

## Katsaus vuoteen 2013

Toimitusjohtaja Jyri Luomakoski

Uponor Oyj:n varsinainen yhtiökokous 19.3.2014

Arvoisat osakkeenomistajat, hyvät naiset ja herrat, tervetuloa yhtiökokouksemme!

Haluan ensiksi esitellä paikalla olevat yhtiön johdon edustajat....

Vuosi 2013 oli Uponorille suuren muutoksen vuosi. Tavoitteemme synnyttää vahva yhdyskuntatekniikan tuotteita ja palveluja tarjoava yhtiö, Uponor Infra, toteutui viimein viime vuoden heinäkuussa, kun markkinaoikeus antoi luvan yhdistää Uponorin ja KWH-yhtymän yhdyskuntatekniset putkiliiketoiminnat uuteen yhtiöön. Olemme tehneet paljon työtä liiketoimintojen yhdistämisessä ja kehittämisessä sen jälkeen.

Palaan tähän myöhemmin puheessani. Haluan ensin kertoa hieman markkinoista ja kilpailutilanteesta.

Markkinatilanne viime vuonna oli edeltävien vuosien tapaan vaikea. Rakentamisen ja asumisen markkinat ovat jatkuneet heikkoina jo kuuden vuoden ajan, laskettuna siitä, kun kansainvälinen talouskriisi alkoi vuoden 2007 syksyllä. Jos tarkastellaan Uponorin päämarkkina-alueita eli Länsi-Eurooppaa, suurimpia Itä-Euroopan maita sekä Pohjois-Amerikkaa, asuinrakentamisen tuotanto on laskenut huippuvuodesta 2006 noin 40 prosenttia.

Voimakkainta markkinoiden supistuminen on ollut Euroopassa, varsinkin Lounais- ja Etelä-Euroopassa, joissa kansantalouksilla on kansainvälisen talouskriisin lisäksi ollut kotikutoisiakin ongelmia ratkottavanaan. Viime vuonna ei näillä markkinoilla enää nähty suuria pudotuksia, mutta myöskään merkkejä kasvun alkamisesta ei juurikaan näkynyt. Jos taas katsotaan Pohjolan markkinoita, voidaan todeta, että Suomen ja Norjan kehitys oli pääosin heikkenevää, kun taas Ruotsi osoitti elpymisen merkkejä, ja Tanska oli siinä välissä. Keski-Euroopassa kysyntä vaihteli aika voimakkaasti maasta toiseen, jonkinlaisia valonpilkahduksia näkyi saksankielisessä Euroopassa - kehitys etenkin Euroopan suurimmalla markkina-alueella Saksassa oli melko vakaata. Ranskassa kysyntä supistui, kun taas Englannissa kysyntä alkoi joissakin segmenteissä jo selvästi elpyä. Itä-Euroopan alueen kehitys oli pääosin laskevaa, mutta esimerkiksi Venäjällä markkinat kehittyivät varsin vilkkaasti.

Pohjois-Amerikan markkinoiden kasvu oli vahvaa jo neljättä vuotta peräjälkeen. Tämä johtui lähinnä Yhdysvaltojen markkinoiden kasvusta, sillä Kanadassa kysynnän kehitys tasaantui viime vuonna. Onnistuimme kasvun imussa myös parantamaan markkina-asemaamme. Näiden seikkojen ansiosta Yhdysvallat nousi koko konsernin laajuisessa tarkastelussa toiseksi tärkeimmäksi yksittäiseksi markkina-alueeksi heti Saksan kannoilla.

Yhdyskuntatekniikan markkinat, joista meidän kannaltamme tärkeimmät ovat pohjoisen Eurooppa ja Kanada, kärsivät heikosta kysynnästä ja julkisten investointien vähäisyydestä.

On helppo ymmärtää, että menestyminen tällaisessa markkinatilanteessa vaatii sitoutumista määrätietoiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakastilausten määrän supistuessa kilpailu

markkinoilla kiristyi ja tuotannon ylikapasiteetti johti hintakilpailun kiristymiseen. Meidän pyrkimyksemme ei ole kiristää hintakilpailua vaan luoda asiakkaalle laadukkaan tuotetarjonnan lisäksi sellaista lisäarvoa, että pelkkä tuotteen hinta ei ole ratkaiseva tekijä päätöksenteossa.

\* \* \*

Talotekniikka – Euroopan osalta päätavoittemme viime vuonna oli ylläpitää liiketoiminnan kannattavuutta samalla, kun halusimme panostaa aktiiviseen myyntityöhön, jotta voisimme kompensoida Euroopan rakennusmarkkinoiden voimakasta supistumista. Toiminnan painopistealueita olivat muun muassa projektiliiketoiminnan kehittäminen, uusien tuotteiden tuominen markkinoille sekä kumppanuudet muiden rakennusalan toimijoiden kesken.

Projektiliiketoiminnassa olemme edenneet pienten askelten taktiikalla jo muutaman vuoden ajan. Olemme onnistuneet luomaan yhteisen toimintamallin, joka kattaa useita markkina-alueita ja joka on antanut meille uskottavuutta tässä uudessa segmentissä samalla, kun se erottaa meitä kilpailijoista. Olennaista tälle toimintamallille on se, että etsimme isoja ja vaativia rakennushankkeita ja haluamme mennä näihin hankkeisiin mukaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa, kun kokonaisuuteen pystyy vielä vaikuttamaan. Olemme havainneet, että se on varsinkin vaativissa lämmitys- ja viilennyskohteissa tärkeää ja antaa mahdollisuuden hyödyntää sitä erikoisosaamista, mitä meillä tällaisista hankkeista on eri puolilta maailmaa.

Tuoteuudistusten merkitykseen uskomme niin hyvinä kuin huonompina aikoina. Esimerkiksi talotekniikan alueella olemme viimeisen vuosikymmenen aikana tuoneet Euroopan markkinoille yli 10 merkittävää tuoteuudistusta tai -parannusta, joilla tähdätään asiakkaiden työn helpottamiseen, nopeuttamiseen ja asennusten laadun varmistamiseen. Uskomme, että etenkin tällaisessa vaikeassa markkinatilanteessa monet elinkaarikustannusten säästöön tähtäävät uudistukset otetaan myönteisesti vastaan.

Viime vuonna toimimme Espanjan markkinoille ehkä tämän vuosikymmenen suurimman tuoteuutuuden koko toimialalla, eli saumattoman komposiittiputken. Komposiittiputkihan on tuote, jossa muovikerrosten välissä on alumiinikerros, jonka avulla putken ominaisuuksia saadaan parannettua monin tavoin. Tähän mennessä alumiini on kääritty putken ympärille ja hitsattu saumastaan ja päällystetty sen jälkeen muovikerroksella. Ensimmäisenä maailmassa me toimimme markkinoille tuotteen, jossa alumiini pursotetaan putkeen sen tekovaiheessa, jolloin saumaa ei synny lainkaan. Tuloksena on ominaisuuksiltaan ja kestävyydeltään omassa luokassaan oleva tuote, joka on jo saanut hyvän vastaanoton Etelä-Euroopassa. Muualla Euroopassa tuote nähdään markkinoilla tämän vuoden aikana.

Kolmantena painopistealueena mainitsin kumppanuudet. Olemme löytäneet eri markkinoilla erilaisia mutta onnistuneita kumppanuuksia, joiden avulla olemme yhdessä toisten yritysten kanssa saavuttaneet vahvemman jalansijan markkinoilla kuin mihin itsenäisesti olisimme pystyneet. Täällä kotimaan markkinoilla monille lienee jo tuttu uudehko Uponor Koti -konseptimme, jolla tarjoamme omakotirakentajille ja -remontioijille helpon tavan hankkia kotiinsa laadukkaat ja tehokkaat talotekniset järjestelmät luotettavien Uponorin valtuuttamien urakoitsijoiden asentamina.

Pohjois-Amerikassa haasteemme olivat viime vuonna hieman toisenlaisia. Siellä markkinat olivat edelleen voimakkaassa kasvussa, ja haasteenamme oli lähinnä: miten turvata

tuotanto niin, että saamme asiakkaille heidän haluamansa tuotteet, ja toisaalta, miten varmistamme, että otamme osamme kasvusta ja samanaikaisesti kasvatamme markkinaosuuttamme sellaisissa segmenteissä, joissa asemamme on tavoitteitamme heikompi.

Olemme Pohjois-Amerikassa määrätietoisesti panostaneet henkilöstöön ja toiminnan laadun ja tehokkuuden kehittämiseen viime vuosina. Työ kantoi hyviä tuloksia, sillä teimme niin tuotannon kuin myynninkin puolella uusia ennätyksiä, ja saimme myös talon ulkopuolelta huomionosoituksia. Uponor nimettiin niin vuoden tuotannolliseksi yritykseksi kuin myös parhaiden työnantajien listalla saavutimme kunnioitettavan 16. sijan Minnesotan osavaltiossa.

Vuoden loppupuolella valmistui lisäksi merkittävä tehdaslaajennus, jonka avulla pyrimme varmistamaan, että pystymme vastaamaan markkinoiden kasvuun lähitulevaisuudessa.

Samanaikaisesti näiden toimien kanssa olemme hienosäätäneet markkinastrategiaamme Pohjois-Amerikassa. Meillä on perinteisesti ollut vahva asema asuinrakentamisessa; nyt olemme panostaneet lisäksi liike- ja julkiseen rakentamiseen. Jo nyt näemme, että tästä on tullut tuloksia..

Euroopan tapaan kumppanuudet ovat tärkeitä myös Pohjois-Amerikassa. Amerikkalaisen Milwaukee-työkaluyhtiön kanssa muutama vuosi sitten käynnistetty kehitystyö uudenlaisen putkiasennustyökalun kehittämiseksi oli yksi erittäin merkittävä kumppanuus, joka on tuonut uusia asiakkaita yhtiöllemme niin Amerikassa kuin ympäri maailman.

\* \* \*

Alussa jo mainitsin Uponor Infran, eli 1. heinäkuuta toimintansa aloittaneen yhteisyrityksen KWH-yhtymän kanssa. Ensimmäiset askelet tässä hankkeessa otettiin jo runsas pari vuotta sitten, kun aloimme hahmotella yhdyskuntateknisen liiketoimintamme strategiaa vaihtoehtoja.

Uponorilla on pitkä historia yhdyskuntateknisestä liiketoiminnasta. Siitähän toimintamme käynnistyi aluksi Upo Putken muodossa vuonna 1964 ja jatkoa tuli myöhemmin vuonna 1982, kun Uponor perustettiin.

Tämäkin teollisuuden ala on kokenut isoja muutoksia vuosien aikana. Uponorin yhdyskuntatekninen liiketoiminta oli viime vuosien aikana keskittynyt Pohjoismaihin ja sen lähialueille, ja markkina-asemaltamme olimme kolmen suurimman toimijan joukossa. Liiketoiminnan suurimpana haasteena oli kannattavuus, joka oli heikentynyt vuosien aikana kilpailun kiristymisen vuoksi. Ulkomainen kilpailu oli selvästi lisääntynyt Pohjoismaissa sekä yritysostojen että kasvaneen, etenkin halpatuonnin seurauksena. Tämän rinnalla markkinoille oli tullut uusia toimijoita, jotka ovat uudenlaisella konseptilla onnistuneet ottamaan oman osansa markkinoista.

Tällaisessa tilanteessa meillä oli yhdyskuntatekniikassa lähinnä kolme vaihtoehtoa:

- Ylläpitää ja kehittää nykyistä toimintaa. Se olisi näkemyksemme mukaan ollut supistumisen ja hitaan kuoleamisen tie. Emme pitäneet mahdollisena sillä tavalla saada kannattavuutta merkittävästi paremmalle tasolle.
- Toinen vaihtoehto olisi ollut jatkaa toimintaa investoimatta siihen. Tässäkin olisi tien pää tullut vastaan, aika nopeastikin.

Kolmantena vaihtoehtona meillä ei ollut liiketoiminnan myyminen, koska näkemykseni mukaan yhdyskuntateknisellä liiketoiminnalla on merkittävä rooli tukemassa Uponorin kokonaistarjontaa ja alan markkinajohtajuutta Pohjoismaissa.

Valitsimme kolmanneksi tieksi markkinoiden strukturoinnin ja ylikapasiteetin purkamisen. Uponorin ja KWH Pipen liiketoiminnat sopivat hyvin yhteen eikä niissä juurikaan ollut

päällekkäisyyksiä. Jouduimme toki käynnistämään tehdas- ja toimipisteverkoston saneerauksen; nämä koskivat lähinnä Suomea mutta myös Ruotsia ja Tanskaa. Päätyneen vuoden aikana saimme suunnitelmat ja päätökset valmiiksi. Yhdistimme kolmen tehtaan ja yhden kokoonpanoyksikön toiminnot muihin olemassa oleviin tehtaisiin Suomessa ja Ruotsissa sekä sulautimme Tanskassa kaksi konttoria toisiinsa.

Näiden toimien avulla uskomme, että saamme aikaan merkittäviä rakenteellisia säästöjä, voimme tarjota asiakkaille alan parhaat ratkaisut ja uskomme, että saamme käännettyä kannattavuuskehityksen parempaan suuntaan jo kuluvan vuoden aikana.

\* \* \*

Ensi syksynä tulee kuluneeksi seitsemän vuotta kansainvälisen talouskriisin alkamisesta. Sen vaikutus rakentamiseen ja rakennusalaan on ollut valtaisa. Optimisti sanoo tässä tilanteessa, että markkinat jatkunevat vakaana eikä isoja pudotuksia enää liene näköpiirissä. Realistina jaan pitkälti tuon näkemyksen mutta samaan hengenvetoon joudun toteamaan, että myöskään kasvun alkua ei vielä ole näköpiirissä. Talousriskit ovat edelleen todellisia ja myös poliittiset riskit nostavat päätään, kuten olemme viime päivinä nähneet.

Varaudumme edelleen pitkään vakaan kehityksen mutta hitaahkon kasvun aikaan. Tällaisena aikana haluamme panostaa yhtiön sisäiseen lujittamiseen, voimakkaaseen tuote- ja järjestelmäkehitykseen sekä asiakastyytyvyyteen. Uskon, että niiden avulla Uponorin kehitys jatkuu noususuuntaisena.

Kiitos!