

# سازمان بازسازی

## صنایع

● ترجمه از گزارش به سمپوزیوم مدیریت شرکتهای دولتی ، کلمبو ،  
۱۹۸۸ . بوسیله : DR. VENIERO AJMONE MARSAN.

● ترجمه : عبدالعلی حق پناه  
کمال اطهاری

### ● مقدمه

مطالبي که در پي اين مقدمه بنظر خواننده ميرسد ، يك مطالعه موردی ( CASE STUDY ) درباره يك موسسه بزرگ صنعتی خدماتی در ایتالیا است که اختصاراً \* IRI خوانده میشود. مطالعه IRI برای مدیران و دانش پژوهان رشته های مدیریت در ایران از چند لحاظ حائز اهمیت است .

۱- وجود موسسات مشابه IRI ( نه در ابعاد و گستردگی ، بلکه در شکل ) در ایران ، مانند : سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ، بنیاد جانباران انقلاب اسلامی ، سازمان صنایع ملی ایران ، بانک صنعت و معدن ، سازمان گسترش مالکیت های صنعتی و ....

۲- توجه به این امر که چنین موسسات و مجتمع هائی مختص کشورهای در حال توسعه یا توسعه نیافته نیست . بلکه پدیده ایست که در مقیاسهای بسیار بزرگتر در کشورهای صنعتی و پیشرفته نیز قابل مشاهده است .

---

\* ISTITUTO PER LA RICOSTRUZIONE INDUSTRIAL

۳- همانندی در اهداف ایجاد و ماندگاری اینگونه موسسات . مانند اهداف توسعه ای ( منطقه ای ، بخشی و ساختاری ) ، جبران ضعف بخش خصوصی از نظر تامین سرمایه های کلان برای برخی از سرمایه گذاریهای پایه ای و خودداری بخش خصوصی از سرمایه گذاریهای دارای ریسک بالا ، تربیت کادر متخصص مدیریست برای اداره صنایع کشور ، انجام کارهای پژوهشی و تحقیقاتی برای دادن قابلیت های رقابتی به صنایع داخلی و .....

۴- مشابهت در شکل گیری مبتنی بر درک ضرورت های تاریخی برای تشکیل چنین موسساتی از جانب دولت ها و قدرتهای سیاسی حاکم و پذیرش نقش مدیر و کارفرمای اقتصادی از طرف آنها ( تشکیل IRI بر اثر بحران جهانی ۱۹۲۹-۳۲ و ورشکستگی سه بانک بزرگ ایتالیا . تشکیل سازمان صنایع ملی ایران و بنیاد جانبازان متعاقب بروز انقلاب اسلامی و تحولات اقتصادی - اجتماعی ناشی از آن ) .

۵- اجتماع تصادفی و نه برنامه ریزی شده تعداد کثیری از واحدهای صنعتی ، خدماتی و بازرگانی در کنار یکدیگر در یک موسسه و مسائل و مشکلاتی که از این بابت برای اداره اینگونه موسسات بوجود می آید .

۶- بررسی و تنظیم بهترین اشکال روابط اینگونه سازمانها با قوای مجریه و مقننه .

۷- استفاده از اصل " ماندگاری اقتصادی " و تلفیق اصل مدیریست اقتصادی بر مبنای سودآوری با اصل همسوسی با اهداف سیاستهای دولت بمنظور تحقق تعادل و پایداری بلند مدت اینگونه موسسات در بازارهای رقابتی .

۸- شناخت تضییقاتی که در پیروی از اولویتهای سیاستهای دولت و واگذاری وظایف " غیر تجاری " در جنبه های مختلف فعالیتها ی اینگونه موسسات ایجاد میشود و نحوه محاسبه هزینه های اضافی ( پادآمد کمتر) ناشی از آن .

۹- بررسی اشکال ممکن سازماندهی اینگونه موسسات گسترده .

بعد از آنکه استیلای رکود جهانی (بحران جهانی ۱۹۲۹-۳۰) ،  
نشانه های ورشکستگی سه بانک بزرگ ایتالیا را آشکار کرد، دولت  
تصمیم گرفت که سازمان جدیدی به نام

#### ISTITUTO PER LA RICOSTRAZIONE INDUSTRIAL

ایجاد کند که دهدف تجدید موجودیت بانکهای به خطر افتاده که  
تحت نظارت این سازمان قرار میگرفتند ، همچنین سازمان دهی  
هرچه سریعتر تمام دارائی های صنعتی را که سازمان از بانکها  
منتزع میکرد ، دنبال نماید .

ابتدا تصور میشد که IRI یک نهاد موقتی باشد ، با این  
فرض که بخش خصوصی حاضر است قدم جلو گذاشته و سهام پایه ای  
لازم برای رشد شرکتهای صنعتی را ، که تا آن موقع متکی بسه  
سپرده های بانکهای سپرده گیر بودند ، فراهم آورد .

چهار سال اولیه حیات IRI بسیار حساس بود . در این دوره  
سازمان نو بنیاد نه تنها بانکهای نجات یافته از ورشکستگی را از هر  
گونه نظارت بر شرکتهای صنعتی (مدیون ) بازداشت ، بلکه نقش  
فعال را در اجرای اصلاحات بانکی ۱۹۳۶ ایفا نمود که برای سرمایه  
گذاری بانکهای تجاری بر اساس تعهدات سپرده ای آنها ، محدودیت  
بوجود می آورد . هر چند که سهم IRI در تجدید سازماندهی  
سیستم بانکی ایتالیا ( با منافع ) که برای بانک مرکزی و خزانه داری  
بدنبال داشت ( مهم بود ، اما بانقشی که این سازمان جدید میتواندست  
بعنوان یک " هلدینگ صنعتی " داشته باشد فاصله بسیار داشت .  
در واقع همان زمان که IRI شدیداً در فروش دارائیهای جدید  
خود فعال بود ( عمدتاً " سهام بدون قدرت کنترل و کمپانی های کوچک )  
به تجدید سازمان منافع صنعتی خود پرداخت .

در پایان سال ۱۹۳۶ بدیهی شد که هیچ چشم اندازی برای فروش  
تمام دارائی های IRI وجود ندارد . و از آنجا که IRI نشان  
داده بود که مهارت مدیریتی قابل توجهی بدست آورده است ، در سال  
۱۹۳۷ به یک موسسه دائمی مبدل شد تا مدیریت شرکتهای صنعتی ای

راکه تحت کنترل دولت باقی می ماندند ، درست گیرد .

## ۲- پیشرفت در زمینه دگرگونی ساختاری

۸۲ - ۱۹۳۷

توسعه IRI ارمان تبدیل آن به یک ابزار ثابت سیاست دولت در سال ۱۹۳۷ چهارده به طول انجامیده است ، که در طول آن دگرگونی های عظیمی در زمینه های اقتصادی و سیاسی رخ داده است . در سه سال اول تا آخر ۱۹۳۹ ، پیش از وقوع جنگ جهانی دوم ، فروش دارائی ها ، بویژه در زمینه صنایع سبک ( نساجی و کاغذ ) ، نیروگاه برق ، کشاورزی و دارائی های غیرمنقول ( مستغلات ) ادامه یافت . در همان زمان سرمایه گذاری های معتنا بهی در بخشهای سرماییه بر نظیر کشتی سازی ، مهندسی سنگین و فولاد انجام گرفت . پس از آن تصمیم به ساختن یک مجتمع صنعتی ساخلی در کرنیکلیانو ( Cornigliano ) در جنوا ، نقطه عطفی در توسعه صنعت جدید فولاد سازی در ایتالیا بود .

سرمای دیگر این مرحله مقدماتی سهم IRI در توسعه منطقه ای بود . دوگانگی اقتصادی ایتالیا شناخته شده است . در مقایسه با شمال جنوب کشور ( با جمعیتی حدود ۲۰ میلیون نفر یا ۲۸٪ جمعیت کل ایتالیا ) ، ساختار تولیدی ضعیفی دارد و به بهره وری اندک و عدم موازنه شدید بین جریان سرمایه گذاری در فعالیتهای جدید و رشد نیروی کار مبتلا است ( دوبرابر سریعتر از سهمی که برای آن در کل کشور تجویز میشود ) .

IRI از ابتدا بطور فعال سعی داشت که به نیازهای جنوب جساب گوید . در میان اولین تعهدات ، تصمیمی بود که در سال ۱۹۳۹ گرفته شد تا در این نقطه یک کارخانه برای طراحی و ساخت هواپیماهای نظامی بسا کمک فنی دوشرکت دیگر IRI که در شمال فعالیت داشتند ، احداث شود . ایجاد این واحد که ۶ هزار نفر در استخدام می گرفت ، یسک حرکت مهم برای بخش صنعتی و جدید ونوهای جنوب بود .

جنگ دوم خسارت سنگینی به ساختار تولیدی IRI به ویژه در بخشهای کشتی سازی ، فولاد ، مهندسی وتلفن وارد آورد. باایستادن همه بازسازی ایتالیای بعدازجنگ نسبتاً سریع بود وبدنبال آن در دهه ۶۲-۱۹۵۲ رشد بسیاربالای اقتصادی ، چه درسطح بین المللی وچه به نسبت معیارهای پیش از جنگ ، حاصل گردید . گروه IRI ( IRI Group ) دوره پرتنشی راسپری نمود .

تجدید سازمان ، دگرگونی ورشد داخلی بنگاههای موجود ، ورود به بخشهای جدید ، سرمایه گذاری مشترك باشرکت های ایتالیائی یاخارجی ، ویندرت بازفروش یابستن واحدهای تولیدی ، همگی درتوسعه گروه درآن سالها سهم داشته اند .

درمیان دستاوردهای IRI سه تای آنهاشایسته ی توجه ویژه است :  
۱- اجرای موفقیت آمیز راهبرد ( استراتژی ) فولاد IRI ، بسا ساختمان دومجمع پیوسته ساحلی ، که یکی ازانهادرجنوب(تورنتو) بود . نیار عظیم بسرمایه برای چنین توسعه ای عمدتاً ازمنابع بازارتامین شد ، که شامل منابع مالی حاصل ازفروش اوراق سهام عمومی میگردد .

۲- شراکت درطراحی وساختمان نظام ملی عوارض گیری راهها .  
۳- تحرك بخشیدن به آموزش مدیریت با ایجاد " مرکز توسعه مدیریت " دررم درسال ۱۹۵۹ که درابتدای جوابگوئی به نیازهای گروه بود . این ابتکاربه دلیل فقدان کلی مدارس مدیریت دردانشگاهوابخش خصوصی ، ثمربخش بود .

بعداز۱۹۷۲ ایتالیا دچارعدم ثبات فزاینده در زمینه های اجتماعی واقتصادی گردید ومرحل اولیه روندی توری که رشد عمومی رادرنتیجه مسائل ساختاری کشور، ودردرجه اول جنوب ، پائین آورد تجربه کرد . تمام اینهابرمشکلات فعالیت IRI می افزود ویر آنها باید توقعات دولت برای شرکت گروه دراهداف استراتژیک سیاست دولت را علاوه نمود .

درمیان پیشرفتهای نمایان این دوره ارتاریخ IRI میتوان

استراتژی تنوع بخشی نام برد که ملی کردن صنعت برق را بدنبال آورد .

همچنین شراکت IRI در برپا کردن صنعت الکترونیک ، ارزش راهبردی ( استراتژیک ) در آینده صنایع کشور داشته است . ساختار چند بخشی گروه در این مورد عامل تعیین کننده ای در پیشتاز بودن IRI از نظر سرمایه گذاری بوده است .

مدرن کردن ارتباطات راه دور بطور سنجیده باتولید و پژوهش در بخشهای مربوطه ، و بیشتر با ایجاد ظرفیت تولیدی جدید در جنوب هماهنگ شد . در میان سرمایه گذاریهای جدیدی که انجام داد ، بر پاکردن مرکز سیستم های کامپیوتری و نرم افزار در سال ۱۹۶۹ بود ، که در زمینه طراحی و اجرای سیستم های بزرگ و پیچیده EDP برای ادارات مرکزی و محلی تخصص و رهبری بدست آورد .

سیمای دیگری از این سالها نقش بزرگی است که IRI در توسعه جنوب بعهدده داشت . دو پروژه صنعتی که از بزرگترین پروژه های اجرا شده در ایتالیا ی بعد از جنگ است ، نمونه برجسته ای در این زمینه است .

هنگامی که آلفارمئو ( ALFA ROMEO ) به ساخت سواری کوچکتری برای تکمیل مدلهای خود ( که بطور نسبی در اندازه متوسط و بزرگ بودند ) نیاز یافت و قصد ساختن کارخانه جدیدی کرد ، IRI به شرطی موافقت کرد که کارخانه جدید در جنوب ایتالیا ساخته شود .

مجتمع آلفارمئو در نوع خود کوششی استثنائی بود . با توجه به این که نخستین مجتمع بطور کامل هم پیوند ( نه تنها سوار کننده قطعات ) است که در اروپا در بیرون از مناطق سنتی صنعت اتومبیل سازی از ابتدای قرن حاضر شکل گرفته است .

به علاوه کارخانه اتومبیل سازی زمینه ساز گسترش بیشتر شرکتهای تولید کننده ای در جنوب گردید که بتوانند استانداردهای لازم کیفیت ، قیمت و ملاحظات مورد نظر را رعایت کنند . در واقع فعالیتهای جنبی نیز توسعه یافت بطوری که برآورد میشود تا پایان

سال ۱۹۷۴ حدود ۱۲۰۰۰ شغل ایجاد کرده باشد: این آثار گسترش  
یابنده با تصمیمی که بعد ازیات برای استقرار بخشی از ظرفیت  
سوار کردن اتومبیل خود در جنوب گرفت تقویت شد.  
سرمایه گذاری بزرگ دیگری که در دهه ۱۹۶۰ انجام گرفت دو  
برابر کردن کوره فولاد تورنتو بود که ظرفیت تولید آن را به بیشتر  
از ۱۰ میلیون تن رساند.

با محاسبه قیمت‌های ثابت و تبدیل آن به دلار ۱۹۸۲، سرمایه  
گذاری گروه در جنوب از متوسط سالیانه ۲۶۶ میلیون دلار در دوره  
چهار ساله ۱۹۵۹-۶۲ به سالیانه ۷۵۲ میلیون دلار در دوره ۱۹۶۳-۶۶ (که  
با مرحله اول گسترش مجتمع تورنتو همراه بود) افزایش یافت. این  
مبلغ کاهش اندکی در دوره چهار ساله بعدی (بطور متوسط ۷۱۱ میلیون  
دلار) پیدا کرد اما در دوره ۱۹۷۴-۱۹۷۱ دوباره بیشتر از دوبرابر گردید  
بطوریکه به متوسط سالیانه ۱۶۵۸ میلیون دلار رسید.

در بخش‌های تولیدات کارخانه ای (تنها جایی که سرمایه نسبتاً  
تحرك دارد) سهم جنوب از کل سرمایه گذاری IRI از ۴۳٪ در  
۱۹۵۹-۶۲، به ۷۵٪ در ۱۹۶۳-۶۶ رسید، در چهار ساله بعدی هنوز سهم  
آن بالای ۵۱٪ بود و در دوره ۱۹۷۴-۱۹۷۱ دوباره به ۶۲٪ رسید.

رشد اشتغال در دوره مورد بحث بطور مستقیمی از سرمایه گذاری  
تبعیت میکرد. در آغاز دهه ۶۰، بدلیل تاریخی بخش بزرگ‌تر  
کارکنان IRI در شمال بود، تنها ۴۷۱۰۰ نفر یا ۱۸٪ از کل  
۲۶۹ هزار کارکنان IRI در جنوب بودند (۲۰۲۰۰ نفر در تولید  
کارخانه ای، که برابر ۱/۱۹٪ از اشتغال مربوطه در کل گروه بود).  
در پایان ۱۹۷۴ اشتغال جنوبی IRI به ۱۲۸۱۰۰ نفر رسید که  
۱۰۴۵۰۰ نفر آن در تولید کارخانه ای بود که به ترتیب ۲۹٪ و ۳۴٪ از  
نیروی کار کل گروه را تشکیل میداد. بیشتر این گسترش در دوره ی  
چهار ساله ۱۹۷۴-۱۹۷۱ رخ داد که IRI در ایجاد ۲۸٪ از مشاغل  
کارخانه ای جنوب سهم بود، در حالی که سهم آن در نیروی کار  
کارخانه ای ایتالیا در پایان ۱۹۷۰، ۶٪ بود.

بعد از اولین شوک بحران جهانی نفت، اهداف اصلی فعالیت

IRI در جهان نامتبادل دوره ۸۲-۱۹۷۵ عبارت بودند از : عقلانی و دگرگون کردن ساختار صنعتی باتقویت نوآوری و بخشهای بسا تکنولوژی بالا و محکم کردن جایگاه بین المللی گروه . در پی این اهداف ، IRI مواجه بامشکلات عظیمی اردوسوشد : روابسط کارگری و مشکلات مالی .

فعالیت عظیمی از طریق سرمایه گذاری مشترك باموافقنامه های فن شناسانه ( تکنولوژیک ) و باراریابی باشركتهای داخلی و خارجی انجام پذیرفت . چند نمونه قابل ذکر عبارتند از :

- موافقتنامه بین آلفارمئو و شركت موتورنیسان برای تولید اتومبیل در مجتمع جدیدی نزدیک ناپل .

- موافقتنامه بین ایتالتل ( ITALTEL ) و GTE ( USA ) برای اشترك مساعی برای توسعه سلسله ای از تغییرات تلفسن دیجیتال .

- سرمایه گذاری مشترك ایرایتالیا، کارخانه هواپیمائی IRI و تعدادی دیگر از کمپانی های خارجی ( ابروشیان، بوئینگ، امبرایر برزیل و غیره ) .

نشانه دیگر توانائی گروه درواکنش به روند ناموافق آن دوره، افزایش فروش خارجی شركتهای کارخانه سازی IRI بود . به مقیاس فزاینده ای این موفقیت ناشی از برپاکردن شركتهائی در گروه بود که تخصص داشتند مجتمع کاملی رابه همراه كمكهای فنی و رموز تولید ( که مبتنی برتنوع تجارت گروه بود) عرضه کنند و پیش از راه اندازی ، آموزش های لازم رابه نیروی کاربدهند .

درزمینه مهندسی ساختمان یکپارچه شدن تمام شعب IRI دریک مجتمع فرعی به نام ایتالستات ( ITALSTAT ) امکان مشابهی رابرای تقویت ظرفیت صادراتی گروه درزمینه پروژه های ساختمانی بزرگ ایجاد کرد .

بدون شك مشکلتترین وظیفه IRI دراین سالهای بحرانی این بود که از عهده تجدید سازمان و پالایش ساختارصنعتی گروه برآید . این مستلزم ورود سرمایه و مدیریت به آن شعب ناتوانی بود که



میبایست برای بدست آوردن قابلیت های بلند مدت ، تجدید ساختار سازمان شده و از نیروی کار اضافی خودرها شوند، همچنین مستلزم فروش آن دسته از شعب بود که بدلیل زمینه فعالیت یا کوچکی ابعاد نمیتوانستند در خدمت اهداف بلند مدت گروه باشند، و بالاخره انحلال شرکتهائی که امیدی به بازسازی آنها نبود.

بدلیل کاهش نرخ رشد و فشار آن بر اشتغال ، به ویژه در جنوب ایتالیا ، نباید گامهای نسبتاً آهسته پیشرفت بدست آمده ، تا همین اواخر ، در فرآیند تجدید ساختار ، دست کم گرفته شود. در موارد معدودی برنامه کامل " انطباق " ( ADAPTATION ) به انجام رسید. بعلاوه بین سالهای ۱۹۷۲ تا ۱۹۸۲ چهار شرکت بفروش رفت که کل شاغلین آنها ۲۵۰۰ نفر بود. با این همه در همان زمینه دولت برای نجات تعدادی شرکت ناتوان به IRI رجوع کرد. در واقع چنین فعالیتی که در دهه ۱۹۶۰ گرایش به توقف یافته بود ، در دهه ۱۹۷۰ از اهمیت برخوردار شد، که شامل زیرپوشش گرفتن ۱۶۴۰۰ کارگر میگردد که قبلاً در بخش خصوصی در صنایع کشتی سازی ، مهندسی و صنایع فولاد مخصوص بکار مشغول بودند.

### ک مدیریت مالی در شرایط تورمی

سیاستهای ضد تورمی که بوسیله دولت بعد از بحران نفت دنبال شد ، بدون شك باعث تشدید نتایج زیانبار آن برای گروه IRI گردید. در بخشهای خدمات تعدیل قیمتها به دلیل ارائه سطح بالای تورم باعث مشکلات فوق العاده ای شد: بدین ترتیب قسمت تلفن IRI یعنی SIP موفق نشد که آبونمان ها را برای مقابله با هزینه های فزاینده بالا برده ، هر چند که هزینه تلفن در ایتالیا تقریباً جز ارزانترین آنها در اروپا بود. در نتیجه SIP که قبلاً بطور منظم بازگشت سرمایه ای عالی داشت ( که اجازه میداد تا سال ۱۹۷۸ بطور مرتب تقسیم شود ) مشاهده کرد که بطور فزاینده ای سودآوری اش در سالهای ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰ به دلیل ثبات آبونمان ها از

دست رفته است و شرکت متحمل ربحان انباشته ای معادل ۷۲۰ میلیون دلار گردید.

به این دلیل تامین مالی از اعطائات ( دولت ) در دهه ۱۹۶۰ به پائین ترین سطح خود رسید بطوری که بین ۱۹۵۹ و ۱۹۶۹ مبلغ اعطائات به IRI از ۱۰٪ به ۸٪ ارکل سرمایه گذاری ثابت در بخش صنعت گروه ( بجز بخش بانکی ) کاهش یافت . همچنین سهم سهامداران خصوصی ( دارندگان سهام انفرادی یا سرمایه گذاران مشترك ) که هنوز سهم بالاتری از دولت دارند ( ۲۴٪ در سال ۵۹ و ۱۴٪ در سال ۶۹ ) با شتاب بیشتری روبه کاهش رفت بطوری که سهم پایه IRI در بخش صنعت در سال ۱۹۶۹ به ۲۲/۲٪ تنزل کرد در حالیکه در ده سال پیش ۲۴٪ بود . این روند اجباراً در سالهای بعد که ربحان ، یاسود اندک وجود داشت ، ادامه یافت . در سال ۱۹۷۲ جز خصوصی سهام به ۹٪ از سرمایه ثابت بخش صنعتی کاهش یافت . در عمل فراهم شدن همین میزان بوسیله صندوق اعطائات IRI باعث شد که کسب دارائی ۱۸٪ تنزل یابد . این میزان تا ۷۴-۱۹۷۲ بی تغییر ماند ، و گرفتن قرض را ضروری ساخت تا به نیاز برای سرمایه در آن سالها که سرمایه گذاری سنگین میشد ، پاسخ گفته شود . بعد از آفتاب بحران نفتی ، شتاب افزایش نرخ تطابق بخش صنعتی گروه تسریع گردید . هزینه های بالای برنامه های عقلانی کردن با وجود دشواریهای ذیل ادامه داشت : فشارهای سیاسی و اتحادیه ها که اصلاحات ضروری را کند میکرد ، تاخیر در افزایش آبرنمان تلفن در مقابل هزینه های فزاینده ، و آخری و نه کم اهمیت ترین آنها ، هزینه های به سرعت فزاینده بهره و امها .

باعبرت گرفتن از تجربه اوائل دهه ۷۰ ، IRI بطور مداوم به دولت در مورد افزایش تامین مالی بلاعوض تاکید میکرد تا به بهبود نرخ بدهی به دارائی گروه و تضمین تامین مالی برنامه های سرمایه گذاری آینده آن منجر شود ، زیرا گروه هنوز میبایست به مقدار قابل توجهی اربابارهای سرمایه داخلی و خارجی استفاده کند . با اینهمه قبول مسئولیت دولت هیچگاه جوابگوی چنین نیازی نبود ،

کمک‌هایی که به صندوق اعطائات IRI بعد از ۱۹۷۴ شد نه تنها نتوانست بر قدرت گروه بیفزاید بلکه از ضعف بیشتر آن هم جلوگیری نکرد، درحالی که در واقع هیچ تکیه‌ای بر شراکتی از ناحیه سهامداران خصوصی نمیتوانست بشود و حتی فروش شرکت‌های غیر راهبردی ممکن نبود زیرا برای اتحادیه‌های کارگری، دولت تفاوتی با بقیه نداشت. سهم سرمایه‌گذاران خصوصی در سرمایه‌گذاری‌های مخاطره‌آمیز بطور غیرمتناسبی کاهش یافت و از ۹٪ در سال ۱۹۷۴ به ۴٪ در سال ۱۹۸۲ رسید که به معنی بیشتر از نصف شدن بود. در نتیجه در این دوره IRI و شرکت‌های وابسته به آن مجبور شدند که مبالغ هنگفتی وام بگیرند، بانرهای بالائی به سره بپردازند که خود در تقابل با سیاست ضد تورمی دولت قرار گرفت.

در سال ۱۹۷۸ بدهی خالص بخش صنعتی گروه به ۱۲/۸ بلیون دلار رسید درحالی که در سال ۱۹۶۹، ۲/۷ بلیون دلار بود که به منزله افزایش ۵ برابر در ۹ سال بود، در سال ۱۹۸۲ میزان بدهی تنها ۲۲/۴ بلیون دلار با افزایش قریب ۷۰٪ در چهار سال، بالا رفت. در همین دوره‌ها هزینه متوسط وام‌گیری از ۶/۹٪ به ۱۲/۶٪ و ۱۸٪ رسید که به منزله افزایشی بیشتر از ۱۱ واحد است.

هنگام قضاوت در مورد اسناد مالی گروه در سال‌های اخیر این ارقام باید در خاطر باشد در مقایسه با سال‌های پیش از ۱۹۷۴ که سود شرکت‌های خدماتی و بانکها تقریباً زیان بخش کارخانه‌ای را جبران میکرد (و حتی در بعضی سالها چون ۱۹۶۹، ۱۹۷۰ و ۱۹۷۲ از آنهم افزایش مییافت) در دوره بعد از آن، افزایش سریعی در زیان کل مشاهده شد. در بخش خدمات سوداگذاری تلفن - همانطور که خاطر نشان شد - ثابت مانده و حتی افت شدیدی در ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰، به علت شکست در برابری آبرنمان با هزینه‌های فزاینده اتفاق افتاد، در بخش کارخانه‌ای زیان‌ها به سرعت بالا رفت زیرا کسری شرکت‌های فولاد (که به ۷۰٪ از کل زیان گروه بالغ میشد) بطور فزاینده‌ای بالا رفت، بعلاوه وضعیت عملیات تمام شرکت‌های باقیمانده به جز استثنائات محدودی، نامناسب بود.

این نتایج نمیتواند بهمین ترتیب باشرکتهای خصوصی ایتالیایی یا خارجی مقایسه شود مگر آن که ابتدایه حساب آوردن آسار تضییقاتی که درسطور آینده بطور فشرده ارائه میشود، تصحیح گردد. دراین سالها مشکلات اشتغال بسیار زیاد بود، به ویژه برای شرکت هاومجتمع های بزرگی که درمناطق دچار کساد یادر جنوب ایتالیا مستقر بودند. درتمام این موارد از IRI خواسته میشد که برای جلوگیری از هزینه های بالای اجتماعی از تعطیل ها جلوگیری کند. در موارد دیگر هدف سیاست عبارت بود از شروع (یا تضمین بقسای) فعالیتهایی که بنظر میرسید در درآمدت ارزش راهبردی دارند تا پایه ای برای ابداعات تکنولوژیکی یابرای توسعه منطقه ای باشند، اما این به ویژه مستلزم هزینه های بالایی بود که معیارهای انگیزشی موجود پاسخگوی آن نبود. در موارد باقیمانده دیگر هدف جلوگیری از نفوذ فزاینده شرکتهای چند ملیتی در بخشهای ویژه ای بود. بالاخره، در سالهای اخیر مشکل اصلی ناشی از توجه آشکار دولت (که از مشکلات مخارج سنگین بستوه آمده بود) برای به حداقل رساندن اختصاص سرمایه اعطائی به IRI، روشن ساخت که ارزش اعتباری IRI و شرکتهای گروه میبایست نیاز مالی اجرای برنامه های سرمایه گذاری را، مطابق آنچه که در بررسی سالیانه قبول میشود، تامین نماید. در واقع، نوعی بی اعتنائی کامل نسبت به مسئله تضمین حداقل (ونه بهینه) موازنه در ساختار سرمایه گروه، غالب شد.

در گزارش برنامه ریزی سالیانه IRI به دولت، برآورد هزینه های اضافی ناشی از تضییقات سیاسی ویژه گنجانده میشود، برای سال ۱۹۸۱ این هزینه ها به ۱۲۶ میلیون دلار برای ۱۹۸۴، ۱۴۵ میلیون دلار محاسبه گردید. با اینهمه اینها شامل هزینه هائوسی نمیشود که از عدم کارآئی سرمایه داری ریسک نشأت میگیرد و بدان گونه که IRI استدلال میکند، اگر گروه میتواندست پایه پای رقبای خود در بازار عمل کند، اصلاح میشود.

از این بابت شرکتهای IRI در مقایسه با رقبای اروپایی

خود در وضع نامطلوبی بسر میبردند، زیرا آنها میبایست با بازار بدون تعرفه EEC مقابله کنند. همچنین تفاوت قابل توجهی بین این شرکتها و شرکتهای پیشاهنگ بخش خصوصی ایتالیا وجود دارد. اگر سهام پایه گروه با برآورد متوسط آن برای شرکتهای IRI همسان بود، یا حتی اگر با کمترین میزان آن در شرکتهای صنعتی ایتالیایی برابری میکرد، بدهی کل گروه IRI بطور فاحشی پائین میآمد. محاسبات انجام شده برای سال ۱۹۸۰ (ارقام سالیان بعد در دسترس نبود) نشان میدهد که در این صورت هزینه مالی گروه به اندازه حدود یک دوم تا دوسوم ریانهای گروه در این سال کاهش مییافت. توسل دوباره به وام گیری که چنین نقصانی به IRI و شرکت های گروه تحمیل کرد، هزینه مالی ای بیشتر از ۱/۵ بلیون دلار را به دنبال داشت که مطابق تقریباً یک دوم ریان وارده به گروه در دو سال مورد نظر بود. باید افزود که آنچه که هزینه های "غیر تجاری" نامیده شده و IRI به برنامه های خود در این دو سال افزوده بود خزانه داری ثانیه سال ۱۹۸۲ پرداخت نکرد، هر چند که دولت (و پارلمان) آن را تصویب کرده بودند.

نمی توان انکار کرد که وضعیت مورد بحث از لحاظ محدودیت های مدیریتی که گروه دچار آن بوده است، رابطه تنگاتنگی با مسائل مالی و دیگر مشکلات غالب در این دو سال داشته است.

در عمل سهمیه بندی سرمایه، کاملاً از دادن انگیزه برای کارآئی مدیریت با زماند زیرا کار بجائی رسید که تمام وقت و انرژی مدیریت صرف جستجو برای راه حل مسائل مالی روزمره میشد: امری که صحیح نبود ولی در عمل مدیریت را مجبور به تصمیم گیری های موقت برای مقولات راهبردی بلند مدت کرد و به طور اجتناب ناپذیری وضعیت چانه زنی کل شرکتهای IRI را در مقابل تامین کنندگان مالی، عرضه کنندگان، کارکنان خود و دیگران تضعیف کرد. IRI در آخرین برنامه سرمایه گذاری کسه سالهای ۸۵-۱۹۸۲ را در بر میگرفت، بطور واضح بر عدم امکان تاخیر بیشتر در حل مسائل مالی خود تاکید کرد، با اشاره به این واقعیت که

هرچند دولت میتواند تامین مالی رابه تعویق اندازد، امانیاید مبلغ آن راکاهش دهد. گزینه واقع بینانه این است که یارآن مبالغ برای جبران زیانهای سرمایه ای ( وهزینه های اجتماعی ) استفاده شود که میبایست جایگزین هرکاهش یاتاخیردربرنامه های سرمایه گذاری IRI گردد، یارعملیاتی که خطوط اصلی آن رادولت و پارلمان قبول کرده اند ، حمایت نماید.

درواقع ، بحرانی که به وضع پهبوسست ، ساختارروابط بین IRI وچهارچوب سیاسی عملیاتی آن راهم دربرگرفت .



#### ۴ - ابعاد کنونی وتنوع بخشی

درنظام سرپرستی دولتی ایتالیا ، که ذکر شد مشتمل به سه سازمان سرپرستی است IRI بزرگترین ومتنوع ترین فعالیتهای راداره میکند. درمقایسه با ENI ، که اولحاظ ابعاد مقام دوم راداراست ، IRI اولحاظ دارائی های ادغام شده وارزش افزوده دوبرابر ، وارلحاظ نیروی کارپنج برابر بزرگتراست ، ( ارقام سال ۱۹۸۲ ) که نشان میدهد سهم گروه ENI درفعالیتهای سرمایه برنظیر تولیدات معدنی وپتروشیمی بیشتر است . فاصله گروه سوم یا EFIM اولحاظ شاخص های مذکور یک به ده است .

ارزش دفتری دارائی های مشترک IRI درپایان سال ۱۹۸۲ برابر ۲۰/۷ بلیون دلاربود که سه چهارم آن ارزش ویژه مجتمع و ۷۰٪ ازاین ارزش به بخش های ارتباط دوروفولاد مربوط میشد( سه ترتیب ۴۵٪ و ۲۵٪ ) . درهمان تاریخ گروه بیشتر از ۵۲۵ هزارنفر رادراستخدام داشت که ۸۲٪ آنها درصنایع ، ۶٪ دربخشهای زیرساختی وساختمان و ۱۱٪ دربانکها فعال بودند . بزرگترین کارفرما درگروه بخش فولاد داشت که نیروی کاری برابر ۱۱۱۵۰۰ نفر یا ۲۴٪ ازاشتغال صنعتی راداراست وبعدارآن بخشهای مهندسی وارتباطات دوربسه ترتیب با ۱۹٪ و ۱۷٪ ازاشتغال قراردارند .

ارزش افزوده تولید شده در سال ۱۹۸۲ به وسیله بخش صنعتی به ۱۲/۹ میلیون دلار بالغ میشده که ۴۷/۲٪ آن متعلق به تولیدکارخانه ای ۴۳/۸٪ به خدمات و ۹٪ به بخشهای زیرساختی و ساختمان مربوط بوده است. بزرگترین سهم ارزش افزوده متعلق به ارتباطات دور (۲۹٪) و به دنبال آن فولاد (۱۸٪) و مهندسی (۱۲٪) بوده است. سهم گروه از کل ارزش افزوده ایتالیا در سال ۱۹۸۲ برابر ۵/۹٪ در تولیدات کارخانه ای، ۱۸/۴٪ در حمل و نقل و ارتباطات دور و ۱/۱٪ در سایر فعالیت ها بوده که در کل سهمی برابر ۴/۴٪ (با حذف خدمات دولتی از ارزش افزوده ملی) یافته است.

نیروی کار IRI در انتهای ۱۹۸۲ برابر ۴/۷٪ از کل مشاغل غیرآزاد ایتالیا بود (بجز کشاورزی با باررگانی و ساختمان که در آنها گروه حضوری ندارد) با این نسبت در تولید کارخانهای (با ۵/۹٪) بیشتر است و در خدمات ۲/۸٪ است.

صادرات کالا و خدمات گروه در ۱۹۸۲ به ۷/۴ میلیون دلار بالغ میشد که حدود ۹٪ از صادرات ایتالیا را تشکیل میداد، صادرات کالاهای کارخانه ای که ۷۸٪ از کل صادرات گروه را تشکیل میدهد در فولاد، مهندسی (صنایع سنگین، خودروها، صنایع فضائی، شناورها و تولیدات الکترونیکی متمرکز است و به رویهم ۲۰٪ از کل صادرات کشور را در این زمینه ها دربر میگیرد).

قابل توجه است که گروه ۲۳٪ از کل هزینه R & O صنایع ایتالیا را در سال ۱۹۸۲ دارا بوده و بیش از ۹۵۰۰ متخصص (معادل تمام وقت)، که نیمی از آنها پژوهشگر بودند، در آزمایشگاهها گروه عمدتاً در مورد الکترونیک، ارتباطات دور و بخشهای مهندسی، به کسار اشتغال داشتند.

بین سالهای ۱۹۶۸ تا ۱۹۸۲، IRI سهم خود را در ارزش افزوده ملی به اندازه ۹٪ واحد افزایش داد و از لحاظ اشتغال صنعتی و خدماتی (باتعریف بالا) این افزایش سهم ۱/۳ واحد بوده است. در تولیدات کارخانه افزایش سهم اشتغال به اندازه ۲/۶ واحد و در خدمات ۰/۲ واحد بوده است. در جنوب این پیشرفت به مراتب بیشتر بوده، که

بازتاب سرمایه گذاری سنگین توصیه شده در این منطقه بوده است .  
دردوره ۷۸-۱۹۷۱ سرمایه گذاری ثابت گروه درکل ایتالیا از ۵/۱۱٪  
سرمایه گذاری ملی ( به جز ساختمان مسکونی ) بود که دردوره چهار  
ساله بعد به ۹/۷٪ کاهش یافت ، این کاهش بدلیل ظرفیت اضافی  
ایجادشده درتولیدات کارخانه ای ( به ویژه دربخش سرمایه برفولاد)  
کاهش شتاب سرمایه گذاری در شبکه تلفن ( به دلیل تثبیت آبونمان  
در ۷۹-۱۹۷۸ ) و خرابی شدید اوضاع مالی گروه بود .

از لحاظ درون بخشی IRI سهم مهمی دربخشهای کلیدی دارد .  
درسال ۱۹۸۲ سهم گروه درتولید آهن و فولاد ایتالیا عبارت بود از : ۱۰۰٪  
چدن ، ۵۶٪ از فولاد خام ، ۷۰٪ از ورق فولاد و ۲۶٪ از فولاد مخصوص .  
در همان سال گروه در واقع ۱۰۰٪ از ظرفیت کشتی سازی جنگسی  
وتجاری راداشته است . بین يك دوم تا دوسوم از شرکتهای مهندسی  
IRI در کاروسائل الکتریکی ( منجمله هسته ای ) ۲۰ تا ۴۰ درصد  
در ماشین های صنعتی و تولیدات فضائی مشغول بوده اند . در ساخت  
خودروها ، آلفارمئو حدود ۱۵٪ از کل تعداد تولید ایتالیا راداشته  
است ، سهم این کارخانه در بار داخلی ۶ تا ۷ درصد بوده ، و تقریباً  
۲۰٪ از صادرات رانیز داشته است .

سهم تولیدات موتور دیزل گروه به ویژه در مدل های متوسط و بزرگ  
نیز قابل توجه است ، که ۱۳٪ از تولیدات این نوع از موتور اتومبیل ،  
و ۲۰٪ از موتورهای صنعتی و مورد استفاده در شناورهای ادر ایتالیا بخود  
اختصاص داده است .

در صنایع الکترونیک ، IRI تقریباً نیمی از تولید وسائیل  
ارتباطات دور و ۲۰٪ از ابزار صنعتی ، رادارها و تجهیزات نظامی ، و  
تمام تولید نیمه هادی های ایتالیا رادرا اختیار دارد . در زمینه نرم افزار  
IRI موضع فائقی رابا FINSIEL دارد ، که جزوده مرکز اول  
نرم افزار اروپا محسوب میشود .

در صنایع غذایی ، گروه ۱۸٪ از تولید رب گوجه فرنگی و درصد  
کمتری رادر دیگر اغذیه بسته بندی شده و روغن گیاهی و غیره  
داراست ، این گروه ۱۱٪ از مواد غذایی منجمد شده و ۱۸٪ از تولید



بستنی رادراختیار دارد. در شیرینی سازی نقش مسلط را با ۲۵ تا ۴۰ درصد تولید دارد، و موقعیت محکمی نیز در محصولات وابسته (آب نبات کراکرو شوکولات وغیره) داراست. در خرده فروشی نوین (سواد غذائی) گروه رنجیره ای از ۷۷ سوپرمارکت را اداره میکند که ۵۰ عدد آنها در جنوب قرار دارد.

در زمینه خدمات، IRI شبکه تلفن شهری را بطور کامل و بیشتر از نیمی از شبکه اصلی داخلی رادراختیار دارد، در پایان سال ۱۹۸۲ مشترکین آن حدود ۱۵ میلیون نفر بانزدیک به ۲۲ میلیون تلفن بوده اند. همچنین IRI ارتباطات بین قاره ای ایتالیاراچه با کابل های زیر دریائی وچه باقمر مصنوعی تامین میکند.

آلیتالیا که جزو ۱۰ موسسه بزرگ حمل و نقل هوائی بین المللی است و بیشتر خدمات داخلی را انجام میدهد، بوسیله IRI اداره میشود. در حمل و نقل، شرکتهای IRI یک سوم از حمل و نقل در خشکی را (که تقریباً دوسوم از کامیونهای کانتینردار میشود) در اختیار دارد. خدمات حمل کالای بین المللی و حمل انبوه مواد معدنی و ذغال سنگ را تضمین میکند. شبکه ملی رادیوئی و تلویزیونی ایتالیا بنام IRI در اختیار IRI است. از سال ۱۹۷۶ که ارائه خدمات رادیوئی و تلویزیونی در ایتالیا آزاد شد، IRI با رقابت تعداد زیادی شرکت خصوصی روبرو شد، که شامل ۶ شرکت میشود که در سطح کشور فعالیت میکنند.

حدود ۴۵٪ از شبکه راههای دارای عوارض بوسیله یک شرکت متعلق به IRI بنام AUTOSTRADE احداث شده است. در بخش ساختمان گروه سهم اندکی دارد اما دوشرکت بزرگ ساختمانی ایتالیا که در سطح جهان پروژه های بزرگ دولتی را اجرا میکنند جزو گروه هستند.

بالاخره سه بانک که تحت اداره IRI هستند (بانک بازرگانی ایتالیا، بانک اعتبارات ایتالیا و بانک رم) که ۱۵٪ از کل سپرده های سیستم بانکی ایتالیا رادراختیار دارند، این بانکها نقش پیشرو را در تامین مالی تجارت خارجی کشور برعهده گرفته اند.

بدین ترتیب IRI بزرگترین گروه صنعتی ایتالیا است ،  
کشوری که شرکتهای بزرگ در آن با انگلستان دست شمرده میشوند  
شرکتهای کوچک و متوسط نقش مسلط تری از دیگر اعضا جامعه اقتصادی  
اروپا ( EEC ) دارند . درست به این دلیل IRI اساس  
میکنند که نقش کلیدی در طرح ظریف همکاری همراه با رقابت میان  
گروههای بزرگ دارد، نقشی که در یک نظام صنعتی پیشرفته از ضرورت  
برخوردار است .

ابعاد عظیم گروه ناشی از شرکتهای و مجتمع های وابسته است . در  
سال ۱۹۸۲ چهل شرکت ۸۴٪ از کل فروش کالاها و خدمات گروه را با  
مبلغ ۲۴/۸ بلیون دلار داشته اند، بیست و چهار شرکت صنعتی ، با  
درآمدی از حداقل ۱۴۰ میلیون دلار تا حداکثر ۲/۴ میلیون دلار، ۸۲٪  
از کل فروش تولید کارخانه ای گروه را به خود اختصاص دادند .

در جنوب یعنی جایی که IRI چندین سال در واقع تمام واحدهای  
صنعتی نوین خود را مستقر کرد ، ۷۵٪ از نیروی کار تولیدات کارخانه ای  
گروه در ۱۸ مجتمع آن که بیشتر از ۱۰۰۰ نفر کارگردارند، مشغول به  
کارند ( که از آنها هفت مجتمع بیش از ۴ هزار کارگردارند ) .

مقایسه های بین المللی همواره مشکل است ، اما به یقین  
میتوان گفت که IRI ، به مثابه یک گروه ، از لحاظ درآمد کل  
بین ۵ تا ۶ کمپانی صنعتی اروپا قرار دارد . هر چند که هنوز به پای  
شرکتهای سهامی غول آسای آمریکائی و ژاپنی نمیرسد . تولیدات مستقیم  
داخلی IRI ، از لحاظ تولید و بازار ، خلاف محدودیتی که هنوز از این  
لحاظ در خارج دارد، بسیار متنوع هستند . سرمایه گذاری خارجی (به  
جز موارد معدودی که محدودیت منابع طبیعی ایتالیا در زمینه هائی  
چون معادن آهن و ذغال سنگ ایجاد میکند) در موارد ذیل انجام  
میگیرد: برای تولید مدارات پیوسته ( در خاور دور برای مراحل کار  
بر تولید ، در اروپا و ایالات مستمره برای دسترسی به بازار داخلی و  
رموز پیشرفته تکنولوژیک ) ، برای مونتاژ اتومبیل ( برای حذف  
موانع گمرکی ، در آفریقای جنوبی و یونان ) و برای صنایع غذایی  
( که اکنون به یک شرکت در اسپانیا محدود میشود) \* ادامه دارد