



KESKON VUOSIRAPORTTI
KESKON SUUNTA

KESKON SUUNTA

Keskon vuosiraportti 2019 koostuu neljästä osiosta. Tässä osiossa esitellään Kesko ja sen toimialat sekä kerrotaan Keskon ja sen toimialojen strategioiden etenemisestä, taloudellisista tavoitteista, toimintaympäristöstä ja arvонуonnista.

Seuraavat symbolit ohjaavat lisätietoihin joko tässä raportissa tai verkkosivuillamme:

- [!\[\]\(97faa0168e491544be255cfcab218e9b_img.jpg\) Lue lisää tästä vuosiraportista](#)
- [!\[\]\(b2166b76608b8499cffc130bf1b1fe60_img.jpg\) Lue lisää verkkosivuiltamme](#)



Kesko lyhyesti	3	Toimintaamme vaikuttavat megatrendit	10	Toimialat	17
Avainluvut	4	Strategia ja tavoitteet	11	Päivittäistavarakauppa	17
Toimialat lyhyesti	5	Toimintaympäristömme mahdollisuudet ja riskit	14	Rakentamisen ja talotekniikan kauppa	21
Vuoden 2019 tapahtumia	6	Taloudelliset tavoitteet	15	Autokauppa	26
Pääjohtajan puheenvuoro	7	Arvonluonti	16	Kesko sijoituskohteena	30
				Tietoa sijoittajille	31

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.

Ketjutoimintaamme kuuluu yli 1 800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Puolassa. Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkostoomme luomme edellytykset saumattomaan asiakaskokemukseen kaikissa kanavissa.

Kesko ja K-kauppiaat muodostavat K-ryhmän, jonka myynti (pro forma) oli noin 13,3 miljardia euroa vuonna 2019. K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. Työllistämme noin 43 000 henkeä.

Keskon strategiset liiketoiminta-alueet ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan

kauppa sekä autokauppa. Näissä liiketoiminnoissa Keskolla on vahva osaaminen ja markkina-asema, ja nämä liiketoiminnot tarjoavat hyvän ja kannattavan pitkän aikavälin kasvupotentiaalin.

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

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

Suomen suurin
ja Pohjois-
Euroopan
suurimpia kaupan
alan toimijoita

Vahva
taloudellinen
asema ja hyvä
osingon-
maksukyky

Markkina-arvo
6,1 mrd. €
(31.12.2019),
41 000 osakkeen-
omistajaa

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

Maailman
vastuullisin
ruokakaupan alan
yritys
(Global 100)



KESKON LIIKETOIMINTAMALLI

Keskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Kauppiasliiketoiminnan osuus oli noin 45 % Keskon liikevaihdosta vuonna 2019.

Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli noin 18 %.

Yritysasiakaskauppa on merkittävä ja kasvava osa Keskon liiketoimintaa. Yritysasiakaskaupan liikevaihto vuonna 2019 oli noin 4,0 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 37 %.

Ulkomailla liiketoiminta on pääsääntöisesti omaa vähittäiskauppaa ja yritysasiakaskauppaa. Kansainvälisen toiminnan liikevaihto oli noin 2,3 miljardia euroa ja sen osuus Keskon liikevaihdosta oli noin 22 %.

AVAINLUVUT

Kasvustrategiamme onnistuneen toteuttamisen ansiosta saavutimme vuonna 2019 kaikkien aikojen ennätystuloksen. Liikevaihtomme kasvoi vertailukelpoisesti 1,4 % ja vertailukelpoinen liikevoittomme kasvoi 33 miljoonaa euroa. Liikevaihto ja liikevoitto kasvoivat vertailukelpoisesti päivittäistavarakaupassa ja rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. Autokaupassa tuloksentekokyky säilyi hyvänä haastavasta markkinatilanteesta huolimatta.

Liikevaihto,
M€

10 720

Liikevoitto, vertailukelpoinen
M€

462

Liikevoitto-%, vertailukelpoinen

4,3 %

Investoinnit,
M€

686

Vertailukelpoinen sidotun
pääoman tuotto

9,6 %

Henkilöstö (31.12.2019)

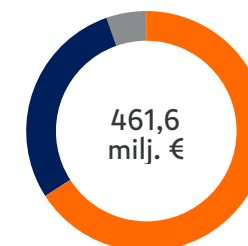
25 000

Liikevaihto 2019



- Päivittäistavarakauppa 5 531,2 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 4 331,1 milj. €
- Autokauppa 863,9 milj. €

Vertailukelpoinen liikevoitto 2019



- Päivittäistavarakauppa 327,9 milj. €
- Rakentamisen ja talotekniikan kauppa 142,8 milj. €
- Autokauppa 26,8 milj. €



Lue lisää hallituksen toimintakertomuksesta

TOIMIALAT LYHYESTI

Päivittäistavarakauppa



K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat 913 itsenäistä K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1 200 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. K-ruokakaupan ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja Neste K -liikenneasemat. Kespro on Suomen johtava foodservice-palvelujen tarjoaja.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	5 531,2	5 385,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	327,9	294,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,9	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	14,5	13,1
Investoinnit, milj. €	180,8	124,1
Henkilökunta keskimäärin	6 063	6 094

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa



Rakentamisen ja talotekniikan kauppa toimii kahdeksassa maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Kauppoja on noin 440. Ketjujamme ovat teknisen tukkukaupan asiakkaita palveleva Onninen sekä ammattirakentajia ja kuluttaja-asiakkaita palvelevat K-Rauta, Byggmakker, K-Bygg, K-Senukai ja OMA. Toimialaan kuuluvat myös vapaa-ajankaupan ketjut Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kookenkä. Vapaa-ajan kauppia on noin 100.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	4 331,1	4 102,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	142,8	126,8
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,3	3,1
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	7,4	7,9
Investoinnit, milj. €	332,7	200,7
Henkilökunta keskimäärin	12 630	11 668

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

Autokauppa



Kesko toimii Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautojen sekä Volkswagen Hyötyautojen ja MAN-kuorma-autojen maahantuojana ja jälleenmyyjänä Suomessa sekä SEATin osalta myös Virossa ja Latviassa. Keskon vähittäiskauppayhtiö K-Caara ja itsenäiset jälleenmyyjät toimivat uusien ja käytettyjen autojen kauppiaana ja tarjoavat huolto- ja jälkimarkkinointipalveluja 17 liikkeessä eri puolella Suomea.

	2019	2018
Liikevaihto, milj. €	863,9	893,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. €	26,8	35,2
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,1	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %	9,5	20,8
Investoinnit, milj. €	131,3	49,0
Henkilökunta keskimäärin	1 179	835

+ Lue lisää toimialasta ja vuoden 2019 tärkeimmistä tapahtumista

VUODEN 2019 TAPAHTUMIA

TAMMIKUU

Sørbo Trelast AS:n ja Tau & Jørpeland Bygg AS:n rautakauppa-toimintojen osto Norjassa.

MAALISKUU

Huittisten Laatuauto Oy:n Volkswagen- ja SEAT-liiketoimintojen osto.

LänsiAuto Oy:n Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen osto.

TOUKOKUU

Ruotsalaisen Fresks-konsernin osto. Kauppa vahvistaa markkina-asemaamme ammattirakentajien asiakassegmentissä Ruotsissa.



HEINÄKUU

Laakkonen-konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen osto.



SYYSKUU

Kesko mukaan Dow Jonesin kestävän kehityksen indekseihin DJSI World ja DJSI Europe.

MARRASKUU

K-Citymarket Järvenpää valitaan maailman parhaaksi ruokakaupaksi (IGD Awards, Store of the Year 2019).



Q1



Q2

Q3

Q4

TAMMIKUU

Kesko on Global 100-listalla sijalla 88. ja maailman vastuullisin kaupan alan yritys jo viidettä vuotta peräkkäin.

MAALISKUU

K-Ostokset-palvelun käyttöönotto; kotimaisuus- ja hiilijalanjälkimitari vuoden 2019 aikana.

TOUKOKUU

Onnisen LVI-urakoitsija-liiketoiminnan myynti Ruotsissa.

KESÄKUU

Uudesta K-Kampuksesta Keskon päätoimipaikka ja työpaikka yli 1800:lle K-ryhmäläiselle.

ELOKU

Konekeskon Suomen maatalous-koneliiketoiminnan myynti.

LOKAKUU

K-ryhmä kehittää hiilineutraalin ruokakaupan toimintamallin.

K-ryhmä on 34 aurinkovoimalallaan yksi Suomen suurimmista aurinkovoiman tuottajista ja käyttäjistä.

JOULUKUU

Kaikkien aikojen ennätystulos. Liikevaihto kasvoi 3,3 %, vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 33 M€.

PÄÄJOHTAJAN KATSAUS

KASVUSTRATEGIALLA ENNÄTYSTULOS

Vuosi 2019 oli Keskolle ja K-ryhmälle erittäin vahva. Kannattavan kasvun ja vahvan uudistumisen strategiamme on tuottanut tulosta. Strategiamme ytimessä on fokusoituminen Suomen päivittäistavarakauppaan, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kauppaan sekä Suomen autokauppaan yhden yhtenäisen K:n alla. Strategisena tavoitteenamme on vahvistaa kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusta sekä kaupoissa että digitaalisissa kanavissa.

Vuonna 2019 saavutettu ennätystulos on osoitus erinomaisesta yhteistyöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kiitän kaikkia keskolaisia, K-kauppiaita ja heidän henkilökuntaansa, osakkeenomistajiamme ja yhteistyökumppaneitamme siitä arvokkaasta työstä, jota olette tehneet menestymisemme eteen. Erityisen iloinen olen siitä innostuneesta yhteishengestä, joka meillä vallitsee K-ryhmässä. Yhteishengen voi aistia uudella K-Kampuksella, jonne noin 1 800 pääkaupunkiseudulla työskentelevää K-ryhmäläistä muutti kesällä 2019.

- Liikevaihto, 10 720 miljoonaa euroa, kasvoi edelleen. Vertailukelpoinen liikevoitto oli ennätykselliset 462 miljoonaa euroa ja se parani 33 miljoonaa euroa vuodesta 2018.
- Strategiamme mukaiset investoinnit kasvuun ovat parantaneet merkittävästi kannattavuuttamme.
- Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto oli 9,6 %, strategian onnistuneen toteutuksen ansiosta.



Asiakaskokemus kaiken tekemisen keskiössä

Erinomainen menestyksemme perustuu vuonna 2015 laadittuun strategiaan ja sen onnistuneeseen toteutukseen. Kaikkea tekemistämme ohjaa asiakaslähtöisyys. Strategiamme kulmakivet ovat kannattava kasvu, fokuoituminen ydinliiketoimintoihin, vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen torjunta sekä yksi yhtenäinen K. Onnistumisestamme kertoo myös se, että luottamus K:hon on viime vuosina parantunut merkittävästi.

Maaailman paras ruokakauppa

Vuonna 2019 päivittäistavarakaupan liikevaihto kasvoi 2,7 prosenttia 5,5 miljardiin euroon. Päivittäistavarakaupan vertailukelpoinen liikevoitto nousi 328 miljoonaan euroon ja kannattavuus oli erinomaista kansainvälistä tasoa eli 5,9 prosenttia.

Päivittäistavarakaupassa menestyksemme perustuu hyvään asiakaskokemukseen. Jo pitkään jatkunut myynnin ja markkinaosuuden hyvä kehitys jatkui myös vuonna 2019. Myynnin ohella kannattavuuttamme on parantanut teknologian entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen ja logistisen tehokkuuden parantaminen. Strategian toteuttamisen myötä asiakastyytyväisyys on vahvistunut edelleen. Myös ruoan verkkokaupan kasvu jatkui voimakkaana. Hyvää kehitystä tuki myös kuluttajien vahvistunut ostovoima.

Asiakkaidemme on aina voitava luottaa siihen, että K-kaupassa he voivat tehdä vastuullisia valintoja.

Strategiamme ytimessä ovat ketjukonseptien päälle rakennettavat kauppaakohtaiset liikeideat. On ollut ilo seurata myynnin kasvua niissä K-kaupoissa, joissa kauppaakohtainen liikeidea on näkynyt asiakkaille entistä parempina valikoimina ja palveluina. Näen edelleen merkittävää potentiaalia myynnin ja tuloksen kasvattamiseen tukemalla ja kannustamalla K-kauppiaita kauppaakohtaisten liikeideoiden toteuttamisessa koko 1 200 K-ruokakaupan verkostossa.

Olen ylpeä siitä, että K-Citymarket Järvenpää valittiin maailman parhaaksi ruokakaupaksi marraskuussa Lontoossa pidetyissä IGD Awards -kilpailussa. Tämä kansainvälinen tunnustus on alalla hyvin arvostettu ja hieno osoitus siitä asiakaslähtöisestä ja rohkeasta uudistustyöstä, jota teemme yhdessä K-kauppiaiden kanssa.

Kespron kasvu jatkui foodservice-tukkukaupassa ja toiminnan vahvaa kehitystä tukee Suomessakin voimakkaassa kasvussa oleva ulkona syömisen kasvun trendi. Myös ruokakaupoista ostetaan entistä enemmän laadukasta valmisruokaa.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa kasvu jatkui vahvana

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa myynti kasvoi ja tulos vahvistui. Toimialan liikevaihto kasvoi 5,6 prosenttia ja oli 4,3 miljardia euroa. Kansainvälisen toiminnan osuus liikevaihdosta oli 54 prosenttia. Toimialan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi 143 miljoonaan euroon onnistuneiden

yritystojen tukemana. Rakentamisen ja talotekniikan toimialalla digitaaliset ratkaisut ja monikanavainen asiakaskokemus ovat hyvin merkittävässä roolissa.

Vuoden aikana kasvoimme erityisesti Ruotsissa keväällä toteutetulla Fresks-ketjun hankinnalla. Yrityskauppa vahvisti selkeästi markkina-asemaamme Ruotsissa ja lisäsi erityisesti kasvavan yritysasiakaskunnan osuutta liiketoiminnassamme. Muutimme Fresks-ketjun K-Bbyggiksi ja integroimme sen onnistuneesti osaksi Keskoa. Ruotsin lisäksi myös Norjassa toimenpiteet markkina-aseman vahvistamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi jatkuivat. Erityisesti Ruotsin ja Norjan markkinat tarjoavat Keskolle merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

Onnisen liikevaihto kasvoi vertailukelpoisesti 3,0 prosenttia. Myynti ja tulos vahvistuivat erityisesti Suomessa, Baltiassa ja Puolassa. Vuoden aikana myimme Ruotsissa Onnisen LVI-urakoitsijaliiketoiminnan vauhdittaksemme Ruotsin liiketoiminnan tulokäännettä ja voidaksemme keskittyä täysipainoisesti Onnisen kasvavaan infrarakentamisen liiketoimintaan strategiamme mukaisesti.

Myös Kesko Senukain liikevaihto vahvistui Baltian maissa ja Valko-Venäjällä.

Muuttuvan markkinan vuosi autokaupassa

Vuonna 2019 autokaupan liikevaihto laski 3,3 prosenttia ja oli 864 miljoonaa euroa. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 27 miljoonaa euroa markkinahäiriöistä huolimatta. Autokaupassa markkina jatkui haastavana, mutta vahvistui loppuvuotta kohti. Autoalan markkina heikentyi syksystä 2018 lähtien WLTP-päästömittausmenetelmän

käyttöönoton, autoverotukseen liittyvän epävarmuuden sekä autojen käyttövoimaan liittyvän keskustelun vuoksi. Markkinatilanteesta huolimatta autotoimialamme kilpailukyky vahvistuu uudistuvien mallistojen, saatavuuden paranemisen ja toteutettujen tehostamistoimenpiteiden ansiosta.

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvattaa liiketoimintaa yhdessä Volkswagen-konsernin kanssa ja vahvistaa markkina-asemaa vähittäiskaupassa. Vahvistimme vuoden aikana jälleenmyyntiverkostoamme yrityskaupoilla ostamalla Laakkonen-konsernilta, Huittisten Laatuautolta ja LänsiAutolta Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoiminnot.

Markkinaosuutemme oli henkilö- ja pakettiautoissa 16,9 prosenttia ja olemme kattavalla merkivalikoimallamme markkinajohtaja Suomessa. Erityisesti sähköautojen kysyntä oli vahvaa ja muun muassa täyssähköauto SEAT Mii electricin ennakkomyynti onnistui ennätyksellisen hyvin. Haluamme tarjota asiakkaillemme koko ajamisen arvoketjun ja huojentaa omistamisen aiheuttamaa huolta tarjoamalla muun muassa yksityis- ja yritysleasing-tuotteita sekä car sharing -palveluita.

Kestävä kehitys toimintamme perustana

K valittiin tammikuussa 2020 jälleen kerran maailman vastuullisimmaksi ruokakaupaksi. Tämä on vuosien työn tulosta. Teemme pitkäjänteistä ja konkreettista vastuullisuustyötä monella eri osa-alueella. Keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen sekä laaja-

alainen hyvinvoinnin luominen koko yhteiskuntaan. Keväällä 2019 yhtiön hallitus nosti vastuullisuuden ja ilmastonmuutoksen hillitsemisen Keskon strategian painopisteisiin.

Meillä kaupan alan yrityksenä on ainutlaatuinen mahdollisuus ja velvollisuus mahdollistaa asiakkaillemme vastuullinen elämäntapa. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että kaupan alan yritykset näyttävät avoimesti ostamiensa tuotteiden alkuperän ja hiilijalanjäljen. Näin haluamme tarjota K-kaupoissa asioiville mahdollisuuden tehdä vastuullisia valintoja.

Aivan keskeistä on se, miten vastuullisuus näkyy ja kuuluu K-ryhmän 1 800 kaupassa. Yksi esimerkki tästä on Kiroileva hiili -hahmo, jonka olemme valjastaneet avuksemme kirittämään sekä meitä että asiakkaitamme kohti ilmastoystävällisempiä valintoja.

Sijoittajat ottavat entistä enemmän sijoituspäätöksiä tehdessään huomioon taloudellisten näkökohtien lisäksi myös ympäristön, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon (ESG) näkökulmat. Kesko on jälleen mukana maailman arvostetuimmissa kestävä kehityksen indekseissä kuten Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indekseissä. Lisäksi sovimme lokakuussa 2019 yhteensä 700 miljoonan euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sovittujen vastuullisuustavoitteiden saavuttamisen.

Kesko on Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100 -listalla jo 16 vuotta peräkkäin. Vuonna 2020 Kesko on

ruokakaupan (Food and Beverage Retail) sarjassa ainoana listalle päässyt yritys.

K:n uudistuminen jatkuu

Kaupan ala muuttuu nopeasti, mikä on meille suuri mahdollisuus. Jatkamme määrätietoisesti strategiaamme toteuttamista, yhden yhtenäisen K:n rakentamista sekä asiakaslähtöisen toimintamallimme kehittämistä. Vain uudistumalla ja toimintaamme jatkuvasti kehittämällä pystymme viemään K-ryhmän vielä seuraavalle tasolle. Näen vielä paljon potentiaalia kasvattaa myyntiä entisestään parantamalla edelleen asiakaskokemusta ja tehostamalla omaa toimintaamme. Hyvä tuloksetekokyky ja vahva taloudellinen asema mahdollistavat investointien lisäksi myös hyvän osingonmaksukyvyn. Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle 2,52 euron osinkoa osakkeelta. Keskon A- ja B-osakkeiden yhteenlaskettu markkina-arvo oli vuoden 2019 lopussa yli 6 miljardia euroa.

Nyt käynnissä oleva vuosi on meille tärkeä juhluvuosi. Kesko syntyi lokakuussa 1940 neljän alueellisen tukkukaupan yhdistymisen tuloksena. Tulemme juhlistamaan 80-vuotista taivaltamme kuluvan vuoden aikana näyttävästi sekä K-ryhmän sisällä että yhdessä sidosryhmiemme kanssa.



Mikko Helander

Pääjohtaja

TOIMINTAAMME VAIKUTTAVAT MEGATRENDIT

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

Megatrendit

GLOBALISAATIO

- Kaupungistuminen
- Globaali tarjonta
- Hintakilpailun kiristyminen

ILMASTONMUUTOS

- Kestävä elämäntapa: ruoan, asumisen ja liikkumisen hiilijalanjälki
- Uusiutuva energia, päästöjen vähentäminen ja hiilineutraalius
- Kiertotalousratkaisut
- Ruokahävikin minimointi

DIGITALISAATIO

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

ASIAKKAIDEN KASVAVA TIETO JA VALTA

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

KESTÄVÄ KEHITYS JA TIEDOSTAVA KULUTTAMINEN

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

YKSILÖLLINEN ASIAKASKÄYTTÄYTYMINEN

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



STRATEGIA JA TAVOITTEET

Kesko on strategiansa mukaisesti fokusoitunut yhtiö, joka keskittyy kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Keskittyminen mahdollistaa pääomien tehokkaan kohdentamisen osakasarvon kasvattamiseksi. Strategiamme painopisteinä laatu ja asiakaslähtöisyys ovat entistä tärkeämmässä asemassa. Vuonna 2019 nostimme ilmastonmuutoksen torjumisen vastuullisuuden rinnalle strategiseksi painopistealueeksi.

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

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

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

Strategiamme toteutus jatkuu



Kasvustrategian toteutus etenee ja toimii

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

Ruoan verkkokauppa jatkoi vahvaa kasvuaan. Vuonna 2019 ruoan verkkokauppa kasvoi 106 prosenttia ja sen liikevaihto oli 36,2 miljoonaa euroa. Ylitimme vuodelle 2019 asetetun tavoitteen ruoan verkkokaupan 100 prosentin kasvusta. Verkkokaupan kasvu tukee myös perinteisten kauppojemme myyntiä, aktiivisimmat verkkokaupan asiakkaat ovatkin myös uskollisia perinteisten kauppojen asiakkaita.

Megatrendit kuten kaupungistuminen, ikääntyminen ja yksilöllinen asiakashäyttyminen tukevat lähipalvelujen vahvistamista. K-ryhmän markkinaosuus on lähimarkkinassa lähes 60 prosenttia. Lähikauppaverkostossamme on 777 K-Marketia.

Strategisena painopisteenä on myös Kespron foodservice-liiketoiminnan kasvattaminen, jota tukee ulkona syömisen kasvun trendi.

Rakentamisen ja talotekniikan kaupassa tavoittemme on entistä vahvempi asema rakentamisen ja talotekniikan

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

Keväällä 2019 toteutimme Ruotsissa markkina-asemaamme vahvistaneen Fresks-konsernin oston. Kesän aikana Fresks integroitiin osaksi Ruotsin toimintojamme ja muutettiin K-Byggiksi. Myimme Ruotsissa Onnisen LVI-urakoitsijaliiketoiminnan. Kaupan myötä Onninen keskittyy Ruotsissa infra-liiketoimintaan, jossa meillä on vahva asema kasvavassa markkinassa. Norjassa veimme päätökseen 2018 sovitun Sørbøen rautakauppatoimintojen oston, joka yhdessä vuonna 2018 toteutettujen yrityskauppojen kanssa vahvistaa omaa liiketoimintaamme Norjassa. Nämä yrityskaupat sekä toiminnassa tehdyt muutokset ovat vahvistaneet markkinaosuuttamme ja liikevoittoamme Ruotsissa ja Norjassa.

Yritysassiakaskaupan osuus toimialan myynnistä on jo noin 70 prosenttia. Rakentaminen ja remontointi teknistyvät ja kuluttajat ulkoistavat ne yhä useammin ammattilaisille. Myös korjausrakentamisen tarve kasvaa Pohjois-Euroopassa. Erityisesti Onninen sekä Fresksin osto ovat vahvistaneet asemaamme kasvavassa yritysassiakassegmentissä.

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

Autokaupassa tavoitteenamme on kasvattaa kotimaan markkinajohtajuuttamme tiiviillä kumppanuudella Volkswagen-konsernin kanssa sekä vahvistaa omaa palveluliiketoimintaamme ja markkina-asemaamme vähittäiskaupassa. Päämääränämme on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta.

Vahvistimme jälleenmyyntiverkostoamme kolmella merkittävällä yrityskaupalla vuonna 2019. Ostettujen toimintojen integrointi on edennyt hyvin, mikä tukee kannattavaa kasvuamme. K-Auto aloitti vuoden aikana myös Bentley'n maahantuonnin ja avasi Bentley-showroomin Espooseen.

Perinteisen automyyntin ja huoltotoiminnan lisäksi jatkoimme oman palveluliiketoimintamme vahvistamista. Aloitimme vuonna 2019 leasing-palveluiden tarjoamisen sekä kuluttaja- että yritysassiakaillemme. Koko autotoimiala ja liikkumisen käsite muuttuvat vauhdilla, mikä edellyttää toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä.

Tulevien vuosien aikana uskomme, että sähköautojen myynti lisääntyy. Tätä suuntausta tuemme kasvattamalla K-Lataus-verkostoamme.

Vastuullisia valintoja asiakkaillemme

Kesko on useasti valittu maailman vastuullisimmaksi ruokakaupan alan yritykseksi. Meille keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen sekä laaja-alainen arvонуonti koko yhteiskuntaan. Haluamme olla tulevaisuudessa entistä aktiivisempi yhteiskunnallinen toimija ja keskustelija.

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

Sitoudumme kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä ja olemme asettaneet tieteeseen perustuvat päästötavoitteet (Science Based Targets) toiminnallemme ja toimitusketjullemme. Päästöjä pienennetään uusiutuvan energian käytöllä, kauppojen energiatehokkuudella ja tehokkaalla logistiikalla. Kaikki Keskon hankkima sähkö Suomessa on uusiutuvalla energialla tuotettua, ja olemme Suomen suurimpia aurinkoenergian tuottajia ja käyttäjiä 34 aurinkovoimalalla.

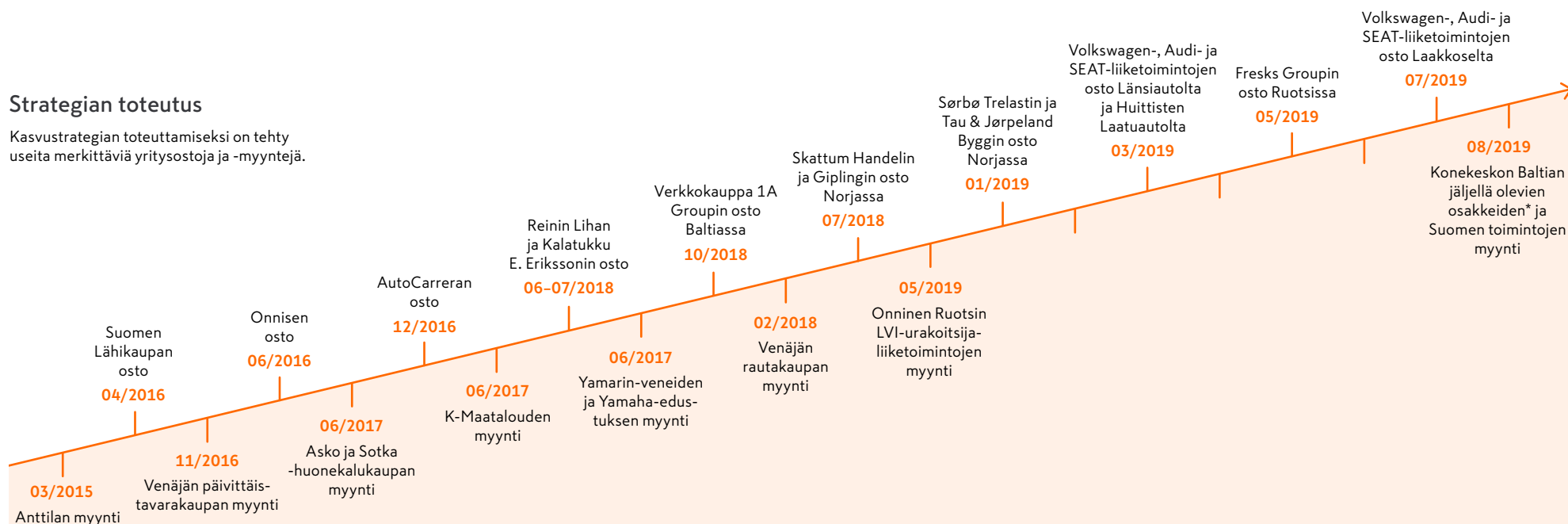
Sovimme lokakuussa yhteensä 700 miljoonan euron rahoituksesta, jonka korkomarginaali huomioi sen, miten Kesko saavuttaa hiilijalanjäljelle,

ruokahävikille ja riskimaiden auditoinneille asetetut vastuullisuustavoitteet. Myös nämä tavoitteet toteuttavat Keskon vastuullisuusstrategian ja Science Based Targets -sitoumuksen tavoitteita.

Osoituksena pitkäjänteisestä vastuullisuustyöstä Kesko on mukana maailman vastuullisimpien yritysten joukossa arvostetuissa Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indekseissä. Tammikuussa 2020 julkaistulla Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla Kesko oli 99:s.

Strategian toteutus

Kasvustrategian toteuttamiseksi on tehty useita merkittäviä yritysostoja ja -myyntejä.



* Sopimus allekirjoitettu, odottaa toteutusta

TOIMINTAYMPÄRISTÖMME MAHDOLLISUUDET JA RISKIT

	MAHDOLLISUUDET	RISKIT
Taloudellinen toimintaympäristö Kolme strategista kasvualuetta ovat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Kasvun kannalta keskeistä on markkinaosuuden kasvattaminen Suomen päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupan kasvattaminen Pohjois-Euroopassa, markkinajohtajuuden vahvistaminen Suomen autokaupassa sekä digitaalisten palveluiden kehittäminen.	- Asiakaslähtöisyys ja laatu sekä kilpailukykyiset hinnat tuovat kilpailuetua. - Suomessa kauppiasryittäjäyys mahdollistaa liiketoiminnan ketteryyden. - Vahva taloudellinen asemamme luo erinomaiset mahdollisuudet kasvuun ja toiminnan kehittämiseen. - Eri asiakasryhmien tarpeisiin vastaaminen asiakastiedon ja analytiikan avulla.	- Nopeat muutokset markkinoissa ja asiakaskäyttäytymisessä voivat vaikuttaa kasvumahdollisuuksiin ja kannattavuuteen. - Suhdannevaihtelu ja kiristynyt kilpailu voivat heikentää liiketoiminnan kannattavuutta. - Epäonnistuminen laatu- ja palvelulupauksen lunastamisessa heikentää asiakaskokemusta. - Virhearviot yrityskaupoissa ja epäonnistunut integraatio voivat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä.
Ilmastonmuutos Ilmastonmuutoksen vaikutukset jakautuvat kahteen osaan: - Ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset Keskonon liittyvät lisääntyvään sääntelyyn ja sään ääri-ilmiöihin. - Keskon toiminnan vaikutukset ilmastoon liittyvät myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutuksiin sekä energiaratkaisuihin ja päästöihin.	Keskon kaikilla toimialoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille ratkaisuja ilmastovaikutusten pienentämiseksi, sillä asuminen, ruoka ja liikkuminen ovat suurimmat yksityisen kulutuksen kasvihuonekaasupäästöjen aiheuttajat. - Liikkumiseen liittyvät uudet liiketoimintamallit - Ilmastovastuulliset tuotteet - Energiatohokkuuden lisääminen - Kiertotalouden edistäminen	Transitoriskit - Lisääntyvä sääntely edellyttää muutoksia liiketoimintaan ja aiheuttaa lisäkustannuksia - Pidemmällä aikavälillä kulutuskäyttäytymisen muutos edellyttää muutoksia liiketoimintamalleihin Fyysiset riskit - Sään ääri-ilmiöiden lisääntyminen, joka vaikuttaa tuotteiden saatavuuteen ja aiheuttaa häiriöitä logistiikassa ja kauppapaikkaverkostossa Ilmastovaikutukset - Myytävien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaikutus ilmastomuutokseen - Energia- ja energian kulutuksen aiheuttamat päästöt ilmastolle
Hankintaketjun sosiaalinen vastuu ja ihmisoikeudet Tavoitteenamme on tarjota asiakkaille lisää tietoa tuotteiden alkuperästä, tuotanto-olosuhteista ja ympäristövaikutuksista.	- Tekemällä yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, jotka jakavat toimintaperiaattemme, parannamme toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja edistämme vastuullisuutta koko toimitusketjussa. - Panostukset toimitusketjun vastuullisuuteen ja tuoteturvallisuuteen lisäävät sidosryhmien luottamusta.	- Hankintaketjun sosiaalisen vastuun tai ympäristövastuun hallinnassa tapahtuvat poikkeamat voivat aiheuttaa ihmisoikeusloukkauksia, ympäristövahinkoja, taloudellisia tappioita, sidosryhmien luottamuksen menetyksiä sekä vaikeuttaa vastuullisuustyötä ja sen uskottavuutta. - Jos tuoteturvallisuuden hallinta epäonnistuu tai toimitusketjun laadunvarmistus pettää, voi seurauksena olla taloudellisia tappioita, asiakkaiden luottamuksen menettäminen tai pahimmassa tapauksessa asiakkaiden terveyden vaarantuminen.
Digitaaliset palvelut ja tiedolla johtaminen Strategiamme mukaisesti tavoitteenamme on tarjota asiakkaille kaupan alan parhaat digitaaliset palvelut.	- Asiakastiedon ja tutkimuksen avulla kehitämme henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta sekä kauppakohtaisia liikeideoita. - Tarjoamme saumattoman asiakaskokemuksen kaikissa kanavissa hyödyntämällä tekoälyä, data-analytiikkaa ja palvelumuotoilua. - Yhdistämällä verkkokaupan ja digipalvelut kattavaan kauppapaikkaverkoston luomme edellytykset erinomaiseen asiakaspalveluun K-ryhmässä.	- Verkkokaupan kannattavuuden haasteita ovat muun muassa logististen toimintamallien tehokkuus ja nykyisten kauppapaikkojen soveltuvuus verkkokaupan logistiikkaan. - Digitaalisiin palveluihin ja tietojärjestelmiin kohdistuvat kyberuhat lisäävät liiketoiminnan jatkuvuuteen ja asiakastietojen hallintaan liittyviä riskejä. - Verkkokaupan ja digipalveluiden jatkuva muutos asettaa erityisiä haasteita uusien palveluiden nopealle kehittämiselle ja integroinnille nykyisiin toimintamalleihin ja järjestelmiin.

TALOUDELLISET TAVOITTEET

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

Vahva taseemme mahdollistaa sekä investoinnit strategisiin kasvuhankkeisiin että hyvän osingonmaksukyvyn.

Vuosina 2015–2019 olemme investoineet liiketoimintoihin ja yritysostoihin 2,4 miljardia euroa ja divestoineet noin 1,0 miljardin euron edestä ei-strategisia liiketoimintoja ja kiinteistöjä.

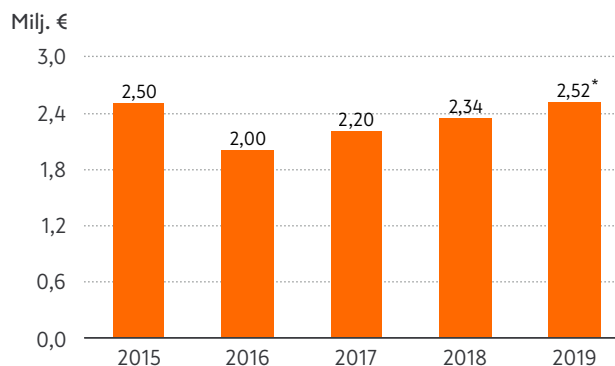
Orgaaniset investoinnit olivat vuonna 2017 korkeimmalla tasolla ja niiden on suunniteltu laskevan lähivuosina 200–250 miljoonaan euroon vuodessa. Kauppapaikka-investointien tarve vähenee, mutta panostukset digitaalisiin hankkeisiin kasvavat. Jatkossa yritysostoilla tavoitellaan mittakaavaetuja ja parempaa kilpailukykyä erityisesti rakentamisen ja talotekniikan kaupassa.

Keskon hallitus hyväksyi keväällä 2019 konsernille uudet keskipitkän aikavälin taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteemme ovat kannattavuuden osalta vertailukelpoinen liikevoitto-% 5,0 % ja vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto 11,0 %. Asetetuissa kannattavuustavoitteissa on huomioitu IFRS 16 Vuokrasopimukset -standardin vaikutukset. Taloudellisen aseman osalta tavoitteena on aikaisemman käytännön mukaisesti korolliset nettovelat / käyttökate, ilman IFRS 16 vaikutuksia, enintään 2,5.

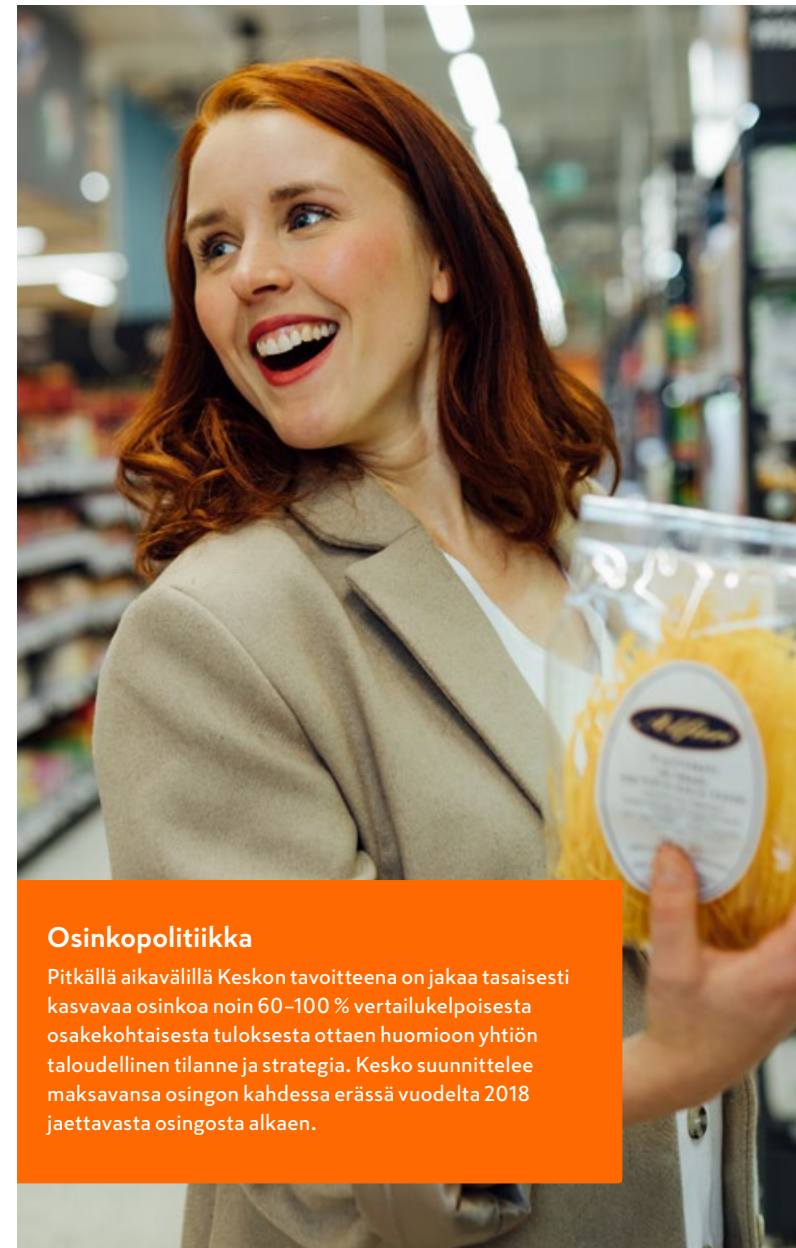
Taloudelliset tavoitteet

Mittari	Tavoite	Toteuma 2019
Vertailukelpoinen liikevoitto-%	5,0	4,3
Vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto, %	11,0	9,6
Korolliset nettovelat/käyttökate, enintään ilman IFRS 16 vaikutuksia	2,5	0,9

Osinkohistoria 2015–2019



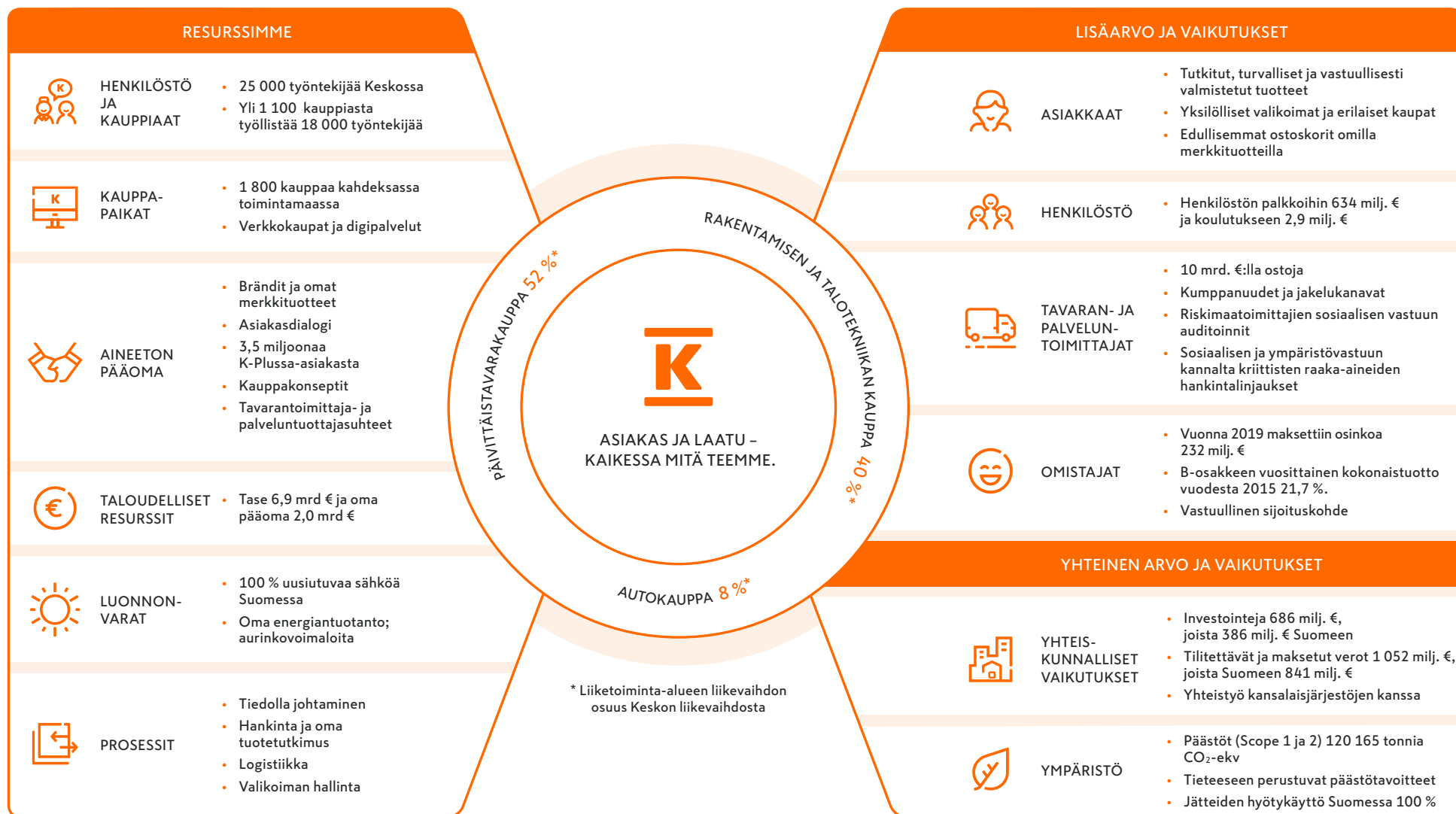
* Ehdotus varsinaiselle yhtiökokoukselle



Osinkopolitiikka

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

ARVONLUONTIA VASTUULLISESTI KOKO YHTEISKUNNALLE



PÄIVITTÄISTAVARAKAUPALLA VAHVAN KASVUN VUOSI

Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti. Myyntimme, markkinaosuutemme ja kannattavuutemme vahvistuivat edelleen ja asiakastyytyvyys on parantunut selvästi. Myös Kespron vahva kasvu jatkui.



Ari Akseli
päivittäistavarakaupan
toimialajohtaja

“

Strategiamme toimii muuttuvassa markkinassa. Vuonna 2019 asiakastyytyvyysimme vahvistui kaikissa ruokakauppaketjuissamme ja markkinaosuutemme kasvoi. Kauppakohtaisen liikeidean toteuttaminen on osoittautunut strategisesti oikeaksi valinnaksi ja se on käytössä jo lähes kaikissa kaupoissa. Ruoan verkkokauppa kasvatti voimakkaasti suosiotaan ja asiakasmäärät kaksinkertaistuivat. Osana vastuullisuustyötämme toimimme asiakkaidemme käyttöön kotimaisuus- ja hiilijalanjälkimitarin.



Asiakastytyväisyytemme ja markkinaosuutemme vahvistuivat edelleen

K-ryhmä on vahva edelläkävijä Suomen muuttuvassa päivittäistavarakaupan markkinassa. Olemme panostaneet esimerkiksi laadukkaisiin ja vastuullisiin valikoimiin, asioinnin helppouteen, monikanavaisuuteen ja yksilöllisyyteen, hintatasoa unohtamatta. K-ruokakauppoihin on asiakastietoon perustuen tuotu uusia, kunkin kaupan asiakaskunnalle parhaiten sopivia palveluita. Strategiset valintamme ovat osoittautuneet oikeiksi ja asiakastytyväisyys on vahvistunut edellisvuodesta kaikissa ruokakauppaketjuissamme.

K-ryhmä on toiseksi suurin toimija Suomen päivittäistavarakaupassa 36,7 %:n* (2018: 36,1 %) markkinaosuudella. Markkinaosuutemme kehittyi positiivisesti kaikissa ketjuissa. Vuonna 2019 avasimme yhden K-Citymarketin (korvaava uusperustanta), kaksi K-Supermarketia ja 14 K-Marketia (joista 5 korvaavaa uusperustantaa). Olemme uudistaneet asiakaslähtöisesti kaikki ketjubrändimme ja lähes koko kauppaverkostomme unohtamatta digitaalisia kanavia. Investoimme vuoden aikana 94 miljoonaa euroa myymäläverkostomme uudistamiseen, ja lähes 100 % ruokakaupoistamme ja Neste K -liikenneasemista on saanut uuden ilmeen. Laajensimme myös aukioloaikojamme ja nyt jo 15 myymälää on avoinna 24h.

* Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin vertailuryhmään.

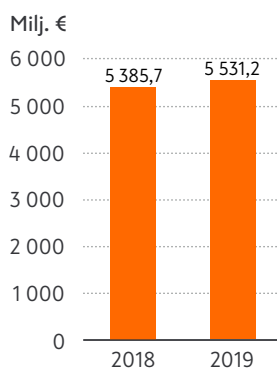
Ruoan verkkokaupan kasvu jatkui

Ruoan verkkokauppa kasvoi 106 % ja myynti oli 36,2 miljoonaa euroa vuonna 2019. Jo noin 230:ssa K-ruokakaupassamme voi tehdä verkkokauppaostoksia. Verkkokaupan asiakasmäärät ovat kaksinkertaistuneet ja asiakastytyväisyys on erittäin korkea. Myös digitaaliset palvelumme kasvavat vahvasti. K-Ruoka on Suomen suurin ruokamedia 2,4 miljoonalla viikoittaisella kävijällä K-Ruoka.fi-sivustolla ja sovelluksessa. K-Ruoka-mobiilipalveluilla on jo yli 700 000 rekisteröitynyttä käyttäjää, käyttäjämäärä kasvoi 100 000:lla vuoden aikana.

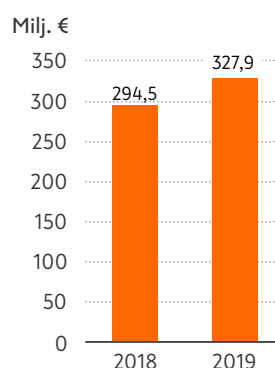
Kehitämme kauppiasyrittäjyyttä kilpailuetunamme

K-ruokakauppojemme liiketoiminta perustuu vahvasti kauppiasyrittäjyyteen. K-ruokakauppiaat toimivat edelläkävijöinä suomalaisen päivittäistavarakaupan

Liikevaihto



Liikevoitto*



* Vertailukelpoinen

PIRKKA ON TUNNETUIN KAUPAN OMA BRÄNDI

Omien brändien vähittäismyynnin osuus päivittäistavarakaupan vähittäismyynnistä oli noin 18 %. Omilla brändeillä on merkittävä rooli asiakkaille tarjottavien valikoiden monipuolisuudessa. Niiden avulla myös monet pienemmät tuottajat voivat saada tuotteitaan valtakunnallisesti K-ruokakauppojen valikoimiin.

- Pirkka-tuotteita yhteensä noin 2 800, uusia tuotteita lanseerattiin 265
- Pirkka Parhaat -tuotteita lähes 250
- Pirkka Luomu -tuotteita yhteensä lähes 200
- K-Menu-tuotteita yhteensä noin 300

MAAILMAN PARAS RUOKAKAUPPA

Kauppakohtaisen liikeidean toteuttaminen on osoittautunut strategisesti oikeaksi valinnaksi. Todisteena tästä K-Citymarket Järvenpää voitti IGD Awardsin Store of the Year 2019 -palkinnon ja valittiin näin maailman parhaaksi ruokakaupaksi. Kansainvälinen tunnustus on alalla hyvin arvostettu.

KESTÄVÄ KEHITYS

Toimme asiakkaidemme käyttöön hiilijalanjälkimittarin. Mittari on osa K-Ostokset-palvelua, jossa asiakas voi mitata myös ostoksensa kotimaisuustason.

Olemme keränneet Tuottajalle kiitos -toimintamallin kautta ruoantuottajille yhteensä noin 3 miljoonaa euroa vuoden 2019 loppuun mennessä. Kaksinkertaistamme Tuottajalle kiitos -tuotteiden määrän vuonna 2020.

Rakennamme Luonnonvarakeskuksen (Luken) kanssa hiilineutraalin ruokakaupan toimintamallin. Malli on pilottivaiheessa ja sen käyttöä laajennetaan vuonna 2020.

tarjonnan uudistamisessa. He huolehtivat omien kauppajensa valikoimista, asiakkaidensa palvelusta, henkilökuntansa osaamisesta, tuotteidensa laadusta ja liiketoimintansa tuloksellisuudesta oman kauppakohtaisen liikeideansa mukaisesti. Tiedolla johtaminen on tuotu

vahvasti osaksi kauppajien toimintaa ja K-kauppiaita tuetaan luomaan oma kauppakohtainen liikeideansa asiakastietoa hyödyntämällä. Niissä kaupoissa, joissa malli on otettu käyttöön, on asiakastytyväisyys parantunut merkittävästi. Näemme paljon potentiaalia myynnin

ja tuloksen parantamiseen luomalla kaikkiin 1 200:aan K-ruokakauppaan oma liikeidea.

Jo yli 550 K-ruokakauppaa ja 225 kauppiasta toimii niin sanotulla monikaupparmallilla, jossa yhdellä K-ruokakauppialla on useampi kauppa. Malli on osoittautunut toimivaksi ja laajenee entisestään. Vuonna 2019 kauppiasuransa aloitti 44 uutta K-ruokakauppiasta.

Päivittäistavarakaupan strategiana on kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa asiakaslähtöisesti

LIIKETOIMINTA- YMPÄRISTÖ • Digitalisaatio on perusvaatimus • Hybridi- ja polarisoitunut kuluttaminen vahvistuu • Väestörakenteessa merkittäviä muutoksia • Ilmastonmuutos ja ympäristötietoisuus korostuu • Vastuullisuuden vaade toiminnolle ja konsepteille	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
	Asiakaslähtöisimmät ja inspiroivimmat ruokakaupat kauppakohtaisella liikeidealla	• Kauppakohtaisten liikeideoiden edelleen terävöittäminen • Entistä paremmat ruokaratkaisut • Digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden kehittäminen
	Myymäläverkoston kannattava kehittäminen ja uudistaminen	• Brändi- ja konseptiuudistukset
	Saumaton monikanavainen asiakaskokemus	• Verkkokauppaverkoston laajentaminen ja myynnin kasvattaminen • K-Ruoka mobiilisovelluksen uudistaminen • Personoidun asiakasviestinnän toteuttaminen
	Hyvä hintakilpailukyky	• Valikoimien kehittäminen • Synergioiden hyödyntäminen • Omat brändit
	Kauppiasryrittäjyyden kehittäminen kilpailuetuna	• K-kauppiasuran hyvän maineen vahvistaminen • Kauppakohtaisen liikeidean käyttöönotto entistä laajemmin • Tiedolla johtamisen työkalujen kehittäminen
	Foodservice-liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen	• Myynnin kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen • Palveluiden ja konseptien kehittäminen

Tavoitteenamme on Kespron liiketoiminnan merkittävä kasvattaminen

Kespro on Suomen johtava foodservice-toimialan tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien ja muiden julkisten toimijoiden kumppanina Suomessa. Kespro tarjoaa laajaan asiakastietoon perustuvat räätälöidyt ja monipuoliset hankintaratkaisut sekä toimitus- ja noutopalvelut. Kesproon kuuluvat myös erikoistukut Kalatukku E. Eriksson ja Reinin Liha. Kesprolla on 14 noutotukkuja ympäri Suomen. Vuoden aikana uudistettiin Lahden noutotukku, jonne perustettiin myös Kespron kolmas tuotekehityskeittiö Foodsteri. Kespron pääkaupunkiseudun Foodsteri, Suomen modernein tuotekehityskeittiö, muutti K-Kamposelle.

Vuonna 2019 Kespron liikevaihto jatkoi kasvuaan ja vuoden myynti oli kaikkien aikojen paras.

Päivittäistavarakauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Citymarket, elintarvike	81	81	1 711,3	5,4
K-Citymarket, käyttötavara	81	81	586,5	0,5
K-Supermarket	243	244	2 051,3	4,1
K-Market	777	782	1 863,7	2,1
Neste K	73	72	130,9	-1,2
Muut	78	80	43,6	5,9
Yhteensä	1 252	1 259	6 387,3	3,4
Kespro	-	-	944,3	7,6
Päivittäistavarakauppa yhteensä	1 252	1 259	7 331,5	3,9

Lisäksi useat K-ruokakaupat tarjoavat asiakkailleen verkkokaupan palveluita.

Avainlukuja	2019	2018
Liikevaihto, milj. e	5 531,2	5 385,7
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	327,9	294,5
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	5,9	5,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	14,5	13,1
Investoinnit, milj. e	180,8	124,1
Henkilökunta keskimäärin	6 063	6 094

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	763	658
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	516	433
Vuokrakohteet, leasingvelka, milj. €	1 495	1 512
Vuokrakohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	1 520	1 581

Markkinat

Suomen päivittäistavarakaupan markkinat olivat vuonna 2019 noin 18,6 miljardia euroa (sis. alv), ja kasvua oli noin 2 % (Keskon oma arvio). Kokonaismarkkinan kasvuun on vaikuttanut muun muassa kuluttajien ostovoiman säilyminen hyvällä tasolla ja hintojen nousu, josta yli 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.

Markkinaosuudet

Ruokakauppa

Markkinaosuus Suomessa on 36,7 % (Keskon oma arvio, perustuu Nielsenin uuteen vertailuryhmään, joka sisältää päivittäistavarakauppojen lisäksi halpahallit ja huoltoasemat).

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

K-Citymarketin käyttötavara

Markkinaosuutta ei voida luotettavasti laskea.

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

Foodservice Kespro, Suomi

Markkinaosuuden arvioidaan vahvistuneen ja olevan 42,2 % (Päivittäistavarakauppahdistyksen Foodservice-tukkukauppojen vertailuryhmässä).

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

RAKENTAMISEN JA TALOTEKNIIKAN KAUPAN KANNATTAVUUS PARANI

Rakentamisen ja talotekniikan kaupan strategisena päämääränä on entistä vahvempi asema Pohjois-Euroopassa. Varmistaaksemme vahvan perustan kansainvälisen kasvustrategiamme toteuttamiselle keskityimme vuonna 2019 kannattavuuden parantamiseen sekä orgaanisella kasvulla että yritysostoilla.



Jorma Rauhala
rakentamisen ja
talotekniikan kaupan
toimialajohtaja,
pääjohtajan sijainen

“

Vuonna 2019 jatkoimme rakentamisen ja talotekniikan kaupassa maakohtaisten strategioiden toteuttamista ja kannattavuutemme parani selvästi. Strategiassa huomioimme kolmen eri asiakassegmenttimme erilaiset tarpeet sekä haemme synergiaetuja toimintamaidemme sisältä ja niiden välillä. Jatkoimme toimintamme tehostamista ja kasvustrategiamme toteutusta kohdennetuin yritysostoin Norjassa ja Ruotsissa. Keväällä toteutetun Fresksin yrityskaupan integrointi ja muutos K-Byggiksi on ollut menestystarina.



Maakohtaisten strategioiden toteutus jatkui hyvin tuloksin

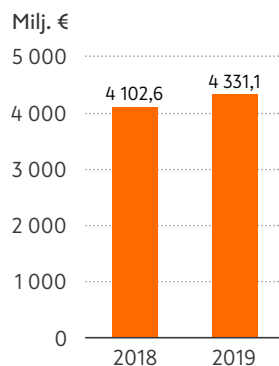
K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan toimiala on Pohjois-Euroopan johtava alan toimija. Vuoden 2019 aikana jatkoimme maakohtaisten strategioiden toteutusta, ja toimialan kannattavuus parani selvästi. Strategian toteutuksessa olemme huomioineet kolme eri asiakassegmenttiämme, kuluttajat, rakentamisen ammattilaiset sekä teknisen tukkukaupan asiakkaat, ja niiden erilaiset tarpeet. Olemme myös hakeneet synergiaetuja maiden sisältä ja eri toimintamaiden välillä muun muassa konseptien ja omien merkkien kehityksessä. Vuoden mittaan jatkoimme strategian mukaisia, kohdennettuja yritysostoja Ruotsissa ja Norjassa ja ostettujen toimintojen integrointia.

K-Rauta ja Onninen jatkoivat markkinajohtajina Suomessa

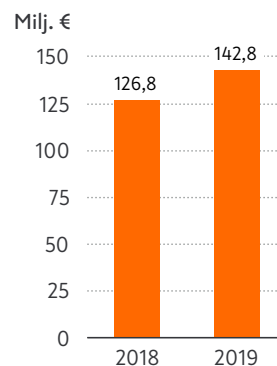
K-Raudan myynti kehittyi markkinaa paremmin ja markkinaosuus oli 42 %. Myös kannattavuus parani merkittävästi. K-Raudan vahvan kuluttaja-asiakaskaupan rinnalle on luotu hyvin toimiva yritysasiakaskauppa. Asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta parannetaan ja myynnin kasvua ylläpidetään kauppakohtaisten liikeideoiden, verkkokaupan ja pidennettyjen aukioloaikojen avulla. K-Raudoissa on ryhdytty jalkauttamaan päivittäistavara-kaupan puolella erinomaiseksi osoittautunutta kauppakohtaista liikeideaa. Tiedolla johtamalla saadaan kaupan valikoimat ja palvelut

vastaamaan juuri kyseisen kaupan asiakaskunnan tarpeisiin. Onninen on ollut menestys osana Keskoa ja sen kautta olemme päässeet vahvasti mukaan tekniseen tukkukauppaan. Liikevaihto parani ja liikevoitto kasvoi merkittävästi vuonna 2019. Onnisen markkinajohtajuus Suomessa on vahvistunut ja markkinaosuus oli 38 %. Teknisen tukkukaupan ja Onnisen markkina- ja kasvunäkymät ovat hyvät sekä Suomessa että muualla Pohjois-Euroopassa. Vapaa-ajan kaupassa Intersportin ja Budget Sportin myynti kehittyi markkinoiden mukaisesti ja tuloskehitys oli vahvaa. The Athlete's Foot paransi kannattavuuttaan. Intersport ja Kookenkä -ketjut säilyttivät asemansa Suomen luotettavimpina toimijoina*.

Liikevaihto



Liikevoitto*



* Vertailukelpoinen

STRATEGIAA TUKEVIA YRITYSKAUPPOJA

Rakentamisen ja talotekniikan toimiala on viime vuodet ollut voimakkaassa muutoksessa. Olemme laajentuneet yritysostoilla Pohjoismaiden ja Baltian markkinoilla. Vuonna 2019 toimialan merkittävin yritysosto oli ruotsalaisen Fresks Groupin osto. Kaupan myötä nousimme yhdeksi Ruotsin johtavista rautakauppatoimijoista. Kaupat siirrettiin K-Bygg-brändin alle.

Viime vuosina on toimialaa myös vahvasti fokusoitu ja myyty ydintoimintojen ulkopuolisia toimintoja, kuten huonekalu- ja maatalouskaupan toiminnot.

KESTÄVÄ KEHITYS

K-ryhmän puu- ja paperilinjauksen mukaan tavoitteena on, että vuoteen 2025 mennessä 100 % Keskon valikoimissa olevista puu- ja paperituotteista on kestävää alkuperää, joko FSC- tai PEFC- sertifioituja tai kierrätettyä materiaalia.

Kiinnitämme K-Raudassa puun vastuullisuuteen erityistä huomiota ja olemme sitoutuneet kasvattamaan PEFC-sertifioitujen tuotteiden määrää valikoimassamme. K-Raudoissa Suomessa on saatavilla PEFC-sertifioituina muun muassa rakennuspuutavaraa, paneeleja ja terassilautoja. PEFC-sertifikaatti K-Raudan valikoimassa kattaa kuusi- ja mäntysahatavaran ja niiden jalosteet. Lisäksi valikoimassa on muita puuperäisiä piha- ja puutarhatuotteita, joilla on PEFC-sertifikaatti.

*Valittujen Palojen (Reader's Digest) Luotetuin Merkki -tutkimus.

Ruotsissa kannattavuus parantunut

Ruotsin rakentamisen ja talotekniikan markkina on toimintamaistamme suurin. Keväällä 2019 toteutimme markkina-asemaamme vahvistaneen Fresksin yrityskaupan. Fresksin onnistunut integrointi ja muutos K-Byggiksi on ollut menestystarina. Olemme selkiyttäneet kolmen eri asiakasryhmän palvelua: K-rauta palvelee kuluttaja-asiakkaita, K-Bbygg yritysasiakkaita ja Onninen infra-asiakkaita. Myimme Onnisen LVI-urakoitsijoita palvelevan

liiketoiminnan vauhdittaaksemme Ruotsin liiketoiminnan tulokäännettä. Kaupan myötä Onninen keskittyy Ruotsissa infra-liiketoimintaan, jossa meillä on vahva markkina-asema kasvavassa infra-markkinassa. Näillä yrityskaupoilla sekä toiminnassa tehdyillä muutoksilla olemme saaneet kannattavuudessa käänteen aikaiseksi, ja odotamme synergiaetuja vuonna 2020. Näemme Ruotsissa vahvaa kasvupotentiaalia myös tulevaisuudessa.

Norjassa veimme päätökseen 2018 sovitun Sørbøn rautakauppatoimintojen oston. 2018–2019 toteutettujen yrityskauppojen ansiosta yli puolet Bygghälsan-kaupoista on omaa liiketoimintaamme. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja paremman kannattavuuden. Onnisen myynnin kehitys Norjassa on myös saatu käännettyä parempaan suuntaan. Pitkällä tähtäimellä näemme, että Norja tarjoaa merkittäviä kasvumahdollisuuksia.

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

LIIKETOIMINTA- YMPÄRISTÖ - Konsolidoituvat markkinat - Rakentamisen ulkoistaminen ammattilaisille - Korjausrakentamisen kasvu - Uudet toimijat markkinoille - Digitaalisuuden merkityksen kasvu asiakaspolussa	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
	Maakohtainen fokus ja maakohtaiset strategiset toimenpiteet	Suomi: Keskitymme markkinajohtajuuden tuoman potentiaalın täyteen hyödyntämiseen ja asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen: laajennamme Onnisen palvelua ja K-Raudoissa keskitymme kauppa-kohtaisen liikeidean jalkauttamiseen. Kehitämme aktiivisesti vapaa-ajan-kaupan monikanavaista liiketoimintaa Norja: Haemme myynnin ja kannattavuuden kasvattamista kehittämällä Bygghälsanin liiketoimintaa Ruotsi: Jatkamme toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Hyödynnämme yrityskauppojen synergiaetuja ja palvelemme kattavasti kolmea asiakassegmenttiämme Baltia ja Valko-Venäjä: Keskitymme kauppaverkoston kasvattamiseen ja uudistamiseen Puola: Kehitämme liiketoimintaa systemaattisesti
	Kolmen erilaisen asiakassegmentin palveleminen niille ominaisten asiakastarpeiden mukaisesti	- Jatkamme digitaalisten kanavien kehitystä asiakassegmenttikohteisesti - Haemme parasta asiakaskokemusta kaikissa kanavissa
	Synergioiden hakeminen	- Haemme aktiivisesti synergioita toimintamaidemme sisällä muun muassa logistiikassa, tukitoiminnoissa sekä toimintamaidemme välillä esimerkiksi hankinnassa, digitaalisissa palveluissa ja konseptikehityksessä - Hyödynnämme yritysostojen integroinnista saatavat synergiaedut
	Orgaaninen kasvu ja kannattavuuden parantaminen	- Jatkamme systemaattisesti kasvua ja kannattavuuden parantamista tukevia toimenpiteitä - Kasvatamme omien merkkien roolia
	Kohdennetut yritysostot	Jatkamme yritysostoja valituilla markkinoilla ja valituissa segmenteissä

Baltiassa ja Puolassa hyvä tuloskehitys

Baltiassa Kesko Senukailla oli erittäin vahva myynnin kehitys, erityisesti Latviassa. Kauppojen uudistus on tuonut hyviä tuloksia ja verkoston ja konseptien kehitykseen on investoitu. Onnisen kehitys Baltiassa on ollut hyvä. Myös OMAN kehitys Valko-Venäjällä on ollut vahvaa myynnin ja tuloksen osalta.

Puolassa Onnisen hyvä tuloskehitys jatkuu, ja olemme vahvistaneet asemiamme Puolan teknisessä tukkukaupassa.

Vuoden 2018 aikana sovimme Baltian konekaupan tytäryhtiön jäljellä olevan osuuden sekä Konekesko Oy:n Suomen maatalouskoneliiketoiminnan myynnistä ja vuoden 2019 aikana toteutimme Suomen maatalouskoneliiketoiminnan myynnin.

Verkkokaupassa voimakas myynnin kasvu

Tavoitteenamme on tarjota jokaisen asiakassegmentin tarpeisiin paras kokonaisuus verkkokaupan, sähköisten palveluiden, ammattitaitoisen myynnin ja kattavan myymäläverkoston tehokkaalla yhteistoiminnalla. Vuoden 2019 aikana kehitimme K-rauta.fi-verkkokaupamme logistiikkaa ja tarjosimme kuluttajille uusia toimitusvaihtoehtoja. Tämä otettiin asiakkaidemme piirissä hyvin vastaan ja Suomessa verkkokaupan myynnissä nähtiin 80 %:n kasvu. Myös Onnisen digitaalisen myynnin kehitys Suomessa on ollut hyvä ja se kasvoi 10 %.

Rakentamisen ja talotekniikan kauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppojen lukumäärät	Kauppojen lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Rauta, Suomi	131	135	1 075,1	1,9
Rautakesko Yrityspalvelu	-	-	255,5	-2,4
Onninen, Suomi	57	56	926,6	3,3
Vapaa-ajankauppa, Suomi	107	109	283,5	-0,2
Suomi yhteensä	295	300	2 540,7	1,7
K-Rauta, Ruotsi	18	18	164,3	-6,3
K-Bygg, Ruotsi	34	-	204,4	-2,3
Onninen, Ruotsi	-	13	99,4	17,7
Bygghälsan, Norja	63	65	485,6	-6,6
Onninen, Norja	18	25	258,1	-5,1
Kesko Senukai, Baltia	42	40	723,1	12,6
Onninen, Baltia	17	15	85,4	10,5
Konekauppa, Baltia	-	-	131,4	-10,4
OMA, Valko-Venäjä	17	17	146,6	14,4
Onninen, Puola	36	36	238,3	-0,8
Muut maat yhteensä	245	229	2 536,5	1,6
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa yhteensä	540	529	5 077,2	1,7

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

Avainlukuja	2019	2018
Liikevaihto, milj. e	4 331,1	4 102,6
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3 984,5	3 728,0
Erikoiskauppa	346,7	374,6
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	142,8	126,8
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	133,3	117,5
Erikoiskauppa	9,5	9,3
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,3	3,1
Rakentamisen ja talotekniikan kauppa ilman erikoiskauppaa	3,3	3,2
Erikoiskauppa	2,7	2,5
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	7,4	7,9
Investoinnit, milj. e	332,7	200,7
Henkilökunta keskimäärin	12 630	11 668

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	222	169
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	298	235
Vuokrakohteet, leasingvelka, milj. €	758	748
Vuokrakohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	1 253	1 169

Markkinat ja markkinaosuudet 2019

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

Rautakauppa

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	3,2 mrd. euroa (-0,6 %), (RaSi ry)	43 % (RaSi ry)	STARK, S-ryhmä, Bauhaus
Ruotsi	4,8 mrd. euroa (+3,0 %), (Bygghandlarna ja Keskon oma arvio)	8 %*	Beijer, XL Bygg, Optimera, Woody, Bauhaus, Bygghandlarna, Bolist
Norja	5,0 mrd. euroa (+1,0 %), (Virke ja Keskon oma arvio)	10 %*	Optimera, Mestergruppen, Coop, Maxbo
Viro	0,6 mrd. euroa (+5,5 %)**	19 %**	Espak, Bauhof
Latvia	0,6 mrd. euroa (+0,9 %)**	17 %**	Depo, Kursi
Liettua	1,1 mrd. euroa (+5,9 %)**	36 %**	Ermitazas, Moki-Vezi, Depo
Valko-Venäjä	1,4 mrd. euroa (+9,1 %)*	11 %*	Mile, Materik, Praktik

* Keskon oma arvio ** K-Senukain valikoima, Keskon oma arvio

Onninen

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Suomi	2,2 mrd. euroa (+1,1 %), (STK, Talteka)	38 % (STK, Talteka)	Dahl, Ahlsell, SLO, Rexel
Ruotsi	2,1 mrd. euroa (+3,1 %), (SEG, sähkötekninen tukkukauppa)	5 % (SEG)	Dahl, Ahlsell, Elektroskandia, Rexel
Norja	1,4 mrd. euroa (+3,0 %), (EFO, sähkötekninen kauppa)	17 % (EFO)	Elektroskandia, Solar, Ahlsell, Berggård Amundsen, Otra
Puola	5,1 mrd. euroa (+3,0 %)*	5 %*	GC Group (BIMs, HTI, Hydrosolar), Grudnik, TIM, Kaczmarek, Alfa Elektro, Grodno
Viro	0,4 mrd. euroa (+8,6 %)*	11 %*	FEB (Ahlsell), W.E.G (Würth), Dahl, Esvika, SLO
Latvia	0,4 mrd. euroa (+11,5 %)*	5 %*	Sanistal, EVA-SAT, Energokompleks, SLO
Liettua	0,6 mrd. euroa (+5,4 %)*	3 %*	Sanistal, Dahlgera, Elektrobalt, SLO

* Keskon oma arvio

Vapaa-ajankauppa, Suomi

Markkina-alue	Markkinan koko ja sen kehitys	Markkinaosuus	Pääkilpailijat
Urheilukauppa	Noin 0,9 mrd. euroa (-0,3 %), (Muoti- ja urheilukauppa ry ja Keskon oma arvio)	Intersport, Budget Sport, The Athlete's Foot ja Kesport 28 %*	XXL, Stadium, hypermarketit ja verkkokaupat
Jalkinekauppa	Noin 0,3 mrd. euroa (-2,6 %), (Muoti- ja urheilukauppa ry ja Keskon oma arvio)	Kookenkä ja Kenkäexpertti 10 %*	Muut erikoisliikkeet, tavaratalot, hypermarketit, urheilukaupat ja verkkokaupat

* Keskon oma arvio



AUTOKAUPAN HAASTAVA VUOSI PIRISTYI LOPPUA KOHTI

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta. Tähän pyrimme kasvattamalla liiketoimintaa yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa sekä vahvistamalla markkina-asemaamme koko autoliiketoiminnan arvoketjussa.



Johan Friman
autokaupan
toimialajohtaja

“

Automarkkinat, autoilu ja liikkuminen ovat jatkuvassa muutoksessa. Strategisen kumppanuutemme maailman suurimman autonvalmistajan, Volkswagen-konsernin kanssa, ja kattavan ja uudistuvan merkki- ja mallivalikoimamme ansiosta olemme olleet jo pitkään markkinajohtaja Suomen autokaupassa. Oman palveluliiketoiminnan, digitaalisten palveluiden ja monikanavaisen asiakaskokemuksen kehittäminen on yhä tärkeämpää, perinteistä autokauppaa unohtamatta.



Markkina vahvistui loppuvuotta kohti

K-Auton markkinaosuus vuonna 2019 Suomessa oli 16,9 % (henkilö- ja pakettiautot) ja se laski alkuvuoden autojen saatavuushaasteiden vuoksi. Kuorma-autoissa markkinaosuus oli 3,1 % (yli 6 tn). Autokaupan markkina jatkui haastavana, mutta vahvistui loppuvuotta kohti. Täyssähköautojen ja ladattavien hybridien kysyntä kasvoi ja muun muassa SEAT Mii electricin ennakkotilausten määrä oli ennätysellinen. Volkswagen Hyötyautot oli Suomen toiseksi eniten rekisteröity pakettiautomerkki. Epävarmuus autoverotuksesta ja autojen käyttövoimaan liittyvä keskustelu aiheuttivat kuluttajamarkkinaan markkinahäiriön. Lisäksi uuden WLTP-päästömittausmenetelmän käyttöönotto syksyllä 2018 vaikutti erityisesti Audin ja Porschen myyntiin vielä vuoden alkupuoliskolla. Uusien autojen myyntiin kotimaassa vaikutti myös vuonna 2019 huomattavasti kasvanut käytettyjen autojen tuonti ulkomailta.

K-Auton vähittäiskauppayhtiön K-Caaran operoima Bentley Suomi aloitti Bentley Motorsin virallisena maahantuojana. Myynti-, huolto- ja jälkimarkkinointipalvelut toimivat uudessa liikkeessä Espoossa.

Yrityskaupat tukevat kannattavaa kasvua

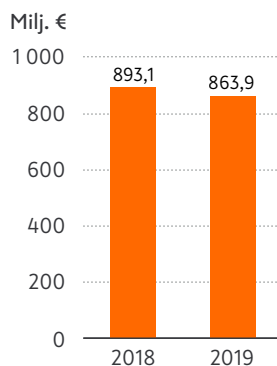
Vuonna 2019 K-Auton vähittäiskauppayhtiö K-Caara toteutti kolme merkittävää yrityskauppaa, jotka vahvistavat jälleenmyyntiverkostoamme. Keväällä toteutimme Huittisten Laatuauton ja LänsiAuton autokauppaliikeytoimintojen ostot ja kesällä Laakkonen-

konsernin Volkswagen-, Audi- ja SEAT-liiketoimintojen oston. Näiden toimintojen integrointi on edennyt hyvin, mikä tukee kannattavaa kasvuamme.

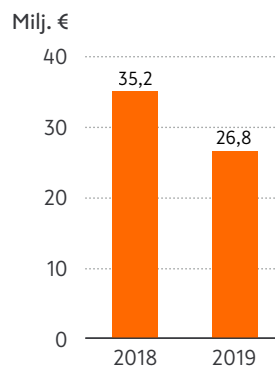
K-Lataus-verkoston laajentaminen jatkui, jo lähes 400 latauspistettä

K-ryhmä haluaa olla autoilun edelläkävijä ja helpottaa asiakkaidensa vastuullisia valintoja myös sähköautoilussa. K-ryhmä jatkoi vuonna 2018 lanseeratun K-Lataus-verkoston rakentamista ja vuoden 2019 lopussa se kattoi jo lähes 270 peruslatauspistettä ja yli 100 pikalatauspistettä lähes 80 K-kaupan yhteydessä. Noin 40 % kaikista Suomen julkisista pikalatauspisteistä on K-Latauspisteitä. Kaikki K-Lataus-verkoston asemilla ladattava sähkö on

Liikevaihto



Liikevoitto*



* Vertailukelpoinen

UUDISTUVA MALLISTO

K-Auton edustamien merkkien uudistuva ja laajeneva mallisto vahvistaa kilpailukykyämme.

Uusina malleina vuonna 2019 markkinoille tulivat:

- Volkswagen T-Cross ja T-Roc R
- Audi A1 citycarver, Audi Q3 ja Audi e-tron
- Porschen 911 4S Cabriolet, 911 S Cabriolet, 911 Speedster, Cayenne Coupé, Cayenne Turbo Coupé, Cayenne E-Hybrid Coupé ja Cayenne Turbo S E-Hybrid Coupé sekä Cayenne Turbo S E-Hybrid
- Volkswagen e-Crafter

KESTÄVÄ KEHITYS

- Kaikki K-Lataus-asemilta ladattava sähkö on uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa
- K-Auto liittyi autoalan Green Deal -ilmastosopimukseen
- K-Auton maahantuomien (Volkswagen, SEAT, Audi ja Porsche) rekisteröityjen henkilöautojen määrä alle 100 g/km CO2-luokassa kasvoi 57 %
- Verkoston jätteiden kierrätysaste yli 99 % – autoliikkeestä päätyy kiertoon kelpaamattomaksi jätteeksi alle 10 kg vuodessa
- K-Caaran Suomen varaosalogistiikka on hiilineutraalia (rahtikumppani)

uusiutuvaa, kotimaista tuulivoimaa. Näistä latauspisteistä ladatulla uusiutuvalla sähköllä on ajettu arviolta 5 miljoonaa kilometriä.

Laajensimme palvelutarjontaaamme

Perinteisen automyyntin ja huoltotoiminnan lisäksi jatkoimme oman palveluliiketoimintamme vahvistamista. Vuonna 2019 lisäsimme palvelutarjontaaamme yksityisleasingin ja nyt tarjoamme leasing-palveluita sekä yksityisille asiakkaille että yrityksille. Jatkamme

myös yhteiskäyttömarkkinan ja sen suomien palvelumahdollisuuksien arviointia jo aikaisemmin aloitetun yhteiskäyttöautopilotin perusteella. Autotoimialan muutos ja liikkumisen eri muotojen mukaantulo edellyttävät toimintamallien, palveluiden ja teknologioiden jatkuvaa kehittämistä.

K-ryhmän autokaupan tavoitteena on myyntin ja kannattavuuden palauttaminen hyvälle tasolle ja edelleen parantaminen. Haastavan markkinatilanteen vuoksi

joutuimme sopeuttamaan kustannuksiamme ja käymään yhteistoimintaneuvottelut syksyn 2019 aikana. Samalla teimme organisaatiomuutoksia, jotta pystymme vastaamaan paremmin yrityskauppojen jälkeiseen tilanteeseen. Näiden tehostamistoimien sekä uudistuvan malliston ja parantuneen saatavuuden myötä uskomme vahvasti tavoitteen saavuttamiseen.

Autokaupan strategisena päämääränä on kasvaa markkinoita nopeammin ja parantaa kannattavuutta

LIIKETOIMINTA- YMPÄRISTÖ • Asiakasdatan hyödyntäminen • Hybridiautot • Täyssähköautot • Yhdistettävyyden ja digitalisaatio • Liikkumisen palvelut	STRATEGINEN TAVOITE >	MITÄ TEEMME
	Liiketoiminnan kasvattaminen yhteistyössä Volkswagen-konsernin kanssa	• Volkswagen-henkilö- ja hyötyautojen, Audin, SEATin, CUPRAn, Porschen, Bentley'n ja MANin markkina-aseman vahvistaminen Suomessa • Täyssähköautojen, ladattavien hybridien, kevythybridien ja kaasuautojen malliston kasvattaminen • Oman jälleenmyyntiverkoston kasvattaminen ja kehittäminen
	Oman palveluliiketoiminnan kasvattaminen	• Yksityis- ja yritysleasing-palveluiden edelleen kehittäminen • K-Lataus-verkoston laajentaminen • Uusien liikkumisen palveluiden lisääminen palveluvalikoimaan
	Paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa	• K-ryhmän asiakasdatan hyödyntäminen • Digitaalisten palveluiden kehittäminen ja tarjonnan lisääminen

Autokauppa

Vuonna 2019 Suomessa ensirekisteröitiin 114 199 henkilöautoa, 14 702 pakettiautoa ja 4 020 kuorma-autoa. Henkilöautomarkkinat laskivat edellisestä vuodesta 5,2 %. Pakettiautomarkkinat laskivat 5,2 % ja kuorma-automarkkinat kasvoivat 3,1 %.

K-Auton maahantuomien henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröinnit olivat yhteensä 21 505 autoa (ei sisällä matkailuautoja). MAN-kuorma-autoja rekisteröitiin 100 kappaletta.

Autokauppa lukuina

Vähittäismyynti ja kauppajen lukumäärät	Kauppojen lukumäärä		Myynti (alv 0 %) (proforma), milj. €	
	2019	2018	2019	Muutos, %
K-Caara	42	13	616,0	-18,2
K-Auto, maahantuonti	-	-	268,0	8,3
AutoCarrera	3	3	48,0	-23,1
Autokauppa yhteensä	45	16	932,0	-12,3

Avainlukuja	2019	2018
Liikevaihto, milj. e	863,9	893,1
Liikevoitto, vertailukelpoinen, milj. e	26,8	35,2
Liikevoitto-%, vertailukelpoinen	3,1	3,9
Sidotun pääoman tuotto, vertailukelpoinen, %, liukuva 12 kk	9,5	20,8
Investoinnit, milj. e	131,3	49,0
Henkilökunta keskimäärin	1 179	835

Kiinteistöt	2019	2018
Omistuskohteet, pääomat, milj. €	53	50
Omistuskohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	47	47
Vuokraohteet, leasingvelka, milj. €	72	6
Vuokraohteet, pinta-ala, 1 000 m ²	98	26

Markkinaosuudet 2019

Autokauppa, Suomi

- K-Auton markkinaosuus 16,9 % (Volkswagen-, Audi-, SEAT-, CUPRA-, Porsche- ja Bentley-henkilöautot sekä Volkswagen-pakettiautot yhteensä, ei sisällä matkailuautoja)
- Volkswagen-henkilöautot 10,5 %
- Audi 3,2 %
- SEAT 2,2 %
- Porsche 0,2 %
- Volkswagen-pakettiautot 23,0 %
- MAN-kuorma-autot 3,1 % (yli 6 t.)

NELJÄ SYYTÄ SJOITTAA KESKOON

Kesko on kasvava ja kannattava pohjoiseurooppalainen vähittäiskauppayhtiö, jonka tavoitteena on pitkäjänteinen kassavirran ja osingonmaksukyvyn vahvistaminen.



Jukka Erlund
talous- ja
rahoitusjohtaja, CFO

“

Asiakaslähtöinen kasvustrategiamme todistetusti toimii, kuten vuoden 2019 ennätystulos osoittaa. Vahva taloudellinen asemamme mahdollistaa jatkossakin investoinnit kasvuun sekä hyvän osingonmaksukyvyn.

1 Kannattavan kasvun strategia ja sen toteutuksen vahvat tulokset

Keskon kasvustrategian keskiössä ovat asiakaslähtöisyys ja laatu. Haemme kannattavaa kasvua fokusoidusti kolmella strategisella alueella: Suomen päivittäistavarakaupassa, Pohjois-Euroopan rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä Suomen autokaupassa. Kasvua haemme sekä orgaanisesti että yritysostoilla. Lähdimme toteuttamaan nykyistä strategiaamme vuonna 2015, mistä lähtien olemme vuosittain kasvattaneet liikevaihtoa keskimäärin 5,4 % ja liikevoittoa keskimäärin 17,2 %. Keskon ydinliiketoimintojen liikevaihto on kasvanut tällä ajanjaksolla 3,1 miljardia euroa, ja olemme investoineet kasvuun 2,4 miljardia euroa sekä myyneet strategian ytimeen kuulumattomia liiketoimintoja noin 1,0 miljardilla eurolla. Kannattavuuden parantamisen perustana ovat toimialojen asiakaslähtöiset kasvustrategiat, kustannustehokkuuden jatkuva parantaminen sekä pääomien tehokas allokointi. Toimimme yhden yhtenäisen K:n alla ja hyödynnämme eri liiketoimintoihin liittyvät synergiat maksimaalisesti.

2 Vahva markkina-asema

Kesko on Pohjois-Euroopan johtavia vähittäiskauppiaita ja suurin toimija Suomessa. Tavoitteenamme on olla eri liiketoiminnoissamme aina kahden suurimman toimijan joukossa skaalahyötyjen saavuttamiseksi. Suomen osuus Keskon liikevaihdosta on noin 78 %, ja yhtiö on Suomen suurin kaupan alan toimija, suurin rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä suurin autokaupassa. Myös ulkomaan toiminnoissa markkinaosuutemme on vahva Ruotsissa, Norjassa, Baltiassa ja Valko-Venäjällä.

3 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 5,4 % vuodessa. Keskon B-osakkeen vuotuinen kokonaistuotto on vuoden 2015 alusta lähtien ollut 21,7 %. Osakasarvon kasvattamisen perustana on onnistuneiden strategisten valintojen tekeminen ja toteuttaminen sekä pääomien tehokas allokointi – näiden seurauksena Keskon vertailukelpoinen sidotun pääoman tuotto vuonna 2019 oli 9,6 %.

4 Vastuullisuus

Teemme pitkäjänteistä ja laaja-alaista vastuullisuustyötä, minkä ansiosta Kesko on mukana maailman arvostetuimmissa kestävä kehityksen indekseissä, kuten Dow Jonesin kestävä kehityksen World- ja Europe-indekseissä, sekä Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -listalla. Keskon ilmastotyön painopisteenä on uusiutuvan energian hankinta ja oma tuotanto sekä energiatehokkuuden lisääminen. Olemme asettaneet tiukat päästötavoitteet (Science Based Targets) toiminnallemme ja toimitusketjullemme. Tarjoamme aktiivisesti myös asiakkaillemme yhä helpompia tapoja oman hiilijalanjäljen pienentämiseen.



Kesko kestävä kehityksen indekseissä

TIETOA SIJOITTAJILLE

Keskon osakkeet on listattu NASDAQ Helsingissä. Osakekanta on jaettu A- ja B-osakesarjoihin. Osakkeiden kaupankäyntitunnukset ovat KESKOA ja KESKOB.

Kesko Oyj:ssä oli joulukuun 2019 lopussa yhteensä 100 019 752 osaketta, joista 31,7 % oli A-osakkeita ja 68,3 % B-osakkeita. Keskon osakepääoma oli 197 282 584 euroa. Joulukuun 2019 lopussa osakkeiden yhteinen markkina-arvo oli 6 114,7 miljoonaa euroa ja se nousi vuoden 2018 lopusta 1 562,0 miljoonaa euroa.

Yhtiöllä oli vuoden 2019 lopussa noin 41 000 osakkeenomistajaa.

Yhtiökokous

Kesko Oyj:n varsinainen yhtiökokous pidetään maanantaina 30.3.2020 klo 13.00 alkaen Helsingin Messukeskuksessa, Rautatieläisenkatu 3, Helsinki (Siiven sisäänkäynti).

Varsinaiseen yhtiökokoukseen osallistuminen edellyttää ennakkoilmoittautumista. Yhtiön osakasluetteloon merkityn osakkeenomistajan, joka haluaa osallistua yhtiökokoukseen,

→ **Lisää tietoa sijoittajille verkkosivuillamme**

→ **Lisätietoja yhtiökokouksesta**

tulee ilmoittautua viimeistään 25.3.2020 klo 16, mihin mennessä ilmoittautumisen on oltava perillä.

Osinko

Hallitus ehdottaa 30.3.2020 pidettävälle varsinaiselle yhtiökokoukselle, että vuodelta 2019 vahvistetun taseen perusteella osinkoa jaetaan 2,52 euroa osaketta kohden. Hallitus ehdottaa osingon maksamista kahdessa erässä. Osingon ensimmäisen erän, 1,28 euroa osakkeelta, maksupäiväksi ehdotetaan 8.4.2020.

Hallitus ehdottaa yhtiökokoukselle, että osakkeenomistajille annettaisiin maksutta kutakin A- ja B-osaketta kohti kolme (3) uutta saman sarjan osaketta (nk. osakesplit 1:4). Jos hallituksen ehdotus hyväksytään, jakautuu osingon toinen erä yhden vanhan ja kolmen uuden osakkeen kesken siten, että kullekin osakkeelle maksetaan 0,31 euroa/osake. Ellei yhtiökokous hyväksy ehdotusta, osingon toisena eränä maksetaan 1,24 euroa/osake.

Keskon sijoittajasuhteet

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



VUODEN 2020 OSAVUOSIKATSAUSTEN JULKISTAMISAJANKOHDAT:

- Tammi-maaliskuun 2020 osavuositarkastus 28.04.2020
- Tammi-kesäkuun 2020 puolivuositarkastus 23.07.2020
- Tammi-syyskuun 2020 osavuositarkastus 29.10.2020