

Balancerer din kommunikationsafdelings indsatser og mål med resten af forretningen?

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



Det er efterhånden 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? Det fleste steder tager man strategiarbejdet alvorligt. Problemet er i højere grad, at kommunikationsafdelingen har 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 retning af den forkromede kommunikationsstrategi. Resultatet er, at strategien bliver en støvsamler, mens kommunikationsarbejdet bliver prioriteret og udført under andre hensyn end de strategiske. Det er her, at kortsigtede aktiviteter, personlige kæpheste og hovsaløsninger trives alt for godt.

Det styringsredskab 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 medarbejders 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.

Udvikling af et Balanced Scorecard

Sådan opbygger du et Balanced Scorecard:

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?"

God arbejdslyst!