

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع : زندگی رابرت کاپلان استاد دانشگاه بازرگانی هاروارد

تهیه کننده : زهرا مبارک آبادی

فروردین ۱۳۹۳



فهرست :

3	زندگی و دوران شغلی
4	چشم انداز مالی
5	چشم انداز مشتریان
5	چشم انداز نوآوری
	اجرای کارت امتیاز متوازن
6	کاپلان ونورتون در یک نگاه
7	کتاب جدید کاپلان
	عناوین کتابهای کاپلان
	10
	12

زندگی و دوران شغلی

رابرت کاپلان استاد دانشکده بازرگانی هاروارد در شهر بوستون است. او قبلاً در دانشگاه کارنچی ملون ۴ تدریس می‌کرد. کارهای تحقیقاتی کاپلان متمرکز بر سیستم‌های سنجش عملکرد به ویژه تعیین هزینه فعالیت‌ها و کارت امتیاز متوازن بوده است .

دیوید نورتون مؤسس و رییس مرکز همکاری کارت امتیاز متوازن در لینکولن ۵ واقع در ایالت ماساچوست ۶ است. او همچنین مؤسس و رییس مرکز راه‌حل‌های رنسانس است که یک شرکت ارائه‌دهنده خدمات مشاوره در خصوص کارت امتیاز متوازن است .

این دو به عنوان معروف‌ترین چهره‌های نظریه کارت امتیاز متوازن به شمار می‌روند. این رویکرد، برای نخستین مرتبه در یکی از مقالات نشریه هاروارد بیزینس ریویو در سال ۱۹۹۲ با عنوان «کارت امتیازهای متوازن: تدابیری که عملکرد را هدایت می‌کنند» مطرح شد. مقصود اصلی کاپلان و نورتون این بود که «شما هر آنچه را می‌سنجید که به دست آورده‌اید .»

دیوید نورتون پس از گفتگو با جان تامسون ۷ که در آن زمان رییس آی‌بی‌ام در کانادا بود، واژه «کارت امتیاز متوازن» را معرفی کرد . جان تامسون که یک گلف باز حرفه‌ای بود، در حال بازگشتن از بازی بود که به نورتون گفت برای سنجش عملکرد شرکتش، به کارتی همانند آنچه که در بازی گلف استفاده می‌شود، احتیاج دارد. کارت امتیاز متوازن از همین گفتگوی ساده متولد شد .

تفکر کلیدی

پس از معرفی کارت امتیاز متوازن، نورتون و کاپلان استدلال کردند استراتژی‌ها به این دلیل که با موفقیت به اقداماتی تبدیل نمی‌شوند که کارکنان بتوانند آن را بفهمند و از آن در کار روزمره خود استفاده کنند ، شکست می‌خورند . این مشکل ناشی از کنکاش برای یافتن معیارهایی واقع‌گرایانه است که برای کار انجام شده، معنا و مفهوم به دنبال دارند، ارتباطی ملموس با مسیر ترسیم شده توسط استراتژی دارند و تصویری موزون از آنچه که در کل سازمان رخ داده و نه صرفاً یک جنبه از چنین رخدادهایی را ترسیم می‌کنند. این جنبه‌ای از کارت امتیاز متوازن است که بدان پرداخته شده است .

این امر متمرکز بر معیارهای به کار گرفته شده در چهار حوزه کلیدی یعنی امور مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و نوآوری است که نیازمند آن هستند سازمان برای سنجش آنها، اهدافش را به وضوح روشن کند. تحقیق و تجربه در این زمینه به شرح ذیل انجام و به تدریج در بسیاری از سازمان‌ها به کار گرفته شده‌اند .

چشم‌انداز مالی

- اهداف: بقا، موفقیت / توسعه، سعادت‌مندی .
- معیارها: سود سرمایه، جریان نقدی، رشد درآمد، نقدینگی، کاهش هزینه‌ها، سودآوری پروژه‌ها، اطمینان از عملکرد .

چشم‌انداز مشتریان

- اهداف: اکتساب مشتریان، حفظ مشتریان، سودآوری و رضایت مشتریان .
- معیارها: سهم بازار، نسبت هزینه‌های معاملات، وفاداری مشتریان، شاخص رضایت مشتریان، روابط عرضه‌کنندگان، حساب‌های کلیدی .

چشم‌انداز فرآیند داخلی کسب و کار

- اهداف: صلاحیت‌های محوری، فن‌آوری‌های مهم، فرآیندهای کسب و کار، مهارت‌های کلیدی .
- معیارها: اثربخشی روش‌های کاری و فرآیندهای تولیدی، چرخه‌های زمانی، هزینه‌های هر واحد کسب و کار، زمان عرضه محصولات به بازار .

چشم‌انداز یادگیری و نوآوری

- اهداف: پیشرفت مستمر، توسعه محصولات جدید .
- معیارها: بهره‌وری، کارآفرینی درون سازمانی، ارایه عقاید و پیشنهادهای جدید از جانب کارکنان، رضایت کارکنان، سطح مهارت‌ها، ویژگی‌های کارکنان، حفظ کارکنان، سودآوری؛ نرخ پیشرفت .

کارت امتیاز متوازن نمایانگر تفسیر استراتژی سازمان است و نشان می‌دهد که ریشه مشکلات در کجا است زیرا نمایانگر رابطه میان اهداف و فعالیت‌هایی است که با پیشرفت‌ها مرتبط هستند. کارت امتیاز متوازن باعث درک این موضوع می‌شود که سازمان به کجا می‌رود و به همه کارمندان نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند در این مسیر نقش خود را ایفا کنند. کاپلان می‌گوید: «کارت امتیاز متوازن به دنبال آن است که به تمامی سطوح نیروی کار از طریق آموزش آنها درباره استراتژی شرکت و گام‌های کوچکی که باید برای نیل به اهداف بزرگ بردارند، قدرت و اختیار اعطا می‌کند.» اطلاعات دقیق و به موقع وارد سیستم می‌شوند و کارت امتیاز متوازن کمک می‌کند تا از طریق روابط علت و معلولی که آشکار می‌شوند، بتوان بر نیازهای یادگیری و اعمال تغییرات لازم تمرکز کرد. نمونه‌هایی از این نگرش در مقاله «پیوند کارت امتیاز متوازن با استراتژی» آمده که برخی از آنها عبارتند از:

- اگر ما آموزش کارکنان را درباره محصولات افزایش دهیم، آنگاه آنها اطلاعات کاملی درباره طیف محصولاتی که می‌توانند بفروشند، به دست خواهند آورد .

- اگر کارکنان اطلاعات بیشتری درباره محصولات داشته باشند، آنگاه اثربخشی فروش افزایش می یابد .
- اگر اثربخشی فروش افزایش یابد ، آنگاه میانگین حاشیه سود محصولاتی که فروخته می شوند، افزایش پیدا خواهد کرد .

اجرای کارت امتیاز متوازن

در مقاله «عملی ساختن کارت امتیاز متوازن»، کاپلان و نورتون هشت مرحله را برای ایجاد یک کارت امتیاز متوازن بیان می دارند :

1. تهیه. استراتژی یا واحد کسب و کار را که قرار است از کارت امتیاز متوازن استفاده کند، تعیین یا انتخاب کنید .

2. اولین مصاحبه ها. اطلاعات مربوط به کارت امتیاز متوازن را همراه با بینش، مأموریت و استراتژی سازمان، در اختیار مدیران ارشد قرار دهید. یک تسهیل کننده می تواند با هر مدیر پیرامون اهداف استراتژیک سازمان مصاحبه کند .

3. نخستین کارگاه اجرایی. معیارها را با استراتژی هماهنگ سازید . تیم مدیریت باید توسعه کارت امتیاز متوازن را همراهی کند. پس از کسب نظر موافق آنها، تیم باید درباره چهار حوزه اصلی بیان شده در بالا بحث کرده و مشخصاً به پرسش های زیر بپردازد :

o اگر نگرش من موفقیت آمیز باشد، چگونه باعث تمایز من از دیگران خواهد شد؟

o عوامل کلیدی موفقیت چه هستند؟

o معیارهای کلیدی چه هستند؟

این پرسش ها به تمرکز بر تأثیر تبدیل نگرش ها به واقعیت و بررسی آنچه که عملی شده، کمک می کند. مهم است به نگرش ها و دیدگاه های مشتریان و سهامداران نیز توجه کنیم و برای هر عامل موفقیت، چند معیار کلیدی را مد نظر قرار دهیم .

4. مصاحبه های دوم. تسهیل کننده، یافته های حاصل از کارگاه و مصاحبه با مدیران را ارزیابی و یکپارچه می کند .

5. کارگاه دوم. تیمی را برای بحث در مورد کارت امتیاز متوازن تهیه شده تشکیل دهید. اعضاء این تیم می بایست در مورد معیارهای پیشنهاد شده، پیوند برنامه های متغیر با این معیارها و اهداف یا نرخ توسعه هر یک از این معیارها بحث کنند .

6. کارگاه سوم. اجماع نظر نهایی در مورد نگرش، اهداف، معیارها و مقاصد به دست می آید. تیم یک برنامه اجرایی را پیشنهاد می کند تا بتوان وجود کارت امتیاز متوازن را به اطلاع کارکنان رساند، آنها را با فلسفه مدیریت سازمان تلفیق و یک سیستم اطلاعاتی را برای حمایت از آن ایجاد کرد .

7. اجرا. تیم اجرایی، معیارها را با سیستم ها و بانک های اطلاعاتی پیوند زده و مشخص می کند که کارت امتیاز متوازن باید در کل سازمان به دست چه کسانی برسد .

8. ارزیابی های مقطعی. می توان معیارهای کارت امتیاز متوازن را برای ارزیابی توسط مدیریت ارشد در

دوره‌های زمانی مناسب تهیه کرد .

کاپلان و نورتون در یک نگاه

کاپلان و نورتون نخستین مقاله خود را در باب کارت امتیاز متوازن، در اوایل سال 1992 منتشر کردند. از آن زمان به بعد، بررسی، تشریح و کاربرد این مفهوم خود به یک صنعت کوچک تبدیل شده است. تعداد سازمان‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند، رشد چشمگیری داشته است. نورتون خود مدعی است که ۶۰ درصد شرکت‌های بزرگ آمریکایی، اکنون به نوعی از رویکرد کارت امتیاز متوازن استفاده می‌کنند به نحوی که معیارهای مالی و غیرمالی را با یکدیگر ترکیب کرده‌اند .

کارت امتیاز متوازن نباید یک نوش‌دارو تلقی شود. استفان لتزا^۱ در مقاله «طراحی و اجرای کارت امتیاز متوازن: تجزیه و تحلیل عملی سه شرکت» می‌گوید که کارت امتیاز متوازن باید بر عملکرد به عنوان یک فرآیند پویا، مستمر و یکپارچه تأکید کند، به عنوان یک ابزار مکمل عمل نماید، ابزاری برای تعیین مسیر حال و آینده سازمان باشد و اطلاعاتی را ارائه دهد که در واقع ستون فقرات استراتژی سازمان هستند . لتزا به برخی از نقایص موجود در استفاده از کارت امتیاز متوازن اشاره کرده و می‌گوید که باید اقدامات زیر به هنگام استفاده از این رویکرد اعمال شوند :

- پرهیز از معیارهایی که بیش از حد به جزییات می‌پردازند و تضمین این امر که معیارهای ارائه شده، صرفاً مرتبط با اهداف استراتژیک سازمان باشند .
- تضمین این امر که تمامی فعالیت‌های سازمان در قالب ارزشیابی قرار بگیرند - این امر تضمین می‌کند که همه افراد سازمان در تحقق اهداف آن نقش داشته باشند .
- نظارت بر نحوه ارائه اطلاعات زیرا ممکن است اطلاعات در اختیار کسانی قرار بگیرند که در جایگاهی قرار ندارند که بتوانند از آن اطلاعات استفاده کنند که این امر می‌تواند خود منشأ برخی اختلافات در درون سازمان شود .

کارت امتیاز متوازن را می‌توان یکی از آخرین تلاش‌های صورت گرفته در امر مدیریت کنترل، تدوین سیستم‌های نظارتی، سیستم‌های تضمین کیفیت و تعیین شاخص‌های عملکرد دانست.

انتقام جغرافیا: کتاب جدید رابرت کاپلان در تکریم ژئوپلیتیک

کاپلان که خیلی از تحلیلگران فعلی عرصه سیاست در آمریکا خود را شاگرد وی میدانند (از جمله فریدمن) تا مقام مشاورت وزیر دفاع آمریکا بالا رفته و با همه جزئیات تفکرات حاکم بر طراحان دفاعی آمریکا کاملاً

آشنا است. بنابراین کتاب جدید وی با اهمیت زیادی تلقی می شود و شاید به عنوان کتاب درسی برای مسئولان آمریکائی قلمداد شود که واقعیت های ژئوپلیتیکی و جغرافیائی چند قرن گذشته را از یاد برده اند و یا تحت تاثیر ملاحظیات سیاسی مایل به یادآوری نیستند.

عنوان کتاب احتمالاً تداعی کننده این واقعیت است که محیط های جغرافیائی از کسانی که حقایق سرزمینی را نادیده گرفته اند، انتقام گرفته و آنها به قیمت جانشان این هزینه ها را پرداخته اند. آمریکائی ها در حالی در سال ۲۰۰۱ به دنبال انتقام گیری از اسامه بن لادن و پیروانش که به زعم آنها در حملات ۱۱ سپتامبر دست داشت به افغانستان حمله کردند که اصلاً یادشان نبود افغانها به دلیل اینکه کشورشان جغرافیای خاصی دارد همواره باعث شکست مهاجمان شده اند.

حتی انگلیسی ها در قرون هیجده و نوزده نتوانستند این کشور را کاملاً مستعمره خود کنند و تنها نفوذ اندکی در آن کشور داشتند. افغانها با استفاده از ژئوپلیتیک کشورشان راه شکست مهاجمان را خوب بلدند. آمریکائیان در پائیز سال ۲۰۰۱ و موقع حمله به افغانستان از این حقیقت تاریخی چیزی به یاد نداشتند. کاپلان در کتابش اول به سرنوشت کسانی می پردازد که به جغرافیا و ژئوپلیتیک در طول تاریخ بی توجه بوده اند. وقتی ناپلئون بناپارت در ۲۴ ماه ژوئن سال ۱۸۱۲ مرزهای شرقی لهستان را با ۵۰۰ هزار نیرو می شکست و به سوی مسکو میراند، با خود فکر نمی کرد که هنوز شش ماه نشده آخرین سرباز فرانسوی به پاریس باز خواهد گشت. شکست خورده و پریشان. از هر ۳ سرباز مهاجم تنها یک نفرزنده توانست از سرمای هراسناک روسیه فرار کند. جغرافیای خشن روسیه و نبود آذوقه و طولانی بودن راه های ارتباطی همگی باعث شکست مفتضحانه ارتش بزرگ ناپلئون *Grand Arme* گردید.

از این دست در تاریخ زیاد هستند و کاپلان از گفتنشان باز نمی ماند. شکست اسکندر در هندوستان، کموجیه در صحرای آفریقا و این اواخر هیتلر در روسیه (که از سرنوشت ناپلئون در ۱۳۰ سال قبل از حمله نازی ها به شوروی در ۲۲ ژوئن سال ۱۹۴۱ درس نگرفت) و آمریکائیان در ویتنام که در محیطی جنگلی و مرطوب گیر افتاده بودند، همگی انگار یادآوری درس توسط استادی مجرب برای شاگردان فراموشکاری است که عادت دارند همیشه به درس های تاریخی اهمیت ندهند و شکست را عین مرگ تنها نصیب دیگران بدانند و زندگی جاودان برای خود را طبیعی فرض کنند.

البته کاپلان مهاجمانی را به یاد می آورد که توانستند بر دشواری های جغرافیائی سرزمین های بیگانه غالب آیند و این جز همراهی کسانی از کشور مورد حمله با مهاجمان میسر نبوده است. کورتز مهاجم اسپانیائی برای استیلا بر آمریکای جنوبی و محو تمدنهای درخشان مایا و آزتک به کمک افراد بومی نیاز داشت. همراه کردن بخش اندکی از مردم بومی هم نیازمند دانشی است که احتمالاً انگلیسی ها در طول قرون متمادی تجربیات استعماری خود آن را به خوبی یاد گرفته اند در حالی که آمریکائیان به کلی از آن بی بهره هستند. انتشار کتاب کاپلان در این شرایط احتمالاً پیام مهمی برای تصمیم گیران آمریکائی دارد و ان بازخوانی مجدد تاریخ ایران و مرور دوباره جغرافیای این کشور است. وی در کتابش ایران را نخستین ابرقدرت جهان می نامد و در مصاحبه با رسانه های مختلف بر این نظرش تاکید دارد. به نظر کاپلان مهمترین مزیت ایران در منطقه خاورمیانه آن است که بر خلاف کشورهای دیگر منطقه نقشه کشور ایران طبیعی و منطبق با بخش اعظم فلات ایران است. به گفته وی حتی کشور بزرگ عربستان که بخش اعظم شبه جزیره عربستان را

در کنترل دارد، کشوری میداند که بیش از آنکه نتیجه واقعیت های جغرافیائی باشد حاصل توافقات پشت پرده و بده بستانها سیاسی بوده است. عربستان مستقیماً به هیچ دریای آزادی راه ندارد. سواحل عربستان در دریا سرخ و بندر جده تنها از طریق باب المندب و کانال سوئز به دریاهای آزاد مرتبط هستند و کشتی های سعودی در بنادر خلیج فارس، تنها بعد از عبور از تنگه هرمز (که ایران بر آن تسلط کامل دارد) می توانند به دریای آزاد برسند. بقیه کشورهای دیگر منطقه هم وضعیتی کمابیش این چنینی دارند. ایران از نظر جغرافیائی به نظر کاپلان کاملاً طبیعی و قابل دفاع است. منابع انرژی در نقاط مختلف آن گسترده هستند و این گونه نیست که با اشغال برخی استانها و یا قسمت های کشور بقیه دیگر نتوانند دفاع و مقاومت را ادامه دهند.

با این که کتاب کاپلان برخی آموزه های خوبی برای سیاستمداران آمریکائی در بر دارد با اینحال در بعضی صفحات پر از تکرار برخی محفوظات ذهنی نویسنده است که دلیل محکمی برای اثباتشان ارائه نداده است. کاپلان در کتابش، نیروی اتحاد و همگرایی بین کشورهای مختلف و یا بخش های جدا افتاده را واقعیتی میداند که جای بحث ندارد. این در حالی است که هنوز از فروپاشی شوروی سابق و یوگسلاوی و چک اسلاواکی مدت زمان زیاد نمیگذرد و هم اکنون در اغلب کشورهای اروپائی جنبشهای تجزیه طلبانه قوی وجود دارد. به احتمال زیاد اکثریت اسکاتلندی ها در فروردین سال ۲۰۱۴ به استقلال این کشور رای خواهند داد و در آن صورت اصل همگرایی سیاسی کشورهای مختلف که کاپلان در کتابش آن را حقیقی مسلم میداند زیر سؤال و تردید قرار خواهد گرفت.

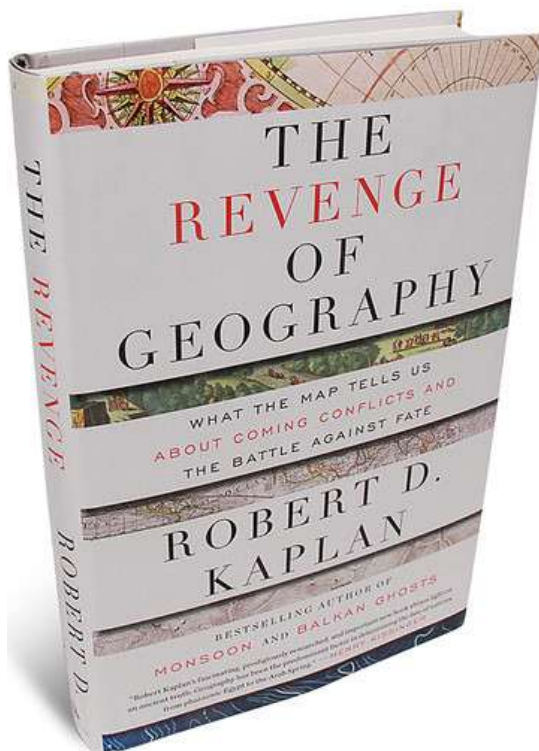
کاپلان تحت تاثیر برخی نویسندگان غربی نظیر *Herbert Adams Gibbons* با اطمینان کامل اظهار داشته که قدرتهای آسیائی هیچگاه نخواهند توانست حتی بر بخشی از اروپا مسلط بشوند. ظاهراً کاپلان استیلای مسلمانان عثمانی را بر بخش های عظیم از خاک اروپا در قرون گذشته فراموش کرده است و یا حتی از خاطر برده که مسلمانان سالها بر اندولس حاکمیت داشتند و هنوز آثار معماری اسلامی را در آن مناطق میتوان مشاهده کرد. حضور جمعیت عظیم مسلمان در شبه جزیره بالکان و کشورهای اروپای شرقی یادگار دوران استیلای مسلمانانی هستند که از آسیا براروپا هجوم آوردند. این مسلمانان بودند که اروپائیان را از قسطنطنیه و در حقیقت آسیا راندند. البته قبل از ترکان عثمانی مسلمان، این مغولان آسیائی بودند که گاهی حملاتشان را تا مسکو هم ادامه میدادند.

کتاب جدید کاپلان به نظر میرسد بیشتر برای آمریکائی نوشته شده که رهبران خود را برای سیاستی بیشتر منطقه ای و انزواگرایانه تری آماده کنند. به نوشته کاپلان اولین کاری که رهبران و تصمیم گیران در کاخ سفید باید انجام دهند این است که به دنبال دشمن تراشی نباشند. به عنوان مثال وی از جنگ های بیهوده با اسپانیا در سال ۱۸۹۸ و ژاپن در دهه ۱۹۳۰ و صد البته ویتنام در دهه ۱۹۶۰ یاد کرده است. به نظر کاپلان این جنگ ها قابل پیشگیری بودند و در برخی موارد نظیر ویتنام این خود واشنگتن بود که به دنبال بهانه ای برای شروع جنگ بود و حادثه خلیج تونکن که طی آن به ناوشکن آمریکائی حمله شده بود و واشنگتن در پی تنبیه عاملان آن وارد جنگ با ویتنام شد، افسانه ای بیش نیست. از اینها گذشته کاپلان به رهبران آمریکا توصیه میکند که آینده کشورشان را در همکاری با همسایگان نزدیک در آمریکای لاتین و مرکزی جستجو کنند تا اینکه از دوستان خود در برخورد های دریائی با چین در کرانه غربی اقیانوس آرام

حمایت نمایند .

شاید مهم ترین پیام کتاب جدید کاپلان " انتقام جغرافیا " این باشد که دوباره یاد بگیریم تاریخ و جغرافی دو درسی هستند که آنها را نباید از هم جدا خواند. سیاست یعنی تصور فرهنگ و آدمها در مناطقی با مشخصاتی خاص , به عبارت دیگر درک انطباق فرهنگ مردمی که در جغرافیای خاصی زندگی میکنند با مشخصات اقلیمی سرزمینشان .

مطالعه همزمان و هم آهنگ تاریخ و جغرافیا احتمالاً پیام مهم این کتاب است. لحن کتاب نشان دهنده آن است که کاپلان انتظار ندارد سیاستمداران آمریکا در آینده نزدیک بتوانند مقولات تاریخ و جغرافیا را توأمان درک کنند. هر قدر تصمیم گیران آمریکائی با جغرافیا آشنا تر باشند (دراین خصوص هم تردید وجود دارد) به همان اندازه از درک خصوصیات فرهنگی و دینی و مذهبی مردم دیگر کشورها عاجزند.



عناوین کتابهای رابرت کاپلان :

دفتر مدیریت استراتژی: چرا سازمان ها به دفتر مدیریت استراتژی (OSM) نیاز دارند؟

آمار پایه برای علوم رفتاری، علوم تربیتی، علوم اجتماعی، علوم زیستی

تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن

راهنمای طلایی سازمان استراتژی محور

همسویی استراتژیک: ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن

روان آزمایی

نقشه استراتژی: تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای
مشهود

سازمان استراتژی محور: چگونه شرکتها و سازمانهای معروف جهان توانسته اند به کمک روش ارزیابی متوازن (*Balanced scorecard*) استراتژیهای خود را پیاده کرده ..

دستاورد اجرا متصل ساختن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی