

شماره

۷

# اقتصاد

● دکتر حسین عبده تبریزی

## نمایشگاه اتومبیل جعفری

اواسط آبان ماه سال ۱۳۵۲ بود. آقای غلام جعفری، صاحب نمایشگاه، در فکر فرو رفته بود. چه خواهد شد؟ دفتردار نمایشگاه، آقا نجفی، به او اطلاع داده بود که اوضاع نقدینگی شرکت بسیار نامناسب است؛ "فقط ۲ هزار تومان در بانک داریم. اما همین هفته ۳۰ هزار جور بدهی داریم. راه قرض و قوله هم نداریم. فکر نمی‌کنم بتوانیم چکهای هفته آینده را پرداخت کنیم." آقای جعفری به خاطر آورد که در این اواخر، گرچه سودش همواره در حال افزایش بوده، ولی مقدار وجه نقدش کم و کمتر شده است. بویژه از این مسئله رنج فراوان می‌برد که برای گسترش فعالیتهای شرکت طرحهای بسیاری در انبان داشت. یکی از این طرحها، که امید فراوانی به سودآور بودن و موفقیتش داشت ۲۸۰۰۰۰۰۰ ریال پول می‌برد. با این همه، اکنون افسوس می‌خورد که چرا خود را در چنگ چنین بحران نقدینگی گیرانداخته است. امیدوار بود به گونه‌ای راهی برای خروج ازین بست فعلی و وضع ناسازگار نقدینگی بیابد.

آقای جعفری تصمیم گرفت که در گام نخست به بانک صادرات محل برود و رئیس شعبه را متقاعد کند که حد اعتباری شرکت را از رقم ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال فعلی، که کلاً مورد بهره‌برداری قرار گرفته بود، افزایش داده و تا مرز ۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال بالا ببرد. وی نزد این بانک حساب جاری داشت، و از تسهیلات اعطایی به شکل اضافه برداشت از حساب جاری استفاده می‌کرد، و از تابستان گذشته بدهی به سقف صد هزار تومان رسیده بود و از آن زمان کاهش نیافته بود. آقای جعفری فکر می‌کرد که نظر مساعد رئیس شعبه را در مورد این

\* طرح این افته اقتباسی از افته Brown Marine Supply, LTD است.

اطلاعات و رقمها با توجه به شرایط واقعی یک شرکت ایرانی تغییر داده و با آن اوضاع همخوان شده است: Pearson Hant, Basic Business Finance.

رقم جلب کرده و به علاوه "میزان سر راست ۵۰۰۰۰۰ تومان" بتواند مشکل نقدینگی شرکت را حداقل برای دو سال آینده حل کند. "معلوم است که این پول را به من می دهند، فروش شرکت که پار سال عالی بوده و سال ۵۲ نیز رکورد خواهد بود. البته، با افزایش اعتبار موافقت خواهند کرد". آقای جعفری قبلاً نیز در رشته اتومبیل معاملات انجام می داد، اما، این نمایشگاه را در سال ۱۳۵۰، همزمان با آغاز فصل رونق معاملات اتومبیل تأسیس کرده بود، و از همان روزها نیز فعالیت وی موفقیت آمیز بود. تجربه های قبلی وی در مقام فروشنده اتومبیل به او کمک می کرد که از نظر فروش مشکلی نداشته باشد. محل نمایشگاه نیز در جایی بود که هم روزی عده زیادی به آنجا رجوع می کردند و به اصطلاح فروشگاه در بورس بازار بود. با این همه، فروش بیشتر در ۸ ماه از سال یعنی ماههای خرداد تا دی متمرکز بود.

فروش طی ۶ ماه آخر سال ۱۳۵۰ معادل ۱۵۰۰۰۰۰ ریال بوده و فروش سال ۱۳۵۱ نیز به ۴۳۰۰۰۰۰ ریال رسیده بود. اکنون در اواسط سال ۱۳۵۲، برآورد آقای جعفری آن بود که درآمد فروش سال جاری به ۵۷۰۰۰۰۰ ریال خواهد رسید. از آغاز کار نمایشگاه سود عملیات آقای جعفری رقمی متوسط بوده و چنانچه پیش بینی فروش سال ۱۳۵۲ تحقق می یافت، سود در این سال به میزان قابل توجهی افزایش می یافت.

عمده خریدهای اتومبیل آقای جعفری از کشور آلمان غربی انجام می شد. در آنجا وی از سه آژانس عمده که مالکانشان ارتباط نزدیکی با ایران داشتند خرید می کرد. آن گاه این اتومبیلها توسط رانندگان ایرانی که دستمزد ثابتی دریافت می کردند، از طریق بلغارستان، ترکیه و مرز بازرگان وارد ایران می شدند، و پس از اخذ پلاک عبور موقت، نهایتاً از گمرک تهران ترخیص می شدند. در این مرحله، آقای نجفی مراحل نمره گذاری را انجام می داد و اتومبیل جهت فروش به داخل نمایشگاه هدایت می شد. قیمت خرید اتومبیلها به شکل ریالی به نماینده فروشنده در تهران تسلیم می شد، بدین ترتیب که چکهای تاریخ دار مختلف به این کارگزاران داده می شد و توافق در مورد قیمت خرید هر سه ماه که آقای جعفری خود به آلمان مسافرت می کرد، بعمل می آمد.

بهرغم فروش هرچه بیشتر و سود مداوم، شرکت همیشه با کمبود پول نقد مواجه بود، و اخیراً هر سه فروشنده اتومبیل آقای جعفری را به دلیل تأخیر در پرداخت بدهیهای خود سرزنش کرده بودند. نماینده یکی از آژانسهای فروش به نام گاتوالد (GOTTWALD) حتی به اطلاع آقای جعفری رسانده بود که اگر در آینده مجدداً تأخیری در پرداختهای وی صورت گیرد، شرط فروش گاتوالد به وجه نقد قبل از تحویل اتومبیل در آلمان تبدیل خواهد شد. آقای جعفری وقتی متوجه شد که یکی از چکهای صادره و قابل

پرداخت در هفته آینده متعلق به همین شرکت است، عمیقاً نگران شد.

خریدهای آقای جعفری معمولاً ۳۰ روزه بود و پول اتومبیل یک ماه پس از تحویل آن در آلمان باید پرداخت می‌شد. از آنجا که زمان حمل اتومبیل از اروپا، ترخیص، و شماره‌گذاری آنها، بویژه در زمستانها، غالباً بیش از ۳۰ روز طول می‌کشید، در عمل آقای جعفری معمولاً پیش از دریافت اتومبیلها و ارائه آنها در نمایشگاه جهت فروش، می‌باید پول آنها را می‌پرداخت. البته، سه‌آژانس فروش حاضر بودند که در صورت دریافت وجه اتومبیل در آلمان در هنگام تحویل آنها، و حتی ظرف ۱۰ روز پس از تحویل، به آقای جعفری ۲٪ هم تخفیف بدهند. اما طبعاً آقای جعفری از این تخفیف استفاده نمی‌کرد. برای آقای جعفری یک راه‌حل به منظور افزایش وجه نقد و کاهش وام بانکی وجود داشت و آن سرعت بخشیدن به دریافتیهای خود از مشتریان بود. اما نوع کار شرکت به هر حال انجام چنین امری را مشکل می‌کرد: تقریباً فقط ۱۵٪ فروش نمایشگاه مستقیماً به اشخاص مصرف‌کننده نهایی انجام می‌شد و ۸۵٪ بقیه فروش به دلالتان خرده‌پایی بود که چک می‌دادند. این دلالتان خرده‌پا معمولاً تجارت تک‌نفری داشتند و همه از کمبود سرمایه رنج می‌بردند. اتومبیل را می‌خریدند و از نمایشگاه خارج می‌کردند و در نمایشگاههای کوچکتر اطراف شهر و شهرستانها و یا با مراجعه به خریداران اتومبیل در منزل و محل کار آنان، آنها را به فروش می‌رساندند. گرچه آقای جعفری برای تشویق این دلالتان به هر یک که نقداً خرید می‌کرد ۵٪ تخفیف می‌داد، اما کمتر دلالتی بود که بتواند از این تخفیف برخوردار شود. از زمان سررسید پرداخت بدهی بسیاری از مشتریان شرکت هفته‌ها و یا ماهها گذشته بود؛ متوسط زمان فروش به دلالتان ۵۵ تا ۶۰ روز بود. رقابت در امر فروش اتومبیلهایی که از این مسیر وارد مملکت می‌شد، بسیار فشرده بود و هر روز بر دامنه این رقابت افزوده می‌شد. اگر دلالتان خرده‌پا از نظر پرداخت بدهی زیر فشار قرار می‌گرفتند، ممکن بود که به دیگر رقبا که شرایط فروش مناسبتری داشتند روی آورند. آژانسهای فروشنده به آقای جعفری از طریق نمایندگان خود در ایران از این موضوع به خوبی اطلاع داشتند، و از آقای جعفری توقع داشتند که با دلالتان خرده‌پا زیاد سخت‌گیر، تا حجم فروش اتومبیلهای آنها افزایش یابد.

گرچه اجبار به اعطای شرایط فروش مناسب و طولانی به مشتریان عامل اصلی بحران پولی شرکت محسوب می‌شد، آقای جعفری تردید داشت که فقط همین یک عامل در این مسئله مؤثر بوده باشد. وی در شگفت بود که در کجای کار به اشتباه رفته و چگونه باید راه چاره بیابد. همچنین، او نمی‌دانست که آیا آقای نجفی کلیه اطلاعات لازم برای اداره

مؤثر امور مالی شرکت را به او می‌رساند یا نه؟

آقای جعفری به دلیل آنکه مدرک لیسانس داشت و مایل بود به شیوای معقول و علمی با مسائل برخورد کند، قبل از آغاز فعالیت در سال ۱۳۵۰، به یک نفر حسابدار متخصص از میان آشنایان خود مبلغ هزار تومان داده بود تا سیستم کنترل ساده‌ای برای شرکت طرح‌ریزی کند. این سیستم عبارت بود از تهیه بودجه هزینه‌ها و تجزیه و تحلیل نقطه‌های سربسری. طبق این نظام کنترلی، چنانچه هزینه‌ها در حد ارقام پیش‌بینی شده بودند و فروش سالیانه نیز از ۴۲۰۰۰۰۰ ریال تجاوز می‌کرد، شرکت باید سودآور می‌شد. در واقع، میزان فروش در سال ۵۱ به راحتی از این رقم تجاوز کرده و عملیات سودآور بود (جدول ۲). فروش در سال ۵۲ به راحتی و در حد بسیار مناسبی از نقطه سربسری فاصله می‌گرفت. آقای جعفری تعجب می‌کرد که چطور ممکن بود که فروش هر روز بهتر شود، اما هر روز بیش از روز قبل وضع موجودی نقدی شرکت بدتر شود. شاید تجزیه و تحلیل او از نقطه سربسری اشتباه بود. بحران جاری بیشتر از آن زاویه ناراحت‌کننده بود که نقشه‌های آقای جعفری را برای گسترش فعالیت‌های خود برهم می‌زد. یک تعمیرگاه بسیار خوب در خیابان داودیه، نزدیک نمایشگاه، به معرض فروش گذاشته شده بود و آقای جعفری مجوز قانونی لازم برای خرید آن را داشت. این تعمیرگاه فضای کافی برای پارک اتومبیل‌های اضافه بر ظرفیت نمایشگاه، مکانیکی، صافکاری، تنظیم موتور، بالانس چرخ، و کارواش داشت. این تسهیلات خود باعث می‌شد که فروش اتومبیل نیز بهبود یابد، چون خریداران نسبت به تعمیرات احتمالی قوت قلب می‌یافتند، به علاوه، شاید حتی این امکان بعدها پدید می‌آمد که آقای جعفری برای خود در آنجا دفتر کار بسازد. خلاصه، این سرمایه‌گذاری به نظر وی بسیار جالب می‌آمد. هزینه خرید تعمیرگاه حدود ۲۰۰۰۰۰۰ ریال و هزینه ابزار کار و تجهیزات فوری لازم برای راه‌اندازی آن ۸۰۰۰۰۰ ریال برآورد می‌شد. طبق تجزیه و تحلیل نقطه‌های سربسری و براساس فروش سال ۱۳۵۲ شرکت، سود سالیانه تا مبلغ ۳۰۰۰۰۰۰ ریال قابل پیش‌بینی بود و اگر طرح توسعه پیاده می‌شد، آقای جعفری می‌توانست مبلغ ۲۵۰۰۰۰۰ ریال در سال درآمد اضافی از محل تعمیرات و خدمات بدست آورد.

آقای جعفری دفتردار خود آقای نجفی را صدا زد و خطاب به وی گفت: "بین علی‌آقا، بهتر است امشب برای شام به منزل ما بیایی. آنجا می‌نشینیم و عقلمایمان را روی هم می‌گذاریم تا ببینیم چه باید بکنیم. لطفاً، همه دفتر و دستکها را همراه بیاور، مخصوصاً ارقام این چند ماه آخر را، می‌خواهم بدانم در پایان هر ماه وضع چطور بوده است؛

یادداشت کن که هر ماه چقدر فروخته‌ایم، موجودی ما چقدر بوده، چقدر به خارجیها بدهکار بود‌ایم، چقدر مشتریان به ما بدهکار بودند و مانده نقدی ما چقدر بود. فکر می‌کنم اگر اینها همه را داشته باشی، می‌توانیم بفهمیم اینجا چه خبر است."

### مطلوب است:

۱. چرا نمایشگاه جعفری با بحران نقدینگی روبروست، و آقای جعفری چگونه می‌توانست از آن اجتناب کند؟
۲. شخصیت و ویژگیهای فردی آقای جعفری چه نقشی در بوجود آمدن اوضاع فعلی شرکت داشته است؟
۳. اشتباهها و ندانم‌کاری‌های آقای جعفری در اداره امور مالی فعالیت خود چه بوده است؟
۴. چه راه‌حلهایی برای رفع مشکل نقدینگی شرکت پیشنهاد می‌کنید؟
۵. آیا با توجه به اطلاعات موجود در این افته، امکان گسترش فعالیت و رامننداری تعمیرگاه وجود دارد؟

جدول یک  
نمایشگاه اتومبیل جعفری  
ترازنامه  
۲۹ اسفند ۱۳۵۱

داراییها	
سندوق و سیرده‌ها و اوراق بهادار	۱۲۱۲۷۴۰۰ ریال
حساب بدهکاران و چکهای وصولی	۶۵۹۹۳۰۰
موجودی به قیمت تمام شده	۴۲۵۷۹۰۰
سر فعلی و ابزارآلات	۳۴۲۸۵۰۰
جمع داراییها	۲۶۴۱۳۱۰۰ ریال
بدهیها و سرمایه	
اسناد پرداختنی به بانک	۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال
حسابها و چکهای پرداختنی	۸۸۲۷۰۰۰
جمع بدهیهای جاری	۹۸۲۷۰۰۰ ریال
سرمایه	۱۶۵۸۶۱۰۰
جمع بدهیها و سرمایه	۲۶۴۱۳۱۰۰ ریال

جدول دو

نمایندگاه اتومبیل جعفری

صورت‌های سود و زیان برای ۸ ماه مختوم به ۲۹ اسفند ۱۳۵۰، سال مختوم به ۲۹ اسفند ۱۳۵۱ و سه ماه مختوم به خرداد ماه ۱۳۵۲

ارقام به هزار ریال

مرداد تا اسفند ۱۳۵۰	سال منتهی به ۲۹ اسفند ۱۳۵۱	فروردین تا خرداد ۱۳۵۲	
۲۷۴۰۰ ریال	۴۳۰۰۰ ریال	۱۰۰۴۰۰ ریال	خالص فروش
(۲۰۲۰۰)	(۳۲۸۰۰)	(۷۳۰۰)	قیمت تمام شده کالای فروش رفته
۷۲۰۰ ریال	۱۰۰۲۰۰ ریال	۳۱۰۰ ریال	سود ناویژه
(۶۲۰۰)	(۸۴۰۰)	(۲۷۰۰)	مخارج اداری و فروش
۱۰۰۰ ریال	۸۰۰ ریال	۴۰۰ ریال	سود ویژه*
(۸۰۰)	(۱۲۰۰)	(۳۰۰)	برداشت
۲۰۰ ریال	۶۰۰ ریال	۱۰۰ ریال	تغییر حساب سرمایه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

\* آقای جعفری مالیات بر درآمد شرکتها نمی‌داد و مشمول مالیات بر مشاغل بود و تا این تاریخ مالیاتی نپرداخته بود. آقای جعفری برآورد می‌کرد که برداشت سالیانه ۱۲۰۰۰۰۰۰ ریال کفاف مخارج زندگی او را می‌دهد و اگر مالیاتی به او تعلق گیرد، از محل برداشت وی قابل پرداخت است.

جدول سه

نمایشگاه اتومبیل جعفری

ارزاق فعالیت‌های ماهانه تیر ماه تا مهر ماه سال ۱۳۵۲

به شکل درصد	تیر ماه تا مهر ماه	مهر	شهریور	مرداد	تیر	فروش
% ۱۰۰/۶	ریال ۳۸,۸۵۷,۲۰۰	ریال ۱۰,۵۴۸,۲۰۰	ریال ۱۱,۲۷۷,۱۰۰	ریال ۹,۲۲۱,۵۰۰	ریال ۷,۸۱۰,۴۰۰	فروش
۰/۶	(۲۲۲,۱۰۰)	(۵۲,۳۰۰)	(۷۴,۳۰۰)	(۵۷,۳۰۰)	(۴۷,۸۰۰)	کمبودهای فروش
% ۱۰۰/۰	ریال ۳۸,۶۳۵,۱۰۰	ریال ۱۰,۴۹۵,۲۰۰	ریال ۱۱,۲۰۲,۸۰۰	ریال ۹,۱۶۴,۵۰۰	ریال ۷,۷۶۲,۶۰۰	خالص فروش
(۷۶/۷)	(۲۹,۳۸۰,۰۰۰)	(۸,۰۸۶,۷۰۰)	(۸,۵۷۲,۱۰۰)	(۶,۹۲۸,۲۰۰)	(۶,۰۵۱,۳۰۰)	قیمت تمام شده
(۹/۲)	(۳,۵۲۶,۹۰۰)	(۹۲۵,۳۰۰)	(۹۸۷,۵۰۰)	(۸۸۴,۴۰۰)	(۷۶۶,۳۰۰)	کالای فروش رفته
(۰/۳)	(۱۳۵,۳۰۰)	(۴۱,۳۰۰)	(۲۷,۵۰۰)	(۲۴,۵۰۰)	(۳۲,۳۰۰)	حقوق و دستمزد
% (۸۶/۳)	ریال (۲۳,۳۲۵,۹۰۰)	ریال (۹,۵۵۲,۷۰۰)	ریال (۹,۵۸۷,۱۰۰)	ریال (۷,۸۴۷,۱۰۰)	ریال (۶,۸۴۹,۳۰۰)	سایر هزینه‌ها
% ۱۲/۷	ریال ۵,۲۸۹,۲۰۰	ریال ۴,۴۲۲,۵۰۰	ریال ۶,۱۵۷,۰۰۰	ریال ۳,۱۷۴,۰۰۰	ریال ۹,۱۳۶,۰۰۰	جمع هزینه‌ها
(۲/۷)	(۱,۳۰۴,۳۰۰)	(۲۶۰,۳۰۰)	(۲۶۰,۳۰۰)	(۲۶۰,۳۰۰)	(۲۶۰,۳۰۰)	درآمد عطایاتی
% ۱۱/۰	ریال ۴,۹۸۴,۹۰۰	ریال ۴,۱۶۲,۲۰۰	ریال ۵,۸۹۶,۷۰۰	ریال ۲,۹۱۳,۷۰۰	ریال ۸,۸۷۵,۴۰۰	مخارج سپردن و منفرد
(۰/۳)	(۱۱۴,۳۰۰)	(۲۸,۵۰۰)	(۲۸,۵۰۰)	(۲۸,۵۰۰)	(۲۸,۵۰۰)	درآمد بعد از بهره و مخارج متفرقه
% ۱۰/۷	ریال ۴,۸۷۰,۶۰۰	ریال ۳,۸۳۳,۷۰۰	ریال ۵,۸۶۸,۲۰۰	ریال ۲,۸۸۵,۲۰۰	ریال ۸,۶۴۶,۹۰۰	هزینه استهلاک
						سود ویژه

جسجدول چیسار

نمایشگاه اتومبیل حفتری

ترازنامه‌های پایان ماه، خرداد ماه تا مهر ماه سال ۱۳۵۲

	۳۰ مهر ماه	۳۱ شهریور ماه	۳۱ مرداد ماه	۳۱ تیسر ماه	۳۱ خرداد ماه
<u>داراییها</u>					
صندوق و سپرده‌ها و اوراق بهادار	ریال ۲۷۵۵۸۰۰	ریال ۱۹۲۸۰۴۰۰	ریال ۴۸۲۲۸۰۰۰	ریال ۷۳۵۸۰۴۰۰	ریال ۱۵۵۲۰۰
حساب بدهکاران و چکهای وصولی	۲۱۰۵۵۹۰۰	۱۹۴۲۱۶۰۰	۱۴۸۲۱۲۰۰۰	۱۰۵۸۰۰۲۰۰	۵۳۳۰۲۰۰
دوجودی به قیمت تمام شده	۶۵۲۰۴۰۰	۵۹۸۴۶۰۰	۵۲۱۱۲۰۰	۴۰۲۵۲۰۰	۳۴۹۶۴۰۰
جمع داراییهای جاری	ریال ۲۷۹۰۲۱۰۰	ریال ۲۷۳۲۲۶۰۰	ریال ۶۵۵۵۲۴۰۰	ریال ۲۲۶۴۰۰۰	ریال ۱۹۸۳۱۸۰۰
سرقفتی و ابزارآلات	۳۲۲۹۰۰۰	۳۲۵۷۵۰۰	۳۲۸۶۰۰۰	۳۳۱۴۵۰۰	۳۳۴۲۰۰۰
جمع داراییها	ریال ۳۱۱۳۱۰۰	ریال ۳۰۸۹۷۰۰	ریال ۹۸۴۰۲۴۰۰	ریال ۵۵۷۸۰۵۰۰	ریال ۲۳۱۷۲۸۰۰
<u>بدهیها و سرمایه</u>					
اسناد پرداختی به بانک	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰	۱۰۰۰۰۰۰
حسابها و چکهای پرداختی	۹۲۵۹۱۰۰	۹۹۸۲۱۰۰	۸۹۵۰۶۰۰	۷۳۱۶۰۰	۵۳۲۸۰۰۰
جمع بدهیهای جاری	ریال ۱۰۳۵۱۰۰	ریال ۱۰۹۸۲۱۰۰	ریال ۹۹۵۰۶۰۰	ریال ۸۳۱۶۰۰	ریال ۶۳۸۰۰۰
حساب سرمایه	۲۰۷۷۲۰۰	۱۹۶۱۸۰۰	۱۸۲۹۰۸۰۰	۱۷۲۶۱۹۰۰	۱۶۶۳۶۸۰۰
جمع بدهیها و سرمایه	ریال ۳۱۱۳۱۰۰	ریال ۳۰۸۹۷۰۰	ریال ۹۸۴۰۲۴۰۰	ریال ۵۵۷۸۰۵۰۰	ریال ۲۳۱۷۲۸۰۰