

Salg og marketing på bestyrelsens dagsorden

Global Board Survey 2012 foretaget af Stanton Chase International og Brammer & Co i Q1 2012 blandt knap 300 bestyrelsesformænd og -medlemmer, fastslår på tværs af alle brancher, ejerskabsformer, størrelser og landegrænser, at bestyrelserne i stigende grad er bevidste om vigtigheden af at prioritere det fremadskuende bestyrelsesarbejde for at varetage aktionærernes interesser, skriver Jakob Stengel, partner i Stanton Chase og Ditte Kirstein Brammer, strategisk rådgiver i Brammer & Co.

Undersøgelsen peger i særlig grad på, at bestyrelsen fremover bør fokusere endnu mere på, hvordan virksomheden arbejder med salg og marketing, herunder hvordan den konkurrencemæssige situation håndteres. Det er traditionelt ikke områder, bestyrelsen har haft meget fokus på, og det har ikke været sædvanligt, at bestyrelsen gik efter særlig fagkompetencer indenfor disse områder.

Undersøgelsen viser, at hele 77 % af de adspurgte mener, at skærpet konkurrence er den vigtigste eksterne faktor for virksomheden de kommende år. Afledt heraf vurderes håndteringen af salgsindsatsen som den tredjevigtigste, interne faktor (46 %).

At bestyrelsen bør sætte disse temaer af mere operationel karakter på dagsordenen er et relativt nyt fænomen, som er blevet forstærket under finanskrisen. Således viser undersøgelsen også, at hele 45 % af bestyrelserne er rykket tættere på direktionen, ofte helt ned i maskinrummet. Vores helt klare anbefaling er i disse tilfælde, at der foretages en nøje forventningsafstemning mellem direktion og bestyrelse for at undgå forviklinger og desavouringer, så der er klarhed om arbejdsdelingen - ellers kan direktionen hurtigt blive demotiveret.

Maskinrummets mange håndtag

Vores research viser, at når den overordnede strategi er lagt, følger eksekveringsfokus med løbende målstyring og -opfølgning lige bagefter. Omkring salg dækker de konkrete initiativer over bestyrelsens involvering i både konkurrentmappings, afsøgning af partnerskabsmuligheder, kundeambassadøraktiviteter, samt rå kundeopdyrkelse. Jo mindre virksomhed, jo mere personlig og individuel håndtering fra bestyrelsens side er der behov for.

Men også de allerstørste, multinationale virksom-

heder arbejder med flere af de samme prioriteter. 22 % vurderer, at forståelsen af deres egen brand position kræver en forbedring.

Klarhed omkring konkurrencesituationen

Vores erfaring er, at der lægges ca. lige stor vægt på forståelse for konkurrentbilledet som på forbedring af virksomhedens egen brand position. Det betyder, at der skal være klarhed om, hvem de vigtigste konkurrenter er, og hvad de foretager sig, for at virksomheden kan positionere sig bedst muligt i det aktuelle konkurrencemiljø.

40 % arbejder målrettet med globale MegaTrends som en del af deres salgs- og produktstrategi. Det gør virksomhederne i væsentligt bedre stand til at forudse og imødekomme kundernes konkrete efterspørgsel i fremtiden.

45 % gør ad-hoc brug af advisory boards til håndtering af konkrete problemstillinger til support af bestyrelsen. Det giver ofte større agilitet i beslutningsprocessen. 58 % tilkendegiver, at bl.a. den øgede, globale konkurrence bevirker, at de er nødt til at søge kontinuerlig videreuddannelse. De seneste års vækst i udbuddet af bestyrelsesuddannelser samt øvrig executive education generelt er et godt eksempel herpå, og absolut anbefalelsesværdige at deltage i.

64 % angiver, at en forbedret forståelse for virksomhedens position og strategi er den enkeltparameter, der bedst vil kunne forbedre bestyrelsens generelle indsats. Det handler altså ikke om governance, men derimod om forankring af mål og strategi i virksomhedens allerøverste top.

Dette er blot nogle af de materielle tiltag, sideløbende med de mere formmæssige, f.eks. tilføjelser eller udskiftninger i bestyrelsen, hvor hele 73 % siger, at de er nødt til at udskifte medlemmer for at imødegå den nære fremtids udfordringer. Og det er der også andre grunde til.

Stadig flere justerer bestyrelsen ud fra de nye behov: Vi ser to følger; en kraftig stigning i andelen af bestyrelsesformænd, som har gjort bestyrelsesarbejdet til deres fuldtidsgerning, samt en stigende rekruttering fra niveauet lige under direktionen, herunder ofte blandt salgs- og marketingdirektører, som kan understøtte eksekveringsfokus.