



KESKON YHTIÖKOKOUS
PÄÄJOHTAJAN KATSAUS VUODESTA 2024

KAIKKI TOIMIALAT TEKIVÄT HYVÄN TULOKSEN

Jorma Rauhala

Pääjohtaja

24.3.2025



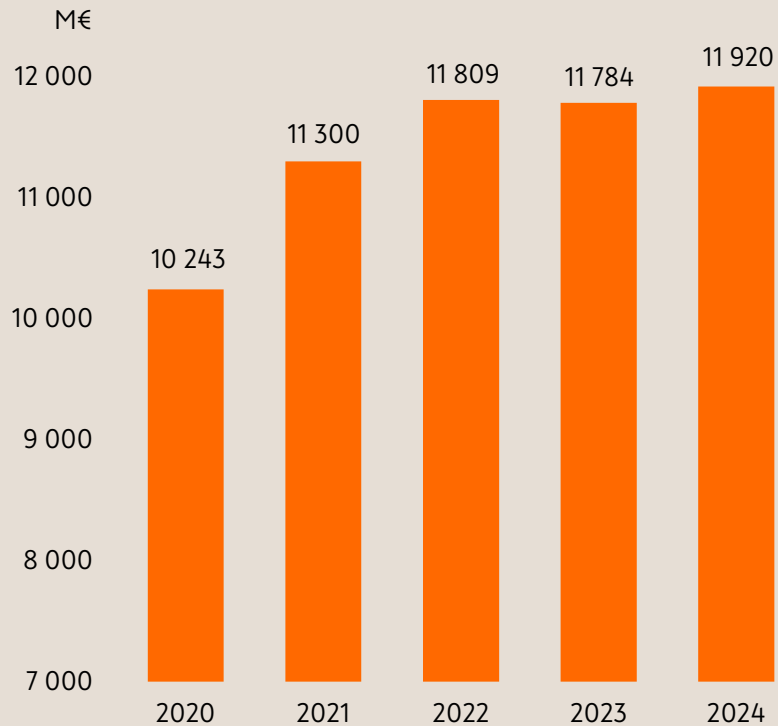
KESKEISTÄ KESKOSSA 2024



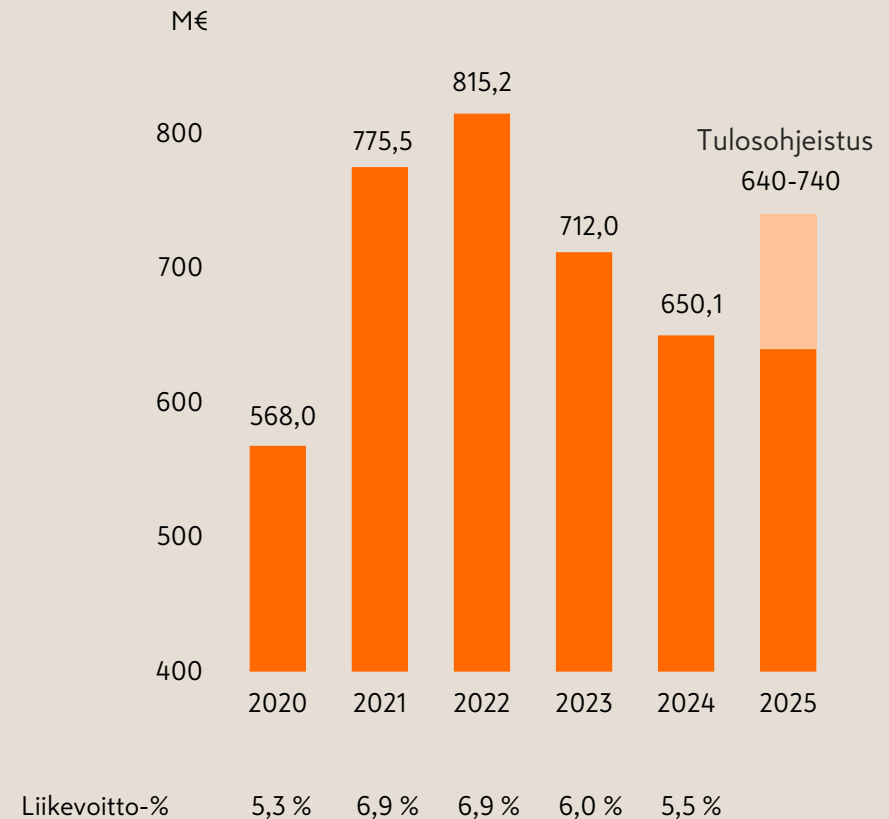
- Päivitetty strategia julkaistiin kesäkuussa ja sen toteutus etenee hyvin kaikilla toimialoilla
- Tulokäännne loppuvuonna: kvartaalitulo kasvoi ensimmäistä kertaa kahdeksaan vuosineljännekseseen Q4/2024
- Päivittäistavarakaupassa liikevaihto kasvoi, tulos laski hieman
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa historiallisen heikko suhdanne: liikevaihto kasvoi Davidsenin yrityskaupan ansiosta, vertailukelpoinen tulos laski
- Autokaupassa kannattavuus hyvällä tasolla, mutta liikevaihto ja tulos laskivat
- Kesko laajentui Tanskaan Davidsenin yritysoston kautta. Lisäksi yhtiö ilmoitti ostavansa kolme rautakauppatoimijaa Tanskassa: Roslev Trælasthandelin, Tømmergaardenin sekä CF Petersen & Sønin
- Uusi pääjohtaja ja muutoksia konsernin johtoryhmässä

HYVÄ SUORITUS HAASTAVASTA SUHDANTEESTA HUOLIMATTA

LIKEVAIHTO



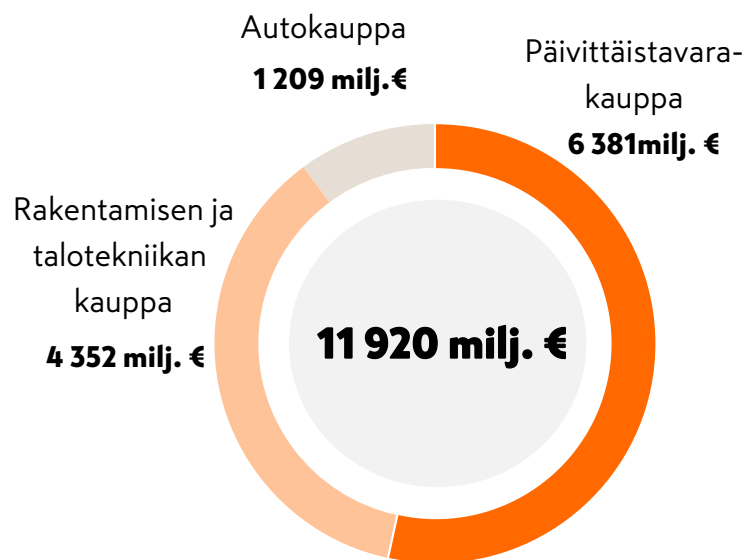
LIKEVOITTO



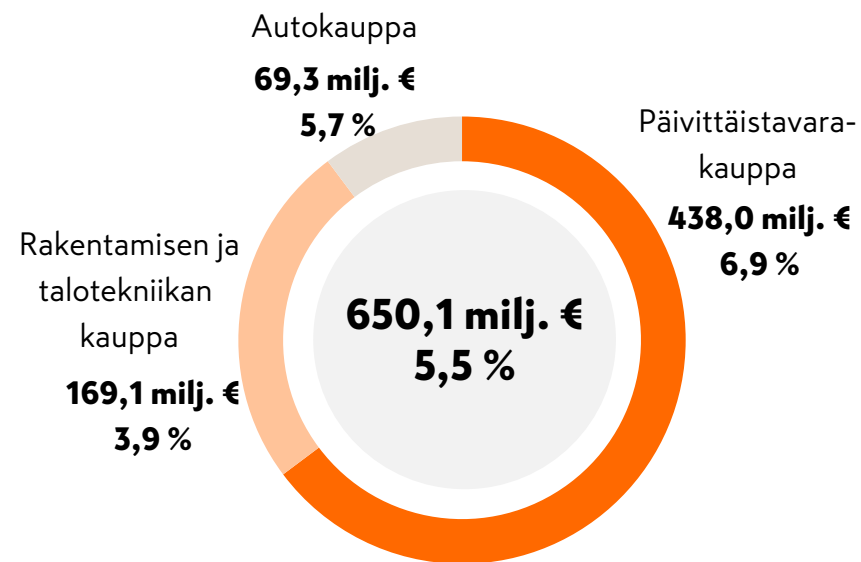
Vertailukelpoinen liikevoitto

KESKON AVAINLUVUT

LIKEVAIHTO



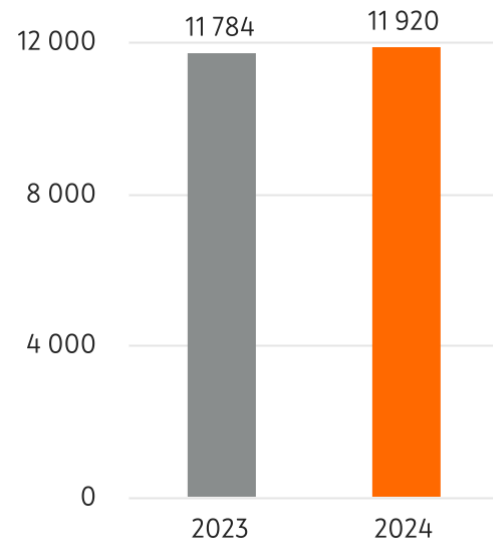
LIKEVOITTO



LIKEVAIHTO 2024

KONSERNI

M€

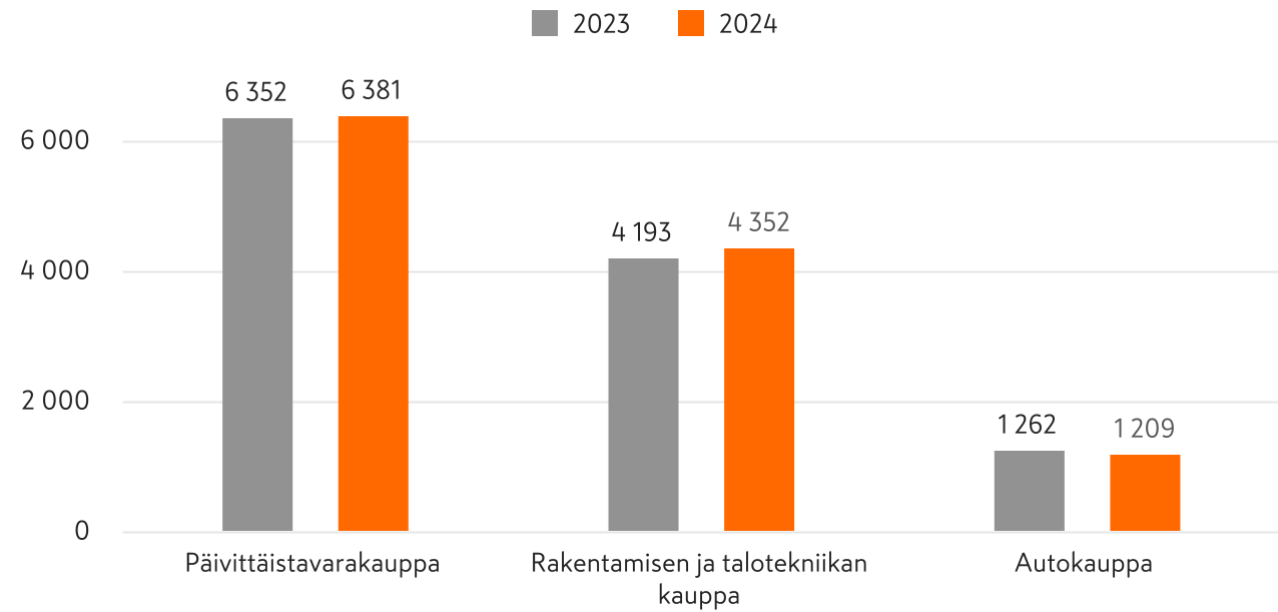


Vertailukelpoinen kehitys

-2,3 %

TOIMIALAT

M€



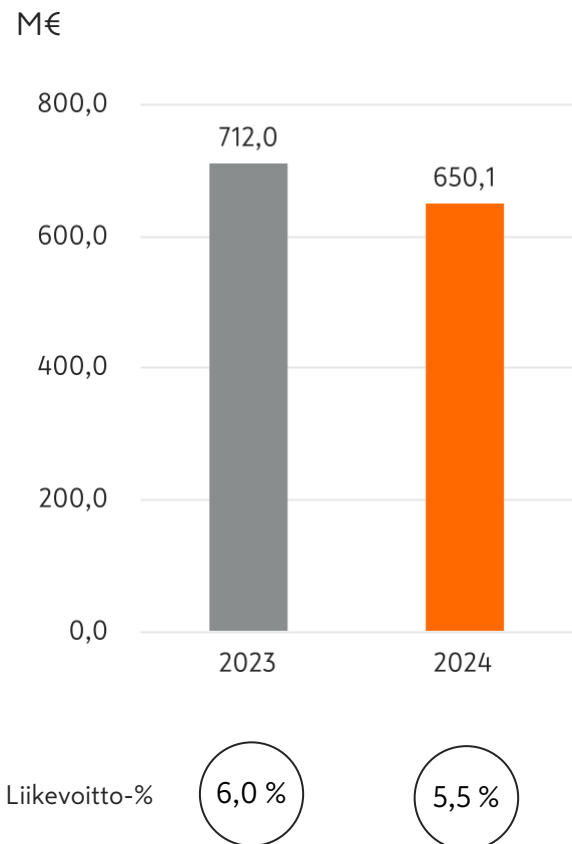
0,4 %

-6,0 %

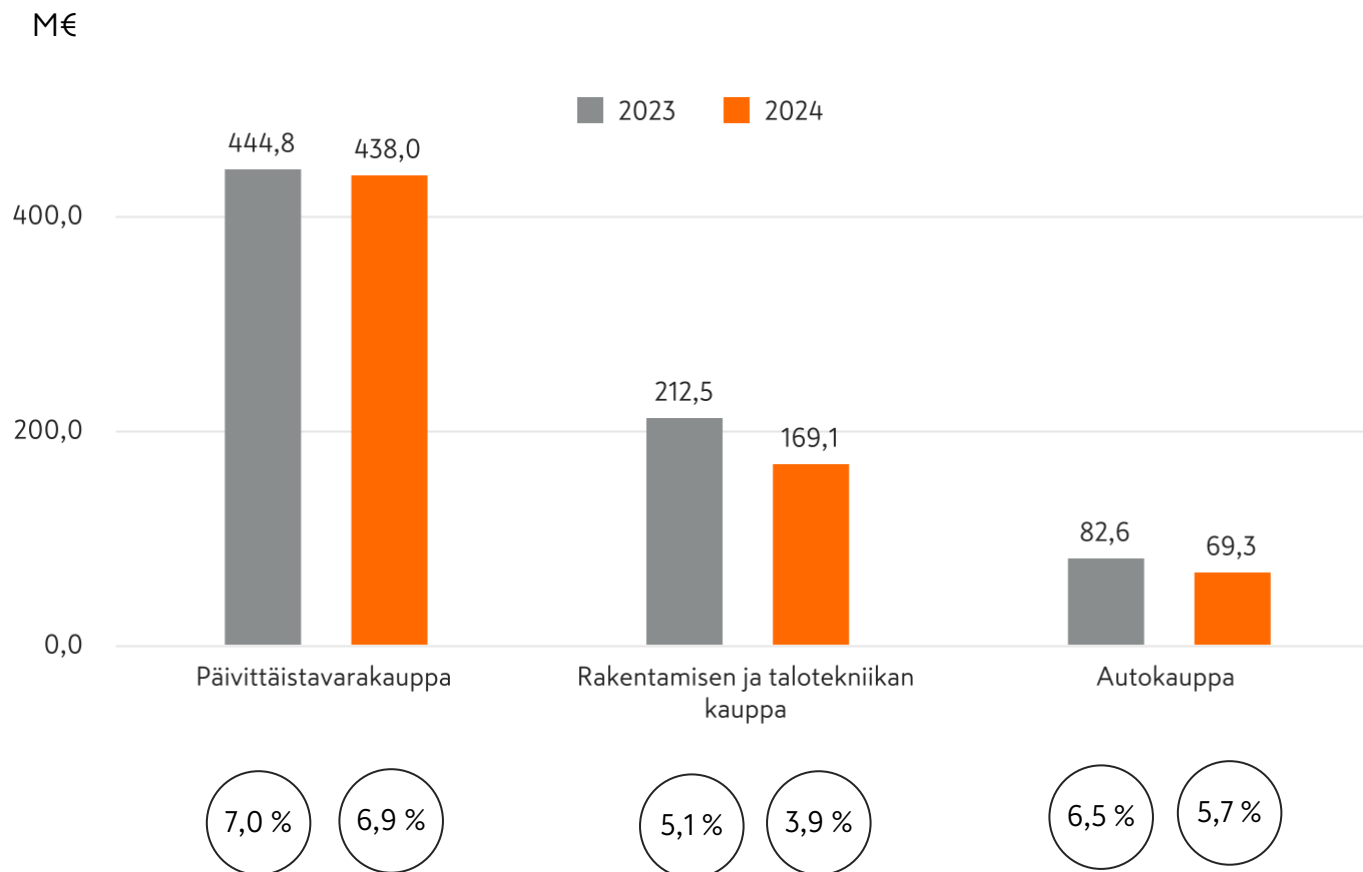
-4,0 %

LIIKEVOITTO 2024

KONSERNI



TOIMIALAT



TULOS

	2024	2023
Liikevaihto, M€	11 920,1	11 783,8
Liikevaihdon kehitys*, %	-2,3	-0,8
Liikevoitto, M€	579,5	695,4
Liikevoitto*, M€	650,1	712,0
Liikevoitto-%*	5,5	6,0
Tulos ennen veroja*, M€	543,0	630,4
Tulos/osake, laimentamaton, €	0,95	1,25
Tulos/osake*, laimentamaton, €	1,11	1,28
Liiketoiminnan rahavirta, M€	1 008,2	1 049,5

TALOUDELLINEN ASEMA

Rahavirta lähes edellisvuoden tasolla

	2024	2023
Liiketoiminnan rahavirta, M€	1 008,2	1 049,5
Likvidit varat, M€	488,1	227,3
Investoinnit, M€	675,9	678,9
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja, M€	857,2	561,9
Korolliset nettovelat / käyttökate (liukuva, ilman IFRS 16 -vaikutuksia)	1,1	0,7
Leasingvelat, M€	2 051,0	1 997,9

INVESTOINNIT

Keskeisimpiä Davidsenin yritysosto, logistiikkakeskus Onnela sekä kauppapaikkainvestoinnit

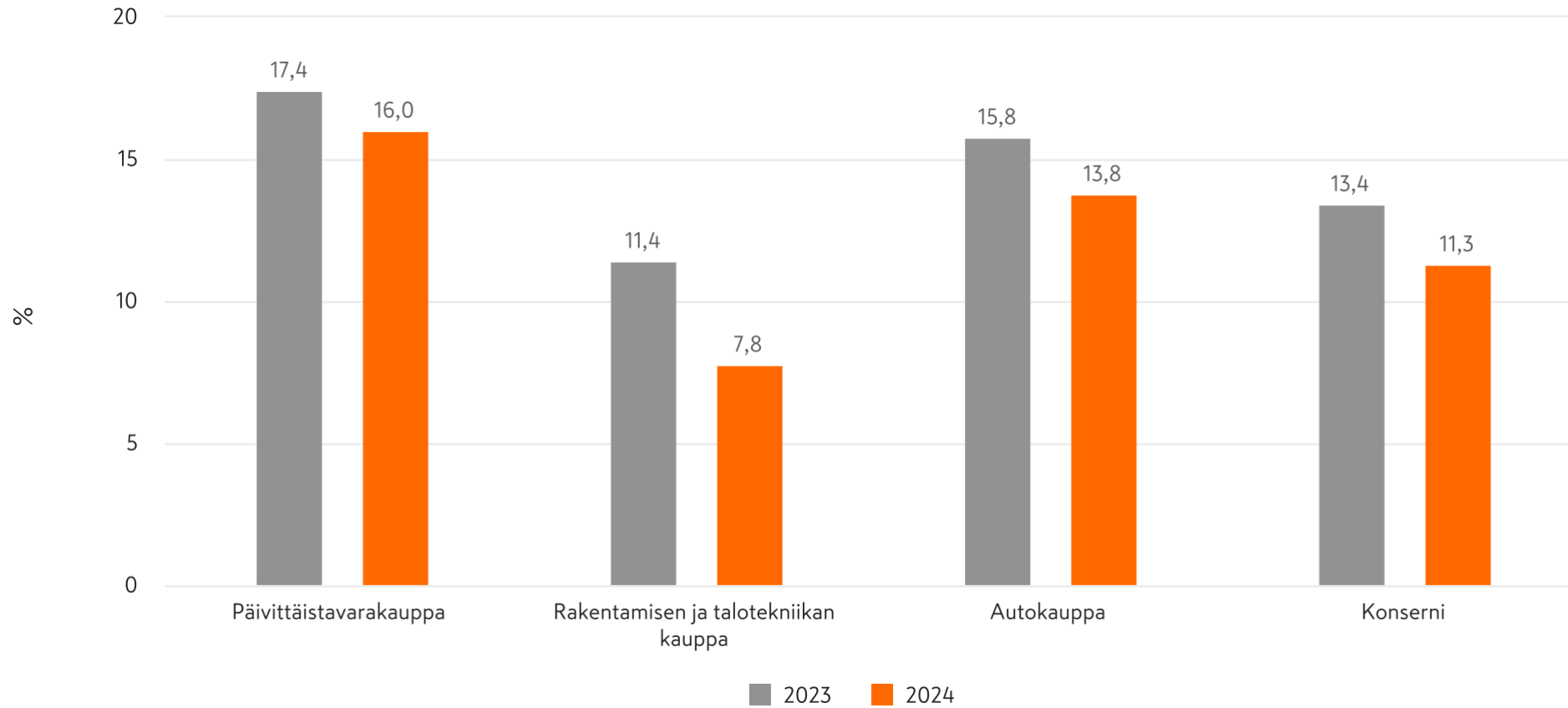
	2024	2023
Kauppapaikkainvestoinnit, M€	289,2	300,3
Yritysostot, M€	172,9	141,1
IT-investoinnit, M€	18,0	25,0
Muut investoinnit, M€	195,8	212,5
Yhteensä, M€	675,9	678,9

KUSTANNUKSET

Kustannukset nousseet Davidsenin yritysoston ja kiinteistökulujen johdosta

	2024	2023
Kiinteät kustannukset, M€	2 076,4	1 959,1
- Henkilöstökulut, M€	838,1	779,1
- Muut kulut, M€	673,1	646,6
- Poistot, M€	565,2	533,3
Kulusuhde, %	17,4	16,6

SIDOTUN PÄÄOMAN TUOTTO





KESKON YHTIÖKOKOUS

KESKON PÄIVITETTY STRATEGIA



KESKON TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA MEGATRENDIT



KORKOTASO JA INFLAATIO

- Kuluttajien ja yritysten luottamus heikko
- Korkeammat pääomakustannukset
- Matalampi rakentamisen aktiviteetti
- Asiakaskäyttäytyminen hintavetoista

KAUPUNGISTUMINEN

- Muuttoliike kasvukeskuksiin
- Merkittävä korjaus- ja investointivelka
- Määrittää K-ryhmän kauppapaikkaverkoston kehittämistä

ILMASTONMUUTOS JA VIHREÄ SIIRTYMÄ

- Energiatehokkuus ja investoinnit energiainfrastruktuuriin
- Liikenteen sähköistyminen kiihtyy
- Vastuullisuutta koskeva sääntely lisääntyy

VÄESTÖNMUUTOS

- Väestön ikääntyminen – seniorien merkitys asiakkaina kasvaa
- Kotitalouksien koot pienenevät
- Maahanmuutto ja työvoiman saatavuus

VAIVATTOMUUS

- Kulutuskäyttäytymisessä korostuu vaivattomuus – valmisateriat, ravintolassa syöminen, pikatoimitukset
- Yksilöllisyyden merkityksen nousu

DIGITALISAATIO JA TEKOÄLY

- Korkealaatuisten digitaalisten palveluiden tarve kasvaa
- Tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntäminen – prosessitehokkuuden parantaminen, henkilökohtaisempi asiakaskokemus



KESKON KASVUSTRATEGIA

VISIO

**POHJOIS-EUROOPAN JOHTAVA JA HOUKUTTELEVIN
KAUPAN ALAN KASVUYRITYS**

STRATEGISET TAVOITTEET

**KANNATTAVAN KASVUN
VARMISTAMINEN**

**MARKKINA-ASEMAN
VAHVISTAMINEN**

**FOKUSOIDUN B2C JA B2B
LIIKETOIMINTAPORTFOLION
RAKENTAMINEN**

**ASIAKASARVON
KASVATTAMINEN**

KILPAILUEDUT

**LAATU JA TEHOKKUUS
KAIKESSA TOIMINNASSA**

**MONIKANAVAINEN
ASIAKASKOKEMUS**

**K-KAUPPIAAT JA
KAUPPAHENKISYYS**

**EDELLÄKÄVIJYYS
VASTUULLISUUDESSA**

**LUOTETTU
K-BRÄNDI**

LIIKETOIMINNOT



PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA



**RAKENTAMISEN JA
TALOTEKNIIKAN KAUPPA**



AUTOKAUPPA

ASENNE

JOKA PÄIVÄ KOHTI PAREMPAA KAUPPAA - LET'S K!

TOIMINTA- PERIAATTEET

**TOIMIN SUORAAN,
AVOIMESTI JA REHELLISESTI**

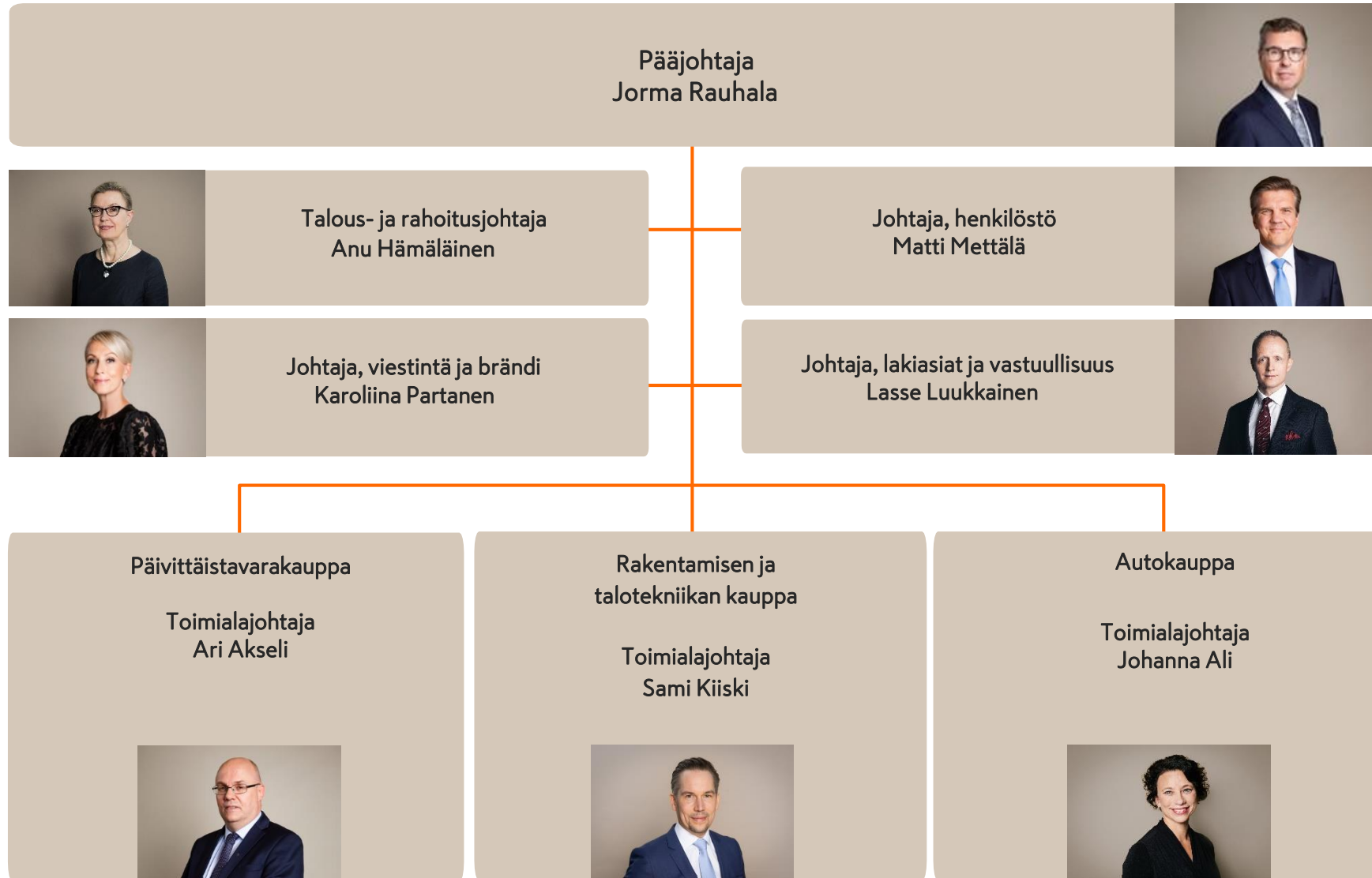
**ANNAN
SELKEÄN SUUNNAN**

**LAITAN
ITSENI PELIIN**

**LUOTAN
IHMISIIN**



KESKON KONSERNIJOHTORYHMÄ



PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA: TAVOITTEENA VOITTA A MARKKINAOSUUTTA KANNATTAVASTI

TÄRKEIMMÄT TOIMENPITEET:

- **KAUPPAKOHTAISTEN LIIKEIDEOIDEN VAHVISTAMINEN:**
Keskitytään vahvistamaan valittuja kilpailuetuja ja nostamaan entisestään kauppojen tasoa.
- **KAUPPAPAIIKKAVERKOSTON KEHITTÄMINEN:**
Kohdennetut investoinnit kauppapaikkaverkoston, painopiste kasvukeskuksissa.
- **HINTAKILPAILUKYVYN PARANTAMINEN:**
Vahvistetaan hintakilpailukykyä ja parannetaan hintamielikuvaa.
- **KESPRON HYVÄN KEHITYKSEN JATKAMINEN:**
Vahvistetaan entisestään Kespron asemaa markkinajohtajana.

**HINTA- JA KAUPPAPAIIKKA INVESTOINNEILLA
TULEE OLEMAAN LIEVÄ VAIKUTUS
PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN
KANNATTAVUUTEEN TULEVINA VUOSINA**

**INVESTOINNEISTA HUOLIMATTA
LIIKEVOITON KEHITYS ON KUITENKIN
TASAISTA JA KANNATTAVUUS SELVÄSTI
YLI 6 % STRATEGIAKAUDELLA**



KAUPPAPAIIKKAVERKOSTOA VAHVISTETAAN SUUNNITELLUSTI

- Investoinnit verkostoon jatkuvat ja niiden vaikutukset myyntiin näkyvät erityisesti strategiakauden loppupuolella. Verkostokehityksessä huomioidaan Suomessa tapahtuva muuttoliike ja investoimme erityisesti kasvukeskuksiin.
- Kauppojen uudistuksiin ja uusiin kauppoihin investoidaan keskimäärin 200–250 milj. euroa vuositasolla
 - Vuonna 2024: yhteensä 44 uudistettua kauppa ja 15 uutta kauppa, K-Citymarket Vuosaari avattiin 14.11.2024
 - Vuonna 2025: yhteensä 48 uudistettua kauppa ja 15 uutta kauppa, mukana uusi K-Citymarket Lempäälän Ideaparkiin, korvaava K-Citymarket Paavola Lahteen
 - Vuosina 2026–2027: uusi K-Citymarket Kuopion Haapaniemeen ja Vantaan Kivistöön, korvaava Porvooseen ja Ylivieskaan
 - Uudet K-Citymarketit suunnitteilla Oulun Ritaporttiin 2027 ja Espoon keskukseen 2028



K-Citymarket, Kivistö, Vantaa

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA:

KESKIÖSSÄ KANNATTAVUUDEN VARMISTAMINEN JA KASSAVIRRRAN LUOMINEN

FOKUSALUEET:

- **SUOMI:** Jatketaan kasvua ja markkinaosuuksien voittamista.
- **RUOTSI JA NORJA:** Vakautetaan ja parannetaan liiketoimintatulosta, saatetaan ostettujen yritysten integraatio päätökseen.
- **TANSKA:** Viedään loppuun Davidsenin integraatio ja parannetaan tulosta kasvun kautta.
- **KASVUA YRITYSOSTOILLA:** Tuetaan yrityskaupoilla kannattavaa kasvua Pohjois-Euroopassa.

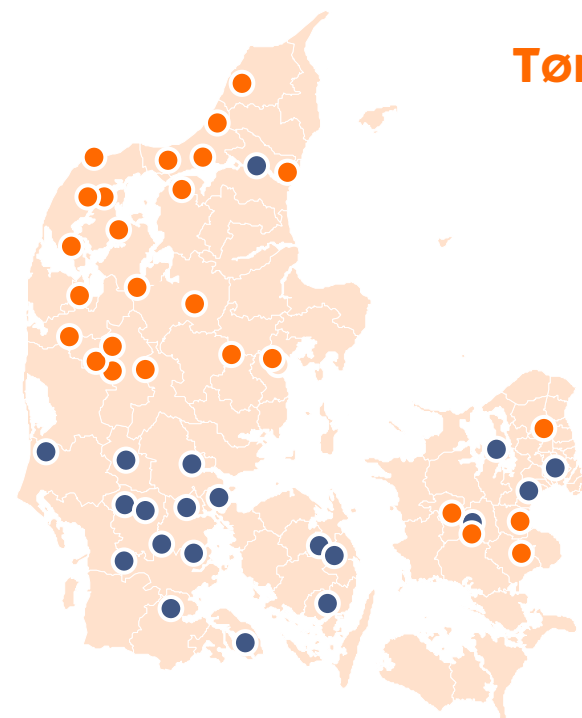
PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ TAVOITTEENA YHÄ
6-8 %:N LIIKEVOITTOTASO



LAAJENTUMINEN TANSKAN RAUTAKAUPPAMARKKINOILLE

- Kesko osti 90 % perheyritys Davidsen A/S:sta 31.1.2024. Davidsen on Tanskan suurimpia rautakauppayhtiöitä ja keskittyy erityisesti yritysasiakkaisiin
- Kesko ilmoitti elokuussa 2024 ostavansa kolme rautakauppatoimijaa Tanskassa: Roslev Trælasthandelin, Tømmergaardenin sekä CF Petersen & Sønin. Ostettavien yritysten liikevaihto on yhteensä noin 400 miljoonaa euroa.
- Kauppojen toteuduttua markkinaosuus Tanskassa kasvaa noin 20 prosenttiin ja liikevaihto noin 800 miljoonaan euroon.

DAVIDSEN



TØMMERGAARDEN A/S*

**ROSLEV
TRÆLASTHANDEL A/S***

**CF PETERSEN &
SØN A/S***

*Roslevin yrityskauppa toteutui 31.1.2025. Muiden yrityskauppojen odotetaan toteutuvan 2025 ensimmäisellä vuosipuoliskolla.

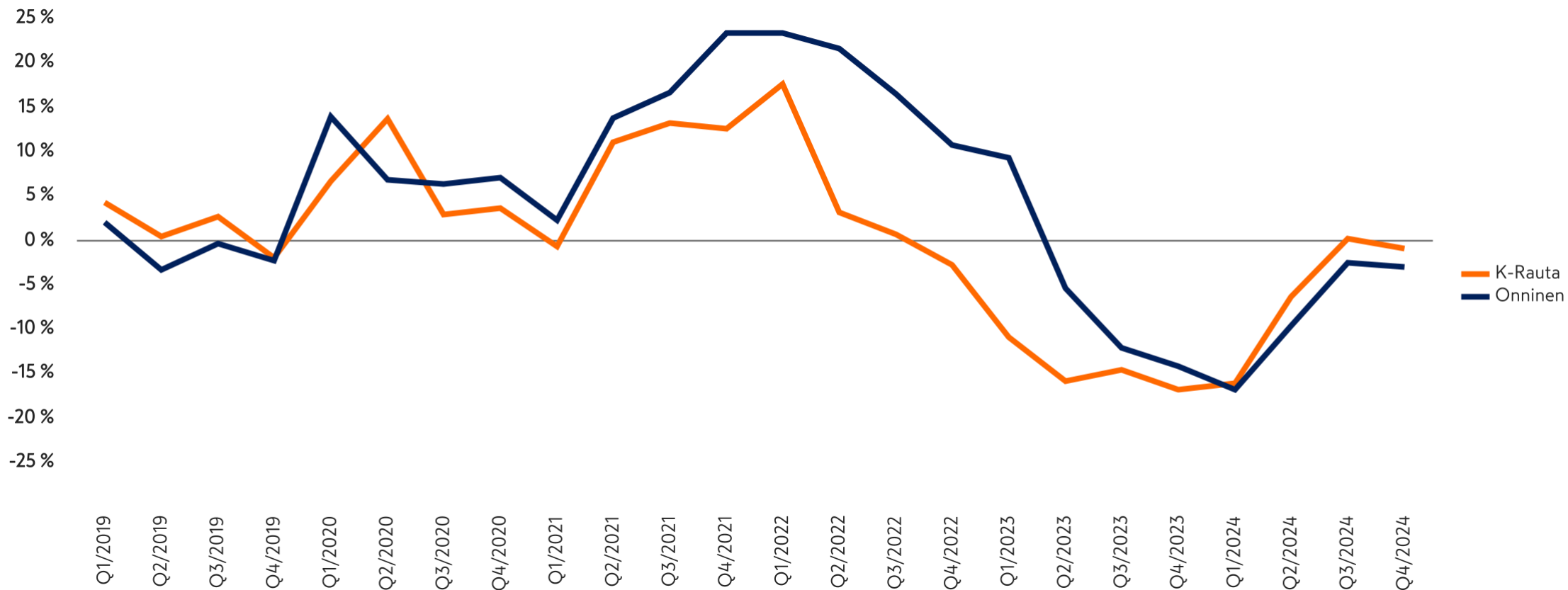
KESKON HISTORIAN SUURIN RAKENNUSHANKE ONNELA

- Logistiikkakeskus Onnela Hyvinkäällä palvelee valmistuttuaan sekä Onnisen teknistä kauppaa että K-Auton varaosaliiketoimintaa, käyttöönotto asteittain Q3/2025 alkaen
- Onnela on investointi tulevaisuuden kasvuun ja Onnisen tehokkuus paranee merkittävästi, kun Onnela on otettu täysimittaisesti käyttöön 2026 loppuun mennessä
- Rakentamisen ajoitus on ollut hyvä ja arvioidaan, että alkuperäinen arvio kokonaiskustannuksista (300 milj. €) alittuu
- Vihreällä joukkovelkakirjalainalla hankittua pääomaa käytetään hankkeen rahoittamiseen
- Erityistä huomiota on kiinnitetty energiankulutuksen ja hiilijalanjäljen pienentämiseen. Hanke sisältää esim. yli 100 maalämpökaivoa ja oman aurinkovoimalan.



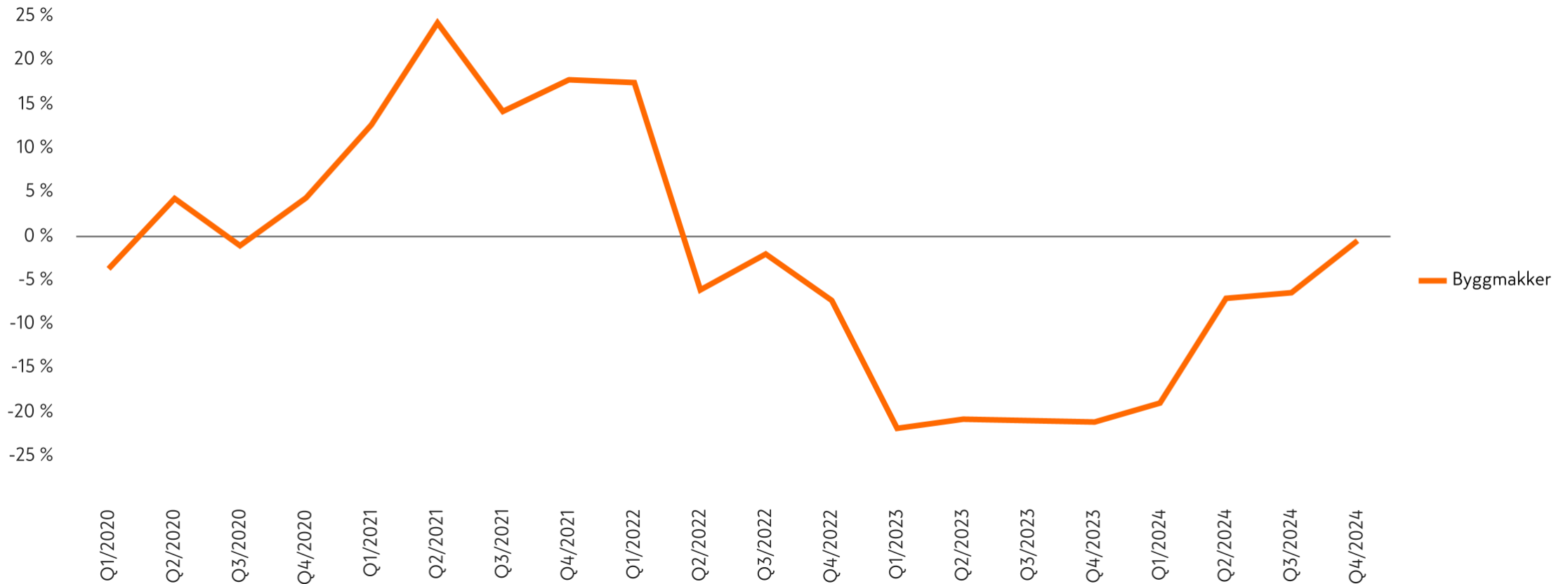
K-RAUTA SUOMEN VÄHITTÄISMYYNNIN JA ONNINEN SUOMEN MYYNNIN KEHITYS

Vähittäis- ja yritysasiakas-
myynnin kehitys %



BYGGMAKKERIN VÄHITTÄISMYYNIN KEHITYS 2020-2024

Vähittäis- ja yritysasiakas-
myynnin kehitys %



AUTOKAUPPA:

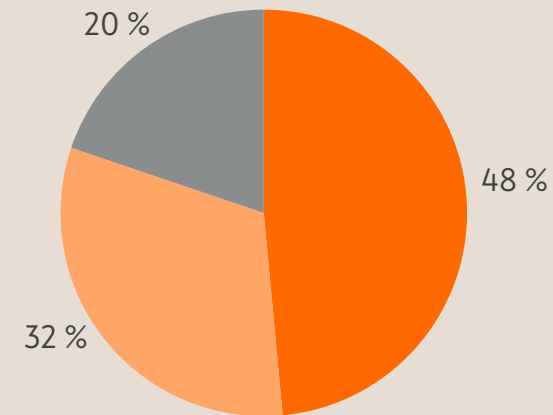
TAVOITTEENA MARKKINAA PAREMPI KEHITYS KAIKILLA LIIKETOIMINTA-ALUEILLA

FOKUSALUEET:

- **JATKETAAN KASVUSTRATEGIAN TOTEUTTAMISTA:** Liiketoiminnan merkittävä uudistaminen on luonut vahvan pohjan seuraavalle strategiakaudelle.
- **TASAPAINOINEN LIIKETOIMINTAPORTFOLIO:** Uudet autot, käytetyt autot ja palvelut.
- **YHTEISTYÖ VOLKSWAGEN-KONSERNIN KANSSA:** Jatketaan hyvää yhteistyötä Volkswagen-konsernin ja Porsche AG:n kanssa.
- **URHEILUKAUPPA:** Jatketaan vahvana markkinajohtajana urheilukaupassa.

K-AUTO, LIIKEVAIHTO

■ Uudet autot ■ Käytetyt autot ■ Palvelut



Autokaupan autoliiketoimintojen
liikevaihto, 2024

KESKO MENESTYY VASTUULLISUUSARVIOINNEISSA

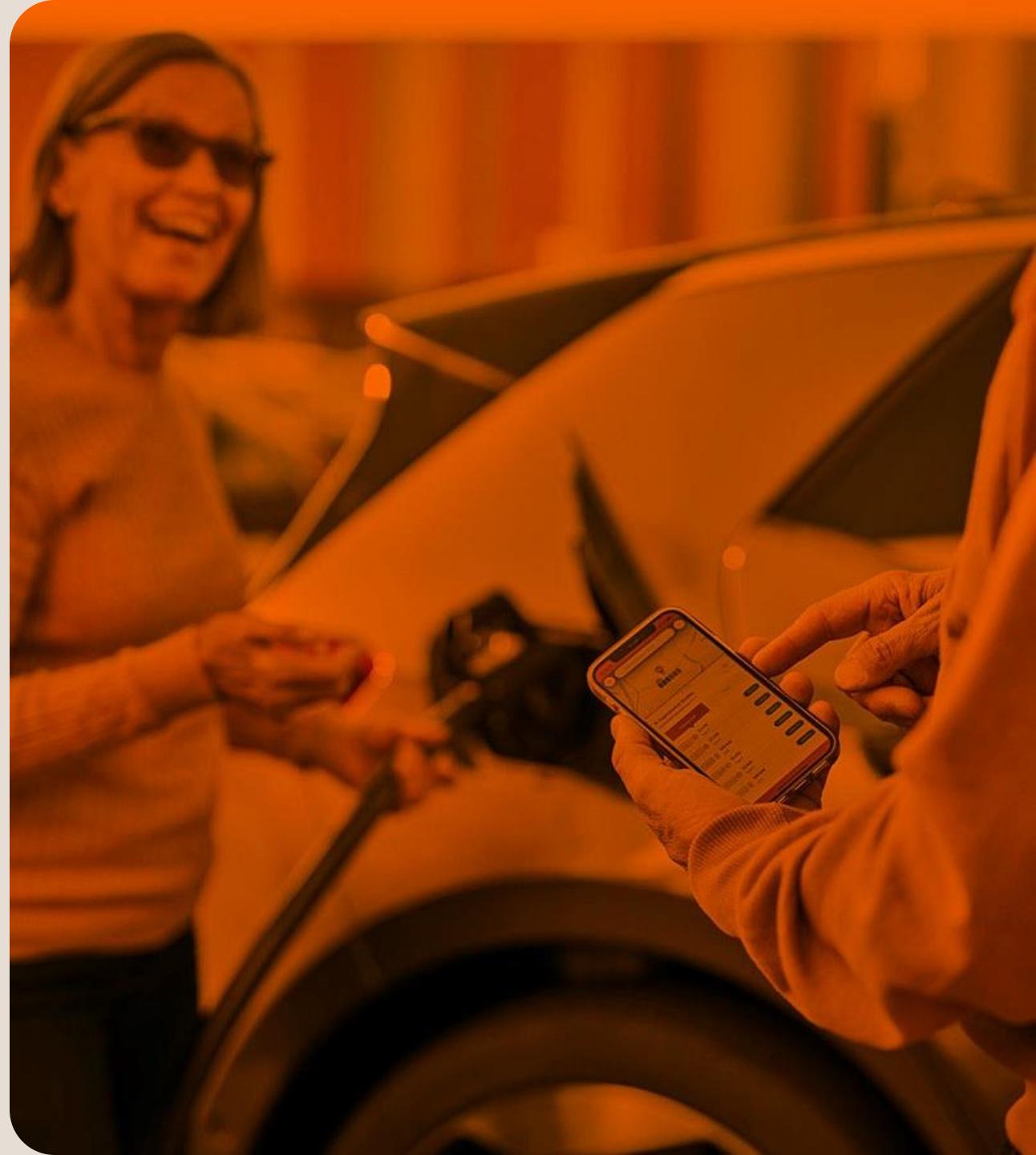
- **Dow Jones -tulokset joulukuussa:** Kesko on DJSI Europe -indeksin paras yritys toimialallaan kolmatta perättäistä kertaa. Maailmanlaajuisessa DJSI World -indeksissä Kesko on toimialansa neljänneksi paras yritys.
- **Global 100 -tulokset tammikuussa:** Kesko valittiin jälleen maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi. Kesko on ainoa yritys maailmassa, joka on valittu listalle joka vuosi. Tänä vuonna Kesko oli myös listauksen paras suomalaisyritys.





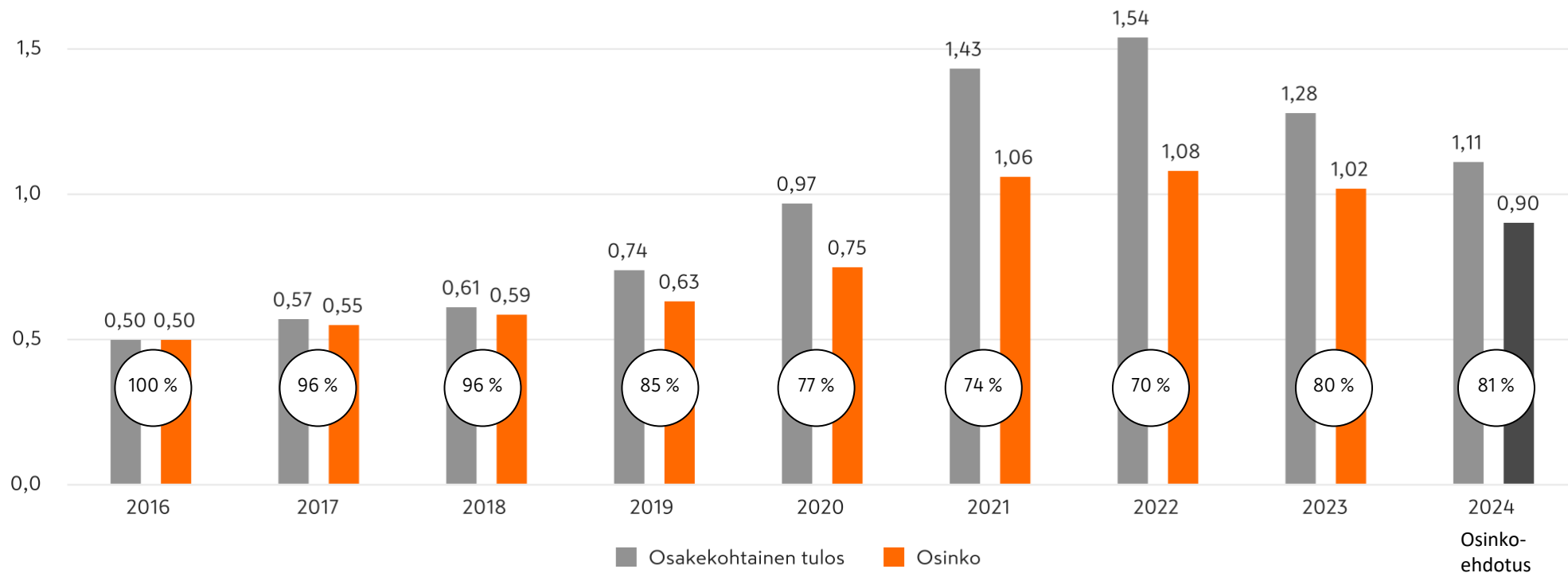
KESKON YHTIÖKOKOUS

OSINKO- EHDOTUS



HALLITUKSEN OSINKOESITYS YHTIÖKOKOUKSELLE

Osinko ehdotetaan jaettavaksi neljässä erässä



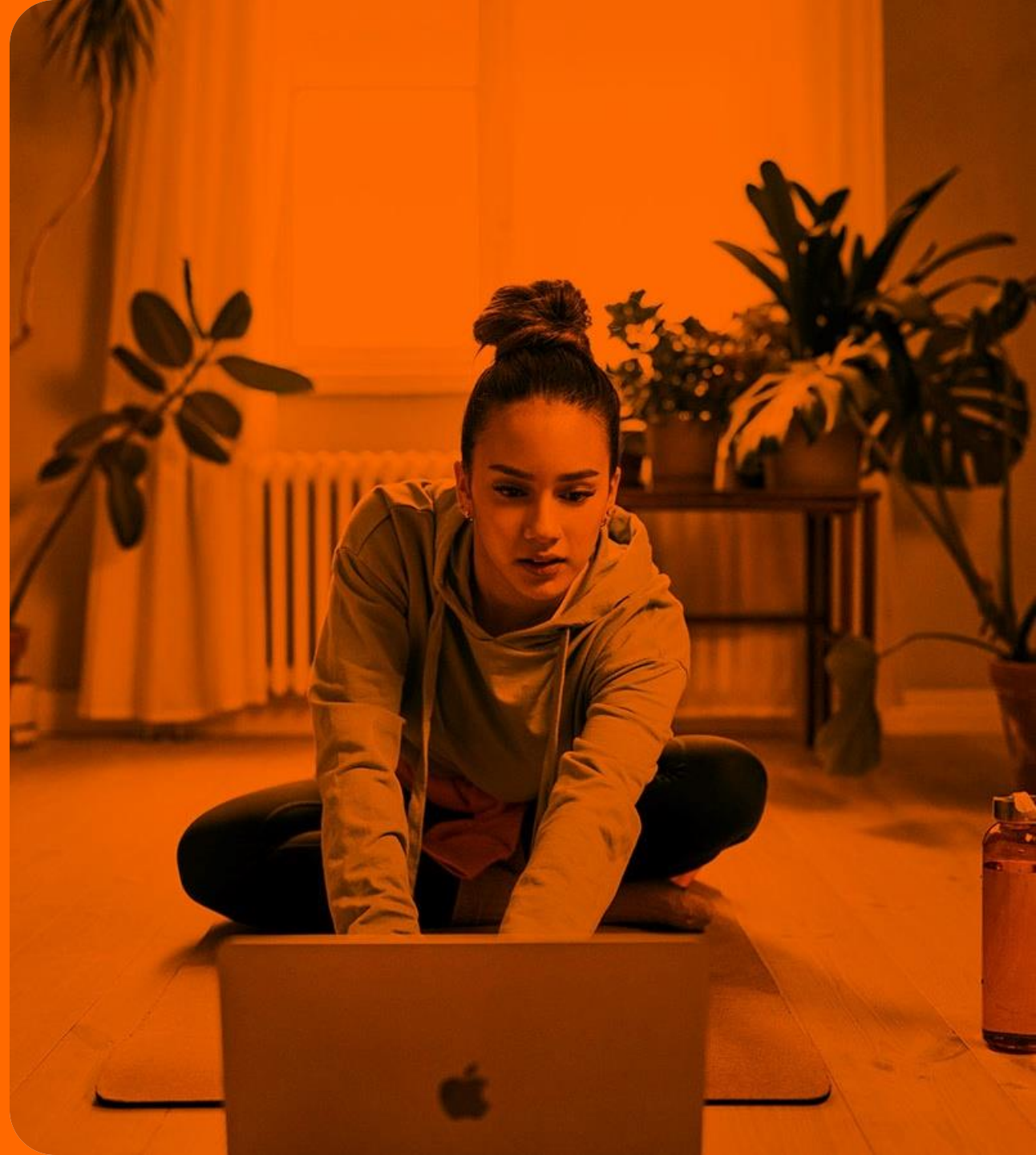
Osakesplit huomioitu

2016 vertailukelpoinen osakekohtainen tulos, konserni, 2017-2019 vertailukelpoinen osakekohtainen tulos, jatkuvat toiminnot



KESKON YHTIÖKOKOUS

KATSE TULEVAAN



TULOS- OHJEISTUS 2025

Kesko-konsernin tulosoheistus annetaan kuluvalta vuodelta 2025 ja sitä verrataan vuoteen 2024.

Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2025 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana.

Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoitaan paranevan vuonna 2025. Yhtiö arvioi vuonna 2025 vertailukelpoisen liikevoiton olevan haarukassa **640–740 miljoonaa euroa**. Tulosoheistus perustuu arvioon asteittain paranevasta suhdanteesta kaikissa Keskon toimintamaissa.

Keskeisiä näkyymiin vaikuttavia epävarmuustekijöitä ovat kuluttajaluottamuksen ja investointihalukkuuden kehitys sekä geopoliittiset kriisit ja jännitteet.

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT 2025



Päivittäistavarakaupassa kuluttaja-asiakaskaupan ja foodservice-markkinan arvioidaan pysyvän vakaana. Vuonna 2025 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista kauppapaikkaverkostoon yhtiön vuosille 2024–2026 tekemän strategian mukaisesti.



Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa suhdanteen ennakoitaan paranevan vuoden 2025 aikana historiallisen matalalta tasolta. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan kannattavuuden arvioidaan paranevan vuodesta 2024.



Autokaupassa uusien autojen markkinan ennakoitaan pysyvän matalalla tasolla. Käytettyjen autojen ja palveluiden kysynnän arvioidaan säilyvän hyvänä. Autokaupan kannattavuuden arvioidaan pysyvän hyvällä tasolla vuonna 2025 huolimatta uusien autojen heikosta kysynnästä.

MITÄ KESKO SIJOITUSKOHTENA TARJOAA

**VAKAA TOIMIJA, JOLLA
VAHVAT MARKKINA-
ASEMAT ERI MAISSA JA
LIIKETOIMINNOISSA**

**HYVÄ
OSINKOTUOTTO
OSAKKEEN-
OMISTAJILLE**

**PÄRJÄÄ HAASTAVASSAKIN
MARKKINASSA,
HYVÄ TULOSPARANNUS-
POTENTIALIAALI MARKKINAN
PARANTUESSA**

**KANNATTAVAN KASVUN
STRATEGIA JA HYVÄT
NÄYTÖT SEN ONNISTUNEESTA
TOTEUTTAMISESTA**

**PITKÄJÄNTEINEN,
KANSAINVÄLISESTI
TUNNUSTETTU
VASTUULLISUUSTYÖ**



Kiitos!

