

# update: consumer

04

## **GODT SKODD FOR VEKST**

Leif Holst-Liæker, CEO – Viking Fottøy AS

07

## **MILJØ SOM BÆREBJELKE I ET MULTINASJONALT KONSERN**

Martin Powell, Vice President Operations Waters  
Worldwide – Danone

12

## **REISELIVSSEKTOREN MED NYE LEDERUTFORDRINGER**

14

## **RECKITT BENCKISER**

Utviklingen innenfor over-the-counter  
(OTC) markedet

16

## **KAPTEINEN, ROM'EN OG MARKEDSFØREREN**

+

## **KONSERNSJEFEN**

## **LØNNSUNDERSØKELSE**

## **HVORDAN SKAPE EFFEKTIVT SUPPLY CHAIN MANAGEMENT?**



©EINAR HORSBERG



# Fortsatt europeisk ekspansjon



Siden starten på vårt samarbeid med Baird Capital Partners i slutten av 2011, har Nigel Wright fortsatt å vokse raskt og utkonkurrerer markedet jevnlig.

Samtidig som vi har beholdt markedsandeler og utvidet våre europeiske operasjoner, har vi støttet våre internasjonale kunder med deres vekststrategier i utviklingsøkonomier. Vi har hentet talent fra Afrika, Asia, Amerika og Midtøsten, i tråd med den globale etterspørselen.

For å imøtekomme nye ansatte og styrke våre pan-europeiske nettverk, har vi utvidet og flyttet inn i nye kontorer i London, Paris, Stockholm, Oslo, Amsterdam, Brussel, Düsseldorf, Madrid og Geneve. De nye kontorene er en utmerket base for våre team å utvide veksten i våre kjerneområder, samt å tilby våre kunder og kandidater profesjonelle lokaler å møtes i. Kontorene er lokalisert i sentrale områder og hjelper oss å promotere vårt sterke lokale image så vel som å tiltrekke høypotensielt talent.

Vår vekst har ikke gått upåaktet hen. I November ble Nigel Wright omtalt i den internasjonale undersøkelsen "Recruiter Hot 100", der vi kom på en 19. plass foran etablerte bransjenavn som Harvey Nash, Hudson og Robert Walters. Nigel Wright var den eneste consumer-bransjespesialist på dette årets liste.

I den samme uken publiserte Danmarks Økonomisk Ugebrev den seneste forskningen på search- og selection-selskaper som opererer på det danske markedet. Nigel Wright var plassert på en 10. plass på en liste som hovedsakelig består av globale executive search og rekrutteringsselskaper inkludert Korn/Ferry, Mercuri Urval, Amrop Hever, Odgers Berndtson, Russel Reynolds og Hays. Tidligere i år var vi også nevnt blant de 50 raskest voksende rekrutteringsselskapene i Storbritannia.

Vår nordiske forretningsenhet har konsekvent hatt en sterk vekst de siste par år og er i dag en signifikant del av Nigel Wrights omsetning.

Vi forventer ytterligere vekst fremover, da vi ønsker å ekspandere vår tilstedeværelse i nye markeder.

## INTERNASJONALE EVNER

I over 20 år har vi jobbet med små familiebedrifter og globale consumer-aktører og støttet dem i valg og utvikling av talenter på tvers av salg, markedsføring og operative roller. Vårt nettverk er vidtrekkende og de mulighetene vi bringer til markedet er brede, dyktige og multi-disiplinert.

Utover ansettelsesprosessen, publiserer vi jevnlig lederskapsartikler på en rekke områder og trender som påvirker consumer-industrien. Dette, sammen med ulike nettverkseventer vi arrangerer hvert år, sørger vi for at våre kunder er utstyrt med de verktøy de trenger i sine dag-til-dag oppgaver.

Selv om vår virksomhet er internasjonal, er vi stolte av vår evne til å være effektiv på et lokalt nivå, innenfor de land og regioner vi opererer. For kundene våre, betyr dette at de har nytte av vår "no silos" tilnærming til rekruttering. Vår Nordic Business Unit tilbyr kontorer i Stockholm, Oslo og København/Helsinki. Når en kandidat er identifisert og registrert, kan de umiddelbart representeres i de ulike markeder i Norden og utover. Kandidatnettverket vårt er derfor større, da alle våre kontorer deler informasjon om kandidatprofiler og trender innenfor ferdigheter. Dette tilfører signifikant verdi til våre klienter, både fra et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.



## REKRUTTERING OG KANDIDATTRENDER I CONSUMER-SEKTOREN

I 2012 har det vært stabil vekst i det nordiske consumer-markedet. Forbruk i de ulike sektorene har økt, da tilliten til en økonomisk oppgang sakte har fått rot i forbrukernes bevissthet. Disse positive resultatene er absolutt gode nyheter for mange av våre klienter. Det har vært spesielt god vekst i de norske og svenske forbrukermarkedene den seneste tiden, mens det danske markedet fortsetter å være sterkt; spesielt i mat, elektronikk- og luksussektoren.

I Norden kan vi registrere en intens konkurranse om å ansette de beste talentene som er tilgjengelig i consumer-bransjen. Med innovasjon i områder som marketing, salg og kundeengasjement, er det flere og flere selskaper som ser til rekruttering, heller enn å utvikle internt talent, for å imøtekomme ferdighetsutfordringer. Etersom organisasjonene er generelt mer strømlinjeformede og produktive i dag, er det større forventning til at nyansatte kan levere i høy grad. Dette er særlig tilfelle på mellom- og seniornivå stillinger, hvilket betyr at selskaper forventer en signifikant avkastning på investeringen de har gjort i rekruttering.

Som vanlig har det vært et travelt år for vårt markedsførings- og arrangementsteam. På tvers av Norden har vi hatt en rekke arrangementer, inkludert et Shopper Marketing arrangement i Oslo, og mer nylig i April, hvor vi sponset Danish Beauty Awards. I Stockholm er vi en av

I Norden kan vi registrere en intens konkurranse om å ansette de beste talentene som er tilgjengelig i consumer-bransjen.

hovedsponsorene av Swedish Retail Awards, der vi fronter Category Manager of the Year. Gjennom året har vi arrangert en rekke Director's Dinners, på tvers av alle fagområdene for bedriftsledere i alle de nordiske markedene.

Vi håper du liker denne seneste utgaven av vår Consumer Update og vi ser velkomment på tilbakemeldinger av dens innhold.

**LARS HERREM,**  
**REGIONAL DIRECTOR NORDIC & GERMAN MARKETS**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT





# Godt skodd for vekst



Leif Holst-Liæker har vært sjef for Viking Fottøy i to år. Han har tidligere jobbet tre år hos Bertel O. Steen med Strategi og Forretningsutvikling og fire år som konsulent hos McKinsey & Company. Han er fremdeles ung, 32 år, og har blitt kåret til årets ledertalent i E24 sin årlige kåring.

Leif er utdannet siviløkonom fra Handelshøyskolen BI. Viking er en norsk skoprodusent som startet opp i 1920. De produserer i hovedsak sko og støvler i vannavstøtende materiale som gummi og gore-tex.

## Hva er på agendaen hos Viking om dagen?

Vårt langsiktige mål er å bygge Viking til den klart ledende nordiske leverandøren av utendørs fottøy på det europeiske markedet. De senere år har Viking tatt store skritt i retning av denne ambisjonen, men det er fremdeles en del som må på plass før vi er helt der vi vil være. Det som kanskje står høyest på agendaen nå er vekst, både hos våre eksisterende kunder og i nye markeder utenfor Norden. Samtidig er produksjonskapasitet og -kostnader i Asia et tema som er høyt på agendaen hos enhver utstyrslieferandør om dagen. Heldigvis har vi i Viking valgt en strategi hvor vi fokuserer på noen få og langsiktige partnerskap i Asia. Det ser vi fordelene ved nå som produksjonskapasitet i Asia har begynt å bli en knapp faktor.

## Hvordan er det å være et norsk selskap, når de fleste konkurrentene er store internasjonale virksomheter?

Det å være et mindre norsk selskap med et nordisk hjemmemarked har sikkert sine ulemper, men jeg velger heller å fokusere på fordelene. Vi har et svært kjøpesterkt hjemmemarked med store krav til både kvalitet og funksjonalitet i produkter som skal benyttes i et svært tøft klima. Dette gjør at vi har en solid base å vokse fra med produkter med stor troverdighet ute i verden. Vi retter oss inn mot de nisjene hvor vi opplever at vi kan ta lederskap gjennom vår erfaring og unike kompetanse. Vi, som alle andre norske og nordiske leverandører av "outdoor" produkter har fantastiske forutsetninger for å kunne lykkes internasjonalt gjennom den kompetanse og troverdighet vårt hjemmemarked gir.

## De fleste bransjer er i konstant utvikling, dette gjelder også for dere. Hva gjør dere for å henge med?

For det første forsøker vi, som nevnt, å fokusere på noen få nisjer hvor vi både kan følge med på og drive utviklingen. Innenfor disse nisjene skal vi ha den aller beste kompetansen i vår organisasjon. I tillegg har vi en filosofi om kun å jobbe med partnere som er verdensledende på sine områder. Det være seg alt fra leverandører av produkteknologier og komponenter til slutt kunder. Gjennom å jobbe med og sparre mot denne typen partnere sikrer vi oss at vi alltid har tilgang på den beste kompetansen.

## 10% av Viking sine sko selges nå utenfor Norden, hvordan ser du for deg den utviklingen fremover?

Andelen salg utenfor Norden kommer helt klart til å vokse i årene som kommer. Det betyr ikke at vi ikke skal vokse i Norden, men der har vi allerede en så sterk posisjon at det er naturlig at det er størst potensial utenfor. Spesielt har vi store forventninger til det tyske markedet, hvor vi etablerte eget salgskontor i 2008. Vi har en svært positiv utvikling i dette markedet og er i en fase hvor salget nesten dobler seg fra år til år. Russland er et annet marked hvor utviklingen også er svært god. Vi har ennå ingen satsing utenfor Europa, men både Nord Amerika og Asia kan bli aktuelle markeder for Viking etter hvert.

## Hva ser du på som det aller viktigste for at Viking skal lykkes som selskap og nå sine mål?

Uten de riktige produktene har vi ingen mulighet til å lykkes på lang sikt, så derfor vil innovative og funksjonelle produkter med riktig kvalitet og design alltid være en grunnleggende suksessfaktor. Utover dette blir det kritisk hvor godt vi takler overgangen fra det å være en ren skofagleverandør til også å bli en sportsfagleverandør, samt hvordan vi





Det å være et mindre norsk selskap med et nordisk hjemmemarked har sikkert sine ulemper, men jeg velger heller å fokusere på fordelene.





takler overgangen fra å være en Nordisk leverandør til å bli en Europeisk leverandør. Det kommer til å stille helt andre krav til vår organisasjon når det kommer til innovasjon, profesjonalitet og samhandling. Således blir kanskje det aller viktigste at vi klarer å bygge en organisasjon med det som kreves av kompetanse, verdier og kultur for å fungere som en internasjonal merkevareleverandør.

#### *Hva tror du er status hos Viking i 2015?*

Jeg tror Viking i 2015 har nesten doblet sin omsetning fra 2010, og er på god vei mot vår langsiktige ambisjon om å bli ledende i Europa innenfor våre nisjer. Vi har antageligvis et betydelig høyere salg både utenfor Norden og utenfor Europa, samtidig som vi i det Nordiske markedet er en leverandør det ikke er mulig å komme utenom for seriøse sko- og sportsbutikker.

#### *Du ble kåret til årets ledertalent i 2010, hva har du gjort for å komme dit du er i dag og hvilke råd vil du gi til unge ledere?*

Det er litt vanskelig å peke konkret på hva man har gjort, men grunnleggende har det vært viktig for meg å gjøre det bra på skolen. Det har gitt meg en masse muligheter tidlig i karrieren. Spesielt er det viktig i forhold til hvilke valgmuligheter en har når en skal ut og søke den aller første jobben. Utdanning og karakterer er tross alt det mest relevante datapunktet en fremtidig arbeidsgiver kan vurdere deg på når du ikke har yrkeserfaring eller andre referanser. Samtidig er den første jobben etter studier kanskje den aller viktigste jobben, og viktigere i seg selv enn det karakterene fra skolen er. Den legger veldig mye av grunnlaget for

fremtidig karriereutvikling og karrieremuligheter. For egen del er jeg helt sikker på at jeg ikke hadde vært der jeg er i dag uten de 4 årene jeg hadde i McKinsey & Company, og også sikker på at jeg ikke hadde fått muligheten i McKinsey uten den innsatsen jeg la ned på skolen. Utover det å gjøre det bra på skolen har jeg forsøkt å være tydelig og åpen med mine arbeidsgivere på hva som er personlige mål og ambisjoner. Jeg tror det er veldig viktig å si ifra at man har lyst og tør å ta på seg nye utfordringer. Mange har innerst inne både lysten og evnene som skal til for å ta på seg nye og større utfordringer, men tør likevel ikke å si ifra. Det frarøver mange muligheter som de helst skulle ha hatt.

Når det kommer til råd til unge ledere så er vel kanskje det viktigste at en ikke må la det faktum at en er ung bli en slags argument mot ens grunnleggende evne eller kapasitet til å lede. Jeg har ingen tro på at det finnes noen sammenheng mellom alder, erfaring og god ledelse. Jeg tror heller på at det er de personlige egenskapene, kombinert med situasjonen og konteksten man skal lede i, som danner grunnlaget for hvorvidt en blir en god eller dårlig leder. Vær derfor både bevisst og tydelig på hva som er dine sterke sider, og sørg for at du har den eventuelle kompetanse og erfaring du selv mangler representert hos dine medarbeidere. For egen del har jeg en ledergruppe med et vell av erfaring fra vår bransje, samtidig som jeg har en styreformann med lang ledererfaring som jeg kan bruke som mentor i de situasjoner hvor jeg har behov for det. Jeg tror på mange måter jeg har kommet til en setting som er optimal for en ung leder.

**JACOB RØNNE, MANAGING CONSULTANT**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT



# Miljø som bærebjelke i et multinasjonalt konsern



David Feldman intervjuer Martin Powell, Vice President Operations Waters Worldwide, om hvordan miljømessige utfordringer i den globale økonomien og utviklingen i fremvoksende markeder, bringer nye krav til et multinasjonale konsern som Danone.

## LOKALE MILJØTILTAK BANER VEIEN TIL GLOBALE MÅL

*Hvilke plikter mener du har virksomheter har når det gjelder miljøvennlig produksjon og transportløsninger?*

Danones virksomhet er basert på høykvalitets naturlige ingredienser: melk, vann, frukt, og vi ønsker at våre forbrukere er opplyste om disse ingrediensene og hvordan Danone går frem for å sikre kvalitet og forsyning. Arbeidet med miljøene rundt vår impluviums, bøndene som leverer vår melk og frukt, for å sikre en langsiktig forsyning er en reell prioritet for oss. Vi har satt opp, og delvis finansiert, assosiasjoner hvis rolle det er å jobbe med lokalsamfunnene tilknyttet våre store vannkilder, for å sikre deres langsiktige beskyttelse. For eksempel å redusere bruken av plantevernmidler, eller utvikle komposteringfasiliteter for å redusere uorganisk gjødsel bruk, og fremme forståelse på miljø i lokale skoler.

Men de fleste av våre transporttilbud er i hovedsak lokale, med melk innsamling nær fabrikkene våre og vanddistribusjon i hvert lokale land, representerer dette en viktig innflytelse på miljøet, og er derfor kritisk i grensesnittet for fremgang.

Vårt mål er å arbeide proaktivt med våre partnere, fra leverandører til kunder, med å implementere strategier og tiltak for å redusere virkningen av vår virksomhet på miljøet, og samtidig være åpne og gi tilgang til våre resultater og fremgang. For andre år på rad, har Danone blitt anerkjent av Dow Jones Sustainability Index som referanse i sin kategori for miljørapportering. 66 av våre store leverandører har signert en "supplier pact" - et engasjement til å arbeide sammen for å redusere klimabelastningen.

Vi er også aktivt arbeider med bransjeforeninger, både lokalt og globalt, for å fremme innsamling og gjenvinning av emballasje. For eksempel, våre Evian flasker i Europa inneholder opp til 50% av resirkulert PET, og Bonafont merkevaren i Mexico har nylig lansert en 4L flaske laget av 100% resirkulert PET. I Mexico, Argentina og Indonesia har vi satt opp, og bidrar, til finansiering av foreninger for å strukturere samling og sortering

**Vårt mål er å arbeide proaktivt med våre partnere, fra leverandører til kunder, med å implementere strategier og tiltak for å redusere virkningen av vår virksomhet på miljøet**

av avfall i byer. Disse prosjektene har flere fordeler: Økt tilgjengelighet av materialer til gjenvinning, som gir et mye bedre arbeidsmiljø og bedre lønn til ansatte, slik at de kan sende sine barn til skolen.





Danone er overbevist om at reduksjonen av utslipp vil ikke alene være tilstrekkelig til å fjerne farene ved klimaendringer og at vi må øke mulighetene for å bedre absorpsjon på planeten. På gruppenivå investerer vi i kompensasjonsprosjekter innenfor rammen av Danone Fund for Nature, opprettet i 2008, sammen med partnere som UICN og RAMSAR for å skape kompensasjonsprogrammer knyttet til oppstrømsselementer av deres divisjoner. I 2010 fortsatte Evian investeringer i Senegal med planting av 60 000 000 mangrove frøplanter (100 millioner de siste to år) og sette opp åtte nye mangrove skogbruk prosjekter i India og Afrika. Ved utgangen av 2011, vil CO<sub>2</sub> planen for Evian ha redusert karbonintensiteten av merkevaren med 40%, og resten vil være helt kompensert, noe som gjør Evian karbonnøytrale.

### MÅLRETTEDE MILJØTILTAK I HELE VERDIKJEDEN

*Hvilke konkrete tiltak innen transport og produksjon har Danone innført for å fremme miljøsøsmål?*

Hvert enkelt trinn i sourcing, produksjon og levering av våre produkter er evaluert. Kontinuerlig gjennomgår vi hvordan vi kan redusere mengden emballasje og hvordan vi kan sikre at våre materialer kan gjenbrukes eller gjenvinnes, og får "nytt liv". Hver Danone fabrikk har avfallsreduksjons-, energi-, og vannreduksjonsprogram - disse programmene, og best-practice deles i organisasjonen og har resultert i at karbonintensiteten i våre fabrikker er redusert med 10% i 2010 vs 2009. Vi gjennomgår alltid det grunnleggende om transport: maksimere tettheten og minimere km reist. Vi ser til å bruke jernbane der det er mulig - 34% og 59% av Volvic og Evian produkter, henholdsvis, forlater fabrikk med tog. Til sammen vil disse programmene tillate Danone å ha redusert karbonintensiteten i sine produkter med 30% fra 2008 til 2012. Mange av disse programmene har også ført til betydelige kostnadsbesparelser.

Vi undersøker også bruk av fornybare ressurser: Fornybar energi der det er fornuftig (betong biomasse investeringer i Brasil og Irland, prosjekter under vurdering andre steder). Fornybart (bio-kilde) emballasje: eksempel på Volvic flaske med PET delvis kommer fra biomasse (sukkerrør avfall) og flere produktanseringer planlagt i 2011.

### CSR FRA EN HOLISTISK TENKNING

*Hva er de viktigste prioriteringer innenfor Corporate Social Responsibility for Danone?*

"No living organism can develop in a desert"; derfor arbeider Danone for å styrke det økonomiske økosystemet rundt sin virksomhet. Vi ser på CSR på en helhetlig måte og erkjenner den sterke koblingen mellom det å være sosialt ansvarlige med våre leverandører, samfunn og natur. For å støtte dette målet, har Danone satt opp et 100m€ Ecosystem fond med sikte på å utvikle CSR prosjekter.

#### Danones ambisiøse strategi for bærekraftig utvikling >>

Det er ingen tvil om at omsorg for miljøet er av økende betydning for oss alle, men bærekraftig utvikling er ikke en ny bekymring for Danone. Antoine Riboud, grunnleggeren av Danone, uttrykte i sin viktige tale på 'The dual economic and social project' i 1972; "det er bare en verden!", og satte omsorg for miljøet som en av selskapets prioriteringer.

- I 1992 begynte Danone et program på Water Resource Protection og skrev det i sin miljøpolitikk i 1996.
- I 2000 fastsatte Danone ambisiøse 2010-mål for å redusere virkningen av selskapets virksomhet på miljøet, og disse målene har siden blitt møtt eller overgått. For eksempel, siden 2000 har vi redusert energiforbruket i våre fabrikker med 55% (kWh / kg produkt) og vannforbruket med 45% (l / kg produkt).
- Vi arbeider nå med våre mål for 2020 på fem områder: klimaforandringer, emballasje, vann, landbruk og biologisk mangfold. Naturen, som vi sier, er svært mye en del av hver Danone ansatt sine gener.

Vi søker å bidra positivt for en sunn planet og friske mennesker.

Vi ser på CSR på en helhetlig måte og erkjenner den sterke koblingen mellom det å være sosialt ansvarlige med våre leverandører, samfunn og natur.

#### OPPRETTING AV VIRKSOMHET I UTVIKLINGSLAND STILLER NYE KRAV

*Hva synes du er vitale elementer for å integrere CSR strategier på linje med kommersielle strategier, og hvilke fordeler kommer ut av det?*

Råvarene til Danones produkter kommer fra naturen. Danone med sin misjon om "å bringe helse gjennom ernæring til så mange som mulig" har valgt å engasjere seg med bevaring og restaurering av natur. Gruppen har den overbevisning at naturen og business ikke står mot hverandre, men tvert imot må være ekstremt koblet - en vinnende strategi for alle: planeten, næringsliv og menneskeheten.

#### FRAMVOKSENDE MARKEDER

*Den geografiske plasseringen av BRIC-landene og andre fremvoksende markeder fører til at selskapene må etablere nye produksjonsanlegg og forsyningslinjer. På hvilken måte hvordan det påvirker Danones virksomhet?*

I tillegg til BRIC-landene, vil vi legge til Mexico og Indonesia til listen svært interessante utviklingsland. Vår nye bedrifter krever en kilde av høy kvalitets råvarer, fabrikker og en rute til markedet. Hvert land har sine egne kunder og leverandører, og etablerte konkurrenter - slik at hvert marked stiller spesielle utfordringer. Danone arbeider ofte i samarbeid med

etablerte aktører og bringer sammen lokal kunnskap og Danones produkt og merkevare kompetanse. Uansett hvor Danone opererer søker selskapet å integrere økonomiske, sosiale og miljømessige sider av virksomheten.

#### DANONES VERDIER ER SENTRALE VIRKEMIDLER FOR Å TILTREKKE SEG ANSATTE TIL UTVIKLINGSLAND

*Fokuset på framvoksende markeder betyr også en utvidelse av lokale organisasjoner. Hva er Danones erfaring med å tiltrekke høyt kvalifiserte medarbeidere i fremvoksende markeder?*

Mange av våre fremvoksende virksomheter vokser tosfifret og mer, slik at rekruttering og utvikling av menneskelige ressurser, på alle nivåer, er en nøkkelfaktor for å sikre fortsatt vekst og suksess. Ikke minst i Asia og Latin-Amerika, hvor opplæringsprogrammer er på plass for å sikre en strøm av godt utdannede ledere. Vi har utflyttede ansatte for å akselerere overføringen av kunnskap og standarder, og ønsker å bygge styrke med lokalt talent så fort som mulig. Jeg har ingen tvil om at Danones sterke verdier spiller en reell rolle i å rekruttere og beholde ansatte, og vår årlige medarbeiderundersøkelser bekrefter at bærekraftig utvikling er en kilde til motivasjon og stolthet for våre ansatte.

*Hva slags lederutfordringer opplever du i ditt arbeid i en ledende multinasjonal virksomhet?*

Snarene enn å snakke om utfordringer, la meg si at det å jobbe for et firma som Danone har noen store fordeler - for å kunne bygge en karrierevei i ulike funksjoner (Supply Chain, Manufacturing etc), i ulike produkt felt (vann, meieriprodukter, baby, medisin) og i forskjellige land, er sann glede som gir en uendelig mengde utfordringer og muligheter. Og som alle som har jobbet for en multinasjonal virksomhet vet; å jobbe med folk fra ulike bakgrunner kan være en utfordring i begynnelsen, men er også en stor kilde til glede og tilfredshet.

En viktig utfordring er selvsagt å rekruttere og utvikle dyktige medarbeidere, uansett hvilket land vi opererer i, og på et personlig plan; å bygge fellesskap og administrere team på tvers av tidssoner er noe jeg fortsatt lærer, selv om jeg har vært i en regional eller global rolle i 10+ år!

**DAVID FELDMAN, SENIOR CONSULTANT**

NIGEL WRIGHT RECRUITMENT









# Konsernsjefen

Børge Nyborg er utdannet MSc Applied Economics and Finance fra CBS og jobber deltid som Researcher i Nigel Wright. Tidligere har han vært hatt internship i finansavdelingen til Crossmark i Australia og til høsten begynner han på sin dobbelmaster i finans i USA. I våres har han blitt mer kjent som vinneren av Adeccos konkurranse om stillingen som Konsernsjefens sommervikar og i august skifter han fra headhunting til bemanning.

Etter en intensiv intervjuperiode er han i disse dager tilbake hos Nigel Wright og vi slo av en prat om prosessen, erfaringer og fremtiden.

*Nå som seieren i blårussens eliteversjon av Paradise Hotel er sikret, hva føler du?*

Det føles bra, det har vært en lang og krevende prosess, og da er det stas å få uttelling til slutt. Det er en helt unik og spennende mulighet jeg har fått, og jeg ser frem til å prøve meg i lederrollen i profesjonell sammenheng.

*Hvor hentet du inspirasjon til å holde motivasjonen under utvelgesprosessen?*

Jeg fikk mye inspirasjon av å se engasjementet til alle de rundt meg; venner, kollegaer og bekjente jobbet virkelig på for å gi meg denne muligheten – og det var en stor motivator!

*Hvilken nytte hadde du av å ha jobbet med rekruttering tidligere?*

Den kontakten man får, med folk på tvers av bransjer, har helt klart styrket min profesjonalitet. Dessuten var det veldig kjekt underveis i prosessen å vite på forhånd hva ulike tester og intervjuunder gikk ut på.

*Hva gjorde at de valgte deg blant så mange kvalifiserte deltagere?*

Innledningsvis vil jeg tro at de syntes jeg hadde en sammensatt CV, med mye forskjellig erfaring – alt fra "roadie" til Researcher, samt at jeg fremstod som en reflektert og hardtarbeidende student. I siste runde, på assesment centre, fikk jeg tilbakemelding om at jeg var den av kandidatene som turte å skjære igjennom, og sånn sett var "hardest" av oss fem finalistene, hvilket er litt unorsk men samtidig en god egenskap når situasjonen krever det.

*Hva skal du bruke sommeren til?*

I sommer skal jeg nyte fridagene, jobbe videre som Researcher hos Nigel Wright, før jeg så inntar sjefsstolen i august.

*Hva skal du bruke pengene til?*

Jeg flytter til Charlotte i North Carolina for å påbegynne min Double Degree i Finans til høsten, så en del av pengene er øremerket bil, utover det så utgjør de et fint tilskudd til Lånkassens forholdsvis beskjedne bidrag.

**AXEL GRØNNING, CONSULTANT**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT



# Reiselivssektoren med nye lederutfordringer



**Nigel Wrights Amaury Mallet intervjuer Peter Laigaard Jensen, Dansk Country Manager i Best Western International, som gir en oversikt over endringene i det nordiske markedet for ny forretningsstrategi.**

Europa er den mest potente regionen i verden for internasjonale reiser målt i volum, og genererer store tall av reiser mellom land. Rundt 471 million mennesker ankom europeiske lufthavner i 2010, en 3% økning fra året før. Sammenliknet med den Europeiske Unions 500 millioner innbyggere, er dette en enorm mengde passasjerer som reiser til Europa.

I forbindelse med dette er Europa også det største hotell- og reiselivsmarkedet i verden, men dets byer og bransjen er i endring. Land og byer blir plaget av nye økonomiske, sosiale, teknologiske, miljømessige og politiske strømninger. Mens noen byer sliter med nedadgående inntekter fra turistindustrien, kan man se at større byer, med bedre fremkommelighet blomstrer. For mange land har den økonomiske krisen rammet de provinsielle markedene hardere enn i de største byene.

En undersøkelse viser at kjernen av de europeiske land ser ut til å ha den største oppturen innen turisme: Frankrike og Spania leverte de sterkeste resultatene med en omsetningsøkning i august på henholdsvis 8.5% og 8.8%, mens Tyskland økte med 3% og Storbritannia 4.5%.

## **EN UNDERSØKELSE AV EUROPEISKE HOVEDSTEDERS HOTELLER VISER AT OMSETNINGEN HAR ØKET MED:**

- Stockholm: +16%
- Oslo: +14%
- London & Amsterdam: 8-16%
- Moskva, Madrid, Berlin & Dublin: 4-6%
- Wien, Genève, Barcelona, Paris: 2-4%
- Zürich, Frankfurt, Edinburgh & Istanbul: 0-2%
- Belfast, Roma: <0%

Selv om mange sektorer i Europa har slitt etter gjeldskrisen, ser det ut til at turisme og reiselivssektoren har vokst betydelig – spesielt i Nord-Europa.

### *Hva er den viktigste direkte innvirkningen krisen har hatt på hotell-ledelse?*

I følge STR Global and Lodging Econometrics skal det bygges rundt 122 000-125 000 hotellrom i Europa. Med andre ord har en positiv effekt av krisen og lavere antall turister som er boende på hotell vært at hoteller har hatt muligheten til å renovere rom uten å måtte avvise potensielle kunder grunnet renovasjon og mangel på rom.

Derfor har hotell og reiselivsbransjen utnyttet nedsiden av den økonomiske krisen (færre overnattingsgjester) til å utvikle hoteller og gjennomføre noen av sine mer langsiktige strategier for å fornye og renovere deres eiendom.

### *Hva er de nye suksessfaktorene?*

Den økonomiske krisen lot sektoren redefinere andre måter å utvikle og sette opp nye strategier på. I dag er nøkkelen til suksess enkelt sagt å være mer driftseffektiv, og det bør være én av fire avgjørende kriterier: Forbedret kostnadsstyring, medarbeiderengasjement, høy kvalitet og eliminering av inntekstlekkasje.

Når det gjelder kostnadsstyring er innkjøpsstrategien det viktigste aspektet. En undersøkelse viste at hotellkjeder bør ha omtrent 75% av de samme produktene uansett hvilket hotell kunden besøker for å redusere den totale kostnaden og utvikle mer lønnsomme avtaler med leverandører. Dette betyr at sentralisering er et viktig aspekt innen kostnadsreduksjon i hotellbransjen. Fokus på hovedkontoret kan virkelig utgjøre en forskjell.



## Country Manager Peter Laigaard Jensen sier: &gt;&gt;

Våre lojale kunder bidrar i stor grad til Best Westerns suksess i Danmark og internasjonalt, og grunnet dette jobber vi konstant med å levere de beste opplevelsene, tilbudene og gjestepleien til våre mange gjester.

I 2012 og årene fremover kommer omdømmebygging, gjestepleie, og godt vertskap til å få enda større betydning, og vi vil ha enda større fokus på dette - det er hva våre gjester forventer.

*Utover kostnadsstyring, hvilke andre ledelsesaspekter bør tas mer alvorlig?*

Når det gjelder de ansatte bør reiselivsbransjen være mer opptatte av hvordan man finner de rette talentene for organisasjonen, og hvordan man beholder dem. Bedrifter som for eksempel hoteller har en utrolig variasjon av ansatte med store variasjoner av forskjellig kompetanse. Outsourcing av rekrutteringsprosessen for eksperter vil være en effektiv måte å sikre at man får den rette kompetansen om bord.

*Hva er viktig når det gjelder kundeadministrasjon?*

Det er et "must" og ikke lengre et pluss å ta ny kundeoppførsel på alvor. Dagens reisende bruker titt store søkemotorer og mer enn 85% av dem bruker tid på reisesider for å finne sin egen informasjon. Innen markedsføring snakker vi vanligvis om forbruker 1.0, forbruker 2.0 og nå forbruker 3.0, hvor det folkelig sagt betyr at kundeadferden gjennomgår en evolusjon hvor kunden selv søker seg frem til informasjon og er en del av promoteringen. I dette henseende er det viktig å vite at 27% av de reisende ser på tilbakemeldinger fra andre reisende på nett.

I 2011 økte Best Western Internationals omsetning med mer enn 18% med online booking som den foretrukne salgskanal.

Derfor anbefaler Peter Laigaard Jensen å skreddersy løsninger og tilby ekstra gratis service for å skille seg ut. Best Western Hotels tilbyr for eksempel gratis internett på alle sine rom.

**FOKUS PÅ DET NORSKE MARKEDET:**

Behovet for arbeidskraft er nok en gang økende for den voksende norske turistindustri som for øyeblikket sysselsetter 150 000 mennesker i en av Norges raskest voksende sektorer. Behovet for arbeidskraft varierer naturlig nok med tanke på sesong og norsk geografi, og det er en del turnover i bransjen som en direkte konsekvens av dette.

**I NORGE ER DET I HOVEDSAK TO HOVEDTYPER AV FORRETNINGER I TURISME OG REISELIVSSEKTOREN:**

- Bedrifter med kun sommersesong: For det meste lokalisert på vestlandet der turismen for det meste er konsentrert rundt våre fjorder, kalt 'Fjord Norway' som inkluderer fylkene.

Sogn og Fjordane, Rogaland og Hordaland. Sørlandet er også en del av denne kategorien.

- Bedrifter med både sommer- og vintersesong: Dette inkluderer fjellregionene, spesielt Buskerud (Hallingdal regionen), Oppland (Lillehammer regionen), Hedmark og Telemark. Imidlertid er det for noen bedrifter i disse regionene langt mer å gjøre om vinteren enn om sommeren.

**AMAURY MALLET, CONSULTANT**

NIGEL WRIGHT RECRUITMENT







# Reckitt Benckiser – Utviklingen innenfor over-the-counter (OTC) markedet



Managing Consultant Emilie Stage har intervjuet Carsten Holm Andersen, Head of Trade Marketing Nordic Region om Reckitt Benckisers utvikling innenfor OTC markedet.

*Hvordan har OTC-forretningen deres utviklet seg i Danmark de seneste år?*

Siden vi hentet tilbake distribusjonen fra Novartis i 2009, har vi opplevd stor vekst. Salget av vår største og i 2009 eneste OTC produkt i Danmark, Strepsils, har vokst med over 50% og vunnet store markedsandeler. I dag er 7 av 10 solgte vondt-i-halsen enheter Strepsils.

På medarbeiderfronten har vi i dag fire legemiddelkonsulenter, som besøker apotekene og Matas, samt en Key Account Manager, som er ansvarlig for apotekene. I dagligvarehandelen håndteres OTC-produkter av konsulentene våre, som i forveien har besøkt butikkene med våre kjente brands som Neophos, Vanish, Cillit Bang, Harpic, Airwick med flere. Et bevis på våre legemiddelkonsulenters flotte arbeide, er at Reckitt Benckiser i 2010 fikk 2. plassen i den årlige Klikkenborg-undersøkelsen (Apotekenes svar på Factum) til tross for at vi kun hadde vært i gang i ett år.

*Hvordan har OTC-forretningen deres utviklet seg i Norden de seneste år?*

I Danmark har vi, som på Nordisk nivå, valgt å omstrukturere forretningen. Derfor har vi i dag egen salgsorganisasjon i Sverige og funnet nye distributører i Finland, Norge og Island. Særlig det svenske markedet ble plutselig interessant i 2010, da markedet ble liberalisert og utenlandske kjeder fikk adgang. Antallet farmasøytter har steget markant og hele måten å jobbe på er blitt endret. Det var meget naturlig å benytte muligheten til å bryte med Novartis og starte opp egen salgsorganisasjon.

Omsetningsmessig er det også sterk vekst på de øvrige nordiske markeder og Healthcare forretningen blir mer og mer viktig for Reckitt Benckiser i forhold til den mer tradisjonelle forretningen

*Hvordan er tendensene på apotekene, har de endret seg og hvor beveger de seg hen?*

Apotekene blir i høy grad mer og mer kommersielle. Dette blir tydeliggjort av at 99% av landets apoteker er medlem av en av Danmarks fire frivillige kjeder. Få år tilbake var space management et stort sett ukjent ord på apotekene, men nå er det standard, akkurat som avismarkedsføring, utdannelsesprogrammer og category management. Det er ingen tvil om at kjedesamarbeidet er kommet for å bli og det vil forhåpentligvis styrke seg markant de neste årene, så implementeringsgraden blir enda høyere.

De dager da et apotek utelukkende handlet med OTC og behandlede resepter er for lengst forbi. Apotekene har blitt veldig flinke til å selge en lang rekke andre produkter, som vitaminer, skin-care og andre personlige pleieprodukter. Dette er skjedd, dels fordi man så en forretningsmulighet, men også fordi en del av OTC-omsetningen flyttet til dagligvarehandelen etter liberaliseringen av lovgivningen i 2001, da det ble tillatt at vanlige butikker solgte noen OTC-produkter. Dette ga en manglende omsetning hos apotekene, som må kompenseres på andre områder.

*Hvordan er konsulentenes rolle i forhold til farmasøytene rolle?*

De seneste par år har vi opplevd at konsulentenes rolle har endret seg markant. Farmasøytene har blitt meget oppmerksomme på at konsulentene bringer verdi, men de kan også oppfattes som tidstyver. Det er derfor svært viktig at man som leverandør virkelig bringer verdi og at man sørger for å synliggjøre den verdi konsulentene bringer. Det er fort gjort å glemme dette!

I forhold til dagligvarehandelen er konsulentenes rolle i høyere grad utdannelse av det fagpersonale som står i skranken på apotekene. Når



og hvordan skal produktene anvendes, samt til hvilke kunder? Kundene opplever det ikke som mersalg når de blir tilbudt en pakke Strepsils sammen med en nesenspray, da dette er naturlig når man har vondt i halsen og er forkjølet. Tvert imot opplever kunden det som god service!

### FREMTIDEN FOR OTC-PRODUKTER OG RECKITT BENCKISER

#### Hva byr 2012 på for Reckitt Benckiser?

Vi vektlegger innovasjon og den medfølgende verdi svært mye i selskapet. Så 2012 byr på, utover en rekke produktlanseringer, også på kategoriutvikling av eksisterende kategorier i vår portefølje.

I Danmark tester vi for øyeblikket et prosjekt som omhandler detailing ovenfor praktiserende leger. Dette er et helt nytt område for det nordiske team, men som Reckitt globalt sett har hatt stor suksess med. Det er en stor investering for den danske forretningen, men samtidig også et klart tegn til våre samarbeidspartnere om at vi mener det seriøst, når vi snakker om økt verdi og kategoriutvikling.

#### Hvordan ser fremtiden ut på OTC-markedet?

Utover salget på apotekene ser vi fornuftig vekst i dagligvarehandelen i Danmark, der OTC i de seneste par år er blitt en viktig kategori. Netto er den siste dagligvarehandelen som har introdusert OTC, noe som tydelig viser at de ikke bare ser på OTC som omsetning, men også som en kategori som kan tiltrekke seg kunder. Matas har også startet med utlevering av reseptmedisin, så OTC er en kategori som butikkene ser som en framtidig vekstkategori.

Som i mange andre kategorier er netthandelen også på vei framover. Utfordringen her er de forholdsvis store leveringskostnadene på et relativt sett lite kjøp, samt ventetiden på leveransen. Har man vondt i halsen eller hodepine ønsker man rask lindring og her kan ikke internett hjelpe. Det kan derimot convenience butikker, der både bensinstasjoner og 7-Eleven virkelig har fått, og opplever, sterk vekst.

#### Hvilke utfordringer opplever dere, når dere skal rekruttere medarbeidere til OTC-forretningene deres?

Utfordringen ligger i å finne de rette medarbeiderne, både faglig og personlighetsmessig. Reckitt Benckiser er ikke som "tradisjonelle" farmasier, da våre røtter er FMCG og derfor gjør ting litt annerledes.

Naturligvis skal de faglige kvalifikasjoner være på plass så vi kan bringe verdi for farmasøytene i forhold til trening av fagpersonale, rådgivning, kategoriutvikling og mersalg. Men det er også viktig at våre

## De dager da et apotek utelukkende handlet med OTC og behandlede resepter er for lengst forbi.

nye medarbeidere passer til kulturen! I forbindelse med rekruttering vektlegger vi derfor personligheten meget høyt, da det er viktig at medarbeider er det vi kaller for Reckitt-fit! Hos oss er medarbeidere ikke bare medarbeidere, det forventes at man deltar aktivt i utviklingen av forretningen, kommer med input og tar ansvar. Man skal leve opp til våre fire verdier som er Achievement, Entrepreneurship, Team Spirit & Ownership.

#### EMILIE STAGE, MANAGING CONSULTANT

NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

#### Reckitt Benckiser



Reckitt Benckiser har røtter tilbake til 1800-tallets England og driver forretning Innenfor tre primærområder: Home, Hygiene og Health. Blant deres største brands er Neophos, Vanish, Dettol, Strepsils, Harpic, Cillit Bang, Veet, Scholl og Clearasil. Disse brands selges I dag i over 180 land. På global plan nærmer Omsetningen seg 100 milliarder og det er Ca 30.000 ansatte fordelt på over 60 land.

Det nordiske hovedkontoret ligger i Søborg, Danmark. Herfra styres marketing, logistikk, HR og finans på tvers av Island, Finland, Norge, Sverige og Danmark. Salgsarbeidet i de enkelte land foretas av lokale salgsorganisasjoner eller distributører. De seneste par år har Reckitt Benckiser Nordic opplevd sterk vekst i omsetningen og antallet medarbeidere har vokst signifikant.

**Les mer om Reckitt Benckiser på [www.rb.com](http://www.rb.com)**





# Kapteinen, rom'en og markedsføreren



**Niklas Minken er den norske suksess markedsføreren som har stått bak Diageo merkenes sterke vekst i Norden de siste årene. Minken som er utdannet markedsfører fra University of Newcastle, tar en prat med Nigel Wright's Jacob Rønne for å snakke om suksessfull branding.**

Jeg begynte i januar 2006 i Diageo Norway AS som er det norske selskapet til Diageo Plc, verdens største produsent av premium alkoholholdige drikkevarer.

Min første stilling i Diageo var som brand manager for Smirnoff, og etter seks måneder ble jeg forfremmet til markedsjef for Norge. I løpet av de tre årene jeg var markedsjef leverte vi svært sterke resultater. Veksten ble hovedsakelig drevet av revitalisering av Baileys og lanseringen av Captain Morgan. På tre år tok vi merkevaren Captain Morgan fra et ukjent nisjeprodukt til en seriøs utfordrer til Bacardi innenfor romkategorien, dette i et marked som har en strengt regulert alkoholpolitikk. Suksessen var et resultat av et event- og relasjonsmarkedsføringsprogram mot horecamarkedet. Resultatene vi leverte i Norge bidro til at Diageo globalt fikk øynene opp for potensialet til merkevaren. Dette åpnet også muligheten for meg personlig og i juni 2009 fikk jeg det overordnede ansvaret for markedsføringen av Captain Morgan på tvers av Nord-Europa (Norden, Benelux, Tyskland, Østerrike & Sveits).

*Captain Morgan er altså mer enn en person? Hva er Captain Morgan og hvem er kapteinen?*

Captain Morgan Rum Company ble grunnlagt på Jamaica i 1944 av selskapet Joseph E. Seagram & Sons. Merkevaren har hentet navn og inspirasjon fra tidligere guvernør på Jamaica, Captain Henry Morgan. Captain Morgan er i dag verdens sjetteste brennevins brand og eies av Diageo Plc. Captain Morgan som person er morsom, generøs og uhøytidelig. Han er alltid på utkikk etter nye eventyr og lever i nuet. Det å jobbe med en merkevare som også er en "person" gir fantastiske muligheter. Personligheten til Captain Morgan og måten denne taes ut til forbruker er en av hovedgrunnene til suksessen merkevaren opplever.

*Kan du fortelle om hvordan ideen ble unnfanget og tatt frem?*

Merkevaren Captain Morgan ble første gang personifisert i 2000 som en del av en PR kampanje i USA. Captain Morgan stilte som presidentkandidat mot George W. Bush. Kampanjen ble en kjempesuksess. Dette ble også starten på merkevareplattformen hvor personifiseringen av merkevaren kom i sentrum.

*Hva mener du er driverne bak merkets suksess?*

Veksten til Captain Morgan er et resultat av en stek merkevareplattform. Innsikten som ligger til grunn for posisjonen er at målgruppen (menn 20 – 29 år) ønsker å oppleve legendariske øyeblikk sammen med sine venner og at det er historiene fra disse øyeblikkene som binder dem sammen. Vårt mål var å få Captain Morgan som en sentral del av disse historiene. For å klare dette ble det utviklet en merkevareplattform med fire vekstdrivere. Kommunikasjon, og da spesielt TV, var den sterke driveren. Den andre vekstdriveren var et eventkonsept med fokus på å la konsumenten oppleve merkevaren. Signatordrinken "Captain & cola" ble innfelt som en vekstdriver for å tydeliggjøre hvordan produktet skulle konsumeres. Siste driver var PR/digital hvor markedene sto fritt til å utvikle egne programmer. Ut fra situasjonen og de lovmessige reguleringene i markedene vektet jeg de fire driverne forskjellig fra land til land. Utfordringen var at de tildelte markedsmidlene ikke alltid samsvarte med kostnaden ved implementeringen av vekstmodellen på tvers av alle markedene.

*Hva gjorde du for å løse denne utfordringen?*

Potensialet til Captain Morgan som merkevare i Nord-Europa var stort. De to viktigste driverne for å etablere merkevaren var kommunikasjon og event. Som viktigste rekrutteringsdriver kunne ikke event nedprioriteres.

Utfordringen min ble derfor hvordan vi på en mest mulig kostnadseffektiv måte kunne kommunisere merkevarens personlighet. I samarbeid med det globale merkevareteamet utviklet jeg en digitalstrategi som tok digital markedsføring fra å være en av vekstdriverne til å bli grunnmuren i merkevareplattformen. Vi utviklet egne Facebook-sider for hvert marked, som så ble hovedkanal for all kommunikasjon. For å være relevant innen sosiale medier handler mye om innhold. Bilder og historier fra eventene ble hver uke lastet opp på de ulike sidene. Det gjorde at vi kunne forsvare å øke investeringene bak disse, da innholdet nådde ut til et større publikum. Vi klarte dermed å øke rekrutteringen inn til merkevaren. Samtidig gjorde eventene at vi hadde innhold som engasjerte våre tilhengere og bidro til høy interaksjon. Dette gav raskt resultater. På kort tid hadde vi de ledende Facebook sidene i Danmark og Tyskland, samt den største uansett produktkategori i Østerrike.

#### *Hvordan påvirket endringene du gjorde resultatene?*

Endringene i merkevareplattformen som beskrevet over gav oss muligheten til å aktivere merkevaren på et helt nytt nivå. Dette gav fantastiske salgsresultater. På to år triplet vi markedsandelen i Europa fra 3% til 9%. I Tyskland tok vi Captain Morgan fra 0,8% til 5,0% og en klar utfordrer posisjon bak Bacardi med sine 13%. I Norden gav langsiktig jobbing andeler på over 30% i rom kategorien. Beste resultat var imidlertid i Østerrike hvor Captain Morgan i 2010 som første marked i verden slo Bacardi i markedsandel. I 2010 og 2011 sto Captain Morgan i Nord-Europa for 50% av den globale veksten til merkevaren. Jobben jeg ledet i Nord-Europa høstet stor anerkjennelse internt i Diageo og ble utnevnt til Marketing Directors Award for Outstanding Achievement på tvers av alle brands i Diageo i Europa. I tillegg fikk vi prisen for Best Breakthrough Performance på verdensbasis.

#### *Fortell om din erfaringer med å jobbe med brands i Norge vs utlandet?*

Å jobbe med brands på tvers av Europa gav meg en unik erfaring. Jeg jobbet med den samme merkevareplattformen og min jobb var å skape stordriftsfordeler ved å kjøre de samme kampanjene i flest mulige markeder. I mange tilfeller måtte vi imidlertid gjøre nasjonale justeringer basert på kulturelle forskjeller for å hente ut størst mulig potensial. Å jobbe på tvers av flere markeder gir en kompleksitet som bidrar til å generere mer læring.

#### *Hvilket merke(r) har imponert deg den siste tiden, og hvorfor?*

Det er mange merkevarer som er spennende. I Norge synes jeg jobben DNB har gjort er imponerende. De har kommunisert bank på en måte som ikke er gjort i Norge tidligere. De har brukt det faktum at de er størst og snudd det fra en potensiell ulempe til en fordel. Av utenlandske er jeg imponert over jobben Ben & Jerry's gjør. Spesielt måten de jobber med sosiale medier. Når det gjelder arbeidet med sosiale medier er jeg spesielt imponert over Starbucks og Red Bull.

Jeg forsto raskt at jobben med Captain Morgan i Nord-Europa ikke kunne bli langvarig. Den var ekstremt morsom og spennende, men det er en enorm oppgave å drive en merkevare på tvers av syv land. Det jeg imidlertid fikk var å være med på en fantastisk reise og samtidig bygge en sterk marketing kompetanse. 30. april i fjor forlot jeg kapteinen til fordel for TINE. Dette gir meg muligheten til å jobbe med en annen målgruppe og med andre utfordringer. Når jeg først skulle bytte jobb var det viktig for meg å komme til et miljø hvor jeg kan fortsette å utvikle meg innenfor markedsføring. Selv om meieri og brennevin er svært forskjellige produkter handler det om å engasjere forbrukerne slik at de velger dine produkter!

**JACOB RØNNE, MANAGING CONSULTANT**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT





# Hvordan skape effektivt Supply Chain Management?



De siste 10-15 årene har vi sett en enorm utvikling innen områdene innkjøp, styring, lagerhåndtering og distribusjon. Nye kraftfulle ERP systemer har blitt lansert og informasjon deles mer og mer mellom kunder og leverandører. Universiteter og Høyskoler legger mer resurser på forskning og utdannelser innefor dette fagfeltet.

Disse essensielle komponenter i en organisasjon er oppsummert som "Supply Chain Management" (SCM). Konseptet er relativt nytt, og mange ser det fremdeles som noe vagt og abstrakt. Den direkte oversettelsen er "styring av forsyningskjeden" men det revolusjonerende med konseptet er en erkjennelse av at samarbeid må strekke seg lengre enn til ulike deler innom den enkelte bedrift.

De forbedringsområdene som tidligere var skjult i forsyningskjeden kan i dag lettere identifiseres gjennom deling av informasjon på tvers av bedriftens grenser. Høyere leveransesikkerhet, kortere leveringstider og mindre reservelagre er noen eksempler på forbedringspotensial som et samarbeid mellom bedrifter kan føre til.

Effektiv SCM er også sentralt plassert ved den interne koordineringen av viktige prosesser innen markedsføring, salg og IT. For å kunne oppnå en effektiv interaksjon bør det legges vekt på de tre stikkordene; vareflyt, verdiskaping og ikke minst relasjonsbygging.

Det finnes mange eksempler på vellykkede nordiske organisasjoner som, med forskjellige effektiviseringsprosjekter, har lyktes i å forbedre sin vareflyt betydelig. Et godt eksempel kan tas fra et nordisk FMCG selskap som gikk så langt som å gi sin leverandør tilgang til sine totale prognoseunderlag. Gjennom denne dristige beslutningen kunne man senere legge ansvaret rundt ordrebestilling over på leverandøren og dermed redusere sine personalkostnader. Noe som man ikke forutså var at dette også etter hvert ville resultere i bedre innkjøpspriser og høyere leveringssikkerhet. Dette fordi leverandøren takket være prognoseunderlaget kunne effektivisere sin egen produksjon, forutse flaskehalsen og investere i et mer langsiktig samarbeid.

En av hovedutfordringene i jakten på et velfungerende og effektiv SCM er å skape et tilstrekkelig høyt nivå av tillit gjennom hele forsyningskjeden og samtidig opprettholde et sterkt kundefokus. For å gjøre det du ofte trenger å forbedre eller utvikle nye verktøy hvor felles mål er tydelige.

Gjennom de siste årene har organisasjoner over hele verden innsett at man med et effektivt SCM kan senke sine kostnader og samtidig tilby kunden bedre service og kvalitet. Det er nødvendig med tilstrekkelig lagerbeholdning for å begrense skaden når det brister, men dette er ingen løsning men heller en bekreftelse på at problemet eksisterer. Å redusere antall artikler eller å implementere nye informasjonssystemer er heller ingen standard løsning som fungerer for alle organisasjoner. Nei – løsningen ligger et annet sted og kanskje må man løfte blikket og se utenfor sin egen organisasjon. Vi tror at løsningen ligger i den evige utviklingen og kompetanse. Det å ha tilgang på velutdannede, erfarne og engasjerte personer som drives av forbedringspotensial er til syvende og sist det som driver utviklingen av prosesser og verktøy. Med dette kan vi hos Nigel Wright hjelpe til.

Gjennom et økt fokus på rekrutteringer innenfor Supply Chain & Operations har vi nå enda flere kandidater i vårt nettverk med den rette spisskompetansen. Vi ser frem til å få mulighet til å hjelpe din organisasjon i arbeidet med å senke kostnader og øke kunde verdien.

**TOBIAS ALBREKTSSON, CONSULTANT**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

# Lønnsundersøkelse



Tallene fra 2011 har ikke endret seg markant fra oversikten i fjor – det generelle bildet viser en tid uten de store lønnsøkninger.

Nedgangstiden vi opplevde et par år tilbake i tid medførte både stopp i lønnsforhandlinger og ansettelsesforbud, og det er med stor sannsynlighet dette som er årsaken til det stabile lønnsnivået i markedet.

Selv om de fleste bedrifter nå rekrutterer for fullt igjen har ikke sammensetningen av lønnsprogrammene endret seg dramatisk fra i fjor. De fleste organisasjoner har fremdeles et stort fokus på å redusere og kontrollere kostnader, og som et resultat ser vi relativt stramme lønnsrammer.

En trend er at arbeidstakere ønsker å være en del av en trygg organisasjon med sunn økonomi, der de også har karrieremuligheter videre. Kandidater i sårbare situasjoner, der arbeidssted/stilling er utrygg, er mer

enn villige til å "betale" for ny jobb i form av lønnsreduksjoner, for å bli en del av en organisasjon hvor de har større følelse av trygghet. For kandidater som vi headhunter ser vi en helt annen situasjon. De sitter som oftest i en trygg fast jobb og det er sjelden at noen av disse er villige til å skifte jobb uten noen form for lønnsvekst. Dette kan i stor grad være et problem for arbeidsgiver, som fokuserer på å kontrollere kostnader og ikke overskride budsjetter. Dette problemet har fått enkelte bedrifter til å komme opp med kreative løsninger som "sign-on" bonuser, eller de tilbyr en klar og tilrettelagt "karriere vei" for kandidaten internt i organisasjonen – noe som sees på som svært positivt av de fleste kandidater.

**HILDE ANDERSSON, SENIOR CONSULTANT**  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Executive (NOK)	Minimum	Maximum	Average
Commercial Director	750,000	1,300,000	1,020,000
Marketing Director	720,000	1,200,000	900,000
Sales Director	750,000	1,300,000	1,000,000
Operations Director	800,000	1,100,000	950,000
Supply Chain Director	840,000	1,400,000	980,000
Procurement Director	720,000	1,200,000	950,000
Technical Director	900,000	1,200,000	1,100,000

Sales (NOK)	Minimum	Maximum	Average
Sales Manager	450,000	900,000	630,000
Business Development Manager	480,000	900,000	600,000
Regional Sales Manager	400,000	550,000	500,000
National Account Manager	450,000	700,000	600,000
Category Manager	540,000	780,000	600,000
Key Account Manager	400,000	760,000	600,000
Field Sales Manager	480,000	700,000	600,000
Area Sales Manager	400,000	700,000	450,000
Ecommerce Manager	430,000	840,000	500,000
Account Manager	348,000	660,000	480,000
Junior Account Manager	380,000	456,000	432,000

Marketing (NOK)	Minimum	Maximum	Average
Marketing Manager	500,000	800,000	650,000
Trade Marketing Manager	460,000	780,000	620,000
Senior Brand Manager	450,000	660,000	550,000
Senior Product Manager	450,000	660,000	550,000
Brand Manager	400,000	550,000	480,000
Product Manager	400,000	580,000	490,000
Digital Marketing Manager	400,000	660,000	540,000
Assistant Brand Manager	336,000	408,000	384,000
Assistant Product Manager	336,000	408,000	384,000

Operations (NOK)	Minimum	Maximum	Average
Operations Manager	600,000	900,000	760,000
Production Manager	600,000	840,000	680,000
Supply Chain Manager	450,000	870,000	684,000
Quality Manager	480,000	630,000	516,000
Logistics Manager	500,000	840,000	660,000
Senior Buyer	510,000	680,000	540,000
Buyer	420,000	520,000	504,000



**COPENHAGEN**

RÅDHUSPLADSEN 16  
1550 COPENHAGEN V  
DENMARK  
T +45 7027 8601

**STOCKHOLM**

PARK VENUE STOCKHOLM  
ENGELBREKTSGATAN 9-11  
S-114 32 STOCKHOLM  
SWEDEN  
T +46 (0)8 120 66 136

**OSLO**

DRONNING EUFEMIASGATE 16  
0191 OSLO  
NORWAY  
T +47 23 89 77 73

**NEWCASTLE**

LLOYDS COURT  
78 GREY STREET  
NEWCASTLE UPON TYNE  
NE1 6AF  
UNITED KINGDOM  
T +44 (0)191 222 0770  
F +44 (0)191 222 1786

**LONDON**

PALLADIA CENTRAL COURT  
25 SOUTHAMPTON BUILDINGS  
LONDON  
WC2A 1AL  
UNITED KINGDOM  
T +44 (0)207 4053 921

**PARIS**

OFFICE CHAMPS ELYSEES  
63 AVENUE DES CHAMPS ELYSEES  
75008 PARIS  
FRANCE  
T +33 1 53 93 54 56

**AMSTERDAM**

TOWER D, LEVEL 10  
WTC AMSTERDAM  
STRAWINSKYLAAN 1059  
1077XX AMSTERDAM  
NETHERLANDS  
T +31 (0)203 332 188

**GENEVA**

LAKE GENEVA BUSINESS PARK 1  
7 ROUTE DE CRASSIER  
1262 EYSINS  
SWITZERLAND  
T +41 (0)22 595 67 48

**DÜSSELDORF**

GRAF-ADOLF-PLATZ 15  
40213 DUESSELDORF,  
GERMANY  
T +49 211 882 42 364

**MADRID**

MIRAFLORES PALACE MADRID  
CARRERA DE SAN JERÓNIMO 15 - 2  
28014 MADRID  
SPAIN

[www.nigelwright.com](http://www.nigelwright.com)

NO\_2012

# Om Nigel Wright Recruitment

Siden etableringen, har Nigel Wright blitt den ledende search- og rekrutteringsspesialisten innenfor consumer-bransjen. Vi har lang erfaring med å bringe kandidater av et høyt kaliber sammen med organisasjoner i verdensklasse. Våre konsulenter er dedikerte til arbeidet med å levere service av beste kvalitet - til både klienter og kandidater.

**GLOBAL DATABASE MED TALENTER**

Vi kan finne de beste kandidatene fra alle steder i den moderne verden. Hvis du trenger et europeisk eller globalt search, så har vi kandidatene og kontaktene i markedet for å få resultatene du trenger.

**LOKAL DATABASE MED TALENTER**

Vi har lokale konsulenter i alle våre nøkkelterritorier. De har alle strategiske nettverk med utøvende ledelse opp til styrenivå, som strekker seg tilbake over flere år. Dette gir oss en dybdekunnskap over de relevante talenter.

**LINGVISTISK FORTRINN**

Multilingvistikk er essensielt i dagens globale forretningsmiljø. Vi dekker 21 språk, inkludert arabisk og japansk.

**KONSUMERINDUSTRI SPESIALISTER**

Vi er den største spesialisten innenfor rekruttering i consumer-industrien. Vi har over 100 internasjonale konsulenter som kommuniserer til markedet på en daglig basis. På den måten bygger vi et kraftfullt nettverk av klienter og kandidater.

**ALLE FORMER FOR REKRUTTERING**

Vi tilbyr våre klienter search på executive-nivå, headhunting, profesjonell nettverking, databasearch og presse- og onlineannonser.

**LØNNSNIVÅ**

På en permanent basis rekrutterer vi på to nivå: Management og Executive. Alle prosjekter blir håndtert av en Senior konsulent, Manager eller Director, der det er aktuelt.

**FORSKJELLIGE FAGOMRÅDER**

Vi rekrutterer på forskjellige fagområder, som strekker seg fra Finans, HR, Operations/Supply Chain, Markedsføring, Salg og generell ledelse.

