

سازمان بازسازی

صنایع

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

● ترجمه : عبدالعلی حق پناه
کمال اطهاری

● مقدمه

مطالبی که در پی این مقدمه بنظر خواننده میرسد ، يك مطالعه موردی (CASE STUDY) درباره يك موسسه بزرگ صنعتی خدماتی در ایتالیاست 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 جانبازان 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 هایی 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 . مانندی 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 مدیریت 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 دولتها و قدرت های سیاسی حاکم و پذیرش نقش مدیر و کارفرمای اقتصادی از طرف آنها (تشکیل IRI بر اثر بحران جهانی ۱۹۲۹-۱۹۳۲ 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 مدیریت اقتصادی بر مبنای سودآوری با اصل هموئلی با اهداف سیاست های دولت بمنظور تحقق تعادل و پایداری بلند مدت اینگونه موسسات در بازارهای رقابتی .

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

۹- بررسی اشکال ممکن سازماندهی اینگونه موسسات گسترده .

بعد از آنکه استیلای رکود جهانی (بحران جهانی ۱۹۲۹-۳۲) ،
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 دهمی
هرچه سریعتر تمام دارائی های صنعتی را که سازمان از بانکها
منتزع میکرد ، دنبال نماید .

ابتدا تصور میشد که IRI يك نهاد موقتی باشد ، با این
فرض که بخش خصوصی حاضر است قدم جلو گذاشته وسهام پایه ای
لازم برای رشد شرکتهای صنعتی را ، که تا آن موقع متکی به
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
فعالی 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 يك " هلدینگ صنعتی " داشته باشد فاصله بسیار داشت .
درواقع همان زمان که IRI شدیداً در فروش دارائیهای جدید
خود فعال بود (عمدتاً " سهام بدون قدرت کنترل و کمپانی های كوچك)
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 يك 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 از زمان تبدیل آن به يك ابزار ثابت سیاست دولت در سال ۱۹۳۷ چهارده بطول 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 سبك (نساجی و كاغذ) ، نیروگاه برق ، کشاورزی و دارائی های غیر منقول (مستغلات) ادامه یافت . در همان زمان سرمایه گذاری های معتنا بهی در بخش های سرمایه بر نظیر کشتی سازی ، مهندسی سنگین و فولاد انجام گرفت . پس از آن تصمیم به ساختن يك مجتمع صنعتی ساخلی در کرنیگلیانو (Cornigliano) در جنوآ ، نقطه عطفی در توسعه صنعت جدید فولاد سازی در ایتالیا بود .

سیمای 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 اندك 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 جواب گوید . در میان اولین تعهدات ، تصمیمی بود که در سال ۱۹۳۹ گرفته شد تا در این نقطه يك کارخانه برای طراحی و ساخت هواپیماي نظامی با کمک فنی دوشرکت دیگر IRI که در شمال فعالیت داشتند ، احداث شود . ایجاد این واحد که ۶ هزار نفر در استخدام می گرفت ، يك حرکت مهم برای بخش صنعتی و جدید و نوپای جنوب بود .

چنگ دوم خسارت سنگینی به ساختار تولیدی IRI به ویژه در بخشهای کشتی سازی ، فولاد ، مهندسی وتلفن وارد آورد . بااین همه بازسازی ایتالیای بعداز جنگ نسبتاً سریع بود وبدنبال آن در دهه ۶۲ - ۱۹۵۳ رشد بسیار بالای اقتصادی ، چه در سطح 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 یا شراکت باشركتھای ایتالیائی یا خارجی ، وبندرت بازفروش یابستن واحدهای تولیدی ، همگی در توسعه گروه در آن سالھاسهم داشته اند .

در میان دستاوردهای IRI سه تای آنها شایسته ی توجه ویژه است :
۱- اجرای موفقیت آمیز راهبرد (استراتژی) فولاد IRI ، با ساختمان دومجتمع پیوسته ساحلی ، که یکی از انھادر جنوب (تورنتو) بود . نیاز عظیم بسرمایه برای چنین توسعه ای عمدتاً از منابع بارارتامین شد ، که شامل منابع مالی حاصل از فروش اوراق سهام عمومی میگردد .

۲- شراکت در طراحی وساختمان نظام ملی عوارض گیری راهها .
۳- تحرك بخشیدن به آموزش مدیریت با ایجاد " مرکز توسعه مدیریت " در رم در سال ۱۹۵۹ که در ابتدا برای جوابگوئی به نیازهای گروه بود . این ابتکار به دلیل فقدان کلی مدارس مدیریت دردانشگاهها وبخش خصوصی ، ثمربخش بود .

بعد از ۱۹۷۲ ایتالیا دچار عدم ثبات فزاینده در زمینه های اجتماعی واقتصادی گردید ومراحل اولیه روندی توری که رشد عمومی رادر نتیجه مسائل ساختاری کشور ، و در درجه اول جنوب ، پائین آورد تجربه کرد . تمام اینها بر مشكلات فعالیت IRI می افزود وبر آنها باید توقعات دولت برای شركت گروه در اهداف استراتژيك سیاست دولت راعلاوه نمود .

در میان 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 پیشتار بودن IRI از نظر سرمایه گذاری بوده است .

مدرن کردن ارتباطات راه دور بطور سنجیده باتولید وپژوهش در بخشهای مربوطه ، وبیشتر با ایجاد ظرفیت تولیدی جدید در جنوب هماهنگ شد . در میان سرمایه گذاریهای جدیدی که انجام داد ، برپا کردن 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 ورهبری بدست آورد .

سیمای دیگری از این سالها نقش بزرگی است که IRI در توسعه جنوب بعهدہ داشت . دویروژه صنعتی که اربزرگترین 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 وبزرگ بودند) نیاز بافت وقصد ساختن کارخانه جدیدی کرد ، IRI به شرطی موافقت کرد که کارخانه جدید در جنوب ایتالیا ساخته شود .

مجتمع آلفار مئو در نوع خود کوششی استثنائی بود . باتوجه به این که نخستین مجتمع بطور کامل هم پیو ند (نه تنها سوارکننده 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 وملاحظات مورد نظر رارعايت کنند . درواقع فعالیتهای جنبی نیز توسعه یافت بطوری که برآورد میشود تاپایان

سال ۱۹۷۴ حدود ۱۲۰۰۰ شغل ایجاد کرده باشد: این "آثار گسترش
یابنده باتصمیمی که بعدافیات برای استقراربخشی 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.

بامحاسبه 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
بامرحله 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 ۱۹۷۴-۷۶ دوباره بیشتر از دو برابر 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 ۱۹۷۴-۷۶ دوباره به ۶۳٪ رسید.

رشد اشتغال در دوره مورد بحث بطور مستقیمی از سرمایه گذاری
تبعیت میکرد. در آغاز دهه ۶۰، بدلائل تاریخی بخش بزرگتر
کارکنان IRI در شمال بود، تنها ۴۷۱۰۰ نفر یا ۱۸/۴٪ از کل
۲۶۹ هزار کارکنان IRI در جنوب بودند (۳۰۳۰۰ نفر در تولید
کارخانه ای، که برابر ۱۹/۱٪ 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 ۲۴٪ از
نیروی کار کل گروه را تشکیل میداد. بیشتر این گسترش در دوره ی
چهار ساله ۱۹۷۴-۷۶ 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 نامتعادل دوره ۸۲-۱۹۷۵ عبارت بودند از : عقلانی و دگرگون کردن ساختار صنعتی باتقویت نوآوری و بخشهای بسیار تکنولوژی بالا و محکم کردن جایگاه بین المللی گروه . در پی این اهداف ، IRI مواجه با مشکلات عظیمی ازدو شد : روابط کارگری و مشکلات مالی .

فعالیت عظیمی از طریق سرمایه گذاری مشترک با موافقتنامه های فن شناسانه (تکنولوژیک) و بازاریابی با شرکت های داخلی و خارجی انجام پذیرفت . چند نمونه قابل ذکر عبارتند از :

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

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

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

نشانه دیگر توانائی گروه در واکنش به روند ناموافق آن دوره، افزایش فروش خارجی شرکت های کارخانه سازی IRI بود . به مقیاس فزاینده ای این موفقیت ناشی از برپا کردن شرکتهائی در گروه بود که تخصص داشتند مجتمع کاملی را به همراه کمک های فنی و رموز تولید (که مبتنی بر تنوع تجارت گروه بود) عرضه کنند و پیش از راه اندازی ، آموزش های لازم را به نیروی کار بدهند .

در زمینه مهندسی ساختمان یکپارچه شدن تمام شعب IRI در یک مجتمع فرعی به نام ایتالستات (ITALSTAT) امکان مشابهی را برای تقویت ظرفیت صادراتی گروه در زمینه پروژه های ساختمانی بزرگ ایجاد کرد .

بدون شك مشكلترین وظیفه IRI در این سال های بحرانی این بود که از عهده تجدید سازمان و پالایش ساختار صنعتی گروه برآید . این مستلزم ورود سرمایه و مدیریت به آن شعب ناتوانی بود که

می‌بایست برای بدست آوردن قابلیت های بلند مدت ، تجدید — 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، وبالاخره انحلال شرکت‌هایی 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.

۳- 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 آبونمان‌ها را برای مقابله با هزینه های فزاینده بالا برده ، هرچند که هزینه تلفن در ایتالیا تقریباً جزو 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 آبونمان‌ها از

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

به این دلیل تامین مالی اراعاتات (دولت) در دهه ۱۹۶۰ به پائین ترین سطح خود رسید بطوری که بین ۱۹۵۹ و ۱۹۶۹ مبلغ اعطائات به IRI از ۱۰٪ به ۸٪ از کل سرمایه گذاری ثابت در بخش صنعت گروه (بجز بخش بانکی) کاهش یافت . همچنین سهم سهامداران خصوصی (دارندگان سهام انفرادی یا سرمایه گذاران مشترک) 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 ۲۲/۳٪ تنزل کرد در حالیکه در ده سال پیش ۲۴٪ بود . این روند اجبارا در سالهای بعد که زیان ، 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 کل دارائی ۱۸٪ تنزل یابد . این میزان تا ۷۴-۱۹۷۳ بی تغییر ماند ، و گرفتن قرض راضوری ساخت تا به نیاز برای سرمایه در آن سالها که سرمایه گذاری سنگین میشد ، پاسخ گفته شود . بعد از آغاز 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 آبونمان 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 ، درحالتی که درواقع هیچ تکیه ای برشراکتی از ناحیه سهامداران خصوصی نمیتوانست بشود و حتی فروش شرکت‌های غیرراهبردی ممکن نبود زیرا برای اتحادیه های کارگری ، دولت تفاوتی بابقیه نداشت . سهم سرمایه گذاران خصوصی در سرمایه گذاریهای مخاطره آمیز 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 بهره بردارند 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 در حالیکه در سال ۱۹۶۹ ، ۲/۷ بلیون دلار بود که به منزله افزایش ۵ برابر در ۹ سال بود ، در سال ۱۹۸۲ میزان بدهی تا ۲۳/۴ بلیون دلار با افزایش قریب ۷۰٪ در چهار سال ، بالا رفت . در همین دوره ها هزینه متوسط وام گیری 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 ریان بخش کارخانه ای راجبران میکرد (و حتی در بعضی سالها چون ۱۹۶۹ ، ۱۹۷۰ و ۱۹۷۳ از آنهم افزایش مییافت) در دوره بعد از آن ، افزایش سریعی در ریان کل مشاهده شد . در بخش خدمات سود و گذاری تلفن - همانطور که خاطر نشان شد - ثابت مانده و حتی افت شدیدی در ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰ ، به علت شکست در برابر آبرونمان با هزینه های فزاینده اتفاق افتاد ، در بخش کارخانه ای ریانها به سرعت بالا رفت زیرا کسری شرکت‌های فولاد (که به ۷۰٪ از کل ریان گروه بالغ میشد) بطور فزاینده ای 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 آثار 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 بقای) فعالیتهایی که بنظر میرسید دردرازمدت ارزش راهبردی دارند تا پایه ای برای ابداعات تکنولوژیکی یا برای 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 بسود. 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 دربررسی 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 ۱۳۶ میلیون دلار و برای ۱۹۸۴، ۱۴۵ میلیون دلار محاسبه گردید. با اینهمه اینها شامل هزینه هائیی 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 بارار عمل کند، اصلاح میشود.

از این بابت شرکتهای IRI درمقایسه 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 ایتالیائی 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 زیانهای 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 زیان وارده به گروه در دو سال مورد نظر بود. باید افزود که آنچه که هزینه های "غیرتجاری" نامیده شده و IRI به برنامه های خود در این دو سال افزوده بود خزانه داری ثانیه سال ۱۹۸۲ پرداخت نکرد، هرچند که دولت (و پارلمان) آن را تصویب کرده بودند.

نمیتوان انکار کرد که وضعیت مورد بحث ازلحاظ 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 بازماند 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 که سالهای ۸۵-۱۹۸۳ 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 ریانهای 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 وضوع پیوست ، ساختارروابط بین IRI وچارچوب 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 راداداره میکند. درمقایسه با ENI ، که ازلحاظ ابعاد مقام دوم راداراست ، IRI ازلحاظ 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 ازلحاظ شاخص های مذکور يك به ده است .

ارزش دفتری دارائی های مشترك IRI درپایان سال ۱۹۸۲ برابر ۳۰/۷ بلیون دلاربود که سه چهارم آن ارزش ویژه مجتمع و ۷۰٪ ازاین ارزش به بخش های ارتباط دوروفولاد مربوط میشد(به ترتیب ۴۵٪ و ۲۵٪) . درهمان تاریخ گروه بیشتر از ۵۲۵ هزارنفر رادراستخدام داشت که ۸۲٪ آنهادرصنایع ، ۶٪ دربخشهای زیرساختی وساختمان و ۱۱٪ دربانکها فعال بودند . بزرگترین کارفرما درگروه بخش فولاد داشت که نیروی کاری برابر ۱۱۱۵۰۰ نفر یا ۲۴٪ اراشتغال صنعتی راداراست وبعدارآن بخشهای مهندسی وارتباطات دوربه ترتیب با ۱۹٪ و ۱۷٪ اراشتغال قراردارند .

۱۰ ارزش افزوده تولید شده در سال ۱۹۸۲ به وسیله بخش صنعتی به ۱۲/۹ میلیون دلار بالغ میشده که ۴۷/۲٪ آن متعلق به تولید کارخانه 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 غیر آزاد 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 ۳/۸٪ 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 روییم 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 کار 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 (با تعریف 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 .
 در دوره ۷۸-۱۹۷۱ سرمایه گذاری ثابت گروه در کل ایتالیا از ۱۱/۵٪
 سرمایه گذاری ملی (به جز ساختمان مسکونی) بود که در دوره چهار
 ساله بعد به ۷/۹٪ کاهش یافت ، این کاهش بدلیل ظرفیت اضافی
 ایجاد شده در تولیدات کارخانه ای (به ویژه در بخش سرمایه بر فولاد)
 کاهش شتاب سرمایه گذاری در شبکه تلفن (به دلیل تثبیت آبنorman
 در ۷۹-۱۹۷۸) و خرابی شدید اوضاع مالی گروه بود .

از لحاظ درون بخشی IRI سهم مهمی در بخشهای کلیدی دارد .
 در سال ۱۹۸۲ سهم گروه در تولید آهن و فولاد ایتالیا عبارت بود از : ۱۰۰٪
 چدن ، ۵۶٪ از فولاد خام ، ۷۰٪ از ورق فولاد و ۳۶٪ از فولاد مخصوص .
 در همان سال گروه در واقع ۱۰۰٪ از ظرفیت کشتی سازی جنگی
 و تجاری را داشته است . بین يك دوم تا دو سوم از شرکت های مهندسی
 IRI در کاروسائل الکتریکی (منجمه هسته ای) ۳۰ تا ۴۰ درصد
 در ماشین های صنعتی و تولیدات فضائی مشغول بوده اند . در ساخت
 خودروها ، آلفارمئو حدود ۱۵٪ از کل تعداد تولید ایتالیا را داشته
 است ، سهم این کارخانه در بار اداخلی ۶ تا ۷ درصد بوده ، و تقریباً
 ۲۰٪ از صادرات را نیز 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 ۳۰٪ از موتور های صنعتی و مورد استفاده در شناورها را در ایتالیا بخود
 اختصاص داده است .

در صنایع الكترونيك ، IRI تقریباً نیمی از تولید وسائیل
 ارتباطات دور و ۳۰٪ از ابزار صنعتی ، رادارها و تجهیزات نظامی ، و
 تمام تولید نیمه هادی های ایتالیا را در اختیار دارد . در زمینه نرم افزار
 IRI موضع فائقی را با FINSIEL دارد ، که جزوده مرکزاو ل
 نرم افزار اروپا محسوب میشود .

در صنایع غذایی ، گروه ۱۸٪ از تولید رب گوجه فرنگی و درصد
 کمتری را در دیگر اغذیه بسته بندی شده و روغن گیاهی و غیره
 داراست ، این گروه ۱۱٪ از مواد غذائی 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 کراکروشوکولات و غیره) داراست. در خرده فروشی نوین (سوپرمارکت) گروه زنجیره ای از ۷۷ سوپرمارکت را اداره میکند که ۱۵ درصد 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 ایتالیا را چه با کابل های زیر دریائی و چه با قمر مصنوعی تامین میکند.

آلیتالیا که جزو ۱۰ موسسه بزرگ حمل و نقل هواشی بین المللی است و بیشتر خدمات داخلی را انجام میدهد، بوسیله IRI اداره میشود. در حمل و نقل، شرکت های IRI یک سوم از حمل و نقل در خشکی را (که تقریباً دو سوم از کامیون های کاننتینر دار میشود) در اختیار دارد که 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 راه های دارای عوارض بوسیله یک شرکت متعلق به IRI بنام AUTOSTRADE احداث شده است. در بخش ساختمان گروه سهم اندکی دارد اما دو شرکت 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 بانک ها 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 انگشتان دست شمرده میشوند و شرکتهای کوچک و متوسط نقش مسلط تری از دیگر اعضا جامعه اقتصادی اروپا (EEC) دارند . درست به این دلیل IRI احساس میکند 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 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، ۸۳٪ 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 کارگر دارند، مشغول به کارند (که از آنها هفت مجتمع بیش از ۴ هزار کارگر دارند) .

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 بارار ، 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