

update: consumer

04.

Chr. Hansen fokuserer på forbrugeren

Thomas Thorsen taler med Senior Vice President Christoffer Lorenzen fra Chr. Hansen Commercial Development-afdeling.

07.

"Vi vil ha en stor produktion her i Danmark"

- fortæller Bent Jensen, CEO, grundlægger og ejer af Linak på Als.

10.

Taffel - en historie om kartofler

Claes Bendix Pedersen interviewer Dennis Lyngsø, der er salgsdirektør hos Estrella AB/ Taffel Danmark.



Velkommen til en ny udgave af vores danske Consumer Update!

Vi er halvvejs gennem året og udsigterne for 2014 er positive.

De trends, der viser sig inden for talent i forbrugersktoren, er en øget efterspørgsel på eksport- og marketingprofiler. Med henvisning til sidstnævnte har vi i modsætning til sidste år været vidne til større investeringer i tiltrækning og fastholdelse af specialister i "New Product Development" (NDP) og innovation; begge vigtige USPs for vores kunder.

Der er også stadig et udbredt behov for marketingprofiler, der har en forståelse for både forbrugere og kunder. Det er en måde, hvorpå man kan differentiere sig i et meget udfordrende detailmiljø, særligt i Danmark, hvor det mest af alt handler om pris. Vi har derfor allerede haft flere opgaver, der fokuserer på at identificere talent til customer insight og trade marketing stillinger samt NPD og innovation.

Den skandinaviske velfærdsmodel, som betyder, at Danmark er det land med den højeste skatteprocent og de største udgifter i OECD-lande (Organisation for Economic Co-operation and Development), er stadig et area of contention. Dette er udfordrende for de danske virksomheder, da de møder hård konkurrence fra de udenlandske virksomheder, der har et lavere skattetryk samt lavere lønomkostninger.

Denne situation forstærkes af det faktum, at antallet af danskere, der er på offentlige ydelser eller er ansat i den offentlige sektor er steget til 2,9 millioner, hvilket er det største antal nogensinde. De høje skatter betyder ligeledes, at incitamentet for at arbejde i Danmark er faldet. Der er imidlertid en række potentielle muligheder, der vil medvirke til at slanke de danske velfærdsordninger samt finansiere lavere skatter, hvilket i sidste ende vil øge velstanden i Danmark.

De sidste M&A aftaler i den nordiske forbrugersktor inkluderer Intersnack GmbHs opkøb af Estrella Maarud fra Herkules Private Equity Fund II. Estrella Maarud skaber konsekvent bedre resultater

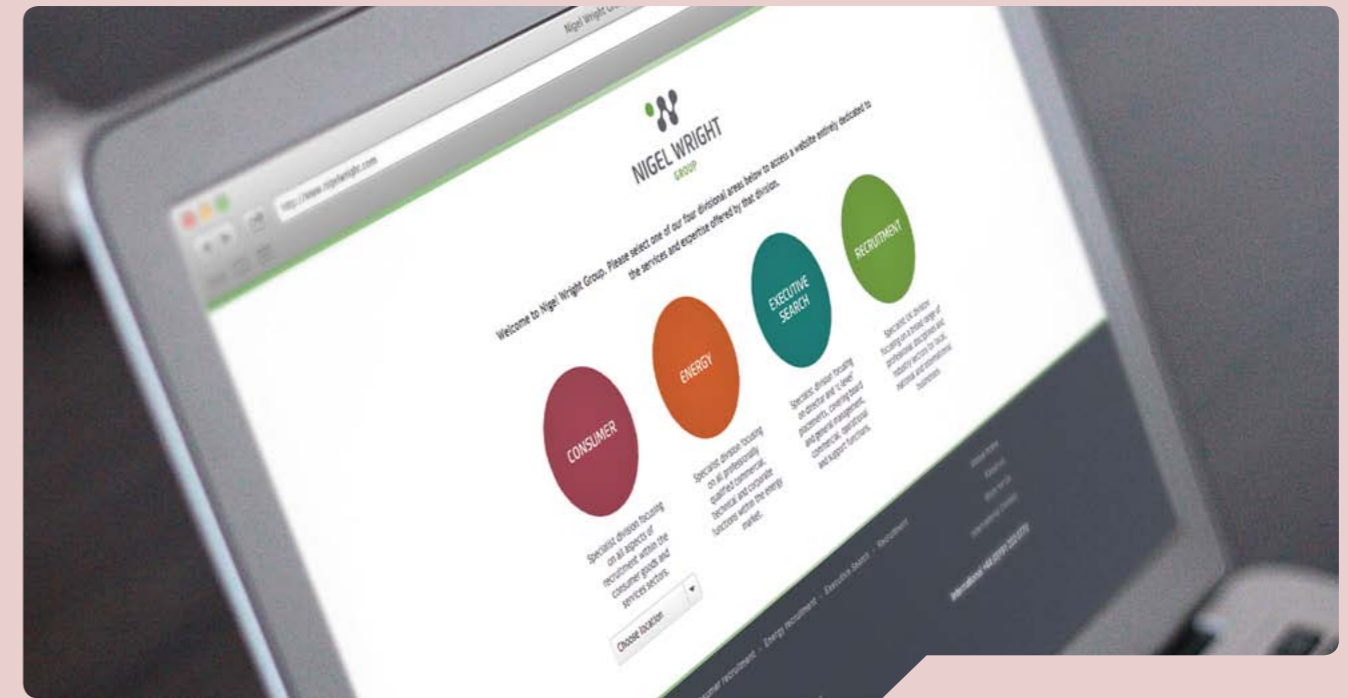
end sine konkurrenter i den nordiske dagligvareindustri, og analytikere mener ligeledes, at det at være en del af Intersnack Group vil give mulighed for at udnytte vækstmulighederne yderligere.

Sidste år blev M&A aktiviteter rettet mod de nordiske lande værdisat til €41,2 milliarder. Dette betyder en stigning 8,1 % i forhold til 2012. Denne stigning skyldes delvist indføringen af en standardiseret skandinavisk dokumentation, som kræver væsentlig færre ressourcer end den europæiske dokumentation. Vi forventer at se flere aftaler som dem med Estrella Maarud, da M&A aktiviteten i Norden fortsat stiger.

Vi er i øjeblikket i gang med at øge vores bemanning i de nordiske afdelinger, således at vi kan håndtere det stigende antal af kandidater, der henvender sig samt de kunder, der ønsker at samarbejde med os.

Selv om vores virksomhed er international, er vi stolte af, at vi formår at være effektive på lokalt niveau. Vi fortsætter med at have stærke brancherelationer i Norden, og som altid er vi fokuseret på at øge vores tilstedeværelse i denne vigtige geografiske region.

De sidste M&A aftaler i den nordiske forbrugersktor inkluderer Intersnack GmbHs opkøb af Estrella Maarud fra Herkules Private Equity Fund II.



Nigel Wright lancerer opdateret website

For at understøtte vores internationale vækst, har vi arbejdet på at udvikle vores brandidentitet, således at denne giver et mere reelt billede af vores virksomhed, som den ser ud i dag. Som en del af denne proces lancerede vi i maj vores nye corporate hjemmeside.

Hjemmesiden består nu af de fire områder, som Nigel Wright beskæftiger sig med: Forbruger, Energi, Rekruttering og Executive Search. Hvert område har fået sin egen unikke hjemmeside og brandidentitet.

Før blev vores klienter og kandidater mødt af en hjemmeside, der udelukket var rettet mod forbrugerindustrien, hvilket ikke længere er tilfældet. Startside er nu mere generel, og du kan således vælge det område, der er mest relevant for dig. Herefter bliver du dirigeret videre til en ny hjemmeside, der kun omhandler de services og den ekspertise, vi kan tilbyde inden for netop dette område.

Forbruger: Denne hjemmeside er rettet mod vores britiske og internationale forbrugssektor.

Hvis du har forslag til hvordan vi kan forbedre vores hjemmeside, er du velkommen til at kontakte os på creative@nigelwright.com.

Energi: Dette er en ny hjemmeside, som udelukkende indeholder information om de tjenester og den ekspertise, der tilbydes af vores team som beskæftiger sig med energiindustriktoren.

Executive Search: Endnu en ny hjemmeside, som indeholder oplysninger om de tjenester og den ekspertise, der tilbydes af vores Executive Search team, der opererer på tværs af vores markeder.

Rekruttering: En ny hjemmeside, der omhandler de tjenester og den ekspertise, der tilbydes af vores konsulenter i Storbritannien som er beskæftiget med rekruttering af generalister.

Vi håber, at den nye struktur vil gøre det mere overskueligt for dig at navigere rundt på vores hjemmeside, og sikrer at du hurtigt og nemt kan finde frem til de oplysninger, som du har brug for.

Chr. Hansen fokuserer på forbrugeren

Thomas Thorsen taler med Senior Vice President Christoffer Lorenzen fra Chr. Hansen Commercial Development-afdeling om, hvordan ingrediensvirksomheden skaber værdi i samarbejde med sine kunder gennem fokus på forbrugeren.

Chr. Hansen, som i år fejrer 140-års jubilæum, er en global bioscience-virksomhed, som udvikler naturlige ingredienser til fødevarer- og kosttilskudsbranchen, den farmaceutiske industri og landbrugssektoren. Produkterne er bl.a. kulturer, enzymer, probiotika (særligt helsefremmende kulturer) og naturlige farver, og alle løsninger er baseret på stærke forsknings- og udviklingskompetencer kombineret med betydelige investeringer i teknologi. Virksomheden er markedsførende inden for alle sine divisioner: Cultures & Enzymes, Health & Nutrition og Natural Colors, og har mere end 2.500 medarbejdere i 30 lande.

En særlig stærk position har Chr. Hansen i den mejeriindustri, hvorfra virksomheden udspringer. Enzymer og kulturer er med til at give mejeriprodukter deres udseende, smag og konsistens og medvirker på den måde til, at kunderne kan udvikle produkter med deres egen specielle karakter og dermed styrke deres brand. Chr. Hansens ingrediensløsninger kan også bidrage til øget udbytte og mindre spild i kundernes produktion.

Hvad er ingrediensvirksomhedernes berettigelse hos den moderne food leverandør?

"De moderne fødevarer virksomheder søger løbende at forbedre deres produktudbud og produktionsmetoder for at styrke produkternes positionering og appel til den moderne forbruger. Vi ser, at de underleverandører, herunder ingrediensudbydere, der har skabt en specialistposition og nicheviden og er i stand til at parre dette med en forståelse for fødevarer virksomhedernes forretning, er dem, der får adgang til diskussionerne om produktudvikling og -strategi. Men du er nødt til at bringe en værdiskabende ekspertise med til bordet, der har potentialet til at skabe værdi for slutbrugeren. I vores tilfælde en dyb indsigt i, hvordan brugen af kulturer og enzymer kan tilføre værdi inden for forskellige fødevarer kategorier.

Og hvordan vil jeres tilgang i så fald være?

"De moderne fødevarer virksomheder er ofte meget stærke i deres viden om de markeder, de agerer på, og om deres forbrugere. Arla har for eksempel en meget dyb forståelse af, hvad de ønsker at opnå i form af deres 'Corporate' profil, og hvor hvert enkelt af deres brands skal positioneres. Som eksperter inden for vores niche kan vi i en åben dialog rådgive om de muligheder, vores ingredienser kan tilføre deres slutprodukter og hjælpe dem med at opbygge bedre produktporteføljer.

Vi leverer ikke kun viden om vores specifikke teknologier, men også en forståelse af deres produktion, supply chain-krav samt hvad der foregår globalt inden for mejerisektoren."

Betyder det, at der er mindre fokus på omkostningerne?

"Nej, vores lod er stadig sideløbende at sikre besparelser – både direkte og indirekte. Vi tror dog på, at det er partnerskabet med vores kunder omkring udvikling af produkter og slutbrugeren, der sikrer vores fortsatte relevans ift kunderne. Men det er klart, at det kræver anderledes salgsværktøjer fra vores side, at vi nu ikke kun taler med produktion og indkøb – men i stigende grad med Marketing. Og så skal vi evne at kommunikere ud fra den værdi, vores produkter tilfører ift alternativerne.

Hvad er så ingrediensvirksomhedernes berettigelse hos den moderne forbruger?

"Der er et par vigtige forbrugertrends inden for fødevarerindustrien, som er omdrejningspunktet for vores dialog med kunderne. Først og fremmest ser vi en stor efterspørgsel efter naturlige fødevarer.

Christoffer Lorenzen



- 38 år og gift med Maria – de har sammen 3 drenge på henholdsvis 0, 4 & 6 år.
- Cand. Merc., Uddannet på CBS i International Marketing & Management.
- Har tidligere boet i Storbritannien, Frankrig og USA.
- Ansat hos Chr. Hansen siden 2008 i forskellige funktioner i Salg og Marketing, sidder i dag som Senior Vice President Commercial Development med ansvaret for Cultures & Enzymes Division.
- Før dette hos H. Lundbeck A/S i forskellige funktioner relateret til 'Business Development and Strategy' og afslutningsvis 'Director of Corporate M & A & strategy'.
- Medlem af bestyrelsen i Hamlet Protein A/S, ejet af Polaris Private Equity.



Christoffer Lorenzen

Det er produkter, der har en så ren varedeklaration som muligt og indeholder få, om nogen, tilsætningsstoffer eller konserveringsmidler ("clean label"). Vi ser også en stor efterspørgsel efter at leve sundt, og at produkterne har den rette ernæringsprofil – fx at de er rige på protein og fibre, men har et lavt fedt- og sukkerindhold. Endelig ser vi en større efterspørgsel efter convenience-varer og et øget udbud af varer, der er nemme at indtage on-the-go.

Generelt kan de store mejerier levere på alle disse parametre, og sektoren står stærkt i forhold til disse tendenser," fortæller Christoffer og fortsætter:

"Vigtigst for os kan vi konstatere, at vores ydelser, kulturer og enzymer er stærkt positionerede til at understøtte vores kunder i at adressere disse forbrugertrends - vi kan hjælpe dem med at udvikle mere naturlige, sunde, ernæringsrigtige produkter i forhold til forbrugernes ønsker."

Hvordan arbejder Chr. Hansen med at sikre, at mulighederne når slutbrugeren?

"Vi er til stede globalt og betjener vores mejerikunder lokalt. En vigtig inspirationskilde for os er den dialog, vi har med kunderne rundt i hele verden. Vi har et tæt samarbejde med strategisk vigtige kunder, hvor vi i fællesskab definerer primære produkttegenskaber og samarbejder med forskellige funktioner - herunder marketing for at sikre, at vi udvikler de rette koncepter - samt R&D og produktion for at sikre, at vi kan oversætte det ønskede slutprodukt til en produktionsorienteret løsning.

Der er tale om en multistep proces med mange interaktioner, hvor vi starter med idé-generering på brainstorm-sessioner, samarbejder om produktforsøg og i fællesskab analyserer resultaterne for at nå frem til den bedste tekniske løsning for kunden."

Er det et afsæt, der tegner fremtiden for Chr. Hansen?

"Flertallet af aktører inden for fødevarer - mejeriselskaber i særdeleshed - opererer stadig på et lokalt eller regionalt plan. Branchen er stadig fragmenteret, og kategorilederne i det ene land er ikke nødvendigvis ledere i andre. De globale ledere, såsom Danone,

Vi leverer ikke kun viden om vores specifikke teknologier, men også en forståelse af deres produktion, supply chain-krav samt hvad der foregår globalt inden for mejerisektoren.

har typisk en dobbelt strategi om at være global i nogle mærker og lokalt tilpassede i andre.

Hos Chr. Hansen har vi en ambition om at være til stede på nærmarkeder, tæt på kunderne. Vores vision er at hjælpe kunderne med at forbedre kvaliteten og sundheden af deres produkter, hvilket er til gavn for forbrugerne," fortæller Christoffer Lorenzen.

Betyder det, at der stadig findes et forbedringspotentiale – også et vi kan forvente at bemærke som slutbrugere?

"Ja absolut – blandt de vigtigste udfordringer for os fremadrettet er f.eks. at finde frem til de koncepter, der kan imødekomme behovene i vækstregionerne som Asien og Latinamerika, og styrke os i at tilpasse os forskellige markedsvilkår.

Vi har en vigtig rejse foran os i forhold til at understøtte udviklingen af økonomisk overkommelige løsninger for forbrugerne i vækstmarkederne, men også for at tage højde for deres specifikke smagspræferencer. Vi skal samtidig sikre, at vores løsninger kan fungere i kundens supply chain og distributions set-up. Detailhandlen har stor magt og har forskellige forventninger til deres leverandører - det vil sige vores kunder. Vi er stærkt positioneret til også fremover at hjælpe vores kunder med at opfylde disse forventninger og sammen med dem udvikle endnu flere produkter af høj kvalitet til forbrugerne overalt i verden."



"Vi vil ha en stor produktion her i Danmark"

- fortæller Bent Jensen, CEO, grundlægger og ejer af Linak på Als.

Søren Hjorth Lee besøger Bent Jensen på Linak's hovedkontor på Als til en drøftelse om slutbrugernes betydning for virksomhedens produktudvikling, samt hvordan avanceret produktteknologi kan bevare arbejdsplader i Danmark.

Bent Jensen overtog i 1976 en mindre familievirksomhed på Als med 7 medarbejdere. Tre år senere lancerede han den første lineære aktuator, som eksempelvis anvendes til højdejustering af et kontorbord eller en hospitalsseng. Aktuatorens blev med tiden mere avanceret og har dannet rammen for virksomhedens store vækst.

I dag beskæftiger virksomheden ca. 1.800 medarbejdere, worldwide, omsætter for over 2,3 mia. DKK og har datterselskaber i 30 lande. Den største del af produktionen ligger fortsat på Als, herudover har concernen fabrikker i USA, Kina og Slovakiet.

Bent Jensen har, med hans formue på mere end 5 mia. DKK, opnået en 11. plads på Forbes' liste over Danmarks rigeste, hvilket man dog ikke fornemmer på den sindige sønderjyde. Han ønsker, at bevare arbejdsplader i Danmark og har sikret sig, at Linak ikke flytter produktionen til udlandet, når han en dag ikke sidder for bordenden i virksomheden.

Hvordan startede det?

"Jeg overtog min fars virksomhed som 25-årig efter min uddannelse som ingeniør fra Sønderborg teknikum. Det var en ældre virksomhed med mange ældre produkter. Jeg havde ikke lyst til at overtage virksomheden, men tænkte; Jeg giver det en chance og inden for 5 år vil jeg arbejde med noget andet. Der gik 3 år, så havde jeg udviklet den første aktuator. Det hele begyndte med at jeg havde en god ven og studiekammerat, som sad i kørestol. Jeg

gik i gang med at udvikle en aktuator, som kunne hæve hans kørestol, og det var sådan det hele startede".

Hvordan udviklede produkterne sig fra den oprindelige aktuator?

"I begyndelsen var vores produktudvikling meget tilfældig, men efterhånden blev vi mere målrettede og begyndte at styre vores udvikling i en mere præcis retning. Omkring 1990 kunne jeg se, at elektronik og styring blev nødt til at blive integreret i vores produkter.

Dengang var en sengevirksomhed begrænset til at bukke rør og svejse dem sammen.

Jeg indså, at vi var nødt til at tilbyde vores kunder en total pakkedesign, og ikke bare en aktuator.

Vi var med tiden blevet dygtige til elektronik, hvilket vi integrerede i vores produkter. Vores avancerede produkter gav os muligheden for at løse kundernes problemer, og derved fejte vores konkurrenter af banen.

I dag bruger vi mikroprocessorer, mega-data og bus-kommunikation i vores produkter. Vores intelligente senge kan kommunikere med plejepersonalet på et hospital og eksempelvis fortælle dem om sengen er våd, om patienten ligger i sengen, eller om han er stået op om natten og hvor længe han har været væk".

Hvordan fortsætter I med at udvikle på jeres produkter?

"Vores intelligente senge kommer vi til at sælge flere af. Vi tror på, at intelligente løsninger bliver det vi skal bygge virksomheden på i fremtiden, og vi inkluderer mega data i vores produkter, så aktuatorerne kan fortælle, hvornår den er slidt og skal skiftes ud. Vi samarbejder desuden med store virksomheder som Deutsche Telecom og andre. Når vi får helt styr på det, er vi meget langt foran, når konkurrenterne kommer med en billig aktuator fra Kina".



Bent Jensen

Hvor kommer slutbrugerne ind?

"Det vigtigste er, at vi har nogle kunder, som vil købe vores produkter, men ind i mellem er vi nødt til at springe kunderne over og gå direkte til slutbrugerne. Vi undersøger, hvad slutbrugerne vil have og præsenterer dette for vores kunder. Vi sælger ikke til slutbrugerne, men vi kan godt undersøge, hvad slutbrugerne vil have. Det har vi gjort med vores intelligente senge. Det er vores idé, som vi har præsenteret for vores kunder."

Vi er ikke engle, som skal gøre gode gerninger, vi er forretningsfolk, men derfor er det alligevel en god fornemmelse at vide, at vores produkter rent faktisk gør en forskel hos slutbrugerne. Vi hører mange gange fra sygehuspatienter "Det er dejligt, at vi selv kan styre sengen og ikke skal ringe efter personalet, hver gang".

Tror du Linak ville overleve, hvis I ikke havde fokus på slutbrugerne?

"Selvfølgelig ville vi ikke det! Kunden skal være glad, og det er han kun, hvis slutbrugeren er glad. Vi ved meget om, hvad slutbrugerne vil have og oftest meget mere end kunderne gør. Det ved vi, fordi vi taler med alle vores kunder, vores kunder taler ikke med hinanden, men vi taler med alle og den viden vi samler, bruger vi. Det betyder, at vi kan udvikle og præsentere alle kunderne for en samlet løsning på alle deres problemer. Det er også grunden til, at vi har opdelt vores forretning i divisioner. Det gør, at vores sælgere er specialiserede inden for eksempelvis hospitalssenge eller landbrugsmaskiner og er eksperter inden for deres område. Vi skal opfattes som konsulenter, som kan rådgive vores kunder, og hjælpe dem med at få mere

avancerede produkter. Igenem den dialog, som vores sælgere har med kunderne indsamler vi viden, som vi bruger innovativt i vores udviklingsproces."

Bent Jensen forsætter...

"Hele vores udviklingsproces er styret behårdt. Vi har i mange år kørt med en struktureret proces og man kommer ikke igennem med et nyt produkt, uden at det prismæssig eller teknisk er helt nyt, økonomisk muligt at producere og stemmer overens med vores koncept."

Vi har selvfølgelig også prøvet at begå fejl på udviklingsområdet, fordi vi ikke har lavet en ordentlig business case eller har været drevet af vores egen fascination for teknik - det gør vi ikke længere".

Hvilken betydning har det for udviklingsprocessen, at det er danske eller lokale medarbejdere, som producerer produkterne?

"Der er en masse viden gemt i vores produkter. Jeg ville være utryg ved at placere en stor udviklingsafdeling i Kina, for så ville vi med garanti sprede vores viden direkte over til vores konkurrenter, derfor sker alt essentiel udvikling herhjemme. Det er også lettere at kunne gå ned af trappen til udviklerne frem for at skulle kommunikere med en person i Kina over en telefon. Det fungerer heller ikke - hvis du vil kommunikere med en person i Kina, bliver du nødt til at tage derud. Kommunikation med kineserne er meget svært på grund af det store mentale skel, som findes."



Hvad betyder jeres investering i mere avancerede produktionsmetoder som eksempelvis robotanlæg for virksomheden?

"Avanceret teknologi er ikke noget nyt for os."

Vi ligger i et godt område med Danfoss, Sauer Danfoss og andre små elektronikvirksomheder i nærheden, så vi har generelt et højt niveau af teknologi her i området og stor forståelse for avanceret produktion og teknologi. For Linak betyder det, at vi kan bevare arbejdspladser i området, det har jeg kæmpet hårdt for. Vi har fabrikker i Kina, Slovakiet og USA, men vi vil have en stor produktion her i Danmark. Dengang alle virksomheder mente, at kineserne kunne producere produkterne, og vi bare skulle sørge for at bevare viden i Danmark, var vi de eneste, som mente, at vi blev nødt til at have produktionen tæt på, hvis vi også vil bevare vores viden. Det er den ene grund. Den anden grund er, at jeg er født her og jeg kan ikke leve med at vide, at når jeg engang er død, så skal alle mine medarbejdere finde nyt job, fordi vi flytter vores produktion til udlandet. Jeg har bygget det her firma op fra bunden og har relationer til alle mine medarbejdere, så er medarbejderne vigtigere end penge."

Hvad betyder det, at du kender dine medarbejdere og de kender dine planer?

"Vi har en kæmpe loyalitet blandt medarbejderne i vores virksomhed. De lytter til hvad jeg har at sige og respekterer mig, og det er nok, fordi jeg aldrig har svigtet dem og aldrig har snydt dem. De kan se, at jeg tænker på andet end penge. Vi vil så vidt muligt beholde arbejdspladserne her i Danmark, men vi vil ikke gå fallit her. Vi vil bevare danske arbejdspladser, men vi bliver nødt til at have hjælp på længere sigt. Vi kan ikke blive ved med at overleve, når prisen for at producere i Danmark er så høj i forhold til andre lande. I Danmark er minutprisen for at producere en aktuator; 4,80 kr., i USA er den på 2,20, i Slovakiet 80 øre og i Kina 60 øre. Det betyder, at når vi laver nye produkter, er vi nødt til at lave dem så det fra

Bent Jensen



Bent Jensen er født i 1951 og er uddannet maskinarbejder og maskiningeniør. Bent overtog familievirksomheden, Christian Jensen & Sønner i 1976 som blev etableret i 1907. I 1979 lancerede han den første linær aktuator, og i 1984 skiftede virksomheden navn til Linak. Bent Jensen har 2 døtre, og virksomheden er stadig i familien Jensens kontrol. Linak har et erklæret mål om at ville være en bæredygtig grøn virksomhed, og sikre lokale arbejdspladser gennem anvendelsen af avanceret produktionsteknologi.

introduktionsfasen er muligt at producere dem med en høj grad af automatisering. Vi er ikke bange for robotter, og vi får flere og flere robotter i vores produktion. Det sikrer os vores uafhængighed af lande som Kina. Robotter og anden avanceret teknologi betyder også, at vi har behov for en anden type arbejdskraft end førhen, som kan håndtere den nye teknologi. Det betyder, at man før eller siden, er nødt til at se på uddannelserne herhjemme og tilpasse dem den teknologiske udvikling, så vi bliver bedre til eksempelvis design for manufacturing."

Hvad kommer der til at ske, når du ikke længere sidder for bordenden?

"Jeg synes, vi alle har et ansvar for at bevare arbejdspladser i Danmark. Det er tydeligt i Danmark, at de familieejede virksomheder føler et større ansvar over for medarbejderne end andre virksomhedsformer. Vi har allerede lavet et generationsskifte, hvor mine 2 døtre ejer hver 1/3 af aktierne og min og min kones tredjedel skal overgå til en fond, når vi engang dør. Denne fond skal være godt repræsenteret af medarbejderne. På denne måde mener vi bedst, at kunne sikre LINAK's eksistens i Danmark."

Taffel

- en historie om kartofler

Clæs Bendix Pedersen interviewer Dennis Lyngsø, der er salgsdirektør hos Estrella AB/Taffel Danmark, og får historien om den "lille kartoffels" vej tilbage til den store markedsplads.

Den første pose Taffelchips kom på det danske marked i 1959 og blev elsket af store som små. Herefter skulle de gode Taffelposer på noget af en turbulent færd med køb og salg af virksomheden og et gevaldigt styrtduk fra stolt markedsleder til en bette kartoffel på bunden af det store marked. Taffel havde stadig sin loyale kundegruppe, men blev som brand ikke passet og plejet, og det lå derfor ikke i kortene, at Taffel igen skulle opnå stor anseelse. Men så kom Estrella Maarud og tog Taffel med på en rejse, hvor Taffel atter skulle blive en af de lokale vindere i Danmark.

Estrella Maarud blev pr. 23 maj 2014 solgt til Intersnack og er nu blevet en del af en af Europas største snacksproducenter.

Anja Bræstrup og Dennis Lyngsø var de to frontfigurer i Danmark for Estrella AB/Taffel, da det ældste chipsmærke herhjemme i 2013 valgte at bryde med de tendenser, man ellers ser på markedet. De besluttede at gå efter succes gennem in-sourcing af kompetencer og ved at tage ejerskab over hele værdikæden.

Hvad var det for ændringer, I lavede hos Taffel?

"Som det første opsagde vi i 2012 aftalen med den tidligere distributør og oprettede et kontor i København med Anja i marketing, mig i salg og vores CEO, Chris Samways, placeret i Norge men i tæt samarbejde i processen. På mange måder fik vi mulighed for at skabe rammerne for Taffel, fuldstændig som hvis vi skulle opstarte en helt ny virksomhed."

Hvordan greb I den opstart an?

"Vi begyndte med at identificere for os selv, hvad vi ønskede skulle være den nye Taffel-stil både nu og her og på længere sigt. Vi startede ud med at vælge tre fokusområder: Vi ville for alt i verden fastholde vores loyale Taffel-forbrugere - de er vores

Om Kategorien:



- Chips og snacks er en nydelseskategori på ca. 1,6 mia. kroner. og strækker sig fra klassisk kartoffelchips til nødder og saltstænger. Kategoriudviklingen er flad.
- Forbruget pr. capita i Danmark er på ca. 4,2 kg /PR ÅR - det er mindre i sammenligning med vores nordiske naboer i Sverige og Norge.
- Sammen med bl.a. konfekturer ligger chipskategorien i Formel-1 klasse indenfor impulsprodukter.

Om Taffel:



- Taffel Original var det første kartoffelchips produkt på det danske marked og posen er stadig en af danskernes favoritter.
- Taffel befinder sig på et estimeret marked på ca. 1 mia. kroner, selv om Taffel ikke er repræsenteret i alle segmenter.
- Taffel har et bredt sortiment inden for Chips, Shapes, DIP-Mix og Saltstænger.
- Taffel har en vægtet distribution på 96 %.
- Kartofflerne til Taffelchips udvikles og dyrkes i tæt samarbejde med landmænd i Danmark og Sverige og chipsene bliver produceret på egen fabrik i Sverige.



eksistensberettigelse og derfor vores base. Derudover ville vi øge vores distribution, og over for kunderne besluttede vi at have fokus på kategorien og se på potentialer i stedet for "mere af det samme". Har en kunde fx allerede tre varianter af Sourcream & Onion, vil vi ikke prøve at sælge ham en fjerde variant, men i stedet finde et alternativ. For os handler det ikke blot om at få den største volumen, men om at kunne noget andet; at tilføre kategorien værdi ved at udvide den med nye varianter og dermed gøre den mere interessant. Som den lille spiller på markedet er vi helt klar over, at vi ikke har nogen jordisk chance for at vinde indpas, hvis vi bare haler efter de andre og prøver at gøre som dem. Vi valgte eksempelvis at undersøge vores forbrugeres ønsker og præferencer i chips og dip, og kunne se en sammenhæng mellem den foretrukne chips-smag og ønske til dip-variant. Derfor tænkte vi, at dette også måtte fungere i omvendt rækkefølge, hvorfor vi netop har lanceret Holiday-chips - en smag kendt fra dippen af samme navn - og den ser allerede ud til at blive et hit hos forbrugerne."

Hvordan har I ført den nye Taffel-stil ud i butikkerne?

"Den del synes jeg, har været en af de mest spændende udfordringer. Vi har lavet en del større justeringer undervejs, efterhånden som vi har set behovet for det. Jeg ønskede, at vores sælgere skulle ændre deres tilgang til salg i butikkerne. I stedet for den gængse sælger-fokus på salg-ind tror jeg på, at der er en mere langsigtet værdi i at opkvalificere og lære sælgerne at analysere den enkelte butiks performance og potentialer. Nu kan sælgerne give individuel rådgivning til butikkerne i forhold til fx indtjeningsmuligheder og ordrestørrelse. Det er blevet taget rigtig godt imod og har vist gode resultater både for os og butikkerne. Derudover lagde vi ud med at out-source vores field sales og indgå et samarbejde omkring konsulentbesøg. Det gav god mening som en begyndelse og fungerede, som vi ønskede. Efter 6 måneder var vi også her klar til selv at tage styringen, og vi besluttede derfor at in-source og selv have kontrollen med opgaverne. Den seneste justering blev iværksat efter årsforhandlingerne 2014, som gav en markant



øget distribution, og det kaldte helt naturligt på flere ressourcer til servicering af butikkerne. Helt konkret valgte vi at øge vores interne salgstyrke og samtidig supplere med eksterne ressourcer i form af mercher-hjælp. Jeg kalder det en "både-og" løsning, som er helt ideel i vores situation, fordi den har en meget motiverende effekt på vores sælgere, som dermed får lov at koncentrere sig om det, de er allerbedst til - nemlig at handle med butikkerne."

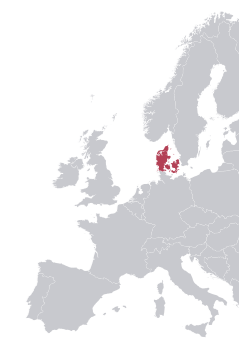
Har strategien så virket - har I rykket Taffel?

"Ja, det må man sige. Over de seneste tre år, hvor vi for alvor har haft fokus på den lokale vinderstrategi, har vi vækset 53 % i et marked, der kun er vækset 6 %. Specielt de sidste halvandet år er det gået rigtig stærkt fremad. Selv om jeg er jyd, tør jeg godt sige, at det er jeg ret stolt af. Og vi er meget optimistiske og spændte på resultatet for 2014, da vi fra årsskiftet har rykket vores vægtede distribution fra 58 % til 96 %. Det er super spændende og lærerigt at være en del af så lille et ledelsesteam, hvor man virkelig tydeligt kan se konsekvenserne, hver gang man tager en beslutning."

Kan fremgangen fortsætte i det uendelige?

"Ja - det er tæt på, tror jeg. Når det så er sagt, så er vi selvfølgelig meget bevidst om, at vi har påtaget os en stor opgave, og at vi stadig kun har en relativ lille markedsandel. Samtidig er chipskategorien - som mange andre kategorier - præget af større private label andele samt øget pres på mærkevarernes priser. Det har vi taget højde for i den fremtidige strategi, hvor vi vil introducere nye produkter til vores loyale Taffel-forbrugere, som vi mener, lever op til deres ønsker om variation og kvalitet."

Lønundersøgelse



Hvert år gennemfører vi en lønundersøgelse baseret på kandidater i vores netværk. Det giver en reel indikation af løn niveauerne på tværs af forskellige jobkategorier inden for Salg & Marketing, Operations og forskellige supportfunktioner, idet vi baserer vores statistik på reelle aftaler mellem klient og kandidat.

Salg og Marketing har bevæget sig svagt op men ikke voldsomt meget mere end inflationen berettiger. Der er dog undtagelser såsom Category- og insights-relaterede roller, som vi stadig oplever markant øget interesse for, og det afspejler sig i lønnen. Dette bunder i, at disse investeringer fra virksomhedernes side ofte er strategiske beslutninger om en udvidelse af organisationen og forretningen - dermed følger villigheden til at investere i den helt rigtige profil, der kan gøre en forskel. Detailforhandlingerne er stadig omdrejningspunkt for erfaringsparametre i Salg og Marketing. Nyt er at B2B segmentet / Foodservice nu i højere grad stiller krav til kompetencer hos de ansvarlige, og at de klassiske brand-marketing profiler synes at vige for costumer-marketing ditto.

Hvor der de seneste par år har været et tydeligt kortsigtet fokus primært på Salg & Marketing profiler, er det tydeligt, at der er kommet et naturligt øget fokus på næste mulighed for forretningsoptimering; Operations. Der er tale om øget fokus på

specialister og forandringsledere - med især bevægelser mod det autonome og LEAN/TPM som værende tydelige drivere. Der er positiv fremgang på stort set alle roller, men kravene til medarbejderne følger med.

Tendensen viser, at Salg og Marketing profiler stadig rekrutteres med fokus på at gøre en forskel på den korte bane - med undtagelse af Category/Insight - hvor rekrutteringerne på Operations typisk er mere langsigtede. De fleste rekrutteringer sker stadig med moderate positive lønhop, men lønnen er sjældent den afgørende faktor for et jobskifte; det er i højere grad udviklingsmuligheder, ansvar og mandat samt muligheden for at få interessant skæringsflade i organisationen. Det sagt flyttes en kandidat sjældent for en mindre gagepakke.

Virksomhedernes fokus på den brede kommercielle forståelse synes fortsat at være en afgørende faktor, sammen med ønsket om at få den rigtige personlighed, der kan integreres i virksomhedskulturen og repræsentere virksomhedernes værdisæt. Dermed ikke sagt at det sker på bekostning af det faglige niveau - og det er den kombination der til stadighed stiller høje krav til headhunting og en valideret udvælgelsesproces via en grundig markedsafdækning og virksomhedernes evne til at fastholde og udvikle talent internt.

Fakta om Dennis Lyngsø

- 39 år gammel, uddannet HD, afsætning fra Copenhagen Business School.
- Uddannet i butik i COOP og gjorde karriere i både Super Brugsen og Kvickly, slutteligt som Souschef i sidstnævnte
- Underviser og uddannelsesansvarlig for COOP's uddannelsesprogram på Grenaa Handelsskole - detaildivisionen.
- 8 år hos Arla Foods i henholdsvis Trade Marketing, Business Development og salg samt en to-årig udstationering i Saudi Arabien.
- Nordic/Senior KAM hos Hasbro.
- August 2012 ansat som National KAM til at etablere selvstændigt salgs- og marketingkontor i Danmark for Estrella AB/Taffel. Er efterfølgende blevet forfremmet til Salgsdirektør.
- Opvokset i Jylland, bor nu på Vesterbro i København sammen med kæresten Louise. Fritiden går med mountainbike, kite-surfing og madoplevelser.

Executive (DKK)

Job Title	MIN.	MAX.	AVG.
Commercial Director	840,000	1,700,000	1,050,000
Marketing Director	730,000	1,350,000	925,000
Sales Director	700,000	1,500,000	900,000
Operations Director/VP	800,000	1,600,000	930,000
Supply Chain Director/VP	800,000	1,550,000	930,000
Procurement Director	700,000	1,200,000	950,000
Technical Director	900,000	1,400,000	928,000

Sales (DKK)

Job Title	MIN.	MAX.	AVG.
Commercial Manager	550,000	780,000	710,000
Sales Manager	510,000	900,000	670,000
Business Development Manager	380,000	950,000	660,000
Regional Sales Manager	480,000	650,000	560,000
National Account Manager	600,000	820,000	688,000
Category Manager	500,000	750,000	600,000
Key Account Manager	500,000	850,000	652,000
Field Sales Manager	550,000	900,000	650,000
Area Sales Manager	500,000	700,000	560,000
Ecommerce Manager	480,000	650,000	525,000

Marketing (DKK)

Job Title	MIN.	MAX.	AVG.
Senior Marketing Manager	600,000	900,000	670,000
Marketing Manager	400,000	890,000	600,000
Trade Marketing Manager	400,000	750,000	570,000
Senior Brand Manager	540,000	715,000	588,000
Senior Product Manager	535,000	690,000	568,000
Brand Manager	380,000	610,000	498,000
Product Manager	350,000	500,000	450,000
Digital Marketing Manager	400,000	800,000	600,000
Assistant Brand Manager	300,000	480,000	405,000
Assistant Product Manager	300,000	460,000	410,000

Operations (DKK)

Job Title	MIN.	MAX.	AVG.
Operations Manager	625,000	900,000	730,000
Engineering Manager	600,000	900,000	710,000
Production Manager	600,000	950,000	720,000
Supply Chain Manager	540,000	900,000	695,000
Quality Manager	500,000	750,000	655,000
Maintenance Manager	540,000	800,000	580,000
Logistics Manager	500,000	900,000	670,000
Shift Manager	500,000	700,000	610,000
Senior Buyer	490,000	780,000	610,000
Buyer	400,000	690,000	560,000

KOFF Gruppen ser imod fremtidens FMCG udfordringer

Clæs Pedersen fra Nigel Wright har interviewet Jens Harsaae, som er bestyrelsesformand for bl.a. fødevarerelskaberne ISIS, Nakskov Mill Foods og Crispy Foods International. Jens har en baggrund i Procter & Gamble samt Boston Consulting Group, hvor han i en årrække bl.a. var ansvarlig for "Consumer Goods & Retail" i Norden og globalt ansvarlig for "Marketing".

INDSNÆVREDE MARGINER

Med faldet i forbrugernes købekraft og tendensen mod mere økonomiske brands er forbrugsgode virksomheder blevet tvunget til at kigge efter nye måder at reducere omkostningerne, eliminere spild og øge effektiviteten. Hvordan håndterer I en optimal effektivitet i jeres produktion?

Fokus på omkostninger er steget i takt med, at forbrugerne er blevet mere bevidste om pris og værdi, og at detailhandlen er blevet stærkere. Det handler dog ikke kun om at reducere omkostninger for

at fastholde indtjeningen, men også om at give forbrugerne værdi for pengene.

"Som leverandører må vi fokusere på de områder, hvor vi har en eksistensberettigelse og ikke være alt for alle. Man må være nøgtern i vurderingen af sig selv: er vi konkurrencedygtige med vores produktionsapparat og geografiske placering, eller er andre bedre rustet til at løse nogle af opgaverne?"

Endelig handler det om at få hele organisationen til at trække i samme retning og forfølge fælles mål ud fra tydelige roller og



ansvarsfordeling. Så får hele forsyningskæden forudsætningerne for løbende at gøre det bedre – ikke bare produktionen."

DETAIL-GIGANTERNES STYRKE

FMCG producenter bliver i stigende grad presset af detail-giganter i forhold til at give indrømmelser om priser, levering og forskellige andre vilkår og betingelser. Det gælder både mærkevareproducenter og leverandører af private label. Hvordan håndterer I det?

"Det pres vil nok aldrig helt forsvinde, og vi må som leverandører acceptere indkøbernes ansvar for at levere resultater."

Dynamikken er forskellig på tværs af mærkevarer som ISIS og private label producenter såsom Nakskov Mill Foods, men der er dog nogle fælles principper:

- at fokusere på produktområder, hvor man har noget at komme med
- at prioritere de kunder og formater som vinder i markedet, og
- at dyrke samarbejdet med de kunder, som ønsker en relation.

Det levner ikke nødvendigvis plads til højere priser, men det giver mulighed for dybere dialog, bedre forståelse og som konsekvens bedre fælles resultater.

BÆREDYGTIGHED

Dette er en presserende tendens for sektoren, som forbrugerne efterspørger i forhold til mere etisk producerede "grønne" varer. Hvordan finder I grønne politikker, der kan tiltrække det voksende etisk fokuserede forbruger marked?

"Vi skal være lydhøre overfor forbrugernes krav om sporbarhed, fødevarer sikkerhed og lokalt producerede råvarer, og have en tæt dialog med kunderne om mulighederne i markedet. Vi skal være på forkant, men ikke milevidt foran forbrugere og kunder. Specielt Nakskov Mills Foods (som private label producent, red) har specialiseret sig i at kunne levere et særligt sortiment så som økologiske og/eller glutenfri morgenmadsprodukter.

Det er vores opgave at forstå hvor efterspørgslen bevæger sig hen, og at have indkøbs- og produktionskompetencer til at kunne levere på en omkostningseffektiv måde."

EFFEKTIV SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

I et forsøg på at sænke omkostningerne er det vigtigt, at dine medarbejdere effektivt kan styre din forsyningskæde for at levere dit produkt til tiden og på budget.

Hvilke tiltag gør I for at sikre det rette fokus?

Jeg er en stor tilhænger af tydelige vejvalg, som gør det enkelt at prioritere. Få organisationer er gode til at implementere en masse forskellige initiativer samtidigt.

"Vi har netop været igennem forløb i alle tre virksomheder, som skulle tydeliggøre både vores forretningsmodel og strategi for den kommende tid. Komplexitetsstyring og reduktion er en væsentlig forudsætning for at få forsyningskæden til at præstere bedre, men også tydelige interne processer som f.eks. S&OP ("Sales and Operations Planning" – red)."

NYE MARKEDER

Med en reduceret forbruger købekraft på de traditionelle markeder i Europa, ser FMCG producenter mod nye vækstmarkeder. Udfordringen er at levere produkter på et regionalt niveau, der giver den mest effektive udnyttelse af ressourcerne. Hvor ser du væksten skal komme fra i dine selskaber?

"Jeg deler ikke sortsynet på de traditionelle markeder. Danmark og Norden er stadig et marked med købekraft og høje forventninger til kvalitet og fødevarer sikkerhed.

Efterspørgslen på fødevarer vil altid findes, og det handler om at se mulighederne og udnytte dem:

Fakta om Koff:



Jens Harsaae

- Nakskov Mill Foods, Crispy Foods International og ISIS er en del af KOFF A/S, hvor også Kohberg Bakery Group indgår.
- Tilsammen har Nakskov Mill Foods, Crispy Foods International og ISIS næsten 150 medarbejdere.
- KOFF A/S ejes af familien Fogtmann i anden generation v/ Jesper og Per Fogtmann.
- Nakskov Mill Foods var tidligere kendt som OTA-fabrikken, og producerer i dag bl.a. Havrefras for Quaker Oats og private label.
- Crispy Foods International fremstiller bl.a. müsli, primært i Top Cup løsninger til mejerier og andre fødevarer-producenter verden over.
- ISIS er Danmarks førende virksomhed indenfor fødevarer uden tilsat sukker, og med reduceret indhold af kalorier og fedt.

- Naskov Mill Foods fokuserer på special-sortiment, som er besværligt at håndtere
- For ISIS er masser af muligheder inden for fødevarer uden tilsat sukker, som efterspørges ikke bare af diabetikere, men af en lang række forbrugere, som ønsker at leve sundere. Det er en trend i Danmark, men behovet er endnu større i f.eks. USA og Asien
- Crispy Foods udnytter den internationale trend imod "convenience" og "on-the-go" med en række specialløsninger

Jeg vurderer dog for størsteparten af vores forretning, at vi har størst eksistensberettigelse i vores nærmarkeder. Selvfølgelig er det fristende at få bare 1% af det kinesiske marked, men det kræver også unikke kompetencer at indfri det potentiale."

TALENTUDVIKLING

Den fremtidige succes i din organisation afhænger af ledere, der effektivt kan administrere din FORRETNING og drive din virksomhed til succes. Ifølge flere eksperter er det nu tid til at investere i dine ansatte for at tilsikre, at du skaber morgendagens ledere.

Hvordan ser du fra dit perspektiv på disse udfordringer?

"Jeg er nok en større tilhænger af præstationer end talent, og specielt i mindre virksomheder som vores er det vigtigt, at der præsteres i

Fokus på omkostninger er steget i takt med, at forbrugerne er blevet mere bevidste om pris og værdi, og at detailhandlen er blevet stærkere.

den nuværende rolle. Det vigtigste job i din karriere er det job, du har netop nu! Det er hvad der kvalificerer dig til endnu mere spændende jobs i fremtiden.

Vi har rigtig meget fokus på at sætte det rigtige hold, og på at støtte det hold så det kan præstere – bl.a. gennem tydelige prioriteter og mål og løbende dialog og opfølgning. Heldigvis kan vi tilbyde en masse frihed og mulighed for at præstere, og for den rette type af person er det den bedste måde at blive forberedt til større ansvar i fremtiden."

Evaluering af kundeservice >>

Nigel Wright ønsker at yde den bedste kundeservice på alle de markeder, hvor vi opererer, og vi udsender derfor månedlige spørgeskemaer til vores kandidater og klienter for at finde ud af, hvor tilfredse de er med den service, de har modtaget.

Spørgeskemaet sendes således til en bred målgruppe bestående af kandidater, der enten har fået nyt job, er udvalgt til rapportering, blevet interviewet samt til klienter, som vi har samarbejdet med.

Der måles eksempelvis på klientens opfattelse af kvaliteten på vores kandidatrapporter samt kommunikationen med Nigel Wright og vores kendskab til markedet. Ligeledes måles der på kandidatens opfattelse af konsulenternes venlighed, tilgængelighed samt kvaliteten af den feedback, de modtog. Derudover stilles spørgsmålet: "Vil du anbefale Nigel Wright til en ven eller kollega?". Den procentdel der svarer ja til dette spørgsmål, udmønter sig i en Netpromoterscore, baseret på den service, de har modtaget i løbet af den sidste måned samt i gennemsnit i løbet af året, og giver os dermed en indikation af, hvordan vores kunder opfatter os.

Ved at indsamle disse data får vi en strategisk fordel på markedet, idet vi kan identificere eventuelle problemer, og således foretage løbende forbedringer. I maj som var slutningen af vores regnskabsår 2013/14, kunne vi konkludere en samlet stigning på 1 % på vores Netpromoterscore. Dette synes måske ikke umiddelbart af meget, men da det indikerer

en stigning fra 95 % till 96 %, og vi dermed allerede var på et højt serviceniveau, synes det imidlertid meget anerkendende.

Tabellen nedenfor viser NetPromoterscores for vores største markeder samt en samlet score for den internationale forbrugssektor. Vi forsøger altid at forbedre vores scores, og håber derfor på at kunne annoncere endnu en stigning i vores næste publikation af Consumer Focus Magazine, som udgives senere i år.

Område	2013/14 (%)	+/-
Spanien	99	+1
Frankrig	96	-4
Tyskland	96	+3
Norge	96	+8
Sverige	95	+1
Danmark	95	+1
UK	93	-1
I alt	96	+1



Paul Wilson, Chief Executive at Nigel Wright

Statement from Paul Wilson, Chief Executive at Nigel Wright

I recently became Chief Executive at Nigel Wright. Having worked in the recruitment industry for almost thirty years, Nigel Wright was already a name I was familiar with.

The business has a strong brand and is already globally recognised as a specialist recruiter; this made joining the Nigel Wright an easy decision. I was equally excited, however, about the prospect of working in a region well known for its exciting and dynamic companies and incredibly talented and diverse workforce.

The employment landscape of the Nordics has changed dramatically during the last twenty years and the evolution of the region's core industries has seen a significant increase in the demand for new skills and knowledge. By diversifying their economies, the Scandinavian countries have remained competitive, excelling in a number of key industry areas and enjoying an abundance of national success stories.

Copenhagen was our first international location outside of the UK and the early success we had in Denmark meant that Nigel Wright soon added Stockholm, Oslo and Helsinki to its international network of offices. During its time in these markets, Nigel Wright has enjoyed a great deal of success, establishing itself as a leading specialist recruiter. Being located in all of these major territories has meant that we have been able to offer clients a holistic service, sharing knowledge and expertise across the Nordic region.

Our reputation has been duly recognised. In 2013 we were selected in Børsen's Gazelle 2013 list of Denmark's best performing

companies and in 2011, Denmark's Økonomisk Ugebrev (Economics Weekly) placed Nigel Wright 10th in a list of the top search and selection companies operating in the Danish Market; the list also included major global names such as Korn/Ferry, Mercuri Urval, Amrop Hever, Odgers Berndtson, Russell Reynolds and Hays.

As our first footprint in Europe, the Nordic region will always be very special to Nigel Wright. By integrating with the region's evolving landscape, building long lasting and trusted relationships with customers from across the business spectrum, Nigel Wright has shared in the region's success.

As a business that specialises in talent, we are certain the companies that will continue to succeed within this renewed environment of growth will be those that focus on developing their people. It is the rich bed of talent in the region which continues to facilitate Nigel Wright's international expansion and this pool wouldn't exist if it wasn't for the outstanding work that is done by companies based in the Nordics, in developing their staff and helping them to move forward in their careers.

Under my leadership, I look forward to further strengthening our position as a respected specialist provider of recruitment services in the Nordic region.

Employer branding er vigtigere end nogensinde før

I et konkurrencepræget, globalt marked er det vigtigt, at virksomheder formår at tiltrække og fastholde de rigtige medarbejdere.

Et stærk employer brand kan være værdifuldt, idet det kan sammenkoble organisationens værdier, strategier og HR politikker til organisationens corporate brand. Tidligere var employer branding synonymt med rekrutteringsannoncer, hvorimod hele 59 % af de adspurgte arbejdsgivere fortæller, at employer branding i dag er et centralt element i organisationens overordnede HR strategi.

Der findes mange definitioner af employer branding, men fælles for dem alle er, at de forsøger at forklare en virksomheds evne til at differentiere sig fra konkurrerende virksomheder gennem en unik Employee Value Proposition (EVP). En stærk EVP formår at kommunikere organisationens værdier, således at det fremhæves, hvad der gør organisationen unik og attraktiv for personer med samme værdisæt. Da employer brands er baseret på immaterielle faktorer såsom image, identitet og opfattelser, synes det essentielt for arbejdsgiverne at finde ud af, hvad det præcist er ved deres brand, der skaber en følelsesmæssig tilknytning og identificering med virksomheden.

Det bedste sted at starte er således at undersøge, hvorfor folk ønsker at blive en del af en given organisation samt få intern feedback på, hvorfor medarbejdere henholdsvis bliver og forlader organisationen. Ved brug af eksisterende data omkring medarbejderfeedback, såsom arbejdsmiljøundersøgelser, exit interviews, medarbejderfora samt fokusgruppeinterviews tegnes ofte et godt billede af både de oplevelser, som medarbejderne har nu, men også fremtidige.

Ifølge en industrirapport er der sket en stigning i virksomheder, der måler, analyserer og udvikler strategier baseret på, hvor attraktivt deres brand er. Hele 39 % af virksomhederne forventer fremover at investere mere i deres employer branding strategi.

I 2008 gik Nigel Wright sammen med forskere fra Durham Business School for at finde ud af, hvad der tiltrak dygtige ledere og medarbejdere til specifikke organisationer, og hvilke elementer af et employer brand, der var vigtigt for dem. For at læse den fulde rapport se da linket: <http://www.nigelwright.com/downloads>.

NUVÆRENDE TRENDS OG BEST PRACTICE

Kandidater skal behandles som kunder

For at tiltrække de rigtige medarbejdere er arbejdsgivere nødt til at sikre, at kandidaterne får en positiv kundeoplevelse gennem hele rekrutteringsprocessen. Behandles kandidaterne på en måde, der får dem til at føle sig værdsat, vil det komme arbejdsgiveren til gode på flere måder. For eksempel vil kandidater ofte fortælle deres netværk

om deres oplevelse, og denne oplevelse er endvidere afgørende for, hvorvidt de vil anbefale andre at søge en stilling i den pågældende virksomhed fremover.

Opbygning af et talentnetværk

Kandidater, der søger en given stilling, og ikke får den tilbudt, kan ofte vise sig at være et godt match til en fremtidig stilling, hvorfor det er vigtigt at arbejdsgiverne opbygger og vedligeholder deres talentnetværk. Ved at give et godt indtryk og vedligeholde relationer efter rekrutteringsprocessen, kan virksomheder holde deres talentfelt aktivt, hvilket kun anses som en fordel.

Social og visuel revolution

De sociale medier har haft en dybtgående indvirkning på employer branding, og har ændret måden, hvorpå vi i dag søger efter job, evaluerer vores potentielle arbejdsgivere og i det hele taget kommunikerer på arbejdspladsen.

Før ville selskaber sjældent have mulighed for at offentliggøre deres fordringer. De sociale medier tilbyder nu en platform, hvor både nuværende og fremtidige medarbejdere kan give udtryk for deres egne synspunkter. Herved tegnes et mere realistisk billede af arbejdspladsen, hvor alle kan bidrage med deres personlige erfaringer. Kanaler såsom Facebook, Twitter og LinkedIn er nyttige værktøjer, der flittigt benyttes af kandidater. Her kan de søge efter, samt vurdere en arbejdsgivers tilbud. Grundet dette skal virksomheder i dag, i højere grad sikre sig, at deres ansættelsesprocedurer appellerer til de rigtige kandidater og svarer til medarbejdernes opfattelser.

For arbejdsgivere har sociale medier gjort det muligt at opbygge og vedligeholde en stor talentmasse hurtigere end nogensinde før. LinkedIn er fortsat personalekonsulenters foretrukne sociale medie, når de skal finde, kontakte og holde styr på kandidaterne. Hele 94 % benytter denne kanal, mens 65 % benytter Facebook, og kun 55 % af de rekrutteringsansvarlige foretrækker Twitter, når de skal demonstrere deres employer brand. Andre platforme såsom YouTube, Pinterest og Instagram bliver også i højere grad brugt til samme formål. Her bliver materiale, infografik og videoer delt for at skabe engagement hos kandidater, og bevare deres nysgerrighed for virksomheder. Desuden gør det, det lettere at kommunikere organisationskulturen, og hvilke værdier de leder efter hos potentielle medarbejdere. Det er alle spillere på markedet, der bruger disse værktøjer, lige fra globale giganter som Apple, Google og Intel, til mindre virksomheder såsom Innocent og Hubspot.

Selvom de sociale medier har et stort potentiale for at fremme den interne kommunikation, er det ikke her virksomhederne ligger deres primære energi.

Ifølge PiB og CRFi er næsten en tredjedel af alle arbejdsgivere i højere grad interesseret i at arbejde med de sociale medier, og i mindre grad samarbejde med rekrutteringsvirksomheder. Men selv om det er vigtigt at opbygge en stærk digital tilstedeværelse, er det umuligt at opbygge et totalt employer brand online. Dette er grundet de relationer og værdier som skabes gennem et specialiseret branchekendskab, hvor kvaliteten derved sikres. Er du interesseret i at læse vores rapport om sociale medier og rekruttering, kan du klikke her: <http://www.nigelwright.com/downloads>.

Planlæg jeres forandring

At have en fleksibel employer branding strategi bliver stadig vigtigere i dagens konkurrenceprægede marked. Ændringen i beskæftigelsesudviklingen betyder, at virksomhederne er nødt til at blive mere bevidste om det sociale mediemiljø de skaber, samtidig med de bevarer deres agilitet.

Antallet af vikarer er i løbet af de seneste ti år steget dramatisk, derfor oplever HR medarbejdere nu en større udfordring i at opbygge en fælles kultur på tværs af virksomheder, hvilket skaber en følelse af tilhørsforhold for alle medarbejdere.

Desuden er det voksende teknologigrundlag med til at ændre ansættelsesverden og skabe udfordringer for HR medarbejderne. I dag sker 20% af alle rekrutteringssøgninger over en smartphone, derfor er investeringer i et brugervenligt design og mobilmarketing også steget betydeligt.

Hvordan kan vi hjælpe jer?

Når en rekrutteringsopgave kræver en anderledes og kreativ søgelæsning, har vi et stærkt marketing og design team, der vil varetage hele processen for jer.

Dette omfatter alt fra udvikling af kampagner, indholdsdesign, opsætning og helt igennem til medieplanlægningen. Vi har specialiseret os i, at udvikle premium kandidatpakker og mikrosites for vores klienter. Disse har til formål, at fremhæve karrieremuligheder og give større indsigt i, hvad det betyder at blive ansat hos vores kunde.

Reklame

For at sikre, at kandidaten opfatter hele processen som attraktiv og effektiv, er det vigtigt at alle oplysninger omkring finansielle pakker, specifikationer af jobbet, pensionsordninger og andre krav kommunikerer enormt tydeligt. Vores in-house team sikrer at dine budskaber bliver formidlet klart og præcist, lige efter jeres ønsker og behov.

Kandidatpakker

En kandidatpakke vil typisk indeholde detaljerede oplysninger om jeres virksomhed, dens plads på markedet, jeres arbejdskultur samt meget mere. For kandidaterne, skaber dette et håndgribeligt og brugbart produkt, der har vist sig at skabe en høj værdi.

Microsites

Vi tilbyder desuden vores kunder at have et microsite sat op på vores egen hjemmeside. Dette site vil selvfølgelig complimentere kandidatpakken samt tiltrække en større talentmasse. Disse sites følger en gennemprøvet skabelon, der garanterer at kandidaterne har et komplet billede af stillingen, samt hvad jeres virksomhed kan tilbyde dem.

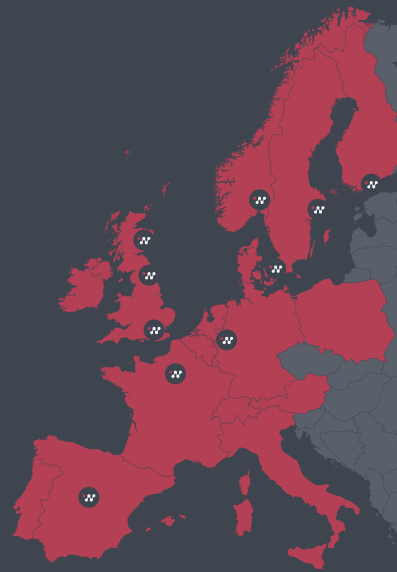
For mere information om vores marketing, kontakte da Nigel Wrights' marketingteam på marketingdept@nigelwright.com



Om Nigel Wright Group

Nigel Wright er i dag den største rekrutteringsvirksomhed, som er specialiseret inden for forbrugssektoren, og vores mission er at matche højtprofilerede kandidater med globale aktører.

www.nigelwright.com



KOMPETENCER

Vores konsulenter bestræber sig på at levere høj kvalitet til både klienter og kandidater.

GLOBAL TALENTDATABASE

Med udgangspunkt i vores internationale database er det os muligt at identificere talent i et hvilket som helst land i den industrialiserede verden. Hvis din organisation har behov for en global rekruttering, kan vi i kraft af vores internationale netværk finde den rette talentpulje og levere det ønskede resultat.

LOKAL TILGANG

I alle vores regioner har vi lokale konsulenter ansat, som alle har strategisk vigtige relationer til beslutningstagerne i virksomhederne.

SPROGFÆRDIGHEDER

Vi befinder os i en globaliseret verden hvor sprogkunderskab er altafgørende. Nigel Wrights internationale medarbejderstab taler samlet set 21 forskellige sprog.

NIGEL WRIGHT

KONSUMERSPECIALISTER

Vi er den største searchvirksomhed inden for forbrugssektoren. Vi har over 100 internationale konsulenter ansat, som hver dag udvider deres professionelle netværk af klienter og kandidater globalt set.

REKRUTTERINGSEKSPERTISE

Vi tilbyder vores klienter alt fra executive search & selection, headhunting, professionel netværk til databasesøgninger og annoncering på nettet.

LØNUNDERSØGELSE

Vi rekrutterer management og executive profiler til fuldstillinger og tidsbegrænsede ansættelser.

DISCIPLINER

Vores kerneområder er kommercielle stillinger inden for salg & marketing, finans, HR, operations og supply chain.

Vores Kontorer



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

ABERDEEN
RIVERSIDE HOUSE
RIVERSIDE DRIVE
ABERDEEN
AB11 7LH
SCOTLAND
T: +44 (0)1224 224 830

LONDON
PALLADIA CENTRAL COURT
25 SOUTHAMPTON
BUILDINGS
LONDON
WC2A 1AL
UNITED KINGDOM
T: +44 (0)207 405 3921

PARIS
29 RUE DE BASSANO
75008 PARIS
FRANCE
T: +33 1 76 73 29 80

COPENHAGEN
HAVNEGADE 39
1058 COPENHAGEN K
DENMARK
T: +45 7027 8601

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

OSLO
DRONNINGEUFEMIAS
GATE 16
0191 OSLO
NORWAY
T: +47 2389 7773

HELSINKI
BULEVARDI STREET 7
00120 HELSINKI
FINLAND
T: +45 7027 8601

DÜSSELDORF
GRAF-ADOLF PLATZ 15
40213 DÜSSELDORF
GERMANY
T: +49 211 882 42 364

MADRID
PALACIO DE MIRAFLORES
CARRERA DE SAN
JERÓNIMO 15 - 2ª
28014 MADRID
SPAIN
T: +34 91 788 3172