

Bransjerapporten
2019

TEFT

Redaktør og ansvarlig for Bransjerapporten
Ole A. Janzso, Teft
Design Jannicke Lie Larsen, byjannicke.no

Hele denne rapporten er produsert med bruk av freelancere i
vårt nettverk

Innhold

INNLEDNING	4
Fakta om Bransjerapporten	5

TRENDER

Etterspørsel og spesialisering driver lønnsveksten	6
Hva vil vi lære	7
Dette ser jobbsøkerne etter	8
Slik beholder du ansatte	9
Attraktive arbeidsgivere	10
Intervju med Kjetil Try	12
Attraktive merkevarer	14
De mest populære lederne	16

LØNNSUTVIKLING

Annonser	20
Mediebyrå	22
Reklamebyrå	24
Content- og PR-byrå	26
Teknologi- og designbyrå	28
Kanal	30

TEFT BUSINESS

Anfo om 2019	32
Rekrutteringsråd	34
Byråene finner sammen	35
På høy tid med kreativitet og data side om side	36
En ny maktbalanse	38
Fra stor i lite marked, til liten i stort marked	40
Vil utvikle bransjen	42
Hvordan går det egentlig	44
På tide og tenke nytt i handelsnæringen	46
Bærekraft: bransjens ansvar og muligheter	48
Gjør godt, tjen godt	49
Cut the crap	50
Virksomheter og politikere må bestemme seg	52
Vi trenger noen nye voksne	54
En forutsetning for merkevarers eksistens	56
ELECT: Økt presisjon og effektive prosesser	58
Våre tjenester	60
Noen av våre oppdragsgivere	61
Dette er TEFT	62

Denne rapporten inneholder et utvalg av det vi har kartlagt i Bransjerapporten. Ta kontakt med oss for ytterligere data og innsikt.



Henrik Sandberg

Partner/rådgiver

Daglig leder i Teft

Spesialister koster

2018 har vært spennende og krevende for de fleste aktører og spesialister innen fagfeltene kommunikasjon, markedsføring, teknologi og design.

At fagområdene breddes ut bringer nye perspektiver og muligheter til både selskaper og mennesker som jobber med en eller annen form for kommunikasjon.

Dette fører til at kommunikasjon i enda større grad inngår i selskapets overordnede strategi, men også at oppgavene blir flere, og antallet kommunikasjons-spesialister, designere, produsenter og prosjektledere øker.

For bemanningen skaper dette utfordringer. På den ene siden må bedrifter sørge for å utvikle sine ansatte og ivareta og skape et attraktivt arbeidsmiljø, på den annen side må man omfavne endring og ofte lete etter ny kompetanse utenfor huset.

Behovet for flere mennesker innen et fagområde fører til press i markedet. Dette ser vi tydelig med at lønnsveksten på tvers av alle fagområdene og miljøene er på 6,1%. Det er selvsagt positivt for den enkelte ansatte, men det utgjør også en utfordring for lønnsomheten for en rekke aktører.

Presset vi ser i markedet for kompetente fagfolk innen kommunikasjon,

markedsføring, teknologi og design har to drivere: Det er større etterspørsel etter folk med kommunikasjonskompetanse enn noen gang, og i tillegg trengs det påfyll av kompetanse som man ikke tidligere knyttet til fagområdene i form av teknologer, utviklere, tjenstedesignere med mer. Vi mener at alle miljøer og selskaper som har interesse av å drive innovasjon og vekst gjennom kommunikasjon deler et ansvar for å vise fagfolk fra andre disipliner og miljøer at det er utfordrende og utviklende oppgaver for de i «vårt» fagfelt.

Våre forventninger til 2019 er at kunder og ansatte blant merkevarene, byråene og mediene vil få større innsikt i mulighetene for å skape resultater i tverrfaglige miljøer. Arbeidet for å heve relevansen og viktigheten av kommunikasjon, brukeropplevelser og kundedrevet forretningsutvikling fortsetter i store og små organisasjoner. Mange

miljøer underkommuniserer sine ambisjoner og forutsetninger for å lykkes i årene som kommer, men det finnes også de som har stort potensial til rask forbedring av posisjon og resultater med rette folk på rett plass.

2018 har vært et begivenhetsrikt år for oss i Teft. I desember byttet vi navn, og det var resultatet av en identitetsprosess hvor vi ønsket å finne et navn som forteller hvem vi er, hva vi jobber med og hvordan vi gjør det. Teft er en egenskap vi alltid leter etter hos de vi treffer, og vi tror at vi tilfører det i prosessene vi tar del i. I løpet av året har vi tatt del i en rekke spennende initiativer, og blant annet styrket vår satsning på consulting og rådgivning. I forbindelse med navnebyttet flyttet vi inn i nye og større lokaler på Jernbanetorget. Vi ser frem til et nytt år med nye utfordringer og muligheter for både våre kunder og Teft.

Det trengs påfyll av kompetanse som man ikke tidligere knyttet til kommunikasjonsfaget.



Ole A. Janzso
Partner/rådgiver
Ansvarlig for Bransjerapporten

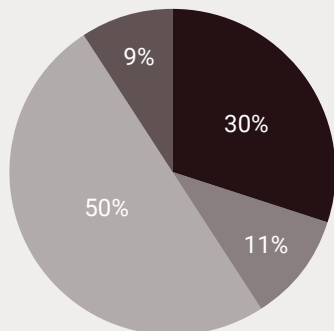
Fakta om Bransjerapporten

Dette er den niende årlige Bransjerapporten som samler trender, utvikling, lønn og meningene til over 1000 bransjefolk innen kommunikasjon, markedsføring, media og relaterte fagområder. Vi er glade for at responsen er enda bedre enn forrige undersøkelse, og at vi oppnår representative utvalg av respondenter i de kategoriene som er presentert i rapporten.

Fakta

- Totalt svarte 1160 respondenter på undersøkelsen
- Over 90 % av respondentene er i relevant jobb på tidspunktet de responderte
- Alle lønnsdata er basert på respondenter som har vært i full jobb i 2017 og 2018
- Resultatene er vasket for uvanlige, usannsynlige og tilfeldige svar

I år er halvparten av respondentene fra byrå



- Byrå/konsulent-/produksjonsselskap
- Markeds-/kommunikasjons eller informasjonsavdeling
- Selvstendig/freelance
- Mediehus/mediekanal

I denne rapporten vil du sannsynligvis kjenne igjen mange av begrepene, selv om fagområdene knyttet til kommunikasjon har utviklet seg voldsomt de siste årene. Ved siden av kreative og analytiske reklame- og mediefolk favner vi nå også teknologer som bidrar til å designe og skape tjenestene og plattformene vi alle omgir oss med eller benytter oss av i kommunikasjonsjobben.

Årets rapport er basert på Bransjeundersøkelsen som vi sendte ut til mottagere av Teft sine nyhetsbrev i oktober i 2018. Undersøkelsen ble også markedsført ovenfor våre nettverk på Facebook og LinkedIn i tillegg til markedsføring av undersøkelsen på Kampanje.com.

47,6% av alle respondenter i undersøkelsen svarer at det er sannsynlig at de vil bytte jobb i løpet av 12 måneder. 20% at det er svært sannsynlig. Hovedvekten av alle respondenter er altså ikke aktive jobbsøkere, og over 90% er i fast, full jobb.

Etterspørsel og spesialisering driver lønnsveksten

Tallet for lønnsvekst i 2018 ble 6,1% som er det høyeste tallet vi noen gang har målt.

6,1%

Gjennomsnittlig lønnsvekst i 2018 for alle i fast jobb innen media, kommunikasjon og tjenesteutvikling/teknologi

I likhet med 2017 målte vi i 2018 den sterkeste lønnsveksten hos de yngste respondentene. Når vi sammenlikner lønn for 2017 og 2018 viser dette at respondenter under 30 år i gjennomsnitt har fått rekordhøye 9,8% i lønnsøkning. Vi registrer også at lønnsnivåene på tvers av bransjer og disipliner flates ut, og det virker som at nivåene dannes av de som betaler mest og ikke de som betaler moderat. Dette betyr bl.a. at lønnsforskjellene mellom ansatte i markedsavdelinger og byråene begynner å bli stadig mer like.

Fagområdene for kommunikasjon bemannes i dag i all hovedsak av spesialister. Mange av disse er markedsførere og kreative som har utviklet sin kompetanse gjennom praksis, sertifisering eller evne og vilje til fordypning i de nye fagområdene. Tilfanget av denne type fagfolk er relativt god. En annen kategori som har kommet på banen de siste årene er utdannede teknologer, ingeniører og designere hvor det er et begrenset antall som hvert år uteksamineres fra kompetansegivende bachelor- eller masterprogrammer. Tilgangen på denne type spesialister er lavere, og de representerer en svært attraktiv gruppe arbeidstakere.

Folk i vår bransje svarer at det virker mest interessant å jobbe hos annonsør eller «produkteier» og byråene står like bak som attraktive arbeidsgivere. At lønnsforskjellene mellom annonsørene og byråene kan se ut til å flates ut vil kunne bidra til å øke attraktiviteten til annonsørene ytterligere dersom de også lykkes med å markedsføre seg som fagmiljøer på linje med byråene. Dette kan bidra til å skjerpe kampen om ressursene ytterligere.

Når vi sammenlikner lønn for 2017 og 2018 viser dette at respondenter under 30 år i gjennomsnitt har fått rekordhøye 9,8% i lønnsøkning.

Hva vil vi lære?

Hvert år spør vi om hvilke fagfelter respondentene ville bruke tid på å lære dersom de kan velge.

GDPR

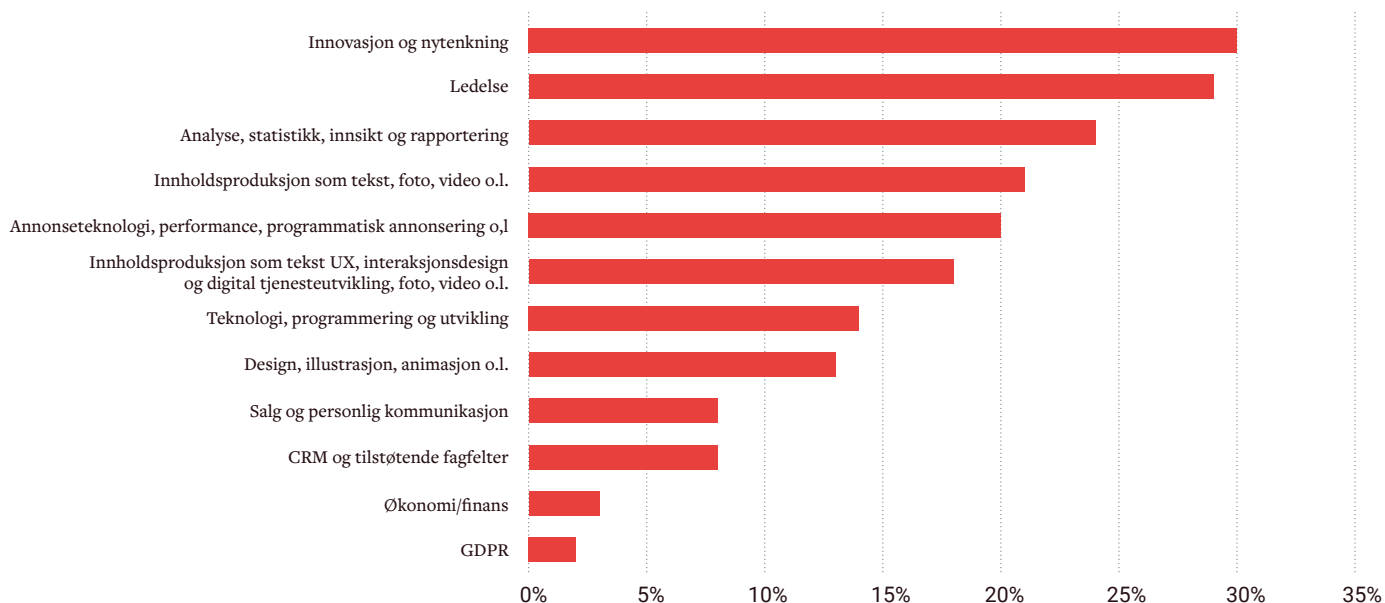
Til tross for den labre interessen for GDPR har 3 av 4 opplevd at den nye personvernforordningen har hatt betydning i deres arbeidshverdag. Ikke overraskende er det ansatte hos annonsører som har jobbet mest med dette, og nesten 10% svarer at GDPR har vært en av de mest arbeidskrevende arbeidsområdene i 2018.

Det har skjedd mye med både fagområder og begreper i løpet av få år, og når vi sammenlikner resultatene fra bare tre år tilbake er det noen store endringer, samtidig som enkelte fagområder står støtt. Interessen for områder som annonseteknologi og programmering/utvikling har mer enn doblet seg i løpet av tre år. På toppen finner vi fortsatt ledelse og analyse/innsikt, to områder som «alltid» har fanget bransjefolks faglige interesse. I 2018 er det Innovasjon og nytenkning som flest er nysgjerrige på, mens i 2015 var det faktisk mobile plattformer som stod helt på toppen av lista over spennende fagområder.

Når vi treffer kandidater er det som oftest nysgjerrighet og ambisjoner som er utgangspunktet for deres søken etter ny jobb. Selskaper som faktisk jobber med innovasjon, ledelse og/eller innsikt gjør klokt i å eksponere sin kompetanse og sitt fagmiljø når de går ut i markedet for å finne talent, og ikke minst i møte med kandidater.

Helt i bunnen av lista finner vi GDPR som er et område bare 1,5% av respondentene ønsker å lære mer om. Allikevel er det et av de begrepene som det kanskje har blitt holdt flest foredrag og kurs om det siste året. Vi registrerer også at CRM og tilstøtende fagområder bare vekker interesse hos 7,5% av respondentene til tross for at dette er et fagområde med stor etterspørsel blant annonsørene og spesialbyråene.

Innen hvilket felt ville du ønske å utvikle dine egenskaper og kunnskap i året som kommer? (Max 2 svar)



Dette ser jobbsøkerne etter

Halvparten av respondentene er åpne for å bytte jobb i året som kommer. 18% er i fast jobb, men har bestemt seg for å bytte jobb.

40% av respondentene som planlegger å bytte jobb, jobber hos annonsør og 40% i byrå. 10% jobber i mediekanal. Det er tre ting som er spesielt viktig når disse ser etter ny jobb.

Lønn

Denne gruppen rapporterer inn en lønn som ligger 6,5% under gjennomsnittet, og bare 1 av 3 mener at de får lønn som fortjent. Dermed er det ikke overraskende at 55% oppgir at høyere lønn er en av de tre viktigste forventningene de har.

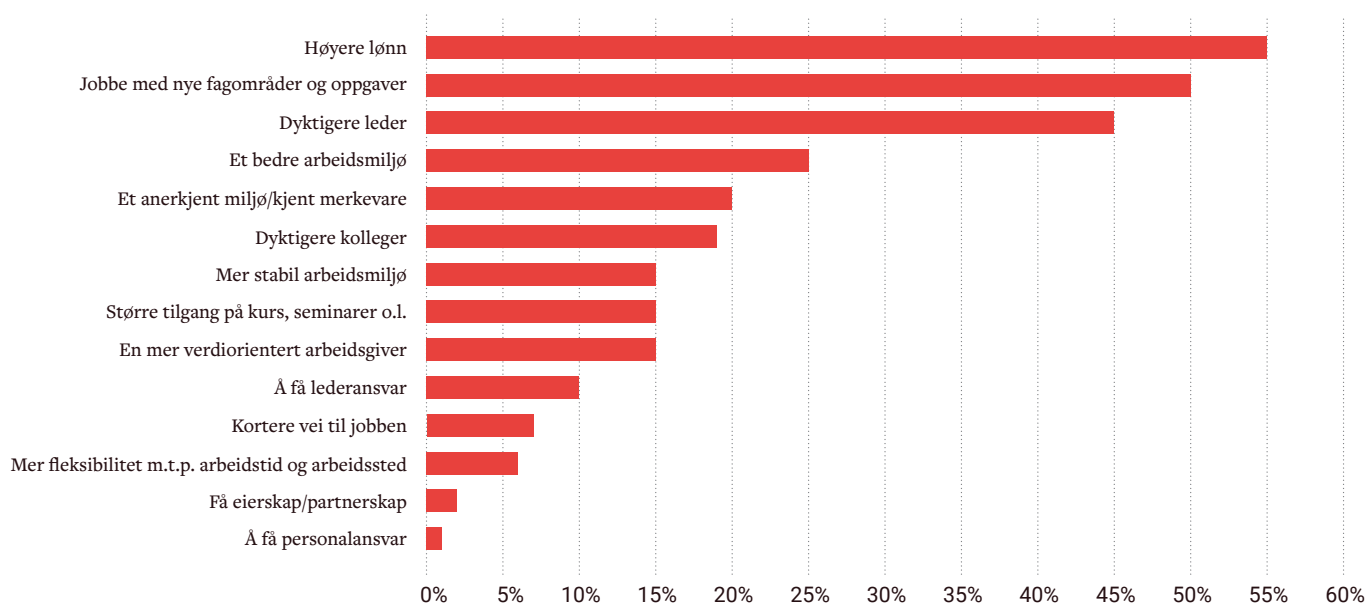
Lære nytt

På en god andreplass er forventningen om å få jobbe med nye fagområder og oppgaver, og 50% svarer dette. Det er viktig å merke seg at «bare» 15% svarer at større tilgang på kurs og seminarer er en driver når de ser etter ny jobb. Man kan tolke dette som at forventningen til faglig utvikling er knyttet til selve jobben og oppgavene i denne.

Dyktigere leder og bedre kollegaer

45% oppgir at ønsket om en bedre leder er en av de tre hovedmotivasjonene for å bytte jobb. 19% svarer at de ser etter dyktigere kollegaer og 25% av de som ser mest aktivt etter ny jobb svarer at et bedre arbeidsmiljø er høyt prioritert.

Hva ser du etter hos din neste arbeidsgiver? (Max 3 svar)



Slik beholder du ansatte

Cirka halvparten av respondentene i undersøkelsen svarer at det er lite sannsynlig at de vil bytte jobb i 2019.

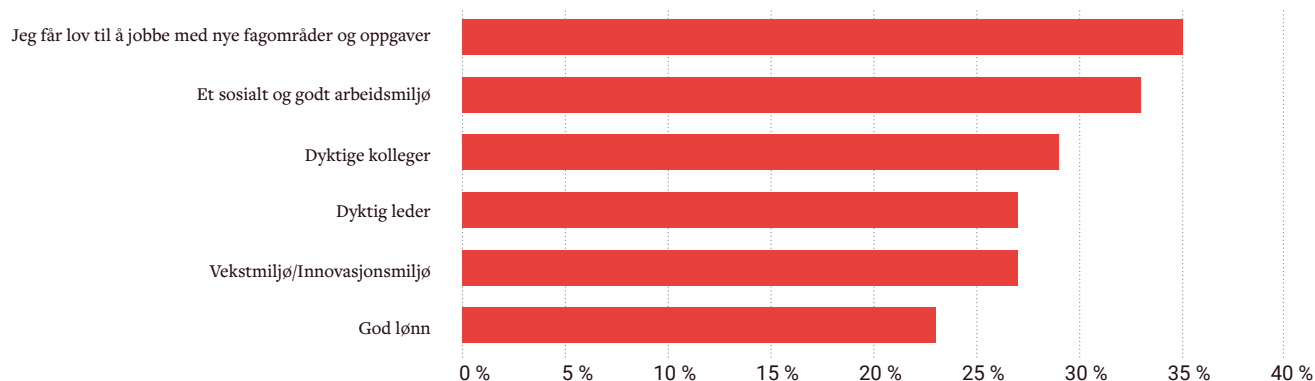
2 av 10 svarer at det er helt usannsynlig at de kommer til å se seg om etter ny jobb i året som kommer. Når vi ser nærmere på denne gruppen ser vi følgende trender:

- Over 60% av disse jobber i reklame- eller mediebyrå i dag, og de kjenner seg av at de har svært høy tillit til at ledelsen er forberedt på fremtiden.
- En større del enn gjennomsnittet oppgir at dyktig leder er en viktig grunn til at de trives i jobben sin.
- De samme respondentene kan også skilte med ca. 5% høyere lønn og 70% svarer at de opplever at de har en lønn som i stor grad stemmer overens med deres kompetanse, arbeidsinnsats og bidrag til resultater. I den andre enden av skalaen finner vi de som har bestemt seg for å bytte jobb i 2019. Der er det bare 33% som mener de har lønn som fortjent.
- De som er mest motiverte for å bli jobben sin er også de som er ganske nyansatte. 72% av disse respondentene har jobbet 2 år eller mindre i bedriften.

Man kan oppsummere med at de som ikke vil bytte jobb har følgende opplevelse av sin situasjon:

- De tror på ledelsen, og har tillit til at selskapet er på rett kurs
- De har en lønn som de selv mener er riktig
- De er relativt nye i jobben

Hva er viktigste årsaker til at du vil bli i nåværende jobb? (Max 3 svar)



Attraktive arbeidsgivere



Slik ser det ut når TRY-gjengen samles til 20-årsjubileum i Italia. FOTO: TRY

Toppelskapene i denne relativt uformelle kåringen er Norske hjørnestensbedrifter innen kreativitet, media og mediautvikling. I ni år har vi spurt respondentene om de kan nevne et selskap de ville foretrekke å jobbe for, og i alle år har de norske selskapene gjort det meget bra.

I år er 6 av 10 selskaper på topp 10-lista norske, og det til tross for at stadig flere internasjonale og globale merkevarer innen kommunikasjon, kreativitet, media og teknologi har gjort betydelige satsninger for å bygge opp arbeidsmiljøer i Norge. Det kan tyde på at en sterk lokal identitet og størrelse

er viktig. Respondentene ser ut til å ha en sterk tendens til å nevne arbeidsgivere med en slik størrelse og nærhet at det ikke er usannsynlig at de vil ansette i nær fremtid.

Igjen troner Try på toppen, men merkevaren får god hjelp av selskapene

som har vokst opp i det gode klimaet som omgir Try. Særlig POL gjør at konsernet hevder seg, og man må jo la seg imponere av et konsern som både forsvarer tittelen «årets byrå» år etter år, og sørger for å la en av de sterkeste utfordrerne i egen bransje få vokse frem utenfor eget hus. Etter å ha møtt



Man må jo la seg imponere av et konsern som både forsvarer tittelen «årets byrå» år etter år, og sørger for å la en av de sterkeste utfordrerne i egen bransje få vokse frem utenfor eget hus.

mange nyutdannede kommunikatører og markedsførere vet vi at Try som merkevare står nærmest ubestridt, og det er ikke mange i vår bransje som ikke er ydmyke for den jobben som selskapet gjør.

Schibsted er en attraktiv arbeidsplass, og selv om merkevarer som finn.no og VG er viktige for plasseringen i toppen, er det faktisk antallet respondenter som svarer «Schibsted» som sikrer de andre plassene. Vi tror at en av forklaringene for populariteten er mobiliteten selskapet tilbyr sine ansatte. De fleste oppfatter at flinke folk kan jobbe på tvers av merkevarene eller tilbringe deler av karrieren sin på forskjellige steder i konsernet. Å få muligheten til å jobbe med nye fagområder eller oppgaver er en av de aller viktigste grunnene til å både bli i jobben eller bytte jobb. Det kan virke som om Schibsted er en av selskapene som har lyktes med å kommunisere dette ut i arbeidsmarkedet.

I 2018 sto NRK på toppen over arbeidsplasser som kommunikasjonsfolk vil jobbe hos. I år finner vi de på en tredjeplass, og vi lar oss fortsatt forundre over at så mange kommersielle mediefolk ser mot den ikke-kommersielle statskanalen når de forsøker å se fremover. Vi tror kringkasterens holdning til å teste ut nye formater og deres nære forhold til det norske folk spiller en viktig rolle i folk sin motivasjon for å jobbe i NRK.

I fjor fant man Dentsu Aegis på en femteplass, siden dengang har de kjøpt opp det norske mediebyrået RED, og i år rykker de opp til en fin fjerdeplass. De er den første ikke-norske merkevaren på lista. Flere av deres ledere, gjør det meget bra på lista over ledere som utmerker seg i vår bransje, og det kan være at mye av motivasjonen for de som svarer at de vil jobbe for en av merkevarene under Dentsu-paraplyen er ønske om å jobbe for tydelige lederprofiler som har appell for kommunikasjonsfolk.

Google holder seg i toppen av attraktive arbeidsgivere for norske kommunikasjonsfolk og plasserer seg på femteplassen. Selskapet er en stor del av den nye medieøkonomien og diskusjonene i og utenfor bransjen, dessuten har de flere profilerte ledere og ansatte som gjør en god jobb med å vise at Google er et attraktivt fagmiljø, også her i Norge.

Attraktive arbeidsgivere

1. Try/Apt/POL
2. Schibsted
3. NRK
4. Dentsu Aegis
5. Google



Intervju med Kjetil Try

Administrerende direktør
TRY

Av June K. Ragnif

Vi har spurt over tusen ansatte i medie- og kommunikasjonsbransjen: Hvis du skulle fremheve en bedrift som du kunne tenke deg jobbe for, hvilken bedrift skulle det vært? Flest har svart Try.

-Det er veldig hyggelig og særlig når jeg ser hvilke andre flinke bedrifter vi passerer på den lista. Jeg blir stolt og glad. Dette viser at vi har lykket med mye hva gjelder arbeidsmiljø. At folk trives her gjør det enklere for oss når vi skal rekruttere flinke kolleger. Det å være en attraktiv arbeidsplass i vår bransje er viktig fordi det er mange om beinet når det gjelder de flinkeste folka, og da er det fantastisk å ha et rennommé om at TRY er et bra sted å jobbe, sier Kjetil Try.

Leder som liker folk

Det er vanskelig å snakke om TRY uten å snakke om Kjetil Try, 59-åringen som for 20 år siden startet TRY Reklamebyrå med tre ansatte. I dag teller TRY AS nærmere 200 ansatte fordelt i selskapene TRY Reklamebyrå, TRYapt digitalbyrå, TRYOpt mediebyrå og TRYRåd PR/rådgivning. Dette er det de

kaller TRY-huset. I tillegg kommer POL Reklamebyrå som er et selvstendig, uavhengig reklamebyrå og deres tøffeste konkurrent.

Hva er det med Kjetil og TRY som gjør at de lykkes, at TRY, bare for å nevne noe, har vunnet «Årets Reklamebyrå» i Byråprofil for 16. gang helt uten opphold og at de feier konkurrentene av banen? I tillegg blinker regnearkene med gode tall og dette er stedet der flest folk i vår bransje ønsker å jobbe.

Noe av svaret ligger i at Kjetil er seg sjøl. Han er genuint interessert i og bryr seg om sine ansatte, han er oppmerksom og han vil ha flat struktur, sier de ansatte.

– I TRY er vi opptatt av trivsel. Nye folk får blomster når de starter hos oss. Mac'en står klar, ting er i orden og de skal føle seg velkommen. Selv om en har ansvaret for å gi nyansatte kode til døra og informasjon om nødutganger, hms og andre praktiske ting, så har vi veldig lite faste rutiner. Vi har ingen ledergruppe eller lederprogrammer. Du finner ingen management-bøker i våre hyller. Vi lever i et slags kontrollert

anarki med flat struktur, men er fylt med dyktige folk som skjønner at de skal hjelpe hverandre og ta vare på hverandre, sier han.

Dine ansatte i TRY Reklame forteller at du hver dag forsøker å være til stede og synlig, og spør folk hvordan de har det? Stemmer det?

– Tja, jeg er ingen Mor Theresa. Jeg er sjelden på jobben før halv ti, for jeg tar en time hjemme på morgenen og gjør unna e-poster. Ellers hadde jeg aldri kommet i mål. Når jeg er ferdig med det reiser jeg inn, og da forsøker jeg å ta en runde på huset, ikke fordi jeg føler meg forpliktet til det, men fordi jeg er nysgjerrig, vil vite hvordan det går og så synes jeg det er hyggelig. Jeg er jo i utgangspunktet en gammel tekstforfatter og opptatt av faget, og for at jeg også skal ha det moro på jobb må jeg vite hva som skjer. Det er viktig for meg. Dessuten synes jeg det er hyggelig å bemerke når folk har fått nye sko eller klippet håret. Det ligger helt naturlig for meg, sier han.

En selvopptatt bransje

TRY har vunnet utallige priser de siste

årene, og ble i desember kåret til beste uavhengige byrå og vinner av Grand Prix i reklame-EM. Burde ikke suksessen gått litt mer i hodet på dem?

– Jeg tror at hele poenget med suksess er å ikke bli cocky. Det er alltid en kollega eller kunde som ikke er 100% fornøyd, eller vi får ikke tak i den kompetansen vi skulle ønske. Vi må hele tiden lage ting som fungerer for kundene, og vi må ikke tro at det går av seg selv. Når vi vinner priser nasjonalt eller internasjonalt, så sier folk rundt meg: Nå må vi feire, Kjetil! Og vi gjør det. Vi feirer og gleder oss over resultatet der og da, men så må vi jobbe videre. Vi er i en bransje hvor det er lett å bli selvopptatt og selvgod, og vi skal ikke på noe vis føle eller tro at vi er bedre enn noen andre bare fordi de ikke kom til topps i samme kåring. Det er mye mindre fest hos oss en noen kanskje tror. Vi skal feire det vi oppnår, men så skal vi møte opp på jobb klokken ni dagen etter, sier han.

– *Hvorfor trives folk i TRY?*

– Det er fordi vi gjør spennende jobber og lager fine ting som vi og kundene våre ser resultatene av. Det å ha spennende oppgaver, fornøyde kunder, og se at det vi driver med faktisk fungerer er kjempemotiverende. Det innebærer samtidig at vi må ha nok å gjøre og vi må ha flinke folk. Og så må vi jobbe.

Vil ha flat struktur og anarki

I TRY har det aldri eksistert noen ledergruppe. Kjetil har ikke hatt sansen for det. Han trives best med at diskusjonene og beslutningene foregår ute ved mac'ene, ikke bak lukkede glassdører.

– Her er det slik at døra mi er åpen for den som ønsker å komme inn, og så er det kanskje noen som benytter seg av det oftere enn andre. Hvis det går 20 minutter uten at noen kommer innom, må jeg ut på huset og høre med folk hvordan det går. Det er nok noe av årsaken til at mange hos oss føler at de

blir sett og involvert også. Det nærmeste vi kommer en ledergruppe er et ukentlig koordineringsmøte mellom de fire selskapene I TRY-huset for å få samarbeidet til å bli sømløst og så glatt som mulig. Beslutninger og diskusjoner ligger hos medarbeiderne i samtaler vi har uten at vi tenker på at det er et møte, sier han.

Litt annet enn ei pølsebu

Managing by walking around, det er slik de gjør det i TRY. Og Kjetil synes det er effektivt. TRY er veldig ukomplisert, i følge han selv.

– Utvikling av byrå og organisasjon er viktig. Vi har lyktes ganske bra med måten vi gjør det på og ønsker ikke å endre så mye på det. Vår filosofi er flat struktur og lite administrasjon. Det er klart det er en del som har endret seg fra den gang vi var ei lita pølsebu, nå med GDPR og HMS-regler blant annet, men bortsett fra det så håper vi å greie oss uten for mye struktur, administrasjon og interne møter.

– *Har du en ledestjerne som er viktig for deg som leder av byrået?*

– Ingen spesielle, men når for eksempel Alex Ferguson sier noe om ledelse så kan jeg kjenne meg igjen i noe av det. Han sier blant annet at ingen er større enn laget. Jeg er veldig opptatt av at vi ansetter folk uten altfor store egoer, og de må ha respekt for TRY, for faget og for meg. Jeg kan ansette flinke folk som er uenige med meg om mye, men de må skjønne at vi er et lag og innordne seg etter det, sier han.

Som et finstilt urverk

I TRY jobber personer i aldersspennet 20-71 år. Noen har vært med på Paradise Hotel produksjoner andre har vært leder av Finanskomiteen på Stortinget. Spriket er stort. Felles for dem alle er at de har forståelsen for faget – og for laget.

– Er det noe jeg har erfart etter å ha jobbet i fire byråer pluss 20 år i TRY, så er det at livet i et byrå er som et finstilt

urverk. Det må smøres jevnlig og av og til må deler byttes ut. Det gjør vi her også.

– *Hvordan tar du den vanskelige samtalen?*

– Det er aldri hyggelig med konflikter eller ubehagelige samtaler, men det er ekstremt viktig å rydde opp med en gang. Det er jeg ganske flink til. Da må jeg være tydelig for alt annet gjør det bare verre. Vi ønsker ikke å ta knekken på selvtilliten til folk, men jeg forsøker å være tydelig på en skånsom måte, sier han.

Kjetil blir litt stille før han fortsetter.

– Jeg er oppriktig glad i alle som er her på et vis, jeg er glad i folka mine. Det kjenner jeg. Jeg forsøker å være snill og en form for rettferdig. Noen vil uansett føle at ting er litt urettferdig, men stort sett så tror jeg på å være mest mulig seg selv. For meg betyr det å være tydelig, gi ros når man kan, men også ta tak når ting ikke funker.

Holder ett foredrag i året

Kjetil er ikke byrålederen som skryter av selskapets suksess. Han holder kun ett foredrag i året og det er på BI. Det synes han holder i massevis, men av og til når han går inn i kantina slår det han at alle disse folka jobber i noe han selv var med på å starte. Kjetil Try sitt bidrag har vært at han har vært seg sjøl, at han har hatt en evne til å finne flinke folk og klart å holde på dem. Han har klart å ha et personlig intervju med hver og en som jobber i TRY Reklamebyrå, men da TRYapt, TRYOpt, TRYRåd og Pol kom til verden måtte han overlate noe av ansvaret til andre.

– I TRY er det lite dilldall. Er du flink, har god folkeskikk, bruker tid på kundene og er opptatt av andre enn deg selv, har du et godt grunnlag for å jobbe og ha det moro hos oss. Og selv om det er litt ulike kulturer i de fire selskapene I TRY-huset, er det viktigste at det ligger en felles summetone i bånd, og der tror jeg at vi lykkes. TRY er veldig ukomplisert, sier han.

– Akkurat som meg; en enkel gutt fra Manglerud.

Attraktive merkevarer

Merkevarer og digitale tjenester

I Bransjeundersøkelsen stiller vi

spørsmålene: *Hvilken annonsør/merkevare har utmerket seg spesielt positivt siste året og hvilken tjeneste eller digitalt produkt har gjort størst positivt inntrykk på deg siste året?* På begge spørsmålene svarer flest respondenter Vipps.

– Norge har mange sterke merkevarer, og vi er en av de ferskeste. Som et merkevaredrevet selskap blir vi selvfølgelig veldig glade for at så mange fremhever oss, sier Elisabeth Haug, Vippsentusiast og nestsjef i Vipps.

– *Hva tror du er årsaken til at flest respondenter svarer Vipps, både som merkevare som har utmerket seg og som digitalt produkt som har gjort positivt inntrykk det siste året?*

– Vi som jobber i Vipps står opp hver dag for å begeistre og forenkle våre brukere, så jeg håper at det er grunnen.

– *Hvordan har dere jobbet med kjennskapen og merkevaren Vipps, eller har ting gått av seg selv?*

– Vipps har jobbet knallhardt med å forenkle betaling siden vennebetaling ble lansert av DNB for tre år siden og det er fortsatt bærebjelken i vår merkevare. Vipps ble markedsført massivt når tjenesten var ny og det var en viktig driver til at brukerveksten tok av i starten. Nå som alle vet hvem vi er og 3,2 millioner nordmenn bruker oss, vier vi all vår kraft på å forenkle flere betalingssituasjoner. For å oppnå det må vi være Norges mest spennende arbeidsplass for våre Vippsere og vi må også tiltrekke oss enda flere flinke folk.

– *Kan du si noe om hva som er utfordringene og mulighetene for Vipps?*

– Betalingsmarkedet er i enorm endring, og store og små konkurrenter kommer til hver dag. Derfor liker vi å tenke litt enkelt på det. Vi skal begeistre hver dag, gjennom forenkling i verdensklasse. Gjør vi det, fortsetter brukere og kunder å benytte Vipps og vi forblir en viktig digital merkevare i de markedene vi er i.

– *Hvorfor har vi trykket denne tjenesten så hardt til vårt bryst? Hva er tilbake-meldingene på at dere opplever suksess?*

– Vi gjør ting enklere. Kjøp av trikkebillett, netthandel, regningsbetaling eller oppgjøret for hytteturen har blitt enklere. Få liker å snakke om penger eller hvordan de betaler, og med oss er det liksom bare fikset. Det er det brukerne forteller oss at de vil ha mer av.

– *Og for lesere som ikke kjenner inngående til Vipps: Hvilken utvikling har dere vært igjennom?*

– Historien om Vipps er egentlig som et lite eventyr. I løpet av seks måneder ble vi lastet ned én million ganger, og tre år etter er vi nesten allemannseie i Norge. Vi er en del av betalings-hverdagen til 3 millioner nordmenn, noe som har gjort at vi nå er et eget verb. Det er jo ganske stas. Vi startet med vennebetaling, men har nå betalingsløsninger for person til bedrift, netthandel, faktura og betaling i butikk – det vi kaller smartbetaling. Og vi gir oss ikke der. I fjor fusjonerte vi med verdensledende aktører innenfor betaling- og identifiseringsteknologi, BankAxept og BankID utvikler nå tjenester for både norske og internasjonale brukere. Vi er i dag godt over

150 Vippsere som stiller til start; utviklere, produktører, selgere, markedsførere og økonomifolk. Sammen setter vi nye standarder for betaling og ID-tjenester, både i Norge og utlandet.

– *Hva synes du er den største utfordringen i dag med å drive og utvikle en digital tjeneste og merkevare?*

– Å lansere smart og fort nok. Når man vokser så mye som vi gjør, er det lett å miste pulsen på markedet og begynne å fokusere på det indre liv i en organisasjon. Vi må ha brukeren i sentrum, alltid - så enkelt og så vanskelig. Vi konkurrerer med verdens beste teknologiselskaper, det er skummelt og sykt moro.

Fakta

- Vipps ble lansert av DNB mai 2015.
- I september 2017 ble Vipps etablert som eget selskap, og i dag er mer enn 100 banker på eiersiden eller med som samarbeidspartnere.
- På tre år har Vipps blitt allemannseie i Norge med en kjennskap på 95% i befolkningen.
- Vipps har blitt en naturlig del av nordmenns hverdag. «Å vipps» har til og med blitt et verb som brukes i dagligtalen.



REMA 1000 viste at teknologi kan være trøbbel, og vant hjerter med sine nye filmer. Blant markedsførere var det midlertid Vipps som gjorde best inntrykk av årets annonsører. Foto: TRY

REMA 1000

Ledere som utmerker seg

1. Maria Aas-Eng
2. Paal Fure
3. Pelle Stensson
4. Kjetil Try
5. Thomas Høgebøl

Ledere vi ser opp til

Vi spør om respondentene vil nevne en leder de mener har utmerket seg positivt det siste året. Som vanlig får vi god respons, og listen er lang. På toppen står fem ledere som har gjort inntrykk på mennesker i både eget selskap og i bransjen.

De mest populære lederne

I april i fjor ble det klart at Dentsu kjøpte RED. Hvordan skulle Maria Aas-Eng, som hadde heist det norske flagget hver gang hun kom inn på kontoret, fortelle til sine medarbeidere at RED var kjøpt opp av et stort globalt consultingselskap innen markedsføring og teknologi?

Av June K. Ragnif

Årets tre mest populære ledere er Maria Aas-Eng, Paal Fure og Pelle Stensson. De tre ble plutselig kolleger med oppkjøpet Dentsu gjorde av RED med virkning fra 1. juni 2018. Det var få som visste om forhandlingene som hadde pågått i lang tid.

– Vi var jo spent på reaksjonene, vi som hadde dyrket RED som det norske og lokale byrået hver gang vi kom inn

på kontoret. Og så skulle vi formidle at vi ble kjøpt opp av Dentsu Aegis, for mange en internasjonal mastodont. Hva ville de ansatte si? Ville noen slutte? Og hvordan ville det bli mottatt av kundene? Vi var jo litt urolige, sier Maria Aas-Eng.

– Hos oss begynte folk å juble, sier Pelle Stensson. Han blir stille. Tenker etter og blir litt rørt når han gjenforteller hvordan gjengen i Dentsu Aegis

mottok budskapet om at de skulle få 100 nye kolleger.

– Jeg er veldig glad for at oppkjøpet fikk den mottakelsen i Dentsu Aegis som det gjorde. Det har betydd mye og gjort det mye enklere for oss alle i selve implementeringen, sier han.

Det mest krevende i karrieren Maria, Pelle, Paal og de andre involverte holdt seg til planen om å fortelle om



Fra venstre: Maria Aas-Eng, Paal Fure og Pelle Stensson. FOTO: Thea Bjerkan

oppkjøpet internt en dag i april. Pelle, Paal og resten av ledelsen i Dentsu Aegis var allerede i gang med planleggingen av en kick off som skulle holdes i Strømstad en drøy måned senere. Plutselig fikk den en del flere deltakere. 100 nye medarbeidere skulle med på laget.

– I Strømstad åpnet Paal showet med å invitere hele RED-gjengen opp på scenen for å ønske oss velkommen. Velkomsten var så genuin og ekte, den traff nok mange av oss rett i hjertet. Da følte hele oppkjøpet så riktig, sier Maria

Hun legger likevel ikke skjul på at 2017 og 2018 har vært de mest krevende årene i hennes lederkarriere.

– Det har vært mye jobb med oppkjøpet og integrasjonen, men det har nok også vært mine mest spennende år som leder. Det som er vanskelig og krever utholdenhet er å gjøre endringer og

samtidig bevare et godt arbeidsmiljø og kulturen du har internt. Jeg har fantastiske kolleger, men jeg har i perioder hatt behov for å verne om enkelte slik at ikke alle endringer skulle skje samtidig, sier hun.

Tror du folk merker at det er en endring i Red, fra da til nå?

– Ja, absolutt. Det å tre inn i Dentsu Aegis nettverk der flere store selskaper skal samarbeide medfører endringer. Fra å være en gründerbedrift på godt og vondt er vi nå en del av et stort internasjonalt selskap med en annen struktur. Vi drifter annerledes og vi har fått tilgang på nye verktøy og systemer, selv om vi i det daglige har de samme lokalene og de samme kollegene, sier Maria.

Dentsus familietre

Å tegne opp familietreet til Dentsu Aegis, er mye mindre komplisert enn

antatt. Paal Fure er den norske konsernsjefen til Dentsu Aegis Network i Norge og har samtidig et bilateralt ansvar for Sverige og Finland. Pelle Stensson leder Dentsu Aegis sin byrågruppe i Norge mens Maria leder RED dentsu X. Begge rapporterer til Paal. Det vi er nysgjerrige på, er hva Pelle tenker om oppkjøpet av RED og hvilken strategi de hadde.

– Vi har vært tydelige overfor våre ansatte på hvor vi ønsker å flytte Dentsu Aegis rent strategisk. Vi så etter et miljø som kunne være en sterk totalpartner til kundene og samtidig et godt fagmiljø for fortsatt utvikling av Dentsu Aegis fullservicetilbud. RED er ikke bare et sterkt fagmiljø, men også et bredt consultingmiljø med mange disipliner. Med oppkjøpet kan vi skape gode synergier og samtidig utvikle oss innenfor områder som vil prege fremtidens marked.

Populære ledere tross sterk kuling

Som Bransjeundersøkelsen viser har både Maria, Paal og Pelle utmerket seg positivt det siste året, og dette til tross for at de kan se tilbake på et 2018 med krevende omstillinger. Hvordan klarer de å ivareta sin popularitet som ledere når de samtidig står i endringer som gir både sidevind og til tider sterk kuling?

– Det som avgjør resultatet er hvilket engasjement du klarer å skape i laget.

Hva er det som skal til for at mennesker uansett disiplin, alder og ambisjoner føler engasjement og positivitet?

– Jeg tror det handler om å føle tilhørighet. For å føle tilhørighet må man kjenne til hva som skjer, at man selv er en del av laget og at man faktisk har mulighet å påvirke det som skjer. Som leder må man gjøre hva man kan for å skape engasjement og få de ansatte til å føle at de er en del av et lag, gjerne et vinnende lag. Dette er helt to basale faktorer, sier Pelle.

– Men hva tror dere gjør dere til gode ledere?

– Det er alltid hyggelig med anerkjennelse og jeg tror at både Paal, Maria og jeg har en fordel av at vi har lang erfaring fra bransjen, erfaring med store krevende kunder og det å være tett på der det skjer. Det gjør det lettere å ha forståelse for hverdagen til den ansatte, og det gjør det enklere å gjøre justeringer eller endringer. I tillegg tror jeg vi alle er opptatt av å bygge positive kulturer og involvere ansatte, uansett nivå, i daglige beslutninger og retningen for selskapet. Involvering skaper engasjement og det er viktig at den overordnede kommunikasjonen om mål og strategier treffer den enkelte som jobber hos oss, sier han.

Trenger gode spillere som spiller ball

For både Maria og Pelle handler det å lykkes som leder å bygge et lag med gode spillere og å være oppriktig interessert i medarbeiderne sine. I hverdagen dreier det seg om å sette

av tid til å drive med ledelse og folk, i tillegg til fag.

– Jeg har tidligere fått tilbakemeldinger på at når noen spør meg om å få fem minutter, så får de ti. Det kan godt være at den ansatte bare ber om fem minutter, men vedkommende har kanskje tenkt på denne samtalen i en uke eller i tre måneder. Det synes jeg vi som ledere skal ha stor respekt for. Skal man lykkes som leder må man være oppriktig interessert i sine medarbeidere, sier Maria.

– Jeg prøver alltid å være tydelig på ambisjoner og hvor vi skal, og at vi må ha et godt lag for å komme dit. Vi trenger ikke gode spillere som bare vil spille med seg selv, da kan de spille med seg selv et annet sted. I Dentsu Aegis vil ha gode spillere som er opptatt av å spille som lag. Det skaper et mye bedre miljø og en større vekst over tid. Det er også superviktig at vi som ledere setter av

til tider. Du må ha noen som utfordrer deg, pusher deg, og en som du vet er 100 prosent ærlig med deg og som sier hva du gjorde bra og hva du gjorde dårlig, sier Maria.

– For meg er det veldig viktig å ha sparringspartnere som jeg stoler på på ulike nivåer i en organisasjon. Det trenger ikke være ledere, det er mange som kan bidra med råd og inspirasjon. Dessuten er familie og venner viktig. De kjenner meg som person og kan gi personlig veiledning. Jeg opplever også at når man står i en krevende situasjon kan det være til god hjelp å være for seg selv, lene seg litt tilbake og eventuelt ta en løpetur før man lander på en beslutning, sier Pelle.

Krever høy lønn og fleksibilitet

Hverken Maria eller Pelle legger skjul på at det er en utfordring å attrahere gode og engasjerte ansatte og beholde

«Det har også vært helt avgjørende å ha en sparringspartner utenfor ledergruppen».

tid til å snakke med folka våre, selv om det i en hektisk hverdag ikke alltid er så lett å få til, sier Pelle.

Den ensomme topplederrollen

Det kan blåse på toppen og det å inneha en topplederrolle kan tidvis være ganske ensomt. Og er det en ting som er sikkert, så er det at medarbeidere og bransjekolleger har meninger om deg og hvordan du leder virksomheten

– Som toppleder har man sin ledergruppe, som for meg er veldig viktig. Det har også vært helt avgjørende å ha en sparringspartner utenfor ledergruppen, og det har jeg i Therese Becke. Det er tøft å være toppleder og det er ensomt

dem i Dentsu Aegis gjennom å være en attraktiv arbeidsgiver. Dessuten er det mange av de kloke hodene som har et ønske om å være gode spesialister fremfor å utvikle lederegenskaper.

– En utfordring for vår organisasjon og bransjen er at vi må klare å utvikle og dyrke frem andre gode ledere. Vi må hele tiden jobbe for å utvikle lederskapet i våre miljøer ellers vil vi om kort tid ha mangel på ledere, tror Maria. Og det er Pelle enig i.

– Den generasjonen som kommer inn i bransjen nå er personer som elsker faget, som ønsker å bli best i verden på SoMe, og som gjør alt de kan for å være gode digitale spesialister eller

analytikere. De er således ikke like opptatt av ledelse og der har vi en oppgave å gjøre for å skape nye moderne ledere som klarer de omstillinger vi står overfor, sier Pelle. Å rekruttere talenter med digital kompetanse som ønsker å bli verdensmestere, er ikke bare bare. De kan ha høye og til dels urealistiske lønnsforventninger i starten av sin karriere og gi hodebry for dem som sitter med regnearkene.

– Startlønnen for digitale spesialister kan være veldig høy. Som bachelor- eller masterstudent uten noe særlig erfaring er lønnskravet stort og i tillegg er de etter kort tid i bransjen verdt mye på markedet. For vår del er det viktig å ha et bevisst forhold til dette. Lønn er viktig, men det er vår oppgave å formidle at godt arbeidsmiljø, faglig utvikling og personlig utvikling er

viktige faktorer. Om du spør om vi merker lønnskravet fra digitale spesialister og deres tro på egen kompetanse, så er svaret ja, sier Maria. *Er det andre ting dere merker at de ansatte er opptatt av?*

– Flexibilitet er et mye større krav nå enn for 15 år siden da alle jobbet mer faste tider fra kontoret. Også er flere opptatt av totalpakken: At de har det bra på jobb, at det er fleksibilitet, at de opplever faglig og personlig utvikling og at de er fornøyde med lønnen og andre økonomiske godtgjørelser, sier Pelle.

Må bli mer attraktive

Mange av respondentene i Bransjeundersøkelsen svarer at de har stor tro på at mediebyråene er rigget for fremtiden. Det er positivt for medie-

byråene, men rekrutteringen har blitt mer utfordrende enn noen gang. Kanskje har de vært for dårlige til å snakke om det de utvikler og gjør for kundene. Kanskje har de snakket alt for mye om deres tidligere core business, som jo var mediekjøp.

-Vi må bli flinkere til å synliggjøre hvordan vi bidrar til at kundene lykkes. Folk trenger vi, men vi kan ikke bare ansette markedsførere og digitale spesialister i tiden som kommer. Vi trenger å rekruttere flere ulike fagdisipliner og vi trenger en større variasjon i folks personlighet, alder, profil, erfaring og bagasje ellers i livet. Det å få disse menneskene, ulikhetene, til å samarbeide og snakke sammen på en god måte er en skikkelig lederutfordring, avslutter Maria.

Paal Fure

Feedback-kultur, verdibasert ledelse og ledere som er opptatt av folk er viktig for Dentsu Aegis, og kanskje det som er fellesnevneren mellom Maria, Paal og Pelle.

– I Dentsu Aegis er vi opptatt av verdibasert ledelse, og med det mener jeg at vi velger ledere som deler et sett med felles verdier. Vi ønsker ikke å være en homogen kultur, for det er ikke verdiskapende, men det handler om å luke ut mulige uhensiktsmessige konfliktlinjer fra start. Det er vi ganske bevisste på, sier Paal Fure, CEO Dentsu Aegis Network Nordic & CEO Dentsu Aegis Network Norway.

Tre kjappe til Paal:

Hva handler ledelse om for deg?

– Å sette motiverende mål, samt å mobilisere til innsats for å skape

resultater. Og helt sentralt i ledelse er jo tross alt beslutninger man tar. Jeg er bevisst lederrollen for med den rollen kommer det et ansvar som er ufravikelig, men det betyr ikke at man må spille den rollen stereotypisk. Det er samtidig viktig å være seg selv. Folk blir overrasket når en mann i en rolle som min drar på Sepultura-konsert uten blygsel. Jeg liker å tro at man blir en bedre leder ved å ta vare på de tingene som er viktig for seg.

-Hvordan sørger du for at du er en god leder og utvikler deg?

– Jeg prøver å lære av de tilbakemeldingene jeg får – og er opptatt av at det skal være lett å gi meg og andre ledere dette. Både personlig og via anonymiserte kartlegginger. Det er ingen foregangsfigurer innen ledelse jeg er besatt av, men det er noen faglige fyrtårn og fagfolk som er banebrytende innen marketingfaget som jeg har glede av. Jeg leser mye og det er mye man kan lære av historien.

Jeg er opptatt av samfunnet vi lever i og markedet vi opererer i – og det å ha en bred horisont gjør det enklere å forstå tiden vi lever i. Dette bidrar til at man som leder tar bedre beslutninger.

-Hva mener du er den største lederutfordringen i dag?

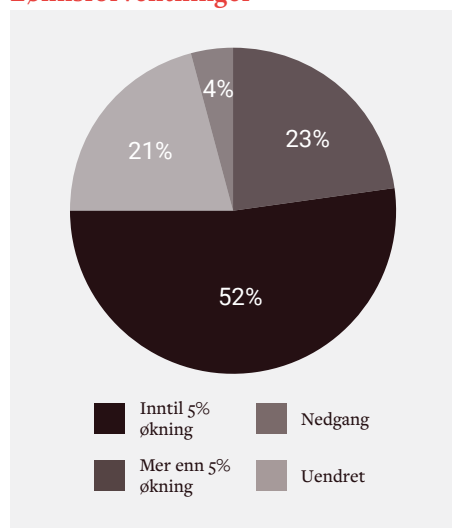
– Den største lederutfordringen i vår del av verden er å sørge for at alle er forberedt på at endringer av og til kommer i raskere tempo og i kraftigere form enn vi er vant med. Det er kanskje det jeg er aller mest stolt av i Dentsu Aegis Network, og som har vært avgjørende for at vi er en attraktiv partner for våre kunder og et givende sted for våre medarbeidere. Når det er sagt, har Red dentsu X både før og nå vist seg å være meget gode til å drive gjennom endringer. Har man en agil kultur og en organisasjon som er kapabel til kontinuerlig forbedring og nødvendige omstillinger så lykkes man.

Lønnsutvikling

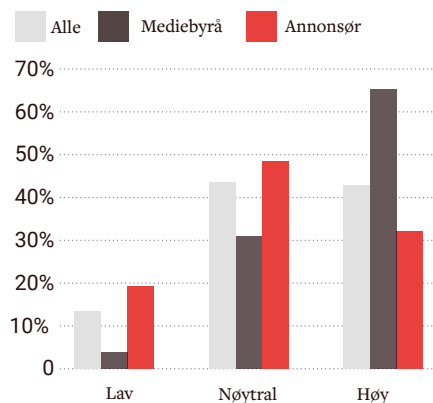
Fakta om respondentene

- Gjennomsnittsalderen er 37,4 år, og to av tre som jobber hos annonsør er kvinner.
- De som ikke planlegger å bytte jobb er mest fornøyd med at de får nye utfordringer og at de har høy fleksibilitet.
- De som planlegger å bytte jobb ser etter høyere lønn og muligheten til å jobbe med andre oppgaver.

Lønnsforventninger



Tillit til ledelsen



Annonssør

Selv om lønningene hos annonsør fortsatt ligger 5-6% lavere enn gjennomsnittet for hele bransjen er forskjellen mindre enn noen gang. Det er rimelig å si at lønnsveksten i byråer som tilbyr tjenester til annonsørene har vært voldsom de siste årene, og tallene i rapporten tyder på at annonsørene følger etter. Et eksempel på dette er at ansatte i mediebyrå i 2013 tjente 19% mer enn ansatte hos annonsør. I 2018 var forskjellen bare 6%.

Lønnsveksten hos annonsør er spesielt stor for de aller yngste, og i gjennomsnitt har ansatte under 30 år både høyere lønnsvekst og en høyere gjennomsnittslønn enn 85% av øvrige markeds- og kommunikasjonsmedarbeidere i bransjen.

Å jobbe hos annonsør er den vanligste ambisjonen for alle respondenter i undersøkelsen, og 40% svarer at de vil hit neste gang de bytter jobb. Det er særlig ansatte i mediebyrå og PR-/Contentbyrå som sier dette, mens tallene tyder på at ansatte i utviklings- og teknologibyråer er mindre lystne på å jobbe hos en annonsør, bare 19,6% svarer at de kunne tenke seg det.

Det bør være en utfordring for lederne i denne kategorien at ansatte har lavere tillit til at ledelsen er forberedt på utviklingen i markedet enn gjennomsnittet, og mye lavere enn hos f.eks. ansatte i mediebyrå. (se graf)

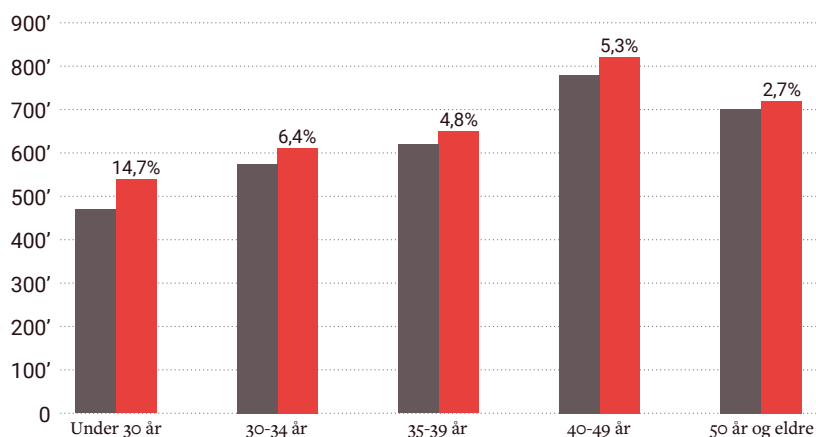
På den annen side virker det enklere å rekruttere fra annonsør til annonsør. Hele 58% av ansatte hos annonsør ser for seg en videre karriere i samme kategori.

Trenger du råd om hvordan du rekrutterer rett fagfolk innen merkevareledelse, kundedialog, e-commerce og digitalisering av kundeopplevelser og andre roller man finner i en markedsavdeling? Ta kontakt med Eivind, Anna eller Victor.

Alder og lønn hos annonsørene

| Lønn i 1000 |

■ 2017 ■ 2018





Jon E Fornes
Ass. markedsdirektør
Coop Norge SA

Hva har vært viktig eller krevende som leder for markedsføring i 2018?

Markedsføringen står midt oppe i en transformasjon. Det er krevende å finne balansen mellom å fokusere på etablert praksis og det vi vet til en viss grad fungerer, opp mot testing og læring av neste praksis og herav sette av tilstrekkelig tid og ressurser til å teste ut nye påvirkningsmetoder. Coop Norge er en handelsorganisasjon med høyt resultatfokus og gjennomføringstrykk på kampanjer. For å lykkes med markedsføring i fremtiden må vi i enda større grad benytte oss av våre unike data og kundeinnsikten vi har. Dette krever oppbygging av teknologi, systemstøtte og ikke minst fremtidig kompetanse. Det er viktig, men krevende å klare å jobbe med langt nok fremtidsperspektiv. Vi må lære å krabbe og gå før vi kan løpe!

Hva er din viktigste oppgave i 2019?

Vi må bevege oss fremover på flere områder. Vi skal fortsatt bygge opp den tekniske grunnmuren som må være på plass som en forutsetning for

å kunne drive datadreven markedsføring. Dette dreier seg blant annet om kraftfulle Marketing Automation-løsninger som er integrerte med resten av vår verdikjede for å kunne optimere kampanjer og treffe riktige målgrupper med riktig produkt og tilbud. Koblingen mellom offline og online data skaper treffsikkerhet og relevans.

Videre må vi hente inn ny spesialisert kompetanse for å sette oss i stand til å jobbe bedre med egne kanaler og forsterke den totale kundeopplevelsen. Vi jobber med å forsterke alle kontaktpunktene langs kundereisen, herunder flytende overgang mellom massekommunikasjon, personalisert kommunikasjon og digitale nyttetjenester eller relevant innhold.

Et annet høyt prioritert område er innhenting av nødvendige marketing-samtykker slik at vår GDPR compliance er på plass. Vi ser på dette som en god anledning til å forsterke relasjonen i kundeforholdet. Kundedata og kundeinnsikt blir det viktigste virkemiddelet for markedsføringen.

Det har vært mye snakk om inhousing de siste årene. Har dere blitt flere? - Hvilke roller?

Vi har en klar målsetting om å bygge opp et større internt fagmiljø. Vi vil fortsatt kjøpe mange tjenester fra ulike byråer og det vil alltid være behov for å kjøpe spisskompetanse, men vi må selv ta ansvaret for å bli enda bedre premissgivere og bestillere. Av nye roller vi har ansatt det siste året kan nevnes Content Marketing Manager, Marketing Automation Manager, Project Manager fra business consulting-miljøer for å lede større og komplekse digitale innovasjonsprosjekter.

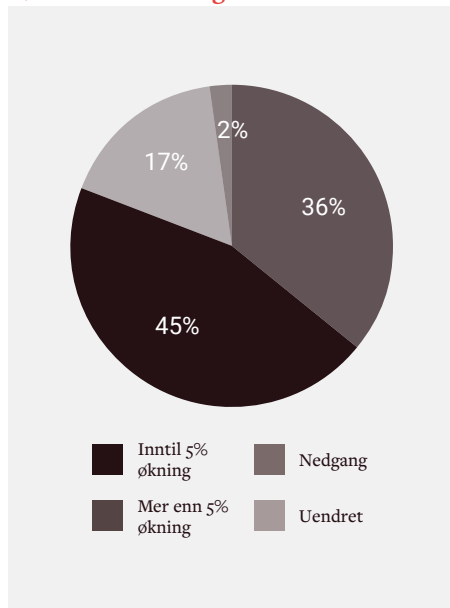
Snart tjener ansatte i markedsavdelingene like mye som ansatte i byråene. Er det bra eller dårlig?

Det er både bra og grunnleggende at dyktige ansatte skal få betalt enten de sitter i markedsavdelingene eller på byråsiden. Når det er sagt oppfatter vi et høyere lønnspress hos spesialiserte medarbeidere.

Fakta om respondentene

- Gjennomsnittsalderen er 36,5 år, og det er like mange kvinner som menn blant respondentene.
- Ansatte i mediebyrå er igjen de med høyest forventning til lønnsvekst og lavest tilfredshet med dagens lønn.
- Gruppen svarer at de ser på seg selv som strategiske, analytiske og nøyaktig

Lønnsforventninger



Dette jobber respondentene (mest) med



Mediebyrå

Ansatte i mediebyråene er spesielt fornøyde med sine ledere og andelen som har bestemt seg for å bytte jobb i 2019 er lavest av kategoriene vi måler. I mange år har ansatte i mediebyråene vært blant lønnsvinnerne når det gjelder lønnsvekst, og sett opp mot bransjegjennomsnittet på 6,1% vekst er årets tall mer moderat med 5,6%.

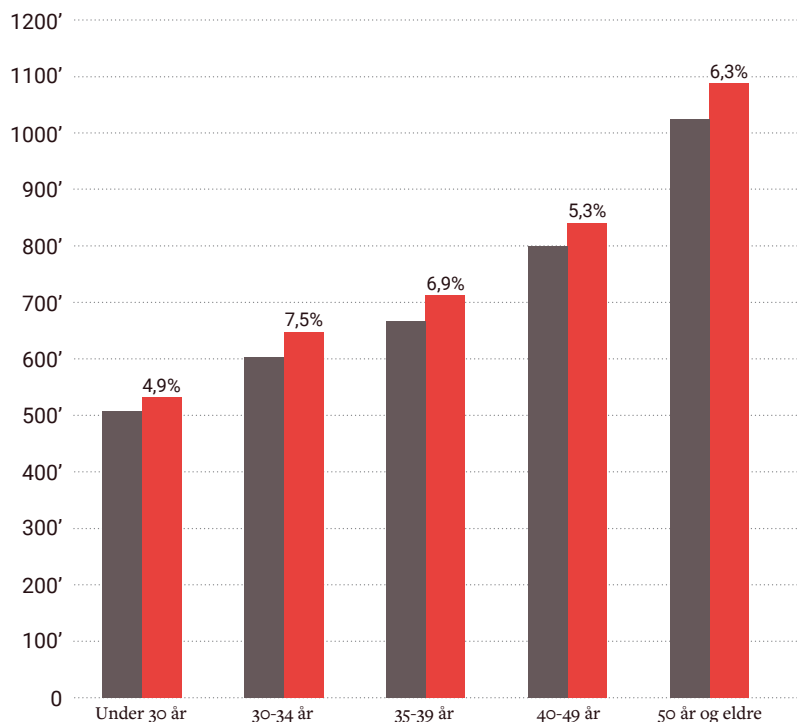
Lønnsveksten i mediebyrå er bedre distribuert, og i motsetning til andre kategorier er det ikke de yngste som får det meste av lønnsveksten.

Ansatte i mediebyrå er som nevnt mer fornøyde med lederen, og i mindre grad åpne for å bytte jobb enn gjennomsnittet i undersøkelsen. Dersom de skulle bytte jobb svarer 50% at de vil jobbe hos en annonsør. En av tre svarer at de vil jobbe i byrå, og litt over halvparten av disse svarer at det er mediebyrå som er deres neste stoppested i karrieren. Det betyr at andelen som planlegger at deres neste arbeidsgiver er mediebyrå utgjør 18%. Disse funnene kan tyde på at ledere i mediebyrå er flinke til å holde på sine ansatte, men at det er en utfordring å rekruttere mellom mediebyråene

Ta kontakt med Eivind eller Anna dersom du vil snakke med rådgivere som kjenner både miljøene menneskene som jobber analytisk og strategisk med markedsføring og kommunikasjon.

Alder og lønn i Mediebyrå

| Lønn i 1000 | 2017 2018





Tim Nilo
Managing Director
 Zenith Norge

Hva har vært den største utfordringen med 2018?

Det er to ting jeg ønsker å trekke frem som de største utfordringene med fjoråret. Det første dreier seg om å finne gode, komplementære kanaler og strategier for å demme opp for fallet i gjennomslagskraften og effekten av de tradisjonelle kanalene. Isolert sett er eksempelvis TV fortsatt veldig effektivt, men utfordringen ligger i at vi hvert år når gjennom til færre mennesker enn det vi gjorde året før uten at vi nødvendigvis har knekt koden for hvordan vi kan ta i bruk egenskapene til TV i andre, og da spesielt digitale, kanaler. Det samme gjelder for DM. Den andre utfordringen går på valg knyttet til bruk av teknologi og teknologipartnere. Å navigere i jungelen av muligheter og tilbud knyttet til teknologi blir vanskeligere og vanskeligere, og vår oppgave er å sørge for at valgene som tas er de beste for kundene våre og at vi er eksperter på alle områdene. Som en konsekvens av sistnevnte er også vridningen av kompetansekrav for folka våre en utfordring vi har jobbet aktivt med i 2018, noe som gjenspeiler seg i kandidatene vi nå rekrutterer og ansetter.

Hva er din viktigste oppgave i 2019?

Den viktigste oppgaven i 2019 blir å posisjonere oss som en enda viktigere partner for kundene våre. Markedsføring er et virkemiddel for vekst og for å oppnå forretningsmål, og må regnes som en investering fremfor en kostnad. Som byrå må vi derfor være en forretningspartner for annonsørene vi jobber med, i tillegg til å levere melk og brød-tjenestene våre knyttet til mediekjøp og mediestrategi. Når det kommer til den operative driften vil vi i 2019 være nødt til i enda større grad å ta automatisering av prosesser på alvor. Dette gjelder alt fra innsamling og aggregering av data, rapportering, mediekjøp og optimalisering, til massepersonalisering av det kreative budskapet. Sistnevnte krever at vi enda større grad evner å samarbeide med de som er ansvarlige for det kreative, enten dette er et annet reklamebyrå eller internt hos kunden.

Har dere sett noen konsekvenser av at markedsavdelingene ansetter spesialister selv blant deres kunder?

I likhet med resten av bransjen så ser også vi at flere kunder enn tidligere ansetter spesialister innenfor utvalgte

fagfelt internt, og da spesielt knyttet til de prestasjonsbaserte mediekanalene. Utviklingen i markedet gjør at markedsføringen kommer tettere og tettere på kjøpsøyeblikket og at markedsføring og kundeloyalitet i stor grad smelter sammen, og dermed blir mer forretningskritisk. At annonsørene våre ønsker å styrke egen kompetanse på disse områdene synes jeg derfor er helt naturlig. Vår erfaring er at annonsørene som ansetter spesialister selv fortsatt ønsker, og trenger, en sterk sparringspartner på disse områdene, ettersom in-housemiljøene ofte er for små til at det blir et eget fagmiljø. Vårt mål er å skape best mulig resultater for annonsørene vi jobber med, og om kjøpene gjøres av oss som byrå fremfor annonsøren selv er vi helt pragmatiske til så lenge dette er forankret i en god og riktig strategi.

Et område hvor vi derimot helt klart merker konsekvensene av dette er når det kommer til rekruttering av folk. At både annonsører, reklamebyråer og til en viss grad også mediene nå jakter de samme hodene gjør definitivt at konkurransen blant arbeidsgiverne tilspisser seg og fører til at vi alle må skjerpe oss.

Fakta

- Gjennomsnittsalderen er 39 år, og en av fire har mer enn 20 års erfaring fra arbeidslivet. 60% av respondentene er kvinner.
- Ved et eventuelt jobbskifte er ansatte i reklamebyrå er mer opptatt av å få dyktige sjefer og kollegaer enn respondenter fra andre kategorier.
- Gruppen svarer at de ser på seg selv som kreative, strategiske og flittige

Reklamebyrå

35% av respondentene fra reklamebyrå tjener over gjennomsnittet for ansatte i reklamebyrå. 85% av disse svarer at de har inntektsansvar og bare 15% av de er kreatører eller produsenter. Resten av de best betalte er rådgivere og ledere og 65% er menn. Lønnsveksten for denne gruppen er solid med 8,6%.

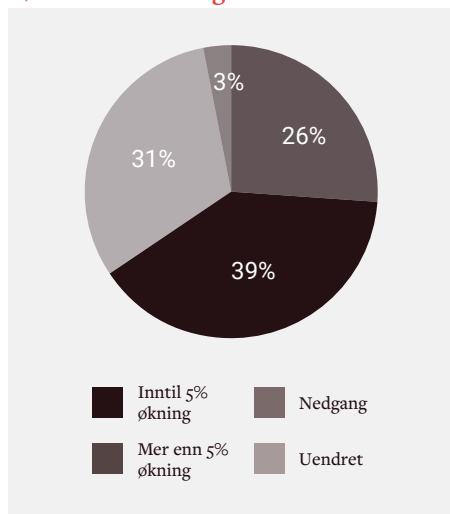
På den annen side er det de som tjener under gjennomsnittet. 2 av 3 i denne gruppen har ikke inntektsansvar. 80% av de med lønn under gjennomsnittet for reklamebyrå er kreatører eller prosjektledere. Lønnsveksten for denne gruppen er 5,8%.

Ikke overraskende er konklusjonen at det er konsulentene, rådgiverne og lederne som er lønnsvinnerne.

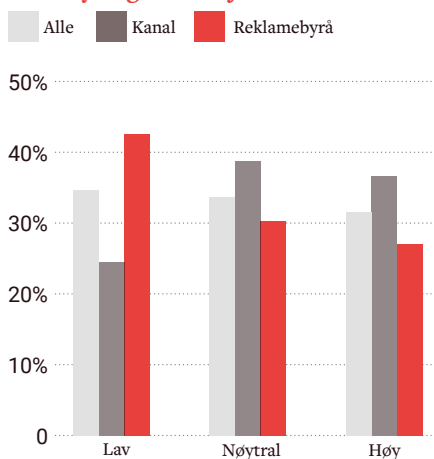
Ansatte i reklamebyråene er den gruppen som i minst grad er motiverte for å finne seg en ny arbeidsgiver i løpet av 2019. Over 42% svarer at det er svært lite sannsynlig at de vil bytte jobb i det nye året. Gruppen som svarer dette representeres av alle fagområder, aldre og lønnsnivåer. Dette funnet tyder på at det vil være spesielt vanskelig å få oppmerksomhet fra ansatte i reklamebyråene om man søker å rekruttere fra disse miljøene.

Ta kontakt med Nejra eller Henrik dersom du trenger å snakke med noen med høy kompetanse om miljøene og menneskene som jobber kreativt og strategisk.

Lønnsforventninger

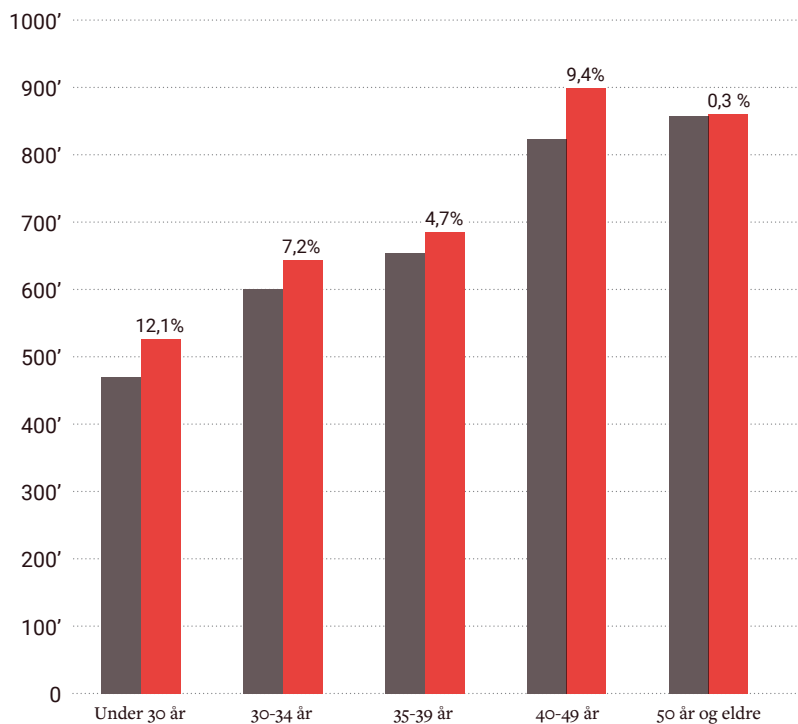


Sannsynlighet for jobbskifte



Alder og lønn i Reklamebyrå

| Lønn i 1000 | 2017 2018





Haakon Dahl

CEO

Kitchen

Hva har vært den største utfordringen i 2018?

Den største utfordringen handler om kompleksiteten i markedsføringen. I en verden hvor alt faktisk er mulig er det enda viktigere å ha skikkelige verktøy for å kunne prioritere og ikke minst velge bort. Alle kan selvfølgelig ikke gjøre alt.

Hva er din viktigste oppgave i 2019?

Å få samarbeidet på tvers av alle de kompetanseområdene vi nå har i Power of One til å fungere effektivt, sømløst og optimalt. Vi er på god vei, men må hele tiden jobbe for å bli enda

bedre. Dette er vårt store konkurransefortrinn, og det skal vi ta godt vare på

Har dere sett noen konsekvenser av at markedsavdelingene (deres kunder) ansetter spesialister selv/ inhousebølgen vi ser?

Det stiller litt andre krav til hvordan vi jobber optimalt med kunden enn når vi gjør alt selv, men det er absolutt noe vi håndterer. Det er kunden som bestemmer hvilke ressurser det er effektivt å ha in-house. Samtidig opplever vi at vi ofte blir tatt med på råd på akkurat disse spørsmålene. Vi er i bunn og grunn opptatt av at kundene skal nå sine forretningsmessige mål på en så

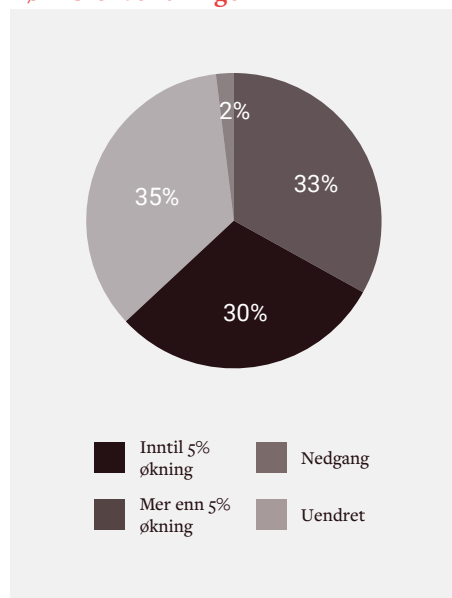
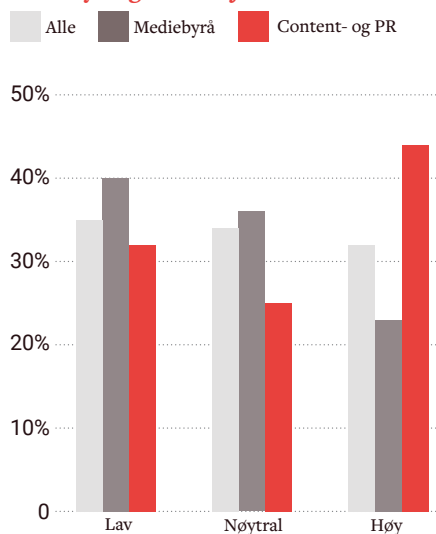
effektiv måte som mulig. Det sagt er det ikke alle kunder som er tjent med in-housing. Det handler om å stille seg spørsmål om man har erfaring, ressurser og stamina til å bygge, og ikke minst videreutvikle denne type kompetanse in-house. Det krever størrelse for å være skikkelig god innenfor en disiplin over tid.

Hva slags kompetanser og bakgrunn er dere ute etter å rekruttere foran 2019?

Fra Kitchens side handler det mye om film-kompetanse, redaksjonelle ressurser, kreativ spisskompetanse og som alle andre, teknologi.

Fakta

- Gjennomsnittsalderen er 35 år, og det er marginalt flere menn (56,3%) enn kvinner blant respondentene.
- 93% svarer at de jobber mest med digitale kanaler, og dette er den høyeste andelen av alle kategoriene.

Lønnsforventninger**Sannsynlighet for jobbskifte**

Content- og PR-byrå

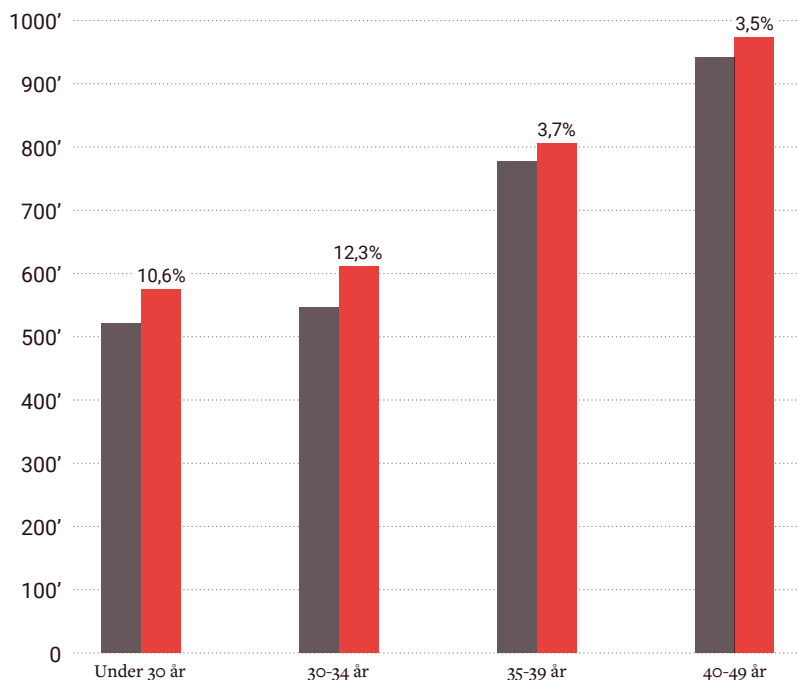
I denne hybridkategorien samler vi respondenter fra byråer som jobber med budskap og innhold på vegne av sine kunder. Respondentene fra denne kategorien svarer at de nærmest utelukkende jobber med digitale kanaler, og langt de fleste svarer at de jobber med innhold, sosiale medier og kommunikationsrådgivning. Ansatte i denne type byrå er også de som i størst grad har inntektsansvar (61,4%) og en av tre har delvis resultatbasert lønn.

Respondentene fra denne kategorien er de som er mest motivert for å bytte jobb, og 44% svarer at de planlegger å finne ny jobb i løpet av 2019. Mesteparten av de som ser etter ny jobb er motivert for å jobbe hos annonsør. En stor andel er også åpne for enten reklamebyrå, eller et konkurrerende byrå i samme kategori.

Ansatte i content- og PR-byrå er blant de best betalte i bransjen, og ansatte under 30 år har i gjennomsnitt 13% høyere lønn enn ansatte i samme aldersgruppe hos annonsør.

Mye tyder på at det kan være krevende for aktørene i denne kategorien å holde på sine ansatte. Samtidig er lønnsnivåene høye, og det kan være utfordrende for de som vil flytte seg fra Content- og PR-byrå å finne arbeidsgivere som kan møte deres lønnsforventninger.

Trenger du å snakke med noen med kompetanse om både fag og folk innen PR, informasjon og innhold? Ta kontakt med June eller Anna i Teft.

Alder og lønn i Content- og PR-byrå | Lønn i 1000 | 2017 2018



Jonas Ibsen Brynildsrud

Daglig leder

VG Partnerstudio

Hva har vært de største oppgavene i 2018?

– Vi har fokusert på tre hovedelementer; Skape nye og effektive distribusjonskanaler både i VG, Schibsted og i sosiale medier, videreutvikle vår ledende analyseplattform for web-analyse og effektmåling, og bedre de kreative uttakene slik at samspillet mellom video, tekst og grafikk gir markedsledende mobil brukeropplevelse. Vi er en innovasjonsglad gjeng, så produktutviklingen vår foregår i et høyt tempo.

Hva blir viktige satsningsområder i 2019?

– Det vil handle mye om å fortsette å bygge videre på det vi gjorde i 2018, men i tillegg blir 2019 året der vi vil ta

i bruk voice og AR i større grad i innholdsmarkedsføringen. Vi vil prioritere å jobbe med å lage piloter og teste ut konsepter i sammen med våre kunder for å se hvordan vi best skaper effekt. Og så er det jo en fordel at vi er en del av VG og Schibsted, som sannsynligvis er ledende på dette området.

En stadig voksende del av de ansatte i markedsavdelingene jobber med å lage og forvalte innhold. På hvilken måte påvirker det deres muligheter for vekst og utvikling i 2019?

– Det påvirker oss ikke negativt, heller tvert om. Med mer kompetente kunder opplever vi at samarbeidene blir bedre og innholdet mer effektivt. De færreste

annonsører har all kompetansen og alle ressursene de trenger på huset, men de er flinkere til å se muligheter og samarbeide om å lage både effektive og spennende kampanjer og løsninger. Våre største kunder har god kompetanse på innhold selv, men ønsker vår kreative spisskompetanse og distribusjon. De samarbeidene funker svært godt.

Hva ser dere etter når dere rekrutterer nye folk i 2019?

– Engasjerte mennesker som ønsker å få til store ting. Det er ikke nok å være faglig kompetent, du må brenne for godt innhold og historiefortelling. Det gjelder alle som får jobb i VG Partnerstudio, enten du er innholdsprodusent, rådgiver eller utvikler.

Fakta

- Gjennomsnittsalderen for respondenter i denne kategorien er 37,3 år og det er 60% menn.
- Over 30% i denne kategorien svarer at de er svært fornøyd med sin lønn, det er høyest i hele undersøkelsen
- 1 av 4 ansatte i disse byråene er bestemt på å bytte jobb i 2019, bare mediebyråene har en lavere andel av ansatte på vei ut av sin nåværende jobb.

Teknologi- og designbyrå

De siste par årene har etterspørselen etter tjenstedesignere, UX'ere og teknologikompetanse knyttet til dette området vært en av de, for å ikke si den, mest etterspurte spesialistkompetansen blant byråer og selskaper i Norge.

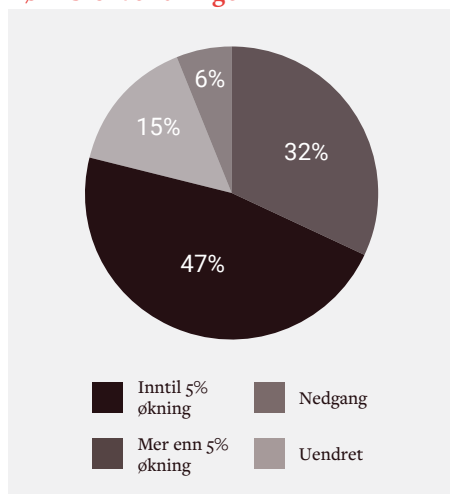
Ikke overraskende er lønnsnivåene høye og lønnsveksten det samme. Når etterspørselen er så høy, resulterer det dessuten i en svært sterk lønnsvekst for de yngste. Både for gruppen under 30 år, og de mellom 30 og 34 år. Årsaken til dette er at det går kort tid fra man er nyutdannet til man har opparbeidet seg attraktiv erfaring og seniortittel.

Det er egne fagområder (UX, interaksjonsdesign og digital tjenesteutvikling) som de er mest motivert for å lære mer om, men ledelse står også høyt. Ingen annen gruppe har mer lederambisjoner enn ansatte i teknologi- og designbyråene.

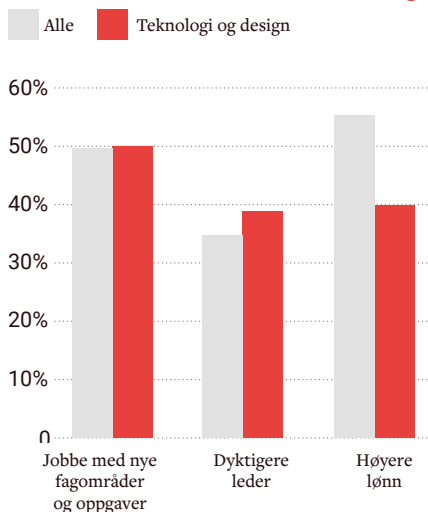
Vi tror utfordringen for de som rekrutterer i dette markedet er at de største arbeidsgiverne investerer mye i trivsel, faglig utvikling og lojalitet hos de ansatte. Kandidatene i dette markedet er spesielt opptatt av læringsmiljø og ledelse, og det ser ut til å veie tyngre enn høyere lønn.

Vil du snakke med noen som har kompetanse om utvikling og tjenstedesign når du skal finne fagfolk i denne kategorien? Ta kontakt med Victor eller Ole i Teft.

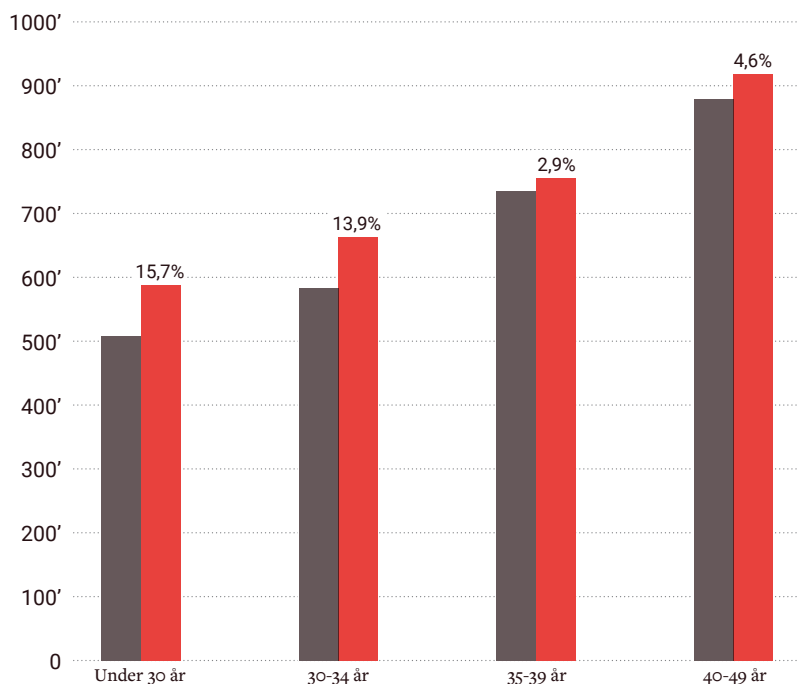
Lønnsforventninger



Hva ser du etter hos din neste arbeidsgiver?



Alder og lønn i Teknologi og designbyrå | Lønn i 1000 | 2017 2018





Birgitte Angelil

CEO

Creuna Norge

Vår største utfordring i 2018 har vært å sørge for tilskudd av ny kompetanse og kapasitet innen fagfeltene teknologi, tjenstedesign, og digitalisering. Digitalisering og tjenstedesign er ganske unge disipliner og skiller seg fra tradisjonelle fagområder innen kommunikasjon ved at den er bygget på en annen type formalkompetanse. Den sterke økningen i etterspørselen for leveranser av digitale tjenester og løsninger gjør at det ikke utdannes mange nok, fort nok, og da oppstår det kamp om ressursene.

Vi investerer mye i å være et utviklende og godt sted for både nyutdannede og erfarne fagfolk i denne kategorien,

men vi ser at kundesiden i stadig større grad rekrutterer til seg spesialister etter at de har fått de første tre-fire årene med erfaring fra et tverrfaglig og prosessorientert miljø som f.eks. vårt. Det kan selvsagt være frustrerende, men det positive med økt kunnskap på kundesiden er at våre leveranser og samarbeid med kundene blir mer verdifulle for både selskapene og menneskene som er involvert i prosessene. I det hele er vi glade for økt kunnskap om hva vi er i stand til å gjøre.

I tiden som kommer vil vi fortsette å utvikle oss som fagmiljø. Å være en god arbeidsgiver og et riktig sted for

ambisiøse og kunnskapsrike folk er en kontinuerlig prosess. Når det kommer til rekruttering vil vi søke å finne mennesker med fagkombinasjoner som nok er uvanlige i byråmiljøene i dag. Med det mener jeg at vi trenger å finne personer som kombinerer prosessforståelse med strukturell kompetanse og en form for kreativitet som gjør oss i stand til å løse problemer og lage konsepter som virkelig forandrer og utvikler rammene, enten det er i forretning eller forvaltning. For vår del handler det om å fortsette å fokusere på å utvikle det tverrfaglige miljøet og sørge for å integrere kompetanse like mye som menneskene som har den.

Fakta

- Gjennomsnittsalderen for respondentene er 36,7 år og 56% er kvinner
- Selv om 38% har resultatlønn er det bare 26% som svarer at de jobber mest med salg
- 26,5% svarer at de ikke tror de vil jobbe innen liknende felt eller liknende oppgaver om 5 år.

Kanal

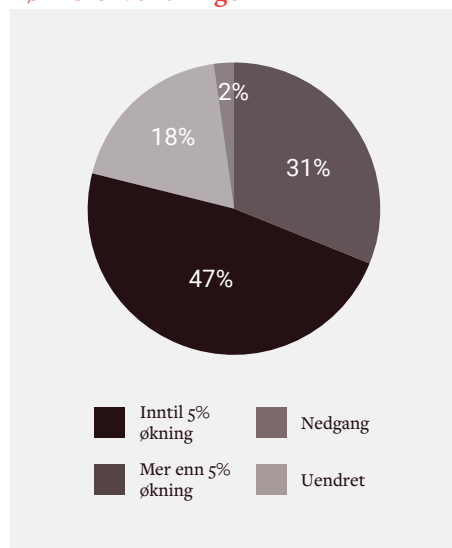
Ansatte i kanal rapporterer inn en lønnsvekst på 7,7%. I løpet av få år har sammensetningen av respondenter fra denne kategorien endret seg ved at andelen selgere har gått ned samtidig som andelen av kreative, teknologer og innholdsprodusenter/SOME-spesialister har økt. Dette fører til en flatere lønnsstruktur slik vi ser i de fleste miljøer i vår bransje.

For fem år siden viste undersøkelsen at mediekanalene hadde den laveste andelen av ansatte som planla å bytte jobb. I årets undersøkelse er den samme gruppen de med nest størst del av aktive jobbsøkere blant de ansatte (nest etter etter ansatte i PR/Contentbyrå). 63% av de som søker seg ut oppgir at det er nye og utviklende arbeidsoppgaver som er en viktig motivasjon. Dette er høyest av alle kategorier i undersøkelsen, og det er grunn til å tro at begrepet «faglig utvikling» slår godt an ovenfor disse kandidatene.

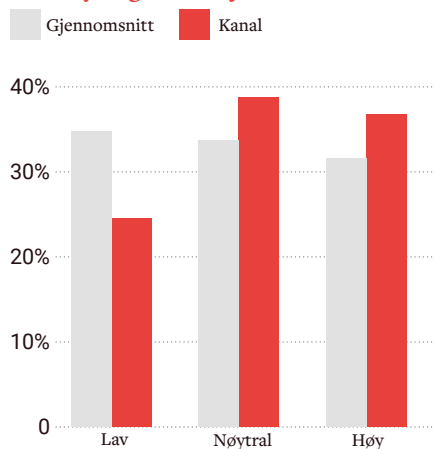
I kanalene har 38% resultatlønn. Dette er den største andelen sammenliknet med øvrige kategorier, og bransjegjennomsnittet er 22%. Til tross for (eller på grunn av?) at en så stor andel har resultatlønn er ikke andelen som svarer at de er fornøyd med sin egen lønn noe større enn for øvrig i undersøkelsen.

Vil du snakke med noen som har kompetanse om mediekanalene og annonseteknologi? Ta kontakt med June eller Eivind i Teft.

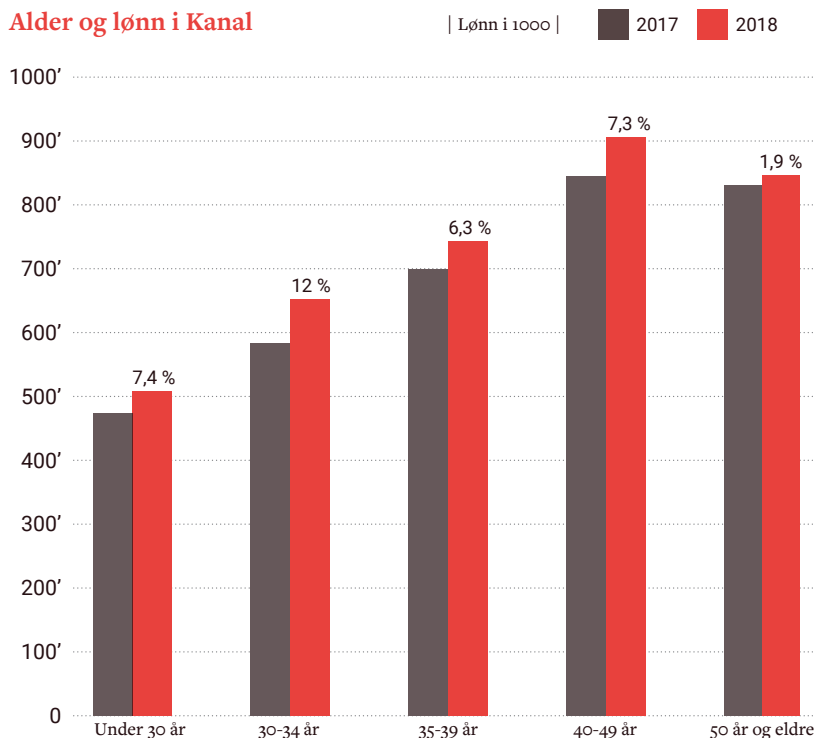
Lønnsforventninger



Sannsynlighet for jobbskifte



Alder og lønn i Kanal




Victoria Schultz
Konserndirektør
Amedia AS

Hva har vært den største utfordringen med 2018?

Den største utfordringen i 2018 har vært å utnytte alle mulighetene som dukket opp. 2017 ble et vendepunkt for oss og mediebransjen, så i 2018 gjaldt det å utnytte mulighetene som lå i den samlede holdningsendringen og realitetsorienteringen som vi opplevde at annonsørene gjennomgikk. Vår oppgave ble derfor å utnytte dette til det fulle. Vi har jobbet knallhardt – og lykkes. Det har vært veldig moro.

Hva er din viktigste oppgave i 2019?

Det er å fortsette å bygge teamet slik at annonsørene og byråene opplever oss som en enda mer relevant og innsiktsfull partner som bidrar til måloppnåelse. Det betyr at vi må ha et kontinuerlig fokus på kundenes behov, bidra med innsikt, sikre relevante målparametere og tørre å utfordre kundene i enda større grad. Bransjen endrer seg hele tiden, og med dette kundenes behov. Derfor er det så viktig at vi hele tiden er oppmerksomme og gjør oss kjent med kunden og deres bransjer, så godt vi kan, slik at vi kan være relevant samt bidra med innsikt der det er formålstjenlig. Vi kjenner

lokal-Norge som ingen andre i mediebransjen og denne innsikten og kunnskapen skal vi bistå kundene med også i 2019.

Det er en trend at annonsørene ansetter flere spesialister. Har dette ført til at dere jobber på en annen måte med kundene? Hvordan?

Vi opplever et økende behov og etterspørsel fra annonsørene, reklame- og mediebyråene om et enda tettere samarbeid partene imellom. I tillegg så er det tydelig at annonsørene ønsker å komme tettere på og forstå mer av den digitale kanalen og hvordan man skal utnytte data og innsikt. Vi har selv økt spesialistkompetansen, og ansatt flere data scientist og data engineers i 2017 og 2018. Data, innsikt, effektmåling blir veldig relevante tema fremover og her ligger det store muligheter for annonsører som ønsker å utnytte norske medier til dette formålet. Vi har hengt litt bak de internasjonale aktørene, men her er mediebransjen og vi veldig klare for å levere eller til og med overgå de internasjonale aktørene hva gjelder effekt. Jeg mener jo at verdien i kontekstuell og trygge annonsemiljø er svært viktig – og blir stadig viktigere.

Hva slags kompetanser og bakgrunn er dere ute etter å rekruttere foran 2019?

Vi ser etter mennesker med et engasjement og et ønske om å gjøre en god jobb og bidra til å skape et godt arbeidsmiljø. Mediebransjen er i stadig endring, og det krever at vi har medarbeidere som bidrar til innovasjon og nytenkning i alt vi gjør og alt vi kan gjøre. Vi setter kunden først, dette ligger som et manifest i vår kultur. Samtidig så må vi effektivisere slik at vi kan skape rom for å gripe nye muligheter. Det handler om å bli bedre i alle ledd hele tiden. Når det gjelder generell kompetanse og bakgrunn så har vi mange forskjellige jobber innen annonse-økonomien, fra salg til støttefunksjoner. I alle disse leddene er jeg opptatt av at vi sikrer god innsikt og gode kundeopplevelser med et mangfold av medarbeidere med forskjellig bakgrunn og riktig kompetanse for hver av stillingene.

Hva gjelder faglig spisskompetanse så er det å utnytte all data og innsikt som vi besitter og kunne kommersialisere på dette som er en av de viktigste oppgavene for 2019.



Jan Morten Drange
Administrerende direktør
ANFO

ANFO om 2019

Jakten på effekt og kloke hoder fortsetter hos annonsørene.

Som en forening som samler norske markedsførere er det jo ikke unaturlig å kommentere hva endringene i markedet vil bety for organisering og kompetanseutvikling i markedsavdelingene. At utfordringene blir større år for år er helt sikkert. Det er langt fra slik at en utfordring står frem det ene året, løses, og vi går videre til neste utfordring.

Kontinuerlig prosess

Kortversjonen er at en markedsavdeling i fremtiden vil være i en kontinuerlig endrings- og kompetanseutviklingsprosess i enda større grad enn vi har

sett til nå. Dette vil være helt avgjørende for i det hele tatt å lykkes. Graden vil nok variere fra omfattende insourcing til en situasjon hvor man opprettholder dagens oppsett av byråforbindelser og konsentrerer seg om å bli bedre kunder og kjøpere. Selve organiseringen av markedsavdelingen vil måtte justeres ganske hyppig, det vil nok også egenskapene til de som jobber der. Et liv i kontinuerlig læring og utvikling vil være den nye normalen.

Både i Norge og globalt ser vi tydelige tendenser til en økt konsentrasjon på

det vi kan kalle konsulentsiden, også innenfor det vi kaller martech. I vår egen undersøkelse, DSAR som gir et øyeblikksbilde av det norske markedet, samt fra internasjonale kilder, ser vi at utfordringene gjerne kan sorteres i en håndfull overskrifter. Data og tech går igjen hele veien. Men de må gå hånd med grunnleggende strategi og marketing kompetanse.

Hva virker?

Effekt og måling av markedsføringsinnsatsen er en av disse hovedoverskriftene. Vi vet fortsatt ikke nok om hvilke

«Året 2018 ble ganske røft for mange digitale aktører».

virkemidler som virker best. Vi ser heller ingen spesielle bevegelser i det vi må kalle riktig retning. Herunder kan inkluderes balanse mellom kortsiktige vs langsiktige investeringer, bruk og utnyttelse av data, og hva som er mest effektiv kanalmiks for nettopp oss. Vi er i 2019 og sliter mer enn noensinne med å måle det vi gjør. Paradoksalt nok er det vanskeligere å være kjøper nå enn noen gang.

Det er fortsatt slik at ingen alltid gjør riktige valg. Studier viser at det i mange tilfeller er en betydelig dissens mellom empiri og det som faktisk gjøres i bl.a. medieinvesteringer. Noen virkemidler blir nok slik også forfordelt da de kanskje oppleves som noe mer sexy enn andre. Og vice versa.

Fremtidsrettet kompetanse

Det er mange i kampen om de hodene som best kan hjelpe oss her. Strategiske evner, analytisk kapasitet og tech orientering og stor interesse for data ser ut til å bli nøkkelkompetanser. Man skal også tørre å både utfordre etablert kunnskap og kanskje til og med noen sementerte holdninger.

Digitale snubletråder

Vi vet vår digitale verden er full av utfordringer og snubletråder. Vi tror på målretting, kjøper annonser programmatisk og vet samtidig at vi beveger oss inn i et område som også inne-

bærer en del mer risiko enn eksempelvis mer tradisjonelle valg av virkemidler. Året 2018 ble ganske røft for mange digitale aktører. Hvilket nok også vil måtte prege vår holdning til hva vi gjør i 2019. Eller vil det det? Til tross for et ganske omfattende antall små og store skandaler virker annonsørenes investeringer i eksempelvis Facebook fortsatt ganske uberørt av dette.

Vi vet at vi fortsatt må fokusere på brand safety, ad fraud, viewability, måling/dokumentasjon og verdikjeder vi til tider opplever som vanskelig å forstå. Ikke alt er så transparent som vi gjerne ønsker og i fortsettelsen her ser vi at samarbeidsrelasjonen til eksempelvis deler av adtech bransjen og mediebyråene, som befinner seg midt oppe i dette, er noe preget av det noen kaller mistillit, andre usikkerhet! Utfordrende er det uansett.

Hvordan skal vi takle dette, hvor mye må vi kunne i detalj, hvordan utfordre våre samarbeidspartnere og ikke minst hvordan skal vi klare å unngå å havne i ubehagelige situasjoner? Det digitale økosystemet kan være et minefelt. Dette stiller ikke bare krav til en økt teknologikompetanse. Her snakker vi techforståelse matchet med personlige egenskaper, ikke minst også knyttet til samarbeidsevner, på et nivå som er sjeldent i dag.

Inhousing

Vi var så vidt inne på at inhousing av en del marketing oppgaver man tidligere kjøpte på byen er en trend. Det sier seg selv at dette vil prege en samarbeidsrelasjon. I ytterste konsekvens kan dette bety at man går fra en situasjon preget av partnerskap til en situasjon hvor partneren nå kun blir en leverandør. Vi er et lite marked, og det sier seg selv at ikke all spesialkompetanse kan og bør insources. Balansen her kan være utfordrende.

Kort oppsummert tror vi kontinuerlig læring og utvikling blir den nye normalen. Kunnskap om data og teknologi er i ferd med å bli grunnleggende krav mange steder. Men samtidig vil vi måtte stille andre, og til dels svært høye krav til personlige egenskaper. Det er nok også veldig lurt å være positivt innstilt til endringer.

La oss heller ikke glemme at en del basisprinsipper fortsatt gjelder. Vi er markedsførere! I en tid hvor mer og mer av det vi driver med handler om teknologi er det helt avgjørende å ikke miste fokus på det vi egentlig driver med. Forvaltning og bygging av merkevarer.

Lykke til i et spennende 2019.

Jan Morten Drange



Eivind Ruud Johnsen
Partner og rådgiver
Teft

Rekrutteringsråd for 2019

Det viktigste å tenke på når du skal finne nye medarbeidere til selskapet du leder er at attraktive kandidater alltid har flere alternativer. For å konkurrere om talentene må du stille forberedt, ha informasjonen og planene i orden og våge å vise frem hvem du og dere virkelig er.

Tør du tenke langsiktig?

Det er en myte at kandidater tenker kortsiktig. De som ser etter jobb i dag er opptatt av hvordan de kan utvikle seg i årene som kommer, og om din arbeidsplass er et sted de kan lære nye ting. Vær den arbeidsgiveren som tør å se fremover i sammen med kandidatene du møter.

Folk jobber for ledere

Lederen er sannsynligvis viktigere enn du tror i en rekrutteringsprosess. Ikke vær redd for å snakke om lederfilosofi. Vær personlig og tilgjengelig, ofte er det viktigere med hvem vi jobber sammen med enn hva vi gjør. Den beste ambassadøren for en jobb er en god leder som er bevisst sin rolle i rekrutteringsprosessen.

Høye vs. økende kostnader

Ansetter du unge vil du erfare at lønnsveksten blir høy. Ansetter du erfarne folk må du betale godt, men du vil oppdage at lønnsveksten blir relativt moderat. Begge deler har konsekvenser for lønnsomheten i selskapet.

Voksne og overkvalifiserte?

Mange med lang fartstid regnes som overkvalifiserte. Husk at voksne og kompetente søkere har bedre forutsetninger for å forstå hva jobben går ut på, og de vet mer om hva de kan, vil og bør gjøre som arbeidstaker.

Er utstillingsvinduet i orden?

Har selskapet godt materiell til potensielle kandidater? Er nettsidene oppdatert, hva med de siste casene eller kundereferansene? Kandidatene som bryr seg om organisasjonskart og selskapets strategi er de du vil ha med i prosess.

Trenger du hjelp med rekruttering eller ønsker rådgivning knyttet til rekrutteringsprosesser? Ta kontakt med oss i Teft.

Byråene finner sammen

Av Marit Øimoen og Henrik Sandberg

Forbrukere blir digitale, reklame oppnår mindre oppmerksomhet og tradisjonell varehandel opplever sterkt press fra netthandel og mektige globale aktører.

Markedet er i dramatisk endring, med store konsekvenser for reklame-, kommunikasjons- og mediebyråer. Nye og flere behov preger markeds- og kommunikasjonsavdelingene, og de etterspør andre og bredere leveranser.

Kompetansen digitaliseres i alle ledd av verdikjeden. Evnen til å lage relevante produkter og tjenester, og å kommunisere dem på en målrettet og effektiv måte, blir stadig mer komplisert og krevende.

Samtidig inhouser kundene kompetanse og bransjeglikningene brer om seg. Dermed skal flere konkurrere om å rekruttere og utvikle ny og riktig kompetanse for å tiltrekke og beholde kunder. Kampen for å opprettholde posisjon som kundenes strategiske rådgiver, må kjempes hver eneste dag.

Vi ser en kraftig konsolideringsbølge i bransjen, sterkere enn vi har sett på mange år. Alternativet til å rekruttere er å kjøpe eller fusjonere. Vi har snakket med lederne for noen av de aktørene som har valgt å bli større og bredere i 2018: **Peder Mittet i Publicis, Paal Fure i Dentsu Aegis, Thomas Høgebøl** og investor **Henning Vold** i henholdsvis NoA og Norvestor og **Per Engh Halvorsen** i Aller Media-eide Ahead Group, for å få deres perspektiver på utviklingen.





Peder Mittet
CEO
Publicis Norge

Fakta

- Publicis Norge slo sammen sine byråer Starcom, Kitchen, MSL, Zenith og New Work til ett selskap, høsten 2018
- Tilstede i 75 land
- 180 medarbeidere i Norge
- Omsetning 2017: 1,27 milliarder
- Peder Mittet er CEO i Publicis Norge, og det ble samtidig med sammenslåingen etablert en nordisk ledergruppe

På høy tid med kreativitet og data side om side

– Det gir ikke mening at noen skal sitte isolert med det kreative, mens noen andre, et helt annet sted, tar seg av mediestrategien. Å konsolidere er riktig og på høy tid, mener Peder Mittet, CEO i Publicis Norge.

Høsten 2018 ble fem de Publicis-byråene, med til sammen 180 ansatte, slått sammen. Den tidligere Starcom-sjefen ble toppssjef sammen med en felles styringsgruppe, med betegnelsen «The Power of One».

Må være hvass nok

Å levere tjenester på toppnivå krever både lokal kraft og et internasjonalt nettverk, sier Mittet:

– Lokalt må man være stor nok innenfor hvert fagområde for å være et troverdig alternativ på helheten.

På teknologisiden er det dessuten avgjørende å være tett koblet til et internasjonalt nettverk. Det krever store utviklingsressurser for å lage de hvasseste løsningene.

I Publicis satses det også enda mer på å dele kunnskap og innsikt på tvers av markedene, forteller han:

– Blant annet lanseres i disse dager en delingsplattform med mål om å skape en møteplass for alle 80 000 ansatte verden over. Den nye organiseringen – vi er organisert på samme måte i alle land – innebærer også et mer sømløst samarbeid i nettverket.

Data eller kreativitet?

Publicis-sjefen mener høstens debatt rundt om det er «data eller kreativitet som er det viktigste i markedsføring» (med utspring i «Den store annonsør-rapporten»/Anfo, red.anm) er feil diskusjon. Det er snarere snakk om en gjensidig avhengighet:

– Å være en god markedsfører har blitt vanskeligere, og krever derfor bredere kompetanse. Det gir mening å slå sammen miljøer for teknologi, kreativitet og mediekjøp, og la dem jobbe ut fra en samlet strategi.

Vil mindre, enkeltstående miljøer forsvinne?

– Det vil fortsatt være marked for mindre miljøer med flinke folk som jobber innenfor en nisje. Men vi tror at de store og mellomstore kundene fremover kommer til å samle oppdragene sine på færre byråer for å få bedre samhandling og mer effektive prosesser.

Vennlige vinnere

Hva skal til for å lykkes med å levere bedre tjenester for kundene gjennom å bli større og bredere?

– Du må være stor nok, slik at enkeltmiljøene får kraft til å være gode på sitt område. Spesialister må få blomstre i sitt miljø, for å være best i sin fagnisje. Men samtidig som de unike kulturene i hvert miljø fortsatt dyrkes, må vi bygge mer som er felles. Vi har luket vekk interne interessekonflikter ved å blant annet ha felles ledelse, mål og bunnlinje, og vi utvikler felles kompetansemiljøer innenfor strategi, teknologi/data og content som jobber på tvers av byråene våre.

Kampen om de beste digitale hodene er hard - hvordan tiltrekke og beholde dem?

– Overordnet så tror jeg man må kombinere superskarpe vinnerambisjoner og fag, med et vennlig miljø. Vi er ekstremt konkurranseutsatt og hele tiden i endring. Det er viktig å ta godt vare på folk og tilby både individuell og felles utvikling. Vi leter gjerne, og finner

ofte talentene, i egne rekker når det åpner seg ledige stillinger. Det gjelder også på tvers av markeder. Vår ambisjon er å være det beste byråmiljøet i Norge.

Flere Publicis-byråer til Norge

Mittet tror at folk i byråene som nå er samlet, var klare for endringen:

– Vi har vært vant til å jobbe i siloer, men jeg opplever at tanken om samarbeid har modnet hos alle, og at man hos oss er glade for at vi nå har gjort dette. Folk finner hverandre og samarbeider naturlig, fordi de opplever å ha fått tilgang på utfyllende kompetanse i de andre byråene. Publicis Groupe Norge vurderer å utvide med nasjonale kontorer for andre byråer i nettverket, og har sterkt fokus på produktutvikling:

– Vi jobber med å etablere strategi- og teknologibyrået Sapient hos oss i Norge. De er et av de ledende i verden på sine områder, og ligger under Publicis-paraplyen, med nærmeste kontor i Gøteborg. Vi utvikler også helt nye ting nå lokalt hos oss, som vi gleder oss til å lansere i markedet, sier Peder Mittet.



Paal Fure
CEO

Dentsu Aegis Network Norge og Norden

Fakta

- Dentsu Aegis er representert i Norge med byråene Carat, Vizeum, Isobar, iProspect, Amnet, DDS og MKTG.
- Kjøpte det norske byrået RED, og lanserte Dentsu X, som RED blir en del av samtidig som de fortsetter å operere under eget navn, våren 2018.
- 350 medarbeidere i Norge
- Omsetning 2017: 4 milliarder (Dentsu Aegis + RED)
- Tilstede i 145 land.
- Paal Fure er Nordisk sjef for konsernet.

En ny maktbalanse

I april 2018 ble det offisielt at Dentsu Aegis Norge kjøper RED, med sine fire underbyråer. Siden 2012 har konsernet gjennomført krevende og vellykkede omstillinger, og vokst innenfor viktige forretningsområder, og i 2017 ble ny tre-årsplan lagt. Fure og Co gikk offensivt ut, såpass at konkurransetilsynet ble varslet i forbindelse med oppkjøpet, fordi «det var ryddig å gjøre det slik».



– For RED er de teknologiske plattformene og kommersielle synergiene de kan hente ut via vårt globale nettverk, viktig. For oss ligger gevinsten i å få en enda bredere business-plattform, samt å kunne styrke og bredde vår virksomhet, innenfor vår strategi. Dette oppkjøpet er mest av alt logisk, heller enn spektakulært, sier han. Og tror det er derfor det har blitt så godt mottatt av ansatte, kunder, leverandører og partnere.

Det rykker i maktbalanser

Bransjeglidninger er et faktum. De utspiller seg blant annet mellom reklame, kommunikasjon, teknologi og consulting. Størst betydning er imidlertid glidningen mellom byråer og medieaktører, mener Fure:

– Når medier beveger seg inn i byråvirksomhet, har vi virkelig en annen maktbalanse. De kan betjene kunder direkte og samtidig integrere vertikalt med egne annonseflater. Vi konstaterer at med dette oppstår et annet konkurranseforhold, og nye samhandlingsmønstre følger. Mediehus som bygger fullverdige byråmiljøer finnes overalt, men er spesielt langt fremskredet i Norge.

Kan byråene gjøre det samme, men motsatt – altså eie medier?

– I prinsippet kunne vi kjøpt medievirksomheter, noe vi ikke ønsker. Vi har blitt kontaktet av overraskende mange som ønsker seg eiere som oss. Hadde vi

gjort det, kunne vi havnet i et integritetsproblem som vi vil unngå. Vi lever av å være uavhengige rådgivere.

Perfekt konkurranse

Byrålandskapet i Norge representerer nå en tilnærmet perfekt konkurransesituasjon, mener Norden-sjefen:

– Maktstrukturer endrer seg. Mange små kommunikasjons- og reklamebyråer går konkurs, fordi det har vært en overetablering med altfor mange små som ikke har ressurser til å investere i teknologi eller folk. Så blir det konsolidering og en «new world order», noe som har en tendens til å utspille seg som oligopol, og det gjør det også her.

Det er kulturen som avgjør

Hvordan får man til samarbeid på tvers av miljøer, til beste for kunden?

– Det handler selvfølgelig om kultur, om strukturer og om hva som belønnes og straffes. Det er ikke gjort over natten, og krever at lederne kommuniserer med organisasjonen sin, hele tiden. Det ultimate målet her hos oss er at Dentsu når sine resultater. Et byrå kan få «well done» om de ikke når egne resultatmål, men har bidratt til at kundene når sine. Alle må tenke kundens ROI, ikke bare selskapets. Gjør vi ikke det, faller alt sammen.

Profesjonelle og vanntette rekrutteringsprosesser har mye å si, erfarer Fure; Det må helst trippelsjekkes at nøkkel-

personer er hundre prosent med på strategi, visjon og verdier. Det er her du har sjansen til å ødelegge kulturen. Om en kandidat er knallgod faglig, så hjelper det ikke dersom vedkommende scorer lavt på evne til samarbeid. Å samarbeide er en av våre verdier, og verdiene firer vi ikke på.

Vil vokse mer – i bredden og i dybden

Det er flere år siden tanken på å gå i dialog med noen som RED i Norge og tilsvarende i de andre nordiske landene, begynte å spire. Mye arbeid ble lagt ned før dialogen startet. Siden strukturell vekst ble en del av den globale strategien i Dentsu Aegis Network, har Fure kjøpt flere selskaper i Norden.

– Vi gjør strategisk fundamenterte oppkjøp. «Off strategy» er ikke noe vi driver med – selv om veldig spennende muligheter har ligget på bordet, muligheter det har vært virkelig vanskelig å takke nei til. Våre virksomhetsområder omfatter rådgiving, prosjektledelse og evaluering innen strategi, data, innsikt, mediekampanjer, digitale plattformer og markedskommunikasjon. Da er det innenfor t kategoriene vi utvikler eller kjøper virksomheter. Og det kommer vi til å gjøre mer av fremover, både i våre naboland og her i Norge



Fakta

- The North Alliance består av byråene Anorak, Bold og Making Waves i Norge og åtte andre byråer plassert i Sverige, Danmark, Polen og USA
- Totalt 800 ansatte
- Omsetning 2017: 1,04 milliarder (totalt alle land)
- Fikk sommeren 2018 ny hovedinvestor, private equity-aktøren Norvestor
- Thomas Høgebøl er CEO og grunnlegger

Fra stor i lite marked, til liten i stort marked

I juni 2018 fikk det fem år gamle kommunikasjons- og teknologiselskapet NoA (The North Alliance) ny hovedeier; norske Norvestor Equity.

Vi tok en prat med gründer og CEO i NoA, Thomas Høgebøl, og Henning Vold, partner i Norvestor:

Henning, hvorfor var det interessant for dere å gå inn i NoA akkurat nå?

– Når digitaliseringen skaper dype endringer i alle bransjer, kreves andre og raskere måter å samhandle

på. Vi snakker ikke lenger om inkrementell forbedring av eksisterende prosesser, men at mange virksomheter trenger hjelp til å disrupte seg selv og drive innovasjon. Vi ønsker å være med på den endringen. Thomas og teamet har bygget en sterk kultur på tvers av

fagdisipliner og blitt et selskap som kan ta det ansvaret. Vi har fulgt NoA hele veien, og når vi nå samtidig ser modning i bransjen og hos kundene, er vi veldig trygge på å gå inn.

Digitalisering gir plass til vekstkapi tal

Investeringsfondet sitter med 58% eierandel, CEO og gründer Thomas Høgebøl og drøyt 100 andre NoA-ansatte eier det resterende.

Opplever du at det er større interesse fra investorer som dere generelt, for å gå inn i teknologi- og kommunikasjonsbransjen nå?

– Jeg tror at det som skjer med internett, big data og digitalisering i det hele tatt, gjør det lettere å se for seg at man kan bygge mer strukturkapital inn i kreative miljøer som tradisjonelt har vært eid av de ledende ansatte. Det gjør plass for vekstkapi tal som vår, forklarer Vold.

NoA og bransjen forøvrig utgjør en mer forretningskritisk ressurs for kundene nå enn før, mener Høgebøl:

– Det vi måles på er naturligvis de resultatene vi skaper. Vi jobber helhetlig overfor våre kunder og bidrar til å skape vekst. Vi blir betraktet som en mer strategisk partner enn tidligere, og det ser både Norvestor og andre investorer, sier han og utdyper:

– Våre største kunder er dobbelt så store hos oss nå som i 2014, og vi jobber i dag mer langsiktig med kundene; altså mer prosess- enn prosjektorientert. Det har tatt tid, det har kostet penger – vi hadde ikke store

overskudd de første årene, men 2018 blir bra og vi kommer bare til å gjøre det bedre fremover.

På tide med flere konsolideringer

Hva er ditt syn på konsolideringstrenden som preger bransjen?

– Jeg synes ikke det er veldig oppsiktsvekkende, sier Thomas. Han mener er at NoA har kommet denne utviklingen i forkjøpet. – Vi så at det ville komme store konsolideringer, mye grunnet økt bransjeglidning. Det er ingen grunn til at markedsdirektører lenger skal ha mange byråer å forholde seg til. Den trenden vil fortsette, sier Høgebøl.

– Jeg vil si det er på tide at det skjer – når de internasjonale holdingselskaperne har flere enheter i et lite marked, så blir det naturlig å slå sammen til ett selskap, en bunnlinje.

Kamp om kompetanse

Blir det å få inn god nok kompetanse en akilleshæl?

– Ja, absolutt. Før var det mer disiplinavgrenset, slik er det ikke lenger. Nå slåss alle om de beste ressursene. Talentfulle unge som er virkelig gode, har i dag mange spennende muligheter, sier NoA-sjefen.

Har dere, som investor, noen KPIer for hvordan selskaper dere investerer i bør utvikle seg som arbeidsplass?

– Tilgangen på kompetente mennesker er den største flaskehalsen, bekrefter Henning Vold.

– Vi jobber med alle selskapene rundt denne tematikken. Mange snakker om employer branding, men få har en strategi og klare måleparametre. Å sørge for å fremstå attraktiv og

relevant som arbeidsplass, er i bunn og grunn et lederansvar.

Sterk kultur og et mangfold av ansatte og ledere blir mer og mer viktig, sier Thomas Høgebøl:

– Hvordan vi oppfører oss mot hverandre og overfor kunder, er en av de viktigste bærebjelkene i vår strategi. Vi tar jevnlig pulsen på hvordan ansatte og kunder har det. For å bli enda tydeligere på betydningen av samarbeid på tvers av disipliner, er ett av grepene at vi nå samles i felles NoA-hus i alle markedene vi er tilstede i.

Vekstpotensial i egne erfaringer

Hvor ligger de største vekstområdene?

– Vi går fra å være en stor aktør i et relativt begrenset kommunikasjonsmarked, til å bli en liten aktør i et stort consulting-marked. Vi er også ganske alene om å ha den skandinaviske tilstedeværelsen, og her er potensialet stort.

Investoren fremhever erfaringen med å jobbe silo-uavhengig:

– Fremtiden krever tverrfaglighet og samarbeid for å utnytte de mulighetene digitaliseringen gir. NoA kan hjelpe kundene med å løse de samme utfordringene som de selv har gjort internt, det å bygge ett brand, med et enhetlig tjenestetilbud på tvers av det du kan kalle «stammekulturer», forklarer Vold,

Å bli god på samarbeid, tar tid, forteller Høgebøl. Vi har nå trent på dette i fem år, og er opptatt av å se på samarbeid som en kompetanse på lik linje med strategi og kreativitet.

Vil utvikle bransjen

Aller Media-eide Ahead Group Norway skal sørge for å ta ut større synergier av allerede etablert portefølje: – Størrelse betyr mer og mer, sier konsernsjef Per Engh Halvorsen.

Fakta

- Ahead Group Norway er eid av Aller Media og omfatter selskapene Hyper, OMG, Nova Vista, Uniform og Redink og datterselskaper av disse aktørene
- 200 medarbeidere i Norge
- Omsetning 2017: 450 millioner
- Per Engh Halvorsen er konsernsjef i Ahead



Per Engh Halvorsen
Konsernsjef
Ahead

Industriell investor

– Aller har de siste ti årene kjøpt opp selskaper innen reklame og kommunikasjon, først og fremst som en industriell investering. Mediehverdagen har endret seg, og det er synergier å ta ut i allerede etablert portefølje. Fordi selskapene kan profitere på å jobbe tettere sammen, ble Ahead Group Norway etablert med felles ledelse, og Aller Media agerer mer som en samlet industriell investor via Ahead Group Norway. Målsetningen over de tre neste årene, er å bygge økt vekst via blant annet å kunne levere brede og konkurransedyktige løsninger til våre kunder.

Hvordan jobber dere, som byråer, sammen med publisistene i Aller?

– Ahead er et selvstendig og uavhengig konsern. Det eneste formelle kontaktpunktet vi har, er at jeg sitter i konsernledergruppa. Utover det har vi mulighet til å trekke på hverandres ressurser, innsikt og utvikling. Og vi kan ta ut kreative løsninger via deres plattformer.

Det fysiske rommet og møtet blir avgjørende

Hvordan må dere jobbe for å ta ut synergiene av sammenslåingen?

– For å få samarbeidet til å fungere, tror jeg på en sterk kultur, felles ledelse, klare kjøreregler og høye ambisjoner. Jeg mener også at når vi nå skal jobbe på nye måter og tettere sammen, så blir det fysiske rommet avgjørende – både mot eksisterende og nye kunder; vi må møte hverandre i hverdagen. Noen funksjoner kan du ha lokalisert andre steder, vi har for eksempel en del utviklere i Østen, – men flesteparten må befinne seg under samme tak for at vi skal ta ut den effekten vi ønsker.

Tørre å ta posisjon

Selskapene i Ahead jobber stadig tettere på tvers av grensene i Skandinavia, med deling av kunnskap og samarbeid om kunder, sier Halvorsen. – Det kommer flere oppkjøp, og vi tror det på sikt vil være viktig å kunne tilby tjenester på tvers av landene.

Konsernet omsetter for ca 1 milliard i Skandinavia, 450 millioner i Norge:

– Med det utgangspunktet må vi tørre å si at vi vil ta en posisjon, at vi vil være innovatører og bidra til å utvikle bransjen, sier han.



Teft liker DNB sin kampanje «Ringvirkninger» som er en fin bevisstgjøring av verdien som skapes av småbedrifter. Foto: DNB

Hvordan går det egentlig?

IRM-indeksen sier at de tradisjonelle reklameinvesteringene øker, men sett i lys av konsumprisindeksen så står reklamemarkedet i realiteten stille – og har gjort det i noen år. Så hvordan går det egentlig med norsk kommunikasjons- og reklamebransje?

Av Henrik Sandberg,
daglig leder Teft

Kommunikasjonsbransjen er i voldsom endring. Måleparametere som er ment å si noe om markedsutviklingen og investeringsviljen innen kommunikasjon og markedsføring er plutselig utdatert. Vi har i denne saken forsøkt å jakte på nye parametere som kan settes sammen til en indeks som i større grad oppleves som relevant for å måle markedsutviklingen i vår bransje. Her er noen funn og noen hypoteser:

IRM-tallene og de tradisjonelle målingene

IRM-indeksen sier at de tradisjonelle reklameinvesteringene har økt med 3,3% i 2017 og med 2,1% i 2018. Spådommen for 2019 er 2,6%. Om man ser dette opp i mot konsumprisindeksen som sier 3,5% vekst i 2018 (pr november), så står det tradisjonelle reklamemarkedet i realiteten stille. Vi har hentet ut tall fra SSB, PWC, IRM,

Bransjerapporten, FINN og Kampanje og sett på omsetningsutviklingen til de største og mest anerkjente byråene. I tillegg har vi stilt de mest toneangivende CMO'ene spørsmål knyttet investeringer i økt bemanning internt og investering i produksjons- og teknologikostnader.

Dobling i stillingsutlysninger

Våre to viktigste kanaler for utlysning av stillinger er Kampanje.com og FINN.no. Det er disse to kanalene som treffer tydeligst og bredest når vi er på jakt etter ulike fagspesialister eller ledere til kommunikasjonsbransjen. Det gjelder enten det er til markeds- og kommunikasjonsavdelinger, byråer eller mediehus. Vi ser det på trafikken på våre utlysninger, og når vi spør respondentene i rapporten om hvor de orienterer seg så svarer de LinkedIn, Finn, Kampanje og teft.no som de mest aktuelle stedene de jevnlig er innom.

Kampanje kan melde om en dobling i antall stillingsannonser siste tre år på stillingskarusellen. I tillegg er det en økning i utlyste stillinger via bannerannonsering.

FINN kan melde om 48% vekst i antallet stillingsannonser for tradisjonelle kategorier som markedsførere og designere i løpet av to år. I tillegg er det en betydelig vekst innen kategorier knyttet til IT-utvikling og forretningsutvikling/strategi som ikke bare gjelder ansatte knyttet til kommunikasjonsfagene, men en bredere vekst som et resultat av digitalisering og innovasjon i stadig flere miljøer. Dette vitner om sterk og økende etterspørsel etter unik kommunikasjonsfaglig kompetanse, og underbygger trenden rundt inhousing.

Antall ansatte i våre fag øker

Et gjennomsnitt av CMO'ene vi har snakket med sier at antall ansatte som



jobber med reklame, markedsføring og kommunikasjon har økt de siste årene med cirka 20%. «Gammel kompetanse» byttes ut med ny og spisset kompetanse innen performance marketing, content marketing, CRM, business intelligence, tjenstedesign og UX. Vi kan dermed konstatere at utskiftningene i markom-avdelingene hos de toneangivende merkevarerne har vært store. Fagområder som design og teknologi smelter sammen med marked og kommunikasjon. Hvor grensen går er stadig vanskeligere å si, men at det investeres mye i å utvikle nye produkter og tjenester, brukeropplevelse, web og applikasjonsutvikling og mye bedre digitale kundereiser er hevet over enhver tvil.

Dette betyr at miljøer som Accenture, Capgemini, KPMG, PwC, EVRY, Creuna, Sopra Steria, BEKK, Bouvet m.fl må regnes inn under «kommunikasjonsbransjen» i større grad enn før - ettersom de leverer kommunikasjonsløsninger i form av teknologi som ligger bak web og digitale produkter vi som forbrukere benytter i hverdagen.

Byråomsetningen varierer

Et annet område som kan bidra til en ny måte å indeksere på er netto omsetningsutvikling av byråinntekt. Sterkest vekst har kategorien medie- og performancebyråer med en nettovekst på 15,65% i perioden 2015-2017. Kategoriene PR/Content,

design og teknologi har alle tre en snittvekst på mellom 8-9% i samme periode, mens reklamebyråene viser den svakeste utviklingen med en vekst på 4% - faktisk en nedgang om man sammenlikner med prisveksten i samme periode som i følge SSB var 5,5%. Dette forteller oss igjen at reklamebyråene hittil ikke har vært like flinke til å bytte ut tradisjonelle reklameproduksjoner med andre leveranser for å sikre seg nye inntekter - eller sagt med andre ord at merkevarerne går andre steder med sine «nye» bestillinger innen kundeopplevelse, digitalisering og tjenesteutvikling.

Investeringer i teknologi og nye kanaler PWCs rapport «Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022» forteller oss at de stadig økende teknologi-investeringene støtter opp under en voksende konsumentmasse - hvor hypotesen er at hele 91% av befolkningen i verden kommer til å ha et mobil og bredbåndsabonnement når vi kommer til 2022. «Always connected» blir tydeligvis enda mer always enn det var før.

86% av globale CEOer sier at endringene i deres kunders adferd vil være enten disruptiv eller veldig disruptiv, og 81% av de samme CEOene oppgir at endringer i de viktigste teknologiske investeringene vil være enten disruptiv eller veldig disruptiv. Endringer i kundeadferd og

hvordan man kan imøtekomme dette med bedre kundereiser, nye digitale produkter og nye tjenester er med andre ord en av våre største bekymringer ved inngangen til 2019. Dette skaper en teknologisk endrings- og investeringsvilje (for ikke å si -behov) hos de fleste merkevarer.

Investeringen går kraftig opp

Norske CMOer svarer samstemt at investeringene i teknologi har gått opp eller har gått kraftig opp, men de har problemer med å tallfeste dette i prosentuell vekst eller konkrete summer. Dette tror vi kommer av at det fortsatt er vanskelig å isolere nøyaktig hva som er en IT-investering, og hva som er en investering i markedsorientert teknologi. Rett og slett fordi mye av den teknologien vi i dag benytter havner i grenselandet mellom salgsstøtte, logistikk, CRM og digitalt markedsarbeid. Alle er likevel klare på at det investeres mye mer i teknologi nå enn før, og at dette investeringsområdet vil fortsette å vokse i tiden som kommer.

Dersom vår hypotese er riktig bør det være grunnlag for å se om man kan lage en ny markedsstandard - en ny indeks - som bedre måler markedsutviklingen. Teft og ANFO er åpne for diskusjoner med fagmiljøer som kjenner seg kallet til å bidra inn i en slik debatt/prosess.



Ben Christensen
Managing Partner
Teft Consulting

På tide å tenke nytt i handelsnæringen

I 2018 har vi sett at deler av handelsnæringen i Norge har vært i fritt fall. Enkelte har hevdet at manglende transformasjon fra fysisk til digital handel, og konkurranse fra utenlandske nettbutikker er hovedårsaken. Mange har også påpekt at Amazon vil gjøre det enda mer krevende for norske butikker, når de eventuelt etablerer seg i Norge.

Det Amazon-lignende norske initiativet Markedsplassen som Komplett lanserte juli 2017, ble på slutten av 2018 avsluttet, selv om selskapet sier de jobber med å finne en ny form på markedsplassen. Markedsplassen gjorde det mulig for 100 ulike norske nettbutikker å selge sine produkter via Komplett sitt økosystem. Men, evnet de å gjøre tjenesten kjent for den generelle forbruker, og ikke minst forklare hvorfor man skulle handle via Komplett og ikke direkte?

Vi tror ikke at det finnes kun et svar på utfordringene til handelsnæringen i Norge, men vil adressere noen av områdene vi mener vil få betydning i tiden fremover.

Forretningsmodellen som har fungert i mange år, må justeres. I korte trekk har dette handlet om en betydelig utbygging av fysiske butikker, i kombinasjon med store innkjøp, som har blitt et «numbers game» om å tilby varer til sluttbruker til lavere pris enn konkurrentene. Dette har medført at mange innen varehandelen har posisjonert seg på kjente merkevarer, stort utvalg og lave priser.

I iveren etter å bedre sine marginer har vi sett at flere kjeder har lansert egne merkevarer på bekostning av kjente, og at flere av kjedene har utvidet sitt produktvalg utover kategorien de er kjent for.

Med denne forretningsmodellen som bakteppe så har mange virksomheter suboptimalisert sin virksomhet basert på kjente virkemidler, og da med utgangspunkt i de fysiske butikkene.

Dette har medført at mange innen handelsnæringen har kommet sent ut med digitalisering av sin virksomhet, og det finnes også en rekke eksempler på virksomheter som kun har startet en nettbutikk og annonserer i digitale flater, men glemmer at de må utvikle og tilpasse hele sin verdikjede til et endret konsum. Dette handler om å tenke en kundereise, og ikke en reise for den fysiske og en for den digitale butikken. Virksomheten må både være aktuell og relevant offline og online, slik at konsumenten kan søke informasjon, sammenligne, vurdere og velge basert på din virksomhet sin evne til å være relevant med rett produkt, til rett tid og til rett pris.

I Virke sin handelsrapport 2018/2019 ser vi at flere av vekstvinnerne er nisjebutikker. Elektroimportøren (+37,5%) som har endret marginene til elektrikerne ved å selge direkte til forbruker, Sprell (+21,5%) som har en sterk og tydelig posisjon innen kvalitetsleker og barneromsinteriør, og Norrøna (+16,8%) som har valgt å selge direkte til konsument i stedet for via kjeder.

Internasjonalt så har Nike uttalt at de skal gå fra 100 000 internasjonale handelspartnere som får selge deres produkter til 40! I praksis så betyr dette at de endrer strategi fra å selge via andre, til i likhet med Norrøna å selge mer direkte til konsument. Hvorfor? Nike ønsker større kontroll med hvordan produktene presenteres og tilbys i markedet – og ønsker da å ta et større eierskap til verdikjeden – selv. Det å ta eierskap til hele verdikjeden er grep man ser både hos Apple, Google og Tesla, for å nevne noen.

Det er ingen hemmelighet at mange innen handelsnæringen har vært og fortsatt i stor grad er tradisjonell i sin

Det å ta eierskap til hele verdikjeden er grep man ser både hos Apple, Google og Tesla, for å nevne noen.



kommunikasjon, fordi man har kunnet forsvare dette i form av slag på kassa. Dette er i endring, og det er nesten skremmende at det er utenlandske selskaper som dominerer i sosiale medier – fremfor norske.

Historisk så har handelsnæringen vært dominerende i tradisjonelle kanaler, men hva gjør man når færre ser på lineær tv, færre leser papiraviser og magasiner, og færre lytter til radio? Vi er av den oppfatning at for mange har sett seg blinde i den digitale jungelen hvor man kan kjøpe smartere og segmentere mer, men i iveren etter å gjøre nettopp dette, glemmer hva man kommuniserer. Vi er av den oppfatning at man både kan etablere tydelige differensierende konsepter og bygge sin merkevare i digitale flater. Men, da må man gjøre mer enn å bygge sin merkevare ved hjelp av «kampanjer» og «pristilbud».

Nettopp det at mange reserverer seg mot reklame, konsumerer film og serier via tjenester, og at det snart strengt tatt kun er utendørs og kino man ikke kan «velge bort», i kombina-

sjon med digitale virkemidler – bør jo få flere til å tenke på om det ikke ligger et større potensiale i å utvikle tjenester på toppen av eksisterende forretningsmodell, fremfor å bruke millioner av kroner på å kommunisere det man «har gjort i alle år».

For å eksemplifisere dette så har Volvo nylig uttalt at de i fremtiden ser for seg at du skal disponere en bil og ikke nødvendigvis kjøpe den. Godt skjult på Byggmakker sine nettsider kan vi lese «Dermed sparer du unødvendig utgifter til innkjøp av verktøy du sjelden får bruk for senere», som burde være et sterkt argument for at noen tok en soleklar posisjon på utleie av verktøy. Eller som kan leses godt skjult på bedriftssiden til en større norsk merkevare «En PC, en printer eller annet IT-utstyr går ut på dato etter noen få år fordi den erstattes av noe som er raskere og bedre.. og du må kjøpe ny». Betyr det da at de egentlig skjønner at det er dumt å kjøpe noe som man strengt tatt kunne disponert en periode, frem til det kom en ny modell? Om ikke de etablerte aktørene i handelsnæringen tar grep innen disse

områdene, vil det komme aktører på banen som gjør det.

Vi er av den oppfatning at flere innen handelsnæringen bør hente inspirasjon fra abonnementsøkonomien, og se til bransjer som har kommet lengre i digitaliseringen. Ved å utvikle tjenester på toppen eller siden av eksisterende forretningsmodell så kan man både utnytte samspeillet mellom det digitale og de fysiske lokasjonene i større grad, og man etablerer også en relasjon til konsumenten på en annen måte enn man oppnår med tradisjonell kommunikasjon og markedsføring. Dette vil kreve risiko og investeringsvilje, men evnen til å tenke nytt rundt sin forretningsmodell mener vi er noe av nøkkelen for vekst innen handelsnæringen i tiden som kommer.

Bærekraft: bransjens ansvar og muligheter

I september 2015 forpliktet 193 av verdens land seg til FNs Bærekraftsmål. De 17 målene tar for seg områder som fattigdom, sult, klimaendringer og sosiale forskjeller, og setter retning for hva som må gjøres for å sikre verden en bærekraftig utvikling innen 2030.

Av Marit Øimoen og Ben Christensen

Dette er FNs bærekraftsmål:

1. Utrydde fattigdom
2. Utrydde sult
3. God helse
4. God utdanning
5. Likestilling mellom kjønnene
6. Rent vann og gode sanitærforhold
7. Ren energi for alle
8. Anstendig arbeid og økonomisk vekst
9. Innovasjon og infrastruktur
10. Mindre ulikhet
11. Bærekraftige byer og samfunn
12. Ansvarlig forbruk og produksjon
13. Stoppe klimaendringene
14. Liv under vann
15. Liv på land
16. Fred og rettferdighet
17. Samarbeid for å nå målene

169 konkrete tiltak er definert med utgangspunkt i målene. Tiltakene kan skape over 380 millioner jobber og muligheter til en verdi av over 12 trillioner dollar i sektorer som eiendom, energieffektivitet, sirkulære forretningsmodeller og helsevesenet.

Sterk involvering fra næringslivet er en forutsetning for å nå målene. Allerede i 2016 ble det rapportert at majoriteten av internasjonale selskaper i liten grad har tatt innover seg alvoret i ambisjonen om en bærekraftig verden.

Samtidig er det en økt forventning fra konsumenter om at selskaper må gjøre mer, og at dette ikke bare er en hygienefaktor, men et faktisk krav.

Vi har snakket med fire som på hver sin måte jobber aktivt med bærekraftsmålene: Nassima Dzair, grunnlegger av Interbridge, Preben Carlsen, seriegründer og CEO i Sandkassa, Kathinka Sommerset, markedsdirektør i Storebrand, Petter Gulli, kreativ leder og partner i Good Morning og Tharald Nustad, investor, seriegründer og eier av Nordic Impact.

Her forteller de om hvordan de opplever situasjonen i Norge og hva de tenker at vi i kommunikasjonsbransjen kan bidra med.

Gjør godt, tjen godt

Da Tharald Nustad innså at han kunne gjøre positive ting for samfunnet, og samtidig tjene penger, skjedde det mye.



Hans ambisjon er å endre hvordan man ser på og jobber med business og finans. Stikkord er bærekraft og teknologi.

– Impact investing handler om å investere i selskaper som vil løse problemer og gjøre noe som er positivt for andre, samtidig som de gir økonomisk avkastning, sier Selvaag-arving, gründer og investor Nustad.

Norge bør ta posisjon

– Jeg er optimist på vegne av utviklingen innen impact investing. På globalt nivå har det et momentum. Norge bør ta posisjon som hub for nettopp impact investment, sier han, og begrunner:

– Vi har et samfunn som fungerer godt, med høy velferd og små forskjeller, verdens høyeste nivå av tillit, og mye positivt innen bærekraft, miljø- og energi. Vi har mange av egenskapene som skal til for å ta en ledende posisjon innen framtidens bærekraftige business og finans. Vi har også høyt utdanningsnivå og er langt fremme digitalt.

Hvordan kan vi få til det?

– Vi trenger å øke kunnskapen innen impact investing/bærekraftig finans. Investorene, både private og institu-

sjonelle, må lære seg feltet. Myndighetene burde også legge mer til rette for å styrke økosystemet rundt impact investing.

Nustad ser en endring i positiv retning:

– Poenget er å bruke eksponentielle teknologier og måter å jobbe på, for å løse store utfordringer. Det har skjedd en kraftig utvikling de siste 2-3 årene: fra å snakke om ting, gjerne på en scene, til å faktisk gjøre noe. I San Francisco, New York, London, Nederland og til dels Sveits skjer det mye, og det gjør det også noen steder i India og i ulike deler av Afrika.

Tjene penger ved å gjøre bra ting

Gjennom Nordic Impact, en investeringsgren i EXP Group der Nustad er partner, driver han initiativer som Katapult Accelerator, som tilbyr teknologi, investeringer og hjelp til startups som har en positiv innvirkning på verden. Katapult Future Fest er en to-dagers festival i Oslo med fokus på eksponentielle teknologier, impact investing og fremtidens samfunn. Katapult Learning jobber for et utdanningssystem som leverer kunnskapen og evnene som kreves i fremtidens arbeidsliv - for å nevne noen.

– Jeg har snakket med mange smarte folk de siste årene, og forstått at jeg

kan bruke min kompetanse til å gjøre bra ting på den ene siden og bygge business på den andre, sier Nustad, som har 15 års erfaring som gründer innen teknologi og kommunikasjon.

Blir fortrinn for bedriftene

Blant resultatene av arbeidet i Nordic Impact, nevner Tharald Nustad:

– Katapult Future Fest samler cirka 800 av verdens fremste teknologer, grundere og investorer på feltet. Katapult Aksellerator tar inn 12 startups fra hele verden til Oslo hvert halvår. På tre måneder får selskapene en utvikling som normalt ville tatt to år. I etterkant følges de opp av oss, samt holder kontakten og lærer av hverandre via blant annet alumni-nettverk, forteller han.

– Hittil har vi vurdert over 5000 startups, og investert og hjulpet 46 av dem fra 25 land.

Han innrømmer at prosessene tar tid.

– Vi har likevel fått cirka 30 investorer inn i akselleratorene våre. Disse ser logikken i det å investere i noe positivt og samtidig tjene penger. De smarteste menneskene vil ikke jobbe steder der det ikke er noe positivt formål utover det å tjene penger. Tilsvarende vil kunder i økende grad velge de bedriftene som fokuserer på bærekraft og samfunnsnytte.



Nassima Dzair
Grunnlegger og CEO
InterBridge

Cut the crap – snart har ungdommen makta

Nassima Dzair har som mål å bidra til å nå FNs bærekraftsmål 2030 og hun vil gjøre det gjennom ungdom. Hennes startup InterBridge kobler 12–18-åringer med beslutningstakerne i offentlig virksomhet og privat næringsliv.

En bølge av bevissthet

– Vår filosofi er at vi kan være med og skape en bedre fremtid gjennom å styrke individet og gi det en rolle i samfunnet. Vi vil lære ungdom gode verdier, gi dem mestringsfølelse og verktøy for hvordan de kan snakke med og forholde seg til andre mennesker og dyktiggjøre dem i møte med arbeidsliv og i forhandlinger. Ved at de også får en forståelse av hvem Norge er i verden, og hvem verden er for Norge, er målet at de selv blir lokale

endringsagenter og samfunnspåvirkere. Vi har ambisjon om å bygge en bølge av bevissthet.

Hvorfor valgte du å satse på så unge mennesker?

– Som medisinstudent jobbet jeg med lederskapsutvikling globalt. Det var der ideen kom fra, Interbridge er et lederskapsprogram. I prosessen av å skalere, og etter å ha jobbet med ulike målgrupper, så spurte vi oss selv internt: hvem trenger det mest, og på

hvilken gruppe kan vi ha størst innvirkning?, forteller Dzair.

– Vi landet på at det er i denne gruppen vi kan utgjøre den største forskjellen.

Direkte adgang til fremtiden

Ungdom som deltar i Akademiet til Interbridge, følger to kurshelger og et ett-årig program. De er med på konferanser og prosjekter og blir del av et alumni-nettverk. De har også muligheten til å selv bli kursholdere.



Flere kommuner i sammenslåingsprosesser har benyttet seg av Interbridge-konseptet i sitt visjonsarbeid:

- De får en direkte inngang til å tenke nytt og fremtidsrettet, gjennom å få vite hva ungdommen mener. Samtidig aktiveres ungdom lokalt, og får en plattform der de kan engasjere seg, sier Dzair.

Nå henvender Interbridge seg også til privat næringsliv, for å tilby en unik innsikt i hvordan ungdom tenker om fremtiden. Noen samarbeid er allerede etablert, Dentsu Aegis har bistått i arbeidet med å presentere konseptet for bedrifter, samt med å spre en kampanje om FNs 17 bærekraftsmål, med ungdommer i front. Den skandinaviske møbelprodusenten Vestre er en av InterBridge sine støttespillere.

Felles fremtid krever felles arenaer

Ofte er programmer og tiltak for

ungdom rettet inn mot definerte grupper, typisk «sterke» eller «svake». Interbridge-gründeren ser på det som en litt utdatert tankegang. Det ligger stor verdi i at ungdom treffes på tvers av vante miljøer, mener hun:

- Her kommer ungdom som seg selv og får mulighet til å blomstre, innenfor sunne rammer. Det er berikende for dem å treffes på kryss og tvers av bakgrunn og utgangspunkt. Vi mener at det å bygge felles arenaer, for vår felles fremtid, vil være alfa og omega fremover.

Generasjon Z har et skarpt og alvorlig blikk

- Mange snakker om fremtiden og om hvor opptatte de er av den – men hvor blir det av handlekraften?, undrer Nassima Dzair. For «generasjon Z» er det helt naturlig å bry seg. Mange tar bevisste valg, og har bevisste samtaler om de store spørsmålene. De føler seg også oppriktig usikre på fremtiden, på

hvilke jobber som kommer til å eksistere og hva slags liv de vil kunne få, forteller hun.

Ungdommen bruker aktivt makten de har som forbrukere, og vil fortsette å vise hva de mener på den måten, etter hvert som de øker egen kjøpekraft:

- Forbrukermakten kommer bare til å få større betydning med denne generasjonen. Derfor er vel gevinsten i å linke næringsliv og ungdom sammen, ganske opplagt? Om kort tid er det blant dem du skal rekruttere dine medarbeidere, og det er til dem du skal selge dine varer og tjenester. Generasjonen ser alvorlig på det når merkevarer prøver å gjøre noe halvhjertet, eller gir seg ut for å være ungdommelige uten å ha sjekket om det er dette ungdommene ser etter. De tar seg nesten nær av det. «Cut the crap» er en god huskeregel for merkevarer som vil spille en rolle i livet til neste generasjon.



Preben Carlsen
Grunnlegger og CEO
Sandkassa

Virksomheter og politikere må bestemme seg

Et selskap har tre valg i møtet med endringene som ubønhørlig treffer dem:

1) si wow, her er det nye muligheter – vi blir med! 2) effektivisere kjernevirksomhet og forberede marginalisering, eller 3) stritte imot. Uansett hva du velger; teknologiutviklingen og klimaendringene vil treffe deg.

Preben Carlsen har siden 2015 jobbet med eksperimentering og testing av ideer som kan skape bærekraftige endringer. Han mener folk som jobber med kommunikasjon og markedsføring nå har en unik mulighet til å ta viktige posisjoner.

Bærekraftsperspektivet må inn som element i kjernevirksomheten

– Verden blir digital og kommunikasjon er ikke lenger en øvelse som skjer

gjennom historiefortelling i eksterne kanaler. I en digital virkelighet skjer merkevarebyggingen i kjernen av produktet og brukeropplevelsen er det viktigste verktøyet man har. Derfor må de som jobber med kommunikasjon sitte ved bordet fra start, fremfor å vente til ingeniørene har gjort jobben og laget et ferdig produkt de skal fortelle om. Kommunikasjonsfolk har god innsikt i menneskelige følelser og behov og det trengs i et marked hvor

de som driver empatisk produktutvikling har et konkurransefortrinn, sier Carlsen.

Han mener selskaper som skal overleve må levere på bærekraft, gjennom å forstå hvilke problemstillinger som betyr noe for målgruppene, og ta utgangspunkt i det når de former sitt bidrag til samfunnet.

– Mange snakker om klima, og noen er mer opptatt av å posisjonere seg på

det enn å levere bærekraftige løsninger. Det er en dårlig oppskrift, for i løpet av kort tid må alle virksomheter levere overskudd på klimasiden, det blir en hygienefaktor, ellers blir du valgt bort av kundene og i tillegg utsatt for nye reguleringer av myndighetene.

En ting kan differensiere små, lokale fra de store, globale

Hvordan kan norske bedrifter møte, eller hamle opp med, de store, globale tek-selskapene?

– De store, globale har enorme muskler, datamengder, milliarder av brukere og verdens beste hoder. Men jeg det er en ting de ikke har, smiler Carlsen; hjerte. Det kan vi faktisk ta dem på, hvis vi bygger gode selskaper som skaper en større verdi enn et funksjonelt produkt. Eksempler som No Isolation og Fjong gir kundene muligheten til å bli en del av en bevegelse som skaper en viktig endring i samfunnet de lever i. Det er det vanskelig å konkurrere mot for globale tek-selskaper - og her har alle som jobber med kommunikasjon mye å bidra med.

Start-ups er en ting, men hvordan få det til i en etablert virksomhet?

– Samfunnsansvaret en virksomhet bestemmer seg for å ta, må integreres i kjernevirksomheten og bli en del av

de daglige arbeidsoppgavene til de ansatte. Det er kanskje det vanskeligste.

Gründeren mener løsningen ofte ligger i historien:

– Min erfaring er at om du går tilbake i tid, til oppstarten av en bedrift, så finner du nesten alltid at den ikke ble startet for å tjene penger, men for å løse et problem. Finn ut hvor selskapet kommer fra, revitaliser og aktualiser den opprinnelige ideen. Da blir det ikke fremmed for verken ansatte eller kunder – og det er viktig for alle som skal ta en troverdig samfunnsposisjon.

Typisk brems å fortsette med belønning av det gamle

En av de største hindringene for å lykkes med å gjøre samfunnsansvar til en integrert del av en virksomhet, er etablerte insentivmodeller, mener Preben Carlsen:

– Systemer som kun belønner det gamle, når man samtidig må innføre noe nytt, fører til suboptimalisering. Børsnoterte selskaper sliter for eksempel med at hver krone de tar ut av overskuddet for å investere i innovasjon, reduserer aksjekursen neste kvartal. Det belønner de som prioriterer kortsiktig profitt, men straffer de som tar de store, langsiktige investeringene selskapet trenger for å være konkur-

ransedyktig på sikt. Skal man skape bærekraftig endring er det avgjørende å kunne dokumentere at det lønner seg på sikt, slik at både eiere og kapitalmarkedet stiller seg bak de som tør å satse.

Politikerne må bestemme seg

Carlsen etterspør et nasjonalt krafttak for «Norge etter olja»:

– Norge har en kjempemulighet til å ta en posisjon som verdens sandkasse for utvikling av nye løsninger. Vi har en godt utviklet teknologisk infrastruktur, forbrukere som er flinke til å bruke ny teknologi, høy tillit mellom befolkning, selskaper og det offentlige og vi har penger til å investere.

Til slutt en oppfordring til norske politikere:

– Skal vi få det til må politikerne prioritere hardere og raskere. De må både peke ut en tydelig retning for hvilke områder Norge skal bli best i verden på, men de må også endre arbeidsmetodikk. Det tar for lang tid med tradisjonelle hørings- og utredningsprosesser. Her finnes ingen enkle løsninger, men det er viktig at vi tar diskusjonen og begynner å lete etter svar.



Vi trenger nye voksne

Petter Gulli ble stemt frem som beste foredragsholder på konferansen 8 minutes i 2016, der han brukte sin tilmålte tid på å dele sin voksende uro for klimaendringene.

– Det strømmet folk bort til meg etterpå. Jeg holdt jo på å begynne å grine under foredraget, så folk merket nok at her var det en som oppriktig var litt fortvilet.

Det er ikke hva, men hvem og hvordan

Har du merket noen generell endring i engasjement rundt klima og bedrifters ansvar de siste par årene?

– Siden 2016 har jeg lest meg mye opp. Det er dette jeg driver mest med nå – jeg har tatt et valg om å bruke brorparten av min arbeidstid på

prosjekter knyttet til bærekraft. Jeg opplever at det skjer en endring, men vet ikke om det er fordi jeg er så mye mer opptatt av det selv, eller om det rent faktisk finner sted. Det er i alle fall helt klart at bedrifter må ta et større ansvar.

Om budskapet slår ut positivt eller negativt i forbrukernes ører, handler mye om hvordan det fremsettes, og fra hvem: – Når den tradisjonelle miljøbevegelsen eller partiet MDG sier at «nå skal alle gå med brukte klær, og det blir så fint», da kjenner mange seg provosert. Men

når Jenny Skavlan viser hvor mye bra du kan få ut av brukte klær, og du står på en fest i det kuleste antrekket, som nesten ikke har kostet deg noe fordi du har funnet det brukt eller sydd det om – da føler du deg heller smart, illustrerer Gulli.

God kommunikasjon er en driver

– Jeg er opptatt av å få det grønne skiftet til å skje, og hvordan kan vi gjøre det? Jo, gjennom positiv forsterkning. Stadig flere forbrukere både her hjemme og globalt oppgir bærekraft som et av kriteriene når de



velger varer og tjenester. En aktør som har svart på dette er Orkla; Klar er en serie rengjøringsmidler bestående av produkter som er bedre for miljøet enn alternativene. Samtidig tar flaskene seg lekrere ut på kjøkkenbenken - du kan faktisk ha dem stående fremme. Design og kommunikasjon er en viktig del av suksessen her.

Handling og holdning

– Tidligere, under min «oppvekst» i reklamebransjen, het det at «du må endre holdning for å endre handling». Nå gjelder det motsatte; tenk bare på folk som kjøper seg en Tesla. De er ikke bare mer miljøvennlige, de er også smarte, fordi elbilen gir mer for pengene enn andre premium biler drevet på bensin og diesel. Men i tillegg viser det seg at bilvalget fører til annen miljøvennlig adferd. Blant annet er el-bileiere de første som legger solceller på taket.

Åpenhet om hele produksjonslinjen blir et krav

Et sitat fra Gunter Pauli (entreprenør og forfatter) har festet seg hos Gulli: – «Hvis du tror at en ingen har lidd på veien i produksjonen av en t-skjorte til 98 kroner i butikken her hos oss, da er du en idiot».

Ok - men hvis du kjøper en t-skjorte til 700 kroner – vet du da, ut i fra prisen, at produksjonslinjen ikke innebærer lidelse for noen?

– Det kommer vi til å vite. Om fem år kommer vi til å vite hvordan produktene vi kjøper er laget. De største aktørene kjenner nå på presset, de blir nødt til å åpne opp – og da må alle gjøre det. Dessuten kommer det til å bli et krav fra stadig mer bevisste forbrukere.

Retailbransjen treffes av forbrukernes krav til bærekraft og digitalisering parallelt. Det gir bekymringer for aktørene, men samtidig muligheter:

– At handel beveger seg fra fysisk butikk til nett, bekymrer. Men samtidig gir det en enorm mulighet – merkevarene er ikke på samme måte avhengig av hvem som står bak disken i butikkene; på nett har du kontroll på hvor kunden er – du styrer kjøpstrakten.

Vår bransje har et stort ansvar

Hvilket ansvar har markedsførings- og kommunikasjonsbransjen?

– Vi har helt klart et ansvar som bransje, vi har vært turboen for forbruk i mange år. Men de kreative miljøene rommer masse folk som bryr seg om mennesker, og om verden. Vi kan bidra

til å lage nye, gode og klimavennlige løsninger, også utover reklamen. Vi er trent i å lage konsepter som folk bryr seg om og som når frem.

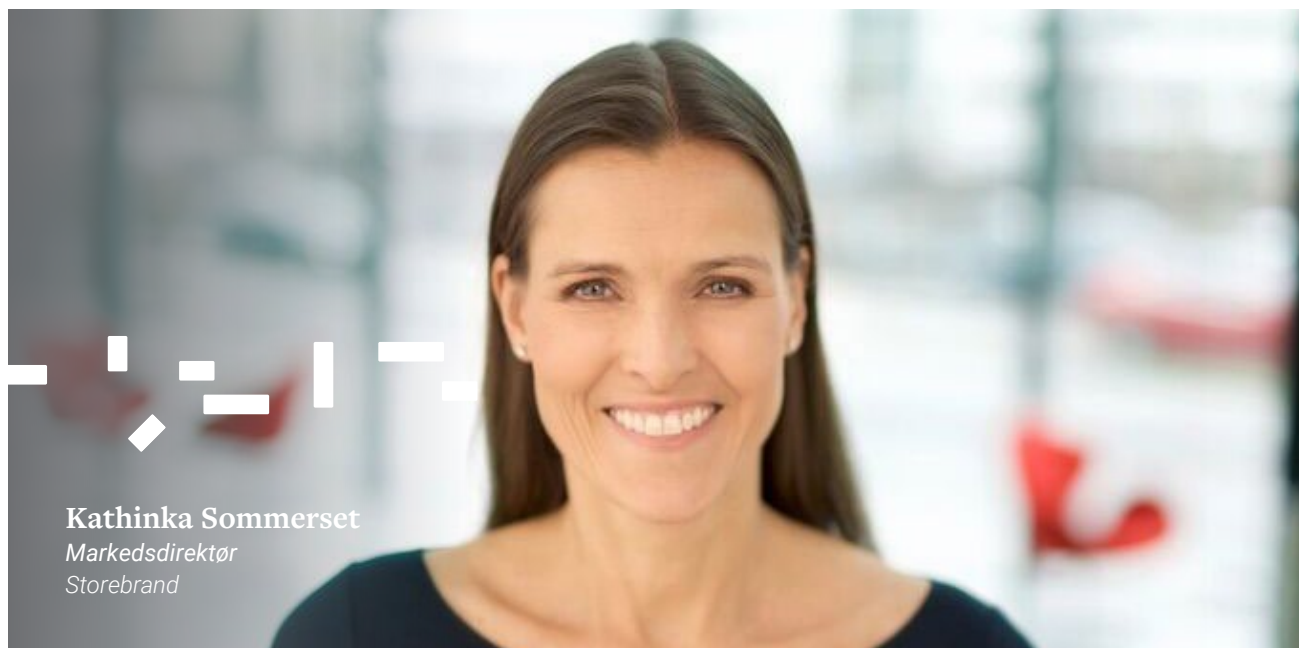
Innsatsen for bærekraft hos bedriftene gjemmer seg ofte litt, observerer kreativ leder i Good Morning:

– Flere bruker FNs bærekraftsmål i sin interne strategiutvikling, og bør både jobbe med, og helt sikkert snakke om, «bærekraft» internt. Utad er det derimot en tommelfingerregel alle bør følge: ikke snakk om bærekraft. Fortell hva bedriften gjør. Og husk – er det ikke sammenheng mellom det selskapet produserer, og det som kommuniseres – da husker folk kun den gode saken, og ikke merkevaren.

Vi trenger noen nye voksne

Næringslivet må ta ansvar, mener han:

– Når politikerne ikke tør å erkjenne hvor farlig utviklingen er, og dermed ta de beslutningene som er nødvendig, må næringslivet ta ansvar. Vi trenger kloke næringslivsledere som skjønner at vi står i en krise, og som kan ta rollen som «de voksne». Vi forbruker ressurser tilsvarende 1,6 jordkloder i året. Viktige naturressurser vil være helt borte, om kort tid. Er det slik vi vil overlate kloden til våre barn?



Kathinka Sommerset
Markedsdirektør
Storebrand

En forutsetning for merkevarers eksistens

– Vi tror at bærekraft er god business: det lønner seg for eiere, kunder og samfunnet som helhet.

Ledere og selskaper som satser på bærekraft, vil lykkes bedre

Storebrand passer på pensjonen til 1,3 millioner nordmenn.

– Skal vi skape en fremtid å glede seg til for de som skal ha pensjonen utbetalt, må vi jobbe på en langsiktig og lønnsom måte – med andre ord: vi må investere pensjonspengene bærekraftig, sier markedsdirektør i Storebrand, Kathinka Sommerset. Hun mener selskaper og ledere som tar de globale utfordringene på alvor vil lykkes bedre enn de som ikke gjør det,

og nevner kullindustrien som et eksempel på det siste:

– Kull har ingen plass i en verden som skal nå de ambisiøse målene i Paris-avtalen. Som følge av strengere reguleringer, krav til energieffektivitet og konkurranse fra renere energikilder, er risikoen ved å investere i kull for stor. Vi har en tydelig strategi på å trekke oss helt ut av kullinvesteringer innen 2026.

Og legger til:

– Enda viktigere enn å stenge verstingene ute, er å satse på de

som er fremtidsrettede, innovative og tilbyr løsninger på problemene.

Kommunikasjons- og reklamefolk kan påvirke

Mange snakker om bærekraft og samfunnsansvar. Men hvordan kan ord bli til handling?

– Dersom organisasjonen, og spesielt ledelsen, opplever at det er viktig nok. Bærekraft må implementeres i bedriftens kjernevirksomhet og knyttes tett opptil inntjening og lønnsomhet. Engasjementet må ha reell substans,



og ikke oppleves som «greenwashing». Kommunikasjons- og reklamefolk kan være viktige pådrivere:

– Gode kommunikatører vet at en avgjørende forutsetning for å skape engasjerende kommunikasjon for merkevarer og virksomheter, er at man snakker sant. De (vi) bør påvirke egen og annen virksomhet i riktig retning, og videre omsette dette til engasjerende kommunikasjon som bidrar til å skape business.

Større plass i selskapers strategier

Samfunnsansvar og lønnsomhet henger sammen, sier Sommerseth:

– Vi ser det gjennom en parallell utvikling på tre områder; næringslivet erfarer at de beste talentene vil jobbe på steder som tar samfunnsansvar alvorlig og ser samtidig at det er økonomisk risikabelt å ikke drive bærekraftig på sikt. Myndighetene kommer med krav og insentiver som stimulerer til bærekraft, spesielt innen klima. Og sist, men ikke minst: kundene etterspør og setter krav til bærekraft.

Hun sier at etableringen av FNs 17 bærekraftsmål har spilt en rolle her, og at bærekraft har fått, og vil fortsette å få, større plass i selskapers strategiske vurderinger.

Hvordan kan norske selskaper gjøre FNs bærekraftsmål til sine?

– Det er mange måter å implementere målene i virksomheten på. Samtidig er det umulig å levere like bra på alle 17. I Storebrand har vi valgt oss ut åtte av målene som strategisk viktige for oss. Eksempler er mål 5; likestilling mellom kjønnene, mål 7; ren energi for alle og mål 13; stoppe klimaendringen. Tar man bærekraftsmålene på alvor, må man også sørge for å ha orden i eget hus. Det kan være ved tydelige mål på lik kjønnsfordeling blant ledere, på CO2-utslipp i egen virksomhet eller krav til eksterne leverandører.

På hvilken måte opplever du at merkevarer tar inn over seg bærekraftsmålene?

– De fleste merkevarer har det høyt på

agendaen – de blir i stadig større grad utfordret av en generasjon som rett og slett ikke aksepterer profitt for enhver pris som et legitimt formål for de merkevarene de vil ha et forhold til. Tenk på at man ser svært få reelle nyetableringer som ikke har bærekraft som en integrert del av sin posisjonering. Det mest nærliggende eksempelet er kanskje Tesla - det er vanskelig å tenke seg at det hadde vært mulig å etablere et nytt merke som markedsførte tradisjonelle, fossilt drevne biler. Samtidig har hele bilindustrien våknet opp og innsett at fremtiden er elektrisk.

Markedsdirektøren tror vi bare har sett den spede begynnelsen:

– Denne snøballen vil bare rulle fortere og fortere. For å sette det på spissen: at merkevarer bidrar til å nå bærekraftsmålene vil være en forutsetning for å kunne bli, eller forbli, merkevarer.



Et stort ønske om økt presisjon og effektive prosesser

ANFO og Teft Consulting har gått sammen om å tilby smidigere og smartere byråvalgs prosesser. Det har vært en innholdsrik høst og det er veldig inspirerende at bransjen både omfavner initiativet og gjerne vil delta i utviklingen av tjenesten.

I midten av november inviterte vi mange av byråene, store og små og representanter fra både reklame, media, PR/content, design og teknologi - til en felles workshop. Målsettingen var å diskutere hvordan pitch- og anbudsprosesser kan legges opp på en smidigere måte. Både for å sikre bedre valg og samarbeid - på begge sider av bordet, og med tanke på å effektivisere prosessene. Her er noe av det vi har gjort og litt omkring de innspillene vi fikk fra bransjen.

Et kompetent styre

I oktober kunne vi fortelle om vårt kompetente styre bestående av toneangivende markedsdirektører med erfaring fra flere store og anerkjente

merkevarer, internasjonalt arbeid og ikke minst fra både medie- og reklame-siden, og med erfaring fra å jobbe tett med ulike design, teknologi og PR/contentbyråer. Det er en klar beskjed fra annonsørene om at de selv ønsker endring og effektivisering.

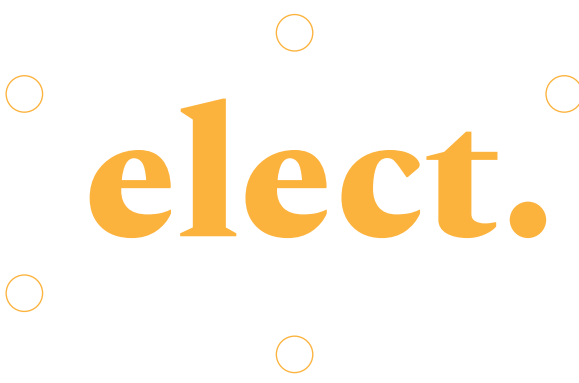
– å velge riktig byråpartner er en av de viktigste oppgavene et selskap gjør for å skape vekst og posisjonere merkevarer. Det er en erkjennelse at vi bruker mye ressurser både hos byråene og oss selv, og det er mer viktig enn noen gang å stille de riktige spørsmålene og være presis i problemforståelsen» Sitat fra et samlet styre i Elect

Styret i Elect består av Camilla Forberg (CMO i Telia), Unni-Lovise Godager

Berge (CMO i Codan), Frode Fimreite (Direktør markedsområde ost i TINE), Anders Wilhelmsen (global CMO i Cermaq), Anne-Signe Fagereng (CMO i VisitOSLO), Jan Morten Drange (daglig leder i ANFO), Ben Christensen (Managing Partner i Teft Consulting) og Henrik Sandberg (daglig leder i Teft)

Den store konsepttesten

Tjenesten er utviklet ut i fra en hypotese om at gamle prosesser er modne for forandring, også fra et byråperspektiv. 15. november inviterte vi store deler av byråbransjen til konsepttest og hele 60 ulike byråer bidro denne dagen til både bekrefte hypotesen, berike og forbedre tjenesten. Takk igjen til dere alle!



elect.

Her er noen viktige take aways:

- Det er et ønske om økt presisjon i problemforståelsen
- Det er et ønske om bedre prosessledelse, økt objektivitet i valgene, og tillit til at evalueringskriteriene man inviterer inn på også blir vurderingskriteriene man velger på
- Alle gir uttrykk for at ressursbruken er enormt høy. Flere uttrykker at det er etisk problematisk at mange byråer blir bedt om store og ubetalte leveranser
- Det er viktig at kjemi og samarbeidsklima vektes tyngre, etter som gode arbeidsprosesser og problem-løsningsevne ofte er like viktig som at man initielt i samarbeidet har en enestående god idé
- Elect's prosesser må skilles tydelig fra Teft's rekrutteringsprosesser

Norges første byråbase

Vi har brukt høsten på å bygge en egen base med oversikt over byråene og

deres spisskompetanse, og denne blir lansert i starten av 2019. Electbasen skal gi byråene muligheten til å eie sin egen historie, og gjøre seg synlig og tilgjengelig med nøkkelinformasjon, kjernekompetanse og en god oversikt over hvilke tjenester man leverer. Basen gjør det mulig å lagre dokumentasjon som enkelt kan hentes opp i fremtidige prosesser og etter hvert automatisere administrativ informasjon for å effektivisere deler av pitch- og anbudsprosessene. Electbasen skal forenkle, gi økt presisjon, gi økt åpenhet og sørge for å fange opp både store og små aktører som aktuelle tilbydere inn i større anbudskonkurranser og mindre prosjektforespørsler.

Elect har åpnet

Elect er nå der i arbeidsprosessen at vi har startet dialogen med flere merkevarer som skal ha nytt byrå i 2019 eller som vurderer om de trenger å revitalisere sine byrårelasjoner. Vi startet året med å inngå avtale med to relativt store og anerkjente merkevarer og kan dermed si at vi er i ferd med å rulle i gang drift av Elect med de første prosjektene. Det er morro å se at en

halvannet år gammel idé nå tar form og blir en realitet.

Elect vil fremover ha kontoradresse sammen med ANFO i Arbins gate 2 og du treffer oss på www.elect.as dersom du vil ha mer informasjon eller registrerer ditt byrå i Electbasen.

Ta kontakt med Aslak Sletten for mer informasjon og et uforplittende møte dersom du har behov for å diskutere en prosess om å velge ny byråsamarbeidspartner.

Aslak Sletten

Styremedlem i ANFO

Prosjektleder for etableringen av Elect

Ta kontakt: info@elect.as

Teft leverer rekruttering og rådgivning i kommunikasjonsbransjen

Med hjerte, hjerne, innsikt og oversikt forløser vi potensial.
For selskaper og folk.

Våre tjenester



For å lese mer inngående om våre tjenester se www.teft.no

Her er noen av våre oppdragsgivere

MERKEVARER	BYRÅER
                	           
MEDIESELSKAPER	ANNEN VIRKSOMHET
        	          

Dette er Teft



Henrik Sandberg
Daglig leder og rådgiver
907 39 816
henrik@teft.no

Henrik startet opp selskapet i 2001. Han har ledet en rekke sentrale rekrutterings- og rådgivningsprosjekter for kommunikasjonsmiljøer i Norge og Norden. Henrik arbeider med lederutvelgelse, og forretnings- og organisasjonsutvikling for mange av de mest anerkjente aktørene i bransjen. Han er en mann med bred faginn- sikt og et unikt nettverk.



Ole A. Janzso
Partner og rådgiver
977 74 771
ole@teft.no

Ole har sterk bransjeinnsikt. Han har bred kompetanse innen analyse, strategi, innhold, ny teknologi og salgsledelse. Du treffer ham på fagkonferanser, gjerne som foredragsholder. Ole er primus motor for den årlige Bransjeunder- søkelsen, som vi gjennomfører for niende året på rad.



Eivind Ruud Johnsen
Partner og rådgiver
922 82 349
eivind@teft.no

Eivind har bakgrunn som kommersiell leder i et stort internasjonalt medie- konsern. Han har solid erfaring fra rekruttering og lederutvikling på arbeidsgiversiden, og jobber bredt og dedikert med lederutvelgelse, organisasjonsutvikling, rekruttering og rådgivning.



Nejra Kudra
Rådgiver
926 28 869
nejra@teft.no

Nejra er en erfaren rådgiver som har ledet komplekse rekrutteringer og bidratt i lederutvelgelse for flere av Norges sterkeste merkevarer og kommunikasjons- miljøer. Nejra har et stort nettverk. Hun finner ofte fagspesialister og kreative til design- og reklamebyråer, teknologimiljøer og markedsavdelinger.



Ben Christensen
Managing Partner, Consulting
907 99 879
ben@teft.no

Ben er leder for strategi-, forretnings- og organisasjonsutvikling. Han har vært styremedlem, toppleder, mellomleder og entreprenør, samt fagansvarlig hos ulike merkevarer, mediebyrå, reklamebyrå og mediehus. Ben finner, utvikler og leverer på initiativ som skaper endringer og vekst.



Victor Sanchez Barrera
Rådgiver
995 31 313
victor@teft.no

Victor jobber med forretningsutvikling og prosessledelse, med et særskilt fokus på design og digitalisering. Han har mange års erfaring som leder i design- og teknologimiljøer, og jobber med lederutvel- gelse, organisasjonsutvikling, rekruttering og rådgivning.



June K. Ragnif

Rådgiver

916 98 430

june@teft.no

June har bakgrunn som journalist og innholdsprodusent, og har erfaring med redaksjonell ledelse, kommunikasjonsrådgivning og strategiarbeid. June jobber i skjæringspunktet mellom kommunikasjon og HR. Hun har tidligere jobbet som rådgiver for toppleder og kan definitivt bidra som lederstøtte.



Camilla Bartnes

Rådgiver/prosjektleder

975 45 597

camilla@teft.no

Camilla har jobbet med oss i mange år, og er én av de som har formet selskapet. Camilla er en kompetent, effektiv rådgiver med god oversikt og er den du skal kontakte om du har behov for en vikar eller frilanser. Camilla har tidligere vært både Office Manager for oss og er fremdeles prosjektleder, involvert i flere prosesser.



Anna Blom Rian

Rådgiver

900 73 999

anna@teft.no

Anna har erfaring som Brand Manager, KAM og Employer Branding Manager fra store konsern, og tar med seg god forretningsforståelse inn i rollen som rådgiver. Anna jobber med stillinger i skjæringspunktet mellom kommunikasjon, teknologi og branding. Hun er også ansvarlig for «Talent med Teft».



Elisabet Rye

Rådgiver/prosjektleder

915 47 093

elisabet@teft.no

Elisabet har tidligere jobbet i reklame- og kommunikasjonsbransjen med ansvar for store kundeprosjekter og rapportering for betydelige merkevarer. Elisabet jobber med rådgivning og rekruttering, med særlig fokus på midlertidig arbeidskraft. Frilansere og vikarer.



Andreas Blix Johnsen

Office manager

406 23 330

andreas@teft.no

Andreas har ansvar for alt som får kontoret til å gå rundt. Han jobber med økonomi, logistikk og bestillinger, og følger opp leverandører. I tillegg til å holde orden på oss, sørger Andreas for at kunder, kandidater og kollegaer føler seg ivaretatt.

Du finner oss på
Jernbanetorget 4b
0154 oslo

info@teft.no
Tlf. 23 32 71 70

