujen perusteella. Irtisanomiskorvaus samoin kuin annetut optio-oikeudet tai niiden perusteella saadut tulot eivät ole osa johtajan palkkaa eikä niitä oteta huomioon irtisanomisajan palkan, irtisanomiskorvauksen tai eläkkeelle siirryttäessä eläkepalkan määrittämisessä. Johtajan itse irtisanoutuessa hän on oikeutettu ainoastaan irtisanomisajan palkkaan luontoisetuineen. Toimisuhteen päättyessä eläkkeelle siirtymiseen johtaja saa sopimuksensa mukaista eläkettä, ei muita korvauksia.

**LIITE 41**

**MUUT LIITETIEDOT**

**TILINPÄÄTÖSPÄIVÄN JÄLKEISET TAPAHTUMAT**

Tilinpäätöspäivän jälkeen konsernissa ei ole ollut merkittäviä tapahtumia.

## LIITE 42

## TYTÄRYHTIÖT JA OSAKKUUSYRITYKSET 31.12.2011

## OSUDET SAMAN KONSERNIN YRITYKSISSÄ

| Emoyhtiön omistamat                      | Kotipaikka     | Konsernin omistus-<br>osuus % | Emoyhtiön omistus-<br>osuus % | Muiden konserniyritysten omistamat        | Kotipaikka       | Konsernin omistus-<br>osuus % | Emoyhtiön omistus-<br>osuus % |
|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|---|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Anttila Oy                               | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Ansami OOO                                | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |
| Asunto Oy Kirkkonummen Västeruddintie 33 | Kirkkonummi    | 100,00                        | 100,00                        | Antti SIA                                 | Riika, Latvia    | 100,00                        |                               |
| Indoor Group Oy                          | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Anttila AS                                | Viljandi, Viro   | 100,00                        |                               |
| Intersport Finland Oy                    | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Asko Möbler AB                            | Huddinge, Ruotsi | 100,00                        |                               |
| Johaston Oy                              | Helsinki       | 80,00                         | 80,00                         | Auto-Span Oy                              | Helsinki         | 100,00                        |                               |
| Kenkäkesko Oy                            | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Bansemko OOO                              | Moskova, Venäjä  | 100,00                        |                               |
| Keslog Oy                                | Helsinki       | 100,00                        | 54,95                         | Barker-Littoinen Oy                       | Espoo            | 100,00                        |                               |
| Kestra Kiinteistöpalvelut Oy             | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Bruland Bygg AS                           | Förde, Norja     | 66,31                         |                               |
| Kiinteistö Oy Helsingin Satamakatu 3     | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Byggmakker Distribusjon AS                | Ski, Norja       | 100,00                        |                               |
| Kiinteistö Oy Kemin Asemakatu 4          | Kemi           | 66,50                         | 66,50                         | Byggmakker Norge AS                       | Oslo, Norja      | 100,00                        |                               |
| Kiinteistö Oy Lahden Lyhytkatu 1*        | Lahti          | 50,00                         | 50,00                         | Cassa Oy                                  | Helsinki         | 100,00                        |                               |
| Kiinteistö Oy Sunan Hallitalo            | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Daugavkrasts M SIA                        | Riika, Latvia    | 100,00                        |                               |
| Kiinteistö Oy Voisalmien Liiketalo       | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Fiesta Real Estate AS                     | Tallinna, Viro   | 100,00                        |                               |
| Kiinteistö Oy Välivainion Ostoskeskus    | Oulu           | 65,97                         | 65,97                         | Hasti-Ari AS                              | Ski, Norja       | 100,00                        |                               |
| K-instituutti Oy                         | Helsinki       | 72,00                         | 72,00                         | Hauhon Kiinteistö- ja Kauppakeskus Oy     | Hämeenlinna      | 100,00                        |                               |
| Klintcenter Ab                           | Maarianhamina  | 100,00                        | 100,00                        | Ikosen OÜ                                 | Tallinna, Viro   | 100,00                        |                               |
| Konekesko Oy                             | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Indoor Group AS                           | Tallinna, Viro   | 100,00                        |                               |
| K-Plus Oy                                | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Indoor Group SIA                          | Riika, Latvia    | 100,00                        |                               |
| K-talousohjelmakeskus Oy                 | Helsinki       | 100,00                        | 51,02                         | Insofa Oy                                 | Lahti            | 100,00                        |                               |
| Musta Pörssi Oy                          | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Johaston OOO                              | Moskova, Venäjä  | 80,00                         |                               |
| Plussa OÜ                                | Tallinna, Viro | 100,00                        | 100,00                        | Kamenka OOO                               | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |
| Rautakesko Oy                            | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | K-citymarket Oy                           | Helsinki         | 100,00                        |                               |
| Ruokakesko Oy                            | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Keru Kiinteistöt Oy                       | Helsinki         | 100,00                        |                               |
| Sincera Oy                               | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Kesko Food Russia Holding Oy              | Helsinki         | 100,00                        |                               |
| VV-Auto Group Oy                         | Helsinki       | 100,00                        | 100,00                        | Kesko Food Rus OOO                        | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kesko Real Estate Latvia SIA              | Riika, Latvia    | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kesko Real Estate OOO                     | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kespro Oy                                 | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kestroy 1 ZAO                             | Moskova, Venäjä  | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | KFR Real Estate 1 OOO                     | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Arolan Risteys              | Kouvola          | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Furupuro                    | Vantaa           | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Hannunhelmi                 | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Keravan Alikekavantie 77    | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Lahden Karisma              | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Lappeenrannan Oksasenkatu 4 | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Liike-Jaako                 | Rovaniemi        | 67,88                         |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Mesta Oy                       | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Mäntyharjun Liiketori       | Mäntyharju       | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Pajalantie 19               | Järvenpää        | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Piispansilta                | Espoo            | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Pälkäneen Liikekeskus       | Pälkäne          | 79,98                         |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Saarijärven Postitalo       | Saarijärvi       | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Sarviniitynkatu 4           | Kerava           | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Tampuri                     | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Tarkkaiikka                 | Oulu             | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Kiinteistö Oy Vantaan Kiitoradantie 2     | Vantaa           | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | K-maatalouskaupat Oy                      | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Knuto AS                                  | Ski, Norja       | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Konekesko Eesti AS                        | Tallinna, Viro   | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Konekesko Holding Oy                      | Helsinki         | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Konekesko Latvija SIA                     | Riika, Latvia    | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Konekesko Lietuva UAB                     | Vilna, Liettua   | 100,00                        |                               |
|  |                |                               |                               | Konekesko OOO                             | Pietari, Venäjä  | 100,00                        |                               |

| Muiden konserniyritysten omistamat   | Kotipaikka          | Konsernin omistus-osuus % | Emoyhtiön omistus-osuus % |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| Konsoma JLLC                         | Minsk, Valko-Venäjä | 8,94                      |                           |
| K Prof SIA                           | Riika, Latvia       | 100,00                    |                           |
| K rauta SIA                          | Riika, Latvia       | 100,00                    |                           |
| K-rauta AB                           | Tukholma, Ruotsi    | 100,00                    |                           |
| K-rauta Fastigheter i Malmö AB       | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter AB                    | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Eskilstuna AB       | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Halmstad AB         | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Järfälla AB         | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Linköping AB        | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Norrbotten AB       | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Sundsvall AB        | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Täby AB             | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Umeå AB             | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter i Uppland AB          | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Fastigheter Servicekontor AB      | Sollentuna, Ruotsi  | 100,00                    |                           |
| KR Group OOO                         | Pietari, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| Krona OOO                            | Pietari, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| Limingan Portti 1 Oy                 | Liminka             | 100,00                    |                           |
| Loimaan maatalous- ja rautakauppa Oy | Helsinki            | 100,00                    |                           |
| Malmintorin Pysäköintitalo Oy*       | Helsinki            | 99,91                     |                           |
| Match-Point OOO                      | Pietari, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| Mežciems Real Estate SIA             | Riika, Latvia       | 100,00                    |                           |
| Midgard OOO                          | Pietari, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| Norgros Handel AS                    | Lilleström, Norja   | 100,00                    |                           |
| OMA OOO                              | Minsk, Valko-Venäjä | 8,94                      |                           |
| Pikoil Oy                            | Helsinki            | 100,00                    |                           |
| Polo LS SIA                          | Riika, Latvia       | 100,00                    |                           |
| Rake Bergen AS                       | Oslo, Norja         | 100,00                    |                           |
| Rake Eiendom AS                      | Oslo, Norja         | 100,00                    |                           |
| Rautakesko AS                        | Tallinna, Viro      | 100,00                    |                           |
| Rautakesko A/S                       | Riika, Latvia       | 100,00                    |                           |
| Romos Holdingas UAB                  | Kaunas, Liettua     | 8,94                      |                           |
| Senukai UAB                          | Kaunas, Liettua     | 49,61                     |                           |
| Senuku Prekybos Centras UAB          | Vilna, Liettua      | 50,00                     |                           |
| Senuku Tirdzniecibas Centrs SIA      | Riika, Latvia       | 50,00                     |                           |
| SPC Holding UAB                      | Kaunas, Liettua     | 50,00                     |                           |
| Stroymaster Holding Finland Oy       | Helsinki            | 100,00                    |                           |
| Stroymaster ZAO                      | Pietari, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| SunRetail ZAO                        | Moskova, Venäjä     | 100,00                    |                           |
| Suomenojan Kauppakeskus Oy           | Espoo               | 100,00                    |                           |

| Muiden konserniyritysten omistamat | Kotipaikka      | Konsernin omistus-osuus % | Emoyhtiön omistus-osuus % |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Tampereen Länsikeskus Oy           | Tampere         | 100,00                    |                           |
| Tarondi Estate OOO                 | Moskova, Venäjä | 100,00                    |                           |
| TP Real Estate SIA                 | Riika, Latvia   | 100,00                    |                           |
| Trøgstadveien 13 AS                | Ski, Norja      | 100,00                    |                           |
| Turun VV-Auto Oy                   | Helsinki        | 100,00                    |                           |
| Ural OOO                           | Pietari, Venäjä | 100,00                    |                           |
| Verdal Eiendom AS                  | Ski, Norja      | 100,00                    |                           |
| VV-Autotalot Oy                    | Helsinki        | 100,00                    |                           |

**OSAKKUUSYRITYKSET**

| Emoyhtiön omistamat                               | Kotipaikka | Konsernin omistus-osuus % | Emoyhtiön omistus-osuus % |
|---|------------|---------------------------|---------------------------|
| Graanin Liikekeskus Oy                            | Mikkeli    | 50,00                     | 50,00                     |
| Itäkeskuksen Pysäköintitalo Oy*                   | Helsinki   | 36,16                     | 36,16                     |
| Kiinteistö Oy Itäaukio                            | Lahti      | 26,20                     | 26,20                     |
| Kiinteistö Oy Janakkalan Linnatuuli               | Janakkala  | 29,86                     | 29,86                     |
| Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti            | Joensuu    | 22,77                     | 22,77                     |
| Kiinteistö Oy Mellunmäen Liike- ja toimintakeskus | Helsinki   | 23,42                     | 23,42                     |
| Kiinteistö Oy Ulvilan Hansa*                      | Ulvila     | 42,41                     | 42,41                     |
| Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus*          | Vantaa     | 27,81                     | 27,81                     |
| Kruunuvuoren Satama Oy                            | Helsinki   | 49,00                     | 49,00                     |
| Valluga-sijoitus Oy                               | Helsinki   | 39,00                     | 39,00                     |
| Vähittäiskaupan Takaus Oy                         | Helsinki   | 34,35                     | 34,35                     |
| Vähittäiskaupan Tilipalvelu VTP Oy                | Helsinki   | 30,00                     | 30,00                     |

**Muiden konserniyritysten omistamat**

|  |           |       |  |
|--|-----------|-------|--|
| Kiinteistö Oy Lahden Teollisuuskeskus* | Lahti     | 48,32 |  |
| Talo Oy Kalevanpuisto*                 | Kuopio    | 47,60 |  |
| Toomax Asia Ltd.                       | Hong Kong | 25,00 |  |
| TOOMAXX Handels GmbH                   | Saksa     | 25,00 |  |

\* Yhteisessä määräysvallassa olevat keskinäiset kiinteistöyhtiöt, jotka yhdistellään rivi riviltä

## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖS (FAS)

## EMOYHTIÖN TULOSLASKELMA

| €   | 1.1.–31.12.2011       | 1.1.–31.12.2010       |
|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>Liikevaihto</b>                                | <b>25 621 748,61</b>  | <b>22 902 406,32</b>  |
| Liiketoiminnan muut tuotot                        | 123 529 699,73        | 203 915 958,89        |
| Materiaalit ja palvelut                           | 189,39                | -251,91               |
| Henkilöstökulut                                   | -14 739 739,34        | 84 202 193,58         |
| Poistot ja arvonalentumiset                       | -15 912 629,43        | -18 950 307,10        |
| Liiketoiminnan muut kulut                         | -99 201 860,46        | -112 216 261,62       |
| <b>Liikevoitto</b>                                | <b>19 297 408,50</b>  | <b>179 853 738,16</b> |
| Rahoitustuotot ja -kulut                          | 13 569 860,15         | 11 316 516,87         |
| <b>Voitto ennen satunnaisia eriä</b>              | <b>32 867 268,65</b>  | <b>191 170 255,03</b> |
| Satunnaiset erät                                  | 103 123 780,45        | 51 637 711,18         |
| <b>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</b> | <b>135 991 049,10</b> | <b>242 807 966,21</b> |
| Tilinpäätössiirrot                                | 222 906,59            | 11 578 899,13         |
| <b>Voitto ennen veroja</b>                        | <b>136 213 955,69</b> | <b>254 386 865,34</b> |
| Tuloverot   | -35 660 765,71        | -64 854 150,69        |
| <b>Tilikauden voitto</b>                          | <b>100 553 189,98</b> | <b>189 532 714,65</b> |

## EMOYHTIÖN TASE

| €  | 31.12.2011              | 31.12.2010              |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>VASTAAVAA</b>                         |                         |                         |
| <b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>                 |                         |                         |
| <b>AINEETTOMAT HYÖDYKKEET</b>            |                         |                         |
| Aineettomat oikeudet                     | 124 834,67              | 199 906,39              |
| Muut pitkävaikutteiset menot             | 9 893 042,86            | 4 313 388,19            |
| Ennakkomaksut                            | 1 976 928,89            | 1 736 613,77            |
|  | 11 994 806,42           | 6 249 908,35            |
| <b>AINEELLISET HYÖDYKKEET</b>            |                         |                         |
| Maa- ja vesialueet                       | 81 256 474,49           | 80 873 372,49           |
| Rakennukset ja rakennelmat               | 207 339 953,84          | 205 180 300,54          |
| Koneet ja kalusto                        | 3 554 390,98            | 2 863 976,71            |
| Muut aineelliset hyödykkeet              | 5 213 897,51            | 5 293 574,24            |
| Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat | 4 307 434,52            | 2 840 181,75            |
|  | 301 672 151,34          | 297 051 405,73          |
| <b>SIIJOITUKSET</b>                      |                         |                         |
| Osuudet saman konsernin yrityksissä      | 290 885 444,71          | 290 883 006,31          |
| Osuudet omistusyhteisyrityksissä         | 50 428 962,48           | 50 428 962,48           |
| Muut sijoitukset                         | 12 367 622,37           | 11 269 659,86           |
|  | 353 682 029,56          | 352 581 628,65          |
| <b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>               |                         |                         |
| <b>SAAMISET</b>                          |                         |                         |
| <b>Pitkäaikainen</b>                     |                         |                         |
| Saamiset saman konsernin yrityksiltä     | 354 779 677,39          | 301 952 665,95          |
| Saamiset omistusyhteisyrityksiltä        | 1 546 010,01            | 1 546 010,01            |
|  | 356 325 687,40          | 303 498 675,96          |
| <b>Lyhytaikainen</b>                     |                         |                         |
| Myyntisaamiset                           | 120 317,26              | 133 107,69              |
| Saamiset saman konsernin yrityksiltä     | 704 423 650,80          | 419 278 113,48          |
| Saamiset omistusyhteisyrityksiltä        | 80 421,63               | 1 031 965,85            |
| Lainasaamiset                            | 39 654 941,99           | -                       |
| Muut saamiset                            | 247 336,90              | 529 725,06              |
| Siirtosaamiset                           | 36 354 322,90           | 34 266 780,47           |
|  | 780 880 991,48          | 455 239 692,55          |
| <b>RAHOITUSARVOPAPERIT</b>               |                         |                         |
| Muut arvopaperit                         | 240 812 775,14          | 762 309 168,71          |
| <b>RAHAT JA PANKKISAAMISET</b>           | 44 094 169,82           | 11 311 650,71           |
| <b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>                | <b>2 089 462 611,16</b> | <b>2 188 242 130,66</b> |

| €                                   | 31.12.2011              | 31.12.2010              |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>VASTATTAVAA</b>                  |                         |                         |
| <b>OMA PÄÄOMA</b>                   |                         |                         |
| Osakepääoma                         | 197 282 584,00          | 197 282 584,00          |
| Ylikurssirahasto                    | 197 498 010,90          | 197 498 010,90          |
| Muut rahastot                       | 243 503 433,05          | 243 415 795,55          |
| Edellisten tilikausien voitto       | 757 495 654,85          | 719 178 076,45          |
| Tilikauden voitto                   | 100 553 189,98          | 189 532 714,65          |
|                                     | 1 496 332 872,78        | 1 546 907 181,55        |
| <b>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ</b> |                         |                         |
| Poistoero                           | 79 810 615,60           | 80 033 522,19           |
| <b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>         |                         |                         |
| Muut pakolliset varaukset           | 308 363,01              | 2 004 418,01            |
| <b>VIERAS PÄÄOMA</b>                |                         |                         |
| <b>Pitkäaikainen</b>                |                         |                         |
| Suunnatut velkakirjalainat          | 100 418 410,04          | 100 418 410,04          |
| Lainat rahoituslaitoksilta          | 25 793 139,03           | 32 689 235,40           |
| Muut velat pitkäaikainen            | 12 651,73               | 13 200,00               |
|                                     | 126 224 200,80          | 133 120 845,44          |
| <b>Lyhytaikainen</b>                |                         |                         |
| Lainat rahoituslaitoksilta          | 7 147 962,83            | -                       |
| Saadut ennakot                      | 37 165,30               | 1 109,73                |
| Ostovelat                           | 4 068 791,84            | 2 745 213,39            |
| Velat saman konsernin yrityksille   | 319 714 249,62          | 373 586 139,84          |
| Velat omistusyhteisyrityksille      | 35 543 101,97           | 34 211 919,86           |
| Muut velat                          | 6 741 000,02            | 4 934 194,55            |
| Siirtovelat                         | 13 534 287,39           | 10 697 586,10           |
|                                     | 386 786 558,97          | 426 176 163,47          |
| <b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>         | <b>2 089 462 611,16</b> | <b>2 188 242 130,66</b> |



## EMOYHTIÖN RAHAVIRTALASKELMA

| €   | 1.1.–31.12.2011        | 1.1.–31.12.2010        |
|---|------------------------|------------------------|
| <b>Liiketoiminnan rahavirta</b>                                 |                        |                        |
| Voitto ennen satunnaisia eriä                                   | 32 867 268,65          | 191 170 255,03         |
| Oikaisut:   |                        |                        |
| Suunnitelman mukaiset poistot                                   | 15 912 629,43          | 17 434 923,06          |
| Rahoitustuotot ja -kulut  | -13 569 860,15         | -13 813 089,93         |
| Muut oikaisut   | -1 726 000,62          | -69 584 215,55         |
|   | 33 484 037,31          | 125 207 872,61         |
| Käyttöpääoman muutos  |                        |                        |
| Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys/vähennys (-/+) | 3 320 954,86           | -1 088 925,27          |
| Koroton lyhytaikainen velka, lisäys/vähennys (+/-)              | -571 717,25            | 11 765 141,48          |
|   | 2 749 237,61           | 10 676 216,21          |
| Maksetut korot  | -18 981 566,75         | -16 082 754,25         |
| Saadut korot  | 35 143 055,26          | 25 698 497,53          |
| Saadut osingot  | 105 961,20             | 21 851,99              |
| Maksetut verot  | -40 676 089,59         | -103 242 413,51        |
|   | -24 408 639,88         | -93 604 818,24         |
| <b>Liiketoiminnan rahavirta</b>                                 | <b>11 824 635,04</b>   | <b>42 279 270,58</b>   |
| <b>Investointien rahavirta</b>                                  |                        |                        |
| Investoinnit muihin sijoituksiin                                | -427 410,59            | -4 494 826,00          |
| Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin         | -22 247 633,99         | -7 342 155,49          |
| Pitkäaikaisten saamisten lisäys                                 | -52 827 011,44         | 0,00                   |
| Pitkäaikaisten saamisten vähennys                               | 0,00                   | 107 916 292,15         |
| Tytäryhtiön hankinta  | -5 651 403,87          | -27 381 743,56         |
| Tytäryhtiön myynti  | 3 800,00               | 1 934 425,00           |
| Osakkuusyhtiön hankinta   | 0,00                   | -32 669 166,40         |
| Osakkuusyhtiön myynti   | 0,00                   | 6 727,52               |
| Luovutustulot muista sijoituksista                              | 0,00                   | 411 370,00             |
| Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot         | 1 696 049,13           | 103 295 518,59         |
| <b>Investointien rahavirta</b>                                  | <b>-79 453 610,76</b>  | <b>141 676 441,81</b>  |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                                    |                        |                        |
| Lyhytaikaisten velkojen lisäys/vähennys (+/-)                   | -42 791 255,48         | 114 638 294,24         |
| Pitkäaikaisten velkojen lisäys/vähennys (+/-)                   | -6 896 644,64          | -5 492 357,02          |
| Lyhytaikaisten korollisten saamisten lisäys/vähennys (-/+)      | -323 916 887,35        | -120 104 979,56        |
| Lyhytaikaiset rahamarkkinasijoitukset                           | 199 649 938,45         | -112 971 602,17        |
| Maksetut osingot  | -128 233 679,60        | -88 547 166,90         |
| Saadut ja maksetut konserniavustukset                           | 103 123 780,45         | 51 637 711,18          |
| Svop-rahaston lisäys  | 87 637,50              | 4 208 314,54           |
| Omien osakkeiden rahaston lisäys                                | -22 863 905,23         | 0,00                   |
| Muut  | 302 338,55             | -14 132 237,45         |
| <b>Rahoituksen rahavirta</b>                                    | <b>-221 538 677,35</b> | <b>-170 764 023,14</b> |
| <b>Rahavarojen muutos</b>                                       | <b>-289 167 653,07</b> | <b>13 191 689,25</b>   |
| <b>Rahavarat 1.1.</b>   | <b>438 579 485,23</b>  | <b>425 387 795,98</b>  |
| <b>Rahavarat 31.12.</b>   | <b>149 411 832,16</b>  | <b>438 579 485,23</b>  |

## EMOYHTIÖN TILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

**TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISPERIAATTEET**

Kesko Oyj:n tilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain (FAS) mukaisesti.

**PYSYVÄT VASTAAVAT****AINEETTOMAT HYÖDYKKEET**

Aineettomat hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla.

**Poistoajat**

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Muut pitkävaikutteiset menot | 5–20 vuotta |
| ATK-ohjelmistot ja lisenssit | 3–5 vuotta  |

**AINEELLISET HYÖDYKKEET**

Aineelliset hyödykkeet on merkitty taseeseen hankintamenoon vähennettynä suunnitelman mukaisilla poistoilla.

**Poistoajat**

Suunnitelman mukaiset poistot on laskettu tasapoistona aineellisten hyödykkeiden taloudellisen pitoajan perusteella alkuperäisestä hankintahinnasta.

**Poistoaikoina on käytetty**

|                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| Rakennukset ja rakennelmat  | 10–33 vuotta             |
| Rakennusten osat            | 8 vuotta                 |
| Koneet ja kalusto           | 25 %:n menojäännöspoisto |
| Autot                       | 5 vuotta                 |
| Tietotekniset kalustot      | 3–5 vuotta               |
| Muut aineelliset hyödykkeet | 5–14 vuotta              |

Maa-alueista ei ole tehty poistoja. Suunnitelman mukaiset poistot ja poistoeron muutos yhteensä vastaavat EVL-poistoja. Poistoeron muutos on käsitelty tilinpäätössiirtoina.

**RAHOITUSOMAISUUDEN ARVOSTUS**

Rahoitusomaisuusarvopaperit on arvostettu hankintamenoon tai sitä alempaan käypään arvoon.

**VALUUTTAMÄÄRÄISET ERÄT**

Valuuttamääräiset erät on muutettu Suomen rahan määräisiksi tilinpäätöspäivän Euroopan Keskuspankin keskikurssin mukaan. Jos saaminen tai velka on sidottu kiinteään kurssiin, sitä on käytetty muuntamisessa. Kurssierot on kirjattu tilinpäätökseen tulosaikutteisesti.

**JOHDANNAISSOPIMUKSET****Korkojohdannaiset**

Korkojohdannaisia käytetään muokkaamaan lainojen korkosidonnaisuusaikaa. Tavoiteduraatio on kolme vuotta ja sen sallitaan vaih-

della puolentoista ja neljän vuoden välillä. Korkojohdannaisista aiheutuneet kassavirrat kirjataan tilikauden aikana korkotuotoiksi tai -kuluiksi sulkemispäivän mukaan. Tilinpäätöksessä avoimet korkotermiini-, -futuuri-, -optio- ja -swap-sopimukset arvostetaan käypään arvoon, mutta realisoitumattomia arvonnousuja ei tulouteta. Mahdolliset arvostustappiot kirjataan korkokulukuksi.

**Valuuttajohdannaiset**

Valuuttajohdannaisia käytetään suojautumistarkoituksessa sekä translaatio- että transaktioriskiltä. Valuuttatermiinit arvostetaan tilinpäätöspäivän termiinikurssiin. Avoimien johdannaissopimusten kurssierot kirjataan rahoituseriin. Jos johdannaisella on suojattu valuuttamääräistä tase-erää, on arvonnousu kirjattu tase-erän muutosta vastaan. Optiosopimusten osalta preemiot sisältyvät taseen siirtyviin eriin, kunnes ne erääntyvät tai arvonnousu tilinpäätöspäivänä edellyttää tulokseen kirjaamista.

**Hyödykejohdannaiset**

Kesko Oyj:n tytäryhtiö Kestra Kiinteistöpalvelut Oy käyttää sähköjohdannaisia konsernin ja sen kauppioiden energiakustannusten tasaamiseen. Kesko Oyj on ulkoinen vastapuoli pankin kanssa tehdyissä sähköjohdannaisissa ja tekee sisäisen suojauksen vastaavaan hintaan tytäryhtiön kanssa. Kesko Oyj:llä ei missään vaiheessa ole johdannaispositiota eikä näin ollen myöskään tulosaikutusta. Sähkön hintariskiä tarkastellaan viiden vuoden aikajänteellä. Tilikauden aikana toimitetun sähkön hintaa suojaavien johdannaisten osalta arvonnousut kirjataan Keskossa rahoitustuottoihin ja -kuluihin. Tulevaisuuden ostoja suojaavien sopimusten realisoitumattomia voittoja ja tappioita ei ole kirjattu tuloslaskelmaan.

**ELÄKEJÄRJESTELYT**

Eläkemenot on kirjattu kuluksi tuloslaskelmaan koko tilikauden ajalta ja henkilöstön lakisääteinen eläketurva on hoidettu eläkeyhtiössä.

**PAKOLLISET VARAUKSET**

Pakollisina varauksina on taseessa esitetty eriä, joihin on sopimusten tai muutoin sitouduttu, mutta jotka eivät ole vielä realisoituneet. Pakollisten varausten muutokset sisältyvät tuloslaskelmaan. Konsernin harjoittaman liiketoiminnan käytöstä poistuneiden tyhjiin vuokratilojen vuokravastuu samoin kuin vastaavien tilojen ulkopuolisille vuokrauksesta aiheutuvat tappiot on käsitelty pakollisena varauksena.

**TULOVEROT**

Tuloveroihin sisältyvät tilikauden tuloksen perusteella lasketut tuloverot sekä aikaisemmilta tilikausilta maksuunpannut tai palautetut verot. Laskennallisia veroja ei sisällytetä emoyhtiön tuloslaskelmaan ja taseeseen.

## TULOSLASKELMAN LIITETIEDOT

| Milj. €                                  | 2011         | 2010         |
|--|--------------|--------------|
| <b>1. Liiketoiminnan muut tuotot</b>     |              |              |
| Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntivoitot | 0,0          | 66,3         |
| Vuokratuotot                             | 123,1        | 137,3        |
| Muut                                     | 0,4          | 0,3          |
| <b>Yhteensä</b>                          | <b>123,5</b> | <b>203,9</b> |

Tilikauden 2010 aikana Kesko Oyj myi omistamiaan kiinteistöjä osakkuus-yhtiölleen Kruunuvuoren Satama Oy:lle sekä Vakuutusyhtiö Ilmariselle.

## 2. Henkilökunnan lukumäärä keskimäärin

|                 |            |            |
|-----------------|------------|------------|
| Kesko Oyj       | 162        | 150        |
| <b>Yhteensä</b> | <b>162</b> | <b>150</b> |

## 3. Henkilöstökulut

|                       |              |             |
|-----------------------|--------------|-------------|
| Palkat ja palkkiot    | -12,3        | -9,9        |
| Henkilösivukulut      |              |             |
| Eläkekulut            | -1,8         | 94,6        |
| Muut henkilösivukulut | -0,6         | -0,5        |
| <b>Yhteensä</b>       | <b>-14,7</b> | <b>84,2</b> |

Kesko Oyj sai tilikauden 2010 aikana Keskon Eläkekassalta ylikatpalautuksena 94,9 milj. euroa.

## Johdon palkat ja palkkiot

|                     |            |            |
|---------------------|------------|------------|
| Toimitusjohtaja     | 1,0        | 0,9        |
| Hallituksen jäsenet | 0,4        | 0,4        |
| <b>Yhteensä</b>     | <b>1,4</b> | <b>1,2</b> |

Johdon palkat ja palkkiot on esitetty henkilöittäin eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

## 4. Poistot ja arvonalentumiset

|                                     |              |              |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Suunnitelman mukaiset poistot       | -15,9        | -17,4        |
| Arvonalentumiset, pysyvät vastaavat | -            | -1,5         |
| <b>Yhteensä</b>                     | <b>-15,9</b> | <b>-19,0</b> |

## 5. Liiketoiminnan muut kulut

|   |              |               |
|---|--------------|---------------|
| Vuokratulot                               | -67,8        | -80,5         |
| Markkinointikulut                         | -1,5         | -1,6          |
| Kiinteistöjen ja kauppapaikkojen hoito    | -7,2         | -8,0          |
| Tietoliikennekulut                        | -15,8        | -14,5         |
| Kiinteistöjen ja osakkeiden myyntitappiot | -            | -1,0          |
| Muut liikekulut                           | -6,9         | -6,5          |
| <b>Yhteensä</b>                           | <b>-99,2</b> | <b>-112,2</b> |

## Tilintarkastuspalkkiot

## KHT-yhteisö PricewaterhouseCoopers

|                        |            |            |
|------------------------|------------|------------|
| Tilintarkastuspalkkiot | 0,1        | 0,1        |
| Veroneuvonta           | 0,1        | 0,1        |
| Muut palkkiot          | 0,1        | 0,1        |
| <b>Yhteensä</b>        | <b>0,3</b> | <b>0,3</b> |

| Milj. €                                       | 2011        | 2010        |
|---|-------------|-------------|
| <b>6. Rahoitustuotot ja -kulut</b>            |             |             |
| Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista          |             |             |
| Osinkotuotot saman konsernin yrityksiltä      | 0,1         | -           |
| Osakkeiden myyntivoitot                       | -           | 0,3         |
| Tuotot pitkäaikaisista sijoituksista yhteensä | 0,1         | 0,3         |
| Muut korko- ja rahoitustuotot                 |             |             |
| Saman konsernin yrityksiltä                   | 23,9        | 15,7        |
| Muut  | 18,2        | 27,1        |
| Korko- ja rahoitustuotot yhteensä             | 42,1        | 42,8        |
| Korko- ja muut rahoituskulut                  |             |             |
| Saman konsernin yrityksille                   | -6,7        | -3,0        |
| Muut  | -21,9       | -28,8       |
| Korko- ja rahoituskulut yhteensä              | -28,7       | -31,7       |
| <b>Yhteensä</b>                               | <b>13,6</b> | <b>11,3</b> |

## 7. Satunnaisiin tuottoihin ja kuluihin sisältyvät erät

|                            |              |             |
|----------------------------|--------------|-------------|
| Saadut konserniavustukset  | 130,9        | 100,7       |
| Annetut konserniavustukset | -27,8        | -49,1       |
| <b>Yhteensä</b>            | <b>103,1</b> | <b>51,6</b> |

## 8. Tilinpäätössiirrot

|  |            |             |
|--|------------|-------------|
| Suunnitelman mukaisten ja verotuksessa tehtyjen poistojen erotus | 0,2        | 11,6        |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>0,2</b> | <b>11,6</b> |

## 9. Pakollisten varausten muutokset

|                                       |            |            |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Tyhjien tilojen vastaiset vuokramenot | 1,4        | 3,7        |
| Muut muutokset                        | 0,3        | 2,2        |
| <b>Yhteensä</b>                       | <b>1,7</b> | <b>5,8</b> |

## 10. Tuloverot

|                                     |              |              |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Tuloverot satunnaisista eristä      | -26,8        | -13,4        |
| Tuloverot varsinaisesta toiminnasta | -8,9         | -51,4        |
| <b>Yhteensä</b>                     | <b>-35,7</b> | <b>-64,9</b> |

## LASKENNALLISET VEROT

Laskennallisia verovelkoja ja -saamisia ei ole merkitty taseeseen. Niiden määrä ei ole olennainen.

## TASEEN LIITETIEDOT

| Milj. €                                    | 2011   | 2010   |
|--|--------|--------|
| <b>11. Aineettomat hyödykkeet</b>          |        |        |
| <b>Aineettomat hyödykkeet</b>              |        |        |
| Hankintameno 1.1.                          | 38,9   | 39,5   |
| Lisäykset                                  | 6,7    | 0,3    |
| Vähennykset                                | -10,4  | -1,1   |
| Siirrot erien välillä                      | 1,1    | 0,2    |
| Hankintameno 31.12.                        | 36,3   | 38,9   |
| Kertyneet poistot 1.1.                     | -35,1  | -34,0  |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot | 10,4   | 0,5    |
| Tilikauden poisto                          | -1,6   | -1,5   |
| Kertyneet poistot 31.12.                   | -26,3  | -35,1  |
| Kirjanpitoarvo 31.12.                      | 10,0   | 3,8    |
| <b>Ennakkomaksut</b>                       |        |        |
| Hankintameno 1.1.                          | 1,7    | 1,5    |
| Lisäykset                                  | 1,8    | 0,5    |
| Vähennykset                                | -0,5   | 0,0    |
| Siirrot erien välillä                      | -1,1   | -0,2   |
| Hankintameno 31.12.                        | 1,9    | 1,7    |
| Kirjanpitoarvo 31.12.                      | 2,0    | 1,7    |
| <b>12. Aineelliset hyödykkeet</b>          |        |        |
| <b>Maa- ja vesialueet</b>                  |        |        |
| Hankintameno 1.1.                          | 80,9   | 97,2   |
| Lisäykset                                  | 0,4    | 0,3    |
| Vähennykset                                | -      | -16,2  |
| Arvonalentuminen                           | -      | -0,5   |
| Hankintameno 31.12.                        | 81,3   | 80,9   |
| Kirjanpitoarvo 31.12.                      | 81,3   | 80,9   |
| <b>Rakennukset ja rakennelmat</b>          |        |        |
| Hankintameno 1.1.                          | 377,9  | 428,0  |
| Lisäykset                                  | 14,5   | 4,1    |
| Vähennykset                                | -16,4  | -56,3  |
| Siirrot erien välillä                      | 0,1    | 2,0    |
| Hankintameno 31.12.                        | 376,0  | 377,9  |
| Kertyneet poistot 1.1.                     | -172,7 | -194,8 |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot | 16,4   | 36,8   |
| Arvonalentuminen                           | -      | -1,0   |
| Tilikauden poisto                          | -12,4  | -13,6  |
| Kertyneet poistot 31.12.                   | -168,7 | -172,7 |
| Kirjanpitoarvo 31.12.                      | 207,3  | 205,2  |
| <b>Koneet ja kalusto</b>                   |        |        |
| Hankintameno 1.1.                          | 19,7   | 22,1   |
| Lisäykset                                  | 1,0    | 0,4    |
| Vähennykset                                | -3,4   | -2,9   |
| Siirrot erien välillä                      | 0,6    | 0,2    |
| Hankintameno 31.12.                        | 17,9   | 19,7   |
| Kertyneet poistot 1.1.                     | -16,8  | -18,2  |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot | 3,4    | 2,3    |
| Tilikauden poisto                          | -0,9   | -1,0   |
| Kertyneet poistot 31.12.                   | -14,3  | -16,8  |
| Kirjanpitoarvo 31.12.                      | 3,6    | 2,9    |

| Milj. €   | 2011  | 2010  |
|---|-------|-------|
| <b>Muut aineelliset hyödykkeet</b>  |       |       |
| Hankintameno 1.1.   | 12,8  | 13,7  |
| Lisäykset   | 0,8   | 0,3   |
| Vähennykset   | -0,8  | -1,3  |
| Siirrot erien välillä   | 0,1   | 0,1   |
| Hankintameno 31.12.   | 12,9  | 12,8  |
| Kertyneet poistot 1.1.  | -7,5  | -7,1  |
| Vähennysten ja siirtojen kertyneet poistot                                | 0,8   | 0,6   |
| Tilikauden poisto   | -1,0  | -1,1  |
| Kertyneet poistot 31.12.  | -7,7  | -7,5  |
| Kirjanpitoarvo 31.12.   | 5,2   | 5,3   |
| <b>Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat</b>                           |       |       |
| Hankintameno 1.1.   | 2,8   | 4,6   |
| Lisäykset   | 3,5   | 1,4   |
| Vähennykset   | -1,2  | -0,9  |
| Siirrot erien välillä   | -0,8  | -2,3  |
| Hankintameno 31.12.   | 4,3   | 2,8   |
| Kirjanpitoarvo 31.12.   | 4,3   | 2,8   |
| <b>Pysyvien vastaavien arvonorotukset</b>                                 |       |       |
| Tilikauden päättyessä Kesko Oyj:n taseeseen ei sisällynyt arvonorotuksia. |       |       |
| <b>13. Sijoitukset</b>  |       |       |
| <b>Osuudet konserniyrityksissä</b>  |       |       |
| Hankintameno 1.1.   | 290,9 | 264,1 |
| Lisäykset   | -     | 27,4  |
| Vähennykset   | -     | -0,6  |
| Hankintameno 31.12.   | 290,9 | 290,9 |
| Kirjanpitoarvo 31.12.   | 290,9 | 290,9 |
| <b>Osuudet omistusyhteisyrityksissä</b>                                   |       |       |
| Hankintameno 1.1.   | 50,4  | 17,8  |
| Lisäykset   | -     | 32,7  |
| Hankintameno 31.12.   | 50,4  | 50,4  |
| Kirjanpitoarvo 31.12.   | 50,4  | 50,4  |
| <b>Muut sijoitukset</b>   |       |       |
| Hankintameno 1.1.   | 12,0  | 8,0   |
| Lisäykset   | 0,4   | 4,5   |
| Vähennykset   | -     | -0,5  |
| Hankintameno 31.12.   | 12,4  | 12,0  |
| Kirjanpitoarvo 31.12.   | 12,4  | 12,0  |

Kesko Oyj:n omistukset muissa yrityksissä 31.12.2011 on esitetty eriteltynä konsernitilinpäätöksen liitetiedoissa.

| Milj. €                                     | 2011    | 2010  |
|---|---------|-------|
| <b>14. Saamiset</b>                         |         |       |
| <b>Saamiset saman konsernin yrityksiltä</b> |         |       |
| Pitkäaikainen                               |         |       |
| Lainasaamiset                               | 316,8   | 251,6 |
| Pääomalainat                                | 38,0    | 50,4  |
| Pitkäaikainen yhteensä                      | 354,8   | 302,0 |
| Lyhytaikainen                               |         |       |
| Myyntisaamiset                              | 2,5     | 1,6   |
| Lainasaamiset                               | 701,0   | 415,4 |
| Siirtosaamiset                              | 0,9     | 2,3   |
| Lyhytaikainen yhteensä                      | 704,4   | 419,3 |
| Yhteensä                                    | 1 059,2 | 721,2 |

Kesko Oyj on antanut pääomalainaa suoraan omistamilleen Indoor Group Oy:lle 10,0 milj. euroa, Kiinteistö Mesta Oy:lle 10,0 milj. euroa sekä Johaston Oy:lle 24,0 milj. euroa.

Indoor Group Oy:lle myönnetyn lainan laina-aika päättyy 31.3.2014. Lainan pääoma maksetaan takaisin viidessä yhtä suuressa erässä. Lainan pääoman takaisinmaksua sovelletaan ainoastaan, jos OYL 12 luvun 1 § 1 momentin asettamat edellytykset täyttyvät. Korko maksetaan ainoastaan, jos yhtiön vapaan oman pääoman ja kaikkien pääomallainojen määrä maksuhetkellä ylittää yhtiön viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistettavan tai sitä uudempaan tilinpäätökseen sisältyvän taseen mukaisen tappion määrän. Maksuedellytyksen täytyessä lainalle maksetaan kymmenen prosentin korko.

Kiinteistö Mesta Oy:lle myönnetty laina maksetaan takaisin ainoastaan, jos velallisen viimeksi päättyneeltä tilikaudelta vahvistettavan taseen mukaiselle sidotulle omalle pääomalle ja muille jakokelvottomille erille jää lainanmaksun jälkeen täysi kate.

Johaston Oy:lle myönnetyn lainan laina-aika päättyy 31.12.2016. Lainan pääoma maksetaan takaisin yhdessä erässä. Lainan pääoma maksetaan takaisin pääomallainan takaisinmaksulle laissa asetettujen vaatimusten täytyessä. Laina on koroton.

| Milj. €                                  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| <b>Saamiset omistusyhteisyrityksiltä</b> |      |      |
| Pitkäaikainen                            |      |      |
| Lainasaamiset                            | 1,5  | 1,5  |
| Lyhytaikainen                            |      |      |
| Lainasaamiset                            | 0,1  | 1,0  |
| Lyhytaikainen yhteensä                   | 0,1  | 1,0  |
| Yhteensä                                 | 1,6  | 2,6  |
| <b>Siirtosaamiset</b>                    |      |      |
| Verot                                    | 31,6 | 26,3 |
| Muut                                     | 4,8  | 8,0  |
| Yhteensä                                 | 36,4 | 34,3 |

| Milj. €                                   | 2011           | 2010           |
|---|----------------|----------------|
| <b>15. Oma pääoma</b>                     |                |                |
| Osakepääoma 1.1.                          | 197,3          | 196,6          |
| Merkinnät optio-oikeuksilla               | 0,0            | 0,6            |
| Osakepääoma 31.12.                        | 197,3          | 197,3          |
| Osakeanti, optio-oikeuksien käyttö 1.1.   | -              | -              |
| Lisäys                                    | 0,1            | 4,2            |
| Siirto osakepääomaan                      | -              | -0,6           |
| Siirto muut rahastot                      | -0,1           | -3,6           |
| Osakeanti, optio-oikeuksien käyttö 31.12. | -              | -              |
| Ylikurssirahasto 1.1.                     | 197,5          | 193,9          |
| Merkinnät optio-oikeuksilla               | -              | 3,6            |
| Ylikurssirahasto 31.12.                   | 197,5          | 197,5          |
| Muut rahastot                             |                |                |
| Käyttörahassto 1.1.                       | 243,4          | 243,4          |
| Käyttörahassto 31.12.                     | 243,4          | 243,4          |
| Sijoitetun vapaan pääoman rahasto 1.1     | -              | -              |
| Lisäys                                    | 0,1            | -              |
| Sijoitetun vapaan pääoman rahasto 31.12.  | 0,1            | -              |
| Muut rahastot 31.12.                      | 243,5          | 243,4          |
| Edellisten tilikausien voitto 1.1.        | 908,7          | 808,4          |
| Osingonjako                               | -128,2         | -88,5          |
| Omat osakkeet                             | -22,9          | -              |
| Siirto lahjoitusvaroihin                  | -0,1           | -0,7           |
| Edellisten tilikausien voitto 31.12.      | 757,5          | 719,2          |
| Tilikauden voitto                         | 100,6          | 189,5          |
| <b>Oma pääoma yhteensä</b>                | <b>1 496,4</b> | <b>1 546,9</b> |

Katsauskauden aikana B-osakkeiden lukumäärää on lisätty kaksi kertaa vuoden 2007 optio-ohjelmaan perustuvilla optio-oikeuksilla tehtyjä osakemerkintöjä vastaavasti. Lisäykset on tehty 31.5.2011 (2 750 B-osaketta, 64 267 euroa) ja 1.8.2011 (1 000 B-osaketta, 23 370 euroa) ja niistä on kerrottu saman päivän pörssi-ilmoituksilla. Merkityt osakkeet on otettu julkisen kaupankäynnin kohteeksi Helsingin Pörssin päälliställe yhdessä vanhojen B-osakkeiden kanssa 1.6.2011 ja 2.8.2011. Yhtiön osakkeista yhteensä saamat merkintähinnat 87 638 euroa on kirjattu yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

| <b>Laskelma voitonjakokelpoisista varoista</b> | 2011    | 2010    |
|--|---------|---------|
| Muut rahastot                                  | 243,5   | 243,4   |
| Edellisten tilikausien voitto                  | 757,5   | 719,2   |
| Tilikauden voitto                              | 100,6   | 189,5   |
| Yhteensä                                       | 1 101,6 | 1 152,1 |

#### Emoyhtiön osakepääoman jakautuminen

|            | Kpl        | Vasta-arvo euroa | Milj. euroa |
|------------|------------|------------------|-------------|
| A-osakkeet | 31 737 007 | 2,00             | 63,5        |
| B-osakkeet | 66 908 035 | 2,00             | 133,8       |
| Yhteensä   | 98 645 042 |                  | 197,3       |

| <b>Osakkeiden äänimäärät:</b> | <b>Ääniä</b> |
|-------------------------------|--------------|
| A-osake                       | 10           |
| B-osake                       | 1            |

## HALLITUKSEN VALTUUDET HANKKIA JA LUOVUTTAA OMIA OSAKKEITA

Hallituksella on varsinaisen yhtiökokouksen 4.4.2011 antama 30.9.2012 asti voimassa oleva valtuutus enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta. Lisäksi varsinainen yhtiökokous antoi hallitukselle 30.6.2014 asti voimassaolevan valtuutuksen päättää enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Varsinaisen yhtiökokouksen aiemmin 30.3.2009 myöntämä valtuutus antaa enintään 20 000 000 uutta B-osaketta maksua tai muuta vastiketta vastaan 30.3.2012 mennessä on edelleen voimassa. Osakkeiden hankkimisvaltuutuksen perusteella tilikauden aikana hankittiin Helsingin Pörssistä yhteensä 700 000 yhtiön omaa B-osaketta. Hankinnan aloittamisesta tiedotettiin 28.4.2011 pörssitiedotteella. Hankinnan etenemisestä tiedotettiin aina kunkin hankintapäivän pörssi-ilmoituksella. Osakkeista maksettu kokonaishinta oli 23,7 milj. euroa. Osakeantivaltuutusten perusteella ei ole annettu yhtiön osakkeita.

## OPTIOT

Osana johdon kannustus- ja sitouttamisjärjestelmää konsernilla on osakeoptiojärjestelyjä. Optio-oikeus antaa oikeuden merkitä yhden Kesko Oyj:n B-osakkeen optioehtojuksen mukaan määräytyvään hintaan ja optioehdoissa määrättyä aikana. Optio-oikeudet menetetään henkilön lähtiessä yrityksestä ennen optioihin liittyvän sitouttavan ajan päättymistä ellei hallitus yksittäistapauksessa päättä, että optio-oikeuden saaja voi pitää tarjoamisvelvollisuuden kohteena olevat optio-oikeutensa tai osan niistä.

## VUODEN 2007 OPTIO-OHJELMA

Varsinainen yhtiökokous päätti 26.3.2007 antaa vastikkeetta yhteensä 3 000 000 optio-oikeutta Kesko-konsernin johtoon kuuluville ja muille avainhenkilöille ja Kesko Oyj:n kokonaan omistamalle tytäryhtiölle. Optio-oikeuksien antamiselle oli yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, koska optio-oikeudet on tarkoitettu osaksi Keskon osakepohjaista kannustinjärjestelmää. Yksi optio-oikeus oikeuttaa merkitsemään yhden uuden Kesko Oyj:n B-osakkeen. Lisäksi ohjelmaan liittyy Keskon hallituksen optionsaajille asettama velvoite hankkia 25 %:lla optio-oikeuksista saaduista myyntituloista yhtiön osakkeita pysyväisluonteiseen omistukseen. Optio-oikeudet merkitään tunnuksilla 2007A, 2007B ja 2007C siten, että kussakin merkityssä erässä on 1 000 000 optio-oikeutta.

Osakkeiden merkintäajat ovat optio-oikeudella:

- 2007A 1.4.2010–30.4.2012
- 2007B 1.4.2011–30.4.2013
- 2007C 1.4.2012–30.4.2014

Osakkeen alkuperäinen merkintähinta optio-oikeudella 2007A on Kesko Oyj:n B-osakkeen vaihdolla painotettu keskikurssi Helsingin Pörssissä ajanjaksolla 1.4.–30.4.2007 (45,82 euroa), optio-oikeudella 2007B ajanjaksolla 1.4.–30.4.2008 (26,57 euroa) ja optio-oikeudella 2007C ajanjaksolla 1.4.–30.4.2009 (16,84 euroa). Optio-oikeuksilla merkittävien osakkeiden merkintähintoja alennetaan merkintähinnan määräytymisjakson alkamisen jälkeen ja ennen osakemerkintää päätettävien voiton- ja muun varojenjakojen määrällä kunkin varojenjaon täsmäytyspäivänä.

Vuoden 2010 osingonjaon jälkeen B-osakkeen merkintähinta optio-oikeudella 2007A oli vuoden 2011 lopussa 41,02 euroa, optio-oikeudella 2007B 23,37 euroa ja optio-oikeudella 2007C 14,64 euroa. Optio-ohjelman piirissä on noin 130 henkilöä.

## LIIKKEESEEN LASKETTUIJEN OPTIO-OIKEUKSIEN OSUUDET OSAKKEISTA JA ÄÄNISTÄ

Jos kaikilla toteutettavissa olevilla optioilla merkittäisiin osakkeita, olisi kaikkien vuoden 2007 optio-oikeuksilla merkittyjen osakkeiden osuus 2,95 % kaikista osakkeista ja 0,77 % kaikista äänistä. Yhtiön osakkeiden lukumäärä voi nousta optio-oikeuksilla tehtävien merkintöjen seurauksena 101 641 292 osakkeeseen. Merkintöjen seurauksena kaikkien osakkeiden tuottama äänimäärä voi nousta 387 274 355 ääneen.

Osakkeiden oikeus osinkoon ja muut osakkeenomistajien oikeudet alkavat osakepääoman korotuksen tultua merkityksi kaupparekisteriin.

| Milj. €   | 2011 | 2010 |
|---|------|------|
| <b>16. Tilinpäätössiirtojen kertymä</b>                       |      |      |
| Poistoero   | 79,8 | 80,0 |
| Yhteensä  | 79,8 | 80,0 |
| <b>17. Pakolliset varaukset</b>                               |      |      |
| Tyhjien toimitilojen vastaiset vuokramenot                    | 0,3  | 2,0  |
| Yhteensä  | 0,3  | 2,0  |
| <b>18. Pitkäaikainen vieras pääoma</b>                        |      |      |
| Velat, jotka erääntyvät myöhemmin kuin viiden vuoden kuluttua |      |      |
| Suunnatut velkakirjalainat                                    | 20,1 | 50,2 |
| Lainat rahoituslaitoksilta                                    | -    | -    |
| Yhteensä  | 20,1 | 50,2 |

Kesko Oyj laski 10.6.2004 liikkeelle Yhdysvalloissa 120 milj. USD:n arvosta suunnattuja velkakirjalainoja (USD Private Placement). Järjestely käsittää kolme kertalyhenteistä lainaerää: 10 vuotta (60 milj. USD), 12 vuotta (36 milj. USD) ja 15 vuotta (24 milj. USD). Kesko on suojannut lainan valuutan- ja koronvaihtosopimuksin, joiden tuloksena lainan pääoma on yhteensä 100,4 milj. euroa ja kiinteä pääomapainotettu keskikorko 5,4 %.

| Milj. €                                  | 2011  | 2010  |
|--|-------|-------|
| <b>19. Lyhytaikainen vieras pääoma</b>   |       |       |
| <b>Velat saman konsernin yrityksille</b> |       |       |
| Ostovelat                                | 0,1   | 0,1   |
| Muut velat                               | 317,7 | 370,4 |
| Siirtovelat                              | 1,9   | 3,0   |
| Yhteensä                                 | 319,7 | 373,6 |
| <b>Velat omistusyhteisyriksille</b>      |       |       |
| Muut velat                               | 35,5  | 34,2  |
| Yhteensä                                 | 35,5  | 34,2  |
| <b>Siirtovelat</b>                       |       |       |
| Henkilöstökulut                          | 3,4   | 3,0   |
| Verot                                    | 0,3   | -     |
| Muut                                     | 9,8   | 7,7   |
| Yhteensä                                 | 13,5  | 10,7  |
| <b>20. Korottomat velat</b>              |       |       |
| Lyhytaikainen vieras pääoma              | 21,3  | 17,8  |
| Yhteensä                                 | 21,3  | 17,8  |

## MUUT LIITETIEDOT

| Milj. €  | 2011 | 2010 |
|--|------|------|
| <b>21. Annetut vakuudet, vastuusitoumukset ja muut vastuut</b> |      |      |
| <b>Kiinteistökiinnitykset</b>                                  |      |      |
| Omasta puolesta  | 6    | 6    |
| Konserniyhtiöiden puolesta                                     | 10   | 10   |
| <b>Pantatut osakkeet</b>                                       |      |      |
|  | 44   | 39   |
| <b>Takaukset</b>   |      |      |
| Omasta puolesta  | 1    | 2    |
| Konserniyritysten puolesta                                     | 50   | 42   |
| Muiden puolesta  | 0    | 0    |
| <b>Muut vastuut ja vastuusitoumukset</b>                       |      |      |
| Omasta puolesta  | 9    | 7    |
| <b>Vuokravastuut koneista ja kalustosta</b>                    |      |      |
| Vuoden sisällä erääntyvät                                      | 0    | 0    |
| Myöhemmin erääntyvät   | 1    | 0    |
| <b>Vuokravastuut kiinteistöistä</b>                            |      |      |
| Vuoden sisällä erääntyvät                                      | 55   | 62   |
| Myöhemmin erääntyvät   | 305  | 330  |

| Milj. €  | 2011 | Käypä arvo | 2010 | Käypä arvo |
|--|------|------------|------|------------|
| <b>Johdannaissopimuksista johtuvat vastuut</b> |      |            |      |            |
| Kohde-etuksien arvot 31.12.                    |      |            |      |            |
| Korkojohdannaiset                              |      |            |      |            |
| Termiini- ja futuurisopimukset                 |      |            | -    | -          |
| Koronvaihtosopimukset                          | 201  | 4,1        | 201  | 3,7        |
| Valuuttajohdannaiset                           |      |            |      |            |
| Termiini- ja futuurisopimukset                 |      |            |      |            |
| Konsernin ulkoiset                             | 351  | -3,4       | 223  | -4,2       |
| Konsernin sisäiset                             | 24   | -1,0       | 27   | 0,0        |
| Optiosopimukset                                |      |            |      |            |
| Ostetut  |      |            | -    | -          |
| Asetetut                                       |      |            | 4    | 0,0        |
| Valuutanvaihtosopimukset                       | 100  | -7,7       | 100  | -10,6      |
| Hyödykejohdannaiset                            |      |            |      |            |
| Sähköjohdannaiset                              |      |            |      |            |
| Konsernin ulkoiset                             | 32   | -3,4       | 63   | 13,2       |
| Konsernin sisäiset                             | 32   | 3,4        | 63   | -13,2      |

# ALLEKIRJOITUKSET

## TILINPÄÄTÖKSEN JA TOIMINTAKERTOMUKSEN ALLEKIRJOITUKSET

Helsingissä, 1. päivänä helmikuuta 2012

Heikki Takamäki

Seppo Paatelainen

Esa Kiiskinen

Ilpo Kokkila

Mikko Kosonen

Maarit Näkyvä

Rauno Törrönen

Matti Halmesmäki  
Toimitusjohtaja

## TILINPÄÄTÖSMERKINTÄ

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä, 10. päivänä helmikuuta 2012

PricewaterhouseCoopers Oy  
KHT-yhteisö

Johan Kronberg  
KHT



# TILINTARKASTUSKERTOMUS

## KESKO OYJ:N YHTIÖKOKOUKSELLE

Olemme tilintarkastaneet Kesko Oyj:n kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja hallinnon tilikaudelta 1.1.–31.12.2011. Tilinpäätös sisältää konsernin taseen, tuloslaskelman, laajan tuloslaskelman, laskelman oman pääoman muutoksista, rahavirtalaskelman ja liitetiedot sekä emoyhtiön taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot.

## HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VASTUU

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

## TILINTARKASTAJAN VELVOLLISUUDET

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

Tilintarkastukseen kuuluu toimenpiteitä tilintarkastusevidenssin hankkimiseksi tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen sisältyvistä luvuista ja niissä esitettävistä muista tiedoista. Toimenpiteiden valinta perustuu tilintarkastajan harkintaan, johon kuuluu väärinkäytöksestä tai virheestä johtuvan olennaisen virheellisuuden riskien arvioiminen. Näitä riskejä arvioidessaan tilintarkastaja ottaa huomioon sisäisen valvonnan, joka on yhtiössä merkityksellistä oikeat ja riittävät tiedot antavan tilinpäätöksen ja toimintakerto-

muksen laatimisen kannalta. Tilintarkastaja arvioi sisäistä valvontaa pystyäkseen suunnittelemaan olosuhteisiin nähden asianmukaiset tilintarkastustoimenpiteet mutta ei siinä tarkoituksessa, että hän antaisi lausunnon yhtiön sisäisen valvonnan tehokkuudesta. Tilintarkastukseen kuuluu myös sovellettujen tilinpäätöksen laatimisperiaatteiden asianmukaisuuden, toimivan johdon tekemien kirjanpidollisten arvioiden kohtuullisuuden sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yleisen esittämistavan arvioiminen.

Käsityksemme mukaan olemme hankkineet lausuntonamme perustaksi tarpeellisen määrän tarkoitukseen soveltuvaan tilintarkastusevidenssiä.

## LAUSUNTO KONSERNITILINPÄÄTÖKSESTÄ

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

## LAUSUNTO TILINPÄÄTÖKSESTÄ JA TOIMINTAKERTOMUKSESTA

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

## MUUT LAUSUNNOT

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

Helsingissä 10. päivänä helmikuuta 2012  
PricewaterhouseCoopers Oy  
KHT-yhteisö

Johan Kronberg  
KHT

# OSAKKEET JA OSAKKEENOMISTAJAT

## OSINKOPOLITIikka

Kesko Oyj:n osinkopolitiikan mukaan Kesko Oyj jakaa osinkona vähintään 50 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä yhtiön rahoituskellinen asema ja toimintastrategia kuitenkin huomioon ottaen.

Taloudelliset tavoitteet on esitelty sivulla 9.

## EHDOTUS OSINGOKSI VUODELTA 2011

Kesko Oyj:n hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että vuoden 2011 vahvistetun taseen perusteella jaettaisiin osinkoa 1,20 euroa osakkeelta, mikä on 65 % osakekohtaisesta tuloksesta ja 65 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaluonteisia eriä. Viiden edellisen vuoden aikana osinkoa on jaettu keskimäärin 81,4 % osakekohtaisesta tuloksesta ilman kertaeriä.

## PERUSTIETOJA OSAKKEISTA 31.12.2011

### A-osake

- tunnus: KESAV (OMX)
- ISIN-koodi: FI0009007900
- äänimäärä/osake: 10 ääntä
- osakemäärä: 31 737 007 kpl
- markkina-arvo: 788 milj. euroa

### B-osake

- tunnus: KESBV (OMX)
- ISIN-koodi: FI0009000202
- äänimäärä/osake: 1 ääni
- osakemäärä: 66 908 035 kpl
- markkina-arvo: 1 719 milj. euroa

Molempien osakesarjojen pörssierä: 1 osake.

Osakepääoma yhteensä: 197 282 584 euroa.

Osakkeiden lukumäärä yhteensä: 98 645 042 kpl.

Kaikkien osakkeiden tuottama äänimäärä yhteensä: 384 278 105.

Koko osakekannan markkina-arvo: 2 506 milj. euroa.

## OSAKESARJAT JA OSAKEPÄÄOMA

Kesko Oyj:n osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Yhtiön osakepääoma oli 31.12.2011 yhteensä 197 282 584 euroa.

A-osakkeiden lukumäärä on vähintään yksi (1) ja enintään kaksisataaviisikymmentä miljoonaa (250 000 000) kappaletta sekä B-osakkeiden lukumäärä vähintään (1) ja enintään kaksisataaviisikymmentä miljoonaa (250 000 000) kappaletta siten, että osakkeita on yhteensä vähintään kaksi (2) ja enintään neljäsataa miljoonaa (400 000 000) kappaletta. Osakkeiden yhteismäärä 31.12.2011 oli 98 645 042 kpl, josta A-osakkeita oli 31 737 007 kpl (32,2 %) ja B-osakkeita 66 908 035 kpl (67,8 %).

Jokainen A-osake tuottaa 10 ääntä ja jokainen B-osake 1 äänen. Osakkeet tuottavat yhtäläiset osinko-oikeudet. A-osakkeiden tuottamien äänten osuus oli 83 % ja B-osakkeiden tuottamien äänten osuus oli 17 % kaikista osakkeiden tuottamista äänistä.

Osakkeet ovat arvo-osuusjärjestelmässä, jota ylläpitää Euroclear Finland Oy.

Oikeus saada yhtiöstä jaettavia varoja sekä merkintäoikeus osakkeita annettaessa on vain sillä,

- joka on täsmäytyspäivänä merkitty yhtiön osakkeenomistajaksi osakasluetteloon,
- jonka oikeus suorituksen saamiseen on täsmäytyspäivänä kirjattu osakasluetteloon merkityn osakkeenomistajan arvo-osuustilille ja merkitty osakasluetteloon,
- ja, jos osake on hallintarekisteröity, sillä, jonka arvo-osuustilille osake on täsmäytyspäivänä kirjattu ja jonka osakkeiden hoitaja on täsmäytyspäivänä merkitty osakasluetteloon osakkeiden hoitajaksi.

## HALLITUKSEN VALTUUDET JA OMAT OSAKKEET OSAKEANTIVALTUUTUS 2009

Varsinainen yhtiökokous valtuutti 30.3.2009 yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 20 000 000 uuden B-osakkeen antamisesta. Uudet B-osakkeet voidaan antaa maksua vastaan yhtiön osakkeenomistajille suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita ja riippumatta siitä, omistavatko he A- vai B-osakkeita, tai osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnattuna antina siten, että annettavia osakkeita käytetään vastikkeena mahdollisissa yrityshankinnoissa, muissa yhtiön liiketoimintaan kuuluvissa järjestelyissä tai investointien rahoittamiseksi. Osakkeenomistajien etuoikeudesta poikkeamiseen on oltava yhtiön kannalta painava taloudellinen syy.

Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää osakkeiden merkintähinnasta, oikeuden antaa osakkeita myös muuta kuin rahavastiketta vastaan ja oikeuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Osakkeiden merkintähinta merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Osakeantivaltuutus on voimassa 30.3.2012 saakka. Valtuutusta ei ole käytetty.

## OSAKEANTIVALTUUTUS 2011

Varsinainen yhtiökokous valtuutti 4.4.2011 yhtiön hallituksen päättämään yhteensä enintään 1 000 000 yhtiön hallussa olevan oman B-osakkeen luovuttamisesta. Yhtiöllä olevat omat B-osakkeet voidaan antaa osakkeenomistajien merkittäviksi suunnattuna antina siinä suhteessa kuin he ennestään omistavat yhtiön osakkeita siinä riippumatta, omistavatko he A- vai B-osakkeita. Osakkeita voidaan antaa myös osakkeenomistajan etuoikeudesta poiketen suunnatulla osakeannilla, jos siihen on yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, kuten osakkeiden käyttäminen yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi.

Yhtiön hallussa olevat omat B-osakkeet voidaan luovuttaa joko maksua vastaan tai maksutta. Osakeyhtiölain mukaan suunnattu osakeanti voi olla maksuton vain, jos siihen on yhtiön kannalta ja sen kaikkien osakkeenomistajien etu huomioon ottaen erityisen painava taloudellinen syy.

Valtuutus sisältää myös hallituksen valtuuden päättää muista osakeanteihin liittyvistä seikoista. Yhtiön omista osakkeista mahdollisesti maksettava määrä merkitään sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Valtuutus on voimassa 30.6.2014 saakka.

### OMIEN OSAKKEIDEN HANKKIMISVALTUUTUS

Varsinainen yhtiökokous valtuutti 4.4.2011 yhtiön hallituksen päättämään enintään 1 000 000 yhtiön oman B-osakkeen hankkimisesta.

Omat osakkeet voidaan hankkia muutoin kuin osakkeenomistajien omistamien osakkeiden suhteessa yhtiön vapaalla omalla pääomalla osakkeiden hankintahetken markkinahintaan NASDAQ OMX Helsinki Oy:n ("Pörssi") järjestämässä julkisessa kaupankäynnissä. Osakkeiden hankkiminen ja maksaminen tapahtuu Pörssin sääntöjen mukaisesti.

Osakkeet voidaan hankkia käytettäväksi yhtiön pääomarakenteen kehittämiseksi, mahdollisten yrityskauppojen, investointien ja/tai muiden yhtiön liiketoimintaan kuuluvien järjestelyjen rahoittamiseksi sekä yhtiön kannustinjärjestelmän toteuttamiseksi.

Hallitus päättää muista omien B-osakkeiden hankkimiseen liittyvistä seikoista.

Valtuutus on voimassa 30.9.2012 saakka.

Kesko Oyj:llä on hallussaan 700 000 kpl omia B-osakkeita, tytäryhtiöillä ei ole hallussaan Kesko Oyj:n osakkeita.

### OSAKKEENOMISTAJAT

Euroclear Finland Oy:n pitämän Kesko Oyj:n osakasluettelon mukaan osakkeenomistajia oli vuoden 2011 lopussa 41 215 (vuoden 2010 lopussa 38 258). Hallintarekisteröityjen osakkeiden kokonaismäärä oli 18 654 661 ja osuus osakkeista 18,91 % (vuoden 2010 lopussa vastaavasti 25 042 687 ja 25,39 %). Näiden osakkeiden tuottama äänimäärä oli 19 305 001 eli 5,02 % koko äänimäärästä (vuoden 2010 lopussa vastaavasti 25 633 807 eli 6,67 %). Kuukausittain päivitetty luettelo Kesko Oyj:n suurimmista osakkeenomistajista on nähtävillä osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat).

### OSAKEPALKKIOJÄRJESTELMÄ 2011–2013

Keskolla on yhtiön hallituksen päättämä konsernin johtoon kuuluville ja nimetyille muille avainhenkilöille suunnattu osakepalkkiojärjestelmä 2011–2013. Osakepalkkiojärjestelmässä voidaan antaa kolmen vuoden aikana yhteensä enintään 600 000 yhtiön hallussa olevaa omaa B-osaketta.

Osakepalkkiojärjestelmässä on kolme ansaintajaksota: kalenterivuodet 2011, 2012 ja 2013. Keskon hallitus päättää kunkin ansaintajaksota kohderyhmän ja ansaintakriteerit erikseen palkitsemisvaliokunnan esityksestä ja kunkin ansaintajaksota päätymisen jälkeen mahdollisesti maksettava palkkio perustuu hallituksen ansaintajaksolle päättämien ansaintakriteerien täyttymiseen. Ansaintajaksota 2011 kriteerit olivat Keskon laimentamaton osakekohtainen tulos (EPS) ilman kertaluonteisia eriä, Kesko-konsernin verottoman myynnin kehitys vuonna 2011 ja se, kuinka paljon Keskon B-osakkeen kokonaistuotto ylittää OMX Helsinki Benchmark Cap -tuotindeksin.

Ansaintajaksolta maksettava palkkio maksetaan osin Keskon B-osakkeina ja osin rahana. Rahana maksettavalla osuudella kateataan palkkiosta aiheutuvia veroja ja veronluonteisia maksuja.

Palkkiona annettaviin osakkeisiin liittyy kutakin ansaintajaksota seuraavan kolmen kalenterivuoden mittainen sitouttamisjakso, jonka aikana osakkeita ei saa luovuttaa. Jos henkilön työ- tai toimisuhte päättyy ennen sitouttamisjakson päättymistä, hänen on

palautettava luovutusrajoituksen alaiset osakkeet vastikkeetta Keskolle tai sen määräämälle.

### VIKODEN 2007 OPTIO-OHJELMA

Varsinainen yhtiökokous päätti 26.3.2007 antaa vastikkeetta yhteensä 3 000 000 optio-oikeutta Kesko-konsernin johtoon kuuluville ja muille avainhenkilöille ja Kesko Oyj:n kokonaan omistamalle tytäryhtiölle. Optio-oikeuksien antamiselle oli yhtiön kannalta painava taloudellinen syy, koska optio-oikeudet on tarkoitettu osaksi Keskon osakepohjaista kannustinjärjestelmää.

Yksi optio-oikeus oikeuttaa merkitsemään yhden uuden Kesko Oyj:n B-osakkeen. Optio-oikeudet merkittiin tunnuksilla 2007A (KESBVEW107, ISIN-koodi: FI0009637201), 2007B (KESBVEW207, ISIN-koodi: FI0009637219) ja 2007C (KESBVEW307, ISIN-koodi: FI0009637227) siten, että kussakin merkityssä erässä on 1 000 000 optio-oikeutta.

Osakkeiden merkintä-ajat ovat optio-oikeudella:

- 2007A: 1.4.2010–30.4.2012,
- 2007B: 1.4.2011–30.4.2013 ja
- 2007C: 1.4.2012–30.4.2014.

Osakkeen alkuperäinen merkintähinta optio-oikeudella 2007A oli Kesko Oyj:n B-osakkeen vaihdolla painotettu keskikurssi Helsingin Pörssissä ajanjaksolla 1.4.–30.4.2007 (45,82 euroa), optio-oikeudella 2007B ajanjaksolla 1.4.–30.4.2008 (26,57 euroa) ja optio-oikeudella 2007C ajanjaksolla 1.4.–30.4.2009 (16,84 euroa). Optio-oikeuksilla merkittävien osakkeiden merkintähintoja alennetaan merkintähinnan määrätymisjakson alkamisen jälkeen ja ennen osakemerkintää päätettävien voiton- ja muun varojenjaon määrällä kunkin varojenjaon täsmäytyspäivänä. Vuoden 2010 osingonjaon jälkeen B-osakkeen merkintähinta optio-oikeudella 2007A on 41,02 euroa, optio-oikeudella 2007B 23,37 euroa ja optio-oikeudella 2007C 14,64 euroa. Osakkeen merkintähinta merkitään yhtiön sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon.

Jos kaikilla toteutettavissa olevilla optio-oikeuksilla merkittäisiin osakkeita, olisi kaikkien vuoden 2007 optio-oikeuksilla merkittyjen osakkeiden osuus 2,95 % osakkeista ja 0,77 % kaikista äänistä. Yhtiön osakkeiden lukumäärä voi nousta optio-oikeuksilla tehtävien merkintöjen seurauksena 101 641 292 osakkeeseen. Merkintöjen seurauksena kaikkien osakkeiden tuottama äänimäärä voi nousta 387 274 355 ääneen.

### OPTIO-OIKEUKSILLA TEHDYT OSAKEMERKINNÄT

Osakkeiden lukumäärää on korotettu vuoden 2011 aikana kaksi kertaa vuoden 2007 optio-ohjelmaan perustuvilla optio-oikeuksilla tehtyjä osakemerkintöjä vastaavasti. Korotukset on tehty 31.5.2011 (2 750 B-osaketta) ja 1.8.2011 (1 000 B-osaketta). Yhteensä vuoden 2011 aikana osakkeiden lukumäärää korotettiin 3 750 osakkeella.

Kaikkiaan 2007-sarjan optio-ohjelmalla on vuoden 2011 loppuun mennessä merkitty B-osakkeita 2007B-optio-oikeuksilla 3 750 kpl. 2007A-optio-oikeuksilla ei ole toistaiseksi merkitty osakkeita. 2007C-optio-oikeuksien osakkeiden merkintäaika alkaa 1.4.2012.

Vuonna 2011 merkityt osakkeet ovat julkisen kaupankäynnin kohteena NASDAQ OMX Helsinki Oy:n (Helsingin Pörssi) päälliställä.

### MUUT ERITYISET OIKEUDET OSAKKEISIIN

Yhtiöllä ei ole muita sen liikkeeseen laskemia optio-oikeuksia, vaihtovelkakirja- tai optiolainoja taikka muita erityisiä oikeuksia yhtiön osakkeisiin.

### JOHDON OSAKE- JA OPTIO-OIKEUSOMISTUS

Kesko Oyj:n hallituksen jäsenet, pääjohtaja ja edellä mainittujen määräysvallassa olevat yhteisöt omistivat vuoden 2011 lopussa 229 720 Kesko Oyj:n A-osaketta (vuoden 2010 lopussa 224 720 A-osaketta) ja 109 420 Kesko Oyj:n B-osaketta (105 820), eli yhteensä 339 140 osaketta (330 540), mikä edustaa yhteensä 0,34 % (0,34 %) yhtiön koko osakekannasta ja 0,63 % (0,61 %) äänistä.

Yhtiön pääjohtajalla oli vuoden 2011 lopussa yhteensä 130 000 Kesko Oyj:n optio-oikeutta (vuoden 2010 lopussa 150 000 optio-oikeutta), mikä edustaa 0,13 % (0,15 %) yhtiön koko osakekannasta ja 0,03 % (0,04 %) äänistä, kun kaikilla mainituilla optio-oikeuksilla oletetaan merkityn osakkeita. Hallituksen jäsenillä ei ollut optio-oikeuksia vuoden 2011 (tai 2010) lopussa.

Johdon osake- ja optio-oikeusomistus vuoden 2011 alussa ja lopussa on eritelty tarkemmin sivuilla 56–59.

### KAUPANKÄYNTI KESKO OYJ:N OSAKKEILLA JA OPTIO-OIKEUKSILLA VUONNA 2011

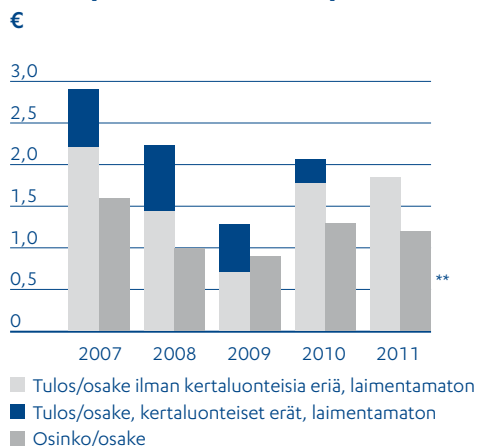
Kesko Oyj:n osakkeet on listattu Helsingin Pörssissä. Vuoden 2011 keskeiset osakkeiden kaupankäyntitiedot on esitetty tämän aukeaman graafeissa. Molempien osakkeiden kurssikehitys oli yleisen kurssikehityksen mukainen. Likvidien B-osakkeiden kurssi laski 26 % ja vähemmän vaihdettujen A-osakkeiden 28 % NASDAQ OMX Helsinki -yleisindeksin laskiessa 30 prosenttia. B-osakkeen vaihtomäärä ja -arvo Helsingin Pörssissä nousivat noin viidenneksen. A-osakkeen vaihtomäärä ja -arvo puolittuivat edellisvuodesta. Vuoden lopussa A-osakkeiden markkina-arvo oli 788 miljoonaa euroa ja B-osakkeiden 1 719 miljoonaa euroa. Koko osakekannan markkina-arvo oli yhteensä 2 506 miljoonaa euroa, jossa oli laskua vuoden aikana 932 miljoonaa euroa ja 27 %.

### LIPUTUSILMOITUKSET

Kesko Oyj ei saanut liputusilmoituksia vuoden 2011 aikana. Yhtiön tiedossa ei ole osakkeen omistukseen ja äänivallan käyttöön liittyviä sopimuksia.

## KESKEISET OSAKEKOHTAISET TUNNUSLUVUT

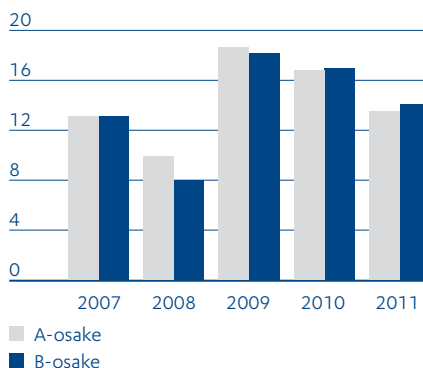
## TULOS/OSAKE JA OSINKO/OSAKE



\*\* ehdotus yhtiökokoukselle

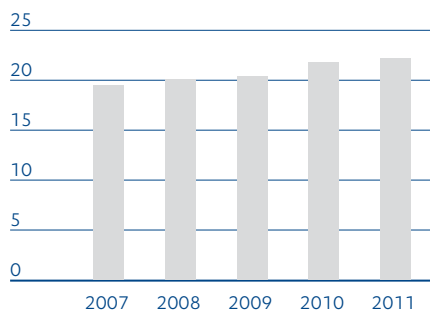
## OSAKKEIDEN HINTA/VOITTO, P/E

31.12., oikaistu



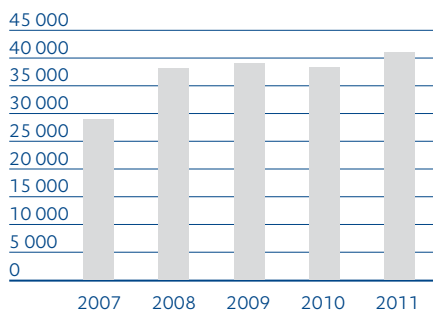
## OMA PÄÄOMA/OSAKE

€, 31.12.



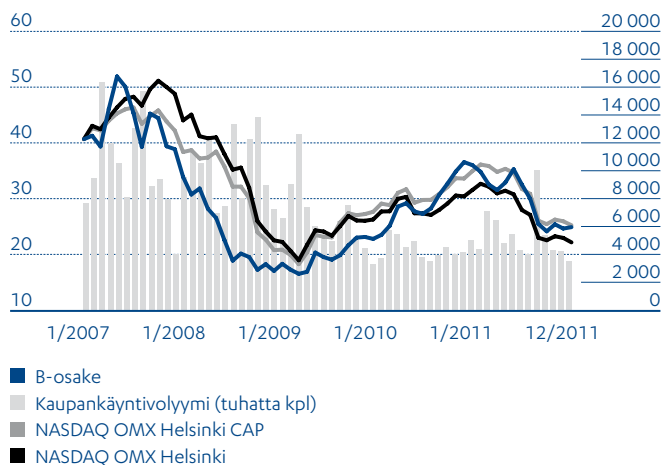
## OSAKKEENOMISTAJIEN LUKUMÄÄRÄ

31.12.



## KESKON B-OSAKKEEN KURSSIKEHITYS

€ tuhatta kpl



## LUE LISÄÄ

Lisää osakekohtaisia tunnuslukuja sivulla 71.

## OSAKKEET JA OSAKKEENOMISTAJAT

### Kesko Oyj:n A- ja B-osakkeiden pörssikurssi ja vaihto vuonna 2011 NASDAQ OMX Helsinki Oy Helsingin Pörssissä

| Osake   | Pörssikurssi, €<br>31.12.10 | Pörssikurssi, €<br>31.12.11 | Muutos, % | Alin kurssi, € | Ylin kurssi, € | Vaihtomäärä,<br>1 000 kpl | Vaihto-arvo,<br>1 000 € |
|---------|-----------------------------|-----------------------------|-----------|----------------|----------------|---------------------------|-------------------------|
| A-osake | 34,70                       | 24,82                       | -28,5     | 22,35          | 36,00          | 2 098                     | 61 671                  |
| B-osake | 34,93                       | 25,96                       | -25,7     | 22,21          | 35,97          | 63 304                    | 1 856 087               |

NASDAQ OMXHelsinki -yleisindeksi laski vuoden aikana 30,1 % ja NASDAQ OMXHelsinkiCAP-indeksi 28,0 %. Helsingin Pörssin Päivittäis-tavarat-toimialaindeksi laski 24,3 %. Ajantasaista tietoa osakkeista ja osakkeenomistajista [www.kesko.fi](http://www.kesko.fi).

### 10 suurinta osakkeenomistajaa osakelukumäärän (A- ja B-sarja) perusteella 31.12.2011

|  | Osakkeiden<br>määrä, kpl | Osuus<br>osakkeista, % | Äänimäärä  | Osuus<br>äänimäärästä, % |
|--|--------------------------|------------------------|------------|--------------------------|
| 1 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen | 3 573 257                | 3,62                   | 6 182 915  | 1,61                     |
| 2 K-Kauppiasliitto ry                      | 3 514 958                | 3,56                   | 34 781 930 | 9,05                     |
| 3 Vähittäiskaupan Takaus Oy                | 3 491 771                | 3,54                   | 27 148 568 | 7,06                     |
| 4 Kruunuvuoren Satama Oy                   | 2 635 046                | 2,67                   | 26 350 460 | 6,86                     |
| 5 Valluga-sijoitus Oy                      | 1 340 439                | 1,36                   | 13 404 390 | 3,49                     |
| 6 Keskon Eläkekassa                        | 1 288 839                | 1,31                   | 8 523 390  | 2,22                     |
| 7 Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma  | 1 130 986                | 1,15                   | 1 130 986  | 0,29                     |
| 8 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola   | 1 100 000                | 1,12                   | 1 100 000  | 0,29                     |
| 9 Oy The English Tearoom Ab                | 1 008 400                | 1,02                   | 1 008 400  | 0,26                     |
| 10 Vähittäiskaupan Ammattikasvatusäätiö    | 975 547                  | 0,99                   | 8 384 518  | 2,18                     |

### Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin 31.12.2011

| Kaikki osakkeet  | Osakkeiden<br>määrä, kpl | Osuus kaikista<br>osakkeista, % |
|--|--------------------------|---------------------------------|
| Yritykset ja asuntoyhteisöt                                    | 28 785 760               | 29,18                           |
| Rahoitus- ja vakuutuslaitokset                                 | 5 238 693                | 5,31                            |
| Julkisyhteisöt*  | 10 085 573               | 10,22                           |
| Kotitaloudet   | 28 439 926               | 28,83                           |
| Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt** | 6 478 763                | 6,57                            |
| Ulkomaat   | 961 666                  | 0,97                            |
| Hallintarekisteröidyt  | 18 654 661               | 18,91                           |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>98 645 042</b>        | <b>100,00</b>                   |

| A-osakkeet   | Osakkeiden<br>määrä, kpl | Osuus<br>A-osakkeista, % | Osuus kaikista<br>osakkeista, % |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Yritykset ja asuntoyhteisöt                                    | 20 574 728               | 64,86                    | 20,86                           |
| Rahoitus- ja vakuutuslaitokset                                 | 1 433 430                | 4,52                     | 1,45                            |
| Julkisyhteisöt*  | 1 204 419                | 3,79                     | 1,22                            |
| Kotitaloudet   | 6 750 236                | 21,27                    | 6,84                            |
| Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt** | 1 694 523                | 5,34                     | 1,72                            |
| Ulkomaat   | 7 411                    | 0,02                     | 0,01                            |
| Hallintarekisteröidyt  | 72 260                   | 0,23                     | 0,07                            |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>31 737 007</b>        | <b>100,00</b>            | <b>31,74</b>                    |

| B-osakkeet   | Osakkeiden<br>määrä, kpl | Osuus<br>B-osakkeista, % | Osuus kaikista<br>osakkeista, % |
|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Yritykset ja asuntoyhteisöt                                    | 8 211 032                | 12,27                    | 8,32                            |
| Rahoitus- ja vakuutuslaitokset                                 | 3 805 263                | 5,69                     | 3,86                            |
| Julkisyhteisöt*  | 8 881 154                | 13,27                    | 9,00                            |
| Kotitaloudet   | 21 689 690               | 32,42                    | 21,99                           |
| Kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt** | 4 784 240                | 7,15                     | 4,85                            |
| Ulkomaat   | 954 255                  | 1,43                     | 0,97                            |
| Hallintarekisteröidyt  | 18 582 401               | 27,77                    | 18,84                           |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>66 908 035</b>        | <b>100,00</b>            | <b>67,83</b>                    |

\* Julkisyhteisöt = esim. kunnat, Ahvenanmaan maakuntahallinto, työeläkelaitokset ja sosiaaliturvarahastot.

\*\* Voittoa tavoittelemattomat yhteisöt = mm. apurahoja jakavat säätiöt, edunvalvontajärjestöt ja erilaiset yleishyödylliset yhdistykset.

## 10 suurinta osakkeenomistajaa äänimäärän perusteella 31.12.2011

|  | Osakkeiden määrä, kpl | Osuus osakkeista, % | Äänimäärä  | Osuus äänimäärästä, % |
|--|-----------------------|---------------------|------------|-----------------------|
| 1 K-Kauppiasliitto ry                      | 3 514 958             | 3,56                | 34 781 930 | 9,05                  |
| 2 Vähittäiskaupan Takaus Oy                | 3 491 771             | 3,54                | 27 148 568 | 7,06                  |
| 3 Kruunuvuoren Satama Oy                   | 2 635 046             | 2,67                | 26 350 460 | 6,86                  |
| 4 Valluga-sijoitus Oy                      | 1 340 439             | 1,36                | 13 404 390 | 3,49                  |
| 5 Keskon Eläkekassa                        | 1 288 839             | 1,31                | 8 523 390  | 2,22                  |
| 6 Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö    | 975 547               | 0,99                | 8 384 518  | 2,18                  |
| 7 Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen | 3 573 257             | 3,62                | 6 182 915  | 1,61                  |
| 8 Food Paradise Oy                         | 389 541               | 0,39                | 3 895 410  | 1,01                  |
| 9 K-Ruokakauppiasyhdistys ry               | 384 617               | 0,39                | 3 846 170  | 1,00                  |
| 10 Heimo Välinen Oy                        | 362 000               | 0,37                | 3 431 000  | 0,89                  |

## Osakeomistuksen jakautuminen suuruusluokittain 31.12.2011

| Kaikki osakkeet<br>Osakkeita | Osakkaiden määrä, kpl | Osuus osakkeista, % | Osakkeita yhteensä | Osuus Osakkeista, % |
|------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| 1-100                        | 12 319                | 29,89               | 703 127            | 0,71                |
| 101-500                      | 15 691                | 38,07               | 4 273 662          | 4,33                |
| 501-1 000                    | 5 675                 | 13,77               | 4 456 910          | 4,52                |
| 1 001-5 000                  | 5 814                 | 14,11               | 12 849 184         | 13,03               |
| 5 001-10 000                 | 910                   | 2,21                | 6 503 551          | 6,59                |
| 10 001-50 000                | 660                   | 1,60                | 13 503 073         | 13,69               |
| 50 001-100 000               | 80                    | 0,19                | 5 780 765          | 5,86                |
| 100 001-500 000              | 50                    | 0,12                | 10 685 107         | 10,83               |
| 500 001-999 999 999 999      | 16                    | 0,04                | 39 889 663         | 40,44               |
| <b>Yhteensä</b>              | <b>41 215</b>         | <b>100,00</b>       | <b>98 645 042</b>  | <b>100,00</b>       |

| A-osakkeet<br>Osakkeita | Osakkaiden määrä, kpl | Osuus A-osakkeiden omistajista, % | A-osakkeet yhteensä | Osuus A-osakkeista, % |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1-100                   | 2 169                 | 30,11                             | 104 680             | 0,33                  |
| 101-500                 | 1 622                 | 22,52                             | 419 964             | 1,32                  |
| 501-1 000               | 1 049                 | 14,56                             | 900 509             | 2,84                  |
| 1 001-5 000             | 1 604                 | 22,27                             | 3 928 052           | 12,38                 |
| 5 001-10 000            | 386                   | 5,36                              | 2 741 092           | 8,64                  |
| 10 001-50 000           | 322                   | 4,47                              | 6 883 026           | 21,69                 |
| 50 001-100 000          | 33                    | 0,46                              | 2 370 201           | 7,47                  |
| 100 001-500 000         | 13                    | 0,18                              | 2 684 299           | 8,46                  |
| 500 001-999 999 999 999 | 6                     | 0,08                              | 11 705 184          | 36,88                 |
| <b>Yhteensä</b>         | <b>7 204</b>          | <b>100,00</b>                     | <b>31 737 007</b>   | <b>100,00</b>         |

| B-osakkeet<br>Osakkeita | Osakkaiden määrä, kpl | Osuus B-osakkeiden omistajista, % | B-osakkeet yhteensä | Osuus B-osakkeista, % |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| 1-100                   | 11 091                | 30,41                             | 647 475             | 0,97                  |
| 101-500                 | 14 933                | 40,94                             | 4 080 459           | 6,10                  |
| 501-1 000               | 4 905                 | 13,45                             | 3 791 808           | 5,67                  |
| 1 001-5 000             | 4 577                 | 12,55                             | 9 741 907           | 14,56                 |
| 5 001-10 000            | 535                   | 1,47                              | 3 885 864           | 5,81                  |
| 10 001-50 000           | 351                   | 0,96                              | 6 988 437           | 10,44                 |
| 50 001-100 000          | 39                    | 0,11                              | 2 866 307           | 4,28                  |
| 100 001-500 000         | 34                    | 0,09                              | 7 755 704           | 11,59                 |
| 500 001-999 999 999 999 | 11                    | 0,03                              | 27 150 074          | 40,58                 |
| <b>Yhteensä</b>         | <b>36 476</b>         | <b>100,00</b>                     | <b>66 908 035</b>   | <b>100,00</b>         |

# TIETOA OSAKKEENOMISTAJILLE

## TULOSJULKISTUSAIKATAULU JA KESKEISET TAPAHTUMAT 2012

|  |            |
|--|------------|
| Vuoden 2011 tilinpäätöstiedote   | 02.02.2012 |
| Vuoden 2011 vuosikertomus (sisältää tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen) | Viikko 12  |
| Varsinainen yhtiökokous  | 16.04.2012 |
| Vuoden 2012 3 kk:n osavuositarkaus   | 26.04.2012 |
| Vuoden 2012 6 kk:n osavuositarkaus   | 25.07.2012 |
| Vuoden 2012 9 kk:n osavuositarkaus   | 24.10.2012 |

Lisäksi julkistetaan konsernin myynti kuukausittain ja K-ryhmän vähittäismyynti osavuositarkausien yhteydessä.

## YHTIÖKOKOUS

Kesko Oyj:n yhtiökokous pidetään 16.4.2012 klo 13.00 Helsingin Messukeskuksen kongressisiivessä, Messuaukio 1 (kongressisiiven sisäänkäynti), Helsinki.

Yhtiökokoukseen on oikeus osallistua osakkeenomistajalla, joka on 2.4.2012 (yhtiökokouksen täsmäytyspäivä) merkitty osakkeenomistajaksi Euroclear Finland Oy:n pitämään Kesko Oyj:n osaksluetteloon. Osakkeenomistaja, jonka osakkeet on merkitty hänen henkilökohtaiselle suomalaiselle arvo-osuustililleen, on rekisteröity yhtiön osaksluetteloon.

Osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua kokoukseen, on ilmoitettava viimeistään 11.4.2012 klo 16.00 joko postitse osoitteella Kesko Oyj/Lakiasiat, 00016 Kesko, faksilla numeroon 01053 23421, puhelimitse numeroon 01053 23211, sähköpostilla osoitteeseen taina.hohtari@kesko.fi tai internet-sivujen kautta osoitteessa [www.kesko.fi/sijoittajat](http://www.kesko.fi/sijoittajat). Ilmoittautumisen on oltava perillä ennen ilmoittautumisaikojen päättymistä. Valtakirja, jonka nojalla valtuutettu osallistuu yhtiökokoukseen, pyydetään toimittamaan ilmoittautumisaikojen loppuun mennessä edellä mainittuun postiosoitteeseen.

Hallintarekisteröidyn osakkeen omistajaa kehoitetaan pyytämään hyvissä ajoin omaisuudenhoitajaltaan tarvittavat ohjeet koskien rekisteröitymistä osaksluetteloon, valtakirjojen antamista ja ilmoittautumista yhtiökokoukseen. Omaisuudenhoitajan tilinhoitajayhteisö ilmoittaa hallintarekisteröidyn osakkeen omistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen, merkittäväksi yhtiön tilapäiseen osaksluetteloon viimeistään 11.4.2012 klo 10.00.

Yhtiökokouksesta, siihen osallistumisesta ja päätöksenteosta kerrotaan tarkemmin Hallinnointiperiaatteet-osiossa (Corporate Governance) sivuilla 46–55.

Yhtiökokouksen päätökset julkistetaan viipymättä yhtiökokouksen jälkeen pörssitiedotteella.

## OSINGONMAKSU

Hallitus on päättänyt ehdottaa yhtiökokoukselle, että vuodelta 2011 vahvistetun taseen perusteella maksetaan osinkoa 1,20 euroa osakkeelta. Osinko maksetaan osakkaalle, joka osingonmaksun täsmäytyspäivänä 19.4.2012 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n ylläpitämään Kesko Oyj:n osaksluetteloon. Rekisteröintikäytäntö vaatii kolme pankkipäivää, joten osingon saajana on yhtiökokouspäivän 16.4.2012 päättyessä osakkeen omistava henkilö. Yhtiökokouspäivänä tehdyissä osakekaupoissa osingon saa siis osakkeiden ostaja.

Osingonmaksu alkaa hallituksen ehdotuksen mukaan 26.4.2012.

## TALOUDELLISET JULKAISUT

Kesko julkaisee painetun vuosikertomuksen suomeksi ja englanniksi. Yhtiössä ylläpidetään listaa vuosikertomuksen postittamista varten. Postituslistalle voi ilmoittautua Keskon internet-sivuilla [www.kesko.fi/media](http://www.kesko.fi/media).

Tilinpäätöstiedote, kolme osavuositarkausa sekä kuukausittaiset myynti- ja muut keskeiset tiedotteet ovat luettavissa yhtiön internet-sivuilla [www.kesko.fi/media](http://www.kesko.fi/media).

Kesko julkaisee painetun yhteiskuntavastuuraportin suomeksi ja englanniksi.

## JULKAISUJA VOI TILATA OSOITTEESTA

Kesko Oyj/konsernin viestintä ja yhteiskuntavastuu  
 Satamakatu 3  
 00016 Kesko  
 Puhelin: 01053 22404  
[www.kesko.fi/media](http://www.kesko.fi/media)

## OSOITTEENMUUTOKSET

Osakkeenomistajien osoitteenmuutokset pyydämme ystävällisesti ilmoittamaan siihen pankkiin, pankkiiriliikkeeseen tai muuhun tilinhoitajayhteisöön, joka hoitaa osakkeenomistajan arvo-osuustiliä.



# TIETOA KESKOSTA SIOITUSKOHTENA

## VIESTINTÄPOLITIikka JA -PERIAATTEET

Keskon viestinnän tehtävänä on edistää konsernin ja yhteistyökumppaneiden liiketoimintaa välittämällä oma-aloitteisesti sidosryhmille oikeaa tietoa konsernin tavoitteista ja toiminnasta. Viestinnän yleisiä periaatteita ovat lisäksi avoimuus, ajankohtaisuus ja totuudenmukaisuus. Yhtiön toiminnan kannalta luottamuksellisia tai keskenkäisiä liiketoimia ja kilpailijoiden asioita ei kommentoida.

Viestinnän ensisijaisena tavoitteena on kertoa, mitä lisäarvoa Kesko ja sen yhteistyökumppanit tuottavat kuluttajille ja muille asiakkaille, joiden mielikuvat ja käyttäytyminen ratkaisevat viime kädessä Keskon menestyksen.

## SIOITTAJAVIESTINTÄ (INVESTOR RELATIONS)

Kesko tuottaa sijoittajasuhdestrategiansa mukaisesti markkinoille jatkuvasti oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa Kesko Oyj:n osakkeiden hinnanmuodostuksen perustaksi. Tavoitteena on parantaa Keskon toiminnan tunnettuutta, lisätä sijoitusinformaation avoimuutta ja siten Keskon kiinnostavuutta sijoituskohtena.

Kesko noudattaa sijoittajaviestinnässään tasapuolisuuden periaatetta ja julkaisee kaiken sijoittajatiedon internet-sivuillaan suomeksi ja englanniksi.

Kesko julkaisee painetun vuosikertomuksen suomeksi ja englanniksi. Tilinpäätöstiedote ja kolme osavuosisikatsausta ovat luettavissa yhtiön internet-sivuilta. Yhtiössä ylläpidetään listaa vuosikertomuksen postittamista varten. Postituslistalle voi ilmoittautua internet-sivujen tilauspalvelussa [www.kesko.fi/media](http://www.kesko.fi/media). Sähköpostitse lähetettäviä Keskon pörssi- ja lehdistötiedotteita voi tilata internet-sivujen tilauspalvelusta [www.kesko.fi/media](http://www.kesko.fi/media).

Kesko järjestää analyytikoille ja medialle tiedotustilaisuuksia tulosjulkistusten ja merkittävien uutisointien yhteydessä sekä taustatietotilaisuuksia analyytikoille ja institutionaalisille sijoittajille (Capital Market Day) eri teemoista 1–2 kertaa vuodessa.

Kesko noudattaa kolmen viikon hiljaista jaksoa ennen tulostiedotteidensa julkistamista. Muina aikoina analyytikoiden ja sijoittajien kyselyihin vastataan puhelimitse, sähköpostilla ja järjestämällä sijoittajatapaamisia.

## IR-YHTEYSHENKILÖT

**Sijoittajasuhdepäällikkö Riikka Toivonen**  
Puhelin 01053 23495

**Talous- ja rahoitusjohtaja, CFO Jukka Erlund**  
Puhelin 01053 22113

Sähköposti: [IR@kesko.fi](mailto:IR@kesko.fi)

## KONSERNIN VIESTINTÄ JA YHTEISKUNTAVASTUU

**Viestintäjohtaja Merja Haverinen**  
Puhelin 01053 22764

Sähköposti: [etunimi.sukunimi@kesko.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kesko.fi)

## KESKOA ANALYSOIVAT PANKKIIRILIIKKEET:

**ABG SUNDAL COLLIER,  
TUKHOLMA**  
Anna-Karin Envall  
Puhelin +46 8 5662 8627  
[etunimi.sukunimi@abgsc.se](mailto:etunimi.sukunimi@abgsc.se)

**CHEUVREUX, TUKHOLMA**  
Daniel Ovin  
Puhelin +46 8 723 5175  
[dovin@cheuvreux.com](mailto:dovin@cheuvreux.com)

**BERENBERG BANK, LONTOO**  
Niamh McSherry  
Puhelin +44 20 3207 7836  
[etunimi.sukunimi@berenberg.com](mailto:etunimi.sukunimi@berenberg.com)

**DANSKE MARKETS EQUITIES,  
HELSINKI**  
Kalle Karppinen  
Puhelin 010 236 4794  
[etunimi.sukunimi@danskebank.com](mailto:etunimi.sukunimi@danskebank.com)

**CARNEGIE INVESTMENT  
BANK AB, FINLAND BRANCH,  
HELSINKI**  
Tommy Ilmoni  
Puhelin (09) 6187 1235  
[etunimi.sukunimi@carnegie.fi](mailto:etunimi.sukunimi@carnegie.fi)

**EVLI PANKKI OYJ, HELSINKI**  
Mika Karppinen  
Puhelin (09) 476 690  
[etunimi.sukunimi@evli.com](mailto:etunimi.sukunimi@evli.com)

**FIM PANKKI OY, HELSINKI**  
Martin Sundman  
Puhelin (09) 6134 6508  
[etunimi.sukunimi@fim.com](mailto:etunimi.sukunimi@fim.com)

**HANDELSBANKEN CAPITAL  
MARKETS, HELSINKI**  
Robin Santavirta  
Puhelin 01044 42483  
[rosa09@handelsbanken.se](mailto:rosa09@handelsbanken.se)

**NORDEA MARKETS,  
HELSINKI**  
Rauli Juva  
Puhelin (09) 1655 9944  
[etunimi.sukunimi@nordea.com](mailto:etunimi.sukunimi@nordea.com)

**POHJOLA PANKKI OYJ,  
HELSINKI**  
Jari Räisänen  
Puhelin 01025 24504  
[etunimi.sukunimi@pohjola.fi](mailto:etunimi.sukunimi@pohjola.fi)

**SEB ENSKILDA, HELSINKI**  
Jutta Rahikainen  
Puhelin (09) 6162 8713  
[etunimi.sukunimi@seb.fi](mailto:etunimi.sukunimi@seb.fi)

**SWEDBANK MARKETS,  
HELSINKI**  
Petri Karhunkoski  
Puhelin 020 746 9158  
[etunimi.sukunimi@swedbank.fi](mailto:etunimi.sukunimi@swedbank.fi)

**ÅLANDSBANKEN OYJ,  
HELSINKI**  
Kenneth Nyman  
Puhelin 0204 293 772  
[etunimi.sukunimi@alandsbanken.fi](mailto:etunimi.sukunimi@alandsbanken.fi)

# YHTEYSTIETOJA

## KESKO OYJ

Satamakatu 3, 00160 Helsinki  
00016 Kesko  
Puhelin 010 5311  
www.kesko.fi  
www.twitter.com/Kesko\_Oyj  
www.facebook.com/KeskoOyj

### Tytäryhtiöt

#### *K-instituutti Oy*

Puhelin: 01053 37350  
www.k-instituutti.fi

#### *K-Plus Oy*

Puhelin 010 53020  
www.plusa.com

#### *K-talouspalvelukeskus Oy*

Puhelin 010 5311

## ALUETOIMINNOT

### PÄÄKAUPUNKISEUTU, HELSINKI

Puhelin 010 5311

### UUSIMAA, HELSINKI

Puhelin 010 5311

### ITÄ-SUOMI, KUOPIO

Puhelin 010 5311

### JÄRVI-SUOMI, JYVÄSKYLÄ

Puhelin 010 5311

### KAAKKOIS-SUOMI, LAHTI

Puhelin 010 5311

### LOUNAIS-SUOMI, TURKU

Puhelin 010 5311

### PIRKANMAA, TAMPERE

Puhelin 010 5311

### POHJANMAA, SEINÄJOKI

Puhelin 010 5311

### POHJOIS-SUOMI, OULU

Puhelin 010 5311

## RUOKAKAUPPA

### RUOKAKESKO OY

Puhelin 010 53030

### Tytäryhtiöt

#### *Kespro Oy*

Puhelin 010 53040  
www.kespro.com

#### *Keslog Oy*

Puhelin 010 53050  
www.keslog.fi

## KÄYTTÖTAVARAKAUPPA

### K-CITYMARKET OY

Puhelin 010 5311  
www.k-citymarket.fi

### ANTTILA OY

Puhelin 010 5311  
www.anttila.fi, www.kodin1.com  
www.netanttila.com

### Tytäryhtiöt

#### *Anttila AS, Viro*

Puhelin +372 50 32677  
www.anttila.ee

#### *SIA Antti, Latvia*

Puhelin +371 703 3301  
www.anttila.lv

### INDOOR GROUP OY

Puhelin 010 53 46600  
www.indoorgroup.fi, www.asko.fi,  
www.sotka.fi

### Tytäryhtiöt

#### *Indoor Group AS, Viro*

Puhelin +372 680 5570  
www.indoorgroup.ee

#### *Insofa Oy*

Puhelin 020 76 14510  
www.insofa.fi

### INTERSPORT FINLAND OY

Puhelin 010 5311  
www.intersport.fi, www.budgetsport.fi

### MUSTA PÖRSSI OY

Puhelin 010 5311  
www.mustaporssi.fi, www.konebox.fi

### KENKÄKESKO OY

Puhelin 010 5311  
www.kookenka.fi, www.andiamo.fi

**RAUTAKAUPPA****RAUTAKESKO OY**

Puhelin 010 53032  
[www.k-rauta.fi](http://www.k-rauta.fi)  
[www.rautia.fi](http://www.rautia.fi)  
[www.k-maatalous.fi](http://www.k-maatalous.fi)

***K-maatalouden koetila***

Puhelin 010 53032  
[www.k-koetila.fi](http://www.k-koetila.fi)

**Tytäryhtiöt*****Bygghakker Norge AS, Norja***

Puhelin +47 6491 4000  
[www.bygghakker.no](http://www.bygghakker.no)

***K-rauta AB, Ruotsi***

Puhelin +46 8 588 18 900  
[www.k-rauta.com](http://www.k-rauta.com)

***Rautakesko AS, Viro***

Puhelin +372 6 257 501  
[www.k-rauta.com](http://www.k-rauta.com)

***AS Rautakesko, Latvia***

Puhelin +371 7 810 090  
[www.k-rauta.com](http://www.k-rauta.com)

***UAB Senuku Prekybos Centras, Liettua***

Puhelin +370 37 304 999  
[www.senukai.lt](http://www.senukai.lt)

***ZAO Stroymaster, Venäjä***

Puhelin +7 812 326 9231  
[www.k-rauta.com](http://www.k-rauta.com)

***OOO OMA, Valko-Venäjä***

Puhelin +375 17 344 9303  
[www.oma.by](http://www.oma.by)

**AUTO- JA KONEKAUPPA****VV-AUTO GROUP OY**

Puhelin 010 53 38300  
[www.audi.fi](http://www.audi.fi)  
[www.volkswagen.fi](http://www.volkswagen.fi)  
[www.seat.fi](http://www.seat.fi)

**Tytäryhtiöt*****Auto-Span Oy***

Puhelin 01053 38380  
[www.seat.fi](http://www.seat.fi)

***VV-Autotalot Oy***

Puhelin 01053 33200  
[www.vv-auto.fi](http://www.vv-auto.fi)

***Turun VV-Auto Oy***

Puhelin (02) 338 881  
[www.vv-auto.fi](http://www.vv-auto.fi)

**KONEKESKO OY**

Puhelin 010 53034  
[www.konekesko.com](http://www.konekesko.com)

**Tytäryhtiöt*****Konekesko Eesti AS, Viro***

Puhelin +372 605 9100  
[www.konekesko.com/ee/](http://www.konekesko.com/ee/)

***Konekesko Latvija SIA, Latvia***

Puhelin +371 6 706 4304  
[www.konekesko.com/lv/](http://www.konekesko.com/lv/)

***UAB Konekesko Lietuva, Liettua***

Puhelin +370 5 247 7400  
[www.konekesko.com/lt/](http://www.konekesko.com/lt/)

***OOO Konekesko, Venäjä***

Puhelin +7 812 326 4653  
[www.konekesko.com/ru/](http://www.konekesko.com/ru/)

**PALVELUNUMEROT****K-PLUSSAN ASIAKASPALVELU**

ma–pe klo 8.00–18.00  
 0100 86044  
 Sähköposti: [plussa@kesko.fi](mailto:plussa@kesko.fi)

**RUOKAKESKON KULUTTAJAPALVELU**

ma–pe klo 9.00–13.00  
 0800 0 1000 (maksuton numero)  
 Sähköposti:  
[ruokakesko.kuluttajapalvelu@kesko.fi](mailto:ruokakesko.kuluttajapalvelu@kesko.fi)

**LUE LISÄÄ**[www.kesko.fi/fi/kesko-yrityksena](http://www.kesko.fi/fi/kesko-yrityksena)

# SANASTO

## TÄHÄN SANASTOON ON KOOTTU JOITAKIN KESKEISIÄ VUOSIKERTOMUKSESSA KÄYTETTYJÄ TERMEJÄ.

**AMS** (AMS Sourcing B.V) Ruokakesko on mukana AMS-ostoyhteistyössä merkittävien eurooppalaisten päivittäistavaraketjujen kanssa.

**BRÄNDI** tarkoittaa merkkiä, tuotemerkkiä ja merkkituotetta. Se on kaiken sen tiedon ilmentymä, joka liittyy yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Brändi on mielikuva, joka syntyy tavasta tehdä asioita, laadusta ja halusta pyrkiä määriteltyyn tavoitetilään.

**ETÄKAUPPA** on kaupankäyntitapa, jossa asiakas ei fyysisesti vieraille liiketiloissa. Kaupankäynti tapahtuu esim. internetin, postimyyntin tai muun sähköisen välineen kautta.

**HoReCa** on elintarvikekaupan suurasiakasyhmä, joka sisältää hotelleja, ravintoloita ja muita ruokapalveluyrityksiä.

**HYPERMARKET** on monen alan tavaroita myyvä pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2 500 m<sup>2</sup>. Hypermarketeissa elintarvikkeiden osuus on noin puolet kokonaispinta-alasta, mutta myyntin painopiste on päivittäistavaroissa.

**JÄLKIMARKKINOINTI** on etenkin auto- ja konekaupan termi, jolla tarkoitetaan myyntin jälkeiseen ylläpitoon liittyvää toimintaa kuten huoltoa, korjauksia, varaosa-, lisävaruste- ja -tarvikekauppaa.

**JÄLLEENMYYJÄ** on esimerkiksi autokaupassa yritys, joka myy ja huoltaa maahantuojan valtuuttamana merkkituotteita. Jälleenmyyjä täyttää valmistajan ja maahantuojan asettamat laatustandardit.

**KAUPAN TUOTTEIDEN SERTIFIOINTI** on riippumattoman kolmannen osapuolen suorittama tarkastus, jossa todetaan toimintajärjestelmän kriteerien (esim. ISO-standardi) mukaisuus.

**KAUPPAKESKUS** on usean kauppayrityksen keskus, jolla on yhteinen johto ja markkinointi. Keskuksessa on yksi tai useampia ankkuriyrityksiä. Yksittäinen liike ei ole yli 50 % liiketilan kokonaismäärästä. Kauppa-keskuksessa on vähintään 10 liikettä ja useimmiten liikkeet avautuvat yhteiseen sisätilaan.

**KAUPPAKOHTAINEN VALIKOIMA** on K-ryhmässä se osa valikoimaa, jolla kauppa sopeuttaa kokonaisvalikoimansa vastaamaan paikallista markkinatilannetta.

**KAUPPAPAIKKA** on liikekiinteistö tai -huoneisto, jossa toteutetaan ketjukonseptia sekä siihen liitettäviä oheispalveluja.

**KAUPPAPAIKKAMAKSU** on maksu, jonka kauppias maksaa Keskolle korvauksena ketjusopimuksella käyttöönsä saaman kauppapaikan käytöstä ja siihen liittyvistä Keskon tarjoamista palveluista. Kauppapaikkamaksu lasketaan prosentteina kauppiaan myyntikatteesta tai liikevaihdosta.

**KETJUKONSEPTI** on kokonaisvaltainen kuvaus ja ohjeistus vähittäiskaupan liiketoiminnan toteuttamisesta ketjun kaikissa kaupoissa yhtenevällä tavalla.

**KETJUSOPIMUS** on kauppiaan ja Keskon välinen sopimus, jolla kauppias liittyy tiettyyn Keskon vähittäiskauppakettiin. Ketjusopimuksella sovitaan kauppiaan ja Keskon välisestä ketjutoimintaa koskevista oikeuksista ja velvollisuuksista.

**KETJUYSIKKÖ** on K-ryhmässä kauppakettujen toiminnasta sekä ketjukonseptin kehittämisestä ja ohjauksesta vastaava Keskon yksikkö. Se käyttää päätösvaltaa ketjua koskevissa asioissa.

**KETJUVALIKOIMA** on K-ryhmässä se osa valikoimaa, joka on sama kaikissa ketjuun kuuluvissa kaupoissa. Valikoimasta päättää ketjuyksikkö.

**K-KAUPPIASLIITTO** on K-kauppioiden edunvalvonta- ja yhteistoimintajärjestö. Sen perustehtävänä on K-kauppiasyrittäjyyden kehittäminen ja vahvistaminen sekä jäsentensä etujen ajaminen. Kaikki noin 1 230 K-kauppiasta ovat K-kauppiasliiton jäseniä.

**K-KAUPPIAS** on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka hyvän palvelun, osaamisen ja paikallistunteumuksen kautta tuo lisävoimaa ketjutoimintaan. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppiansa asiakastyytyvyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta.

**K-RYHMÄN** muodostavat K-kauppiat, K-kauppiasliitto ja Kesko-konserni.

**KÄYTTÖTAVARAKAUPPA** kattaa vaate-, kenkä-, urheilu-, kodintekniikka-, kodintuote-, huonekalu- ja sisustustarvikekaupan.

**LOGISTIikka** on prosessi, jossa tiedonhallinnan avulla ohjataan tavaravirtaa ja siihen liittyviä palveluja koko toimitusketjussa. Logistiikan avulla toiminnan laatu ja kustannustehokkuus voidaan optimoida.

**LUOMUTUOTE** on EU:n luomusäätöjen mukaan tuote, jonka maatalousperäisistä raaka-aineista vähintään 95 % on luonnollisesti tuotettu.

**LÄHIKAUPPA** on tavallisesti pieni, kuluttajia lähellä oleva ja helposti myös jalan saavutettavissa oleva asuinalueella sijaitseva päivittäistavaramyymälä. Se on yleensä alle 400 m<sup>2</sup>:n valintamyymälä. Suomessa aukiolo on vapaa myös asemakaava-alueilla.

**MYYNTIPINTA-ALA** käsittää myymälässä sen pinta-alan, jossa myyntitoimintaa harjoitetaan, kuten tavara-alueet, käytävät, palvelutiskit, kassa-alueen ja tuulikaapit.

**OMA MERKKITUOTE** kts. Private label.

**OMAVALVONTA** on toiminnanharjoittajan oma valvontajärjestelmä, jonka tarkoituksena on estää elintarvikehygienisten epäkohtien syntyminen. Hygienialain mukainen omavalvonta perustuu ns. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) -periaatteille. Tuotteisiin liittyvät vaarat arvioidaan, vaarojen hallintaan tarvittavat kriittiset valvontapisteen tunnistetaan ja niitä valvotaan. Esimerkkejä valvottavista kohteista ovat laitteiden koneiden ja laitteiden hygienia, raaka-aineiden ja tuotteiden laatu, valmistusprosessin toimivuus sekä kuljetus- ja varastointiolosuhteet.

**PALVELUYRITYS** on yritys, joka tarjoaa asiakkailleen yhtenä kokonaisuutena ja yhdellä kertaa asiakkaiden haluamat tai odottamat tuotteet ja palvelut. Palveluyritys kokoa yhteen asiakkaan puolesta tuotteet ja niiden käyttöön liittyvät palvelut sekä hoitaa tarvittaessa asiakkaiden puolesta tuotteiden asennuksen ja muun käyttöönoton valmistelun.

**PRIVATE LABEL** on kaupan sopimusvalmistajalla teettämä oma merkkituote, jota markkinoidaan osana laajempaa tuoteperhettä samalla tuotemerkillä. Yritys itse vastaa oman merkkituotteen markkinoinnista oman verkostonsa kautta.

**PÄIVITTÄISTAVARALLA** tarkoitetaan elintarvikkeiden ohella sellaisia tuotteita, joita ihmiset ovat tottuneet hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä. Päivittäistavarihin luetaan siten ruoka, juomat, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet sekä kosmetiikka.

**PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA** on yleisimminkin edellä mainittujen päivittäistavaroiden koko lajitelmaa myyvä, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimiva market-tyyppinen elintarvikemyymälä. Ruoan osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on noin 80 %.

**REILU KAUPPA** on kansainvälinen kaupan muoto, jota kuvaa yhtenäisesti tyylitelty papukaija-logo. Merkki kertoo, että kauppa käydään suoraan kolmannen maailman pien-tuottajien kanssa välikäsiä välttäen. Tuottajat saavat tuotteistaan takuuhinnan, joka on yleensä selvästi korkeampi kuin maailmanmarkkinahinta. Heille taataan myös pitkät sopimukset ja mahdollisuus ennakkorahoitukseen.

**STRATEGIA** on kokonaissuunnitelma keinoista, joilla organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja päämääränsä.

**SUPERMARKET** on pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva ruoan myyntiin keskittyvä päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 400 m<sup>2</sup> ja jossa elintarvikkeiden osuus on yli puolet myyntipinta-alasta.

**TAVARATALO** on monen alan tavaroita myyvä vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on vähintään 2 500 m<sup>2</sup>. Tavaratalossa minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta kokonaismyyntipinta-alasta.

**TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄ** (ERP – Enterprise Resource Planning system) on liiketoiminnan suunnittelua ja ohjausta palveleva tietojärjestelmä. Se on yrityksen tärkeimpiä prosesseja palvelevien tietojärjestelmien kokonaisuus (kaupan alalla mm. tavararyhmähallintaa, ostologistiikka ym. palveleva tietojärjestelmä) – esim. SAP R3.

**TUKKUKAUPPA** on valmistajilta suurissa erissä tapahtuvaa hankintaa ja myyntiä vähittäiskauppa harjoittaville yrityksille.

**UUSPERUSTANTA** tarkoittaa uusien kauppa- paikkojen ja kauppakiinteistöjen perustamista.

**VALIKOIMA** on samaan käyttötarkoitukseen myytävien tuotteiden määrä, esimerkiksi leipävalikoima. Erikoisliikkeissä valikoima on laaja.

**VÄHITTÄISKAUPPA** on kuluttaja-asiakkaille suuntautuvaa kauppa.

**YHTEISKUNTAVASTUU** on yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin perustuva, mitattavissa oleva omaehtoinen vastuullisuus keskeisiä sidosryhmiä kohtaan, jakautuen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen.

**ULKOASU JA TAITTO:** Zeeland Branding

**VALOKUVAT:** Rami Hanafi, Mats Vuorenjuuri, Mia Saarinen, Aava Anttinen ja Keskon kuvapankit

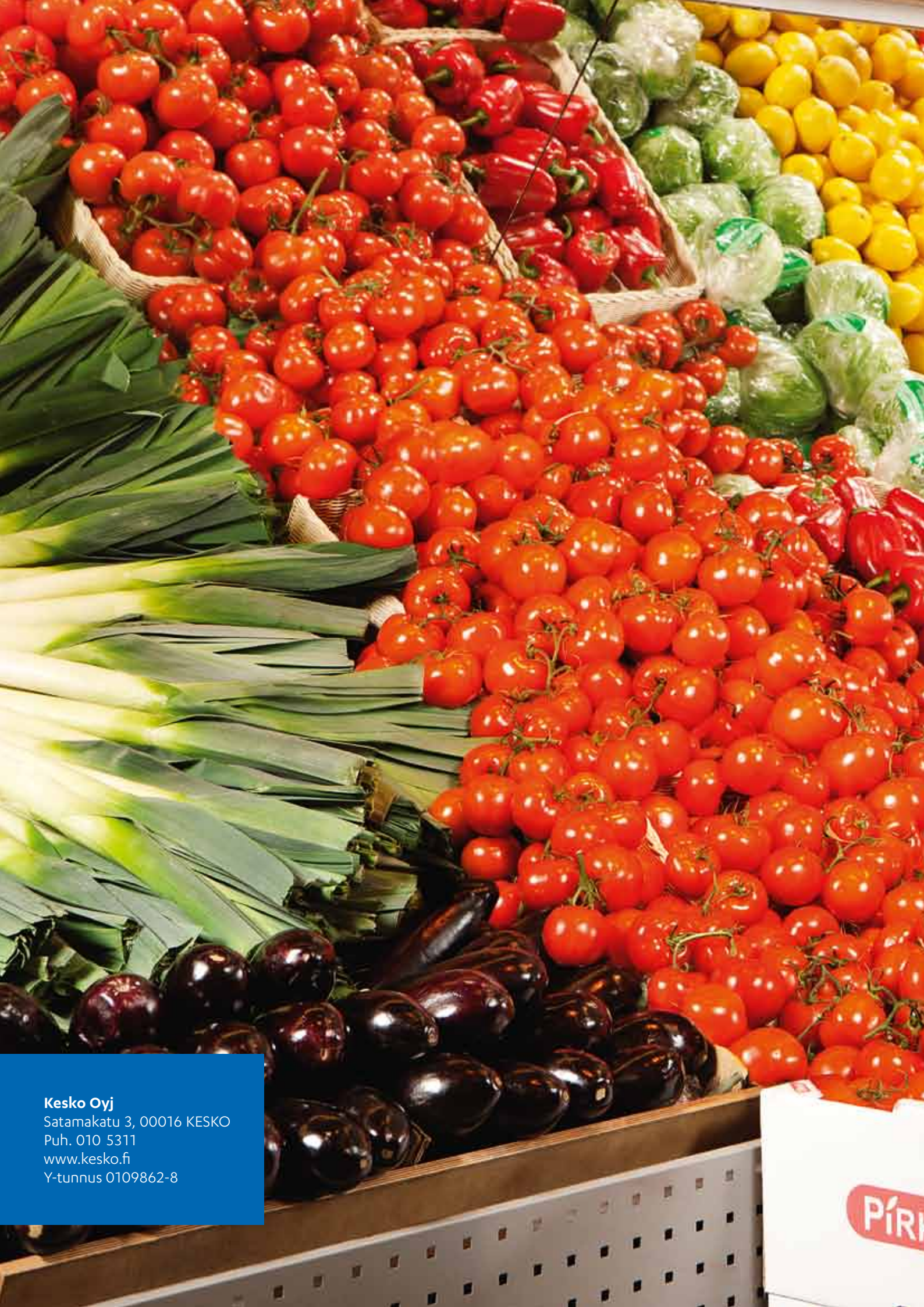
**PAINOPAIKKA:** Libris Oy



441

014

Painotuote



**Kesko Oyj**

Satamakatu 3, 00016 KESKO

Puh. 010 5311

[www.kesko.fi](http://www.kesko.fi)

Y-tunnus 0109862-8

PIIRI