



KESKON YHTIÖKOKOUS
PÄÄJOHTAJAN KATSAUS VUODESTA 2025

KAIKKI TOIMIALAT TEKIVÄT HYVÄN TULOKSEN

JORMA RAUHALA
26.3.2026



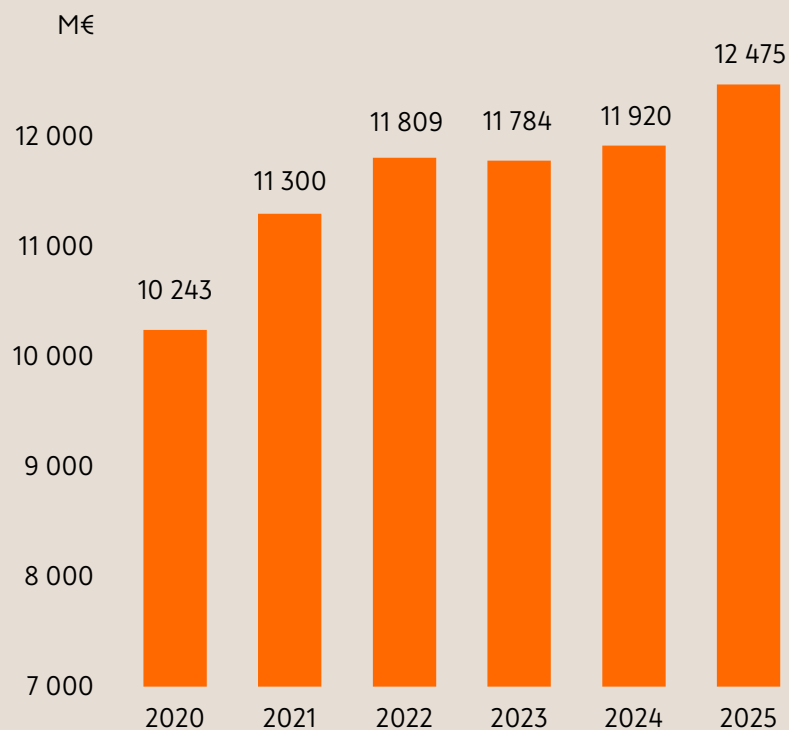
KESKEISTÄ KESKOSSA 2025

- Keskon vertailukelpoinen liikevoitto parani, liikevaihto kasvoi kaikilla toimialoilla
- Päivittäistavarakaupassa markkinaosuus kääntyi kasvuun, vahva kannattavuus panostuksista huolimatta
- Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi haastavasta markkinasta huolimatta, Tanskassa saavutettiin vahva markkina-asema yritysostojen kautta
- Autokaupassa markkina-asema vahvistui ja vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi merkittävästi
- Onnisen ja K-Auton yhteinen automatisoitu logistiikkakeskus Onnela valmistui Hyvinkäälle aikataulussa, hankkeen kokonaisinvestointi oli 250 miljoonaa euroa
- Yhtiö arvioi vertailukelpoisen liikevoiton olevan 650–750 milj. euroa vuonna 2026
- Yhtiö arvioi, että vuonna 2026 toimintaympäristö ja tulos paranevat kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa

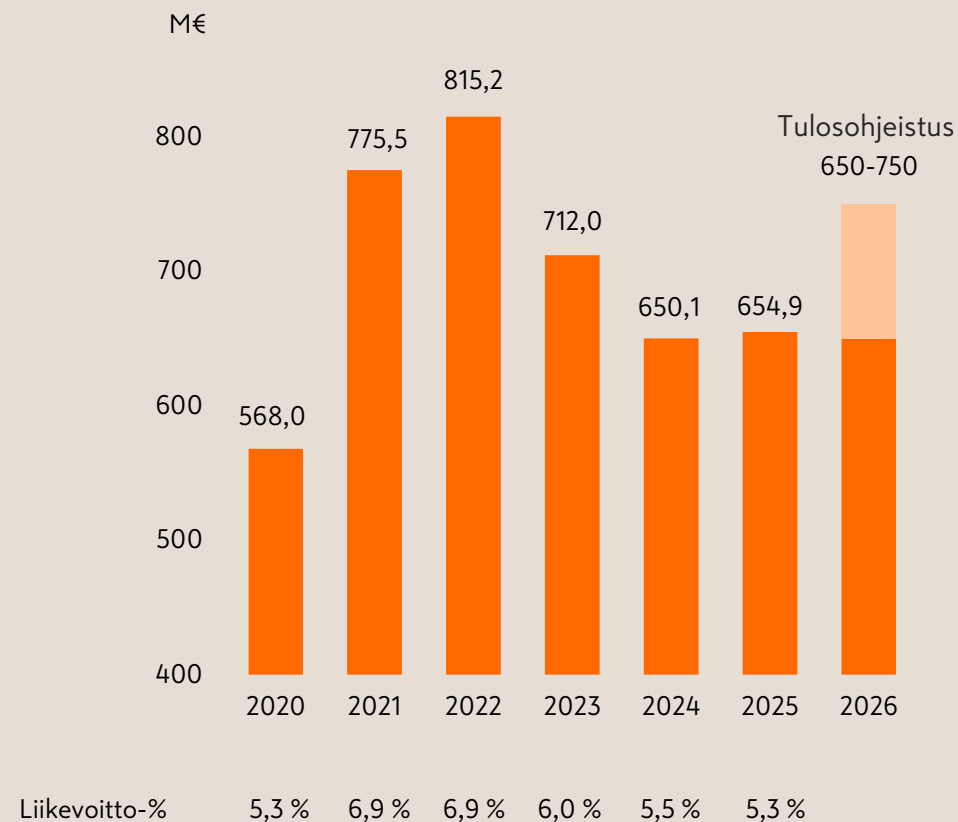


HYVÄ SUORITUS HAASTAVASTA SUHDANTEESTA HUOLIMATTA

LIKEVAIHTO

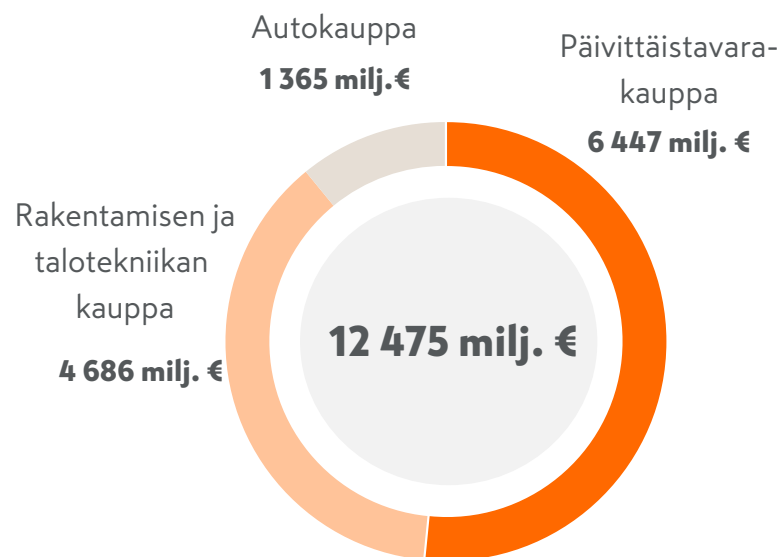


LIKEVOITTO

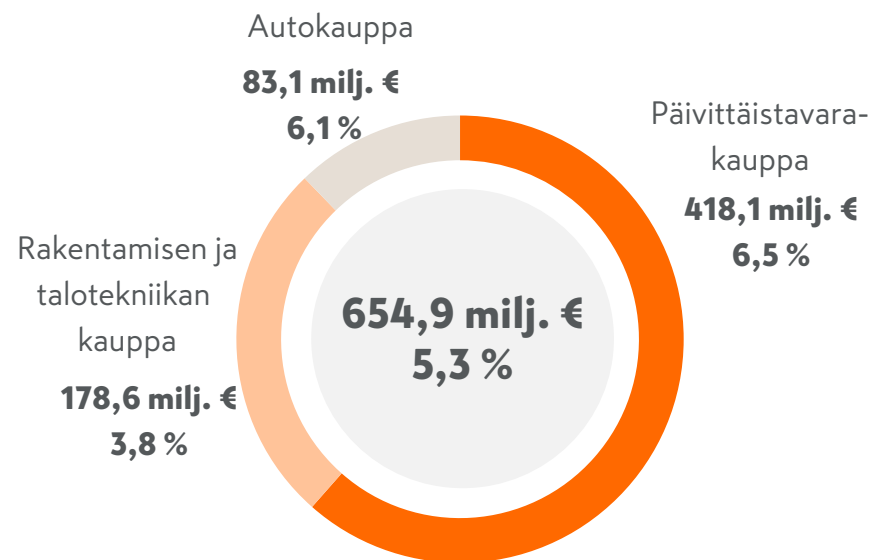


KESKON AVAINLUVUT

LIKEVAIHTO



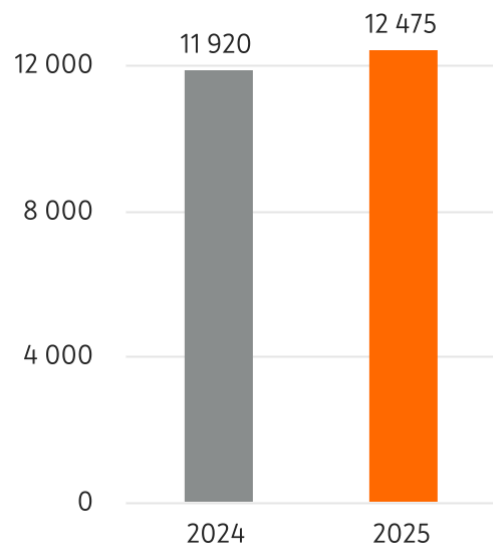
LIKEVOITTO



LIKEVAIHTO 2025

KONSERNI

M€

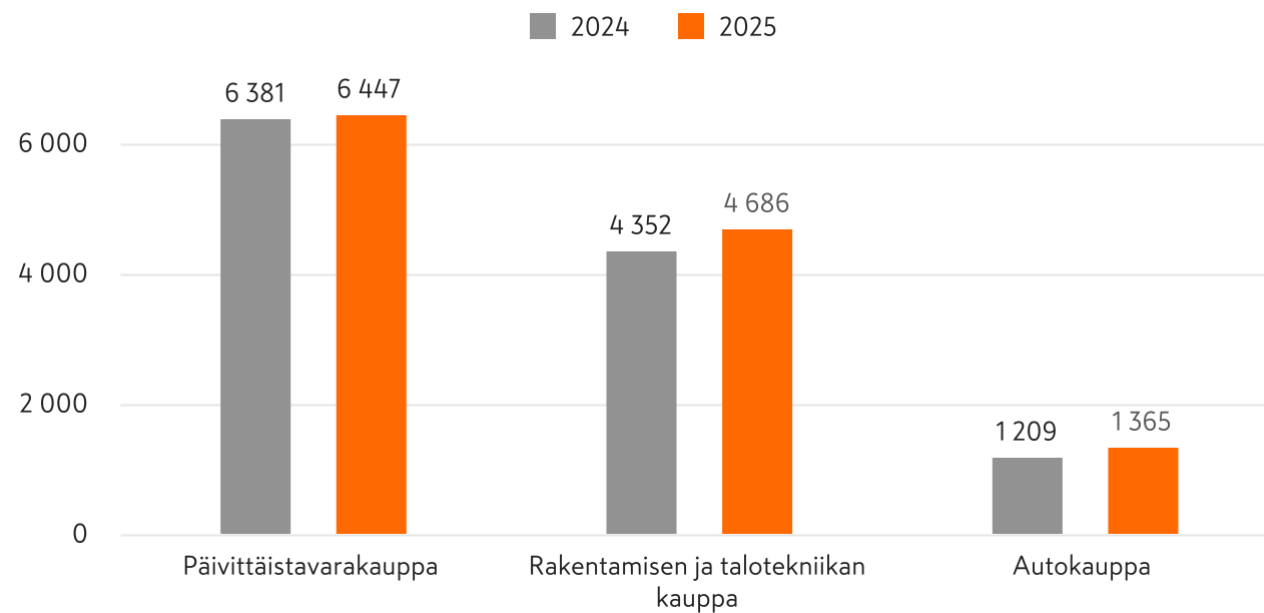


vertailukelpoinen kehitys

2,3 %

TOIMIALAT

M€



1,0 %

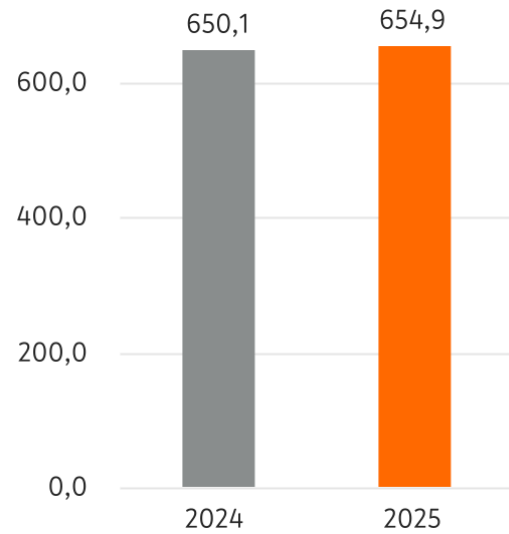
1,4 %

12,0 %

LIIKEVOITTO 2025

KONSERNI

M€



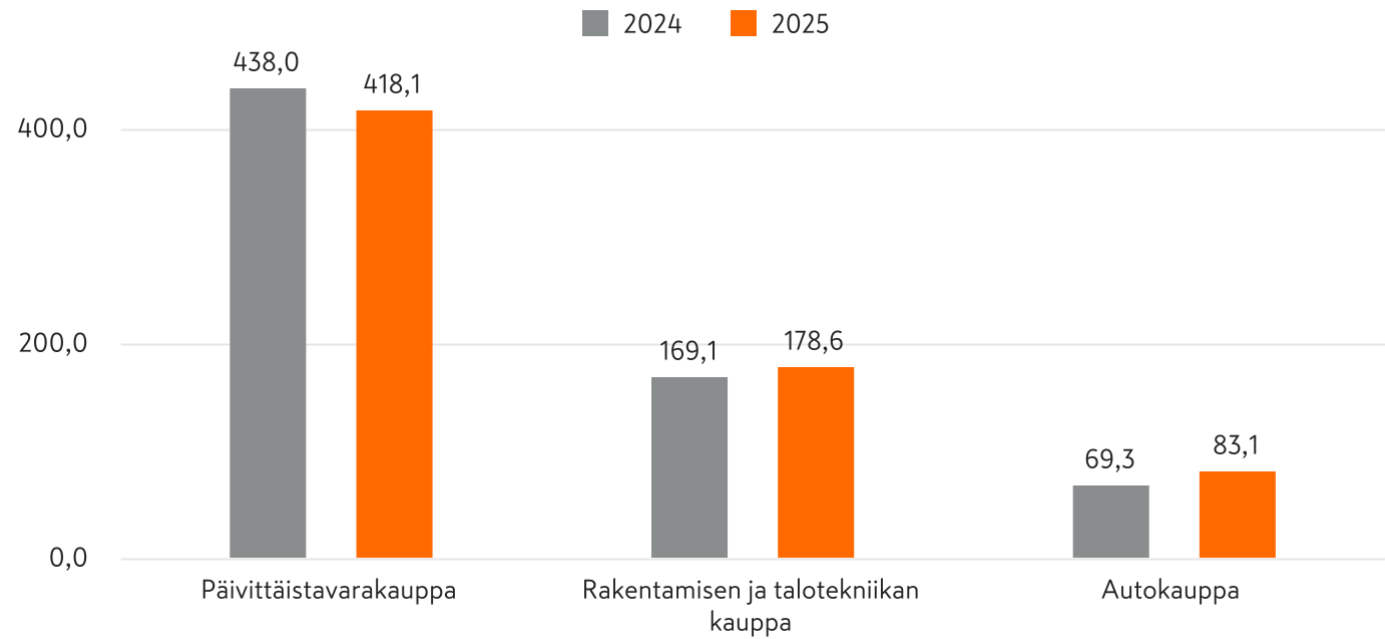
Liikevoitto-%

5,5 %

5,3 %

TOIMIALAT

M€



6,9 %

6,5 %

3,9 %

3,8 %

5,7 %

6,1 %

TULOS

	2025	2024
Liikevaihto, M€	12 474,7	11 920,1
Liikevaihdon kehitys*, %	2,3	-2,3
Liikevoitto, M€	631,3	579,5
Liikevoitto*, M€	654,9	650,1
Liikevoitto-%*	5,3	5,5
Tulos ennen veroja*, M€	533,8	543,0
Tulos/osake, laimentamaton ja laimennettu, €	1,02	0,95
Tulos/osake*, laimentamaton, €	1,07	1,11
Liiketoiminnan rahavirta, M€	879,7	1 008,2

TALOUDELLINEN ASEMA

Nettovelan määrään vaikuttivat kauppapaikkainvestoinnit ja yritysostot

	2025	2024
Liiketoiminnan rahavirta, M€	879,7	1 008,2
Likvidit varat, M€	166,2	488,1
Investoinnit, M€	735,7	675,9
Korolliset nettovelat ilman leasingvelkoja, M€	1 308,9	857,2
Korolliset nettovelat / käyttökate (liukuva, ilman IFRS 16 -vaikutuksia)	1,6	1,1
Leasingvelat, M€	2 097,5	2 051,0

INVESTOINNIT

Keskeisimpiä kauppapaikkainvestoinnit, yritysostot Tanskassa ja logistiikkakeskus Onnela

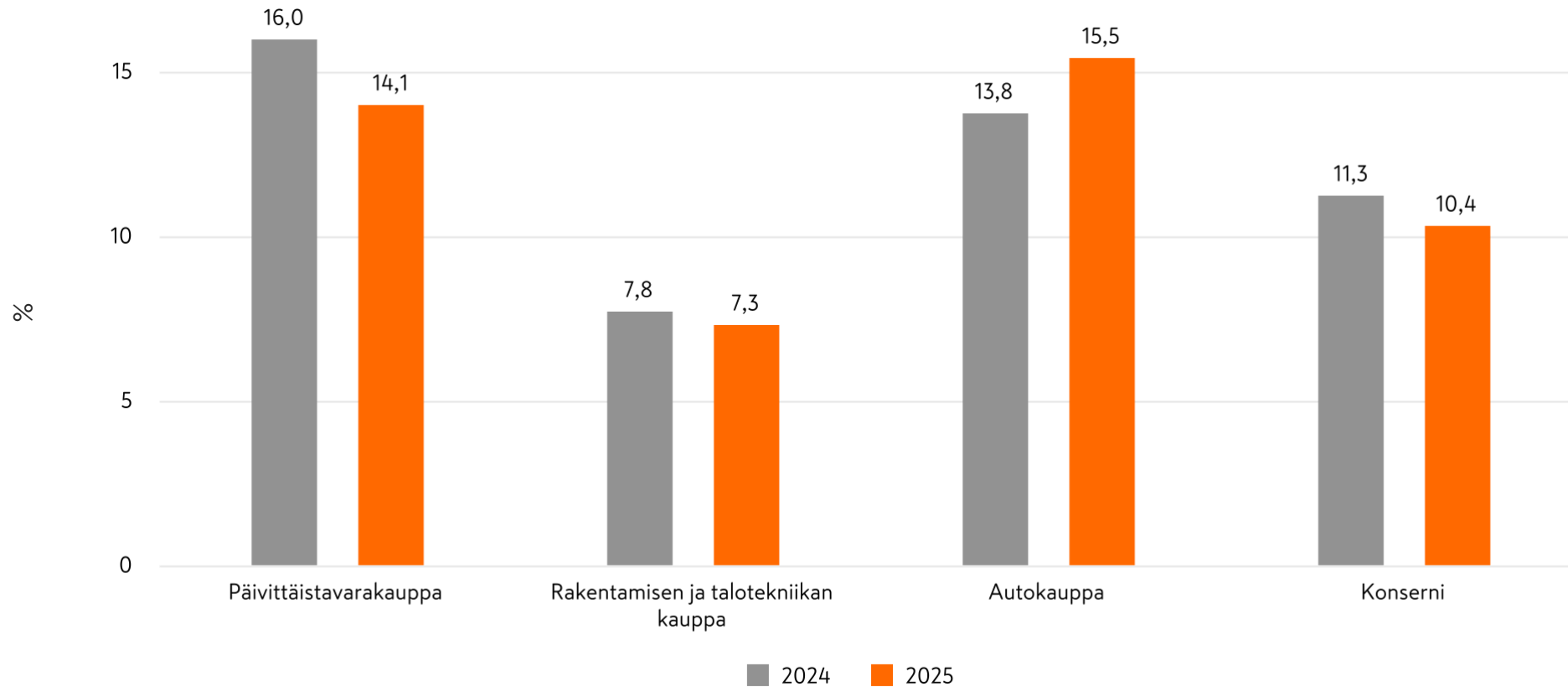
	2025	2024
Kauppapaikkainvestoinnit, M€	334,4	289,2
Yritysostot, M€	185,8	172,9
IT-investoinnit, M€	22,8	18,0
Muut investoinnit, M€	192,8	195,8
Yhteensä, M€	735,7	675,9

KUSTANNUKSET

Kustannukset nousseet pääsääntöisesti yritysostojen johdosta, ilman uusia yritysostoja kulut kasvaneet ainoastaan 1,6 %

	2025	2024
Kiinteät kustannukset, M€	2 158,3	2 076,4
- Henkilöstökulut, M€	908,0	838,1
- Muut kulut, M€	676,3	673,1
- Poistot, M€	574,0	565,2
Kulusuhde, %	17,3	17,4

SIDOTUN PÄÄOMAN TUOTTO



KESKON YHTIÖKOKOUS

KESKON STRATEGIA TUO TULOKSIA



KESKOON VAIKUTTAVAT MEGATRENDIT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

**GLOBAALI POLIITTINEN &
TALOUDELLINEN
EPÄVARMUUS**

**YRITYSTEN & KULUTTAJIEN
LUOTTAMUS**

**KAUPUNGISTUMINEN &
VÄESTÖRAKENTEEN
MUUTOKSET**

**YKSILÖLLISYYS &
VAIVATTOMUUS**

**ILMASTON MUUTOS &
VIHREÄ SIIRTYMÄ**

**DIGITALISAATIO &
TEKOÄLY**



KESKON KASVUSTRATEGIA

VISIO

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

STRATEGISET TAVOITTEET

**KANNATTAVAN KASVUN
VARMISTAMINEN**

**MARKKINA-ASEMAN
VAHVISTAMINEN**

**FOKUSOIDUN B2C JA B2B
LIIKETOIMINTAPORTFOLION
RAKENTAMINEN**

**ASIAKASARVON
KASVATTAMINEN**

KILPAILUEDUT

**LAATU JA TEHOKKUUS
KAIKESSA TOIMINNASSA**

**MONIKANAVAINEN
ASIAKASKOKEMUS**

**K-KAUPPIAAT JA
KAUPPAHENKISYYS**

**EDELLÄKÄVIJYYS
VASTUULLISUUDESSA**

**LUOTETTU
K-BRÄNDI**

LIIKETOIMINNOT



PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA



**RAKENTAMISEN JA
TALOTEKNIIKAN KAUPPA**



AUTOKAUPPA

ASENNE

JOKA PÄIVÄ KOHTI PAREMPAA KAUPPAA - LET'S **K!**

TOIMINTAPERIAATTEET

**ASIAKAS
AINA ENSIN**

**MYYNТИ JA KASVU
MIELESSÄ**

**POSITIIVINEN
TEKEMISEN MEININKI**

**YHDESSÄ
VAHVEMPIA**

**REILU
PELI**

PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA:

TAVOITTEENA VOITTAA MARKKINAOSUUTTA KANNATTAVASTI

- **LAADUN JA KAUPPAKOHTAISTEN LIIKEIDEOIDEN VAHVISTAMINEN:**

Keskitymme vahvistamaan valittuja kilpailuetuja ja nostamaan entisestään kauppojen laatutasoa.

- **HINTAKILPAILUKYVYN PARANTAMINEN:**

Vahvistamme hintakilpailukykyä ja parannamme hintamielikuvaa.

- **KAUPPAPAIIKKAVERKOSTON KEHITTÄMINEN:**

Kohdennetut investoinnit kauppapaikkaverkostoon, painopiste kasvukeskuksissa. Kauppaverkostopanostukset vuositasolla noin 200 – 250 milj. euroa

- **KESPRON HYVÄN KEHITYKSEN JATKAMINEN:**

Vahvistamme entisestään Kespron asemaa markkinajohtajana.

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



LAATU x HINTA x VERKOSTO - STRATEGIA TOIMII

LAATU

- Laatutason nostoon panostettu merkittävästi yhdessä kauppiaiden kanssa
- Keskiössä kauppakohtainen liikeidea, painopisteinä hevi, leipä ja käyttötavara
- Digitavoittavuus uudella tasolla: lähes 2 milj. asiakasta, kasvua 365 000

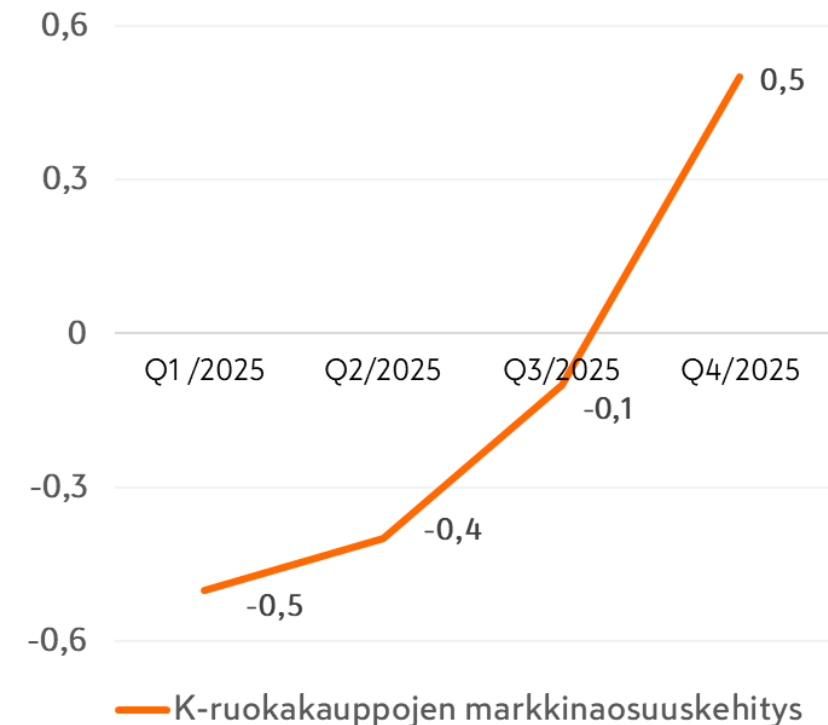
HINTA

- Pysyvästi edullinen -hintaohjelma tammikuusta 2025 alkaen
- Aktiivinen kampanjointi ja henkilökohtaiset edut kasvattaneet asiakasvirtoja

VERKOSTO

- 60 uutta tai uudistettua K-ruokakauppaa 2025, ml. 2 uutta K-Citymarketia
- Verkoston nettovaikutus markkinaosuuteen oli edelleen negatiivinen 2025
- 2026 verkostovaikutuksen arvioidaan olevan neutraali, verkostoinvestoinnit tukevat markkinaosuuskehitystä asteittain lähivuosina

KÄÄNNE KASVUUN MARKKINAOSUUDESSA HEINÄKUUSSA 2025



Perustuu PTY:n markkinalukuihin



RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPPA:

KESKIÖSSÄ MYYNNIN JA KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN SEKÄ KASSAVIRRRAN LUOMINEN

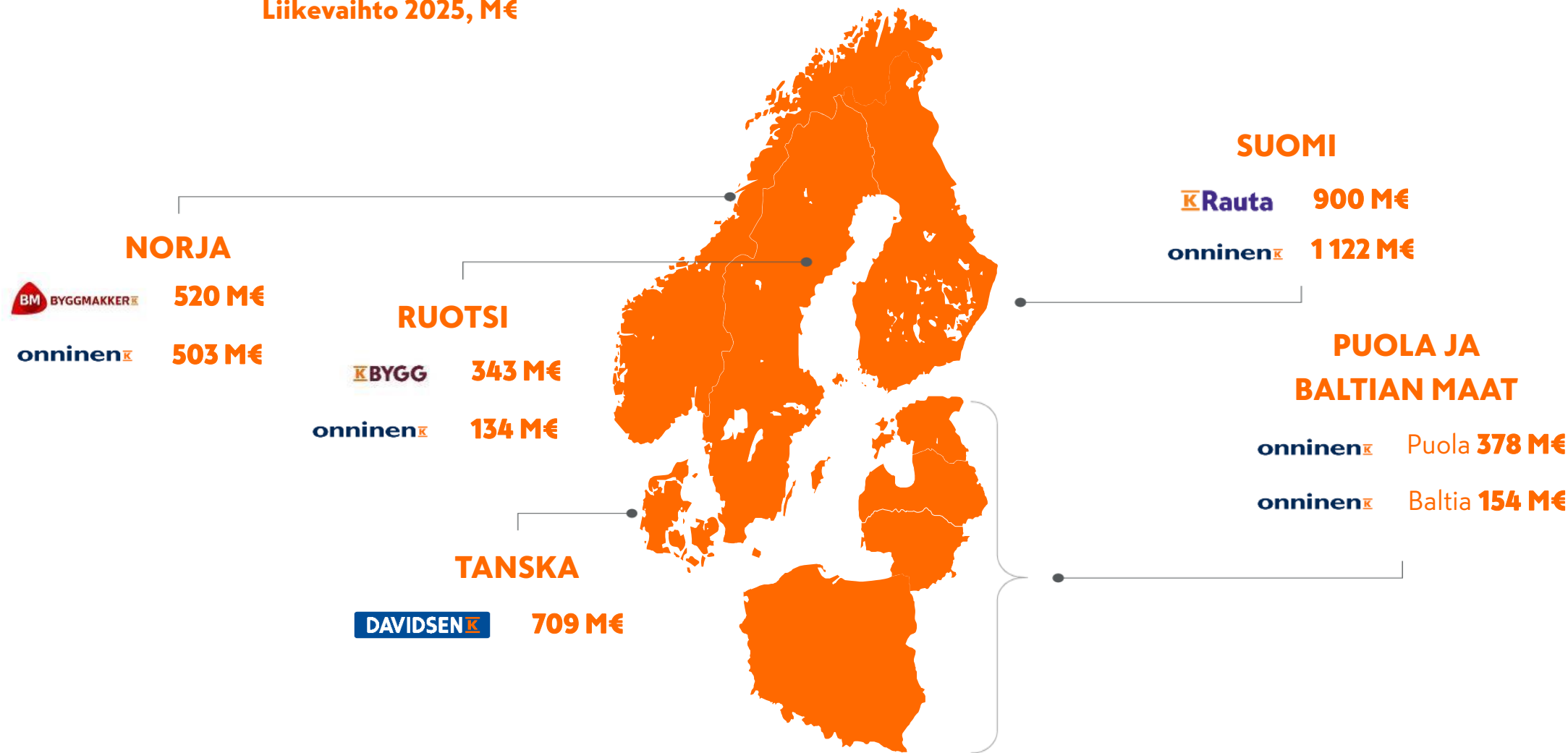
- **SUOMI:** Jatkamme kasvua ja markkinaosuuksien vahvistamista.
- **RUOTSI JA NORJA:** Haemme lisää myyntiä ja parannamme liiketoimintatulosta.
- **TANSKA:** Ostetut yritykset integroitu, keskitymme myynnin ja tuloksen kasvattamiseen.
- **KASVUA YRITYSOSTOILLA:** Osallistumme aktiivisesti toimialan konsolidaatiokehitykseen, haemme yrityskaupoilla kannattavaa kasvua Pohjois-Euroopassa.

**PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ TAVOITTEENA
6-8 %:N LIIKEVOITTOTASO**



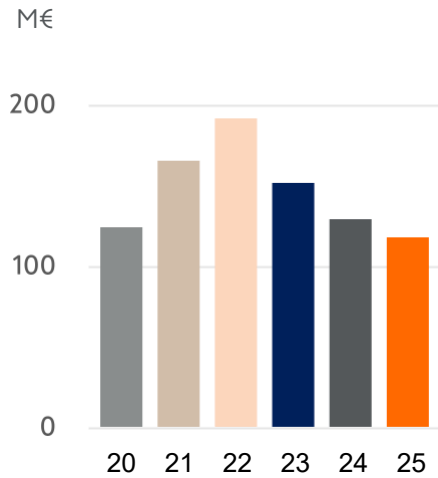
LÄHES 60 % MYYNNISTÄ SUOMEN ULKOPUOLELTA

Liikevaihto 2025, M€



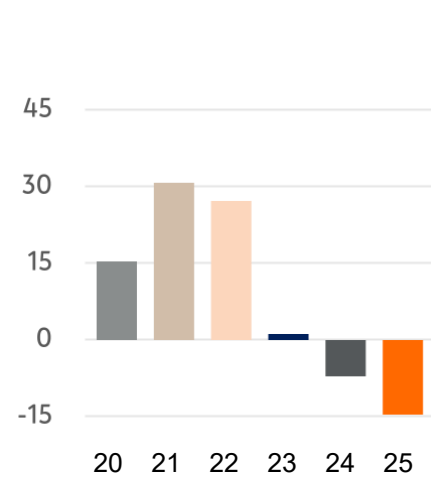
VUODEN 2025 TULOSPARANNUS SUOMEN ULKOPUOLELTA

SUOMI



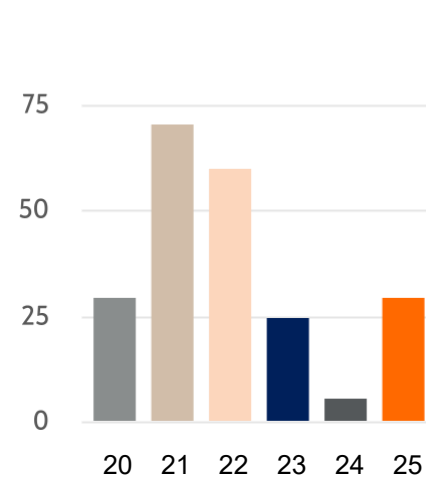
K-Rauta ja Onninen
vahvoja markkinajohtajia

RUOTSI



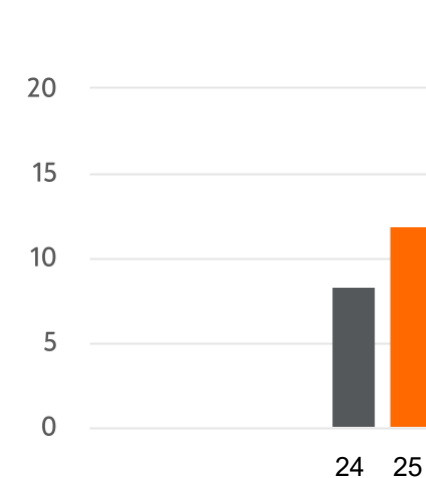
K-Rautojen alasajo ja
siirtyminen K-Bbygg-
ketjuun vaikuttanut tulos-
kehitykseen negatiivisesti

NORJA



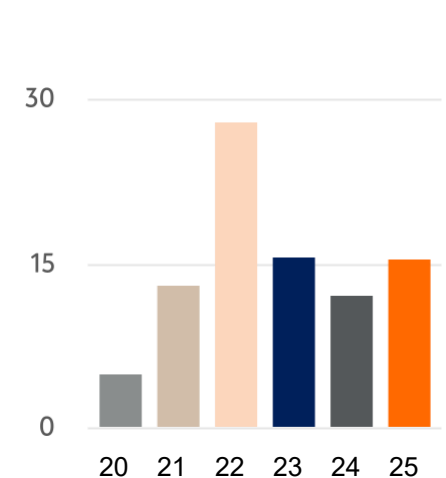
Merkittävä tulosparannus
sekä Byggmakkerilla että
Onnisella, Onnisen
markkinaosuus vahvistui

TANSKA



Davidsenilla vahva markkina-
asema, integraatio-
kustannukset vaikuttivat
tulokseen (käyvän arvon
kulukirjaukset: -5,7 M€)

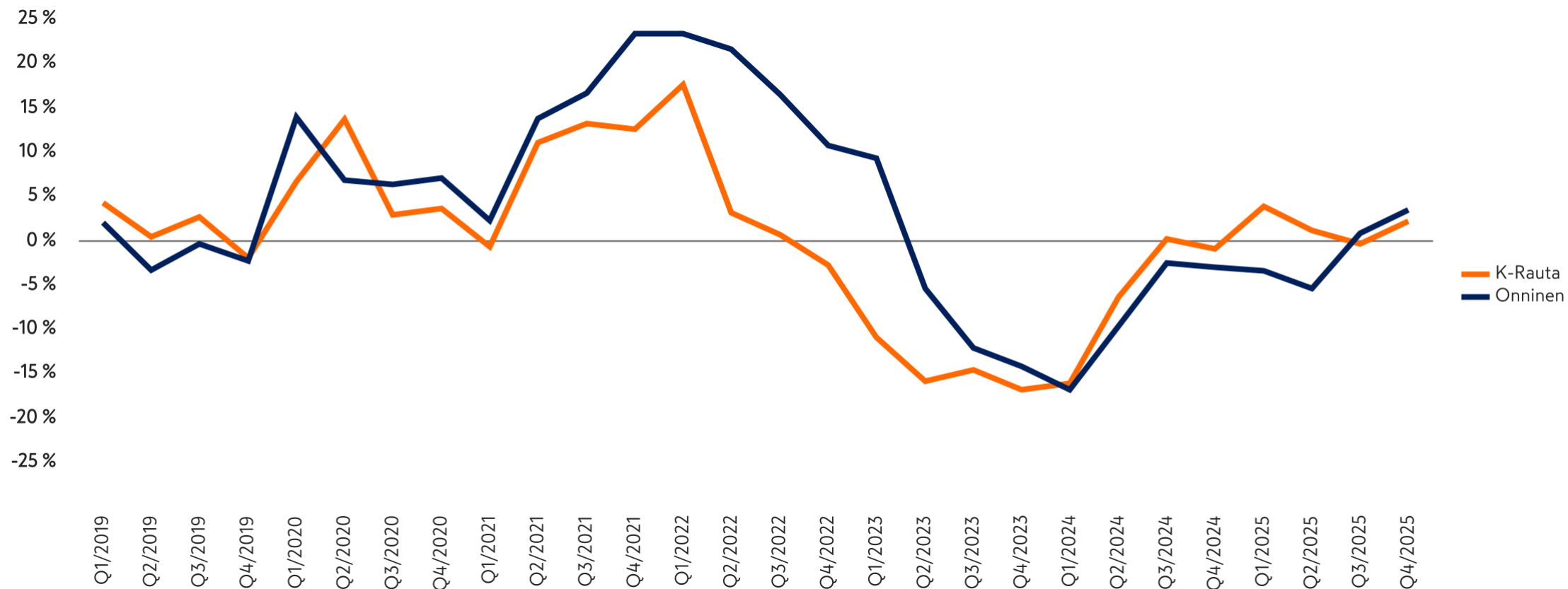
PUOLA JA BALTIA



Onnisella hyvä
markkina-asema ja
vakaa kannattavuus

K-RAUTA SUOMEN VÄHITTÄISMYYNIN JA ONNINEN SUOMEN MYYNIN KEHITYS

Vähittäis- ja yritysasiakas-
myynnin kehitys %

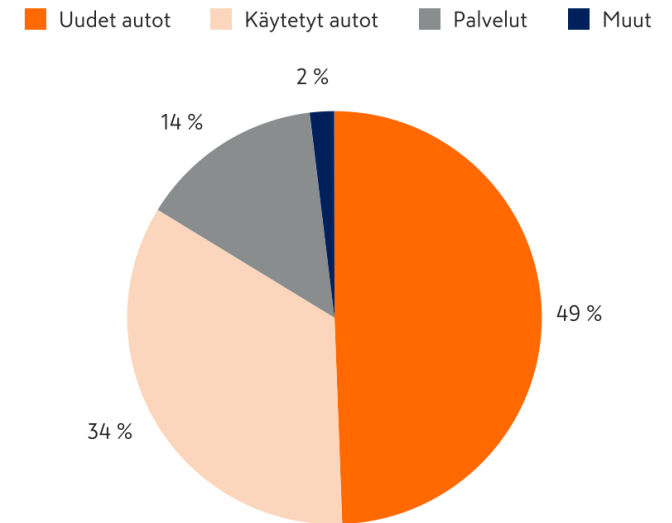


AUTOKAUPPA:

TAVOITTEENA MARKKINAA PAREMPI KEHITYS KAIKILLA LIIKETOIMINTA-ALUEILLA

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

K-AUTO LIIKEVAIHTO 2025



"Muut" sis. pääsääntöisesti leasing-palveluita



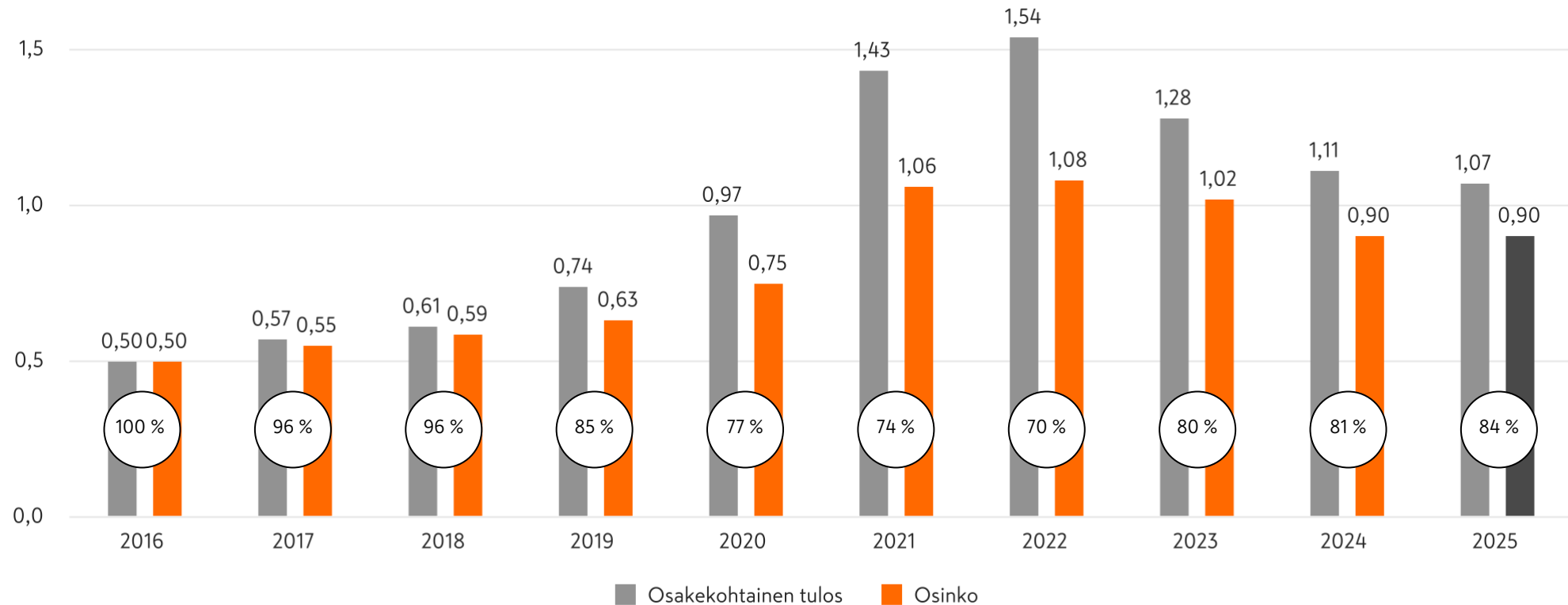
KESKON YHTIÖKOKOUS

OSINKO- EHDOTUS



HALLITUKSEN OSINKOESITYS YHTIÖKOKOUKSELLE

Vahvat kasvuinvestoinnit jatkuvat, osinkoesitys osinkopolitiikan mukainen



Vertailukelpoinen osakekohtainen tulos, konserni

2017-2019 vertailukelpoinen osakekohtainen tulos, jatkuvat toiminnot

Osakesplit huomioitu

KATSE TULEVAAN



TULOS- OHJEISTUS 2026

Kesko-konsernin tulosoheistus annetaan kuluvalta vuodelta 2026 ja sitä verrataan vuoteen 2025. Toimintaympäristön arvioidaan paranevan vuoden 2026 aikana, mutta jatkuvan silti verrattain haastavana. Keskon vertailukelpoisen liikevoiton ennakoitaan paranevan vuonna 2026. Yhtiö arvioi vuonna 2026 **vertailukelpoisen liikevoiton olevan 650–750 miljoonaa euroa.**

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

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT 2026

Toimintaympäristön arvioidaan **paranevan** vuoden 2026 aikana **kaikilla toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa**.

Myös Keskon **vertailukelpoisen liikevoiton arvioidaan paranevan** vuonna 2026 kaikilla **toimialoilla ja kaikissa toimintamaissa**.



Päivittäistavarakaupassa kuluttaja-asiakaskaupan arvioidaan piristyvän ja foodservice-liiketoiminnan pysyvän vakaana. Vuonna 2026 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoittomarginaalin arvioidaan pysyvän selvästi yli 6 %:n tasolla huolimatta hintapanostuksista ja investoinneista kauppapaikkaverkostoon. Vuonna 2026 päivittäistavarakaupan vertailukelpoisen liikevoiton ennakoidaan paranevan vuodesta 2025.



Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa vuonna 2026 suhdanteen ennakoidaan paranevan maltillisesti poikkeuksellisen matalalta tasolta. Vuonna 2026 rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoisen liiketuloksen arvioidaan paranevan vuodesta 2025 kaikissa toimintamaissa.



Autokaupan markkinassa uusien autojen myynnin ennakoidaan pysyvän vaisuna verrattuna pitkän aikavälin tasoon, mutta kuitenkin kasvavan vuodesta 2025. Vuonna 2026 Keskon autokaupan liikevaihdon ja vertailukelpoisen liikevoiton arvioidaan paranevan vuodesta 2025.

KESKO OSANA YHTEISKUNTAA



VASTUULLISUUSSTRATEGIAN PAINOPISTEALUEET

MAHDOLLISTAMME ASIAKKAILLEMME VASTUULLISET VALINNAT EDISTÄMÄLLÄ MUUTOSTA KOKO ARVOKETJUSSA



ILMASTO JA LUONTO

Vähennämme päästöjä
arvoketjussa

Suojaamme luonnon
monimuotoisuutta

Huolehdimme veden riittävydestä

Edistämme kiertotaloutta



ARVOKETJU

Varmistamme toimitusketjun
vastuullisuuden

Kannustamme asiakkaitamme
vastuullisiin valintoihin

Luomme lisäarvoa yhteiskunnalle



IHMISET

Kehitämme henkilöstömme
turvallisuutta ja hyvinvointia

Edistämme monimuotoisuutta,
yhdenvertaisuutta ja mukaan
ottamista



HYVÄ HALLINTO

Sitoudumme K Code of Conductiin

Vahvistamme
vastuullisuusosaamista koko
organisaatiossa

Hyödynnämme dataa ja
luomme sillä lisäarvoa

KESKO MENESTYY VASTUULLISUUSARVIOISSA

Global 100 tammikuu 2026: Kesko valittiin jälleen maailman vastuullisimmaksi päivittäistavarakaupan yritykseksi. Kesko on maailman ainoa yritys, joka on valittu listalle joka vuosi. Tänä vuonna Kesko oli myös listauksen paras suomalaisyritys.

Kesko on mukana S&P Globalin **Sustainability Yearbook 2026:ssa**.

Kesko on saanut **MSCI ESG Ratings -arvioinnissa** arvion AAA (asteikolla AAA-CCC).



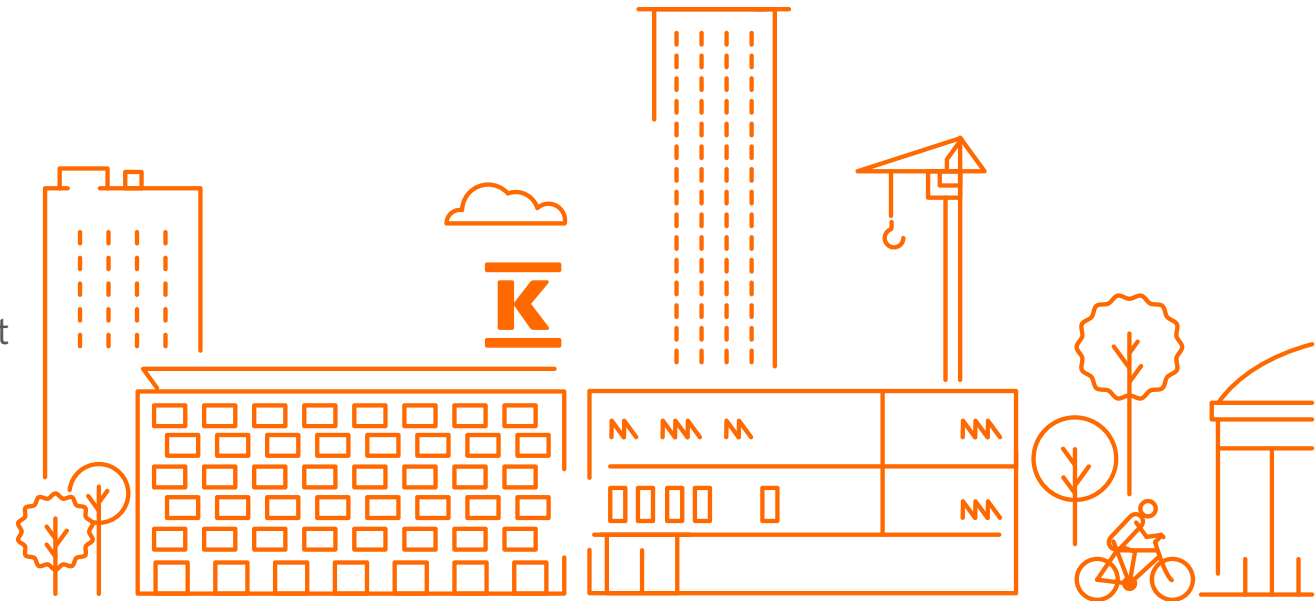
KAUPALLA JA K-RYHMÄLLÄ ISO MERKITYS SUOMEN TALOUELLE JA YHTEISKUNNALLISELLE KEHITYKSELLE

- **YKSI KANSANTALouden TUKIPILAREISTA:**
Kaupan ala muodostaa noin 10 prosenttia Suomen BKT:stä
- **MERKITTÄVÄ TYÖLLISTÄJÄ:**
Keskon ja K-kauppioiden palveluksessa on Suomessa yhteensä noin 34 000 henkeä
- **ISO VEROJALANJÄLKI:**
K-ryhmä on Suomen kolmanneksi suurin yhteisöveron maksaja - Kesko ja K-kauppiat maksoivat vuodelta 2024 yhteensä 147,3 milj. euroa yhteisöveroa
- **SATOJEN MILJOONIN INVESTOINNIT VUOSITTAIN:**
K-ryhmän kokonaisinvestoinnit Suomeen olivat 568 miljoonaa euroa vuonna 2025
- **HYVINVOINTIA YMPÄRÖIVÄLLE YHTEISKUNNALLE:**
Kauppa luo elinvoimaa, uusia innovaatioita ja vaurautta Suomeen



MITÄ KESKO TARJOAA SIJOITUSKOHTENA?

- **VAKAA ASEMA:**
Pitkä historia, kolme vahvaa toimialaa, hyvät markkina-asetat Pohjois-Euroopan vakaissa kansantalouksissa
- **TOIMIVA STRATEGIA:**
Kannattavan kasvun strategia, vahvat näytöt sen onnistuneesta toteuttamisesta
- **MENESTYY VAIKEISSAKIN OLOSUHTEISSA:**
Pärjää haastavassakin markkinassa, hyvä tulosparannuspotentialia markkinan parantuessa
- **HYVÄ JA TASAINEN TUOTTO:**
Hyvä osinkotuotto osakkeenomistajille
- **EDELLÄKÄVIJYYS DIGITALISAATIOSSA:**
Monikanavainen asiakaskokemus, tehokkaat toiminnot, uudet ansainnat
- **VASTUULLISUUDEN URANUURTAJA:**
Pitkäjänteinen, kansainvälisesti tunnustettu vastuullisuustyö





JOKA PÄIVÄ KOHTI PAREMPAA KAUPPAA

