NIGEL WRIGHT
RECRUITMENT

update: consumer

02 **FORTSAT VÆKST PÅ DE EUROPÆISKE MARKEDER**

04 **KATVIG FORENER MODE OG MILJØ**
Vi kender dem alle sammen, de kuglerunde æbleprint fra Katvig, der efterhånden er fast inventar på mange børnetøjshylder.

07 **HVORDAN POSITIONERER MAN PRIVATE LABEL HOS DETAILKÆDERNE?**
Henrik Karup Jørgensen, CEO hos NOPA.

08 **EN ITALIENER PÅ FRANSK VISIT I DANMARK**
En sommerflirt blev starten på 20 års nomadetilværelse over det meste af Europa for italienske Filippo Della Torre.

10 **RECKITT BENCKISER**
Udviklingen inden for over-the-counter (OTC) markedet

16 **FRITZ HANSEN – UDVIKLINGEN PÅ MARKEDET FOR DESIGNMØBLER**
David Feldman interviewer Bo Rasmussen, Executive Vice President Supply Chain

\+ **TEKSTILPRODUCENTERNES GRØNNE AGENDA**

LØNUNDERSØGELSE

Fortsat vækst på de europæiske markeder

Efter at vi ultimo 2011 indgik et partnerskab med kapitalfonden, Baird Capital, har vi oplevet en stærk, kontinuerlig vækst på tværs af vores markeder hvor vi fortsat vinder større indpas.

For at kunne fastholde vores markedsandel i Europa har vi udvidet vores europæiske kontorer for at imødekomme vores klienters internationale vækstbehov i NIC-landene – Afrika, Asien, USA og Mellemøsten.

I forlængelse heraf har vi ansat yderligere talent til vores internationale organisation på tværs af vores regioner og flyttet til større domiciler i f.eks. London, Paris, Stockholm, Oslo, Amsterdam, Bruxelles, Düsseldorf, Madrid og Geneve.

De nye kontorer har til formål at muliggøre fortsat vækst på vores kernemarkeder, men også at facilitere møder mellem vores klienter og kandidater i professionelle rammer. Alle kontorerne har en central beliggenhed for at styrke vores lokale tilhørsforhold såvel som at tiltrække dygtige profiler.

I november kom Nigel Wright ind på en 19. plads i det internationale tidsskrift "Recruiter Hot 100" foran konkurrenter som Harvey Nash, Hudson og Robert Walters. Nigel Wright var tilmed det eneste konsumer-specialisede firma blandt de øvrige på listen.

I samme måned offentliggjorde Danmarks "Økonomisk Ugebrev" dets seneste undersøgelse af search & selection virksomheder i Danmark og Nigel Wright blev nr. 10 blandt en pulje af anerkendte, globale aktører som Korn/Ferry, Mercuri Urval, Amrop Hever, Odger Berndtson, Russel Reynolds og Hays. Tidligere i år blev vi også nævnt i den seneste opgørelse over de 50 hurtigst voksende rekrutteringsvirksomheder i Storbritannien.

Vores nordiske forretning har været i kontinuerlig vækst over de seneste år og udgør i dag en væsentlig del af gruppens samlede indtjening. Vi forudser fortsat vækst i indeværende år og forventer at ekspandere på nye markeder.

INTERNATIONAL FORMÅEN

Gennem 20 år har Nigel Wright arbejdet tæt sammen med små og mellemstore familieejede virksomheder, såvel som store globale aktører, og har hjulpet disse med udvælgelse og udvikling af talent inden for salg, marketing og operations. Dette har resulteret i et netværk og talentpulje af kandidater, som samlet set udgør en væsentlig vidensbank af mange forskellige kompetencer, som vi tager stor andel i.

Udover rekruttering udgiver vi magasiner, som belyser relevante emner og tendenser inden for konsumerindustrien nationalt og internationalt. Sammenlagt med dette organiserer vi i Nigel Wright jævnligt gå-hjem-møder med forskellige temaer, hvor potentielle nye klienter og kandidater mødes i et neutralt forum for at netværke.

Selvom vi slår os op på at være internationale, opererer vi med en lokal tilgang på de enkelte markeder, og vores klienter mærker, at vi ikke agerer centraliseret, men kan tilpasse os lokale behov hurtigt. På nordisk plan er vi repræsenteret i København, Stockholm, Oslo og opererer på det finske marked fra vores domicil i København.

I det øjeblik vi registrerer en ny kandidats CV, er dette tilgængeligt i vores database, som alle vores kontorer har adgang til. Den samlede talentmasse deles i vores internationale databasefællesskab, hvor vi deler viden om kandidaterne og deres præferencer for karriereudvikling. Dette betyder i sidste ende en hurtigere og mere kvalitetssikret merværdi hos vores klienter.

REKRUTTERING OG TRENDS I FORBRUGSSEKTOREN

I 2012 har vi oplevet en stabil vækst på de nordiske markeder. Forbruget fordelt på de forskellige kategorier er i mærkbar fremgang, og der synes en større tiltro til, at forbruget forbliver i vækst. Denne tendens har i stor grad haft en positiv afsmitning på vores klientbase og deres markedssituation. Især Sverige og Norge har vist en særlig positiv udvikling på tværs af hele forbrugssektoren, og det danske marked forbliver et marked med et konstant behov for talent inden for føde- og drikkevarer, elektronik og luksus-sektoren.

På nordisk plan ser vi nu, at behovet for det bedste talent er mere afgørende og efterspurgt end tidligere. Dette hænger i stor grad sammen med, at virksomheder er blevet beviste om at dygtiggøre sig inden for salg, marketing og kundeservice. Dernæst har mange organisationer implementeret LEAN for at optimere på deres effektivitet, hvilket igen har resulteret i et stigende behov for en talentpulje, der kan excellere i et højt tempo i en professionaliseret organisation.

Vi har, som de forrige, et travlt, men spændende år med en del events på tapetet fordelt på vores kontorer i Norden. I Oslo afholdte vi en "Shopper Marketing" event tidligere på året. Senere var vi en af hovedsponserne bag "Swedish Retail Awards", hvor vi sponsorerede årets kategorichef,

> På nordisk plan ser vi nu, at behovet for det bedste talent er mere afgørende og efterspurgt end tidligere.

og senest har vi sponsoreret Danish Beauty Award, hvor vi sponsorerede "Årets Innovation".

Gennem året har vi allerede iværksat en række "Director Dinners" på tværs af forskellige discipliner for industriledere fordelt på alle de nordiske markeder.

Vi håber, du vil tage godt imod vores nyeste udgave af Consumer Update magasinet og ser frem til at modtage din feedback.

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

Katvig forener mode og miljø

Vigga Svensson, CEO for børnetøjsmærket Katvig fortæller om udviklingen af bæredygtighed indenfor mode og om, hvilke udfordringer Katvig står over for. Konsulent Anna-Emilie Graae har interviewet Vigga Svensson om, hvordan bæredygtighed og mode giver grønne tal på bundlinjen.

Vi kender dem alle sammen – de kuglerunde æbleprint fra Katvig, der efterhånden er fast inventar på mange børnetøjshylder. Men hvad, knap så mange måske ved, er, at æblerne ikke bare ser struttende sunde ud. De er det også. Katvig har nemlig sat alle sejl ind for en bæredygtig produktion.

Hvad er historien bag Katvig?

Katvig blev startet i 2003, mens min veninde Katrine Collette og jeg var på barsel. Dengang var børnetøj meget kedeligt - lyseblåt og lyserødt med Disney-applikationer, og det irriterede os, at vi ikke kunne finde nogen farvestrålende og grafisk tøj til vores børn. Det var den umiddelbare motivation for at starte firmaet. Jeg kom fra en karriere i medieverden (DR og TV2zulu), og Katrine læste psykologi, så vi var virkelig på udebane - til gengæld ramte vi et design, som appellerede til rigtig mange forældre - og det på et tidspunkt, hvor et økonomisk opsving var i gang. Så Katvig blev faktisk en succes fra starten.

"Det gik over stok og sten lige fra begyndelsen ", husker Vigga, som er direktør og chefdesigner i Katvig. "Vi nåede slet ikke at lave forretningsplaner. Det var først, da vores bank sagde, at nu var vi nødt til at lave en strategi, at vi blev enige om, at hvis vi skulle tjene penge på det her, så skulle det være på en ordentlig måde. I mellemtiden havde vi jo opdaget, at tekstilbranchen er en af de helt store syndere, når det gælder kemikalier og udnyttelse af arbejderne".

PÅ HERRENS MARK

"Vi anede ikke, hvor vi skulle starte, for ingen andre tekstilfirmaer havde kastet sig ud i det her. Når man er pioner, er man i ukendt land. Der er ikke nogen, der har tegnet et kort, man kan kigge i og ingen, man kan spørge om vej. Derfor ansatte vi en ekspert, der kunne hjælpe os med at træffe de rigtige valg. For bæredygtighed er simpelthen så komplekst. Det, du tror, er et godt valg, kan vise sig at være et dårligt valg. Hvad er for eksempel mindst belastende for miljøet: At producere tøj af almindelig bomuld i Polen, der giver kort transport eller sende økologisk bomuld fra Tyrkiet til vores leverandør i Kina?"

I Katvigs kontor på Christianshavn er espressomaskinen droppet til fordel for stempelkanden, og Haribo-slik er bandlyst og afløst af rosiner, nødder, mandler. Alt sammen økologisk. Det er ikke, fordi personalet hos Katvig ikke kan lide en fuldfed latte. De er bare blevet enige om, at indsatsen for bæredygtighed ikke kun skal gælde udadtil, når de laver tøj, men også indadtil i deres egen hverdag.

"Vi forsøger at tænke bæredygtigt her på kontoret, men vi har også en holdning til, hvordan vi behandler vores varer, når de fx bliver transporteret fra vores producenter. Det sker nemlig i genbrugspapkasser, for der er jo ingen grund til, at producenterne skal købe nye papkasser, som de kan sende vores tøj til Danmark i. Derfor kommer det tit i kasser, hvor der står Samsung eller Philips på ",smiler Kristina og peger på en stor stak genbrugskasser, der står i et hjørne.

Plastikposer bliver indenfor tekstilbranchen brugt i stor stil, også hos Katvig når tøjet skal transporteres rundt i verden. Det er et nødvendigt onde.

"Vi er nødt til at pakke vores tøj i plastik for at beskytte det mod fugt", forklarer Vigga Svensson, "Hvis vi pakkede det i papirsposer, og det så var beskadiget ved ankomsten, ville det jo ikke være bæredygtigt. For så skulle tøjet smides ud. Derfor er plast den bedst mulige måde at gøre det på. Men vi bruger kun vores egne, specialfremstillede poser. De er tilsat et harmløst kemikalie, der hedder jernsalt, og derfor bliver de nedbrudt efter kun 3-4 år. Poserne bliver i øvrigt givet videre til slutforbrugeren ude i forretningen, så på den måde sparer man en masse plast ", siger Vigga. Hun fortæller også, at Katvigs indkøbsafdeling er dedikeret til at finde leverandører, der kan leve op til firmaets høje krav om bæredygtighed.

VIGGA SVENSSON

"Når kollektion er designet, kigger vi på, hvordan tøjet kan produceres så bæredygtigt som muligt", fortæller Ditte Kristiansen og Randi Egeskov fra indkøbsafdelingen. "Sommetider kræver det, at vi får leverandørerne til at eksperimentere med metoder, de ikke tidligere har brugt for at efterkomme vores ønsker. Sommetider må vi droppe ideerne, fordi det simpelthen ikke kan lade sig gøre endnu. Grænsen for, hvad der er muligt, rykker sig heldigvis hele tiden, fordi vi konstant skubber på for at gøre vores leverandører lidt grønnere. Faktisk er vores to største leverandører blevet GOTS-certificerede, fordi vi ønskede det. Men det betyder ikke, at vi læner os tilbage og slapper af. Vi forsøger hele tiden at sætte baren højere og finde på nye muligheder til at gøre produktionen mere bæredygtig. I øjeblikket arbejder vi f.eks. med at minimere ressourcerne i produktions processerne samt at spare på vandforbruget og energi omkostningerne. Dette er muligt ved brug enzymer fra Novozymes ved indfarvningen ", fortæller Ditte og Randi.

Hvilke udfordringer, mener, du generelt fashion/textil står overfor i de kommende år?

Jeg mener, at den måde, vi producerer tekstil på i dag, er forældet. Den hører simpelthen industrialiseringens tidsalder til. Det resulterer i adskillige problemer som forurening af nærmiljø (spildevand etc.), klimaforurening (tøj der bliver sejlet og fløjet den halve jordklode rundt), farlige arbejdsforhold (kemikalier, dårlig udluftning, ingen vilkår etc.) og farlige produkter (tøj fuld af skadelig kemi). Vi har med andre ord brug for en helt ny måde at tænke tøjproduktion på! I Katvig tror vi på, at genbrug bliver et af kodeordene i fremtidens tekstilproduktion og arbejder i øjeblikket på et genbrugs industri projekt her i Danmark.

KATVIG R.O.C. WEAR

Et af Katvigs seneste tiltag er deres R.O.C. kollektion af recycled organic cotton. Under et besøg på en af Katvigs fabrikker opdagede Vigga nemlig, at når man producerer bomuld, går 25-50 % faktisk til spilde i forarbejdningen.

"Jeg tænkte, at det måtte da kunne bruges på en eller anden måde. Normalt bliver det bare smidt ud, men vi synes jo, det er dumt at smide god, økologisk bomuld ud. Derfor har vi fået udviklet en metervare, der består af 35 % genbrugsfibre, og det er faktisk en af de mest bæredygtige tekstiler i verden", fortæller Vigga og tilføjer, at R.O.C. lige nu er Katvigs allerstørste succes. "Fordi det jo i bund og grund er et affaldsprodukt, er det billigere end vores andet tøj, men stadig i en lækker, blød kvalitet".

Hvordan ser du udviklingen for Katvigs forretning de kommende år, og hvor skal væksten komme fra?

Da vi for 6 år siden besluttede os for at skabe en bæredygtig tøjvirksomhed, var vi meget bevidste om, at forbrugerne ikke på det tidspunkt efterspurgte bæredygtigt tøj - dvs, at vi var langt foran og indtog en pionerposition.

Som pioner er alt ukendt land, og det er selvsagt både besværligt og meget dyrt - vi har investeret mange millioner kroner i at konvertere vores produktion og skulle skaffe os meget know how på egen hånd - der var ingen at spørge til råds. Det kræver en benhård tro på sig selv og sin strategi at holde fast i og forsvare noget, der dels koster utrolig mange penge og dels ikke er efterspørgsel på. I dag er både bestyrelse og bank dog glade for, at vi havde modet til at fastholde den bæredygtige strategi - Katvig er nu blandt verdens bedste til at producere bæredygtigt, og der er ingen tvivl om, at det bliver den vigtigste driver for vores udvikling de kommende år.

De seneste års udvikling gør mig meget optimistisk på Katvigs vegne. Vi oplever tydeligt, at vi kan skabe stor vækst ved at kommunikere vores bæredygtige strategi - tiden er klar til virksomheder, der tager ansvar og viser vejen. Forbrugerne er ved at erkende deres egen magtfulde rolle og forstå, at de igennem deres valg kan gøre en stor forskel.

Hvordan får I jeres bæredygtige strategi til at blive en rentabel forretning?

Frem for at have bæredygtighed som en add-on til vores forretningsmodel (som de fleste andre virksomheder) er det den grundlæggende driver for virksomheden. Det giver os en enorm troværdighed, som vi kan veksle til omsætning igennem storytelling og marketingskoncepter. Hos os er bæredygtighed og bundlinje ikke paradokser, men tværtimod hinandens forudsætninger. De innovative løsninger og metoder, vi opfinder, gør os unikke. Vi arbejder meget med aktivistbegrebet - vi ser ikke forbrugeren som kunde men som aktivist - dvs. vi skaber en bevægelse, der ikke bare handler om Katvig, men om det samfund vores børn skal vokse op i - og det er stærke sager set fra et forretningsmæssigt perspektiv. Som eksempel på aktiveringen kan nævnes Katvig Bæredygtighedsskole, som er en åben skole, hvor jeg uddanner forbrugerne i bæredygtighed.

ANNA-EMILIE GRAAE, CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Hvordan positionerer man Private Label hos detailkæderne?

HENRIK KARUP JØRGENSEN

Henrik Karup Jørgensen har flere års international erfaring inden for fødevare- og detailhandel på executive-niveau. Han har været ansvarlig for 12 køkkenmærker i Norden for Nobia AB. I dag er han ny CEO hos NOPA.

Thomas Thorsen, konsulent på det jyske marked, har interviewet Henrik om udviklingen af Private Label i detail. Henrik Karup Jørgensen uddyber udfordringerne med Private Label (PL) samarbejdet overfor detailkæderne.

PL fylder så meget i butikkerne i dag, at de fleste leverandører er nødt til at forholde sig til at tilbyde PL i et eller andet omfang. Hvad er den største udfordring i udviklingen af PL?

"Som PL-leverandør er det en stor udfordring at være effektiv med et markant større og bredere sortiment end mærkevarernes snævre sortiment. Inden for visse kategorier er det en udfordring, at kæderne ikke investerer nok i at fortælle forbrugerne, at deres egne varer er lige så gode eller bedre end mærkevaren.

Kæderne er gode til at fortælle om deres premium PL, men får ofte ikke fremhævet kvaliteterne ved standard PL. PL-andelen af en kategori er jo i dag så stor, at man med fordel kan køre en brugergruppesegmentering på disse også. Det er så her, det alligevel bliver en fordel at kunne arbejde med produktfamilier og ikke kun enkeltstående produkter ", fortæller Henrik Karup Jørgensen og fortsætter:

"En stor og spændende udfordring er, at succes som PL-leverandør i dag ikke kun opnås ved at være "fast follower", vi er derimod nødt til at blive mere og mere innovative. Som PL-leverandør er vi ofte oppe imod brand-ejernes store markedsføringstilskud til produkter, som kæderne i sig selv tjener begrænset på. Her er det vores opgave at være sparringspartner på PL-mulighederne i de forskellige kategorier".

Hvordan sikrer man kundernes loyalitet ved PL-produktion?

"En ensartet produktkvalitet er en forudsætning for kundernes loyalitet i dag, derfor udvikler vi ofte vores produkter i et tæt samarbejde med kunderne. De erfaringer, vi får hands-on, kombineret med vores eget fokus på produktudvikling, kommer jo alle kunderne til gode. Vi skal via kontinuerlige effektivitetsforbedringer sikre vores kunders konkurrencekraft, og vi skal forstå forbrugeren, der handler hos vores kunder. Derfor er f.eks høj leveringssikkerhed også en af nøgleforudsætningerne for succes som PL-leverandør, da forbrugerne forventer, at varen er på hylden hver gang, de er i butikken".

Hvordan håndterer NOPA de ændrede krav til samarbejde med detailkæderne?

"Som PL-leverandør skal sælgerne være mindst lige så aktive som hos A-brandene, uden dog at have mulighed for at påvirke gennem kampagnetilskud. Det betyder, at vi i højere grad skal være i stand til at følge vores kunders vækst, strategiske produkttiltag mv. og være proaktiv omkring de muligheder, markedet hele tiden byder på. Samtidig kan vi bidrage med viden omkring de markedstrends, der findes i de kategorier, vi dækker. Som PL-leverandør er det vigtigt, at vi selv er de proaktive i forhold til forbrugertrends. Fleksibilitet er et andet eksempel på en nøglefaktor i vores branche. Det gælder såvel produktion som vareudbud, så kunderne kan få så meget af deres sortiment som muligt dækket af en leverandør ", fortæller Henrik Karup Jørgensen.

Hvad er faldgruberne ved PL-samarbejde med detailkæderne?

"Lige som alle andre købmænd følger vi indtjeningen nøje på hvert enkelt produkt og hver enkelt kunde. Men det er især vigtigt hele tiden at krydsreferere data, så vi kan være på forkant med forbrugertendenserne. Så er det klart, at vi er nødt til at være vågne omkring de enkelte kunders lønsomhed og sikre, at engagementet ikke bliver for snævert produktmæssigt".

Hvad byder 2012 på for NOPA?

"NOPA kommer til at udnytte den nordiske position til at entrere nye markeder og kunder. Vi står stærkt i Danmark, Norge og Sverige, men der er plads til at blive bedre via et endnu tættere samarbejde med vores

NOPA >>

NOPA er en familieejet dansk virksomhed, der producerer rengøringsprodukter til husholdning, tekstil vask og personlig pleje. Produkterne sælges primært til forbrugerne via detailkæder og til professionelle via grossister.

Hovedparten af produkterne sælges som Private Label og OEM for internationale varemærkeindehavere. NOPA har imidlertid et stigende salg af deres egne mærker som NOPA, Valo og MinusKalk.

NOPA er den nordiske markedsleder inden for sine kategorier og leverer til alle førende nordiske detailhandelskæder. Den årlige omsætning er 350 mio DKK, og NOPA beskæftiger ca. 170 mennesker

kunder - ved at få en større forståelse for vores kunder kan vi aktivt bidrage til bedre bundlinje hos både dem og os. Men det er klart, at der også uden for Norden er en række interessante muligheder.

Desuden ligger der en vigtig opgave i at få pudset KPI'erne af inden for samtlige ansvarsområder og på den måde effektivisere bredt i virksomheden ", konstaterer Henrik Karup Jørgensen.

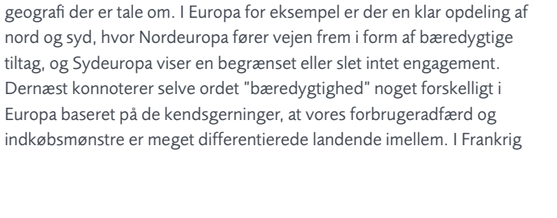
"Vi vil arbejde på en strømlining af hele virksomheden, hvor der er klare mål for virksomheden, den enkelte afdeling og medarbejder. Det er med til igen at gøre os skarpere på 'just in time'-produktion og leverance. Vi vil i større og større udstrækning producere så tæt på leverance-tidspunktet som muligt.

Hvad giver det af rekrutteringsmæssige udfordringer?

"De rette kandidater til NOPA er talentfulde købmænd, som er i stand til at udvikle forretningen sammen med kunderne til gavn for såvel kunderne som NOPA. Måske ligger muligheden et helt andet sted end i det sortiment, vi har med kunden lige nu? Derfor har vi brug for dygtige profiler, der kan udfordre positivt med lokal forståelse og tilstedeværelse – det betyder bl.a. at vi udvider med personale i Tyskland og Sverige – det skulle gerne give et mere effektivt bundlinjefokus hos kunderne – og dermed også os selv. Det er et naturligt næste skridt for at sikre, at vi også fremadrettet kan bevare vores markedsposition i Norden".

THOMAS THORSEN, CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Tekstilproducenternes grønne agenda



Modeindustrien oplever i disse år en stigende efterspørgsel efter konstant udskiftning af deres tøjkollektioner og en forbrugerskare, som er langt mere skeptisk, når det gælder viden om produkternes oprindelse.

Det stiller krav til den måde, industrien bringer den bæredygtige agenda på banen. Iben Rasmussen fra Nigel Wright interviewer Ilaria Pasquinelli, som arbejder med at rådgive globale tekstilproducenter på deres agenda for bæredygtigt design.

Ilaria Pasquinelli er italiensk og opvokset i en lille by, Prato i Toscana, som er et af de mest koncentrerede områder for uld-produktion i Italien. Hun er uddannet i marketing og international mode fra Florence University, hvor hun specialiserede sig i bæredygtigt design. I 2007 blev hun kontaktet af organisationen International Trade Centre, som arbejder under FN, hvor hun i nogle år arbejdede for udenlandske tøjproducenter fra 3. Verdens lande og hjalp dem med at positionere sig i Italien med det formål at øge deres eksport. I 2009 startede hun, sammen med en partner, Ethical Fashion Consultancy i London – en del af Ethical Fashion Forum, som er en non-profit organisation, der hjælper modeindustriens aktører med at implementere en bæredygtig strategi på alt fra indkøb og produktion til markedsføring af deres produkter. Hendes primære opgave er at yde konsulentbistand til disse virksomheder, hvor hvem det er vigtigt at adressere den stadig stigende efterspørgsel efter at opnå og udleve et langsigtet og troværdigt, bæredygtigt islæt.

Hvilke tendenser i relation til Corporate Social Responsibility (CSR) oplever du, at tekstilindustrien er centreret omkring?

Tendenserne inden for CSR er meget forskellige og beror på hvilken geografi der er tale om. I Europa for eksempel er der en klar opdeling af nord og syd, hvor Nordeuropa fører vejen frem i form af bæredygtige tiltag, og Sydeuropa viser en begrænset eller slet intet engagement. Dernæst konnoterer selve ordet "bæredygtighed" noget forskelligt i Europa baseret på de kendsgerninger, at vores forbrugeradfærd og indkøbsmønstre er meget differentierede landende imellem. I Frankrig og Spanien er bæredygtighed tillagt det, vi betragter som "fair trade", og i Tyskland handler bæredygtighed i branchen om at implementere økologiske materialer i tekstilproduktion, eller som det i fagsprog kaldes "eco fashion".

Markante tendenser i markedet er eksempelvis strategiske partnerskaber og alliancer mellem store tekstilproducenter og mindre, innovative entreprenørvirksomheder. Den internationale modeindustri er begyndt at indse, at bæredygtige tiltag koster så mange ressourcer og er så omfangsrigt at implementere, at den eneste rigtige løsning er at samarbejde med andre relevante producenter i markedet. Der findes allerede organisationer som den internationale Sustainable Apparel Coalition (www.apparelcoalition.org), hvor internationale aktører samarbejder på tværs - disse er eksempelvis Patagonia, H&M, Inditex, Adidas, Wal Mart og alle de største, globale tekstilproducenter. Hvis disse partnerskaber er succesfulde, kan de have en markant, positiv virkning på den samlede, globale tekstilindustri.

Det er ligeledes interessant at se, hvordan store detailkæder samarbejder med mindre, specialiserede firmaer for at sætte fokus på den kreative side af den miljøvenlige dagsorden. Eksempelvis samarbejder en af Europas største detailkæde, britiske TESCO, med et luksuriøst tøjfirma, From Somewhere, som er specialiseret i at genbruge stofmaterialer. From Somewhere overtager stofrester på TESCOs lager i Sri Lanka, producerer deres "high end, miljøvenlige tøj" og sælger dernæst via TESCO salgskanaler.

Hvilke hovedårsager ligger til der grund for, at tekstilproducenter sætter ind på at implementere en mere miljørigtig supply chain?

Tekstilindustrien er som overordnet drevet af nogle meget forskellige årsager, når talen falder på miljørigtige hensyn. For de store high-end

kæder er bevæggrundene ofte styret af negativ presseomtale i medierne som f.eks. børnearbejde og umenneskelige arbejdsvilkår på fabrikkerne i Indien og Kina. I disse tilfælde føler producenterne sig nødsaget til at implementere en CSR strategi, som i hovedtræk skal styrke deres omdømme. Hvorvidt etiske tiltag i produktionsenhederne er bestemt ud fra andre valg er umuligt at fastslå – men en ting er sikkert – multinationale tøjfirmaer er fokuserede på at minimere deres operative risiko på kort og lang sigt.

Når dette er fastlagt skal det tilføjes, at mange bæredygtige koncepter er startet af entreprenører i markedet, som er motiveret af at gøre en forskel. Deres intentioner er oprigtige og omfatter ofte en eller flere konkrete forretningsmodeller på, hvordan industrien kan ændre holdning til miljøet. Det etiske hensyn synes at være det mest fremtrædende hos disse firmaer som bl.a. tæller; People Trees, Worn Again og Good One fra UK, Veja i Frankrig og Noir i Danmark.

Hvilke kriterier mener du er essentielle for at en virksomhed er en succesfuld CSR borger?

Kort fortalt kræver det en høj grad af ansvarlighed og gennemsigtighed. Virksomheder, som tager ansvar for den måde, de driver forretning på, og som er transparente og kommunikative i forhold til deres stakeholdere, har klart et godt fundament for at blive ankerkendt. Meget få virksomheder har kapacitet og overblik over, om de i realiteten efterlever deres egen CSR strategi, men det er i virkeligheden ikke afgørende, så længe de er opmærksomme på at forbedre de vilkår, de er mødt med, og interesserede i at gøre en forskel.

Mener du, at virksomheder er investeringsparate i forhold til at implementere en grønnere supply chain?

Det er meget svært at generalisere, idet tendenserne peger i vidt forskellige retninger. Der findes pionerer, som britiske Marks & Spencer, der vægter en bæredygtig produktion på linje med deres økonomifunktion eller marketingafdeling. De afsætter en hel del ressourcer og investerer både kort og langsigtet i bæredygtige tiltag. Derudover findes der innovative start-ups drevet af den nye generation af tøjdesignere, som forsøger at lægge den rette bæredygtige strategi fra starten – dette er en tendens vi ser i de skandinaviske lande og i Storbritannier.

Hvilke tekstilproducenter anser du som frontløberne?

De mest iøjefaldende er uden tvivl Marks & Spencer (Storbritannier), Patagonia (Franking) og Bestseller (Denmark).

Marks & Spencer (http://plana.marksandspencer.com) har med deres Plan A bevist, at det er muligt at implementere og drive et bæredygtig forretningskoncept og endda gøre det på en profitabel måde. M&S har forud for deres Plan A haft et kulturskifte i forhold til at tænke grønt, som har involveret alle niveauer af organisationen. De har brugt tid på at allokere de rette ressourcer og har formuleret en klar, langsigtet strategi.

Patagonia, et globalt outdoor brand, har taget initiativ til den bevægelse de kalder "Footprint Chronicle Initiative" (www.patagonia.com/eu/enGB/footprint/index.jsp), og som går ud på, at forbrugeren med ganske få klik på hjemmesiden har mulighed for at følge udvalgte produkters fodspor fra design til forbrugsgode.

Bestseller koncernen (www.bestseller.com) er et tredje bud på en global aktør, som har en meget ærlig tilgang til bæredygtig produktion og kommunikerer samtidigt deres CSR strategi omkring eksakte tiltag åbent på deres hjemmeside for at nå såvel internationale indkøbere som os, forbrugere.

Alle disse virksomheder demonstrerer en gennemsigtig og ansvarsfuld supply chain, og det gør dem værdige som forgængere i bæredygtige produktionshensyn.

Har det økonomiske klima, vi befinder os i, fremrykket forestående miljøvenlige investeringer for disse virksomheder?

Faktisk er de fleste CSR initiativer på produktionssiden startet for 5-6 år tilbage, lige da krisen var i startfasen. Det er sket i takt med den stigende bevidsthed af sager af særlig uetisk art i tekstilindustrien. Jeg tror, at krisen har affødt en interesse for at tænke indad og en søgen efter at genvinde forbrugerens tillid og loyalitet. Det er dokumenteret, at etiske initiativer har en direkte, positiv effekt på virksomheders image og en positiv holdning til deres brands.

Hvordan identificerer du, som ekstern konsulent i tekstilbranchen, beslutningstagerne, som afgør, hvilke miljømæssige initiativer de ønsker at investere i?

At arbejde som konsulent for tekstilindustrien giver mulighed for at opnå en meget bred forståelse for den dynamik, der sker – mest af alt, fordi man bliver involveret i flere forskelligartede projekter på samme tid. Jeg bruger meget af min tid på at netværke og researche for bedst at lokalisere de rette beslutningstagere, som er oprigtig interesseret i at drive en bæredygtig virksomhed succesfuldt. Beslutningstagerne er som regel nemme at spotte, idet de er glade for at dele "best practise" internt og eksternt.

Hvordan mener du, at fremtidens supply chain hos tekstilproducenter ser ud?

Jeg håber, at de store brands og retailkæder i fremtiden tager mere ejerskab for deres supply chain – ikke mindst fordi denne del af værdikæden oftest er outsourcet til eksterne fabrikker i fjernøsten, for hvem menneskerettigheder og miljøhensyn ikke er på dagsordenen. Jeg håber på, at beslutningstagerne, som har et mandat i markedet, indser, at de kommer længst med opfølgning og kontinuerlige besøg. Dernæst handler det om at dele viden og opmuntre og uddanne partnerfabrikkerne i, hvordan de sikrer bedst mulige vilkår – for kloden og for os, dens tilhørere.

IBEN RASMUSSEN, CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Reckitt Benckiser - Udviklingen inden for over-the-counter (OTC) markedet

Managing Consultant Emilie Stage har interviewet Carsten Holm Andersen, Head of Trade Marketing Nordic Region om Reckitt Benckisers udvikling inden for over-the-counter (OTC) markedet.

Hvordan har jeres OTC-forretning udviklet sig i Danmark inden for de seneste år?

Siden vi hjemtog forretning fra Novartis med udgangen af 2009, har vi oplevet flotte vækster. Salget af vores største og i 2009 eneste OTC produkt i Danmark, Strepsils, er steget med over 50 % og har ligeledes vundet markedsandele. I dag står vi for over 7 af 10 solgte enheder indenfor "ondt i halsen".

På medarbejderfronten har vi i dag 4 lægemiddelkonsulenter, som besøger apotekerne og Matas samt en Key Account Manager, som er ansvarlig for apotekerne. I dagligvarehandlen håndteres OTC-produkter af vores konsulenter, som i forvejen besøger butikkerne med vores kendte brands som Neophos, Vanish, Cillit Bang, Harpic, Airwick og mange flere. Et bevis på vores dygtige lægemiddelkonsulenters arbejde er, at Reckitt Benckiser i 2010 opnåede 2-pladsen i den årlige Kikkenborg-undersøgelse (apotekernes svar på Factum) til trods for, at vi kun havde været i gang et år.

Hvordan har jeres OTC-forretning udviklet sig i Norden inden for de seneste år?

Som i Danmark har vi på nordisk niveau valgt at omstrukturere forretningen. Således har vi i dag også egen salgsorganisation i Sverige og fundet nye distributører i Finland, Norge og Island. Særligt det svenske marked blev pludselig interessant i 2010, da markedet blev liberaliseret, og udenlandske kæder kom til. Antallet af apotekere er steget markant, og hele måden at arbejde på er ændret. Så det var meget naturligt at benytte lejligheden til at bryde med Novartis og starte egen salgsorganisation op.

Omsætningsmæssigt ser vi også flotte vækster på de øvrige nordiske markeder, og i det hele taget bliver Healthcare forretningen mere og mere vigtig for Reckitt Benckiser i forhold til vores traditionelle forretning.

Tendenserne på apotekerne – hvordan har de ændret sig, og hvor bevæger de sig hen?

Apotekerne bliver i høj grad mere og mere kommercielle, hvilket tydeliggøres af, at 99 % af landets apoteker er medlem af en af landets 4 frivillige kæder. For år tilbage var space management et stort set ukendt ord på apotekerne, men nu er det standard ligesom avismarkedsføring, uddannelsesprogrammer og category management. Der er ingen tvivl om, at kædesamarbejdet er kommet for at blive, og det vil formentlig blive styrket markant over de næste år, så implementeringsgraden bliver endnu højere.

De dage, hvor et apotek udelukkende handlede med håndkøbsmedicin og behandlede recepter, er for længst forbi. Apotekerne er blevet rigtig dygtige til at sælge en lang række andre produkter som vitaminer, skin-care og andre personlig plejeprodukter. Dette er sket, dels fordi man så en forretningsmulighed, men selvfølgelig også fordi en del af OTC-omsætningen flyttede til dagligvarehandlen efter liberaliseringen af lovgivningen i 2001, da det blev tilladt for dagligvarehandlen at sælge OTC-produkter på særlige betingelser - en manglende omsætning på apotekerne, som skulle kompenseres af andre kategorier.

Hvordan er konsulenternes rolle i forhold til apotekerne?

Gennem de seneste par år har vi oplevet, at konsulenternes rolle har ændret sig markant. Apotekerne er blevet meget opmærksomme på den værdi, konsulenterne bringer, eller om de blot opfattes som tidsrøvere. Det er derfor vigtigere end nogensinde, at man som leverandør virkelig bringer værdi og sørger for at synliggøre den værdi, konsulenterne bringer. Umiddelbart ret banalt, men ofte "glemmes" dette!

I forhold til dagligvarehandlen er konsulenternes rolle i højere grad uddannelse af det fagpersonale, der står i skranken på apotekerne.

> De dage hvor et apotek udelukkende handlede med håndkøbsmedicin og behandlede recepter er for længst forbi.

Hvornår og hvordan skal produkterne anvendes samt til hvilke kunder? Ofte oplever kunderne det ikke som mersalg at blive tilbudt en pakke Strepsils sammen med en næsespray, da det er helt naturligt, at man har ondt i halsen samtidig med, at man er forkølet. Tværtimod vil kunden opleve det som god service!

FREMTIDEN FOR OTC-PRODUKTER OG RECKITT BENCKISER

Hvad byder 2012 på hos Reckitt Benckiser?

Vi vægter som virksomhed meget højt, at vi bringer innovation og dermed værdi til markedet, så 2012 byder, udover en række produktlanceringer, også på kategoriudvikling af eksisterende kategorier i vores porteføjle.

I Danmark tester vi ligeledes et projekt omkring detailing overfor praktiserende læger. Det er et område, som er helt nyt for det nordiske team, men som Reckitt globalt har haft stor succes med. En stor investering for den danske forretning, men samtidig også et klart tegn til vores samarbejdspartnere om, at vi mener det seriøst, når vi taler om øget værdi og kategoriudvikling.

Hvad er dit bud på fremtidens OTC-marked?

Udover salget på apotekerne ser vi fornuftige vækster i dagligvarehandlen i Danmark, hvor OTC over de seneste par år er blevet en vigtigere kategori. Senest har Netto introduceret OTC, hvilket tydeligt viser, at handlen ikke bare ser OTC-kategorien som omsætning, men også som en kategori, der giver kunder i butikken. Matas er ligeledes startet med udlevering af recept-medicin, så OTC er klart en kategori, som handlen ser som fremtidige vækst-kategorier.

Som i mange andre kategorier er nethandel ligeledes på vej frem. Udfordringen er dog de forholdsvis store leveringsomkostninger på et relativt lille køb samt ventetiden på leverancen. Har man ondt i halsen eller hovedpine, ønsker man hurtig lindring, og her kan internettet ikke hjælpe.

Det kan til gengæld convenience, hvor både tankstationer og 7-Eleven virkelig har fået fat og formentlig vil fortsætte de flotte vækster.

Hvilke udfordringer oplever I, når I skal rekruttere medarbejdere til jeres OTC-forretning?

Udfordringen er i høj grad at finde de rigtige medarbejdere, både fagligt men også personligt. Reckitt Benckiser er ikke som "traditionelle" medicinalvirksomheder, da vores rødder er FMCG, så vi gør derfor også tingene anderledes.

Naturligvis skal de faglige kvalifikationer være på plads, så vi kan bringe værdi for apotekerne i forhold til uddannelse af fagpersonale, rådgivning, kategoriudvikling og mersalg. Men ligeså vigtigt er det, at vores nye medarbejdere passer til kulturen! I forbindelse med rekruttering vægter vi derfor det personlige meget højt, da det er vigtigt, at kommende medarbejdere er det, vi kalder Reckitt-fit! Hos os er medarbejdere ikke bare medarbejdere, det forventes, at man deltager aktivt i udviklingen af forretningen, kommer med input og tager ansvar. Man skal leve op til vores 4 værdier; Achievement, Entrepeneurship, Team Spirit & Ownership.

EMILIE STAGE, MANAGER DENMARK
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Reckitt Benckiser >>

Reckitt Benckiser har rødder tilbage til 1800-tallets England og driver forretning inden for 3 primære områder - Home, Hygiene og Health.

Blandt deres største brands er Neophos, Vanish, Dettol, Strepsils, Harpic, Cillit Bang, Veet, Scholl og Clearasil. Disse brands sælges i dag i over 180 lande. På globalt plan nærmer omsætningen sig 100 milliarder, og de er omkring 30.000 ansatte fordelt på over 60 lande.

Det nordiske hovedkontor er beliggende i Søborg. Herfra styres marketing, logistik, HR og finans på tværs af Island, Finland, Norge, Sverige og Danmark. Salgsarbejdet i de enkelte lande foretages af lokale salgsorganisationer eller via distributører. Over de seneste par år har Reckitt Benckiser Nordic oplevet flotte vækster i omsætningen, og antallet af medarbejdere er ligeledes vokset markant.

Læs mere om Reckitt Benckiser på: www.rb.com

> Samsung er det brand, der reagerer hurtigst på ændrede markedsvilkår, idet vi både producerer størstedelen af komponenterne samt selve telefonen på egne fabrikker.

ULRIK HVID

Consumer Electronics – I Konstant Forandring!

Claes Bendix Pedersen interviewer Ulrik Hvid, Country Director Samsung Danmark om udviklingen indenfor Consumer Electronics (CE) og om, hvordan han ser markederne udvikle sig de kommende år.

SAMSUNG – VERDENS STØRSTE SMARTPHONE PRODUCENT

I efteråret 2011 blev Samsung verdens største producent af smartphones. Hvad har I gjort anderledes i forhold til jeres konkurrenter for at opnå denne position?

Vores enorme globale vækst er et resultat af mange forskellige aktiviteter, der finder sted sideløbende, men lad mig nævne de væsentligste. Vores R&D afdeling er second-to-none i forhold til at frembringe produkter på i dag fire forskellige softwareplatforme med Android som den hurtigst voksende. Ud over globale successer som de seneste Galaxy SII og Galaxy Note smartphones målretter vi også vores udvikling af andre telefoner til de enkelte regioner.

Samsung er det brand, der reagerer hurtigst på ændrede markedsvilkår, idet vi både producerer størstedelen af komponenterne samt selve telefonen på egne fabrikker. Udover en meget hurtig reaktion i forhold til ændringer i efterspørgsel giver dette os også 100 % kontrol over alle aspekter af udvikling og produktion, hvilket for forbrugerne betyder markedets laveste fejlrate på telefoner.

Derudover anerkender Samsung, at alle markeder har sine særpræg, og vi ønsker at bygge en langsigtet tilstedeværelse som markedsledende aktør. Vi tror med andre ord ikke på, at man kan nøjes med at sidde i vores hovedkontor i Seoul, Sydkorea og detaljeret beskrive alle handlinger på det globale marked. Alle Samsungs datterselskaber rundt omkring i verden opfordres til at bygge en stærk position lokalt med lokale værdier. Et lysende eksempel på dette er 2012 kampagnen for vores smartphones, hvor vi bruger Nicklas Bendtner og Christian Eriksen som lokale helte i vores markedsføring. Det er en 100 % lokal beslutning.

Vidste du, at: >>

- Samsung bidrager med næsten 20 % af Sydkoreas bruttonationalprodukt?
- Samsung er verdens førende teknologiselskab målt på omsætning med over 190.000 ansatte?
- Samsung har verdens største R&D enhed med 50.000 ansatte i 24 udviklingscentre til at forske i ny teknologi?
- Samsung i 2011 brugte mere end 38,3 milliarder USD på at øge sit globale marked og udvikle nye forretningsområder?
- Samsung i 2012 forventer at sælge omkring 170.000 millioner mobiltelefoner på verdensplan?

UDVIKLINGEN I CONSUMER ELECTRONICS-PRODUKTER

Udviklingen i (CE) produkter på det danske marked har været eksplosiv i de senere år. På CES messen i Las Vegas så vi flere eksempler på fremtidens nye teknologi. Hvilke nye produktområder ser du vokse i år, og hvordan vil I sikre jer, at forbrugerne tager jeres produkter til sig?

Vi er sikre på, at forbrugernes behov og ønsker fremover bliver endnu mere forskelligartede, end vi ser i dag. CES-messen gav os indsigt i, at der er stor efterspørgsel efter den fulde PC-performance men i et ultra kompakt format. Pads og Tablets har gennem den seneste tid været den hastigst voksende kategori indenfor it-produkter, men vi tror, at forbrugerne fremover vil kræve, at deres arbejdsredskaber er mere kompakte med en højere performance. Dette ses helt aktuelt med Windows Slate (som er en Windows Tablet med PC-power) samt Ultrabooks.

Samsung vil gerne blive ved med at tilbyde flere funktioner og muligheder i vores produkter, men kompleksiteten i dagligdagen ændres dermed også. Vores seneste tv som lanceres i marts er banebrydende, idet man nu kan begynde at tale til sit tv - sågar på dansk. Man kan betjene den indbyggede webbrowser med talekommandoer samt fagter, da tv'erne også har indbygget motion sensor. Det giver uanede muligheder i forhold til at betjene sit tv og endda interagere med det. Med andre ord tror vi på, at det skal gøres nemmere og sjovere at bruge den elektronik, der er i hjemmene og på denne måde fremover fastholde interessen for vores produkter.

NÆSTE SATSNING - B2B-OMRÅDET

Målt på omsætning er Samsung i dag verdens førende teknologiselskab i forhold til CE. Næste globale satsning er B2B-området. Hvordan ser du Samsung differentiere sig på Large Enterprise markedet, og hvilke konkurrenceparametre bliver afgørende for jer?

Consumerization er et buzz word i dag, men det dækker over en meget interessant udvikling. Ansatte vil ikke længere finde sig i at få udleveret en 3,5 kg tung Notebook og en standardtelefon af arbejdsgiverne. Fremover skal virksomhederne udvikle en infrastruktur, der muliggør at brugerne selv kan vælge hvilke redskaber, de vil arbejde med. Det betyder, at de producenter, der har større fokus på brugsoplevelsen, vil vinde markedet, og her er Samsung en sikker vinder.

Vi kan også hjælpe det professionelle marked med at udvikle helt nye måder at arbejde og betjene forbrugerne på. Eksempelvis med NFC teknologi, Windows Surface og mange andre. Jeg mener, at Samsung er den leverandør, der dækker bredest i forhold til at dække behovene i det professionelle marked som køleskabet og tv'erne i kantinen, præsentationsskærme i mødelokalerne, Notebooks og monitors til de ansatte samt naturligvis den nyeste smartphone, der er lige så uundværlig i arbejdssammenhæng som privat.

EN ORGANISATION I VÆKST

Samsung vækster stærkt i disse år i Danmark. Men hvordan skaber og udvikler man den "rigtige" organisation og samtidigt fastholder de in-house-kompetencer, man har?

Samsung insisterer på at styrke den lokale indsats på salg og marketing. Det betyder, at vi stik imod tidens trend opbygger vores lokale organisationer. Når vi ansætter folk, er der nogle helt ufravigelige kriterier, som alle skal opfylde uanset stilling, og det drejer sig mere om personlige egenskaber end faglige. Med den fart markedet og Samsung udvikler sig i, er den faglige kompetence opbygget over årene sekundær i forhold til den personlige indstilling, der skal drive forretningen fremover. Vi har brug for stærke personligheder med en udpræget vilje til at ville vinde som individ og organisation.

Vi har i samarbejde med McKinsey & Company og Mercuri International udviklet nogle processer og støtteværktøjer, som skal udvikle medarbejderne og forretningen. Når det er sagt, er der intet vigtigere for vores performance end medarbejdernes trivsel. Det skal være sjovt at gå på arbejde - hver dag! Dette måler vi ved hjælp af Great Workplace målinger, hvor vi hele tiden optimerer medarbejdernes opfattelse af arbejdspladsen, og jeg er taknemmelig for, at medarbejderne i Danmark vurderer ledelsens indsats over vores benchmark, som er Global Fortune 100!

CLAES BENDIX PEDERSEN, CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Ulrik Hvid: >>

Ulrik Hvid startede sin karriere i shipping-branchen med fokus på eksportsalg, inden han i 1998 skiftede til detailhandlen. Her påbegyndte Ulrik en karriere indenfor Indkøb og Product Management hos F-Group.

Siden arbejdede han hos audio virksomheden JAMO som Nordic Director med ansvar for den nordiske organisation.I dag er Ulrik direktør for Samsung Danmark og ansvarlig for marketing samt de fem salgsdivisioner AV, Hvidevarer, Telecom, IT og B2B.

En italiener på fransk visit i Danmark

FILIPPO DELLA TORRE

En sommerflirt blev starten på 20 års nomadetilværelse over det meste af Europa for italienske Filippo Della Torre. Her giver han Nigel Wrights Jeppe Boel sin ærlige mening om kulturforskelle, evnen til at tilpasse sig og FC Københavns øjeblikkelige niveau.

Udlængslen har altid haft fast bolig i Filippo Della Torres krop. Det havde den for tyve år siden, da han i et øjebliks blanding af kåd- og kærlighed flyttede fra trygge Milano til Paris for at være tæt på en sommerflirt. Udlængslen sidder stadig i ham i dag, hvor han som General Manager i Aqua D'ors danske afdeling kan kalde Danmark og København for sit midlertidige hjem. I den mellemliggende periode blev sommerflirten til hustru. Tosomheden blev til en familie på fire, og den lille familie indledte en nomadetilværelse, der indtil videre har bragt dem fra Frankrig over England og Holland til Danmark.

"Jeg fokuserer altid på sproget, kulturen osv. Det er vigtigt, at familien kan trives. Jeg diskuterede to vigtige elementer med min kone, inden vi flyttede til London. Kunne vi som familie have et lykkeligt liv sammen, og kunne hun også få et arbejde. Det er vigtigt, at man er enig om forudsætningerne, når man tager valget om at rejse ud. Kan familien trives, og er udfordringen den rigtige, så skal resten nok komme", siger han.

De senere år er det dog ikke kun hustruen, der kræver at blive taget med på råd, når familien overvejer at rykke teltpælene op. "Da børnene var 5-6 år gamle, blev de ofte kede af det, når vi skulle flytte, men efter et par måneder et nyt sted falder de til og får nye venner. Udfordringen bliver lidt større, nu hvor børnene er blevet teenagere, der også blander sig i beslutningerne".

TILPASNINGENS KUNST

Selv om de fysiske afstande mellem landene i Europa måske ikke virker skræmmende, så kan forskellen mellem kulturer virke nærmest uendelig. Dette gik for alvor op for Filippo, da han i 2005 flyttede familien fra hjemlige omgivelser i Rom til London.

"Briterne er mere strukturerede i deres tilgang til projekter end franskmænd og italienere. De analyserer mere. I Frankrig og Italien handler alt om relationer. Du skal kende alle, du arbejder med personligt, og de skal kunne lide dig. Man ringer til hinanden 24 timer i døgnet, på ferier osv. Det var faktisk lidt af et chok at komme til England, hvor man handler virksomhed til virksomhed frem for person til person. Men man vender sig hurtigt til at gøre tingene på en ny måde".

Selv om et åbent sind og en veludviklet tilpasningsevne kan gøre underværker, når man som Filippo og hans familie flytter fra sted til sted i gennemsnit hvert tredje år, så er det svært helt at ignorere rejselivets negative sider. "Man bliver mere rodløs. Familien og de gode venner er ikke så tæt på, og det er svært at opbygge nye venskaber, da du flytter væk igen efter et par år".

KOLDE OG MØRKE KØBENHAVN

Tidligere i år pakkede familien Della Torre endnu engang flyttebilen og satte kursen mod det ukendte. Destinationen var København, hvor et job som General Manager i Aqua D'or ventede på Filippo. En ukendt by, et ukendt land, en ny skole til børnene og lange udsigter til et godt måltid mad for en italiener med sarte smagsløg.

"Mine forventninger var, at her var mørkt og koldt. At folk drak øl hele tiden, og at maden nok ikke var den bedste, hvilket er vigtigt for mig som italiener. Men faktisk er her ikke så koldt, som jeg havde forventet, men jeg skal virkelig vænne mig til mørket. Til gengæld er jeg blevet meget positivt overrasket over maden. Her er så utrolig mange gode restauranter. Det er fantastisk".

Det er dog ikke kun vejret og maden, der har overrasket Filippo i løbet af hans første tid i Danmark.

"I Danmark findes der utrolig mange regler. Alt er skrevet ned og organiseret ned i mindste detalje. Samtidig betaler man meget i skat og får ligeledes meget fra staten. Det er en meget socialistisk tankegang. På samme tid kan man fyre folk med en måneds varsel. Det harmonerer ikke helt, når man ser på det udefra, men det fungerer fint".

TAG AF STED!

Livet som omrejsende karrierefamilie kan til tider være hektisk, og hverdagen byder på mange store og vigtige beslutninger - både på arbejdet og i privatlivet. Alligevel tøver Filippo ikke med at sende sine varmeste anbefalinger af sted til dem, der er ramt af udlængsel.

"Det positive ved at leve som expat er den værdi, der ligger i at udvide din families horisont. Det er meget berigende at se forskellige kulturer og miljøer, og det er en uddannelse for dig selv og dine børn".

Kulturer og miljøer er i høj grad også mennesker og kollegaer, og her giver Filippo også et råd med på vejen. "Her i Danmark er man meget direkte. Det er man mindre i Sverige og slet ikke på samme måde i Sydeuropa, hvor man nemt kan komme til at fornærme folk, hvis man ikke passer på".

Med fare for at fornærme Filippos københavnske kollegaer så sluttes denne artikel – som lovet i indledningen – af med en usødet, italiensk vurdering af Byens Hold.

"København er en skøn by. Jeg er kun frustreret over FC Københavns niveau i år. Jeg havde forventet mig meget mere efter sidste års præstationer".

JEPPE BOEL, CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Tre gode råd fra Filippo: >>

- Tag af sted et par måneder før din familie, så kan du falde på plads, lære byen at kende og introducere familien til det nye sted
- Vælg en international skole til børnene, da alle i en international skole ved, at det handler om en afgrænset periode, og derfor knytter de en anden type bånd til hinanden
- Involver familien i valg af bolig - de skal trives og føle sig hjemme

CV - Filippo Della Torre: >>

- 2011: Aqua D'or General Manager
- 2008/2011 Danone Baby Nutrition Corporate (Amsterdam): Global Channel og Category Development Director
- 2005/2008 Danone Waters UK (London): Forskellige stillinger. Senest: Retail Sales Director
- 2003/2005 Danone Waters Italy (Rom): Purchasing Director
- 2000/2002 Danone Waters France (Evian): Packaging Purchase Manager
- 1992 - 2000 Shell: Forskellige stillinger (Milano, Paris). Senest: PET Global Account Manager

Fritz Hansen – udviklingen på markedet for designmøbler

David Feldman interviewer Bo Rasmussen, Executive Vice President Supply Chain, hos Fritz Hansen om, hvordan udviklingen på markedet for designmøbler stiller nye krav til virksomhedens Supply Chain struktur.

Hvordan har Fritz Hansen oplevet den økonomiske krise?

Vi var gearet til vækst og havde tocifrede vækstrater, og ambitionen var at ramme 1 million kr. i omsætning, men i 2008 blev vi ramt af krisen. Det resulterede i, at der blevet skåret på omkostningssiden, og mange ansatte blev opsagt.

Hvad har I gjort for at tilpasse jer den økonomiske krise?

Vi har stor fokus på overensstemmelse mellem omkostninger og top line. Vores agenda er at have fokus, have de rigtige mennesker ansat og de rette KPI'er. Desuden har vi skåret ind til benet på leverandøraftaler og haft fokus på "need to have". Derfor er vi nu klar til vækst med en effektiv og smidig organisation, som vi har slanket og samtidig fået ansat flere generalister. Specialister hyrer vi på konsulentbasis, når vi har brug for specialkompetencer.

Hvordan oplever Fritz Hansen i dag markedet for luksus- og designprodukter?

Vi ser lyspunkter i dag. Det går godt for os, og vi vinder stadig store ordrer på markedet. Da vi agerer globalt, vil der altid være regioner i verden, hvor der er gang i markedet. Fremadrettet vil vi med hårdt flid kunne skabe vækst år for år. Særligt Japan vækster vi meget på. Japanerne har stor interesse i designmøbler og især den danske designtradition.

Hvordan ser I jeres potentiale på det kinesiske marked?

Kina er ikke et marked, vi er på endnu, da kineserne har ikke samme interesse for designmøbler som eksempelvis japanerne.

Outsourcing og udflytning af produktion til udlandet er en tendens, som bliver stadig tydeligere i Danmark. Hvordan er jeres set-up i dag inden for produktion?

Vi startede med at outsource produktion for 10 år siden. Før i tiden foregik al produktion in-house med et par hundrede folk i produktionen, men i dag er produktionen lagt ud til underleverandører. Det har været en stor succes at outsource produktionen, da det eksempelvis har gjort en kæmpe forskel at outsource til leverandører med specialiserede kernekompetencer. Dermed kan vi holde omkostningspriser på et passende niveau, og samtidig giver det os langt bedre leveringstider og -sikkerhed. Tidligere havde vi en mere arrogant holdning til produktion og troede ikke, at andre kunne gøre det lige så godt, som vi kunne. Men det har vist sig, at eksterne partnere kan gøre det bedre. Outsourcing af produktionen har derfor medført markante besparelser. Tilsvarende har specialiserede leverandører flere ressourcer til at fokusere på kvalitet, og flere profiler med specialiserede kompetencer ansat. På den måde bliver kvaliteten ofte bedre ved at outsource til eksterne partnere.

> Vi ser lyspunkter. Det går godt for os, og vi vinder stadig store ordrer på markedet.

Hvad er jeres erfaring med outsourcing af produktion - hvad er faldgrupperne?

Den know-how vi tidligere havde in-house om vores egne produkter, har vi ikke længere in-house. Det er en mental svær og hård proces, når man skal tage kontakt til eksterne partnere for at få viden om egne produkter. Det gør os ligeledes mere sårbare. Vi bærer en stor risiko, hvis leverandøren går konkurs, da vi risikerer, at viden forsvinder. Man kan samtidig blive låst på en leverandør, så forhandlingsmulighederne bliver svækket. Ambitionen er derfor at skabe et partnerskab med leverandøren,

hvor man prøver at være så tæt som muligt på leverandøren for derved at minimere risikoen. Ambitionen er ikke at fungere som en kontrollant, men derimod at sikre at leverandøren, og vi er på rette plads. Det gør ligeledes, at partneren kan udvikle sig, når man udfordrer dem på deres forretning.

En stor del af Fritz Hansens forretning bygger på design, som har mange års levetid bag sig. Hvad gør I for, at I også har tidssvarende produkter i fremtiden?

Klassikerne udgør fortsat den største del af vores omsætning og vil højst sandsynligvis gøre det mange år frem i tiden. Vi arbejder dog løbende med at udvikle designklassikerne, da vi kommer med line extensions. Hvert år lancerer vi desuden et nyt produkt, hvor vi samarbejder med eksterne designere. Desuden kan vi udvikle os via opkøb. For halvandet år siden opkøbte vi KAISER idell, som er en dansk lampeproducent - vi forventer os meget af det opkøb.

Fritz Hansens produkter er en udsat kategori for kopiproducenter. Hvad gør I for at styre dette?

Vi er meget udsatte for kopiprodukter, som bliver produceret i Kina og Vietnam. Vi forsøger at stoppe de kopiproducenter, som vi kan stoppe. I England kan vi ikke stoppe det, da reglerne ikke er til det. Desuden er der mange look a likes på markedet. Det er også en af grundene til, at vi ikke får produceret i Kina. Risikoen for kopiproduktion er simpelthen for stor, hvis man producerer i Kina eller Vietnam. Vores leverandører er derfor danske, som vi har kendt igennem mange år, og som i dag har fabrikker i Danmark eller i udlandet.

Adgangen til jeres produkter for privatforbrugere med bopæl i udkantsområder kan være en udfordring. Hvad gør I for at udbrede jeres distribution til det kundesegment?

For et halvt år siden lancerede vi e-commerce - indtil videre kun til det danske marked. Det gør vi primært for at være tilgængelige på nettet. Vi tror fortsat på, at salget i fremtiden primært sker via vores 1.300 forhandlere globalt. Vi tror på, at e-commerce initiativer vil generere mere salg via forhandlere. Vi mener fortsat, at forbrugeren vil mærke og afprøve møbler, inden et køb gennemføres.

> Klassikerne udgør fortsat den største del af vores omsætning og vil højst sandsynligvis gøre det mange år frem i tiden.

I modtog Post Danmarks supply chain pris i 2005. Hvad var baggrunden for, I modtog prisen?

Vi fik prisen grundet vores set-up på vores fabrik. Vi integrerede supply chain helt fra leverandør til kunden. Der blev skabt effektivitet, og nye flows blev strømlinet. Vi gik fra 70 % til 96 % i leveringsgrad, og samtidig gik vi væk fra storlagerbindinger, så vi fik reduceret lagerne med 60-70 %.

Hvordan skal Fritz Hansen udvikle sig inden for supply chain i fremtiden?

Fleksibiliteten skal udvikles. Der er større krav fra kundernes side om at kunne tilpasse møblerne til kundens behov, og det personlige præg bliver vigtigere for kunderne. Når arkitekter laver nye konferencecentre, vil de i højere grad sætte deres personlige præg, og vi skal være i stand til at kunne levere i forhold til kundens forventning. Omkostningsstyring inden for transport, indkøb og timelønninger skal der forsat være stor fokus på.

Hvordan vurderer du fremtiden for Fritz Hansens forretning?

Vi er gode til at tilpasse os, og vi er gode til at lytte til markedet samt til at udnytte de muligheder vi ser i markedet. Vi ser en lovende fremtid, da vi har nogle fantastiske produkter, og forbrugeren vil gerne have det, vores produkter repræsenterer.

DAVID FELDMAN, MANAGING CONSULTANT
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Lønundersøgelse

Som sidste år har vi gennemført en løn undersøgelse baseret på kandidater i vores netværk, og her kan du se en løn statistik for forskellige job kategorier inden for Salg & Marketing, Operations og Support Funktioner.

Vi oplever ikke markante ændringer i lønniveau fra sidste år. Salg og Customer Marketing har været områder, hvor der har været en del rekrutteringsaktivitet det seneste år. De lønniveauer, der har ændret sig, er gået i den positive retning.

Tendenserne i markedet peger mod, at virksomhederne i høj grad ønsker at rekruttere medarbejdere, som kan gøre en forskel for virksomheden på den korte bane, og det er denne type medarbejdere, som ofte har mulighed for at forhandle sig frem til lidt mere i lønningsposen.

De færreste rekrutteringer ender med en stor lønstigning til den ansatte kandidat, ligesom det er de færreste kandidater, som tager et stort karriereskidt i forbindelse med et nyt job. Der er altså en tendens til at rekruttere "trygt" i øjeblikket.

Virksomhederne ønsker at ansætte kandidater, som tidligere har siddet i en lignende stilling som den, de skal udfylde hos den rekrutterende virksomhed. Dette kan der både være plus og minus ved. Plus er, at kandidaten ofte ikke har brug for lang oplæringstid, før de kan begynde at levere resultater. Minus er, at nogle kandidater hurtigt begynder at kede sig i jobbet og enten søger nye veje eller kræver, at virksomheden finder større udfordringer til kandidaten. Hvis man som virksomhed har lagt en god karriereplan for kandidaten, skaber dette som oftest ikke problemer. Omvendt, hvis virksomheden ikke har karrieremuligheder til kandidaten internt, kan man komme ud for, at den rekrutterede medarbejder hurtigt ser sig om efter nye udfordringer.

EMILIE STAGE, MANAGER DANMARK
NIGEL WRIGHT RECRUITMENT

Executive (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Commercial Director	800,000	1,200,000	1,000,000
Marketing Director	500,000	1,200,000	1,000,000
Sales Director	650,000	1,200,000	1,000,000
Operations Director	800,000	1,200,000	1,000,000
Supply Chain Director	900,000	1,200,000	1,000,000
Procurement Director	750,000	1,100,000	850,000
National Account Director	750,000	1,000,000	850,000
Engineering Director	600,000	1,000,000	800,000
Technical Director	600,000	1,000,000	750,000

Sales (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Sales Manager	300,000	1,000,000	650,000
Business Development Manager	500,000	800,000	600,000
Regional Sales Manager	500,000	700,000	600,000
National Account Manager	600,000	800,000	700,000
Category Manager	400,000	900,000	650,000
Key Account Manager	450,000	900,000	700,000
Field Sales Manager	400,000	700,000	550,000
Area Sales Manager	450,000	600,000	500,000
Ecommerce Manager	500,000	700,00	600,000
Account Manager	300,000	600,000	500,000
Junior Account Manager	300,000	500,000	400,000

Marketing (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Marketing Manager	400,000	800,000	650,000
Trade Marketing Manager	500,000	700,000	600,000
Senior Brand Manager	500,000	800,000	650,000
Senior Product Manager	500,000	700,000	600,000
Brand Manager	400,000	700,000	550,000
Product Manager	500,000	650,000	550,000
Digital Marketing Manager	500,000	700,000	600,000
Assistant Brand Manager	400,000	550,000	500,000
Assistant Product Manager	400,000	550,000	500,000

Operations (DKK)	Minimum	Maximum	Average
Operations Manager	400,000	1,000,000	800,000
Production Manager	600,000	800,000	700.000
Supply Chain Manager	500,000	700,000	600,000
Quality Manager	500,000	750,000	600,000
Maintenance Manager	400,000	600,000	500,000
Logistics Manager	400,000	600,000	500,000
Shift Manager	350,000	550,000	450,000
Senior Buyer	550,000	800,000	600,000
Buyer	550,000	650,000	550,000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.nigelwright.com

DK_2012

Om Nigel Wright Recruitment

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. Vores konsulenter bestræber sig på at levere eminent 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 sprogkundskaber er altafgørende. Nigel Wrights internationale medarbejderstab taler samlet set 21 forskellige sprog.

KONSUMERSPECIALISTER

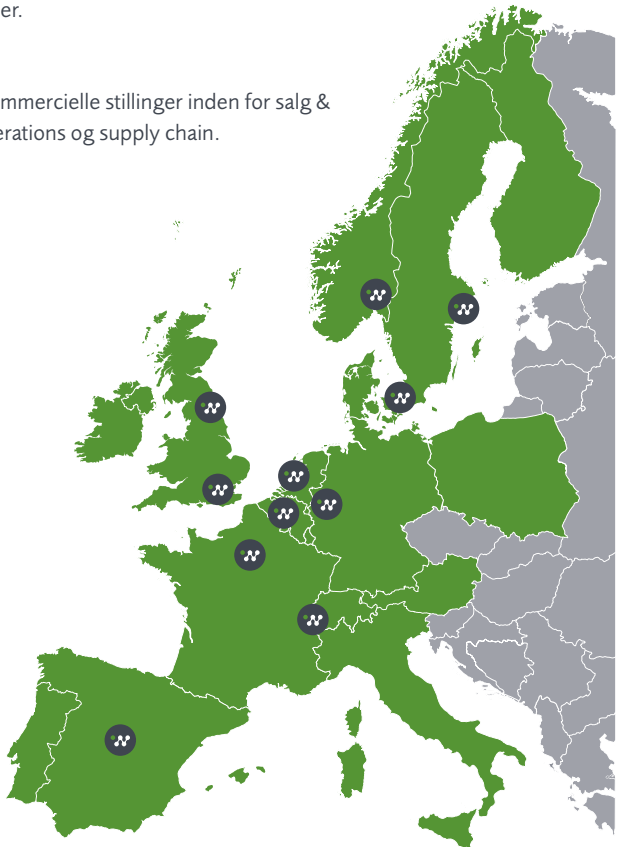
Vi er den største searchvirksomhed inden for forbrugssektoren. Vi har over 100 internationale konsulenter ansat, som hver dag udvider deres professionelle netværk af klienter og kandidater globalt set.

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.