

PAULIG

Vuosikertomus 2025



Sisältö

Paulig – 150 vuotta elämää täynnä makua	3	Hallinnointi	21
150 vuotta elämää täynnä makua	4	Hallinnointi 2025	22
Vuosi 2025 lyhyesti	5	Hallitus	23
Toimitusjohtajan katsaus	7	Johtoryhmä	24
 Liiketoiminta ja strategia – maku kasvun ajurina	 9	 Hallituksen toimintakertomus ja taloudellinen informaatio	 25
Liiketoimintamme	10	Hallituksen toimintakertomus 1.1.–31.12.2025	27
Kaksinkertainen maku kasvun ajurina	10	Konsernin tuloslaskelma	30
Brändit ja tuotteet	11	Konsernin tase	31
Luomme makuja ympäri Eurooppaa	12	Konsernin rahavirtalaskelma	32
Strategiamme	13		
 Vuoden 2025 kohokohdat – liiketoiminnan jatkuva kehitys	 14		
Yrityssostojen integraatiot	15		
Investoinnit	16		
Vastuullisuus	17		
Liiketoiminnan kehityshankkeet	20		

PAULIG – 150 VUOTTA ELÄMÄÄ TÄYNNÄ MAKUA



PAULIG 150

150 vuotta elämää täynnä makua

Vuonna 2026 Paulig juhlii 150 vuotta suosittujen ruokakulttuurien muovaajana. Tämä virstanpylväs on hyvä hetki pysähtyä hetkeksi miettimään poikkeuksellista matkaamme, joka alkoi Helsingissä vuonna 1876. Pienestä kahviyrityksestä on kasvanut kansainvälinen elintarvike- ja juomayhtiö, jonka toiminta perustuu uteliaisuuteen, rohkeuteen ja syvään rakkauteen makuja kohtaan. Se on koti brändeille ja tuotteille, joista on tullut osa jokapäiväistä elämää.

Jo sukupolvien ajan perheomisteinen Paulig on uudistunut jatkuvasti vastatakseen muuttuviin makuihin ja tarpeisiin. Kehityksen taustalla on henkilöstömme vahva panos sekä tiivis yhteistyö asiakkaiden, toimittajien ja kumppaneiden kanssa. Nykyään palvelemme vähittäiskauppaa ja kuluttajia, ammattikokkeja, asiakkaiden omia tuotemerkkejä ja laajempaa elintarviketeollisuutta luomalla aidosti merkityksellisiä ruokakokemuksia laajan maku- asiantuntemuksemme ja vahvan markkina- tuntemuksemme avulla.

Ihmisistä ja maapallosta huolehtiminen on ollut olennainen osa matkaamme jo 150 vuoden ajan, ja vastuullisuus luo perustan liiketoimintamme tulevaisuuden turvaamiselle. 150 vuoden taival tarkoittaa muutakin kuin menneisyyden juhlistamista. Se on lupaus tulevaisuudesta, sitoumus jatkaa arvon, makujen ja inspiraation luomista. Työtämme ohjaa kasvuun keskittyvä ajattelutapa, tinkimätön intohimo makuihin sekä uteliaisuus, joka kannustaa meitä tutkimaan, mitä ruoka voi olla nyt ja tulevaisuudessa. For a life full of flavour!

Vuosi 2025 lyhyesti

LIIKEVAIHTO

1 388,9

 MEUR

LIIKEVOITTO

87,1

 MEUR

TOIMINTAA

13

 MAASSA

- Pohjoismaat 49,1 %
- Manner-Eurooppa 33,4 %
- Iso-Britannia ja Irlanti 10,0 %
- Baltia 6,2 %
- Muut maat 1,4 %

LIIKEVAIHTO LIIKETOIMINTA-ALUEITTAIN

BRÄNDIT

855,3

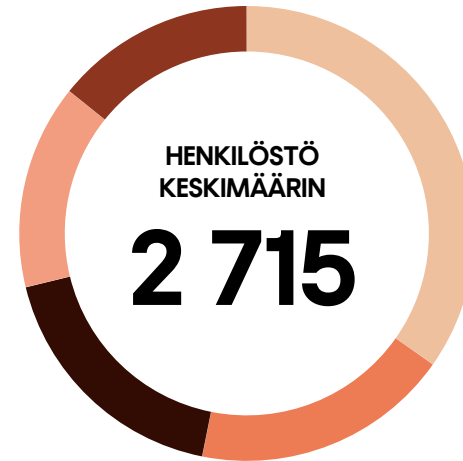
 MEURASIAKKAIDEN
TUOTEMERKIT

532,4

 MEUR

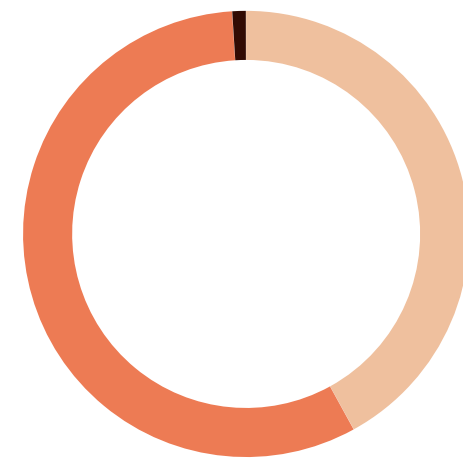


HENKILÖSTÖ MAITTAIN



Belgia 855 Ruotsi 452
Iso-Britannia 444 Suomi 358
Espanja 350

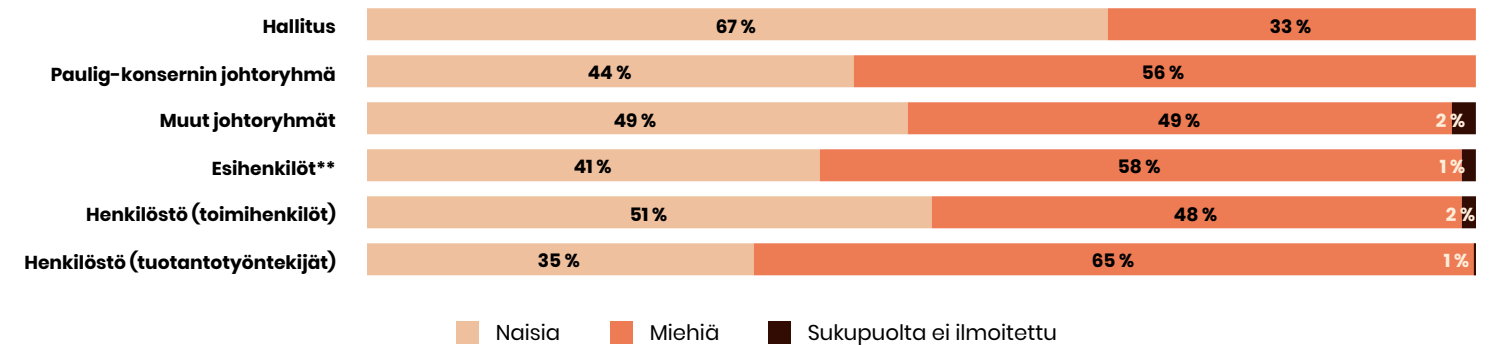
SUKUPUOLIJAKAUMA



Naisia 42 %
Miehiä 57 %
Ei ilmoitettu* 1 %

*Tilanne 31.12.2025

SUKUPUOLIJAKAUMA PAULIG-KONSERNISSA 2025*



*Tilanne 31.12.2025 **Esihenkilöt, joilla on alaisia

Toimitusjohtajan katsaus

Vuosi 2025 oli Pauligille merkittävän kasvun vuosi. Ylsimme kaksinumeroiseen kasvuun, kun liikevaihto kasvoi 16 % ja nousi ensimmäistä kertaa 1,39 miljardiin euroon. Tämä kertoo kategorioidemme ajankohtaisuudesta, brändiemme vahvuudesta ja onnistuneista yritysostoistamme. Vuosi loi myös pohjan Pauligin 150-vuotisjuhlavuodelle vuonna 2026 – virstanpylväälle, joka on osoitus yhtiön kyvystä uudistua jatkuvasti ja vastata muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin.

Vertailukelpoinen käyttökate oli 146,8 miljoonaa euroa ja liikevoitto 88,6 miljoonaa euroa eli 6,4 % liikevaihdosta. Pauligin kannattavuuteen vaikuttivat negatiivisesti ennätyksellisen korkeat raakakahvin hinnat ja kasvaneet toimintakulut. Epävakaassa ja epävarmassa markkinaympäristössä näiden haasteiden hallinta vaati päättäväisyyttä ja vahvaa toteutusta koko organisaatiossa. Haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta etenimme määrätietoisesti pitkän aikavälin kasvustrategiamme toteuttamisessa. Pauligin täyttäessä 150 vuotta katsomme tulevaisuuteen luottavaisesti ja vahvalta pohjalta jatkuvaa kasvua rakentaen. Tavoitteenamme on tulla yhdeksi nopeimmin kasvavista elintarvikealan yrityksistä Euroopassa ja olla vastuullinen edelläkävijä alallamme. Neljä peräkkäistä kasvuvuotta ja vastuullisuustyömme jatkuva edistyminen osoittavat strategisen suuntamme ja kunnianhimmomme tason.

World Foods jatkaa kasvuaan

Paulig palvelee asiakkaita eri puolilla Eurooppaa laajalla ruokakategorioiden valikoimalla. Tähän kuuluu Tex Mex, jossa Pauligilla on johtava asema, aasialainen ruoka, snacks-tuotteet ja mausteet. Vuoden 2025 tulosta vauhditti Brändit-liiketoiminta-alue Santa Maria-, Conimex- ja Paulig-brändien vetämänä. Brändit-liiketoiminta-alueen osuus

liikevaihdosta oli 60 %, mihin vaikutti World Foods -kategorian kasvu. Asiakkaiden tuotemerkit -liiketoiminta-alue, johon kuuluvat asiakkaiden omat tuotemerkit ja teollisuusasiakkaat, muodosti 39 % liikevaihdostamme. Molemmat liiketoiminta-alueet edistivät ruokatrendien tuomista ammatti- ja kotikokkien saataville. Verkkokauppa jatkoi kasvuaan molemmilla liiketoiminta-alueilla, ja sen osuus liikevaihdostamme on nykyään noin 10 %. Kasvupotentiaalia on vielä enemmänkin.

Laajennamme läsnäoloamme eurooppalaisissa keittiöissä

Vuonna 2025 saimme päätökseen Conimexin hankinnan ja jatkoimme Isossa-Britanniassa toimivan Panesar Foodsin integrointia, mikä vahvisti innovaatiotoimintaamme ja mahdollisti useita uusia tuotelanseerauksia. Nämä askeleet lujittivat entisestään asemaamme World Foods -liiketoiminnassa. Kasvavan kansainvälisen toiminnan ja tuotekehityksen laajentamisen myötä Pauligilla on hyvät edellytykset nopeuttaa visionsa toteutumista eri maiden keittiöissä uusin formaatein.



Globaaleja makuja arjen ruoanlaittoon

Visionamme on olla ”The Shaper of Popular Food Culture”. Herätämme tämän henkiin ammentamalla inspiraatiota globaaleista keittiöistä ja skaalaamalla ruokatrendejä, jotka vetoavat sekä ammattilais- että kotikokkeihin. Vuonna 2025 lanseerasimme yli 70 uutta tuotetta, mikä vahvisti sitoutumistamme innovaatioihin ja kuluttajien tarpeisiin vastaamiseen. Uusia innovaatioita olivat muun muassa aasialaiset riisijauhowrapit ja kastikkeet, rapeat maissilastut, pikakahvi, Tex Mex –kastikkeet ja –mausteet sekä ammattikeittiöille tarkoitettu itäisen Välimeren keittiön tuotevalikoima. Lisäksi päivitimme noin 200 nykyistä tuotetta pitääksemme valikoimamme kilpailukykyisenä ja kuluttajien muuttuvien vaatimusten mukaisena. Pääomasijoitushautomon PINCin kautta jatkoimme myös innovatiivisten ja kestävien elintarviketeknologioiden ratkaisujen tutkimista tarjontamme tulevaisuuden turvaamiseksi.

Investointeja kapasiteettiin, laatuun ja tehokkuuteen

Vuonna 2025 aloitimme uuden tortillalinjan rakentamisen Espanjan tehtaallamme. 12 miljoonan euron investointi vahvistaa Pauligin pitkän aikavälin asemaa Tex Mex –tuotteissa ja tukee laadun, tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden parantamista. Teimme myös muita investointeja Tex Mex –toimintoihimme, kuten tehtaisiin Belgiassa, Ruotsissa, Isossa-Britanniassa ja Espanjassa.

Lisäinvestoinneilla päivitettiin paahdamisen, maustamisen, snacking-tuotannon ja automaation ratkaisuja useissa toimipaikoissa. Jatkoimme myös toimitusketjumme tehostamista, automatisointia ja skaalaamista turvataksemme toimintamme tulevaisuuden. Prosessien, järjestelmien, datan ja toimintatapojen harmonisointiin tähtäävä liiketoiminnan muutosohjelmamme saavutti useita



**”KATSOMME TULEVAISUUTEEN
MÄÄRÄTIE TOISESTI JA
VAHVALLA POHJALTA.”**

tärkeitä virstanpylväitä onnistuneiden käyttöönottojen myötä Baltiassa ja Suomessa.

Edistymme ilmastotavoitteissamme

Vastuullisuus on keskeinen osa Pauligin pitkän aikavälin kilpailukykyä. Vuonna 2025 saavutimme ilmastotavoitteemme vähentää omien toimintojemme kasvihuonekaasupäästöjä 38 % vuoden 2018 tasosta.

Vähensimme päästöjä toimitusketjussamme muun muassa siirtymällä biopolttoaineiden käyttöön kaikissa raakakahvin ja mausteiden merikuljetuksissa,

mikä vähentää vuotuisia päästöjä jopa 10 000 tonnia. Belgiassa otimme käyttöön sähkökuorma-autoja ja siirryimme täysin automatisoituun varastoon, joka sijaitsee vain kuuden kilometrin päässä tuotantolaitoksestamme.

Lisäksi Science Based Targets –aloite (SBTi) vahvisti uudelleen Pauligin päivitetty ilmastotavoitteet uusimpien kriteerien, kuten FLAG-ohjeistuksen, mukaisesti. Olemme nyt sitoutuneet vähentämään päästöjä 43 % kaikissa toiminnoissamme ja arvoketjussamme vuoteen 2030 mennessä 1,5 °C:n tavoitteen mukaisesti.

Turvallinen toiminta, turvalliset tuotteet

Turvallisuus on Pauligille ensisijaisen tärkeää, ja sitä ohjaa huolellisuuteen ja vastuunkantoon perustuva kulttuuri. Vuonna 2025 terveydenhoitoa vaativia tapaturmia kuvaava TRCF-lukema parani 36 % ja oli 14,84, mikä on historiamme paras tulos. Tämä kertoo vahvoista jokapäiväisistä turvallisuuskäytännöistämme ja tiimiemme aktiivisesta sitoutumisesta. Myös elintarviketurvallisuus oli keskeinen painopistealue, sillä se varmistaa, että raaka-aineiden hankinta, tuotanto ja valmiit tuotteet täyttävät korkean vaatimustason.

Juhlistamme 150 vuotta makua ja katsomme tulevaisuuteen

Vuonna 2026 Paulig juhlistaa 150-vuotista taivaltaan ruoka- ja juomayhtiönä, joka on ollut mukana muovaamassa arkea, makutottumuksia ja ruokakulttuureja. Vuonna 1876 perustettu yhtiö on kasvanut perheomisteisesta kahviyrityksestä kansainväliseksi, edelleen perheomisteiseksi ruoka- ja juomayhtiöksi, jonka tuotteita on nykyään saatavilla 80 maassa. Tämä virstanpylväs kertoo kyvystämme uudistua jatkuvasti ja tehdä arjesta maukkaampaa.

Lämmin kiitos työntekijöillemme omistautumisesta kuluneen vuoden aikana. Se on jatkuvan kasvumme ja kehittymisemme perusta. Kiitos myös omistajillemme, asiakkaillemme ja kumppaneillemme luottamuksesta ja yhteistyöstä. Jatkamme innolla työtämme ruoan tulevaisuuden ja makujen parissa myös tulevina vuosina.

A handwritten signature in black ink, reading 'R. Ladau'.

Rolf Ladau, toimitusjohtaja, Paulig
Helsinki, maaliskuu 2026

LIIKETOIMINTA JA STRATEGIA – MAKU KASVUN AJURINA

Liiketoimintamme

KAKSINKERTAINEN MAKU KASVUN AJURINA

BRÄNDIT -LIIKETOIMINTA-ALUE

LIKEVAIHTO 855 MEUR

Omien tuotemerkkiemme alla luomme tuotteita ja konsepteja sekä kuluttajille että ammattilaisille.

KANAVAT



Vähittäis-
myynti



Ammattikeittiöt
(Paulig PRO)



Verkko-
kauppa

ASIAKKAIDEN TUOTEMERKIT -LIIKETOIMINTA-ALUE

LIKEVAIHTO 532 MEUR

Palvelemme myös vähittäiskauppaa, out-of-home (OOH) -toimijoita ja alan teollisuuden yrityksiä, joille valmistamme omien tuotemerkkien tuotteita.

KANAVAT



Vähittäis-
myynti



Ammatti-
keittiöt



Teol-
lisuus

Brändit ja tuotteet

Paulig tarjoaa laajan valikoiman pidettyjä ruoka- ja juomabrändejä. Näihin kuuluvat Santa Maria, Paulig, Conimex, Risenta, Poco Loco, Zanuy ja Indi Grand.

Santa Maria

Santa Maria perustettiin Ruotsissa vuonna 1911, ja se on nykyään suosittu brändi monilla markkinoilla ympäri maailmaa. Santa Marian valikoima kattaa Tex Mexin, mausteet, aasialaiset konseptit, naposteltavat ja BBQ-tuotteet. Upeita makuja läheltä ja kaukaa on aina ollut osa Santa Marian brändiä.



Poco Loco

Herkullisten tuotteiden tarjoaminen kuluttajille on Poco Loco -brändin ytimessä. Vaikka brändin juuret ovat Tex Mex -keittiössä, Poco Loco on nykyään paljon muutakin. Se on helpon ja monipuolisen ruoanlaiton ja napostelun brändi – herkullisista Tex Mex -aterioista nopeisiin ja maukkaisiin wrap-leipiin tai herkullisiin välipaloihin.



Paulig

Paulig on kahvin markkinajohtaja Suomessa ja Baltian maissa. Valikoimaan sisältyy paahdettua kahvia, valmiita kahvijuomia, kaakaojuomia sekä suodatin-palveluita. Paulig-kahveille on tunnusomaista laaja merkkituotteiden valikoima, jatkuva tuotekehitys, saumaton laadunvalvonta, koko tuotantoketjun kattava vastuullisuus ja uusien kahvitrendien luominen.



Zanuy

Zanuy on yksi Espanjan rakastetuimmista Tex Mex -brändeistä. Brändi kutsuu sinut ruokamatkalle nauttimaan kaikista autenttisten Meksikon makujen ja trendikkäimpien luomu- ja vege reseptin välillä.



Conimex

Vuodesta 1932 lähtien Conimex on tuonut herkullisia itämaisia makuja Alankomaihin. Vuosien varrella siitä on kasvanut markkinajohtaja, joka tunnetaan laajasta aasialaisten ateriaratkaisujen, katkarapulastujen, keittojen, kastikkeiden ja mausteiden valikoimastaan.



Indi Grand

Panesar Foodsin vuonna 2012 lanseeraaman Indi Grand -tuotemerkin kattavaan ateriatuotevalikoimaan kuuluu autenttisia intialaisia ruoanlaittokastikkeita, chutneyä ja dippejä. Indi Grand tarjoaa kuluttajille autenttisen ja maukkaan ruokailuelämyksen jokaiseen tilaisuuteen ja kaikentasoisille kokeille sopivilla tuotteilla, jotka tuovat eloisat, perinteiset maut laajemman yleisön saataville.



Risenta

Risenta edustaa maukasta, luonnollisesti terveellistä ruokaa, joka antaa energiaa. Tuotteillamme haluamme tukea ihmisten hyvinvointia inspiroimalla useampia ihmisiä syömään terveellisesti.



Luomme makuja ympäri Eurooppaa

Olemme kansainvälinen elintarvike- ja juomayhtiö, jolla on 14 tuotantolaitosta eri puolilla Eurooppaa. Asiantuntemuksemme ja intohimomme avulla muutamme laadukkaat raaka-aineet poikkeukselliseksi mauksi. Tuotteitamme myydään yli 80 maassa ympäri maailman.

TÄÄLLÄ VALMISTAMME ELINTARVIKKEITAMME JA JUOMIAMME

BELGIA

Roeselare: Kolme tortilla-tehdasta ja snacks-tehdas



VIRO

Saue: Mausteseos- ja maustekastiketehtas



SUOMI

Helsinki: Kahvipaahtimo
Porvoo: Kahvipaahtimo



RUOTSI

Möndal: Mausteseostehdas
Landskrona: Tortillatehdas



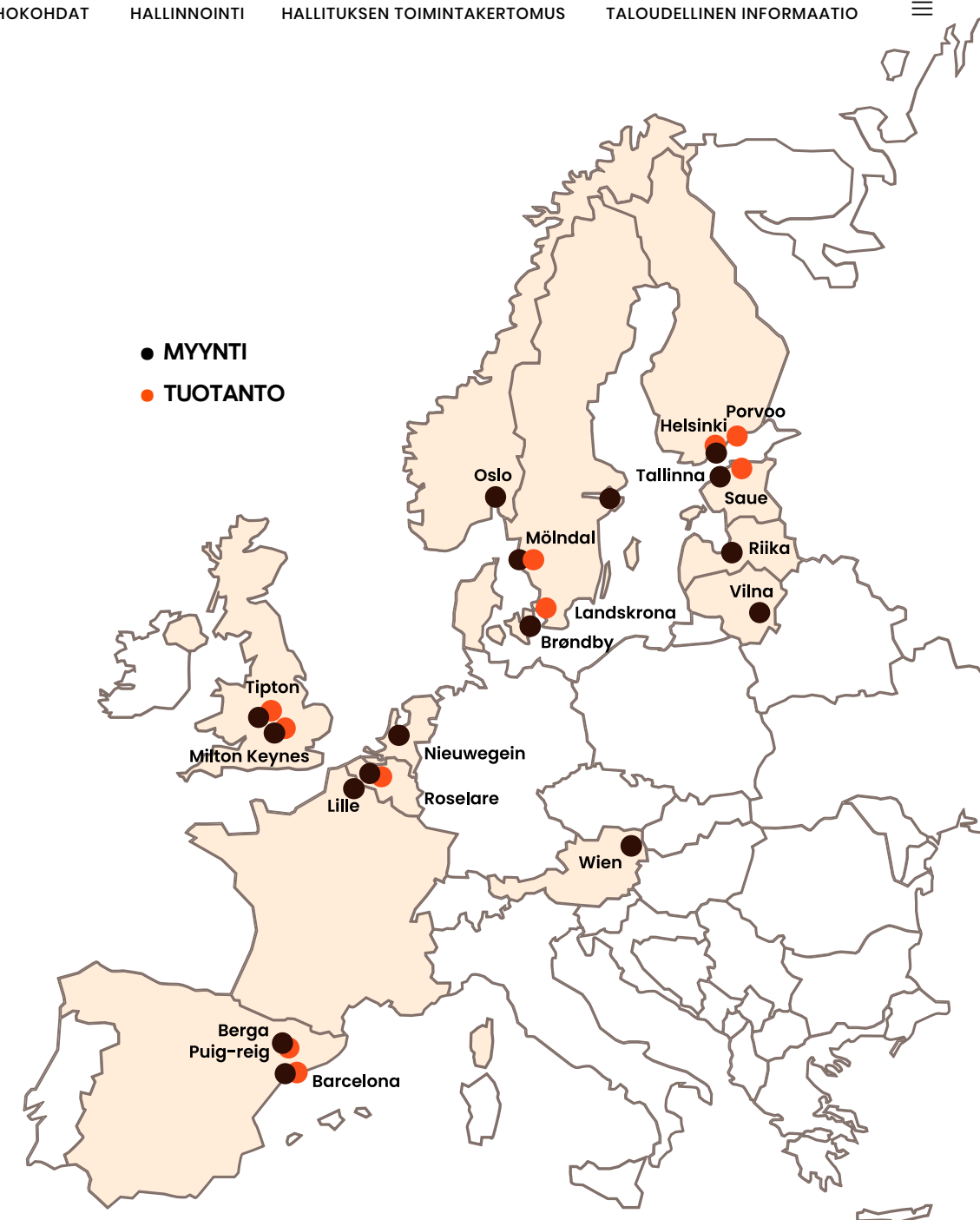
ISO-BRITANNIA

Milton Keynes: Tortillatehdas
Tipton: Kolme maustekastiketehdasta



ESPANJA

Berga: Snacks- ja tortillatehdas
Puig-reig: Popcorn-tehdas



Strategiamme

Tavoitteenamme on tulla yhdeksi Euroopan nopeimmin kasvavista elintarvike- ja juomayhtiöistä ja olla vastuullinen edelläkävijä alallamme.

Visionamme on olla ”The Shaper of Popular Food Culture”. Haluamme tarjota herkullisia ja vaivattomia ruokakonsepteja ja kokemuksia, jotka ovat hyväksi sekä ihmisille että maapallolle. Strategiassamme keskitymme kannattavaan, kestävään kasvuun ja asetamme kuluttajan keskiöön.

Turvallisuus on edelleen tärkein prioriteettimme, ja jatkamme työtämme kohti nollan tapaturman tavoitettamme ja korkeimpien elintarviketurvallisuusstandardien noudattamista. Vastuullisuus on olennainen osa strategiaamme ja liiketoimintaamme. Se ohjaa valintojamme ja näyttää meille suuntaa myös jatkossa.

Keskeisiä prioriteettejamme ovat

- Tex Mex, World Foods ja Snacking kasvun ajureina
- Panesarin ja Conimexin hyödyntäminen World Foods –liiketoiminnan kasvattamisessa sekä Brändit- että Asiakkaiden tuotemerkit –liiketoiminta-alueella
- Keskittyminen toimitusketjun tehostamiseen, automatisointiin ja skaalaamiseen.

Arvomme – **Stay Curious, Strive for Excellence ja Grow Together** – ohjaavat ja tukevat meitä matkalla kohti visiotamme. Näin voimme täyttää lupauksemme: **For a life full of flavour.**

”VISIONamme ON OLLA
THE SHAPER OF POPULAR
FOOD CULTURE.”

VUODEN 2025 KOHOKOHDAT – LIIKETOIMINNAN JATKUVA KEHITYS

Yrityssostojen integraatiot

Panesar Foods

Vuonna 2024 Paulig vahvisti asemaansa World Foods -kategoriassa ostamalla Isossa-Britanniassa toimivan kastikkeiden, salsojen ja mausteiden valmistajan Panesar Foods Ltd:n.

Vuonna 2025 Pauligin organisaation eri osat ja yli 300 Isossa-Britanniassa toimivan Panesar Foodsin työntekijää tekivät tiivistä yhteistyötä yhteisen integraatiohankkeen parissa. Vuoden aikana Panesar Foodsin integrointi Pauligiin eteni; hallintoa yhdenmukaistettiin ja yhteistyö aloitettiin organisaation eri osissa. Pauligin tuotevalikoimaan lisättiin myös uusia World Foods -kastikkeita ja -mausteita. Yhdistetty makuosaamisemme ja innovointikykyämme näkyivät tuotelanseerauksina useilla Euroopan markkinoilla.

Conimex

Paulig saattoi 1. huhtikuuta virallisesti päätökseen Conimexin oston Unileveriltä ja otti brändin täysimääräisesti omistukseensa. Kauppa vahvistaa Pauligin asemaa Aasia-ruokakategoriassa sekä yhtiön läsnäoloa Alankomaissa ja tukee näin Pauligin kasvustrategiaa Euroopassa. Yrityssoston päätökseen saattamista seurasi kuuden kuukauden siirtymäaika, jonka aikana Unilever tuki päivittäistä toimintaa. Tänä aikana Pauligin ja Unileverin yhteinen tiimi valmisteli eriyttämistä ja toteutti brändin ja siihen liittyvien liiketoimintojen siirron.

1. lokakuuta Conimex eriytettiin operatiivisesti Unileveristä ja integroitiin täysin Pauligin järjestelmiin ja prosesseihin. Vuodelle 2026 on laadittu suunnitelma, joka antaa Conimexille vahvan alun osana Pauligia ja tukee kiinnostavien tuotteiden kehittämistä kuluttajillemme.

Investoinnit

Uusi vehnätortillalinja Bergaan

Merkittävä investointi Tex Mex -kategoriassa oli päätös rakentaa uusi vehnätortillalinja Bergan tehtaalle Espanjassa. Investoinnin kokonaisarvo on 12 miljoonaa euroa. Investointi vastaa Tex Mex -tuotteiden kasvavaan maailmanlaajuiseen kysyntään ja vahvistaa alueen strategista merkitystä yhtiölle. Tiloja muokataan parhaillaan tuotanto- ja elintarviketurvallisuusstandardien mukaisiksi. Lisäksi tehtaalle asennetaan uusia aurinkopaneeleja. Uuden tuotantolinjan odotetaan valmistuvan vuoden 2026 loppuun mennessä.



Vuosaaren paahtimon investointi

Vuosaaren paahtimolla jatkui hanke, jossa pakkauslinjoja korvataan kehittyneillä vakuumpakkausratkaisuilla sekä lastausjärjestelmää tuotantolinjan loppupäässä (EOL) uudistetaan. Projekti muodostaa suurimman osuuden 4,5 miljoonan euron paahtimoinvestoinneista vuonna 2025.



Snacking Espanjassa: Turvallisuus, tehokkuus ja automaatio

Snacking-alueella tehtiin useita pienempiä investointeja eri hankkeisiin Bergassa ja Puig-reigissä, mukaan lukien tuotantolinjan loppupään (EOL) automatisointi, turvallisuuden parantaminen, pakkaus koneiden vaihto, pellettilinjojen kuivaajien parannukset, sekä uusien aurinkopaneelien asennus. Yhteensä investointeja kertyi 4,5 miljoonan euron edestä.



Vastuullisuus

EDISTÄMME RUOAN VASTUULLISTA TULEVAISUUTTA

Maanteiltä merelle: Paulig kiihdyttää logistiikan päästöjen vähentämistä

Vuonna 2025 Paulig otti merkittäviä edistysaskelia logistiikkatoimintojensa hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä. Belgiassa otimme käyttöön sähkökuorma-autoja ja keskitetyn varastoinnin vain kuuden kilometrin päässä tuotantolaitoksesta, mikä vähensi kuljetuksen kasvihuonekaasupäästöjä noin 100 tonnia vuodessa. Tämä muutos parantaa toimitustehokkuutta ja tukee Pauligin tavoitetta vähentää arvoketjunsä päästöjä 50 % vuoteen 2030 mennessä.

Vuoden alussa Paulig siirtyi raakakahvin ja mausteiden merirahdissa biopolttoaineisiin, mikä vähentää merirahdin CO₂-päästöjä 40 % ja säästää noin 2 000 tonnia hiilidioksidipäästöissä. Nämä kuljetukset muodostavat noin 80 % Pauligin kokonaistuonnista, joten muutos on tärkeä virstanpylväs yhtiön ilmastostrategiassa.

Positiivinen vaikuttaminen lisääntyi

Uskomme, että systeeminen muutos voidaan saavuttaa vain tekemällä yhteistyötä kumppanien kanssa ja viestimällä avoimesti vastuullisuus-toimistamme ja -haasteistamme. Vuonna 2025 yhteiskuntasuhdetiimimme vahvisti rooliamme ennakoivana ja rakentavana äänenä poliittisen keskustelun kentällä.

Sääntely-ympäristössä nähtiin edelleen nopeaa kehitystä ja muuttuvia säädösehdotuksia, kuten EU:n metsäkatoasetus (EUDR) ja yritys vastuudirektiivi (CSDDD). Tässä haastavassa ja erittäin epävarmassa sääntely-ympäristössä keskityimme erityisesti edistämään elintarvike- ja juomateollisuuden ennakoitavaa ja vastuullisuuskeskeistä toimintaympäristöä.



Luontoon liittyvien riippuvuuksien, vaikutusten ja ongelmakohtien kartoitus

Vuonna 2025 edistimme luontostrategiaamme toteuttamalla kattavan hankkeen, jossa arvioitiin luontoon liittyviä riippuvuuksiamme ja vaikutuksiamme sekä terävöitettiin niitä lieventäviä toimia entisestään. Hankkeessa pyrittiin ensisijaisesti kartoittamaan ekologisia ongelmakohtia maailmanlaajuisessa toimitusketjussamme ja tunnistamaan osa-alueita, joilla toimintamme vaikuttaa luontoon eniten.

Hankkeessa hyödynnettiin tieteeseen perustuvaa, Science Based Targets for Nature (SBTN) -viitekehystä inspiroitunutta menetelmää, jonka avulla hankkeessa mitattiin luonnon monimuotoisuuden kohdistuvia paineita ja kartoitettiin niitä maantieteellisesti keskeisten toiminta-alueiden priorisoimiseksi. Tämä työ loi perustan luontoon liittyvien tavoitteiden asettamiselle sekä strategisten tiekarttojen laatimiselle negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi ja pitkän aikavälin resilienssin vahvistamiseksi.

Ilmastotavoitteidemme vahvistaminen

Vuonna 2025 Paulig tarkisti ilmastotavoitteitaan ja sai niille uuden vahvistuksen osana Science Based Targets -aloitteen (SBTi) pakollista viiden vuoden päivityssykliä. Päivitetyt tavoitteet on asetettu uuden metsiä, maankäyttöä ja maanviljelyä koskevan FLAG (Forest, Land, and Agriculture) -menetelmän mukaisesti, joka kattaa maankäytön muutoksista, maankäytön hallinnasta ja biogeenisistä poistumista aiheutuvat päästöt.

Pauligin tavoitteena on vähentää omien toimintojensa kasvihuonekaasupäästöjä (scope 1 ja 2) 65 %, arvoketjunsä FLAG-päästöjä (scope 3) 37 % ja arvoketjunsä muita kuin FLAG-päästöjä 51 % verrattuna vuoden 2018 tasoon. Nämä toimet vastaavat 43 %:n vähennystä kaikissa päästöluokissa vuoteen 2030 mennessä.

Siirtyessään kohti nettonollapäästöjä Paulig pyrkii vähentämään omien toimintojensa päästöjä sekä arvoketjunsä muita kuin FLAG-päästöjä 90 % vuoteen 2045 mennessä sekä vähentämään FLAG-päästöjä 72 %. Tämä merkitsisi kokonaispäästöjen vähenemistä yhteensä 79 % vuoden 2018 tasoon verrattuna.

Kohti 100-prosenttisesti varmennettua vastuullista hankintaa

Pitkän aikavälin tavoitteemme on selkeä: 100 % riskialueilta hankittavista raaka-aineista tulee olla peräisin riippumattomien kolmansien osapuolten varmentamista vastuullisista lähteistä. Vuonna 2025 etenimme vahvasti kohti tätä tavoitetta ja saavutimme 98 %:sti varmennetun vastuullisen hankinnan kuuden tärkeimmän mausteemme osalta. Vaikka emme täysin saavuttaneet näiden kuuden mausteen 100 %:n tavoitetta, tulos on merkittävä saavutus, kun otetaan huomioon laatuongelmien ja sadon viivästyminen kaltaiset haasteet, jotka rajoittivat varmennettujen vaihtoehtojen saatavuutta.

Tämän kehityksen pohjalta laajennamme ohjelmaa tulevaisuudessa kattamaan useampia raaka-aineita ja alueita. 100 % Pauligin kahvista on ollut peräisin vastuullisiksi varmennetuista lähteistä vuodesta 2018 alkaen.

Toimittajayhteistyön vahvistaminen ihmisoikeusasioissa

Erittäin epävarmasta sääntely-ympäristöstä ja EU:n Omnibus-paketeissa esitetyistä merkittävistä lainsäädännön muutoksista huolimatta olemme yhä vakaasti sitoutuneet kunnioittamaan ihmisoikeuksia. Vuonna 2025 jatkoimme ihmisoikeusvaikutusten arviointia Thaimaan sopimusvalmistajiemme osalta. Näiden arviointien päätavoitteena on saada tietoa todellisista ja mahdollisista haitallisista vaikutuksista, tehdä merkityksellistä yhteistyötä asianomaisten oikeudenhaltijoiden kanssa ja tehdä nopeita analyysejä tunnistettujen vaikutusten juurisyistä.

Arvioinnit vahvistavat toimittajayhteistyötä, kehittävät skaalautuvia malleja tulevia arviointeja varten ja lujittavat kehittyvien ihmisoikeus- ja due diligence -määräysten noudattamista.

TAVOITE 2030

43 %

PIENEMMÄT KASVIHUONE-
KAASUPÄÄSTÖT KOKO ARVOKETJUSSA

Tuotetason läpinäkyvyys tukee vastuullisia valintoja

Vahvistimme kumppanuuttamme vastuullisuustutkimus- ja teknologiayritys HowGoodin kanssa. Yhteistyön tarkoituksena on parantaa tuotevalikoimamme vastuullisuustietojä hyödyntämällä HowGoodin johtavaa elintarvikkeiden vastuullisuustietokantaa ja elinkaariarviointimenetelmää. Tämä investointi dataan ja teknologiaan mahdollistaa sen, että voimme arvioida yli 2 500 valikoimaamme kuuluvan tuotteen vastuullisuusvaikutuksia kahdeksalla keskeisellä mittarilla, mukaan lukien kasvihuonekaasupäästöt, luonnon monimuotoisuus, maaperän terveys ja veden käyttö.

Joulukuussa 2025 toteutimme hankkeen, joka liittyi vastuullisuusvaikutuksia koskevien tietojen jakamiseen yhtiön ulkopuolelle. Työ aloitettiin Pauligin ydintuotteista eli keskeisten markkinoiden Tex Mex -ateriatuotteista, joiden tiedot ovat valmiita julkaistaviksi vuoden 2026 alussa. Tämä on tärkeä askel kohti läpinäkyvämpää viestintää ja auttaa kuluttajia tekemään vastuullisempia valintoja. Vuonna 2026 laajennamme tietojen julkistamista uusiin tuotekategorioihin ja markkinoihin, mikä vahvistaa sitoutumistamme vastuullisten tuotteiden tarjoamiseen ja edistää positiivista vaikutusta koko arvoketjussa.

Uudet tuote- lanseeraukset

Vuonna 2025 lanseerasimme yli 70 uutta tuotetta, mikä vahvisti sitoutumistamme innovaatioihin ja kuluttajien tarpeisiin vastaamiseen.



PAULIG INSTANT -TUOTESARJA

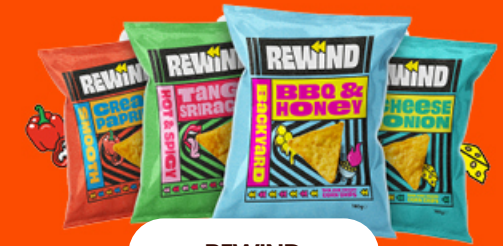
New York, Sydney ja Parisien

Paulig laajensi täysin uuteen kahvisegmenttiin esittelemällä kiinnostavan pikakahviperheen menestyksekkään kaupunkikahvikonseptin alla.



Crunchy & Cheesy -tortillalastut ja Cheesy Taco Spice Mix

Nämä tuotteet tarjoavat juuston ystäville uuden herkullisen makuelämyksen, joka sopii täydellisesti osaksi Tex Mex -aterioita.



REWIND

Snacking-kategorian haastaja

Neljä jännittävää makua, joissa on moderni nostalgian vivahde: Creamy Paprika, BBQ & Honey, Tangy Sriracha sekä Cheese & Onion.



AMMATTIKEITTIÖT

Avaimet itäisen Välimeren makumaailmaan

Avaimet itäisen Välimeren makumaailmaan –työkalupakkimme foodservice-alalle tekee itäisen Välimeren ruokakulttuurin ihanien makujen hyödyntämisestä helppoa jokaiselle kokille.



SANTA MARIA ASIAN TACOS

Asian Wrap Rice Flour, Hot Kimchi Style ja Sweet Korean BBQ -kastikkeet

Uutuustuotteet tekevät aasialaisen ruoan valmistamisesta yhtä helppoa ja hauskaa kuin tacoillallisen valmistamisesta.



SANTA MARIA INDIAN

Tikka Masala, Butter Chicken ja Korma

Uudet tuotteet yhdistävät aromikkaan kuiva-mausteseoksen ja täyteläisen kastikkeen yhteen purkkiin tehden aidon intialaisen makuelämyksen valmistamisesta kotona helpompaa ja nopeampaa kuin koskaan ennen.

Liiketoiminnan kehityshankkeet

Pauligin tehostamisohjelma

Vuosi 2025 oli viimeinen vuosi kolmivuotisessa tehostamisohjelmassa, jonka tavoitteena oli parantaa Pauligin toiminnan kokonais-kannattavuutta ja tehokkuutta. Ohjelma koostuu useista osa-alueista, jotka keskittyvät tehokkuustekijöihin, kaupallisen tehokkuuden optimointiin, hankintaan, valikoimamme kannattavuuden parantamiseen ja nettokäyttöpääoman optimointiin.

Vuonna 2025 merkittävimmät säästöt saavutettiin sekä suorassa että epäsuorassa hankinnassa logistiikan ja pakkausten kautta. Asiakashallinta-mallin kehittäminen jatkui, ja siinä keskityttiin kaupallisiin ehtoihin ja kampanjoiden hallintaan. Tämä näkyi myös nettokäyttöpääoman suotuisana kehityksenä.

Pauligin liiketoiminnan muutosohjelma

Pauligin liiketoiminnan muutosohjelma on monivuotinen hanke, joka yhdenmukaistaa koko Paulig-konsernin prosesseja, järjestelmiä, dataa ja työskentelytapoja.

Vuonna 2025 ohjelmassa saavutettiin useita tärkeitä virstanpylväitä onnistuneiden käyttöönottojen myötä Baltiassa ja Suomessa. Baltiassa uusi toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) tuki talousprosessien yhdenmukaistamista yhdessä ostolaskujen käsittelyn ja yhtenäisen verkkolaskutuksen kanssa.

Suomessa saatiin päätökseen tähän mennessä laajin käyttöönotto, johon kuuluivat uuteen toiminnanohjausjärjestelmään siirtyminen, tuotantojärjestelmien uudelleenyhdistäminen ja integroidun suunnitteluratkaisun käyttöönotto, mikä vahvisti kokonaisvaltaista suunnittelua ja operatiivista vakautta. Lisäksi Baltiassa otettiin käyttöön uusi jakelijatoimintamalli, joka tukee entistä yhtenäisempää järjestelmäkokonaisuutta.

Seuraavan vaiheen valmistelut jatkuivat, ja vuoden 2026 käyttöönottoja varten tehtiin suunnittelu- ja valmiustoimia. Näin vahvistettiin edelleen Pauligin toimintakyvyn perustaa kasvulle ja toiminnan tehokkuudelle.

Digitalisaatio

Digitalisaatio oli vuonna 2025 edelleen keskeinen Pauligin strategian mahdollistava tekijä, joka tuki kasvua, toiminnan tehokkuutta ja parempaa työntekijäkokemusta. Vahvan pohjatyön jälkeen vuosi merkitsi selkeää siirtymistä toteutusvaiheeseen, jossa keskityttiin digitaalisen perustan vahvistamiseen, digitaalisen työpaikan ja tietoon perustuvan päätöksenteon parantamiseen sekä uusien työskentelytapojen mahdollistamiseen eri toiminnoissa ja arvoketjussa.

Vuonna 2025 Paulig edisti digitaalisia ydin-hankkeitaan, vahvisti dataan ja tietoon liittyviä valmiuksiaan ja skaalasi valikoituja tekoäly-pohjaisia ratkaisuja vastuullisesti ja arvolähtöisesti. Teknologian lisäksi jatkettiin investointeja työntekijöiden valmiuksiin, hallintoon ja yhteis-työmalleihin sen varmistamiseksi, että digitalisaatio tuottaa kestäviä liiketoiminta-vaikutuksia ja pysyy tiukasti linjassa Pauligin pitkän aikavälin painopistealueiden kanssa.

Osaamisen kehittämisohjelma

Vuonna 2025 lanseerasimme Paulig Academyn, joka kokoaa kaikki oppimiseen ja kehittymiseen liittyvän yhteen paikkaan. Academyn avulla kaikille työntekijöille tarjotaan ohjelmia, kuratoituja koulutuksia ja resursseja, jotka tukevat sekä henkilökohtaista että ammatillista kasvua. Tämä hanke tukee jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja urakehitystä kaikissa rooleissa, mukaan lukien tehtävät, joissa ei ole perinteistä toimistopohjaista oppimisympäristöä.

Tärkeimpiin hankkeisiin kuului Leadership Academy –ohjelman lanseeraus. Ohjelma tarjoaa jäsenneltyjä koulutuksia niin uusille, kokeneille kuin ylimmillekin johtajille valmennus- ja mentorointi-hankkeiden tuella.

HALLINNOINTI

Hallinnointi 2025

Paulig-konsernin emoyhtiö Paulig Oy on suomalainen perheomisteinen yritys, joka toimii Suomen lainsäädännön mukaan. Corporate governance perustuu yhtiöjärjestykseen, osakeyhtiölakiin, sovellettaviin normeihin ja standardeihin, eettisiin ohjeisiin sekä muihin ohjeisiin ja toimintatapoihin. Lisäksi Paulig-konserni noudattaa soveltuvien osin pörssiyhtiöille ja perheyriyksille laadittuja suosituksia.

Yhtiökokous

Paulig-konsernin korkein päättävä elin on emoyhtiön yhtiökokous. Yhtiökokouksessa käsitellään lain ja yhtiöjärjestyksen mukaiset asiat, kuten tilinpäätöksen vahvistaminen, osingonjakopäätös sekä hallituksen ja tilintarkastajan valinta ja heidän palkkionsa.

Hallitus

HALLITUKSEN MUODOSTAMINEN JA TEHTÄVÄT

Paulig Oy:n yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokous valitsee vuosittain vähintään neljä ja korkeintaan kahdeksan hallituksen jäsentä. Osakeyhtiölain mukaan hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan tarkoituksenmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa myös siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on järjestetty asianmukaisesti. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös konsernin strategian ja vuotuisen liiketoimintasuunnitelman vahvistaminen sekä yritysostoista ja strategisista investoinneista päättäminen. Hallitus valvoo konsernin tuloskehitystä ja taloudellista asemaa.

Hallitus valitsee toimitusjohtajan ja konsernijohtajan sekä hyväksyy konsernin johdon jäsenet. Hallitus päättää konsernin johdon

palkitsemisesta. Hallitus arvioi säännöllisesti omaa toimintaansa sekä yhteistyötä johdon kanssa.

KOKOUKSET

Hallitus kokoontui vuoden 2025 aikana kahdeksan kertaa. Hallitus käsittelee tilinpäätöksen maaliskuussa ja vahvistaa konsernin strategian kesäkuussa sekä päättää seuraavan vuoden liiketoiminta-suunnitelmasta ja taloussuunnitelmista joulukuussa.

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA

Hallituksen puheenjohtajan valitsee yhtiökokous. Puheenjohtajan tehtävänä on johtaa hallitustyötä, kutsua hallitus koolle sekä valmistella hallituksen kokoukset yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hallituksen puheenjohtaja on toimitusjohtajan keskustelukumppani, joka pitää itsensä aktiivisesti ajan tasalla yhtiön ja liiketoimintaympäristön tapahtumista. Puheenjohtaja vastaa yhdessä toimitusjohtajan kanssa siitä, että hallituksen kokouskutsu, esityslista sekä tarvittava materiaali toimitetaan hallituksen jäsenille sopimuksen mukaan ennen kokousta.

HALLITUKSEN VALIOKUNNAT

Hallituksen jäsenet päättävät valiokuntien ja niiden jäsenten nimeämisestä. Valiokunnat valmistelevat asioita hallituksen päätettäväksi. Paulig Oy:n hallitus on nimennyt HR- ja turvallisuus-valiokunnan, tarkastusvaliokunnan ja PINC-investointikomitean.

TOIMITUSJOHTAJA JA KONSERNIN JOHTORYHMÄ

Paulig Oy:n hallitus nimittää toimitusjohtajan, joka toimii myös konsernijohtajana. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juokseva hallintoa hallituksen ohjeiden mukaan sekä vastata siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty..

Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle ja pitää hallituksen ajan tasalla yhtiön liiketoimintaympäristöön sekä taloudelliseen tilanteeseen ja kehitykseen liittyvistä asioista. Konsernin johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, joka toimii johtoryhmän puheenjohtajana, liiketoiminta-

alueiden johtajat sekä liiketoimintojen johtajat. Yhdessä johtoryhmän kanssa toimitusjohtaja valmistelee ja toteuttaa strategian sekä johtaa operatiivista toimintaa. Johtoryhmä koordinoi myös konsernin erilaisia toimintoja ja varmistaa toiminnan tehokkuuden konsernitasolla.

RISKIENHALLINTA

Paulig-konsernin yleiset riskienhallinnan periaatteet on määritelty riskienhallintapolitiikassa, jonka Paulig Oy:n hallitus on hyväksynyt. Poliitiikassa määriteltyjen periaatteiden mukaan riskejä on tunnistettava, arvioitava ja käsiteltävä järjestelmällisesti. Tarkoituksena on saavuttaa strategiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä turvata toiminnan jatkuvuus.

TILINTARKASTUS

Yhtiökokous valitsee tilintarkastajan. Tilintarkastajan tehtävänä on tarkastaa yhtiön tilinpäätös ja hallinto sekä arvioida sisäisten valvonta-toimien tehokkuutta ja lainsäädännön noudattamista lakisääteisten vaatimusten ja vakiintuneiden tilintarkastusstandardien mukaisesti.

KONSERNIN EETTISET PERIAATTEET

Paulig-konsernin eettisten periaatteiden tavoitteena on edistää vastuullista yrittäjyyttä ja kestävää kehitystä sekä tukea päätöksentekoa. Eettiset periaatteet perustuvat vahvoihin yhteisiin arvoihin ja ohjaavat konsernin työntekijöiden yhteistyötä kollegoiden, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja muiden kumppaneiden kanssa.

Hallitus



Jukka Moisio

s. 1961

KTM, MBA

Hallituksen puheenjohtaja
vuodesta 2020

Hallituksen jäsen vuodesta 2019



Mathias Bergman

s. 1956

FT

Hallituksen varapuheenjohtaja
vuodesta 2025

Hallituksen jäsen vuodesta 2020



Arancha Cordero

s. 1970

KTM, OTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2024



Jessica Jungell-Michelsson

s. 1986

KTM, FT kestävyystieteet

Hallituksen jäsen vuodesta 2025



Anna Paulig

s. 1994

KTM

Hallituksen tarkkailijajäsen
vuodesta 2024



Petra Teräsaho

s. 1966

KTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2020



Rob Versloot

s. 1967

KTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2024



Christina Wergens

s. 1969

KTM

Hallituksen jäsen vuodesta 2020



Sarah Tähkälä

s. 1969

OTK, VT

Hallituksen jäsen vuodesta 2019

Johtoryhmä



Rolf Ladau

CEO
s. 1967

Konsernin palveluksessa vuodesta 2018



Dennis Andersen

SVP, People & Culture
s. 1973

Konsernin palveluksessa vuodesta 2025



Noel Clarke

SVP, Customer Brands
s. 1978

Konsernin palveluksessa vuodesta 2025



Lenita Ingelin

SVP, Branded Business Area
s. 1967

Konsernin palveluksessa vuodesta 2013



Kaisa Lipponen

SVP, Sustainability, HSE & Communications
s. 1980

Konsernin palveluksessa vuodesta 2019



Thomas Panteli

SVP, Supply Chain & Sourcing
s. 1970

Konsernin palveluksessa vuodesta 2019



Mariell Toiger

CMO
s. 1987

Konsernin palveluksessa vuodesta 2015



Kati Nurminen

CMO (Acting) 1.7.2025–31.1.2026
s. 1975

Konsernin palveluksessa vuodesta 2024



Sarah Tähkälä

SVP, Legal
s. 1969

Konsernin palveluksessa vuodesta 2010



Juha Väre

CFO
s. 1970

Konsernin palveluksessa vuodesta 2019

HALLITUKSEN TOIMINTAKERTOMUS JA TALOUDELLINEN INFORMAATIO



Sisältö

Hallituksen toimintakertomus 1.1.–31.12.2025	27
Taloudellinen informaatio	30
Konsernin tuloslaskelma	30
Konsernin tase	31
Konsernin rahavirtalaskelma	32

Hallituksen toimintakertomus 1.1.–31.12.2025

Paulig-konsernin liikevaihto vuonna 2025 oli 1 388,9 miljoonaa euroa (1 198,9). Kasvua edellisvuodesta oli 15,8 prosenttia. Konsernin liikevoitto oli 87,1 miljoonaa euroa (77,6) ja liikevoitto suhteessa liikevaihtoon 6,3 prosenttia (6,5). Paulig-konsernissa oli vuoden aikana keskimäärin 2 715 työntekijää (2 374).

Muutokset konsernirakenteessa tilikauden aikana

Vuoden 2025 aikana konsernissa toteutettiin seuraava muutos:

- Paulig Foods Oy lakkautettiin.

Liikevaihto

Paulig-konsernin liikevaihto vuonna 2025 oli 1 388,9 miljoonaa euroa (1 198,9). Kasvua edellisvuodesta oli 15,8 prosenttia. Kasvun ajureina olivat pääasiassa raakakahvin korkea hinta, asiakashintojen korotukset, Brändit-liiketoiminta-alueen volyymin kasvu sekä konserniin loppuvuodesta 2024 hankitun Panesar Foodsin täyden toimintavuoden vaikutus ja huhtikuussa 2025 päätökseen saadun Conimex-brändin yrityskaupan vaikutus (huhtikuu-joulukuu).

Paulig-konsernin 1 388,9 miljoonan euron liikevaihdosta 49 prosenttia tuli Pohjoismaista, 33 prosenttia Manner-Euroopasta, 10 prosenttia Isosta-Britanniasta ja Irlannista, 6 prosenttia Baltiasta ja 1 prosentti muista maista. Ulkoisesta liikevaihdosta 62 prosenttia tuli Brändit-liiketoiminta-alueelta, 38 prosenttia Asiakkaiden tuotemerkit -liiketoiminta-alueelta ja 0 prosenttia muualta.

Tilikauden tulos

Konsernin liikevoitto oli 87,1 miljoonaa euroa (77,6) ja liikevoittoprosentti 6,3 (6,5).

Konsernin tilikauden tulos oli 55,1 miljoonaa euroa (65,8). Poistot ja arvonalentumiset olivat yhteensä 51,2 miljoonaa euroa (45,4). Rahoitustuotot ja kulut olivat yhteensä -13,9 miljoonaa euroa (8,6).

Raaka-aineiden hinnat raakakahvia ja pakkausmateriaaleja lukuun ottamatta laskivat jonkin verran vuoden aikana. Henkilöstökulut kasvoivat palkkainflaation sekä Panesar Foodsin täyden toimintavuoden vaikutuksen vuoksi.

Rahoitustilanne

Konsernin rahoitustilanne säilyi hyvänä koko tilikauden ajan. Liiketoiminnan rahavirta oli 111,7 miljoonaa euroa (89,9). Konsernin vakavaraisuus säilyi tilikaudella hyvänä.

Investoinnit

Tilikauden aikana tehtydt investoinnit olivat yhteensä 88,3 miljoonaa euroa (107,0). Merkittävin investointi liittyi Conimex-brändin ostoon. Conimex on markkinajohtaja Alankomaissa, ja se tunnetaan erityisesti laajasta Aasia-tuotevalikoimasta, kuten katkarapuspipseistä, keitoista, kastikkeista ja mausteista.

Muut merkittävät operatiiviset investoinnit liittyivät uuden tortillalinjan asennukseen Espanjassa, Vuosaaren kahvipaahdmon suuren kapasiteetin vakuumpakkauslinjojen ja lavaamon uudistamiseen, liiketoiminnan muutosohjelmaan, asiakkuudenhallintajärjestelmään, sisäisen maustekapasiteetin parantamiseen ja automatisointiin sekä Tex Mex -tuotannon tehokkuuden parantamiseen.

LIKEVAIHTO (MILJ. EUROA)

	2025	2024	MUUTOS
Brändit	855,3	710,0	20,5 %
Asiakkaiden tuotemerkit	532,4	482,2	10,4 %
Muut	1,3	6,7	-80,8 %
Yhteensä	1 388,9	1 198,9	15,8 %

PAULIG-KONSERNIN TALOUDELLISTA ASEMAA JA TULOSTA KUVAAVAT TUNNUSLUVUT

	2025	2024	2023
Liikevaihto, milj. euroa	1 388,9	1 198,9	1 167,6
Liiketoiminnan muut tuotot, milj. euroa	3,0	1,7	2,6
Osuus osakkuusyhtiöiden tuloksesta, milj. euroa	0,0	0,0	0,0
Liikevoitto, milj. euroa	87,1	77,6	90,1
Liikevoitto, % liikevaihdosta	6,3	6,5	7,7
Liikevoitto ennen poistoja ja arvonalentumisia, milj. euroa	138,4	123,0	132,4
Tilikauden tulos, milj. euroa	55,1	65,8	89,1
Oma pääoma, milj. euroa	666,3	600,2	583,2
Oman pääoman tuotto, %	8,7	11,1	13,7
Omavaraisuusaste, %	61,3	59,1	61,3
Likvidit varat, milj. euroa	51,3	60,5	51,4
Korolliset velat, milj. euroa	95,1	100,5	94,4
Korolliset velat ilman leasingvelkoja, milj. euroa	0,1	0,9	1,1
Investoinnit tilikaudella, milj. euroa	88,3	107,0	39,6

Riskienhallinta

Paulig-konserni soveltaa järjestelmällistä riskienhallinnan viitekehystä, joka perustuu hallituksen hyväksymään konsernin riskipoliitiikkaan. Hallitus on viime kädessä vastuussa riskien valvonnasta tarkastus- valiokunnan tukemana. Riskienhallinta on olennainen osa koko konsernin päätöksentekoa ja linjassa strategisten prioriteettien kanssa.

Strategisia riskejä syntyy kuluttajakäyttäytymisen muutoksista, kilpailudynamiikasta, makrotalouden epävarmuudesta sekä geopolittisista kehityskuluista, jotka voivat häiritä markkinoita ja toimitusketjuja. Tämänhetkinen geopolittinen tilanne on nostanut riskiä siitä, että Ukrainan sota saattaa eskaloitua Pauligin päämarkkina-alueille, kuten Pohjoismaihin ja Baltiaan. Ilmastonmuutos ja vastuullisuusriskit vaikuttavat myös hankintaan ja tuotantoon.

Rahoitusriskit liittyvät pääasiassa hyödykkeiden hintojen vaihteluun, valuuttojen ja korkojen vaihteluun, vastapuolen luottoriskeihin ja likviditeettiin. Näitä riskejä hallitaan konsernitason riskienhallinta-käytäntöjen mukaisesti, joihin sisältyvät myös riskeiltä suojautuminen ja luottoriskien arviointi. Merkittävin riski on Yhdysvaltain dollariin liittyvä valuutariski dollarimääräisissä raaka-aineostoissa.

Operatiiviset riskit liittyvät toimitusketjuun, hankintaan, tuotantoon ja IT-ratkaisuihin. Toimittajiin liittyvien riskien arviointi, järjestelmälliset hankintaprosessit sekä vahvat kyberturvallisuus- ja tietosuojatoimet tukevat tuotantoa ja liiketoiminnan jatkuvuutta.

Vahinkoriskeihin kuuluvat melko epätodennäköiset mutta voimakkaasti vaikuttavat tapahtumat, kuten luonnonkatastrofit tai suuronnettomuudet. Vakuutusturvalla rajoitetaan omaisuusvahinkojen, liiketoiminnan keskeytymisen ja tuotevastuuriskien taloudellisia vaikutuksia.

Henkilöstö

Paulig-konsernin keskimääräinen henkilöstömäärä oli 2 715 työntekijää, ja se kasvoi edellisvuodesta 341 henkilöllä. Konsernin keskimäärin 2 715 työntekijästä suurin osa työskenteli Belgiassa (31 prosenttia), Ruotsissa (17 prosenttia), Isossa-Britanniassa (16 prosenttia) ja Suomessa (13 prosenttia). Keskimääräisen henkilöstömäärän kasvu liittyy pääasiassa ostetun Panesar Foods Limitedin täyden toimintavuoden vaikutukseen Isossa-Britanniassa.

HENKILÖSTÖ

	2025	2024	2023
Henkilöstö keskimäärin	2 715,0	2 374,0	2 209,0
Henkilöstökulut, milj. euroa	198,8	170,5	162,6

Innovaatio ja tuotekehitys

Vuonna 2025 Paulig lanseerasi yli 70 uutta tuotetta, mikä vahvisti sitoutumista innovaatioihin ja kuluttajien tarpeiden täyttämiseen. Kohokohtia olivat muun muassa ensimmäinen Nutri-Score B -vehnätortilla Poco Loco -tuotemerkin alla, uudelleenlanseerattu ammattikeittiöille tarkoitettu tortillavalikoima sekä Santa Maria Asian Tacos -konsepti. Laajensimme Tortilla Rolls -tuoteperhettä Spicy Rolls- ja Corn Taquitos -tuotteilla, lanseerasimme uusia snacks-konsepteja, kuten joulukuusen muotoiset tortillalastut ja kikhernemikropelletit, ja saimme valmiiksi Santa Maria Giant Tortilla Chip -tuotteen. Kahvi-innovaatioita olivat Juhla Moka vivahteikkaat vaaleapaahdot Sävy ja Sarastus, laajentumisemme pikakahvimarkkinoille kolmella uudella kaupunki-kahvituotteella sekä Gateaun omalla tuotemerkillä myytävät uudet tuotteet.

Lisäksi vahvistimme kastike- ja maustevalikoimaamme innovaatioilla, joihin sisältyivät Eastern Mediterranean -tuotteiden toinen vaihe, uusi ammattikeittiöille tarkoitettu ruokakonsepti sekä ainesosien tekniset uudistukset kansainvälisen myynnin vaatimusten täyttämiseksi. Pakkausinnovaatioissa keskityttiin vastuullisuuteen ja tehokkuuteen, kuten paperipohjaisiin mausteseospusseihin, joissa on vähemmän muovia, optimoituihin laminaatteihin korkean kapasiteetin tuotanto-linjoilla sekä kahvipakkausten kierrätettävyyteen. Näiden toimien avulla varmistamme, että valikoimamme pysyy kilpailukykyisenä ja kuluttajien muuttuvien vaatimusten mukaisena.

Pauligin pääomasijoitushautomo PINC sijoittaa varhaisessa vaiheessa oleviin startup-yrityksiin tavoitteenaan tukea innovaatioita, jotka mahdollistavat ruoan kestävämmän tulevaisuuden. Vuonna 2025 PINC lisäsi sijoitussalkkuunsa viisi uutta startup-yritystä. Näitä olivat Scindo, joka kehittää tekoälyalustaa uuden sukupolven biopohjaisten ainesosien entsyymien löytämiseen ja kehittämiseen kestäväen raaka-aine-tuotannon edistämiseksi; BlueRedGold, joka kehittää tekoälyohjattua

automaatiota sahramin tuotannon mullistamiseksi; agtech-yritys Rainbow Crops, jonka tekoälypohjainen teknologia auttaa kehittämään ilmastokestäviä ja tuottavia viljelykasvilajikkeita edistyksellisen genomin muokkauksen ja tarkan kasvinjalostuksen avulla; Elaniti, joka edistää maaperän mikrobikoostumuksen määrittämistä maaperän terveyden parantamiseksi; ja Glenntex, joka vähentää ensiömuovin kulutusta älykkäämmän materiaalien suunnittelun avulla edistääkseen vastuullisempia pakkausinnovaatioita.

Vastuullisuus

Vuonna 2025 Paulig jatkoi strategisten vastuullisuuskäytäntöjensä skaalaamista Pauligin vastuullisuusohjelman 2030 mukaisesti. Pauligin pitkän aikavälin tavoitteet keskittyvät kolmeen osa-alueeseen: tuotteisiin, jotka edistävät ihmisten ja maapallon terveyttä sekä hyvinvointia, ilmasto- ja luontotoimiin sekä oikeudenmukaiseen ja osallistavaan toimintatapaan. Säätelyyn liittyvän epävarmuuden jatkumisesta huolimatta Paulig edisti ennakoivasti pitkän aikavälin vastuullisuus-tavoitteidensa mukaisia keskeisiä hankkeita ja valmistautui samalla muuttuvien vastuullisuusvaatimusten noudattamiseen kaikilla markkina-alueilla. Jatkoimme aktiivista kestäväen kehityksen edistämistyötä ja teimme yhteistyötä alan muiden toimijoiden sekä päättäjien kanssa nopeuttaaksemme systeemistä muutosta.

Vuoden aikana Paulig päivitti ilmastotavoitteitaan SBTi:n metsiä, maankäyttöä ja maanviljelyä koskevan Forest, Land and Agriculture (FLAG) -metodologian mukaisesti, mikä heijastaa maataloudesta peräisin olevien raaka-aineiden merkittävää roolia yhtiön päästöprofiilissa. Uudistettujen tavoitteiden myötä Paulig sitoutuu vähentämään arvoketjunsä kokonaispäästöjä 43 prosenttia vuoteen 2030 mennessä ja 79 prosenttia vuoteen 2045 mennessä verrattuna vuoden 2018 tasoon. Nämä tavoitteet muodostavat perustan Pauligin pitkän aikavälin nettonollatavoitteelle ja vahvistavat yhtiön sitoutumista tieteeseen perustuvaan ja uskottavaan siirtymään.

Vuonna 2025 Paulig jatkoi liiketoiminnan kasvun erottamista päästöistä ja saavutti vähennyksiä sekä omissa toiminnoissa että toimitusketjussa tuotantomäärien kasvusta huolimatta. Omien toimintojen päästöt laskivat 38 prosenttia vuodelle asetetun tavoitteen mukaisesti, kun taas arvoketjun päästöt laskivat 4 prosenttia verrattuna vuoden 2018 lähtötasoon. Logistiikan hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä edistyi

huomattavasti muun muassa sähköistämällä Belgian tärkeimpiä kuljetusreittejä ja vähentämällä merirahdin päästöjä 90 prosenttia reitityksen optimoinnin, kuljetusmuodon vaihtojen sekä toimittajayhteistyön vahvistamisen avulla.

FLAG-metodologian käyttöönotto vahvistaa Pauligin kykyä vähentää päästöjä kaikissa maatalouden toimitusketjuissaan. Tätä siirtymää tuetaan uudistavilla viljelykäytännöillä, ja merkkejä edistyksestä näkyy jo siinä, että näitä menetelmiä käyttäviltä tiloilta hankittavan vehnän osuus on kasvussa. Vuonna 2025 noin 32 prosenttia Pauligin vehnästä oli peräisin uudistavista viljelyhankkeista. Jatkuvat investoinnit uusiutuvaan energiaan, energiatehokkuuteen ja tiiviisiin toimittajakumppanuuksiin vahvistavat entisestään yhtiön sitoutumista vuoden 2030 ja 2045 ilmastotavoitteidensa saavuttamiseen.

Paulig kehitti edelleen valmiuksiaan tuottaa tuotetason ympäristötietoa, kuten hiilijalanjälkeä koskevaa tietoa, yli 2 500 keskeisestä tuotteesta, mikä paransi läpinäkyvyyttä ja mahdollisti tietoon perustuvien valintojen tekemisen asiakkaille ja kumppaneille. Tämä tietoinfrastruktuuri vahvistaa elinkaariarviointeja, tukee uskottavia vastuullisuusväittämiä ja auttaa Pauligia valmistautumaan tuleviin raportointivaatimuksiin.

Vuoden aikana Paulig syvensi ymmärrystään luontoon ja ilmastonmuutokseen liittyvistä riskeistä ja riippuvuuksista. Tuotanto- ja hankintapaikkoihin kohdistetut tutkimukset tukevat yhtiön pitkän aikavälin strategista suunnittelua ja edistävät luonto- ja ilmastotavoitteiden saavuttamista. Tämän tiedon pohjalta käynnistimme luontotavoitteiden kehittämisen, jonka tavoitteena on minimoida negatiiviset vaikutukset ja parantaa resilienssiämme koko arvoketjussa.

Edistyimme myös kohti strategista tavoitetta suosituimpien mausteiden ulkoisten verifiointien varmistamiseksi. Saavutimme 98 prosenttia vuoden 2025 tavoitteestamme, vain 2 prosenttia alle tavoitetason. Ero johtui pääasiassa laatuongelmista ja sadon viivästymisistä, jotka vaikuttivat tiettyihin raaka-aineisiin. Vaikka varmennettuja vaihtoehtoja pyrittiin hankkimaan, näitä haasteita ei pystytty ratkaisemaan täysin.

Johto ja tilintarkastajat

Paulig Oy:n hallituksessa oli tilikauden päättyessä seitsemän jäsentä: Jukka Moisio (puheenjohtaja), Mathias Bergman, Arancha Cordero, Jessica Jungell-Michelsson, Petra Teräsaho, Rob Versloot ja Christina Wergens. Anna Paulig toimi hallituksen tarkkailijajäsenenä.

Jessica Jungell-Michelsson valittiin hallitukseen uutena jäsenenä huhtikuussa 2025. Hän liittyi hallitukseen Pauligin perheen edustajana.

Hallituksen jäsenen ja varapuheenjohtajan Eduard Pauligin toimikausi päättyi huhtikuussa 2025.

Konsernin toimitusjohtaja on Rolf Ladau.

Yhtiön tilintarkastajana on toiminut Ernst & Young Oy ja päävastuullisena tilintarkastajana KHT-tilintarkastaja Terhi Mäkinen.

Osakkeet

Yhtiön osakepääoma jakautuu A-osakkeisiin (487 765 kappaletta) ja B-osakkeisiin (15 000 kappaletta), yhteensä 502 765 osaketta. Luvut eivät muuttuneet tilikauden aikana.

Yhtiöjärjestys sisältää osakelajikohtaisia rajoituksia oikeuteen osingosta ja yhtiön varoista sekä osakelajikohtaisen lunastuslausekkeen.

Hallituksen esitys jakokelpoisten varojen käytöstä

Konsernin tilikauden tulos oli 55 054 670,00 euroa. Emoyhtiön jakokelpoinen oma pääoma 31.12.2025 laaditun tilinpäätöksen mukaan oli 400 332 425,53 euroa. Hallitus ehdottaa, että osinkoa maksetaan 53,21 euroa osakkeelta eli yhteensä 26 752 125,65 euroa ja että emoyhtiölle jää jakokelpoista omaa pääomaa 373 580 299,88 euroa.

Yhtiön taloudellinen asema ei ole tilikauden päättymisen jälkeen muuttunut olennaisesti. Maksuvalmius on hyvä, eikä ehdotettu voitonjako hallituksen näkemyksen mukaan vaaranna yhtiön maksukykyä.

Alkaneen tilikauden näkymät

Maailmanlaajuisesti epävarma taloudellinen toimintaympäristö sekä erityisesti euroalueen matalat BKT:n kasvuodotukset heijastuvat kuluttajakysyntään ja ostokäyttäytymiseen. Jatkuva geopoliittinen epävarmuus ja ulkomaankauppapolitiikkaan liittyvät epävarmuustekijät voivat vaikuttaa Pauligin toimitusketjuun.

Tästä huolimatta odotamme liikevaihtomme ja kannattavuutemme paranevan vuonna 2026.

Tapahtumat tilikauden päättymisen jälkeen

Tammikuussa 2026 Paulig ilmoitti aikovansa keskittää Santa Maria -brändin maustetuotannon kesään 2027 mennessä. Suunniteltu muutos tarkoittaisi tuotannon lopettamista Mölndalissa Ruotsissa ja sen keskittämistä Saueen Viroon, jossa Pauligilla on mausteita, salsaa ja kastikkeita valmistava tehdas. Mölndalin maustetehtaan sulkeminen vaikuttaisi kaikkiin tehtaan 86 työntekijään sekä joihinkin tehtäviin yhtiön Mölndalin toimistolla.



Konsernin tuloslaskelma

1 000 euroa	Liite	2025	2024
Liikevaihto	3.1	1 388 941	1 198 931
Liiketoiminnan muut tuotot	3.2	3 042	1 716
Materiaalit ja palvelut	3.3	-814 861	-695 652
Henkilöstökulut	3.4, 5.7	-198 758	-170 475
Poistot ja arvonalentumiset	4.1–4.4	-51 226	-45 383
Liiketoiminnan muut kulut	3.5	-239 998	-211 539
Liikevoitto		87 140	77 598
Rahoitustuotot	3.6	15 272	18 748
Rahoituskulut	3.6	-29 163	-10 176
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä		-13 891	8 571
Tulos ennen veroja		73 249	86 170
Tuloverot	3.7	-18 195	-20 335
Tilikauden tulos		55 055	65 834

1 000 euroa	Liite	2025	2024
Muut laajan tuloksen erät			
Erät, jotka voidaan myöhemmin siirtää tulosvaikutteisiksi			
Muuntoerot		3 512	-3 392
Muutos suojausinstrumenttien käyvässä arvossa	6.4	26 900	-23 325
Erät, joita ei siirretä myöhemmin tulosvaikutteisiksi			
Vakuutusmatemaattiset voitot ja tappiot etuus pohjaisista eläkejärjestelyistä	5.7	-128	-80
Muutokset laajan tuloksen kautta kirjattujen oman pääoman ehtoisten sijoitusten käyvässä arvossa		255	74
Verovaikutus	3.7	-36	-7
Muut laajan tuloksen erät, verojen jälkeen		30 503	-26 731
Tilikauden laaja tulos		85 557	39 104
Tilikauden tuloksen jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		55 055	65 834
		55 055	65 834
Laajan tuloksen jakautuminen			
Emoyhtiön omistajille		85 557	39 104
		85 557	39 104

Konsernin tase

1 000 euroa	Liite	2025	2024
VARAT			
Pitkäaikaiset varat			
Liikearvo	4.1, 4.2	100 675	98 595
Aineettomat hyödykkeet	4.1	96 728	46 501
Aineelliset hyödykkeet	4.3	365 339	373 669
Muut saamiset	5.2	1 877	1 606
Pitkäaikaiset rahoitusvarat	6.2	12 761	20 149
Laskennalliset verosaamiset	3.7	10 955	5 519
Pitkäaikaiset varat yhteensä		588 335	546 039
Lyhytaikaiset varat			
Vaihto-omaisuus	5.1	184 932	187 652
Myyntisaamiset ja muut saamiset	5.2	203 083	170 471
Muut lyhytaikaiset rahoitusvarat	6.2–6.4	56 432	48 489
Tuloverosaamiset		2 612	2 847
Rahat ja pankkisaamiset	5.3, 6.2	51 348	60 489
Lyhytaikaiset varat yhteensä		498 407	469 947
Varat yhteensä		1 086 742	1 015 986

1 000 euroa	Liite	2025	2024
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Oma pääoma	6.1		
Osakepääoma		8 204	8 204
Muu oma pääoma		658 094	592 004
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma		666 298	600 208
Oma pääoma yhteensä		666 298	600 208
Pitkäaikaiset velat			
Korolliset velat	5.6	84 164	88 795
Muut pitkäaikaiset velat		2 194	1 681
Varaukset	5.5	4 394	4 442
Eläkevelvoitteet	5.7	1 905	1 857
Laskennalliset verovelat	3.7	27 715	23 104
Pitkäaikaiset velat yhteensä		120 373	119 879
Lyhytaikaiset velat			
Korolliset velat	5.6	10 944	11 733
Ostovelat ja muut velat	5.4, 6.2–6.4	286 419	280 471
Tuloverovelat		2 708	3 696
Lyhytaikaiset velat yhteensä		300 072	295 900
Velat yhteensä		420 444	415 779
Oma pääoma ja velat yhteensä		1 086 742	1 015 986

Konsernin rahavirtalaskelma

1 000 euroa	Liite	2025	2024
Liiketoiminnan rahavirta			
Voitto ennen veroja		73 249	86 170
Oikaisut¹		95 185	10 572
Nettokäyttöpääoman muutos:			
Myynti- ja muiden saamisten muutos		-32 630	26 246
Vaihto-omaisuuden muutos		2 720	-43 033
Osto- ja muiden velkojen muutos		6 222	28 910
Saadut korot		6 168	10 967
Maksetut korot		-12 071	-6 886
Muut rahoitustuotot ja -kulut, netto		-7 657	5 555
Maksetut verot		-19 440	-28 624
Liiketoiminnan rahavirta (A)		111 747	89 876
Investointien rahavirta			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	4.1–4.4	-88 280	-40 684
Aineellisten hyödykkeiden myyntituotot		257	270
Tehdyt muut sijoitukset (tytäryhtiöiden hankinta)		0	-66 318
Saadut osingot		259	212
Lyhytaikaisten investointien nettorahavirta		-134	59 721
Investointien rahavirta (B)		-87 899	-46 799

1 000 euroa	Liite	2025	2024
Rahoituksen rahavirta²			
Pitkäaikaisten saamisten lisäys (-), vähennys (+)		-89	-248
Maksetut osingot		-19 467	-22 061
Takaisinmaksetut lainat	5.6, 6.2	-763	-682
Vuokrasopimusvelkojen takaisinmaksut	4.4	-12 332	-11 356
Rahoituksen rahavirta (C)		-32 651	-34 347
Rahavarojen muutos (A + B + C)		-8 804	8 730
Rahavarat 1.1.	5.3	60 489	51 428
Valuuttakurssierot		-337	331
Rahavarat 31.12.	5.3	51 348	60 489
Muutos		-8 804	8 730
¹ Oikaisut			
Poistot ja arvonalentumiset	4.1–4.4	51 226	45 383
Valuuttakurssierot		-358	-138
Rahoitustuotot ja -kulut	3.6	13 891	-8 571
Muut oikaisut		30 425	-26 101
Yhteensä		95 185	10 572

2 Muutokset veloissa Rahoituksen rahavirrassa

Rahoituksen rahavirta koostuu maksetuista osingoista, lainojen muutoksista, saaduista rahoitusleasingsopimusmaksuista ja vuokrasopimusvelkojen takaisinmaksuista.

PAULIG



pauligroup.com