

# update: consumer

04

## MÆRKEVARER PRESSES AF DETAILKÆDERNE

Rasmus Helt Poulsen, Head of PepsiCo's  
Quaker Norden

06

## MILJØ SOM GRUNDSTENEN I EN MULTINATIONAL KONCERN

Martin Powell, Vice President Operations  
Waters Worldwide for Danone

10

## FRA FRITIDSBESKÆFTIGELSE TIL GLOBAL SUCCES

Lars Kornbech, Administrerende Direktør  
for Skagen Designs A/S

14

## STIGENDE FØDEVAREPRISER OG DERES INDFLYDELSE PÅ DETAILHANDLEN

+

## LØNUNDERSØGELSE



# Velkommen til en ny udgave af vores danske Consumer Update!



Vi ønsker med vores Consumer Update at give vores klienter og kandidater et overblik over vores services samt nye trends og nyheder inden for Consumer industrien.

Denne udgave af Consumer Update præsenterer en række spændende artikler fra industrien. Blandt andet et interview med Rasmus Helt Poulsen, Head of Quaker Nordic, som beretter om Privat Labels' stigende betydning for industrien, samt et indblik i den succesfulde virksomhed Skagen Designs historie fortalt af Lars Kornbech, CEO. Derudover har vi set på de bagvedliggende faktorer for fødevarerprisernes kontinuerlige eskalering.

seneste rapport "The impact of social media on recruitment" – download rapporten fra vores website: [www.nigelwright.com/socialmedia](http://www.nigelwright.com/socialmedia)

Debatten om de sociale medier er interessant, fordi kanalerne nu er stadfæstede som en ny måde at nå en given målgruppe på samt en ny mulighed for synliggørelse og markedsføring. Det er alt i alt kun et spørgsmål om, hvordan virksomheder vælger at positionere sig. I løbet af 2011 har vi arrangeret en række brunch-seminarer, hvor nøglepersoner inden for industrien vil debattere netop dette emne.

Vi står i dag overfor et forstærket økonomisk klima i Norden, hvor vi oplever faldende arbejdsløshed og en stigende forbrugertillid, hvilket betyder, at vi har lagt et ustadigt 2010 bag os – eller gør det? Lad os se på et par facts fra industrien.

Trods et forstærket økonomisk klima i Europa i 2010 efter de senere års krise tyder meget på, at en sammenstrømning af forskellige faktorer kan være medvirkende til en negativ vækst i 2011 - (Deloitte Global Powers of the Consumer Products Industry 2011).

Fra forbrugers synspunkt er et spændende aspekt at størstedelen af størstedelen af Europas vækst skyldes stigende eksport snarere end en stigende konsumering.

I det større billede er en foruroligende tendens at økonomisk-politiske tiltag i flere lande i Europa har været fokuseret på at reducere budgetunderskud i stedet for at stimulere vækst og begrænse udgifter. Den Europæiske Centralbank har ikke involveret sig i kvantitative lempelser men i stedet fokuseret på at minimere inflationen.

Resultatet er, at det eneste forhold der direkte stimulerer væksten i Europa og specielt eksporten, er den svage Euro kombineret med en stærk og fortsat vækst på Emerging Markets. Alt imens står forbruget stille og finanspolitiske tiltag får med stor sandsynlighed en negativ indflydelse på vores forbrugsmønstre i årene fremover.

En anden tendens vi oplever på de nordiske markeder, er antallet af fusioner og opkøb i industrien

Siden vores sidste update står vi nu overfor et stærkere og langt mere optimistisk marked, hvor virksomhederne sætter massivt ind på at opretholde og vedholde top talent gennem en mere fokuseret employer branding agenda, som også inkluderer sociale medier. Sidstnævnte er et område vi hos Nigel Wright har valgt at kaste lys på i forbindelse i vores

## ER DE POSITIVE VÆKSTTEGN VI SÅ FOR 2010 ET REALISTISK BILLEDE AF VIRKELIGHEDEN?

- Inflationen er højere end forventet, og renteforhøjelserne ser ud til at indtræffe markant tidligere end forventet
- Danmarks Statistiks index for forbrugertillid er fortsat lavt
- Dansk eksport vækstede 3,6% i 2010. Siden Q2 2009 er dansk eksport steget med godt 7%. I Q4 2010 var eksporten dog stadig 8% lavere end før krisen i Q2 2008
- I det en tredjedel af dansk eksport går til Tyskland og Sverige, vil disse landes forstærkede økonomiske vækst også have en positiv afsmitning på dansk vækst i 2011
- Eksport af forbrugsvarer har været en afgørende faktor for den samlede eksportrate trods en tilbagegang på 10% sammenlignet med før krisen
- Forbrugspriserne var både i januar og februar 2011 2,7% højere sammenlignet med året før. Dette inkluderer: fødevarer, energi, tobak, medicin, boliger og telefoner
- I 2010 har Danmark for første gang – to kvartaler i træk, oplevet et fald i offentlige udgifter
- BNP er forøget med 3,9% siden Q2 i 2009
- Arbejdsløsheden er gradvist dalet gennem de sidste 6 måneder – endda hurtigere end ventet

(Kildehenvisning: Danmarks Statistik og Danske Bank)

Baseret på ovenstående facts og det vi i øvrigt læser fra de andre Skandinaviske lande (Sverige og Norge), halter Danmark bagefter, når det kommer til at genfinde vækstpotentialerne i markedet.

Vi erfarer et stigende pres fra industrien rettet mod regeringen i forhold til at lempe handelsbetingelserne for produktion og eksport.

En anden tendens, som også har en effekt på de nordiske markeder, er antallet af fusioner og opkøb i consumer-industrien. Eksempelvis har Reckitt-Benckiser netop overtaget SSL Healthcare, som har betydet en forstærket position på deres Nordiske kontor udenfor København. Ligeledes har Unilever opkøbt Blumøller og Colgate-Palmolive har overtaget Sanex brand'et.

Den norske kapitalfond Herkules har opkøbt den danske virksomhed, BISCA, der er specialiseret inden for kiks og kager, og i skrivende stund sker der forhandlinger mellem Pfizer/Ferrosan og Dupont/Danisco.

Her hos os i Nigel Wright oplever vi en ansættelsesrate på samme niveau som før 2009, og vi har tilføjet yderligere konsulenter til vores nordiske teams for at styrke vores tilstedeværelse på de lokale markeder. Ydermere har vi nu åbnet et kontor i Oslo centrum, hvorfra vi servicere norske klienter og kandidater. I Stockholm har vi ligeledes taget konsekvensen af tilkomne medarbejdere og flyttet adresse til større lokaler.

Den danske organisation hos Nigel Wright har været travlt beskæftiget med ekstraordinære netværksbaserede aktiviteter. Gennem det forløbne år har vi været vært for flere Director Dinners, hvor nøglepersoner fra vores klientbase har mødtes for at netværke - og senest har vi inviteret flere kapitalfonde til Danmark for at diskutere generelle tendenser i industrien.

Alt i alt kan vi slå fast, at de seneste seks måneder har vist sig stærke, og vi glæder os til et givtigt 2011.

### LARS HERREM

SENIOR MANAGER, NORDEN – NIGEL WRIGHT RECRUITMENT





Faktisk ser vi private labels som noget, der holder os skarpe og "tvinger" os til at innovere og optimere hele vores forsyningskæde

# Mærkevarer presses af detailkæderne

Clæs Bendix Pedersen interviewer Rasmus Helt Poulsen, Head of PepsiCo's Quaker Norden, om udfordringerne med den eksplosive udvikling af private labels samt de kommende års udfordringer for FMCG-branchen generelt.

## INNOVATION ER NØGLEN I KONKURRENCEN MED PRIVATE LABELS

*Udviklingen af private labels (PL) produkter på markedet har været eksplosiv i de senere år. Hvordan håndterer I den stigende konkurrence fra PL brands?*

Vi satser på globale og lokale stærke brands inden for forskellige kategorier (CSD, cereals, juice og snacks), og selvom vi som alle andre føler et pres fra PL, så ændrer det ikke vores fokus. Vi har en stærk forretningsmodel og position på flere af vores kerneområder i Norden, hvor vi oplever fremgang.

Vejen frem for os og andre store FMCG-spillere er innovation og R&D. Det er vigtigt hele tiden at være på forkant med udviklingen på de forskellige markeder og fange de nye trends hos forbrugerne. Hvis vi fortsat er på forkant med udviklingen og er dygtige, kan vi skabe trends. Vi markedsfører derfor vores powerbrands målrettet mod eksisterende og nye kanaler og forbrugergrupper. Desuden har vi stort fokus på optimering af supply chain, så vi kan levere hurtigere og billigere til vores kunder og forbrugere.

Hos PepsiCo ser vi opkøb i eksisterende og nye kategorier som et af grundlagene for vækst. Bl.a. har PepsiCo købt Ruslands største mejeri, der på sigt giver os nye muligheder inden for nye forretningsområder. PepsiCo har også skabt en stor global enhed med fokus på sundere fødevarer, der skal gøre os endnu mere konkurrencedygtige over for andre mærkevareleverandører og private labels.

I min optik er PL kommet for at blive. Selvom kæderne fokuserer forskelligt inden for forskellige kategorier, kommer vi ikke uden om, at vi som mærkevareleverandører skal være endnu bedre til at bygge vores brands og være et skridt foran. Faktisk ser vi private labels som noget, der holder os skarpe og tvinger os til at innovere og optimere hele vores forsyningskæde.

## EN STÆRK GLOBAL PLATFORM SOM UDGANGSPUNKT FOR LOKAL VÆKST

*Hvordan ser du udviklingen for PepsiCo's Quaker forretning de kommende år, og hvor skal væksten komme fra?*

Det faktum, at den nordiske forretning er en del af et større globalt setup på Quaker, giver os adgang til en stor portefølje af brands, innovationer og viden. Det skal vi være bedre til at udnytte og tage de internationale platforme og få dem til at fungere lokalt i Norden. Samtidig er det vigtigt, at vi fastholder og øger vores kerneforretningsområder.

Quaker Oats i Norden arbejder med en del koncepter, som er målrettet forskellige salgskanaler, forbrugergrupper og forbrugssituationer. Det er her, vi primært ser væksten komme fra de kommende år. Og vi har stor tiltro til, at den base bringer os et stort skridt i den rigtige retning, hvis vi fortsat kan sikre profitable lanceringer. Som alle andre har vi udfordringer foran os, men Quaker har gode produkter, der matcher de nordiske forbrugeres stadig strengere krav til sundhed, og de fleste af vores produkter kan bære det grønne nøglehul og fuldkornsmarkedet.

## EN STIGENDE KONKURRENCE PÅ PRIS ER EN KÆMPE UDFORDRING

*Hvilke udfordringer mener du generelt, at FMCG-branchen står over for i de kommende år?*

Hvis vi tager udgangspunkt i Danmark, så oplever vi i vores kategori et stadigt større pres på kampagner og et stadigt større ønske om at konkurrere på pris. Vi har aldrig haft så mange tilbud på vores produkter, og vi kan se en stadigt stigende andel solgt på promotion, både hos os og vores konkurrenter i kategorien. Det skaber nogle udfordringer for os på leverandørsiden såvel som for vores kunder, da indtjeningen på begge sider kommer under ekstra pres. Dertil kommer udfordringer med stigende råvarepriser, logistik og en forbrugerbase, som er blevet forventet med, at alting altid er på tilbud.

Uden at det skal lyde som en klagesang, oplever vi også, at handlen forventer sig stadigt mere af leverandørerne i de årlige forhandlinger og omdrejningspunktet bliver meget hurtigt pris, hvor vi gerne så en mere fælles tilgang til at optimere vores fælles interesser. Derfor vægter vi i højere grad en supply chain, fokus på vækst, kategoritiltag og innovation.

## CLAES BENDIX PEDERSEN

CONSULTANT, DANMARK – NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

## Rasmus Helt Poulsen

Rasmus Helt Poulsen startede sin karriere hos Carlsberg Danmark inden for Category og Trade Marketing Management i 1997. Han har siden været Salgsdirektør hos Unilever med ansvar for Ice Cream kategorien. I dag er Rasmus ansvarlig for PepsiCo's Quaker forretning i Norden, med ansvar for salg og markedsføring af Quaker Oats brands: Havrefras, OTA Solgryn, Crüsli, PAMA og Snacks til dagligvarehandlen.

## Vidste du:

- At PepsiCo er verdens 2. største føde- og drikkevareproducent med distribution i over 200 lande?
- At PepsiCo har 19 power brands, der hver især genererer over USD 1 milliard i retailsalg om året?
- At virksomheden har over 700 produktionsfaciliteter over hele verden og mere end 285.000 ansatte?
- At PepsiCo har investeret 20 mio. Euro i et europæisk R&D-center, der skal udvikle nye, sundere snacks til det europæiske marked?

# Miljø som grundstenen i en multinational koncern



David Feldman interviewer Martin Powell, Vice President Operations Waters Worldwide, om, hvordan miljømæssige udfordringer i den globale økonomi og udviklingen på Emerging Markets, stiller nye krav til en multinational koncern som Danone.

## LOKALE MILJØINITIATIVER BANER VEJEN FOR DE GLOBALE MÅLSÆTNINGER

*Hvilke forpligtelser mener du, at multinationale selskaber som Danone skal leve op til i spørgsmålet om brugen af miljøansvarlige produktions- og transportløsninger?*

Danones forretning er baseret på høj kvalitet og naturlige ingredienser i form af mælk, vand og frugt. Vi ønsker, at vores forbrugere er informeret om, at vi er en virksomhed, der ønsker at sikre produkternes kvalitet og levering.

Gennem et tæt samarbejde med lokalsamfundene sikrer vi, at de landmænd der leverer vores mælk og frugt via en langsigtet leveringsaftale, er en reel prioritet for os. Vi har stiftet og delvist finansieret foreninger, der samarbejder med lokalsamfundene i forbindelse med vores vandkilder. Formålet er at sikre langsigtet beskyttelse af disse, og dette sker ved at reducere brug af pesticider eller udvikle komposteringsfaciliteter med henblik på at reducere brug af uorganisk gødning. Samtidig sker det ved at fremme forståelsen for miljøet via undervisning på de lokale skoler.

Selvom størstedelen af vores transport sker lokalt via indsamling af mælk fra landbrug tæt på vores fabrikker, og distribution af vand sker indenlandsk, har transport stadig en betydelig indvirkning på miljøet, og er derfor et kritisk punkt. Vores mål er at arbejde proaktivt med vores partnere fra leverandører til kunder og gennemføre tiltag, der skal mindske effekten af vores aktiviteter på miljøet og samtidig kommunikere åbent om dette til omverdenen.

For andet år i træk er Danone blevet anerkendt i Dow Jones Sustainability Index for virksomhedens miljørapportering. 66 af vores største leverandører har underskrevet en leverandør-pagt - en aftale om sammen at arbejde for at reducere CO<sub>2</sub> udslip.

Vi samarbejder lokalt og globalt aktivt med brancheforeninger for at fremme indsamling og genanvendelse af emballage. For eksempel

indeholder vores Evian-flasker i Europa op til 50% genanvendt PET, og Bonafont brand'et i Mexico har for nylig lanceret en 4L flaske fremstillet af 100% genbrugt PET.

I Mexico, Argentina og Indonesien har vi lanceret og delvist finansieret hjælpeorganisationer med det formål at strukturere indsamlingen og sorteringen af affald i mexicanske byer. Projekterne skal øge tilgængeligheden af materialer til genbrug. Det giver et langt sundere arbejdsmiljø og bedre lønninger til ansatte, som dermed har mulighed for at sende deres børn i skole i stedet for på lossepladser, hvor de ellers ville have ledt efter genbrugsmaterialer.

**Vores mål er at arbejde proaktivt med vores partnere fra leverandører til kunder og gennemføre tiltag, der skal mindske effekten af vores aktiviteter på miljøet**

I 2010 fortsatte Evian deres investeringer i Senegal ved at plante 60 millioner frøplanter og etablerede desuden otte nye skovbrugsprojekter i Indien og Afrika.

Ved udgangen af 2011 vil CO<sub>2</sub>-planen for Evian have reduceret kulstofforbruget for mærket med 40%, mens det resterende forbrug vil blive kompenseret for derved at gøre Evian CO<sub>2</sub>-neutral.



## Danones ambitiøse strategi for bæredygtig udvikling

Antoine Riboud, grundlæggeren af Danone, udtrykte allerede i 1972 i sin tale om "det dobbelte økonomiske og sociale projekt", at "der findes kun én Jord!". Dette statement er senere blevet en grundsten i den måde selskabet tænker forretning på:

- I 1992 kickstartede Danone et program for vandressourcebeskyttelse. Få år senere blev en formel miljøpolitik implementeret
- I 2000 fastsatte Danone ambitiøse målsætninger for 2010 med det primære fokus at reducere virkningerne af selskabets aktiviteter for miljøet. Målsætningerne er siden opnået eller overgået. F.eks. er energiforbruget siden 2000 reduceret med 55% (kwhr/kg produkt) og vandforbruget med 45% (l/kg produkt)
- Målene for 2020 omhandler fem vitale områder: klimaændringer, emballage, vand, landbrug og biodiversitet

Der er ingen tvivl om, at naturen har en stor værdi for enhver Danone ansats bevidsthed.

### MÅLRETTEDE MILJØINITIATIVER GENNEM HELE VÆRDIKÆDEN

*Hvilke konkrete initiativer inden for transport og produktion har Danone introduceret for at fremme miljømæssige udfordringer?*

Hvert eneste trin i sourcing, produktion og leverance af vores produkter er blevet vurderet af specialister i Danone. Vi evaluerer konstant, hvordan vi kan reducere mængden af den emballage, vi bruger, og hvordan vi kan sikre, at vores materialer kan genbruges. Hver Danone fabrik har en plan for reduktion af affaldsmængden samt reduktion af energi- og vandforbrug. Disse planer og best practice deles gennem international samarbejde og har resulteret i, at CO<sub>2</sub>-udslip fra vores fabrikker er blevet reduceret med 10% fra 2009 til 2010.

Vi gennemgår desuden hele tiden de grundlæggende elementer i transportkæden, med fokus på at minimere transportdistancen. Vi benytter derudover mest muligt jernbanetransport - 34% af Volvic- og 59% af Evian-produkter forlader fabrikken med tog. I alt vil disse programmer resultere i en 30% CO<sub>2</sub>-reduktion fra 2008 til 2012, som ligeledes vil medføre betydelige omkostningsbesparelser.

Vi fokuserer også på brugen af vedvarende energiressourcer, eksempelvis biomasse-investeringer i Brasilien og Irland. Et andet eksempel er genbrugeligt emballage med bio-oprindelse: Volvic-flasken med PET kommer delvist fra biomasse (sukkerør affald), og flere lignende produktlanceringer er planlagt i 2011.

### CSR FRA EN HOLISTISK TANKEGANG

*Hvilke primære prioriteter har Danone inden for Corporate Social Responsibility?*



## Koncernen har den overbevisning, at naturen og virksomheder ikke modarbejder hinanden, men tværtimod er tæt forbundet

Ingen levende organisme kan udvikle sig i en ørken, og derfor arbejder Danone på at styrke det økonomiske økosystem omkring virksomheden. Vi ser CSR på en holistisk måde, der anerkender den stærke forbindelse mellem at være social ansvarlig i henhold til vores leverandører, vores samfund og natur. For at støtte dette mål, har Danone oprettet en €100m Ecosystem fond, som sigter mod at udvikle socialt ansvarlige projekter.

*Hvad er vigtige elementer for at integrere CSR-strategier på linje med kommercielle strategier, og hvilke fordele giver det?*

Råvarerne i Danones produkter kommer fra naturen. Danones mission om at bringe sundhed gennem ernæring til så mange mennesker som muligt har betydet et fokus på bevarelse og restaurering af naturen. Koncernen har den overbevisning, at naturen og virksomheder ikke modarbejder hinanden, men tværtimod er tæt forbundet – og kan blive en vindende strategi for alle: planeten, erhvervslivet og mennesker.

### ETABLERING AF FORRETNING I UDVIKLINGSLANDE STILLER NYE KRAV

*Den geografiske placering af BRIK-landene og andre nye markeder fører til, at virksomheder etablerer nye produktionsfaciliteter og supply chain flows. På hvilken måde påvirker det Danones forretning?*

Foruden BRIK-landene, Brasilien, Rusland, Indien og Kina, er Mexico og Indonesien tilføjet til listen over interessante udviklingslande. Etableringen af forretning på nye markeder kræver nye leverancer af kvalitetsråvarer, produktionsmuligheder og transportveje til markedet. Hvert land har sine egne kunder og leverandører samt etablerede konkurrenter - så hvert land

stiller særlige krav. Danone arbejder ofte i partnerskab med etablerede virksomheder på markedet via etablering af joint ventures, som bringer lokal viden sammen med Danones produkter og brand-ekspertise. Alle steder hvor Danone er repræsenteret, søger vi at integrere de økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter af vores aktiviteter.

### DANONES VÆRDIER ER BÆRENDE FOR AT TILTRÆKKE MEDARBEJDERE TIL UDVIKLINGSLANDE

*Et fokus på nye markeder betyder en udvidelse af nye lokale organisationer. Hvad er Danones erfaringer med at tiltrække højt kvalificerede medarbejdere på de nye markeder?*

Mange af vores virksomheder i udviklingslande har to cifret vækstrater, hvilket gør rekruttering og udvikling af de menneskelige ressourcer på alle niveauer til en vigtig faktor for derved fortsat at sikre vækst og succes i virksomheden. Især i Asien og Latinamerika er graduate-uddannelsesprogrammer allerede tilgængelige for at sikre en strøm af veluddannede ledere. Vi har udstationerede medarbejdere til at hjælpe med at fremskynde overførsel af viden og normer, men ønsker også at opbygge lokal talent så hurtigt som muligt. Jeg er ikke i tvivl om, at Danones stærke værdier spiller en reel rolle i rekruttering og fastholdelse af personale, og vores årlige medarbejderundersøgelser bekræfter, at en bæredygtig udvikling er en kilde til motivation og stolthed.

*Hvilke ledelsesmæssige udfordringer oplever du ved at lede en multinational organisation?*

Snarere end at tale om udfordringer vil jeg sige, at det at arbejde for en virksomhed som Danone giver nogle store fordele - eksempelvis at kunne bygge karriereveje i forskellige funktioner som supply chain og produktion og endvidere på forskellige produktområder: vand, mejeri, baby mad og medicinske produkter på forskellige markeder. Det giver en oprigtig glæde med en endeløs forsyning af udfordringer og muligheder. Som enhver der har arbejdet for en multinational virksomhed ved, kan det at arbejde med mennesker fra forskellige baggrunde være en udfordring i første omgang. Men i det lange løb er det en stor kilde til tilfredshed og udvikling.

En central udfordring er naturligvis at rekruttere og udvikle dygtige mennesker uanset, hvilket land vi opererer i. Med en personlig bemærkning ville jeg sige, at etablering af fællesskaber og teams på tværs af tidszoner, er noget jeg stadig lærer om, selvom jeg har været i en regional eller global rolle i mere end 10 år.

### DAVID FELDMAN

SENIOR CONSULTANT, DANMARK – NIGEL WRIGHT RECRUITMENT



# Lønundersøgelse



Igen i år har vi lavet en lønundersøgelse baseret på kandidater i vores netværk, og her kan du se en lønstatistik for forskellige jobkategorier inden for salg, marketing, finans, HR etc.

Denne løntabel fra 2011 viser ikke mange ændringer fra løntabellen sidste år. Vi har oplevet en mindre stigning inden for salgsstillinger, men det generelle billede portrætterer en tid uden de store lønstigninger.

Mange virksomheder har åbnet op for ansættelser af nye medarbejdere inden for det sidste halve år. De fleste virksomheder har dog stadig stor fokus på reduktion og kontrol af omkostninger, og dette gør, at lønrammerne ikke er voldsomt fleksible.

En stadig blivende tendens i markedet, er medarbejderes ønske om at blive en del af en tryk organisation med karrieremuligheder og et godt økonomisk fundament. Udover dette forventer headhuntede kandidater som minimum også at bibeholde sit lønniveau og i de fleste tilfælde at få en lønstigning ved jobskifte.

Vi oplever i øjeblikket, at jobmarkedet rører på sig. Mange virksomheder kan igen investere i nyansættelser, og antallet af ledige stillinger lige nu er højere end det har været længe.

Lønniveauerne i de enkelte kategorier har ikke ændret sig synderligt fra sidste år – og de der har, har udviklet sig i den positive retning.

Headhuntede kandidater er altså oftest ikke villige til at skifte job uden en form for lønstigning, og dette kan i høj grad være et problem for arbejdsgiveren, som fokuserer på at kontrollere omkostninger og ikke springe budgettet.

Denne problematik får nogle virksomheder til at tænke i kreative baner såsom at tilbyde sign on bonusser eller allerede tilrettelagte karriereveje for kandidaten i virksomheden, hvilket i mange tilfælde bliver taget godt imod hos kandidaten.

## EMILIE STAGE

MANAGING CONSULTANT, DANMARK –  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Executive (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Commercial Director	708,000	1,500,000	1,100,000
Marketing Director	720,000	1,200,000	900,000
Sales Director	660,000	1,200,000	960,000
National Account Director	800,000	960,000	840,000
Supply Chain Director	970,000	1,450,000	1,050,000
Purchasing Director	800,000	1,300,000	950,000
Operations Director	958,000	1,600,000	1,100,000
Technical Director	768,000	1,100,000	870,000
Engineering Director	840,000	1,400,000	1,050,000

Sales (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Sales Manager	400,000	900,000	670,000
National Account Manager	540,000	820,000	600,000
Key Account Manager	348,000	850,000	560,000
Business Development Manager	550,000	810,000	600,000
Field Sales Manager	520,000	700,000	558,000
Regional Sales Manager	468,000	750,000	510,000
Area Sales Manager	450,000	650,000	530,000
Category Manager	500,000	690,000	450,000
Account Manager	355,000	627,000	420,000

Marketing (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Marketing Manager	500,000	860,000	660,000
Trade Marketing Manager	468,000	710,000	590,693
Senior Brand Manager	432,000	630,000	528,000
Brand Manager	400,000	540,000	470,000
Assistant Brand Manager	336,000	420,000	396,000

Operations (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Operations Manager	491,000	810,000	660,000
Production Manager	523,000	984,100	665,100
Supply Chain Manager	473,200	765,200	633,700
Quality Manager	386,400	695,000	519,200
Logistics Manager	398,200	827,100	625,873
Maintenance Manager	296,700	501,300	407,200
Engineering Manager	334,900	736,300	555,000
Shift Manager	320,200	585,200	434,800
Senior Buyer	443,100	692,200	592,800
Buyer	316,100	532,000	460,400

# Fra fritidsbeskæftigelse til global succes



## SKAGEN MØDER NEVADA

*Hvad er historien bag Skagen Designs?*

Skagen startes op i 1990, hvor Charlotte og Henrik Jorst flytter til USA for Carlsberg. Udover at sælge øl, sælger de også reklameure i fritiden. Da de på et tidspunkt er på en reklamegavemesse, er der en indkøber, der spørger til nogle meget specifikke ure: "Hvis I i stedet for at skrive *Hard Rock Cafe* på urene kommer op med et brand navn, så lister jeg jer i min kæde." På grund af mange gode oplevelser på toppen af Danmark faldt navnet på Skagen. Efter i begyndelsen at have haft et budget på 200 ure om måneden, voksede firmaet efter blod, sved og tårer til et af USA's 5 største urmærker. Senere gik de uden for USA's grænser, og i dag sælges der et Skagen ur hvert 15. sekund et eller andet sted i verden...

*Hvordan er firmaet struktureret – nationalt/internationalt?*

Ud fra hovedkvarteret i Reno er firmaet opdelt i tre forretningsenheder; Americas, EMEA og APAC. På det danske EMEA-kontor har vi ansvaret for 35 markeder håndteret af distributører, de lokale salgsselskaber i England, og Tyskland og så sælgerne, som kører i hhv. Danmark og Sverige. Derudover kører vi også vores butikker og rejsehandelsmarkedet med flyselskaber, lufthavne, færger osv. Generelt bærer vores struktur præg af, at vi er en virksomhed i en rivende positiv udvikling. Derfor har vi meget fokus på at få struktur og udvikling til at følges ad. Vi tror på ingen måde, at vi er ved at have udnyttet vort potentiale fuldt ud. Derfor er det med løbende at få tilpasset strukturen til fremtiden. Det er absolut en af vore vigtigste strategier i den periode, virksomheden er inde i nu.

Emilie Stage har mødt Lars Kornbech, Administrerende Direktør for Skagen Designs A/S til en snak om deres succes på eksportmarkederne, og hvordan de, som en virksomhed i en positiv udvikling tiltrækker de rette medarbejdere.

## NØGLEN TIL SUCCES HAR VÆRET EN SIMPEL FILOSOFI

*I finder jer i et marked med stor konkurrence – hvad gør jer unikke?*

Helt grundlæggende må jeg sige, at jeg aldrig har arbejdet med et basiskoncept, som virker så fantastisk godt som Skagens. Vi gør ikke tingene sværere, end de er. Vi fokuserer på vort "Power Offer" – og sørger for at få de ting på plads. Er de det, så ved vi også, at produkterne sælger i butikken. I forhold til de store schweiziske urmærker eller de traditionelle tøjmærker, som nu også har udvidet deres produktportefølje

## Lidt om Skagen Designs:

- Skagen Designs er et internationalt designfirma med hovedkvarter i Nevada i USA
- Firmaet er privatejet af det danske ægtepar Charlotte og Henrik Jorst, som bor i USA
- Skagen Designs produkter bliver solgt i mere end 60 lande og bygger på et grundlæggende princip om, at smukt design i høj kvalitet skal kunne fås til en ordentlig pris
- Firmaet er mest kendt for armbåndsure, men sælger også moderne, dansk designede smykker, solbriller og vægure



til at inkludere ure, så har vi ikke et super stærkt brand og et kæmpe marketingbudget at gøre godt med. Vi kommer simpelthen ikke til at kunne matche rigtig mange af vore konkurrenter på den front. Derfor plejer vi gerne med et smil på læben at sige, at hvis nu de store brands bruger pengene på at lokke kunderne ind i butikken, så skal vi nok levere, når kunderne er kommet indenfor. Denne meget simple filosofi gør os til Top-5 urmærker i mange lande og nok det hurtigst voksende urmærke i Europa lige nu.

En anden ting, der har gjort os unikke, er nok, at mange bliver lidt snydt af vores danske branding. Det faktum, at vi først blev store på verdens mest konkurrenceintensive marked, gør, at vi har en mere kommerciel indstilling til tingene end mange af vore konkurrenter. I en meget traditionsbunden branche synes mange af vore kunder, det er ret forfriskende, at der kommer folk ind fra helt andre brancher, som ikke har så meget fokus på teknikken, men som fokuserer på, hvordan man kan sælge Skagen produkter og dermed tjene nogle penge.

### ET KONCEPT, DER KAN SLÅ TIL PÅ ALLE MARKEDER

*I har haft stor succes på jeres eksportmarkeder – hvordan har I skabt den succes?*

Med risiko for at komme til at lyde kedelig, så er vort Power Offer igen nøglen til vor succes. Over for vores distributører har vi meget stort fokus på, at de får grundpakken på plads. Gør de det, findes der vel ikke et marked, hvor konceptet ikke slår til. Hvis ikke distributøren er indforstået med dette, så er vi rimelig konsekvente i forhold til at skifte distributør eller starte op for os selv.

Et meget godt eksempel på det er England, hvor vi for et par år siden havde en distributør, vi ikke var tilfredse med. Efter nogen diskussion frem og tilbage tog vi konsekvensen, opsagde samarbejdet og startede vor egen salgsorganisation op. På de 2 år vi har drevet eget salg i England, er vi vokset til det firdobbelte. I dag er vi det hurtigst voksende brand i England - ud af de 20 største mærker. Igen med fuldt fokus på at få implementeret grundkonceptet. I 2010 brugte vi fx 0 kr. på markedsføring i England og blev alligevel det hurtigst voksende mærke!

En anden faktor ligger helt sikkert også i, at vi er en privatejet virksomhed. Charlotte og Henrik er meget involverede i forretningen, hvilket er en enorm hjælp i mange markeder. Desuden er de fantastisk dygtige til produktdesign, hvilket gør, at vi udover de globale bestsellers, som er en del af basispakken, kan udvikle lokale produkter, som supplerer de pågældende markeder. Det er naturligvis en balanceakt men samtidig noget, som gør, at vi på produksiden er forholdsvis fleksible, når bare

markedet har primært fokus på vore globale bestsellers. Det tjener vi mange goodwill point på rundt omkring i forhold til nogle af vore konkurrenter, som nok opfattes som mere rigide i den sammenhæng.

### NYE MARKEDER, NYE UDFORDRINGER

*Hvilke markeder oplever I størst vækst på, og hvordan udnytter I forretningsmulighederne på eksportmarkederne?*

På EMEA-kontoret fokuserer vi lige nu meget på England, Tyskland og Rusland. Tre store markeder hvor vi oplever en fantastisk udvikling. I både England og Tyskland er vi startet op med egne selskaber, fordi markederne for danskere er forholdsvis tilgængelige. Udover at vi i 2011 øger bemandingen ganske betragteligt i begge selskaber, vil vi også åbne vore egne konceptbutikker for yderligere at udvikle brandet. I Rusland, som er en helt anden ball game, holder vi en tæt dialog med vores distributør og igennem ham hjælper vi til med diverse markedsrettede tiltag.

*Hvilke udfordringer oplever I på eksportmarkederne?*

I nye markeder er den største udfordring helt sikkert, at vi ikke er særlig kendte i forhold til mange af vores konkurrenter. At få åbnet de første døre og dermed skabt de første succeshistorier er altid sejt. Men når de lokale folk har lært at arbejde med konceptet og succeserne viser sig, så får vi det momentum, som vi rider på i rigtig mange markeder. Når det er der, er udfordringen at holde fokus og drive hos vore samarbejdspartnere, og så plejer det at gå helt godt.

### VIND I SEJLENE GIVER NYE MULIGHEDER FOR AT TILTRÆKKE MEDARBEJDERE

*Dette fokus på eksportmarkederne sætter krav til organisationsstrukturen samt de medarbejdere, I ansætter. Hvordan er jeres erfaring med at tiltrække kvalificerede medarbejdere til kontoret i DK og i udlandet?*

Man kan vel sige, at vi er ganske godt begunstiget af situationen. Sidste år voksede vi med 60% i Europa, og det er noget, som tænder et lys i mange kandidaters øjne. Jeg ved godt, at der ikke er nogen, som kommer sovende til noget som helst i dag, og derfor vil man selvfølgelig gerne arbejde for en virksomhed, som har vind i sejlene. Hvis vi ansætter en person fra en virksomhed, hvor tingene har været meget op ad bakke, får vi tit helt fantastiske tilbagemeldinger om, at det giver meget positiv energi både privat og arbejdsmæssigt at være ansat et sted, som flytter sig i positiv retning.

Da det er vigtigt for os, at strukturen løbende udvikler sig med firmaet, fokuserer vi i øjeblikket på at få medarbejdere ind fra lidt større



## Inspirationen fra Skagen

I århundreder er Skagen med dens kilometerlange, hvide strande blevet besøgt af kunstnere, som er blevet tiltrukket af det helt særlige lys. Kunstnere, som i det 19. århundrede havde udbredt Skagens skønhed på lærreder, som i dag sælges i førende auktionshuse. Det er i denne naturlige renhed og skønhed, at dansk design har fundet sine helt særlige kvaliteter. Byen ved havet giver fortsat inspiration til alle Skagen Denmarks produkter.

virksomheder, når vi ansætter. Med deres baggrund får vi foræret en uvurderlig værktøjskasse og referenceramme, som gør det lettere for virksomheden at udvikle sig, da der skabes en meget fin forståelse for nødvendigheden af nye systemer, funktioner eller processer.

## EN GLOBAL VIRKSOMHED MED ET FAMILIÆRT ISLÆT

*Hvilken type personligheder bringer I oftest ind i virksomheden?*

At sælge Skagen produkter er meget et spørgsmål om at holde næsen i sporet, og kunne fortælle den gode historie. De sidste par år har vi desuden suppleret med mere specialiserede, fagligt tunge kolleger fra større virksomheder, som giver et sundt og godt miks at vokse på. Derudover taler vi en del med kandidaterne om, at vi er en familieejet virksomhed, hvor vi lægger vægt på, at "alle kender alle". Specielt mange af vores udenlandske kolleger synes det er helt fantastisk, at man bare kan skrive en mail til ejerne, hvis man har noget på hjerte. De organisationer de kommer fra er typisk meget stramt opdelt, hvor ens chef ikke bare opfordrer til at skrive eller ringe direkte til ejerne. Det er nogle af de ting, der gør, at vi med god ret kan sige, at vi er en unik virksomhed, som mange er glade for at arbejde for.

### EMILIE STAGE

MANAGING CONSULTANT, DANMARK –  
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT



# Stigende fødevarerpriser og deres indflydelse på detailhandlen



I december 2010 overgik FN's globale indeks for fødevarerpriser det prisindeks, som blev estimeret tilbage i 2008. Statistikker og en lang række rapporter tegner nu et billede af, at priserne vil fortsætte med at stige et sted mellem 50 og 100 procent over de næste 40 år.

## HVILKE OMSTÆNDIGHEDER I MARKEDET ER MEDVIRKENDE TIL AT UDGIFTERNE TIL FØDEVARER STIGER?

- Voksende befolkningstal er en afgørende faktor; især i Asien og Latinamerika, samt den stigende købekraft i Emerging Markets som Indien og Brasilien. Desuden indtager flere mennesker mere mad
- Overforbrug i industrilandene; Stigende fedme problemer og denne udviklings bivirkninger i form af relaterede sygdomme i USA og dele af Europa tyder på at problemet er vitalt
- Samlet set har dette ført til ubalance i udbud og efterspørgsel af fødevarer, hvilket i sidste ende har gjort fødevarer dyrere. Situationen er imidlertid mere komplekse
- Fødevareranalytikere har peget på at den svage dollar, som de flere fødevarer er handlet i, har medført stigende fødevarerpriser
- USD 200 mia. er blevet investeret i fødevarermarkederne af banker og pensions- og hedgefonde gennem de seneste måneder og har medført samme tendens
- Mere markant er de stigende priser på brændstof og den effekt, dette har på fremstilling og levering af mad
- Ugunstige vejrforhold har også ramt landbruget i USA, Kina, Australien og Østeuropa. Australien, som er en af de største eksportører af hvede og sukkerrør, kæmper stadig med følgerne af de store oversvømmelser der har hærget afgrøderne
- Vejrfænomenet "La Nina" har skabt alvorlig tørke og brande i Nordamerika, Kina og Rusland, hvilket har resulteret i en ringe høst af korn, majs og hvede

Når udgifterne til basale fødevarer stiger, fører dette til højere produktionsomkostninger, hvilket igen tvinger detailhandlen til at hæve priserne. Supermarkeder, restauranter og cafeer mærker alle virkningerne af dette paradigmeskift i deres udgifter til fødevarer. Det er sikkert, at fokuset på de stigende priser på fødevarer vil stå højt på dagsordenen for forhandlere over hele verden i 2011.

## FORHANDLERNES MULIGHEDER I MARKEDET

Stigende fødevarerpriser påvirker adfærden hos producenter, leverandører og forbrugere. Fremtidige strategier tilegnet detailsektoren skal derfor være fleksible og tilpasset de vækstmuligheder markedet udbyder.

Et centralt omdrejningspunkt er prisen for afgrøder, som f.eks. hvede hvor prisstigningen har været på 70 % mellem juli og december 2010. Hvad angår majs, soja, olier og sukker er prisniveauet det højeste i 30 år. Fødevarerproducenter og leverandører forsøger at modvirke de stigende omkostninger af afgrøder ved at kræve, at forhandlere hæver prisen på varerne på hylderne. Dette resulterer i, at forbrugere forsøger at undgå prisstigninger ved at se sig om efter et billigere alternativ.

Naturligvis ønsker ingen detailhandler at presse priserne for langt ned eller omvendt - skræmme kunderne væk ved ekstraordinære høje priser. Muligheden ligger derfor i at differentiere fødevarerne ved at reklamere for private labels. Nogle af de større supermarkeder har allerede gennemført dette med succes, og som flere undersøgelser i øvrigt dokumenterer, er forbrugerne villige til at acceptere en dyrere pris for friske fødevarer og brandede produkter.

Markedsandelen i private labels er steget betydeligt siden begyndelsen af finanskrisen, især i Central -og Østeuropa samt Asien. Analytikere vurderer, at den økonomiske afmatning har gjort private label produkterne til et troværdigt og billigere alternativ til mærkevarerne. Den succes discountkæder som Lidl og Aldi nyder, peger på en tendens i vores forbrugeradfærd i retning af at handle økonomisk mere end en adfærd drevet af mærkeloyalitet.

Ekspert er imidlertid enige om, at private labels ikke er en trussel mod mærkevarer. Selvom salget i private labels i nogle produktkategorier har overgået de brandede produkter, køber forbrugerne fortsat de produkter de synes bedst om uafhængigt af oprindelsen. Resultatet er et scenario, hvor et produkt komplementerer det andet.

Da fødevarerpriserne sandsynligvis vil forblive høje uagtet en forstærket økonomi efter recessionen, vil forbrugere ikke flokkes tilbage til de brandede varer, og dette er årsagen til, at forhandlere fremover skal være klar til at udbyde et større udvalg af billigere alternativer.

## LARS HERREM

SENIOR MANAGER, NORDEN – NIGEL WRIGHT RECRUITMENT



Naturligvis ønsker  
ingen detailhandler at  
presse priserne for langt ned  
eller omvendt - skræmme  
kunderne væk ved  
ekstraordinære høje priser



## VORES KONTORER

### 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

### 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

63 AVENUE DES CHAMPS ELYSÉES  
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)20 333 21 88

### DUSSELDORF

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

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

DANMARK\_2011

# Om Nigel Wright Recruitment

Nigel Wright Recruitments internationale afdeling specialiserer sig i udvælgelse af fagfolk i sektoren for forbrugsvarer fra juniorledere til administrerende direktører i alle salgs-, markedsførings- og driftsdiscipliner.

Mange virksomheder påstår at være internationale, men har et "landebestemt" fokus. Nigel Wright Recruitments internationale afdeling fungerer på en sammenhængende måde og opererer på tværs af grænser for at finde en ægte international løsning til kunder, der måske driver virksomhed flere steder. Vi har landestyrede teams, men vi lader aldrig disse grænser indskrænke vores tankegang.

Med 20 års erfaring yder Consumer Nordic-teamet ekspertise i lederrekruttering på tværs af lokale og internationale markeder, hvor kunden får en skræddersyet rekrutteringsløsning med merværdi.

Vores konsulenter har et velfortjent ry for altid at forstå vores kunders behov og finde de rigtige kandidater hver gang. Teamet består af konsulenter med tidligere erhvervs erfaring, så de har en forståelse ikke alene af forbrugersektoren, men også af de særlige forretningsmæssige og kulturelle skikke på de forskellige markeder, der tilsammen udgør den nordiske region.

Hvis du er interesseret i at få mere at vide om vores ydelser, er du velkommen til at kontakte et teammedlem på +45 7027 8601 eller sende en e-mail til [info@nigelwright.com](mailto:info@nigelwright.com).

### LARS HERREM

SENIOR MANAGER – NORDEN  
E [lars.herrem@nigelwright.com](mailto:lars.herrem@nigelwright.com)  
T +45 70 27 86 06

