



– Vi taper én million for hver dag vi ikke gjør noe!

■ Den nye industriplanen fra konsernsjef Anne Marit Panengstuen vil gi Nortura en årlig gevinst på 3-400 millioner kroner.

■ – Eller sagt på en annen måte: Vi taper én million kroner for hver dag som går uten at vi gjør noe, sier Panengstuen.

I dag lanserte Panengstuen den varslede planen for en helhetlig industristruktur. Bakgrunnen er at Nortura har sterkt behov for å styrke sin konkurransekraft og posisjon i både tilførselsmarkedet og dagligvaremarkedet. På årsmøtet og i regionutvalgene har det kommet klare signaler fra de tillitsvalgte om at det haster med dette arbeidet. Panengstuen har ved flere anledninger poengtert at styret har gitt henne i mandat å snu hver stein for å styrke konsernet.

Et veldig godt industriprosjekt

– Mitt mål er at bondens eget selskap skal være ledende i bransjen. Vi skal bygge en industristruktur som gjør Nortura lønnsomt og bærekraftig i framtida, og da må vi være i verdensklasse, sier Panengstuen, og oppsummerer økonomien i industriplanen slik:

– Vi skal investere opp mot 1,4 milliarder kroner og hente ut en gevinst på 3-400 millioner kroner pr. år på denne investeringen. Det gir en tilbakebetalingstid på under fire år. Det er et veldig godt industriprosjekt, understreker hun. Panengstuen har lang erfaring med industriutvikling og omstruktureringer før hun kom til Nortura.



RUDSHØGDA: Byggingen av det nye fjøset på Rudshøgda er godt i gang. Når den nye industriplanen er gjennomført, blir dette Norturas største storfeanlegg, konstaterer konsernsjef Anne Marit Panengstuen.

– Hvor sikker er du på disse tallene?
– Det er et konservativt anslag. Det skal selvsagt foretas en detaljutredning av alle prosjekter i planen, men utrederne har gjort et veldig grundig arbeid og vist at de treffer godt. I Nortura har vi også lært mye av Hærland-utbyggingen. Den lærdommen har vi med oss, og utbyggingsprosjektene etter Hærland viser at vi nå har en helt annen økonomisk treffsikkerhet, sier Panengstuen.

Hun peker på at Norturas desentrale struktur og det høye kostnadsnivået i Norge gjør det nødvendig å bruke avansert teknologi for å ligge i front.

– Det betyr at vi må etablere supermoderne anlegg med stor grad av automasjon. Det er den eneste måten vi kan konkurrere mot import fra lavkostland og sentraliserte nasjonale konkurrenter, sier Panengstuen.

Fjerner overkapasitet og rettvender varestrømmen

Industriplanen er konsernsjefens og administrasjonens «eiendom» og alle enkeltprosjekter må godkjennes av styret før de

Derfor må industrien effektiviseres

- Fordi våre konkurrenter har en mer effektiv industristruktur og bedre kapasitetsutnyttelse.
- Fordi vi har en spredt slakteri- og skjærestruktur som gir ulemper og høyere kostnader.
- Fordi konkurransen blir vesentlig tøffere fram mot 2025.
- Fordi høy effektivitet og lave kostnader i industrien er det viktigste vi kan gjøre for å stå i mot presset fra økende import som følge av stadig svakere tollvern.
- Fordi bøndene og Norge trenger et Nortura som kan sikre kjøtt- og eggproduksjon i hele landet.



BURGERE: Konsernsjef Anne Marit Panengstuen og fabrikkssjef Fred Bakkejord ved burgerproduksjonen til McDonalds på Rudsøgda.

settes ut i livet. Alle prosjektene går først gjennom en mulighetsstudie, dernest et forprosjekt og til slutt en detaljert utredning.

– Her kartlegges alt, både kroner og klima. Målet er å redusere usikkerheten og risikoen så mye som mulig før saken legges fram for beslutning i styret, sier Panengstuen.

Hovedgrepene i planen er:

■ **Redusere overkapasitet** ved å samle virksomheten på færre anlegg som spesialiseres for bestemte dyreslag.

■ **Forenkler varetransport og logistikk internt** i Nortura ved å etablere spesialiserte og topp moderne skjære- og foredlingslinjer i tilknytning til store slakterier, der det er god tilgang på råvarer fra slaktingen ved anlegget.

■ **Rettvendinge varestrømmen** mot egne anlegg og kundene.

– Målet med en helhetlig industriplan er å ta ned overkapasitet og få en så optimalisert og effektiv verdikjede som mulig. Vi rettvender varestrømmen mot våre egne foredlingsanlegg og våre viktigste kunder. Nesten alle varer vi produserer skal via dagligvarekjedenes lagre, som hovedsakelig ligger på det sentrale Østlandet. Dette er et premiss for Norturas aktivitet som vi selv ikke er herre over, men som vi må tilpasse oss for å være effektive, sier Panengstuen.

Hun viser til at mye av overkapasiteten er kommet ved at Nortura selv har arbeidet målrettet med automasjon og effektivisering for å håndtere flere kilo kjøtt pr. time.

– Når markedet vokser kan du fylle på og utnytte ledig kapasitet, men dette er umulig i et marked som stagnerer eller sågar går ned. Hvis vi da skal klare å hente inn effektiviseringsgevinstene, må vi ta ut kapasitet noen steder og fylle på på andre, sier Panengstuen, og trekker fram gris som et eksempel.

– Kapasitetsutnyttelsen for griseslakting på Rudshøgda og i Tønsberg er i dag rundt 65 prosent. For å fylle kapasiteten ved begge disse anleggene, ville vi trenge all gris som i dag går til våre konkurrenter på Østlandet. Det er utenkelig. Vi må tilpasse oss realitetene, sier Panengstuen.

Alt henger sammen med alt

Konsernsjefen poengterer at alt henger sammen med alt – også i Nortura, og håper eierne ser helheten.

Støtter lokalmat

Konsernsjef Anne Marit Panengstuen sier at Nortura fortsatt vil legge til rette for nysjeprodukter og lokalmatproduksjon.

– Eierne er opptatt av at Nortura støtter opp om lokalmatproduksjon. Det har vi stor forståelse for og de skal fortsatt kunne få tilbake slakt fra våre anlegg for egen foredling. Dette har også med tilhørigheten til slakterisamvirket og våre merkevarer Gilde og Prior å gjøre. Vi bruker slagordet «fra den norske bonden» for våre Gilde-varer og det er viktig at våre leverandører føler tilhørighet til merkevaren, sier hun.

– Jeg oppfatter at eierne både er enige om at det er nødvendig å gjøre noe og at de forstår økonomien i dette. Som selvstendig nærdrivende vet de at man må ha en tilstrekkelig økonomi for å være konkurransedyktig og kunne investere i driften. Man forstår at noe må gjøres og jeg føler at dette er en plan man har ventet på.

Samtidig har jeg stor forståelse for at enkelte ting i planen kan være vanskelig lokalt, men det er helt nødvendig å se helheten. Alle eierne i Nortura er avhengig av helheten. Det er en samlet gjennomføring av tiltakene som skaper den totale lønnsomheten, sier Panengstuen.

– Hvis vi er enige om mulighets- og trusselbildet Nortura totalt sett står overfor, bør vi også kunne enes lokalt for å takle disse utfordringene. Blir det for mye uro og eventuelt bortfall av tilførsler, går vinninga opp i spinninga, sier Panengstuen, som legger til at man ikke må glemme at det er Nortura som holder engrosprisene oppe.

– Hvis Nortura ikke kan opprettholde rollen som markedsregulator, vil vi heller ikke klare å holde prisene oppe til bonden. Mens våre konkurrenter i større grad velger sine leverandører ut fra størrelse og beliggenhet og sentraliserer virksomheten, har Nortura det samme betalingssystemet for alle uansett hvor i landet de holder til, poengterer hun.

– Hva er det som står på spill?

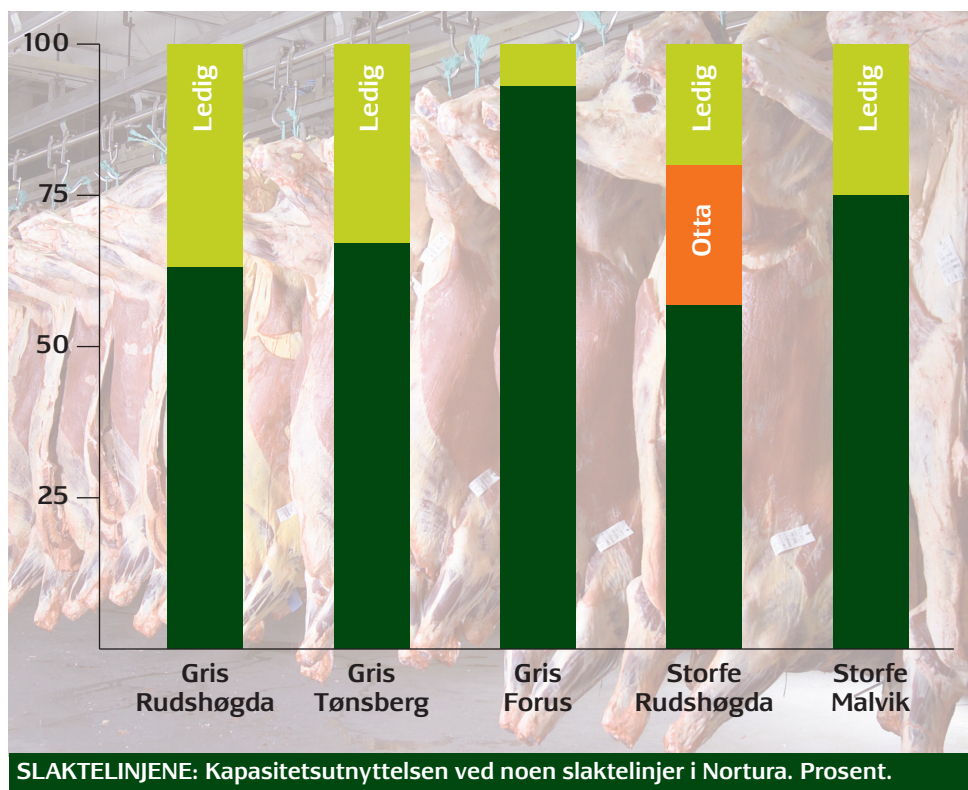
– Hvis vi ikke klarer dette, står Norturas formålsparagraf på spill. Det handler om best mulig økonomi for bonden, landbruk i hele landet og at bonden fortsatt skal vær herre i eget hus, sier Panengstuen.

Overkapasiteten
må ned

Tenk deg at hver tredje bingje står tom...

Nortura har betydelig overkapasitet ved enkelte slaktelinjer. Ved for eksempel Rudshøgda og i Tønsberg utnyttetes bare 63 og 67 prosent av kapasiteten for slaktning av gris. For en svineprodusent ville det bety at hver tredje bingje sto tom. For å fylle griselinjene på Rudshøgda og i Tønsberg måtte Nortura ha tilført all gris som i dag går til konkurrentene i disse områdene. Det er selvfølgelig helt urealistisk. Også for andre dyreslag er det tilsvarende eksempler. Storfelinja på Rudshøgda har fram til nå utnyttet bare 57 prosent av kapasiteten. Her øker utnyttelsen til 80 prosent når anlegget overtar slaktingen fra Otta.

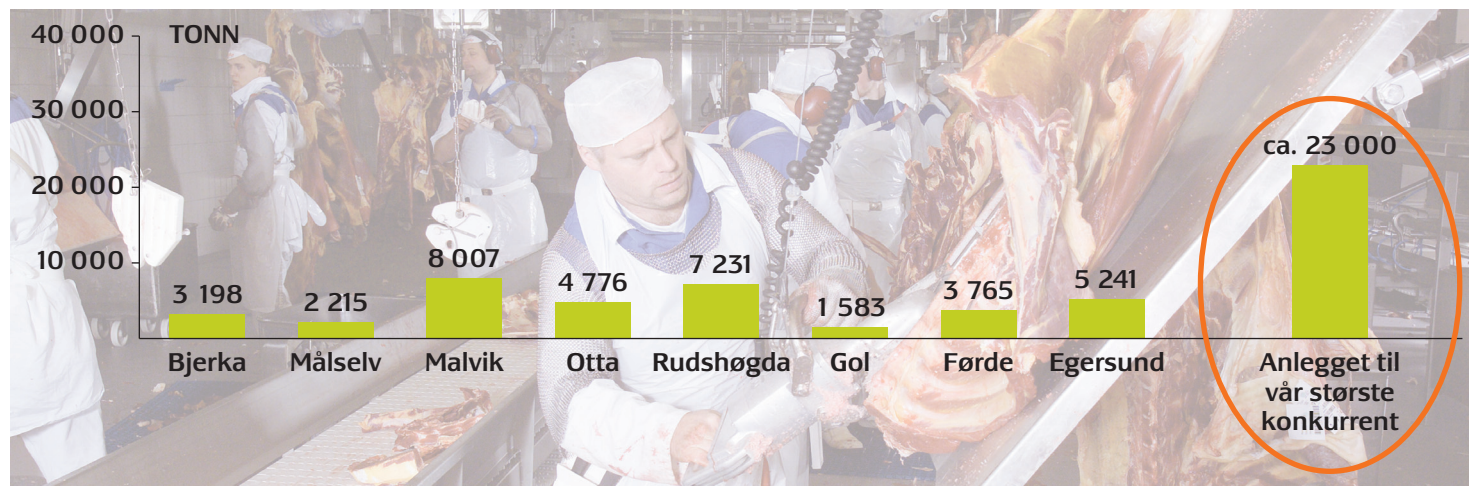
Den nye industriplanen legger opp til en anleggsstruktur med større kapasitetsutnyttelse og bedre lønnsomhet.



Moderniserer og effektiviserer før det skjærer seg

En vesentlig del av industriplanen er store investeringer i mer effektiv skjæring og foredling. Færre og mer spesialiserte anlegg nær våre viktigste kunder, med moderne teknologi og høy grad av automasjon, vil senke våre kostnader og styrke Norturas konkurransevne. Som grafen under viser, har våre anlegg fram til i dag vært små i forhold til våre konkurrenter. Tiltakene i industriplanen vil tette dette gapet.

I tillegg vil våre framtidige skjære- og foredlingsfabrikker ha bedre tilgang på råvarer fra slakting ved eget anlegg. Dette gir større fleksibilitet og gjør at vi kan snu oss mye raskere når bestillingene av for eksempel grillpølser plutselig øker på grunn av at grillværet slår overraskende inn over landet. Samtidig reduserer vi med dette transporten og klimagassutslippene.



GAP: Grafen viser skjærevolum for storfe ved anlegg i Nortura og hos en av våre største konkurrenter i 2019.

Vi må sende mindre varer mellom egne anlegg...

Nortura driver i dag skjæring av gris, storfe og småfe ved ti anlegg. Mange anlegg håndterer flere dyreslag og mange varegrupper. Dette fører til en stor, kompleks og kostbar varehåndtering internt i konsernet.

Det ligger et stort innsparingspotensial i å samle skjæring og foredling på færre anlegg. Innsparingene blir enda større ved å spesialisere anlegg for bestemte dyreslag og varegrupper. Den mest optimale håndteringen får vi ved å legge spesialisert skjæring og foredling til større slakterier som kan skaffe tilstrekkelig med råstoff internt på anlegget.



KOMPLEKST: Pilene viser den omfattende og komplekse håndteringen av varer internt i Nortura, der mye varer sendes på kryss og tvers av landet til våre skjæreavdelinger.

...og rette varestrømmen mot våre viktigste kunder

Svært mye av varene som Nortura produseres skal til hovedlagrene til NorgesGruppen, Rema 1000 og COOP som ligger sentralt på Østlandet. Det mest effektive for Nortura er derfor å sende mest mulig tilførsler og råvarer i retning større anlegg nær kundenes hovedlagre. I tillegg må ferdige produkter i størst mulig grad gå direkte til disse lagrene og andre store kunder. Det er dette vi i industriplanen mener med å rettvende varestrømmen.



GARANTIST: – Nortura skal ha slakterier som garanterer at det kan drives med husdyr i hele landet, sier Anne Marit Panengstuen.



SENTRALT: Norturas store kunder har sine hovedlagre i Oslo-regionen.

Gjennomføringsplanen 2020-2024

■ Planen som administrasjonen nå legger fram innebærer store endringer i industristrukturen i Nortura de neste fire årene.

Planen vil redusere overkapasitet og samle betydelig større volum på færre, mer spesialiserte og toppmoderne fabrikker.

■ Hvert enkelt prosjekt i planen utredes nøye, og skal vedtas av styret.

Oversikten til høyre viser hovedtrekkene i planen. Tiltakene og prosjektene henger nøye sammen. Til sammen vil dette bidra til betydelig mer effektiv produksjon og rasjonell vareflyt. I sum betyr dette en årlig forbedring av lønnsomheten i Nortura med 300-400 millioner kroner.

– Vi presenterer nå planen i sin helhet. Vi ønsker at eierne skal ha god informasjon for å kunne vurdere alle tiltak i sin rette sammenheng. Dette har også vært et klart ønske fra de tillitsvalgte, sier konsernsjef Anne Marit Panengstuen.

Marsjordre fra styret

Planen for gjennomføring er foreløpig. Det betyr at enkeltprosjektene, bortsett fra Otta, ennå ikke er ferdig utredet. Alle prosjekter skal gjennom flere utredningsfaser der gjennomføringen konkretiseres og risikoen reduseres for hver runde.

–Styret har sluttet seg til helheten i planen og gitt klart signal om å fortsette arbeidet slik vi har foreslått. Men alle trinn i planen legges fram for styret til endelig beslutning, sier Panengstuen.



VI ER I GANG: Byggearbeidene på Rudshøgda går etter planen.

Dette er anleggsplanen

- Industriplanen går ut på å konsentrere mye av slaktingen av firbeinte dyr til fire anlegg:
 - Malvik (storfe og småfe)
 - Rudshøgda (storfe og småfe)
 - Tønsberg (gris)
 - Ett anlegg på Sørvestlandet (Kviamarka) (i første trinn gris og småfe)
- Slaktingen i Karasjok, Målselv, Bjerka, Steinkjer, Førde og Egersund opprettholdes. I Målselv vil det være slakting og skjæring av alle dyreslag.
- Skjæring og foredling av storfe og småfe vil i stor grad bli lagt til Malvik og Rudshøgda. Otta var første ledd i denne planen.
- Skjæring av gris og pølseproduksjon legges til Tønsberg.
- De store anleggene på Malvik, Rudshøgda og i Tønsberg vil i stor grad bruke egne råvarer i produksjonen. Slakterier som ikke har skjæring skal levere hele slakt til Norturas industrikunder.

Ingen endringer for fjørfe og egg

- Industriplanen omfatter kun firbeinte dyr og påvirker ikke fjørfe-anleggene og egg-pakkeriene. Virksomheten ved hovedanlegget på Hærland fortsetter som nå, og det blir fortsatt slakting av fjørfe i Elverum og på Hå.

2020

Oppgradere storfe og fase ut skjæring av gris på Rudshøgda

Avvikle Nortura Otta

Samle skjæring av storfe

2021

Utrede samling av slakting av gris på Østlandet i Tønsberg

Utrede samling av skjæring av gris i Tønsberg

2022

Utrede bygging av småfelinje på Rudshøgda

Utrede avvikling av Nortura Gol

2023

Utrede samling av pølseproduksjonen i Tønsberg

Utrede samling av slakting på Sørvestlandet (Kviamarka)

2024

Det blir mer lønnsomt å levere til Nortura

■ Økt betaling og bedre service. Det er grepene Nortura tar for å styrke sin posisjon i tilførselsmarkedet.

■ I tillegg ønsker vi å vitalisere Nortura-familien, der bonden får enklere tilgang til Norges største og mest profesjonelle fellesskap innenfor kjøtt og egg.

Samtidig som industrien i konsernet effektiviseres, lanserer Nortura en strategi for å styrke sin posisjon i tilførselsmarkedet. Alle som leverer gris, storfe og småfe til Nortura vil fra 1. juli kunne få bedre betalt i form av økte tilleggstyelser. Nortura styrker tilleggene knyttet til rasjonalitet og kvalitet, og det innføres kvantumstillegg for storfe. Det skal lønne seg å oppre rasjonelt og være lojal!

– Vi er så sikre på at vi får den planlagte effekten ut av det vi nå gjør med industristrukturen at vi forskutterer økt betaling til bøndene. Vi bruker betydelige beløp for å bidra til bedre økonomi hos kjøttprodusentene, og jeg håper dette skal kickstarte en positiv spiral for selskapet. De som leverer til oss vil få en umiddelbar økning i prisene. Men dette forsterker også kravet til oss om raskest mulig å få på plass en bedre industristruktur og varehåndtering som gir Nortura større konkurransekraft, sier Panengstuen. Hun understreker at større tilførsler er viktig for å øke effektiviteten innen både slakting, skjæring og foredling, og dermed styrke Norturas konkurransekraft i sluttmarkedet.

Bondens førstevalg

– Nortura skal være bondens førstevalg, og vi skal være bondens viktigste samarbeidspartner, sier Karin Marie Røhne. Hun er leder for tilførsler og rådgiving i medlemsorganisasjonen og har ansvar for tilførselskampanjen som Nortura lanserer.

– Selvfølgelig dreier det seg først og fremst om bondens økonomi. Men det



«Eierne og de ansatte i Nortura har felles mål. Sammen utgjør vi den viktige verdikjeden fra bås til bord»

Karin Marie Røhne

handler også om god service og bedre samhandling med våre leverandører. Tiltakene som settes i verk på industristruktur, og hvor effektivt vi kan drive, henger sammen med tilførselssiden. Derfor foretar vi omorganiseringer, legger om arbeidsformen og tar i bruk ny teknologi for å kunne yte bedre service og ha «trøkk» i arbeidet med å skaffe tilførsler. Vi kommer til å frigjøre tid for de ansatte til å kunne drive aktivt arbeid ute blant bøndene. De ansatte vil få smalere og klarere arbeidsfelt, og vi vil ha et sterkt fokus på å tiltrekke oss nye produsenter, sier Røhne.

Nortura-familien

Tilførselskampanjen legger vekt på at produsentene skal føle stolthet over og få lyst på å være en del av Nortura.

– Vi skal synliggjøre hva Nortura og samvirke er og står for. Eierne og de ansatte i Nortura har felles mål. Vi er virkelig et stort «vi». Vi må ha en felles erkjennelse av at vi sammen utgjør den viktige verdikjeden fra bås til bord. Dette krever god kommunikasjon og samhandling alle veier, sier Røhne.

Hun peker på at Nortura-organisasjonen

og de over 17 000 eierne utgjør et formidabelt faglig fellesskap.

– Vi vil skape arenaer, der alle får mulighet til å nyttiggjøre seg denne enorme kunnskapen til inspirasjon og konkrete tips i sin egen drift, sier Røhne.

Hun varsler at Nortura i mye sterkere grad vil ta i bruk digitale løsninger. Det vil bli etablert fag- og debattgrupper og kommunisert med leverandørene på Facebook, Instagram og i andre kanaler. I tillegg kommer det digitale løsninger for den praktiske daglige kommunikasjonen med leverandørene, som innmeldinger og livdyrhandel.

– Vi ser på selvbetjente løsninger, der bonden for eksempel kan drive en riktigere og mer effektiv slakteplanlegging. Vi kan også utnytte elektroniske øremerker og knytte alt opp mot mer systematisert planlegging av transporten. Dette kan frigjøre mye tid både i selskapet og hos bonden, sier Røhne.