



Ledererfaringer og ledelsesfilosofi

Ås, 8.4.2015

Hanne Refsholt

”Mitt største problem er at jeg har så mange svar jeg ikke har spørgsmål til”



TINE Gruppa 2014



- Meierianlegg/sentrallagre
- Regionskontorer
- Terminaler



Solid resultatutvikling i 2014

- Omsetning 21,5 milliarder kroner
- Driftsresultat 1363 millioner kroner
- Resultat før skatt 1187 millioner kroner

Industri

- 31 meierier
- 2 sentrallagre
- 2 terminaler
- Hel- og deleide datterselskaper

Ansatte

- 5463

Eiere

- 12 092 bønder (ku og geit)

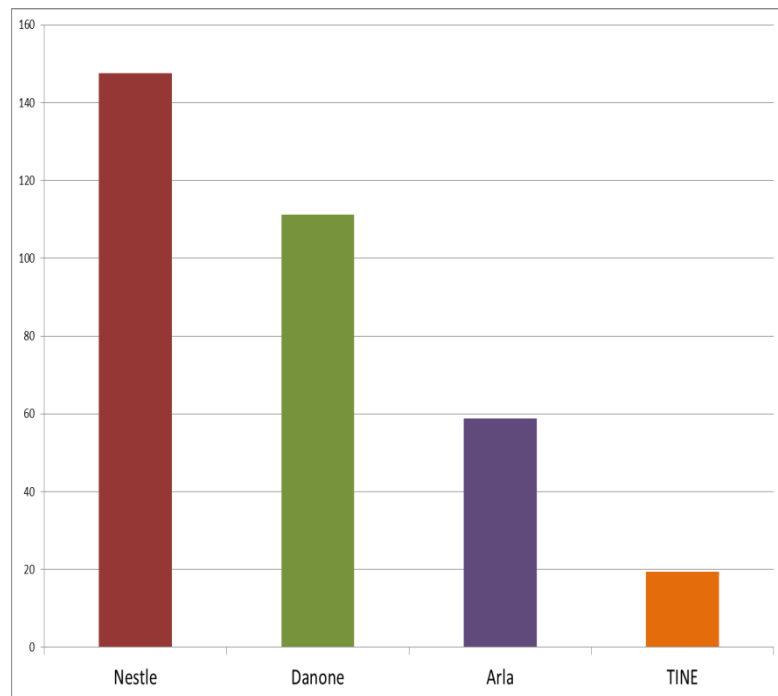
Råvare levert (melk – ku og geit)

- 1450 millioner liter

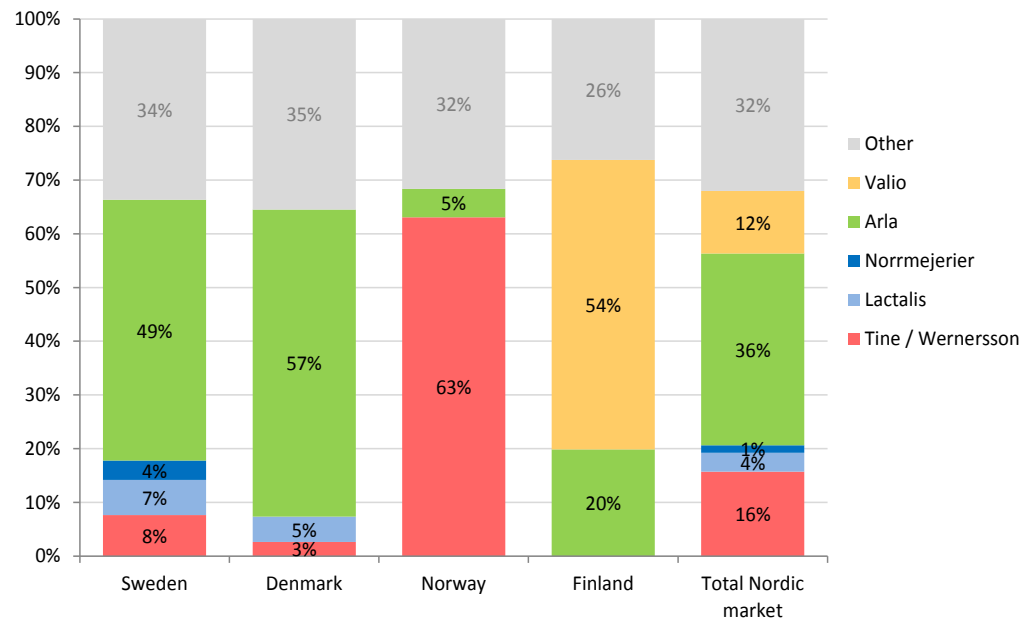
Stor i Norge – liten i verden



Omsetning



Markedsandeler ost i Norden



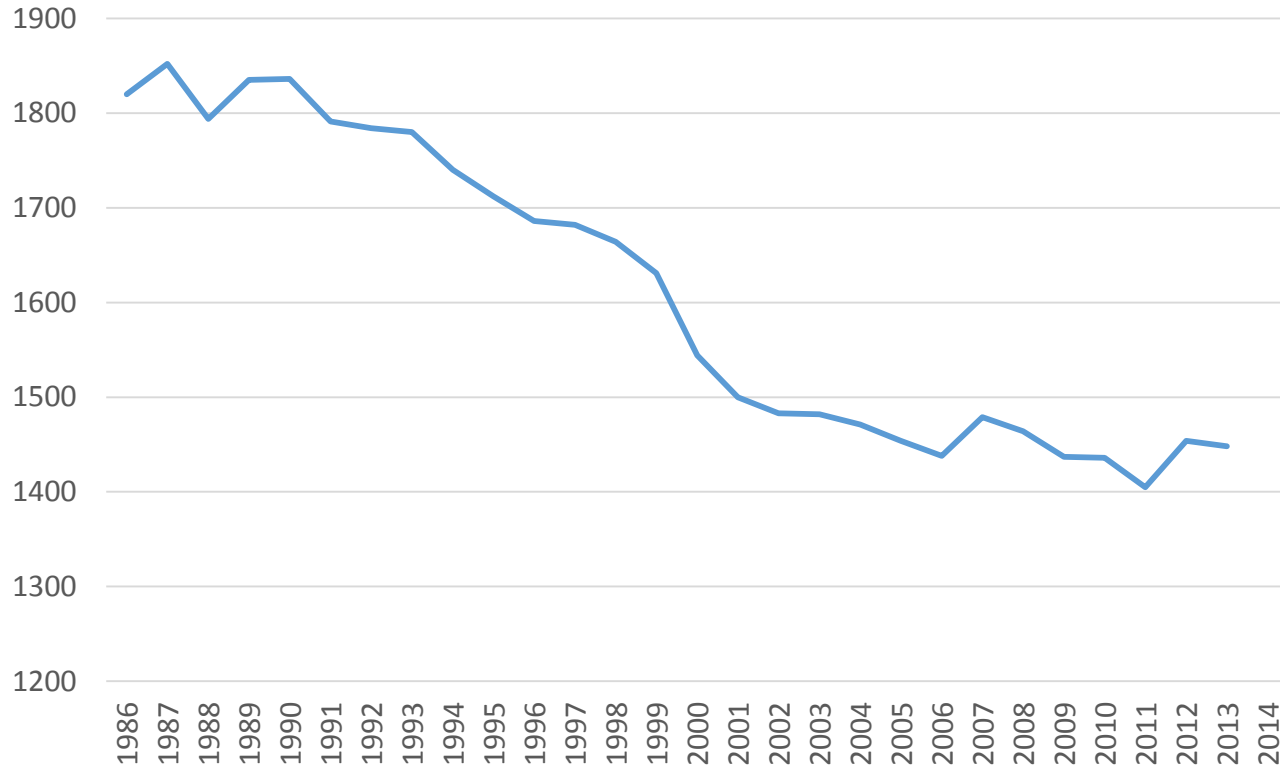
Endringsreisen



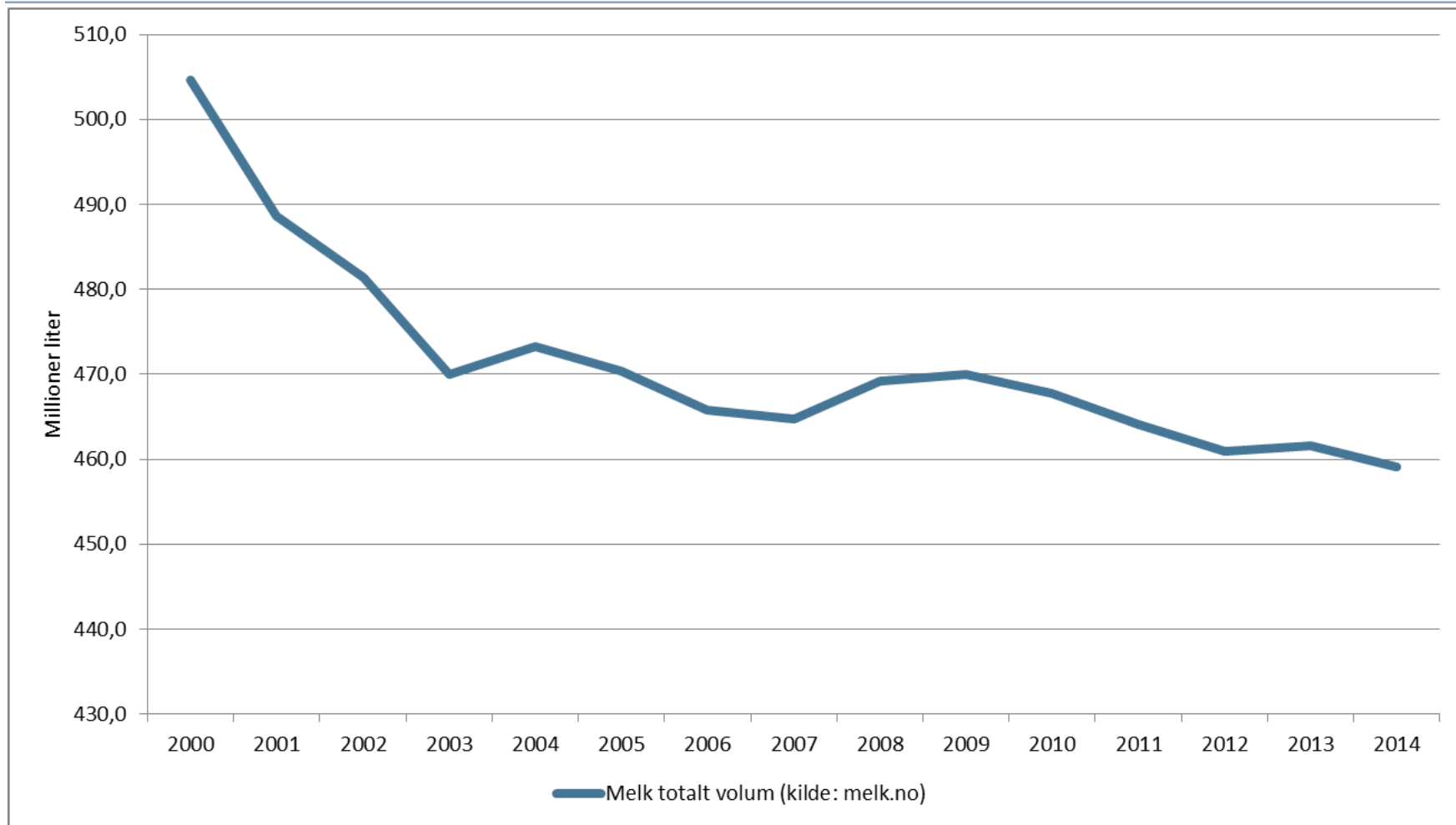
- **Teknologi**
 - Fra håndarbeid til datateknologi
- **Forbruk og marked**
 - Fra H-Melk og G35 til Yt, Sprett og Jarlsberg Edel
- **Politikk og rammevilkår**
 - Fra Monopol til knallhard konkurranse



Meierileveranse kumelk



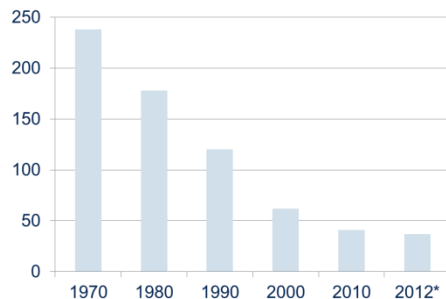
Nordmenn drikker mindre melk



Hva har vi gjort for å lykkes ?



Struktur og teknologi



Innovasjon



Merkevarer

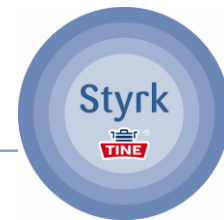


Nye områder

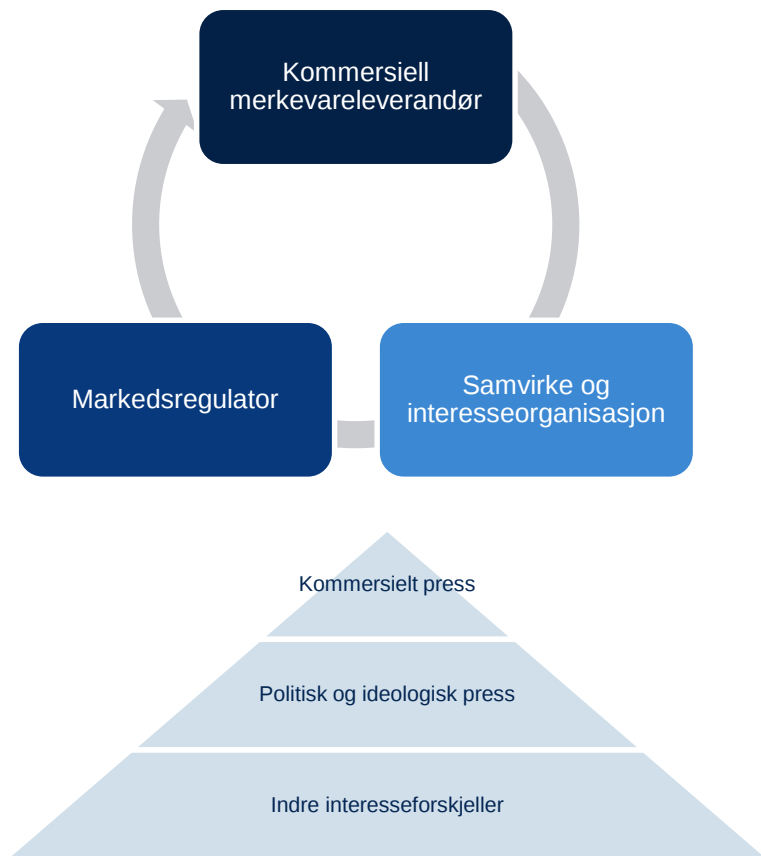


TINE er en innovativ og framtidsrettet merkevarebygger

STYRK økonomi og STYRK organisasjonen



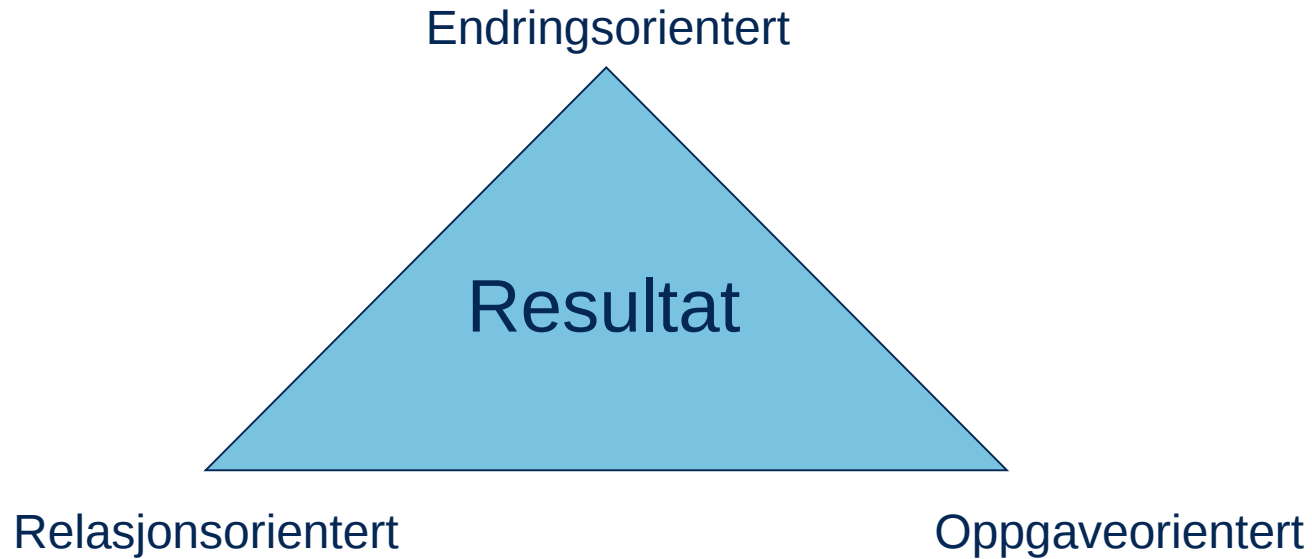
TINEs tre roller

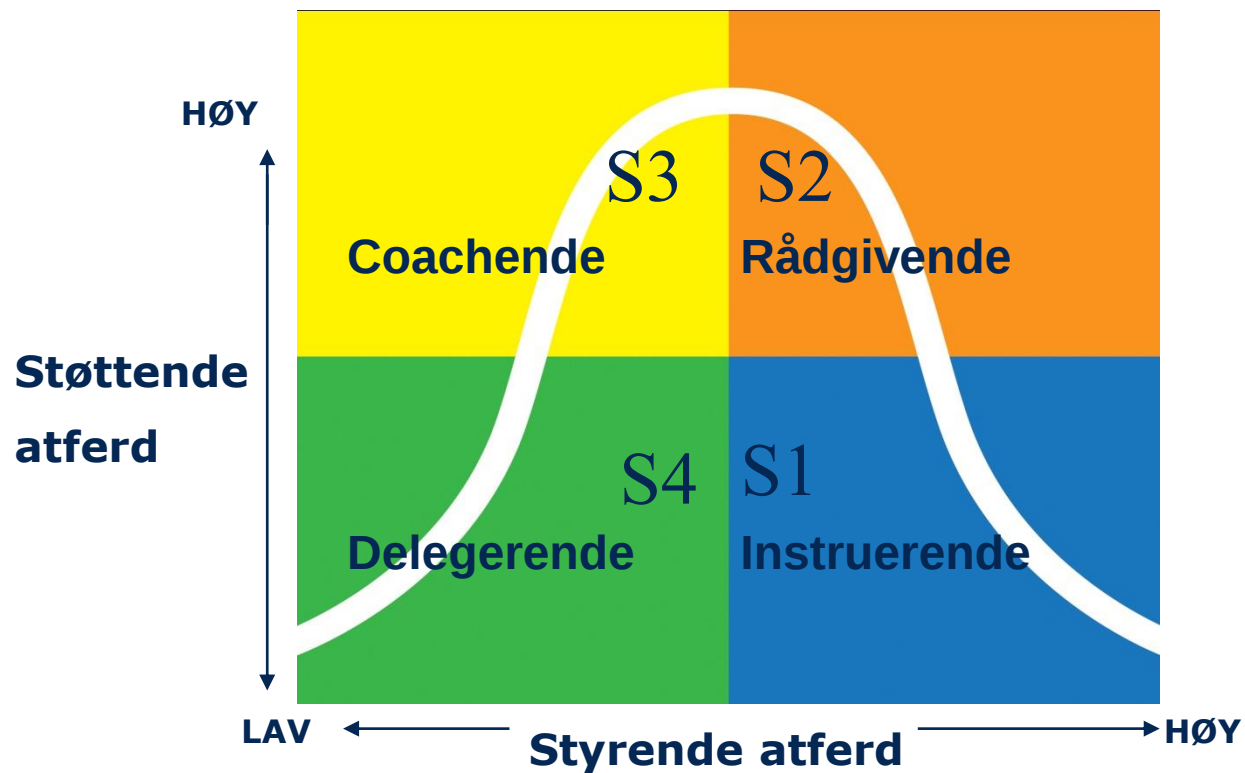


Ledelse er en kunst...



Mål med ledelse i TINE





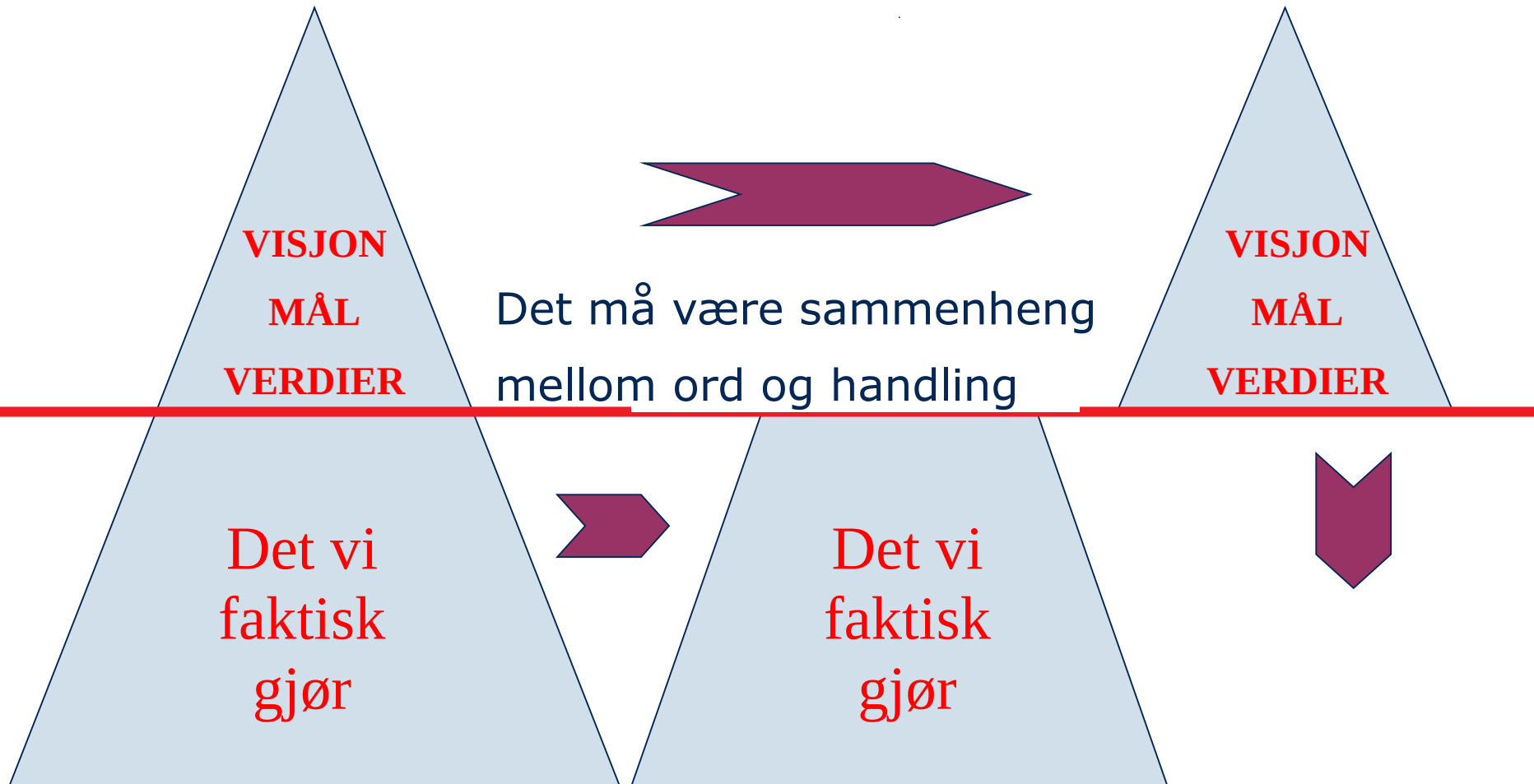
K4	K3	K2	K1
HØY	Moderat		LAV

Kompetansenivå

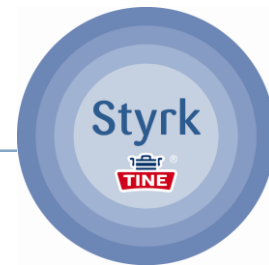
Hvorfor skal noen følge deg?



Ledelse i teori og praksis



Organisasjonsutvikling – fra ord til handling



- Organisasjonsutvikling er å få en organisasjon og dets medarbeidere til å omsette strategier og planer til målrettet, effektiv handling

eller med andre ord:

- Utvikle organisasjonens og den enkelte medarbeiders evne til gjennomføring

Motivasjon



Motivasjon



Verdigrunnlag



Frihet og ansvar



Kvinnediskriminering, eller?



Feminin eller maskulin ledelse



Menneskene er organisasjonen

