

شرکت تولیدی سجاد *

اسماعیل سجاد، مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره تولیدی سجاد، برنامه فعالیت سال آتی شرکت را مرور می کرد. قرار بود در هفته بعد با دیگر مدیران شرکت در جلسه هیئت مدیره به گفتگو بنشیند.

شرکت تولیدی سجاد سه نوع محصول برقی تولید می کرد. این شرکت با سابقه، محصولات را با علامت تجاری سجاد به بازار می داد. در طی سالیهای گذشته، شرکت از رشد مداومی برخوردار شده بود.

نتایج فعالیت سال ۱۳۵۴ شرکت در جدول شماره یک نشان داده شده است. ارقام منعکس در این جدول، بیانگر نه ماه عملیات واقعی شرکت و فعالیتهای پیش بینی شده برای سه ماهه پایان سال می باشد. قرار بود که این ارقام مبنای پیش بینی فعالیتهای شرکت در سال ۱۳۵۵ واقع شود.

در جلسه هفته قبل، مدیران به بحثهای مقدماتی در زمینه بودجه ۱۳۵۵ شرکت پرداخته بودند. آنان نرخ رشدی بین ۲۰ تا ۵۰ درصد را مورد تصویب قرار داده بودند. جلسه هفته آینده هیئت مدیره به بررسی مالی چنین نرخ رشدی اختصاص یافته بود. در آن جلسه مدیران می باید اثر این نرخ رشد بر واحدهای مختلف و همچنین تأثیر آن بر سود شرکت را مورد بررسی قرار دهند.

آقای اسماعیل سجاد اخیراً در یک دوره مدیریت چهار هفته ای شرکت کرده بود و در همان دوره در زمینه استفاده از تجزیه و تحلیل نقطه سربسری مطالبی آموخته بود؛ فرا گرفته بود که این تحلیل گویای تغییر در حجم سود به دلیل تغییر در حجم فروش است. حال، آقای سجاد می اندیشید که این درست همان تکنیکی است که بکار او می آید. پس، تصمیم گرفت از این ابزار استفاده کرده، حاصل تحلیل خود را در جلسه آتی هیئت مدیره

* این افته از روی افته شرکت تولیدی مک لین Maclin Products اقتباس

شده است. M.G.Wright, Case Studies in Financial Management.

مطرح کند. از این رو، از حسین شیرازی، حسابدار شرکت، خواست تا هزینه‌های سال جاری را برحسب ثابت و متغیر تقسیم کند و از آنها برای ترسیم نمودار نقطه سربسری استفاده کند و از آن طریق سود سال آینده را پیش‌بینی کند. نمودار نقطه سربسری آقای شیرازی در جدول دو نشان داده شده است. در گزارش پیوست این نمودار، آقای شیرازی نحوه تقسیم هزینه‌ها را شرح داده (اقلام هزینه‌ای که او ثابت گرفته در جدول یک با ستاره * مشخص شده است) و چنین نوشته است:

"اگر پایین‌ترین نرخ رشد مصوب یعنی ۲۰٪ را برای فروش شرکت بپذیریم، این رقم سود را از ۵۰۰۰۰۰۰ ریال در سال ۱۳۵۴ به ۱۳۵۰۰۰۰۰ ریال، یعنی تقریباً به دو برابر، افزایش خواهد داد. اگر شرکت بتواند به نرخ رشد ۵۰٪ دست یابد، سود تقریباً برابر ۲۲۷۰۰۰۰۰ ریال خواهد شد. این چنین رقمهای سودی منابع مالی لازم برای گسترش فعالیتهای شرکت و دستیابی به فروش پیش‌بینی شده را تأمین خواهد کرد". آقای اسماعیل سجاد که از خبر وجود چنین امکانات رشد درخشانی در شرکت خود هیجان‌زده شده بود، تصمیم گرفت که شیرازی را با خود به جلسه هیئت‌مدیره ببرد تا او نمودار نقطه سربسری را عرضه کند. شنبه هفته بعد، جلسه هیئت‌مدیره تشکیل شد و آقای شیرازی نسخه‌ای از اطلاعات خود را بین اعضای جلسه توزیع کرد. غیر از آن دو، جمشید سجاد، مدیر تولید، اسفندیار باقری، مدیر کارگزینی، حسن عاقلی، مدیر فروش، و رسول صمیمی، مهندس کارخانه، در جلسه حضور داشتند.

حسن عاقلی اولین کسی بود که درباره پیش‌بینی فروش شروع به صحبت کرد. او گفت، "خوب، روشن است که پیش‌بینی افزایش فروش نباید از حد و مرز ظرفیت تولیدی شرکت تجاوز کند. ولی فراموش نکنیم که کالای (ب) در بازار به نقطه اشباع خود رسیده است. به احتمال زیاد، در دو سال آینده فروش آن ۲۰٪ کاهش خواهد یافت. می‌دانید که ما کالای (ج) را به عنوان کالای جایگزین ارزان قیمت برای (ب) به بازار عرضه کرده‌ایم تا از تقاضای موجود در بازار به بهترین وجه استفاده کنیم. کالای (الف) هنوز هم در بازار مشتریان جدید می‌یابد. حدس من این است که فروش بیشتر الف و ج نه تنها میزان کاهش در حجم فروش ب را جبران می‌کند، بلکه به رشد فروشی که در هفته قبل پیش‌بینی کردیم نیز واقعیت خواهد داد".

در این موقع، جمشید سجاد، مدیر تولید، سخن او را قطع کرد تا بگوید: "صبر کن ببینم. کالای (ج) یک محصول خیلی رقابتی است که می‌خواهیم مقدار زیادی از آن تولید

کنیم و این کار را با ماشین آلات بسیار دقیق و پیچیده‌ای، با استفاده از کمترین نیروی کار، انجام می‌دهیم. این جور که من حساب کرده‌ام، اگر فروش به میزان ۱۰٪ کاهش یافته و به سطح ۵۴۰۰۰۰۰ ریال نزول کند، باید سه میلیون و دویست هزار تومان به فروش

الف و ج اضافه شود، و اگر دنبال نرخ رشد ۵۰٪ هم باشیم، در آن صورت فروش این دو محصول باید ۷۱ میلیون ریال افزایش یابد. برای رسیدن به رقم اخیر، ظرفیت تولید هر یک باید دو برابر شود، معنی این حرف آن است که از تمام ظرفیت بهره‌برداری نشده و چند دستگاه ماشین آلات جدید باید استفاده کرد. یادتان هست که دو سال پیش، برای اینکه بتوانیم محصول ج تولید کنیم، مبلغ یک و نیم میلیون تومان سرمایه‌گذاری کردیم. به نظر من، اگر ظرفیت تولیدی ج را بخواهیم دو برابر کنیم، حداقل به همان میزان سرمایه نیاز داریم. در مورد الف، گفته باشم که برای تولید بیشتر حداقل به ۳۰۰۰۰۰۰ ریال نیاز داریم. خوب، این پولها برای تولید بیشتر ضرورت دارد. غیر از پول، هر طور که حساب کنیم، برای ماشین آلات جدید، به فضای بیشتری هم نیاز خواهیم داشت.

آقای عاقلی خطاب به جمشید سجاد گفت: "ما محصول ج را به عنوان کالای ارزان قیمت به بازار فرستادیم تا با رقیبا قادر به مقابله باشیم. حال، در مورد قیمت مجبورم بگویم که اگر دستی به قیمت بزنیم و بخواهیم آن را بالا ببریم، چند روزه فلج می‌شویم. بنابراین، تنها مسیری که مارا به سود می‌رساند آن است که میزان فروش ج را بالا ببریم. روی این مسئله دو سال پیش هم توافق کردیم. تا آنجا که به من مربوط است، اگر بر و بچه‌های تولید بتوانند کالا به قدر کافی تولید کنند، من در فروش بیشتر ج شکی ندارم". در اینجا مهندس رسول صمیمی وارد بحث شد و گفت: "اطلاع داریم که رقبای ما روی کالای ب خیلی فشار خواهند آورد. فعالیت آنها را دست کم نگیرید. شنیده‌ام که شرکت ایران کالایی در دست ساخت دارد که موقعیت ب را به خطر خواهد انداخت. به نظر من پیش‌بینی ما درباره فروش ب خیلی خوش‌بینانه است".

باقری، رئیس کارگزینی، که تا این لحظه ساکت مانده بود، سکوت خود را شکست و گفت: "والله، فکر می‌کنم آقایان به یک مسئله توجه چندانی ندارند. درست است که ماشین آلات جدید ما اتوماتیک هستند، اما کسی که بخواهد با آنها کار کند باید خیلی ماهر باشد. همه تعلیمات لازم هم باید به این کارگر ماهر داده شود. این ماشینها را دست هر کارگری نمی‌توان داد. مقدار فروشی که شما از آن حرف می‌زنید، یعنی می‌گویید ظرفیت تولید ج باید دو برابر شود، گسترش عظیمی است. فکر نمی‌کنم به سرعت بتوان

شرکت تولیدی و بازرگانی نیکو *

در اواسط شهریور سال ۱۳۶۴، آقای توسلی، مدیرعامل شرکت تولیدی و بازرگانی

نیکو سخت نگران وضع مالی شرکت بود. وی شخصا به مدیربانک قول داده بود که ماهیانه

کارگران ماهر برای چنین افزایش تولیدی پیدا کرد. تازه، اگر هم چنین کارگرانی پیدا کنیم، تسهیلات لازم برای پذیرایی از آنها نداریم. برای آنها باید مسکن داشته باشیم که این خود حداقل به ۳۰۰ هزار تومان نیاز دارد. حسابش را داشته باشید که برای نظارت بر کار این کارگران نیز باید پول خرج کنیم."

بعد از بحث طولانی حول این مباحث، آقای سجاد دیگران را به سکوت دعوت کرده و رشته سخن را بدست گرفت: "دوستان، چیزی که ما تا به حال مدنظر داشتیم، پیشبینیهای حجم فروش بود. آنچه آقای عاقلی درباره هدف ما از عرضه کالای ج به بازار عنوان کرد، بسیار جالب بود؛ در عین حال، برای من زنگ خطری را به صدا درآورد. اما، شاید الان وقت آن است که خط مشی شرکت را مرور کنیم. شاید ارقام سودی که شیرازی محاسبه کرده نشان دهنده آن است که کالای ج آن گاو شیردهی هم که ما خیال می کردیم نیست. شاید سود آن را خیلی دست بالا گرفته ایم. قبل از اینکه پول زیادی روی ماشین آلات جدید بگذاریم، کارگران جدید استخدام کنیم، و خلاصه خودمان را توی چاه بیندازیم، بهتر است به نتایجی که این تصمیم بر سودآوری ما دارد، ببیندیشیم؛ آقای شیرازی لطف خواهد کرد و نمودارهای جدید خواهد کشید، ارقام خود را مرور خواهد کرد، و نقاط سربرسی تازه ای خواهد یافت. به نظرم از این تجزیه و تحلیل نقاط سربرسی خیلی چیزها می توان یاد گرفت."

سوالات

۱. آیا نمودار شیرازی درست ترسیم شده است؟ محاسبه ها و نمودار او چه اشکالاتی

دارد؟

۲. چه نتیجه هایی از این محاسبه ها و نمودار بدست می آید؟ آیا در جلسه گروه

مسئله های اصلی مطرح شد؟

۳. محاسبه ها و نمودارهای جدید آقای شیرازی چه می تواند باشد؟ در این زمینه او

را یاری دهید.

۴. شرکت چه تصمیمی باید بگیرد؟ آیا نرخ رشد تعیین شده منطقی و قابل دستیابی

است؟