



LEDELSE I UTFORDRENDE LANDSKAP

Hanne Refsholt
Ås 14. mars 2018





– et av Norges
tre store
næringsmiddel-
konsern



– en av Norges
største
industri-
bedrifter

En betydelig kommunikasjonsutfordring



1,7
mrd.

TINE Meieriet
Jæren

A cluster of five ripe, red tomatoes with green stems is positioned in the upper left foreground. The background is a grayscale image of a complex industrial food processing facility with numerous pipes, valves, and machinery.

Godt samarbeid
gir miljø-
gevinst

mat
til tomater





Våre viktigste
medarbeidere
setter pris på
at vi holder oss
oppdatert

Landets
fremste
matforskere



Fra 2005 til 2017

OMSETNING

14,7 mrd



22,5 mrd

+ 53%

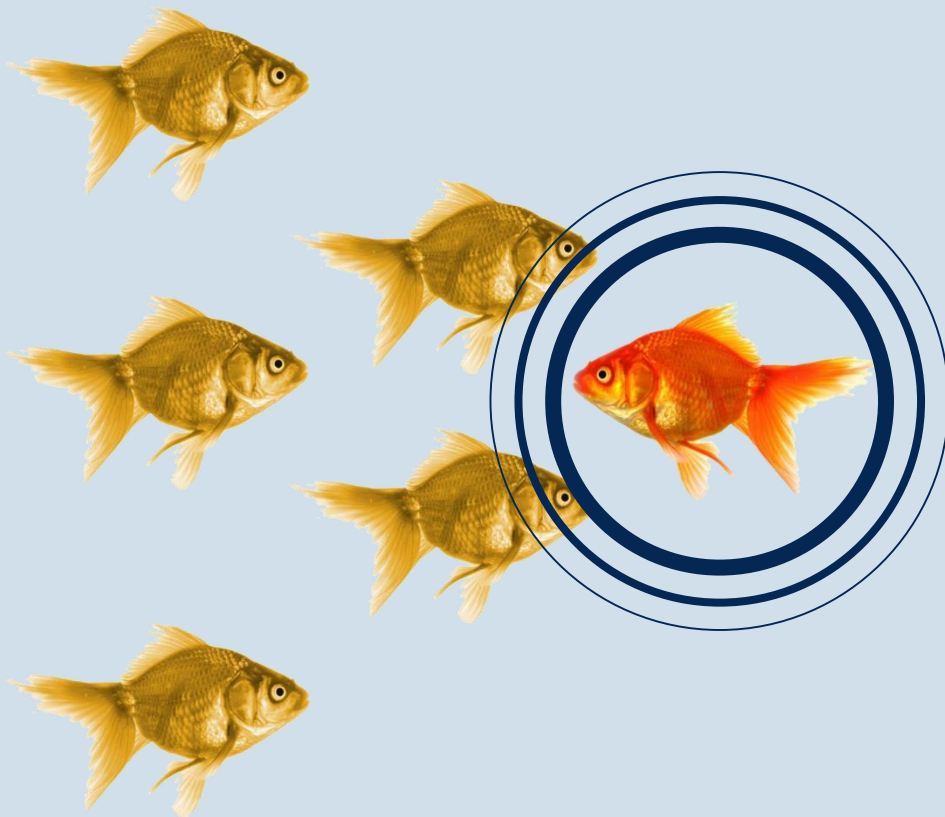
DRIFTSRESULTAT

434 mill.



1537 mill.

+ 354%



”
UENIGHET
– nødvendig
for vekst

UTBREDT SELVSENSUR:

Frykt for reaksjoner og sanksjoner
hindrer folk å uttrykke sine meninger



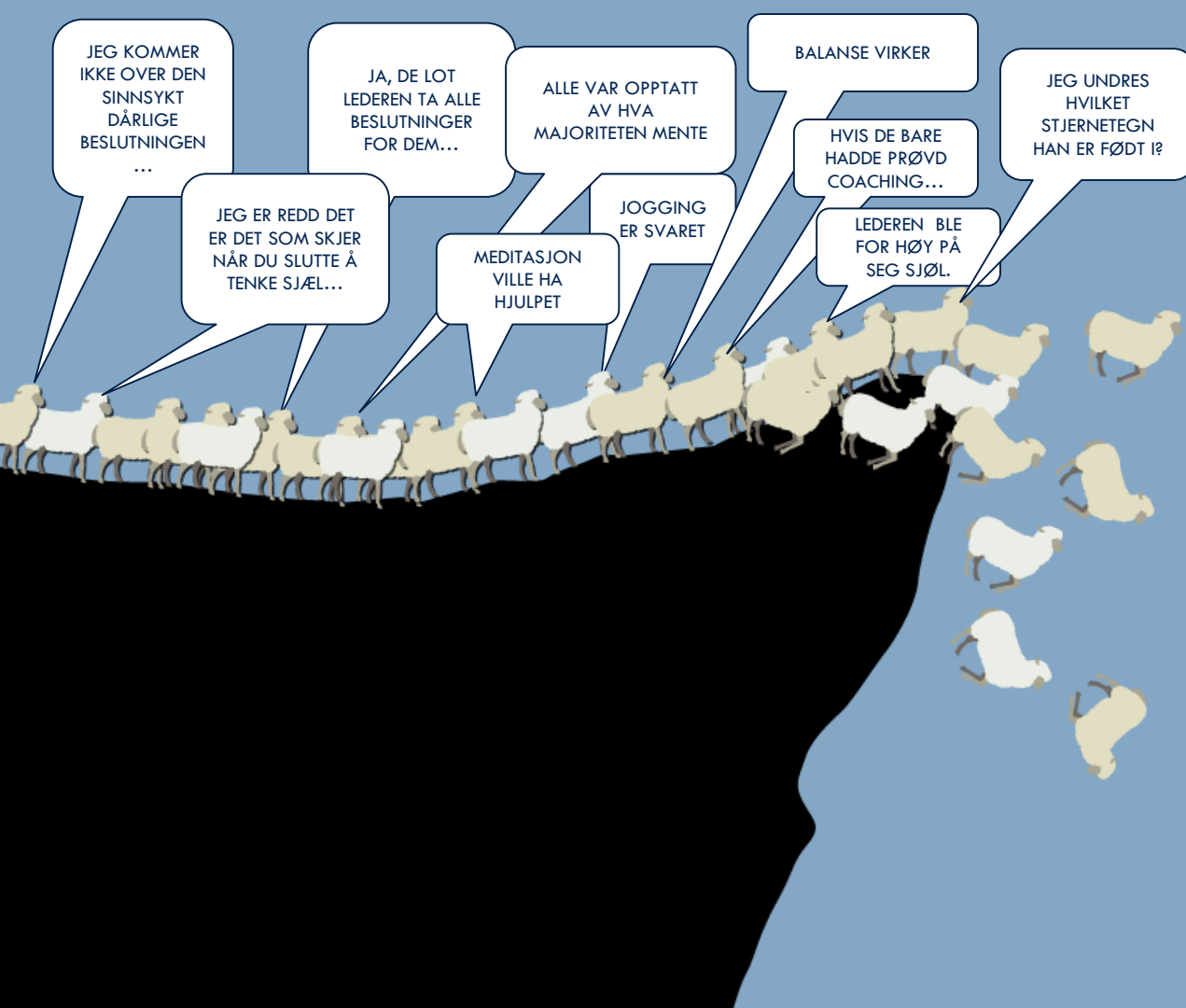


REDD for
uenighet?

For MYE
snillisme?

Unnlatelses-
synder?

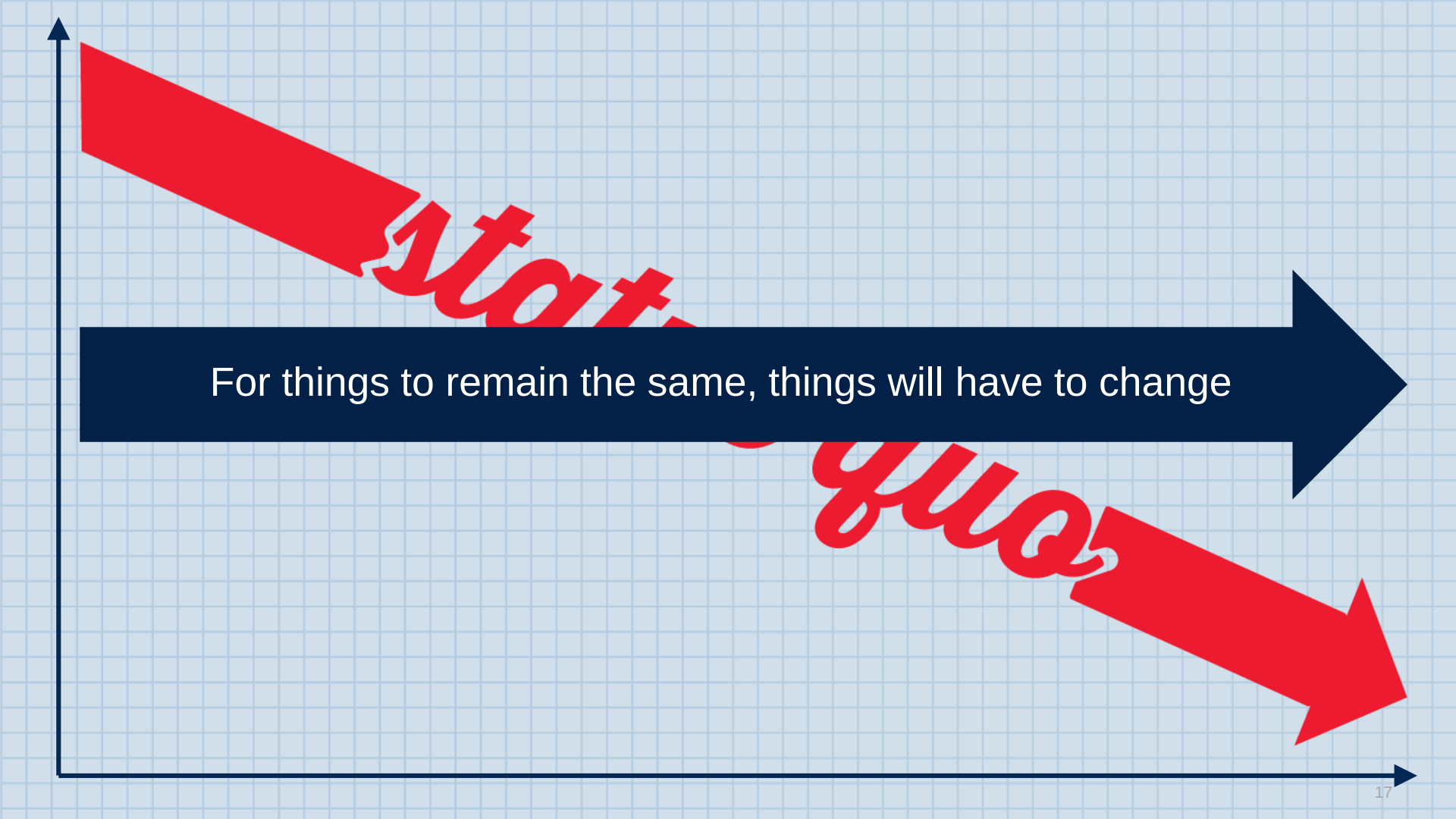




GRUNN TIL BEKYMRING?

- Opplevs det som viktigere å være enig med gruppen, enn å sloss for egne synspunkter?
- Har vi en "Ja-kultur" hvor det er viktigere å bli enig, enn å finne riktig svar?
- Har vi en tendens til å undertrykke kritiske innvendinger, både egne og andres?





For things to remain the same, things will have to change

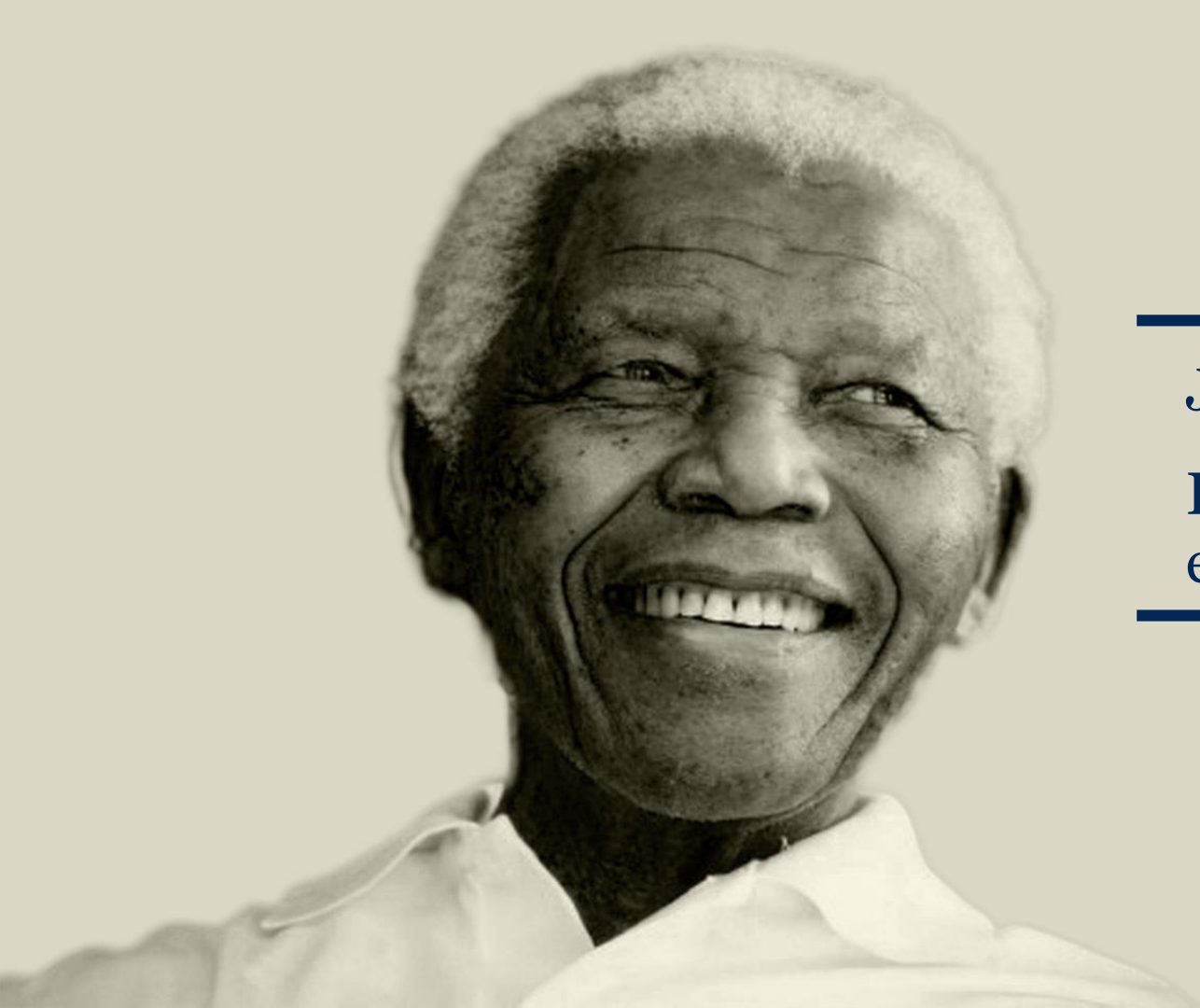


Skole = fasit

Feil = skam



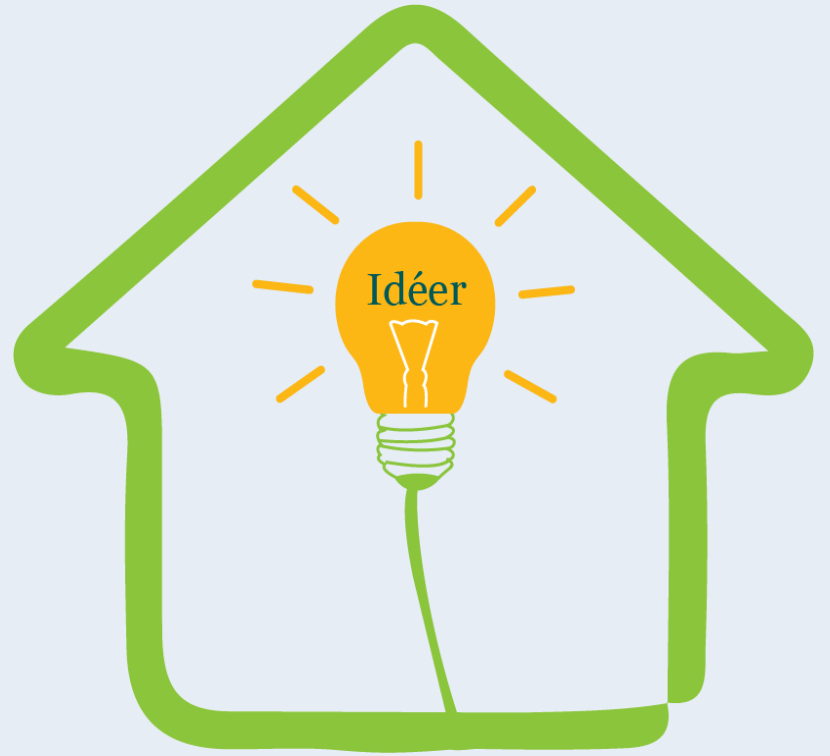
**Det virkelige liv
= ingen fasit**



Jeg taper aldri.

Enten vinner jeg,
eller så lærer jeg.

Nelson Mandela



LEDERE ER KONTEKSTMAKERE

TAR EGET ANSVAR

ANSVARLIGGJØR

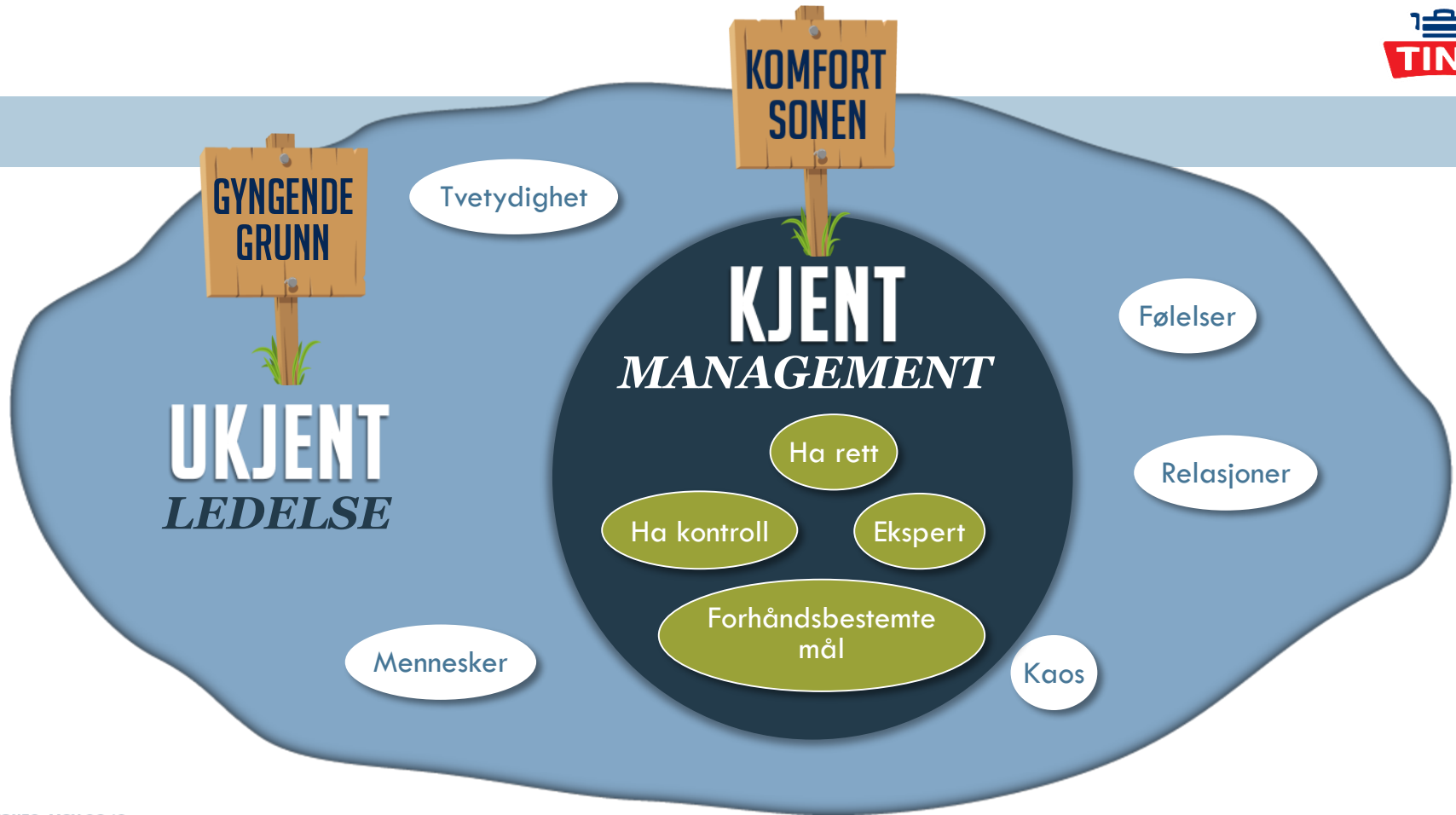
Mot til å si tydelig JA
ELLER NEI

**Mot til å ta
upopulære
beslutninger**

Mot til å stå i det

THE LEADERSHIP ZONE

(på gyngende grunn...)





Samtale
om samtalen

Klok uenighet
=
gode samtaler

*It is not the strongest of
species that survive,
nor the most intelligent.
But the one most
responsive to change.*

Charles Darwin





Rå muligheter for reale folk





TINE Internasjonal



Rådsmøte 14. februar 2018



Jarlsberg® – suksess bygd over lang tid

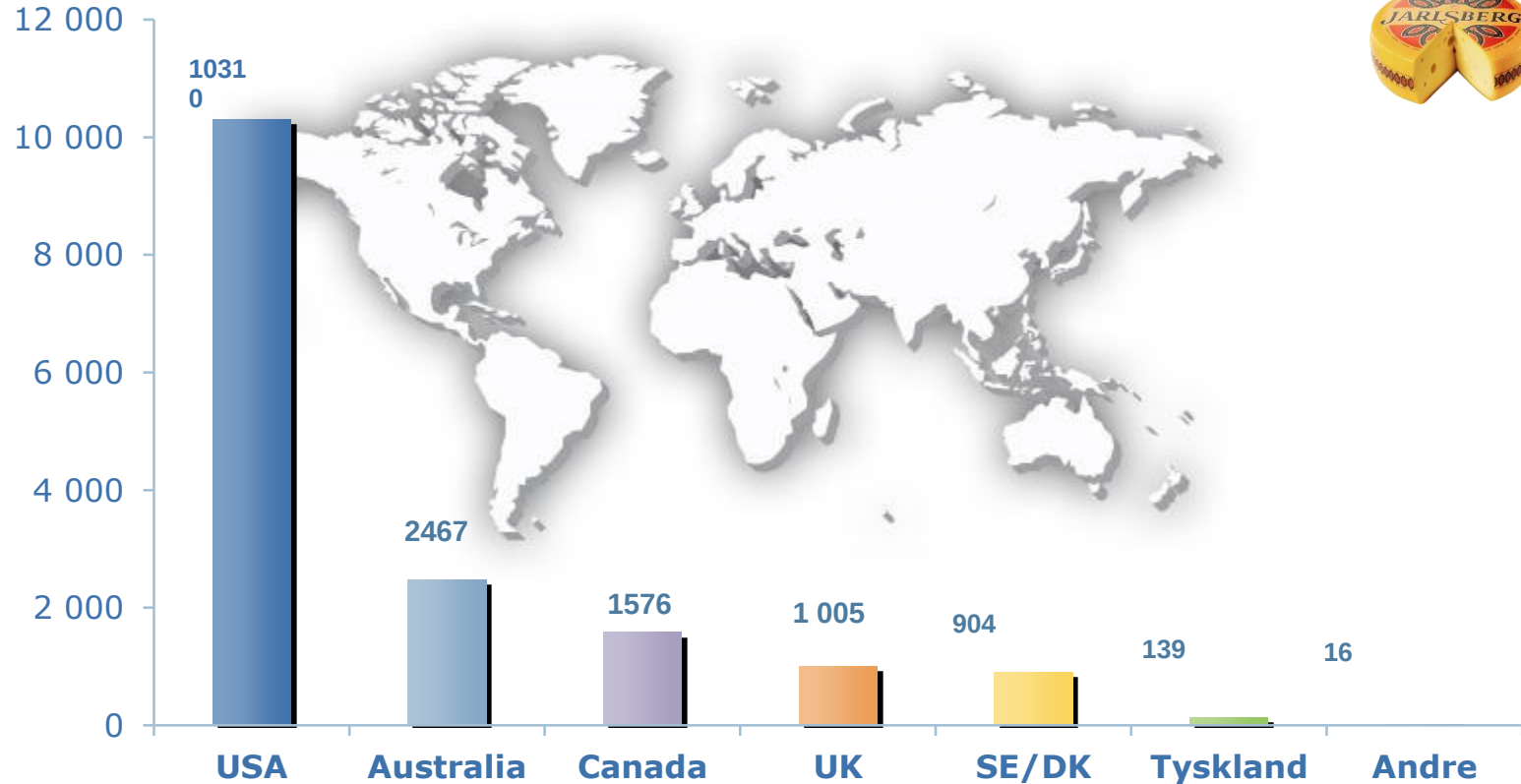


- 1956 Jarlsberg® blir «født»
- 1960 Oppstart eksport, intro i **Australia, UK og Tyskland**
- 1963 **Canada**
- 1965 **USA**
- 1967 Skorpefri Jarlsberg® lansert
- 1978 Opprettelse av Norseland Inc. USA
- 1989 Jarlsberg® Lite – lansert
- 1990 **Danmark/Sverige og** Jarlsberg® nr. 1 importert ost i Australia
- 2000 Oppstart Jarlsberg® produksjon i USA
- 2004 Lisensproduksjon Irland. Opprettelse av datterselskap i UK
- 2007 TINE kjøper Wernersson Ost AB i Sverige
- 2008 Australia kjøper ost fra USA
- 2012 TINE kjøper Alpine Cheese i USA



Jarlsberg® salg internasjonalt 2017 i volum

Totalt 16 417 tonn



Eksportsubsidiene vil fases helt ut innen 2020



*Eksport har vært regulatorisk drevet
Når eksportsubsidiene fases ut må TINE sine
internasjonale forretningsvirksomhet være
lønnsom på et selvstendig grunnlag*

Perioden 2001-2013: stadige forslag i Stortinget om å avvikle eksportstøtte for jordbruksprodukter fra henholdsvis Venstre og SV. I Stortinget er det i realiteten flertall for dette, men mentalt "vent å se" holdning vinner frem.

Mai 2015: regjeringen legger frem melding til Stortinget nr. 29 (2014-2015) om globalisering og handel. Forslag om avvikling av eksportsubsidiene innen utgangen av 2019.

Desember 2015: Stortinget slutter seg til regjeringens forslag.

Desember 2015 : Ministermøtet i Nairobi: *"developed Members shall immediately eliminate their remaining scheduled export subsidy entitlements as of the date of adoption of this Decision. Unntak for noen produkter fra Canada, Sveits og Norge, men underlagt strenge kriterier"*

Juli 2016: Norske myndigheter starter utfasingen av eksportstøtte, men forlenger perioden til utgangen av 2020.



- Eksportstøtten fases ut i løpet av 2020, og gjør eksporten ulønnsom
- Viktig for TINE å ta vare på de verdiene den norske bonden har bygd opp i utlandet, samt sikre videre lønnsom vekst

Kan TINE eksportere uten subsidier?



Er det lov?

Er det lurt?

Utredning av produksjonsalternativer



Bakgrunn

- TINE SA har hatt leieproduksjonsavtale med Dairygold i Irland siden 2004
- Alpine Cheese i USA har produsert Jarlsberg® siden 2002 og har vært i TINEs eie siden 2012
- Ved det varslede bortfallet av eksportstøtte var det nødvendig å se på ulike produksjonsalternativer og den prosessen pågikk i perioden 2013-2017

I hovedsak ble 3 ulike modeller vurdert

1. Nytt anlegg i USA samt leieproduksjon i Europa
 2. Ombygning av Alpine samt leieproduksjon i USA og Europa
 3. Nytt eller delvis nytt anlegg i Irland og fortsatt produksjon på Alpine
- ✓ Alternativ 3 ble valgt i 2015 og det ble i 2016 valgt en modell med TINE som eiere av et nytt ysteri som i dag er kjent som TINE Ireland Ltd
 - ✓ I 2017 ble det gjennomført en kvalitetssikring av valgt produksjonsløsning, blant annet med å se på et alternativ med utvidelse av Alpine, men Konsernstyret konkluderte i desember 2017 med at nytt ysteri i Irland var beste løsning

TINE Mogeely Irland



- TINEs styre har besluttet å investere 77 millioner EUR i et ysteri i Irland med 20.000 tonn årlig Jarlsberg® kapasitet
- Høy landbrukskompetanse i Irland
- TINEs nye anlegg i Irland skal ligge i direkte tilknytning til meierisamvirket Dairygold's anlegg i Mogeely, i Cork sør i Irland
- TINE har samarbeidet med Dairygold i over ti år, og leieproduserer i dag Jarlsberg® på Dairygold's eksisterende anlegg



Jarlsberg® - negativ utvikling snudd – vi skal skape vekst fremover



Bakgrunn:

- USA: I perioden 2015 – 2017 volumutvikling -19%
- USA: Første kvartal 2017 -17% vs. året før



**Vi skal øke aktiveringen av
Jarlsberg® i våre fokusmarkeder**

2017 - Begynt å snu den negative utviklingen:

- Jarlsberg® volum USA og totalt -2%

2018 – og fremover:

- Jarlsberg® volum budsjett 2018 **+ 5%**
- En god start i 2018:

Januar vs året før: +2,5%



TINE Internasjonal skal også sikre vekst på øvrige merker



Øke salg av TINE merkevarer

Snøfrisk®

Snøfrisk

- Øke salget:

1. USA
2. Tyskland



Brunost-collection

- Ny design alle land
- Høstkampanje brunost



KOLIBRIE



Mexicana®

Applewood



Øke salget av merkevarer hos datterselskapene

- Fokus
- Lønnsomhet
- Synergi / koordinering
- Nye eksportmarkeder
- Innovasjon



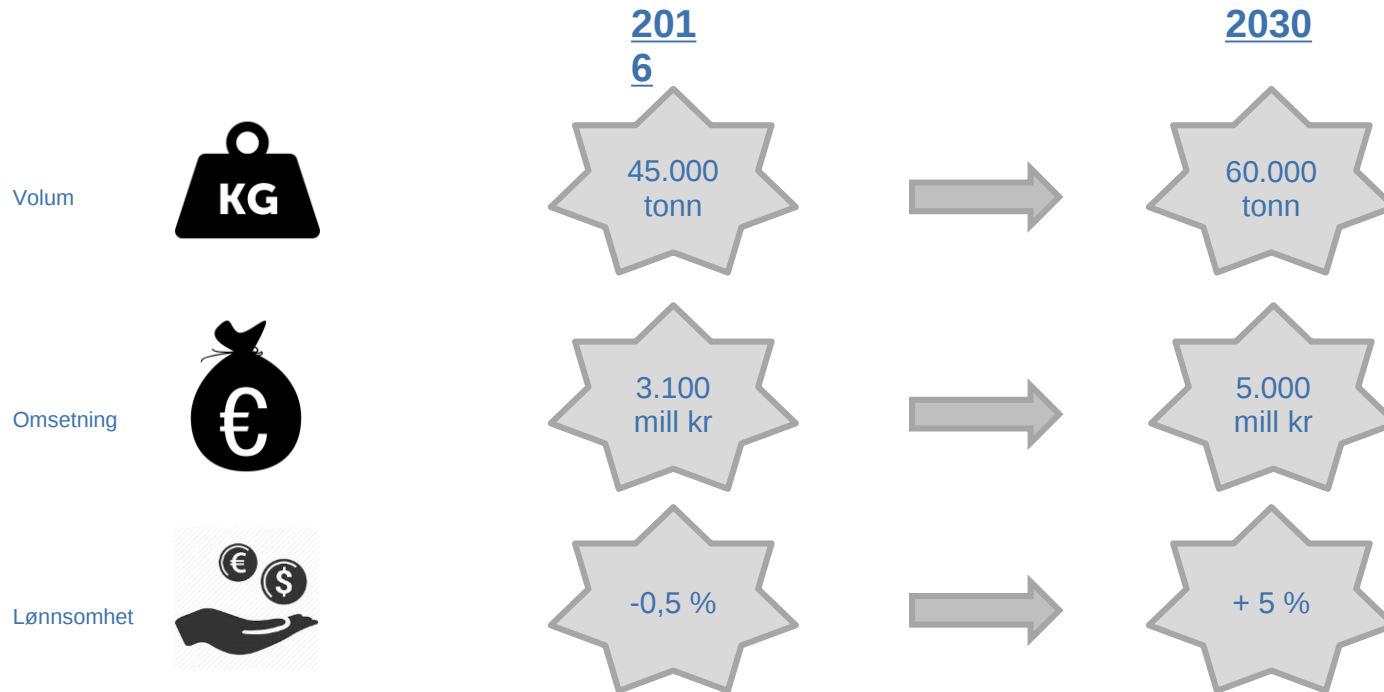
Cheddar
sandwich fokus i
UK

Ny business



- Allianser/samarbeid
- Oppkjøp
- Nye produkter

TINE Internasjonal – en solid og lønnsom business for fremtiden



Takk for oppmerksomheten!

