

ساختار چائبول

کیم. استفنپروفیسور امریتوس، دانشگاه هانیانگ جمهوری کره

inkim@hanyang.ac.kr

"زهرا آقاجانلو"

چکی_____ده:

ساختارچائبول به یک شرکت کسب وکار که در کره جنوبی دراوایل دهه ۱۹۶۰ بازمیگردد، اشاره دارد که منجرشد این شرکت کره ای ازآن زمان شکل گیرد. ساختار چائبول میتواند به عنوان مالکیت توسط خانواده بنیانگذار و مدیریت شده توسط حرفه ای ها جهت بهترین استفاده ازمالکیت و مدیریت ، به شکل متفاوت از سبک غربی جهت تمایز مالکیت ومدیریت، تعریف ومشخص نمود.

چائبول در دهه ۱۹۶۰-۱۹۷۰ توسط بنیانگذارانی که دارای یک وجه مشترک بودند شکل گرفت. شخصیتهایی با ذهنیت درهم و عجول، روحیه گرسنه با سازمانهایی که متشکل از نیروی انسانی تحصیل کرده و پرانرژی بودند، اما با این وجود چندان شایسته و واجدشرایط نبودند. چائبول از اقتصاد صادرات گرای دولت و سیاست های صنعتی که بخوبی هماهنگ با گرایشهای اقتصاد جهانی بود، تبعیت کرد ، در زمان جنگ ویتنام و رونق خاورمیانه ، که دوره ی اقتصاد انبوه بود. ساختارچائبول ، پس از شکل گرفتن، آغاز به توسعه اقتصادی کره ای ها ازطریق استراتژی نوآوری از " تقلید به نوآوری " نمود تا به دنبال این امر ، برخی موسسات تحقیق و توسعه (*R&D*) توسط دولت ایجاد گردید.

دراوایل دهه ۱۹۸۰، زمانی که صنایع تولیدی امریکا دچار رکود شد، دومین نسل ازکسانی بوجود آمدند که بر سبک رهبری پایه گذاران غلبه نمودند، و با کارآفرینی توانستند درطول دهه ۱۹۸۰-۱۹۹۰ کاهش گرایشات صنعت تولیدی امریکا را با استراتژی های گسترش وتوسعه مانند یکپارچگی افقی وعمودی ، تنوع وگوناگونی مرتبط & غیرمرتبط تطبیق دهند. البته این موضوع، این سبکهای برگرفته از توسعه چائبول (تحت عنوان گسترش اختاپوس نام گرفت) که گاهی اوقات موج انتقاد عموم را درخصوص شرایط اجتماعی و سیاسی برمی انگیخت.همچنان با این شرایط، ساختار چائبول، پس ازمالکیت کسب وکارهای مبتنی برتولید،

ادامه به گسترش دامنه های کسب و کار و ارتقای کسب و کارها از طریق استراتژی نوآوری " از نوآوری تدریجی به نوآوری افراطی" نمود و مجموعه گزینه های سرمایه گذاری در کسب و کار به شکل متنوع سازی شده در قالب رفتاری تحت تمرکز بر تصمیم گیری از جانب مدیرعامل و اجرای تمرکز زدایی شده توسط حرفه ای ها را مدیریت نمود.

اگرچه ساختار چابول باید در اواخر دهه ۱۹۹۰، زمان بحران مالی آسیایی ها، اصلاح میشد. دوازده عضو از سی عضو چابول یعنی کسانی که از عدم قابلیت های خلاقانه یا رویکردهای استراتژیک مناسب برخوردار بودند و یا آنکه دارای مدیریت ضعیفی بودند دیگر نتوانستند برای مدت طولانی تری در این ساختار بمانند و در نهایت ورشکسته شدند.

در دهه ۲۰۰۰، چابول کسی که بر بحران مالی غلبه نمود، خود درگیر یک مشکل در موقعیت ضد اجتماعی برای سیستمهای بدون سازمان قرار گرفت. علیرغم چنین چالش هایی، ساختار چابول به شدت به تغییر اقتصاد کره ای ها از بدهکار تجاری به بستانکار تجاری، تغییر سیستم تبادل ارز توسط دولت و مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری مبتنی بر تولیدشان کمک نمود. بر این اساس، چابول همچنین توانست باثبات تر و از جایگاه مالی و اجتماعی محکم تری برخوردار باشد.

بحران وال استریت ۲۰۰۸، در نهایت به جهت عدم تعادل بین کاهش شدید صنایع تولیدی و افزایش خدمات و همچنین بین نزول اقتصاد حقیقی و اقصاء برگرفته از پول کلان موجب بحران اقتصاد جهانی شد که اثرات سنگینی بر سراسر جهان به همراه داشت. ساختار چابول همچنین نمیتوانست از اثرات این بحران جلوگیری کند و همچنان این بحران به فرصتی تبدیل شد برای ساختار چابول جهت به روز رسانی کسب و کارش و تقویت و آمادگی رهبری نسل سوم به جهت مجهز شدن مجموعه گزینه های کسب و کارش که مبتنی بر تولید بود و تبدیل استراتژی نوآوری تدریجی به نوآوری رادیکالی و تبدیل دامنه های محدود کسب و کار به اقتصاد واقعی به نسبت اقتصاد مالی بر اساس قوانینی که به این ساختار اجازه نمیداد تا وارد شاخه های کسب و کاری پول گرا شود.

به صورت کوتاه ، ساختار چابول از جمله عوامل در حال کار با قدرتمندترین نیرو در عرصه اقتصاد در حال توسعه کره ای ها میباشد که به شدت به کره ای ها بعنوان یکی از G20 در ۲۰۱۰ کمک نموده است. پیدایش و ارزیابی ساختار چابول نشان داد که هیچ بنگاه اقتصادی موفق و پایدار نیست مگر آنکه بتواند نیازهای مشتریان را در هر مرحله از ارزیابی نیازها از طریق نوآوری و توجه به خواسته های مشتریان (WTP) تحقق بخشد.

واژگان کلیدی: مالکیت & مدیریت، از تقلید تا نوآوری، سیستم نوآوری ملی، ذهن درهم و عجل، از نوآوری تدریجی به نوآوری افراطی، تصمیم گیری متمرکز و اجرای تمرکز زدایی شده

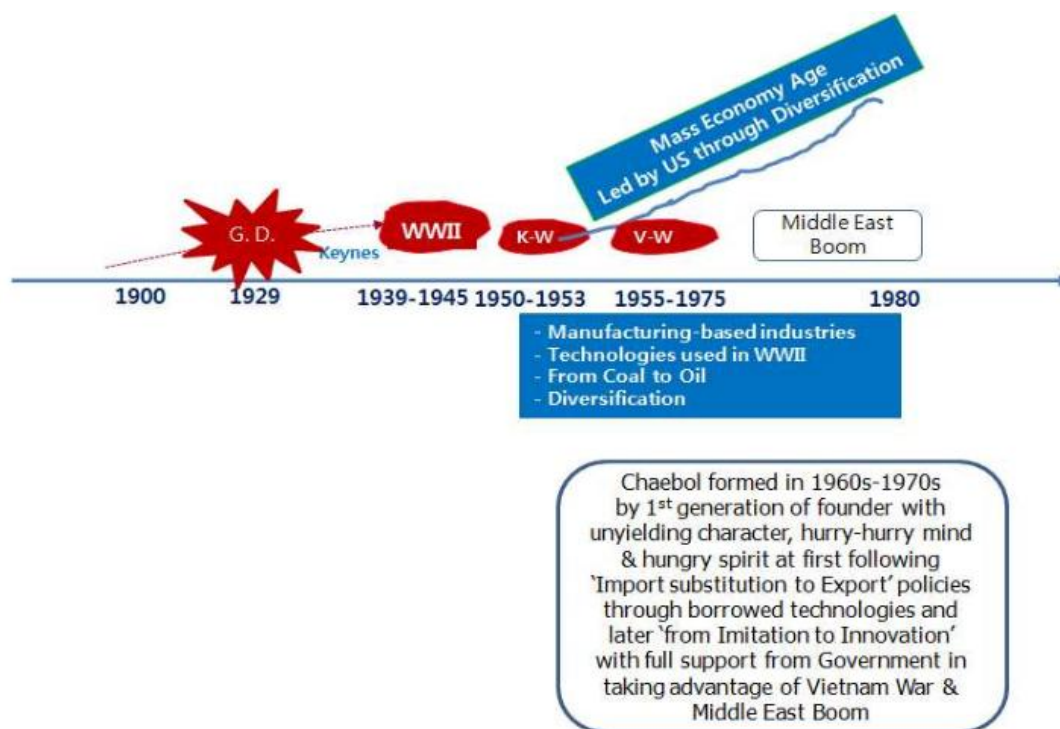
پیدایش و ارزیابی

(شکل گیری ، دهه ۱۹۶۰-۱۹۷۰)

برخی از کره ای ها در مشارکتهای بزرگی در طول دوره استعمار ژاپنی ها کار کردند و قادر بودند تا دارایی هایی را از بنگاه های اقتصادی ژاپنی ها بدست آورند ، آنگاه پس از جدایی ژاپنی ها و شکست آنان در سال ۱۹۴۵ ، آنان آغاز به ساختار چابول که هنوز به بلوغ و تکامل نرسیده بود، پرداخته و به برخی از خواسته های مطلوب و خاص دولت در طول نخستین مرحله از جمهوری سینگ من ری، در سال ۱۹۴۸-۱۹۶۰، توجه نمودند. چابول، در معنای حقیقی، ظاهری در قالب سیاستهای دولت چانگ هی پارک داشت که توانست در سال ۱۹۶۱ قدرت را کسب کند و به سرعت نیز شروع به صنعتی شدن نماید و بدین شکل سایر کسب و کارهای بزرگ بعنوان یک سازمان یا سازمانهای متشکل از اقشار تحصیل کرده، قدرتهای پرنرژی را با خود همراه سازد این در حالی بود که هنوز این ساختار شایسته و واجد شرایط نبود. در نخستین گام، دولت به تنظیم سیاست صنعتی در جهت جایگزینی واردات کالاهای مشتریان و محصولات صنایع سبک و تغییر در صنایع سنگین و شیمیایی برای رویکرد صادرات گرای در دهه ۱۹۷۰ نمود. در انجام این اقدامات، رهبران سیاسی و برنامه ریزی کنندگان دولت بر ایده ها و مشارکت رهبران چابول که از جمله شخصیتهایی با ذهنیت های ناآرام و عجل و روحیه ای گرسنه بودند، تکیه نمودند. دولت ، اقدام به گسترش صنعت و برنامه های همکاری با چابول نمود. چابول نقش کلیدی در صنایع جدید در حال توسعه ، بازارها بخصوص بازارهای گسترش توسعه

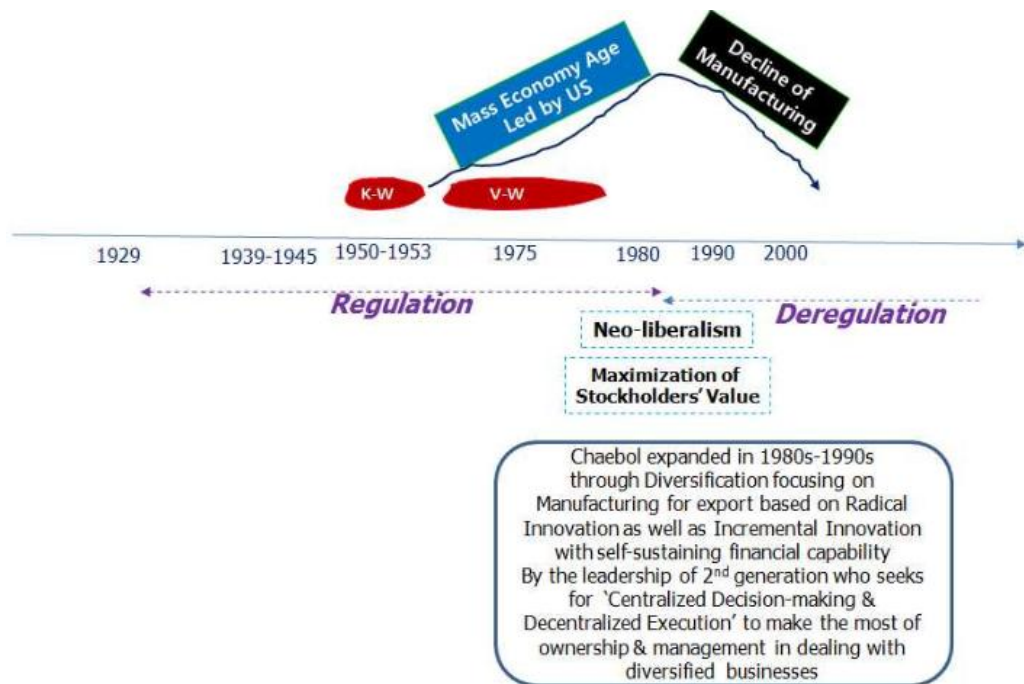
ایفا کرد. براین اساس صنعتی شدن به رهبری چائبول موجب شتاب گرفتن سیاست تک بعدی و تمرکز انحصاری بر سرمایه و فعالیتهای سودده اقتصادی در دستان تعداد محدودی از افراد گردهم جمع شده ، شد. در ادامه برنامه توسعه اقتصادی پارک، خوشبختانه به شکل کافی این برنامه توانست با گرایش جهانی همگام شود، بازگشایی و تکامل دوره ی اقتصادی انبوه.

اقتصاد انبوه که خود به الگوی اقتصادی – فناوری بازمیگردد که درصد برآورد مصرف انبوه توسط تولید انبوه از طریق توزیع انبوه می باشد و درست پس از پایان جنگ جهانی دوم آغاز شد و همچنان طی دوره جنگ کره ای ها و جنگ ویتنام نیز تا سال ۱۹۸۰ در حال تکامل بوده و توسط تولیدکنندگان امریکایی که قادر بودند تکنولوژی های بکارگرفته را در صنایع جنگ جهانی دوم به خدمت بگیرند، بسیار حائز اهمیت واقع شد و آنان نیز از این رویکرد به شکل خاصی در بخش تولید از طریق استراتژی تنوع سازی استفاده نمودند. در دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰، دولت پارک اقدام به تشویق و ترغیب چائبول برای صادرات تا حد ممکن نمود و این سیاست تبدیل به یک سیاست موفق بخصوص به جهت جنگ ویتنام در دهه ۱۹۶۰ و همچنین رونق خاورمیانه به واسطه شوک های وارده به نفت در دهه ۱۹۷۰ ، شد.



گسترش (دهه ۱۹۹۰-۱۹۸۰)

در اوایل دهه ۱۹۸۰، صنایع تولیدی آمریکا پس از دومین شوک نفتی و رکود شدید آن به جهت سیاست مقررات زدایی توسط دولت ریگان، آغاز به کار نمودند. بعنوان یک حقیقت، تحت شرایط مقررات زدایی، ایده های نئولیبرالیسم، بسیاری از بنگاه های اقتصادی آمریکا حتی آنان که دارای مشکل کوچکی در پیاده سازی و تجاری سازی تکنولوژی های پیشرفته بودند به تبعیت از ایده افزایش ارزش ذینفعان و سهامداران پرداختند. بعبارت دیگر، ساختار چابول، اینک قادر بود تا خود را با گرایش روبه افول صنایع تولیدی آمریکا به جهت یکپارچگی افقی و/یا عمودی، استراتژیهای متنوع سازی مرتبط و غیرمرتبط بخصوص با ورود به شاخه های صنایع تولیدی نسل دوم چابول توسط رهبران پر قدرت و پایه گذار و سازمانی تطبیق دهد. چابول ادامه داد تا به گسترش خود مانند یک اختاپوس دستان خود را باز کند، ساختار چابول همچنین قادر بود تا به ایجاد سیستمهای مدیریتی با نیرویی فارغ التحصیل و آموزش دیده، که بخوبی در جهت مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری کسب و کارشان مدیریت شده بودند، به تصمیم گیری به شکل متمرکز توسط مالکیت و عملکرد اجرایی غیرمتمرکز توسط حرفه ای ها در جهت مالکیت بخش عظیم آن و مدیریت، بپردازد. ساختار چابول، پس از پردازش کسب و کارهای مبتنی بر تولید، به رشد انحصاری خود در بازارهای صادرات در اواخر دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۰ از طریق استراتژی نوآوری ادامه داد، تا به تولید و ارائه سطح بالاتری از محصولات / خدمات و توسعه محصولات جدید برای پوشش دهی طیف وسیعی از بازارها، بخصوص در صنایع تولیدی مانند فولاد، ساخت کشتی، اتومبیلها، شاخه های فناوری اطلاعات، نیمه رساناها و الکترونیک، بپردازد. در نتیجه ساختار چابول به قابلیت اطمینانی از جانب مشتریان بازارهای داخلی و/یا جهانی دست یافت و به شکل مستقل به جایگاهی مالی ای رسید که دیگر کمتر وابسته به حمایت دولت بود و توانست قابلیتهای قابل توجهی از تحقیقات و توسعه را جهت توسعه حتی فناوری های پیشرفته، کسب نماید، همچنان نیز به شدت بر سیستم نوآوری ملی تکیه نماید. در اواخر دهه ۱۹۹۰، کره جنوبی رتبه ۴ NICS را در آسیا کسب نمود.



اصلاحات (از اواخر دهه ۱۹۹۰ تا اواخر دهه ۲۰۰۰)

اگرچه زمانی که بحران مالی آسیا در اواخر دهه ۱۹۹۰ به جهت عدم وجود ارز و دلار آمریکا به واسطه سرمایه گذاران سوداگر جهان اتفاق افتاد، بدیهی است که این امر موجب شد تا ساختار چابول اصلاح شود. اصلاح تحت دولت دائجانگ کیمز آغاز شد. دولت کیمز اصلاحات گسترده ای را برای پوشش دادن بانک ها و ساختار چابول انجام داد. بخصوص این اصلاحات در راستای ساختار چابول شامل این موارد است: ارتقای مدیریت کسب و کار به شکل شفاف تر از طریق معرفی اولیه صورتهای مالی تثبیت شده، ممنوعیت سیستم تضمین متقابل بین شرکت های تابعه شخصی گروه کسب و کار، تعریف بخشهای اصلی و مشارکتی در بنگاه های اقتصادی با سایز کوچک و متوسط، قابلیت حسابرسی از اکثریت سهامداران و مدیریت، ممنوعیت تسلط چابول از بخشهای مالی غیربانکی، منع سرمایه گذاری متقابل بین شرکتهای تابعه و ممنوعیت ارثی به شکل غیرقانونی جهت انتقال مالکیت چابول وغیره... .. براین اساس بسیاری از واحدهای ساختار چابول، که در قالب مدیریت ضعیفی بودند به مساله تبادلات خارجی و/یا واحدهای کارگری، یا بخشهایی که سرمایه گذاری قابل توجهی در بخش تولید و فناوری های کمتر نوآورانه نموده بودند، پرداخته و موجب شدند که

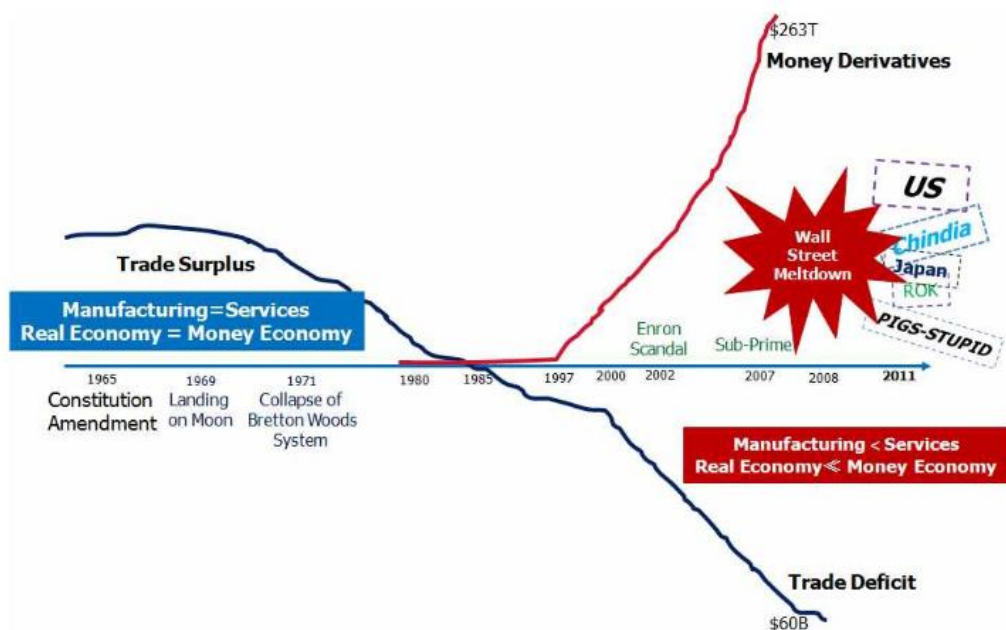
این بخشها در مقابل رکود هرروز بازارهای فرامرزی کمتر در معرض آسیب واقع گردند. در نتیجه این اصلاحات، ۱۲ عامل از ۳۰ عضو چابول در نهایت دچار ورشکستگی شدند.

علاوه بر این، چابول کسی که توانست بر بحران مالی غلبه نماید، خود با چالش های اجتماعی شدیدی از درون و برون در بنگاه های اقتصادی تحت یک موقعیت ضد اجتماعی برای سیستمهای بدون سازمان در دهه ۲۰۰۰ قرار گرفت، بخصوص با توجه به سبک گسترش خود بعنوان یک اختاپوس، از جمله این نوسانات و چالش ها وضعیت وراثت نامنظم، فرآیندهای مالی یا جانشینی ناروا و نامناسب پایه گذار خانواده بوده است. در نتیجه، در برخی از جوانب، مشخصا این مساله به زمان ساختار چابول جهت بهبود قابلیت اطمینان و یکپارچگی درون خود بدون سازمانهایشان پرداخت. با وجود اینکه بحران مالی و چندین نمونه از چالش های اجتماعی در دهه ۲۰۰۰، ایجاد شد اما ساختار چابول قادر بود که همچنان در سطح بالایی از تغییرات خود در موقعیت اقتصاد کره ای ها از بخش بدهکار تجاری به بستانکار تجاری، به لطف تغییر سیستم نرخ تبادلات توسط دولت و مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری کسب و کار مبتنی بر تولیدشان، باقی بماند. در نتیجه ساختار چابول از لحاظ جایگاه مالی مستحکم تر و باثبات تر شد.

عمیق تر شدن (از بحران اقتصاد جهانی از سال ۲۰۰۸ امریکا تا کنون)

رکود سال ۲۰۰۸ وال استریت در نهایت باعث شد که عدم تعادلی بین کاهش و رکود شدید صنایع تولیدی و افزایش خدمات دهی بوجود آید و همچنین این عدم تعادل بین نزول اقتصاد واقعی و اقتصاد حاصل از پول کلان بدست آمده، ایجاد شود و این مساله بحران اقتصاد جهانی را تشدید و اثرات قابل توجهی و شدیدی بر سراسر جهان بخصوص کشورهای اروپایی به دنبال داشته باشد. اگرچه ساختار چابول نمیتوانست از اثرات بحران اقتصاد جهانی جلوگیری کند، اما همچنان این بحران خود به فرصتی برای ساختار چابول و کسب و کار آنان جهت هر چه به روز تر شدن و تقویت و آمادگی رهبری برای نسل سوم شد که این مساله نیز مرهون مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری کسب و کارهای مبتنی بر تولیدشان، دامنه های کسب و کار در ظرف

اقتصاد حقیقی به نسبت اقتصاد پولی توسط قوانین که به چابول اجازه ورود به شاخه های کسب و کار پول گرا را نمیداد، میباشد.



به شکل کوتاه ، میتوان گفت که ساختارچابول تحت نظارت رهبری مدیرعاملی قدرتمند که ریشه در خانواده ی بنیان گذار این ساختار دارد، بوده اگرچه آنان اغلب به جهت چنین گسترش اختاپوسی ، مساله وراثت به شکل نامنظم، جایگزین نامناسب وناروا در میان خانواده بنیان گذاران این ساختار، خود از نگاه اجتماعی بارها مقصر شناخته شده اند، اما با این وجود این ساختار به یک ساختار موفق برای سازگاری با گرایش های اقتصادی جهان، بخصوص رکود گرایش به سمت صنایع تولیدی امریکا در اوایل دهه ۱۹۸۰، با گسترش مجموعه گزینه های قابل سرمایه گذاری جهت کسب و کار مبتنی بر تولید و سیستم های تنظیم مدیریت کارکردن، برگرفته از منابع انسانی تحصیل کرده و پرورش ارزش یکپارچگی وقابلیت اطمینان از طریق غلبه بر بسیاری از چالش های درونی و برونی سازمانها و پیگیری نمودن نوآوری بی وقفه جهت ارتقای سطح کیفی محصولات وخدماتشان جهت رسیدن به خواسته های مشتریان بازار (WTP) تبدیل شد که زمینه را برای مشارکت بیشتر کره ای ها بعنوان یکی از G20 در ۲۰۱۰ مهیا نمود.

از دیدگاه مدیریت استراتژیک، پیدایش و ارزیابی ساختارچابول نشان دهنده آن است که هیچ بنگاه اقتصادی موفق و پایدار نخواهد بود مگر آنکه بتواند به نیازهای مشتریان در هر مرحله از ارزیابی نیازها از طریق نوآوری جهت تحقق بهره مندی مشتریان از *WTP* برای محصولات / خدماتشان دست یابد. خصوصیات و ویژگی های کلیدی ساختار چابول را در مرحله ارزیابی میتوان به شکل خلاصه در شکل ۴ پیگیری نمود.

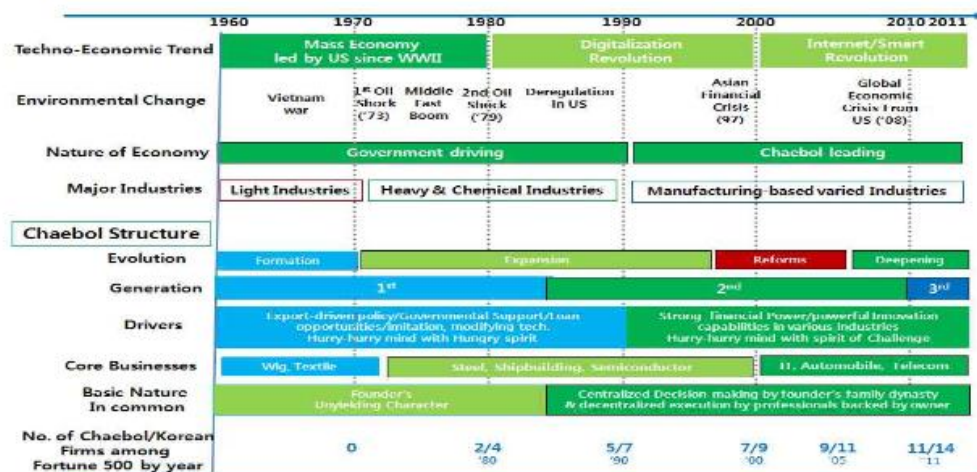


Figure 4 Key Characteristics of Chaebol Structure by Evolution