

## گروه تولیدی سیستم ذوق<sup>۱</sup>

روز استثنایی بارانی در پاییز سال بسیار خشک ۱۴۰۱ در شهر سمنان بود؛ به‌رغم بارندگی مناسب در سایر شهرهای استان، در شهر سمنان میزان بارندگی کم بود. آقای رسول کرامتیان، مدیرعامل و یکی از برادران مالک شرکت تولیدات صنعتی سیستم ذوق، با مدیر مالی شرکت خود در محل رستوران شرکت نشسته و در مورد طرح توسعه خرید ماشین‌آلات جدید صحبت می‌کردند.

آقای کرامتیان وضع بانک‌ها را خراب‌تر از آن می‌دانست که به تعهدات خود برای تأمین مالی طرح توسعه شرکت عمل کنند.

کرامتیان: باید مثل چند ماه اخیر خودمان پول کم کم بدیم. طرح طول کشیده و نباید بیش از این منتظر بمانیم. اگر سال ۹۹

همه ماشین‌آلات را خریده بودیم، امروز پول می‌دادیم. دلار معلوم نیست کجا داره می‌ره. باید خودمان پول بدیم.

اصغر اصلانی (مدیر مالی): یک کمی دشواره. باید سعی کنیم این‌ور آن‌ور صرفه‌جویی کنیم. شاید هم نشه. کار درست پول از بانک گرفته.

کرامتیان: حالا که نشده. هزار جور سند و مدرک خواستند دادیم. پول می‌گن ندارند. بانک مرکزی فشار میاره که پول ندن.

اصلانی: من باهاشون صحبت می‌کنم. قول ۲۵ میلیارد این طرف سال داده بودند. من دنبال می‌کنم.

کرامتیان: هر روز قیمت آهن با دلار بالا می‌ره. تعلل نکنیم. تو شرکت‌ها نگاه کن بین پول پیدا می‌کنی. یه کمی پروژه رو هل بدیم جلو.

---

۱. این آفته براساس اطلاعات واقعی شرکتی ایرانی تهیه شده و در آن نام‌ها و برخی اطلاعات دیگر تغییر کرده است، بدون این که روابط نسبی اعداد بر هم بریزد. هر نوع مشابهت نام اتفاقی است و هدف از تهیه آفته انتقاد از یا ارائه طریق به شرکت خاصی نیست و بلکه صرفاً اهداف آموزشی دنبال می‌شود. آفته در بهمن‌ماه ۱۴۰۱ توسط حسین عبده تبریزی نگاشته شده، و کلیه حقوق این اثر به آکادمی دانایان متعلق است.

## سابقه فعالیت خانواده کرامتیان

برادران کرامتیان از اواسط دهه ۷۰ قرن ۱۴ شمسی فعالیت خود را در شهر صنعتی سمنان آغاز کردند. در ابتدا، شرکت شکل حقوقی تعاونی داشت و در سال ۱۳۸۷ عنوان شرکت تولیدات صنعتی سیستم ذوق (سهامی خاص) را به خود گرفت. در آغاز، فعالیت شرکت عمدتاً معطوف به بسته‌بندی انواع میوه‌های خشک بود، و بعدها طیف گسترده‌ای از مواد خوراکی و نوشیدنی را شامل شد. کار اصلی شرکت بسته‌بندی هر نوع مواد خوراکی بود. مواد اولیه را می‌خرید و با برند خود بسته‌بندی کرده و می‌فروخت. البته کار آسانی نبود، چرا که انواع دستگاه‌های بسته‌بندی جامد و مایع، میوه و سبزیجات، مواد پروتئینی نیازمند سردخانه باید تهیه می‌شد.

در سال ۱۳۸۲، شرکت دومین کارخانه خود را در همان اراضی شرکت تولیدات صنعتی سیستم ذوق تأسیس کرد. شرکت گروه کارخانجات سیستم ذوق (سهامی خاص) نیز همچون کارخانه اول در کار بسته‌بندی محصولات غذایی فعالیت می‌کرد، و کمتر به امر تولید مواد و محصولات غذایی می‌پرداخت.

سه سال طول کشید تا برادران کرامتیان به این نتیجه برسند که باید شرکت پخش خود را ایجاد کنند. شرکت پخش سراسری سیستم ذوق (سهامی خاص) در اواسط دهه ۸۰ شکل گرفت. غیر از زمین تخصیص‌یافته به شرکت در اراضی شهر صنعتی سمنان، شرکت پخش انبار نسبتاً بزرگی به نام و در مالکیت برادران کرامتیان داشت که در ۳۵ کیلومتری غرب شهر تهران واقع بود. شرکت بابت این سالن انبار که به سردخانه مجهز بود به آقایان اصغر و نصرت کرامتیان اجاره می‌پرداخت. کامیون‌ها و سایر خودروهای کار در اختیار شرکت به شکل اجاره بود و در مالکیت شرکت نبود.

شرکت توسعه تولید سیستم ذوق (سهامی خاص) شرکت سومی بود که در همان سایت سمنان در سال ۱۳۸۴ شکل گرفت و عمدتاً به بسته‌بندی مواد غذایی و خوراکی دیگری مشغول شد. در شروع فعالیت هر شرکت، معمولاً کادر فنی و مهندسی شرکت‌های قبلی نقش مؤثری ایفا می‌کردند، و تجارب خود را با مدیران شرکت جدید به اشتراک می‌گذاشتند.

عمده ماشین‌آلات تولیدی در داخل کشور ساخته شده بود، اما آقای میثم کرامتیان که مهندس مکانیک و برادر کوچک‌تر خانواده بود، از دهه ۸۰ کارگاه ماشین‌سازی تجهیز کرده بود که کل فعالیت‌های نصب ماشین‌آلات جدید و تعمیرات کارخانه‌ها را انجام می‌داد. وی در اواخر دهه ۸۰ این کارگاه را با عنوان شرکت ماشین‌سازی تولیدی سیستم ذوق (سهامی عام) به ثبت رساند تا ضمن انجام امور کارخانجات خودشان، سفارش‌هایی هم از خارج مجموعه بگیرد. در سال ۱۴۰۰، حدود ۲۰ درصد فعالیت شرکت به سفارش‌های خارج از تولیدی سیستم ذوق مربوط بود.

## فهرستی از تولیدات شرکت‌های تولیدی سیستم ذوق

محصولات غذایی در سه شرکت تولیدی سیستم ذوق بسیار شبیه یکدیگر بود. حتی در مواردی، محصولی مشابه در سه خط تولید سه کارخانه مختلف بسته‌بندی می‌شد. محصولات تولیدی سیستم ذوق با برندهای مختلف به بازار عرضه می‌شد. برند اصلی شرکت «ناز» بود که محصولات بسیاری را شامل می‌شد. برند بعدی که محصولات با کیفیت‌های نازل‌تر را پوشش می‌داد، برند «شهلا» بود؛ از برند «یادگار» بیشتر برای محصولات خاصی استفاده می‌شد که جنبه کادو و هدیه داشت. نمودار ۱ فهرستی از محصولات گروه تولیدی سیستم ذوق را نشان می‌دهد.

### نمودار ۱. فهرست برخی از محصولات تولیدی سیستم ذوق

نام برند	نام محصول
ناز	انجیر خشک پاکتی ۲۰۰ گرمی
ناز	لفل سیاه بسته‌ای
یادگار	بسته پسته خندان یک کیلویی
ناز	پودر جوانه گندم
ناز	برنج طارم کشت اول
شهلا	برنج هندی ۱۰ کیلوگرم
یادگار	قهوه لاوازار ۲۵۰ گرمی
یادگار	کافی میکس کاپوچینو
یادگار	زعفران ممتاز قائنات یک مثقالی
ناز	نعنا خشک فله‌ای
ناز	پودر سیر ۸۰ گرمی
شهلا	لوبیا چیتی بسته‌ای
شهلا	لوبیا قرمز بسته‌ای
شهلا	کشمش پلویی بسته‌ای
ناز	کشمش پلویی بسته‌ای
شهلا	پودر زردچوبه بسته‌ای
ناز	شیر کم چرب ۹۵۰ میلی لیتر
شهلا	دوغ بدون گاز ۲ لیتری
ناز	ماهی حلوا سیاه ۶۰۰ گرمی
ناز	ماهی کیلکا ۱۰۰۰ گرمی
شهلا	تخم مرغ تازه ۲۰ عددی (شانه)
ناز	آب معدنی ۱/۵ لیتری بسته‌های ۱۲ عددی
ناز	نوشیدنی پرتقال ۲۴۰ میلی لیتر
ناز	آب میوه انگور قرمز یک لیتری
شهلا	سینی میکز پنیر ۹۰۰ گرمی
یادگار	چیپس شکلاتی ۴۵ گرمی
ناز	شکلات صبحانه فندقی ۴۰۰ گرمی
ناز	کره بادام زمینی ۴۵۰ گرمی
ناز	ناگت مرغ منجمد یک کیلوگرم

## نیازهای نقدینگی شرکت

با توجه به درخواست آقای اصغر کرامتیان، طی دو هفته اخیر آقای اصلانی تلاش کرده است اطلاعاتی گرد آورد که بتواند امکان تأمین مالی حداقل بخشی از تأسیسات تولیدی جدید را از منابع داخلی بررسی کند، بدین علت، آقای اصلانی صورت‌های تلفیقی از مجموع دارایی‌ها و عملیات مجموعه تهیه کرده بود. هر چند که شرکت‌ها واحدهای حقوقی مستقلی بودند، آقای اصلانی گزارش‌های مالی تلفیقی را با این فرض تهیه کرد که کل این شرکت‌ها و اراضی که به نام آقایان کرامتیان است، تحت یک نام تجمیع‌پذیر باشد. نمودار ۲ صورت‌های تلفیقی را برای گروه تولیدی سیستم ذوق نشان می‌دهد. نمودار ۳ نیز صورت‌های سود و زیان تلفیقی را برای این گروه ارائه می‌کند.

آقای اصلانی می‌خواست با تهیه صورت‌های تلفیقی دریابد که چه مقدار منابع برای طرح توسعه قابل‌شناسایی است. تهیه صورت‌های تلفیقی دو هفته وقت برده بود، و آقای اصلانی اطمینان داشت که به‌رغم ساختار حقوقی متفاوت، صورت‌های تلفیقی وی قابل‌اتکا و اطمینان‌پذیر بود. اکنون در روز تعطیل دی‌ماه ۱۴۰۱، آقای اصلانی این صورت‌های مالی را روی لپ‌تاب خود در جلوی دید داشت و می‌کوشید تا با بررسی ارقام به نتیجه مناسب برسد.

## نمودار ۲. صورت سود و زیان تلفیقی

### گروه تولیدی سیستم ذوق

ارقام - میلیارد ریال

شرح	۱۳۹۸/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۳۹۹/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۴۰۰/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۴۰۱/۰۶/۳۱ (حسابرسی نشده)
درآمدهای عملیاتی	۲,۳۹۶	۴,۰۰۸	۶,۸۲۵	۱۰,۲۰۸
بهای تمام شده درآمدهای عملیاتی	(۱,۶۴۰)	(۳,۰۷۷)	(۴,۹۲۰)	(۷,۴۷۴)
<b>سود ناخالص</b>	<b>۷۵۷</b>	<b>۹۳۱</b>	<b>۱,۹۰۴</b>	<b>۲,۷۳۴</b>
هزینه‌های فروش، اداری و عمومی	(۳۰۷)	(۵۱۱)	(۷۶۸)	(۱,۲۰۰)
سایر درآمدها	۱۲	۱۹	۳۱	۲۳
<b>سود عملیاتی</b>	<b>۴۶۲</b>	<b>۴۴۰</b>	<b>۱,۱۶۷</b>	<b>۱,۵۵۸</b>
هزینه‌های مالی	(۲۴۲)	(۱۹۸)	(۳۷۳)	(۴۸۶)
سایر درآمدها و هزینه‌های غیرعملیاتی	۱۰	۶	۱۴	۶۵
سود عملیات قبل از مالیات	۲۳۰	۲۴۷	۸۰۸	۱,۱۳۷
هزینه مالیات بر درآمد:				
سال جاری	(۱۰)	(۱۶)	(۲۹)	(۲۵)
سال‌های قبل	(۶)	(۴۰)	(۳۱)	-
<b>سود خالص عملیات</b>	<b>۲۱۴</b>	<b>۱۹۱</b>	<b>۷۴۷</b>	<b>۱,۱۱۲</b>
قابل انتساب به مالکان شرکت اصلی	۲۱۴	۱۶۵	۵۲۵	۴۲۴
منابع فاقد حق کنترل	۰	۲۶	۲۲۲	۶۸۹
<b>سود خالص</b>	<b>۲۱۴</b>	<b>۱۹۱</b>	<b>۷۴۷</b>	<b>۱,۱۱۲</b>

### نمودار ۳. صورت وضعیت مالی تلفیقی

#### گروه تولیدی سیستم ذوق

ارقام - میلیارد ریال

شرح	۱۳۹۸/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۳۹۹/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۴۰۰/۰۶/۳۱ (حسابرسی شده)	۱۴۰۱/۰۶/۳۱ (حسابرسی نشده)
<b>دارایی‌ها</b>				
<b>دارایی‌های غیر جاری</b>				
دارایی‌های ثابت مشهود	۲,۰۲۴	۲,۱۹۸	۲,۱۵۹	۲,۴۶۹
دارایی‌های نامشهود	۱۰	۹	۱۲	۱۲
سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت	۰	۰	۰	۰
سایر دارایی‌ها	۹	۱	۱	۳
<b>جمع دارایی‌های غیر جاری</b>	<b>۲,۰۴۲</b>	<b>۲,۲۰۸</b>	<b>۲,۱۷۲</b>	<b>۲,۴۸۴</b>
<b>دارایی‌های جاری</b>				
سفارشات و پیش‌پرداخت‌ها	۱۲۳	۴۱۵	۱۵۷	۱,۴۲۳
موجودی مواد و کالا	۵۷۴	۱,۲۶۴	۲,۲۵۹	۲,۳۴۹
دریافتنی‌های تجاری و سایر دریافتنی‌ها	۳۳۸	۴۶۷	۷۴۵	۸۸۳
سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت	۲۰	۲۵	۶۴	۰
موجودی نقد	۱۶۶	۹۳	۲۹۴	۵۳۷
<b>جمع دارایی‌های جاری</b>	<b>۱,۲۲۲</b>	<b>۲,۲۶۵</b>	<b>۳,۵۱۹</b>	<b>۵,۱۹۲</b>
<b>جمع دارایی‌ها</b>	<b>۳,۲۶۴</b>	<b>۴,۴۷۳</b>	<b>۵,۶۹۱</b>	<b>۷,۶۷۷</b>
<b>حقوق مالکانه و بدهی‌ها</b>				
<b>حقوق مالکانه</b>				
سرمایه	۹۶۷	۹۶۷	۹۶۸	۹۶۸
اندوخته قانونی	۷	۱۸	۲۸	۶۰
اندوخته توسعه و تکمیل	۰	۱۸۰	۳۸۳	۳۸۳
سود انباشته	۱۲	(۳۶)	۲۷۶	۶۶۲
سهام خزانه	(۱۴۵)	(۱۴۵)	(۱۴۵)	(۱۴۵)
حقوق قابل‌انتساب به مالکان شرکت اصلی	۸۴۱	۹۸۴	۱,۵۰۹	۱,۹۲۷
منافع فاقد حق کنترل	۱۵۸	۱۸۴	۳۸۷	۱,۰۶۲
<b>جمع حقوق مالکانه</b>	<b>۹۹۹</b>	<b>۱,۱۶۷</b>	<b>۱,۸۹۶</b>	<b>۲,۹۸۹</b>
<b>بدهی‌ها</b>				
<b>بدهی‌های غیر جاری</b>				
تسهیلات مالی بلندمدت	۷۴۶	۳۲۰	۴۶	۱,۴۵۳
<b>جمع بدهی‌های غیر جاری</b>	<b>۷۴۶</b>	<b>۳۲۰</b>	<b>۴۶</b>	<b>۱,۴۵۳</b>
<b>بدهی‌های جاری</b>				
پرداختنی‌های تجاری و سایر پرداختنی‌ها	۷۷۲	۶۲۸	۹۵۴	۱,۳۸۶
مالیات پرداختنی	۵۱	۸۸	۳۱	۲۳
تسهیلات مالی	۶۹۷	۲,۲۶۷	۲,۷۶۴	۱,۸۲۴
پیش‌دریافت‌ها	۰	۱	۱	۲
<b>جمع بدهی‌های جاری</b>	<b>۱,۵۱۹</b>	<b>۲,۹۸۵</b>	<b>۳,۷۵۰</b>	<b>۳,۲۳۵</b>
<b>جمع بدهی‌ها</b>	<b>۲,۲۶۵</b>	<b>۳,۳۰۵</b>	<b>۳,۷۹۵</b>	<b>۴,۶۸۸</b>
<b>جمع حقوق مالکانه و بدهی‌ها</b>	<b>۳,۲۶۴</b>	<b>۴,۴۷۳</b>	<b>۵,۶۹۱</b>	<b>۷,۶۷۷</b>

## پرسش‌های مطرح در این افته

۱. آیا برای پاسخ به سؤال آقای کرامتیان، لازم است صورت تغییرات جریان نقدی را تهیه کنید؟ اگر این صورت به پاسخگویی به مسئله کمک می‌کند، این صورت مالی را برای گروه تولیدی سیستم ذوق تنظیم کنید.
۲. چه مقدار منابع را از داخل شرکت‌ها می‌توان صرف تأمین مالی پروژه جدید کرد؟
۳. ریسک‌های خروج منابع از شرکت‌ها برای تأمین مالی پروژه توسعه کدام است؟
۴. آیا ساختار سازمانی و حقوقی موجود می‌تواند پاسخگوی نیازهای مختلف گروه تولیدی سیستم ذوق باشد؟ چه اصلاحاتی را برای تجدیدساختار پیشنهاد می‌کنید؟ آثار تجدیدساختار پیشنهادی را از نظر عناوین مالی (از قبیل تأمین مالی، استفاده از اهرم، مالیات، ساختار سرمایه، برداشت مالکان یا تقسیم سود سهام،...) تحلیل کنید و بگویید که با چه ساختاری بیشتر توافق دارید و چرا؟