

Hold orden på kommunikasjonen

I dag har nesten alle virksomheter en nedskrevet kommunikasjonsstrategi. Men dette er ikke ensbetydende med at strategien regulerer kommunikasjonen i virksomheten? Og hvorfor ikke? Årsaken er nødvendigvis ikke at man ikke tar strategiarbeidet tilstrekkelig seriøst. Mange virksomheter er opptatt av at dette gjøres skikkelig. Men kommunikasjonsavdelingene har ofte store problemer når de skal lage gode strategier for egen virksomhet som kan kobles til resten av bedriftens mål, strategier og nøkkelprosesser.

Nordisk kommunikasjon

Mange sliter også med å styre det praktiske kommunikasjonsarbeidet i en ofte kaotisk hverdag i retning av den lysende kommunikasjonsstrategien. Resultatet er naturligvis at strategien blir en støvsamler, mens kommunikasjonsarbeidet blir prioritert og utført i forhold til kortsiktige aktiviteter, personlige kjepphester og ad hoc-løsninger.

Scorecard tilbyr en systematisering av virksomhetens eller avdelingens strategiarbeid, noe som i de fleste tilfeller vil resultere i bedre strategier og større sjanse for å etterleve, evaluere og følge opp strategiene. Styringsredskapet binder den overordnede strategi sammen med den enkelte medarbeiders arbeid med en tydelig rød tråd. Det innebærer at hver medarbeider kan se hva egen innsats betyr for helheten, enten det dreier seg om på avdelings- eller virksomhetsnivå.

Med Balanced Scorecard forsøker man å koble den kortsiktige virksomhetsledelse til den langsiktige visjon (og policy /strategi). Det handler altså om å bli tvunget til å styre og følge opp den daglige virksomhet på en måte som sikrer en langsiktig utvikling.

Balanced Scorecard kan enkelt brukes på avdelingsnivå alene, men gevinsten er større når hele virksomheten benytter samme styresystem. Plutselig blir det lettere å snakke sammen på tvers av avdelingene, og ikke minst forstår toppledelsen mye lettere de forskjellige avdelingers strategier og deres tilknytning til helheten.

Tradisjonell styring versus balansert styring

Tradisjonell styring av virksomheter og avdelinger foregår primært ved hjelp av økonomistyring og regnskapsavleggelse hvor fokus rettes mot fortiden og ikke tar hensyn til fremtidens forandringer og etterspørsel. Dessuten har den tradisjonelle styringen den ulempen at investeringer i medarbeiderkompetanse, kunderelasjoner og IT ikke synliggjøres.

Økonomiske resultater vil selvfølgelig alltid være avgjørende for virksomhetens eksistens, men er ifølge filosofien bak Balanced Scorecard ikke nok som målestokk for styring av virksomheten. En av de ting, som Balanced Scorecard tilbyr, er derfor et system som inneholder flere balanserte målepunkter til rådighet for strategiske beslutninger.

Fire perspektiver

Det finnes en rekke forskjellige måter å arbeide med Balanced Scorecard på som er nyttige å kjenne til. Den mest brukte er nok den modellen som opprinnelig ble beskrevet av Kaplan / Norton (Harvard Business Review 1992). Denne modellen foreskriver at man arbeider med fire perspektiver for øyet: Det økonomiske perspektiv, kundeperspektivet, prosessperspektivet samt utviklings-/kompetanseperspektivet.

Hvordan de fire perspektiver vektlegges i forhold til hverandre, eller om det tilføyes eller fjernes ett perspektiv kan variere fra virksomhet til virksomhet eller avdeling til avdeling, alt etter hvilke perspektiver som er mest avgjørende. For eksempel fyller kundeperspektivet erfaringsmessig mye i kommunikasjonensavdelingen, som jo har ansvaret for relasjonene i de fleste nøkkelinteressentene i virksomheten.

Utvikling av Balanced Scorecard

Teorien bak Balanced Scorecard beskriver hvordan dette perspektivarbeidet med fordel kan bygges opp:

- 1- Man tar utgangspunkt i forretningsgrunnlaget (for en kommunikasjonsavdeling: oppgaven), visjonen og hovedstrategiene og stiller spørsmålet: «Hvordan ser vårt forretningsgrunnlag ut, vår visjon og misjon?»
- 2- Deretter velger man perspektivene. For hvert perspektiv beskriver man de strategiske mål ved å besvare spørsmålet: «Hvis vi når visjonen, hvordan kommer vi så til å være/hvor bringer dette oss videre?»
- 3- Neste skritt er å definere kritiske suksessfaktorer. Disse utpekes under hvert perspektiv ved å besvare spørsmålet «Hva er de kritiske suksessfaktorene for å nå de strategiske målene?»
- 4- Når dette er gjort, finner man KPI'er (key performance indicators) eller målepunkter for hvert perspektiv ved å besvare spørsmålet Hvilke nøkkelindikatorer uttrykker best vår strategiske fokusering?
5. Neste byggestein i et Balanced Scorecard er å utarbeide handlingsplaner ved å besvare spørsmålet: «Hva kan vi konkret gjøre for å nå våre strategiske mål?»
6. Det siste trinnet er å måle KPI med henblikk på å gi strategisk feedback til avdelingen og skape læring ved å svare på spørsmålene «Har vi nådd vårt mål ? Hvorfor? Hvorfor ikke?» Og «Hva kan vi gjøre for å forbedre resultatene?»

De strategiske mål, kritiske suksessfaktorer og målepunktene fastlegges alle i forhold til de overordnede perspektiver, som illustrert i figur 3. Ved å arbeide med nedbrytning mellom de langsiktige strategiske mål og mer kortsiktige, kritiske suksessfaktorer får man både noe å strekke seg etter i horisonten og samtidig noe, som er realistisk å nå på kort sikt.

Målepunktene eller KPI'erne gjør det mulig å arbeide med både aktivitets- og effektmål. Dessuten gjør oppdelingen det mulig å utarbeide målepunkter, som reduserer forbruket av ressurser til selve målingen til et overkommelig nivå. Hvis for eksempel en fabrikk har som kritisk suksessfaktor å ha et godt forhold til sine naboer, kan dette eventuelt indikeres via antallet klager eller av antallet besøkende på fabrikkens årlige «Åpent hus»-arrangement.

Balanced Scorecard i Danmark

Hensikten med Balanced Scorecard må være å skape et løft for det strategiske arbeidet med kommunikasjonen og en mulighet for å tenke mer helhetsorientert ved tilrettelegging og utvikling av avdelingens arbeid.

Noen virksomheter har valgt å koble et bonusprogram basert på resultatkontrakter til sitt Balanced Scorecard. De konkrete målgruppene er meget velegnede som suksesskriterier i et bonusprogram.

Erfaringene med Balanced Scorecard tyder på at det kan være et anvendelig redskap i bestrebelsene på å profesjonalisere arbeidet i kommunikasjonsavdelingen.

Balanced Scorecard handler kort sagt om:

- å foreta en strategisk fokusering på virksomhetens / avdelingens ledelse

- å kommunisere et tydelig bilde til alle interessenter av hva som er meningen med det virksomheten/avdelingen utfører
- å diskutere internt hvordan satsninger på kompetanse, kunderelasjoner og verktøy kan gi avkastning i fremtiden
- å øke respekten for at mange av avdelingens aktiviteter ikke umiddelbart fører til resultater
- å vise omverdenen (interessentene) hva kommunikasjonsavdelingen er og kan

KILDER:

Robert Kaplan og David Norton:

- Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System», Harward Business Review, 1996

Robert Kaplan & David Norton:

- The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», Harward Business Review, 1992

Per Nikolaj Bukh m.fl.: 1:

- Balanced Scorecard på dansk - Ti danske virksomheters erfaringer» Børsens Forlag, 2000

Av Pelle Carlo Nilsson