

Årsmøte 2016,
Trond Reierstad

Innledning

Takk for sist!

Dette øyeblikket. Akkurat dette øyeblikket er årets høydepunkt for meg som leder. Jeg blir stolt av å se denne forsamlingen!

Jeg traff mange av dere her for et år siden og har truffet mange av dere på utallige samlinger i hele landet gjennom det siste året. Jeg slutter ikke å bli imponert over engasjementet og kunnskapsnivået. Det er inspirerende å være tillitsvalgt i et selskap hvor så mange kan så mye, vil så mye, mener så mye og føler et så sterkt eierskap. Debatt og meningsbrytning bidrar til utvikling av tankegods og er viktig i styringen av TINE. Jeg tror det representerer kanskje noe av det aller beste med samvirketanken – vi eier ikke en andel i et selskap langt vekk. Vi har et selskap som er så tett på at det er en del av vår egen virksomhet.

Det gir engasjement, det gir inspirasjon og det gir styrke.

2015

Vi var fornøyde når vi var samlet for et år siden. Vi har enda større grunn til å være fornøyde i år! Hva har skjedd? TINE har levert tidenes beste resultat. Jeg skal ikke bruke mye tid på detaljene. Det skal Hanne gjøre, men det er et kjemperesultat!

Det kommer ikke som følge av flaks, selv om litt medvind har bidratt på noen områder. Det kommer ikke som følge av mangel på konkurranse! Jeg tror aldri konkurransen har vært tøffere i meierimarkedet, i hvert fall ikke de siste 80 årene. Det kommer ikke av enkeltsaker, enkeltprodukter eller enkeltmennesker, men fra jobbing over hele linja. Det kommer ikke bare som følge av kostnadskutt. Det er lett å kutte kostnader på kort sikt – det er bare å hoppe over investeringer og vedlikehold et par år, men det er ingen løsning for framtida.

Resultatene er skapt gjennom jobbing med arbeidsmetoder og organisering like mye som med kostnader. Hele organisasjonen har vist endringsvilje gjennom Styrk og andre forbedringsprosjekter. Det er den langsiktige jobbingen med organisering og med å skape en forbedringskultur som skal gi oss gevinster og konkurransekraft framover.

Ny eierorganisasjon

Det er ikke bare ledelsen og de ansatte som har jobbet med endringer. Dere besluttet endringer i vedtektene som ga oss en ny eierorganisasjon i fjor. Vi har gjennomført store endringer, spesielt på mellomleddet. Vi har avviklet regionstyrene og har nå eierutvalg og eierområder. Målet var her, som for mange av endringene i administrasjonen, å klargjøre ansvar og roller. I tillegg ønsket vi økt trykk på grunnplanet. Vi ville gi mer oppmerksomhet til produsentlagsledere og arbeidsutvalg.

Mitt inntrykk er at det første året med ny organisasjon har fungert bra, men er svært spent på deres tilbakemeldinger. Organisasjonen er på ingen måte ferdig formet. Vi har vært opptatt av å prøve ut og forbedre. Forutsetningen for et vellykket samvirke er et levende grunnplan. Uten aktive produsentlag, forvirrer TINE. For meg betyr det at vi må ha fysiske møtepunkter. Men vi skal selvsagt også bruke den kommunikasjonsteknologien vi har til rådighet. Vi har besluttet å gjennomføre en evaluering av første år med ny eierorganisasjon til høsten. Dette vil gi et godt grunnlag for å finne nye forbedringer.

Muligheter

TINE har en god økonomi som ble styrket ytterligere i 2015. Vi har som bønder et mål med vårt eierskap i TINE. Vi har valgt å investere i et felles meieriselskap fordi vi tror det gir oss den beste

melkeprisen på kort og lang sikt og fordi vi tror det gir oss viktig innflytelse videre i verdikjeden. Det gjør det mulig for den enkelte bonde å høste gevinster både av sitt eget arbeid og ta del i verdiene som skapes senere i verdikjeden gjennom merkevarebygging og effektiv industridrift.

Som eiere må vi løpende vurdere kortsiktige behov for avkastning opp mot behovet for forutsigbarhet og sikkerhet framover. I TINE gjør vi denne vurderingen hvert år når vi vurderer etterbetaling kontra styrking av selskapets egenkapital. Egenkapitalen i selskapet er vår sikkerhet for at selskapet kan håndtere svingninger og tenke langsiktig. Det gjør det mulig å tåle et år eller to med motgang uten at kreditorene står på døra og vil overta.

Jo mer bølger det er, jo mer solid må selskapets egenkapital være. Jeg tror vi seiler inn i grøvre sjø. Da er det dumt å tømme ballasttankene.

Det er viktig å få fram at vi som Bønder er avhengig av at selskapet tåler sterkere vindkast. Vi bygger ikke et sterkt TINE for TINEs skyld. TINE er ikke et mål i seg selv. Målet er å gi bonden sikkerhet for framtidig avsetning og melkepris og å gi bonden innflytelse framover i verdikjeden.

For at jeg skal våge å investere på min gård, må jeg ha tro på framtida. Min sikkerhet og min framtidstro styrkes av et sterkt TINE. Jeg er derfor glad for at vi også i år klarer å styrke egenkapitalen i selskapet samtidig som vi leverer rekordstore etterbetalinger. Det ligger langsiktighet i det å balansere etterbetalingen med å bygge egenkapital. TINE er godt posisjonert og det skal vi fortsette med. Det er viktig å holde tunga rett i munnen når vi har så store muligheter.

Jeg mener et godt resultat også bygger omdømme og gir oss politisk gjennomslag. Det inngir tillitt å levere godt! Gode resultater viser omverdenen at landbruk og næringsmiddelindustri skaper verdier.

Gode resultater gjør landbruk og næringsmiddelindustri attraktive i kampen om ungdom og arbeidskraft. Det er ikke medlidenhet som gir oss politisk støtte. Vi må dokumentere at vi har en effektiv og fremtidsrettet næring, som skaper verdier og leverer overskudd. Jeg har møte med mange politikere. Ingen har noen gang nevnt TINEs overskudd som et problem! Tvert imot.

Overskudd gjør oss relevante og interessante.

Hva skal vi bruke resultatet til?

Mye skal som sagt ut til etterbetaling. Jeg regner med hver enkelt bonde ikke har noen problem med å finne hull å putte etterbetalingen i. Investeringsbehovet er stort, større enn vi liker å tenke på. Da hjelper i hvert fall etterbetalingen noe.

Det vi må drøfte i fellesskap er: Hvordan skal vi investere i og utvikle TINE slik at selskapet vårt også kan sikre avsetning av melka vår og levere gode resultater i framtida? Det vi beslutter i dag skal gi resultat i 2026 og forhåpentligvis også 2036. Da er 100 millioner kroners-spørsmålet: Hvordan ser verden ut i 2026? Forhåpentlig vis er det veldig mye som er likt, men jeg er sikker på at mye også er annerledes.

Vi kan kikke ti år bakover: Melkevolumet har vært om lag uendret. Vi leverte 1500 millioner liter kumelk og 20 millioner liter geitemelk i 2006. Volumet har svinget med maks 2-3 prosent eller 50-60 millioner liter. Men det går om lag 80 millioner liter mer melk til ost og nesten 40 millioner liter mindre til drikkemelk. Så selv om det har vært rolig på overflaten har melkemarkedet endret seg radikalt.

I 2006 hadde vi fem regionselskap og 47 meierianlegg. I dag er vi ett selskap og 31 meierier. I 2006 omsatte TINE Gruppen for 15,3 milliarder kroner og leverte et driftsresultat på 374 millioner. I 2015

omsatte vi for 22,2 milliarder kroner og leverte et driftsresultat på 1678 millioner kroner. I 2006 var melkeprisen 3,72 kr pr liter. 17 øre av dette var etterbetaling eller avkastning fra industrien vår. I 2015 ble prisen 5,61. Av dette er 59 øre etterbetaling.

Jeg tror ikke vi bare kan forlenge disse linjene, Jeg tror ikke driftsresultatet firedobles de neste ti årene.

Jeg tror faktisk det blir vesentlig mer krevende å løfte melkeprisen de neste to kronene. Vi har et tollvern som sprekker stadig mer opp. Dels som følge av at vi fortsatt har høyere kostnadsvekst enn nabolanda, dels som følge av at forbrukeren etterspør stadig mer bearbejdede produkter hvor tollvernet er vesentlig svakere enn ordinære meieriprodukter. Importen av ost økte med 5 prosent fra 2014 til 2015 og importen av yoghurt med 11 prosent.

Dette er et kraftig varskosignal. Det gjør meg sikker på at endringstakt og endringsbehov er større de neste ti årene enn de forrige. Det samme gjelder kravet om å lykkes. Hva skal til for å holde takten i dette forbedringsarbeidet de neste ti åra? Vårt resultat for 2015 gir oss handlingsrom og muligheter. Hvordan skal vi bruke dem for å levere forbedringer også fram mot 2026?

Vekst

I TINEs strategi er det en klar ambisjon å vokse. Hvorfor er vekst viktig? Kan vi ikke være lykkelige med den størrelsen vi har? Noen økonomiske realiteter:

- Konkurransen blir stadig tøffere.
- Kostnadene vokser jevnt og trutt. Det blir dyrere å investere. Det blir dyrere med innovasjon og det blir dyrere å markedsføre.
- Hvis vi skal fordele stadig høyere kostnader på uendret volum – betyr det at vi stadig taper terreng til konkurrentene.

Det er nøyaktig det samme som gjelder på våre egne gårdsbruk. En trenger stadig større volum for å fordele de faste kostnadene. Det er ikke det at det er så fryktelig lønnsomt å drive med melk. Men hver og en av oss ønsker et litt større volum å fordele kostnadene på. Nøyaktig de samme mekanismene gjelder i industrien.

Døtre og vekst

Vi har sterke døtre. Vurderingene her er de samme. Vi må tillate at også døtrene vokser dersom de skal bidra til TINE i framtiden. Datterselskaper som Fjordland og Diplom-Is har utviklingsmuligheter som vi må utnytte. Hvorfor skal døtrene vokse? De skal selvsagt vokse fordi de er med på å sikre avsetning av melk og gi overskudd tilbake til bonden.

De er viktige fordi forbrukerens preferanser endrer seg fra råvarer som melk og ost til stadig mer foredlede og sammensatte produkt hvor melk er en av mange ingredienser. Men de er også viktige strategiske verktøy. En stor norskeid næringsmiddelindustri er viktig for å ivareta bondens langsiktige interesser.

Hva med de internasjonale døtrene?

Vi vet at eksporten av ost fra Norge blir krevende når eksportordningene endres. Jeg må være ærlig å si at jeg tror eksporten av ost fra Norge vil bli lav. Det vil være noen nisjer, men jeg tror de store volumene vil falle bort. Jeg må understreke at styret ikke har konkludert endelig, men det er vanskelig å se potensiale for en stor eksport. Det finnes nok dessverre klare eksempler på at eksporten, til tross for betydelig merpris i internasjonale markeder, ikke har bidratt til lønnsomhet for norske bønder.

Norske melkepris er i dag om lag dobbelt så høy som melkeprisen i andre europeiske land. Selv med 1,33 kr i prisnedskrivning er vi høyt over europeisk pris. Det norske kostnadsnivået forøvrig letter heller ikke situasjonen. Det er ikke mulig å ta ut denne prisforskjellen i de internasjonale markedene!

Eksporten har vært finansiert med avgifter på norsk melk i det norske markedet. Jeg må også være så ærlig å si at uavhengig av stortingets vedtak, tror jeg det ville være risikabelt å dekke inn ulønnsom eksport med avgifter i et stadig mer konkurranseutsatt innenlandsmarked. Vi kan ikke bygge vår framtid på dette. Vi kan ikke bygge fjøs og meierier basert på ulønnsomme volum. Vi må vinne innenlandsmarkedet og bygge vår framtid på lønnsom vekst hjemme!

Verdisikring ute

Et svært viktig spørsmål i året som kommer blir: Hvordan skal vi forvalte de verdier som er bygget opp der ute? Gitt at vi reduserer eksporten fra Norge, hvordan kan vi forvalte verdiene av våre internasjonale selskaper og merkevarer? Jeg tror at våre internasjonale selskaper representerer en økonomisk og strategisk mulighet i framtida. Vi vet ikke hvilke muligheter som kan åpne seg om 10 eller 15 år.

Det representerer også en kontakt med omverdenen som kan gi oss kunnskap og skape allianser med andre aktører. Jeg er overbevist om at vi må forsøke å forvalte og utvikle våre internasjonale verdier, selv om de på kort sikt kanskje ikke bidrar direkte til salget av norsk melk. Jeg tror vi trenger et internasjonalt bein også i framtida. Men heller ikke her har vi trukket de endelige konklusjonene. Styret vil i dette året også her måtte ta kravende beslutninger under usikkerhet. Men det er viktig å ta vare på de verdiene vi har bygget opp og de merkevarene vi har kjempet for.

Konkurranseskraft

Vekst og konkurransekraft henger sammen. For å få til vekst må vi hevde oss i konkurransen med andre. Vi kan ikke bare vedta at vi skal vokse. Vi må skape vekst gjennom konkurransekraft.

Konkurranseskraft handler om mye:

Det handler om Innovasjonsevne, og det handler om Omdømme. Det handler om politiske rammevilkår (tollvern, avgiftsnivåer etc.) og om samarbeid mellom næringsliv og myndigheter. Det handler også om kompetanse og ikke minst om beslutningskraft, endringsevne og endringsvilje! Men det handler også om Rett råvarepris som gir rett råvaremengde av rett kvalitet og til rett tid. Noe av dette kan vi jobbe med som eiere og leverandører.

Vi har opplagt et ansvar for råvarekvalitet og råvareleveranser. Styret jobber kontinuerlig med å tilpasse prissignalene til bonde. Vi jobber med å finne de rette priskurvene og den rette kvalitetsbetalingen. Vi vet at dette er krevende og at det ofte skaper reaksjoner. Som leverandører blir vi frustrerte og jeg innrømmer gjerne at mange av disse vurderingen er vanskelige og at vi ikke alltid treffer rett på første forsøk. Samtidig er jeg helt sikker på at dette er noe vi må fortsette å jobbe med.

Prissignalene den enkelte stilles overfor, må bidra til at vi i fellesskap produserer den mengde og den kvalitet markedet vil ha til det tidspunkt markedet trenger det. Det er det som gir best økonomi for alle. Vi har også et ansvar for at vår del av verdikjeden bidrar til melkas omdømme og for at vår produksjon er så effektiv som mulig. Styret jobber også med disse spørsmålene. Vi vil aldri være best i verden på pris, men vi må være blant de aller beste på dyrevelferd, miljø, kvalitet og samfunnsansvar.

Jeg håper dere har lagt merke til TINEs satsing på miljø og bærekraft.

Volumutviklingen

Volum eller lønnsomhet fremstår ofte som spørsmålet. For TINE er det ikke et enten eller, men et både og. Vi må lykkes med å nå både volummål og lønnsomhetsmål skal vi bygge en sterk verdikjede. Denne problemstillingen blir stadig mer aktuell. Vi har vært vant til at både volum og pris er politisk styrt.

Fram til årtusenskiftet ble produksjonsmålet for melk vedtatt i forbindelse med jordbruksoppgjøret. Myndighetenes rolle i jordbruksoppgjøret var å skjerme forbrukeren mot for store prisøkninger. Målprisen er en maksimalpris som skulle hindre jordbruket fra å velte en for stor prisøkning over på forbruker.

I dag trenger ikke myndighetene bekymre seg for prisveksten. Det løser importen. Vi har ikke lenger et ubegrenset importvern. Vi har, som jeg allerede har nevnt, en betydelig og voksende import. Det betyr at næringa selv i mye større grad har ansvar for strategiske vurderinger om pris og volum.

Dette er et utrolig viktig valg. Det er en sammenheng mellom pris og volum. Vi vet ikke nøyaktig hvordan ulike prisendringer slår ut men vi er i en konkurransesituasjon. Vi konkurrerer mot import, vi konkurrerer mot andre norske meieriaktører, og vi konkurrerer med andre sunne matvarer. De vurderinger vi gjør og de valg vi tar får betydning for hvor stort omfang norsk melkeproduksjon får framover. Overskudd av melk vet vi at heller ikke er lønnsomt.

Det norske markedet vokser! Det gir muligheter

Folketallet i Norge økte med 50.000 i 2015 og veksten skal fortsette. Hver enkelt av disse personene er en unik mulighet for TINE til å nå en ny forbruker. Hver nordmann spiste 300 gram mer ost i 2015 enn i 2014. 300 gram er ikke så mye men ganget med drøye fem millioner innbyggere blir det volum av det. Hvor mye av denne veksten som ender hos norske melkeprodusenter er avhengig av hvilke strategier vi velger og hvilken evne vi har til å konkurrere.

TINE må ha som ambisjon å ta vår del av denne veksten og av disse mulighetene. Vi må slåss for innenlandsmarkedet. Vi får ikke dette volumet gratis. Vi har en sterk og økende konkurranse i det norske markedet. Importen av meieriprodukter til Norge utgjør minst 200 millioner liter melk.

Dette handler ikke bare om melkepris. Vi vil aldri kunne vinne en ren priskamp. Som jeg sa tidligere handler det også om innovasjonsevne og beslutningskraft. Det handler om merkevarestyrke og evne til å levere på bærekraft og miljø, og det handler om langsiktighet! Men det handler også om melkepris! Og det har bekymret meg i flere år at melkeprisen må bære en for stor del av inntektsutviklingen i jordbruket.

TINE har laget ulike framskrivinger for vårt salg av ost i Norge fram mot 2025. Spriket mellom «best case» og «worst case» tilsvarer 200 millioner liter melk! Hvis vi gjør kloke og gode valg og politikerne ikke svekker importvernet eller finner på noe annet tull; Hvis vi lykkes med våre strategier, bør vi, selv med bortfall av eksporten, kunne ha en høyere melkeproduksjon i 2026 enn i dag. Dette kommer ikke av seg selv. Det er et djervt mål. Det krever vilje og fokus både fra oss og tunge prioriteringer fra faglaga, beslutningstakere i Departement og på Stortinget.

Dette vil også gi en miljøvennlig og troverdig produksjon av storfekjøtt. For norsk landbruk samlet er det viktig at kjøttmarkedet ikke overlates til import. Og volumer er viktig! I mange selskap snakker en kun om omsetning i kroner. For oss er volumet viktig. Det er viktig for oss som melkeprodusenter, men det er også viktig for hele landbruket. Omfanget av melkeproduksjon bestemmer omfanget av norsk landbruk. Derfor må vi lykkes i det norske markedet.

Mer enn pris

Framtida handler ikke bare om å konkurrere på pris og innovasjonsevne. Jeg har allerede sagt vi må være blant de beste på dyrevelferd. Men også på mange andre områder. Miljøspørsmålene blir stadig tydeligere og betyr stadig mer for norske forbrukere. Miljø og bærekraftdiskusjonen MÅ!!! ønskes velkommen av landbruket og melkeproduksjonen. Konsekvensene av at en tar disse spørsmålene på alvor må bli en vilje til å prioritere landbruk. Landbruket lever av og i klimaet. Det må vi ta vare på!!

Jeg er overbevist om at disse spørsmålene kommer tyngre og tyngre på dagsordenen framover, og TINE vil jobbe for å være i front – i hele verdikjeden. Hele vår verdikjede må forberede seg på dette. TINEs industri tar store steg. TINEs bilpark tar store steg. Vi som bønder må også jobbe systematisk i den retningen.

Vi har pratet mye om en helhetlig fôrpolitikk denne våren. Jeg har fått litt pepper fordi det vi sier ikke er tydelig nok. Det er sikkert berettiget, men på dette området har vi faktisk ikke alle svarene. I fôrpolitikken møtes motsetningene mellom lavest mulig kostander og bruk av en utfordrende norsk natur i noen krevende dilemma. Her finnes det ikke enkle svar. Men vi vet at norsk melkeproduksjon må baseres i all hovedsak på norske ressurser dersom det skal være bærekraftig over tid, det handler både om omdømme og økologisk og økonomisk bærekraft.

Det betyr at melkeproduksjon må være der graset og beitene er, og det betyr at strukturen må være tilpasset arealene.

Så sliter vi litt med å finne hvordan vi skal rigge virkemidler som sikrer rett utvikling. Her har jeg ikke alle svarene, men er sikker på at med knapphet på budsjettmiddel og med de store utfordringer en står foran, må investeringsvirkemidler være en viktig del av hvordan vi rigger dette. Vi må skape lønnsomhet ved investeringer på små og mellomstore bruk i de marginale områdene.

Det er lønnsom melkeproduksjon som er nøkkelen til å opprettholde den geografiske arbeidsdelingen vi har i Norge. Derfor er faglaga og statens viktigste jobb under årets forhandlinger å sikre økonomien på de mest sårbare melkebrukene.

Avslutning

Vi har hatt et vanvittig godt år. Jeg tror også 2016 vil bli et bra år for melkeprodusenter og meieriindustri. Dette gir oss handlingsrom. Det jeg har forsøkt understreke, er at vi må benytte dette handlingsrommet til å sikre melkeproduksjon også i 2026. Vi må tenke langsiktig!

Vi gjør mye hver for oss gjennom forbedringer på gårdene våre. Vi gjør mye i produsentlaga ved å skape gode fagmiljøer. Og vi har et selskap, faktisk et av Norges beste og sterkeste selskap, TINE, som vi kan bruke i dette arbeidet. Gjennom TINE må vi skape forutsigbarhet og framtidstro.

Vi har en god posisjon, men for å gjøre denne jobben framover må vi fortsette vårt arbeid med forbedringer i alle ledd i organisasjonen. Vi må ikke la et år eller to med gode resultat fjerne fokus fra forbedringsarbeidet. Langsiktighet både i de store beslutningene og i forbedringsarbeidet må være styrende.

Jeg har snakket mye om Styrk og forbedringer de siste to årene. Det er ingen tvil om at de ansatte og ikke minst de ansattes organisasjoner har gjort en kjempejobb.

Jeg vil derfor rette en egen takk for innsatsen til konsernsjefen som har gjennomført og fulgt opp Styrk-prosessen fra start til mål, og som nå setter forbedring i sentrum for utviklingen videre.

Men konsernsjefen ville ikke fått til den endringsreisen TINE har gjort på egen hånd. Alle ansatte i hele organisasjonen har vært helt eller delvis berørt av forbedringsprosjektet. Både ledere og medarbeidere har stått løpet ut og vært med på å gjøre TINE til et bedre selskap. Takk til dere alle i året som har gått! Dessuten må jeg takke både dere og konsernsjefen for den daglige innsatsen dere gjør for at TINE blir så bra for norske forbrukere.

Men det er også et faktum at vi som eiere har bidratt. Jeg synes holdningen til endringer, enten det gjelder inntransporttidspunkt eller anleggsstruktur, bærer preg av en bred og dyp forståelse av behovet for endring.

Den forståelsen skal vi ta med oss inn i dette årsmøtet og jeg håper det blir deres inngang i debatten. Hvordan kan vi som eiere og ansatte sikre at vi også i framtiden har et sterkt selskap som kan sikre vår økonomi og innflytelse?