



# KESKÖN VUOSIRAPORTTI KESKÖN SUUNTA



# KESKON SUUNTA

Keskon vuosiraportti 2020 koostuu neljästä osiosta. Tässä osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat sekä kerrotaan Keskon ja sen toimialojen strategioiden etenemisestä, taloudellisista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja arvonluonnista.

Kesko lyhyesti	3
Avainluvut	4
Toimialat lyhyesti	5
Pääjohtajan puheenvuoro	6
Kesko 80 vuotta	9
Toimenpiteitämme poikkeustilanteen hallinnassa	11
Koronapandemian vaikutukset toimialoihin	12
Toimintaamme vaikuttavat megatrendit	13
Strategia ja tavoitteet	14
Toimintaympäristömme mahdollisuudet ja riskit	17
Taloudelliset tavoitteet	19
Arvonluonti	20
Kilpailuetua K-kauppiasyrittäjyydestä	21
Toimialat	22
Päivittäistavarakauppa	22
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	27
Autokauppa	32
Kesko sijoituskohteena	36
Tietoa sijoittajille	37

# TERVETULOAA VÄLKOMMEN

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuillemme:



Lue lisää tästä vuosiraportista



Lue lisää verkkosivuiltamme

# KESKO LYHYESTI

Kesko on suomalainen kaupan alan edelläkävijä. Toimimme päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimialamme ja ketjumme toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa.

Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoomme luomme edellytykset saumattomaan asiakaskokemukseen kaikissa kanavissa.

Keskon strategiset liiketoiminta-alueet ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Näissä liiketoiminnoissa Keskolla on vahva osaaminen ja markkina-asema, ja nämä liiketoiminnot tarjoavat hyvän ja kannattavan pitkän aikavälin kasvupotentiaalin.

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, joka on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. K-ryhmän vähittäismyynti oli noin 14 miljardia euroa vuonna 2020. Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 39 000 henkeä.

Vastuullisuus on K-ryhmälle strateginen valinta ja osa jokapäiväistä työtä. Vastuullisuustyön painopisteitä ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen, henkilöstövastuullisuus sekä laaja-alainen arvonluonti koko yhteiskuntaan.

Keskon osakkeet on listattu Nasdaq Helsingissä. Yhtiön kotipaikka ja päätoimitilat sijaitsevat Helsingissä.

Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita

Kannattavan kasvun strategia, 3 toimialaa, noin 1 800 kauppaa 7 maassa ja kattavat digitaaliset palvelut

Vahva taloudellinen asema ja hyvä osingonmaksukyky

Markkina-arvo 8,2 mrd. € (31.12.2020), yli 57 000 osakkeenomistajaa

Maailman vastuullisin ruokakauppa (Global 100)

## KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus oli noin 49 % Keskon liikevaihdosta vuonna 2020. Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli noin 18 %.

Yritysassiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Yritysassiakaskaupan liikevaihto vuonna 2020 oli noin 3,6 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 33 %\*.

Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Kansainvälisen toiminnan liikevaihto oli noin 1,5 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli 15,0 %.

\* Laskettu havainnollistavasta liikevaihdosta

## AVAINLUVUT

- Vuosi 2020 oli Keskolle erittäin vahva, myynti kasvoi ja kannattavuus parani merkittävästi
- Covid-19-pandemia vaikutti toimintaamme laajalti
- K-ruokakaupoilla oli erinomainen kehitys
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa hyvä kehitys kaikissa toimintamaissa
- Foodservice-liiketoiminta ja autokauppa kärsivät pandemiasta
- Taloudellinen asemamme vahvistui entisestään ja kassavirta parani selvästi
- Julkaisimme uudet taloudelliset tavoitteet ja vastuullisuustavoitteet
- Kesko valittiin seitsemännen kerran maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi
- Keskon liiketoiminnan osalta näkymät ovat alkaneelle vuodelle kokonaisuutena myönteiset. Arvioimme vuonna 2021 vertailukelpoisen liikevoiton olevan haarukassa 520-620 miljoonaa euroa (2020: havainnollistava vertailukelpoinen liikevoitto 553,6 miljoonaa euroa).

[+ Lue lisää hallituksen toimintakertomuksesta](#)



- Päivittäistavarakauppa 5 732 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 066 milj. €
- Autokauppa 893 milj. €



- Päivittäistavarakauppa 375,2 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 201,9 milj. €
- Autokauppa 23,4 milj. €

	1-12/2020	1-12/2019
Liikevaihto, M€	10 669,2	10 720,3
Liikevoitto, M€*	567,8	461,6
Liikevoitto-%*	5,3	4,3
Tulos/osake, laimentamaton, €* <sup>1</sup>	0,97	0,74
Investoinnit, M€	398,4	686,1
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	12,0	9,6
Havainnollistava liikevaihto, M€	10 242,6	9 862,0
Havainnollistava liikevoitto, M€*	553,6	434,7
Havainnollistava liikevoitto-%*	5,4	4,4

\*Luvut ovat vertailukelpoisia.

Havainnollistavissa luvuissa Kesko Senukai on esitetty yhteisyrityksenä.

# TOIMIALAT LYHYESTI

## Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat lähes 1 000 itsenäistä K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 200 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Noin 470 kauppa tarjoaa lisäksi verkkokaupan palvelua. K-ruokakaupan ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat. K-Ruoka-verkkokaupan myynti kasvoi vuonna 2020 ja se on markkinajohtaja Suomessa. Kespro on Suomen johtava foodservice-palvelujen tarjoaja.

	2020	2019
Liikevaihto, milj. €	5 732,0	5 531,2
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	375,2	327,9
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,5	5,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	16,9	14,5
Investoinnit, milj. €	125,4	180,8
Henkilökunta keskimäärin	6 197	6 063

**+** Lue lisää toimialasta ja vuoden 2020 tärkeimmistä tapahtumista

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii seitsemässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. Kauppoja on yhteensä noin 500. Ketjujamme ovat teknisen tukkukaupan asiakkaita palveleva Onninen sekä ammattirakentajia ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggnakker, Carlsen Fritzøe ja K-Bygg. Toimialaan kuuluu myös vapaa-ajankauppa, jonka ketjuja ovat muun muassa Intersport ja Budget Sport.

	2020	2019
Liikevaihto*, milj. €	3 639,5	3 472,8
Liikevoitto*, vertailukelpoinen, milj. €	187,7	115,9
Liikevoitto-%*, vertailukelpoinen	5,2	3,3
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	11,2	7,4
Investoinnit, milj. €	186,3	332,7
Henkilökunta keskimäärin	9 308	12 630

\* Havainnollistavissa luvuissa Kesko Senukai on esitetty yhteisyrityksenä

**+** Lue lisää toimialasta ja vuoden 2020 tärkeimmistä tapahtumista

## Autokauppa



Kesko toimii Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen ja MAN-kuorma-autojen maahantuojana ja jälleenmyyjänä Suomessa sekä SEATin osalta myös Baltiassa. K-Auton edustamien merkkien markkinaosuus Suomessa vuonna 2020 oli 16,9 % (sis. henkilö- ja pakettiautot). Keskon vähittäiskauppayhtiö K-Caara ja itsenäiset jälleenmyyjät toimivat uusien ja käytettyjen autojen kauppiaina ja tarjoavat huolto- ja jälkimarkkinointipalveluja 71 liikkeessä eri puolella Suomea.

	2020	2019
Liikevaihto, milj. €	892,6	863,9
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	23,4	26,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	2,6	3,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	6,3	9,5
Investoinnit, milj. €	64,7	131,3
Henkilökunta keskimäärin	1 283	1 179

**+** Lue lisää toimialasta ja vuoden 2020 tärkeimmistä tapahtumista

## PÄÄJOHTAJAN KATSAUS

# ENNÄTYSTULOS VUONNA 2020

Keskon vuosi 2020 oli erittäin vahva. Pystyimme merkittävästi parantamaan tulosta, joka kasvoi vertailukelpoisesti lähes 120 miljoonaa euroa. Olemme pitkään kasvattaneet myyntiä ja parantaneet kannattavuutta, mikä on vahva osoitus kasvustrategian toimivuudesta ja sen onnistuneesta toteutuksesta.

Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden asiakaskokemusta sekä kaupoissamme että digitaalisissa kanavissamme. Strategiamme ytimessä on keskittyminen Suomen päivittäistavara-kauppaan, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä Suomen autokauppaan yhden yhtenäisen K:n alla.

Vuonna 2020 myynti kasvoi ja kannattavuus parani päivittäistavara-kaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Liikevoitto parani vertailukelpoisesti lähes 120 miljoonaa euroa. Vuonna 2020 saavutimme ennakoitua nopeammin yhtiön pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet ja syksyllä yhtiön hallitus asetti uudet, aiempaa kunnianhimoisemmat tavoitteet.

Vuonna 2020 tuli kuluneeksi 80 vuotta Keskon perustamisesta, mitä juhlistamme työn merkeissä. Kotimaassa luottamus K:hon on viime vuosina parantunut merkittävästi ja olemme nousseet Suomen parasmaisten yritysten joukkoon. Lisäksi K valittiin jälleen kerran maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi.

Ennätystulos ja nopea reagointi muuttuneeseen toimintaympäristöön ovat osoitus erinomaisesta yhteistyöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

## Asiakkaiden luottamus K:hon vahvistunut

Menestyksemme perustuu vuonna 2015 laadittuun strategiaan ja sen onnistuneeseen toteutukseen. Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys.

Strategiamme kulmakivet ovat kannattava kasvu, fokusoituminen ydinliiketoimintoihin, vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen torjunta sekä yksi yhtenäinen K. Voimme olla todella tyytyväisiä siihen, että luottamus K:ta kohtaan on kasvanut merkittävästi ja olemme nousseet Suomen parasmaineisimpien yritysten joukkoon.

Olemme erityisen iloisia siitä, että vuonna 2020 kotimaisten yksityisijoittajien kiinnostus Keskoa kohtaan kasvoi merkittävästi. Osakkeenomistajia on jo lähes 60 000 ja määrä kasvoi vuoden aikana noin 40 %.

## Ruokakaupan ennätysvuosi

Päivittäistavarakaupassa toimiva strategiamme toi tuloksia myös poikkeustilanteessa. Onnistuimme vahvistamaan asiakastyytyväisyyttä, markkinaosuutta sekä kannattavuutta. K-ruokakauppojen markkinaosuus vahvistui jo viidettä vuotta peräkkäin. Liikevaihto kasvoi 3,6 prosenttia ja vertailukelpoinen liikevoitto nousi 375 miljoonaan euroon ja kannattavuus oli erinomaista kansainvälistä tasoa eli 6,5 prosenttia. Kannattavuuttamme

on parantanut myös teknologian entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen sekä logistinen tehokkuus. Pystyimme kauppiasmallimme avulla ketterästi vastaamaan muuttuvaan markkinatilanteeseen ruokakaupassa ja myynti kasvoi kaikissa ruokakauppaketjuissa. Foodservice-liiketoiminnassa kannattavuus onnistuttiin pitämään positiivisena nopeiden toimenpiteiden ja muun muassa sopeutustoimien avulla.

## Olemme pitkään kasvattaneet myyntiä ja parantaneet kannattavuutta, mikä on vahva osoitus kasvustrategian toimivuudesta ja sen onnistuneesta toteutuksesta.

Hyvään asiakaskokemukseen perustuva myynnin ja markkinaosuuden positiivinen kehitys jatkui myös vuonna 2020. Strategiamme ytimessä ovat ketjukonseptien päälle rakennettavat kauppa-kohtaiset liikeideat. Liikeideat perustuvat asiakasdataan. Jokainen K on erilainen ja datan avulla asiakaskokemusta parannetaan jatkuvasti. On ollut ilo seurata asiakastyytyväisyyden ja myynnin kasvua niissä K-kaupoissa, joissa kauppa-kohtainen liikeidea on näkynyt asiakkaille entistä parempina valikoimina ja palveluina. Tukemalla ja kannustamalla K-kauppiaita kauppa-kohtaisten liikeideoiden toteuttamisessa näemme, että myynnin ja tuloksen kasvattamiseen on edelleen merkittävää potentiaalia koko 1 200 K-ruokakaupan verkostossa.

Poikkeuksellisenä vuonna erityisesti ruoan verkkokaupan kysyntä kasvoi merkittävästi ja pystyimme vastaamaan kysyntään lisäämällä K-Ruoka-palveluun yhteensä 241 uutta kauppa vuoden aikana. Nyt palvelua tarjoaa noin 470 kauppa ympäri Suomen. Ruoan verkkokaupassa asiakastyytyväisyyttä kuvaava NPS-luku oli vuoden lopussa joulukuussa ennätyselliset 83.

Kespro onnistui kasvattamaan selvästi markkinaosuuttaan haastavassa toimintaympäristössä. Koronapandemian hillitsemiseksi asetettujen rajoitusten seurauksena Kespron myynti laski 16,8 prosenttia edellisvuodesta. Uskon vakaasti, että ulkona syömisen kasvun trendi jatkuu pandemian jälkeen.

## Kuluttajien rakennusbuumi näkyi rakentamisen ja talotekniikan kaupassa

Myös rakentamisen ja talotekniikan kaupassa myynnin kasvu ja tulosparannus osoittavat, että strategia ja sen toteutus toimivat hyvin. Vuoden aikana kuluttajamyynni kasvoi erityisen vahvasti, mutta myös yritysasiakaskauppa kehittyi hyvin sekä rautakaupassa että Onnisen teknisessä tukkukaupassa. Kuluttajamyynnin kasvua tuki myös vahvistunut markkinakysyntä. Liikevaihto kasvoi, ja tulos nousi uudelle tasolle. Toimialan liikevaihto oli 3 640 miljoonaa euroa ja se kasvoi vertailukelpoisesti 5,7 prosenttia. Kansainvälisen toiminnan osuus toimialan liikevaihdosta kasvoi vertailukelpoisesti ja oli 42,2 prosenttia. Toimialan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 188 miljoonaan euroon myös onnistuneiden yritysostojen tukemana.

On todettava, että koronapandemian aiheuttama kuluttajien remontti- ja rakennusinto yllätti meidät. Vuoden aikana kuluttajamyynni kasvoi selvästi ennakoitua enemmän. Myös yritysasiakaskauppa kehittyi hyvin sekä rautakaupassa että Onnisella, mikä kasvatti markkinaosuuttamme. Rautakaupassa kasvu oli vahvaa ja kannattavuus parani selvästi. Myös Onnisen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti yli 5 prosenttia ja vertailukelpoinen liikevoitto vahvistui selvästi. Kesko Senukain myynti ja kannattavuus kehittivät hyvin vuoden aikana, vaikka sen toimintamaissa

koronarajoitukset olivat Pohjoismaita tiukemmat. Käynnistimme vuoden aikana strategisen tarkastelun Baltian liiketoiminnoissa.

Orgaanisen kasvun lisäksi jatkoimme kasvustrategian toteutusta yritysostoilla, hankimme Carlsen Fritzøen rautakauppaketjun Norjassa sekä MIABin ja Bygg&Interiörin liiketoiminnot Ruotsissa. Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla digitaaliset ratkaisut ja monikanavainen asiakaskokemus ovat hyvin merkittävässä roolissa.

### Muuttuvan markkinan vuosi autokaupassa

Autokaupassa markkina heikentyi voimakkaasti vuoden 2020 alkupuolella koronapandemian aiheuttaman kulutuskysynnän laskun sekä toimitusaikojen viivästymisen seurauksena. Tilanne kuitenkin parani toisella vuosipuoliskolla ja Keskon autokaupan liikevaihto nousi lähes 900 miljoonaan euroon ja liikevoitto oli 23 miljoonaa euroa. Erityisesti sähköautojen kysyntä vahvistui vuoden aikana.

### Kestävä kehitys toimintamme perustana

Otimme vastuullisuustyön ensi askeleet jo 1980-luvulla, jolloin keskiössä olivat energiatehokkuus ja ympäristö. Pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstämme kertoo se, että K valittiin tammikuussa 2021 seitsemättä kertaa maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi yritysten vastuullisuutta mittaavalla Global 100 -listalla. Vuosien aikana yritysten rooli globaalien kestävä kehityksen haasteiden ratkaisijana on kasvanut. Myös sijoittajat ottavat entistä enemmän sijoituspäätöksiä tehdessään huomioon taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon (ESG) näkökulmat.

Keskeisiä asioita K:n vastuullisuustyössä ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen, henkilöstövuorokausu sekä laaja-alainen hyvinvoinnin luominen koko yhteiskuntaan. Keväällä 2019 nostimme vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen aiempaa vahvemmin strategiamme painopisteisiin, ja keväällä 2020 kiristimme K:n ilmastotavoitteita entisestään.

K-ryhmän tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2025. Vähennämme päästöjä systemaattisesti siten, että oma toimintamme ja kuljetukset ovat päästöttömiä vuoteen 2030 mennessä. Keskeisiä keinoja nollapäästöihin pääsemiseksi ovat uusiutuvalla energialla tuotetun sähkön ja lämmön osuuden lisääminen sekä biopolttoaineisiin siirtyminen kotimaan kuljetuksissa.

K-ryhmä kannustaa tavarantoimittajiaan, koko toimitusketjuaan ja asiakkaitaan päästöjen vähennystoimiin. Tavoitteena on, että kahdelle kolmasosalle Keskon suorien tavarantoimittajien päästöistä tulee olla asetettuna vähennystavoitteet vuoteen 2025 mennessä. Tähän päästäkseen Kesko on liittynyt CDP:n Supply Chain -ohjelmaan, jonka avulla tavarantoimittajia haastetaan tekemään päästövähennyksiä ja raportoimaan niistä.

Meillä on kaupan alan yrityksenä ainutlaatuinen tilaisuus ja velvollisuus mahdollistaa asiakkaillemme kestävä elämäntapa.

### Kesko juhlistaa 80-vuotista taivaltaan työn merkeissä

Hyvä tuloksenteekokyky ja vahva taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukykyyn. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle 0,75 euron osinkoa osakkeelta.

Jatkamme vuonna 2021 määrätietoisesti strategiamme toteuttamista, yhden yhtenäisen K:n rakentamista sekä asiakaslähtöisen toimintamallimme kehittämistä. Näen vielä paljon potentiaalia kasvattaa myyntiä asiakaskokemusta edelleen parantamalla sekä tehostamalla omaa toimintaamme.

Lokakuussa 2020 tuli kuluneeksi 80 vuotta Keskon perustamisesta. Juhlimme 80 vuotista taivaltamme työn merkeissä, mikä on osuvaa suoraan ja välillisesti kymmeniä tuhansia suomalaisia työllistävälle konsernille. Keskeinen syy Keskon ja K:n menestykseen on ollut se, että olemme olleet aina kiinni ajassa. Olemme osanneet nähdä ne muutokset, jotka on tehtävä ja kyenneet uudistumaan. Keskon tarina on Euroopan mittakaavassa merkittävä. Tästä on hyvä jatkaa kohti seuraavaa 80 vuotta.

Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme arvokkaasta työstä, jota olette tehneet menestyksemme eteen.



Mikko Helander  
Pääjohtaja



# 80-VUOTIASTA KESKOA JUHLITTIIN POIKKEUSVUONNA TYÖN MERKEISSÄ

Kesko syntyi lokakuussa 1940, kun neljä eri puolella Suomea toiminutta tukkukauppaa yhdisti voimansa.

Talvisodan päättänyt Moskovan rauhansopimus jätti rajan taakse paljon muun ohella yli 1 000 suomalaista kauppaa ja myös Savo-Karjalan Tukkuliikkeen pääkonttorin, joka evakuoitiin lopulta Helsinkiin. Se oli sysäys Keski-Suomen Tukkukauppa Oy:n, Savo-Karjalan Tukkuliikkeen, Maakauppiaitten Oy:n ja Kauppiaitten Oy:n yhdistymiselle.

K:n historia on myös suomalaisen työn tarina. K-ryhmän hankinnat kotimaiselta teollisuudelta ovat vuodessa lähes seitsemän miljardia. Kesko ja K-ryhmä työllistävät noin 39 000 henkeä. Keskeinen syy Keskon ja K:n menestykseen on ollut se, että olemme olleet ajassa kiinni. K-ryhmä on onnistunut näkemään muutokset toimintaympäristössä ja kyennyt uudistumaan. Juhlavuonna toimintaympäristöämme on ravistellut koronapandemia. Poikkeustilanteessa on korostunut K-ryhmän vastuu koko yhteiskunnan toimintakyvystä ja kyky uudistua ketterästi.

## 1940-LUKU

Keskon toiminta alkoi vuoden 1941 alussa, alle puoli vuotta ennen uuden sodan syttymistä. Jatkosodan läpi uusi tukkuliike joutui selviytymään niukkuuden ja tiukan sääntelytalouden keskellä.



## 1960-LUKU

Vuonna 1960 kauppiaiden perustama ja omistama Kesko listattiin pörssiin. Yhtiön ja koko K-ryhmän kehittämiseen, muun muassa kauppapaikkojen hankkimiseen ja tehokkaan logistiikan rakentamiseen, tarvittiin uusia pääomia.

Modernit valintamyymälät ilmestyivät kaupunkiin. Uudet kylmäkalusteet mahdollistavat pakastettujen ruokien suosion ja tuoreita hedelmiä alkoi olla tarjolla vuoden ympäri muun muassa uuden banaanikypsyttämön ansioista.

# 1940



# 1950

## 1950-LUKU

Vuosikymmen oli vahvaa oman teollisuustoiminnan aikaa. Keskolla oli omaa mylly-, leipä-, liha-, margariini- ja vaatetusteollisuutta, tulitikkutehdas, polkupyörätehdas sekä kahvipaahtimo.

Ensimmäiset Keskon kokeittien reseptit julkaistiin.

Keskolla oli merkittävä rooli liiketyyppien kehityksessä. Ensimmäisenä panostettiin K-rauta-kauppaverkoston ja Keskon rautatavaroiden varastointijärjestelmän luomiseen.

# 1960



**1970-LUKU**

Ensimmäinen Citymarket-tavaratalo perustettiin Lahteen vuonna 1971. Vuosikymmenellä alkoi tiiviin asiakasyhteyden aikakausi ja Keskossa alettiin selvittää asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Kauppaa kehitettiin asiakkaiden viihtymisen ja inspiraation paikkana.

Strateginen kumppanuus maailman suurimman autonvalmistajan Volkswagen Groupin kanssa alkaa vuonna 1977.

**PÍRKKA****1980-LUKU**

Keskon omat Pirkka-tuotteet näkivät päivänvalon 80-luvulla. Pirkka-sarja oli ensimmäinen laajavalikoimainen kaupan oma merkki Suomessa. Pirkka tarjosi korkealaatuisen vaihtoehdon hintatietoiselle kuluttajalle, ja sen valikoimaa kehitettiin alusta asti kotikeittiön perustarpeita ajatellen.

Vastuullisuusajattelun ensiaskeleet otettiin, kun Keskon energiaopas julkaistiin 1982.

Omista tuotantolaitoksista alettiin luopua.

**1990-LUKU**

Kesko lanseerasi Suomessa uudenlaisen kanta-asiakasjärjestelmän, johon oli kerätty oppeja maailmalta. Plussa tarjosi ja tarjoaa edelleen asiakkaille muun muassa etuja ja alennuksia. Plussan avulla Kesko alkoi saada tietoa ostokäyttäytymisestä ja on pystynyt sen myötä tarjoamaan paremmin asiakkaiden toiveiden mukaisia tuotteita ja palveluita.

Laman jälkeisessä Suomessa uuden elektroniikan mahdollisuuksien ymmärtäminen oli keskiössä. Vuoden 1994 lopulla Kesko hankki K-kauppoihin ajanmukaiset ja yhteiskäyttöön sopivat tietojärjestelmät.



1970

1980

1990

2000

2010

**2000-LUKU**

K kansainvälistyi rautakaupassa, jota laajennettiin Ruotsiin, Norjaan, Baltiaan ja Venäjälle.

Suomalaisten makutottumukset kansainvälistyivät ja etenkin aasialaiset ruoka-aineet ja ruokalajit kasvattivat suosiotaan.

**2010-LUKU**

2010-luvun jälkimmäisellä puoliskolla K aloitti vahvan kasvun ja uudistumisen. Kesko keskittyi päivittäistavarakauppaan, rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä autokauppaan. Kesko teki yli kolmekymmentä yrityskauppaa ja myi ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja.

Digitaalisuus ja vastuullisuus nousivat tärkeiksi teemoiksi koko konsernissa.

# TOIMENPITEITÄMME KORONAPANDEMIAN AIHEUTTAMAN POIKKEUSTILANTEEN HALLINNASSA

Koronapandemia alkoi vaikuttaa liiketoimintaamme maaliskuun 2020 puolivälistä alkaen. Poikkeustilanne vaikutti toimialoihimme eri tavoin. Päivittäistavarakaupassa vähittäiskauppa kasvoi ja rakentamisen ja talotekniikan kaupan markkinatilanne pysyi hyvänä sekä kuluttaja- että yritysasiakaskaupassa. Eniten kärsivät foodservice-liiketoiminta sekä autokauppa.

## Vaikutuksia liiketoimintaan vuonna 2020:

- Talouden maailmanlaajuisen epävarmuuden vuoksi annoimme 18.3.2020 tulosvaroituksen.
- 10.7. ja 17.9.2020 annoimme positiiviset tulosvaroitukset. Tulosohejistusta nosti ennakoitua parempi myynnin kehitys kaikilla toimialoilla, parantunut kustannustehokkuus sekä aikaisempaa positiivisempi loppuvuoden näkymä.
- Syyskuun lopussa saavutimme ennakoitua nopeammin taloudelliset tavoitteemme kasvustrategian onnistuneen toteutuksen ansiosta.
- Vuoden 2020 jokainen vuosineljännes oli ennätysellinen. Tuloskehitykseen vaikutti osaltaan positiivisesti koronapandemia ja siitä johtuvat muutokset kulutuskäyttäytymisessä. Arvioimme mukaan vuoden 2020 tulosparannuksesta alle puolet oli koronapandemian vaikutusta.

## Keskeisiä toimenpiteitämme poikkeustilanteen hallinnassa:

- Asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuuden varmistaminen.
- Hankinta- ja toimitusketjujen toiminnan turvaaminen kaikissa tilanteissa.
- Verkkokauppal palveluiden nopea kasvattaminen.
- Kehityshankkeiden lykkääminen ja painopiste poikkeustilanteen hoitamisessa.
- Kassavirran turvaaminen:
  - Henkilöstökulusäästöt, muiden kiinteiden kustannusten leikkaukset
  - Investointien rahavirran leikkaaminen (ilman yritysjärjestelyitä) alle 200 milj. euroon vuonna 2020
  - Asiakassaamisten ja luottoriskien tehokas hallinta
- Rahoituksen saatavuuden ja riittävyyden varmistaminen.
- Kasvustrategian toteuttamisen jatkaminen.

## KETTERYYTEMME, NOPEAN REAGOINNIN JA KAUPPIASLIIKETOIMINTAMALLIN ANSIOSTA SAIMME NOPEASTI PYSTYYN ERILAISIA PALVELUITA HELPOTTAMAAN TURVALLISTA ASIOINTIA:

- Kauppojen kassoille asennettiin suojapleksejä ja kassojen päätyihin tuotiin tilanjakajia. Muun muassa käsidesinfointiainetta ja opastusta turvalliseen asiointiin tuli saataville runsaasti.
- Riskiryhmille tarjottiin omia rauhallisia asiointiaikoja.
- Ikäihmisille avattiin 70+ -puhelinpalvelu, jossa saa apua esimerkiksi ruokatilauksen tekemiseen verkkokaupasta.
- Ruuan verkkokaupan kapasiteettia kasvatettiin merkittävästi.
- Lähipalveluiden merkitys korostui, esimerkkinä kauppojen postipalvelut.

# KORONAPANDEMIAN VAIKUTUKSET VAIHTELIVAT TOIMI-ALOITTAIN LIIKETOIMINNASTA JA AJANKOHDASTA RIIPPUEN

## Päivittäistavarakauppa

### Vaikutuksia liiketoimintaan

- Ruokakaupassa kysyntä kasvoi voimakkaasti kun ihmiset olivat enemmän kotona ja etätöissä.
- K-Ruoka-verkkokaupan kysyntä kasvoi nopeasti.
- Foodservice-liiketoiminnassa kysyntä laski ravintolatoiminnan ja tapahtumien rajoitusten sekä kasvaneen etätöskentelyn takia.

### Toimenpiteet

- K-kauppiaiden nopea reagointi, turvallisen asiointin ja työskentelyn varmistaminen.
- Uudet asiakaslähtöiset palvelut kuten yli 70-vuotiaiden kauppa-apu sekä ravintolayrittäjien tarjontaa ruokakauppoihin.
- Ruuan verkkokaupan nopea laajentaminen, palvelussa mukana jo 470 kauppa ja myynnin kehitys lähes 400 %.
- Tavaroiden saatavuuden ja toimitusten varmistaminen kauppoihin kaikissa olosuhteissa.
- Kespron kannattavuus pystyttiin pitämään positiivisena nopeiden toimenpiteiden ja sopeutustoimien avulla.

Päivittäistavara-  
myynti ↗

Foodservice-  
liiketoiminta ↘

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

### Vaikutuksia liiketoimintaan

- Suomessa erityisesti kuluttaja-asiakaskauppa kehittyi ennakoitua paremmin kuluttajien rakentamis- ja remontti-innon tukemana.
- Yritysassiakaskauppa sekä rautakaupassa että Onnisella jatkui vahvana.
- Rakennustyömailla työt jatkuivat ilman isompia häiriöitä.
- Ruotsissa ja Norjassa myynti ja kannattavuus paranivat.
- Baltiassa myynti ja kannattavuus toipuivat nopeasti poikkeustilanteen aiheuttamista vaikeuksista. Liettuaa lukuun ottamatta kaupat olivat normaalisti auki.

### Toimenpiteet

- Turvallisen asiointin ja työskentelyn varmistaminen.
- Strategian määrätietoinen toteuttaminen, myös yritysostoja toteutettiin.
- Onnisen myymäläverkoston vahvistaminen sekä valikoimien laajentaminen.
- Laajennetut aukioloajat.
- Uudistettu K-Rauta.fi-verkkokauppa kasvoi vahvasti ja tukee kivijalkakaupan myyntiä.

BtoC ↗

BtoB →

## Autokauppa

### Vaikutuksia liiketoimintaan

- Autojen saatavuudessa oli haasteita alkuvuonna kun tehtaat olivat kiinni osan aikaa koronapandemian takia.
- Uusien autojen myynti ja tilaukset alle normaalin tason, myynti parani toisella vuosipuoliskolla.
- Leasing-autojen kysyntä kasvoi.
- Huolto- ja varaosapalveluiden myynti pysyi hyvällä tasolla.
- Käytettyjen autojen kauppa kasvoi selvästi.
- Kiinnostus täyssähköautoihin kasvussa.

### Toimenpiteet

- Liiketoiminnan sopeutustoimet.
- Autojen saatavuus päämiehen tehtailta parani loppuvuotta kohti.
- Muuttuvaan kysyntään vastaava mallisto: uusia täyssähköautoja, ladattavia hybridejä, kaasuautoja sekä polttomootorimalleja.
- Leasing-autokanta kasvoi yli 3 000 autoon.
- Laajensimme huollossa autojen nouto- ja palautuspalvelua.

Jälkmarkkinointi  
ja käytetyt autot ↗

Uusien autojen  
maahantuonti ja myynti ↘

# TOIMINTAAMME VAIKUTTAVAT MEGATRENDIT

Kaupan alan toimintaan vaikuttavat useat globaalit megatrendit. Tunnistamalla K-ryhmän toimintaan vaikuttavat trendit pyrimme ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia.

## GLOBALISAATIO

- Kaupungistuminen
- Globaali tarjonta
- Hintakilpailun kiristyminen

## DIGITALISAATIO

- Toimintojen automatisointi tekoälyä hyödyntäen
- Kansainvälisen ja kotimaisen verkkokaupan kasvu
- Saumaton monikanavainen asiointikokemus
- Asiakastietoa ja tekoälyä hyödyntävät palvelut asiakkaille
- Kohdennettu markkinointi

## YKSILÖLLINEN ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN

- Asiakkaat arvostavat vaivattomuutta, laatua ja turvallisuutta
- Ostotottumusten muutos ja yksilöllistyminen
- Asiakas haluaa itse optimoida kulutusvalintansa

## ASIAKKAIDEN KASVAVA TIETO JA VALTA

- Asiakkaat etsivät itse tietoa valintojensa perusteeksi
- Asiakkaat haluavat vaikuttaa valikoimiin
- Vertaiskokemuksilla suuri merkitys valintojen tekemisessä

## ILMASTONMUUTOS JA LUONNON MONIMUOTOISUUS

- Kestävä elämäntapa: ruoan, asumisen ja liikkumisen hiilijalanjälki ja vaikutus luonnon monimuotoisuuteen
- Hiilineutraalius, päästöjen vähentäminen ja uusiutuva energia
- Hankintaa ohjaavat kestävä kehityksen linjaukset
- Ruokahävikin minimointi

## KESTÄVÄ KEHITYS JA TIEDOSTAVA KULUTTAMINEN

- Vastuulliset toimintaperiaatteet
- Avoin dialogi sidosryhmien kanssa
- Hankintaketjujen läpinäkyvyys
- Vahvat brändit
- Vastuullinen sijoittaminen

# STRATEGIA JA TAVOITTEET

Kesko on strategiansa mukaisesti fokuusoitunut yhtiö, joka keskittyy kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskittyminen mahdollistaa pääomien tehokkaan kohdentamisen osakasarvon kasvattamiseksi. Strategiamme painopistealueita ovat asiakaslähtöisyys ja laatu. Vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen ovat myös vahvasti strategian ytimessä.

Vuonna 2015 uudistetulla strategialla tavoittelemme kannattavaa kasvua fokuusoitumisen ja uudistumisen kautta. Kaupan ala muuttuu nopeasti, mikä on meille suuri mahdollisuus.

Päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa ja autokauppa ovat liiketoimintojamme, joissa on hyvä markkina-asema, vahvimmat kyvykkyydet ja parhaat pitkän aikavälin kehitysmahdollisuudet. Erottaudumme kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä, olipa kyseessä sitten palvelu kauppoissa tai digitaaliset palvelumme.

Yksi yhtenäinen K on tärkeä osa strategiaamme. Tavoitteemme on luoda vahva ja luotettava K-brändi ja tarjota entistä parempaa palvelua asiakaskohtaamisissamme. Yksi yhtenäinen K tarkoittaa yhteisen strategian lisäksi saumatonta yhteistyötä niin kauppiaiden kanssa kuin eri toimialojenkin kesken.

## Strategiamme toteutus jatkuu



Vuosi 2020 todisti, että strategiamme toimii myös poikkeustilanteessa.

### Kasvustrategian toteutus etenee ja toimii

**Päivittäistavarakaupassa** tavoitteenamme on kannattavan kasvun jatkuminen Suomessa. Haluamme tarjota markkinoiden inspiroivimmat ja asiakaslähtöisimmät ruokakaupat ja parhaat digitaaliset ratkaisut. Strategiset panostukset kauppojen uudistuksiin kaikissa ketjuissa sekä kauppakohtaiset, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöidyt liikeideat vahvistavat K-ryhmän myyntiä ja asiakastyytyvää myyntiä. Suomen laajimman ja kattavimman kauppaverkoston asiakaslähtöisyyden ja laadun takaajina toimivat K-kauppiasyrittäjät.

Strategisena painopisteenä on myös Kespron foodservice-liiketoiminnan kasvattaminen, jota tukee ulkona syömisen kasvun trendi, jonka uskomme jatkuvan poikkeusajan jälkeen.

Ruoan verkkokauppa jatkoi vahvaa kasvuaan. Vuonna 2020 ruoan verkkokauppa kasvoi noin 400 prosenttia ja sen osuus päivittäistavarakaupan myynnistä oli noin 2,9 prosenttia. Verkkokaupan kasvu tukee myös perinteisten kauppojemme myyntiä, aktiivisimmat verkkokaupan asiakkaat ovatkin myös uskollisia perinteisten kauppojen asiakkaita.

Megatrendit kuten kaupungistuminen, ikääntyminen ja yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen tukevat lähipalvelujen

vahvistamista. K-ryhmän markkinaosuus on lähimarkkinassa lähes 60 prosenttia. Lähikauppaverkostossamme on 769 K-Marketia.

**Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa** tavoitteenamme on entistä vahvempi asema rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Pohjois-Euroopassa kunkin asiakasryhmän odotukset ja paikalliset erityistarpeet paremmin huomioon ottaen. Jokaisella toimintamaalla on oma asiakaslähtöinen, maakohtainen strategiansa. Toimialan asiakassegmentit ovat teknisen tukkukaupan asiakkaat, ammattirakentajat ja kuluttajat. Tavoittelemme synergiaetuja sekä maiden sisällä että toimintamaiden välillä. Kasvustrategiamme mukaisesti haemme kasvua sekä organisaation että kohdennetuilla yritysostoilla.

Vuonna 2020 hankimme Norjassa Osloon alueen johtavan rautakauppaketjun Carlsen Fritzøe Handel:n. Carlsen Fritzøe täydentää erinomaisesti Byggnäts- ja rautakauppojen verkostoa. Ruotsissa ostimme Mark & Infra i Sverige AB -yhtiön (MIAB) osaksi Onnista ja Bygg & Interiör -yhtiöt osaksi K-Bygg-ketjua. Nämä yrityskaupat ovat vahvistaneet markkinaosuuttamme ja liikevoittoamme Ruotsissa ja Norjassa.

Yritysassiakaskaupan osuus toimialan myynnistä on jo lähes 70 prosenttia. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Myös korjausrakentamisen tarve kasvaa Pohjois-Euroopassa.

Viimeaikaiset yrityskaupat ovat vahvistaneet asemaamme kasvavassa yritysasiakassegmentissä.

Uudet digitaaliset palvelut ja verkkokauppa ovat merkittävä osa asiakkaan asiointia ja toiminnan tehostamista. Ammattiasiakassegmentille hyvät digitaaliset palvelut ovat ennen kaikkea tehokas tilauskanava. Kuluttajat tekevät vertailuja verkossa ja hakevat lisätietoa. Asiantunteva opastus tuotteiden valitsemiseen ja niiden käyttöön saadaan edelleen useimmiten myymälöissä.

**Autokaupassa** tavoitteenamme on kasvattaa markkinajohtajuuttamme Suomessa paremman asiakaskokemuksen kautta hyödyntämällä entistä paremmin K-ryhmän sisäisiä synergiaetuja. Kumppanuus maailman suurimman autonvalmistajan Volkswagen-konsernin kanssa on yksi strategisista kulmakivistä. Autokaupassa haluamme myös vahvistaa omaa palveluliiketoimintaamme. Päämääränämme on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta.

Koko autotoimiala ja liikkumisen käsite muuttuvat vauhdilla, mikä edellyttää toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä. Perinteisen automyyntin ja huoltotoiminnan lisäksi jatkamme oman palveluliiketoimintamme vahvistamista.

Uskomme, että sähköautojen ja ladattavien hybridien myynti lisääntyy entisestään tulevina vuosina. Tätä suuntausta tuemme kasvattamalla K-Lataus-verkostoamme.

## Vastuullisia valintoja asiakkaillemme

Kesko on useasti valittu maailman vastuullisimmaksi ruokakaupan alan yritykseksi (Global 100). Meille keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen, henkilöstövastuullisuus sekä laaja-alainen arvонуonti koko yhteiskuntaan.

Me Keskossa ja K-ryhmässä olemme nostaneet vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillinnän aiempaa vahvemmin strategiamme painopisteeksi. Sitoudumme Pariisin ilmastopimuksen tavoitteisiin hillitä

ilmastonmuutosta. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali K-ryhmä vuonna 2025 ja saada oman toimintamme ja kuljetustemme päästöt nolnaan vuoteen 2030 mennessä.

Päästöjä pienennetään uusiutuvan energian käytöllä, kauppojen energiatehokkuudella ja tehokkaalla logistiikalla. Kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on uusiutuvalla energialla tuotettua, ja olemme Suomen suurimpia aurinkoenergian tuottajia ja käyttäjiä yli 40 aurinkovoimalalla.

Haluamme mahdollistaa asiakkaillemme kestävän elämäntavan ja tarjota monipuolisia vastuullisia vaihtoehtoja elämän eri osa-alueilla. Asiakkaidemme on aina voitava luottaa siihen, että K-kaupassa he voivat tehdä vastuullisia valintoja.

Osoituksena pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstä vuonna 2020 Kesko valittiin mukaan Dow Jonesin kestävän kehityksen indeksiin DJSI World. Yritysten ilmastotoimia ja ympäristöraportointia tutkiva CDP-järjestö antoi K-ryhmän ilmastotyölle korkeimman A-arvosanan. Tammikuussa 2021 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli 87:s ja samalla maailman vastuullisin ruokakaupan alan yritys.

## Strategian toteutus

Kasvustrategian toteuttamiseksi on tehty useita merkittäviä yritysostoja ja -myyntejä.





# TOIMINTAYMPÄRISTÖMME MAHDOLLISUUDET JA RISKIT

## MAHDOLLISUUDET

### Taloudellinen toimintaympäristö

Lähtuleviusuuden taloudelliset näkymät ovat suhteellisen vakaat, mutta huoli Covid-19-pandemian vaikutuksesta ja yleisen talouskehityksen heikentymisestä on kuitenkin edelleen suuri.

Kolme strategista kasvualuetta ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa.

Kasvun kannalta keskeistä on markkinaosuuden kasvattaminen Suomen päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvattaminen Pohjois-Euroopassa, markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen.

- Asiakaslähtöisyys ja laatu sekä kilpailukykyiset hinnat tuovat kilpailuetua.
- Suomessa kauppiasyrittäjyys mahdollistaa liiketoiminnan ketteryyden.
- Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet kasvulle ja toiminnan kehittämiseksi.
- Toiminnan tehostaminen digitalisaatiota hyödyntämällä.
- Eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen asiakastiedon ja analytiikan avulla.
- Monikanavaisten palveluiden vahvistaminen yhdistämällä kivijalkakaupan ja verkkokaupan palvelut.

### Ilmastonmuutos

Ilmastonmuutoksen vaikutukset jakautuvat kahteen osaan:

- Ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset Keskon liittyvät lisääntyvään sääntelyyn ja sään ääri-ilmiöihin.
- Keskon toiminnan vaikutukset ilmastoon liittyvät myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutuksiin sekä energiaratkaisuihin ja päästöihin.

Keskon kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat.

- Tuotteet, joilla on pieni hiilijalanjälki.
- Osallistumme ilmastonmuutoksen hillintään lisäämällä uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa sekä lisäämällä energiatehokkuutta.
- Edistämme kiertotaloutta ja kehitämme yhteistyökumppaneidemme kanssa kiertotalousratkaisuja.

## RISKIT

- Nopeat muutokset markkinoissa ja asiakaskäyttäytymisessä voivat vaikuttaa kasvumahdollisuuksiin ja kannattavuuteen.
- Suhdanvaihtelu ja kiristynyt kilpailu voivat heikentää liiketoiminnan kannattavuutta.
- Pandemian aiheuttamat äkilliset ja ennakoimattomat muutokset ja rajoitukset liiketoimintaympäristössä.
- Epäonnistuminen laatu- ja palvelulupauksen ja hintamielikuvan lunastamisessa heikentää asiakaskokemusta.
- Virhearviot yrityskaupoissa ja epäonnistunut integraatio voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä.

### Transitoriskit

- Lisääntyvä sääntely edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia.
- Pidemmällä aikavälillä kulutuskäyttäytymisen muutos edellyttää muutoksia liiketoimintamalleihin.

### Fyysiset riskit

- Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen, joka vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa.

### Ilmastovaikutukset

- Myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutus ilmastomuutokseen.
- Energiaratkaisujen ja energian kulutuksen aiheuttamat päästöt ilmastolle.

## MAHDOLLISUUDET

## RISKIT

**Luonnon monimuotoisuus**

Tavoitteenamme on ehkäistä luontokatoa omassa toiminnassamme ja arvoketjussamme.

- Kesko käyttää monimuotoisen luonnon ekosysteemipalveluita:
- Ekosysteemien tuottamat ja tarjoamat hyödykkeet kuten raaka-aineet, vesi ja energia
  - Luonnon prosessien hyötyjä kuten ravinteiden ja veden kierto, fotosynteesi ja pölyttäminen
  - Aineettomia luontoarvoja

Mahdollistamme asiakkaillemme kestävän ja terveellisen elämäntavan.

Edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä omassa toiminnassamme.

- Ilmastonmuutoksen hillintä: Hiilineutraali K
- Kiertotalouden edistäminen ja ruokahävikin minimointi
- Luonnon ennallistaminen: K-Kalapolut

Rakennamme valikoimamme siten, että tuotteet ja niiden pakkaukset kuormittavat luonnon monimuotoisuutta mahdollisimman vähän koko elinkaarensa aikana.

- Kestävät tuotteet
- Kestävän kehityksen linjaukset

K-ryhmän toimintaan ja arvoketjuun vaikuttavia, luonnon monimuotoisuutta uhkaavia riskejä ovat:

- Lajikato
- Pölyttäjien väheneminen; 70 % viljelykasveista on riippuvaisia pölyttäjäistä
- Metsäkato
- Pula vedestä; maaperän kuivuminen ja eroosio
- Saastuminen ja rehevöityminen
- Tuholaisten ja tautien, kuten zoonoosien, lisääntyminen

**Hankintaketjun sosiaalinen vastuu ja ihmisoikeudet**

- **Ihmisoikeussitoumuksemme** mukaisesti kunnioitamme kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia.
- Toimitusketjun läpinäkyvyys
- Tarjoamme asiakkaille lisää tietoa tuotteiden alkuperästä, tuotanto-olosuhteista ja ympäristövaikutuksista.

- Tekemällä yhteistyötä toimintaperiaattemme jakavien tavarantarjoajien kanssa parannamme toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja edistämme vastuullisuutta koko toimitusketjussa.
- Panostukset toimitusketjun vastuullisuuteen ja tuoteturvallisuuteen lisäävät sidosryhmien luottamusta.
- Kestävien tuotteiden kysyntä ja vastuullisuusmaine.

- Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, sidosryhmien luottamuksen menetyksiä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta.
- Jos tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.

**Digitaaliset palvelut ja tiedolla johtaminen**

Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on tarjota asiakkaille kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut.

- Asiakastiedon ja tutkimuksen avulla kehitämme henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta sekä kauppakohtaisia liikeideoita.
- Tarjoamme saumattoman asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa hyödyntämällä tekoälyä, data-analytiikkaa ja palvelumuotoilua.
- Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoon luomme edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.

- Verkkokaupan kannattavuuden haasteita ovat muun muassa logististen toimintamallien tehokkuus ja nykyisten kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokaupan logistiikkaan.
- Digitaalisiin palveluihin ja tietojärjestelmiin kohdistuvat kyberuhat lisäävät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja asiakastietojen hallintaan liittyviä riskejä.
- Verkkokaupan ja digipalveluiden jatkuva muutos asettaa erityisiä haasteita uusien palveluiden nopealle kehittämiselle ja integroinnille nykyisiin toimintamalleihin ja järjestelmiin.

# TALOUDELLISET TAVOITTEET

Etenemme vahvasti kohti taloudellisia tavoitteitamme ja parempaa pääoman tuottoa kasvun, paremman kannattavuuden, synergiahyötyjen ja käyttöpääoman tehostamisen myötä. Kasvun rinnalla parannamme edelleen kaiken toimintamme kustannustehokkuutta kilpailukyvyyn varmistamiseksi.

Vahva taseemme mahdollistaa sekä investoinnit strategiaan kasvuhankkeisiin että hyvän osingonmaksukyvyn. Vuosina 2015–2020 olemme investoineet liiketoimintoihin ja yritysostoihin 2,6 miljardia euroa ja divestoineet noin 1,0 miljardin euron edestä ei-strategisia liiketoimintoja ja kiinteistöjä.

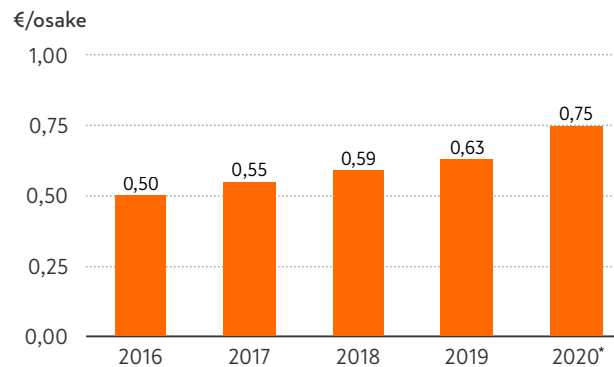
Kauppapaikkainvestointien tarve vähenee, mutta panostukset digitaalisiin hankkeisiin kasvavat. Jatkossa yritysostoilla tavoitellaan mittakaavaetuja ja parempaa kilpailukykyä erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.

Keskon hallitus hyväksyi 1.12.2020 konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteemme ovat kannattavuuden osalta vertailukelpoinen liikevoitto-% 5,5 % ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto 12,5 %. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on, että korolliset nettovelat / käyttökate -tunnusluku ilman IFRS 16 -vaikutuksia on enintään 2,5.

## Taloudelliset tavoitteet

Mittari	Tavoite (1.12.2020 alkaen)	Toteuma 2020
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	5,5 %	5,3
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	12,5 %	12,0
Korolliset nettovelat/käyttökate, ilman IFRS 16 -vaikutuksia, enintään	<2,5	0,4

## Osinkohistoria 2016–2020



\* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

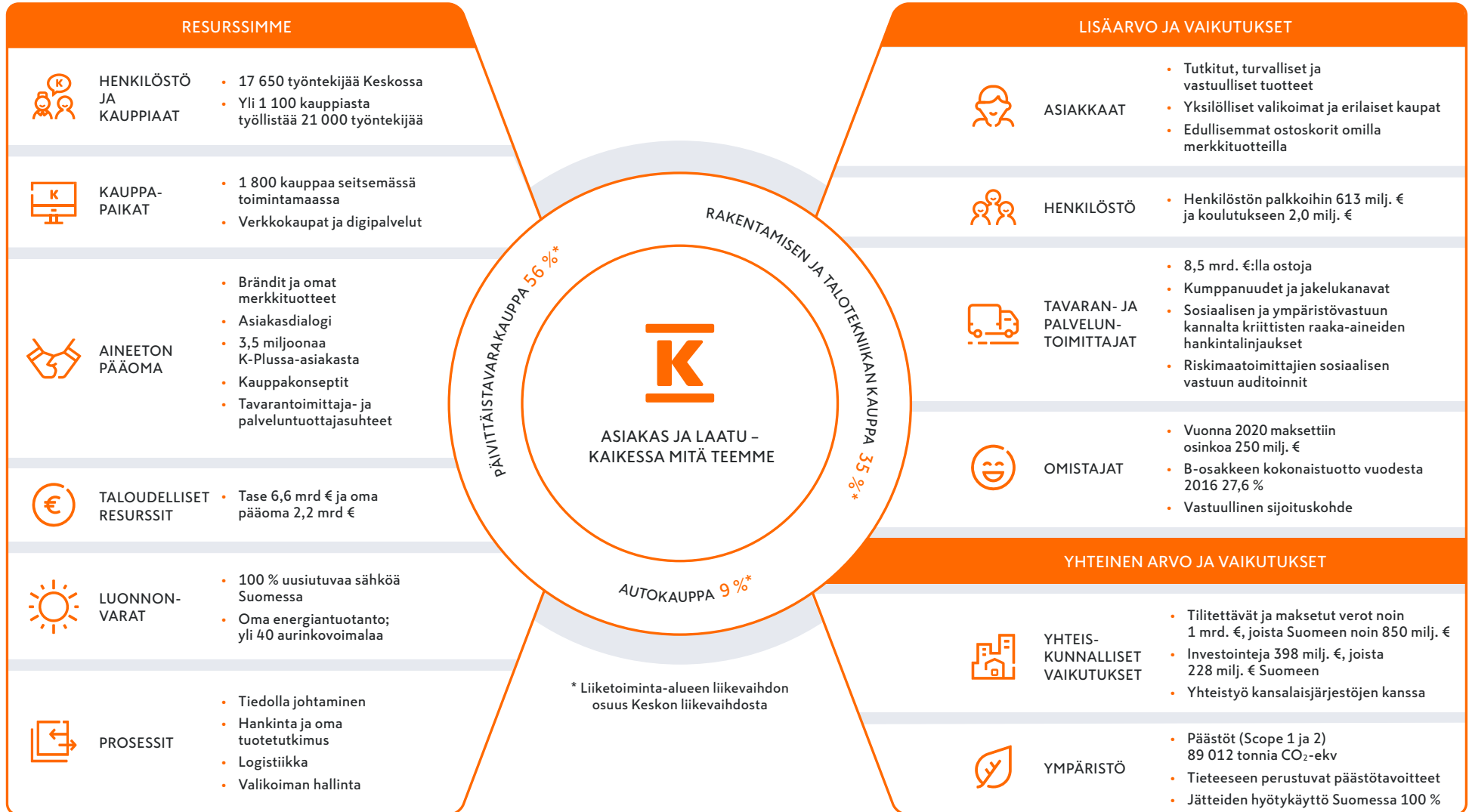
Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous päätti maksuttomasta osakeannista 28.4.2020 siten, että kutakin A-osaketta kohti annettiin kolme (3) uutta A-osaketta ja kutakin B-osaketta kohti annettiin kolme (3) uutta B-osaketta. Vertailukausien osingot on oikaistu vastaamaan maksuttoman osakeannin (split) jälkeistä tilannetta.



### OSINKOPOLITIikka

Pitkällä aikavälillä Keskon tavoitteena on jakaa tasaisesti kasvavaa osinkoa noin 60–100 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ottaen huomioon yhtiön taloudellinen tilanne ja strategia. Kesko suunnittelee maksavansa osingon kahdessa erässä vuodelta 2018 jaettavasta osingosta alkaen.

# ARVONLUONTIA VASTUULLISESTI KOKO YHTEISKUNNALLE



# KILPAILUKYKYÄ KETJUTOIMINNASTA JA KILPAILUETUA K-KAUPPIASYRITTÄJYYDESTÄ

K-ryhmä toimii Suomessa pääasiassa ketjuliike-toimintamallilla, jossa itsenäiset K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa. Kaikissa Suomen K-ruoka- ja K-Rauta-kaupoissa toimii K-kauppiasyrittäjä. Kauppiaita on yli 1 100. Muissa toimintamaissa liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Norjassa toimii 14 Bygghakker-kauppiasta paikallisella kauppiasmallilla.

**Kesko** vastaa toimintamallin ja kauppakonseptien jatkuvasta kehittämisestä, ketjutoiminnan ohjauksesta, ketjuvalikoimiin kuuluvien tuotteiden hankinnasta sekä kauppapaikkaverkostosta.

**K-kauppiasyrittäjä** vastaa kauppansa asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan kannattavuudesta ja tuloksellisuudesta. Kauppias laatii oman kauppansa liikeidean jolla tuotetaan lisäarvoa erottautumalla kilpailijoista. Monikaupamalli tuo synergiaetua esimerkiksi johtamisessa, henkilöstöresursoinnissa ja tavarastrategiassa.

## Keskon ja K-kauppiaan roolit



## PÄIVITTÄIS- TAVARAKAUPASSA VAHVAN KASVUN VUOSI

Toimiva strategiamme toi tuloksia päivittäistavara-kaupassa myös poikkeustilanteessa. Pystyimme kauppiasmallimme avulla ketterästi vastaamaan muuttuvaan markkinatilanteeseen ja varmistamaan turvallisen asioinnin ja työskentelyn. Ruokakaupan kysyntä kasvoi voimakkaasti, mutta foodservice-liiketoiminnassa kysyntä laski. Vuonna 2020 onnistuimme vahvistamaan asiakastyytyväisyyttä, markkinaosuutta sekä kannattavuutta.



**Ari Akseli**  
päivittäistavara-kaupan  
toimialajohtaja

“ Ruokakaupassa kysyntä oli vahvaa koko vuoden. Koronapandemian vaikutukset vaihtelivat päivittäistavara-kaupassa liiketoiminnasta ja kuukaudesta riippuen. Maaliskuun alussa asiakkaat hamstrasivat muutamien viikkojen ajan ja samanaikaisesti foodservice-kysyntä romahti ravintoloiden ja koulujen suljettua ovensa, myös liikenneasemat hiljenivät rajoitusten myötä. Tilanne kuitenkin koheni kevään jälkeen. Markkinaosuutemme vahvistui sekä ruokakaupassa että Kesprossa.

## Strategia toimii - markkinaosuudet kasvoivat edelleen

Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti. Vuosi 2020 osoitti, että päivittäistavarakaupan strategia toimii hyvin myös poikkeuksellisissa olosuhteissa. Markkinaosuutemme on vahvistunut edelleen sekä ruokakaupassa että foodservice-liiketoiminnassa. Olemme onnistuneet tarjoamaan turvallisia, onnistuneita asiakaskokemuksia sekä osuvia valikoimia.

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa 36,8 %:n\* (2019: 36,7 %) markkinaosuudella. Markkinaosuutemme kasvoi kaikissa ruokakauppaketjuissa. Vuonna 2020 avasimme kaksi K-Supermarketia ja kahdeksan K-Marketia, joista neljä korvaavaa uusperustantaa. Investoimme vuoden aikana 110 miljoonaa euroa myymäläverkostoomme, painopisteenä olemassa olevien kauppapaikkojen uudistaminen.

## Asiakaskokemus strategian keskiössä

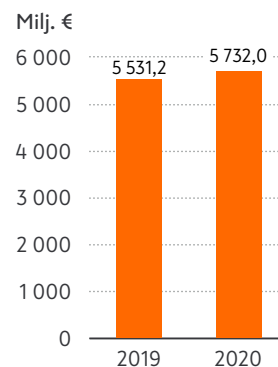
K-ruokakauppoihin tuodaan asiakastietoon perustuen uusia, kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopivia tuotteita ja palveluita. Olemme panostaneet laadukkaisiin, erilaistaviin ja vastuullisiin valikoimiin, asioinnin helppouteen ja yksilöllisyyteen, hintatasoa unohtamatta. Vain K-kaupoissa myytävät, erilaistavat tuotteet tukevat kauppakohtaista liikeideaa ja kasvattavat keskiostosta. Uudet tuotteet ja tuotesarjat jotka

\* Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään.

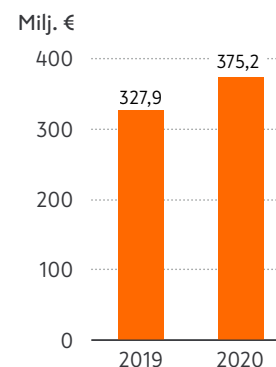
perustuvat tunnettujen ravintoloiden brändeihin ovat olleet erittäin suosittuja asiakkaiden keskuudessa. Myös inspiroivat ja asiakkaan arkea helpottavat digitaaliset palvelut ovat vahvistaneet asiakaskokemusta. Strategiset valintamme ovat osoittautuneet oikeiksi ja se näkyy hyvänä myynnin ja asiakastyytyvyyden kehityksenä kaikissa K-ruokakauppaketjuissa sekä verkkokaupassa. Kaikkien K-ruokakauppojen asiakastyytyvyyttä mittaava NPS-luku oli yhteensä 65,1 ja ruoan verkkokaupassa se oli huimat 83,0. Päivittäistavarakaupan myynti kasvoi yhteensä 9,4 % vuonna 2020, mikä ylitti markkinakehityksen.

K-Ruoka on Suomen suurin ruokamedia. Vuonna 2020 K-Ruoka.fi-sivustolla ja -sovelluksessa oli 2,8 miljoonaa käyntiä. K-Ruoka-sovellusta käyttää aktiivisesti 215 000 suomalaista viikoittain.

### Liikevaihto



### Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia.

## PIRKKA ON TUNNETUIN KAUPAN OMA BRÄNDI

Omien brändien vähittäismyynnin osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä oli noin 19 %. Omilla brändeillä on merkittävä rooli asiakkaille tarjottavien valikoiden monipuolisuudessa. Niiden avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan valtakunnallisesti K-ruokakauppojen valikoimiin. Vuonna 2020 erityisesti Pirkka Parhaat -tuotteet kasvattivat suosiotaan.

- Pirkka-tuotteita yhteensä noin 2 600, uusia tuotteita lanseerattiin lähes 300
- Pirkka Parhaat -tuotteita noin 320
- Pirkka Luomu -tuotteita yhteensä lähes 200
- K-Menu-tuotteita yhteensä noin 230

## KESTÄVÄ KEHITYS

Energianerokas lämmönsäätöjärjestelmä asennettiin ensimmäisiin noin 20 K-ruokakauppaan.

Vuoden 2020 loppuun mennessä 39:lle K-ruokakaupan kalatiskille oli myönnetty kestävää kalastusta ja vesiviljelyä edistävä MSC- ja ASC-jäljitettävyyssertifikaatti.

K-Ostokset-palvelun uusimmassa Ravintovalinnat-osiossa asiakkaat voivat seurata sokerin, suolan, punaisen lihan sekä kalan ja kasvien kulutustaan. K-Ostokset tarjoaa käyttäjälleen myös ruokaostosten kotimaisuus- ja ilmastotasomittarit.

## Ruoan verkkokaupan kysyntä moninkertaistui

Poikkeuksellinen korona-aika kasvatti ruoan verkkokaupan kysyntää voimakkaasti. Pandemian alkuvuokoina kasvu oli jopa yli 800 %. Onnistuimme kauppiasmallimme avulla vastaamaan kysyntään kasvattamalla verkkokaupan kapasiteettia liittämällä uusia K-kauppoja verkkokaupan piiriin ja vahvistamaan digitaalista kyvykkyyttä. Ruoan

kotiinkuljetusten rinnalla kasvoi erityisesti noutopalvelun suosio: noutopalvelun asiointikerroissa saavutettiin jopa 2 000 % kasvulukuja. Vuoden lopussa 470 K-ruokakauppaa tarjosi ruoan verkkokaupan palveluita (2019: noin 230). Vuonna 2020 ruoan verkkokaupan myynti kasvoi lähes 400 % ja se vastasi 2,9 % päivittäistavarakaupan myynnistä.

K-ryhmä avasi poikkeusaikana myös neuvonta- ja puhelintilauspalveluita, jotka auttoivat ikäihmisiä tekemään ruokaostoksia K-ruokakaupoissa. Useat K-kaupat tarjosivat myös muita vain ikäihmisille suunnattua palveluita ja tarjosivat omia, rauhallisempia asiointitunteja vain yli 70 vuotiaille ja muille riskiryhmäläisille.

## Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisaatio on perusvaatimus</li> <li>• Hybridi- ja polarisoitunut kuluttaminen vahvistuu</li> <li>• Väestörakenteessa merkittäviä muutoksia</li> <li>• Ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus korostuu</li> <li>• Vastuullisuuden vaade toiminnolle ja konsepteille</li> </ul>	Asiakaslähtöisimmät ja inspiroivimmat ruokakaupat kauppaakohtaisilla liikeideoilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppakohtaisten liikeideoiden edelleen terävöittäminen</li> <li>• Valikoiman erilaistaminen ja entistä paremmat ruokaratkaisut</li> <li>• Digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden kehittäminen</li> </ul>
	Myymläverkoston kannattava kehittäminen ja uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppojen uudistukset ja uudet konseptit</li> </ul>
	Saumaton monikanavainen asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkokauppaverkoston laajentaminen ja myynnin kasvattaminen</li> <li>• K-Ruoka mobiilisovelluksen uudistaminen</li> <li>• Personoidun asiakasviestinnän toteuttaminen</li> </ul>
	Hyvä hintakilpailukyky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valikoimien kehittäminen</li> <li>• Synergioiden hyödyntäminen</li> <li>• Omat brändit</li> </ul>
	Kauppasiirtäjyyden kehittäminen kilpailuetuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K-kauppiauran hyvän maineen vahvistaminen</li> <li>• Kauppakohtaisen liikeidean käyttöönotto entistä laajemmin</li> <li>• Tiedolla johtamisen työkalujen kehittäminen</li> </ul>
	Foodservice-liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen</li> <li>• Palveluiden ja konseptien kehittäminen</li> </ul>



## Kauppiasyrittäjyys kilpailuetunamme

K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjyyteen. K-ruokakauppiat toimivat edelläkävijöinä suomalaisen päivittäistavara-kaupan tarjonnan uudistamisessa. He huolehtivat omien kauppojensa valikoimista, asiakkaidensa palvelusta, henkilökuntansa osaamisesta, tuotteidensa laadusta ja liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppakohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu vahvasti osaksi kauppojen toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan omat kauppakohtaiset liikeideansa asiakastietoa hyödyntämällä. Niissä kaupoissa, joissa malli on otettu käyttöön, on asiakastyytyväisyys ja myynti parantuneet merkittävästi. Näemme paljon potentiaalia myynnin ja tuloksen parantamiseen luomalla kaikkiin 1 200:aan K-ruokakauppaan omat liikeideat. Nyt noin puolet K-kaupoista toteuttaa täysimittaisesti kauppakohtaisia liikeideoita. K-ruokakauppiaita on noin 1 000 ja vuonna 2020 kauppiasuransa aloitti 46 uutta K-ruokakauppiasta.

## Kespron haastava, mutta silti kannattava vuosi

Kespro on Suomen johtava foodservice-toimialan tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien ja muiden julkisten toimijoiden kumppanina Suomessa. Kespro tarjoaa laajaan asiakastietoon perustuvat räätälöidyt ja monipuoliset hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut. Kesproon kuuluvat myös erikoistukut Kalatukku E. Eriksson ja Reinin Liha.

Kesprolla on 14 noutotukkuja ympäri Suomen sekä verkkotukku. Kespron pääkaupunkiseudun Foodsteri, Suomen modernin tuotekehityskeittiö, toimii K-Kampuksella Helsingissä.

Vuosi 2020 oli Kesprolle haastava koronapandemian ja sen hillitsemiseksi asetettujen rajoitusten vuoksi. Myynti laski, mutta kannattavuus onnistuttiin pitämään positiivisena nopeiden toimenpiteiden ja muun muassa sopeutustoimien avulla. Kespron markkinaosuus kasvoi. Uskomme vahvasti, että ulkona syömisen trendi kasvaa jälleen poikkeusajan jälkeen.



## Päivittäistavarakauppa lukuina

Avainlukuja	2020	2019
Liikevaihto, milj. e	5 732,0	5 531,2
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	375,2	327,9
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	6,5	5,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	16,9	14,5
Investoinnit, milj. e	125,4	180,8
Henkilökunta keskimäärin	6 197	6 063
<b>Kiinteistöt</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	792	763
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	527	516
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	1 478	1 520

K-ryhmän päivittäistavarakauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2020	2019	2020	Muutos, %
K-Citymarket, elintarvike	81	81	1 934,5	13,0
K-Citymarket, käyttötavara	81	81	587,7	0,2
K-Supermarket	241	243	2 235,2	9,0
K-Market	769	777	2 001,0	7,4
Neste K	72	73	114,6	-12,4
Muut	73	78	46,3	6,2
<b>Yhteensä</b>	<b>1 236</b>	<b>1 252</b>	<b>6 919,2</b>	<b>8,3</b>
Kespro	-	-	783,9	-17,0
<b>Päivittäistavarakauppa yhteensä</b>	<b>1 236</b>	<b>1 252</b>	<b>7 703,1</b>	<b>5,1</b>

Lisäksi noin 470 K-ruokakauppaa tarjoaa asiakkailleen verkkokaupan palveluita. Kesprolla on 14 noutotukkuja ja verkkotukku.

## Markkinat

Suomen vähittäiskaupan päivittäistavaramarkkinat olivat vuonna 2020 noin 20,2 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 8,6 % (Keskon oma arvio). Koronapandemiasta johtuvat etätyön lisääntyminen sekä ravintola- ja tapahtumarajoitukset sekä matkustusrajoitukset ovat vaikuttaneet kokonaismarkkinoiden kasvuun maaliskuun puolivälistä alkaen. Vähittäiskaupan markkinan kasvuun vaikuttivat myös kuluttajien ostovoiman säilyminen hyvällä tasolla ja hintojen nousu, josta lähes kolmannes tulee alkoholi- ja tupakkaveron noususta. Hintakilpailu Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on jatkunut edelleen tiukkana. Samaan aikaan kuluttajat arvostavat kuitenkin yhä enenevässä määrin lähiruokaa, vastuullisuutta, terveellisyttä sekä laatua. Koronapandemia on vauhdittanut merkittävästi verkkokaupan kasvua.

## MARKKINAOSUUDET

### Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa on 36,8 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavarakauppojen lisäksi halpahallit ja huoltoasemat).

Kilpailijat: Prisma, S-market, Alepa/Sale ja Food Market Herkku (S-ryhmä), ABC, Lidl, Tokmanni, Minimani, Halpa-Halli, R-kioski sekä M-ketjun myymälät.

### K-Citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea.

Kilpailijat: hypermarketit, tavaratalot, halpahallit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat.

### Foodservice Kespro

Koronapandemiasta johtuvat ravintolatoiminnan ja tapahtumien rajoitukset sekä etätyösuositus vaikuttivat negatiivisesti foodservice-liiketoimintaan.

Kespron markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan 42,5 %.

(Päivittäistavarakauppahdistyksen Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä).

Kilpailijat: Meira Nova, Metro-tukku, Heinon Tukku, Suomen Palvelutukkurit.

## RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN TULOS UUELLE TASOLLE

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa systemaattinen maakohtaisten strategioiden toteutus ja hyvä markkinatilanne toivat ennätystuloksen vuonna 2020. Liikevaihto kasvoi voimakkaasti, ja tulos nousi uudelle tasolle. Vuoden aikana jatkoimme päämäärätietoisesti kasvustrategiamme toteuttamista sekä organisen kasvun että yritysostojen kautta. Strategisena päämääränämme on entistä vahvempi asema Pohjois-Euroopassa.



**Jorma Rauhala**  
rakentamisen ja  
talotekniikan kaupan  
toimialajohtaja,  
pääjohtajan sijainen

“Koronapandemia ja sen aiheuttamat muutokset kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttivat liiketoimintaamme maaliskuun 2020 puolivälistä alkaen. Erityisesti kuluttaja-asiakaskauppa kehittyi ennakoitua paremmin, mutta myös yritysasiakaskauppa sekä rautakaupassa että Onnisella jatkui vahvana. Kuluttajien rakentamis- ja remontti-innosta huolimatta uskomme, että pidemmällä tähtäimellä rakentaminen siirtyy entistä enemmän ammattilaisille.

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan toimiala on Pohjois-Euroopan johtava alan toimija. Vuoden 2020 aikana jatkoimme maakohtaisten strategioiden toteutusta poikkeusajasta huolimatta, ja toimialan kannattavuus nousi uudelle tasolle.

Vuonna 2020 koronapandemia ja siihen liittyvät rajoitukset vaikuttivat liiketoimintaamme koko Pohjois-Euroopassa. Etätyösuositukset, kotoilu ja kulutuksen suuntautuminen kotimaihinkin käänivät kuluttaja-asiakkaiden kysynnän kasvuun etenkin Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Myös yritysasiakkaudessa myynti säilyi hyvällä tasolla, sillä rakennustyömaat pysyivät pääsääntöisesti auki normaalisti.

Tärkeää strategian toteutuksessa on huomioida kolmen eri asiakassegmenttimme erilaiset tarpeet kaikissa kanavissa. Asiakassegmenttimme ovat kuluttajat, rakentamisen ammattilaiset sekä teknisen tukkukaupan asiakkaat. Kaikkiaan lähes 70 % toimialan liikevaihdosta on B2B-liiketoimintaa. Noin alle puolet tulosparannuksesta oli koronapandemiasta johtuvan remontointi- ja rakentamisbuumin ansiota. Olemme myös hakeneet synergiaetuja maiden sisältä ja eri toimintamaiden välillä muun muassa konseptien, digitaalisten palveluiden ja omien merkkien kehityksessä. Vuoden mittaan jatkoimme strategian mukaisia, kohdennettuja yritysostoja Norjassa ja Ruotsissa, sekä ostettujen toimintojen integrointia.

### K-Rauta ja Onninen vahvistivat entisestään asemiaan markkinajohtajina Suomessa

K-Raudan myynti kehittyi markkinaa paremmin ja markkinaosuus oli 44 %. Myös kannattavuus parani merkittävästi. Olemme uudistaneet K-Rautoja

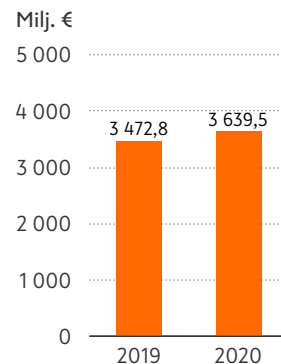
kauppakohtaisten liikeideoiden mukaisesti ja parantaneet asiakaskokemusta valikoimauudistusten, verkkokaupan ja pidennettyjen aukioloaikojen avulla. Tiedolla johtamalla kunkin kaupan valikoimat ja palvelut saadaan vastaamaan juuri kyseisen kaupan asiakaskunnan tarpeisiin. K-Raudan myynti jakautuu noin puolet ja puolet kuluttaja-asiakkaisiin ja ammattiasiakkaisiin.

Eryityisesti kuluttaja-asiakkaudessa K-Raudossa kävi poikkeusvuonna vilkkaana. Suomessa K-Raudan verkkokaupan myynti kasvoi 72 % vuonna 2020 ja se oli alle 2 % kuluttajamyynnistä.

Onninen osana Keskoa on kehittynyt hyvin, liikevaihto parani ja liikevoitto kasvoi merkittävästi. Tekninen tukkukauppa on luonteeltaan suuriin myyntimääriin perustuvaa kauppaa, jossa tehokas logistiikka, laaja myymäläverkosto ja toimivat sähköiset tilauskanavat sekä ammattitaitoiset myyjät ovat avainroolissa.

#### Liikevaihto

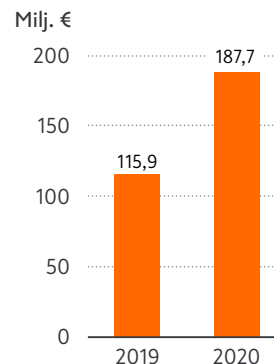
Havainnollistavat luvut



Havainnollistavat tiedot ilman Kesko Senukaita.

#### Liikevoitto

Havainnollistavat luvut



Luvut ovat vertailukelpoisia. Havainnollistavissa luvuissa Kesko Senukai on esitetty yhteisyrityksenä.

### KASVUSTRATEGIAA TUKEVIA YRITYSOSTOJA

Vuoden mittaan jatkoimme strategian mukaisia, kohdennettuja yritysostoja Norjassa ja Ruotsissa, sekä ostettujen toimintojen integrointia. Hankimme Norjassa Oslon alueen johtavan rautakauppaketjun Carlsen Fritzøe Handel:n. Yritysosto täydentää erinomaisesti Byggnakker-rautakauppojen verkostoa. Ruotsissa ostimme Mark & Infra i Sverige AB -yhtiön (MIAB) osaksi Onnista ja Bygg Interiör -yhtiön osaksi K-Bygg-ketjua. Nämä yrityskaupat ovat vahvistaneet markkinaosuuttamme ja liikevoittoamme Ruotsissa ja Norjassa.

### KESTÄVÄ KEHITYS

Lisätäksemme toimitusketjumme läpinäkyvyyttä julkaisimme syksyllä 2020 Tuotteiden jäljillä -sivuston, jossa kerromme tuotteiden alkuperästä ja reitistä K-kaupan hyllylle.

Suomalaisista tuotteista avaamme PROF Timber -puutavaran matkan metsästä sahoille ja edelleen K-Rautoihin.

K-Raudan puutavarassa oleva PEFC-merkki kertoo puun vastuullisesta alkuperästä. Se osoittaa, että puutavara tulee sertifioituista, kestävästi hoidetuista metsistä.

Vuoden 2020 aikana olemme jatkaneet Onninen Express -myymäläverkoston kehitystä ja parantaneet asiakaskokemusta lanseeraamalla uusia digitaalisia palveluja. Onninen on markkinajohtaja Suomessa 40 % markkinaosuudella.

Vapaa-ajankaupassa liikevaihto laski. Koronapandemia vaikutti Intersportin ja Budget Sportin myyntiin alkuvuonna negatiivisesti, kunnes yleinen ulkoiluinnostus vahvisti kysyntää urheilukaupassa. Kookenkä-ketjun myynti laski.

### Ruotsissa ja Norjassa käänteen vuosi

Ruotsin rakentamisen ja talotekniikan markkina on toimintamaistamme suurin. Ruotsissa K-Rauta palvelee kuluttaja-asiakkaita, K-Bbygg yritysasiakkaita ja Onninen teknisen tukkukaupan infra-asiakkaita. Myös Ruotsissa poikkeustilanne vahvisti kuluttajakysyntää K-Raudoissa, mutta myös yritysasiakaskysyntä pysyi hyvänä. K-Raudan liikevaihto kasvoi Ruotsissa 12,6 % vertailukelpoisesti ja myös K-Bbyggin liikevaihto vahvistui. Keskon Ruotsin liiketoimintojen kannattavuuden parantamiseksi on tehty

useita toimenpiteitä ja vuonna 2020 kannattavuus vahvistui merkittävästi.

Jatkoimme Ruotsissa strategiamme mukaisesti yritysostoja ja ostimme keväällä vesi- ja viemäri-vesituotteiden myyntiin keskittyneen Mark & Infra i Sverige AB -yhtiön (MIAB) osaksi Onnista. Kesällä ilmoitimme Bygg & Interiör -yhtiöiden ostosta Mälaren laakson alueella. Bygg & Interiör täydentää puolestaan Keskon kasvavaa ammattirakentajille suunnattua K-Bbygg-ketjua.

## Strategisena päämääränä entistä vahvempi asema rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Pohjois-Euroopassa

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsolidoituvat markkinat</li> <li>Rakentamisen ulkoistaminen ammattilaisille</li> <li>Korjausrakentamisen kasvu</li> <li>Digitaalisuuden merkityksen kasvu asiakaspolussa</li> </ul>	<p>Maakohtainen fokus ja maakohtaiset strategiset toimenpiteet</p> <p>Kolmen erilaisen asiakassegmentin palveleminen niille ominaisten asiakastarpeiden mukaisesti</p> <p>Synergioiden hakeminen</p> <p>Orgaaninen kasvu ja kannattavuuden parantaminen</p> <p>Kohdennetut yritysostot</p>	<p><b>Teknisen kaupan asiakkaat</b></p> <p>&gt; <b>Rakentaminen, infrastruktuuri, jälleenmyyjät, teollisuus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 500 teknisen myynnin ammattilaista</li> <li>Jakelukeskukset toimittavat lähes 40 000 tilausriviä päivässä, noin 50 % automatisoitujen prosessien kautta</li> <li>Asiakkaita varten räätälöidyt logistiikkapalvelut</li> <li>Kattava 131 Onninen Express -myymälän verkosto</li> <li>Useita digitaalisia kanavia, yhteenlaskettu myynti 400 miljoonaa euroa</li> </ul> <p><b>Kuluttarakentajat ja ammattirakentajat</b></p> <p>&gt; <b>Kuluttaja- ja yritysasiakaskauppa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kattava 331 myymälän verkosto, erinomaiset sijainnit, jotka mahdollistavat lähitoimitukset</li> <li>Yli 160 miljoonaa asiakaskäyntiä vuosittain verkkopalveluissamme</li> <li>Vahva monikanavainen asiakaskokemus, verkkokaupan kasvu</li> <li>Vahva yritysasiakasmyynti – asiakkaina 185 000 ammattirakentajaa</li> <li>Erottautuminen omien merkkien tuotteilla, myynti noin 200 miljoonaa euroa</li> </ul>

Myös Norjassa pyrimme nopeuttamaan kasvua uusilla yrityskaupoilla. Hankimme Oslon alueen johtavan rautakauppaketjun Carlsen Fritzøe Handel AS:n. Carlsen Fritzøen 25 myymälää Oslonvuonon alueella täydentävät erinomaisesti Byggnakker-rautakauppojen verkostoa. Kaupan jälkeen noin 70 % Norjan rautakauppaliiketoiminnasta on meidän

omaa liiketoimintaamme. Tämä mahdollistaa toiminnan tehokkaamman kehittämisen ja paremman kannattavuuden. Onnisen myynnin kehitys Norjassa on myös saatu käännettyä kasvu-uralle.

Pitkällä tähtäimellä näemme, että sekä Ruotsi että Norja tarjoavat merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

## Puola ja Baltia

Puola ja Baltian maat Onnisen osalta ovat maita, jotka ovat eniten kärsineet koronasta, mutta myös näissä kaikissa maissa tulostaso on onnistuttu pitämään hyvällä tasolla. Kesko Senukain myynti ja kannattavuus toipuivat nopeasti koronapandemian alun aiheuttamista vaikeuksista. Ilmoitimme vuoden aikana aloittavamme Baltian liiketoiminnoissa strategisen tarkastelun, joka jatkui vuoden vaihteen yli. Raportoimme 1.7.2020 alkaen Kesko Senukain yhteisyhtyrityksenä, kun se aiemmin raportoitiin tytäryhtyrityksenä.

## Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina























Avainlukuja	2020	2019
<b>Liikevaihto, milj. e</b>	<b>3 639,5</b>	<b>3 472,8</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita	3 424,3	3 126,1
Erikoiskauppa	215,2	346,7
<b>Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e</b>	<b>187,7</b>	<b>115,9</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita	169,4	98,5
Erikoiskauppa	7,4	9,5
Kesko Senukai	11,0	7,8
<b>Liikevoitto-%, vertailukelpoinen</b>	<b>5,2</b>	<b>3,3</b>
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita	4,9	3,2
Erikoiskauppa	3,4	2,7
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	11,2	7,4
Investoinnit, milj. e	186,3	332,7
Henkilökunta keskimäärin	9 308	12 630
Kesko Senukain yhdistelytavan muutos tytäryhtyrityksestä yhteisyhtyritykseksi 1.7.2020 alkaen vaikutti segmenttitiedoissa rakentamisen ja talotekniikan kaupan tunnuslukuihin. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan segmenttitiedoissa tunnusluvut ovat havainnollistavia tunnuslukuja lukuun ottamatta taseen tunnuslukuja ja henkilökunnan lukumäärää.		
<b>Kiinteistöt</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	159	222
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	230	298
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	865	1 253

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2020	2019	2020	Muutos, %
K-Rauta, Suomi	130	131	1 172,3	9,0
Rautakesko Yrityspalvelu	-	-	249,1	-2,5
Onninen, Suomi	57	57	961,4	8,2
Vapaa-ajankauppa, Suomi	103	107	264,2	-5,9
<b>Suomi yhteensä</b>	<b>290</b>	<b>295</b>	<b>2 647,1</b>	<b>5,9</b>
K-Rauta, Ruotsi	17	18	186,3	14,1
K-Bygg, Ruotsi	36	34	240,9	10,8
Onninen ja Mark&Infra i Sverige, Ruotsi	3	-	108,3	-0,8
Byggnakker ja Carlsen Fritzøe, Norja	86	63	717,2	1,0
Onninen, Norja	18	18	243,6	-3,9
Onninen, Baltia	17	17	79,9	-5,7
Onninen, Puola	36	36	235,1	-1,3
<b>Muut maat yhteensä</b>	<b>213</b>	<b>186</b>	<b>1 811,4</b>	<b>2,0</b>
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman Kesko Senukaita, yhteensä</b>	<b>503</b>	<b>481</b>	<b>4 458,4</b>	<b>4,3</b>
Kesko Senukai	59	59	922,4	6,9
<b>Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ml. Kesko Senukai, yhteensä</b>	<b>562</b>	<b>540</b>	<b>5 380,8</b>	<b>4,7</b>

Lisäksi rakentamisen ja talotekniikan kaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita. Kaksi Onnisen kauppaa Suomessa toimii samassa toimipisteessä K-Raudan kanssa.

## Markkinat ja markkinaosuudet 2020

Markkinat maittain, niiden kehitys edelliseen vuoteen verrattuna (vähittäiskauppa, alv 0 %) sekä markkinaosuus ja pääkilpailijat.

	Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
<b>Rautakauppa</b>	Suomi	 3,3 mrd. euroa (+4,8 %), (RaSi ry)	 44 % (RaSi ry)	STARK, S-ryhmä, Bauhaus
	Ruotsi	 5,4 mrd. euroa (+11,6 %), (Byggmaterialhandlarna ja Keskon oma arvio)	 8 %*	Beijer, XL Bygg, Optimera, Woody, Bauhaus, Byggmax
	Norja	 5,2 mrd. euroa (+11,2 %), (Virke ja Keskon oma arvio)	 14 %*	Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo
<b>Onninen</b>	Suomi	 2,2 mrd. euroa (+1,6 %), (STK, Talteka)	 40 % (STK, Talteka)	Dahl, Ahlsell, SLO, Rexel
	Ruotsi (Onninen ja MIAB)	 3,8 mrd. euroa (+1,7 %), (SEG, RGF)	 3 % (SEG, RGF)	Dahl, Ahlsell, Elektroskandia, Rexel
	Norja	 2,4 mrd. euroa (+5,1 %), (EFO, NRF)	 10 % (EFO, NRF)	Elektroskandia, Solar, Ahlsell, Berggård Amundsen, Otra
	Puola	 5,1 mrd. euroa (+3,0 %)*	 5 %*	GC Group (BIMs, HTI, Hydrosolar), Grudnik, TIM, Kaczmarek, Alfa Elektro, Grodno
	Viro	 0,4 mrd. euroa (-5,6 %)*	 11 %*	FEB (Ahlsell), SLO, W.E.G (Würth)
	Latvia	 0,4 mrd. euroa (-10,7 %)*	 5 %*	Sanistal, EVA-SAT, SLO
	Liettua	 0,6 mrd. euroa (+0,2 %)*	 3 %*	Sanistal, Dahlgera, Elektrobalt, SLO
<b>Urheilukauppa</b>	Suomi	 Noin 1,0 mrd. euroa (+0,9 %)**; (Muoti- ja urheilukauppa ry)	 Intersport, Budget Sport ja Kesport 24 %*	XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat

\* Keskon oma arvio \*\* Toimialayhdistys täsmentänyt kokonaismarkkinaa

## AUTOKAUPASSA POSITIIVINEN TULOS HAASTAVASSA TILANTEESSA

Vuosi 2020 alkoi hyvin, kunnes maaliskuun puolivälistä lähtien koronapandemia heikensi sekä uusien että käytettyjen autojen asiakaskysyntää. Kysynnän lasku oli maltillisempaa jälkimarkkinoinnissa ja leasing-liiketoiminnassa. Loppuvuotta kohden kysyntä toipui, mihin vaikutti osaltaan aikaisempaa laajempi mallisto sekä autojen saatavuuden paraneminen. Onnistuimme hallitsemaan haastavaa poikkeustilannetta myös sopeutustoimien avulla ja kustannuksia karsimalla.



**Johan Friman**  
autokaupan  
toimialajohtaja

“ Poikkeustilanne heikensi kysyntää autokaupassa. Myös uusien autojen saatavuus heikkeni, koska autotehtaita jouduttiin koronapandemian vuoksi sulkemaan väliaikaisesti. Kesän aikana autokauppa kuitenkin piristyi ja erityisesti sähköautojen kysyntä kasvoi.



Julkistimme uudistetun strategiamme loppuvuodesta 2020. Tavoitteenamme on kasvaa markkinoita nopeammin, parantaa kannattavuuttamme ja vahvistaa markkina-asemaamme koko autoliiketoiminnan arvoketjussa hyödyntämällä yhden, yhtenäisen K:n synergiaetuja. Haluamme tarjota asiakkaillemme koko autoalan parhaan asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa ja vahvistamme palvelutarjontaamme entisestään. Strategisen kumppanuutemme yhden maailman suurimman autonvalmistajan, Volkswagen-konsernin kanssa, sekä kattavan ja uudistuvan merkki- ja mallivalikoimamme ansiosta olemme olleet jo pitkään markkinajohtaja Suomen autokaupassa.

### Ladattavien hybridien ja täyssähköautojen kysyntä vahvistui

K:n markkinaosuus vuonna 2020 Suomessa oli 16,9 % (henkilö- ja pakettiautot) ja se kasvoi loppuvuotta kohti osaltaan uudistuneen ja kysyntään hyvin vastaavan malliston ansiosta. Erityisesti uusien täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi ja muun muassa täyssähköisten Volkswagen ID 3:n ja Porsche Taycanin kysyntä oli ennätyksellinen. Edustamiemme täyssähköautojen osuus kaikista rekisteröidyistä täyssähköautoista oli 34,1 % (henkilö- ja pakettiautot). Volkswagen oli eniten rekisteröity täyssähköautomerkki vuonna 2020 ja Suomen toiseksi eniten rekisteröity henkilö- ja pakettiautomerkki. Kuorma-autoissa markkinaosuus oli 2,9 % (yli 6 tn).

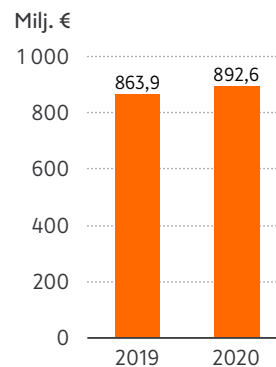
Käytettyjen autojen kysyntä kasvoi vuoden aikana selvästi. Hyvistä, vähän käytetyistä autoista oli pulaa markkinoilla,

mikä nosti käytettyjen autojen hintoja. Käytettyjen autojen tuonti ulkomailta jatkui edelleen, vaikka niistä oli pulaa euroopanlaajuisesti. Huolto- ja varaosapalveluiden myynti oli hyvällä tasolla. Jälkimarkkinoinnin osuus liikevaihdostamme on noin 20 %.

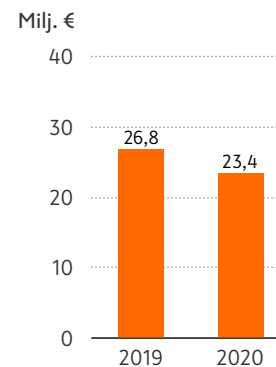
### Laaja palvelutarjonta

Automarkkinat, autoilu ja liikkuminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Autotoimialan muutos ja liikkumisen uudet muodot edellyttävät toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä. Haemme aktiivisesti synergiaetuja K-ryhmän eri toimialojen välillä ja hyödynnämme muun muassa yhteistä asiakasdataa digitaalisten palveluiden ja paremman asiakaskokemuksen luomiseksi. Oma leasing-autokantamme kasvoi yli 3 000 autoon ja olemme nyt yksi Suomen suurimmista leasing-palveluiden tarjoajista. Erityisesti Suomessa

#### Liikevaihto



#### Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia.

### UUDISTUVA MALLISTO

K-Auton edustamien merkkien uudistuva ja laajeneva mallisto vahvistaa kilpailukykyämme. Vuonna 2020 uusina malleina markkinoille tulivat muun muassa:

- Volkswagen: täyssähköauto ID.3, T-Roc Cabriolet, Arteon Shooting Brake ja Touareg R ladattava hybridi sekä Volkswagen Golfin mallisto
- Audi: Audi e-tron Sportback, Audi A3 Sportback ja Sedan -mallit
- SEAT ja CUPRA: SEAT Leon ja Leon Sportstourer, CUPRA Leon ja Leon Sportstourer, CUPRA Formentor
- Porsche: Taycan, 911 Turbo, 911 Targa, Panamera 4
- Volkswagen Hyötyautot: Grand California 600 ja 680 -matkailuautot sekä uusi up! Cargo -pakettiauto

### K-LATAUS-VERKOSTO

K-ryhmä jatkoi vuonna 2018 lanseeratun K-Latausverkoston rakentamista ja vuoden 2020 lopussa se kattoi jo lähes 280 peruslatauspistettä yli 100 pikalatauspistettä lähes 80 K-kaupan, sekä ruoka- että rautakaupan yhteydessä. Noin 30 % kaikista Suomen julkisista pikalatauspisteistä on K-Latauspisteitä. Kaikki K-Latausverkoston asemilla ladattava sähkö on uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa. Näistä latauspisteistä ladatulla uusiutuvalla sähköllä on ajettu arviolta 6 miljoonaa kilometriä.

edelleen suhteellisen uusi palvelu, yksityisleasing, kasvatti suosiotaan.

## K-Lataus-verkosto hyvä esimerkki yhdestä yhtenäisestä K:stä

K-ryhmä haluaa olla autoilun edelläkävijä ja helpottaa asiakkaidensa vastuullisia valintoja myös sähköautoilussa. K-ryhmä jatkoi vuonna 2018 lanseeratun K-Lataus-verkoston rakentamista ja vuoden 2020 lopussa se kattoi jo lähes 280 peruslatauspistettä ja yli 100 pikalatauspistettä lähes 80 K-kaupan, sekä ruoka-

rautakaupan, yhteydessä. Noin 30 % kaikista Suomen julkisista pikalatauspisteistä on K-Latauspisteitä. Kaikki K-Lataus-verkoston asemilla ladattava sähkö on uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa. Näistä latauspisteistä ladatulla uusiutuvalla sähköllä on ajettu arviolta 6 miljoonaa kilometriä.

Poikkeuksellisesta ja haastavasta vuodesta huolimatta autoalan näkymät ovat myönteiset. Autoalan ennustetyöryhmä ennustaa uusien autojen myynnin kasvavan vuonna 2021 noin 12 %. Myös päättäjien

pyrkimyksenä on autokannan uudistaminen ja päästötavoitteiden saavuttaminen. Liikenteen sähköistämiseen pyrkivät verotukseen liittyvät käytännöt ovat pohdinnassa. Sähköautojen kysynnän ennustetaan kasvavan trendinomaisesti tulevina vuosina. Strateginen kumppanimme Volkswagen-konserni on ilmoittanut investoivansa tulevina vuosina kymmeniä miljardeja euroja sähköautoteknologioiden kehittämiseen. Pystymme tarjoamaan markkinoiden laajimman ja monipuolisimman malliston uusia täyssähköautoja, ladattavia hybridejä, kaasuautoja ja polttomoottorimalleja. Uskomme, että saavutamme tavoitteemme kannattavuuden parantamisesta ja kasvusta markkinoita nopeammin.

## Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta

LIIKETOIMINTA-YMPÄRISTÖ	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä asiakaskokemus on kriittisen tärkeää</li> </ul>	Keskitymme Suomeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskitymme myös jatkossa liiketoimintaan Suomessa. Baltiassa harjoitamme SEAT-maahantuontia itsenäisten jälleenmyyjien kautta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonostajien muuttuvat mieltymykset - auton omistamisesta vain sen käytöstä maksamiseen</li> </ul>	Liiketoiminnan kasvattaminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alan teknologiajohtajana ja yhtenä maailman suurimpana autonvalmistajana Volkswagen-konserni tarjoaa hyvät mahdollisuudet markkinaosuuden kasvattamiseen.</li> <li>Kasvatamme nykyistä liiketoimintaa ja laajennamme uusiin liiketoimintoihin.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkkokaupan kasvu</li> </ul>	Asiakaskokemuksen nostaminen uudelle tasolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nostamme asiakaskokemuksen kaiken toiminnan keskiöön.</li> <li>Asiakaskokemuksen jatkuva ja kattava mittaus, panostamme ostopolun kaikkiin vaiheisiin kaikissa kanavissa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Itseohjautuvat autot, internetiin yhdistetyt autot, sähköautot ja yhteiskäyttöön perustuvat liikkumisen palvelut – pandemia hidastaa kysyntää vain väliaikaisesti</li> </ul>	Kasvuedellytysten vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parannamme kustannustehokkuutta ottamalla käyttöön tehokkaita prosesseja ja automaatiota.</li> </ul>
	Koko K-ryhmän sisäisten synergiaetujen hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyödynnämme K-ryhmän asiastietoja ja omaksumme parhaita toimintatapoja.</li> <li>Hyödynnämme K-ryhmän kauppaverkosta.</li> </ul>

## Autokauppa

Vuonna 2020 Suomessa ensirekisteröitiin 94 489 henkilöautoa, 12 846 pakettiautoa ja 2 550 kuorma-autoa (yli 6tn). Henkilöautomarkkinat laskivat edellisestä vuodesta -16,0 %. Pakettiautomarkkinat laskivat -12,6 % ja kuorma-automarkkinat (yli 6tn) laskivat -19,8 %. K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 18 140 autoa (ei sisällä matkailuautoja). MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 74 kappaletta.

## Autokauppa lukuina

Avainlukuja	2020	2019
Liikevaihto, milj. e	892,6	863,9
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	23,4	26,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	2,6	3,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	6,3	9,5
Investoinnit, milj. e	64,7	131,3
Henkilökunta keskimäärin	1 283	1 179

Kiinteistöt	2020	2019
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	50	53
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	50	47
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m <sup>2</sup>	98	98

K-ryhmän autokauppa	Kauppojen lukumäärä		Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. €	
	2020	2019	2020	Muutos, %
K-Caara	42	42	624,1	1,3
K-Auto, maahantuonti	-	-	217,7	-18,8
AutoCarrera	4	3	62,8	30,7
<b>Autokauppa yhteensä</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>904,6</b>	<b>-2,9</b>

## Markkinaosuudet 2020

### AUTOKAUPPA, SUOMI

- K-Auton markkinaosuus 16,9 % (Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen Hyötyautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)
- Volkswagen-henkilöautot 10,5 %
- Audi 3,7 %
- SEAT 1,7 %
- Porsche 0,3 %
- Volkswagen Hyötyautot 21,1 %
- MAN-kuorma-autot 2,9 % (yli 6 t.)

Rekisteröintitilastojen lähde: Bisnode

# SYITÄ SIJOITTA KESKÖN

Kiinnostus Keskoa kohtaan kasvoi merkittävästi vuonna 2020. Rekisteröityneiden osakkeenomistajien määrä kasvoi vuoden aikana noin 40 % ja osakkeenomistajien määrä lähentelee 60 000:ta.



**Jukka Erlund**  
talous- ja  
rahoitusjohtaja, CFO

“

Kesko on kasvava ja kannattava pohjoiseurooppalainen vähittäiskauppayhtiö, jonka tavoitteena on pitkäjänteinen kassavirran ja osingonmaksukyyn vahvistaminen. Asiakaslähtöinen kasvustrategiamme todistetusti toimii myös poikkeustilanteessa, kuten vuoden 2020 ennätystulos osoittaa.

## Kannattavan kasvun strategia ja strategisia investointeja myös poikkeusaikoina vuonna 2020

Asiakaslähtöisyys ja laatu ovat Keskon kasvustrategian ytimessä. Haemme kannattavaa kasvua sekä orgaanisesti että yritysostoilla kolmella strategisella alueella: Suomen päivittäistavarakaupassa, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä Suomen autokaupassa. Kannattavuuden parantamisen perustana ovat toimialojen asiakaslähtöiset kasvustrategiat, kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen sekä pääomien tehokas allokointi. Toimimme yhden yhtenäisen K:n alla ja hyödynnämme eri liiketoimintoihin liittyvät synergiat maksimaalisesti.

Lähdimme toteuttamaan nykyistä strategiaamme vuonna 2015, mistä lähtien olemme kasvattaneet ydinliiketoimintojemme liikevaihtoa yli kolme miljardia euroa ja vertailukelpoinen liikevoitto on kasvanut lähes 250 miljoonaa euroa. Tänä aikana olemme investoineet kasvuun 2,6 miljardia euroa ja myyneet ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja noin 1,0 miljardilla eurolla. Olemme jatkaneet johdonmukaisesti strategisia investointeja myös poikkeusaikoina vuonna 2020.

## Vahva markkina-asema

Kesko on Pohjois-Euroopan johtavia vähittäiskauppiaita ja suurin toimija Suomessa. Suomen osuus liikevaihdosta on noin 80 %, ja olemme Suomen suurin kaupan alan toimija, suurin rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä suurin autokaupassa. Myös Pohjoismaissa ja Baltiassa olemme asiakassegmentistä riippuen yksi suurimmista toimijoista. Tavoitteenamme on kasvattaa markkinaosuuksia eri liiketoiminnoissa ja olla kahden suurimman toimijan joukossa skaalahyötyjen saavuttamiseksi.

## Omistaja-arvon kasvattamiskyky

Keskon hyvä osingonmaksukyky perustuu liiketoimintojen vahvaan ja vakaaseen kassavirran tuottamiskykyyn. Tavoitteenamme on tasaisesti kasvava ja houkutteleva osinkotuotto. Osinkoa Kesko on jakanut keskeytyksettä vuodesta 1968 ja viimeisten viiden vuoden aikana Keskon osinkotuotto on ollut keskimäärin 4,5 % vuodessa. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi – näiden seurauksena Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto vuonna 2020 oli 12,0 %.

## Vastuullisuus

Olemme nostaneet vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillinnän entistä keskeisemmäksi painopisteeksi strategiassamme. Sitoudumme Pariisin ilmastopimuksen tavoitteisiin hillitä ilmastonmuutosta. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali vuonna 2025 ja päästötön vuoteen 2030 mennessä.

Vuonna 2020 Kesko oli mukana Dow Jonesin kestävän kehityksen indeksissä DJSI World, CDP:n kansainvälisessä ilmastokyselyssä A-listalla sekä Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla. Tarjoamme aktiivisesti myös asiakkaillemme tietoa ja yhä helpompia tapoja oman hiilijalanjäljen pienentämiseen.

# TIETOA SJOITTAJILLE

Keskon osakkeet on listattu NASDAQ Helsingissä. Osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Osakkeiden kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA ja KESKOB. Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2020 lopussa yhteensä 400 079 008 osaketta, joista 126 948 028 eli 31,7 % oli A-osakkeita ja 273 130 980 eli 68,3 % B-osakkeita. Vuoden 2020 toisen vuosineljänneksen aikana Keskon osakkeiden lukumäärä kasvoi varsinaisen yhtiökokouksen 28.4.2020 tehtyä päätöksen maksuttomasta osakeannista, ns. splitistä. Joulukuun 2020 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 8 215 miljoonaa euroa ja se nousi vuoden 2019 lopusta 2 101 miljoonaa euroa. Yhtiöllä oli vuoden 2020 lopussa noin 57 132 osakkeenomistajaa, määrä kasvoi vuoden aikana 39 %.

## Yhtiökokous

Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään maanantaina 12.4.2021. Koronapandemian vuoksi kokous pidetään väliaikaislain (677/2020) nojalla poikkeusjärjestelyin, jotta se voidaan pitää ennakoitavalla tavalla sekä osakkeenomistajien, yhtiön henkilökunnan ja muiden sidosryhmien terveys ja turvallisuus varmistuen. Lisää tietoa yhtiökokouksesta verkkosivuiltamme:

[Yhtiökokous 2021 \(kesko.fi\)](https://kesko.fi)

## Osinko

Hallitus ehdottaa 12.4.2021 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2020 vahvistetun taseen

### UUODEN 2021 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi–maaliskuun 2021 osavuositarkaus 28.04.2021
- Tammi–kesäkuun 2021 puolivuositarkaus 23.07.2021
- Tammi–syyskuun 2021 osavuositarkaus 27.10.2021

perusteella osinkoa jaetaan 0,75 euroa osaketta kohden. Hallitus ehdottaa osingon maksamista kahdessa erässä. Osingon ensimmäisen erän, 0,38 euroa osakkeelta, maksupäiväksi ehdotetaan 21.4.2021. Osingon toisen erän (0,37 e) maksupäiväksi hallitus ehdottaa 8.10.2021.

## Tiedonantopolitiikka

Julkistimme päivitetyn tiedonantopolitiikkamme 18.12.2020. Keskeiset muutokset koskevat hiljaisten jaksojen pituutta ja uutta sijoittajautistiedotekategoriaa.

Hiljaiset jaksot alkavat 1.1., 1.4., 1.7. ja 1.10. ja ovat kukin kuitenkin aina vähintään 21 päivää ennen raportointijakson tuloksen julkistamista. Päivitetty tiedonantopolitiikka on kokonaisuudessaan saatavilla verkkosivuiltamme.

Aloitimme 1.1.2021 sijoittajautisten julkaisemisen pörssitiedotteiden ja lehdistötiedotteiden rinnalla. Sijoittajautiset eivät täytä pörssitiedottamisen kriteerejä, mutta arvioimme niiden herättävän mielenkiintoa sijoittajien keskuudessa.

## Keskon sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdetoimintamme tavoitteena on tukea Keskon osakkeen oikeaa arvonmuodostusta antamalla jatkuvasti ja johdonmukaisesti kaikki olennainen yhtiötä koskeva tieto tasapuolisesti kaikille markkinaosapuolille. Haluamme palvella sekä yksityissijoittajia että institutionaalisia sijoittajia ja yhtiötä seuraavia analyytikoita niin Suomessa kuin ulkomailla. Sijoittajasuhteiden yhteystiedot ja lisää tietoa sijoittajille löytyy verkkosivuiltamme.

