



**Arve Vange**  
**Prosjektleder**

**FUTURE**   
production

**Rieber** & søn  




## Mer enn 25 merkevarer i tolv land

Merkevarebygging er en kjernekompetanse i Rieber & Søn. Kontinuerlig innovasjon og produktutvikling er viktig for å bygge sterke merkevarer, sammen med fokus på høy kvalitet. På den måten kan produktene være oppnå lojalitet hos forbrukere og bli attraktive for nye konsumenter. Sterke merkevarer gjør det trygt og enkelt for forbrukerne å velge våre produkter i en travelt hverdag.

Rieber & Søn har merkevarer med en historie på opptil 200 år, og sterke posisjoner både i Norden og i Sentral- og Øst-Europa. I en fullsortiments dagligvarebutikk i Norge kan forbrukerne finne cirka 500 ulike produkter fra Rieber & Søn, i Tsjekkia cirka 300. Vi har noen få dominerende paraplymerker, og mange mindre merker, som er sterke innen et fåtall produktkategorier.



Tall i MNOK	Def.	2009	2008	2007	2006	2005
Netto salg		<b>4 967</b>	4 997	4 603	4 263	3 558
Endring fra foregående år		<b>-0,6 %</b>	8,6 %	8,0 %	19,8 %	2,3 %
EBIT	9	<b>424</b>	356	274	380	258
EBIT-margin	9	<b>8,5 %</b>	7,1 %	6,0 %	8,9 %	7,3 %
Resultat før skatt		<b>369</b>	276	233	353	230
ROCE	2	<b>12,8 %</b>	10,9 %	9,3 %	13,8 %	10,8 %
Resultat pr. aksje (EPS) NOK	13	<b>3,32</b>	2,46	2,18	3,30	2,09
Utbytte pr. aksje NOK		<b>2,00</b>	1,25	1,00	1,40	1,25

Definisjoner side 90.

## Visjon

Vi skal være "Den lokale smaksvinneren", den ledende merkevarebyggeren, og vi skal utvikle ettertraktede produkter forankret i konsumentenes behov.

## Forretningsidé

Vi skal inspirere konsumentene til å lage spennende og smakfulle måltider på en enklere måte.

## Verdier

- Vi er til å stole på, overfor kunder, ansatte, aksjonærer – og overfor samfunnet generelt.
- Vi er åpne i vår kommunikasjon og i våre holdninger til enkeltmennesker og grupper.
- Vi er nyskapende og søker å finne bedre løsninger og nye måter å håndtere utfordringer på.
- Vi er inspirerende i samarbeid og utvikling av organisasjon og produkter.

## Organisasjon

Konsernet rapporterer finansielle resultater i to segmenter, Vest-Europa og Sentral- og Øst-Europa (CEE). Segmentene gjenspeiler det som er konsernets hovedmarkeder. Segmentene er videre delt opp i ti forretningsenheter, samt et antall konsernovergripende funksjoner.

Rieber & Søn nådde målene våre for 2009. Innsatsen og prestasjonene i konsernet har samlet sett vært gode. Vi har tatt de første, viktige skrittene mot en betydelig forbedring i lønnsomheten i konsernet.

I fjor lanserte vi program "Our Future" med nye finansielle mål og en justering av den strategiske retningen for konsernet. I en treårsperiode skal vi fokusere på interne forbedringer, i første rekke innenfor produksjon, innkjøp og innovasjoner.

Et av våre hovedmål er knyttet til inntjening per aksje (EPS), som skal øke fra 2,46 norske kroner i 2008 til 3, 4 og 5 norske kroner år for år frem til 2011. Jeg er fornøyd med at vi med god margin klarte vårt EPS-mål i fjor, da vi endte på 3,09 norske kroner ekskludert engangseffekter.

### Our Future

Program "Our Future" skal gi forbedret lønnsomhet med til sammen 400 millioner kroner i 2012. I fjor hentet vi ut effekter på 96 millioner kroner knyttet direkte til programmet, mens målet var å oppnå 60 millioner kroner. Den positive differansen gjør at vi er optimistiske med hensyn til å nå våre langsiktige mål. Samtidig er vi nøkterne og konstaterer at utfordringene i 2010 blir større når enda større effekter skal realiseres i "Our Future" enn det vi klarte i 2009.

En del av Future-programmet handler om å evaluere porteføljen vår for sterkere å fokusere på kjernevirksomhet og kjerne kategorier. Under "Core Review" har vi skilt ut King Oscar i et eget datterselskap, for å tilrettelegge for strukturelle endringer i selskapet. Vi hadde også et frasalgsaktiviteter i fjor, blant annet merkevaren Sopps, virksomheten knyttet til løkringer i Nederland og virksomheten marine ingredienser. Dette ga engangseffekter som bidro til å løfte vår EPS inkludert engangskostnader i fjor med 0,23 norske kroner.

**Step up** er navnet på delen av "Our Future" som handler om forbedringer innen produksjon, innkjøp og logistikk. Innenfor produksjon har vi igangsatt og fullført et omfattende forbedringsarbeid i Ama (Norge) og Bysice (Tsjekkia), som er våre to største fabrikker. I 2009 ble forbedringsprogrammet og erfaringene overført til de tre fabrikkene våre i Danmark

og Sverige, som nå er i full gang med implementering. I 2010 har vi startet med analysefasen i fabrikkene våre i Elverum og i Larvik.

At vi har lykket med implementeringen av "Future Production" i våre to største fabrikker, har gitt organisasjonen selvtillit på at vi kan lykkes med store omstillingsprosjekter, og ikke minst har vi fått verdifulle erfaringer, som gir oss stor fart inn i forbedringsarbeidet i andre fabrikker.

### Innkjøp

Innenfor innkjøp har vi etablert 30 kategoriteam, som systematisk har gjennomgått innkjøpsrutinene våre og reformatert kontrakter innenfor de største og viktigste kategoriene. Teamene har vært satt sammen av ansatte på tvers av fagområder og geografier.

På bakgrunn av dette prosjektet har vi etablert en ny sentral innkjøpsorganisasjon der vi har samlet all kompetanse på området. I tillegg til effektene vi henter ut via bedre samordning, har konsernet implementert en ny arbeidsmetodikk, som bygger på at innkjøpsorganisasjonen er involvert med sin kompetanse i hele verdikjeden.

### Innovasjon

"Trading Up" er en del av "Our Future" som handler om hvordan vi skal øke vår inntjening gjennom innovasjoner og produktutvikling. Ved å utvikle nye konsepter er målet å tilføre merverdi både for oss og våre kunder, samtidig som forbrukerne skal få en gevinst i form av mer smakfulle måltider eller raskere og enklere tilberedning.

### Neste etappe

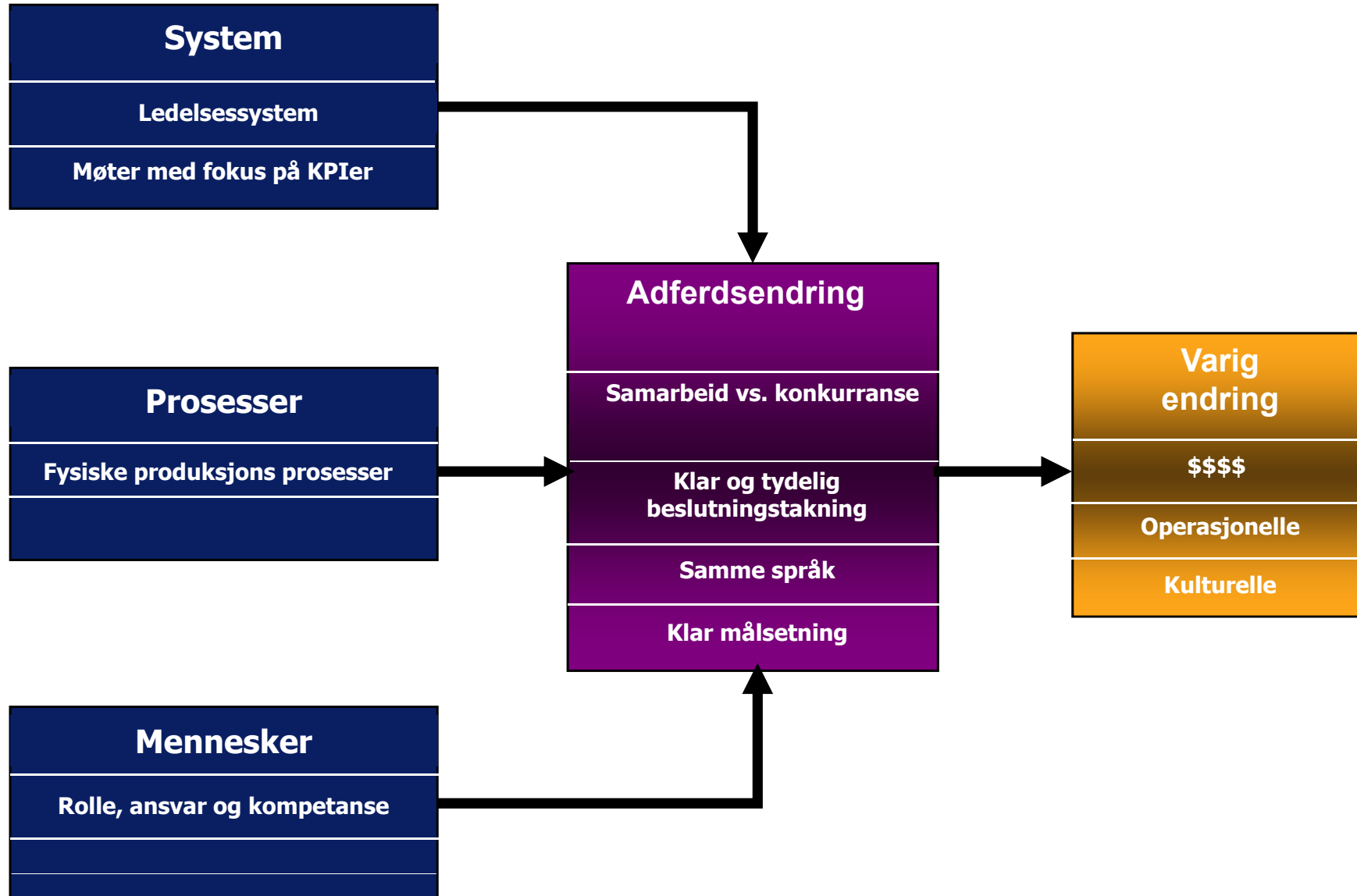
Det er tilfredsstillende at fremdriften går som planlagt, når det første året er unnagjort med nye mål og planer. Vi har en motivert stab, vi har gjort oss mange erfaringer gjennom arbeidet med "Our Future". Til sammen skal dette gi oss nødvendig energi og kunnskap til å realisere de målene vi har satt oss for 2010.

[www.rieberson.no](http://www.rieberson.no)

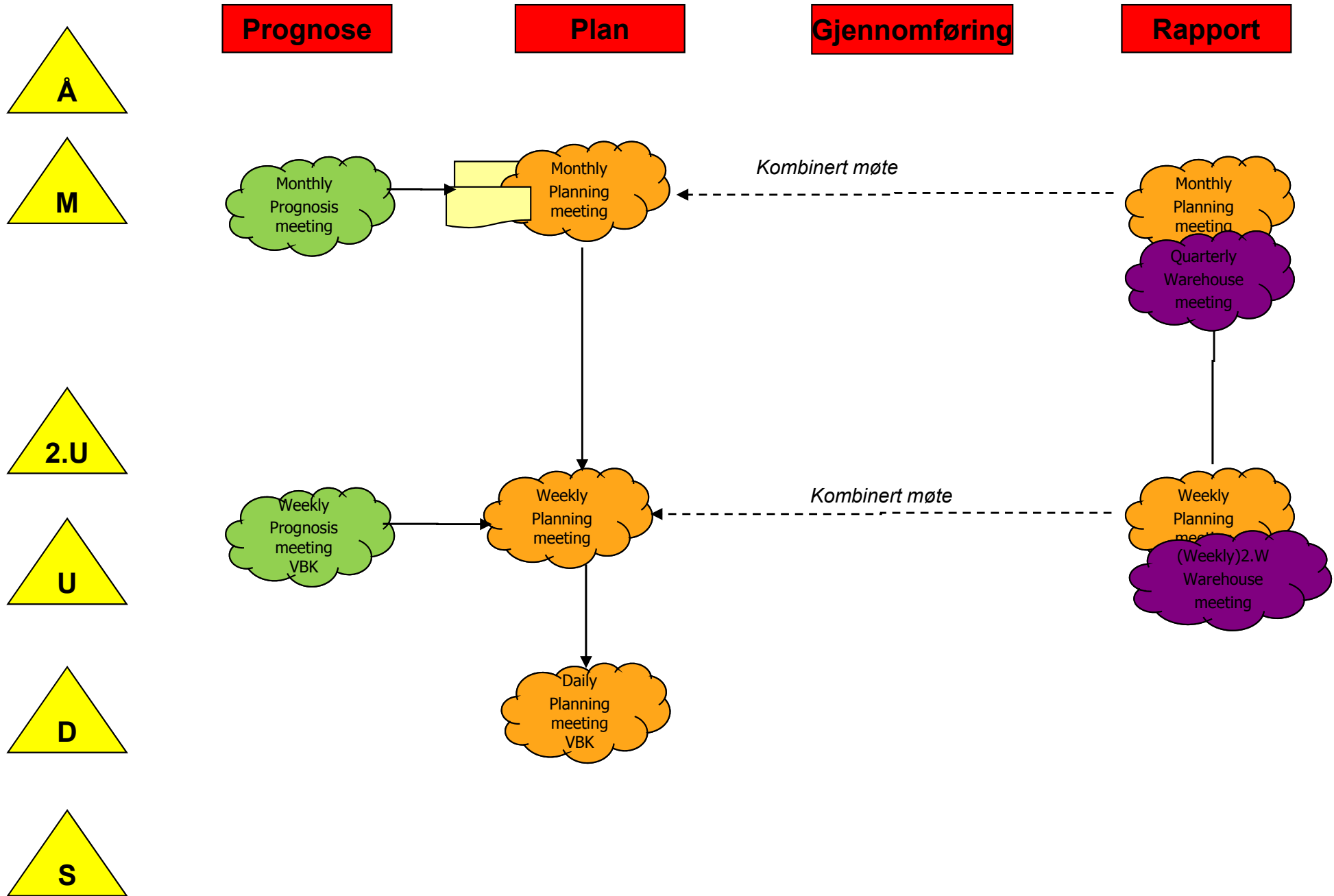
- Analyse
- Hovedfokus
  
- Mer struktur på ledelse og beslutnings prosesser
- Samarbeid mellom funksjonene
- Innføring av KPI'er (nøkkeltall/ prosess kontroll)
- Innføring av og opplæring i nye verktøy og rutiner som sikrer kontinuerlige forbedringer
- Klar rolle og ansvarsfordeling
- Kompetanseheving

Tre områder; Produksjon, Vedlikehold og Planlegging

Endringene i produksjonen vil medføre at en får en  
kontinuerlig forbedringskultur i fabrikken

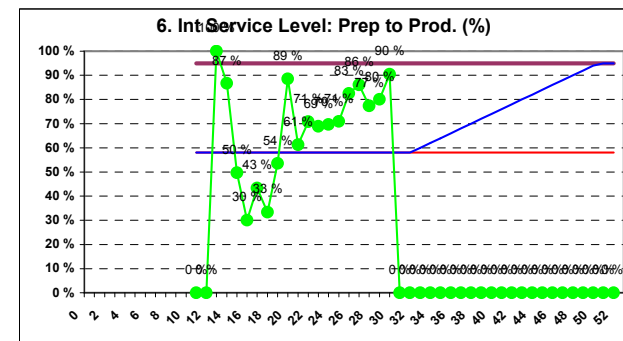
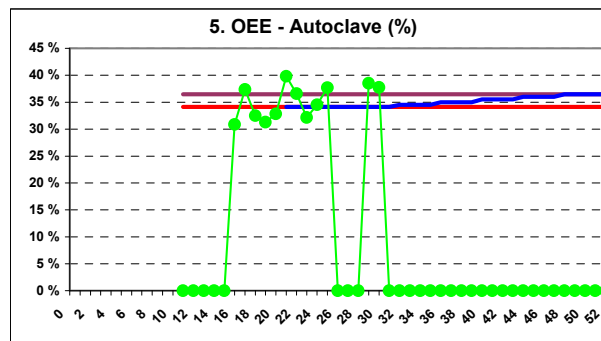
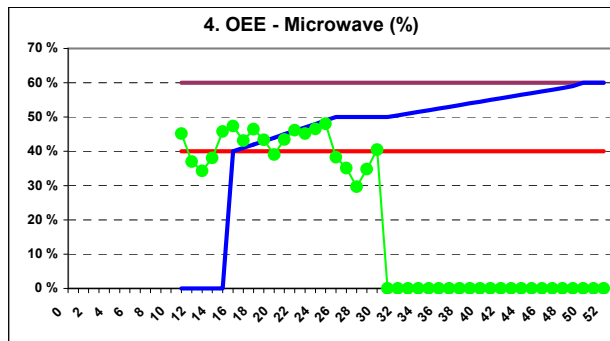
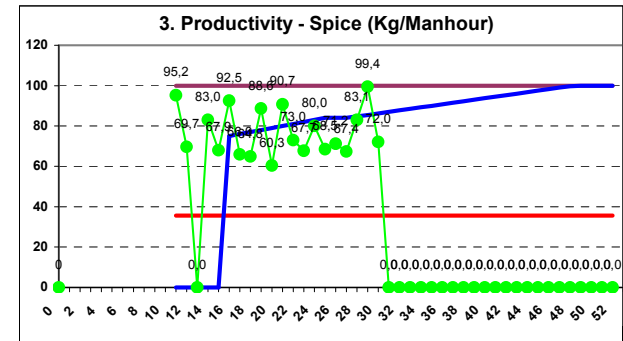
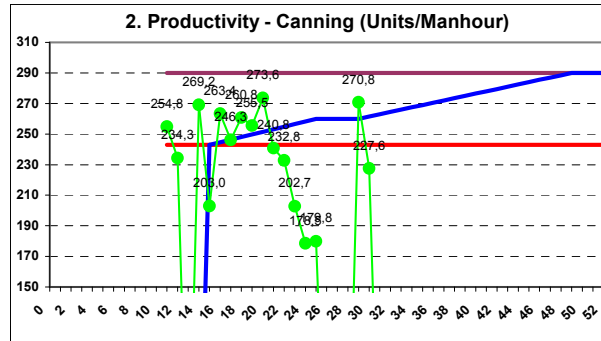
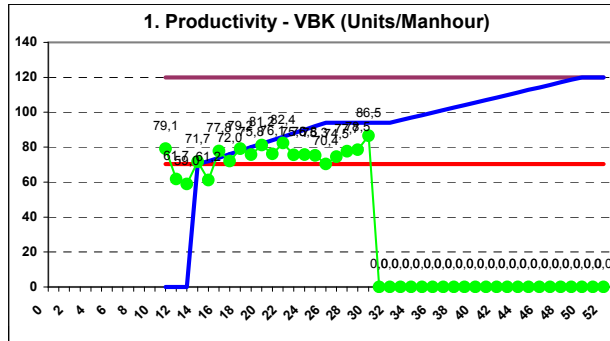






## Elverum Weekly KPI Report

Legend:   
— base — plan   
— target — actual



## Meeting Terms of Reference

### *Project Management Team (PMT) Elverum*

**Meeting :** Weekly Review Meeting  
**Frequency :** Thursdays at 12:30  
**Duration :** 90 min  
**Location :** Store møterom Øst  
 If phone meeting dial:  
 From abroad: +4723109350  
 From Norway: 80088860  
 (code = 693387):  
 Leader code: 722881

**Input :**

- Action & Decision Log
- Status Report per Work Stream
- Steps-to-Milestones Plans

**Agenda :**

- Review action- and decision log
- Review Status Reports, STMS and KPIs
- Special topics / Personal issues
- Review updated action- and decision log

**Participants :**

- Roar Moss
- Dag Kjelsrud
- Tor Sjørbotten
- Vidar Lindstad
- Kai Sverre Moen
- Helge Langholen
- Ingve Tettli
- Arne Hornsletten
- Christian Nydal
- Magnar Aaseth
- Arve Vange
- Jason Howard

**Performance Indicators :**

- Action Log attainment
- KPI development
- SIS results
- Result Plans

**Objectives :**

- Review Status Reports
- Review STMS and plan critical activities
- Review highlights, lowlights, bottlenecks, etc and take the appropriate action to remove any issues or barriers to success
- Act as a learning platform and to share experiences
- Highlight new potentials

**Output :**

- Updated Action- and Decision Log

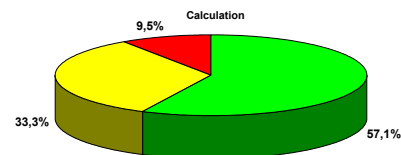
**Ground rules :**

- Start and finish on time
- Participants come prepared to meeting
- Documents distributed in advance
- No (mobile) phones / PC switched on
- Open and honest discussions
- Everybody are contributing in the meeting



# Meeting scorecard

Meeting Scorecard								
AREA	Planlægning				DATE	16.06.2010		
PARTICIPANT								
PRESENT					MODERATOR			
MEETING	Ugentligt Planlægningsmøde Elverum				COACH	MBS		
TIME	FROM	14:15	TO	15:30	ACTUAL FINISH	15:35		
Criteria	Yes/ Partially/ No (Y/P/N)	Observations						
Did the meeting start on time and finish on time?	y							
Were all participants present / on time or sent replacements?	y	PU sendte repræsentant som var godt forberedt						
Was the agenda visible, was there a time keeper ensuring we control the time?	y	VL var godt forberedt i samarbejde med TA						
Could you see notes proving that participants were prepared and could reasons for deviations be given?	p	Alle virker forberedte, men for at løfte denne til Y, skal der fokus på hvordan afvigelse i et område kan løftes i fællesskab for at sikre høj produktivitet holdt og imod eksisterende servicegrad. SG fra lev., intern SG, planlægning. Det er derfor ikke nok kun at fokusere på egne afvigelser, men fabrikkens afvigelser og hvordan dette kan løses.						
Was the chairman prepared and did he know which specific points of interest he wanted to have taken care of?	y	VL og TA forberedte						
Did all participants take an active role in the meeting (or was the attitude like "well I have to be here and that's it")?	p	Alle deltagere er godt forberedte. Vedligeholdts rolle i mødet skal defineres tydeligt og support skal tildeles vedligehold således de kan se den totale værdi i mødet.						
Were action logs of past meetings reviewed and did we act upon overdue items? Were results captured in the field "observations"?	y	Alle actions var behandlet i mødet. Det er dog vigtigt at alle deltagere fremadrettet fokusere på evt. Actions som bør og på mødet for at løfte performance fremadrettet, dvs. de respektive KPI'er						
Were at least 90 % of due actions completed on time?	n	85 % var løst						
Were Key performance indicators used and could the participants explain those?	p	Deltagerne kan forklare deres KPI'er, men der skal mere fokus på selve KPI story line, dvs. hvordan påvirker de respektive KPI fabrikkens performance og hvad skal til for at løfte KPI'erne. Fokus derfor ikke kun på egen KPI men også på de øvrige KPI (forståelsen af dem).						
Could the participants explain deviations and were trends observed?	p	På den enkelte KPI ja, men læs også pkt. 9						
Were clear & precise actions captured to avoid deviations in the future? Do all have access to the action log?	p	Gode actions kommer på AL, men der skal mere fokus på Root Cause for afvigelse, FC, Indkøb, Produktion, Vedligehold, Planlægning, operatør træning, SQP, etc. hvor er RC og hvad skal der til for at løfte performance...						
Is it possible to identify an escalation process to achieve business targets? Do all know the escalation process?	p	Eskaleringsprocessen fremhæves pga. usikkerheden omkring hermetik og vbk prognos over sommeren og resten af året. Ved enhver eskalerings process bør forventet output af eskalering noteres under kommentarer i A&D log.						
Were due dates agreed jointly and is it clear to all that due dates are there to be met?	y							
Was the focus more on solving then explaining or giving reasons why?	y	Alle er blevet gode til at fokusere mere på løsninger fremfor årsager.						
Do all participants understand their role in driving their KPI improvements?	p	Alle forstår at de har et ansvar, men fokus er meget på den enkelte KPI fremfor sammenhængen ml. De øvrige KPI og hvad der skal til for at blive endnu mere produktiv vs. Høj servicegrad og lav lagerbeholdning						
Were there actions to ensure plan attainment (recovery plan)?	y	Action blev taget for at sikre opnåelse af Marinade plan vs. Hermetik plan (tirsdag)						
Were discussions open and honest and were positive results praised/communicated?	y							
Was the meeting run without interruptions?	y							
Was poor performance constructively challenged	y	Det er vigtigt at forberede sig på at stå frem en KPI ikke er i mål og den tydeligvis har påvirket produktiviteten, skal den ansvarlige for KPI'en udfordres konstruktivt og der skal sættes tydelig action for at løfte performance						
Attendees act upon the actions of the meeting and see additional ways to promote and achieve continuous improvements	n	Fordelen er at deltagere har forståelse for deres egen KPI'er, næste step er at fokusere på konstruktive løsninger der kan løfte fabrikkens performance, Pause kørsel plan på tværs af afdelinger, lokal S&OP process linket direkte til BU Norway S&OP, RCA træning af operatører på VBK, etc.						
Did the score/coach give constructive feedback?	y							
<b>SCORE</b>		Y=Yes	12	57,1%	24	65 %		
		P=Partially	7	33,3%	3,6			
		N=No	2	9,5%	0			

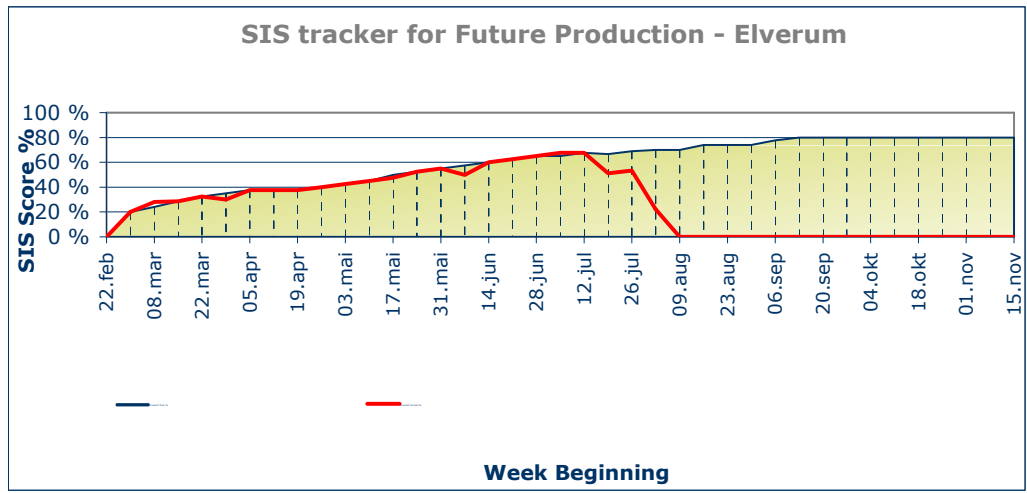


## Systems Installation Schedule (SIS)

						Project Week		Week 2	
						Week 1		Week 2	
						22.feb.10		01.mar.10	
						Plan	Actual	Plan	Actual
Meeting/Report name	Area	Day	Time	Chair	Coach				
Weekly PMT Meeting	Project Governance			Roar Moss	JH			1	1
Weekly Production Loss Review Meeting	Production			Dag Kjelsrud	HL				
Daily Morning Meeting	Production			Dag Kjelsrud	HL			1	1
Production Shift Handover Meeting	Production			Shift Leads	HL			1	1
Weekly crewing meeting	Production			Ole Jonny Nordeng	HL				
Monthly OP&P Meeting	Planning			Roar Moss	CN				
Weekly Planning Meeting	Planning			Vidar Lindstad	IT				
Weekly Maintenance Meeting	Maintenance			Tor Sjørbotten	KSM				
Daily Maintenance Meeting	Maintenance			Kjell Vidar Holen	KSM				
Bi-Weekly Scrapping meeting	Planning/Warehouse			Kari Vestli	IT				
END - Add new rows ABOVE this one to preserve formulas and formatting									

Do not edit these rows	Number of elements	0	3
	<b>Overall Plan %</b>	<b>0 %</b>	<b>20 %</b>
	<b>Overall Actual %</b>	<b>0 %</b>	<b>20 %</b>

Select graph to print graph only.



Planning & Warehouse workstream		
<i>Status (Green)</i>	MCRS Planning SIS installed at 70%	Weekly planningmeeting not at SIS 4. We had a drop during holiday. Action will be made to recover.
<i>Status (Green)</i>	Planning process. Changes to plan -100% according to planning rules.	After holliday we call for a meeting to review planningrules and BQ prosess and deside extra actions
<i>Status (Green)</i>	BQT process integrated and deviations followed up based on reports from production.	Responsibility put into RACI during MS4
<i>Status (Green)</i>	Evaluated if 48 h frozen plan is an alternative for VBK Production.	Decisions taken to continue with 24 hours plan
<i>Status (Green)</i>	Workforce trained & coached in use of central crewing system.	
<i>Status (Green)</i>	Crewing requirement for warehouse Installed. Warehouse savings equal to 1.251.000 NOK.	
<i>Status (Green)</i>	RACI in use and reviewed.	Same as above
<i>Status (Green)</i>	Scrap savings equal to 1.312.000 NOK (annualised)	Scraping reductions at 1,5 m NOK
<i>Click to report status</i>	CAMS	
<i>Status (Green)</i>	Reduced Inventory/accumulated stock coverage: to 29 days for Canning. and 21 days for Rice.	According to plan we will have 20 days cans

# Step to Milestone plan

STMS (Steps To MileStone) Planning & Warehouse Elverum									
Rieber and Søn									
Project week	1	2	3	4	5	6	7	8	Milestone 1 15 April 2010
Calendar week	8	9	10	11	12	13	14	15	
Week starting on	22-Feb-09	1-Mar-09	8-Mar-09	15-Mar-09	22-Mar-09	29-Mar-09	5-Apr-09	12-Apr-09	
System	Planning & Warehouse MCRS		Workshop to draft the Planning MCRS has been held; Planning MCRS has been drafted	Planning MCRS has been agreed; TORs have been drafted	TORs have been signed off Scrap SIC has been designed	Weekly meetings within the Planning MCRS have been installed		Scrap SIC has been agreed and signed off Scrap SIC has been installed	Planning SIS installed at 33%
	Planning , Process, and Rules		Planning rules have been drafted	Planning rules have been reviewed with remaining stakeholders (Sales, TA, etc.)	Draft of detailed production plan has been completed; any final updates to the Planning rules have been done	Detailed production plan has been completed and has been trialed in the factory		Any updates required following the factory trial of the daily frozen production plan for filling have been completed	Frozen production plan for filling is installed Planning process, and rules designed and installed
	Base Quantities		Method for measuring base quantities has been agreed	Base quantity matrix has been populated 50%	Base quantity matrix has been fully drafted, for VBK	Base quantity matrix for other lines designed and started registered. BQ for VBK determined.		Base quantities have been determined (initial setting) for canning and rice.	Base quantities determined
	Planning IT system				Update T. Andersen's planning spreadsheet as required to launch the agreed detailed production plan				IT planning system/method agreed (and designed as required)
	Crewing / Loaning method					Workshop to develop crewing / loaning process and procedure has been held		Crewing / loaning process and procedure has been trialed in the factory, and has been critiqued	Crewing / loaning process and procedure is updated based on critiques and has been installed Crewing / loaning process and procedure design and installed
	Warehouse crewing method								No deliverable for this area in Milestone 1
People	RACI		Planning RACI has been drafted (among other points, it should include activities required for updating base quantities)			Planning RACI has been integrated with other workstream's RACIs		Planning RACI has been integrated with other workstream's and has been signed off with Planning department	Planning RACI is installed and is being used Planning RACI designed, agreed, and installed
Quick Wins									

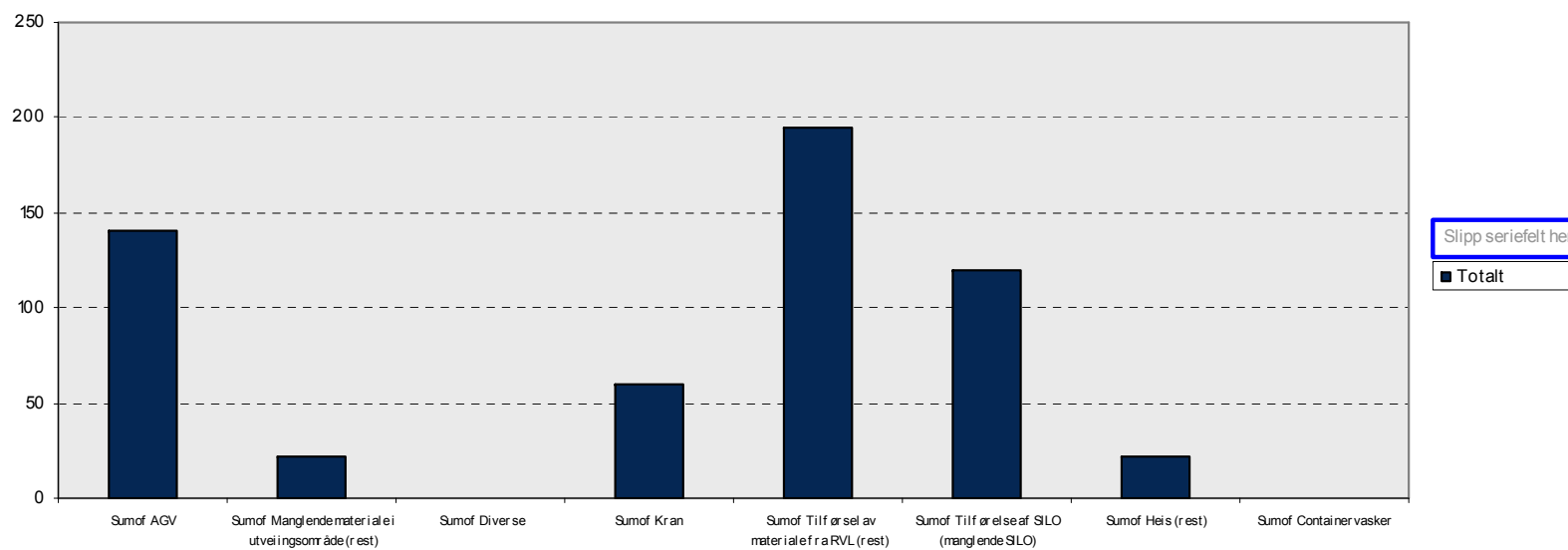
Ferie





Måned 7 Uke (Alle)

Samlet minutters stop fordelt på stopårsager i Blanderiet



Slipp seriefelt her

■ Totalt

Data





Thank you

