

# اُفّله



● دکتر حسین عبده تبریزی

## کارخانجات پارچه بافی زرین

آقای فروزند نسخمای از جدولهای نقدینگی خود را بین اعضای هیئت مدیره توزیع کرد ( جدولهای ۱ و ۲ ) و ادامه داد ، " با توجه به اطلاعاتی که در اختیار من بوده ، این ارقام را تهیه کردم و هر کس که این ارقام را ببیند می پذیرد که باید بدهی به بانک را واریز کنیم " . وی این سخنان را در جلسه هیئت مدیره عنوان می کرد . موضوع جلسه وضعیت نقدینگی شرکت در ۱۲ ماه آتی بود .

شرکت زرین در سال ۱۳۵۳ شروع به کار کرده بود و انواع پارچه های کت و شلواوری را تولید می کرد . از همان آغاز فعالیت ، شرکت همه ساله مقدار معتنا بهی نخ نایلون وارد می کرد . با این همه ، به دلیل رقابت خارجی در سالهای قبل از انقلاب ، شرکت به طور جدی با مشکل سودآوری مواجه بود . تنها در سال ۱۳۵۶ و بعدها طی سالهای ۱۳۶۰ تا ۱۳۶۳ شرکت سودآور شده بود .

---

\* این افته با همکاری آقای حسین کوچک منش بر اساس اطلاعات واقعی در مورد یک شرکت ایرانی تهیه شده است . اسمها و رقمها تغییر کرده است . هدف افته طرح و آموزش مبحثها و موضوعهای مالی است و به هیچ وجه قصد انتقاد از مدیر یا مدیرانی در کار نبوده است .

با این همه در پایان سال ۱۳۶۳ مشکلات عدیده‌ای بر سر راه فعالیت سودآور شرکت پدید آمد. از یک طرف پارچه‌بافی زرین، همچون بسیاری از شرکتهای دیگر صنایع نساجی، با مشکل فروش مواجه شد. در سال ۱۳۶۳، مرکز منسوجات وزارت بازرگانی با وارد کردن و توزیع بی‌رویه مقدار بسیار زیادی پارچه خارجی با ارز دولتی کارخانجات داخلی را با خطر زیان و تعطیل روبرو کرد. و از طرف دیگر، با بروز محدودیتهای ارزی جدی، شرکت از دستیابی به نخ نایلون وارداتی با ارز دولتی محروم ماند و از این رو به بازار داخلی رو آورد.

آقای محمدزاده عضو غیر موظف هیئت‌مدیره پرسید، "آقای فروزند، دریافتها را در جدول پیش‌بینی از کجا آوردماید؟ مگر فروش چقدر پایین خواهد رفت؟" در جواب وی، آقای رضایی‌مهر، مدیر بازرگانی، لب به سخن گشود:

"اوضاع فروش خیلی خراب است. مرکز خیلی پارچه آورده. تازه صنایع کوچک هم آورده. بخش خصوصی هم از طریق گذرنامه کارگران خلیج هرروز پارچه می‌آورد. پارچه‌هایی را که ما نوبتی و از طریق تعاونی می‌فروختیم، حالا بدون پیش‌پرداخت هم نمی‌خرند. من اوضاع سال بعد را خیلی خراب می‌بینم."

آقای فروزند در ادامه سخن مدیر بازرگانی، نسخهای از یادداشت کوتاه برآورد فروش را بین اعضای هیئت‌مدیره توزیع کرد (جدول ۳). "همان طور که می‌بینید در سال ۶۳، فروش شرکت نسبت به سال قبل بیش از ۲۰۰ میلیون تومان تنزل کرده و به ۲۲۸ میلیون تومان رسیده. فروش امسال نیز کمی بیش از پارسال است اما خیلی مانده که به ۶۲ برسیم. اما هر سال دریغ از پارسال. سال آینده که می‌بینید خیلی پایین خواهد آمد."

از آنجا که شرکت به ناچار می‌باید قسمت بیشتری از مواد اولیه خود را از داخل تهیه کند، با توجه به مذاکرات انجام شده با تولیدکنندگان نخ، شرکت متعهد شده بود که بدهیهای گذشته خود به این شرکتهارا بپردازد تا بتواند نخ مورد نیاز خود را از آنها دریافت کند. برآورد می‌شد که شرکت علاوه بر پرداخت ارزش نخ خریداری شده (۱۵۰ میلیون ریال) قسطهای بدهیهای قبلی خود به آنها (۵۰ میلیون ریال) را نیز بپردازد. این پرداختها تا پایان سال ۶۵ همه ماهه باید صورت می‌گرفت.

آقای فروزند توضیح داد که رقمهای مندرج در ردیف "سرمایه‌گذاریها" به سرمایه‌گذاری شرکت زرین در شرکت جدیدالتأسیس ناز مربوط می‌شود. تا پایان سال ۶۵ بالغ بر ۸۰۰ میلیون ریال بابت سهم‌الشرکه خود باید بدیم. این پولها را عمدتاً در بهمن و اسفند سال جاری خواهیم داد. یعنی حدود ۱۵ میلیون تومان تا پایان امسال و در ۶ ماهه

سال بعد حدود ۲۵ میلیون تومان دیگر باید بپردازیم".  
آقای محمدزاده دوباره پرسید که اقساط بدهیهای دولتی که در ردیفهای ۵ و ۶ جدول آمده، شامل چه اقلامی است: "می‌دانید که من چهار ماه است حکم گرفته‌ام و در خدمت برادران هستم. آقایان می‌بخشید اگر سوالهای من برای شما که در جریان امور هستید چندان تازگی ندارد".

آقای فروزند پاسخ داد:

"به خیلی‌ها بدهکاریم. به شرکتهای تحت پوشش مشتری و سازمان حمایت حداقل باید ۲ سالی، ماهانه ۵ میلیون تومان، بدهیم تا صاف شویم. خوب، در سه سال اخیر وضع نقدینگی ما خوب بوده و نسبت به تقسیط و پرداخت بدهیهایمان اقدام کرده‌ایم. اما هنوز خیلی بدهی داریم. البته، اقساط بدهیهای دولتی در سه ماهه آخر سال جاری کاهش خواهد یافت، ولی با توجه به لزوم و تقسیط مالیات سالهای ۶۱ و ۶۳، و تا پایان سال ۶۵، تغییری در مبلغ اقساط نخواهیم داشت".

یکی از بانکهای طلبکار اعلام کرده است که چنانچه شرکت نسبت به تقسیط بدهی خود ظرف سه ماه آینده اقدام کند، به شرط پرداخت فوری ۲۰٪ از کل بدهی به مبلغ ۳۰۰ میلیون ریال، در میزان بهره تخفیف داده و بهره و اقساط وام را با نرخ ربح ساده ۸٪ محاسبه خواهد کرد. مدت بازپرداخت حدود ۴ سال و قسطهای وام برابر ۳۵ میلیون ریال پیش‌بینی می‌شود. نرخ بهره عادی این بدهی ۱۲٪ است.

با توجه به وضع مطلوب نقدینگی در پایان شهریور ماه سال جاری و پیش‌بینی‌های یک سال آتی، امور مالی به مدیریت پیشنهاد می‌کرد که بدهی به بانک طلبکار را تقسیط کرده و پیش‌پرداخت مورد مطالبه بانک را فوراً بپردازد و چنانچه در مورد پرداخت قسطهای خرید داخلی مواد اولیه در نیمه اول سال آتی با اشکالاتی مواجه شود، با استفاده از تسهیلات بانکی در چارچوب عقود اسلامی، نیازهای خود را تأمین مالی کند. جلسه هیئت‌مدیره مورد اشاره در این افته برای بررسی این نقطه‌نظر و اخذ تصمیم در این مورد تشکیل شده است.

آقای مهندس پیران، مدیر تولید شرکت، اشاره کرد که "با توجه به سیاستهای انقباضی دولت در زمینه‌های اقتصادی و احتمال رکود بیشتر بازار پارچه در سال آینده بهتر است از خیر پیشنهاد بانک بگذریم. بانک اقدام قانونی علیه شرکت نخواهد کرد. نازه اگر هم بکند، هیچ دادگاهی در شرایط جنگی کارخانه را تعطیل نمی‌کند. می‌ترسم اگر پولمان را

به بانک بدهیم ، مواد گیرمان نباید و تولید بخوابد ."

مطلوب است :

- ۱ . با توجه به شرایط زمانی خاص این افته ، چه مشکلاتی مالی عامی در آن مطرح است که مبتلابه؟ بسیاری از شرکتهای ملی شده پس از انقلاب بوده است؟
- ۲ . با توجه به اطلاعاتی که در متن افته آمده و در جلسه هیئت مدیره عنوان می شود ، آیا محاسبه های آقای فروزند را می پذیرید و بودجه نقدی وی را قبول دارید؟
- ۳ . چه پرداختهای دیگری را احتمالاً می توان به تأخیر انداخت ، و اگر آن پرداختها به تأخیر بیفتد چه مشکلاتی احتمالاً بروز می کند و چه خطرهای آتی برای شرکت دارد؟ آیا این تأخیرها در شرایط عادی یک مملکت پذیرفته است؟
- ۴ . با توجه به اطلاعات داده شده ، چه باید کرد ؛ بازپرداخت بدهی به بانک یا خرید مواد؟ توضیح دهید .

### کارخانجات پارچه بافی زرین

#### جدول ۱

دریافت و پرداختهای واقعی ۶ ماهه اول سال ۱۳۶۴

ارقام به هزار ریال

شرح	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور
موجودی اول دوره	۸۳۹,۰۶۴	۶۸۸,۶۹۱	۱,۰۰۲,۷۱۰	۹۵۶,۶۳۴	۵۶۵,۱۳۷	۶۶۸,۸۷۱
دریافتها	۲۶۹,۷۳۶	۹۵۴,۱۶۵	۳۳۹,۵۶۱	۵۹۷,۰۱۶	۵۸۳,۴۳۸	۱,۰۰۷,۲۳۴
جمع	۱,۱۰۸,۸۰۰	۱,۶۴۲,۸۴۵	۱,۴۴۲,۲۷۱	۱,۵۵۳,۶۵۰	۱,۱۴۸,۵۷۵	۱,۷۴۱,۰۰۵
پرداختها:						
هزینه دفتر مرکزی	۱۰,۴۰۷	۱۱,۷۵۹	۱۴,۳۶۳	۱۴,۶۲۳	۱۵,۲۱۲	۱۸,۴۱۸
هزینه کارخانه	۲۰۱,۳۷۱	۳۸۳,۸۱۰	۲۷۷,۶۰۴	۳۵۰,۶۷۹	۲۳۷,۶۵۱	۳۴۷,۶۰۸
خرید داخلی	۲,۵۵۲	۹۰۷	۱۱,۹۵۱	۵,۳۵۸	۳۲,۹۵۳	۱۴,۷۳۳
خرید خارجی	۵۸,۲۹۴	۹۳,۲۳۰	۳۳,۳۵۴	۲۵۳,۷۴۳	۴۴,۶۰۳	۵۶,۶۱۰
اقساط بدهیهای دولتی	۱۲۵,۰۰۰	۲۱۵,۰۰۰	۱۲۵,۰۰۰	۱۲۵,۰۰۰	۱۲۵,۰۰۰	۱۲۵,۰۰۰
اقساط سایر بدهیها	۱۶,۸۵۰	۱۶,۸۵۰	۱۶,۸۵۰	۱۶,۸۵۰	۱۶,۸۵۰	۱۶,۸۵۰
سرمایه گذاریها	—	—	—	۲۱۰,۰۰۰	—	—
سایر پرداختهای نقدی	۵,۶۳۵	۸,۵۹۰	۶,۵۱۵	۱۳,۲۶۰	۶,۴۳۵	۷,۸۷۲
جمع پرداختها	۴۲۰,۱۰۹	۶۴۰,۱۴۶	۴۸۵,۶۳۷	۹۸۸,۵۱۳	۴۷۹,۷۰۴	۵۸۷,۰۹۱
مازاد (کسری)	۶۸۸,۶۹۱	۱,۰۰۲,۷۱۰	۹۵۶,۶۳۴	۵۶۵,۱۳۷	۶۶۸,۸۷۱	۱,۰۱۵,۳۹۱

کارخانجات پارچه‌بافی زنجان  
جدول ۲

بودجه نقدی یکساله از ۶۲/۷/۱ لغایت ۶۲/۶/۳۱ ۱۳۶۵

رقم به هزار ریال

شماره حساب	شماره حساب	تبر	خرید	ارزایی	فروردین ۱۳۶۵	اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر ۱۳۶۴	شرح
۲۵۶۸۱۲	۲۸۲۸۱۲	۶۶۸۸۱۲	۹۶۵۸۱۲	۶۱۸۸۱۲	۸۲۰۸۱۲	۷۸۶۸۱۲	۸۷۶۸۱۲	۱۰۱۶۸۱۲	۱۰۲۷۷۸۱۲	۱۰۲۶۸۱۲	۱۰۱۵۲۸۱۲	موجودی اول دوره
۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۴۵۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	۵۵۰۰۰۰۰	۴۰۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰۰	۵۵۰۰۰۰۰	۹۰۰۰۰۰۰	دریافتها
۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	جمع
۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	بوداختها:
۱۲۰۰۰۰	۱۷۰۰۰۰	۱۷۰۰۰۰	۱۷۰۰۰۰	۱۴۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۶۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱- هزینه‌های دفتر مرکزی
۴۱۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۸۰۰۰۰	۳۸۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۲۲۰۰۰۰	۴۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰	۲۸۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۳۸۰۰۰۰	۳۲۰۰۰۰	۲- هزینه‌های کارخانه
۱۸۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۱۱۲۰۰۰	۸۰۰۰۰	۲۸۰۰۰۰	۱۸۰۰۰۰	۷۰۰۰۰	۷۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۸۰۰۰۰	۳- خرید داخلی
۲۵۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۳۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰	۴۰۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰	۲۵۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰	۴- مشارکت‌های خارجی
۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۱۲۵۰۰۰۰	۵- اقساط بدهی دولتی
۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۱۱۷۰۰۰۰	۶- اقساط سایر بدهی‌های دولتی
۵۰۰۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	۸۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰	۵۰۰۰۰۰	—	۸۰۰۰۰۰	۷۰۰۰۰۰	—	—	—	—	۷- سرمایه‌گذاری‌ها
۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۵۰۰۰۰	۱۲۰۰۰۰	۸- سایر بودجه‌های نقدی
۸۰۲۰۰۰۰	۶۱۰۰۰۰۰	۷۸۷۰۰۰۰	۷۴۶۰۰۰۰	۶۵۲۰۰۰۰	۵۰۲۰۰۰۰	۸۶۶۰۰۰۰	۷۴۰۰۰۰۰	۵۸۶۰۰۰۰	۶۱۵۰۰۰۰	۶۹۸۰۰۰۰	۶۲۷۰۰۰۰۰	جمع بوداختها
۷۰۶۸۱۲	۲۵۶۸۱۲	۲۸۱۸۱۲	۶۶۹۸۱۲	۹۶۵۸۱۲	۶۱۸۸۱۲	۸۲۰۸۱۲	۷۸۶۸۱۲	۹۷۶۸۱۲	۱۰۱۶۶۸۱۲	۱۰۲۷۷۸۱۲	۱۰۱۵۲۸۱۲	مازاد (کسری)

کارخانجات پارچه‌بافی زردین

جدول ۳

ارقام پیش‌بینی فروش

ارقام به هزار ریال

سال	سال ۱۳۶۴			سال ۱۳۶۳	سال ۱۳۶۲	سال ۱۳۶۱	میزان فروش
	جمع	شماهه دوم پیش‌بینی	شماهه اول واقعی				
۲,۳۰۰,۰۰۰	۷,۹۷۷,۴۸۷	۳,۸۰۰,۰۰۰	۴,۱۷۷,۴۸۷	۷,۲۸۳,۷۶۵	۹,۲۰۱,۸۹۹	۸,۸۴۴,۸۵۹	