

Bransjerapporten

2021

Tall, trender og utvikling
for folk og arbeidsgivere
i kommunikasjonsnæringen

PR- og kommunikasjon

TEST

Innhold

Innledning av Leder i Teft	4
Fakta om Bransjerapporten	5

TRENDER

Koronaeffekten	6
De som ser etter ny jobb	10
De som vil bli i sin jobb	11
Trender blant arbeidstakere	12–21

RÅD

Rekrutteringsråd	22
Ikke la magefølelsen styre	24
Ta tak i lønnsforskjellene	26
Digitale intervjuer løser oppgaven	28
Tillit til ledelsen	29

ATTRAKTIVE ARBEIDSPLASSE OG LEDERE

Attraktive selskaper – Trygge, store og raske	30
Hvordan bygger ledere i vår bransje omdømme?	32
Paal Fure – Ledelse ut av krisen	34
Bente Kvam Kristoffersen – Råd til ferske ledere	37

LØNNSUTVIKLING

En annerledes lønnsstatistikk	40
Annonser	42
Mediebyrå	44
Reklamebyrå	46
Content- og PR-Byrå	48
Digitale spesialister	50
Kanal	52

BUSINESS

Digitaliseringen av en retailer (Eurosko)	54
Å utvikle moderne og robuste organisasjoner	57
2020 har satt spor i byråbransjen	58
Annonserforeningen om 2021	60
INMA om 2021	62

OM TEFT

Teft Flex	64
Teft rekruttering	65
Elect	66
LAB3 Talent	67
Våre tjenester	68
Kunder	69
Oversikt over ansatte	70

Denne rapporten inneholder et utvalg av det vi har kartlagt i Bransjerapporten. Ta kontakt med oss for ytterligere data og innsikt | info@teft.no



Henrik Sandberg

Partner/rådgiver

Daglig leder i Teft

Vanskelig og lærerikt

Da Norge stengte ned i mars 2020 ble gode digitale kommunikasjons- og handelsløsninger redningen for mange aktører. De som ikke hadde gode nok løsninger ble tvunget til å jobbe med det de hadde, og de måtte tåle konsekvensene i form av tap i omsetning og markedsandel i et marked som i løpet av få uker fullstendig endret karakter.

Fjoråret har vist hvor viktig det er å investere i morgendagen når det gjelder digitalisering og kommunikasjon.

Mange flinke spesialister i kommunikasjonsnæringen har jobbet overtid med digital dialog, e-handel, CRM og daglig tilpasning av målsetninger og budskap. Mange selskaper har sett at uten teknologene, markedsførerne og kommunikasjonsspesialistene ville de ikke klart seg gjennom krisen på samme måte. Over 70 prosent av markedsførerne hos annonsørene svarte i april at de opplevde deres

kompetanse som mer relevant enn noen gang. Vår påstand er at denne krisen, i likhet med andre kriser som finans- og oljekrisen, forsterker viktigheten til kommunikasjonsnæringen. God kommunikasjon forsterker markedsposisjoner, skaper etterspørsel, bidrar til politisk oppslutning og er en svært viktig ingrediens i vårt moderne demokrati.

Allikevel er det en del som har opplevd at selskapet de jobber i ikke har hatt muligheten til å holde dem i arbeid gjennom året, eller at arbeidsplassen har blitt borte. Man skulle kanskje tro at det gjør det enklere å rekruttere flinke folk i kommunikasjonsnæringen, men den gang ei. Årets undersøkelse avdekker at det ikke er flere kandidater på jakt etter ny jobb enn det var på samme tid for et år siden. Du kan lese mer om det i denne rapporten.

Når man ser på svarene fra respondentene i denne rapporten skal man ha i bakhodet at krisen har fortonet seg veldig individuelt og personlig. Mye avhenger av livssituasjon og faktorer som hvilken type selskap man jobber i, og om tjenestene eller produktene har blitt rammet eller i motsatt fall ekstra etterspurt. Det er viktig å tenke på når vi presenterer store gjennomsnitt fra statistikken om lønn og lønnsvekst.

I Teft opplevde vi som så mange andre at verden tok pause våren 2020. For en del av våre kunder var usikkerheten lammende og førte til stillstand. For andre handlet det om å holde blikket stivt festet på oppgavene som lå foran en, og venne seg til en hverdag på hjemmekontor med videomøter og høyt tempo. I løpet av sommeren og tidlig høst hadde de fleste vent seg til den nye hverdagen, og behovet for å fylle på med mer og ny kompetanse sammen med en økt evne til å samarbeide digitalt gjorde at aktivitetsnivået tok seg opp. Mange selskaper har sett behovet for å jobbe strategisk med organisering og utvikling av de tjenesteområdene man har eller ønsker å ha internt, og mange byråer har hatt behov for å tilpasse og utvikle tjenesten man tilbyr til markedet. Dette har ført til at vi har vært involvert i mange strategiske og praktiske organiseringsprosesser sammen med våre kunder.

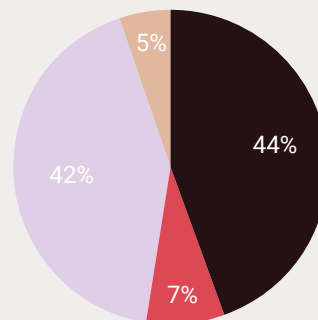
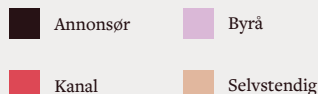
Årets rapport tar naturligvis for seg noen av konsekvensene av pandemien. Allikevel vil du se mest om hva som preger motivasjonen og ønskene for spesialistene og lederne i kommunikasjonsnæringen når de er på vei inn i 2021. Jeg ønsker deg god lesning, og ser frem til å møtes i løpet av året.

henrik@teft.no



Ole A. Janzo
Partner/rådgiver
Ansvarlig for Bransjerapporten

I år er det like mange respondenter fra byrå som fra annonsør/markedsavdeling



Fakta om Bransjerapporten

Dette er den ellevte årlige Bransjerapporten. Formålet er å vise trender og utvikling på kort og lang sik, og skape et verktøy som hjelper deg som jobber med ledelse av fagfolk innen kommunikasjon, enten det er markedsføring, digitalisering eller teknologi som er fagfeltet. Vi håper du finner nyttig og interessant informasjon og innsikt i årets rapport.

Bakgrunnen for Bransjerapporten er Bransjeundersøkelsen som ble besvart i oktober 2020. Undersøkelsen mottok over 1280 svar. Distribusjonen ble gjort med invitasjoner til Teft sine over 17 000 nyhetsbrevmottakere, annonsering i bransjemediet Kampanje.com og målrettet annonsering på Facebook. Respondentene har tatt stilling til totalt 53 spørsmål som følger opp tematikk fra tidligere undersøkelser.

Hvert år tilpasses begrepene i undersøkelsen og relevante problemstillinger, men det er også en rekke spørsmål og kategorier som er beholdt for å vise utvikling over tid. Av årets 1280 respondenter jobber 86 prosent innen relevante miljøer og fagområder. 75 prosent har vært fast ansatt i hele 2019 og 2020. 19 prosent har fått seg ny jobb i løpet av det siste året og 32 prosent av de i fast jobb oppgir at det er høy sannsynlighet for at de vil bytte jobb i løpet av 12 måneder.

Spesialrapporter

Denne rapporten er en gjennomgang av overordnede funn fra undersøkelsen. Fra statistikkgrunnlaget har Teft mulighet til å hente ut detaljerte tall om bl.a. lønn for spesifikke miljøer og fagroller. Vi oppfordrer våre kunder til å ta kontakt dersom det er behov for mer detaljert statistikk for benchmarks, forretningsutvikling eller rapportering.

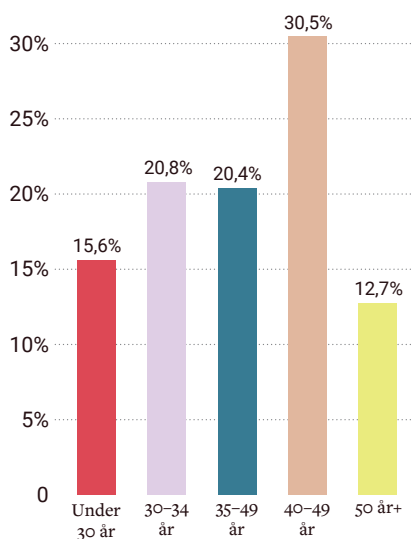
FORKLARINGER:

- **Lønn:** I rapporten henviser vi til brutto årslønn inkl. eventuelle bonuser og overtidsbetalt.
- **Lønnsvekst:** Utrekning av lønnsvekst er basert på respondenter som oppgir at de har vært i full jobb siste to år.
- **Bransjen:** Begrep for alle organisasjoner og miljøer som jobber med fagområder innen markedsføring, reklame, kommunikasjon, utvikling av teknologi for kommunikasjon og digitalisering av kommersielle tjenester.
- **Bransjekategorier:** Miljøene og bedriftene som f.eks. annonsørene og deres markedsavdelinger, reklamebyråer, PR- og contentbyråer og mediekanalene og flatene som sørger for distribusjon av reklamebudskap.

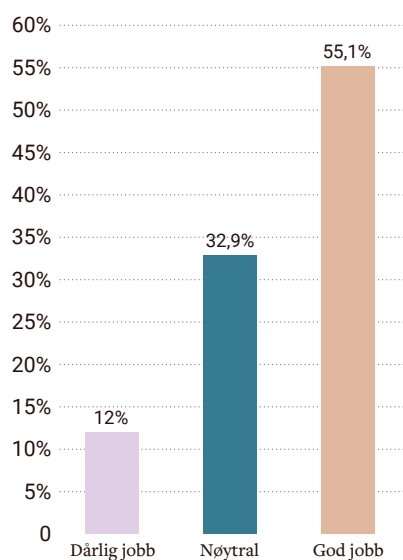
Ta kontakt med ansvarlig for Bransjerapporten Ole Aleksander Janzo dersom du har spørsmål om grunnlag, metoder, eller trenger mer inngående informasjon | ole@teft.no

Koronaeffekten

Alder på respondentene i undersøkelsen



Har ledelsen gjort en god jobb under koronakrisen?



En av tre som jobber i kommunikasjonsnæringen, har i løpet av 2020 vært helt eller delvis permittert. I oktober 2020 svarte 40 prosent av 1290 respondentene at deres inntekt har blitt påvirket negativt av koronapandemien, og for halvparten av disse er inntekten redusert med mer enn 30 prosent.

Tft gjennomførte en undersøkelse i midten av april 2020 for å måle effekten av krisen vi på det tidspunktet stod midt i. 850 respondenter svarte, og på det tidspunktet var 2 av 3 litt eller veldig bekymret for sin privatøkonomi. Over halvparten svarte at de var litt eller helt enige i at krisen hadde fått dem til å sette spørsmålsteget ved eget valg av bransje.

Situasjonen i april fortonte seg muligens mer dramatisk enn under høsten, men etter å ha levd med pandemi i et halvt år kjente mange på konsekvensene langvarig fysisk adskillelse fra kolleger gir, og den fortsatte usikkerheten som pandemien har skapt. Hvilke konsekvenser har dette for forventninger, motivasjon og lojalitet?

For å belyse dette vil vi illustrere noen sentrale trender fra oktober 2019 via april 2020 og til oktober 2020.

Lønnsforventninger

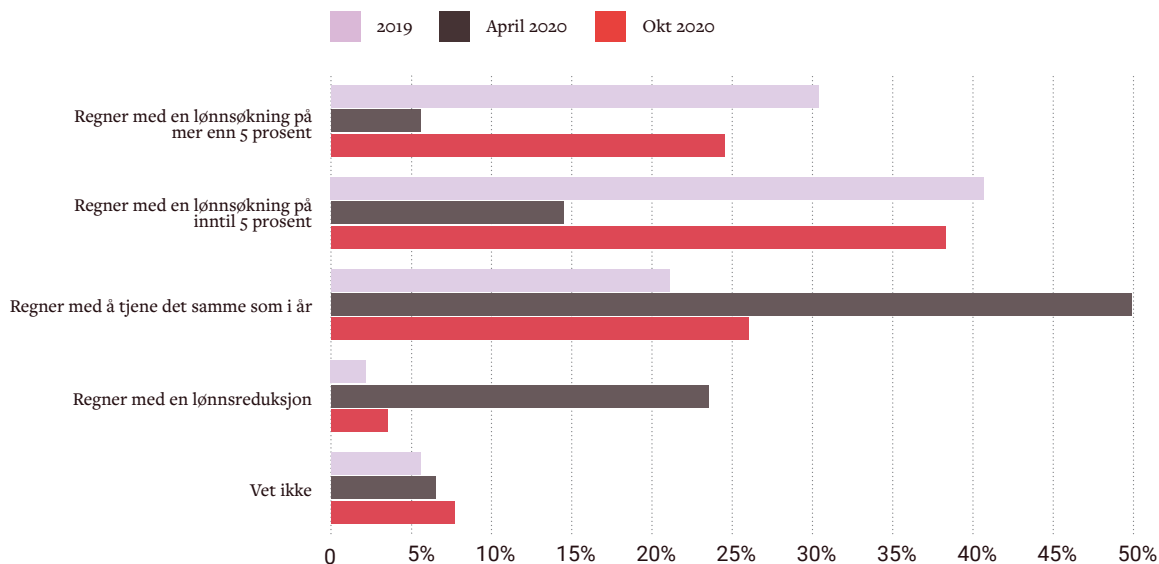
Forventninger til lønnsvekst har blitt preget av hendelsene i 2020. Foran 2020 svarte 70 prosent at de forventet lønnsvekst, og 30 prosent av alle respondentene trodde de ville se en lønnsvekst på mer enn 5 prosent. Seks måneder senere spurte vi på ny det samme spørsmålet (Da omformulert til -Hvordan tror du din lønn vil utvikle seg i år?) og resultatene var fullstendig annerledes. Andelen som forventet lønnsvekst i 2020 var redusert fra 70 til 20 prosent. Ser vi dette tallet opp mot lønnsforventninger foran 2021 ligner svarene langt mer på "normalen" vi så før koronakrisen inntraff, men vi skal tilbake til 2016 for å finne like lave forventninger til lønnsvekst foran det nye året. Se graf på side 7.

Hvordan har lederne taklet krisen?

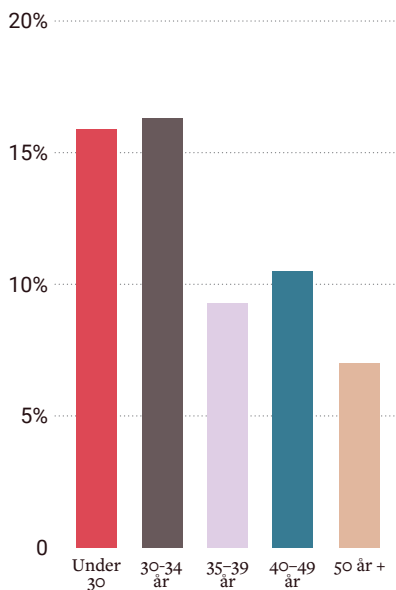
Lederoppgaven endret seg brått i 2020. Mange ansatte har følt på usikkerhet og bekymring. De aller fleste har blitt tvunget til å organisere seg digitalt og basere seg på å samarbeide og kommunisere med et miljø som er spredt og på hjemmekontor. Dette har eksponert lederens evne til å tilpasse seg, organisere og vise empati og engasjement for den enkelte ansatte. Ikke alle har kommet like godt ut av det.

55 prosent av respondentene svarer at ledelsen har gjort en god eller svært god jobb under koronakrisen. 33 prosent stiller seg nøytrale til spørsmålet,

Hvilke forventninger har du til lønnsutvikling?



De som synes ledelsen har gjort en dårlig jobb i koronakrisen



og 12 prosent svarer at ledelsen har gjort en dårlig eller svært dårlig jobb. Ansatte hos annonsørene og i kanalene er mer fornøyd med ledelsen gjennom krisen enn ansatte i byråene. Det er de yngste som er mest kritiske til ledelsens håndtering av krisen, og 16 prosent av alle under 35 år mener ledelsen har gjort en dårlig jobb. Undersøkelsen viser at det er de under 30 år som i størst grad har opplevd å være permittert, så det kan naturligvis ha en sammenheng.

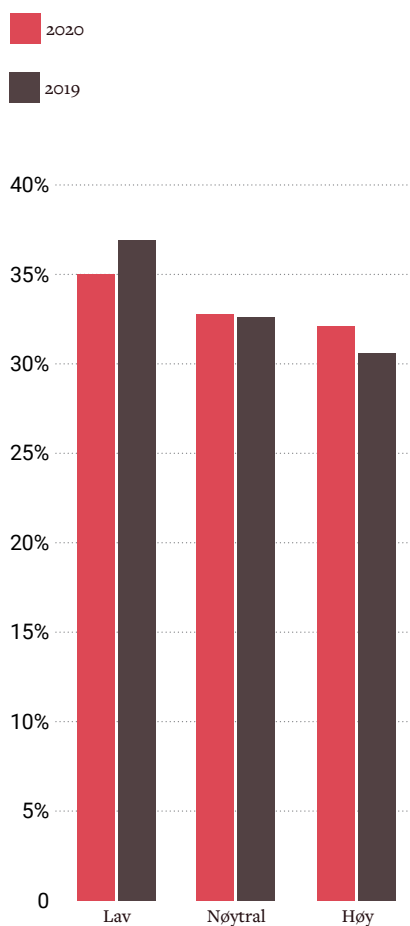
Svekket tillit til byråene

Hvert år spør vi om respondentene har tillit til at ledelsen er forberedt på endringene i markedet. Trenden er at de som jobber i byrå i løpet av 2020 føler redusert tillit, mens ansatte hos annonsørene og i mediekanalene føler en større tillit at ledelsen er forberedt på endringene i markedet. Dog viser totalen at det ikke er noen endringer i besvarelsene når vi sammenlikner resultatene fra '19 og '20. Man kan si at tilliten ansatte i byråene har tapt har blitt kompensert av økt tillit blant ansatte i kanalene og hos annonsørene.

I korte trekk kan dette forklares med at mange annonsørmiljøer har ansatt og utviklet dyktige fagledere, samt investert i egen organisasjon de siste årene. Nyhetsmediene har til tross for fallende medieinvesteringer tatt en viktigere rolle for folk flest, og mediene generelt har fått større oppmerksomhet rundt sitt samfunnsoppdrag i året som gikk.

Byråene er konjunkturutsatte, og deres stabilitet og langsiktighet som arbeidsgivere har for mange blitt satt på prøve den siste tiden.

Sannsynlighet for bytte av jobb i løpet av 12 mnd



Er det flere kandidater i markedet?

Overraskende nok er svaret nei. Andelen som svarer at de planlegger å bytte jobb det neste året er lik som på samme tid i 2019. Selv om andelen arbeidsledige i vår bransje har doblet seg til 9,8 prosent, utgjør det bare en fem prosents økning i det totale antallet kandidater i vår definisjon av arbeidsmarkedet. For Teft sin del har arbeidsledige aldri utgjort en vesentlig del av kandidater og søkere til rollene vi rekrutterer til, og vi har ikke sett en større endring i dette bildet i løpet av siste halvår 2020.

I starten av krisen antok vi i Teft, og mange med oss, at krisen ville ha to typiske utfall for ansatte i vår bransje. En gruppe som ville rette oppmerksomheten mot ny jobb fordi de måtte, eller grunnet fallende motivasjon for å jobbe i selskapet eller bransjen. Samtidig virket det logisk at mange som var i på vei ut i markedet for ny jobb, pre krisen, ville prioritere tryggheten i jobben de hadde.

I løpet av siste halvår 2020 har vi i Teft hatt god inngang av nye stillinger, og vi registrerer en viss økning i antall søkere. Dette gjelder spesielt for roller med generell kompetanse, mens antall relevante søkere på spesialistrollene har holdt seg stabilt i denne perioden. Rådgiverne i Teft forteller at selv om søknadsmassen stort sett har økt, har relevansen ikke gjort det, og vi er fortsatt avhengige av å lete frem, kontakte og motivere såkalte passive søkere for å løse de fleste oppdrag.

Konklusjonen kan derfor være at de som ble arbeidsledige eller svært usikre som en effekt av pandemien tok konsekvensen av dette tidlig, og hadde allerede byttet jobb når vi innhentet grunnlaget for undersøkelsen høsten 2020. Det understøtter også bildet av at etterspørselen etter digital kompetanse og faglige ressurser er høy som en konsekvens av den raske digitaliseringen, og økende bevissthet om verdien til dyktige spesialister fra kommunikasjonsnæringen.

Lavere aktivitet

I løpet av 2019 svarte over 75 prosent av respondentene i undersøkelsen at de ble kontaktet av en annen arbeidsgiver eller et rekrutteringsbyrå med oppfordring til å ta del i en prosess for ny jobb. I 2020 sank dette tallet til 60 prosent, og andelen som hadde blitt kontaktet flere ganger sank fra 31 til 17 prosent. Selv om dette viser en lavere aktivitet forteller også tallet at det har blitt gjennomført mange prosesser. Selskaper som har hatt muligheten til å investere i å ansette attraktive spesialister har benyttet anledningen til å "shoppe" i et litt roligere marked

Endrede prioriteringer

Hvert år spør vi de som svarer at de er åpne for å bytte jobb hva deres tre viktigste ønsker er i vurderingen av nye arbeidsgivere. For de som svarer at de vil prioritere å bli hos nåværende arbeidsgiver spør vi hva de tre viktigste motivasjonsfaktorene for dette er.

Ikke overraskende er det større endringer i prioriteringene, og gjetningen om at stabilitet og trygghet er viktigere etter en tøff periode er ikke feil. Respondentene samler seg fortsatt rundt faglige utviklingsmuligheter, lønn og gode arbeidsmiljøer, men vi ser at det i større grad enn tidligere omhandler individuelle vurderinger for den enkelte. Kanskje kandidatene i 2021 har høyere forventninger til nettopp individuelle tilpasninger hos sin nåværende eller fremtidige arbeidsgiver?

Prioriteringene foran 2021 er endret, og det bør også påvirke hvordan bedrifter jobber for både å bygge sterke og stabile arbeidsmiljøer, og for å rekruttere nye ansatte.

Større variasjoner

Historiene vi det siste året har blitt fortalt fra både kunder og kandidater er i større grad unike enn tidligere. To tilsynelatende like byråer eller markedsavdelinger kan ha opplevd 2020 på veldig forskjellige måter. Hvilken næring man tilhører, kundeporteføljen eller konsekvensen av smitteverntiltak har hatt veldig ulike konsekvenser for selskapene. Dette påvirker selvsagt også de ansatte i tillegg til at livssituasjon, bosituasjon og økonomi bidrar til å prege det siste året for hver enkelt av oss.

Vi tror at hver og en har sin helt individuelle og unike opplevelse av Koronaeffekten. Dette har betydning for hvordan respondentene fra kommunikasjonsnæringen svarer i undersøkelsen, og vi registrerer større variasjon i svarene som ikke alltid kan forklares av demografisk-, faglig-, eller miljøtilhørighet. For oss som jobber med rekruttering betyr det at vi skal være forsiktige med å tro vi forstår opplevelsene og prioriteringene til den enkelte ut fra deres typiske kjennetegn og tilhørighet. I 2021 vil det være mer krevende å være treffsikker når man kommuniserer med potensielle kandidater.



De som ser etter ny jobb

Vi har fulgt nøye med på prioriteringene til de som er i, eller er på vei inn i, arbeidsmarkedet i vår bransje.

58,5%

Tallet viser hvor stor andel av kvinnelige respondenter som er åpne for å bytte jobb i 2021.

I tallene vi innhentet i siste del av 2020 så vi at andelen som vurderer eller ønsker å bytte jobb i løpet av det neste året holder seg stabilt. Omtrent halvparten svarer at de er åpne for ny jobb, og én av tre er aktive jobbsøkere som søker seg til en ny jobb. Sjelden har vi sett en så sterk endring i ønsker for ny jobb som foran 2021. Denne oversikten kan også leses som ønsker og behov som ikke blir innfridd hos nåværende arbeidsgiver.

På toppen av lista står ønsket om høyere lønn. Selv om lønn er blant topp tre prioritert for halvparten av respondentene, er det ned hele 8 prosent fra fjoråret. På en stadig andreplass er ønsket om å jobbe med nye fagområder og oppgaver, mens bedre leder beholder tredjeplassen, dog er det 25 prosent færre som setter dette på topp-3 lista nå. Et anerkjent miljø ligger fortsatt på fjerdeplass, mens ønsket om et bedre arbeidsmiljø gjør et kraftig byks til femteplass, og plasserer seg rett over dyktigere kollegaer, som altså ligger på sjetteplass.

Kanskje mest overraskende er det at ønsket om mer fokus på bærekraft og en mer verdiorientert arbeidsgiver faller som en stein på lista. Bare knappe 7 prosent oppgir dette som en av sine topp-3 ønsker ved bytte av jobb.



De som vil bli i sin jobb

Som nevnt er halvparten av respondentene mer positive til å bli i sin nåværende jobb, og vi spør disse hva det er som gjør at de vil bli i sin nåværende jobb.

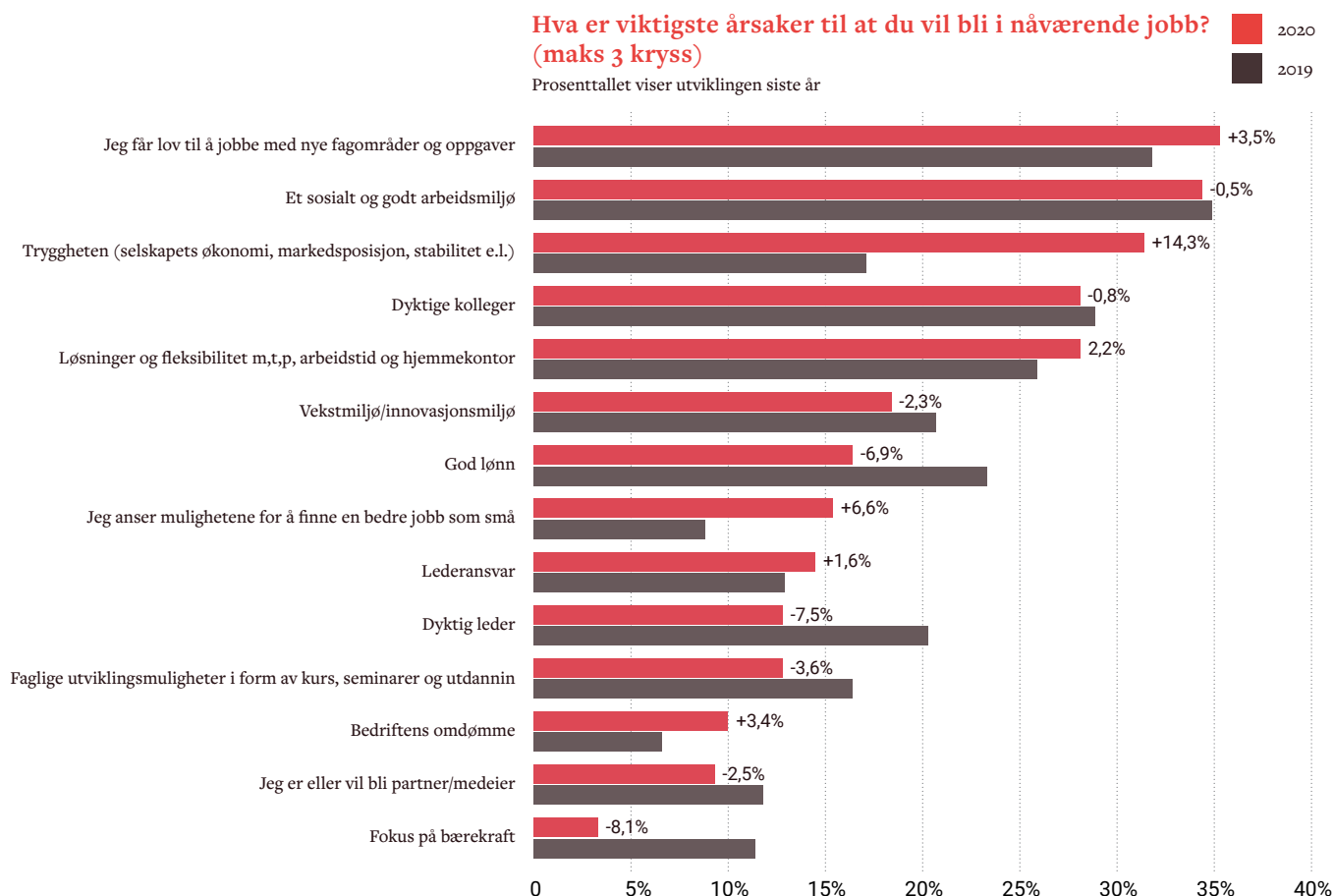
Det er tett i toppen over de viktigste motivasjonsfaktorene for å bli i jobben. Øverst finner vi gleden ved å jobbe med nye fagområder og oppgaver, tett etterfulgt av et sosialt og godt arbeidsmiljø. På en helt ny tredjeplass dukker tryggheten selskapet tilbyr opp, en motivasjonsfaktor som er viktig for dobbelt så mange i 2020 sammenlignet med 2019.

Dyktige kollegaer og fleksibilitet er på henholdsvis fjerde- og femteplass over topp motivasjon for å bli i jobben.

Over 15 prosent svarer at de ser på muligheten for å finne seg en bedre jobb som små, og det er mer enn dobbelt så mange som svarte det samme for et år siden.

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

Prosenttallet viser utviklingen siste år

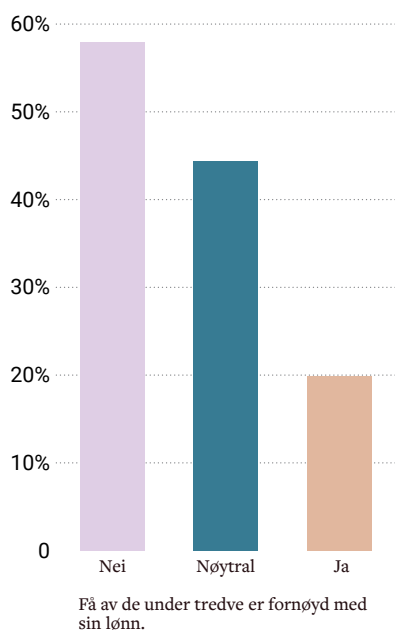


Vi vil forsøke å gi deg et overordnet inntrykk av hva som preger de forskjellige segmentene av arbeidstakere i kommunikasjonsnæringen. En måte å gjøre dette på er å dele respondentene opp i aldersgrupper og se på likheter og forskjeller. Det er mange overordnede likhetstrekk som for eksempel et høyt utdanningsnivå, geografi og svært høy grad av arbeidstakere med høy digital kompetanse.

Alder er, som i de fleste kunnskapsbaserte bransjer og næringer, den mest avgjørende faktoren for lønnsnivå. Spørsmålet vi forsøker å besvare med denne analysen er hvilke andre faktorer som bidrar til adferden hos arbeidstakere i kommunikasjonsnæringen.

De under tredve

Mener du at du har rett lønn?

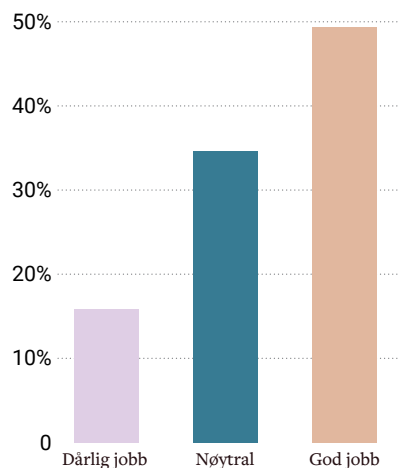


Bransjefolk under 30 år deler seg i to grupper. De som er på plass i en relevant jobb, og som har startet sin karriere, og de som har med seg en fersk bachelor eller master og er på jakt etter sin første kvalifiserte jobb i vår bransje. 2020 har ikke vært et år hvor det har vært enkelt for nyutdannede og unge uten erfaring å komme i jobb. I statistikken ser vi dette ved at det er langt færre enn vanlig som oppgir at de har startet i ny jobb det siste året. Det gir dårligere grunnlag for å sette en gjennomsnittlig startlønn for nyutdannede i bransjen. Tallene vi har sett tyder imidlertid på at denne ikke har endret seg i løpet av det siste året, og fortsatt befinner seg på 450' (årslønn). Som nevnt er gjennomsnittlig lønnsvekst i 2020 2,2 prosent på tvers av alder og bransje innenfor kommunikasjon, markedsføring, media og teknologi. Allikevel har nesten 60 prosent av alle under 30 år hatt lønnsvekst, og denne er så sterk at gjennomsnittet for hele segmentet er 7,3 prosent lønnsvekst. I 2019 var tallet 10,4 prosent. Når man ser på lønnsveksten må man se denne opp mot den faktiske lønnen som er 33 prosent lavere enn gjennomsnittet til for eksempel førtiåringene.

Prioriteringer ved bytte av jobb

De under 30 år er helt gjennomsnittlige når det gjelder motivasjon for å bytte jobb, og de skiller seg heller ikke mye fra sine eldre bransjekolleger når det kommer til topp-3 ønsker ved et eventuelt jobbytte. Det er riktignok 19 prosent flere som oppgir økt lønn som ett av tre viktige ønsker, men bortsett

Har ledelsen gjort en god jobb under koronakrisen?



Under halvparten av de under tredve mener ledelsen har gjort en god jobb under koronakrisen.

fra det svarer de ganske gjennomsnittlig. Det er altså ikke grunn til å tilpasse kommunikasjonen spesielt mot denne målgruppen når det gjelder hva som gjør en arbeidsplass til en attraktiv arbeidsgiver.

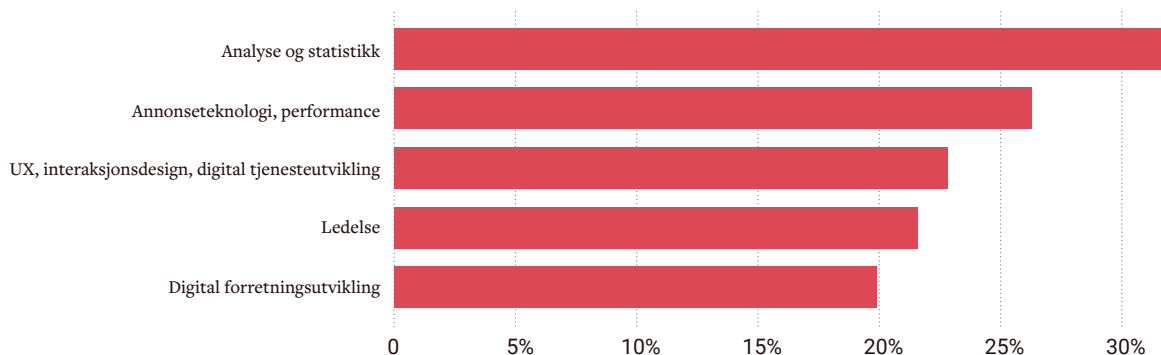
Slik beholder du de under 30 år

De yngste i denne undersøkelsen oppgir at det sosiale arbeidsmiljøet er den viktigste motivasjonen for å bli i jobben de har. Det er over 20 prosent flere enn gjennomsnittet som oppgir dette som en av topp-3 motivasjonsfaktorer for å bli. Faglig utvikling er også viktig, og de unge setter minst like stor pris på en stabil og trygg arbeidsgiver som de eldre respondentene. Det er kanskje verdt å merke seg at i årets undersøkelse svarte ingen at "Fokus på bærekraft" var en grunn til at de ønsket å bli hos sin nåværende arbeidsgiver.

De største forskjellene

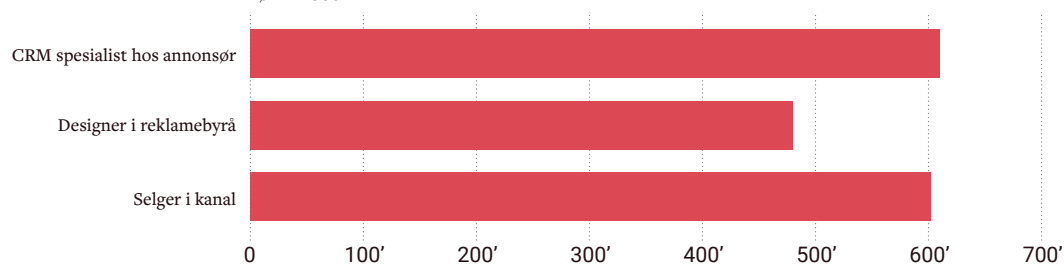
Om vi holder unge under 30 år opp mot de andre alderssegmentene i undersøkelsen er de største forskjellene at de er langt mer opptatt av å lære mer om analyse, annonseteknologi og digital tjenesteutvikling enn sine eldre bransjekolleger. 46 prosent forventer en lønnsvekst på mer enn 5 prosent i 2021, og det er dobbelt så høyt som gjennomsnittet i undersøkelsen.

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



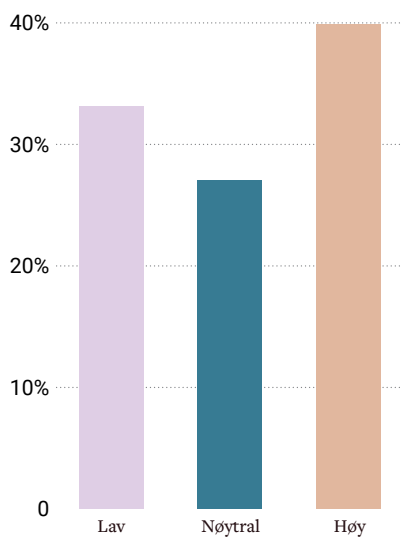
Lønn

Lønn i 1000



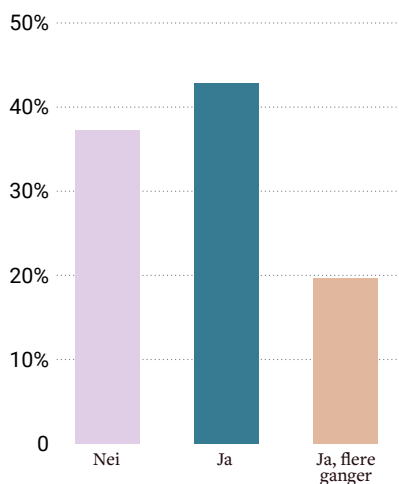
30 – 34 år

Sannsynlighet for bytte av jobb i løpet av 12 mnd



De i denne aldersgruppen er mest motivert for å bytte jobb.

Har du i løpet av 2020 blitt forespurt om å delta, eller deltatt i en prosess for ny jobb?



Nesten 20 prosent har vært i mer enn en ansettelsesprosess.

I fjorårets rapport samlet vi alle i tredveårene i én gruppe. Men det er ganske stor forskjell på de i starten og slutten av tredveårene, noe svarene til respondentene viser med tydelighet. De som er i starten av tredveårene er fortsatt unge, og er på vei til toppen i sin karriere. Dette er en gruppe som tradisjonelt rapporterer inn en betydelig høyere lønnsvekst enn gjennomsnittet, men 2020 har vært en utfordring for mange arbeidstakere og arbeidsgivere, og nesten 45 prosent har ikke hatt lønnsvekst, mens 42 prosent rapporterer lønnsvekst. Denne er imidlertid så sterk at den samlede lønnsveksten for gruppen er 3,1 prosent for 2020.

Prioriteringer ved bytte av jobb

For gruppen 30-34 måler vi at gjennomsnittslønnen er 15 prosent høyere enn for de under tredve. Allikevel er denne aldersgruppen den som er mest opptatt av å øke sin lønn ved et bytte av jobb sammenliknet med andre alderssegmenter i undersøkelsen. 63,6 prosent plasserer lønn på sin topp-3 ønskeliste ved jobbbytte, og det er 26 prosent flere enn gjennomsnittet. Dyktigere kolleger og mulighet for lederansvar er viktigere for denne gruppen enn de andre alderssegmentene, mens muligheten for å jobbe med nye fagområder og oppgaver er mindre viktig når de ser etter ny jobb.

Slik beholder du de i starten av tredveårene

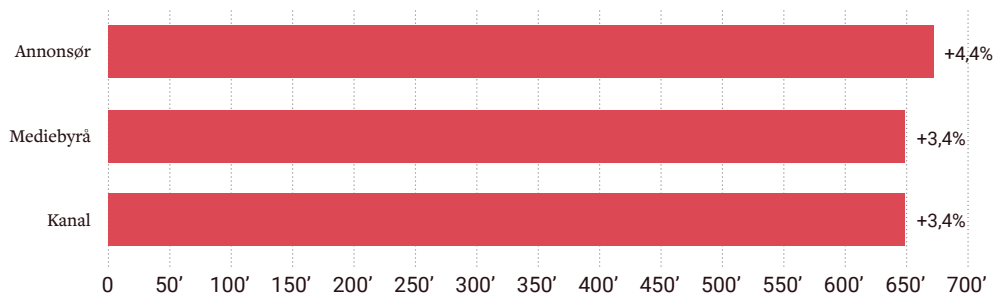
Det er muligheten for å jobbe med nye fagområder og oppgaver som er den viktigste motivasjonen folk i alderen 30-34 år når vi spør hva det er som gjør at de vil bli i jobben de har. Denne gruppen er mer motivert av dette enn de andre alderssegmentene, og det er kanskje grunn til å tro at mange i nettopp denne alderen opplever stimulerende faglig utvikling på jobb. Selv om vi finner tilgang på kurs og seminarer lenger ned på lista svarer 19 prosent at dette er blant topp-3 motivasjonsfaktorer for å bli, og det er nesten 50 prosent mer enn for gjennomsnittet, og klart høyest blant respondentene.

De største forskjellene

Det fremkommer et tydelig bilde av de i denne aldersgruppen som velger å bli i jobben gjør det på grunn av den faglige utviklingen, mens de som orienterer seg i jobbmarkedet er på jakt etter høyere lønn. Respondenter under 30 år er mest kritisk til ledelsen i sin bedrift. 16,3 prosent svarer at de ikke synes ledelsen har gjort en god jobb under korona-krisen, og nesten like mange er generelt kritiske til at ledelsen er forberedt på utviklingen i markedet. Begge resultatene er høyere enn for de andre alderssegmentene. I mange prosesser beskriver våre oppdragsgivere at de ser for seg å ansette noen som er tidlig i tredveårene. Dette betyr også at de må være forberedt på å strekke seg lønsmessig og tåle å ansette personer som i større grad setter spørsmålstegn ved beslutningene til selskapets ledelse.

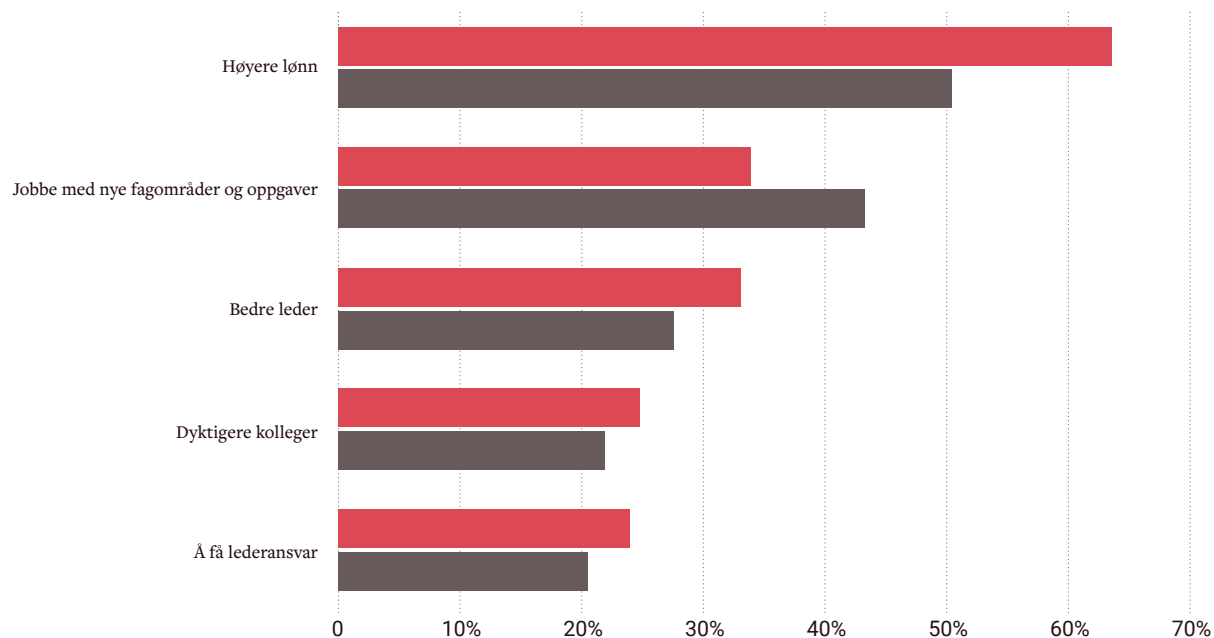
Lønn og lønnsvekst

Lønn i 1000

**Hva ser du etter i din neste jobb? (Maks 3 kryss)**

30 - 34 år

Alle



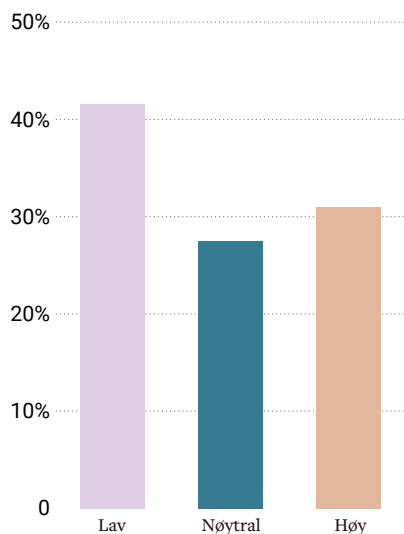
35 – 39 år

Denne gruppen fremstår som langt mer fornøyd med både lønn og ledere enn de som er yngre. Der svarene til de i starten av tredveårene likner mest på de som er yngre, likner svarene til de i slutten av tredveårene mer på svarene fra de som er i førti- og femtiårene. Igjen måler vi at de i slutten av tredveårene tjener nesten 15 prosent mer enn de i starten, og sammenliknet med de yngre gruppene er det 50% færre som er misfornøyd med lønnen sin. 10 prosent har allikevel måtte tåle en lønnsnedgang, mens 47 prosent tjener det samme som året før. 43 prosent har hatt en lønnsvekst, og den er så god at gruppen under ett ender på 4,4 prosent i økt lønn i 2020.

Prioriteringer ved bytte av jobb

Selv om høyere lønn fortsatt ligger øverst på tronen av topp-3 ønsker ved jobbytte, er det med svært knapp margin til muligheten for å få jobbe med nye fagområder og oppgaver. Bedre leder er fortsatt viktig, men i ferd med å bli mindre viktig enn å jobbe i et anerkjent miljø, som er et ønske som er viktigere for denne aldersgruppen enn i de andre alderssegmentene i undersøkelsen.

Sannsynlighet for bytte av jobb i løpet av 12 mnd



Færre i denne aldersgruppen planlegger å bytte jobb sammenliknet med de andre aldersgruppene.

Slik beholder du de i slutten av tredveårene

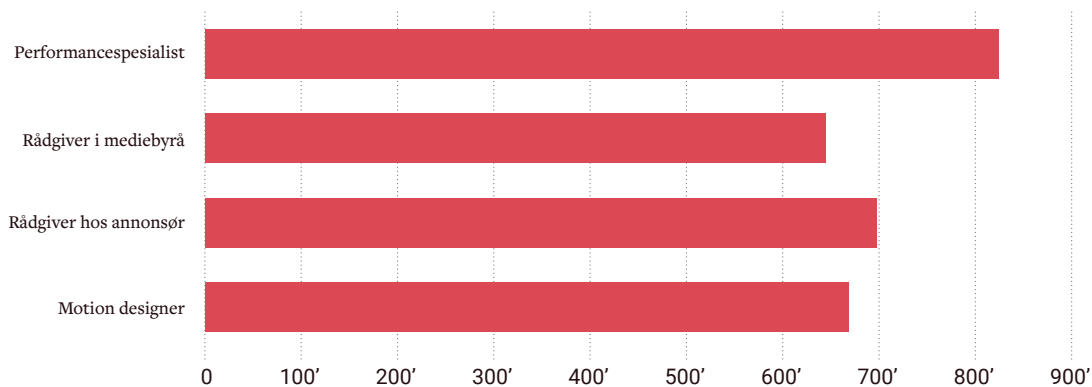
Som nevnt er denne gruppen mer fornøyd enn sine yngre bransjekolleger, og 41,6 prosent svarer at de ikke planlegger å bytte jobb. Det betyr at det er en større andel som er motivert for å bli i jobben sin enn i noen av de andre aldersgruppene i undersøkelsen. Det som motiverer mest for de i slutten av tredveårene er som for alle andre faglige utfordringer. Men fleksibilitet på arbeidsplassen, dyktige kolleger og tryggheten selskapet tilbyr er også viktige motiver for å bli der de er. Folk i slutten av tredveårene er mindre opptatt av et sosialt godt arbeidsmiljø enn de andre aldersgruppene, kanskje er det mindre viktig for ansatte med et hektisk familieliv?

De største forskjellene

Det kan virke som mange i denne aldersgruppen søker stabilitet, forutsigbarhet og fleksibilitet, mens andre er mer ambisiøse og søker lederskap og innovasjonsmiljøer. Dette har sannsynligvis tett sammenheng med livssituasjon, og vår erfaring er at kandidater i denne aldersgruppen raskt kan endre både verdier og ambisjoner. Det kan være klokt å tenke igjennom om man ønsker forutsigbar lojalitet eller ambisiøs opportunisme om man skal velge å ansette innen denne aldersgruppen.

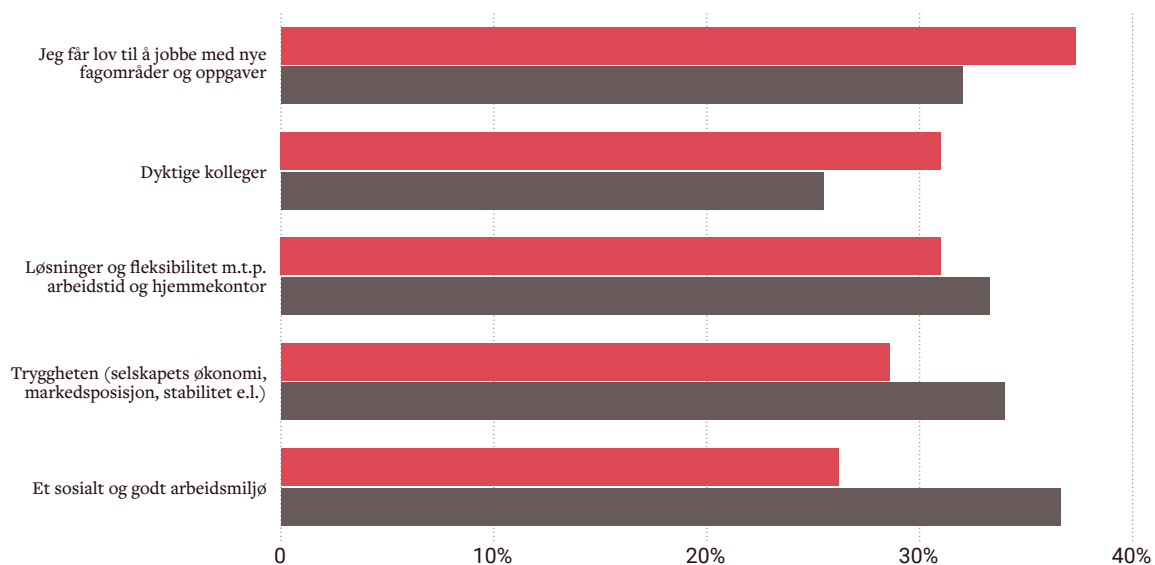
Gjennomsnittslønn

Lønn i 1000



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

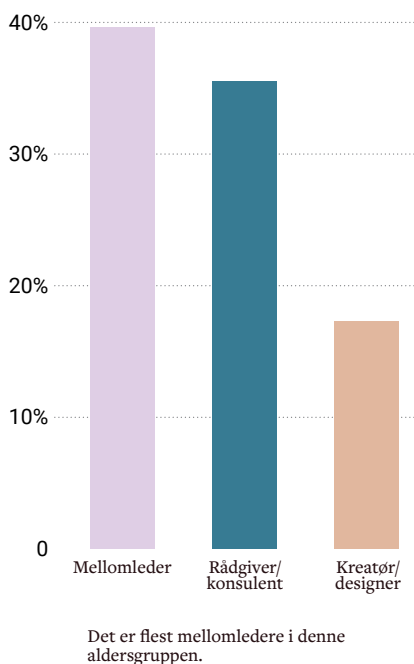
35 – 39 år 40 – 49 år



40 – 49 år

I vår bransje er førtiåringene lønnsadelen. Med det mener vi at de har en gjennomsnittslønn på hele 855 000, og de fleste i aldersgruppen er operative spesialister og mellomledere. Respondenter i femtiårene har riktignok en gjennomsnittslønn som er fire prosent høyere, men i denne gruppen er andelen ledere langt høyere. Det er de med høye lønninger som har merket det tøffe året mest og bare 1 av 3 rapporterer inn en lønnsvekst, hvilket resulterer i at gruppen som en helhet ikke har lønnsutvikling i 2020.

Hva jobber du som? (inntil 2 kryss)



Prioriteringer ved bytte av jobb

For hovedandelen førtiåringene er ønsket om å jobbe med nye fagområder og oppgaver viktigst når de har bestemt seg for å bytte jobb. På andreplass kommer høyere lønn, og dernest det et anerkjent miljø eller kjent merkevare. Dyktigere kollegaer og et bedre arbeidsmiljø er også blant de viktigste ønskene ved bytte av jobb.

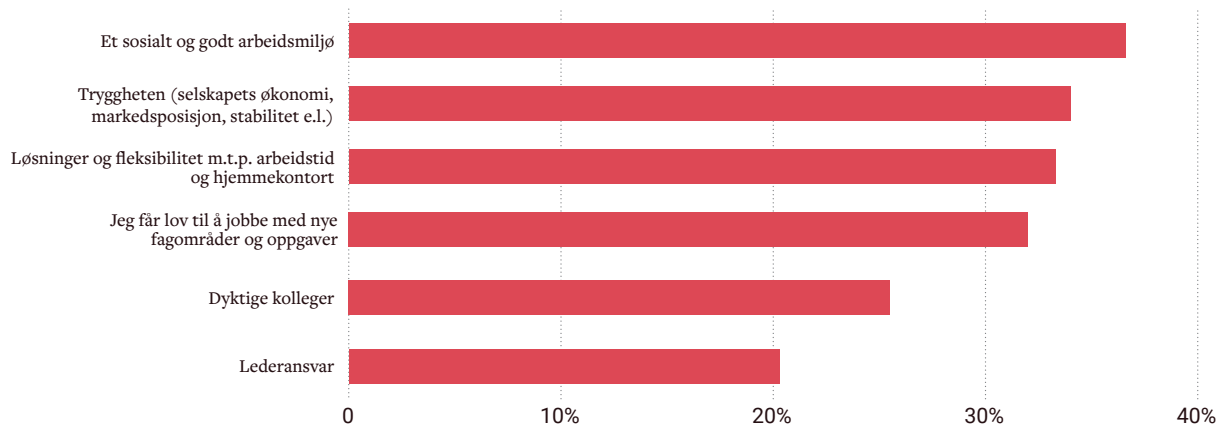
Slik beholder du de i førtiårene

Nest etter ansatte under 30 år er førtiåringene mest takknemlige for det gode arbeidsmiljøet. For denne aldersgruppen er det den viktigste motivasjonen for å bli i jobben. Tryggheten selskapet tilbyr og fleksibilitet hos arbeidsgiver er også viktige motivasjonsfaktorer sammen med faglige utfordringer. Lederansvar i nåværende jobb er også nevnt blant topp-3 motivasjonsfaktorer, av over 20 prosent av respondentene i førtiårene, for å bli. Ingen andre aldersgrupper verdsetter ledelse mer enn førtiåringene.

De største forskjellene

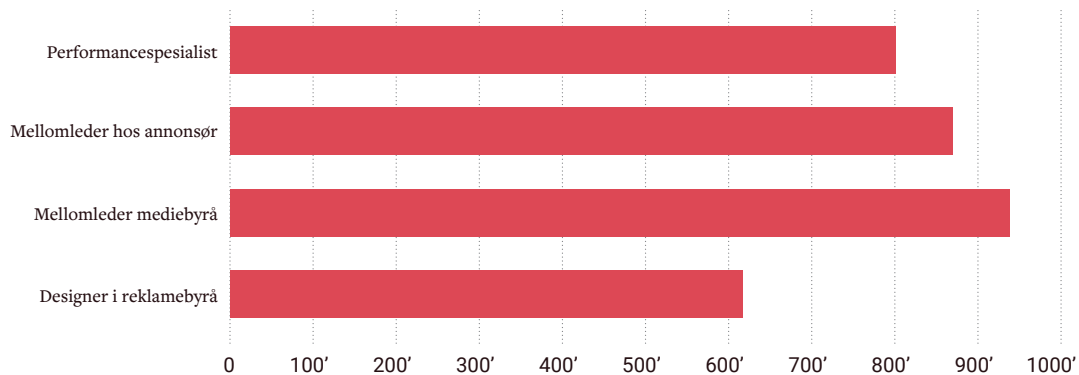
Respondentene i førtiårene ser ut til å verdsette myke verdier hos sin nåværende arbeidsgiver, og om de skal flytte på seg er de litt mindre opptatt av lønn enn sine yngre bransjekolleger. De tjener ofte godt, og det vet de. I likhet med de yngre gruppene spiller livssituasjonen inn i hvor ambisiøs den enkelte førtiåring er, og det kan bidra til å forklare viktigheten av trygghet og fleksibilitet for de som har bestemt seg for å bli i jobben de har i dag.

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

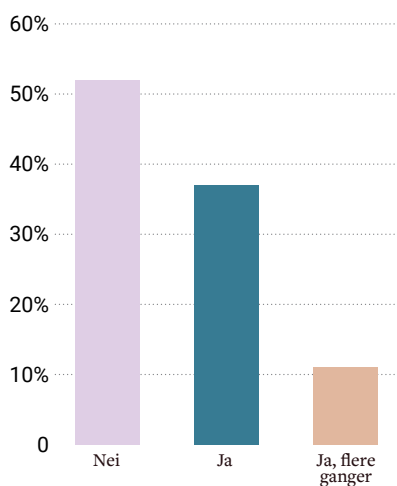


Gjennomsnittslønn

Lønn i 1000

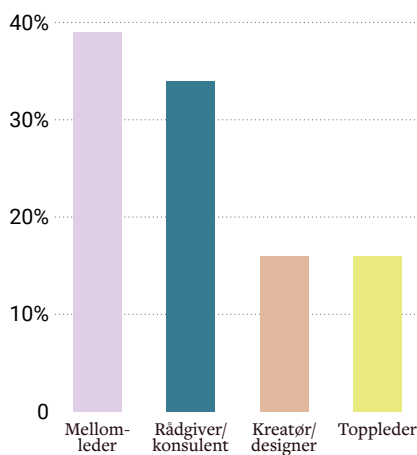


Har du i løpet av 2020 blitt forespurt om å delta, eller deltatt i en prosess for ny jobb?



De i femtiårene er sjeldnere involvert i ansettelsesprosesser som kandidater.

Hva jobber du som? (inntil 2 kryss)



16 prosent av denne gruppen er toppledere.

50 – 59 år

Mange av femtiåringene har lederjobber, og det bidrar til at de har høyest gjennomsnittslønn i denne undersøkelsen. Lederne rapporterer inn en gjennomsnittslønn på rett over en million, mens de uten lederansvar har en gjennomsnittslønn på 755 000. Lønnsveksten for hele gruppen er på knappe 0,2 prosent, og det er det er gruppen som ikke er ledere som har sett en viss lønnsvekst.

Prioriteringer ved bytte av jobb

Kun 24 prosent svarer at de planlegger å bytte jobb i løpet av det neste året. Det er den laveste andelen sammenliknet med de øvrige aldersgruppene. Gruppen som er åpne for å bytte jobb utgjør 44 prosent av respondentene i denne aldersgruppen, og når vi spør hvilke tre ønsker som er viktigst er det muligheten til å få jobbe med nye fagområder og oppgaver som står på toppen med 48 prosent. Lønn og et stabilt arbeidsmiljø er like viktig, og 36 prosent har disse ønskene på sin topp-3 liste ved jobbytte. Stabilt arbeidsmiljø er dobbelt så viktig for femtiåringene sammenliknet med gjennomsnittet.

Slik beholder du de i femtiårene

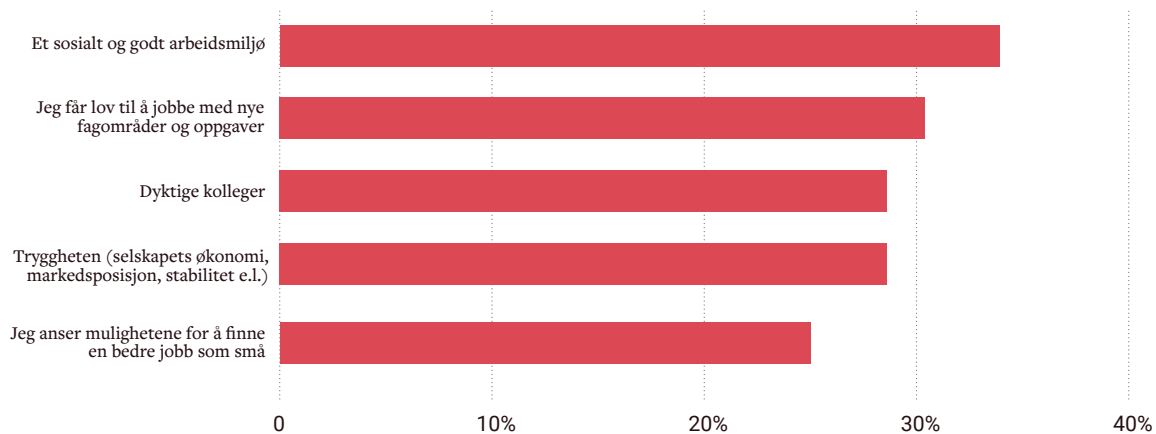
Det er arbeidsmiljøet som er viktigst for de som har bestemt seg for å bli der de er. Faglig utvikling og trygghet er også viktige motivasjonsfaktorer. Dyktige kolleger ligger på en fjerdeplass. På bunnen av topp-5 lista over motivasjonsfaktorer for å bli i jobben finner vi at respondentene i denne alderen tror mulighetene for å finne seg en bedre jobb er små. 1 av 4 svarer dette, og det peker kanskje på at de vurderer sin verdi som høyere i selskapet de jobber i enn ute i arbeidsmarkedet.

De største forskjellene

Denne aldersgruppen har størst forskjell i lønn mellom respondentene. Mange er erfarne ledere, mens andre har jobber hvor lønnsnivået i mindre grad gjenspeiler erfaring og ansiennitet. En forskjell fra de andre respondentene er at over 11 prosent av respondentene i dette alderssegmentet svarer at bærekraft er en av topp-3 motivasjonsfaktorer ved bytte av jobb. Det gjør de eldste i undersøkelsen til suverent mest opptatt av dette.

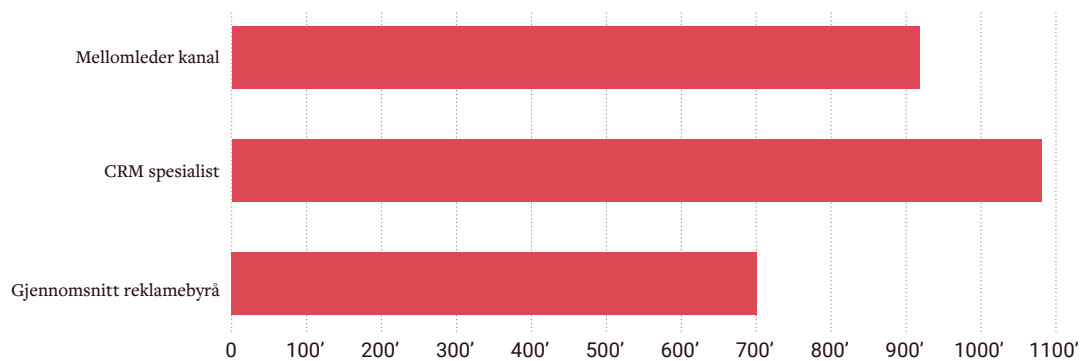
I fjorårets rapport påpekte vi at bransjefolk i femtiårene er mer digitale enn hva oppfatningen av den gjengse femtiåring skulle tilsi. Dette har ikke endret seg, og interessen for f.eks. digital forretningsutvikling, annonseteknologi og digital tjenesteutvikling er høyere enn hos de øvrige aldersgruppene.

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



Gjennomsnittslønn

Lønn i 1000



Rekrutteringsråd 2021

I 2021 vil kampen om ledere og spesialister som vet å bruke innsikt, teknologi og historiefortelling for å skape effekt, og kundeopplevelser tilspisses. Vi har latt våre rådgivere komme med sine beste råd foran 2021.

Mange miljøer vil ansette fagfolk de ikke tidligere har hatt i miljøet, og spesialister vil orientere seg utenfor de typiske miljøene i byråene. Mange av de viktigste utviklingsområdene innen digitalisering handler om kommunikasjon, digitalt salg og kundeopplevelse, og etterspørselen etter erfarne spesialister er større enn tilgangen i markedet.

Fortsatt gjelder det å gjøre en grundig jobb i alle deler av en rekrutteringsprosess. Fra behovsanalyse og stillingsprofil til kommunikasjon ut i markedet og selve utvelgelsen. Her er noen tips vi mener er spesielt viktige for ledere som skal gjennomføre

rekrutteringsprosesser og ansettelser i den perioden vi er inne i.

Gi et godt inntrykk

Mange oppfatter at kampen om jobbene har blitt tøffere i løpet av den siste tiden. Dette betyr ikke at dere skal anstrenge dere mindre for å vise dere fra deres beste side. Bruk tid på å skape motivasjon for selskapet, menneskene og jobben hos kandidaten. Du vil aldri angre på å gjøre et godt inntrykk på noen.

Vær ærlig

Selskapet ditt har kanskje vært gjennom en tøff periode i 2020? Alle forstår at det har vært en krevende periode, og at selskapet, lederne og ansatte har måtte anstrenge og tilpasse seg. Fortell om problemene og hvordan dere har jobbet for å løse de. Å ikke ta seg tid til å snakke om det siste året når du treffer en kandidat vil skape usikkerhet og mistanke om at dere har noe å skjule.

Trygghet er viktigere

En trygg og stabil arbeidsgiver er viktigere enn noensinne, det er en av de viktigste grunnene til at kandidater velger å ikke flytte på seg. For å flytte på

en kandidat vil det være viktig å vise at selskapet deres er solide og langsiktige.

Ta deg tid

Det er effektivt og etterhvert komfortabelt med raske videomøter og intervjuer. Pass på at du viser at du har tid, og at du prioriterer møtet med kandidaten. Forbered deg med en god presentasjon av deg, selskapet og grunnen til at dere ansetter nå. Sett av minst 45 minutter for en første prat.

Lytt

Pass på at samtalen ikke bare handler om "kravlista" og jobben kandidaten kanskje skal inn i. Ta deg tid til å sette deg inn i hvordan kandidaten har opplevd det siste året, og skap deg en formening om kandidatens verdier og ambisjoner. Husk at de mest verdifulle arbeidstakerne i vår bransje er flinke til å tilpasse seg og utvikle sin kompetanse i forskjellige retninger. Om kandidaten opplever at du lytter og er interessert i mer enn de umiddelbare forventningene til stillingen, vil de bli mer motivert for å jobbe for nettopp deg.

Ikke glem kulturen

Arbeidsmiljø og kultur er viktig. Kandidaten vet hva hen har, men ikke

hva hen får. Det må du hjelpe med. Hvem er dere som folk? Hvordan ser dere på dere selv og verden rundt dere? Hva gjør dere når dere er i sammen, og hva er definisjonen av trivsel i deres arbeidsmiljø? La gjerne kandidaten få ta en prat med en fremtidig kollega for å få et litt bredere bilde av dere. Glemmer du kulturelementet risikerer du å ansette mennesker som ikke vil trives.

Respekter spesialistene

Når dere skal ansette spesialister, er det viktig å vise at dere har et relevant arbeidsmiljø for kompetansen dere søker. Har dere flere i selskapet som kan sparre, eller er det eksterne ressurser som kan bidra? Lytt til spesialistenes ønsker og ambisjoner om faglig utvikling, og tilpass rollen.

Vurdér flere løsninger

Ofte er målsetningen med en rekruttering ganske tydelig, mens kompetansen og erfaringen som skal til for å levere på målsetningen er mer uklar. Det er greit. Ofte kan man komme langt med å snakke med fagfolk som ville løse oppgaven på forskjellige måter, og med forskjellige typer kompetanse. På veien lærer man,

og når man finner rett kandidat med en løsning man tror på, har man en felles forankring.

Dokumentér beslutningen

Bruk av tester og case gir dere et objektivt og fordomsfritt grunnlag for en innsiktsbasert beslutning. I løpet av de siste årene har verktøy for testing av personlighet, evne og kultur blitt mye bedre, takket være forskning og teknologi. Gode tester skaper en åpen og relevant dialog med kandidatene og et objektivt sammenligningsgrunnlag.

Dere er ikke så spesielle...

Alle organisasjoner som jobber profesjonelt med kommunikasjon og markedsføring må være tilpasningsdyktige, effektive og jobbe løpende med innovasjon. Snakker du med en relevant kandidat er sannsynligheten stor for at både tempo, fremtidstro og ambisjon er ganske kjent. Når du snakker mye om hvor utrolig fort det går hos dere, kan noen få inntrykk av at du synes det går litt for fort, og at dere ikke har kontroll.

VÅRE RÅDGIVERE

Eivind Ruud Johnsen

Fagleder rekruttering
Ledere, media, merkevare

Anna Blom Rian

Merkevareledelse, digital marketing, kommersielle roller

Katrine Toven

Kundereise, tjenesteutvikling, CRM, teknologi

Camilla Bartnes

Kommunikasjon og PR, innhold og prosjektledelse

Henrik Sandberg

Ledere, organisasjonsutvikling, kommersielle roller

Elisabet Rye

Engasjementer, vikarer og konsulentutleie

Jannicke Østlie

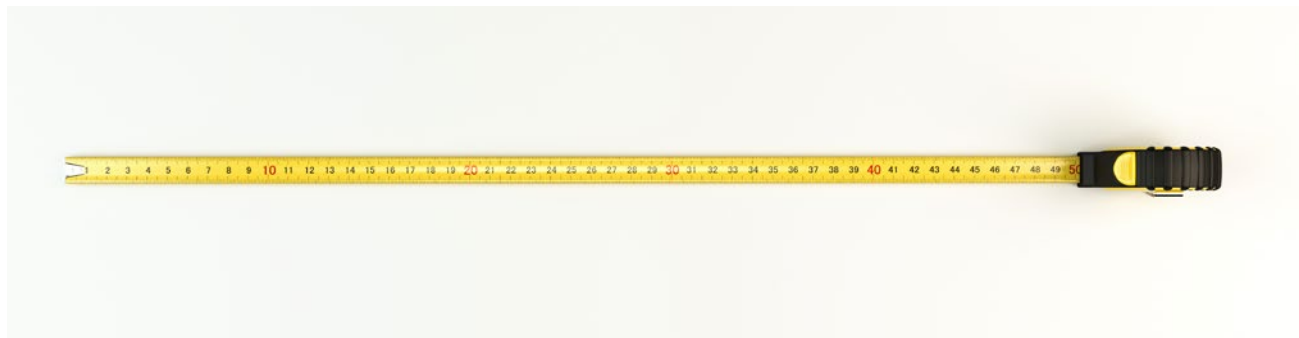
Kreative roller, prosjektledelse og nyutdannede



Se våre rådgivere.

Ikke la magefølelsen styre

Alle som har gjort ansettelser har opplevd å velge en person som siden viste seg å være feil for jobben. Når man rekrutterer er en av de viktigste oppgavene å unngå feilansettelser. Ikke bare er det dyrt, men det er ubehagelig for alle involverte.



Av Anna Blom Rian og
Eivind Ruud Johnsen

Men det finnes metoder for å redusere risikoen for å gjøre feilansettelser. Testverktøy har eksistert lenge, og i løpet av få år har teknologien gjort gjennomføring og analyse av egnede tester ved rekruttering langt enklere.

Hva kan måles?

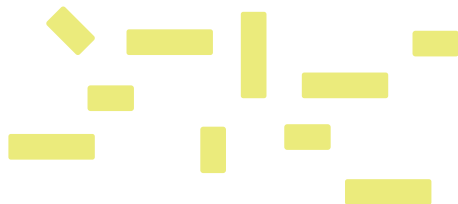
Når man skal vurdere en kandidat er man på jakt etter så god forståelse som mulig om kandidatens **personlige egenskaper, kapasitet og potensiale, og ikke minst om hun vil passe inn i kulturen**. Fordelen med bruk av moderne testverktøy er at man kan kartlegge og gi de forskjellige forutsetningene en måleenhet som åpner for

objektiv sammenligning mellom flere kandidater, og gjerne med ansatte i selskapet som man har målt på samme måte.

Egenskaper, eller personlighet lar seg måle gjennom en personlighetstest og valideres med en oppfølgende samtale. Vi benytter MAP som kartlegger og predikerer atferd basert på kandidatens besvarelser. Testen er godkjent av DNV-GL til bruk i utvelgelse, og baserer seg som alle anerkjente personlighetstester på femfaktormodellen. Ved bruk av MAP får man et objektivt sammenligningsgrunnlag som forteller om kandidatenes

personlighet. Vi i Teft bruker verktøyet for å validere inntrykket kandidaten har etterlatt hos oss, og ikke minst for å bli bedre kjent med mennesket bak CV'en.

Personlighet alene er sjelden direkte kvalifiserende eller diskvalifiserende. **Kapasitet**, eller en persons **evne** til å ta til seg læring og omsette denne til kunnskap er, ofte like viktig. Gjennom å teste en kandidat sin evne til å løse komplekse oppgaver med et minimum av instruksjoner og input, forteller oss hvor "lett" vedkommende har for å tenke logisk og effektivt. Vår test Matrigma gir alle den samme muligheten til å prestere, og den gir et meget



I 2021 er det en målsetning for mange å prioritere mangfold i ansettelsesprosesser.

godt inntrykk av om kandidaten har dårlige, tilstrekkelige eller uvanlig gode evner til å raskt sette seg inn i nye, komplekse problemstillinger. Matrigma er kanskje aller best egnet for kandidater uten lang, dokumentert erfaring som for eksempel nyutdannede og personer som søker å bytte fagretning.

Når en person har både en personlighet som virker å være egnet for jobben og evner som står i stil med kompleksiteten i oppgavene, har man økt sannsynligheten for at man kommer til å gjøre en god ansettelse drastisk. Allikevel vil matchen mellom personens verdier og selskapets kultur avgjøre om ansettelsen viser seg å være bare god, eller fantastisk. Det handler om kultur, og det er ikke uvanlig at det alene er faktoren som gjør at noen presterer.

Forskjellige bruksområder

Formålet med testing er alltid å redusere risiko ved ansettelser, men hvordan og når man bruker verktøyene bør tilpasses med omhu. Er man på jakt etter en person med unik spesialistkompetanse, vil verktøyene være nyttige i siste del av prosessen for å hjelpe til å finne ut hvilke forventninger man kan ha til den nye kollegaen. De blir et verdifullt verktøy for å hjelpe

både kandidaten og nærmeste leder med å ha en åpen diskusjon om hva man bør være spesielt oppmerksom på i oppstarten av arbeidsforholdet. Dersom rollen og oppgavene åpner for at man ser etter kandidater med mer generell og tilgjengelig fagkompetanse, kan man bruke verktøyene for en tidlig screening av kandidatene for å sikre at man tar med seg de kandidatene med de beste forutsetningene, og det største potensialet, inn i utvelgelsen.

Mangfold og objektivitet

I 2021 er det en målsetning for mange å prioritere mangfold i ansettelsesprosesser. Vi i Teft mener dette handler om å ansette den beste kandidaten, uavhengig av kjønn, kulturell bakgrunn, klangen på navnet eller hudfargen. Gjennom å bruke objektive verktøy for nettopp måling av egenskaper, kapasitet og preferanser som gjør seg gjeldende i **selskapets kultur** oppnår man dette.

Teori og praksis

Teft har jobbet med testing i forbindelse med ansettelsesprosesser helt siden 2005. Vår leverandør og kilde til forskning og utvikling på feltet er Assessio, Nordens største leverandør av arbeidspsykologiske testverktøy. Sammen med våre kunder diskuterer

vi hvordan vi best kan benytte de rette testene for den enkelte prosess og ansettelse. Det handler om å bruke teorien for å oppnå best mulig resultater for våre kunder i praksis. Alle våre rådgivere er sertifiserte testbrukere, og hele teamet har gjennomgått DNV-GL sitt sertifiseringskurs for rekrutteringspersonell, for å sikre at våre råd er basert på relevant forskning og de til enhver tid gjeldende lover, regler og normer innen rekrutteringsfaget.

Tenk helhetlig

Alle rekrutteringsprosesser vi jobber med har elementer av å vurdere relevans i erfaring, utdanning og fagkunnskap. Det viser seg nyttig å gjøre seg kjent med kandidaten gjennom for eksempel et case, og referanser er en nødvendig kvalitets-sikring. Det er disse kildene til informasjon som sammen med bruk av arbeidspsykologiske tester gir det best mulige beslutningsgrunnlaget foran en ansettelse.

Ta kontakt med en av våre rådgivere for mer informasjon om hvordan vi kan hjelpe deg og din bedrift med å ta dokumenterte beslutninger når dere ansetter eller omorganiserer.



Anna Blom Rian
Rådgiver
900 73 999 | anna@teft.no

Ta tak i lønnsforskjellene

I fjorårets Bransjerapport avdekket vi store lønnsforskjeller mellom kvinner og menn hos de fleste miljøer i kommunikasjonsnæringen.

- I 2019 målte vi at mannlige respondenter tjente i gjennomsnitt 21,9 prosent mer enn kvinner.
- I 2020 er dette tallet 17,9 prosent.
- I 2020 svarte dobbelt så mange menn som kvinner at de var toppledere.
- Kvinner har gjennomgående hatt en noe høyere lønnsvekst enn menn i løpet av 2020.

Mange mente at det er overraskende at man enkelt kan identifisere skjevhet basert på kjønn i våre dager, og det var en samstemt gruppe ledere som tok til orde for å jobbe aktivt med utjevning av lønn mellom kvinner og menn i samme type jobber og miljø.

Vi har brukt det siste året på å gå enda mer i dybden på denne problemstillingen gjennom god dialog med både kandidater og ledere. Vi har stor tro på at det er nettopp selskapene og lederne som må ta tak i denne utfordringen, og jobbe metodisk for å jevne gapet mellom kjønnene. Her er noen av våre beste tips for å gjøre din bedrift mer rettferdig for alle som jobber der:

1. Bevisstgjøring! Selv om man ikke bevisst gjør en forskjell, er det mye underliggende som trer i kraft når kvinner ber om høyere lønn. Ha dette i bakhodet under forhandlinger. Studier referert til i blant annet Harvard Business Review, viser at kvinner faktisk spør om høyere lønn like ofte som menn. De bare får det ikke. I tillegg diskriminerer vi ofte, gjerne ubevisst, kvinner som ber om høyere lønn på vegne av seg selv. Det er ikke bare fordi det blir sett på som et lite feminint trekk å fremheve sin egen fortreffelighet, men også fordi vi alle sammen, både menn og kvinner, har lettere for å lyve i en forhandling når motparten er en kvinne.



2. Ikke spør "Hva tjener du i dag?", men sett deg inn i hva lønnsnivået er for liknende rolle i bransjen/selskapet og si "Vi har tenkt at denne rollen her ligger på dette nivået. Stemmer det med dine forventninger?" Ofte vender man spørsmålet om lønn til kandidaten, men det er kun selskapet selv som har kjennskap til dets lønnsstruktur og en rekke forhold det vil være vanskelig å ha noen innsikt i, før man starter i selskapet. Det er blant alle vi har snakket med en enighet om at det er lederne som bestemmer lønnen til sine ansatte, og således deres ansvar å utjevne urettferdige forskjeller. Derfor er det viktig at ledere og rekruttere under lønnsforhandlinger og i rekrutteringsprosesser setter seg inn i hva som er markedslønn for tilsvarende roller på tilsvarende nivå. Gjør deg opp et bilde av hva stillingen vil ligge på dersom det ansettes en junior eller senior, og vær tydelig på dette tidlig i prosessen. Bruk gjerne denne rapporten som et oppslagsverk eller ta

kontakt med oss for mer detaljert informasjon.

3. Knytt gjerne ledernes KPIer til likelønn - måles du på det, blir du opptatt av det! Det bør lages bedre belønnings- og overvåkingssystemer som fanger opp slike problemstillinger. Tillit er viktig, men hvis vi ønsker endring, må vi måle hva det er vi skal endre. Hvorfor er det så ulike lønnsforskjeller i samme organisasjon? Hva er din begrunnelse som leder og HR-medarbeider? Hvilke belønningsmekanismer brukes i organisasjonen og hvordan formidles dette til medarbeidere? Er det følelser eller fakta som avgjør om folk får lønnsøkninger? Få gjerne på plass et kontrollorgan som følger opp og stiller de kritiske spørsmålene.

4. Belønn lojale ansatte, og husk å inkludere kvinner som er i permisjon - både når det gjelder lønnsoppgjør, men også karriereplanlegging for når

de komme tilbake. En undersøkelse gjennomført av Econa viser at i 30-årene, når mange får barn, rykker mennene fra. I denne perioden har lønnsveksten for kvinner er moderat. Fordi kvinnene aldri får tettet dette gapet, vil en mann på 62 år ha tjent i snitt ti millioner kroner mer enn en kvinne på samme alder. For deg som arbeidsgiver; husk å tenke karriere i lengre perspektiv enn akkurat rundt permisjonstiden og at permisjonstiden ikke skal utelukke lønnssamtale og opptjening av bonus.

Ønsker du flere tips til hvordan du kan utjevne lønnsgapet i din bedrift, er det bare å ta kontakt med oss i Teft. Vi kan gjennomføre lønnsevalueringer, presentere statistikk og komme med konkrete tips gjennom workshops.

Digitale intervjuer løser oppgaven

Siden mars har mange selskaper fått trening i å gjennomføre de fleste møter digitalt, også kandidatintervjuer og rekrutteringsprosesser.

Av Julie Kase

– Det var jo ikke noe nytt fenomen for oss som jobber med rekruttering, forteller Anna Blom Rian som er rådgiver i Teft. – Men når pandemien traff ble det hverdagen, og da har både vi, kandidatene og kundene fått trening i å få til effektive og motiverende møter digitalt. Fordelen er jo åpenbart at man slipper å utsette kandidater og samarbeidspartnere for risikoen med fysiske møter og logistikken knyttet til det. Samtidig tror jeg at både kunder og kandidater har sett verdien av å bruke digitale plattformer for å få til en enda bedre utvelgelsesprosess.

Marika Bergman i Mester Grønn har nylig rekruttert kampanjeansvarlig og forretningsutvikler sammen med Teft. Hun forteller at de har nå standardisert videomøter i alle sine prosesser på

hovedkontoret, og at hun ser flere fordeler enn bare de praktiske.

– I videomøter er det enklere å følge planen og komme seg igjennom agendaen. Det er viktig når man gjennomfører kompetansebaserte intervjuer fordi alle kandidatene får de samme forutsetningene.

Bård Hauge er Head of Marketing & Innovation for Nordea Finance og sier at han ser få ulemper med video-intervjuer, og møter i rekrutteringsprosesser. – Det er naturligvis noen kandidater som vil foretrekke et fysisk møte, men på den annen side er det også de som foretrekker det digitale. Når man intervjuer på video må man ikke glemme å legge til rette for en god stemning og trygge rammer i starten av samtalen, og det tekniske må være

testet og fungere bra. Jeg er opptatt av å kunne sitte uforstyrret når man gjennomfører videointervjuet, både av respekt for kandidaten og slik at man får gode forutsetninger under intervjuet, sier Hauge.

– Alle våre kandidater har høy digital kompetanse og stillingene har tydelige kompetansekrav, så gjennomføringen og strukturen løser seg på en god måte, forteller Anna. – Både kandidater og oppdragsgivere virker mer fokuserte og konkrete, og det bidrar til færre misforståelser og feiltolkninger. Selv om rammen kanskje føles litt mer formell i begynnelsen ser vi at dialogen ofte er mer konkret og direkte, og det gjør det enklere å gjøre en objektiv vurdering for både kandidat og oppdragsgiver. Samtidig er det viktig å ikke falle for fristelsen og bruke for lite tid til å bli kjent eller gi en skikkelig god presentasjon av seg selv, miljøet som rekrutterer og jobben det er snakk om, avslutter hun.

Les mer om våre rekrutteringsråd på side 22.

– Videointervjuer er tidseffektivt og mer strukturert.

Marika Bergman

Kompetanse- og rekrutteringsansvarlig,
Mester Grønn

Tillit til ledelsen

På slutten av hvert år spør vi respondentene i Bransjeundersøkelsen om de har tillit til at ledelsen i bedriften de jobber i er forberedt på utviklingen i markedet. På slutten av 2020 la vi til spørsmål om de synes lederne hadde gjort en god jobb under koronakrisen.

Av Ole A. Janzso

Er ledelsen forberedt på fremtiden?

Vi ser tydelige forskjeller i svarene mellom respondentene fra byråer, mediekanaler og annonsørene, mens det er ganske stabilt på tvers av aldersgruppene i undersøkelsen. Også størrelsen på arbeidsgiveren har innvirkning på tilliten til ledelsen. I mange år har svarene på dette spørsmålet vært ganske stabile og det har vært små endringer i de forskjellige miljøene vi måler. Inntil nå.

Økt tillit hos annonsørene

Tradisjonelt har ansatte hos annonsørene hatt lavere tillit til ledelsens evne til markedstilpasning enn gjennomsnittet i undersøkelsen. I 2018 svarte 24 prosent at de hadde lav tillit, andelen som svarte at de hadde høy tillit var bare marginalt høyere. I 2020 svarer 37 prosent at de har høy tillit, mens 14 prosent har lav tillit. Det viser at tilliten fortsatt er lavere enn gjennomsnittet, men trenden er definitivt positiv.

Basert på alle samtalene vi har med spesialister og ledere fra kommunikasjons-, markeds- og teknologimiljøene hos annonsørene, er vår oppfatning at

det ofte er lang vei fra fagmiljøet opp til beslutningsmyndighet. Altfor mange innovasjonsprosjekter og ambisiøse planer blir en fotnote i ledermøtene i de største bedriftene. Vi oppfatter også at dette er i rask endring, og at mange av landets mest toneangivende bransjer og bedrifter i løpet av bare et par år, har åpnet øynene for effekten av en avansert digital markedsorganisasjon. Dette kan være mye av forklaringen på den økte tilliten.

Fallende tillit i byråene

Det er lederne i mediebyråene som de siste 10 årene har høstet høyest tillit hos sine ansatte til at de er forberedt på endringene i markedet. Men dette er også i rask endring. I 2018 svarte 67 prosent ansatte i mediebyråene at de hadde høy tillit, mens i 2020 er dette tallet redusert til 43 prosent. Det er fortsatt høyt, men i den siste undersøkelsen må mediebyråenes ledere se seg slått av lederne i kanalene og mediene, hvor over halvparten av de ansatte har høy tillit til ledelsens evne til markedstilpasning.

Kriseledelse

I undersøkelsen vi gjennomførte i slutten av oktober 2020 stilte vi

spørsmål om respondentene mente at ledelsen hadde gjort en god jobb under koronakrisen.

60 prosent av de ansatte i kanalene og mediene svarer at de synes det, og ansatte i markedsavdelingene hos annonsørene er nesten like fornøyd med jobben lederne deres har gjort under koronakrisen. Ansatte i mediebyråene, reklamebyråene og pr- og contentbyråene er mindre fornøyd med ledernes innsats under krisen, blant respondenter i byråene svarer mellom 43 og 44 prosent at de synes lederne deres har gjort en god jobb under koronakrisen. Over 20 prosent av de ansatte i reklamebyråene mener at ledelsen har gjort en dårlig jobb, tallet for ansatte i mediekanalene og mediekanalene er til sammenlikning 9 prosent.

Utfordringene de fleste arbeidsgivere har støtt på det siste året har utvilsomt preget forholdet mellom de ansatte og deres ledere. Ut fra tallene i vår undersøkelse kan det virke som lederne i mediekanalene og hos annonsørene har styrket sin posisjon, mens lederne i byråene har hatt en vanskeligere jobb.

**MEST ATTRAKTIVE
ARBEIDSGIVERE**

1. Schibsted
2. NRK
3. DNB
4. Try
5. Google

Trygge, store og raske vinnere

Spørsmålet vi har stilt til 1280 arbeidstakere i kommunikasjonsnæringen er: "Dersom du måtte bytte jobb i dag, hvilken arbeidsgiver er mest attraktiv?"

Av Ole A. Janzso

De fem mest attraktive arbeidsgiverne for spesialister og ledere innen kommunikasjon, markedsføring og teknologi er alle kjente og store selskaper med lang historikk og et tydelig fotavtrykk. Schibsted, NRK og Try har vært fast inventar på listen siden vi startet med undersøkelsen og byttet på å innta førsteplassen. Google har siden 2017 vært i toppen og fjorårets nykommer DNB beholder plassen fra fjoråret. Om vi ser lenger ned på listen er det langt flere som nevner en konkret annonsør enn tidligere. **Merkevarerne innen media står seg fortsatt godt**, og har mange tilhengere, også utenfor de som jobber i media i dag. Selv om Try beholder sin posisjon blant de mest attraktive arbeidsmiljøene er det stadig færre som trekker frem konkrete byråmiljøer. Det kan tyde på at **de største aktørene i byråbransjen er mindre flinke til å markere seg som attraktive arbeidsgivere** for respondentene i denne undersøkelsen. Med unntak av en styrket attraksjon for annonsørene og

markedsavdelingene er det lite som tyder på at 2020 har påvirket oppfatningen av hvilke arbeidsgivere som er mest attraktive blant respondentene.

Hva kjennetegner de mest attraktive arbeidsgiverne?

Størrelse og realisme

Fire av de fem selskapene er multimilliard-selskaper, så størrelse betyr åpenbart noe. Vi har tidligere sett at i tillegg må selskapet oppleves som et relevant fagmiljø for mennesker som jobber med kommunikasjon. Her vil vi trekke frem DNB som et eksempel. I løpet av få år har selskapets spesialister og ledere fra marked og teknologi vært populære foredragsholdere og eksponerte fagpersoner i foraer for markedskommunikasjon, digital utvikling og omdømmebygging. På få år har DNB gått fra å først og fremst være en kjøper av medieplass og byråtjenester, til å bli en av landets mest vel ansette fagmiljøer for merkevarebygging. Før denne endringen inntraff var ikke DNB i nærheten av å

komme på noen liste over attraktive arbeidsgivere i vår bransje. I 2016 ville selskapet kommet langt under topp 10, og de siste to årene troner det helt i toppen på denne ganske statiske listen. På den annen side er det **i den siste undersøkelsen veldig få som nevner Amazon eller Spotify**. Ja, de er store og kjente, men de har ingen tilstedeværelse som arbeidsgivere i det Norske markedet. Dette forklarer et av de viktigste forutsetningene for å bli en attraktiv arbeidsgiver for markedsførere, teknologer og kommunikasjonsfolk; fagmiljøet må være stort nok til at det er realistisk at man en vakker dag kan få en jobb der.

Synlighet

Vi mener at alle selskapene er dyktige med å vise seg frem. Try vinner priser, DNB deler sin innsikt, Schibsted setter dagsorden for kommersielle medier og utvikling av plattformer og kanaler, Google griper inn i livene til de fleste med sin teknologi, og NRK er en samfunnsaktør som tør å drive

innovasjon, og definerer den Norske folkesjela for mange. I tillegg er alle selskapene tydelige på at det er menneskene som jobber i selskapet som skaper opplevelsene som merkevarene bygger på. De viser frem folkene sine, og **de gir rom for at folk stikker frem hodet som enkeltpersoner**, men med firmafargene på drakta. Dette er kultur, og den krever at det ikke alltid er toppsjefen som snakker høyest, til tross for sin posisjon utfordrer de mer enn de forsvarer. Ved å la ansatte bruke selskapets ressurser for å snakke, om det de faktisk brenner for, uten å pakke det inn i en salgspresentasjon fremstår miljøet som mer interessant.

Aktuell innovasjon

Alle selskapene synes å ha en veldig tydelig og offensiv innovasjonsstrategi. **Selv Try Reklame som godt kunne hvilt på laurbærene starter nye selskaper**, ansetter teknologer og jobber aktivt for å utfordre tradisjonelle strukturer, i og utenfor egen bransje. Når byrået lanserte "open door"-kampanjen i 2018 var de samme uken som de harselerte over teknologitrøbbel, ute og rekrutterte utviklere som skulle jobbe med stemmestyring. NRK er stødige leverandører av konsepter som overrasker og vinner nye målgrupper, og de investerer i teknologi som gjør deres innholdsunivers tilgjengelig for alle. I den krevende målgruppen under 25 år er det ingen TV-kanaler i Norge som lykkes bedre. Den samme viljen til å utfordre og utvikle er tilstede hos alle selskapene på listen. Man kan kanskje si at de til tross for sin posisjon utfordrer mer enn de forsvarer.

Teknologi

Alle selskapene investerer stort i teknologi, enten det er ren tjenesteutvikling eller gjennom å ansette og utvikle de mest kompetente ressursene innenfor feltet. **Fire av selskapene har kontaktflater direkte mot forbrukerne.** De tester, feiler og lykkes med implementering av teknologi og løsninger som gjør livet enklere eller mer innholdsrikt for brukerne. De samme selskapene har også betydelige interne ressurser for å drive denne type

nettopp tilhørigheten til en anerkjent merkevare eller et ledende fagmiljø som er av stor betydning når vi drømmer om ny jobb. Utfordringen er at **forskjellige typer mennesker har forskjellige statusmarkører.** DNB viser et tydelig og logisk samfunnsengasjement gjennom å bevisstgjøre skjevheten mellom kvinner og menn sine investeringer i #huninvesterer. Allikevel tror vi mange jobber i selskapet også fordi selskapet gir et inntrykk av trygghet og kompetanse. Schibsted er

På få år har DNB gått fra å først og fremst være en kjøper av medieplass og byråtjenester til å bli en av landets mest vel ansette fagmiljøer.

utvikling, og selv om Google regnes av mange som verdens ledende teknologiselskap, må selv de konkurrere for å tiltrekke seg de aller beste hodene i det globale kompetansemarkedet. Teknologi i seg selv er en selvfølge i dag, men det som kjennetegner alle selskapene som står i toppen, er at de bruker den for å utfordre sine allerede ledende løsninger.

Status

Det er ikke typisk norsk å snakke om status, og de færreste vil svare at de ser etter en arbeidsgiver som gir dem status, dersom vi spør. Allikevel er der

veldig dyktige til å lage kommersielle plattformer på nettet, men vi tror mange som jobber der også lar seg motivere av selskapets bevisste satsning på nyheter og kunnskap som en av hjørnesteinene i demokratiet vårt. NRK har et tydelig samfunnsoppdrag, men vi tror mange av de som jobber i, eller vil jobbe i NRK ser på muligheten til å jobbe med kreativitet som den viktigste motivasjonen. Poenget er at **alle miljøene nevnt kan engasjere mennesker med forskjellige faglige og ideologiske motiver.**

Hvordan bygger ledere i vår bransje sitt omdømme?



Sindre Beyer

Daglig leder

Partner TRY Råd

Av Julie Kase

Går vi seks, syv år tilbake skjedde det et enormt skifte i bransjen med tanke på digitalisering. Den digitaliseringen vi ser i full skala nå, slo først inn i vår bransje, sier Sindre Beyer i TRY.

Vi spurte Beyer hvordan bransjens mest populære ledere bygger sitt omdømme.

Før jobbet ¾ av alle ansatte i TRY i reklamebyrået, i dag jobber ¾ utenfor reklamebyrået med tjenester tilknyttet teknologi. Vi har også gått fra å være under 100 ansatte til å telle over 350, og fra ett forretningsområde til nå å ha seks ulike forretningsområder under TRY-paraplyen. Dette illustrerer et enormt og raskt skifte i vår bransje hvor reklame og kommunikasjon har hatt en stor dreining fra gitte til digitale kanaler. Vi har også gått fra å være 70% menn, til 50/50 menn kvinner, og siden 2014 har snittalderen i selskapet gått ned med minst 10 år.

Arbeidet Kjetil Try har gjennomført de siste seks, syv årene, tror jeg vil stå igjen som noe av det viktigste han har gjort. TRY sin vekst har kun skjedd organisk, ikke ved oppkjøp. Det har vært viktig å være en attraktiv arbeidsgiver for å tiltrekke seg bra folk. Endringene i TRY har skjedd hverken for tidlig eller sent, og de har vært kraftfulle, og helt avgjørende for også å styrke reklamebyrået. Det har selskapet lykket bra med.

TRY er i dag et økosystem med sterke fagmiljøer som er flinke til å samarbeide. Vi ønsker fordelene med å være store, men også smidigheten og innova-

sjonskraften ved å være små. Sterke, smidige fagmiljøer er nøkkelen til dette, og de har også en stor tiltrekningskraft til kreative stillinger. Økosystemet byr på variasjon i arbeidsoppgaver og en kreativ og faglig frihet, samtidig som det er en mauttue hvor alle vet hva de skal gjøre.

Å gå fra å være et lite hus til et stort med mange ulike fagmiljøer, skjer ikke over natten. Det er som en muskel som vokser. Det krever kontinuerlig jobbing, kunnskapsdeling, sunn friksjon, godt samarbeid, og muskelen må masseres daglig. Å jobbe tverrfaglig på hjemmekontor slik vi gjør nå er ikke ideelt.

Som leder er Kjetil Try opptatt av å gi plass til andre stemmer i systemet. Han er en kulturbærer og dirigent, som sørger for at samspillet fungerer. Han er tett på forretningen, men ikke en som kaster seg på nye trender og buzzwords.

Når vi i større grad ansetter til stillinger innen teknologi og digitale tjenester, har navnet TRY en kreativ klang vi nyter godt av. Vi opplever at mange i bransjen savner å være kreative i tillegg til å være spesialister på sitt fagfelt, og der har Kjetil Try, med sin bakgrunn som kreatør, og navnet TRY en viktig symboleffekt. Å gjøre riktige ansettelser er en viktig kunst. Selskap og leder er tett knyttet sammen, så Kjetil deltar aktivt i rekrutteringsprosesser, særlig ved nøkkelansettelser.

En leders omdømme er viktig verktøy for både ledere og selskaper. Det er tillitsvekkende å kommunisere gode prosjekter og utvikling via en leder.

Som leder gjelder det å jobbe organisk med selskapet. Å velge å være synlig utad er en fin måte å ikke bli fanget i

egen osteklokke på. Det man kommuniserer internt og eksternt må ikke sprike for mye. Kunnskapsdeling og pollinering skjer godt i byråverden mellom prosjekter, og det er et felles gode. Å dele kunnskap internt er en forutsetning for å henge med. En leder burde vise en genuin interesse for at kunnskap deles internt.

Felles for lederne som hevder seg i denne rapporten er at de er faglig sterke i det de driver med, i tillegg til å være gode på business. Et annet fellestrekk er engasjement og energi, to egenskaper som synliggjøres via lederne. De har også alle vært igjennom store endringsprosesser og lykkes bra, slik har de vist at de kan seile bra i krevende farvann. På ulikt vis kommuniserer de utad i markedet, noe som gir kandidater mulighet til å lære mye om selskapene allerede før de potensielt kommer til et intervju.

Hva med andre populære ledere i kommunikasjonsnæringen?

Aina Lemoen Lunde er en markedsdirektør med stor bredde. Hun har byråerfaring og kjenner miljøet godt. Hun har bred tilnærming til kommunikasjonsfaget, og har også vært leder i mange år i et stort selskap. Viktige faktorer som bidrar til å gjøre en leder komplett.

Kristin Skogen Lund er leder på et veldig overordnet nivå, men stiller opp i

mange intervjuer og bidrar til å gjøre Schibsted tilgjengelig ved at hun har en tydelig stemme i samfunnsdebatten. I møte med henne oppleves hun personlig, og en som gir mye av seg selv, og på den måten er hun veldig tilgjengelig.

Paal Fure er en tankeleder på mange felt. Han sitter i en internasjonal stilling og er en mange kjenner til. Fure har lang erfaring og også bakgrunn som trendforsker. Han har lett for å mene noe om det meste og er flink til å sette ord på komplekse endringer og skifter.

Bente Kvam Kristoffersen har en tydelig stemme og har utført en viktig ryddejobb og fått Trigger i en trygg posisjon igjen. Hun deler mye fra hva som skjer i selskapet, og viser en åpenhet som er tillitsvekkende. Hun tør å dele fra det indre liv i selskapet, også om vanskelige ting.

Noe som skiller lederoppgaven innen vår bransje fra andre bransjer er at de som skal ledes har større innslag av folk som ønsker friere roller. Man styrer ikke byråer og fagmiljøer i kommunikasjonsnæringen gjennom mikromanagement, man styrer stort og gjennom motivasjon. Det gjelder å gi stort armslag for både avdelinger og ansatte.

Når vi i større grad ansetter til stillinger innen teknologi og digitale tjenester, har navnet TRY en kreativ klang vi nyter godt av.

Ledelse på vei ut av krisen



Paal Fure

CEO

Dentsu Norge og Nord-Europa

Av Julie Kase

Paal Fure er den lederen som flest av deltakerene av Bransjeundersøkelsen svarte at hadde "utmerket seg spesielt positivt" i året som gikk. Det er absolutt ikke første gang han utmerker seg blant bransjekolleger, for Paal har vært blant de mest omtalte og profilerte lederne i vår bransje i mange år.

Han er CEO for Dentsu Norge og Nord-Europa, et konsern som samler ca 3000 ansatte under hans ledelse og ca 60 000 i hele verden. Vi bestemte oss for å sette oss ned og snakke med han om nettopp ledelse. **Hva er bransjens mest profilerte leder sine råd til andre ledere etter et tøft år?**

Det som kreves av oss alle mer enn noensinne, er mot og motstandskraft. Jeg tipper det er flere enn meg som har lært mye om seg selv både som arbeidstaker og privatperson i den tiden her. Og det ligger enormt mye viktig læring i de erfaringene vi nå gjør oss – både privat og profesjonelt. Når vi kommer ut av den krevende tiden, vil mange virksomheter være sterkere. Og som for alle som har gått gjennom noe uforutsigbart og vanskelig sammen, attpåtil ufrivillig, og lykkes, vil det være en sterk og viktig hendelse som vil binde folk sammen på en unik måte,

og som etterhvert vil stå igjen som gode minner. Jeg gleder meg til vi kommer dit, og håper vi alle har noe å se frem til om ikke altfor lenge.

Ledelse er selv i normale tider en vanskelig balansegang mellom å kommunisere håp og, realisme. Det er krevende for ledere nå, det var det i store deler av fjoråret, og det vil det være også i 2021. Det vil nok ikke være like vanskelig hele året, men vi vil se både kortsiktige og langsiktige konsekvenser av Covid-19 pandemien, og disse gjør at det vil kreves mye av ledere, både i nærmeste fremtid og på lengre sikt. Det kan være utfordrende å få en grunnleggende forståelse for hvilken situasjon man er i, hva den kan føre til og hva man som leder må gjøre, og hvorfor. Det viktigste er realismeaspektet. Det er ellers for lett å klamre seg til håp og positive signaler. Et annet viktig aspekt er risiko. Ledelse

handler også om å gjøre gode vurderinger av risikoen i markedet, og i virksomheten. Det har vært krevende for mange med pandemien. Selv om jeg kan konkludere med at vi i Dentsu har lyktes med det vi har sett av utviklingstrekk, er det ikke det samme som at det har vært enkelt. Vi har hatt en egen arbeidsgruppe som har analysert og kalkulert risiko underveis. Jeg håper det har gått like bra for mange som det har gjort for oss, og håper krisen har bidratt til at virksomheter har blitt bedre til å drive systematisk risikovurdering. Det er krevende, men avgjørende for å drive god ledelse. Man må forstå terrenget for å lage kartet, og har man ikke kartet kan man gå seg vill i terrenget.

Hvordan håndtere realismen

Det markedet vi opererer i nå er sammensatt av mange ulike fagdisipliner og tjenesteområder som har veldig ulike rammebetingelser og suksesskriterier. Jeg vil anta at det er flere enn oss som gjør det bra på ett område, men som ikke har forutsetninger for å gjøre det like bra på et annet. Enhver leder har ansvar for å ta ut potensialet i markedet for sin virksomhet, og det er tidvis vanskeligere på noen tjenesteområder enn andre. Det krever evne og vilje til både å gi gass og brems samtidig – på ulike områder. Det kan bety å permittere her, og rekruttere der – alt i én og samme virksomhet. Dette gjelder i næringslivet generelt. Det er farlig å navigere etter et snitt når gjennomsnittet i bedriften ikke finnes.

Vanskelige prioriteringer

Det ledere må gjøre bedre nå enn noen gang, er å være tydelige på hvilke deler av virksomheten som er av strategisk betydning å ivareta eller styrke - og i hvilke deler av virksomheten det er mindre viktig. 2021 blir neppe et år hvor man kan realisere alle ønsker. Det er og blir et priori-

teringsår hvor det vil handle om å velge inn, men også om å velge ut. Ledere må være tydelige på hvorfor de prioriterer det ene over det andre på en måte som er forståelig for de ansatte. Om folk er enige eller uenige er en annen sak, men det må være begripelig. Vi står i et år som allerede er krevende, med et fjorår som også var krevende. Det sier seg selv at ledere har måttet og må ta noen vanskelige valg, og de må kommuniseres og forankres.

Premisser for trygghet

For at vi som arbeidstakere skal oppleve trygghet, er det noen premisser som må være på plass. Jeg tror denne krisen har hjulpet å få folk til å forstå at ledere må ta vanskelige beslutninger. Det er en grunnleggende forutsetning for å overleve en krise at selskapet har en solid økonomisk plattform. Mange virksomheter gikk inn i 2020 uten, og når en slik krise rammer er det for sent å gjøre noe med saken. Det trenger ikke bety penger på bok, men kan også være eiere med vilje og evne.

Det andre man er nødt til å ha er konkurransekraft som virksomhet. Når alt kommer til alt så er det det som er verdien i selskapet. Dette er noe av det vi konsulenter hjelper næringslivet med. Næringslivet fikk seg en oppvekker da krisen rammet. Vi ser en økt etterspørsel etter denne type prosjekter fra våre kunder nå. Særlig har mange virksomheter erkjent at de har et behov for øke sin konkurransekraft innen den digitale plattformøkonomien.

Kulturen handler om ledelse og kommunikasjon, hvordan virksomheten er organisert, hvordan folk jobber sammen og hva som binder dem sammen. Alt dette bidrar til trygghet. Kulturen er det man opplever som gir en emosjonell tilknytning til en spesifikk kultur som ansatt. Så har man kulturell tilhørighet som går på at mange ikke

kunne tenke seg å jobbe i en virksomhet i samme segment fordi de faktisk er så sterkt knyttet til selskapet de jobber for. Tilhørighet handler også om hva virksomheten bedriver. De aller fleste markedskommunikasjonsansatte og kreatører kjenner en tilhørighet til fagområdet sitt. Den grunnleggende tilhørigheten ansatte har til faget har veldig mye å si, og det er generelt for bransjen vår, og kanskje spesielt viktig nå. For de som velger å bytte beite til noe helt annet, er ikke tilhørigheten til fagområdet det som veier tyngst.

Lojalitet er en forpliktelse i form av en slags mental kontrakt, men også økonomisk vurdering. Det er to dimensjoner av lojalitet. Lojaliteten til mange har blitt stilt på prøve langs begge de to aksene i 2020. "Kan jeg være økonomisk trygg her jeg er – eller et annet sted, og finne en arbeidsgiver med tilsvarende fagområde og en solid økonomisk plattform?" Men det å bytte fra a til b kommer også med en byttekost, økonomisk og emosjonell, som ofte undervurderes.

Gode beslutninger, god kommunikasjon

Det gjelder å være klar over sine sterke og svake sider, både som leder og virksomhet. Som leder er det like viktig å lede godt ved å ta gode beslutninger, men også kommunisere godt. Det har blitt veldig tydelig gjennom årene at ledelse handler om å ta de beste beslutningene. Det har alltid vært, er, og vil være avgjørende. Som leder må man ta beslutning gitt situasjonen man står i. Krisen vi står i nå har gjort, og gjør, dette ekstra krevende for de fleste ledere og virksomheter, i alle bransjer. Kanskje er det nettopp i kjølvannet av pandemien at det er her vi vil se flest endringer med en synlig og varig konsekvens. Digital transformasjon og agil arbeidsmetodikk, eksempler på buzzwords folk er lei allerede. Men det

er når buzzwords rekker å sette seg, og folk er lei av å høre de, at man går inn i den viktige fasen hvor de faktisk er høyst reelle.

Ha fokus på kjernevirksomheten

De store næringslivstrendene er globalisering, konsolidering og digitalisering. Det er i et globalisert og digitalisert marked for kompetansebedrifter åpenbart at man som leder alltid må ha et klart syn på hva som er kritisk for virksomheten å levere av tjenester selv, og hva det er fordelaktig at partnere leverer. Det å organisere virksomheter rundt kjernevirksomhet er viktigere i dag enn noensinne, og innenfor kjernen er det et økende fokus på hvor den kjernevirksomheten produseres. I dag bruker selskaper eksterne leverandører på spesialiserte tjenester, også utenfor Norge, for å levere raskt og godt. Med andre ord er kjernevirksomhet gjerne organisert på en annen måte enn tidligere. Når det ikke er formålstjenlig å ta kostnaden selv velger man i større grad partnere. Her ligger det store muligheter nå. Den akselererte digitale transformasjonen næringslivet og våre samhandlingsmønstre har gjennomgått, gjør det mulig å realisere kostbesparende tiltak som er både ønskelige og fordelaktige. Automatisering av en del arbeidsprosesser har skutt fart, og appetitten til å utforske dette ytterligere har økt, fordi man ser mulighetene og at det leverer gode resultater.

Forståelsen og aksepten for nye samhandlingsmønstre, både her hjemme og ute i verden, og det at man deler opp kjernevirksomheten på nye måter, har økt med krisen. Muligheten gir handlingsrom for å sikre en mer økonomisk robust plattform og styrke konkurransekraften i selskapene.

Finn potensial i endring

Krisen har vært og er, en skjellsettende opplevelse for oss alle, og den vil prege oss og beslutninger vi skal ta i kanskje resten av vårt arbeidsliv. Det er nok ingen som klarer å legge noe som det vi nå opplever bak seg i den forstand at det ikke har noen konsekvenser for fremtidig tenkning. Vi husker tidligere kriser. De går inn i våre erfaringer individuelt og kollektivt, og blir referansepunkter som for oss som ledere og arbeidstakere i tiden fremover.

Trolig vil man i enda større grad både som konsulent og byrå, og i næringslivet for øvrig, ha et mer aktivt forhold til risikovurdering når beslutninger skal tas.

Vi kan ikke nulle det ut, riste erfaringene av oss, eller fortrenge. Krisen kan minne oss om disse truslene, men jeg tror ikke det vil være altoverskyggende. Det kan også godt være at noen av arbeidsformene vi har nå vil opprettholdes. De vil i så fall være konstante påminnelser.

Noen av de endringene vi har opplevd, og opplever fortsatt, kommer vi til å tenke på som veldig 2020- og 2021-spesifikke, som restriksjoner som går på det sosiale. Det som nok blir mer varig er for eksempel våre nye samhandlingsmønstre. De er heldigvis veldig godt og varmt mottatt av de fleste. Å jobbe slik vi gjør nå har for mange bidratt til en bedre balanse mellom jobb og fritid. Det å samhandle mer digitalt har kommet seg inn i habitus, i våre vaner. I starten var det uønsket og ufrivillig, men så har det blitt omfavnet. Jeg tror ingen vil ønske seg helt bort i fra det å samhandle mer digitalt. Det ser vi nok på som en varig endring. En annen varig endring er at vi

nå er mer i kontinuerlig omstillingsmodus. Virksomheter har vært gjennom store omstillinger, og det vil bli viktig fremover med enda større fokus på de optimaliseringsmuligheter som foreligger. De trinnvise forbedringene, som i sum er like viktige som en stor omstilling, sett med et langtidsperspektiv. Omstillingsevnen til norsk næringsliv har økt. Alle har fått vesentlig trening i dette gjennom krisen. Det har vært et aktivitetsnivå uten sidestykke.

Noe av det viktigste i min, og vår erfaring, er hvordan virksomheter er organisert og hvordan man faktisk samhandler. Det er her marginene skapes, men også her de største forbedringspotensialene ligger. Vi kan forvente at at vi i tiden fremover vil være vitne til store restrukturerings-, rekruttering- og omorganiseringssjekter, både i vår bransje og i næringslivet generelt.

Det er ganske mye som vil virke som mindre drastisk og mer akseptabelt i tiden fremover, fordi vi har vært gjennom, og fortsatt står i noe som er en veldig krevende situasjon. Virkemiddelbruk i lys av det man har vært gjennom eller har vært vitne til, fremstår mindre dramatisk nå. Og takknemligheten over å kunne få møte kollegaer til en til et hyggelig lag tror jeg er på topp tre hos de fleste ansatte. Vi vil alle oppleve takknemlighet over det vi før tok for gitt.

Ledere må også i enda større grad fokusere på å mobilisere til endring til det beste for de fleste, samt motivere til innsats for verdiskapning for viktige interessenter, ikke bare for kunder og ansatte, men også folk og samfunn.

Hva er dine beste råd til unge ledere?



**Bente Kvam
Kristoffersen**

*Daglig leder
Partner Trigger Oslo*

Foto: Henning Hammer Torp / Trigger

Av Julie Kase

Bente Kvam Kristoffersen i Trigger er blant lederne mange ansatte i vår bransje mener har gjort en "spesielt god jobb den siste tiden".

Vi kjenner Bente som en som gjerne deler av sin erfaring og kunnskap, og Sindre Beyer i Try Råd beskriver henne som en som "tør å dele fra det indre liv i selskapet, også om vanskelige ting" i denne rapporten. Hun har fått bryne seg i sjefsstolen, og Trigger er flinke til å løfte opp unge talenter og lederemner. Vi tok en prat med henne om hva som er de viktigste rådene hun vil gi, til unge og nye ledere i vår bransje.

- Hvilke råd har du til unge, nye ledere i vår bransje?

Det er et stort spørsmål! Min opplevelse da jeg begynte som leder var at det å være leder er ikke noe du får opplæring

i. Du blir satt i jobb og lærer underveis, på godt og vondt gjennom den jobben du er i. Mange sier de har ambisjon om å bli leder, men jeg tror få vet hva det egentlig innebærer. Hva det vil si å være leder varierer fra stilling til stilling og også ut fra hvilken personlighet du har.

Enten du er ung eller erfaren er det noen fellestrekk for hva som er viktig: De du skal lede må forstå hvor du skal, så det gjelder å ha et tydelig mål. Ansatte vil ha en mening med jobben og innsatsen de legger ned. Det er mye lettere å lede når en er sikker på hva en skal få til, derfor er det å ha et tydelig, overordnet mål veldig viktig. Unge



Enten du er ung eller erfaren er det noen fellestrekk for hva som er viktig: De du skal lede må forstå hvor du skal, så det gjelder å ha et tydelig mål.

ledere skal ofte lede unge folk, og mange unge søker mening med jobben de gjør. De vil gjøre en jobb som betyr noe, så å formidle viktigheten av jobben de ansatte gjør, og sette pris på innsatsen de legger ned er også viktig.

Mer konkret har Bente fem råd hun vil gi:

1. Be om hjelp når du trenger det.

Som ny leder tror man gjerne at det er forventet at man skal kunne alt. Det gjelder å innrømme for seg selv at du ikke kan alt, at du trenger hjelp til ulike oppgaver. Du er en del av et lag. Her liker jeg å sammenligne lederrollen med det å være håndballtrener for et landslag. I timeout-pausene gir treneren korte, tydelige beskjeder til laget før hen slipper de andre til. For eksempel er det å gi tydelige og direkte tilbakemeldinger viktig som leder, og det er først når du står i rollen, du finner ut om du er konfliktsky i disse situasjonene. Ansatte merker fort om du er en som tar tak i ting. Denne egenskapen kan selvsagt trenes, men det er viktig å være bevisst styrkene og svakhetene dine. I tillegg kan du med fordel være ydmyk og åpen rundt at du faktisk ikke kan alt, at også du som leder trenger hjelp. Du vil bli overrasket over all støtten du vil få. Det er en ensom jobb å være

leder. Har du jobbet i selskapet før du ble leder, vil du merke at du går fra å være en del av teamet til å være den som ikke lenger blir invitert med på sosiale aktiviteter. Det er ingen grunn til panikk, men det kan være en brå overgang, og det gjelder å være bevisst på at du som ny leder trer inn i en annen rolle. I rollen som leder må du la folk få luft.

2. Ha omstillingsevne. Verden går fort og raske endringer krever raske beslutninger. Du vil ikke alltid vite om det du beslutter er riktig, men du må ta viktige og vanskelige beslutninger hele tiden. Vi opererer i en konkurranseutsatt bransje, så det vil bare bli mer og mer av dette. Det er utfordrende å ta beslutninger når du ikke har hele bildet, men bruk styret ditt og de du har rundt deg. I slike situasjoner er erfaring helt kritisk. Det gjelder å innse at selv om du nå er leder og på toppen, så er du aldri utlært. Man er i livslang læring også som leder. Alt er i bevegelse hele tiden, en organisasjon vil alltid være i bevegelse.

3. Kommunikasjon er helt avgjørende, og her gjelder det å være tydelig og konsekvent. Kommunikasjon har aldri vært viktigere, og vi var godt i gang

allerede før pandemien kom med nye verktøy som gjør det lettere for ledere å kommunisere med de ansatte. Utfordringen, hvis man som leder kun kommuniserer digitalt, er at det også kan bidra til å skape distanse. Det kan være lurt å søke en balanse mellom digital og tradisjonell kommunikasjon. Innimellom er det fint å ta en telefon også, for det å snakke med folk er en del av jobben. Hva hver og en foretrekker er personavhengig, men den kommunikasjonsformen vi bruker i økt grad i dag i form av video og chat, skaper en distanse vi skal være bevisste på. Når man skal være tydelig er den skriftlige formen bra, men i en mail mister man fort nyanser på den emosjonelle plan. Her har vi lært mye gjennom Covid-19-pandemien. Espen Rostrup Nakstad har vist lederkommunikasjon på sitt ypperste ved å være tydelig, tilgjengelig for spørsmål og samtidig har han vært flink til å gi håp. Det har bidratt til at folk føler seg sett og hørt. Hvis disse tingene ikke faller deg naturlig som leder er det lurt å spørre de du har rundt deg om det er noen av dine ansatte du burde snakke med, som kanskje trenger å bli sett. Det er lagarbeid å ha god kommunikasjon på arbeidsplassen. Spør de ansatte om de føler de får nok

kommunikasjon, og vær forberedt på at det egentlig aldri blir for mye, ansatte vil vite hva som skjer.

4. Engasjement tror jeg veldig på.

Som leder skal du være nysgjerrig på folka dine. På hvem de er, styrkene og svakhetene deres. Jo bedre du kjenner folk, jo lettere er det å lede. Da jeg var ny som leder hadde jeg speed-date med ansatte, og jeg synes metoden er en avslappet og fin måte å bli kjent på. Det er viktig å vise at du bryr deg slik at de føler seg sett og anerkjent. Jeg mener det er viktig å lede på en måte som gjør at de ansatte leder seg selv, og har ikke tro på å overvåke. Det mener jeg er misforstått ledelse, det får man ikke respekt av, da blir man fort sett på som en irriterende lærer. Hvis det viser seg at enkelte ikke gjør jobben sin har man et problem man må ta tak i. En leder skal også gjerne være tilgjengelig. Som ved å sitte i åpent landskap, unngå unødvendig bruk av headset mens du jobber. Et headset kan sende uønskede signaler og for enkelte ansatte kan det føles som å måtte banke på døra til sjefens kontor når de ønsker kontakt. Jeg tror ikke fremtidens leder jobber etter et sjef/ansattperspektiv, jeg tror på ledelse på gulvet. Se opp, og se deg rundt. Det er

et lagspill hvor alle leder sammen. Jeg har selv hatt mange gode ledere jeg har sett opp til på dette. Som ung og ny i en bedrift er det så viktig å bli sett av lederne, og det er så lite som skal til. Det har stor påvirkning på en arbeidsplass hvis lederen kommer inn og går rett inn på et kontor og lukker døren, så det mener jeg er en klassisk tabbe man bør unngå.

”Jeg mener det er viktig å lede på en måte som gjør at de ansatte leder seg selv, og har ikke tro på å overvåke”.

5. Et stikkord for å være en god leder er å være forutsigbar.

Hvis folk vet hvor de har deg så tror de på at du gjør ditt beste, og det gir tillit. Den må du fortjene gjennom arbeid, og beviset er den jobben du legger ned hver eneste dag. Som leder blir alt du gjør vurdert. Selv velger jeg å ha åpen diskusjon med de ansatte, og snakke i plenum om vanskelige ting hvis det er temaer eller problemer som går igjen. Som leder kan du velge å eksponere deg selv for kritikk. Det er hardt i starten og du må være forberedt på å bli grilla, men når folk er ærlige med deg i plenum er det lettere å få gjort noe med ting. Få ting opp og ut i lyset, det er viktig at ansatte tør å stille vanskelige spørsmål. Møt forberedt, som regel vet du hovedtrekkene i forkant og hva de vil spørre om. Som leder vil du alltid sitte på mye informasjon du ikke kan dele, men sørg for å gi et gjennomtenkt svar som er tydelig nok, og som skaper trygghet, og husk at “Det kan jeg ikke svare på akkurat nå.” er også et svar.

En annerledes statistikk

Av Ole A. Janzso

Å lage lønnsstatistikk for annerledesåret 2020 er rett og slett annerledes. Utfordringene i markedet har hatt effekt for nær sagt alle arbeidsgivere og arbeidstakere i Norge, dog i variert grad.

For en del selskaper har nedstengninger og oppbremsing betydd kraftig fall i omsetning, samt permitteringer av ansatte. For andre selskaper har situasjonen medført lik eller økt etterspørsel, og som en konsekvens høyere arbeidsmengde. Mange kjenner seg nok igjen i at bekymringen var stor i starten av krisen, mens man i siste del av 2020 så en ny hverdag som fungerte ganske godt, tross alt.

Disse variablene bidrar til at vi i mindre grad enn tidligere kan se konsistente trender for 2020 når det gjelder lønnsutvikling for mennesker som jobber med kommunikasjon og markedsføring, enten de er medierådgivere, designere, markedsansvarlige, tjenstedesignere eller performancespesialister. Et tydelig eksempel på dette er at halvparten oppgir at de har samme lønn i 2020 som i 2019. 40 prosent rapporterer inn en lønnsvekst, og av disse er det 1 av 3 som rapporterer en lønnsvekst på mer enn 10 prosent. Gjennomsnittene vi viser til i rapporten er lønnsutviklingen for den spesifiserte gruppen sett under ett, men man vil finne store individuelle forskjeller mellom respondentene.

Tallene vi finner i årets undersøkelse er hentet fra svarene til nesten 1300 fagfolk i byråene, hos annonsørene og i mediehusene. Riktignok er det en bred nedkjøling av lønnsveksten fra fjorårets vekst på 4,3 prosent til årets langt mer edruelige 2,2 prosent. Tallene varierer mellom fagområdene og aldersgruppene, men er representativ på tvers av hele bransjen, enten det er i byråene eller hos annonsørene. Vi mener at krisen vi har stått igjennom 2020 har så mange fasetter at det er riktig å si at den nærmest har hatt en individuell effekt på hver og en av oss.*

Allikevel har vi et solid datagrunnlag som gjør oss i stand til å peke på en del trender og statistikk som er så sammenfallende at vi kan tegne et bilde som er gjenkjennbart.

*(Et eksempel; En performancespesialist i byrå har kanskje opplevd å bli permittert i en lengre periode på våren, og at aktiviteten sakte har tatt seg opp i løpet av høsten. En person med samme kompetanse hos en aktør i f.eks. markedet for hjem, oppussing og interiør har i samme periode opplevd å gå fra å ha en noe marginal rolle i markedsavdelingen, til å bli en sentral ressurs i jobben med å vinne en andel av alle kundene som har flyttet seg fra fysisk butikk til nett.)



Selv om pandemien har skapt mye bekymring for kommunikasjonsnæringen registrerer vi også mye fremtidstro i møte med bedrifter, ledere og ansatte. Torgeir Vierdal sier "kommunikasjonsbransjen har aldri vært viktigere enn den er i dag" i sin kommentar på side 45, og vi mener han har god dekning for påstanden. Etterspørselen etter kompetansen er større enn tilgangen, og motivasjonen for å bli hos sin arbeidsgiver eller finne en ny arbeidsgiver i kommunikasjonsnæringen er stabil, tross alt.

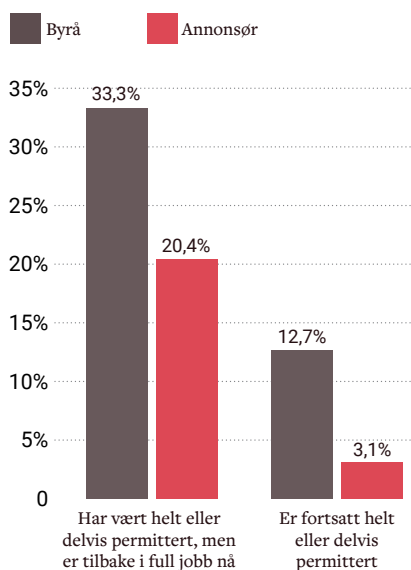
FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 37,9 år
- Ansiennitet: 3,6 år
- Andel menn: 40,1 prosent

Annonssør

Ansatte i kommunikasjonsmiljøene hos annonsørene har hatt et år med mindre usikkerhet enn andre bransjer i denne rapporten. En av fire har riktignok opplevd å være permittert i 2020, men det er langt bedre enn hos for eksempel byråene hvor halvparten har opplevd det samme. I 2020 har lønnsveksten vært meget moderat for de fleste med unntak av de under 30 år som kan skilte med en vekst på hele 8,7 prosent, som er det samme tallet som rekordåret 2019. Ansatte over 40 år har som gruppe ikke sett lønnsvekst i løpet av året. Dette skiller seg fra tidligere år der vi har sett at ansatte hos annonsør ofte har en jevnt fordelt lønnsvekst på tvers av alder og kjønn.

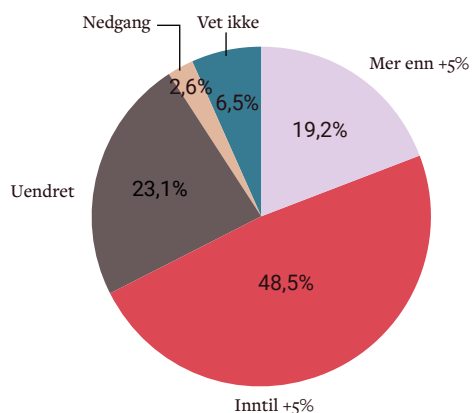
Andel permitterte



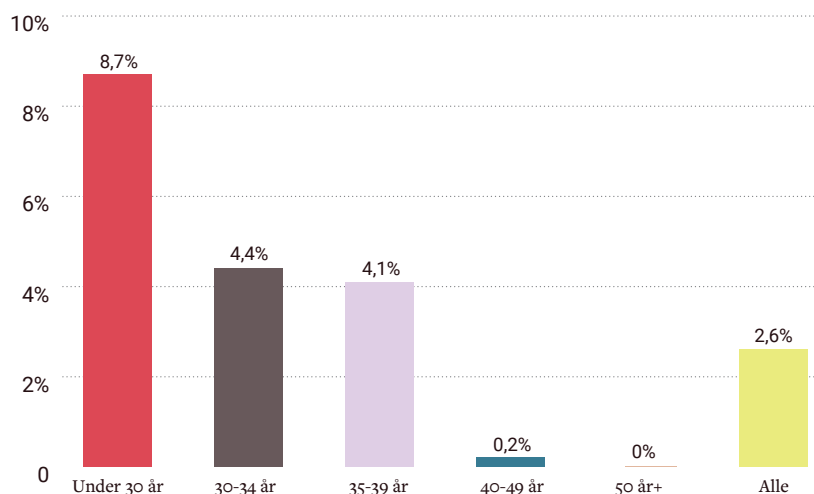
I fjorårets rapport påpekte vi lønnsforskjellen mellom kvinner og menn. Også i år er dette tydelig, og det er oppsiktsvekkende at lønnsveksten som har kommet denne gruppen til gode er sterkere for menn enn for kvinner. Mannlige respondenter i undersøkelsen rapporterer i gjennomsnitt inn en lønnsvekst på 3,3 prosent, mens kvinner rapporterer 2,0 prosent.

En god nyhet er at tilliten til at ledelsen er forberedt på fremtidige utfordringer i markedet er styrket blant de som jobber hos annonsørene. I 2019 svarte 19,8 prosent at de hadde lav tillit ledelsens evne til å takle fremtiden. Dette tallet er redusert til 13,7 prosent, som er bransjegjennomsnitt.

Lønnsforventninger 2021



Lønnsvekst





Camilla Haveland

Markedsdirektør
Storebrand



Hva har vært de største oppgavene for dere i 2020?

I et år som har vært alt annet enn normalt, har det vært viktig for oss å trygge kundene våre i at vi er der for dem. Storebrands ambisjon er å sikre våre kunder økonomisk frihet og trygghet gjennom å være den beste tilbyderen av langsiktig sparing og forsikring. I 2020 har det å skape trygghet gjennom god informasjon og rådgivning vært spesielt viktig. Dette har vi gjort gjennom å kombinere eksterne og egne kanaler i vår kommunikasjon, hvor eksempelvis andelen informasjonsfilmer, personlig tilpasset kommunikasjon og webinarer har økt betydelig. Det er også gledelig å se at vårt systematiske arbeid på bærekraft får økt oppmerksomhet.

Forventer dere vekst i 2021?

Storebrand satser offensivt og legger til grunn et vekstscenario i alle forretningsområder i personmarkedet og i det offentlige tjenstepensjonsmarkedet, samt innføring av egen pensjonskonto i 2021. De store vekstambisjonene gjør også 2021 til et markedsføringsmessig interessant år,

hvor vi har mange spennende planer som skal styrke vår posisjon og attraktivitet innen sparing, bank og forsikring. Målet er økt salg og et etterlatt inntrykk av at Storebrand er en bærekraftig samfunnsaktør.

Hvilke muligheter og utfordringer ser dere som annonsør foran 2021?

Pandemien har fremskyndet digitaliseringen i samfunnet, og for mange bransjer skapt en ny normal for hvordan forbrukere samhandler med merkevarer. Det å utnytte teknologi og kundedata til å skape sømløse og gode kundeopplevelser blir sentralt for selskaper som vil vokse i 2021. Annonserer som allerede er i gang med denne transformasjonen vil ha et forsprang. To andre sentrale områder vi annonsører står overfor er Schrems II, hvor Privacy Shield ikke lenger er et gyldig rettslig grunnlag for overføring av personopplysninger fra EU/EØS til USA. Dette påvirker alle europeiske aktører som bruker IT-tjenester fra amerikanske selskaper. Det andre er annonsering i en cookie-fri fremtid hvor nye økosystemer med kvalifisert

førstepartsdata vil etableres, og i stor grad påvirke hvordan vi som markedsførere opererer.

Hva blir deres viktigste satsningsområder i 2021?

I tillegg til vår merkebaresatsning har Storebrand de siste årene investert tungt i teknologi og digitale løsninger som skal forsterke den totale kundeopplevelsen gjennom hele verdikjeden. Kundene forventer sømløse opplevelser med personaliserte budskap som oppleves relevante. Vi har investert i verdensledende teknologi som skal hjelpe oss med å levere omnikanal-kundereiser på en ny måte, basert på smartere bruk av kundedata. Slik kan vi bedre kombinere online og offline markedsføringskanaler for å optimere kampanjer og treffe riktige målgrupper med tilpassede tilbud. Parallelt med dette gjør vi et betydelig løft i å heve kundeopplevelsen gjennom et omfattende kundereiseinitiativ. Å kapitalisere på investeringene vi gjør i både kundereiser og ny teknologi blir et spennende og viktig arbeid i 2021.

Hva ser dere etter når dere skal rekruttere i 2021, og hvilke fagroller satser dere på?

Markedsføringsfaget er i endring, og det er tre sentrale trender som spiller inn; Merkevareopplevelsen og kundeopplevelsen smelter sammen og skapes i alle kontaktpunkter med kunden i hele verdikjeden – både før, under og etter et kjøp. Markedsteknologi som katalysator for datadrevne og integrerte kundeopplevelser. Og effektmåling og løpende optimalisering gjennom hele verdikjeden. Vi har en klar målsetning om å fortsatt ha et sterkt fagmiljø og de beste hodene i bransjen som dekker kompetansen innenfor disse tre områdene. Sentrale fagroller vil være innenfor markeds- og annonseteknologi, performance marketing, content marketing, kundereiser og merkevare.

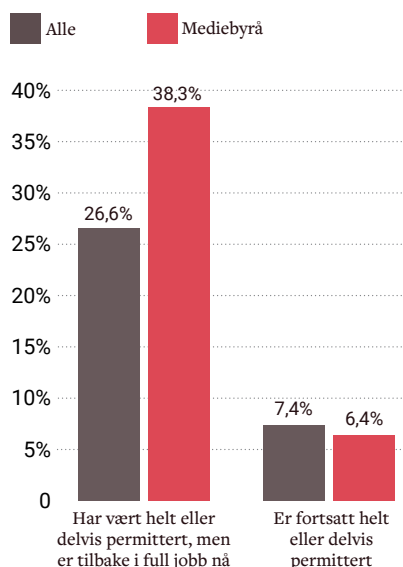
FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 35,2 år
- Ansiennitet: 3,9 år
- Andel menn: 42,6 prosent

Mediebyrå

Mange ansatte i mediebyråene har hatt et krevende år, og 44,7 prosent har vært berørt av permitteringer i løpet av året. I mange år har denne undersøkelsen vist at ansatte i mediebyrå er mer fornøyde med lederne sine, og at andelen som planlegger å bytte jobb er lavere enn for resten av bransjen. I 2020 forandrer dette seg merkbart, og andelen som svarer at de har høy tillit til at ledelsen er forberedt på utviklingen i markedet har i løpet av et år gått fra 53,6 prosent til 43 prosent. Samtidig har andelen som svarer at det er sannsynlig at de vil bytte jobb i løpet av et år økt fra 32,3 til 45,2 prosent.

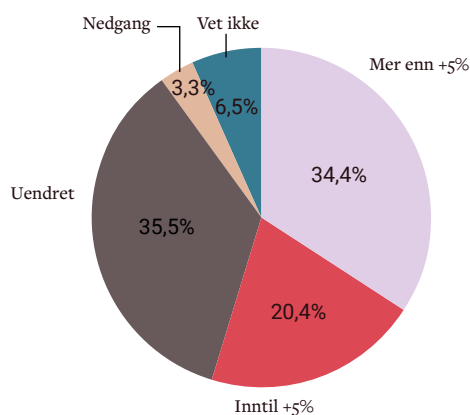
Andel permitterte



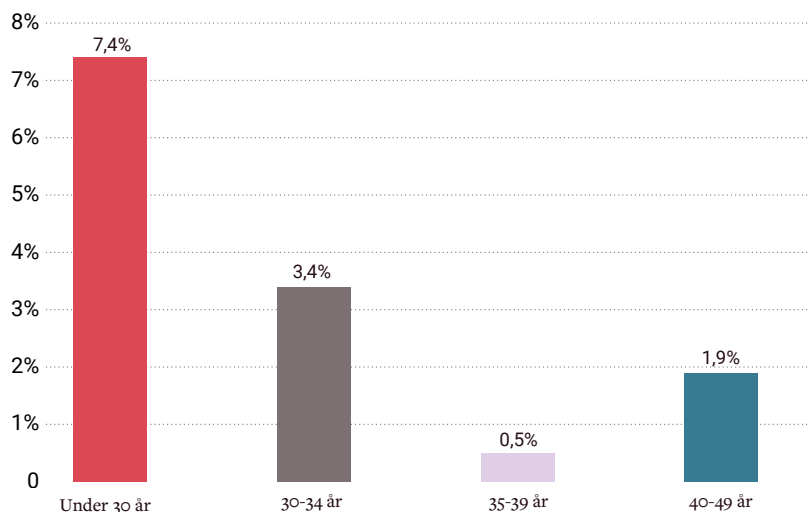
Lønnsutviklingen i mediebyråene er samlet på 2,7 prosent, altså noe over gjennomsnittet for bransjen. Også her er det de under 35 år som har høyest lønnsvekst. En annen gruppe som har høyere lønnsvekst enn gjennomsnittet er kvinner, og i løpet av det siste året har kvinner i mediebyrå økt sin lønn med 3,1 prosent, mens for menn er tallet 1,5 prosent.

Ansatte i mediebyrå har tradisjonelt vært lite fornøyd med sin lønn, og dette bildet holder seg. 41,5 prosent svarer at deres lønn i svært liten grad stemmer overens med deres kompetanse, innsats og bidrag til resultater, og bare 15,9% svarer at deres lønn stemmer overens med innsatsen. Det gjør ansatte i mediebyrå til den gruppen som er minst fornøyd med sin lønn.

Lønnsforventninger 2021



Lønnsvekst





Merete Mandt Larsen

*Daglig Leder,
Mediebyråforeningen*



Hva har vært de største oppgavene for dere i 2020?

For Mediebyråforeningens (MBF) medlemmer har det vært et svært utfordrende år med pandemien. De største oppgavene har nok vært å kutte kostnader, tenke nytt og kreativt, og ikke minst ta vare på de ansatte. For noen har de økonomiske utfordringene vært mer krevende enn for andre, og vi ser at kundeporteføljen til det enkelte byrå har vært av stor betydning. For 2020 ser det ut som vi ender vi på ca 11-12 prosent tilbakegang. I det ligger det store kostnadskutt, dog har det vært få oppsigelser, men en del permitteringer. Selv om de fleste fremdeles er på hjemmekontor, er alle tilbake i jobb og vi ser nå at det ansettes igjen med økt aktivitetsnivå, som er positivt. At vi har blitt tvunget til å tenke nytt og kreativt har kanskje vært det mest positive som har skjedd som følge av pandemien. Mange av mine medlemmer har uttrykt stolthet over sine ansatte i hvordan de har evnet dette.

Forventer dere vekst i 2021?

Det er et vanskelig spørsmål, men det er mye positivitet å spore. At det planlegges og jobbes ut strategier for

2021 mener jeg er en god temperaturmåler for at 2021 vil vise vekst i forhold til 2020, men om vi vil se vekst i forhold til 2019 er jeg usikker på.

Har mediebyråene noen spesielle utfordringer eller forutsetninger for vekst i 2021?

Jeg tror mediebyråene vil ha gode forutsetninger for vekst, særlig nå som vaksinerer er i gang. At det legges planer for 2021, omtrent på nivå som 2019, er veldig positivt. Hvis jeg skulle trekke frem noen utfordringer, vil det for enkelte byråer være tøffere enn andre, avhengig av kundeporteføljen deres. Jeg tror også at usikkerheten generelt, vil prege bransjen, spesielt med tanke på nysatsninger og forretningsutvikling. Mange vil nok avvente og se året an litt, før man eventuelt tar sats. Så når vi er kommet over sommeren tenker jeg vi går en spennende høst i møte.

Hva blir deres viktigste satsningsområder i 2021?

Jeg tror dette vil være veldig individuelt fra byrå til byrå og hvorvidt man er stor eller liten, norskeid eller utenlandsk spiller også inn. Fellesnevneren vil være å fortsette å løse kunders

utfordringer, og gi best mulige råd. I år har mediebyråene blitt kåret av annonsørene i ANFOs rapport som deres viktigste strategiske samarbeidspartner. Det fordrer at vi stadig må utvikle oss og sørge for at vi har de riktige verktøyene, at vi forstår og behersker teknologi og satser på riktig kompetanse. Jeg synes mediebyråene er meget flinke til å omstille og utvikle seg i takt med det markedet søker.

Hva ser dere etter når dere skal rekruttere i 2021, og hvilke fagroller satser dere på?

Jeg kan kun uttale meg på et generelt grunnlag, da jeg ikke er involvert i rekruttering. Mediebyråene er dessverre lite kjent blant yngre nyutdannede, og det viser seg at de vet lite om hva et mediebyrå gjør, karrieremulighetene som ligger der, og hva slags kompetanse mediebyråene søker. Derfor mener jeg at MBF med sine medlemmer har en oppgave i å spre kunnskap om bransjen for å fremstå mer attraktiv for de beste hodene. Jeg tror også mediebyråene kan øke sin tiltrekningskraft gjennom økt fokus på mangfold. Her kan bransjen bli mye flinkere, og jeg tror det vil gjøre oss mer interessante for flere.

FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 37,9 år
- Ansiennitet: 3,9 år
- Andel menn: 35,7 prosent

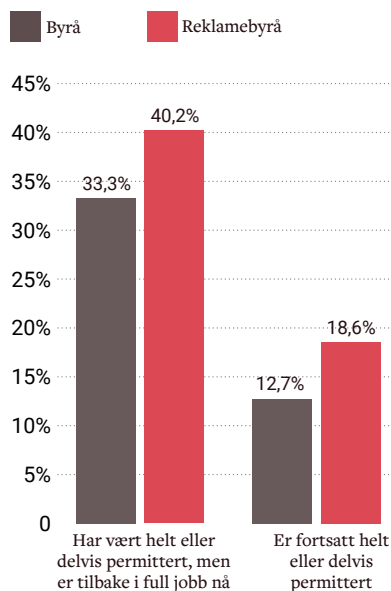
Reklamebyrå

Ansatte i reklamebyrå har de siste 12 årene vært de mest fornøyde ansatte med høy lojalitet, stor trivsel og tillit til ledelsen. I løpet av 2020 har dette blitt kraftig utfordret. Ansatte i denne kategorien er hardest rammet av situasjonen det siste året av alle i undersøkelsen.

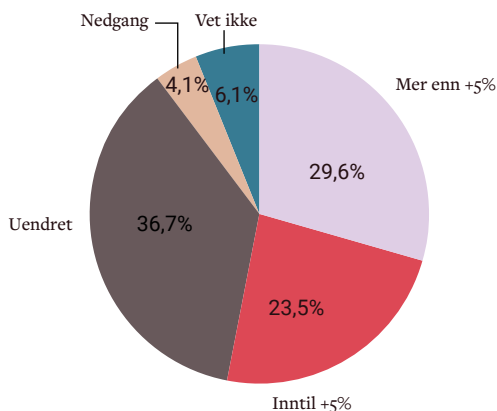
Konsekvensen av dette er at andelen som planlegger å bytte jobb har økt kraftig parallelt med en nedgang i tillit til at ledelsen er forberedt på utviklingen i markedet. Dette gjør at ansatte i reklamebyråene ikke lenger er bransjens mest fornøyde og stabile ansatte.

Allikevel er det noen tydelige lyspunkter for ansatte i reklamebyråene. De utgjør en kategori i særklasse når det kommer til å være takknemlige for det sosiale arbeidsmiljøet og de dyktige kollegaene på jobben, og 1 av 4 svarer at de ser på muligheten for å finne en bedre jobb som liten.

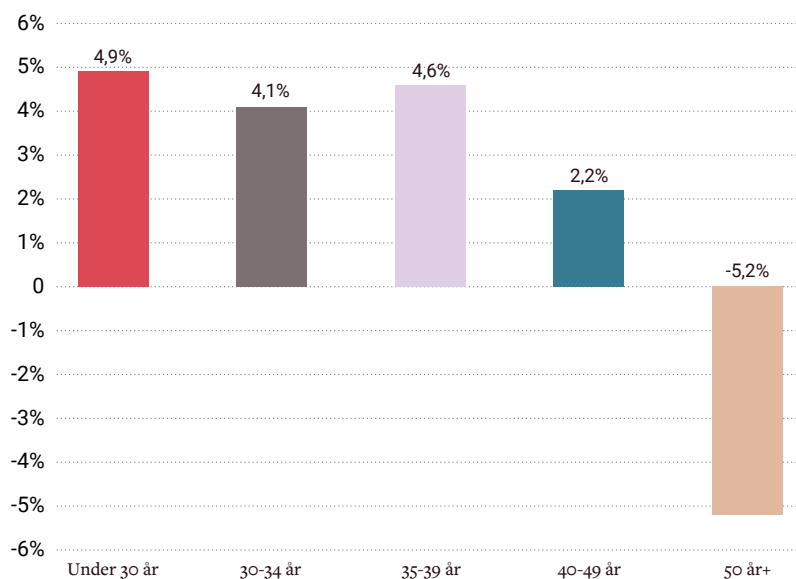
Andel permitterte



Lønnsforventninger 2021



Lønnsvekst





Torgeir Vierdal

*Byråleder/partner
Anorak Reklamebyrå*



Hva har vært de største oppgavene for dere i 2020?

Å ta godt vare på alle ansatte og samtidig være en god og fleksibel samarbeidspartner for oppdragsgiverne våre. I den rekkefølgen. Vi bruker mye tid og ressurser på å finne hver eneste kollega som i dag utgjør Anorak, og har ingen å miste. Derfor var det viktig få på plass tydelige forutsetninger tidlig, som skapte trygghet hos hver enkelt ansatt. Det har vært fundamentet for å holde et høyt nivå på leveransen og forbli en god arbeidsplass og samarbeidspartner gjennom krisen. Uår som 2020 har mange likhetstrekk med krisene vi som samfunn har sett i nyere tid. Krisene blir en tilbakevendende test på om kulturen i selskapet tåler en trøkk. Du kan aldri eie en kultur, men vi kan gi den næring sammen. Du får den kulturen du lever. Når man bygger kultur, over tid, bruker tid på å få tak i de beste folkene, og ikke lokker med gullmynter, men med en god arbeidsplass, så er det en type forsikring mot nedgang. Eller et bedre reisverk, om du vil, når det begynner å blåse.

Forventer dere vekst i 2021?

2021 blir vanskelig for alle som har ansvar for å sette budsjetter og peke retning. Warc Data slapp nylig sin rapport "State of the industry, Global Ad Trends" og det var lite lystig lesning i deres prognoser. Ifølge rapporten falt inntektene for mediehusene globalt med hele 63 milliarder dollar i 2020. Nedgangen er dobbelt så stor som fallet var under den store resesjonen på

1920-tallet. Det forventes at investeringene i år vil øke med 6,7 prosent, noe som betyr at bare 59 prosent av tapene i 2020 vil bli dekket inn. Ifølge rapporten vil dette året by på et paradigmeskifte ettersom størsteparten av annonsepengene for første gang vil bli behandlet av maskiner. Ikke overraskende er det online video som er det eneste formatet som er spådd å ha en reell vekst for året.

I Anorak har vi lagt opp til en tosfra vekst, for 2021, men vi har også gitt oss selv handlingsrom overfor investeringene slik at vi kan være mer fleksible hvis det skulle dukke opp utfordringer.

Har byråene noen spesielle utfordringer eller forutsetninger for vekst i 2021?

Utfordringene er så lette å få øye på at vi snakker for lite om forutsetninger for vekst og de store muligheter vi som bransje har. Kommunikasjonsbransjen har aldri vært viktigere enn den er i dag. Vi har all mulig grunn til å gå med hevet hode. Da er det synd de ansatte i reklamebyråene har mistet noe av tilliten til miljøene de jobber i, i følge Tefts rapport i år. Definisjonsmakten som ligger i kommunikasjonsfaget er helt instrumentell i de store endringene, og de raske skiftene vi ser rundt oss. For å bruke litt store ord, så kan hele samfunn gå i oppløsning, nye demokratier kan stige fra asken, og markeder kan snus på hodet - med kommunikasjon som årsak eller forutsetning. For å bruke litt mindre ord, så står vi midt i en kakofoni

av budskap i alle kanaler, der selv bevisste forbrukere sliter med å skille det viktige fra det vittige. I en slik verden, med en uendelig strøm av store og små ord, har de beste folkene i kommunikasjonsfaget potensiale til å bryte gjennom likegyldigheten, endre holdninger og adferd, og gi livets rett til nye ideer. Denne definisjonsmakten kan selvfølgelig misbrukes, men den kan også brukes - til noe konstruktivt. Nettopp derfor er jeg ekstremt stolt av bransjen vår. Kreativitet og teknologi er helt avgjørende for å løse samfunnsstrukturelle utfordringer sammen med oppdragsgiverne våre.

Hva blir deres viktigste satsingsområder i 2021?

Vi har to store satsingsområder for 2021. For det første skal vi bli enda bedre til å jobbe på tvers, og gjennom det bli en sterkere partner for kundene våre. Aldri før har oppgaven til CMO'ene vært mer komplekse. De har en sentral leveranse inn mot styret og konsernledelse. Vi skal styrke leveransen og relevansen ytterligere med den kraften vi har på tvers av NoA. Så skal vi ta ansvar for å løfte mangfoldsutfordringene i næringen. Her må vi få bransjeorganisasjonene, utdanningsinstitusjonene og selskapene til å løfte sammen. Da trenger vi fakta og kunnskap for å ta utfordringene ved roten. Dette er sammensatt og løses ikke ved enkle symbolske tiltak.

Hva ser dere etter når dere skal rekruttere i 2021, og hvilke fagroller satser dere på?

Vi ser etter det samme som vi alltid ser etter når vi skal bygge Anorak. Flinker folk som har lyst til å skape en forskjell med kreativitet og innsikt som verktøy. Og for å være med å skape en forskjell i samfunnet må vi forstå samfunnet. Det krever nysgjerrighet, mot og vitebegjærlige kolleger. Det står noe på spill når ting endres. Vi må samtidig være ansvarsfulle. De to første egenskapene klarer seg ikke uten den tredje. Skal vi skape en konstruktiv forskjell må vi gi og ta ansvar. Alt henger sammen.

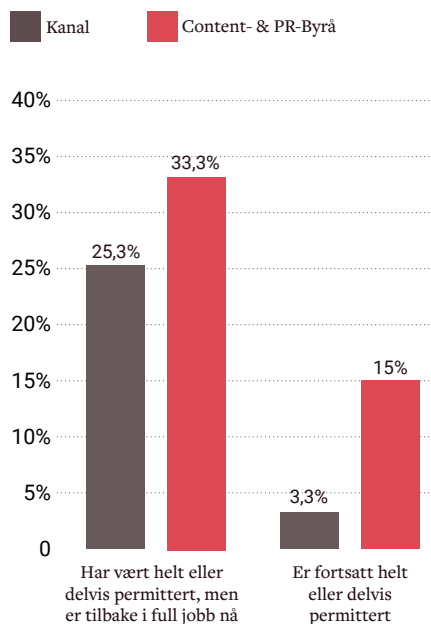
FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 36,4 år
- Ansiennitet: 2,9 år
- Andel menn: 50 prosent

Content- og PR-Byrå

Denne kategorien er satt sammen av ansatte i PR-byråene og innhold/content-byråene. Også denne kategorien har vært rammet av omfattende permitteringer i løpet av 2020, og nesten halvparten har vært eller er fortsatt permittert. Lønnsveksten for de ansatte har vært 2,1 prosent, og veksten har blitt ganske jevnt distribuert blant ansatte under 40 år. De over 40 rapporterer inn en nullvekst, men samtidig viser tallene at førtiåringene i Content- og PR-byråene er blant bransjens best betalte, kun slått av ansatte i mediekanalene.

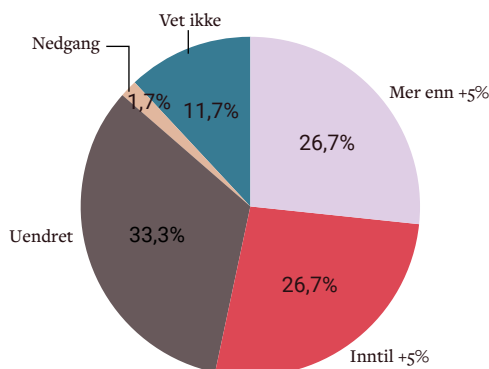
Andel permitterte



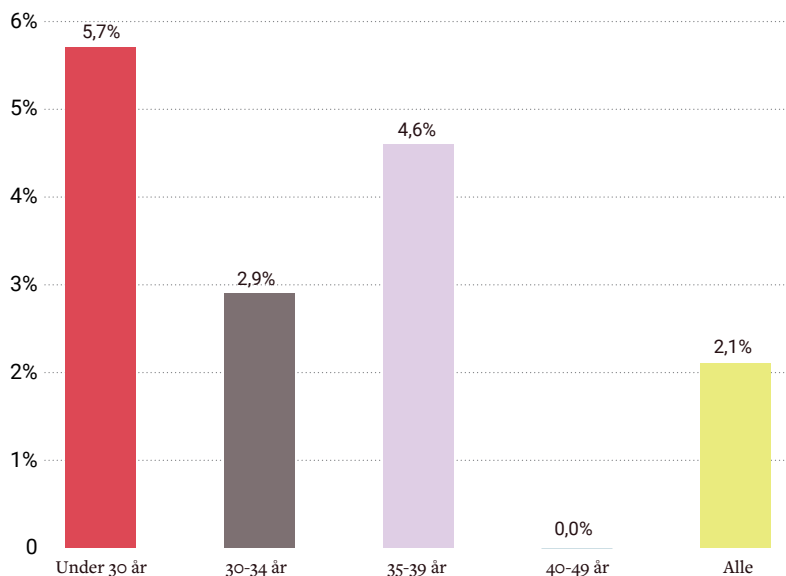
Bare 28,4 prosent svarer at de har tillit til at ledelsen er forberedt på utviklingen i markedet. Gjennomsnittet i undersøkelsen er 40,8 prosent. Vi ser et mønster der høy andel permitterte også svarer at de har lavere tillit til ledelsens tilpasningsdyktighet. Allikevel har ikke andelen som planlegger et jobbytte økt i løpet av 2020. Andelen ansatte på jakt etter ny jobb ligger på 28,3 prosent som er noe lavere enn gjennomsnittet på 32,1 prosent.

21,7 prosent svarer at de har blitt kontaktet **flere** ganger om ny jobb, nesten 30 prosent oftere enn gjennomsnittet. Det er kun ansatte i Performance-byråene som har hatt større pågang av nye karrieremuligheter i 2020.

Lønnsforventninger 2021



Lønnsvekst



**HYPER
REDINK**

Henriette Leikanger

Administrerende Direktør

HyperRedink



Hva har vært de største oppgavene for dere i 2020?

2020 har handlet om å få to svært ulike selskaper, Hyper og Redink, til å bli et selskap. Det har vi lykket med. Nå er vi godt gift, samstemte om veien videre, og vi kjenner oss sterkere enn på lenge. Vi har mange spennende kunder som stadig gir oss nye utfordringer. En annen viktig oppgave dette året har vært å ta vare på kollegaene i en krevende tid preget av usikkerhet, hjemmekontor og savn etter sosialt og faglig samvær. Kreative prosesser på teams er ikke optimalt, det merker hele bransjen, så vi er mange som gleder oss til vi kan møtes igjen.

Forventer dere vekst i 2021?

2021 vil nok fortsatt være preget av usikkerhet og et generelt lavere aktivitetsnivå, og vi er derfor forsiktige med å tro på stor vekst. Men vi vet også at merkevarenes investering i egne kanaler og innhold fortsatt øker, så jeg tror absolutt at denne delen av bransjen vil kunne oppleve vekst. For vår egen del har vi stor tro på at vårt verdiforslag og tjenester, som forener content og reklame, er relevant for kundene også i 2021. Flere merkevarer vil kjøpe helhetlige kampanjer med uttak for hele kundereisen – fra overordnet kreativt konsept til SEO-optimalisert innhold og UX på landingssiden.

Har content- og PR-byråene noen spesielle utfordringer eller forutsetninger for vekst i 2021?

Jeg tror nok alle byråer går inn i et utfordrende år, og da tenker jeg ikke bare på pandemiens etterdønninger. Det er en konsolidering av fagdisipliner på gang, som gjør det er stadig mer krevende å være en relevant byråpartner for kundene. For eksempel ser vi at internkommunikasjon og employer branding stadig oftere er en del av våre leveranser og det krever ny kompetanse og erfaring in-house. Content-disiplinen er i tillegg på vei ut av «barndommen» og kompetansen om hvordan innhold driver merkevareløft og salg øker. En av utfordringene ligger i hvordan vi skaper et godt og naturlig samspill mellom innhold og det jeg velger å kalle reklame. Ofte blir innhold bare en hale på kampanjen, når det i større grad burde være premissgiver for konseptutvikling, ikke omvendt.

Vi ser at kunder som over flere år har investert i godt innhold, nå dreier fokuset over til optimalisering av eksisterende innhold og det å skape ny oppmerksomhet knyttet til dette. Da er kunnskap om organisk og betalt synlighet, og kanalenes muligheter og premisser, helt nødvendig. I tillegg er eierskap til egne data, og utnyttelse av disse for enda bedre effekt, viktig. Jeg

tror på fortsatt vekst for innholds-markedsføring, men fokuset og kompetansebehov endrer seg.

Hva blir deres viktigste satsningsområder i 2021?

Vi skal skape effekt og varig verdi for kundene våre. Det krever et tett samspill mellom ulike disipliner og at flere jobber tverrfaglig og løser nye oppgaver.

I tillegg er vårt in-house video- og animasjonsmiljø et viktig satsningsområde. Dette fagområdet vokser i takt med at kundene ønsker mer levende bilder i alle kanaler – for både nettsider, sosiale medier, TV og in-store.

Hva ser dere etter når dere skal rekruttere i 2021, og hvilke fagroller satser dere på?

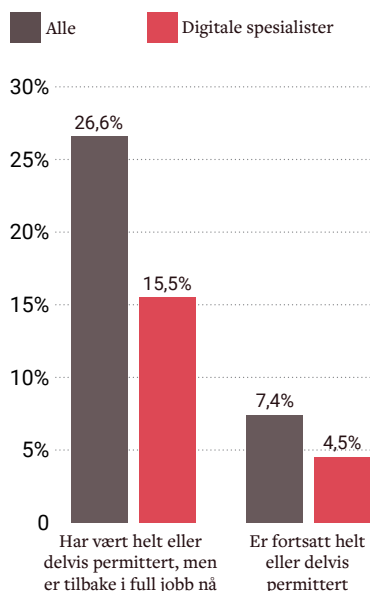
Vi vil fremover ha behov for flere sterke rådgivere innenfor merkevarebygging og performance, kreatører med god kanalforståelse og operative multi-kunstnere.

Vi ser etter folk med HyperRedink-genet: Faglig sterke, engasjerte og hyggelige folk, med sterke samarbeidsevner, som alltid er klare for å gå den ekstra mila for våre kunder!

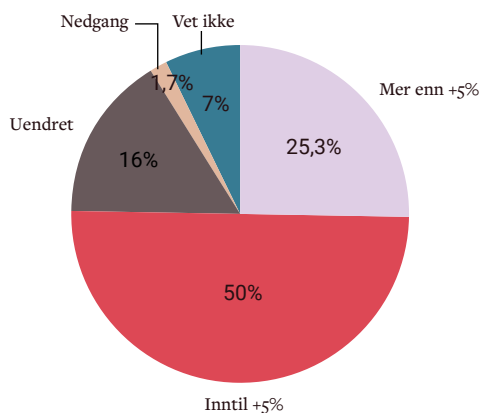
FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 36,9 år
- Ansiennitet: 3,3 år
- Andel menn: 53,5%

Andel permitterte



Lønnsforventninger 2021



Digitale spesialister

Denne kategorien er basert på hva respondentene jobber med, ikke hvor de jobber. De omtrent 200 respondentene som tilhører kategorien jobber med mer enn 2 av følgende verktøy og fagområder på daglig basis:

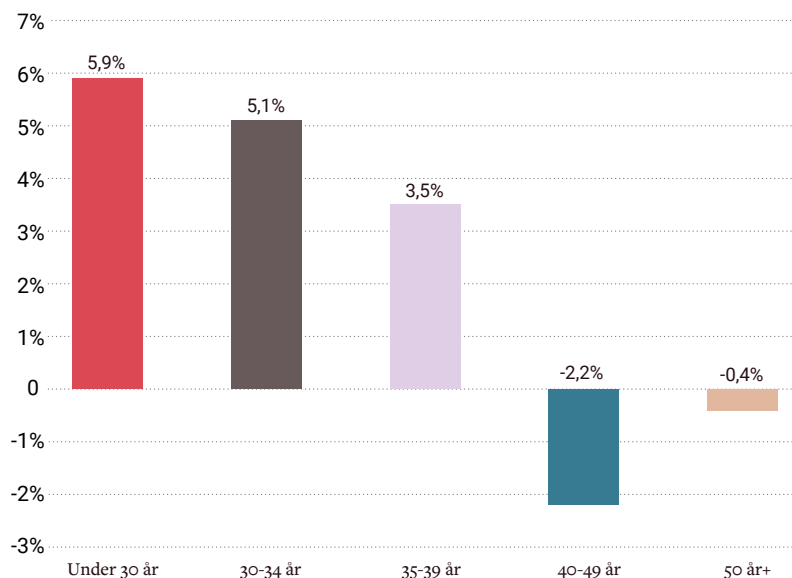
- CRM og databaser
- Data Management Plattform
- Tableau, Data Studio o.l.
- Google AdX, OpenX, Delta o.l.
- Google search console, SEMrush o.l.
- Programmeringsspråk
- After effects, Cinema 4D o.l.
- Sketch, Figma o.l.

Det vil muligens overraske noen at gjennomsnittsalderen for digitale spesialister bare er knappe to år lavere enn gjennomsnittet for hele undersøkelsen. Vi så nærmere på dette i fjorårets rapport, og fant ut at alle aldersgrupper i vår bransje kan sies å være digitale. Utvalget forutsetter at man daglig jobber med mer enn 2 av de nevnte fagfeltene og verktøyene, og dette åpner opp for erfarne spesialister og stenger for juniorpersonell som ofte kun jobber med et eller to systemer.

Lønnsnivået for gruppen er nesten 4 prosent lavere enn gjennomsnittet i undersøkelsen, dette har sammenheng med to år lavere alder enn gjennomsnittet, samt at andelen ledere er lavere i denne gruppen av operative spesialister.

En tydelig trend i denne gruppen er at menn tjener mer enn kvinner. Tross i at gjennomsnittsalderen for menn bare er et år høyere, er lønnsdifferansen på hele 21,4 prosent. Får kvinner mindre betalt for teknologi- og kompetanseerfaring enn menn?

Lønnsvekst



TEFT

Katrine Toven*Rådgiver i Tef*

Hva har vært de viktigste og største utfordringene for denne gruppen og deres arbeidsgivere i 2020?

De digitale spesialistene blir ofte oppfattet som tusenkunstnere. Det mange arbeidsgivere glemmer er, at de ofte har opparbeidet seg sin kompetanse som et resultat av dyp interesse for teknologi, analyse eller design. De er som oftest personer som raskt ser sammenhenger i teknologi, data og kommunikasjon. Det gjør at disse spesialistene stadig blir utfordret med enda flere oppgaver og systemer som de rundt dem ikke har kunnskap om. På den måten ender mange spesialister ufrivillig i generalist-roller, hvor de mister den dybden som motiverte til å gå i sin fagretning i første omgang. Når det er sagt er det også en andel av de digitale spesialistene som ser utvidelsen av sitt fagområde og mandat, som en gylden mulighet til å opparbeide seg leder- og strategikompetanse. Mange digitale spesialister har i løpet av det siste året gått fra en operativ hverdag til en bestiller- eller lederrolle.

Hva er utsiktene til digitale spesialister i 2021?

Etterspørselen etter de som kan jobbe på tvers av, eller se helhetlig på teknologi-stakken til bedrifter, vil

fortsette å øke. I dag trenes digitale spesialister både i byråene og i avanserte annonsørmiljøer, og for hvert år er det flere som faller inn i kategorien. Også utdanningsinstitusjonene har startet med tverrfaglige programmer for digitale markedsførere og teknologer. Som nevnt er det mange i denne kategorien som velger å ta mer strategiske roller, og da må andre mer operative og ofte yngre personer fylle deres plass i verdikjeden. Allikevel vil erfaring være den viktigste faktoren for mange som ansetter operative digitale spesialister, og vi ser at det legger et tydelig press på lønnsnivåene.

Er det spesielle områder det vil satses på i 2021?

I løpet av 2020 har vi sett en sterkt voksende etterspørsel etter digitale spesialister knyttet til brukeropplevelse og tjenesteutvikling hos både store og mellomstore merkevarer og annonsør-miljøer. Dette kommer i tillegg til en allerede stor etterspørsel etter tverrfaglig kompetanse knyttet til tradisjonelle digitale fagområder som CRM, performance og konverterings-optimalisering. Vi registrerer også at det er en bredde i etterspørselen etter digitale spesialister fra byråene. Vi tror

at det vil fortsette å være byråene som utdanner mange digitale spesialister, mens de fleste in-house miljøene vil fortsette å søke etter fagfolk med noen års erfaring i året som kommer. Etterhvert som de digitale spesialistmiljøene hos annonsørene vokser vil også disse ha mot til å ansette unge, digitale fagfolk og lage markedsteknologer av dem.

Hva vil kjennetegne markedet for de som vil ansette digitale spesialister i 2021?

Vi ser allerede at mange miljøer som ansetter spesialister har blitt flinkere til å vise frem at de har et attraktivt arbeidsmiljø som kan tilby faglig utvikling. De digitale konsulentmiljøene har i mange år vært spesielt flinke til dette, og det vil bli en kamp om oppmerksomheten til de som har mer eller mindre formell eller dokumenterbar tverrfaglig digital kompetanse. Har man ikke omdømmet og attraksjonen i orden, vil man måtte ta i bruk penger for å ansette flinke nok folk. Man kan trygt si at markedsførere som investerer i å bygge teknologisk spisskompetanse, eller teknologer som bygger kompetanse om kommunikasjon, forretning og markedsføring vil høste fruktene av det i arbeidsmarkedet.

FAKTA OM RESPONDENTENE

- Alder: 40 år
- Ansiennitet: 5,6 år
- Andel menn: 51,2%

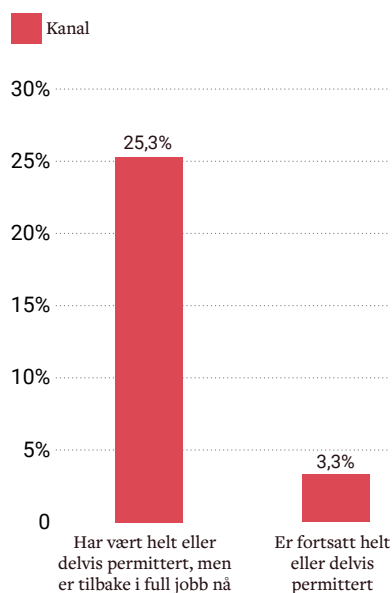
Kanal

Ansatte i kanal er fortsatt lønnsadelen blant de som jobber med markedsføring, kommunikasjon og teknologi. En del av forklaringen er at respondenterne er eldst i undersøkelsen og de har klart lengst ansiennitet.

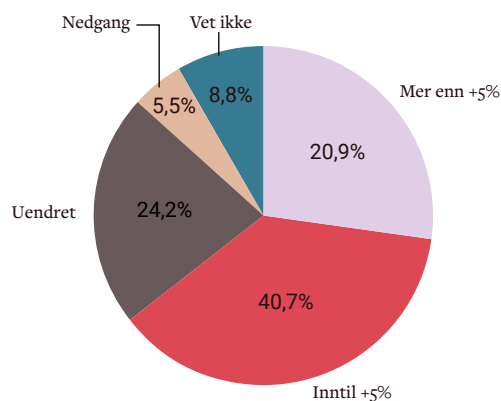
I løpet av 2020 har mange ansatte i mediekanalene opplevd nedgang i lønn. Dette gjelder særlig de med høy lønn og en andel resultatlønn. Det er særlig de over 40 år som har sett en negativ lønnsutvikling. Likevel svarer ansatte i kanal at de er litt over gjennomsnittet fornøyd med egen lønn, at ledelsen har gjort en god jobb under krisen og at det siste året ikke har bidratt til økt motivasjon for å bytte jobb.

Selv om de over 40 har hatt en svak lønnsvekst har ansatte under 35 år hatt en positiv utvikling, og lønnsveksten favoriserer helt klart kvinner. Mens kvinner som gruppe har hatt en gjennomsnittlig lønnsvekst på 4,7 prosent viser tallene at menn samlet sett ikke har hatt lønnsvekst i 2020. Dette bidrar til å rette noe opp i en skjevhet i lønn mellom kvinner og menn.

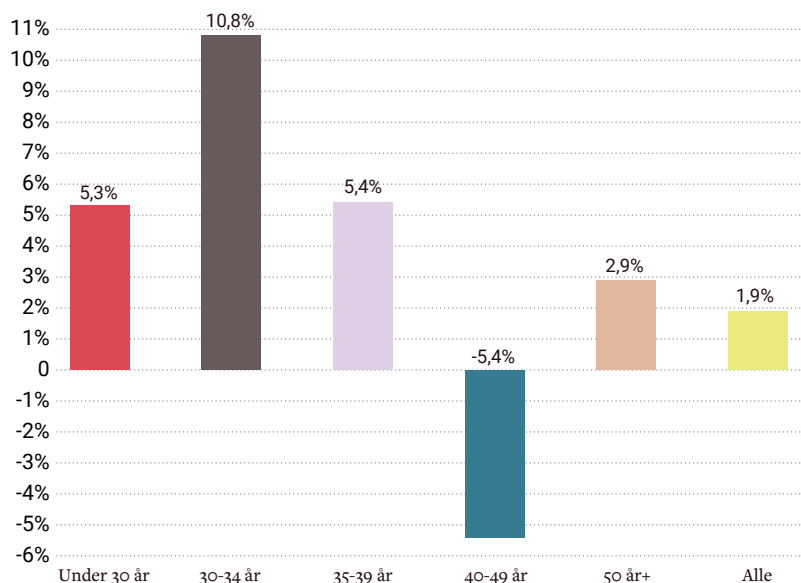
Andel permitterte



Lønnsforventninger 2021



Lønnsvekst





Rune Paulseth

Country Manager
Facebook



Hva har vært de største oppgavene for dere i 2020?

For oss har det vært en viktig jobb å sikre og følge opp ansatte i en pandemi og på hjemmekontor. Facebook har hatt, og vil fortsette å ha, en viktig oppgave med å hjelpe samfunnet og myndighetene med å utnytte våre plattformer til å få ut faktainformasjon om hvordan vi som samfunn kan håndtere pandemien.

Vår målsetning om å hjelpe små og store bedrifter med å flytte sin forretning online har vært spesielt viktig i året som gikk. Vi er en kanal hvor næringsdrivende og organisasjoner enkelt og effektivt kan nå ut til sine kunder. Hurtigheten og enkelheten har vært spesielt viktig i en periode hvor rammebetingelsene har endret seg fort og behovet for informasjon er stort.

Forventer dere vekst i 2021?

Ja, vi venter en betydelig tosifret vekst i 2021.

Har mediekanalene noen spesielle utfordringer eller forutsetninger for vekst i 2021?

Fortsatt lockdown er jo en utfordring for mediekanaler som primært bruker fysiske plattformer til distribusjon (utendørs, tv, radio m.fl.) da annonsørene søker å optimere og måle effekt rett fra forbruker og inn i nettbutikk.

Digitale kanaler har således et fortrinn, og viktigheten av å levere innsikt og data man kan stole på og bruke i sin egne markedsstrategi er viktigere enn noensinne.

Hva blir deres viktigste satsningsområder i 2021?

Varehandel, auto og merkevareannonsering. Dette er kunder som primært har basert mye av sin annonsering på TV, men de søker medier som kan levere tilstrekkelig dekning og målinger for online aktivitet.

Hva ser dere etter når dere skal rekruttere, hvilke fagroller satser dere på?

Vi jobber mer konsultativt enn selgende i Facebook, vi søker at bedriftene vi samarbeider med evner å utnytte alle våre løsninger, tilpasset det markedsegmentet de operer i.

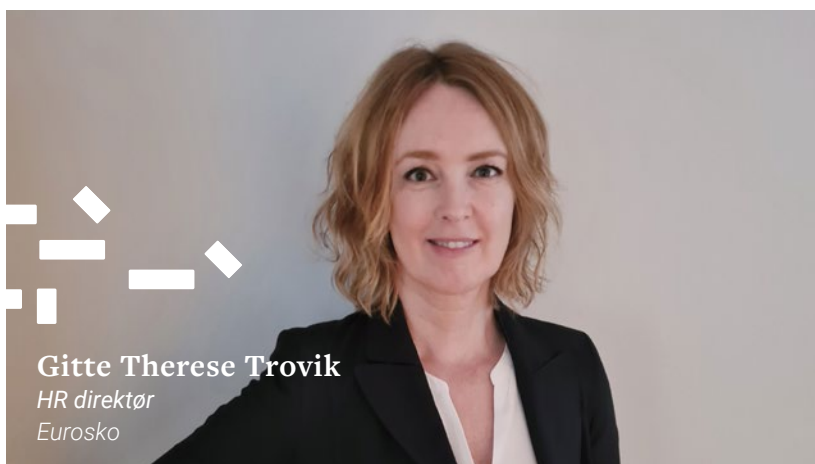
For å kunne håndtere komplekse og krevende prosesser kreves det av de vi rekrutterer at de besitter mer enn bare salg- og markedsføringskompetanse. De må kunne hjelpe med å løse forretningskritiske utfordringer basert på analytiske tilnærminger. De må bygge relasjoner med beslutningstakere hele veien opp til ledergruppen og styrerommet, samt at de kunne utnytte vår interne spisskompetanse på metode og målinger, kreativt uttak og teknisk tilpasning og utvikling.

Så strategisk forretningsforståelse, teknisk innsikt og analytiske evner er hva vi ser etter når vi rekrutterer.

Digitaliseringen av en retailer

Eurosko

Eurosko har i løpet av 2019 og 2020 gjennomført dyptgripende organisasjonsutvikling for å gjøre markedsføring og omnikanal til et konkurransefortrinn i markedet.



Teft har jobbet tett med selskapet, både i forbindelse med kartleggingen av utfordringen, konkrete organisatoriske tiltak, og rekruttering. Gjennom hele prosessen har HR-direktør Gitte Therese Trovik holdt i trådene og staket ut kursen sammen med ledergruppen og eierne. Vi ba Gitte forklare mer om utfordringen og prosessen som mange selskaper står overfor.

Nye muligheter åpner seg

Vi satte i gang en prosess for reorganisering av markedsressursene fordi vi opplevde at vi ikke var istandsatt til å møte kundenes forventninger til kundereisen – spesielt online. Arbeidet resulterte i en ny visjon om å bli "Best på omnikanal i skobransjen", og en beslutning om å reorganisere markedsavdelingen.

I forkant av rekruttering av ny CMO i 2019, fungerte Retail og HR midlertidig i en delt rolle som leder av markedsavdelingen. I ettertid ser vi hvor viktig det var for forståelsen av hvilken leder vi skulle lete etter, hvordan hverdagen er i en markedsavdeling, og hvilke grep vi antagelig måtte ta sammen med ny CMO når hun var på plass. Fordi endringstakten vår er så stor om dagen, er organisering, oppgaver og mandater et tema vi jobber med kontinuerlig. I dette bildet er enhver rekruttering en mulighet til å tenke nytt – en mulighet vi må gripe med begge hender.

Et nytt maktspråk

Hos oss har markedsavdelingens rolle endret seg fundamentalt. Der markedsavdelingen for noen år siden fikk et produkt som skulle markedsføres, og en bestilling på hvordan det skulle

gjøres, er markedsavdelingen i dag i stadig større grad også en premissleverandør som konsulteres tidligere i prosessen enn før.

Mye av dette skyldes at ny teknologi har gitt markedsavdelingen etterprøvbar, sporbar, datadrevet innsikt om forbrukeradferd, kundereise og kjøpsopplevelse. Tradisjonelt har økonomi og jus vært maktspråket i de fleste organisasjoner. Det digitale skiftet vi står i, har gitt markedsavdelingen et språk som fører dem inn i diskusjoner de ikke har hatt samme tilgang til tidligere.

Jeg tror mange retailere kjenner på spenningene i møtet mellom nye og gamle sannheter. Kravet til endring kommer både fra ansatte og kunder, og det er svært viktig å lykkes med

samspillet og vektfordelingen, mellom butikk og nett.

HR som en sentral aktør

HRs oppgave er å anskaffe, utvikle, anvende og avvikle menneskelige ressurser som gjør at organisasjonen hevder seg, og aller helst vinner i konkurransen i de markeder den opererer. Dette er kun mulig dersom HR har en klar forretningsforståelse, og da særlig en klar oppfatning av hva som har skjedd når vi lykkes, når vi tjener penger. Dette er en kunnskap som må ligge i bunn for all organisasjonsutvikling, og som HR har et særlig ansvar for å tydeliggjøre og oversette når organisering er på agendaen.

Hvem eier kundereisen?

Ettersom det er kunden vi alle lever av, er strengt tatt ingen domener som ikke har en rolle i å skape en optimal kundereise. Det digitale skiftet har gjort at kundereisen har endret seg betydelig. IT og teknologi har gått fra å være støtteverktøy, til å bli en del av vårt DNA. Den transformasjonen skaper flere roller og nye oppgaver. Dette er roller som gjerne krever kompetanse fra flere fagfelt, sammenstilt på nye måter, og som det kan være krevende å rekruttere.

Må definere målbildet

Før vi kontaktet TEFT diskuterte vi "hva har skjedd når markedsavdelingen leverer verdi til kunder og medlemmer?", "hva må kjennetegne måten markedsavdelingen jobber på?", "hvem skal markedsavdelingen samarbeide med og hvorfor?" og "hva kjennetegner lederen vi leter etter?". Vi visste med andre ord hva vil ville oppnå, men ikke helt hvordan vi skulle komme dit.

Vi gikk til en ekstern partner for å bli utfordret på målbildet, på hva "omni-

kanal" betyr for oss, men også på hvordan dette kunne tas ut i form av roller, mandat og organisering av markedsavdelingen. Det å få et eksternt blikk på dette fra noen som kjenner kommunikasjonsbransjen og de valgene vi står i, har vist seg svært verdifullt.

Noen viktige valg

Valget av CMO er helt avgjørende for hvilken gjennomføringskraft man får i endringsarbeidet. Det var også den første rekrutteringen vi gjorde, og betydningen av dette valget kan nesten ikke overvurderes. Da CMO var signert, var min jobb først og fremst å istandsette henne til å ta gode beslutninger, blant annet ved å sørge for at hun ble involvert i de rette prosessene på rett tidspunkt, med underlaget og relasjonene hun trengte.

Det å få et eksternt blikk på dette fra noen som kjenner kommunikasjonsbransjen og de valgene vi står i, har vist seg svært verdifullt.

Vi har gjort en rekke justeringer og tilpasninger underveis, men holdt fast i kongstanken og bygget opp markeds-teamet i henhold til den strategien som er lagt. Vi har en felles oppfatning av målet der fremme og delmålene vi jobber for underveis, og jobber nå kontinuerlig med organisasjonsutvikling, både innad i teamet og i grensesnittene spesielt inn mot IT, Retail og produkt.

Steve Jobs sin berømte uttalelse om at "man ansetter ikke dyktige folk for å fortelle dem hva de skal gjøre, men for at de skal fortelle oss hva vi skal gjøre", beskriver godt det vi har forsøkt å få til i etterkant.

Fra langsiktighet til reaksjonsevne

2020 har vært året ingen så komme, og som alle helst vil glemme. I mars i fjor opplevde vi nærmest over natten, en stopp i omsetning over disk. CMO fikk i februar godkjent ny markedsstrategi, men planer og tiltak for å skape trafikk til butikk, måtte legges på is til fordel for konvertering på nett, og alt av prognoser og budsjetter måtte revurderes.

Viktigheten av å ha etablert tett samarbeid mellom CMO og øvrig

ledergruppe, samt mellom marked-, retail- og produkt-teamene, viste seg da med full styrke. Kunnskapsflyt på tvers av avdelinger og fagområder, og ønsket om å spille hverandre gode, er blant de viktigste verktøyene vi har for å komme oss ut av det vi nå står i.

Endring er ikke enkelt

At endring er vanskelig, er godt dokumentert. Faktisk viser forskning



Markedsavdelingen leverer fortsatt materiell, men har en langt mer strategisk og sentral rolle enn tidligere.
Foto: EUROSKO

at over 70 prosent av alle endringsprosesser mislykkes. Jeg tenker at ingen reell omstilling er enkel. Min erfaring er at en felles kriseforståelse er avgjørende i alt endringsarbeid. Det er først når det er vondt nok, når man ikke ser noen annen utvei, at endring skjer.

For HR er utfordringen først og fremst å ha tilstrekkelig relevant dybdeforståelse til å se skriften på veggene når den er der. Deretter evne å oversette det man ser til et fremtidsbilde som motiverer til endring, og som hver enkelt i ledergruppen ser sitt bidrag i. Endring oppnås gjennom mennesker. Det som er rasjonelt for en, er ulogisk for en annen. Endring er med andre ord et møysommelig arbeid som krever både tålmodighet og utholdenhet, og ofte tid man opplever man ikke har.

Forankring og mandat må til

Vi har alltid hatt en tett dialog med styret og eiere. Det er en nøkkel for å skape et godt forankret businesscase og felles tro på endringsprosessen. Med gode forslag til lønnsomhet og prosjektlederkapasitet er det ikke så vanskelig å få med seg resultatorienterte eiere og ledere.

Status foran 2021

Vår omnikanal-strategi har resultert i en reorganisering av markedsavdelingen, samt styrket teknologiutvikling og IT-teamet. Vi har derfor nylig rekruttert en CTO, som har oppstart i disse dager. Denne rekrutteringen er en viktig milepæl for oss. En viktig jobb for meg i årene som kommer ligger med dette i akse IT – Marked. Generelt vil betydningen av avdelings-

grenser bli redusert fremover. Kunnskapsdeling og kompetansebygging på tvers av fagområder blir stadig viktigere. Vi tror vi vil trenge flere spesialister som evner å formidle komplekse problemstillinger på en lettfattelig måte.

I skobransjen har vi et uttrykk som sier at "man må selge seg ut av en krise." Man må komme seg ut på gulvet og møte kunden. I dagens kontekst handler det å selge seg ut av krisen, om å lykkes med samspillet mellom butikk og nett. Dette er noe vi jobber med hele tiden, og med pandemien er det virkelig satt på agendaen. Samspillet mellom butikk og nett blir således en viktig jobb, også organisatorisk i årene som kommer.

Å utvikle moderne og robuste organisasjoner

Av Henrik Sandberg

Teft har jobbet med fagmiljøene i kommunikasjonsnæringen siden 2001, og har vært involvert i strategiske diskusjoner knyttet til organisering av fagmiljøer siden da. Viktigheten av å definere utfordringene hos våre kunder har styrket seg i takt med at digitaliseringen har grepet inn i stadig større deler av virksomhetene. Følgelig har organisasjonsutvikling og strategisk rådgivning knyttet til effektivisering, digitalisering og organisering blitt en etterspurt tjeneste hos oss.

Vi ser en del utfordringer som går igjen hos de fleste av miljøene vi jobber med. De kan oppsummeres som følger:

- Hvilke premisser er avgjørende for å skape rask og god nok endring i vårt markedsarbeid?
- Hvordan bør vi organisere oss for å tydeliggjøre mandater og KPI'er?
- Hvordan utnytte markeds- og kommunikasjonskompetansen på tvers av avdelinger, merker og produkter?
- Hva bør vi inhouse og hva bør vi outsource?

For å svare på dette pleier vi å starte diskusjonen øverst i organisasjonen. Hva søker dere å oppnå og hva er de største diskusjonsområdene? Temaene vi ser gå igjen er: **Kundereise, content, inhousing og teknologi/data.**

Endret konsumatferd påvirker en kundereise i stadig endring, og konsumentene setter nye og tøffere

krav til produktene og merkevarene de bruker tid på. Relevans og tilgjengelighet er nøkkelord. Dette gjør at det investeres i design og teknologi, og prosjekter knyttet til brukeropplevelse i større grad enn noen gang. Eierskap, mandater og KPI'er knyttet til dette kan være vanskelige å definere.

Endret mediebruk og reklametretthet fører til at konsumentene omgår reklame, har høy betalingsvilje for godt innhold og er smartere forbrukere av media enn før. Innholdsproduksjon er en av de store vekstkategoriene; alle investerer i mer og bedre innhold, og markedsavdelingenes content-avdelinger vokser som aldri før.

Data har blitt den nye valutaen, og eierskap til data den nye hodepinen. Mange har landet på å bygge sterkere miljøer internt (inhouse) for å sikre godt eierskap og en riktig og smart forvaltning av data. Hvordan bør samspillet med byråene være, og hvordan forvalter man dette best mulig?

Nye mandater i skjæringspunktet mellom marked og teknologi dukker opp, enten drevet av spørsmål knyttet til investeringer, arkitektur, teknologisk infrastruktur sett opp i mot omnikanal og kundereise, eller av datadiskusjonen og hvor eierskapet til data hører hjemme.

Inhousing versus outsourcing

Med høyere produksjonstempo og -volum, lønner det da seg ikke å inhouse mest mulig? Også i lys av eierskapet til data? Eller mister man kontakten med ledende fagmiljøer som bidrar til å utvikle merkevaren med eksterne perspektiver? Finnes det hybridløsninger?

På toppen av disse spørsmålene settes det som regel ganske like premisser for organisering av bakke-mannskapet som skal jobbe med disse oppgavene:

- forsterke markedsposisjon og bedre kundeopplevelsen
- optimalisere investeringene og ressursbruken
- et sett rammevilkår som berører organiseringen

De som lykkes

Vi ser en rød tråd hos aktørene som har lykkes best med sine omorganiseringer de siste årene. De tør å organisere seg rundt et klart og tydelig, samlet markedsmandat hvor alle ressurser, byråavtaler, merkevarearbeid, kundereise og markedsteknologiske investeringer samles under en felles paraply. Dette gjør det enklere å regne på ROI, å ta overordnede beslutninger knyttet til investeringer og prioriteringer, samt å skape effektive arbeidsstrømmer og sette riktige KPI'er for team og roller. Det gjør det samtidig lettere for en selskapsledelse å betrakte alle investeringer og oppgaver knyttet til kundekommunikasjon, marked og teknologi som én felles diskusjon og beslutning. Resultatet er større smidighet i organisasjonen.

Vi i Teft tar gjerne del i diskusjonen om å definere og utvikle robuste og lønnsomme markedsorganisasjoner. Vi kan bidra med innspill eller ta ansvar for workshops og utarbeidelse av strategien bak endringsprosjektene dere som organisasjon og markedsaktør står overfor.

2020 har satt spor i byråbransjen

Av Henrik Sandberg
og Knud Fahrendorff

2020 var året da kundeporteføljen og tjenestområdet var avgjørende for om året ble en opptur eller et tapssluk. Det vil ha store konsekvenser også for tiden som kommer.

Mange byråer reagerte i perioden mars/april med panikkartet nedstengning, i en uoversiktlig og uforutsigbar situasjon. Usikkerheten var stor. Raskere enn hva vi kanskje hadde forutsett, tok enkelte næringer seg opp, og fikk etterhvert en solid oppsving i kraft av at den lokale handelsnæringen blomstret opp. Mange bransjer kapitaliserte på lavere renter og en god nasjonal forbrukerøkonomi. Byråer som er eksponert mot disse næringene har følgelig hatt relativt mye å gjøre i arbeidet med å produsere kampanjer og salgsmateriell.

De konseptuelle merkevareprosjektene, de virkelig store satsningene på reklamekampanjer, nye budskap og større identitets- og merkevareprosjekter ble satt på vent. Digitaliseringen av kundekommunikasjon og kundereise akselererte.

Dette bidrar til at vi sannsynligvis vil se en markant omsetningssvikt hos

mange byråer i 2020. Vår spådom er at det nok ikke vil være unaturlig å se en gjennomsnittlig nedgang i byråinntekten til reklamebyråene, medie- og designbyråene på mellom 10 og 20 prosent.

Oppsummert kan man si at det var helt avgjørende for byråenes resultater for 2020, hvilken kundeportefølje man hadde 12. mars (ganske mye flaks eller uflaks) og håndteringen av de endrede rammevilkårene (tilpasningsevne og kompetanse).

Er det noen trender som forsterkes av krisen?

Ja, vi tror inhousingstrenden forsterkes. Vi tror på en ytterligere prioritering av egne kanaler og eget innhold, performance-aktiviteter og en forsterket satsning på SEO, kundereise og kundeopplevelse. Dette var en trend før krisen, men den blir ytterligere forsterket av økt fokus på ROI i kjølvannet av krisen. Dette er oppgaver som mange markedsavdelinger har tatt inn i eget hus de siste årene.

Parallelt med dette blir annonsørene og CMO'ene stadig tryggere i rekruttering til, ledelse av og drift av sine miljøer. Over halvparten av annonsørene i DSAR (Den Store Annonsørreporten - ANFO) sier at de planlegger å gjøre alt, eller mer enn halvparten av oppgavene inhouse.

Den samme rapporten forteller at 37 prosent av annonsørene planlegger å redusere totalbudsjettene knyttet til reklame, kommunikasjon og produksjon. Det er bare handelsnæringen som ser ut til å øke sine totalinvesteringer ved inngangen til 2021.

Vekst eller ikke i 2021 for forskjellige byråtyper?

Contentbyrå

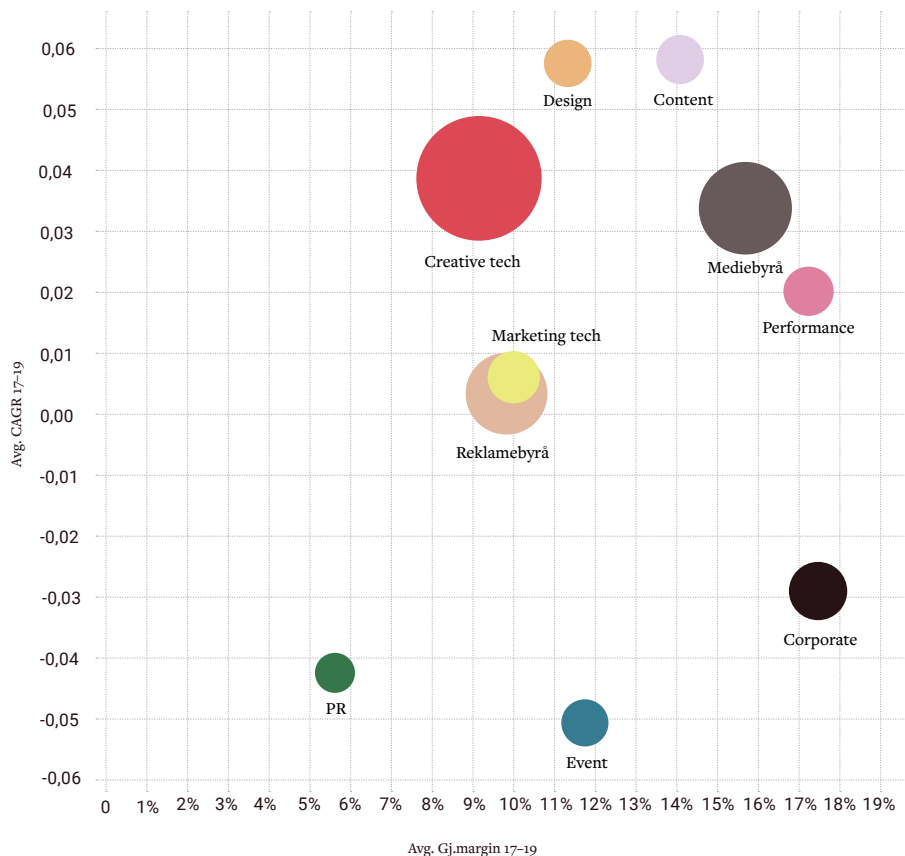
I lys av vår undersøkelse og DSAR er det grunn til å tro at den sterke veksten vi har sett hos contentbyråene de siste årene vil avta. Majoriteten av annonsørene planlegger å gjøre mer av innholdsjobben selv. Samtidig er veksten i denne kategorien formidabel i den forstand at det skal produseres mye mer innhold i år enn tidligere år, og markedspotensialet er stort. Vi er spent på om contentbyråene ønsker å legge til rette for nye samarbeidsmodeller med sine kunder, modeller som i større grad er hybrider mellom outsourcing og inhousing.

Reklamebyrå

Reklamebyråene har svekket sin posisjon de siste årene, og tapt for veksten til byråer som jobber med digital design, brukeropplevelse, kundereise og digital tjenesteutvikling. Samtidig er det slik at annonsørene anerkjenner at kreativitet og konseptutvikling er det vanskeligste området å inhouse. Vi tror, at når man har optimalisert kundereisen sin til det nærmest perfekte, så trenger man kreative konsepter som skaper oppmerksomhet rundt produkter og tjenester. Utsettelsen av større merkevareprosjekter i 2020 vil nok innebære at reklamebransjen vil se økt investeringsvilje i 2021 og i 2022. Det blir viktig for disse byråene å levere integrert for prosjekter knyttet til kundereise.

Mediebyrå

IRM (Instituttet for reklame- og mediestatistikk) spår en nedgang i medieinvesteringene på 12,7 prosent i



Utvikling per segment

Fremstillingen viser størrelse og vekst for de forskjellige byråkategoriene. Jo større areal, jo høyere omsetning. Margin beskrives på y-aksen, og vekst på x-aksen.

2020. Dette får konsekvenser for forretningsmodellen til mediebyråene. Vi tror de går en tøffere tid i møte hva gjelder totalomsetning.

Det vil være avgjørende for deres lønnsomhet og posisjon fremover å forbli like sentrale for annonsørene i sine strategiske råd, analyser og ROMI-modellering, og i arbeidet med å jobbe objektivt med rådgivning knyttet til disponering av budsjetter i både betalte, egne og fortjente medier. Vi spår at den positive utviklingen vi har sett hos mediebyråene de siste årene vil avta noe i tiden som kommer.

Digital design og teknologi

Det synes som om markedet for digitale tjenester er umettelig. Leveranser knyttet til kundereise, brukeropplevelse, tjenstedesign, CRM, MarTech og marketing automation er økende, og et

marked som har blitt angrepet fra to kanter de siste årene. De tradisjonelle byråene har utviklet sine tjenester i disse retningene, og de store konsulentmiljøene har kjøpt opp eller etablert et tjenestetilbud i dette segmentet. I Bransjerapporten 2018 pekte vi på "konsulentmiljøenes inntog" og at deres vekstambisjoner var en trussel for den videre veksten til de klassiske byråmiljøene. Vi har ikke sett at ambisjonsnivået hos konsulentmiljøene har avtatt. Tvert i mot. En gjetning fra vårt ståsted kan være at de i løpet av 2020-2021 har doblet volumet av ansatte og prosjekter, i det digitale kundereise- og tjenstedesign-landskapet. Da snakker vi fort rundt en milliard kroner i prosjekter og 600-700 ansatte som jobber med denne type oppgaver i de store konsulenthusene. Vi spår at denne utviklingen vil fortsette i samme tempo i overskuelig fremtid.

PR/kommunikasjonsbyråer:

De klassiske PR-miljøene har hverken hatt vekst eller positiv økonomisk utvikling de siste årene. De som har markert seg i en tydelig corporate communication retning, har gjort det noe bedre, og de som har dyrket content-utviklingen har lyktes best med veksten. Prøvelsene som det norske næringsliv og samfunn har stått overfor det siste året, har vist verdien av god og gjennomtenkt kommunikasjon. Tiden vil vise om det har effekt for denne delen av bransjen.

Designmiljøene

De som har utviklet seg i en digital retning og tatt del i brukeropplevelse- og tjensteutviklingsprosjekter har lyktes best, mens de som har dyrket et klassisk tjenestetilbud innen identitet og merkevare har hatt en svakere vekst.

Annonsørforeningen om 2021



Jan Morten Drange
Adm. Dir/CEO
ANFO Annonsørforeningen

At året 2020 er over, er vi mange som er glade for. Covid 19-pandemien har utfordret oss fra mars i fjor, og gjør det fortsatt. Vi har opplevd og erfart en type krise ingen av oss ønsker å oppleve igjen.

Men noe godt har det kommet ut av uåret 2020; Vi vet hva vi kan få til når vi må. Vi har lært hvor raskt ting endrer seg og hvor viktig det er å være forberedt på endringer som påvirker våre omgivelser og hvordan vi lever og

driver forretning. For et år siden var verden var ganske normal, og utsiktene for året var svært gode. Mars og koronaen tok oss, så brått og brutalt, og se hvor vi er i dag. I Norge var det relativt ukomplisert å sette seg på

hjemmekontor, for oss som har en virksomhet og roller hvor det er naturlig. Vi var heller ikke ukjent med å jobbe hjemmefra. Vi har et arbeidsliv hvor en verdi som tillit står sterkt. Og ikke minst har vi en infrastruktur som

gjorde dette ganske lett. Det var langt fra situasjonen i alle land vi liker å sammenligne oss med.

For vi evnet å endre oss raskt. De fleste virksomheter har tatt digitale sprang som i en normal situasjon ville tatt flere år. Ikke minst har vi opplevd en meget sterk økning når det gjelder E-handel. Mange var forberedt, men ikke alle. Og de som ikke var det, de måtte gjøre noe med det raskt. Hvilket mange gjorde. For selv om en slik situasjon som dette er noe vi håper vi slipper å oppleve igjen så er vi alle fall

skodd for tiden etter Covid19. Med rask og sikker vaksinerings er jeg overbevist om at vi er tilbake i god gammel form, på en ny måte så klart, om ikke altfor lenge. I en særdeles vanskelig situasjon har Norge håndtert krisen godt. Det er altså grunn for optimisme.

Hva nå 2021?

Vi behersker nå fjernjobbing og videomøter. Vi kan savne både reiser og fysiske møter, men forstår samtidig at mye av dette aldri vil komme tilbake. Som markedsførere må vi erkjenne at

Mye ligger til rette for en hyggelig vekst når usikkerheten nå avtar og erstattes av en mer forutsigbar situasjon. Utfordringer vil det være, ikke minst knyttet til bransjer som har vært spesielt skadelidende det siste året.

Fra ord til handling?

Vi i ANFO gjør regelmessige undersøkelser i vår medlemsmasse. En helt fersk undersøkelse trekker frem følgende tema som spesielt viktige for annonsørene i 2021. Brukeropplevelse, Bærekraft, Kundereise, Brand Identity og Return on Investment (ROI). Vi er helt enig, alle disse satsningsområdene er viktige. I «Den Store Annonsør-rapporten 2020» kommer det også frem at brukeropplevelse på nett, kundereise og måling av reklameeffektivitet både er utfordrende og sentrale innsatsområder i mange markedsavdelinger.

Det er kanskje på tide å gjøre ord til handling nå. Vi har snakket om utfordringer knyttet opp til brukeropplevelser og kundereiser år etter år. At vi slutter å snakke om bærekraft og bare gjør det, anser vi nesten som udiskuterbart. Her sier vi som Nike; Just do it! Helt uavhengig av pandemien har vi utfordringer og muligheter knyttet opp til data og teknologi. Vi liker å tro at et år som 2020 med et historisk digitalt fokus har løftet oss betydelig her. Hvis ikke det er tilfellet er jo dette en ganske påkrevet oppgave for 2021.

Som markedsførere må vi erkjenne at både salgsprosesser og markedsføring nok er endret for bestandig.

langt bedre forberedt til en eventuell neste gang. Nettopp dette er en form for endringskompetanse det vil være viktig å ta med oss videre.

Det meste går over.

Flere store økonomier i Asia er tilbake der de var før pandemien. Tall og studier fra både SSB og Oxford Economics konstaterer også at Norge er det landet i Europa som er best

både salgsprosesser og markedsføring nok er endret for bestandig. Vår adferd som kunder er også endret. Det betyr varige endringer for mange bransjer.

Mange er klare for å øke innsatsen igjen i år. Selv om mange kategorier har klart seg bra under pandemien er det også en betydelig oppdemmet likviditet hos mange konsumenter.

Internettmarkedsførerne om 2021

Vi representerer det brede digitale reklame og markedsføringsøkosystemet, og har medlemmer som her har roller som annonsør, teknologileverandør, publisist eller byrå. Et økosystem der alt henger sammen med alt, og der ingen av oss er sterkere enn vårt svakeste ledd.



Camilla Grundt
CEO
INMA – IAB Norway

Vi mener derfor at det er en felles interesse at alle i verdikjeden har de beste rammebetingelsene for suksess, og vårt fokus er hele tiden de faktorene som kan styrke hele økosystemets utvikling.

Det siste året har vært et annerledes-år for alle. Korona har preget rammebetingelsene for hele det norske næringsliv, men det har også påvirket aktørene ulikt. Noen er rammet hardere enn

andre, og noen har fått nye muligheter de kanskje ikke hadde fått eller ville grepet før om lenge om dette ikke hadde skjedd. Felles for alle har vært en usikkerhet og en uforutsigbar fremtid å planlegge mot – og en felles push i ytterligere digitalisering av arbeidsprosesser, -metoder og -systemer.

Våre medlemmer er de i Norge som ligger lengst fremme digitalt. De er

vant til kontinuerlige klimaendringer, og har lang erfaring med å endre og tilpasse seg nye rammebetingelser – og ikke minst sette seg inn i nye komplekse problemstillinger og ny teknologi. Dette har helt klart vært en fordel nå. Så til tross for en del fartsdumper og sklitaklinger i løpet av året, har alle våre medlemmer stort sett landet på begge beina. Bransjen vår er også en uredd bransje full av aktører med mye selvtillit og mot



2021 blir nok også et annerledes-år, men vi ser lyst på fremtiden!

– det er en bra egenskap i usikre tider, der man ikke vinner om man ikke tørr å satse.

På lang sikt mener jeg at både næringslivet som helhet og bransjen vår vil få bedre forutsetninger for verdiskapning når alle de som til nå har ligget litt bak i digitaliseringen av egen organisasjon, har blitt tvunget til å gå i seg selv, øke kompetansen og gjøre nødvendige endringer. Så jeg tror vi kommer styrket ut av dette på lang sikt!

For oss og våre medlemmer har det siste året også vært preget av personvern og cookiens død. Eller mer spesifikt GDPR, ePrivacy og Schrems II. Her skjer det mange viktige ting på et internasjonalt nivå som vil ha store konsekvenser for både rammebetingelsene og mulighetene våre fremover. INMA er en del av IAB-nettverket globalt, og vi har jobbet tett mot internasjonale og Europeiske myndigheter for å synliggjøre og understreke den flerdimensjonale naturen som ligger i digital markedsføring, og teknologien som støtter den (blant

annet på hvordan måling foregår). Det har vært viktig å være tett på alle representanter og hele prosessen - helt ned på formuleringsnivå av regelverk, for å sikre gode rammebetingelser for bransjen og fagområdet vårt i fremtiden. Denne jobben er ikke ferdig, og pågår for fullt også inn i 2021.

2021 blir nok også et annerledes-år, men vi ser lyst på fremtiden!

Koronapandemien vil prege næringslivet i året som kommer, og det vil fortsatt være noen som er hardere rammet enn andre. Vi tror likevel at de fleste i vår bransje nå har gjort seg verdifull erfaring og står sterkere inn i 2021 enn de gjorde i starten av 2020. Det kommer hele økosystemet til gode. Spesielt tenker vi da på digitaliseringen av egen organisasjon og arbeidsprosesser og -metoder, samt økt kunnskap og bruk av systemer og teknologi for å skape effektivitet og verdiskapning.

Cookiens død og kompleksiteten av å nå ut til målgrupper via tredjepartsdata vil absolutt ha innvirkning på

bransjen vår i året som kommer. Vi tror verdien av førstepartsdata data endelig får den oppmerksomheten den fortjener, og forvalter man dette riktig åpner det opp mange spennende muligheter.

Smart strukturering av anvendbar kundedata, lojalitetsprogrammer og personalisering i storskala kommer til å stå høyt på mange selskapers agenda i år. Store selskaper vil kunne kutte kostnader og være mer effektive og relevante i kommunikasjonen, og for mindre selskaper er dette neste mulighet til å nå ut. Teknologien har kommet veldig langt nå, og det er like lett (og rimelig) og sette opp en Customer Data Platform for en bedrift, som det er å komme i gang med netthandel på Shopify eller starte en blogg med Wordpress. En lisens hos Exponea for eksempel, koster nå 100 USD i måneden – og leverer 90% av det samme som en enterpriseløsning til mange millioner. De som blir gode på å utnytte kundedatene, designe prosesser og kommunikasjonsløp vil vinne stort her.

Teft Flex

– spesialister til leie

2020 har vist kommunikasjonsnæringen at omstendighetene i markedet endrer seg fort. Teft Flex sitt formål er å levere kapasitet og kompetanse i tidsbegrensede perioder. Det som kjennetegner behovet til våre kunder er:

Nøkkelpersoner som blir borte en periode

Enten det er en permisjon, lengre sykdom eller at man ønsker å omdisponere erfarne folk en periode, oppstår uansett behovet for å fylle plassen med en person med erfaring fra kommunikasjon eller marketing.

Nye satsninger

Hva innebærer det når man ser et langsiktig behov for kompetanse og kapasitet man vanligvis kjøper fra et byrå eller freelancere? Ofte kan det være lønnsomt å gi rollen en sjanse og sette en fagperson på innsiden av miljøet. Ved å leie inn får man tid til å se hvordan man klarer å benytte seg av ressursen når den er på huset. Mange av våre medarbeidere blir ansatt hos kunden etter en 6–12 måneders kontrakt.

Raske endringer

Fremtiden kan komme brått på. Plutselig tar implementeringen av et nytt system mer tid og fokus enn man trodde. Kanskje tilstedeværelsen i

sosiale medier ga uventede og lovende resultater, eller har ansvaret for nettsidene vokst over hodet på markedssjefen? Det som kjennetegner mange av våre oppdrag at man ser et umiddelbart behov som man ikke tør å ansette fast akkurat i dag, men som allikevel er viktig for å rekke alle de andre oppgavene.

Mesteparten av våre medarbeidere som jobber ute hos våre kunder er operative digitale markedsførere, prosjektledere, innholdsprodusenter og mellomledere med markeds- eller produktansvar. Normalt tar det bare noen få uker eller dager før vi kan presentere flere relevante og motiverte kandidater fra Teft sitt omfattende nettverk, og mange svært dyktige kandidater setter pris på spennende muligheter og faglige utfordringer hos annonsører eller byråer som har behov for deres kompetanse.

Ta kontakt med Elisabet eller Ole i Teft Flex.



Elisabet Rye
Rådgiver/prosjektleder
915 47 093 | elisabet@teft.no



Ole A. Janzso
Daglig leder Teft Flex
977 74 771 | ole@teft.no

Vi går grundig til verks for å finne de flinkeste menneskene

Siden 2001 har vi i Teft spesialisert oss på å rekruttere ledere og fagspesialister til kommunikasjonsnæringen.

Vi har sett hvordan digitaliseringen og teknologiutviklingen har utviklet bransjen vår, og hvilke krav det har satt til ny kompetanse og nye måter å organisere seg på. Fordi vi er fagfolk som rekrutterer andre fagfolk forstår vi kompleksiteten i de ulike fagområdene. Og fordi vi har ledererfaring fra kommunikasjonsnæringen, kan vi hjelpe kunder til å ta gode beslutninger og bygge gode og robuste organisasjoner.

I forkant av hver prosess utfører vi en jobb- eller situasjonsanalyse, som blir grunnlaget for stillingsutlysningen og annen kommunikasjon til kandidater.

Deretter lager vi en god kommunikasjonsplan for annonsering og employer branding ved hjelp av artikler, bilder, og video.

Vi kvalitetssikrer kandidatenes kompetanse og motivasjon, slik at du kan være helt sikker på at kandidatene du møter er bra. I de fleste prosesser gjennomfører vi førstegangsintervjuer og andregangsintervjuer med case, før vi i siste runde utfører personlighetstester og referansesjekker av finalekandidatene. Vi er sertifiserte testbrukere, og dette kan du lese mer om på side 24.

VI HJELPER DEG MED:

- Lederutvelgelse
- Rekruttering av fagspesialister
- Organisasjonsutvikling



Se våre tjenester.



Knud Fahrendorff

Daglig leder i Elect

952 83 101 | knud@elect.as

elect.

En av de største endringene i året som har gått har skjedd i varehandelen og forbrukernes digitale atferd. I møte med 2020 var det mange selskaper som allerede hadde investert i digitale betjeningsløsninger og brukeropplevelse. De var klare da forbrukerne flyttet sin oppmerksomhet fra fysisk til online.

Vi skal heller ikke glemme at **mange kostbare kampanjer og planlagte konsepter måtte legges i skuffen etter at verden plutselig endret seg.**

Mange av disse investeringene vil aldri se dagens lys, selv når vi vender tilbake til normalen.

I min dialog med annonsører er det noen hovedtemaer som går igjen. De fleste smir mens jernet er varmt og har tatt i bruk nye digitale løsninger som de helt eller delvis hadde allerede. For disse har digitale løsninger og brukeropplevelse vært det primære satsningsområdet for 2020, og det vil det være i 2021 også. Majoriteten av annonsørene har prioritert å eie så mye som mulig av sin egen teknologi og egne data, men som oftest med god hjelp fra leverandører og enkelte byråer. Mange av de samme **aktørene har som en konsekvens av økt investering i personifisering hatt mindre fokus på store og omfattende merkevarestrategier og reklamekonsepter.**

For medie- og performancebyråene kan dette være en utfordring fordi de ikke bare må sette seg inn i markeds-

strategien til selskapet, men også tech-stakken som sannsynligvis er ganske unik og preget av selskapets IT-legacy og råd fra andre leverandører. For annonsørene er utfordringen at de på kort tid har blitt avhengige av interne fagmiljøer for martech, og **det utfordrer den tradisjonelle forståelsen av hva en markedsavdeling skal jobbe med.** Det blir spennende å se hvordan annonsørene klarer å utvikle sine interne miljøer, om de klarer å være tilstrekkelig oppdaterte på techutviklingen og om de kan være attraktive for de flinkeste folkene.

For reklamebyråene kan 2021 bli et år der mange starter større prosjekter for å videreutvikle sitt brand og kommunikasjonen rundt dette. Verden ser kanskje litt annerledes ut, og mange merkevarer vil ha behov for å tilpasse seg den nye normalen. De beste reklamebyråene vil lykkes med å skape effektive og engasjerende uttrykk for både massekommunikasjon og personifiserte kundeopplevelser.

Byråene som har kompetanse om brukeropplevelse og digitalisering har hatt et godt 2020. Det forundrer ikke

oss om de er i gang med å utvikle tjenesteområder som vil utfordre de tradisjonelle byråpartnerne i 2021.

De annonsørene som er mest fornøyd med sine byråer forteller at deres dialog med byråpartnerne har endret seg mye i løpet av de siste par årene.

De som opplever at dialogen har utviklet seg lite er ofte mindre tilfreds. Når vi vet at 2020 har endret mye hos de fleste annonsører og markedsførere må man forutsette at dialogen mellom byrå og kunde er god, og inviterer til nytenkning på begge sider av bordet.

Dette gjør det ekstra viktig for både annonsører og byråer at de kjenner etter om endrede behov har blitt tilstrekkelig definert og kommunisert fra annonsøren sin side, og at de endrede behovene møtes av rett kompetanse og betjeningsmodell fra byråene sin side.



Besøk elect.as



VI HAR ET NETTVERK AV NYUTDANNEDE TALENTER INNEN FAGOMRÅDENE:

- Grafisk design
- Motion design
- UX-design
- Tjenestedesign
- Tekst
- Art Direction
- Markedsføring og markedskommunikasjon
- Kommunikasjon og PR

Gi fremtiden en sjanse

LAB3 Talent ble etablert for å gi nyutdannede en vei inn i arbeidslivet.

Ideen er å gjøre det enkelt for bedrifter å prøve ut én eller flere potensielle ansatte i en periode, uten andre forpliktelser enn en beskjeden lønn i perioden. For våre kunder åpner dette en enkel vei for å få inn nyutdannede, for å fylle på med operative ressurser, unngå forgubbing og ta et bransjeansvar.

Bedriftene slipper selv å bruke tid på en egen rekrutteringsprosess, og kan kontakte LAB3 Talent direkte, og få

verdifulle innspill på hvem som best passer til behovet i dag og planene for morgendagen.

Grunntanken bak LAB3 er å gjøre det enkelt for bedrifter og nyutdannede å finne ut om de passer sammen. Arbeidet som ligger bak er inspirerende, men krevende; Vi bruker vår tid på å intervjuere studenter som nærmer seg studieslutt. Vi reiser rundt til høyskoler, kartlegger bedrifter og deres behov, vi holder presentasjoner, avholde møter og gjør det enkelt for bedrifter og nyutdannede å møtes.

Vårt mål er å finne best mulig match mellom våre kunder og de nyutdannede som vi har kartlagt og kvalitetssikret.

Fordelene for de nyutdannede er mange. De får verdifull praksis og erfaring, og kan på sin side gjøre seg opp en mening om ulike arbeidsgivere. Veien til fast ansettelse er kort, og siden starten har mange unge skaffet seg arbeid gjennom denne ordningen. Vi har satt oss som mål å miste flest mulig flinke folk inn til våre kunder.

Ta kontakt med LAB3 Talent om du er på jakt etter flere motiverte hender og hoder til din bedrift. Vi kan hjelpe deg med innfasing og oppfølging av faglærte talenter innen kommunikasjon, markedsføring og kreative fag.

Teft leverer rekruttering og rådgivning i kommunikasjonsnæringen

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

Våre tjenester



Rekruttering



Frilans



Oppkjøp og konsolidering



Organisasjonsutvikling



Lederutvelgelse



Vikar og
engasjement



Employer branding
og innholdsproduksjon



Talent og
nyutdannet



Forretningsutvikling



Kompetanse-
kartlegging



Byråvalg



Omstilling og nedbemanning



Interimledelse og
konsulentleie



Lønnsrapporter



Kvalitetssikring



Styrerekruttering



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

Her er noen av våre oppdragsgivere



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 faginnnsikt 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 Bransjeundersøkelsen, som vi gjennomfører for ellefte 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 mediekonsern. Han har solid erfaring fra rekruttering og lederutvikling på arbeidsgiversiden, og jobber bredt og dedikert med lederutvelgelse, organisasjonsutvikling, rekruttering og rådgivning.

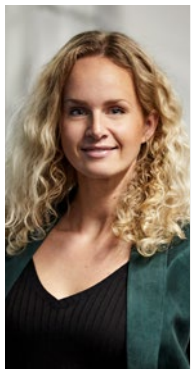


Julie Kase

Prosjektleder og innholdsprodusent

938 85 004 | julie@teft.no

Julie er utdannet journalist og har mange års erfaring med å jobbe redaksjonelt og kommersielt med innholdsproduksjon, e-commerce, SEO, CXM, kundeklubb, strategi, analyse og prosjektledelse. Julie har god forståelse for hvordan innhold bidrar til merkevareløft og økt konvertering, og jobber mye med Employer Branding-innhold.



Camilla Bartnes

Rådgiver

975 45 597 | camilla@teft.no

Camilla har jobbet i Teft i mange år, og er en av de som har formet selskapet. Hun er en kompetent, effektiv rådgiver med god oversikt, og en av de du kan snakke med om du trenger fagfolk til ditt markedsmiljø. Camilla har tidligere vært Office Manager og prosjektleder i Teft, og få kjenner våre kandidater og kunder bedre enn henne.



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

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 og prosjektleder

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 ivare tatt.



Martine Holen

Prosjektleder og innholdsprodusent

452 99 838 | martine@teft.no

Martine er tekstforfatter, og har tidligere jobbet som journalist, nettredaktør og innholdsprodusent. Hun har også flere års erfaring med e-commerce, sosiale medier og strategiutvikling. Hos oss jobber Martine som innholdsprodusent og prosjektleder.



Jannicke Østlie

Rådgiver Lab3 Talent og Teft

952 52 565 | jannicke@teft.no

Jannicke har lang erfaring fra reklamebransjen og kreative fag. Hun er rådgiver i Teft og er ansvarlig for vår talentsatsing LAB3 Talent. Hun hjelper våre kunder med rekruttering til kreative miljøer og å etablere og bemanne praksisplasser, traineeroller og rekruttering av nyutdannede. Jannicke har bakgrunn som AD og som faglærer på høyskolenivå hos bl.a. Westerdals/Høyskolen Kristiania.



Katrine Toven

Rådgiver

907 60 718 | katrine@teft.no

Katrine har lang fartstid i mediebransjen og bred erfaring med etablering og utvikling av digitale tjenester innen ulike bransjer i Skandinavia. Katrine har også jobbet flere år med forretningsutvikling, analyse og salg innen retail. Som rådgiver jobber hun med stillinger innen teknologi og media.



Vibeke Moen

Prosjektleder

976 25 431 | vibeke@teft.no

Vibeke har tidligere jobbet i mediebyrå, PR-byrå og på kundesiden. Hun er vant til å ha ansvar for store prosjekter, og har bred erfaring med strategi og rådgivning for godt etablerte kunder og merkevarer. I stillingen som prosjektleder er Vibekes gode innsikt i medie- og byråbransjen en av hennes største styrker.



Knud Fahrendorff

Daglig leder i Elect

952 83 101 | knud@elect.as

Knud er daglig leder i Elect som er eid av ANFO og Teft. Han har ledet markedsarbeid i bl.a. Cloetta, Orkla og Tine, og han har lang erfaring fra å lede strategiske prosesser i merkevare-avdelinger. Ta kontakt med Knud dersom ditt selskap ønsker å vurdere eksisterende byråsamarbeid, eller er på jakt etter nye, eksterne ressurser for markedsarbeidet.

Du finner oss på
Jernbanetorget 4b, 0154 Oslo
23 32 71 70 | info@teft.no



teft.no

