



Styring og udvikling af kommunikationsafdelingen ved hjælp af Balanced Scorecard

Inden for de seneste år er professionaliseringen af kommunikationsbranchen for alvor kommet på dagsordenen. En af de udfordringer som mange kommunikationsafdelinger står over for er implementering af de styringsredskaber, som mange virksomheder er i gang med at indføre. Ikke mindst Balanced Scorecard har vist sig særdeles velegnet til at koble kommunikationsaktiviteterne til virksomhedens forretningsvisioner og –mål og til at planlægge og udvikle arbejdet i en kaotisk dagligdag.

Af Pelle Carlo Nilsson

Det er efterhånden meget sjældent at finde en virksomhed, der ikke har en nedskrevet kommunikationsstrategi. Det er dog ingenlunde en garanti for, at strategien er det, der regulerer kommunikationen i virksomhederne. Og hvorfor så det? Mange steder er problemet faktisk ikke, at man *ikke* tager strategiarbejdet alvorligt. Problemet er, at kommunikationsafdelingen har meget svært ved dels at lave gode strategier for sin egen forretning, der kobles til resten af virksomhedens mål, strategier og nøgleprocesser, dels at styre det praktiske kommunikationsarbejde i en ofte kaotisk dagligdag i retning af den forkromede kommunikationsstrategi. Resultatet er selvfølgelig, at strategien bliver en støvsamler, mens kommunikationsarbejdet bliver prioriteret og udført under andre hensyn end de strategiske, hvor de kortsigtede aktiviteter, personlige kæpheste og hovsaløsninger trives alt for godt.

Det styringsredskabet Balanced Scorecard tilbyder er en systematisering af virksomhedens eller afdelingens strategiarbejde, der i de fleste tilfælde vil resultere i bedre strategier og bedre muligheder for at efterleve, evaluere og følge op på strategierne. Styringsredskabet binder den overordnede strategi sammen med den enkelte medarbejdes arbejde med en tydelig rød tråd. Det betyder, at hver medarbejder kan se hvad egne indsatser betyder for helheden; hvad enten det er på afdelings- eller virksomhedsniveau.

Med Balanced Scorecard forsøger man at koble den kortsigtede virksomhedsledelse til den langsigtede vision (og policy/strategi). Det handler altså om *at blive tvunget til at styre og følge op* på den daglige virksomhed på en måde som sikrer en langsigtet udvikling.

Balanced Scorecard kan nemt anvendes på afdelingsniveau alene, men rigtig smart bliver det, når hele virksomheden anvender samme styresystem. Pludselig bliver det meget lettere at tale sammen på tværs af virksomheden, og ikke mindst topledelsen får meget lettere ved at forstå de forskellige afdelingers strategier og deres forbindelse til helheden.



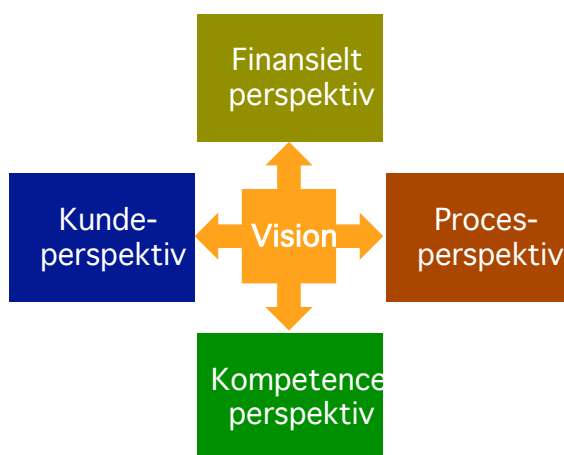
Traditionel styring vs balanceret styring

Traditionel styring af virksomheder (og afdelinger) foregår primært ved hjælp af økonomistyring og regnskabsaflægning, hvor fokus rettes mod fortiden og ikke tager hensyn til fremtidens forandringer og efterspørgsel. Desuden har den traditionelle styring den ulempe, at investeringer i medarbejderkompetencer, kunderelationer og IT ikke synliggøres.

Økonomiske resultater vil selvfølgelig altid være afgørende for virksomhedens eksistens, men er i følge filosofien bag Balanced Scorecard ikke nok som målestok for styring af virksomheden. En af de ting som Balanced Scorecard tilbyder er derfor et system, der indeholder flere, balancerede målepunkter til rådighed for strategiske beslutninger.

Fire perspektiver: økonomi, processer, kunder og udvikling

Der findes en række forskellige måder at arbejde med Balanced Scorecard på, som er gode at være bekendt med. Den mest anvendte er nok den model som oprindeligt blev beskrevet af Kaplan & Norton (Læs fx: Harvard Business Review 1992). Denne model foreskriver, at man arbejder med fire perspektiver: Det økonomiske perspektiv, procesperspektivet, udviklingsperspektivet samt kundeperspektivet.



Figur 1: De fire strategiske perspektiver i Balanced Scorecard

Hvordan de fire perspektiver vægtes i forhold til hinanden eller om der tilføjes eller fjernes et perspektiv kan være forskelligt fra virksomhed til virksomhed eller afdeling til afdeling, alt efter hvilke perspektiver der er mest afgørende. Fx

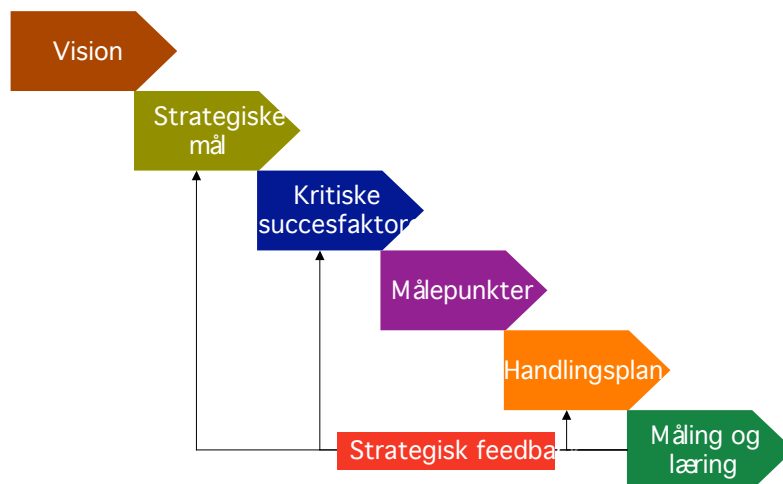


fylder kundeperspektivet erfaringsmæssigt meget i kommunikationsafdelingen, der jo har ansvaret for relationerne til de fleste nøgleinteressenter i virksomheden.

Udvikling af et Balanced Scorecard

Teorien bag Balanced Scorecard beskriver hvordan det med fordel kan opbygges:

1. Man tager udgangspunkt i forretningsgrundlaget (for en kommunikationsafdeling: opgaven), visionen og hovedstrategierne og stiller spørgsmålet: *"hvordan ser vores forretningsgrundlag ud, vores vision og mission?"*
2. Derefter vælger man perspektiverne og for hvert perspektiv beskriver man de strategiske mål ved at besvare spørgsmålet: *"Hvis vi når visionen, hvordan kommer vi så til at være?"*
3. Næste skridt er at definere kritiske succesfaktorer. Disse udpeges under hvert perspektiv ved at besvare spørgsmålet: *"Hvad er de kritiske succesfaktorer for at nå de strategiske mål?"*
4. Når dette er gjort, udpeger man KPI'er (key performance indicators) eller målepunkter for hvert perspektiv ved at besvare spørgsmålet: *"Hvilke nøgleindikatorer, udtrykker bedst vores strategiske fokusering?"*
5. Næste byggesten i et Balanced Scorecard er at udarbejde handlingsplaner ved at besvare spørgsmålet: *"Hvad skal vi konkret gøre for at nå vores strategiske mål?"*
6. Det sidste trin er at måle på KPI med henblik på at give strategisk feedback til afdelingen og skabe læring ved at svare på spørgsmålene: *"Har vi nået vores mål – hvorfor/hvorfor ikke?"* og *"hvad kan vi gøre for at forbedre vores resultater?"*



Figur 2: Processen ved anvendelse af Balanced Scorecard



De strategiske mål, kritiske succesfaktorer og målepunkterne fastlægges alle i forhold til de overordnede perspektiver, som det illustreres i figur 3. Ved at arbejde med nedbrydning mellem de langsigtede strategiske mål og mere kortsigtede kritiske succesfaktorer får man både noget at sigte efter i horisonten og samtidig noget, der er realistisk at nå på kort sigt.

Procesperspektiv		
Mål	Succesfaktorer	Målepunkter

Figur 3: For hvert perspektiv fastlægges strategiske mål, kritiske succesfaktorer og der udarbejdes målepunkter

Målepunkterne eller KPI'erne gør det muligt at arbejde med både aktivitets- og effektmål. Desuden gør opdelingen det muligt at udarbejde målepunkter, der reducerer forbruget af ressourcer til selve målingen til et overkommeligt niveau. Hvis en fabrik fx har som kritisk succesfaktor at have et godt forhold til sine naboer, kan dette eventuelt indikeres via antallet af klager eller antallet af besøgende på det årlige åbent hus arrangementer.

Balanced Scorecard i Danmark

Mange internationale og danske virksomheder anvender i dag Balanced Scorecard – også i kommunikationsafdelingen. To af dem er TDC og Borealis. I følge både kommunikationschef Louise Rye fra TDC og kommunikationsdirektør Carsten Fogsgaard fra Borealis har brugen af Balanced Scorecard betydet et løft for det strategiske arbejde med kommunikationen og en mulighed for at tænke mere helhedsorienteret ved tilrettelæggelse og udvikling af afdelingens arbejde.

I begge virksomheder har man desuden valgt at koble et bonusprogram baseret på resultatkontrakter til deres Balanced Scorecard. De konkrete målepunkter er meget velegnede som succeskriterier i et bonusprogram.

Erfaringerne med Balanced Scorecard er altså lovende og er helt klart et anvendeligt redskab i bestræbelserne på at professionalisere arbejdet i kommunikationsafdelingen.



Til læsehesten

- Robert Kaplan & David Norton: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, 1996
- Robert Kaplan & David Norton: "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, 1992
- Per Nikolaj Bukh m.fl.: Balanced Scorecard på dansk – Ti danske virksomheders erfaringer", Børsens Forlag, 2000

Balanced Scorecard handler kort sagt om:

- at foretage en strategisk fokusering af virksomhedens/afdelingens ledelse
- at kommunikere et tydeligt billede til alle interessenter af hvad meningen er med det virksomheden/afdelingen foretager sig
- at diskutere internt hvordan satsninger på kompetence, kunderelationer og værktøjer kan give afkast i fremtiden
- at øge respekten for at mange af afdelingens aktiviteter ikke umiddelbart fører til resultater
- at vise omverdenen (interessenterne) hvad kommunikationsafdelingen er og kan