



KESKON SUUNTA

2021 KESKON VUOSIRAPORTTI



KESKON VUOSIRAPORTTI 2021

Keskon vuosiraportti 2021 koostuu viidestä osiosta. Raportti kertoo strategian, taloudellisen kehityksen ja kestäväen kehityksen työn etenemisestä kattavin tunnusluvuin. Ensimmäisenä suomalaisena pörssiyhtiönä julkaisemme myös tietotilinpäätöksen vuodelta 2021.

KESKON SUUNTA



Keskon suunta -osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat sekä kerrotaan Keskon ja sen toimialojen strategioiden etenemisestä, taloudellisista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja arvonluonnista.

KESTÄVÄ KEHITYS



Kestäväen kehityksen osiossa kuvataan vastuullisuustyön tavoitteita ja saavutuksia sekä esitetään GRI-standardien mukaiset tunnusluvut.

[Lue lisää ›](#)

TALOUDELLINEN KATSAUS



Taloudellinen katsaus kattaa hallituksen toimintakertomuksen ja konsernin keskeiset tunnusluvut sekä tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen vuodelta 2021.

[Lue lisää ›](#)

HALLINNOINTI



Hallinto sisältää selvityksen Keskon hallinto- ja ohjausjärjestelmästä, toimielinten palkitsemisraportin sekä Keskon hallituksen ja konsernihoitoryhmän esittelyt.

[Lue lisää ›](#)

TIETOTILINPÄÄTÖS



Tietotilinpäätös kuvaa Keskon innovatiivista ja vastuullista datapohjaista arvonluontia asiakkaille, liiketoiminnalle ja sidosryhmille. Raportin painopisteenä on päivittäistavarakauppa.

[Lue lisää ›](#)

KESKON SUUNTA

| | |
|---|----|
| Kesko lyhyesti | 3 |
| Vuosi lukuina | 4 |
| Vuoden 2021 tapahtumia | 5 |
| Toimialat lyhyesti | 6 |
| Pääjohtajan puheenvuoro | 7 |
| <hr/> | |
| STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ | 11 |
| Strategia ja tavoitteet | 12 |
| Taloudelliset tavoitteet | 16 |
| Toimintaympäristöön vaikuttavia megatrendejä | 17 |
| Turvallisuuden varmistaminen pandemian aikana | 18 |
| Toimintaympäristön mahdollisuuksia ja riskejä | 19 |
| <hr/> | |
| LIIKETOIMINTA | 21 |
| Keskon liiketoimintamalli | 22 |
| K-kauppiasyrittäjäyys suomessa | 23 |
| Päivittäistavara-kauppa | 24 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppa | 29 |
| Autokauppa | 35 |
| <hr/> | |
| SIJOITTAJAT | 40 |
| Kesko sijoituskohteena | 41 |
| Tietoa sijoittajille | 42 |
| Kauppapaikat ja kiinteistöt | 44 |



Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuiltamme:

 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, Liettuassa 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 Keskona 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 15 miljardia euroa vuonna 2021. Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhdessä noin 39 000 henkeä ja koko K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa. Edistämme vastuullisuutta koko arvoketjussa aina tuotannosta asiakkaan valintoihin asti. Vastuullisuustyömme painopisteitä ovat ilmastonmuutoksen hillintä, kestävä hankinta ja vastuu ihmisistä. Luomme laaja-alaisesti arvoa koko yhteiskuntaan.

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

* K-ryhmään kuuluu osana Kesko Senukai -yhteisyritys, joka harjoittaa rautakauppatoimintoja Baltiassa ja Valko-Venäjällä.



Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita



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



Yksi maailman vastuullisimmista yrityksistä vuodesta 2005 (Global 100)



Vahva taloudellinen asema ja hyvä osingonmaksukyky



Markkina-arvo 11,4 mrd. € (31.12.2021), yli 65 000 osakkeenomistajaa

VUOSI LUKUINA

- Historian paras tulos.
- Liikevaihto oli tammi-joulukuussa 11 300,2 milj. euroa, vertailukelpoinen kasvu 8,2 %.
- Vertailukelpoinen liikevoitto oli 775,5 milj. euroa, kasvua 207,7 milj. euroa.
- Päivittäistavara-kaupassa liikevaihto kasvoi 3,1 % ja vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 67,8 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto-% nousi 7,5 %:iin.
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 14,7 % ja vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 130,3 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto-% nousi 7,2 %:iin.
- Autokaupassa liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 15,2 % ja vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 28,8 milj. euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto-% nousi 5,1 %:iin.
- Keskon ilmastotyö on maailman kärkiluokkaa, saimme arvosanan 'A' ilmastotyöstämme CDP:n kansainvälisessä ilmastomuutoskyselyssä.
- Kesko on yksi maailman vastuullisimmista yrityksistä (Global 100).
- Osakkeenomistajia noin 65 000 vuoden 2021 lopussa.
- Hallituksen ehdotus osingoksi on 1,06 euroa osakkeelta. Osinko esitetään maksettavaksi neljässä erässä.



Lue lisää asiasta Taloudellinen katsaus.



- Päivittäistavara-kauppa 5 909,0 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 387,7 milj. €
- Autokauppa 1 028,3 milj. €



- Päivittäistavara-kauppa 442,9 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 318,0 milj. €
- Autokauppa 52,2 milj. €

| | 1-12/2021 | 1-12/2020 | 1-12/2019 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Liikevaihto, M€ | 11 300,2 | 10 669,2 | 10 720,3 |
| Liikevoitto, M€* | 775,5 | 567,8 | 461,6 |
| Liikevoitto-%* | 6,9 | 5,3 | 4,3 |
| Tulos/osake, laimentamaton, €* ² | 1,43 | 0,97 | 0,74 |
| Investoinnit, M€ | 276,6 | 398,4 | 686,1 |
| Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, % | 17,2 | 12,0 | 9,6 |

*Luvut ovat vertailukelpoisia.

VUODEN 2021 TAPAHTUMIA

Vuonna 2021 jatkoimme määrätietoisesti kasvustrategiamme toteuttamista. Panostamme entistä vahvemmin asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittämiseen sekä kestäväan kehitykseen.

KASVU JA TULOSKEHITYS

Vuoden 2021 tulos oli Keskon kaikkien aikojen ennätys.

Myynti kasvoi ja kannattavuus parani kaikilla toimialoilla. Vahvan kasvun taustalla on kasvustrategiamme onnistunut toteutus ja myönteinen markkinatilanne.

STRATEGIA

Keväällä 2021 Keskon hallitus vahvisti yhtiön päivitetyn **strategian** ja keskipitkän aikavälin **taloudelliset tavoitteet**. Nostimme strategian ytimeen entistä vahvemmin asiakaskokemuksen jatkuvan parantamisen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittämisen sekä vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen.

RUOKAKAUPAN VERKKOKAUPPA

Ruuan verkkokaupan myynti kasvoi 14,2 % vuonna 2021 ja jo yli 500 K-ruokakauppaa tarjoaa ruuan verkkokaupan palveluita. Investoimme tulevana vuosina **ruoan verkkokauppakeräilyn automatisointiin**. Rakenteilla on Suomen ensimmäinen ruokakaupan yhteyteen tuleva automaattivastainen keräilyjärjestelmä.

KASVUSTRATEGIAN MUKAISIA YRITYSOSTOJA

Kesällä **ostimme** ammattirakentajia palvelevan **Byggarnas Partnerin** Ruotsissa. **Joulukuussa kerroimme ostavamme** ammattirakentajia palvelevan **Kungälv Trävaruaktiebolagin** Ruotsissa.

VASTUULLISUUS

Kesko valittiin mukaan arvostettuun Dow Jonesin kestäväan kehityksen indeksiin DJSI World.

Kesko valittiin **maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi** 2021 (Global 100 -lista).



Syksyllä kerroimme, että Keskon entistä tiukemmat **1,5 asteen mukaiset päästövähennystavoitteet saivat Science Based Targets -aloitteen hyväksynnän.**

Joulukuussa Keskon ilmastotyö sai korkeimman arvosanan "A" CDP:n kansainvälisessä ilmastomuutoskyselyssä. Seuraava askel on kirittää koko toimitusketju päästövähennyksiin.

MUUTOKSIA JOHDOSSA

Tammikuussa **vastuullisuudesta ja yhteiskuntasuhteista vastaavaksi johtajaksi ja Keskon konsernijohtoryhmän jäseneksi** nimitettiin diplomi-insinööri, eMBA **Riikka Joukio**.

Keväällä **Keskon autokaupan uudeksi toimialajohtajaksi ja konsernijohtoryhmän jäseneksi** nimitettiin **DI Matti Virtanen**. Uudistamme autotoimialaa, tavoitteena kasvattaa myyntiä ja parantaa kannattavuutta.

Kerroimme myös, että **pääjohtaja Mikko Helander jatkaa yhtiön pääjohtajana** toistaiseksi. Aiemman sopimuksen mukaisesti hän olisi jäänyt eläkkeelle täyttäessään 63 vuotta kesäkuussa 2023.

TOIMIALAT LYHYESTI

Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat noin 1 000 itsenäistä K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 200 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Yli 500 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 2021 14,2 % ja se on markkinajohtaja Suomessa. Kespro on Suomen johtava foodservice-palvelujen tarjoaja.

| | 2021 | 2020 |
|--|---------|---------|
| Liikevaihto, milj. € | 5 909,0 | 5 732,0 |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. € | 442,9 | 375,2 |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 7,5 | 6,5 |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 20,6 | 16,9 |
| Investoinnit, milj. € | 122,8 | 125,4 |
| Henkilökunta keskimäärin | 6 126 | 6 197 |

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2021 tärkeimmistä tapahtumista

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii seitsemässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Rautakauppatoimintoja Baltiassa ja Valko-Venäjällä hoitaa yhteisyritys Kesko Senukai. Kauppoja on yhteensä noin 500. Ketjujamme ovat teknisen tukkukaupan asiakkaita palveleva Onninen sekä ammattirakentajia ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggmakker, Carlsen Fritzøe, K-Bygg ja Byggarnas Partner. Toimialaan kuuluu myös urheilukauppa, jonka ketjuja ovat muun muassa Intersport ja Budget Sport.

| | 2021 | 2020 |
|--|---------|----------|
| Liikevaihto, milj. € | 4 387,7 | 3 639,5* |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. € | 318,0 | 187,7* |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 7,2 | 5,2* |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 19,0 | 11,2 |
| Investoinnit, milj. € | 43,1 | 186,3 |
| Henkilökunta keskimäärin | 5 977 | 9 308 |

* Havainnollistavissa luvuissa 2020 Kesko Senukai esitetty yhteisyrityksenä

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2021 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 ja CUPRAn osalta myös Baltiassa. K-Auton edustamien merkkien markkinaosuus Suomessa vuonna 2021 oli 17,3 % (henkilö- ja pakettiautot). Keskon omat vähittäismyyntipisteet ja itsenäiset jälleenmyyjät toimivat uusien ja käytettyjen autojen kauppiaina ja tarjoavat huolto- ja jälkimarkkinointipalveluja 71 liikkeessä eri puolella Suomea.

| | 2021 | 2020 |
|--|---------|-------|
| Liikevaihto, milj. € | 1 028,3 | 892,6 |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. € | 52,2 | 23,4 |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 5,1 | 2,6 |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 14,0 | 6,3 |
| Investoinnit, milj. € | 71,2 | 64,7 |
| Henkilökunta keskimäärin | 1 225 | 1 283 |

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2021 tärkeimmistä tapahtumista

PÄÄJOHTAJAN PUHEENVUORO

HISTORIAN PARAS TULOS

Vuoden 2021 tulos oli kaikkien aikojen ennätys. Vuosituloksemme on parantunut seitsemän vuotta peräkkäin ja myös kvartaalitulos on parantunut 11 kertaa peräjälkeen vertailukaudesta. Olemme usean vuoden ajan kasvattaneet myyntiä ja tulosta, mikä on vahva osoitus kasvustrategian toimivuudesta ja sen onnistuneesta toteutuksesta.

Vuonna 2021 liikevaihtomme kasvoi vertailukelpoisesti 8,2 % ja oli 11 300 miljoonaa euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto oli ennätykselliset 776 miljoonaa euroa ja se kasvoi 208 miljoonaa euroa. Kaikkien kolmen toimialan, päivittäistavarakaupan, rakentamisen ja talotekniikan kaupan sekä autokaupan, tulos oli kaikkien aikojen paras. Sekä päivittäistavarakaupassa että rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kannattavuus on noussut Euroopan parhaiden toimijoiden tasolle. Myös autokaupassa voimakas uudistuminen on tuonut



Päivittäistavarakaupassa kannattavuus on Euroopan parhaiden joukossa, ellei paras. Myös rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kannattavuus on noussut Euroopan parhaiden toimijoiden tasolle. Vahvan kannattavuuden taustalla on kasvustrategiamme onnistunut toteutus.

merkittävän tulosparannuksen. Vahvan kasvun taustalla on kasvustrategiamme onnistunut toteutus. Myös myönteinen markkinatilanne on tukenut hyvää kehitystä.

Keskon kasvustrategian ytimessä on kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttaja- ja yritysasiakkaiden asiakaskokemusta sekä kaupoissamme että digitaalisissa kanavissamme. Strategian ytimessä ovat asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen sekä vastuullisuus ja kestävä kehitys.

Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys

Menestyksemme perustuu vuonna 2015 laadittuun strategiaan ja sen onnistuneeseen toteutukseen. Vuoden 2021 strategiatyön tuloksena voimme todeta, että jatkamme hyvän kasvustrategian toteuttamista kaikilla kolmella toimialalla. Strategiatyössä terävöitimme entisestään toimenpiteitä kunkin toimialan osalta myynnin edelleen kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi.

Tavoitteemme on ylläpitää ja vahvistaa luotettavaa K-brändiä ja tarjota entistä parempaa palvelua asiakas kohtaamisissamme. Yksi yhtenäinen K tarkoittaa yhteisen strategian lisäksi saumatonta yhteistyötä niin kauppiaiden kanssa kuin eri toimialojenkin kesken. Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys. Asiakkaiden

luottamus K:ta kohtaan on hyvä ja K on Suomen parasmaisimpien yritysten joukossa.

Vuonna 2021 kotimaisten yksityissijoittajien kiinnostus Keskoa kohtaan kasvoi merkittävästi. Osakkeenomistajia on yli 65 000 ja määrä kasvoi vuoden aikana noin 15 %.

Ruokakaupan ennätysvuosi

Toimiva strategiamme toi tuloksia päivittäistavara-kaupassa vuonna 2021. Myynti kasvoi ja onnistuimme vahvistamaan asiakastytytyväisyyttä ja kannattavuutta.

Liikevaihto kasvoi 3,1 % ja vertailukelpoinen liikevoitto nousi 443 miljoonaan euroon. Toimialan kannattavuus oli kansainvälisesti huipputasoa vertailukelpoisen liikevoittoprosentin ollessa 7,5 %. Liikevaihto ja myynti vahvistuivat edelleen sekä ruokakaupassa että foodservice-liiketoiminnassa.

Kannattavuuttamme on parantanut kasvanut myynti yhdistettynä teknologian entistä laajaa-alaisempaan hyödyntämiseen sekä logistiseen tehokkuuteen. Päivittäistavara-kaupassa kasvustrategian perustana ovat kauppa-kohtaiset liikeideat, dataan ja asiakasymmärrykseen perustuva päätöksenteko ja vahva digitaalinen osaaminen sekä tehokkaat prosessit. Tavoitteena on edelleen vahvistaa markkinajohtajuutta foodservice-liiketoiminnassa tarjoamalla alan parasta valikoimaa ja palvelua.

Strategiamme ytimessä ovat ketjukonseptien päälle rakennettavat kauppa-kohtaiset liikeideat. Liikeideat

perustuvat asiakasdataan. Jokainen K on erilainen ja datan avulla asiakaskokemusta parannetaan jatkuvasti. Niissä K-kaupoissa, joissa kauppa-kohtainen liikeidea näkyy asiakkaille selvästi, asiakastytytyväisyys ja myynti ovat kasvaneet nopeasti. 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.

Verkkokaupan kysyntä oli vahvaa. Onnistuimme kauppiasmallimme avulla vastaamaan hyvin kysyntään kasvattamalla verkkokaupan kapasiteettia edelleen, liittämällä uusia K-kauppoja verkkokaupan piiriin sekä vahvistamalla digitaalista kyvykkyyttä.

Vuoden lopussa yli 500 K-ruokakauppaa tarjosi ruoan verkkokaupan palveluita. Ruoan verkkokaupan myynti oli noin 244 miljoonaa euroa, se kasvoi 14,2 % ja vastasi 3,2 % päivittäistavara-kaupan myynnistä. Ruoan verkkokaupassa asiakastytytyväisyyttä kuvaava NPS-luku oli vuoden lopussa joulukuussa ennätyselliset 81.

Kespro vahvasti markkinajohtajuuttaan foodservice-toimialalla. Vuonna 2021 kysyntä elpyi foodservicessä. Kespron myynti kasvoi selvästi edellisestä vuodesta. Uskomme vahvasti, että ulkona syömisen trendi kasvaa edelleen.

Ruokakaupassa oli ennätysvuosi. Liikevaihto ja kannattavuus nousivat uudelle tasolle.

Myös rakentamisen ja talotekniikan kaupassa ennätystulos

Myös rakentamisen ja talotekniikan kaupassa teimme ennätystuloksen. Myynti ja kannattavuus paranivat kaikissa liiketoiminnoissa. Menestyksen taustalla ovat maakohtaisten strategioiden onnistunut toteutus ja hyvä kysyntä. Vahva kasvu jatkui erityisesti yritysasiakaskaupan vetämänä. Vuonna 2021 liikevaihto kasvoi 14,7 % ja oli 4 388 miljoonaa euroa. Toimialan vertailukelpoinen liikevoitto-% nousi uudelle tasolle ollen 7,2 %. Kasvua on tukenut osaltaan rakentamisen markkinoiden hyvä kehitys ja tuotteiden korkea hintataso. Myös rakentamisen ja talotekniikan toimialalla digitaaliset ratkaisut ja monikanavainen asiakaskokemus ovat hyvin merkittävässä roolissa.

Yritysasiakaskaupassa myynnin kasvu jatkui vahvana rakentamisen hyvän aktiviteetin ansiosta ja myös yleinen hintojen nousu vaikutti osaltaan positiivisesti toimialan kehitykseen. Yritysasiakaskaupan osuus rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä nousi 75 %:iin. Kansainvälisen toiminnan osuus toimialan liikevaihdosta kasvoi vertailukelpoisesti ja oli 46 %.

Suomessa K-Raudan myynti kehittyi markkinaa paremmin ja markkinaosuus oli 44 %. Myös kannattavuus parani

merkittävästi. Onninen on ollut osana Keskoa viisi vuotta ja se on markkinajohtaja Suomessa. Vuonna 2021 Onninen kehittyi vahvasti kaikissa toimintamaissa, liikevaihto kasvoi ja kannattavuus parani merkittävästi. Suomessa Onnisen myynnistä jo noin 25 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta ja oston jälkeinen NPS on ennätyskorkealla.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa jatkoimme kasvustrategian toteutusta yritysostoilla.

Rakentamisen markkina kasvoi myös sekä Ruotsissa että Norjassa ja kysyntä oli vahvaa. Ruotsissa K-Bygg palvelee yritysasiakkaita ja Onninen teknisen tukkukaupan infra-asiakkaita. K-Rauta palvelee sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Norjassa vuosi 2021 oli sekä Onnisen että Byggmakkerin osalta erittäin vahva. Onnisen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 23,3 % ja Byggmakkerin liikevaihdon kasvu oli 10,2 %, myös kannattavuus vahvistui selvästi.

Onnisen myynnin kasvu oli Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuaassa vahvaa ja kannattavuus parani merkittävästi.

Orgaanisen kasvun lisäksi jatkoimme kasvustrategian toteutusta yritysostoilla. Jatkoimme Ruotsissa strategiamme mukaisesti yritysostoja ja ostimme kesällä ammattirakentajia palvelevan Byggarnas Partnerin. Joulukuussa ilmoitimme niin ikään ammattirakentajia Göteborgin alueella palvelevan Kungälv Trävaruaktiebolagin ostosta.

Autokaupassa uudistusten ja paranevan tuloksen vuosi

Autokaupassa uudistuminen etenee hyvin ja tuo tuloksia. Vuonna 2021 autokaupan liikevaihto kasvoi 15,2 % ja oli 1 028 miljoonaa euroa. Toimialan kannattavuus parani vertailukelpoisen liikevoittoprosentin noustessa 5,1 %:iin. Kaikki autokaupan liiketoiminnot, uudet autot, käytetyt autot ja palvelut, olivat kannattavia. Uudistamis- ja tehostamistoimet, kilpailukykyinen mallisto sekä vahvistunut uusien ja käytettyjen autojen kysyntä kasvattivat myyntiä ja paransivat kannattavuutta. Erityisesti uusien täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi. Edustamiemme täyssähköautojen osuus kaikista Suomessa ensirekisteröidyistä täyssähköautoista oli 33 %. Uusien autojen toimituksissa ongelmia aiheutti globaali komponenttipula. Myös käytettyjen autojen kysyntä kasvoi vuoden aikana selvästi.

Vuonna 2021 päivitimme autokaupan strategian, jossa uudistuminen ja asiakaskokemuksen parantaminen nostettiin entistä vahvemmin toiminnan keskiöön. Tavoitteenamme on parantaa asiakastytyväisyyttä sekä vahvistaa kannattavuutta ja markkina-asemaamme koko autoliiketoiminnan arvoketjussa hyödyntämällä yhden, yhtenäisen K:n synergiaetuja. Kasvun kulmakivinä ovat tiivis yhteistyö Volkswagen-konsernin kanssa sekä käytettyjen autojen ja palveluiden myynnin vauhdittaminen.

Keskon vastuullisuustyö arvioitu maailman kärkeen

Otimme vastuullisuustyön ensiaskeleet jo 1980-luvulla, jolloin keskiössä olivat energiatehokkuus ja ympäristö. Pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstämme kertoo se, että K valittiin tammikuussa 2022 jälleen maailman vastuullisimpien yritysten joukkoon yritysten vastuullisuutta mittaavalla Global 100 -listalla. Olemme ainoa yritys koko maailmassa, joka on ollut Global 100 -listalla joka vuosi sen perustamisesta 2005 alkaen.

Vuosien aikana yritysten rooli globaalien kestävän 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.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa. Edistämme vastuullisuutta koko arvoketjussa aina tuotannosta asiakkaan valintoihin asti. Vastuullisuustyömme painopisteitä ovat ilmastonmuutoksen hillintä, kestävä

hankinta ja vastuu ihmisistä. Luomme laaja-alaisesti arvoa koko yhteiskuntaan. Keväällä 2021 nostimme entistä vahvemmin vastuullisuuden ja kestävän kehityksen strategiaamme painopisteisiin, ja kiristimme K:n ilmastotavoitteita entisestään. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali vuonna 2025 ja päästötön vuoteen 2030 mennessä. Keskeisiä keinoja nollapäästöihin pääsemiseksi ovat uusiutuvalla energialla tuotetun sähkön ja lämmön osuuden lisääminen sekä biopolttoaineisiin siirtyminen kotimaan kuljetuksissa.

Kannustamme tavarantoimittajiamme, koko toimitusketjua ja asiakkaitamme päästöjen vähennystoimiin. Meillä on kaupan alan yrityksenä ainutlaatuinen tilaisuus ja velvollisuus mahdollistaa asiakkaillemme kestävä elämäntapa.

Edelleen paljon potentiaalia kasvuun

Hyvä tuloksentekeyky ja vahva taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukyvyyn. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle 1,06 euron osinkoa osakkeelta.

Keskon liiketoiminnan osalta näkymät ovat alkaneelle vuodelle kokonaisuutena myönteiset. Jatkamme vuonna 2022 määrätietoisesti strategiaamme toteuttamista, yhden yhtenäisen K:n rakentamista sekä asiakaslähtöisen toimintamallimme kehittämistä. Näen vielä paljon potentiaalia kasvattaa myyntiä asiakaskokemusta edelleen parantamalla sekä tehostamalla omaa toimintaamme.

Kiitän kaikkia asiakkaitamme, osakkeenomistajiamme, keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa sekä yhteistyökumppaneitamme arvokkaasta työstä, jota olette tehneet Keskon ja meidän yhteisen menestyksemme eteen vuonna 2021.



Mikko Helander
Pääjohtaja



STRATEGIA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ



2021 KESKON VUOSIRAPORTTI

STRATEGIA JA TAVOITTEET

Keskon kasvustrategian ytimessä on kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Jatkamme vuonna 2015 luodun kasvustrategian toteuttamista kaikilla kolmella toimialalla. Kevään 2021 strategiatyön tuloksena olemme kunkin toimialan osalta terävöittäneet toimenpiteitä myynnin edelleen kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Nostimme entistä vahvemmin strategian ytimeen asiakaskokemuksen jatkuvan parantamisen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittämisen sekä vastuullisuuden ja kestävän kehityksen.

Vuonna 2015 luodulla ja vuonna 2021 uudelleen vahvistetulla strategialla tavoittelemme kannattavaa kasvua fokusoitumisen ja uudistumisen kautta. Kaupan ala muuttuu nopeasti, mikä on meille suuri mahdollisuus.

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

Digitalisaatio ja asiakaskokemus ovat Keskon strategiassa kaksi keskeistä, toisiaan tukevaa teemaa. Meille tärkeimmät tavoitteet digitalisaation hyödyntämisessä ovat mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen tarjoaminen

Strategiamme toteutus jatkuu





Anni Ronkainen
Chief Digital Officer

“ Digitalisaatio ja asiakaskokemus ovat Keskon strategiassa kaksi keskeistä, toisiaan tukevaa teemaa. Keskoa voidaan pitää kaupan alan digitalisaation edelläkävijänä monilla alueilla, mutta näemme vielä paljon lisäpotentiaalia digitalisaation ja datan käytön kehittämisessä.”

sekä omien toimintojen tehostaminen ja tätä kautta kustannustehokkuuden parantaminen. Data on keskeistä kaikessa toiminnassamme ja pyrimme monipuolisesti luomaan arvoa asiakkaillemme dataa, analytiikkaa, tekoälyä ja automaatiota hyödyntävillä liiketoimintaprosesseillamme.

K-Plussa on Suomen laajin ja monipuolisin kanta-asiakasohjelma. Plussa-verkostossa vuoden 2021 aikana asioineiden K-Plussa-kanta-asiakasohjelmaan kuuluvien

talouksien määrä oli joulukuun lopussa 2,4 miljoonaa ja aktiivisia asiakkaita oli 3,3 miljoonaa.

Yksi yhtenäinen K on tärkeä osa strategiaamme.

Toimimme tänä päivänä K-ryhmänä kahdeksassa maassa. K-ryhmän ytimen muodostavat Kesko ja Suomessa toimivat itsenäiset kauppiasyrittäjät. K-kauppiasyrittäjyys on meille merkittävä kilpailuetu, ja toimimme kauppiasliiketoimintamallilla aina kun se tuo meille kilpailuetua. Tavoittemme on ylläpitää ja vahvistaa luotettavaa K-brändiä ja tarjota entistä parempaa palvelua asiakaskohtaamisissamme. Yksi yhtenäinen K tarkoittaa yhteisen strategian lisäksi saumatonta yhteistyötä niin kauppiaiden kanssa kuin eri toimialojenkin kesken synergiahöytyjen saavuttamiseksi.

Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa ja markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa. Kasvustrategian perustana ovat kauppakohtaiset liikeideat, tiedon laaja hyödyntäminen ja vahva digitaalinen osaaminen sekä tehokkaat prosessit. Ruoan verkkokauppa tukee kivijalkakauppaverkostomme myyntiä, aktiivisimmat verkkokaupan asiakkaat ovat tyypillisesti myös uskollisia perinteisten kauppojen asiakkaita. Strategiset panostukset kauppojen uudistuksiin kaikissa ketjuissa sekä kauppakohtaiset, juuri oman alueen ja asiakaskunnan mukaan räätälöidyt liikeideat, vahvistavat K-ryhmän myyntiä ja asiakastytyväisyyttä. Itsenäiset K-kauppiasyrittäjät vastaavat kauppojen liikeideoista ja takaavat Suomen laajimman kauppaverkoston asiakaslähtöisyyden. Megatrendit kuten kaupungistuminen,

ikäntyminen ja yksilöllinen asiakaskäyttäytyminen tukevat lähipalvelujen vahvistamista. K-ryhmä on markkinajohtaja lähimarkkinassa noin 770 K-Marketilla.

Tavoitteena on myös edelleen vahvistaa Kespron markkinajohtajuutta foodservice-liiketoiminnassa, jota tukee ulkona syömisen kasvun trendi, jonka uskomme jatkuvan.



Karoliina Partanen
Viestintäjohtaja

“ Yksi yhtenäinen K on tärkeä osa strategiaamme. Tavoittemme on vahva ja luotettava K-brändi ja entistä parempi asiakaskokemus. Yksi yhtenäinen K tarkoittaa yhteisen strategian lisäksi saumatonta yhteistyötä niin kauppiaiden kanssa kuin eri toimialojenkin kesken.”

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Kesko jatkaa johtavan asemansa vahvistamista Pohjois-Euroopassa. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa palvelee ammattirakentajia, teknisen tukkukaupan asiakkaita ja kuluttajia ja tavoitteena on tarjota saumaton asiakaskokemus sekä kivijalassa että digitaalisissa kanavissa. Kasvustrategian toteuttamista jatketaan maakohtaisesti, ja kasvua haetaan sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta.

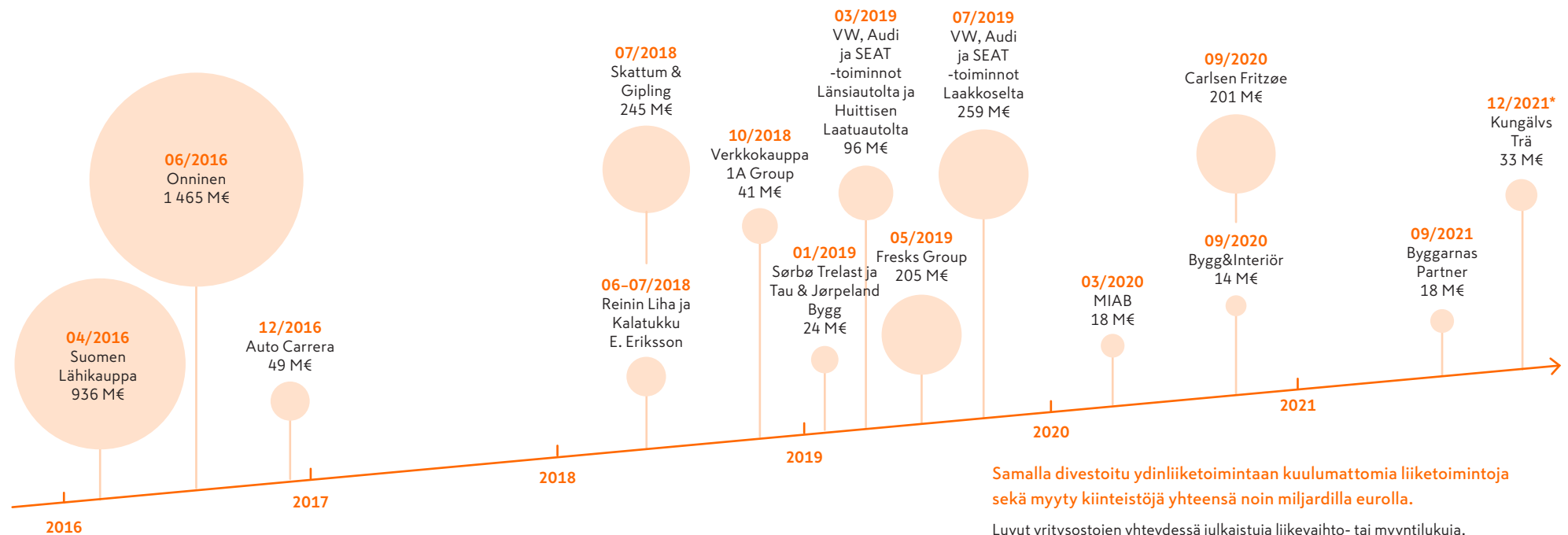
Jokaisella toimintamaalla on oma asiakaslähtöinen, maakohtainen strategiansa. Tavoittelemme synergiaetuja sekä maiden sisällä että toimintamaiden välillä. Kasvustrategiamme mukaisesti haemme kasvua sekä orgaanisesti että kohdennetuilla yritysostoilla.

Yritysasiakaskaupan osuus toimialan myynnistä on noussut jo 75 prosenttiin. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Myös korjausrakentamisen tarve kasvaa Pohjois-

Euroopassa. Viimeaikaiset yrityskaupat ovat vahvistaneet asemaamme kasvavassa yritysasiakassegmentissä. Vihreä siirtymä, väestörakenteen muutokset ja kaupungistuminen tukevat osaltaan kasvua.

Uudet digitaaliset palvelut ja verkkokauppa ovat merkittävä osa asiakkaan asiointia ja toiminnan tehostamista. Yritysasiakassegmentille hyvät digitaaliset palvelut ovat ennen kaikkea tehokas tilauskanava. Onnisen myynnistä 30 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Kuluttaja-

Yritysostot osana Keskon kasvustrategiaa



Samalla divestoitui ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja sekä myyty kiinteistöjä yhteensä noin miljardilla eurolla.

Luvut yritysostojen yhteydessä julkaistuja liikevaihto- tai myyntilukuja.

* Toteutuu Q1/2022



Riikka Joukio

Johtaja, vastuullisuus ja yhteiskuntasuhteet

“ Ilmastonmuutos on ihmiskunnan suurin, pitkäaikainen haaste. Meillä on velvollisuus vähentää oman toimintamme päästöjä ja vaikuttaa siihen, että päästöjä vähennetään koko arvoketjussa. Kannustamme tavarantoimittajiamme, koko toimitusketjuamme ja asiakkaitamme päästövähennyksiin.”

asiakkaat tekevät tuote- ja hintavertailuja verkossa sekä hakevat lisätietoa tuotteista ja palveluista.

Autokaupassa Keskon tavoitteena on tarjota markkinoiden paras asiakaskokemus ja vahvistaa markkina-asemaa. Kasvustrategia perustuu vahvaan yhteistyöhön maailman johtavan autovalmistajan Volkswagen Groupin kanssa, digitalisaation aiempaa

laajempaan hyödyntämiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen sekä käytettyjen autojen ja palveluiden myynnin kasvattamiseen. Tavoitteenamme on parantaa asiakastytyvyyttä sekä vahvistaa kannattavuutta ja markkina-asemaamme kaikissa liiketoiminnoissamme.

Tarpeen vähentää liikenteen päästöjä ja uudistaa autokantaa ennakoitua kasvattavan kysyntää autokaupassa. Erityisesti sähköautojen ja ladattavien hybridien myynti lisääntyy entisestään tulevina vuosina. Tätä suuntausta tuemme laajalla mallistollamme sekä kasvattamalla K-Lataus-verkostoamme.

Vastuullisuus on keskeinen osa Keskon strategiaa.

Edistämme vastuullisuutta koko arvoketjussa aina tuotannosta asiakkaan valintoihin asti. Luomme laaja-alaisesti arvoa koko yhteiskuntaan. Vastuullisuustyömme painopisteitä ovat ilmastonmuutoksen hillintä, kestävä hankinta ja vastuu ihmisistä. Sitoudumme Pariisin ilmastopimuksen tavoitteisiin hillitä ilmastonmuutosta. Tavoitteenamme on olla hiilineutraali K-ryhmä vuonna 2025 ja saada oman toimintamme ja kuljetustemme päästöt nolliin vuoteen 2030 mennessä.

Aloitimme laajan vastuullisuusstrategian päivitystyön syksyllä 2021. Päivitetty vastuullisuusstrategiamme pohjautuu vuoden 2020 lopussa tehtyyn olennaisuusarviointiin, jossa selvitimme laajasti sidosryhmien näkemyksiä kyselytutkimuksella ja syvällisemmillä haastatteluilta. Päivitetty vastuullisuusstrategia julkaistaan keväällä 2022.



TALOUDELLISET TAVOITTEET

Saavutimme taloudelliset tavoitteemme vuonna 2021. Tavoittelemme jatkuvasti parempaa pääoman tuottoa kasvun, paremman kannattavuuden, synergiahyötyjen ja käyttöpääoman tehostamisen myötä. Kasvun rinnalla parannamme edelleen kaiken toimintamme kustannustehokkuutta kilpailukyvn varmistamiseksi.

Vuonna 2015 laadittu kasvustrategia on osoittanut toimivuutensa ja sen onnistunut toteutus on kasvattanut yhtiön liikevaihtoa ja parantanut merkittävästi kannattavuutta. Hyvä kehitys näkyy myös yhtiön omistaja-arvon merkittävänä kasvuna. Jatkamme kasvustrategian toteuttamista kaikilla kolmella toimialalla. Panostamme asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittämiseen sekä vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Jatkossa yritysostoilla tavoitellaan mittakaavaetuja ja parempaa kilpailukykyä erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.

Taloudelliset mittarit

Keväällä 2021 Keskon hallitus hyväksyi konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Kannattavuuden osalta tavoitteena on vertailukelpoinen liikevoitto-% yli 6,0 % (aiempi 5,5 %) ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto yli 14,5 % (aiempi 12,5 %). Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on, kuten aiemmin, että korolliset nettovelat / käyttökate -tunnusluku ilman IFRS 16 -vaikutuksia on enintään 2,5 (aiempi 2,5).

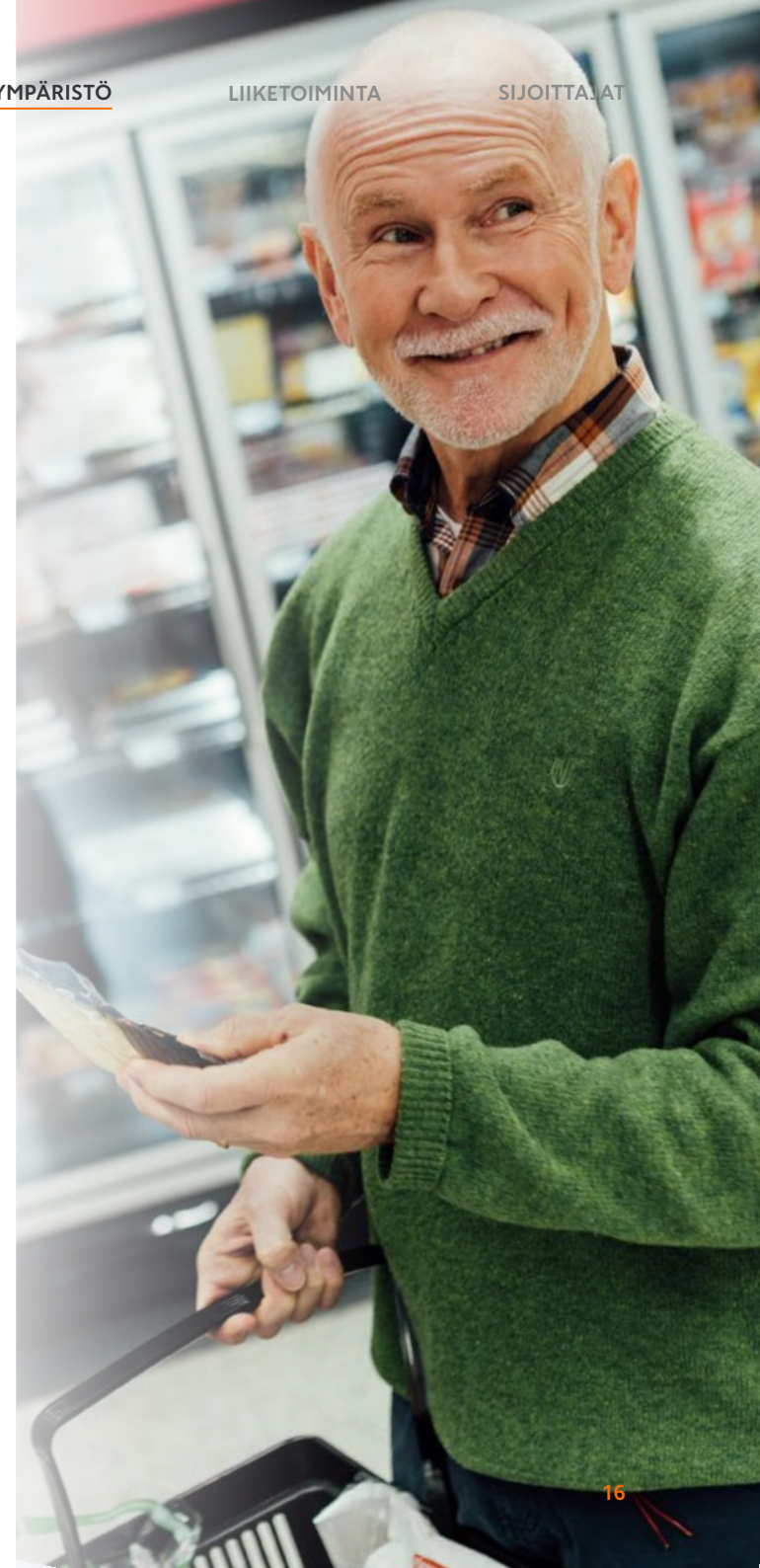
| Mittari | Tavoite (27.5.2021) | Toteuma 2021 | Toteuma 2020 |
|--|------------------------|-----------------|-----------------|
| Vertailukelpoinen liikevoitto-% | yli 6,0 | 6,9 | 5,3 |
| Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, % | yli 14,5 | 17,2 | 12,0 |
| Korolliset nettovelat / käyttökate, ilman IFRS 16 -vaikutuksia | enintään 2,5 | 0,0 | 0,4 |

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT VUODELLE 2022

Yhtiö arvioi vuonna 2022 vertailukelpoisen liikevoiton olevan haarukassa 680–800 miljoonaa euroa. Vuonna 2021 Keskon vertailukelpoinen liikevoitto oli 776 milj. euroa.

Keskon liiketoiminnan osalta näkymät ovat alkaneelle vuodelle kokonaisuutena myönteiset.

→ Lue lisää tulevaisuuden näkymistä



TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN VAIKUTTAVIA MEGATRENDEJÄ

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

MEGATRENDIT

Digitalisten ratkaisujen hyödyntämiseen, dataan ja uusiin teknologioihin liittyvä muutos

- Kansainvälisen ja kotimaisen verkkokaupan kasvu
- Automaatio, robotiikka ja toiminnan tehostaminen
- Data, analytiikka ja tekoäly

Vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen kasvava merkitys

- Hiilineutraalius, päästöjen vähentäminen ja uusiutuva energia
- Luonnon monimuotoisuuden varmistaminen
- Vastuullisuuteen liittyvän sääntelyn lisääntyminen

Globalisaatio: toimitusketjujen läpinäkyvyyden ja riskienhallinnan merkitys

- Globalisaatio jatkuu, hankintaketjujen läpinäkyvyys tärkeää
- Myös paikallisten, lähellä tuotettujen tuotteiden kysyntä kasvaa

Väestönmuutos jatkuu: kaupungistuminen ja väestön ikääntyminen

- Muuttoliike kaupunkeihin jatkuu
- Kaupungistuminen vaikuttaa liikkumiseen ja liikenteeseen
- Alueellinen eriytyminen ja rakennemuutos

ASIAKAS- JA KULUTTAJATRENDIT

Verkkokaupan kasvu jatkuu

- Vaatimus saumattomasta monikanavaisesta asiointikokemuksesta
- Asiakastietoa ja tekoälyä hyödyntävät palvelut asiakkaille, kohdennettu markkinointi
- Vertaiskokemuksilla selvä merkitys kuluttamisessa

Asiakkaiden kasvava tieto ja valta

- Asiakkaat etsivät itse tietoa valintojensa perusteeksi
- Asiakkaat haluavat vaikuttaa valikoimiin
- Kestävä elämäntapa: ruoan, asumisen ja liikkumisen hiilijalanjälki, vaikutus luonnon monimuotoisuuteen

Kasvatavat kulutustrendit

- Vastuullisten tuotteiden kysyntä kasvaa
- Terveiden ja hyvinvoinnin merkitys kasvaa
- Kodin ja toimiston raja hämärtyy: vaikuttaa mm. ruokailuun, liikenteeseen, työväliseisiin ja vaatetukseen

Yksilöllinen asiakaskäyttäytymien

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

TURVALLISUUDEN VARMISTAMINEN JA NOPEA REAGOINTI KESKIÖSSÄ KORONAPANDEMIAN AIKANA

Koronapandemia on vaikuttanut toimialoihimme eri tavoin ja pandemiatilanteen jatkuminen vaikeuttaa yhä tulevaisuuden arviointia. Nopea reagointi, asiakkaidemme ja työntekijöidemme turvallisuus sekä toimitusketjujen varmistaminen ovat toimintamme keskiössä.



Matti Mettälä
Johtaja, henkilöstö

“Tärkein voimavaramme on osaava ja sitoutunut henkilöstömme. Tänäkin vuonna meille on ollut ensisijaisen tärkeää turvata sekä asiakkaiden että henkilöstömme terveys ja turvallisuus”

Toimenpiteitä pandemian alussa vuonna 2020

- Asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuuden varmistaminen
- Hankinta- ja toimitusketjujen toiminnan turvaaminen kaikissa tilanteissa
- Verkkokauppapalveluiden nopea kasvattaminen
- Kehityshankkeiden lykkääminen ja painopiste poikkeustilanteen hoitamisessa
- Kassavirran turvaaminen:
 - Asiakassaamisten ja luottoriskien tehokas hallinta
 - Investointien rahavirran leikkaaminen
 - Henkilöstökulusäästöt
 - Muiden kiinteiden kustannusten leikkaukset
- Rahoituksen saatavuuden ja riittävyyden varmistaminen




Sopeutuminen uuteen tilanteeseen pandemian jatkuessa vuonna 2021




- Kriisin alkuvaiheen jälkeen kysyntä toipui, mutta osassa liiketoimintoja nopeasti ja osassa hitaasti
 - Päivittäistavara- ja rakentamisen kaupassa nopea toipuminen ja sitä seurannut kasvu
 - Foodservice-liiketoiminnassa kysyntä elpyi selvästi hitaammin, myös erikoistavara- ja rakentamisen kaupassa toipuminen tapahtui viiveellä
 - Autokaupassa pandemia ja komponenttipula ovat hidastaneet autojen toimituksia
- Yleisen talouskasvun kiihtyessä kysyntä on vahvistunut edelleen, toisaalta haasteita on globaaleissa toimitusketjuissa

Painopisteen siirto ja tulevaisuuden näkymät

- Kasvuhakuinen kysyntään vastaaminen ja tavaroiden saatavuuden varmistaminen
- Inflaation ja hintavolatiliteetin hallinta
- Kasvuinvestoinnit ja panostukset mm. digitaalisiin palveluihin
- Osaamiseen ja henkilöstöresursseihin panostaminen
- Tehokkuuden jatkuva parantaminen

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUKSIA JA RISKEJÄ

| | MAHDOLLISUUDET | RISKIT |
|---|---|---|
|  <p>Taloudellinen toimintaympäristö</p> <p>Lähitulevaisuuden taloudellisten näkymien epävarmuus on lisääntynyt johtuen Euroopan turvallisuuteen liittyvien jännitteiden kasvamisesta, inflaation pitkittymisestä ja koronapandemia tilanteen jatkumisesta. Globaalien toimitusketjujen häiriöt aiheuttavat epävarmuutta tuotteiden saatavuudessa.</p> <p>Kasvustrategiamme kannalta keskeistä on myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen Suomen päivittäistavara-kaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvattaminen Pohjois-Euroopassa sekä markkinajohtajuuden ja asiakaskokemuksen vahvistaminen Suomen autokaupassa. Investoimme asiakaskokemukseen, digitalisaatioon ja kestävään kehitykseen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöisyys ja laatu sekä kilpailukykyiset hinnat tuovat kilpailuetua. • Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet kasvulle ja toiminnan kehittämiseksi. • Suomessa kauppiasyrittäjyys mahdollistaa liiketoiminnan ketteryyden. • Toiminnan tehostaminen digitalisaatiota hyödyntämällä. • Eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen asiakastiedon ja analytiikan avulla. • Digitaalisten palveluiden vahvistaminen yhdistämällä kivijalkakaupan ja verkkokaupan palvelut. | <ul style="list-style-type: none"> • Pitkittyvän inflaation ja korkojen nousun vaikutus kustannuksiin ja kulutuskäyttäytymiseen. • Haasteet osaavan työvoiman pysyvyydessä ja saatavuudessa. • Euroopan turvallisuustilanteeseen ja suurvaltojen väliseen sotilaalliseen ja taloudelliseen kilpailuun liittyvät geopoliittiset riskit. • Globaalien toimitusketjujen häiriöt aiheuttavat ongelmia tuotteiden saatavuudessa. • Suhdannevaihtelu ja kiristynyt kilpailu voivat heikentää liiketoiminnan kannattavuutta. • Pandemian pitkittymisen aiheuttamat ennakoimattomat muutokset liiketoimintaympäristössä. • Virhearviot yrityskaupoissa ja epäonnistunut integraatio voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. |
|  <p>Digitaaliset palvelut ja tiedolla johtaminen</p> <p>Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on tarjota asiakkaille kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastiedon ja tutkimuksen avulla kehitämme henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta sekä kauppa-kohtaisia liikeideoita. • Tarjoamme saumattoman asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa hyödyntämällä tekoälyä, data-analytiikkaa ja palvelumuotoilua. • Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoon luomme edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä. | <ul style="list-style-type: none"> • 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. |
|  <p>Kilpailutilanne</p> <p>Volyymin ja skaalautuvuuden merkitys korostuu edelleen. Uusia verkkokaupan toimijoita tulee markkinoille. Kaupan alan toimijoiden verkkokauppaliiketoiminta, digitaaliset palvelut ja monikanavaisuus kasvavat. Kaupan ala eriytyy: osa sektoreista menestyy hyvin, osa vaikeuksissa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Konsolidaation arvioidaan jatkuvan Pohjois-Euroopassa • Keskon kaltaisten kasvua hakevien, taloudellisesti vahvojen teollisten toimijoiden määrä on rajallinen. • Mahdollisuus hyödyntää entistä tehokkaammin olemassa olevaa kivijalkaverkostoa verkkokaupan ja digitaalisten palveluiden kasvattamiseen. | <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu hyvistä yrityskauppa-kohteista kireää ja arvostustasot ovat korkeita viime vuosien vahvan kehityksen ansiosta. • Uudet, innovatiiviset alustatalousliiketoimintamallit haastavat kehittämään uusia palveluita nopeasti. • Tarve olemassa olevien järjestelmien edelleen tehostamiseen ja uusien teknologioiden nopeaan käyttöönottoon toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. |

| | MAHDOLLISUUDET | RISKIT |
|--|--|--|
|  <p>Ilmastonmuutos</p> <p>Ilmastonmuutoksen riskejä ja mahdollisuuksia on aloitettu tarkastelemaan TCFD-viitekehyksen mukaisesti. Vuonna 2022 tavoitteena on syventää riskiarviointia arvioimalla päivittäistavarakaupan ilmastonmuutokseen liittyviä riskejä pohjautuen valittuihin skenaarioihin. Ilmastonmuutoksen vaikutukset jakautuvat kahteen osaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. | <p>Kaupan alan merkittävimmät ilmastovaikutukset aiheutuvat oman toiminnan päästöjen lisäksi tuotteiden arvoketjun päästöistä. Oman toiminnan lisäksi ulotamme päästövähennystavoitteemme koko arvoketjuun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisäämme uusiutuvan energian hankintaa ja omaa tuotantoa sekä parannamme energiatehokkuutta. <p>Keskon kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotteet, joilla on pieni hiilijalanjälki. • Edistämme kiertotaloutta ja kehitämme yhteistyökumppaneidemme kanssa kiertotalousratkaisuja. | <p>Transitoriskit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lisääntyvä sääntely edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia. • Pidemmällä aikavälillä kulutuskäyttäytymisen muutos edellyttää muutoksia liiketoimintamalleihin. <p>Fyysiset riskit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen, joka vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa. <p>Ilmastovaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutus ilmastonmuutokseen. • Energiaratkaisujen ja energian kulutuksen aiheuttamat päästöt ilmastolle. |
|  <p>Luonnon monimuotoisuus</p> <p>Tavoitteenamme on ehkäistä luontokatoa omassa toiminnassamme ja arvoketjussamme.</p> <p>Kesko käyttää monimuotoisen luonnon ekosysteemipalveluita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekosysteemien tuottamat ja tarjoamat hyödykkeet kuten raaka-aineet, vesi ja energia • Luonnon prosessien hyötyjä kuten ravinteiden ja veden kierto, fotosynteesi ja pölyttäminen • Aineettomia luontoarvoja | <p>Mahdollistamme asiakkaillemme kestävän ja terveellisen elämäntavan.</p> <p>Edistämme luonnonvarojen kestävää käyttöä omassa toiminnassamme.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ilmastonmuutoksen hillintä: Hiilineutraali K • Kiertotalouden edistäminen ja ruokahävikin minimointi • Luonnon ennallistaminen: K-Kalapolot <p>Rakennamme valikoimamme siten, että tuotteet ja niiden pakkaukset kuormittavat luonnon monimuotoisuutta mahdollisimman vähän koko elinkaarensa aikana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kestävät tuotteet • Kestävän kehityksen linjaukset | <p>K-ryhmän toimintaan ja arvoketjuun vaikuttavia, luonnon monimuotoisuutta uhkaavia riskejä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lajikato • Pölyttäjien väheneminen; 70 % viljelykasveista on riippuvaisia pölyttäjästä • Metsäkato • Pula vedestä; maaperän kuivuminen ja eroosio • Saastuminen ja rehevöityminen • Tuholaisten ja tautien, kuten zoonoosien, lisääntyminen |
|  <p>Kestävä hankinta ja ihmisoikeudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihmisoikeussitoumuksemme mukaisesti kunnioitamme kaikkia kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia. • Toimitusketjun läpinäkyvyys • Tarjoamme asiakkaille lisää tietoa tuotteiden alkuperästä, tuotanto-olosuhteista ja ympäristövaikutuksista. | <ul style="list-style-type: none"> • Tekemällä yhteistyötä toimintaperiaattemme jakavien tavarantoimittajien kanssa parannamme toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja edistämme vastuullisuutta koko toimitusketjussa. • Panostukset toimitusketjun vastuullisuuteen ja tuoteturvallisuuteen lisäävät sidosryhmien luottamusta. • Ohjaamme kestävän kehityksen linjauksillamme sosiaalisen tai ympäristövastuun kannalta kriittisiä raaka-aineita sisältävien tuotteiden hankintaa. | <ul style="list-style-type: none"> • Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, sidosryhmien luottamuksen menetystä 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. |



LIIKETOIMINTA

2021 KESKON VUOSIRAPORTTI



KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

Keskon liiketoimintamalli voidaan jakaa omaan vähittäis- ja yritysasiakaskauppaan sekä ketjuliiketoimintamalliin.

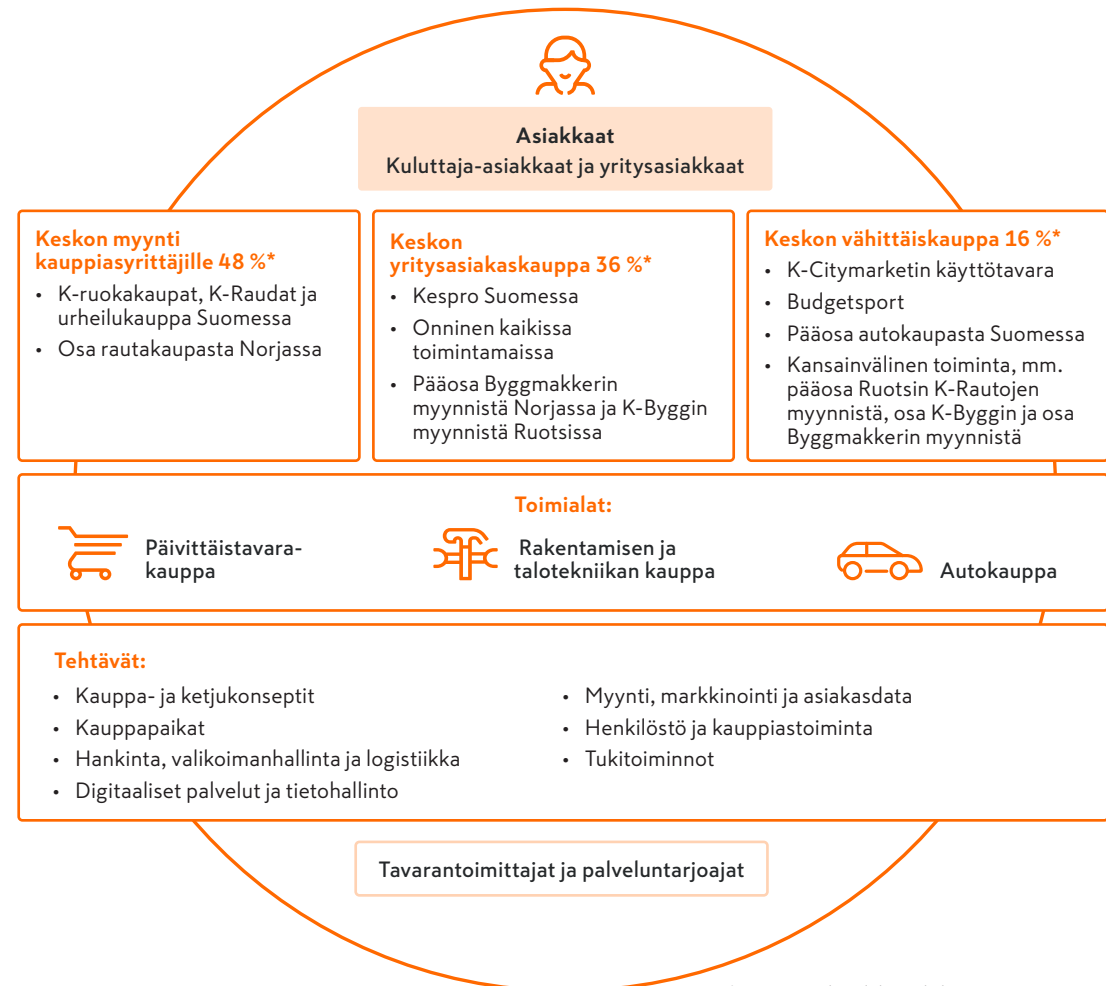
Suomessa Keskon prosentuaalisesti suurin liiketoimintamalli on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Keskon liikevaihdosta noin 48 % tulee myynnistä kauppiaille.

Keskon oma vähittäis- ja yritysasiakaskauppa kattaa yhteensä noin 52 % liikevaihdosta. Suomessa muun muassa autokauppa, Kespro, Onninen, K-Citymarketin käyttötavarakauppa sekä Budgetsport edustavat Keskon omaa vähittäis- ja yritysasiakaskauppaa. Erityisesti yritysasiakaskauppa on kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Suomen ulkopuolella liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa.

Kansainvälisen toiminnan liikevaihto oli noin 2,0 mrd. euroa ja sen osuus on noin 18 % Keskon liikevaihdosta. Kesko toimii seitsemässä maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuaassa ja Puolassa. K-ryhmänä toimimme Valko-Venäjällä yhteisyrityksen kautta.

Kasvustrategiamme ytimessä on asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen ja digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen. Erottaudumme kaupoissamme ja digitaalisissa palveluissamme kilpailijoistamme laadulla ja asiakaskokemuksella.

Keskon liiketoimintamalli



*Osuus Keskon liikevaihdosta vuonna 2021

K-KAUPPIASYRITTÄJYYS SUOMESSA

K-ryhmä toimii Suomessa pääasiassa ketjuliiiketoimintamallilla, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketuissa. Näitä ketjuja ovat K-ruokakaupat, K-Raudat ja Intersport. Kauppiaita on Suomessa noin 1 100. Muissa toimintamaissa liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Norjassa toimii 14 Bygghakker-kauppiasta paikallisella kauppiasmallilla.

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

K-kauppiasyrittäjä vastaa oman kauppansa liikeideasta, asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta sekä liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Monikauppamalli tuo synergiaetua esimerkiksi johtamisessa, henkilöstöresursoinnissa ja tuotevalikoimissa.

K-kauppiasliitto ja K-kauppiat ovat Keskon merkittäviä osakkeenomistajia.

+ Lue lisää kauppiasyrittäjien maksamista kauppapaikka- ja ketjumaksuista tilinpäätöksen liitetiedoissa 2.1. ja 2.4

→ Lue lisää K-kauppiasliitosta

Keskon ja K-kauppiain roolit



PÄIVITTÄISTAVARA- KAUPASSA HYVÄ KEHITYS JATKUI

Päivittäistavarakaupassa hyvä kehitys jatkui myös vuonna 2021. Ruokakaupassa kysyntä oli vahvaa koko vuoden. Foodservice-liiketoiminnassa kysyntä kääntyi kasvuun, kasvua tuki osaltaan myös markkinan elpyminen Covid-19-rokotuskattavuuden laajennuttua. Päivittäistavarakaupassa vahvuutemme on laaja kivijalkakauppaverkosto yhdistettynä tehokkaaseen ruoan verkkokauppaan sekä hyvin toimiva kauppiasmalli. Strategisena tavoitteenamme on jatkuvasti parantaa asiakaskokemusta kauppakohtaisten liikeideoiden avulla.



Ari Akseli
päivittäistavarakaupan
toimialajohtaja

”Toimiva strategiamme toi tuloksia päivittäistavarakaupassa myös vuonna 2021. Ruokakaupan kysyntä pysyi hyvällä tasolla ja foodservice-liiketoiminnassa kysyntä elpyi. Vuonna 2021 onnistuimme vahvistamaan sekä asiakastyytyväisyyttä että kannattavuutta ja ruoan verkkokauppa vahvistui entisestään.”

Hyvin toimiva strategia

Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa sekä markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa. Kasvustrategian perustana ovat kauppakohtaiset liikeideat, dataan ja asiakasymmärrykseen perustuva päätöksenteko ja vahva digitaalinen osaaminen sekä tehokkaat prosessit. Tavoitteena on edelleen vahvistaa markkinajohtajuutta foodservice-liiketoiminnassa tarjoamalla alan parasta valikoimaa ja palvelua. Vuosi 2021 osoitti jälleen strategisten valintojemme toimivan ja tuovan kasvua. Liikevaihto ja myynti vahvistuivat edelleen sekä ruokakaupassa että foodservice-liiketoiminnassa.

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa 36,7 %:n* (2020: 36,8 %) markkinaosuudella. Vuonna 2021 avasimme neljä K-Supermarketia, joista yksi oli korvaava uusperustanta, ja 10 K-Marketia, joista neljä oli korvaavaa uusperustantaa. Investoimme vuoden aikana 101 miljoonaa euroa myymäläverkostoomme, painopisteenä olemassa olevien kauppapaikkojen uudistaminen. Lisäksi päätimme investoida Suomen ensimmäiseen ruokakaupan yhteyteen tulevaan ruoan verkkokaupan automaattivusteiseen keräilyjärjestelmään.

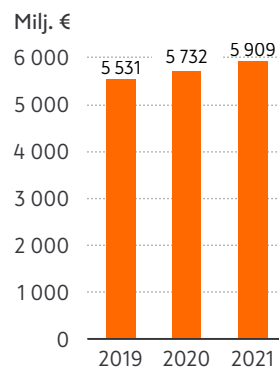
* Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään.

Asiakaskokemus vahvasti strategian keskiössä

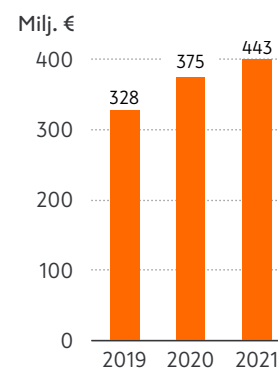
K-ruokakauppoihin tuodaan asiakastietoon perustuen uusia, kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopivia tuotteita ja palveluita. Olemme panostaneet laadukkaisiin, erilaistaviin ja vastuullisiin valikoimiin, asioinnin helppouteen ja yksilöllisyyteen, unohtamatta hintatasoa. Vain K-kaupoissa myytävät, erilaistavat tuotteet tukevat kauppakohtaista liikeideaa ja kasvattavat keskiostosta. Uudet tuotteet ja tuotesarjat, jotka perustuvat tunnettujen ravintoloiden brändeihin, ovat olleet hyvin suosittuja asiakkaiden keskuudessa. Ravintolan ja ruokakaupan lähentymisestä kertoo myös ravintolatasoisten valmiiden ruoka-annosten kasvanut suosio.

Lisäksi inspiroivat ja asiakkaan arkea helpottavat digitaaliset palvelut ovat vahvistaneet asiakaskokemusta. Hyvä myynti ja asiakastyytyväisyys kaikissa K-ruokakauppaketjuissa

Liikevaihto



Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia.



PIRKKA ON TUNNETUIN KAUPAN OMA BRÄNDI

Omien brändien vähittäismyynnin osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä oli noin 20 %. Omat brändit ovat merkittävässä roolissa K-kauppojen erilaistumisessa, kannattavuudessa ja asiakkaille tarjottavien valikoiden monipuolisuudessa. Hyvää hinta-laatusuhdetta tarjoavat Pirkka-tuotteet ovat menestyneet hyvin monissa tuotetesteissä ja -kilpailuissa. Niiden avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan K-ruokakauppojen valikoimiin valtakunnallisesti. Erityisesti Pirkka Parhaat -tuotteet kasvattivat suosiotaan vuonna 2021. Hyvää hinta-laatusuhdetta tarjoavat Pirkka-tuotteet ovat menestyneet hyvin monissa tuotetesteissä ja -kilpailuissa. Pirkka-tuotteita oli vuoden 2021 lopussa yhteensä 2 967, näistä Pirkka Parhaat -tuotteita oli 332 ja Pirkka Luomu -tuotteita 215.

KESTÄVÄ KEHITYS

- Energianerokas lämmönerätyjärjestelmä on asennettu 26 K-ruokakauppaan.
- Vuoden 2021 loppuun mennessä 68: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.

sekä verkkokaupassa kertoo siitä, että strategiset valintamme ovat osoittautuneet oikeiksi. Kaikkien K-ruokakauppojen asiakastytyväisyyttä mittaava NPS-luku oli yhteensä 66 ja ruoan verkkokaupassa se oli jopa 81. Päivittäistavarakaupan myynti kasvoi yhteensä 2,4 % vuonna 2021.

K-Ruoka on Suomen suurin ruokamedia ja mobiilisovellus on yksi Suomen suosituimpia sovelluksia. Vuonna 2021 K-Ruoka.fi-sivustolla ja -sovelluksessa oli viikoittain keskimäärin noin 2,9 miljoonaa käyntiä.

Ruoan verkkokaupan kysyntä jatkoi kasvuaan

Ruoan verkkokauppa kasvoi vuonna 2021, vaikka kasvuluvut eivät enää yltäneet koronavuoden 2020 jopa kolminumerosiin kasvuprosentteihin. Onnistuimme kauppiasmallimme avulla vastaamaan hyvin kysyntään kasvattamalla verkkokaupan kapasiteettia edelleen, liittämällä uusia K-kauppoja verkkokaupan piiriin ja vahvistamaan digitaalista kyvykkyyttä. Vuoden lopussa yli 500 K-ruokakauppaa tarjosi ruoan verkkokaupan palveluita (2020: noin 470). Vuonna 2021 ruoan verkkokaupan myynti oli noin 244 miljoonaa euroa (sis. alv), se kasvoi 14,2 % ja vastasi 3,2 % päivittäistavarakaupan myynnistä. Ruoan kotiinkuljetus on edelleen suosituin ruoan verkkokaupan kuljetusmuoto ja yli 60 % toimituksista on kotiinkuljetuksia. Pikatoimitusten suosio on kasvanut trendinomaisesti maailmanlaajuisesti ja myös Suomessa niiden suosio on kasvanut. Pilottoimme menestyksekkäästi pikatoimituksia Woltin kanssa

Päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa sekä markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa.

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

- **Pandemian vaikutukset kulutuskäyttäytymiseen**
- **Digitalisaatio on perusvaatimus, digitaalisen ja fyysisen asiakaskokemuksen saumattomuus**
- **Ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus korostuu**
- **Vastuullisuuden vaade toiminnoille ja konsepteille**
- **Hybridikuluttaminen ja individuaalisuus kulutuksessa vahvistuu**
- **Väestörakenteessa merkittäviä muutoksia**

STRATEGINEN TAVOITE

Kauppakohtaiset liikeideat näkyviksi asiakkaille

Paras monikanavainen asiakaskokemus

Johtava valikoimamielikuva ja erilaistuminen

Hintakilpailukyyn vahvistaminen

Asiakaslähtöinen päätöksenteko dataa hyödyntämällä

Asiakkaiden auttaminen vastuullisten valintojen tekemisessä

Paras valikoima ja palvelu foodservice-liiketoiminnassa

Halutuin kumppani ja liiketoiminta-alusta

suurimmissa kaupungeissa. Tilaa ja nouda -palvelun suosio on myös kasvanut ja lanseerasimme vuoden aikana uuden, asiakasystävällisen noutokonseptin, jossa virtuaalinen ja fyysinen asiakaskokemus yhdistyvät saumattomasti.

Kauppiasyrittäjyys kilpailuetunamme

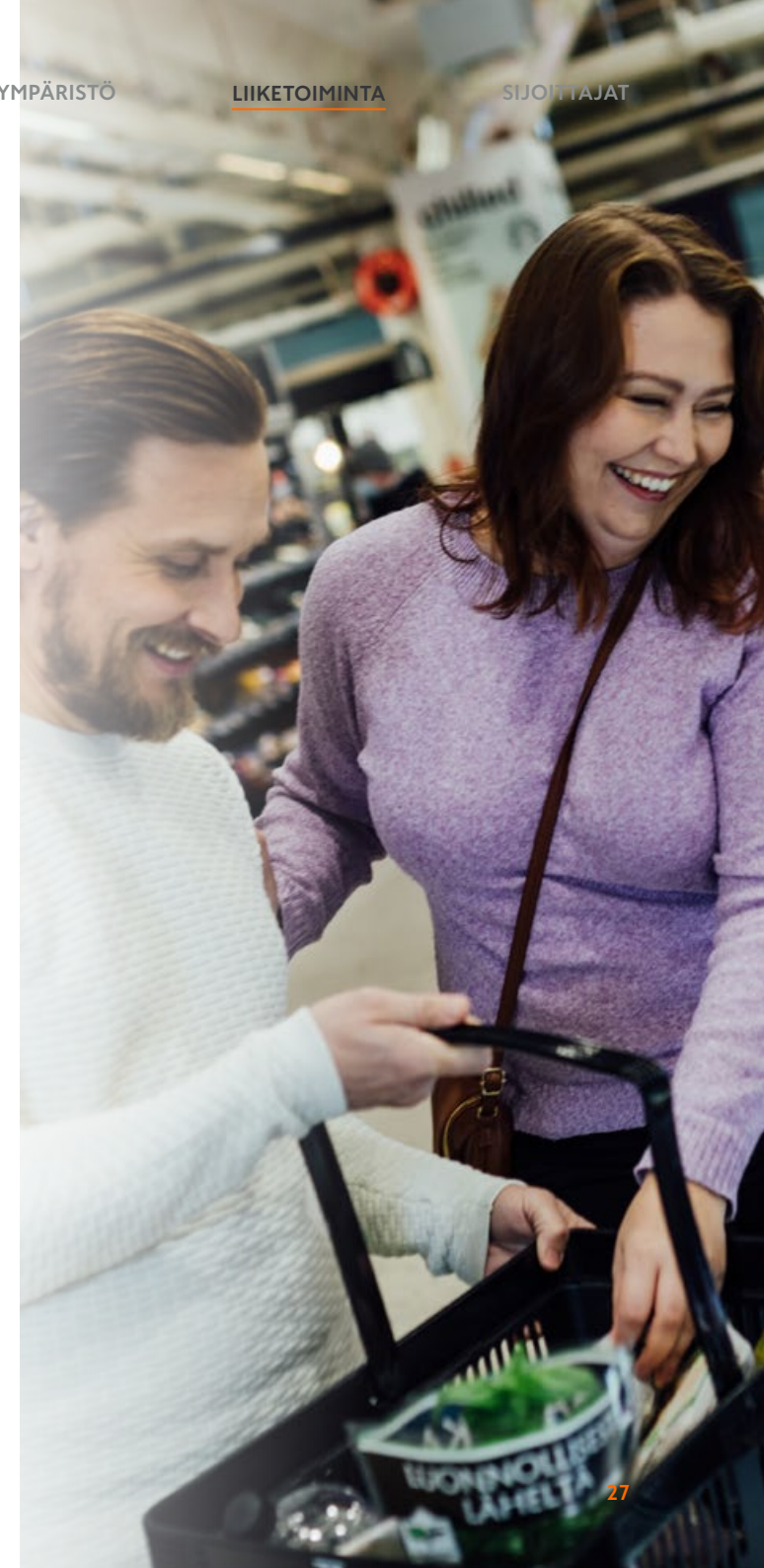
K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjyyteen. K-ruokakauppiat toimivat edelläkävijöinä suomalaisen päivittäistavara-kaupan tarjonnan uudistamisessa. K-ruokakauppiaita on noin 1 000 ja vuonna 2021 kauppiasuransa aloitti 48 uutta K-ruokakauppiasta. K-kauppiat huolehtivat omien kauppajensa valikoimista, asiakkaidensa palvelusta, kauppajen henkilökunnasta ja heidän osaamisestaan, tuotteidensa laadusta ja liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppa-kohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu vahvasti osaksi kauppojen toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan omat kauppa-kohtaiset liikeideansa asiakastietoa hyödyntämällä. Nyt yli puolet K-kaupoista toteuttaa täysimittaisesti kauppa-kohtaisia liikeideoita. K-kauppioiden innovatiiviset toteutukset kauppa-kohtaisista liikeideoista ovat saaneet myös kansainvälistä huomiota. Näemme edelleen paljon potentiaalia myynnin ja tuloksen parantamiseen kauppa-kohtaisten liikeideoiden avulla ja liikeideoita jatkuvasti edelleen kehittämällä kaikissa 1 200:ssa K-ruokakaupassa.

Kespron markkinaosuus vahvistui edelleen

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. Kespron myynnistä yli 80 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta. Verkkopalvelu Kespronet on räätälöity kullekin asiakkaalle asiakkuuden mukaan. Kukin asiakas näkee oman asiakkuutensa mukaiset valikoimat, hinnat, toimitusajat ja -tavat.

Kesprolla on 14 noutotukkuja ympäri Suomen sekä verkkotukku. Kespron pääkaupunkiseudun Foodsteri, Suomen modernein tuotekehityskeittiö, toimii K-Kampuksella Helsingissä. Kesproon kuuluvat myös erikoistukut Kalatukku E. Eriksson ja Reinin Liha.

Koronapandemia ja sen hillitsemiseksi asetetut rajoitukset vaikuttivat ulkona syömisen markkinaan vuonna 2021, mutta yleisesti ottaen kysyntä elpyi. Kespron myynti kasvoi selvästi edellisestä vuodesta. Kespron kannattavuus parani ja markkinaosuus kasvoi. Ravintolaruoan myynti ruokakaupoista tuki Kespron asiakkaita pandemian aikana. Uskomme vahvasti, että ulkona syömisen trendi kasvaa edelleen.



Päivittäistavarakauppa lukuina

| Avainlukuja | 2021 | 2020 |
|---|-------------|-------------|
| Liikevaihto, milj. e | 5 909,0 | 5 732,0 |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e | 442,9 | 375,2 |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 7,5 | 6,5 |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 20,6 | 16,9 |
| Investoinnit, milj. e | 122,8 | 125,4 |
| Henkilökunta keskimäärin | 6 126 | 6 197 |
| Kiinteistöt | 2021 | 2020 |
| Omistuskohteet, pääomat, milj. € | 817 | 792 |
| Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 550 | 527 |
| Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 1 480 | 1 478 |

| K-ryhmän päivittäistavarakauppa | Kauppojen lukumäärä | | Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. € | |
|--|---------------------|--------------|---|------------|
| | 2021 | 2020 | 2021 | Muutos, % |
| K-Citymarket, elintarvike | 81 | 81 | 2 007,4 | 3,8 |
| K-Citymarket, käyttötavara | 81 | 81 | 621,1 | 5,7 |
| K-Supermarket | 244 | 241 | 2 265,2 | 1,3 |
| K-Market | 768 | 769 | 2 033,8 | 1,6 |
| Neste K | 73 | 72 | 114,7 | 0,1 |
| Muut | 71 | 73 | 45,9 | -0,8 |
| Yhteensä | 1 237 | 1 236 | 7 088,0 | 2,4 |
| Kespro | - | - | 866,7 | 9,9 |
| Päivittäistavarakauppa yhteensä | 1 237 | 1 236 | 7 954,6 | 3,2 |

Lisäksi yli 500 K-ruokakauppaa tarjoaa asiakkailleen verkkokaupan palveluita. Kesprolla on 14 noutotukkuja ja verkkotukku.

Markkinat

Suomen vähittäiskaupan päivittäistavaramarkkinat olivat vuonna 2021 noin 21 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 2,9 % (Keskon oma arvio). Koronapandemiasta johtuvat etätöön lisääntyminen sekä ravintola- ja tapahtumarajoitukset sekä matkustusrajoitukset ovat vaikuttaneet kokonaismarkkinoiden kasvuun. 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. Ruoan verkkokauppa on jatkanut kasvuaan.

Markkinaosuudet Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa on 36,7 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavara- ja ruokakauppojen lisäksi halpahalit ja huoltoasemat). Markkinaosuuden arvioidaan laskeneen hieman vuonna 2021.

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, halpahalit, erikoisliikeketjut ja verkkokaupat.

Foodservice Kespro

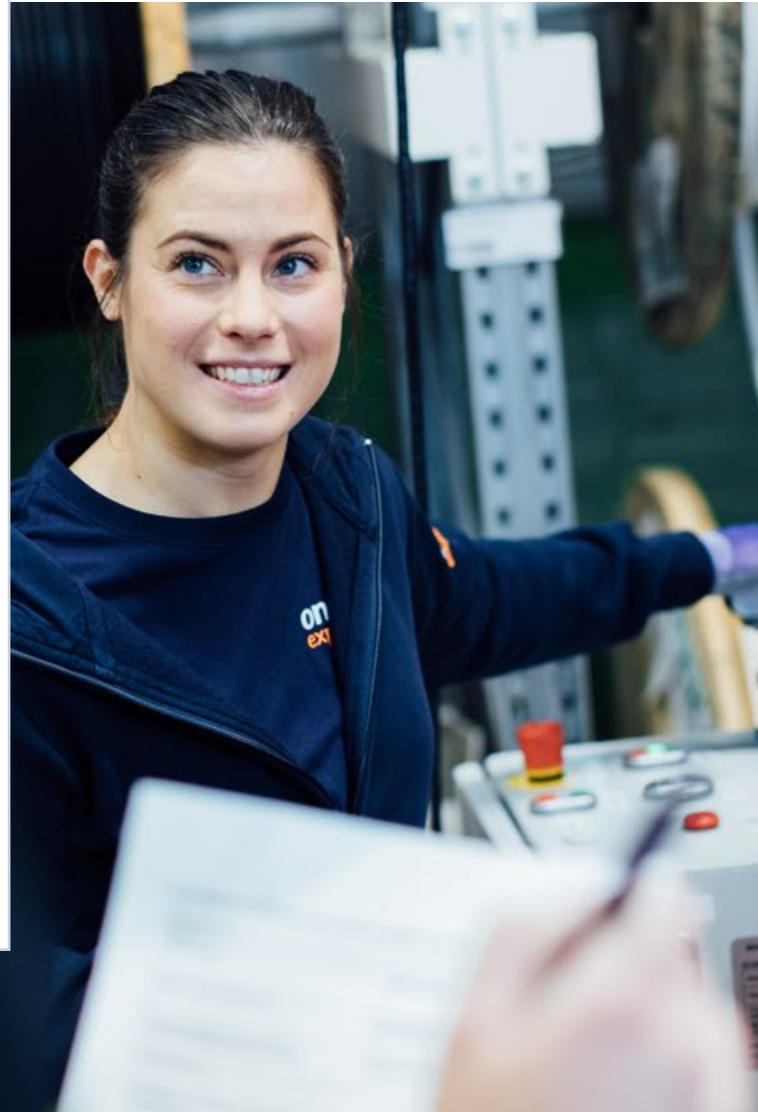
Koronapandemiasta johtuvat ravintolatoiminnan, tapahtumien ja matkailun rajoitukset sekä etätösuositus vaikuttivat negatiivisesti foodservice-liiketoimintaan. Kespron markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan 44,0 %.

(Päivittäistavara- ja ruokakauppayhdistyksen Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä).

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

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KASVU JATKUI VAHVANA

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa maakohtaisten strategioiden toteutus toi ennätystuloksen vuonna 2021. Kaikki toimintamaat ja liiketoiminnot tekevät tulosta ja paransivat edelleen kannattavuuttaan. Myös hyvä markkinatilanne tuki vahvaa kehitystä. Vuoden aikana jatkoimme päämäärätietoisesti kasvustrategiamme toteuttamista sekä orgaanisen kasvun että yritysostojen kautta. Strategisena päämääränämmme on entistä vahvempi asema Pohjois-Euroopassa.



Jorma Rauhala
rakentamisen ja talotekniikan
kaupan toimialajohtaja,
pääjohtajan sijainen

“Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vahva kasvu jatkui kaikissa toimintamaissa erityisesti yritysasiakaskaupan vetämänä. Maakohtaisten strategioiden onnistunut toteutus ja vahva kysyntä toivat ennätysellisen tuloksen. Suomessa Onnisen ja K-Raudan kehitys jatkui vahvana. Myös Norjassa ja Ruotsissa myynti ja kannattavuus kehittyivät hyvin sekä rautakaupassa että teknisessä kaupassa. Kannattavuutta on vahvistanut myös viime vuosina toteutetut uudistukset ja yrityskaupat sekä ostettujen yritysten onnistunut integrointi.”

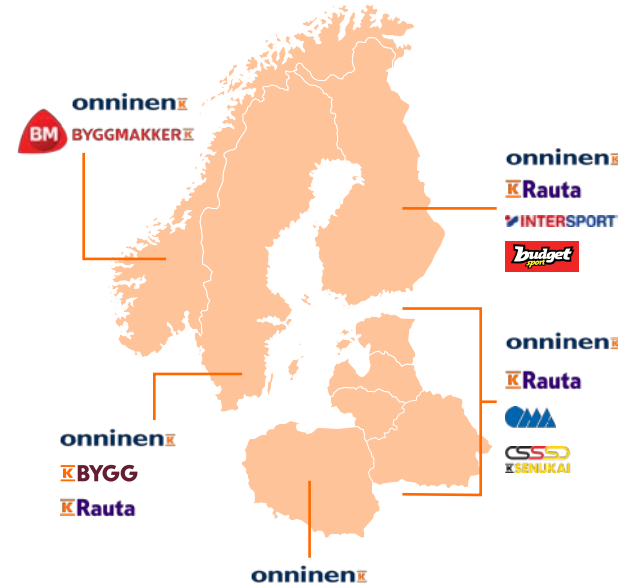
Kasvustrategiaa tukevia yritysostoja

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa Kesko jatkaa johtavan asemansa vahvistamista Pohjois-Euroopassa maakohtaisten strategioiden toteutusten kautta. Vuonna 2021 liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 14,7 % ja oli 4 387,7 miljoonaa euroa ja toimialan vertailukelpoinen liikevoittoprosentti nousi uudelle tasolle 7,2 %:iin. Myös hyvä markkinatilanne tuki hyvää tuloskehitystä.

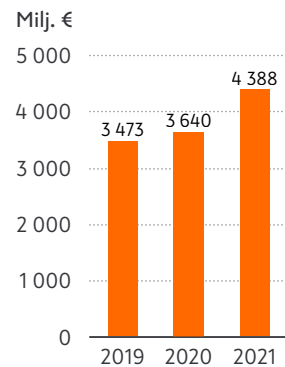
Vuoden mittaan jatkoimme strategian mukaisia yrityskauppoja Ruotsissa: ostimme yritysasiakkaita palvelevat Byggarnas Partnerin ja ilmoitimme ostavamme Kungälv Trävaruaktiebolagin. Yritysostot vahvistavat asemaamme Tukholman ja Göteborgin alueilla. Jatkoimme myös viime vuosina ostettujen toimintojen integrointia Ruotsissa ja Norjassa. Viime vuosina toteutetut yrityskaupat ovat vahvistaneet markkinaosuuttamme ja liikevoittoamme Ruotsissa ja Norjassa, mutta näemme molemmissa maissa edelleen kasvumahdollisuuksia.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kasvu jatkui vahvana erityisesti yritysasiakaskaupassa kaikissa toimintamaissa, lisäksi kuluttaja-asiakaskauppa oli hyvällä tasolla. Yritysasiakaskaupassa myynnin kasvu jatkui vahvana rakentamisen hyvän aktiviteetin ansiosta ja myös yleinen hintojen nousu vaikutti osaltaan positiivisesti toimialan kehitykseen. Yritysasiakaskaupan osuus rakentamisen ja talotekniikan kaupan myynnistä nousi noin 75 %:iin. Koronapandemian vaikutukset kulutusikäytymiseen heijastuivat kuluttaja-asiakaskauppaan. Etäyösuositukset, kotoilu ja kulutuksen suuntautuminen kotimaihinkin pitivät kuluttaja-asiakkaiden kysynnän hyvällä tasolla kaikissa toimintamaissamme.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa

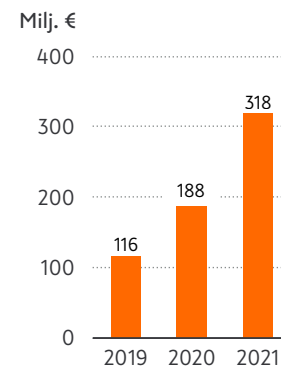


Liikevaihto



Havainnollistavat tiedot vuosilta 2019 ja 2020 ilman Kesko Senukaita.

Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia. Havainnollistavat tiedot vuosilta 2019 ja 2020 ilman Kesko Senukaita.



KESTÄVÄ KEHITYS

Vastuullisuustyömme painopisteitä ovat muun muassa ilmastonmuutoksen hillitseminen logistiikan kehittämisen avulla. Omien päästöjen lisäksi olemme haastaneet tavarantoimittajiamme CDP:n Supply Chain -ohjelman kautta tekemään päästövähennyksiä.

Hankinnan läpinäkyvyys ja tuotteiden kotimaisuusaste ovat keskeisiä painopisteitä vastuullisuustyössä. Suomalaisista tuotteista avaamme PROF Timber -puutavaran matkan metsästä sahoille ja edelleen K-Rautoihin Tuotteiden jäljillä -sivustollamme. K-Raudassa myymme suomalaista, PEFC-sertifioitua puutavaraa, joka tulee kestävästi hoidetuista metsistä.

Paikallinen vastuullisuustyö näkyy muun muassa osatyökykyisten työllistämisessä ja paikallisessa K-Kalapolu-yhteistyössä. WWF:n ja K-ryhmän viisivuotiseen K-Kalapolu-hankeeseen osallistui paikallisten K-Rauta-kauppojen kauppiaiden ja henkilöstön lisäksi myös Onninen: Onninen ja tierumpuja valmistavat tavarantoimittajat lahjoittivat yhteistyössä uudet kalaystävällisemmät rummut kohteisiin.

Tärkeää strategian toteutuksessa on huomioida kolmen eri asiakassegmenttimme erilaiset tarpeet kaikissa kanavissa. Asiakassegmenttimme ovat kuluttajat, rakentamisen ammattilaiset sekä teknisen tukkukaupan asiakkaat. Tavoitteenamme on tarjota sekä B2B- että B2C-asiakkaille saumaton asiakaskokemus sekä kivijalassa että digitaalisissa kanavissa. Haemme aktiivisesti synergiaetuja maiden sisällä ja eri toimintamaiden välillä muun muassa konseptien, digitaalisten palveluiden ja omien merkkien kehityksessä.

Suomessa K-Raudan ja Onnisen vuosi oli vahva

K-Raudan myynti kehittyi vahvasti ja markkinaosuus oli 44 %. Myös kannattavuus parani merkittävästi. K-Raudan tavoitteena on olla paikallisesti paras. Olemme uudistaneet K-Rautoja kauppakohtaisten liikeideoiden mukaisesti ja parantaneet asiakaskokemusta valikoimauudistusten, verkkokaupan kehittämisen ja laajennettujen aukioloaikojen avulla. Tiedolla johtamalla jokaisen kaupan valikoimat ja palvelut saadaan vastaamaan juuri kyseisen kaupan asiakaskunnan tarpeisiin. K-Raudan myynti jakautuu tasavahvasti kuluttaja-asiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin. Suomessa K-Raudan verkkokaupan myynti kasvoi 42 % vuonna 2021. Yritysasiakaspuolella uusi K-Rauta Pro verkkopalvelu palvelee ammattiasiakkaita.

Onninen on markkinajohtaja Suomessa 44 % markkinaosuudella ja se on ollut osana Keskoa viisi vuotta. Vuonna 2021 Onninen kehittyi vahvasti, liikevaihto kasvoi ja

kannattavuus parani merkittävästi. Tekninen tukkukauppa on luonteeltaan suuriin myyntimääriin perustuvaa kauppaa, jossa tehokas logistiikka, laaja myymäläverkosto ja toimivat sähköiset tilauskanavat sekä ammattitaitoiset myyjät ovat avainroolissa. Vuoden 2021 aikana olemme jatkaneet

Onninen Express -myymäläverkoston kehittämistä ja parantaneet asiakaskokemusta lanseeraamalla uusia digitaalisia palveluja. Suomessa Onnisen myynnistä jo noin 25 % tapahtuu digitaalisten kanavien kautta ja NPS on ennätyskorkealla.

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

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

- **Konsolidoituvat markkinat**
- **Rakentamisen ulkoistaminen ammattilaisille**
- **Kasvava remontointitarve ja korjausvelka**
- **Päästötavoitteet ja energiatehokkuusvaateet kasvattavat markkinaa**
- **Teknologian ja digitaalisuuden merkityksen kasvu asiakaspolussa**

STRATEGINEN TAVOITE

Maakohtainen fokus, maakohtaiset strategiset toimenpiteet ja kolmen erilaisen asiakassegmentin palveleminen asiakastarpeiden mukaisesti

Proaktiivinen myyntityö ja myynnin johtaminen

Digitaalisen asiakaskokemuksen parantaminen

Synergioiden hyödyntäminen maiden sisällä ja maiden välillä

Orgaaninen kasvu ja kannattavuuden parantaminen sekä kohdenetut yritysostot

Toimet kunnianhimoisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi

Vapaa-ajankaupassa markkinaosuus on kasvanut selvästi ja se oli 25 % vuonna 2021. Intersportin ja Budget Sportin myynti oli vahvaa yleisen ulkoiluinnostuksen tukemana ja kannattavuus on parantunut merkittävästi. Hyvän kehityksen taustalla korostuu vahva keskittyminen painopistelajeihin, asiakaskokemuksen monikanavainen kehittäminen sekä tiivistynyt yhteistyö strategisten tavarantoimittajien kanssa tuotteiden saatavuuden varmistamiseksi. The Athlete's Foot ja Kookenkä -ketjujen liiketoiminta lopetettiin vuoden aikana.

Norjassa ja Ruotsissa vahva kehitys jatkuu

Ruotsissa K-Bygg palvelee yritysasiakkaita ja Onninen teknisen tukkukaupan infra-asiakkaita. K-Rauta palvelee sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Ruotsissa yritysasiakaskysyntä kasvoi selvästi ja kuluttaja-asiakaskysyntä säilyi hyvällä tasolla. K-Byggin liikevaihto vahvistui 17,0 % vertailukelpoisesti ja myös K-Raudan myynti vahvistui. Ruotsissa saavutettu hyvä asema tarjoaa vahvan pohjan kasvun jatkamiselle.

Jatkoimme Ruotsissa strategiamme mukaisesti yritysostoja ja ostimme kesällä osaksi K-Bygg-ketjua ammattirakentajia palvelevan Byggarnas Partnerin, jolla on viisi myymälää Tukholman alueella. Joulukuussa ilmoitimme niin ikään ostavamme ammattirakentajia palvelevan Kungälv Trävaruaktiebolagin, jolla on neljä myymälää Göteborgin alueella. Myös Kungälv Trä liitetään osaksi K-Bygg-ketjua.

K-Raudassa on vahvistettu paikallista omistajuutta ja johtamismalli muutettu paikallisen tilanteen paremmin

huomioivaksi. Teknisessä tukkukaupassa toimitaan kasvavalla infra-liiketoiminta-alueella. Onnisen ja MIABin integraatio etenee suunnitellusti.

Norjassa vuosi 2021 oli sekä Onnisen että Byggnakkerin osalta erittäin vahva. Onnisen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 23,3 % ja Byggnakkerin liikevaihdon kasvu oli 10,2 %, myös kannattavuus vahvistui selvästi. Rakentamisen markkina kasvoi Norjassa ja kysyntä vahvistui. Yksi Byggnakkerin vahvuuksista on laaja kivijalkakauppaverkosto ja hyvät digitaaliset palvelut. Byggnakker-ketjun integraatio etenee ja luo erinomaisen pohjan jatkaa edelleen kasvua Norjassa tiivistämällä ketjutoimintaa paikalliset asiakastarpeet huomioiden. Vuonna 2020 ostettu Carlsen Fritzøe Handel on menestyksekkäästi integroitu ja on jatkanut vahvaa tulostasoaan. Yritysoston kautta hankittu myymäläverkosto täydentää erinomaisesti rautakauppaverkostoa merkittäväällä Osloonvuonon alueella. Norjan rautakauppaliiketoiminnasta on noin 80 % omaa liiketoimintaamme ja loput kauppiaaliiketoimintaa.

Myös Onnisen myynnin kehitys Norjassa oli vahvaa ja Onninen on kasvattanut markkinaosuutta. Onninen on Norjassa alan paras digitaalisissa palveluissa ja on saavuttanut erinomaisia tuloksia proaktiivisen myynnin ja myynnin johtamisen avulla. Pitkällä tähtäimellä näemme, että sekä Ruotsi että Norja tarjoavat edelleen merkittäviä kasvumahdollisuuksia.



Onnisella vahvan kasvun vuosi myös Puolassa ja Baltiassa

Onnisen myynnin kasvu oli vahvaa ja kannattavuus parani merkittävästi Puolassa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa.

Yritysasiakaskysyntä oli Baltian maissa ja Puolassa vahvaa rakentamisen vilkkaan aktiviteetin tukemana. Onninen

on Puolassa vahva myös digitaalisissa palveluissa. Baltian maista Viron liiketoiminta on kooltaan isoin ja Onninen Express-myymläverkosto kattavin.

Myös Keskon yhteisyrityksen Kesko Senukain myynnin kasvu Baltian maissa oli vahvaa. Kesko Senukain liiketoiminnasta

suurin osa on kuluttaja-asiakaskauppaa. Ilmoitimme vuonna 2020 aloittavamme Baltian liiketoiminnoissa strategisen tarkastelun, joka jatkui vuonna 2021.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppaluina

| Avainlukuja | 2021 | 2020 |
|---|----------------|----------------|
| Liikevaihto, milj. e | 4 387,7 | 3 639,5 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppaa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita | 4 164,0 | 3 424,3 |
| Erikoiskauppa | 223,7 | 215,2 |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e | 318,0 | 187,7 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppaa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita | 275,4 | 169,4 |
| Erikoiskauppa | 21,2 | 7,4 |
| Kesko Senukai | 21,5 | 11,0 |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 7,2 | 5,2 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppaa ilman erikoiskauppaa ja Kesko Senukaita | 6,6 | 4,9 |
| Erikoiskauppa | 9,5 | 3,4 |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 19,0 | 11,2 |
| Investoinnit, milj. e | 43,1 | 186,3 |
| Henkilökunta keskimäärin | 5 977 | 9 308 |
| Kesko Senukain yhdisteltävän muutos tytäryrityksestä yhteisyritykseksi 1.7.2020 alkaen vaikutti segmenttiedoissa rakentamisen ja talotekniikan kaupan tunnuslukuihin. Rakentamisen ja talotekniikan kaupan segmenttiedoissa tunnusluvut ovat havainnollistavia tunnuslukuja lukuun ottamatta taseen tunnuslukuja ja henkilökunnan lukumäärää. | | |
| Kiinteistöt | 2021 | 2020 |
| Omistuskohteet, pääomat, milj. € | 166 | 159 |
| Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 241 | 230 |
| Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 886 | 865 |

| K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kauppaa | Kauppojen lukumäärä | | Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. € | |
|--|---------------------|------------|---|-------------|
| | 2021 | 2020 | 2021 | Muutos, %* |
| K-Rauta, Suomi | 125 | 130 | 1 276,3 | 8,9 |
| Rautakesko Yrityspalvelu | - | - | 281,7 | 13,1 |
| Onninen, Suomi | 58 | 57 | 1 096,9 | 14,1 |
| Vapaa-ajankauppa, Suomi | 62 | 103 | 285,4 | 21,8 |
| Suomi yhteensä | 245 | 290 | 2 940,2 | 12,3 |
| K-Rauta, Ruotsi | 17 | 17 | 201,2 | 8,0 |
| K-Bygg, Ruotsi | 42 | 36 | 312,8 | 20,2 |
| Onninen ja Mark&Infra i Sverige, Ruotsi | 4 | 3 | 117,1 | 8,1 |
| Byggmakker ja Carlsen Fritzøe, Norja | 90 | 86 | 842,5 | 17,5 |
| Onninen, Norja | 18 | 18 | 315,7 | 29,6 |
| Onninen, Baltia | 17 | 17 | 94,8 | 18,5 |
| Onninen, Puola | 36 | 36 | 304,1 | 29,3 |
| Muut maat yhteensä | 224 | 213 | 2 188,1 | 19,5 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppaa ilman Kesko Senukaita, yhteensä | 469 | 503 | 5 128,3 | 15,3 |
| Kesko Senukai | 60 | 59 | 1 092,3 | 18,4 |
| Rakentamisen ja talotekniikan kauppaa ml. Kesko Senukai, yhteensä | 529 | 562 | 6 220,6 | 15,8 |

Lisäksi rakentamisen ja talotekniikan kaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita.

Kolme Onnisen kauppaa Suomessa toimii samassa toimipisteessä K-Raudan kanssa.

* Muutos-% edelliseen vuoteen verrattuna on laskettu havainnollistamaan tilannetta, jossa maaliskuussa 2020 toteutunut Baltian konekaupan myynti, huhtikuussa 2020 toteutunut Mark & Infra i Sverige AB:n yritysosto, syyskuussa 2020 toteutuneet Carlsen Fritzøe Handel AS:n ja Bygg & Interiör -yhtiöiden yritysostot, ja syyskuussa 2021 toteutunut Byggarnas Partner i Sverige AB yritysosto ja vuoden 2021 aikana toteutetut The Athlete's Foot- ja Kookenkä-ketjutjen lopetukset olisivat toteutuneet 1.1.2020.

Markkina-alueet

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

| | Markkina-alue | Markkinan koko ja sen kehitys | Pääkilpailijat |
|----------------------------|--------------------------|---|--|
| Rauta- kauppa | Suomi | 3,6 mrd. euroa (+8,9 %), (RaSi ry) | Stark Suomi Oy, S-ryhmä, Bauhaus |
| | Ruotsi | 7,1 mrd. euroa (+12,5 %), (Byggmaterialhandlarna ja Keskon oma arvio)** | Beijer, XL Bygg, Optimera, Woody, Bauhaus, Byggmax, Derome, Bygghemma |
| | Norja | 6,1 mrd. euroa (+11,8 %), (Virke ja Keskon oma arvio) | Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo |
| Onninen | Suomi | 2,4 mrd. euroa (+8,8 %), (STK, Talteka) | Dahl, Ahlsell, SLO, Rexel |
| | Ruotsi (Onninen ja MIAB) | 1,5 mrd. euroa (+9,8 %), (SEG Infra, RGF Water and sewage)** | Dahl, Ahlsell, Elektroskandia, Rexel |
| | Norja | 1,3 mrd. euroa (+10,1 %), (Virke electrotechnical trade)** | Elektroskandia, Solar, Ahlsell, Berggård Amundsen, Sonepar, Elektroimportøren |
| | Puola | 6,5 mrd. euroa (+32,0 %)* | GC Group (BIMs, HTI, Hydrosolar), Grudnik, Tadmars, TIM, Kaczmarek, Alfa Elektro, Grodno |
| | Viro | 0,5 mrd. euroa (+18,0 %)* | FEB (Ahlsell), SLO, W.E.G (Würth) |
| | Latvia | 0,4 mrd. euroa (+5,3 %)* | Sanistal, EVA-SAT, SLO |
| | Liettua | 0,7 mrd. euroa (+17,9 %)* | Sanistal, Dahlgera, Elektrobalt, SLO |
| Urheilu- kauppa | Suomi | 1,1 mrd. euroa (+10,3 %), (Muoti- ja urheilukauppa ry) | XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat |

* Keskon oma arvio ** Markkinamäärittelyä täsmennetty

Markkinat

Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla on hyvät kasvunäkymät koko Pohjois-Euroopassa.

Kokonaismarkkinan arvioidaan kasvavan edelleen Pohjois-Euroopassa, sillä rakentamisen arvioidaan säilyvän

aktiivisena ja sitä kautta varsinkin yritysasiakaskaupan pysyvän vilkkaana. Kuluttaja-asiakaskaupan arvioidaan normalisoituvan koronapandemian hellittäessä.

Rakentamisen kokonaismarkkinan kasvua Pohjois-Euroopassa tukee vahvasti myös kaupungistumiseen,

väestörakenteeseen ja vihreään siirtymään liittyvät vaatimukset. Kotien ja kiinteistöjen remontointitarpeet, kasvava korjausvelka sekä vihreän siirtymän ajamat vaatimukset liittyen esimerkiksi rakentamisen energiatehokkuuteen kasvattavat markkinaamme. Kasvua tukee toimialan keskittyminen kasvavaan yritysasiakaskauppaan.

Rakentamisen ja talotekniikan nykyisen liiketoiminnan mukainen kokonaismarkkina tämänhetkellä markkina-alueellamme oli vuonna 2021 noin 34 miljardia euroa. Markkinan kasvu vaihteli maittain, mutta oli keskimäärin rautakauppaliiketoiminnassa 11 % ja teknisessä tukkukaupassa 20 % vuonna 2021.

Kasvua yrityskaupoin

Pohjois-Euroopan markkina-alue tarjoaa edelleen hyviä mahdollisuuksia kasvaa myös yrityskauppojen avulla. Pohjois-Euroopassa rakentamisen ja talotekniikan markkinat ovat useassa toimintamaassamme fragmentoituneet, mikä tarjoaa erinomaisen potentiaalinen jatkaa alan aktiivista konsolidaatiota. Kaikkiaan strategiamme mukainen potentiaalinen markkina on kokonaisuudessaan yli 46 miljardia euroa Pohjois-Euroopan alueella. Tällä hetkellä markkinaosuutemme ovat vielä kohtuullisen matalia esimerkiksi Norjassa, Ruotsissa ja Puolassa, mikä tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia kasvun jatkamiseen myös strategiamme mukaisten yritysostojen kautta.

Tiedot perustuvat Keskon omaan arvioon. Markkina ei sis. urheilukauppaa.

AUTOKAUPASSA MERKITTÄVIEN UUDISTUSTEN VUOSI JA PARANEVA TULOS

Vuonna 2021 päivitetystä autokaupan strategiassa päätavoitteeksi nostettiin markkinoiden paras asiakaskokemus ja markkina-aseman vahvistaminen. Laaja-alaiset uudistamis- ja tehostamistoimet, kilpailukykyinen mallisto sekä vahvistunut uusien ja käytettyjen autojen kysyntä paransivatkin kannattavuutta ja kasvattivat myyntiä kaikissa autokaupan liiketoiminta-alueissa. Päämäärämme on jatkaa asiakaslähtöistä kehitystyötä, jossa keskeisessä osassa ovat erittäin kilpailukykyinen mallisto uusissa ja käytetyissä autoissa sekä monipuoliset auton ostamisen ja käytön digitaaliset palvelut.



Matti Virtanen
autokaupan
toimialajohtaja

“Uudistetun asiakaslähtöisen strategian toimeenpano tehosti toimintaamme ja paransi tulostamme vuonna 2021. Laajan sähkö- ja hybridimallistomme johdosta pystyimme erinomaisesti vastaamaan voimakkaasti kasvaneeseen sähköautojen kysyntään maailmanlaajuisen komponenttipulan pitkittämistä toimitusajoista huolimatta. Autoilun palveluiden digitalisoinnin globaali kehitys tulee vauhdittumaan ja me K:lla olemme sen johtava toimeenpanija Suomessa.”

Vuonna 2021 autokaupan liikevaihto kasvoi 15,2 % ja oli 1 028,3 miljoonaa euroa. Toimialan kannattavuus vahvistui ja vertailukelpoinen liikevoittoprosentti oli 5,1 %. Kaikki autokaupan liiketoiminnot, uudet autot, käytetyt autot ja palvelut, ovat kannattavia. Menestyäksemme myös jatkossa panostamme vahvasti asiakaskokemuksen parantamiseen, digitalisaation vauhdittamiseen ja toimintojemme tehostamiseen. Tavoitteenamme on parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä vahvistaa kannattavuutta ja markkina-asemaamme koko autoliiketoiminnan arvoketjussa hyödyntämällä yhden, yhtenäisen K:n synergiaetuja. Kasvun kulmakivinä ovat tiivis yhteistyö Volkswagen-konsernin kanssa sekä käytettyjen autojen ja palveluiden myynnin vauhdittaminen. Vuoden aikana myös tehostimme toimintojamme ja vähensimme 130 työpaikkaa erityisesti taustatoiminnoista. Samalla vahvistimme myyntiä ja asiakaspalvelua rekrytoimalla uusia myyjiä.

Täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä vahvistui entisestään

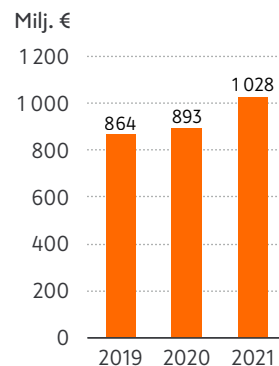
K-Auton osuus uusien autojen ensirekisteröinneistä Suomessa vuonna 2021 oli 17 % (henkilö- ja pakettiautot) ja se kasvoi osaltaan uudistuneen ja kysyntään hyvin vastaavan malliston ansiosta. Erityisesti uusien täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi ja muun muassa täyssähköisten Volkswagen ID.4:n ja ID.3:n sekä Audi Q4 e-tronin kysyntä oli erityisen vahvaa. Edustamiemme täyssähköautojen osuus kaikista ensirekisteröidyistä täyssähköautoista Suomessa oli 33 % (henkilö- ja pakettiautot). Volkswagen oli eniten rekisteröity täyssähköautomerkki vuonna 2021 ja Suomen toiseksi eniten rekisteröity henkilö- ja pakettiautomerkki.

Kuorma-autoissa markkinaosuus ensirekisteröinneistä oli 2,6 % (yli 6 tn).

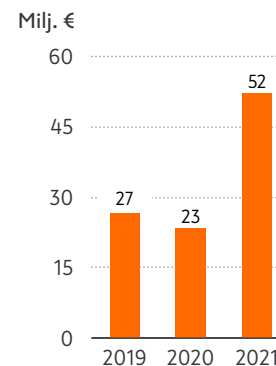
Myös käytettyjen autojen kysyntä kasvoi vuoden aikana selvästi. Hyvistä, vähän käytetyistä autoista oli kuitenkin pulaa markkinoilla, mikä nosti käytettyjen autojen hintoja. Suomessa käytettyjen autojen tuonti ulkomailta jatkui edelleen, vaikka niistä oli pulaa Euroopan laajuisesti. Käytettyjen autojen myynti on noin 22 % Keskon autotoimialan liikevaihdosta.

Huolto- ja varaosapalveluiden myynti oli hyvällä tasolla. Tarjoamme huolto-, vauriokorjaus- ja varaosapalveluita ja laajan valikoiman muita palveluita sekä myymme rahoitus- ja vakuutuspalveluita. Oma leasing-autokantamme on noin 4 000 autoa ja olemme yksi Suomen suurimmista leasing-palveluiden tarjoajista. Palveluiden osuus liikevaihdostamme on noin 19 %.

Liikevaihto



Liikevoitto



Luvut ovat vertailukelpoisia.

K-LATAUS-VERKOSTO

K-ryhmä jatkoi vuonna 2018 lanseeratun K-Lataus-verkoston rakentamista ja vuonna 2021 avattiin 22 uutta latausasemaa ympäri Suomen. Perus- ja pikalatauspisteiden lisäksi asemille rakennettiin K-Latauksen ensimmäiset omat, huippunopeaa suurteholatausta tarjoavat pisteet. Vuoden lopussa verkosto kattoi kaikkiaan jo 142 pika- ja suurteholatauspistettä ja 314 peruslatauspistettä yli 100 K-kaupan yhteydessä. Kaikki K-Lataus-asemilta ladattava sähkö on uusiutuvaa energiaa ja kotimaisella tuulivoimalla tuotettua. Vuonna 2022 latausverkoston laajentamista jatketaan edelleen ja panostamme pika- ja suureteholatauspisteisiin.

UUDISTUVA MALLISTO

K-Auton edustamien merkkien uudistuva ja laajeneva mallisto vahvistaa kilpailukykyämme. Täyssähköautojen ja ladattavien hybridi-autojen kysyntä oli erityisen vahvaa. Vuonna 2021 uusina malleina Suomessa markkinoille tulivat muun muassa:

- **Volkswagen:** Volkswagen ID.4, Volkswagen ID.4 GTX, Volkswagen Tiguan R, Volkswagen Golf R Variant ja Volkswagen Taigo
- **Audi:** Audi Q4 e-tron, Audi Q4 Sportback e-tron, Audi e-tron GT, Audi RS e-tron GT ja Audi RS 3
- **SEAT ja CUPRA:** CUPRA Formentor VZ5 ja CUPRA Born
- **Porsche:** Taycan Cross Turismo, Taycan Sport Turismo, 911 GT3, Cayenne Turbo GT
- **Bentley:** Bentley Bentayga Hybrid, Bentley Bentayga S, Bentley Continental GT Speed ja Bentley Flying Spur Mulliner
- **Volkswagen Hyötyautot:** Volkswagen Caddy California, Volkswagen e-up! Cargo ja Volkswagen Multivan eHybrid

Strategiassa olennaista on kasvattaa kaikkia autokaupan osa-alueita, uusien autojen myyntiä sekä käytettyjen autojen ja palveluiden myyntiä. Tätä tukemaan lanseerasimme syksyllä 2021 uuden kuluttajabrändin, K-Auton. K-Auto kokoaa alleen kaiken Keskon autoiluun liittyvän kuluttaja- ja yritysliiketoiminnan.

Digitalisaatio osana parempaa palvelua

Autotoimiala, autoilu ja liikkuminen kehittyvät nopeasti. Autoilun ja liikkumisen uudet muodot edellyttävät toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä. Autoilun yleinen sähköistyminen ja internetiin yhdistetyt autot, jotka saavat jatkuvasti tietoa muun muassa keliolosuhteista, ovat esimerkkejä toimialan innovaatioista. Myös perinteinen autokauppa digitalisoituu ja tavoitteenamme on olla digitaalisen autokaupan johtava toimija Suomessa ja tarjota täysin paperiton prosessi tilauksesta luovutukseen. Haemme aktiivisesti synergiaetuja Keskon eri toimialojen välillä ja hyödynnämme yhteistä asiakasdataa digitaalisten palveluiden ja paremman asiakaskokemuksen luomiseksi. Olemme uudistaneet verkkosivumme toiminnallisuuksia ja tuomme käytettyjen autojen kauppaan digitaalisia analytiikkatyökaluja. Digitaaliset työkalut ohjaavat myös varastotason ja -valikoiman hallinnassa. Automaatiota ja robotiikkaa hyödynnetään laajasti myös liiketoiminnan tehokkuuden parantamiseksi.

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta

LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Hyvä asiakaskokemus on kriittisen tärkeää
- Digitalisaation ja verkkokaupan kasvu
- Autonostajien muuttuvat mieltymykset - auton omistamisesta vain sen käytöstä maksamiseen
- Palvelujen kysyntä kasvussa

STRATEGINEN TAVOITE

Alan paras asiakaskokemus

Autokaupan digitalisointi

Tiivis yhteistyö Volkswagen-konsernin kanssa

Tehokas liiketoimintamalli

Käytettyjen autojen myynnin kasvattaminen

K-Autosta alan johtava brändi

Koko K-ryhmän sisäisten synergiaetujen hyödyntäminen

Toimet kunnianhimoisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi

Volkswagen eniten rekisteröity täyssähköautomerkki Suomessa

Täyssähköautojen kysynnän kasvu on ollut ennakoitua nopeampaa ja kysynnän ennustetaan kasvavan myös tulevina vuosina. Päätäjien pyrkimyksenä on autokannan uudistaminen ja ilmastotavoitteiden saavuttaminen. Liikenteen sähköistämiseen pyrkivät verotukseen liittyvät käytännöt etenivät vuonna 2021, kun täyssähköautojen autoveroa ehdotettiin poistettavaksi. Tämä lisäsi täyssähköautojen kysyntää merkittävästi ja kaikista vuoden 2021 aikana myymistämme uusista autoista jo noin 18 % oli täyssähköautoja. Ladattavat hybridi-autot ja täyssähköautot olivat yhteensä 36 % myynnistä. Volkswagen oli eniten rekisteröity täyssähköautomerkki Suomessa vuonna 2021. 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 polttomoottoriautoja.

Haluamme olla autoilun edelläkävijä ja helpottaa asiakkaidemme vastuullisia valintoja myös sähköautoilussa. Vuonna 2021 avattiin 22 uutta K-latausasemaa ja vuoden lopussa verkosto kattoi jo yli 100 latausasemaa. Vuonna 2021 latausmäärät kasvoivat 131 % verrattuna edelliseen vuoteen.



Autokauppa lukuina

| Avainlukuja | 2021 | 2020 |
|--|---------|-------|
| Liikevaihto, milj. e | 1 028,3 | 892,6 |
| Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e | 52,2 | 23,4 |
| Liikevoitto-%, vertailukelpoinen | 5,1 | 2,6 |
| Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, % | 14,0 | 6,3 |
| Investoinnit, milj. e | 71,2 | 64,7 |
| Henkilökunta keskimäärin | 1 225 | 1 283 |

| Kiinteistöt | 2021 | 2020 |
|---|------|------|
| Omistuskohteet, pääomat, milj. € | 47 | 50 |
| Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 50 | 50 |
| Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m ² | 100 | 98 |

| K-ryhmän autokauppa | Kauppojen lukumäärä | | Vähittäis- ja yritysasiakasmyynti, alv 0 %, milj. € | |
|---------------------|---------------------|------|---|-----------|
| | 2021 | 2020 | 2021 | Muutos, % |
| Autokauppa yhteensä | 46 | 46 | 1 037,7 | 14,7 |

Markkinat

Vuonna 2021 Suomessa ensirekisteröitiin 98 481 henkilöautoa, 12 893 pakettiautoa ja 2 650 kuorma-autoa (yli 6tn).

Henkilöautomarkkinat nousivat edellisestä vuodesta 2,1 %. Pakettiautomarkkinat kasvoivat 0,4 % ja kuorma-automarkkinat (yli 6 tn) kasvoivat 3,6 %.

K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 18 849 autoa (ei sisällä matkailuautoja). MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 68 kappaletta.

Markkinaosuudet

K-Auton markkinaosuus ensirekisteröinneistä Suomessa on 17,3 % (Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen Hyötyautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)

- Volkswagen-henkilöautot 10,5 %
- Audi 3,9 %
- SEAT ja CUPRA 2,3 %
- Porsche 0,3 %
- Volkswagen-pakettiautot 18,5 %
- MAN-kuorma-autot 2,6 % (yli 6 t.)

Rekisteröintitilastojen lähde: Bun&Bradstreet/Traficom



SIJOITTAJAT

2021 KESKON VUOSIRAPORTTI



SYITÄ SIJOITTA KESKOON

Kiinnostus Keskoa kohtaan on kasvut viime vuosina. Rekisteröityneiden osakkeenomistajien määrä on jo yli 65 000. Myös ulkomainen omistus on vahvistunut ja hallintarekisteröityjen omistajien määrä on kaikkien aikojen korkeimmalla tasolla.



Jukka Erlund
talous- ja
rahoitusjohtaja,
CFO

“ Kesko on kasvava ja kannattava pohjois-eurooppalainen vähittäiskauppayhtiö, jonka tavoitteena on pitkäjänteinen kassavirran ja osingonmaksukykyyn vahvistaminen. Asiakaslähtöinen kasvustrategiamme todistetusti toimii, kuten vuoden 2021 ennätystulos osoittaa.

Kannattavan kasvun strategia

Keskon kasvustrategian ytimessä on kannattava kasvu kolmella valitulla toimialalla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Strategian ytimessä on entistä vahvemmin asiakaskokemuksen jatkuva parantaminen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen sekä vastuullisuus ja kestävä kehitys. Kasvustrategiaa toteutetaan sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. Toimimme yhden yhtenäisen K:n alla ja hyödynnämme eri liiketoimintoihin liittyvät synergiat maksimaalisesti.

Vuonna 2015 laadittu kasvustrategia on osoittanut toimivuutensa ja sen onnistunut toteutus on kasvattanut yhtiön liikevaihtoa ja parantanut merkittävästi kannattavuutta. Olemme myös investoineet kasvuun noin 3 miljardia euroa ja myyneet ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintoja noin 1 miljardilla eurolla. Hyvä kehitys näkyy myös yhtiön omistaja-arvon merkittävänä kasvuna. Olemme jatkaneet johdonmukaisesti strategisia investointeja myös vuonna 2021.

Vahva markkina- asema

Kesko on yksi johtavista vähittäiskaupan toimijoista Pohjois-Euroopassa ja suurin toimija Suomessa. Suomen osuus liikevaihdosta on noin 82 %, 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 4,3 % vuodessa. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi – näiden seurauksena Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto vuonna 2021 oli 17,2 %.

Vastuullisuus

Keskon strategian keskiössä on entistä vahvemmin liiketoimintalähtöinen vastuullisuusyhtiö. Tavoitteenamme on mahdollistaa asiakkaillemme kestävä elämäntapa. Tarjoamme aktiivisesti asiakkaillemme tietoa ja yhä helpompia tapoja oman hiilijalanjäljen pienentämiseen.

Kesko oli ensimmäinen suomalainen yritys, joka asetti tieteeseen perustuvat Science Based Targets -aloitteen (SBTi) hyväksymät päästövähennystavoitteet vuonna 2017. Vuonna 2021 niitä tiukennettiin rajoittamaan ilmaston lämpeneminen 1,5 asteeseen. MSCI ESG Ratings -arvioinnissa Kesko sai korkeimman arvion AAA (asteikolla AAA-CCC). Vuonna 2021 Kesko oli mukana muun muassa Dow Jonesin kestävä kehityksen indeksissä DJSI World, CDP:n kansainvälisessä ilmastokyselyssä A-listalla sekä Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla.

TIETOA SIJOITTAJILLE

Keskon osakkeet on listattu NASDAQ Helsingissä. Osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Osakkeiden kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA ja KESKOB. B-osake on vaihdetumpi ja likvidimpi osake. Osakkeet eroavat toisistaan vain äänivallan osalta. A-osakkeella on 10 ääntä ja B-osakkeella 1. Molemmat osakkeet ovat oikeutettuja samaan osinkoon. Kummallakin käydään itsenäisinä osakkeina kauppaa pörssissä, ja molemmilla on oma hinnanmuodostuksensa. Osakesarjojen osakkeita ei voi vaihtaa suoraan toisiinsa. Joulukuun 2021 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 11 373 miljoonaa euroa ja se nousi vuoden 2020 lopusta 3 158 miljoonaa euroa. Osakkeenomistajia oli vuoden 2021 lopussa yli 65 000, määrä kasvoi vuoden aikana noin 8 300:lla.

Osakeomistus

Keskon omistajapohja on monipuolinen. Suurin omistaja on K-kauppiasliitto ry, joka omisti vuoden vaihteessa 5,05 % osakkeista. K-kauppiasliitto ja ilmoitetut lähipiirit omistivat 7,14 % osakkeista ja äänistä 18,51 %.

Hallintarekisteröidyt ja kansainväliset sijoittajat omistivat vuoden vaihteessa 40,27 % osakkeista ja omistusmäärä oli Keskon historian korkein. Kotimaiset instituutiot ja rahastot omistivat osakkeista 36,96 % ja kotitaloudet 22,77 % kaikista osakkeista.

➔ Lue lisää:
Suurimmat osakkeenomistajat

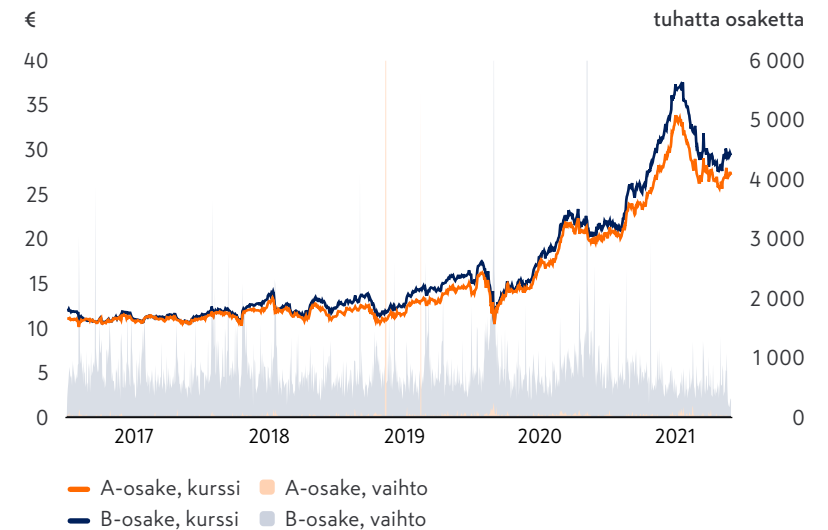
Osakeomistuksen jakautuminen omistajaryhmittäin, (osakkeista)

31.12.2021



- Hallintarekisteröidyt ja kansainväliset omistajat 40,27 %
- Kotimaiset instituutiot ja rahastot 36,96 %
- Kotimaiset kotitaloudet 22,77 %

Kurssikehitys ja vaihto 2017–2021



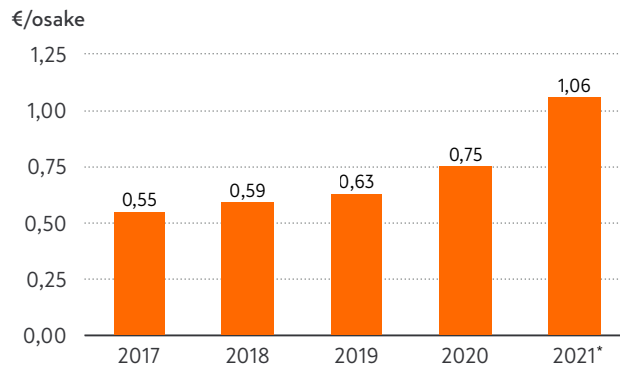
10 suurinta osakkeenomistajaa 31.12.2021

| | Osakkeenomistaja | Osakkeiden määrä | Osuus osakkeista, % | Äänimäärä | Osuus äänimäärästä, % |
|-----|--|------------------|---------------------|-------------|-----------------------|
| 1. | K-kauppiasliitto ry | 20 195 001 | 5,05 | 201 950 010 | 13,09 |
| 2. | Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen | 15 100 984 | 3,77 | 151 009 840 | 9,79 |
| 3. | Vähittäiskaupan Takaus Oy | 13 195 008 | 3,30 | 131 950 080 | 8,55 |
| 4. | Vähittäiskaupan Ammattikasvatussäätiö | 5 162 935 | 1,29 | 51 629 350 | 3,35 |
| 5. | K-ruokakauppiasyhdistys ry | 2 282 169 | 0,57 | 22 821 690 | 1,48 |
| 6. | Heimo Välinen Oy | 2 280 000 | 0,57 | 22 800 000 | 1,48 |
| 7. | Food Paradise Oy | 2 064 164 | 0,52 | 20 641 640 | 1,34 |
| 8. | OP-Suomi-sijoitusrahasto | 1 103 162 | 0,28 | 10 799 672 | 0,70 |
| 9. | T.A.T Invest Oy | 792 080 | 0,20 | 7 726 400 | 0,50 |
| 10. | Pokela Oy Iso Omena | 757 600 | 0,19 | 7 576 000 | 0,49 |

Yhtiökokous

Keskon varsinainen yhtiökokous pidetään torstaina 7.4.2022 klo 13.00 alkaen. Koronapandemian vuoksi kokous pidetään väliaikaislain (375/2021) nojalla poikkeusjärjestelyin, jotta se voidaan pitää ennakoitavalla tavalla sekä osakkeenomistajien, yhtiön henkilökunnan ja muiden sidosryhmien terveys ja turvallisuus varmistaa. Yhtiön osakkeenomistajat ja näiden asiamiehet voivat äänestää, tehdä vastaehdotuksia ja esittää kysymyksiä ennakoon sekä seurata yhtiökokousta etänä kokouskutsussa tarkemmin esitettävällä tavalla. Yhtiökokouskutsu on julkaistu 11.2.2022. Lisää tietoa yhtiökokouksesta verkkosivuillamme: kesko.fi/yhtiokokous.

Osinkohistoria 2017–2021



* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle

Osinko

Hallitus ehdottaa 7.4.2022 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2021 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan 1,06 euroa osaketta kohden. Hallitus ehdottaa osingon maksamista neljässä erässä. Maksueriksi ja -päiviksi hallitus ehdottaa:

- Osingon 1. erä 0,27 euroa osakkeelta maksetaan osakkeenomistajalle, joka osingon tämän maksuerän täsmäytyspäivänä 11.4.2022 on merkittynä Euroclear Finland Oy:n pitämään yhtiön osakasluetteloon. Hallitus ehdottaa osinkoerän maksupäiväksi 20.4.2022.
- Osingon 2. erä 0,26 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 22.6.2022, ehdotettu maksupäivä 29.6.2022.
- Osingon 3. erä 0,27 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivänä 13.9.2022, ehdotettu maksupäivä 20.9.2022.
- Osingon 4. erä 0,26 euroa osakkeelta, täsmäytyspäivä 13.12.2022, ehdotettu maksupäivä 20.12.2022.

Keskon sijoittajasuhteet

Sijoittajasuhdetoimintamme tavoitteena on tukea Keskon osakkeen oikeaa arvomuodostusta 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 löytyvät verkkosivuiltamme osoitteesta kesko.fi/sijoittaja.

VUODEN 2022 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi–maaliskuun 2022 osavuositarkastus 29.04.2022
- Tammi–kesäkuun 2022 puolivuositarkastus 26.07.2022
- Tammi–syyskuun 2022 osavuositarkastus 27.10.2022

KESKON OSINKOPOLITIIKKA

Pitkällä aikavälillä Keskon tavoitteena on jakaa tasaisesti kasvavaa osinkoa noin 60–100 % vertailukelpoisesta osakekohtaisesta tuloksesta ottaen huomioon yhtiön taloudellinen tilanne ja strategia.



Lisää tietoa sijoittajille verkkosivuillamme

Sijoittajasivuillemme on koottu ajankohtaista, taustoittavaa tietoa kaikille Keskoa sijoituskohteena kiinnostuneille. Osake- ja yritystiedon lisäksi sivuilta löytyy muun muassa sijoittajille suunnattuja blogikirjoituksia ja podcasteja. Keskon sijoittajasivut arvioitiin Webrankingin vertailussa vuonna 2021 suomalaisyhtiöiden parhaimmaksi ja koko Euroopan 6. parhaimmaksi. Pyrimme dialogiin erityisesti yksityissijoittajien kanssa myös sosiaalisen median kanavissa: Keskon sijoittajaviestinnän Twitter-tilin päivitykset keräsivät vuonna 2021 yhteensä yli 740 000 näytökertaa.

KAUPPAPAIKAT JA KIINTEISTÖT

Kauppapaikkaverkosto on K-ryhmän strateginen kilpailutekijä. Se luo mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi sekä myynnin ja asiakastytyvyyden kasvattamiselle ja tukee verkkokauppaa.

Kauppapaikat jaetaan neljään ryhmään: strategisiin kohteisiin, peruskohteisiin, realisointikohteisiin ja kehityskohteisiin.

Kauppapaikkainvestointimme 1-12/2021 olivat 129 milj. euroa (1-12/2020 126 milj. euroa ja 1-12/2019 228 milj. euroa).

Strateginen kohde:

- Liiketoiminnan kannalta merkittävä kohde, kuten vähittäiskaupan suuryksikkö tai suuryksiköksi kehitettävissä oleva kohde.
- Kesko haluaa omistaa.
- Strategisia kohteita oli 12/2021: 62 % (12/2020: 64 % ja 12/2019: 60 %).

Peruskohde:

- Kesko omistaa, mutta voidaan myydä ja vuokrata takaisin.
- Peruskohteita oli 12/2021: 27 % (12/2020: 26 % ja 12/2019: 30 %).

Kehityskohde:

- Tontit ja kiinteistöt, joiden suunniteltu käyttö edellyttää kiinteistökehitystoimintaa.
- Kehityskohteita oli 12/2021: 11 % (12/2020: 9 % ja 12/2019: 9 %).

Realisointikohde:

- Tilat, joille Keskon liiketoiminnalla ei ole enää käyttöä.
- Realisointikohteita oli 12/2021: 0 % (12/2020: 1 % ja 12/2019: 1 %).

Omistetut kauppapaikat ja kiinteistöt

| Kirjanpitoarvo alueittain, milj. € | 2021 | % | 2020 | % |
|------------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Suomi | 1 020 | 93,9 % | 978 | 93,3 % |
| Muut Pohjoismaat | 53 | 4,9 % | 56 | 5,3 % |
| Baltia ja Valko-Venäjä | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Puola | 13 | 1,2 % | 14 | 1,3 % |
| Yhteensä | 1 086 | 100,0 % | 1 048 | 100,0 % |

| Pinta-ala alueittain, 1 000 m ² | 2021 | % | 2020 | % |
|--|------------|----------------|------------|----------------|
| Suomi | 801 | 88,1 % | 767 | 87,7 % |
| Muut Pohjoismaat | 87 | 9,6 % | 87 | 9,9 % |
| Baltia ja Valko-Venäjä | 0 | 0,0 % | 0 | 0,0 % |
| Puola | 21 | 2,3 % | 21 | 2,4 % |
| Yhteensä | 909 | 100,0 % | 875 | 100,0 % |

Vuokratut kauppapaikat ja kiinteistöt

| Pinta-ala alueittain, 1 000 m ² | 2021 | % | 2020 | % |
|--|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Suomi | 2 299 | 79,6 % | 2 316 | 80,4 % |
| Muut Pohjoismaat | 519 | 18,0 % | 493 | 17,1 % |
| Baltia ja Valko-Venäjä | 34 | 1,2 % | 34 | 1,2 % |
| Puola | 36 | 1,2 % | 37 | 1,3 % |
| Yhteensä | 2 888 | 100,0 % | 2 880 | 100,0 % |

Toimialakohtaiset kiinteistöluvut ovat sivuilla 28, 33 ja 39.

[→ Lue lisää kiinteistöistä](#)



Päätoimitalo K-Kampus
PL 1, 00016 Kesko
Käyntiosoite: Työpajankatu 12, 00580 Helsinki
Puhelin: 010 5311

www.kesko.fi/sijoittaja



JOTTA KAUPASSA OLISI KIVA KÄYDÄ