PN-ACS-331

MALR
USAID
APRP
RDI

Ministry of Agriculture & Land Reclamation
US Agency For Intl. Development
Agriculture Policy Reform Program
Reform Design and Implementation

وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
مشروع إصلاح السياسات الزراعية
وحدة تصميم وتنفيذ السياسات

RDI REPORTS

Ministry of Agriculture and Land Reclamation

AGRICULTURE POLICY REFORM PROGRAM

Reform Design and Implementation Unit (RDI)

USAID CONTRACT NO. 263-C-00-97-00005-00

Report No. 52

RDI

APRP

Reform Design and Implementation Unit

Development Alternatives Inc. Group: Office for Studies & Finance, National Consulting Firm Development Associates, Cargill Technical Services, The Services Group, Training Resources Group, Purdue Universities, University of Maryland

PN-ACS-331

WORKSHOP REPORT
On
OPTIONS FOR LEASING

Alexandria, November 17-18, 1998

Sponsored by:

APRP, MPE, NCF/ECES

January 1999

2

Table of Contents

I. Introduction

II. Agenda

III. Workshop Materials

IV. Attendees

V. Recommendations (TOR)

Introduction

During the last two years, the Government-owned textile industry has made serious attempts to privatize its operating units. The original plan was to privatize through the public sale of shares (IPO's) in these companies. In textiles alone there were over twenty Affiliated Companies, owned by three Holding Companies. Although it was presumed in the early stages of this process that the companies would qualify for IPO's, it was found that excessive debts, redundant labor and yearly operating losses limited the attractiveness of the majority of these firms. Those which escaped these conditions and could post profits with little or no debts were attractive contenders for privatization; the others, however, were difficult to prepare for such action.

In 1996-97, ownership of Unirab's shares by private stockholders reached a majority. Subsequently, in 1997-98, KABO and Alexandria Spinning and Weaving were also sold through IPO's. However, further progress has been limited, even though there are still several GOE firms that would be attractive candidates for purchase by private enterprises. Nevertheless, the potential these firms have selling their Government-held shares will depend on the terms of the offer. Over pricing could scare away even the most serious contenders.

Because the outright sale of loss-making or run-down textile firms is difficult at best, one of the Holding Companies decided to lease some of their facilities. It was generally recognized by the three Holding companies that the Affiliated Companies were probably unwieldy in their current organizational structure, with extensive vertical and horizontal integration with multiple units of spinning and weaving housed in each of the AC's. Discussions arose as to how individual units could be sold or leased, and it was under this umbrella that several leases were developed. The most important one was by the Korean conglommerate Dong Il for the lease of the best ESCO facility. However, two other leases were also consummated, one for the dyeing and finishing facilities at Cairo Silk and the other for 40 Sulzer weaving machines at the same AC.

Based on this precedence, additional private sector parties were identified who had an interest in leasing other facilities in some of the other AC's. But in the course of negotiating new leasehold contracts, it was found that there was little experience in developing sound contracts that would be beneficial to both parties - for the Government as well as the private lessee's. As a result, the new leases were not concluded and both sides in the negotiations felt betrayed at one point or the other. It was at this time that the APRP suggested developing a series of workshops on the principles and key issues involved in developing leasehold and management contracts. In the interim, the Minister of Public Enterprise issued a decree whereby the Ministry would "rent" the textile facilities to its current management for one year periods. This is a form of performance contract. Nevertheless, the one year arrangements do not embrace privatization, even though this may be useful for stopping the resource drain by turning loss-making firms into profit making units (some debt alleviation, early retirements for the labor force, and additional

capital for machinery repair and replacements have been added to the "rental" agreements), a prerequisite for healthy privatization.

It should be noted at this time that although it might be beneficial to the private sector to purchase loss-making, rundown, obsolete facilities for reasonably low prices without the debt burdens and redundant labor force, this does not serve the Government well. The GOE invested heavily in these companies and they currently employ large numbers of workers. Selling these units at their market value for both the buildings and machinery that have fallen into disrepair, would lead to extensive de-capitalization of Egypt's flagship industry. For this reason, leasing or management contracts may be the only viable alternative.

As an alternative to IPO sales and performance "rental" agreements with current management, the leasehold or management contract may be an attractive option. Each of these actions is considered to be "privatization" by the GOE and USAID, as long as the private sector is the lessee or manager. What is necessary, then, is to develop a transparent procedure that will identify facilities which could be placed under contract and to solicit potential lessee or management contractors. Since the ultimate leasehold or management contract will have to deal with existing debt, in-place employees and management, buildings and machinery repair, machinery replacements, and a host of other issues, it has been agreed that the participating parties in this negotiation should develop a set of guidelines that could be adopted across-the-board and that would serve the interests of both sides. To support this idea, an APRP Benchmark was developed and approved by the GOE and USAID, stipulating that such a set of guidelines would be created and approved by the corresponding responsible ministry, the MPE.

In order to start developing these guidelines, an initial workshop was developed for preliminary discussions, to which the private sector was invited (and attended) along with Holding Company and Affiliated Company personnel, MPE officials and consultants, and technical assistance contractors from the APRP. The Agenda for this workshop is presented below, and the workshop materials, attendees and recommendations are attached. The workshop was viewed as extremely successful because of the richness and depth of the discussions and by the fact that several high level officials and private sector representatives attended the sessions.

Based on the discussions at the workshop, it was recommended that a committee be formed from amongst the participants, which would have the responsibility for drafting a paper comparing operational leases and management contracts with financial leases and performance contracts respectively. Second, the committee would visit several ongoing leasehold operations in Egypt to try to understand how they are operating and under what kind of contractual arrangements. Third, it was suggested that either the committee travel to India and/or France to evaluate their forms of leases/management contracts or that knowledgeable representatives from entities in those countries be brought to Egypt for a series of seminars and workshops. The committee will commence work as soon as the respective TOR's are approved.

Course Outline
"Achieving Privatization Through Leasing"
Basic Principles of Leasing

Background

Leasing of textile mills has become a viable option for privatization in Egypt. Three factory leases are currently in place and more are being considered. However, there seems to be no standard principles or guidelines for development and managing a lease contract. A set of lease options will be presented to the participants in small groups, and they will have the opportunity to discuss the key issues for each lease option. The second case will present a hypothetical situation. Each group will be required to act as if they are a company and will have to select their preferred option and justify their selection. This course will use the case studies to illustrate the basic principles and key issues involved in developing a lease contract.

Course Content - Key Issues

Buy or Lease?	This is the critical question and the reasons for making a decision, one way or the other, depend upon qualitative judgments as to what might happen in the future with regard to land values, cotton prices and price controls, redundant labor redeployment, and factory profitability.
Lease Options	Operating Leases, Financial Leases, Land Leases, Straight Purchases
Determining Lease Payment Schedules	Security Deposits, Grace Period, Annual Payments, Deferments, Salvage Values or End-of-Lease Purchase Options, Lead Time, Transition Time
Labor Issues	Labor acceptance requirements, early retirement, redeployments
Lease Management	How is the lessee supervised by the lessor, what are the conditions that the lessee must meet to fulfill the terms and conditions of the lessor, and how can the lessor enforce these conditions?
Leasing Contracts and Documents	Unsolicited Proposals, Letters of Intent, Tendering Documents (Responding to advertisements), Leasehold Agreements, Legal Enforcing Documents, Management Guidelines and Warnings, Complaints, Claims and Accusations.

eCis

دعم الصناعات

Draft

Leasing Seminar

Duration: 2days

Period: /11/98 - /11/98

Place:

No of attendants

Time Table

First Day : /09/1998

No	Activity	Duration	Timing		Responsible*
1	Introductory Session	1	10:00	11:00	H
2	Open Discussion	1	11:00	12:00	H + L
3	Coffee Break	0.5	12:00	12:30	Admin.
4	Main Key Issues in Leasing ***Stress On***: Leasing Approaches Legal aspects Definition of Fair Lease Value	1	12:30	13:30	G + L
5	Open Case Study (Solved)	1	13:30	14:30	A + G
6	6Lunch Break	1	14:30	15:30	Admin.
7	Case Study No. 1	0.5	15:30	16:00	A
8	Case study (1) Group Discussion	1	16:00	17:00	A+G+L

* H= Dr. Hallouda
A= Eng. Adel Elsayed
G =Dr. Gamal Awad
L= Lawyer
Admin. = Administration

eCIS
دعم الصناعات

Second Day

No	Activity	Duration	Timing	Responsible
1	Case (1) .. Group discussion (cont.)	1	10:00: - 11:00	
2	Group presentation for case study I	1	11:00 12:00	H+G+L+A
3	Coffee Break	0.5	12:00 12:30	Admin.
4	Wrapping up Session	0.5	12:30 13:00	H
4	Case Study II Presentation (Decision Making Case)	0.5	13:00 13:50	A
5	Case study (Group Work)	1	13:30 14:30	A + G+ L
6	Lunch Break	1	14:30 15:30	Admin.
.7	Presentation of groups decision (By Group Leaders)	1.5	15:30 17:00	H+ A + G

REFERENCE MATERIALS

for

Training Workshop on Leasing Procedures

November 15-16, 1998
Palestinian Hotel, Alexandria

Sponsored by:

Agricultural Policy Reform Project

In Collaboration with:

Ministry of Public Enterprise
Ministry of Agriculture and Land Reclamation
Ministry of Trade and Supply
ICES/NCF

أسلوب التأجير كمدخل للخصخصة

إعداد

أ.د. عـوض مختـار هلـودة

أسلـــوب التـأجـير

إعداد: أ.د. عوض مختار هلودة

١- مقدمة

هدفنا في هذه الورقة هو توضيح أسلوب التأجير كأحد الآليات للوصول إلى زيادة إنتاجيـــة بعض وحدات قطاع الأعمال العام وزيادة الإمكانيات التنافســية وكخطـوة علـى طريـق لخصخصة الانتقال إلى اقتصاديات السوق.

ونظرا أن المفاهيم ، التي تتعلق بالأداء والأفكار وأساليب التعامل مع الأوضاع ، هـي محور أساسي للاقتناع الذي يدعم لماذا هذا الاتجاه وعمل المجهود اللازم لتحقيق الإنجـاز بأحسن صورة ولذا يطرح هنا في هذه الورقة هيكل التفاعلات التي أدت إلى ظهور التغيرات الملحة في أساليب التعامل والإدارة في عصر العولمة ثم يطرح ما تم من تجاوب ورد فعـل في دول مختلفة للاستفادة وحصر ثم صهر تجاربهم للتوصل إلـى دور التـأجير وابعـاده وصوره المختلفة الممكنة والمتاحة ثم نعرج الى الأوضاع في مصر ويتبعها آليات الاستعداد للتأجير والقيام بالمفاوضات من اجل التوصل إلى عقود والاتفاق الذي يعطي فـائدة لجميـع الأطراف.

٢- بيئة العولمة وانعكاساتها

٢-١ أن الدور الذي لعبه القطاع العام في الدول المختلفة ، نامية أو متقدمة ، لا يمكـن التشكيك فيه كمرحلة كانت لها ضرورة أثناء فـترة إعـادة البنـاء و/أو الانتقـال للاعتماد على الذات خاصة بالنسبة للدول النامية في بدايـة الاسـتقلال وبعـد أن تعرضت عديد من الدول النامية لنوعيات الاستعمار المختلفة .لقد بدأ دور القطـاع العام بهدف تطوير الصناعات للحاق بعصر الصناعة ثم أضيفت له أعباء اجتماعية مع الزمن ولم يتم استيعاب وتوطين التكنولوجيات والمتطلبـات الكاملـة لحريـة الحركة وبناء القدرة التنافسية . أما الآن فقد بدى ضرورة إعادة تقييم الأداء لـهذا القطاع والذي انحسر في العائد المتكامل Aggregate Return بالنسبة للاسـتثمار الكامل Aggregate Investment في شتى الدول.

وقد حدث بالفعل في كثير من الدول توقف في القطاع إلى حد كبير من مسايرة التطورات والتغيرات في المنتجات وأساليب الإنتاج والإدارة بالمقارنة بما يتم على المستوى الدولي خاصة في الدول المتقدمة والتحالفات Alliances التى تكونت .

واعادة النظر برزت لما يتم من تحول عاجل إلى اقتصاديات السوق على المستوى العالمي غداة انهيار الاتحاد السوفيتي والذي أرجعه العديد إلى التغيير التكنولوجي ومدي الاستخدام الفعال والكفئ لتكنولوجيا المعلوماتية وكذا ، والى حد ما ، بالتحول إلى القطبية الأحادية وحيث حدث على التوازي نضوج للأسواق في عدد من الدول النامية (الآسيوية وأمريكا الجنوبية) مما أدى فى النهاية إلى توقيع اتفاقية أورجواي بعد حوار ممتد وبالتالي إلى تكامل الاقتصاد العالمي ، أيا كانت المحركات الجانبية التي دفعت إلى ضرورة سرعة تحقيق العولمة الاقتصادية .

٢-٢ غيرت العولمة الاقتصادية ، بالإضافة إلى دفع معدل التطور التكنولوجيا ، تغييرا جذريا من بيئة العمل ككل وبالتالي اصبح هناك ضرورة إعادة النظر في مجالات ونوعيات الأنشطة وأساليب إدارتها وذلك لكل مؤسسة وكل دولة في حدود أزمنة محدودة تستدعى عمل الدراسات الشاملة والدقيقة ثم احتضان أسلوب لمواجهة التغيير والعمل على سرعة التجاوب في مراحل الانتقال.

وشكل رقم (١) يوضح رؤية بيا تكامل لعوامل الانتقال واتساع التغيرات في المنظمات لامكان مواجهة تحديات التنافسية العالمية.

٢-٣ أدى بدأ انطلاق العولمة الاقتصادية إلى مفهوم تقديم السلعة و/ أو الخدمة بأن تكون بأعلى جودة بالنسبة لسعر ما بالاستفادة بإعداده في اقل الأماكن تكلفة أو أقل الأيدي العاملة أجرا من اجل سعر منافس في أي من الأسواق سواء محدودي الدخل أو ذوي الدخل المرتفع لزيادة الربح لمن يديروا و / أو يمولوا عملية التصنيع أو تقديم الخدمات وعليه برزت سمات جديدة للسوق يمكن حصر أهمها فيما يلي :-

- الجودة : وتتضمن جودة المنتج وتطابق الإنتاج مع المواصفات من أول منتج وكل منتج للجذب وإيجاد الثقة وإرضاء المشتري .

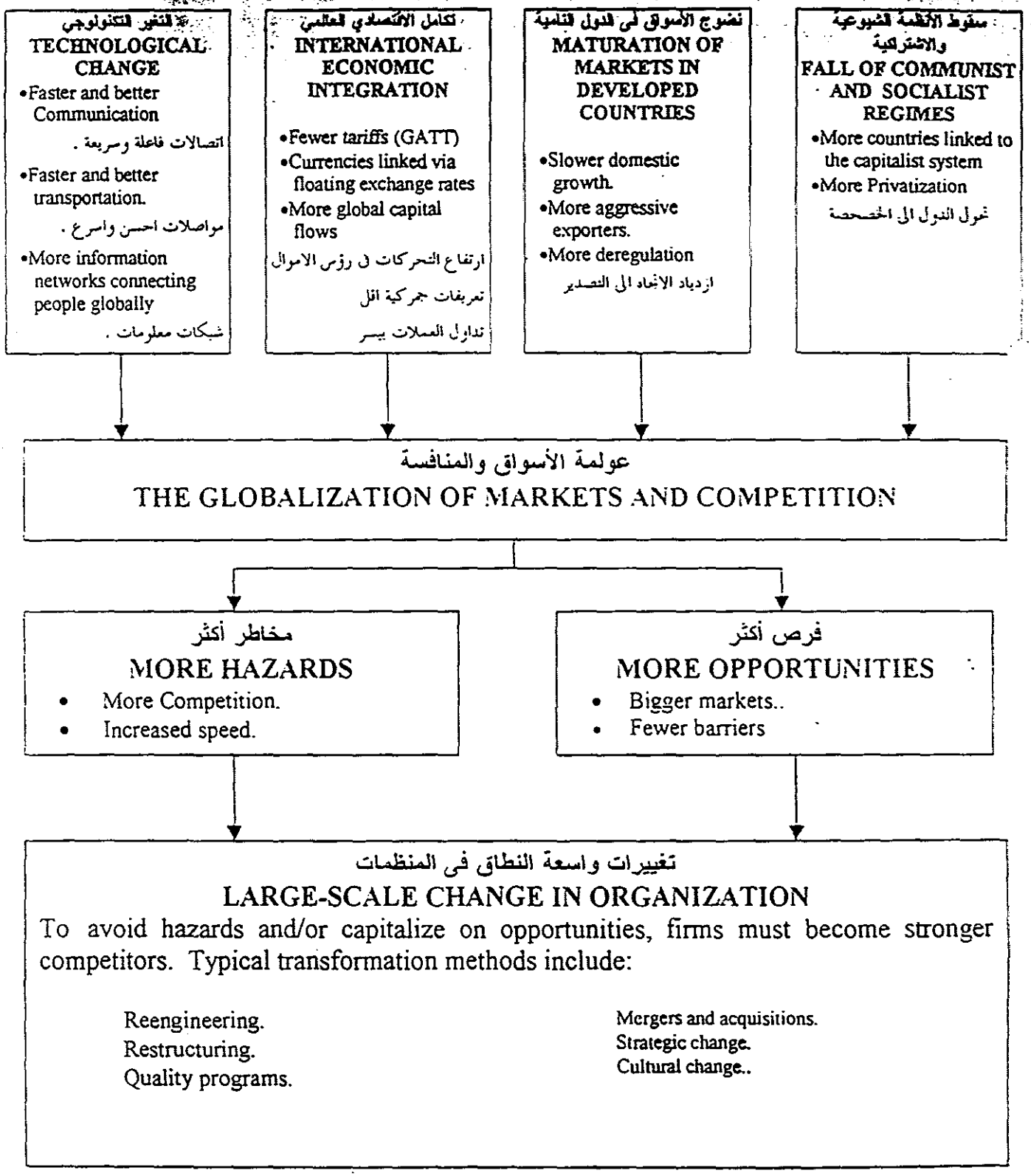
Quality function and conformance , first time and all the time .

- السعر : ويأتي على رأسها التكلفة للمنتج وعلى الشركة التواؤم مع الأسواق المختلفة بالنسبة للبيع .
- خدمة ما بعد البيع والتي تحولت إلى دعم البيع .

التسليم في المواعيد بدقة ودخول الأسواق Delivery في المقدمة وبذا طفا على السطح قيمة الوقت Value of time .

شكل (١) : القوة الاقتصادية والاجتماعية التى تؤكد احتياج (الضرورة الملحة) للتغيير

Economic and Social Forces Driving the Need for Major Change in Organizations



Source: From the New Rules: How to Succeed in Today's Post- corporate World by John P. Kotter. Copyright @ 1995 by John P. Koter. Adapted with permission of the Free Press, a Division of Simon & Schuster.

وأطلق على العناصر السابقة لقب.(QCD) Quality, Cost, and Delivery

- وبدأ أيضا انعكاس مفهوم البيئة وأحد المجالات هو مجال الأنسجة حيث برزت أهمية لاستعداد للتركيز على الأقمشة التي أساس خاماتها طبيعي إلى حد به شئ من المغالاة .

٢-٤ التحالفات والتغيرات العامة

احتاج الوصول إلى نتائج فعالة تواجد تحالفات رأسية وأفقية تشبه إلى حد كبير نظم الـ keiresto الياباني على مستوى الشركات والأقاليم وما بين الشركات متعددة الجنسية Multinational والتي وضعت اليوم استراتيجية دولية ليزيد فاعلية التحالف أو تكامل الأفرع.

والتغيرات الأساسية والتطورات في الدول المتقدمة جمعت ما بين ما ظهر في سياق مفاهيم إدارة التغيير والتحالفات وكذا خلق وبناء القدرة الابتكارية ومبدأ الشفافية واعادة النظر في تحرير الإدارة في مؤسسات الدولة وشركات القطاع العام والتي عرفت بالتحرر والشفافية والتكامل Divestiture and autonomy .

٣- التجاوب وردود الأفعال في الدول:

نعرض في هذه الفقرة التالية الأوضاع في الدول النامية التي تبنت الاشتراكية وما الأهداف التي صار الاتجاه إليها وما تم منها ونعرج على ما تم في دول متقدمة في مجال التحرر و/أو الخصخصة قبل الانتقال إلى الأوضاع في مصر والبدائل المتاحة وطرح أبعاد التأجير كأحد البدائل الفعالة وعملية التحضير للتأجير والتفاوض ما بين المؤجر والمستأجر.

٣-١ التغييرات الملحة في دول الاشتراكية

٣-١-١ تختلف أوضاع الدول الاشتراكية عن الدول الرأسمالية رغم أن الجميع بدأ في التغيير والتطوير حيث أن الأوضاع العامة هي التي حددت إلى حد كبير اتجاهات التغيير الملحة المطلوبة . ودراسة حالات دول بعينها قد تظهر بالتفصيل إمكانيات التوصل إلى التواؤم الفعال الذي قد يساعد في اختيار مصر للبدائل التى توضع للاختيار للتعميم فى المرحلة القادمة.

٣-١-٢ الأوضاع العامة في الدول الاشتراكية

مع الانتقال إلى اقتصاديات السوق والعولمة وضحت نقاط القصور للتغيرات الجذرية البيئية بالنسبة للنظم المركزية (التخطيط) والاشتراكية * وتلخص في:

٣-١-٢-١ فقدان المبادرات من القطاع الخاص لاتساع مجالات الاحتكار والتحكم السائد من جانب الحكومة والقطاع العام .

Lack of initiatives by the private sector due to monopoly and strict control , by the government and public sector.

٣-١-٢-٢ فقدان التطور المستمر لاختفاء المنافسة (الجمود في مستوى المنتجات).

٣-١-٢-٣ تأميم المشاريع الخاصة السابقة وظهور ما يمكن تسميته بأسلوب التعليمات في الإدارة Management by Instructions .

٣-١-٢-٤ عدم وجود شفافية في المعلومات عن تفاصيل الأنشطة في قطاعات الأعمال العام.

٣-١-٣ التغيرات المستهدفة :

بناء على الأوضاع والتغيرات في البيئة الاقتصادية اصبح المستهدف هو :

٣-١-٣-١ تحفيز المبادرات من القطاع الخاص لاتخاذ المبادأة والمشاركة في جميع الأنشطة بما في ذلك تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة ما دامت ليست لها أي انعكاسات سلبية.

٣-١-٣-٢ زيادة كفاءة أداء القطاع العام بتحرير الإدارة بصورة حقيقية عملية للقرن القادم وبداية إيجاد التنافس للاستعداد للقرن القادم وإيقاف احتكار القطاع العام في اكبر عدد من المجالات. وهناك مناقشة في أكثر من مرجع عن أنه المطلوب كان التعرية عن ما يدور ولكنه تحول سياسيا إلى الخصخصة.

Divestiture and politicians directed it to privatization.

٣-١-٣-٣ تخفيض الأعباء عن دافعي الضرائب وإيقاف مبادئ الدعم.

٣-١-٣-٤ دفع المبادرات من المواطنين بإيقاف الدعم والاحتكار للأنشطة الاقتصادية وعدالة التوزيع بالنسبة لجميع الأنشطة واقرار إيقاف عملية التأميم.

---

* بخلاف القصور بالنسبة لبيئة العولمة ألا أن الشعوب ، لاشك ، قد شعرت بنوع من الجمود وبدأت تحس بفارق معدل التطوير بالنسبة لاحتياجات المواطن المنزلية بالنسبة لدول اقتصاد السوق.

٣-١-٣-٥ العمل على ايجاد الوسائل التي تؤدي إلى التطوير المستمر من خلال ايجاد انشطة بحثية وتكنولوجية في المجالات المختلفة مع التركيز على تلك التي لها الأولوية.

٣-١-٣-٦ عمل توعية متكاملة للتغيرات المقدم عليها المجتمع وتوضيح الرؤية عن اساليب العمل وادارة العمل والعلاقة بالمستهلك والمجتمع .

٣-٢ البدائل المستخدمة :

٣-٢-١ استخدمت بدائل عدة وعلى رأس القائمة الخصخصة بختيارتها الأربعة ولكن بالنسبة للاختيارات الأخرى أخذت اغلب الدول تجارب فرنسا واليابان كمثل لها بالإضافة إلى الخصخصة والتى تمت فى كثير من الدول بعد إعادة هيكلة الشركات*

وهو بديل ليس ضمن مجالات الورقة الا ان اختيارته هى :-

١. البيع عن طريق العروض المتنافسة Sale by competitive bids .

٢. عرض الأسهم للجمهور من خلال بورصة الأوراق المالية أو للجمهور مباشرة Public offering of shares through the stock exchange and directly to the public.

٣. بيع أو تخصيص حصة للعاملين Management employee buy out

٤. تسييل أو بيع الأصول Liquidation and sale of assets

وسيتم التعرف على عملية تقييم السعر ببدائله الثلاثة عند تقديم المجال المالي فقط ليكون اساس عند النظر الى بديل التأجير .

٣-٢-٢ المدخل الفرنسي والياباني

ولنعرض المدخل الفرنسي والياباني ثم ما تم بطرق معدلة فى دول أسيا ومثالنا الرئيسي هو الهند.

٣-٢-٢-١ وتمثل فرنسا احد الدول الرأسمالية التي تعطي دورا للقطاع العام (القطاع العام مسئول عن ثلث الدخل القومي) وقد بدأت فرنسا في محاولة تطوير القطاع العام بزيادة حرية الادارة بعمل تعاقد عن مستوى الاداء وتحقيق الانجازات وسمى بالفعل بتعاقد الاداء

* The policy being adopted by the government is that all SOEs will be eventually privatized after the appropriate restructuring has taken place.

Performance Contract * مع تحديد أسلوب تحكيم عند تقييم الانجاز على أنه لم يتم عمل دراسة بالتفصيل عن الجهة التي كلفت لتقوم بذلك .

٣-٢-٢-٢ أما اليابان والتي تعرف بأنها الدولة التي تسعى لتكون إمبراطورية وليس الربح هدف مؤسساتها منفردة او ككل ولكن الهدف هو أن تزيد من شريحتها في السوق كأولوية وليس تحقيق الارباح وقد اعتبرها الكثير أنها الدولة لتي نجحت في التطوير السريع التكنولوجي ودخلت في منافسة مع الولايات المتحدة واوربا (وتخطت بذلك أي هيمنه من خلال التكنولوجيا او الاقتصاد).

كما يدعي الأوروبيين ان الفارق بين القطاعين العام والخاص يصعب اسلوب التعامل مع اليابان حيث هناك نوع من السلوك الموحد وشبه المتفق عليه بين القطاعين .

How will Europe deal with Japan where distinction between public and private has little meaning.

وقد اتبعت اليابان في تطوير قطاعها العام أساليب إدارة التغيير مع زيادة تحرير الإدارة لخفض الانفاق الثابت Overheads مع تحويلها إلى مؤسسات شبه حكومية .

They were transformed to semi-governmental organizations and in final phase it is going to privatized.

وأصدرت اليابان تقريرا عن رؤيتها وضع نقاط أراها ذات فائدة من ناحية العناصر الرئيسية للخصخصة رغم التفاوت ما بين الدول :-

أ. تحرير الإدارة مع السيطرة على الأعمال الغير سليمة - أو غير عادلة .

ب. الالتزام بالمدخلات الواجبة (منها العمالة المدربة) والمعاونة في استكمال قصور أي عنصر في البنية الأساسية .

ج. اختيار الوقت المناسب للتحول.

د. النظر في النواحي المالية.

٣-٢-٣ مدخل الدول الاشتراكية النامية الآسيوية

٣-٢-٣-١ تعدد المداخل ومدى النجاح ، على انه يمكن إجمالها في محاولات خصخصة لم تنجح كما كان متوقعا حيث لم يحدث نتيجتها طفرة تحسن

* P.c.: Performance Contract وتعاقد الأداء يتضمن عمل مؤشرات للأداء والتي تلتزم بأهداف الشركة والتعاقد يكون على أساس قياس النتائج أساسا والمستهدف في أي من الدول التي اتبعت ذلك كان (دون شك) زيادة في معدلات الأداء.

في الإنتاجية خاصة في قطاع الصيانة وبدأ في بعض الـــدول تطويـــر واعادة هيكلة المؤسسات والشركات ثم الخصخصة .

وأدت بعض التجارب إلى نتائج اكثر نجاحا ، وبعضها وعلى رأســـهم كوريا الجنوبية والهند ، تلك التى اتخذت الأســلوب الفرنســي (تعــاقد الأداء P.C) مع عمل الموائمة اللازمة للظروف المحلية .

٣-٢-٣-٢ مدخل الهند جاء على مراحل يمكن ان يعطي صورة للتطور التدريجي للمواءمة حيث مذكرة التفاهمMemorandum of Understanding (MOU) هي تعديل لـــ P.C على عدة مراحل تم فـــي فـــترة خمـــس سنوات في شركة الصلب كما يظهر في جدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

مذكرة التفاهم للشركة الهندية للصلب (SAIL)

توضح الاعمدة الوزن النسبي لمؤشرات التقييم الهامة في المراحل المختلفة

م	٨٩- ١٩٩٠	٩٠-١٩٩١	٩١-١٩٩٢	٩٢-١٩٩٣	٩٣-١٩٩٤
١	• هدف خاص للانتاج(وزنه ٣٠%)	• الانتاج(وزنه ٢٧.٥%)	• الانتاج (٢٥%).	• الانتاج (وزنه ١٥%)	• الانجاز المالي
٢	• هامش الربح ، توظيف راس المال(١٥%)	• المشروعات تشمل البحث والتطوير (١٥%)	• المشروعات تشمل البحث والتطوير (١٥%)	• الربحية والنواحي المتعلقة بالربحية(٥٠%).	• المشاريع ؛ و
٣	• جودة المشروع (١٠%)و	• هامش الربح / توظيف راس المال (١٢.٥%)	• مراقبة معايير التكلفة بصورة خاصة تعمل على تقليل الطاقة المستهلكة والمخزون	• تنمية الموارد البشرية (١٥%).	• الإنتاج.
٤	• إرضاء اشباع مستهلك(١٥%)	• إرضاء أو اشباع مستهلك (١٠%)	• هامش الربح/ توظيف راس المال (١٥%).	• المشروعات تشمل البحث والتطوير (١٠%) و	
٥		• نسبة معيار أو مختبر الصلب المقبول للبيع(١٥%).	• إرضاء او اشباع مستهلك (١٠%).و	• إرضاء أو إشباع مستهلك ومساحات الإعلانات التجارية أو النواحي التجارية (١٠%)	
٦		• الطاقة المستهلكة (معيار تقليل التكلفة) (١٠%) و	• تنمية الموارد البشرية(١٠%).		
٧		• تنمية الموارد البشرية (١٠%)			

اما تقييم الاداء فقد حدثت مناقشات انتهت بأن وافقت الحكومة على إيجاد طرف ثالث لتقييم العقود والأوضاع مما يلغي إلى حد كبير دكتاتورية سلطة الدولة. الطرف الثالث لجنة دائمة (HPC)* وتنبثق منها لجان مؤقتـــة (ATF)** ومذكـــرة التفـــاهم MOU الـــذي اتبعتـــه

* HPC : High Power Committee.

** ATF : Ad hoc Table Force.

Table (1) Memorandum of understand for Steel Authority of India Limited (SAIL)

The columans show the weighing factors of important criteria

NO.	MOU in 1989 - 90	MOU in 1990 - 91	MOU in 1991- 92	MOU in 1992- 93	MOU in 1993- 94
1-	• Production of crude steel (weight, 60%);	• Production (weightage 27 5%);	• production (25%);	• production (weightage 15%);	• financial performance;
2-	• Gross margin / capital employed (15%);	• projects including • R &D (15%);	• projects including R&D (15%);	• profit and profit-related area (50%);	• projects; and
3	• Project schedule (10%); and	• gross margin / capital employed (12.5%);	• cost control measures, especially energy consumption and inventory reduction measures (25%)	• human resources development (15%);	• production.
4-	• Customer satisfaction (15%).	• customer satisfaction (10%);	• gross margin/capital employed (15%);	• projects including R&D (10%); and	
5-		• % tested in saleable steel (15%);	• Customer satisfaction (10%); and	• Customer satisfaction and commercial areas (10%).	
6-		• energy consumption (cost reduction measure)(10%); and	• human resources development (10%).		
7-		• human resources development (10%).			

- A third party consisting of High Power Committee (HPC) Assisted by an Ad hoc Table Force (ATF) was empowered to oversee ministries / department w.r.t MOU . This was a great victory for the reformats of the system . The reform was backed by late P.M Rajiv Ghendi who participated in the 1 st MOU negotiation.

الهند كما يظهر من الجدول هو تعديل تدريجي لتعاقد الأداء وهذا الاتجاه قد ظهر احتياجه في اغلب الدول في عمل خطط التنفيذ في المجالات المختلفة ولذا ظهر لمس تفاصيل أكثر بالنسبة للأعمال وتعمق تدريجي ليشمل التدريب والبحث ثم الربحية . (بعد تأهيل كافي للإدارة وتطوير معرفتها للتفاصيل والمراجعة المستمرة للمعطيات مع اعادة النظر في المؤشرات و/أو تفاصيل التعاقد باستمرار) .

- It was with some difficulty that the government was convinced that the signatory to the Memorandum of Understanding(MOU) should not be allowed to evaluate.

٤- التأجير كبديل مطروح:

٤-١ يمكن أن يكون التأجير مدخل للتوصل إلى:-

٤-١-١ تحرير الإدارة. (لا يتبع قانون ٨٩) القوانين)

٤-١-٢ الاستثمار بطريقة غير مباشرة .

٤-١-٣ تطوير العمالة.

٤-١-٤ تطوير أسلوب الإنتاج .

٤-١-٦ تخطى عائق الزمن .

٤-١-٧ خطوة نحو الخصخصة الكلية.

ولذا نأخذ النقاط الأساسية هو تحديد المستهدف من التأجير في اجله القصير والطويل والجدول رقم (٣) المرفق يعطي شكل من البدائل المتاحة.

جدول رقم (٣)

البدائل المتاحة

	بدائل الاستخدام			
	١	٢	٣	٤
مقدم الإيجار	• إصلاح أو تطوير المنتج أو منتج جديد او أسلوب الإنتاج	• المساعدة في معاش مبكر.	• عمل تحالفات (licence)	• سيولة
الإيجار	• إعادة تدريب الأفراد • تطوير الانتاجية	• تطوير جزئي • الجودة	• بحوث في مجال المستقبل	
بعد الإيجار	• بيع بعد التطوير	• استمرار الايجار	• إعادة للإدارة متحررة.	• تحالفات

٤-٢ الوقت بالنسبة للمؤجر والمستأجر .

٤-٢-١المستأجر :

خطوط او امكانيات جاهزة يمكن ان تعمل بعد فترة تحضير قصيرة بالمقارنة باقامة مشروع جديد من لاشيء والوقت اللازم لبدأ العمل .

العمالة : شبه مدربة يعرف اوضاع السوق والاتصالات والمواصلات .

يمكن اختبار الامكانيات بطريقة واقعية .

٤-٢-٢المؤجر :

عدم تحمل خسارة متكررة اذا كان هذا هو وضعه الحالى .

والتأجير يحتاج لزمن للتحضير Lead time آخذين فى الحسبان فترات الانتقال .

ادخال التحرر فى اسلوب الادارة وفرص للتطوير على مصنعه او شركته .

٥- الاوضاع فى مصر وأسلوب التحول :

مصر إحدى الدول التي وقعت مبكرا على اتفاقية أورجواي وتستهدف أن تلتزم بما وقعته قدر الإمكان عن التوازي مع الاتجاه السريع إلى اقتصاديات السوق . القطاع العام في مصر انتقل من منظومات للدخول في مجالات عمل لتطوير الإمكانيات الذاتية إلى تشبع بالعمالة والمسئولية الاجتماعية مما أدى إلى انخفاض في معدلات التطوير وكذا الإنتاج.

٥-١ التوقيع تم بالنسبة لاتفاقية أورجواي وبدأ التركيز على إتاحة الفرص للقطاع الخاص واعطائه امتيازات لتحفيزه على الاستثمار ولكن لم يذاع أو ينشر إطار مجالات الصناعة التي لها الأولوية والربط بين انشطة قطاع الاعمال العام والقطاع الخاص .

٥-٢ تم إعادة هيكلة اطر الشركات القابضة بالنسبة لنوعيات الشركات التابعة وشكلت وزارة قطاع الأعمال العام لتكون مسئولة عن جميع المجالات ولكن لم تظهر أو تنشر سياسة ترابط بين أنشطة الوزارات المتخصصة والشركات التابعة وعلى رأسها وزارة الصناعة حيث الملكية لا توقف السياسة الشاملة مثلما علاقة وزارة التجارة والصناعة في اغلب الدول وأنشطتها فى اقتصاديات السوق .

٥-٣ تم إيقاف عملية الاستثمار في اي تطوير لشركات قطاع الأعمال العام أو التطوير نظرا لازدياد نسب الديون للبنوك والقناعة بأن المبالغ المطلوبة قد تكون باهظة والعائد غير واضح .

٥-٤ لم يتواجد في قطاع الأعمال حتى الآن قدرات تصميمية حقيقية فعالة.

٥-٥ القطاع كما هو في اغلب الدول كان يركز على إنتاج "ما" نمطي ولا ينظر إلى إرضاء السوق والمستهلك حتى فترة بداية الانفتاح وإلى حد "ما" إلى الآن.

٥-٦ لا يوجد شبكات تعامل فاعلة أو كفاءة بمعنى العمل كفريق بين الشركات وكذا بين الشركات والبحث العلمي والوزارات المختلفة قبل وبعد إعادة الهيكلة.

٥-٧ يوجد نوع من التردد في الاعتماد على المنتجات المحلية والاتجاه إلى ما هو مستورد و/أو ما هو منتج جديد بمعدات جديدة مستوردة تحت رخصة والمصانع تسليم مفتاح .

٥-٨ لم يعلن عن أي نظام أو بدائل للتحرك نحو زيادة قدرات الشركات في قطاع الأعمال العام أو تحرير الإدارة فيها وتجارب مقيمة ومنشورة .

٥-٩ اخذ أسلوب بيع الشركات أساسا في البداية ثم تلاه محاولة الاتجاه الى التأجير والإدارة ولم يعلن عن تكوين المجاميع المختلطة والمشتركة لعمل اللازم نحو تواجد الآليات التفصيلية للتوصل إلى النتائج الأكثر كفاءة وعائدا.

٦- شجرة التحضير للتأجير : Lead Time - Pre - Decision Tree

بالاضافة إلى تحديد سعر البيع المتبع في اسلوب الخصخصة والذي يمكن أن يعتبر في بعض الاحيان اساس لتحديد قيمة الايجار يؤخذ في الحسبان عامل الزمن وابعاد التطور والاصلاح الممكن .

٦-١ الزمن والتغيير

هنا يدرس أثر الزمن في وضع الشركة بأبعاده المختلفة مثل :

- مستوى أداء الشركة واتجاهه نحو المكسب من علامة أو زيادة الأعباء المالية (تراكم خسائر ، توقف انتاج لضعف الصيانة ، نقص السيولة ..... الخ).
- الأداء والمنافسة الحالية والاضافات مع الزمن من دخول منافسين جدد من عدمه ومستويات الجودة.
- وضع تكنولوجيا الإنتاج وكيفية مواءمتها للتغيرات ونوعيات لمعدات المستخدمة واثر ذلك على سعر البيع وتطور مستوى الجودة.

٦-٢ تصور ابعاد الاصلاح و/أو التطوير

ويتم ذلك لمعرفة العائد على المستأجر والتكلفة المقدمة لها العائد وهنا يتم التعرف على الآتي:-

- مدى إمكانيات تحسين المصنع للتحضير لإيجاره بالإضافة إلى اخذ المعدات في الحسبان إصلاحها أو تطويرها.

- التحضير لمنتج جديد – دراسة سوق والإمكانيات التي تضاف.
- تدريب العمالة وإضافة عمالة جديدة .
- الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب في السوق.
- حجم الميزانية المطلوبة لرفع مستوى الأداء حاليـــا ومســـتقبلا والفـــرص الحالية والمستقبلة.
- الفترة اللازمة لتحقيق التطوير والبدأ في الإنتاج للأسواق وتحقيق عائد.

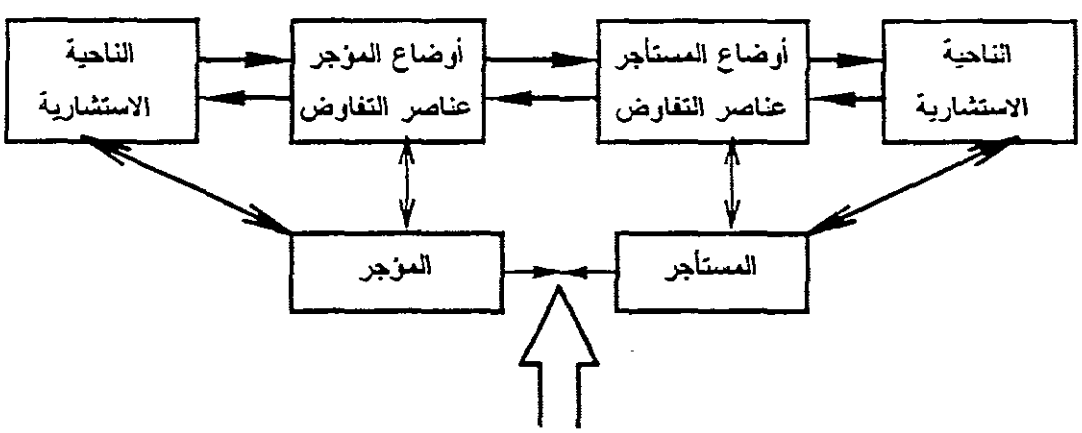
وهنا يصير دراسة هيكلة الشركة والخطوط المختلفة قد يصل الى عمل سلسلة القيم ونوضع بدئل التأجير الجزئي او الكلي وارتباطه بأنشطة داخلية سواء فـــي نفـــس الشركة او شركات تابعة اخرى للشركة القابضة ..... الخ)

٦-٣ وفي هذا المجال يدرس عن مسئولية من والزمن اللازم لذلك والفرص المتاحة ويأتي هذا إلى حد ما تحت بند التحليل عن الإمكانيات ونقط الضعف والفـــرص المتاحـــة حاليا أو المستقبل القريب و /أو المخاطر الحالية أو المستقبل القريب.

٧- <u>التفـــاوض :</u>

عملية التفاوض تحتاج الى يراجع المسئول كما سبق توضيحه عن الاوضـــــاع وعـــامل الزمن ودرجة الثقة من جانب والقدرة على الهيمنة ولذا في اساسياتها امكانيات كل مـــن المفاوضين واحتياجاتهم ومدى الالحاح في ضرورة اتخاذ القرار . ان الاستشارات فـــي عملية التحضير لها لا تقل اهمية عن عملية التحضير لتحديد القيمة الايجارية من خـــلال مستشارين لمراجعة التقديرات جدول (٤) يوضح العناصر في كل من الاتجاه التعاوني او الهيمن الفاعل واميل الى الاتجاه التعاوني .

والنواحي المستقبلية وعامل الزمن وقد يكون هناك مشاركة في التفاوض شكل (٢)



شكل رقم (٢) يوضح عملية التفاوض

23

جدول رقم (٤) مشاركة الميزات بواسطة المفاوضون من خلال النماذج

Traits Shared by Negotiators of Both Patterns

Cooperative Effective التعاون الفعال	Aggressive Effective المهاجمة الفعالة
Self Monitors (Cooperative Traits) المؤشرات الذاتية (ميزة تعاونية)	Self Monitors (Aggressive Traits) المؤشرات الذاتية (ميزة مهاجمة)
Trustworthy الثقة المتبادلة Ethical أخلاق Fair عادل	Dominating الهيمنة Forceful القوى Attacking المهاجمة
Courteous لطيف Personable حسن المظهر Tactful براعة - لباقة Sincere مخلص - صادق	Plans timing & sequence of events (strategists) التخطيط للوقت والأحداث المتتالية (الاستراتيجيات) Rigid قاس - صارم Uncooperative غير متعاون
Fair-minded رأى عادل	Gets to know opponent معرفة من هو المنافس
Realistic opening position موقف افتتاحي واقعي	Unrealistic opening position موقف افتتاحي غير واقعي
Accurately evaluates case تقييم الحالة بدقة	Clever ماهر
Does not use threats (uses cooperative threats - "I would hate to .... " rather than " I can's wait to .... ". لا يستخدم التهديدات (يستخدم تهديدات تعاونية مثل اكره ان ... افضل أن .. لا أستطيع ان	Uses threats استخدام التهديدات
Willing to share information (Problem Solving) يستعد على المشاركة في المعلومات (حل المشكلة)	Reveals information gradually (Bag of information—what else does he have in the bag; game of deception, appear to have more facts & rules). كشف المعلومات تدريجيا (حقيبة المعلومات ماذا ايضا لديه في الحقيبة ما هي لعبة الخداع يبدو أن لديه حقائق وقواعد أخرى)
Skillfully probes opponent's position اختبار موقف المنافسين بمهارة	Willing to stretch facts. على استعداد لنشر الحقائق
Belief in the truth . يؤمن بالصدق	

D R A F T N O T E

on

THE LEASING SYSTEM

Prepared by,

Prof. Dr. AWAD MUKHTAR HALOUDA

INTRODUCTION
on
THE POINTS PUT FORTH FOR DISCUSSION

1/ The Environment of Globalization and its Reflections :

In this item we put forward in short the factors that ended with entering the transitional stage to the age of Economic Globalization, and what emerged as pressing changes for the institutions, the agencies and the countries to increase the ability to interact within the new environment.

2/ Responses and Reactions in the Countries :

What happened in the countries was (undoubtedly) relied on and affected by their economic and political circumstances, their technological potentialities as well as their main conceptions with regard to the requirements of the coming era. The attempt to compare has showed that all has concentrated on elevating (increasing) the productivity, the competitive ability and self-reliance inspite of the increasing alliances.

3/ Leasing as an Introduced Alternative :

Leasing is considered as an alternative to achieve effectiveness and efficiency absolutely or temporarily, and it also provides the chance of management developing and/or restructuring and investment indirectly.

4/ The Situations in Egypt and the Method of Conversion :

The orientation (trend) in Egypt was towards supporting and stimulating (motivating) the rush of the private sector and the privatization of the public sector along the past period, and the results were oscillating (swinging) between the possibility to proceed on in this side or to reconsider other orientations and entries with respect to the privatization of the public sector and finding a framework for integration.

5/ (Pre-decision Tree) Pre-leasing Lead Time :

This includes studying the circumstances of the companies from the technical, financial and administrative viewpoints, as well as the available opportunities plus anticipated risks, while taking into consideration the points of weakness and strength in the company, and to give importance to the transitional periods.

6/ Negotiation :

It is emphasized here that the lessor has to deal with the leasee as a customer, and to give him a complete freedom of action (or decision),with the continuous partnership in observation (follow-up). Therefore, it is necessary to display gestures of cooperation for sake of achievement during the period, and efficiency to proceed on after it finishes (sustainability).

THE LEASING SYSTEM

Prepared by,
Dr. AWAD MUKHTAR HALOUDA

1- The Environment of Globalization and its Reflections :

The role played by the public sector in the different countries, developing or developed, couldn't be suspected as a stage during the restructuring period or the conversion to self-reliance, especially for the developing countries at the beginning of independance in the wake of the exposition to various kinds of colonialism. The role of the private sector started with the aim to develop the industries, so as to catch the age of industry, and with the passage of time, social burdens are added and the aggregate technology and requirements were not absorbed. Now the evaluation of the performance of this sector culminates in the aggregate return with respect to the aggregate investment in the different countries.

It really happened in many countries that the sector has largely stopped keeping pace with the developments and changes in the realms of, products, production methods and management styles in comparison with the international level, particularly, in the developed and the cooperating countries (the alliances).

The urgent conversion to the market economics at the international level has come after the collapse (fall) of the Soviet Union which is related back by many to the technological change and the scope of the efficient use of the information technology, consequently, the shift to the unipolarity happened and coincided with the grow up of the markets in many developing countries, (in Asia and South America), wich ends with the emergance of the Urguay Agreement after a prolonged dialogue, hence an international economic integration, no matter what are the stimuluses that motivated the speed achievement of globalization.

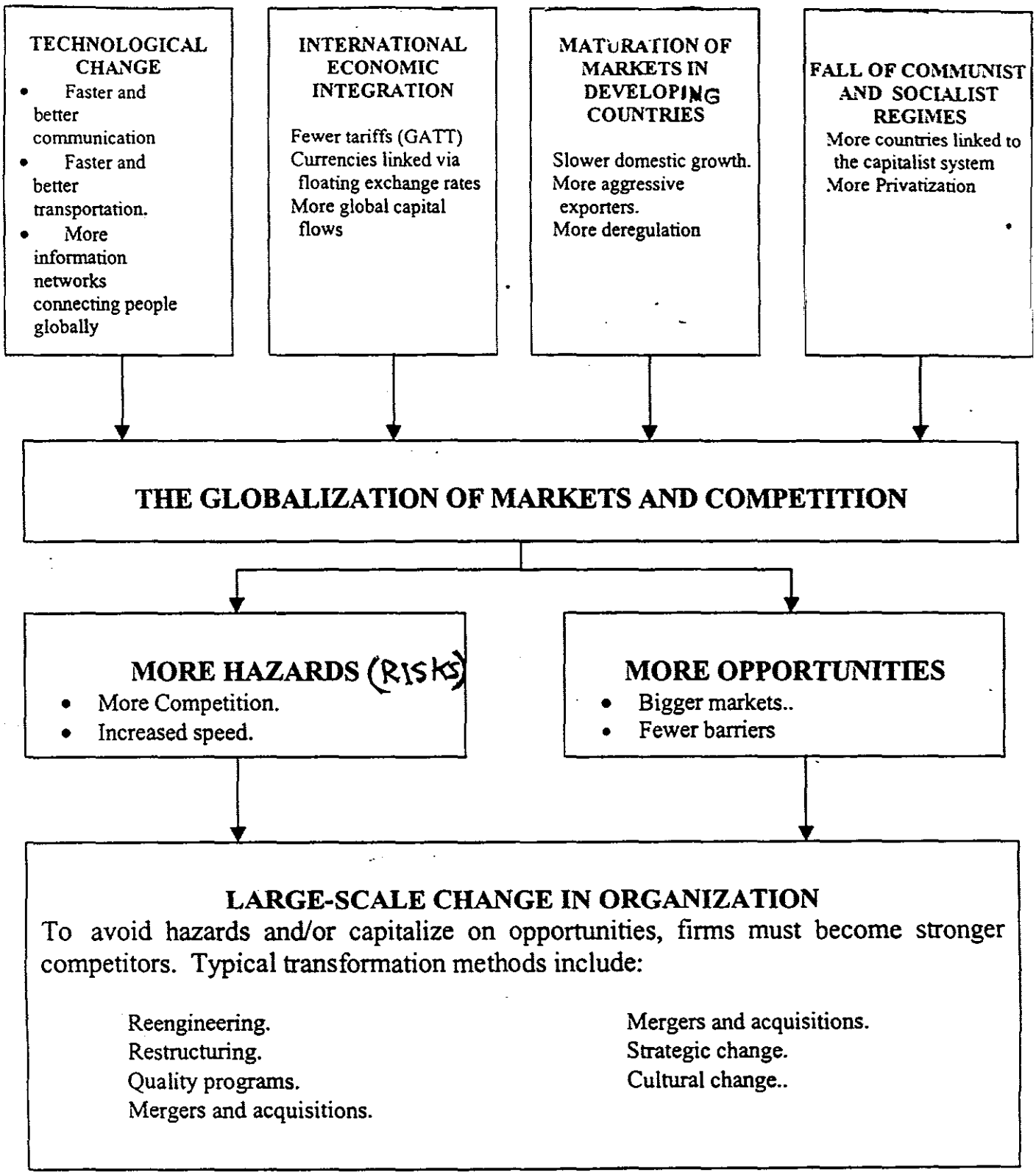
The economic globalization, in addition to pushing technological development rate forward, have radically changed the labour environment as a whole, hence necessitating the reconsideration of the activity kinds (sorts) and fields, in addition to the management styles for every institution and

each country within specific time limits that obligate the expansion of comprehensive studies, followed by adopting a system to face the change, and to work for the quick response in the transitional phases.

Figure No. (1) shows an integrated vision of the transitional factors and the wide changes within the organizations, so as to confront the international competitive challenges and cope with it.

Fig. No. (1):

Economic and Social Forces Driving the Need for Major Change in Organizations



Kotter. Copyright
@ 1995 by John P. Koter. Adapted with permission of the Free Press, a Division of Simon & Schuster.

The first rush of the economic globalization has led to the conception of offering the commodity and/or the service, so as to be of the highest quality at a specific price, by benefitting from the preparation in the least costing places or the cheapest labour-force for sake of a competitive price in any of the markets whether of the limited incomes or the high incomes, to increase the profits for the operators and/or the persons (individuals) financing the manufacturing process or service offering. Thus, new market features have emerged, the most important of which are the following :

* Quality : it includes quality function, and conformity with the specifications, first time and all the time to attract and satisfy the buyer, and to creat an atmosphere of confidence.

* Price : the cost of the product comes at the top, and the company has to conform with the different markets with regard to selling.

* Post-sale Service : which has changed entirely to support selling.

To observe punctuality by delivery at due times, and to enter the markets in advance. So, the value of time has emerged floating on the surface.

These previous elements are called Quality, Cost and Delivery, (QCD).

* The conception of Environment : has started to be reflected and an example is the field of textiles as the importance of concentrating on the natural raw-based cloth has emerged with a little bit of exaggeration.

Alliances and the General Changes :

The matter needed to reach efficient results that could create vertical and horizontal alliances similar to great extent to the Japanese Keiresto-systems on the level of the companies and regions, and between the multinational companies. These systems have laid down an international strategy to increase the effectiveness of the alliance or the integration of the branches. The main changes and developments in the developed countries aggregate

between what appeared as inherent in the conceptions of change management and alliances, and the creation and the establishment of the devising ability, the divestiture principle, the reconsideration of management autonomy in State institutions and in the public sector companies known by autonomy, divestiture and integrity.

In the coming item, we will explore the circumstances in the developing countries adopted socialism, the targets this trend ended with, and what is achieved of it, as well as presenting what happened in some developed countries with regard to divestiture (liberalization) and/or privatization, before moving to the situations in Egypt and the available alternatives, in addition to presenting lease dimentions as one of the effective alternatives, the prelease lead time and the negotiation between the lessor and the leasee.

2- Responses and Reactions in the countries :

2-1 The Urgent Changes in the Socialist Countries :

2-1-1 The situations in the socialist countries are different from their counterparts in the capitalist ones though all has initiated the change and the development as the general circumstances largely specified the required urgent change trends. Country case-studies may show in detail the potentialities of reaching the efficient conformity that probably helps Egypt in selecting the alternatives put forth for choice, so as to be generalized in the next stage.

2-1-2 The General Circumstances in the Socialist Countries :

The transition to the market economics and globalization has clarified the failure points with respect to the Central System (Planning) and Socialism. These points are recapitulated as follows :

2-1-2-1 The lack of initiatives by the private sector due to monoply and strict control by the government and public sector.

2-1-2-2 The lack of continuous development because of the absence of competition.

2-1-2-3 Nationalizing the former private projects and the appearance of what is called Management by Instructions.

2-1-2-4 The absence of divestiture (transparency) in the information on activity details within the Public-Business Sector.

2-1-3 The Targeted Changes :

Depending on the circumstances and the changes in the economic environment, the targets and the requirements have become :

2-1-3-1 Stimulating the initiatives by the private sector to start and participate in all the activities, including the encouragement of the direct foreign investments, so long as it doesn't have any passive reflections (negative).

2-1-3-2 Elevating the efficiency of the public sector's performance by liberating management in a really practical way for the coming century, in addition to start finding competition to prepare for this century, and to stop monoply by the public sector in a multiple of fields. There is a discussion in more than one reference about that the target was the divestiture of what is going on, but politicians directed it to privatization.

2-1-3-3 Reducing the burdens on tax payers and stopping subsidies.

2-1-3-4 Pushing forward and encouraging the citizens' initiatives through, stopping subsidies and monopolization of economic activities, plus the fair distribution with respect to all activities and adopting the stopping of the nationalization process.

2-1-3-5 Finding the means that leads to further development through, finding and introducing new research and technological activities in various realms with special emphasis on those enjoying the top priority.

2-2 Used Alternatives :

2-2-1 Many alternatives were used and on top of the list comes the Privatization with its four choices. However, with regard to the other choices, most of the countries took the French and the Japanese experiments (experience) as an example in addition to privatization though fulfilled in many countries after the restructuring of the companies.

The four well known alternatives are :
The four methods for privatization, namely :

1- Selling through, (Sale by competitive bids)
2- Public offering of shares through the stock exchange and directly to the public.
3- Selling or allocating a quota for the personnel (Management employee but out).
4- Liquidation and sale of assets.

We shall be acquainted with the process of price evaluation through its three alternatives, upon presenting the monetary field (financial scope).

The following is a presentation for the French and Japanese approches (entrances), followed by what has been fulfilled through amended methods (approaches) in Asian countries, considering India as our main example .

2-2-2 The French and Japanese Approach :

2-2-2-1 France represents the capitalist country which gives a role to the public sector (the public sector is responsible for one-third of the national income) and a role to the government as well. France started its attempt to develop the public sector through, increasing the freedom of management along with concluding a con-ract on the standard (level) of performance and accomplishment of achievements, which was actually called, "THE PERFORMANCE CONTRACT". This, plus determining the system of judgement when assessing or evaluating the achievements, provided that, the authority (body) entrusted with this task is not to be known in details.

2-2-2-2 On the other hand, Japan which is known as the country seeking the formation of an empire, and hence profit is not the target of its individual institutions (associations), in other words, it looks forward to increasing its partners in the market as a priority rather than realizing a considerable (big) profit.

Moreover, many considered it as the country that succeeded in attaining the development process, to escape the overall control of the United States or Europe.
Furthermore, some claim that the difference between the private and the public sectors is very difficult (clear) as regards the deals in Japan, since there is a sort of unified behaviour prevailing there, almost agreed upon.
How will Europe deal with Japan where distinction between public private has little meaning ?
Japan, in its attempt to develop its public sector, has followed the means of (managing the changes), together with increasing the liberalization (freedom) of management, in view of decreasing the overheads, plus the conversion into semi-governmental associations. They were transformed to semi-governmental organizations and in final phase it is going to be privatized.
Also, Japan has issued a report on its vision, which, I believe, it would be appropriate to put it into some points of benefit with respect to setting the main factors for privatization, inspite of the differences between countries :

a- Liberalization of management, along with controlling the incorrect or the unfair actions.

b- Commitment to the right (due) inputs, of which (the trained labour-force), and the assistance in completing the shortage in any element of the main environment (infrastructure).

c- Selecting the proper and most suitable timing.

d- Looking after the financial aspects.

2-2-3 The Approach of Developing Socialist Asian Countries :

2-2-3-1 The approaches are numerous, and so are the extent of successes. However, it could be gathered in the unsuccessful privatization attempts, which didn't lead to any improvement in the productivity, particularly in the maintenance sector, some of which were development, restructuring then privatization, this led to more successful

results, and some (on top of which were South Korea and India) adopted and followed the French approach (system), i.e., Performance Contract (P.C.), along with making and introducing the necessary adaptations.

2-2-3-2 The Indian approach : it came on many stages that gives a clear image to the acquired development, as it first adopted (took) the MEMORANDUM OF UNDERSTANDING (MOU) as an amendment to the (P.C.) for a period of five years as shown in table (1) below :

MOU for the Indian Steal Company (SAIL) :

	98-1990	90-1991	91-1992	92-1993	93-1994
1	Raw steal for production, (weighing 60%)	Production (weighing 27.5%)	Production (weighing 25%)	Production (15%)	Financial achievement
2	Marginal profit/ occupying the capital (15%)	Projects including research & development (15%)	projects including, research & development (15%)	Profitability and relevant (50%)	Project; &
3	Project phasing (scheduling 10%) and	Marginal profit/ occupying the capital (12.5%)	controlling cost measures particularly leads to decreasing consumed energy & stored stocks.	developing human resources (15%)	Production
4	Consumer satisfaction (15%)	consumer satisfaction (10%)	Marginal profit/ occupying the capital (15%)	projects incl. research & development(10%)	
5		Rate or criterion for testing the salable steal (15%)	Consumer satisfaction (10%), and	Consumer satisfactio & area of commercial advertisment or commercial aspects (10%)	
6	consumed energy (measuring the decrease in costs), (10%), and	developing the human resources (10%).			
7	developing the human resources (10%)				

Memorandum of understand for Steel Authority of India Limited (SAIL)

NO.	MOU in 1989 - 90	MOU in 1990 - 91	MOU in 1991- 92	MOU in 1992- 93	MOU in 1993- 94
1-	• Production of crude steel (weight, 60%);	• Production (weightage 27.5%);	• production (25%);	• production (weightage 15%);	• financial performance;
2-	• Gross margin / capital employed (15%);	• projects including • R &D (15%);	• projects including R&D (15%);	• profit and profit-related area (50%);	• projects; and
3	• Project schedule (10%); and	• gross margin / capital employed (12.5%);	• cost control measures, especially energy consumption and inventory reduction measures (25%)	• human resources development (15%);	• production.
4-	• Customer satisfaction (15%).	• customer satisfaction (10%);	• gross margin/capital employed (15%);	• projects including R&D (10%); and	
5-		• % tested in saleable steel (15%);	• Customer satisfaction (10%); and	• Customer satisfaction and commercial areas (10%).	
6-		• energy consumption (cost reduction measure)(10%); and	• human resources development (10%).		
7-		• human resources development (10%).			

- A third party consisting of High Power Committee (HPC) Assisted by an Ad hoc Table Force (ATF) was empowered to oversee ministries / department w.r.t MOU . This was a great victory for the reformats of the system . The reform was backed by late P.M Rajiv Ghendi who participated in the 1 st MOU negotiation.

and finally ended with the government's concurrence in finding a third party to evaluate the contracts and situations, which cancels (repeals) to a great extent the dectatorship of the State's authority. The third party, however, is a permanent (standing) committee (HPC), off which derives (emerges) some temporary committees (ATF). The Memorandum of Understanding (MOU) followed (adopted) by India, as shown from the above table ia a gradual amendment to the Performance Control (P.C.). This trend (orientation) appeared (seems) to be needed in most countries in making their executive plans in various realms. Thus, there was a need to further approach its details, with respect to business (works) and to gradually get to its depth to cover; training, research then profitability, (after giving sufficient qualities (qualifications) to the administration (management) authority and informing it with all details (as givings) to be reconsidered when it gets to the stage of the indicators and/or contract details.

It was with some difficulty that the government was convinced that the signatory to the Memorandum of Understanding (MOU) should not be allowed to evaluate it.

3- Leasing as a set forth alternative :

3-1 Leasing could be an entrance (approach) to reach the following :

3-1-1 Liberalization of management
3-1-2 Indirect investment
3-1-3 Development of labour-force
3-1-4 Developing the production system
3-1-5 Jumping over time limitation (obstacle).
3-1-6 A step towards the total privatization

Therefore the main point is to determine the targeted results from leasing (whether short or long-term leasing).

Table (3) below gives a clear vision on the available alternatives .

	Usage alternatives		
Leasing down-payment	(1) improving, enhancin or developing the product or the production system	(2) assistance in early retirement	(3) liquidity
The leaing	re-training the personnel	partial development	researches in future fields
post leasing	sale	continuity	re-liberalization of management

4- Situations in Egypt and Conversion System :

Egypt was among the first and early signing countries on the Urguay Agreement, hence it is aiming to comit itself as much as possible to what it has signed on. Meanwhile, this commitment should be parallel to (cope with) the quick trend (orientation) towards market economies.

The public sector in Egypt has benn converted from associations, (organizations) for entering new work horizons (realms) to developing the self-capabilities and potentialities, into a state of satisfaction with both labour-force and social responsibility, which in turn led to, a decrease in the rates of development and production.

4-1 The signing on Urguay Agreement was concluded, thus the emphasis was directed to providing the opportunities to the private sector ,plus giving it some privileges and advantages to encourage the investments. However, the scope of industries which will be given the top priority was not declared or published.

4-2 The frames of the Holding Companies were restructured as regards the the types (kinds or sorts) of companies affiliated to them. Also, the Ministry of Public Works was formed to be responsible for all fields. However, there was no appearance or spreading to a policy that connects the activities of various specialized ministries and affiliated companies, with the Ministry of Industry occupying the top rank, where ownership (property) doesn't stop the overall comprehensive policy, as it is the case regarding the relationship of ministries of Industry and Trade in most countries.

4-3 The investment processes in any development for the public works sector's companies were stopped, due to the increased rates of Banks' debts, plus the deep believe (convince) that the required lump-sums could be huge, while the return is not clear (vague).

4-4 Till now, the public works sector didn't have actual determinitive and effective capacities.

4-5 The sector, as it is the case in most countries, was focussing on a (given) production which is usually typical, but never looked at market satisfaction even at the beginning of the open-door-policy, and to some extent until now.

4-6 There is no effective or efficient dealing-networks, meaning team-work between companies or between companies, scientific research and various ministries neither before nor after the restructuring.

4-7 There is a sort of hesitation in relying on the local products, plus an attitude or a trend oriented towards whatever imported and/or what is produced recently by the modern and imported equipments under given license.

4-8 No announcement has been made regarding any system or alternatives to move forward towards increasing the capacities of the public works sector's companies or to liberalize their management.

4-9 At the beginning, the system of companies' sale (selling the companies) was adopted basically, then was followed by leasing and managing, however, no announcement was made as regards the formation of mixed and joint groups to do whatever necessary towards the existence of the detailed mechanisms to reach the more efficient and much profitable results.

5- Lead Time-Pre-Decision Tree :

In addition to determining the sale price, which is followed in the privatization system, and which can be considered as a basis for determining the lease value, it is also essential to take into account the following aspects :

5-1 Time and Change :
At this point the effect (impact) of time on the company's status should be studied with its various dimentions, such as :

- The company's standard of performance, its direction towards profit or not or/else increasing the financial burdens.

- Performance and current competition and the additions (what could be added throughout the time span) like the entrance (involvement) of new competetors or not, plus quality levels.

- Setting forth the production technology as well as showing its suitability and appropriation to the changes and types of equipments used and the impact of all these factors on the sale-price and the development of quality level.

5-2 Imagining the dimentions of reform and/or development :
This is done to know the profit returning to the lessee and the cost borne (paid) for this return, hence we can also know the following :

- The extent of potentialities available to factory (plant) improving to prepare it for leasing, (Lead Time-Pre-Decision Tree), while taking the equipments into consideration, i.e., maintenance, repaire or development.

- Personnel training and adding new employees.

- Reaching the quality standard requested at the market.

- The size of required budget to promote the performance level currently, and in the future, plus present and future chances (opportunities).

- The time-span (period) necessary to achieve the development and to start the production for the markets as well as profit-making (realizing return).

5-3 In this regard, it is important to study : whose responsibility, the time (duration necessary for this and the available chances. And, this comes to some extent under the item covering the analysis of potentialities and weak-points, plus available opportunities now and in the near future and/or the current and expected risks.

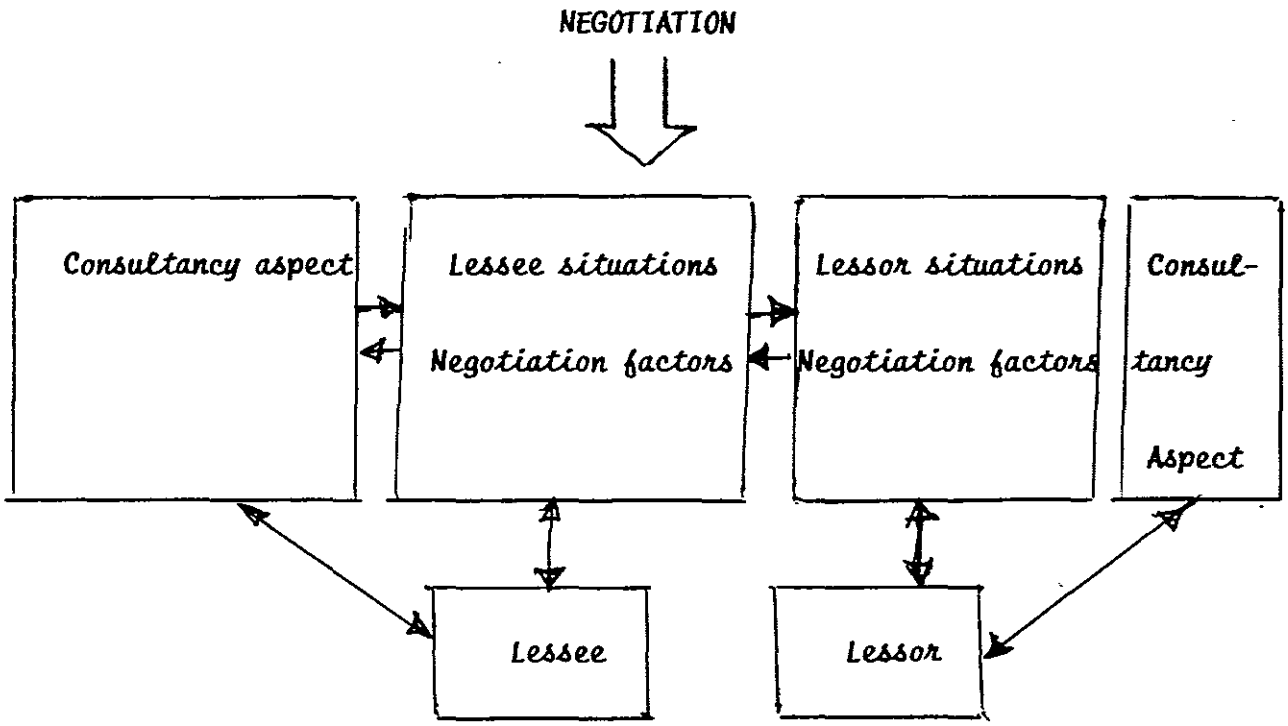
6- Negotiations :

This process needs to be revised by the responsible person (an expert) as explained earlier, particularly with respect to the situations, the time factor and the degree of confidence, on the one side, and the ability to control all this on the other. Thus, it is basically dependent on the capabilities of each of the negotiators, their needs and the extent of insistence upon taking the decision (decision-making process). Therefore, the consultations while preparing for this process are very essential too, and are never less important than those involved in the preparation process for the determination of the lease value. In other words, it should be done through specialized consultants (experts) to revise and review all estimations properly, (as shown in table 4 below), which indicates the factors included in both directions, i.e., the cooperative attitude (direction) and the guardian or controlled direction, and I, personally, prefer the former trend (cooperative).

This plus, the future aspects (outlook)& the time factor .

Also, partnership could exist in the negotiation process, (as shown in Figure 2 below).

FIGURE 2



See next page for table (4)

Translated by,
HODA RASHED

Traits Shared by Negotiators of Both Patterns

Cooperative Effective	Aggressive Effective
Self Monitors (Cooperative Traits)	Self Monitors (Aggressive Traits)
Trustworthy Ethical Fair	Dominating Forceful Attacking
Courteous Personable Tactful Sincere	Plans timing & sequence of events (strategists) Rigid Uncooperative
Fair-minded	Gets to know opponent
Realistic opening position	Unrealistic opening position
Accurately evaluates case	Clever
Does not use threats (uses cooperative threats - "I would hate to .... " rather than " I can's wait to .... ".	Uses threats
Willing to share information (Problem Solving)	Reveals information gradually (Bag of information—what else does he have in the bag; game of deception, appear to have more facts & rules).
Skillfully probes opponent's position	Willing to stretch facts.
Belief in the truth .	

ورقـــة بشـــأن
قانون التأجير التمويلى رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٥

يقود التطور المتلاحق للإقتصاد المصرى فى الحقبة الأخيرة إلى فتح آفاق تتسع حلقاتها الواحدة بعد الأخرى ، وهى آفاق لم يألو المشرع المصرى جهداً فى أن يضطلع بدوره فى إزالة العقبات من الطريق إلى إرتيادها ، وأن يتناول بالتنظيم ما يقتضى الأمر تنظيمه تحقيقاً لأقصى نفع ممكن من كل مجال يجرى إرتياده .

ولقد كان فى الدور المتصاعد للقطاع الخاص فى الحقبة الأخيرة ، وما شهده الإقتصاد المصرى من خطوات متتابعة لتحريره من قيود الأوضاع الشمولية ، ثم ما شهدته تكنولوجيا الإنتاج على المستوى العالمى من تطورات هائلة جعلت تكلفة الحصول بطريق الشراء على كثير من الآلات والأدوات القائمة على إستخدام التكنولوجيا تكلفة باهظة ، ثم بزوغ الضرورة بأن تكون هناك ، إلى جانب البنوك المقيدة بأوضاع معينة ، وسائل أخرى لتوفير التمويل اللازم للقطاع الخاص لتمكينه من إستخدام هذه التكنولوجيا ، أو لتمكينه من الإنطلاق حيث لا يكون من عقبة لديه إلا التمويل المتخصص ، كان فى ذلك كله تشكيل لعناصر تفاعلت مع بعضها تفاعلاً شديداً ، أدت إلى ظهور الحاجة إلى فتح الطريق أمام مزاولة نشاط التأجير التمويلى فى مصر ، ومن ثم الحاجة إلى وضع التنظيم القانونى الذى يكفل هذه المزاولة ويحقق الضمانات اللازمة لكل أطرافها ، فكان أن أُعِدَ قانون التأجير التمويلى رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٥ آخذاً فى حسبانه الإعتبارات السابقة جميعاً ، بالإضافة إلى تجارب الدول الأخرى التى سبقتنا فى هذا المجال ، حيث بدأت فكرة التأجير التمويلى فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٥٢ ، ثم حظيت بدفعة قوية فى عام ١٩٦٠ عندما سُمِح للمصارف التجارية بمزاولة هذا النشاط ، وفى نفس العام تأسست أول شركة تأجير تمويلى فى إنجلترا ، وتابعت الدول الأخرى هذا النشاط فنظمته تشريعياً ، وتم ذلك فى إيطاليا فى عام ١٩٦١ ، وفى فرنسا فى عام ١٩٦٢ ، وبلجيكا فى عام ١٩٦٧ ، والبرازيل فى عام ١٩٧٤ ، وأسبانيا فى عام ١٩٧٧ ، والبرتغال فى عام ١٩٧٩ .

وإذا كان جوهر التأجير التمويلى يقوم على أنه علاقة عقدية تنشأ بين شركة التأجير التمويلى ومستأجر لمال تؤجره له ، مقابل أجرة محددة ، ولفترة معينة مع إحتفاظ الشركة بملكيتها أو بصفتها القانونية التى تحوز بمقتضاها هذا المال ، حيث يغلب أن تكون قد

حصلت عليه بطريق الشراء أو الإيجار أو الوكالة من مورد أجنبى أو محلى ، فإن تشريعات الدول المختلفة قد تباينت فى موقفها من حيث مآل علاقة التأجير التمويلى بين الشركة والمستأجر ، حيث قصرته الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا على التأجير فقط دون حق الشراء الإختيارى فى نهاية مدة التأجير ، فى حين أن فرنسا قد نهجت إلى تقرير حق الشراء الإختيارى عند إنتهاء مدة التأجير ، فإن المنهج المصرى فى هذا المشروع قد نحى المنحى الفرنسى فى هذا الصدد ، وجعل الأصل هو جواز الإتفاق على قيام المستأجر بشراء المال المؤجر إليه بعد مدة يتفق عليها أو عند إنتهاء المدة الإتفاقية للإيجار .

وإذا كانت العلاقة التى تنشأ عن عملية التأجير التمويلى فى جملتها هى علاقة مزدوجة الثنائية حيث تقوم علاقة بين الشركة التى تزاول هذا النشاط والمورد أو المقاول الذى يمدها بالمعدات أو الآلات ، ثم تقوم علاقة أخرى بين الشركة والمستأجر ، فإن المشروع قد إنتهج منهجاً يقوم على أن الأصل هو إستقلال كل علاقة بأوضاعها وأحكامها ، وإن أجاز فى أحوال خاصة ومحدودة أن تنشأ ثمة علاقات تقتضيها طبيعة النشاط بين المورد والمستأجر .

وعلى أساس ما تقدم كله فقد صدر قانون التأجير التمويلى مقسماً فى خمسة أبواب : ـ

الباب الأول : ـ أحكام عامة .
الباب الثانى : ـ فى عقود التأجير التمويلى .
الباب الثالث : ـ فى إنقضاء عقد التأجير التمويلى .
الباب الرابع : ـ القوعد المحاسبية والمعاملة الضريبية .
الباب الخامس : ـ فى الجزاءات .

وإذا كان ما جاء فى صدر هذه الورقة يلقى الضوء على جوهر الإعتبارات الإقتصادية التى دفعت إلى قبول فكرة التأجير التمويلى وتنظيمها ، فإن تركيز النظر على الجانب القانونى البحت ، يدفعنا إلى القدرة على أن نقرر أنه بصدور القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٥ بشأن التأجير التمويلى ، فإن المشرع المصرى يكون قد أضاف إلى العقود المسماة عقداً جديداً هو " **عقد الإيجار التمويلى** " .

46

ذلك أن أهم ما ينهض أساساً للتفرقة بين العقود المسماه والعقود غير المسماه كما يقرر فقيه مصر العظيم الدكتور السنهورى هو إختصاص المشرع للعقود المسماه " بتنظيم خاص " ، بحيث أن خضوعها للقواعد العامة فى نظرية العقد ، لا يحول وإنفرادها بأحكام خاصة بها ، بل لا يحول والخروج على هذه القواعد العامة فى شأن هذه العقود **(الوسيط - الجزء الرابع - عقد البيع ص ٨ وما بعدها)** .

وإذا نظرنا إلى عقد التأجير التمويلى كما نظمه القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٥ سنجد أنه عقد مسمى آثره المشرع بتنظيم خاص على نحو ما سيأتي تفصيلاً .

على أنه لا يفوتنا قبل تناول التنظيم الخاص الذى أتى به القانون ٩٥ لسنة ١٩٩٥ ، إلا أن نستعيد ما يقرره أستاذنا السنهورى وهو يعرض للأغراض المختلفة التى يتوخاها المشرع فى تنظيم العقود المسماه ، أنه من بين هذه الأغراض أن :
" يعمد المشرع فى تنظيم العقد المسمى إلى تحقيق غرض هام ، هو توجيه هذا العقد وتقريره بحيث يتمشى مع الإتجاهات المتجددة " .

والمشرع فى قانون التأجير التمويلى جمع بين أمرين هو إضافته إلى العقود المسماه عقد التأجير التمويلى ، وإستهدافه التمشى مع الإتجاهات الإقتصادية الجديدة التى تقتضى وضع تنظيم قانونى متكامل لنشاط إقتصادى معين .

والبحث فى معالم التنظيم الخاص لعقد التأجير التمويلى ، سواء فى ذلك ما إستحدثه من أحكام خاصة بهذا العقد ، أو ما خرج فيه المشرع على القواعد العامة ، هو بحث ينطوى فى واقع الأمر على الإجابة عن السؤال :
هل كانت هناك حاجة إلى هذا القانون الجديد بما أتى به من تنظيم ؟ وألم يكن فى الأحكام القائمة ما يغنى عنه ؟

ولنعرض بعد هذا للمعالم الأساسية لهذا التنظيم القانونى الخاص :

أولاً : إستلزام صفة معينة فى أحد المتعاقدين وهو المؤجر بأن يكون مقيداً فى السجل الخاص الذى نصت عليه المادة (٣) من القانون .

ثم إستلزام مواصفات معينة فى المال أو الأموال التى تكون موضوعاً لعقد تأجير تمويلى ويكون لازماً لنشاط إنتاجى سلعى أو خدمى ، عدا سيارات الركوب والدراجات البخارية .

إذن لازم قيام عقد التأجير التمويلى هو توافر صفة معينة فى أحد طرفيه وهو المؤجر وصفة أخرى فى المال موضوع العقد ، وهما أمرين لم يكن من الممكن تحديدهما إلا بواسطة القانون ، وذلك على ضوء حكم المادة (٨٩) من القانون المدنى الذى يجرى على أن :

" يتم العقد بمجرد أن يتبادل طرفان التعبير عن إرادتين متطابقتين ، مع مراعاة ما يقرره القانون فوق ذلك من أوضاع معينة لإنعقاد العقد " .

ثانياً : إستلزام الكتابة كشكل للعقد . ذلك أن المستفاد من حكم المادة (٣) من القانون من وجوب قيد عقود التأجير التمويلى فى السجل المعد لذلك وتحديد البيانات التى يشملها العقد والقيد ، وهى الخاصة بالمال المؤجر وأطراف العقد وصفاتهم بالنسبة لهذا المال ومدة التعاقد مع الأثر المترتب على هذا القيد المنصوص عليه فى المادة (٦) ، يعنى عدم جواز الإدعاء بوجود عقد تأجير تمويلى إنعقد بغير الكتابة .

إستلزام الكتابة هنا هو حكم خاص بالنسبة للحكم العام الذى نصت عليه المادة (٨٩) من القانون المدنى .

ثالثاً : حق المؤجر فى القيد فى سجل المستوردين بالنسبة إلى ما يستورده من أموال بقصد تأجيرها تأجيراً تمويلياً ، مع إستثنائه من شرط الجنسية المصرية بالنسبة لـ :

- ملكية رأس المال .
- عضوية مجلس الإدارة .

كذلك حق المؤجر المقيد فى سجل المؤجرين القيد فى السجل التجارى إستناداً فقط إلى تحقيق قيده فى سجل المؤجرين ، كل هذا يعد خروجاً على الشروط الخاصة

48

بالقيد فى سجل المستوردين والسجل التجارى ، وهى شروط مقررة بالقانون ، ولم يكن من الممكن الخروج عليها إلا بقانون .

رابعاً : أن مقتضى حكم المادة (٥) من قانون التأجير التمويلى أن عقد التأجير التمويلى ينعقد بإحدى صورتين :

الأولى : وينعقد فيها العقد فقط كعقد إيجار من نوع خاص هو الإيجار التمويلى ، وهى حالة عدم الإتفاق على قيام المستأجر بشراء المال المؤجر - إذن نحن بصدد إجارة من نوع خاص .

الثانية : هى التى يُتَّفَق فيها على شراء المستأجر للمال المؤجر بعد إنتهاء مدة الإجارة ، وهنا نكون بصدد عملية قانونية مركبة :

أ - إيجار عن الفترة المتفق عليها كإيجار .

ب - وبيع تم فى العقد ذاته لنفس المال موضوع الإيجار والواقع فى حيازة المستأجر .

وننا هنا أن نتصور المشاكل القضائية التى يمكن أن تثور عندما يمتنع المستأجر عن أداء ثمن المال الذى فى حيازته ، والذى يوجد سند لشرائه له ، لولا التنظيم الخاص الذى يعالج هذا الأمر فى ثلاثة مواضع :

الأول : هو نص الفقرة الثانية من المادة (١٢) من القانون الذى جرى على أن :

" وإذا اشترى المستأجر المال المؤجر ، فلا تنتقل ملكيته إليه إلا إذا قام بسداد كامل الثمن المحدد فى العقد ".

الثانى : هو نص الفقرة الأولى من نفس المادة (١٢) بإحتفاظ المال المنقول بطبيعته حتى ولو كان المستأجر قد ثبته أو ألحقه بعقار .

الثالث : إخضاع عقد التأجير التمويلى فى جميع أحواله لحكم المادة (٣٤١) من قانون العقوبات .

خامساً : الحجية التى قررها القانون للقيد ، بحيث أنه لا يجوز إعتباراً من تاريخ القيد . لا للمستأجر أو الغير الإحتجاج على المؤجر بأى حق يتعارض مع بيانات عقد التأجير التمويلى .

وهذه الحجية لا يمكن تقريرها إلا بنص خاص .

سادسا : النص فى المادة (٩) من القانون على أن يلتزم المستأجر بصيانة وإصلاح الأموال المؤجرة بما يتفق مع الأغراض التى أعدت لها ، يخالف حكم المادة (٥٦٧) مدنى الذى يجعل هذا الإلتزام على المؤجر ، حيث يجرى النص على أن :

" على المؤجر أن يتعهد العين المؤجرة بالصيانة لتبقى على الحالة التى سلمت بها وأن يقوم فى أثناء الإجارة بجميع الترميمات الضرورية دون الترميمات التأجيرية ".

سابعا : تقرير دعوى مباشرة للمستأجر على المورد أو المقاول بجميع الدعاوى التى تنشأ للمؤجر عن العقد المبرم بينه وبين المورد أو المقاول عدا دعوى الفسخ .
الدعوى المباشرة لا تتقرر إلا بقانون .

ثامنا : عدم سريان أحكام الإمتداد القانونى لعقد الإيجار . أو أحكام تحديد الأجرة على عقد الإيجار التمويلى .

تاسعا : إعتبار العقد مفسوخا دون حاجة إلى اعذار أو إتخاذ إجراءات قضائية فى الأحوال المبينة فى المادة (١٩) وأهمها عدم سداد الأجرة فى المواعيد . هو حكم يقوم على مغاير لحكم المادة (١٥٨) مدنى ـ حيث تجعل الأصل هو وجوب الاعذار ما لم يتفق على غير ذلك . فى حين أن قانون التأجير التمويلى جعل الأصل عدم الاعذار ما لم يتفق على غير ذلك .

عاشرا : تقرير إجراءات قضائية خاصة لرد المال إلى المؤجر عند إنقضاء العقد دون تجديده أو شراء المستأجر للمال .

وإذا كانت النقاط السابقة تجيب على السؤال عن مدى الحاجة إلى إصدار قانون خاص بتنظيم التأجير التمويلى ، وتجيب على ذلك بالإيجاب ، وأن هذا التنظيم كان ضرورة تمليها الإعتبارات الإقتصادية ، فإن هذه النقاط بذاتها تلقى الضوء على أهم الملامح التى تضمنها القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٥ .

محمد فتحى نجيب

٥٥

A PAPER
ON THE FINANCIAL LEASE LAW NO. 95 FOR 1995

The successive progress of the Egyptian economy in the last era has led to opening many wider horizons. The Egyptian legislate has saved no efforts to pave the way before these horizons, and to organize what needs to be organized so as to achieve the ultimate possible benefit from every adopted field.

A number of factors that strongly interacted with each others have contributed to the emergence of the need for opening the way before the financial lease activity in Egypt, together with the need for a legal system that provides the required guarantees for the financial lease parties. Among those factors are the increasing role of the private sector in the last epoch, the steps witnessed by the Egyptian economy to liberalize it from the totalitarian constraints, the huge developments in the production technology at the international level that made the cost of purchasing technology- basd machines and tools very high, and finally the necessity to have other means of providing finance to the private sector to be able to use this technology and to go ahead without any obstacles. Accordingly, the financial lease Law no. 95 for 1995 was issued, taking into account all the previous considerations in addition to the experiences of the other countries that preceded us in this field. The idea of the financial lease started in the U.S.A. in 1952, and it received a strong push in 1960 when the commercial banks were allowed t practice this activity. In the same year, the first financial lease company was incorporated in England, and the countries followed and legally organized this activity. This took place in Italy, France, Belgium, Brazil, Spain, and Portugal in 1961, 1962, 1974, 1977 and 1979 respectively.

Although the essence of the financial lease is based on the concept that it is a contractual relationship between the financial lease company and the lessee of money that the company leases company and the lessee of money that the company leases in return for specific fees and for a specific period of time provided that the company maintains its property or its legal status according to which it acquires this money - which it most probably got through purchase or rent or proxy from a foreign or a local supplier, the tegislations of the different countries related to the extent of the financial lease relationship between the company and the lessee have been varied. The U.S.A. and England restricted the contract to leasing without the optional right of purchase at the end of the lease period. France, on the other hand, tended to approve the optional right of purchase at the end of the lease period. The Egyptian attitude in this

project followed the French one, as it made possible the purchase of the money by the lessee after a period agreed upon or on termination of the lease period.

If the relationship resulting from the financial lease process is a bilateral relation as a whale, as there is a relation between the company practicing this activity and the supplier or contractor who provides it with the equipment or machines in addition to another relation between the company and the lessee, the project followed a system based on the independence of each relation and its provisions. In some special an limited cases, certain relationships necessitated by the nature of activity can be established between the supplier and the lessee.

Based on all the above mentioned, the financial lease Law was issued, divided into 5 chapters, namely:

- Chapter one: General provisions.
- Chapter two: The financial Lease Contracts.
- Chapter three: Termination of the Financial Lease Contract.
- Chapter four: The Accounting Rules and Taxation System.
- Chapter five: Penalties.

If the information mentioned in this paper sheds light on the economic considerations that were the stimulus for accepting the financial lease idea, the exclusive focus on the legal aspect makes us decide that, by the issuance of the Financial Lease law no. 95 for 1995, the Egyptian legislator has added a new contract to the nominate

The most important feature for differentiating between the nominate contracts and the in nominate ones, according to Dr. El-Sanhoury
means that although the nominate contracts are subject to the general rules in the contract, they can have special provisions and they can deviate from the general rules related to these contracts.

If we consider the financial lease contract as organized by Law no. 95 for 1995, we will find that it is a nominate contract that was given a special structure by the legislator as it will be explained in details.

Before dealing with the special structure which Law no. 95 for 1995 came with, we have to consider the different purposes followed by the legislator in the structure of the nominate contracts, according to Dr. El-Sanhoury. Those purposes include:

achieve an important purpose which is to direct and determine this contract (Al-Waseet, part IV, the selling contract) so as to cope with the

The legislator in the financial Lease Law combined between two things. The first is that he added the financial lease contract to the named contracts, and the second is that he targeted to cope with the new economic conditions that require and integrated legal system for a certain economic activity.

Searching in the features of the special structure of the financial lease contract, whether the new provisions related to this contract or the rules used by the legislator beyond the general regulations, implies the answer to the following question:

Was there a need for this new law and the structure it came with? And could not the existing provisions compensate it?

Following are the main features of this special legal structure:

First: the lessee should be registered in the special register stipulated by Article no. (3) of the Law.

The money which is the subject of a financial lease contract and which is required for a commodity or service productive activity, with the exception of cars and motor bikes, should have certain specifications.

Hence, for a financial lease contract to be concluded, the lessee and the money in question should have certain characteristics. These two things could not be determined except by the law, and in the light of provision no. (89) of the civil law which states that:

wills, taking into account the certain conditions decided by law for

Second: the contract should be written. Article no. (3) of the law stipulates that the financial lease contracts should be registered in the register prepared for this purpose, and the data included in the contract and the register should be determined. These data are related to the money leased, the parties of he contract and the

period of the contract. Hence, a financial lease contract is not effective unless it is written.

The obligation of writing the contract here is a special provision in relation to the general provision stipulated by Article no. (89) of the Civil Law.

Third: The right of the lessee to be registered in the register of importers in relation to the money he imports to be offered for the3 financial lease. The lessee is exempted from the condition of the Egyptian nationality with respect to the ownership of capital and the membership of the Board of Directors.

The right of the lessee registered in the register of lessees to be registered in the trade register on the basis of confirming his registration in the register of lessees is considered to be a deviation

trade registers. These conditions are decided by the law and we could not deviate from them except by law.

Fourth: Article no. (5) of the financial Lease Law states that the financial lease contract is concluded in one of two forms:

First : The contract is concluded as a lease contract of a special kind which is the financial lease. In this case, the lessee does not agree with the lessor to purchase the leased money. Hence, we are dealing with a special kind of lease.

Second: the lessee agrees with the lessor to purchase the leased money after the termination of the lease period. Here, we are dealing with a compound legal process:

A - Lease for the period agreed upon as a lease.

B - Selling in the contract itself of the same money in question acquired by the lessee.

Here we can imagine the legal problems that may arise when the lessee does not pay the price of the money that he acquires. However, the special structure handles this problem in 3 ways.

First: Paragraph 2 of Article no. (12) of the Law which stipulates that:

lessee

cannot take place unless he fully pays the price specified in

Second: the first paragraph of the same Article which states that the transferred money maintains its nature even if the lessee has fixed it or attached it to a real estate.

Third: the financial lease contract is subject to the provisions of Article no. (341) of the penal code.

Fifth: the condition decided by the law for the registration so that, starting from the registration date, neither the lessee nor others can protest to the lessor by any right that contrasts with the data of the financial lease contract.

This condition can only be decided by a special article.

Sixth: Article no. (9) of the Law stipulates that the lessee should maintain and repair the money leased in accordance with the purposes for which it was prepared. This Article contradicts with the provision of Article no. (567) of the Civil Law which commits the lessor to this obligation as it states the following:

should maintain the leased property to remain as it was delivered, and to make all the required restorations during the

Seventh: the lessee is entitled to directly sue the supplier or contractor in relation to all cases resulting from the contract signed between the lessor and the supplier or contractor except the case of the abolishment of contract. Direct lawsuit is decided only by law.

Eight: The provisions of the legal extenuation of the lease contract as well as the provisions of determining the lease value do not apply to the financial lease contract.

Nineth: to consider a contract abolished without notice or legal procedures in the cases indicated in Article no. (19), the most important of which is the non-repayment of rent on the due date, is a provision that contradicts with the provision of Article no. (158) of the Civil Law which necessitates notice for abolishment of contract unless otherwise agreed. The Financial Lease Law does not require notice for abolishment of contract unless otherwise agreed.

Tenth: special legal procedures are decided to repay the money to the lessee on termination of the contract without renewal or purchase of the money by the lessee.

If the previous points positively affirm the need for issuing a special law related to organizing the financial lease, and this organization was a must necessitated by the economic considerations, these same points shed light on the most important features included in Law no. 95 for 1995.

Mohammed F. Naguib

وقت التأخير (ما قبل التعاقد)The Lead Time

هى الفترة الزمنية اللازمة للجهة المؤجرة والتى تلزم قبل إبرام تعاقد علـــى تـــأجير الوحدات الإنتاجية والتي تنتج لهذه الجهة ما يلي:

- الدراسة التفصيلية لوسائل الإنتاج التى سيتم تأجيرها ، هذه الدراسة تشمل المعـــدات المباني والأراضي ، القوى العاملة الخ.
- تحديد حجم السوق المتاح وفى بعض الأحيان قد يتم اقتراح أساليب تنمية هذا الحجم.
- إعداد سيناريوهات التطوير الفنى للمعدات والتى تشم لكل أو بعض أو مزيج من أعمال الإصلاح التجديد أو التحديث.
- تقدير الزمن اللازم كمرحلة انتقالية والتى يتم بعدها الوصول إلى إنتاجية مناسبة.
- تحديد الظروف التى يتم تقديرها للإيجار (من حيث الفترة الزمنية التصـــرف فـــى العمالة الحقوق المتاحة لطرفي التأجير.

وتقدر الفترة الزمنية ×××× بنحو ٢-٣ اشهر قد تزيد أو تنقص حسب طبيعة الوحـــدة الإنتاجية التى سيتم تأجيرها.

Decision Making
Buy or lease

(اتخاذ القرارات شراء/تأجير) (*)

قرار الشراء أو التأجير

يقوم المستأجر عند اتخاذ قرار التأجير لأحد الأصول بضرورة المقارنة بين عملية التأجير أو الشراء واختيار البديل الأفضل وتتطلب عملية المفاضلة مقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة فى حالة الشراء وفى حالة الإيجار .

ويمن إيضاح التحلل الاقتصادي لكل من قرار الشراء أو التأجير من الحالة الآتية:

حالة عملية للمناقشة :

تحتاج شركة الشمس للغزل والنسيج إلى آلة تكلفة شرائها ٢٤٠٠٠ جنيه ، ويمكن الحصول عليها عن طريق الشراء أو التأجير ، وفى حالة التأجير سوف تدفع شركة الشمس قسط إيجار فى بداية كل سنة ولمدة خمس سنوات ولا تتمتع بالإعفاء الضريبي لقسط الإيجار إلا عن السنوات التى يتم الحصول خلالها على الخدمة من الآلة .

ويرغب المؤجر فى الحصول على عائد ١٤% على أموال والآلة ليس لها قيمة تخريدية وسوف يتحمل المستأجرى تكاليف الصيانة والتأمين وتخضع الشركة لضريبة ٤٠% على صافى الربح..

أما فى حالة شراء الآلة فإنه يتم عن طريق حصول الشركة على قرض من البنك بفائدة ٩% سنويا يسدد على خمس سنوات هو والفائدة المستحقة .

إى البديلين أفضل !

مناقشة الحالة :

(1) البديل الأول : (تاجير الآلة)

يتم حساب قيمة قسط الإيجار السنوي وهو الذى يمكن المؤجر من استرداد قيمة الآلة وأيضا عائد ١٤% ويتم حساب ذلك على النحو الآتى:

٢٤٠٠٠ = ١,٠ ص + ٢,٩١٤ص

$$\text{ص} = \frac{٢٤٠٠٠}{٣.٩١٤} = ٦١٣٢$$

جدول التدفقات النقدية الخارجة

السنة المقيمة	قسط الإيجار السنوي	الإعفاء الضريبى	التدفق النقدي الخارج
٠	٦١٣٢	صفر	٦١٣٢
١	٦١٣٢	٢٤٥٣	٣٦٧٩
٢	٦١٣٢	٢٤٥٣	٣٦٧٩
٣	٦١٣٢	٢٤٥٣	٣٦٧٩
٤	٦١٣٢	٢٤٥٣	٣٦٧٩
٥	صفر	٢٤٥٣	(٢٤٥٣)

(٢) البديل الثاني : (الاقتراض لشراء الآلة)

يتم حساب القسط السنوي للقرض والفوائد وحيث أن قيمة القرض ٢٤٠٠٠ جنيه والفائدة ٩% سنويا وفترة السداد خمس سنوات أذن بالرجوع إلى جدول القيمة الحالية لدفعات متساوية عند معدل خصم ٩% وأمام خمس سنوات تحصل على مقابل قيمته ٣,٨٩٠% وبقسمة اصل القرض على المعامل ستخرج قيمة القسط السنوى للقرض وقدرها ٦١٧٠ جنيه.

جدول التدفقات النقدية الخارجة فى حالة الاقتراض

السنوات	(١) القسط السنوي	(٢) قسط الإهلاك	(٣) الفائدة	(٢+٣)=(٤) الزيادة فى التكاليف نتيجة للشراء	٤٠%×٤=(٥) الخفض فى الضرائب	(١)-(٥) التدفق النقدي الخارج
١	٦١٧٠	٤٨٠٠	٢١٦٠	٦٩٦٠	٢٧٨٤	٣٣٨٦
٢	٦١٧٠	٤٨٠٠	١٧٩٩	٦٥٩٩	٢٦٤٠	٣٥٣٠
٣	٦١٧٠	٤٨٠٠	١٤٠٦	٦٢٠٦	٢٤٨٢	٣٦٨٨
٤	٦١٧٠	٤٨٠٠	٩٧٧	٥٧٧٧	٢٣١١	٣٨٥٩
٥	٦١٧٠	٤٨٠٠	٥١٠	٥٣١٠	٢١٢٤	٤٠٤٦

جدول الأقساط والفوائد

السنوات	قسط القرض والفوائد	الفائدة ٩%	قسط القرض	رصيد القرض فى نهاية السنة	رصيد القرض أول السنة
١	٦١٧٠	٢١٦٠	٤٠١٠	١٩٩٩٠	٢٤٠٠٠
٢	٦١٧٠	١٧٩٩	٤٣٧٠	١٥٦١٩	١٩٩٠
٣	٦١٧٠	١٤٠٦	٤٧٦٤	١٠٨٥٥	١٥٦١٩
٤	٦١٧٠	٩٧٧	٥١٩٣	٥٦٥١	١٠٨٥٥
٥	٦١٧٠	٥١٠	٥٦٦٢	صفر	٥٦٥١

جدول حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة عند ٥.٥%

السنوات	التدفقات الخارجة	حالة التأجير القيمة الحالية للجنيه عند ٥.٥%	القيمة الحالية للتدفقات	التدفقات الخارجة	القيمة الحالية للتدفقات عند ٥.٥%
٠	٦١٣٢	١,٠	٦١٣٢		
١	٣٦٧٩	٠.٩٤٨	٣٤٨٨	٣٣٨٦	٣٣١٠
٢	٣٦٧٩	٠,٨٩٨	٣٣٠٣	٣٥٣٠	٣١٧٠
٣	٣٦٧٩	٠,٨٥٢	٣١٣٤	٣٦٨٨	٣١٤٢
٤	٣٦٧٩	٠,٨٠٧	٢٩٦٩	٣٨٠٩	٣١١٤
٥	(٢٤٥٣)	٠,٧٦٥	(١٨٧٦)	٤٠٤٦	٣٠٩٥
			١٧١٥٠		١٥٨٣١

يتم حساب معدل الخصم الذى يستخدم على أساس تكلفة الاقتراض بعد خصم الضرائب وهى تساوى فى هذه الحالة :

= ٩% – (١–٤٠%) = ٥,٤% أى حوالى ٥.٥% .

من العرض السابق يتضح أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة فى حالة الشراء أقل من حالة التأجير ، وبالتالي فإن الاقتراض وشراء الآلة أفضل من التأجير حيث يحقق وفرا للشركة قدره ١٣١٩ جنيه تحسب على النحو الآتى :

= ١٧١٥٠ ١٥٨٣١ = ١٣١٩

Lease or Purchase Decision

When deciding to lease an asset, the leasee has to compare between leasin and purchasing, and to choose the better alternative. The differentiation requires the comparison between the current value of the outgoing monetary flow in case of purchasing and in case of leasing.

The economic analysis of the purchase or lease decision could be clarified in the following specimen :

- Specimen (practical case) for discussion :

Al Shams Company for Weaving and Spinning needs a machine costs L.E. 24.000, and it could be obtained by purchasing or leasing. In case of leasing, the Company will pay an installment at the beginning of every year for a five-year-term, and it doesn't enjoy tax exemption on the lease installment, except on the years witnessed the operation of the machine only.

Also, the leaser wants to acquire a return of 14% on the machine's money (value) which doesn't have an abstruct value. In addition, the leaser will bear all the costs of maintenance and insurance, while the Company will be subjected to a 40% tax on the net profit.

In case of purchasing the machine, the Company will take a loan from the bank at an interest rate of 9% per year, to be paid in five years together with the due interest.

Which Alternative is Better ?!

- Case Discussion :

1/ The First Alternative (Leasing the Machine) :

The value of the annual lease installment is accounted or calculated, which enables the lessor to regain the value of the machine plus a return of 14%. This is to be calculated as follows :

$$24000 = 1.0\,Y + 2.914\,Y \qquad Y = \frac{24000}{3.914} = 6132$$

$$= Y\,(1.0 + 2.914)$$

$$\frac{24000}{3.914} = 6132$$

Table of outgoing monetary flows

Evaluated Year	Annual Lease Installment	Tax Exemption	Outgoing Monetary Flow
0	6132	zero	6132
1	6132	2453	3679
2	6132	2453	3679
3	6132	2453	3679
4	6132	2453	3679
5	zero	2453	(2453)

2/ The Second Alternative (Lending to Purchase the Machine) :

The annual loan installment is to be calculated plus the interests, and since the loan value is L.E. 24000 and the interest rate is 9%/year, and duration (span) of payment or reimbursement is five years, thus, if we get back to the Table of the current value for equal installments at a discount rate of 9% for the five years in hand, we can obtain a return value amounting to 3.890%, and if we divided the original loan value by the factor, we shall get the value of the annual loan installment amounting to L.E. 6170

Table of outgoing monetary flows in case of lending

Years	(1) Annual installment	(2) Perishing installment	(3) Interest	(2+3)=(4) Increase in costs due to purchase	40%X4=(5) Decrease in taxes	(1)-(5) outgoing monetary flow
1	6170	4800	2160	6960	2784	3386
2	6170	4800	1799	6599	2640	3530
3	6170	4800	1406	6206	2482	3688
4	6170	4800	977	5777	2311	3859
5	6170	4800	510	5310	2124	4046
		24.000	i			

Table of Installments and Interests

Years	Loan installment plus interests	Interest 9%	Loan Installment	Loan account at the end of the year	Loan account at the beginning of the year
1	6170	2160	4010	19990	24000
2	6170	1799	4370	15619	19990
3	6170	1406	4764	10855	15619
4	6170	977	5193	5651	10855
5	6170	510	5662	zero	5651

Table of calculating the current value of outgoing monetary flows at 5.5 %

Years	outgoing flows	leasing status, the current value for the pound L.E. at 5.5 %	the current value for flows	outgoing flows	the current value for flows at 5.5%
.	6132	1.0	6132		
1	3679	0.948	3488	3386	3310
2	3679	0.898	3303	3530	3170
3	3679	0.852	3134	3688	3142
4	3679	0.807	2969	3809	3114
5	(2453)	0.765	(1876)	4046	3095
			17150		15831

The discount rate used is calculated on the basis of the lending cost after deducting the taxes, which in this case equals :

= 9% - (1 - 40%) = 5.4 %, i.e., nearly 5.5%.

Out of the previous presentation (explanation), it is clear that the current value of outgoing monetary flows in case of purchasement is less than in case of leasing. Accordingly, lending the money and purchasing the machine would be better than leasing it, as it realizes a notable saving to the company amounting to L.E. 1319, calculated as follows :

= 17150 - 15831 = 1319

Translated by,

HODA RASHED

~~Labor Restru~~ عملية ضبط (إعادة هيكلة) وتحوي على ضبط العمالة (3)
Labour Adjustment

إعادة الهيكلة

أ – إعادة الهيكلة الفنية

ترجع الحاجة إلى إعادة الهيكلة الفنية إلى :

- وجود مخاطر تكنولوجية تحيط بالنشاط الإنتاجي.
- الحجم غير الاقتصادي للتصنيع.
- عدم ملاءمة الآلات والمعدات
- عدم فاعلية بحوث التطوير للإنتاج
- الإنتاج المعيب وضعف الرقابة على الجودة.
- سوء الصيانة.

وتحتاج عملية إعادة الهيكلة الفنية إلى تحليل الإنتاج والوسائل التكنولوجية على النحو التالي:

- تقييم القدرات التكنولوجية للنشاط الإنتاجي.
- حالة المعدات والآلات والأجهزة .
- العملية الإنتاجية.
- الرقابة على الجودة .
- نظام صيانة المعدات .
- مصادر الطاقة المتاحة.
- مصادر المواد الخام

ب – إعادة الهيكلة التسويقية :

ترجع الحاجة إلى إعادة الهيكلة التسويقية إلى :

- عدم دقة التنبؤ باحتياجات السوق.
- عدم ملاءمة تشكيلة المنتجات Product Mix لاحتياجات المستهلك.
- تحديد أسعار المنتجات بطريقة غير واقعية.
- ضعف الترويج للمبيعات.

65

- ارتفاع تكلفة التوزيع.
- قصور الخدمات المقدمة للعملاء

وتحتاج عملية إعادة الهيكلة التسويقية إلى تحيل النشاط التسويقي والسوق على النحو التالي:

- تحديد اتجاه حصة النشاط فى السوق على مدار السنوات القليلة الماضية.
- تحديد معدل النمو الإجمالي للسوق.
- المنافسة العارضة.
- الأسعار التنافسية وتحديد التكلفة وهامش الربح.
- موقف البيع الاحتكاري.
- تفضيلات واتجاهات واحتياجات المستهلكين.
- استراتيجيات الترويج للمبيعات.
- قنوات التوزيع المستخدمة
- تحليل تكاليف التوزيع.

ج – إعادة الهيكلة التمويلية :

ترجع الحاجة إلى إعادة الهيكلة التمويلية إلى :

- اختلال الهيكل التمويلي.
- قرارات الاستثمار غير الصائبة.
- ضعف الرقابة عن طريق الموازنات
- غياب المساءلة المحاسبية Responsibility Accounting .
- عدم كفاءة نظم المعلومات الإدارية.
- سوء إدارة وتحصيل الديون
- سوء التخطيط والرقابة على النقدية
- توتر العلاقات مع مصادر التمويل.
- التقدير غير المناسب للأعباء الضريبية والمطلوبات السيادية الأخرى.

وتحتاج عملية إعادة الهيكلة التمويلية إلى تحليل النشاط التمويلي على النحو الآتي:

- تحليل موقف وعناصر السيولة ومعدلاتها.
- أسباب ودوافع الاعتماد على الديون والقروض الخارجية فى التمويل.
- معدلات دولاران الأصول الثابتة.
- دراسة معدلات وموقف الربحية.
- تقدير الاحتياجات التمويلية لدعم رأس المال العامل.
- التنبؤ بحساب الأرباح والخسائر والمركز المالي.
- الرقابة باستخدام نظام الموازنات التخطيطية والمساءلة المحاسبية.
- الرقابة على التكاليف ووسائل خفضها.

د - إعادة الهيكلة الإدارية :

ترجع الحاجة إلى إعادة الهيكلة الإدارية إلى :

- عدم فاعلية القيادة والإشراف.
- اضطراب العلاقات العمالية .
- تدنى كفاءة الموارد البشرية.
- سوء تحديد الاختصاصات والواجبات والمسئوليات.
- تحديد استحقاقات وحوافز العاملين بطريقة غير واقعية .
- وتحتاج عملية إعادة الهيكلة الإدارية إلى تحليل النشاط الإداري على النحو الآتي:
- دراسة حجم الموارد البشرية المتاحة ومدى مناسبتها للتشغيل الفعلي والاحتياجات المطلوبة.
- دراسة نظم الحوافز للعاملين.
- دراسة مدى توافر القيادة الفعالة.
- دراسة وتقييم القوى العاملة ومدى احتياجها للتدريب والتدعيم بكفاءات أعلى.

هـ - إعادة هيكلة العمالة :

يعد خيار إعادة الهيكلة Restructuring أحد الخيارات الفاعلة فى إزكاء روح المبادرة من خلال إعادة النظر فى الهيكل والبيان التنظيمي للمشروع بهدف توسيع نطاقه وإيجاد مجالات جديدة ، ووظائف جديدة ، وفرص جديدة للترقي ولتحقيق الذات للعاملين بمختلف وظائفهم وتخصصاتهم ، وفى الوقت نفسه معالجة جيدة للتنظيمات غير الرسمية للمشروع.

وذلك من خلال دراسة علمية واعية لتوصيف الوظائف ومواصفات شاغليها ومؤهلاتهم وخبراتهم.

ومن ثم فأن خيار إعادة الهيكلة يعمل على تحقيق هدفين أساسيين هما:

الهدف الأول : تشغيل العمالة الزائدة عن الحاجة بإيجاد وظائف منتجة ومشبعة لها. هذا بالإضافة إلى إمكانية تطبيق فكرة المعاش المبكر.

الهدف الثاني : تنمية وتطهير المشروعات من التنظيمات غير الرسمية ومن روح اللامبالاة والتكاسل والتقاعس وإعطاء مبرر تحفيزي للارتقاء والتقدم.

RESTRUCTURING

A) The Technical Restructuring :

The need for technical restructuring is related back to :

* The existence of technological risks surrounding the productive activity.
* The non-economized manufacturing volume.
* The unconformity of the machinery and equipments.
* The invalidity of the production development research.
* The defective (imperfect) production and the weak quality control.
* Malmaintenance.

The technical restructuring needs an analysis of the production and the technological means in the following way :

* Evaluating the technological capacities of the productive activity
* The state of the equipments, machinery and sets.
* The productive process.
* Quality control.
* The equipments' maintenance system.
* The available energy sources.
* The sources of raw materials.

B) The Marketing Restructuring :

The requirement of the marketing restructuring is related back to :

* The inaccurate projection of the market needs.
* The unconformity of the product mix with the needs of the consumer.
* Specifying the price of the products in an unrealistic way.
* The weak sales promotion.
* The high cost of distribution.
* The insufficient customer services.

The marketing restructuring process requires the analysis of the market and the marketing activity in the following manner :

* Identifying the direction of the activity quota within the market along the few last years.
* Identifying the market total growth rate.
* The contingent competition.
* The competitive price, plus specifying the cost and the profit margin.
* The situation of the monopolizing sale.
* The consumer's preferences, inclinations and needs.
* The sales promotion strategies.
* The exploited distribution channels.
* Analysis of distribution costs.

C) The Financial Restructuring :

The financial restructuring is a must due to :

* The unbalanced financial structure.
* The incorrect investment decrees.
* The weak control through equilibriums.
* The absence of accounting responsibility.
* The insufficient administrative data system.
* The malmanagement and debt collection system.
* The malplanning and control over the money.
* The strained relationships with the financing sources.
* The unsuitable assessment of the tax duties and the other liabilities.

The financial restructuring process needs the analysis of the financial activity as follows :

* The analysis of the liquidity status, its elements and rates.
* The reasons and the motives of depending on the foreign debts and loans in financing.
* The rotation rates of the steady assets.

* Studying the profitability studies and rates.
* Evaluating the financial needs in order to support the operating capital
* Predicting the profit and loss account as well as the financial situation.
* Control by means of using the planning equilibriums system and the accounting questioning.
* Control over the costs, and means of decreasing it.

D) The Management Restructuring :

The management restructuring is needed because of :

* The inefficient leadership and supervision.
* The confused labour relationships.
* The declined efficiency of human resources.
* The mal-specification of specialization (functions), duties and responsibilities.
* Specifying the inventives and rights of the personnel in an unrealistic way.
* The management restructuring process requires the analysis of the management activity in the following way :

* Studying the volume of the available human resources and how this is fit for the actual operation and the required needs.
* Studying the system of incentives for the personnel.
* Studying the availability of the efficient leadership.
* Studying and evaluating the working force and how far it needs to be trained and inlaid with higher efficiencies.

E) Labour Restructuring :

The restructuring option is considered as one of the effective options in increasing the initiative spirit through reconsidering the structure and the organizational statement of the project with the aim of increasing its scope, finding new fields, employment potentialities and new opportunities of promotion and self-assertion for the employees of different jobs and specializations, and simultaneously a new treatment of the not official structures of the project, through a careful scientific study that puts down the

functions, the specifications of its occupants, their qualifications and experiences.

Hence, the restructuring option works to fulfill two main targets :

THE FIRST :

Employing the extra work-force by finding productive functions, in addition to the potentiality of applying the conception of early retirement.

THE SECOND :

Developing and clearing the project from the illegal structures as well as the spirit of carelessness, laziness and negligance, this plus giving an incentive justification for promotion and progression.

Translated by,

HODA RASHED

Contract Valuation ⊛ تحديد قيمة العقد

تحديد القيمة الإيجارية العادلة

يتم تحديد القيمة الايجارية العادلة للأصل المراد تأجيره من خلال الخطوات التالية:

أولا : تحديد تكلفة الأصل المؤجر .

تعددت الأساليب المختلفة للقياس المحاسبي والتي أثرت بشكل مباشر على عملية تقييم إعادة تقييم الأصول بغرض حساب تكلفتها ولقد أمكن حصر أساليب القياس في :

١- أسلوب التكلفة الدفترية : Book Value

يقصد باستخدام أسلوب التكلفة الدفترية كأساس لتقييم الأصول أن تقييم الأصول بقيمتها الفعلية في تاريخ الاقتناء .

ويستند هذا الأسلوب لتقييم الأصول على العديد من المبررات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- موضوعية القياس نظرا لأنها تتعلق بأحداث تمت فعلا تتيح إمكانية التحقق منها ومراجعتها.
- الثبات والاستقرار في اتباع أسلوب التكلفة الدفترية يزيد من ثقة مستخدمي المعلومات المحاسبية .

وعلى الرغم من هذه المبررات السابقة التي يعتمد عليها أسلوب التكلفة الدفترية إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي أثيرت حوله في حالة استخدامه لتحديد القيمة الإيجارية العادلة من أهم هذه الانتقادات :

- عدم مصداقية المعلومات التي تضمنتها قائمة المركز المالي نظرا لاستخدامها خليط من الوحدات ذات القوة الشرائية المختلفة داخل القائمة الواحدة .
- عدم ملائمة المعلومات المحاسبية المسحوبة على أساس التكلفة الدفترية لمتخذي القرارات نتيجة لعدم واقعيتها وعدم بيانها القيمة الحقيقية للأصول.

٢- أسلوب التكلفة الاستبدالية Replacement Cost :

يطلق على أسلوب التكلفة الاستبدالية التكلفة الجارية Current Cost أو تكلفة إحلال الأصول Replacement Cost وهى تمثل تكلفة شراء أصول مماثلة للأصول المملوكة حاليا أو هى تكلفة شراء خدمات هذه الأصول ان لم يكن من الممكن شراء أصول مماثلة ، وعلى ذلك يهدف أسلوب التكلفة الاستبدالية إلى القياس والتقرير عن الأصول والنفقات المرتبطة باستعمال أو بيع تلك الأصول بتكلفتها الجارية أو القيمة المتوقع الحصول عليها أيهما أقل وذلك فى تاريخ إعداد الميزانية أو تاريخ الاستعمال أو البيع.

وثم يقوم أسلوب التكلفة الاستبدالية بتوفير معلومات ملائمة ومفيدة بدرجة أكبر لمستخدمي المعلومات الناتجة عن القياس التاريخي أو القيمة الدفترية والتى يجب عدم استخدامها فى التقييم، فلا معنى أن نفترض أن ثمن شركة أو أصل حاليا يعادل المبلغ الذى دفع لشرائه منذ عشر سنوات ماضية .

٣- أسلوب القيمة الاقتصادية D.C.F

يقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد قيمة الأصل من خلال القوة الإدارية لهذا الأصل وذلك من خلال خصم التدفقات النقدية الناتجة من تشغيل الأصل بسعر خصم مناسب يأخذ فى الاعتبار عناصر التضخم وعدم التأكد والمخاطر الخاصة بالنشاط، وأيضا عنصر كفاءة إدارة الأصل فى الوقت الحالي ، كما يتم الأخذ فى الاعتبار أيضا عند تحديد سعر الخصم عنصر سنة سيطرة الحكومة على الأصل والقيمة الحالية الناتجة من خصم التدفقات النقدية بسعر الخصم المحدد والتى تمثل القيمة التى يرحب المستأجر بدفعها للأصل المؤجر.

ثانيا : معدل الفائدة الضمنية للمؤجر Lessor s Implicit Interest Rate :

يمثل معدل الفائدة الذى يدره الاستثمار فى الأصل المؤجر ، والذى يجعل فى بداية العقد القيمة الحالية لكل من الحد الأدنى لمدفوعات عقد الايجار والقيمة المتبقاه من الأصل ، متساوية للقيمة السوقية للأصل.

ثالثا : تحديد القيمة الايجارية العادلة Fair Value :

القيمة الايجارية العادلة هى عبارة عن تكلفة الأصل المؤجر كما سبق حسابها فى أولا، مضاف إليها الفائدة الضمنية المحسوبة فى ثانيا ومقسمة على مدة عقد الايجار Lease Term .

Specifying the Fair Lease Value

The fair value of the asset to be leased is to be specified (determined) through the following steps :

First : Specifying the cost of the leased asset :

The re are different methods of accounting syllogism multiply, which directly affect the re-evaluation process of assets with the aim to accounting for its cost. These ~~syllogistical~~ standard methods could be restricted in what follows :

I- The Book Value :

The use of the book value method, as a basis for evaluating the assets, means the evaluation of the assets with its real value at the date of acquisition.

This method of asset evaluation relies on a number of justifications to be summarized as follows :

- The objectivity of the syllogism (standard) as it depends on already happened events, which provides the potentiality of reviewing and verifying or revising it.

- The steadiness and the settlement (stability) in following the book value method increases the confidence of the accounting data users.

In spite of the previous justifications on which the book value method is based, there are many criticisms around it in case of being used in specifying the fair lease value. Of these criticisms :

- The incredibility of the data included in the list of the financial status because of using a mixture of units with different purchasing powers within one list.

- The unsuitability of the drawn accounting data on basis of the book value by the decision makers, because it is unrealistic and doesn't show the real

(actual) asset value.

II- The Replacement Cost :

The replacement cost is called the current cost or the asset replacement cost. It represents the cost of purchasing assets equivalent to the currently owned ones, or it is the cost of purchasing the services of these assets if it is not possible to buy equivalent ones. So, the replacement cost method aims at the syllogism and statement on the assets and the costs connected with the use or the purchase of these assets with its current cost or the anticipated one depending on which is less, at the date of preparing the budget or the date of use or sale.

Then the replacement cost method provides more suitable and beneficial data for the data users resulting from the time syllogism or the book value which is not to be used in the evaluation as it is meaningless to suppose that the price of a company or an asset now equals the sum paid for buying it ten years ago.

III- The Economic value method (D.C.F.) :

This method is based on specifying the asset value via the management power of this asset by discounting the monetary flows resulting from the recruitment of the asset at a suitable discount rate, while taking cognizance of inflation, lack of assurance, the risks pertaining the activity as well as the efficient asset management in the present time into consideration. It is also to be taken into account when specifying (determining) the discount rate, the control by the government on the asset and the current value resulting from discounting the monetary flows at the specified discount rate, which represents the value that the leasee welcomes to pay to the leased asset.

Second : The Lessor's Implicit Interest Rate :

It represents the interest rate coming from the investment in the leased asset, which makes, at the beginning of the contract, the current value of the minimum limit of the lease payments and the remaining value of the asset

equal to the market value of the asset.

Third : Specifying the Lease Fair Value :

The fair value is the cost of the leased asset as previously accounted in First, plus the implicit value as accounted (calculated) in Second, to be divided by the Lease Term.

$$\frac{\text{Book Value Replacement D.C.F} + \text{Lessor's Int. Rate } \Sigma \text{ payments} + \text{market value at end}}{\text{Years}}$$

Consultation for leasor & Lease

دور الاستشاري بالنسبة لكل من

المؤجر والمستأجر

يلعب الاستشاري دور هام وخطير فى مجال تقديم الخدمات والدراسات التى تدفع عملية التأجير إلى الأمام بخطوات ثابتة ومدروسة . ويتبلور دور الاستشاري بالنسبة للمؤجر والمستأجر فى :

١- إجراء المراجعة الإدارية والتشغيلية Management Operational Audit للتعرف على أسباب تعثر الأصل المعروض للتأجير من خلال دراسة وظائف وأنشطة هذا الأصل وتحديد أسباب التعثر.

٢- إجراء دراسة لمعرفة درجة التعثر من خلال دراسة أعراضه وتكوين فكرة عامة عن درجة ومدى تعثر الأصل.

٣- إعداد دراسة لإقالة الأصل من التعثر وتحديد أساليب وطرق إعادة هيكلة الأصل.

٤- إعداد خطة متكاملة فعادة هيكلة الأصل.

والخطوات السابقة يمكن النظر إليها من وجهة نظر المؤجر وأيضا من وجهة نظر المستأجر.

الفترة الانتقالية Transitional

وهى الفترة الأولى التالية لتوقيع عقد التأجير . وتستهدف هذه الفترة الوصـــول إلـــى أرضية مشتركة للنجاح بين طرفي التعاقد (المؤجر والمستأجر) باعتبار أن التأجير ليس وسيلة للتخلص من تبعية إدارة الأصول المؤجرة بل أن الهدف من التأجير هو رفع الكفاءة الإنتاجيـة وتحقيق مصلحة الطرفين كخطوة قد تكون رئيسية على طريق الخصخصة الكاملة للأصـــول المؤجرة وتستغل هذه الفترة فى العديد من العمال التى يأتى على رأسها.

- ضبط العمالة بمعاونة الصندوق الاجتماعي أو الشركة القابضة.
- تحديد (وقد يكون تطوير) وسائل الإنتاج وما يعكسه ذلك على جودة المنتجات ومن ثـم حجم السوق المتوقع وما يتطلبه ذلك من استثمارات إضافية ووقت لازم للتنفيذ.
- إدارة التنفيذ الذى سيتم على الوحدات الإنتاجية المؤجرة وما قد يستتبعه ذلك من إعـادة هندسة الوحدة Reengineering .

وقد تعمم هذه الفترة بحيث تتكون من أكثر من مرحلة يمكن تحديدها مبدئياً فيمايلى:

- مرحلة اسعافية.
- مرحلة إصلاح وتطوير.
- مرحلة تحديث متكامل.

ومن المقدر لهذه الفترة أن تتراوح بين ٦-٩ أشهر ومن الضروري دراسة وتحديـــد النقاط الرئيسية التالية :

- تكلفة هذه المرحلة.
- أسلوب تنفيذها.
- على من تقع تكلفة هذه المرحلة.

ويتم ذلك أثناء مرحلة التأخير Lead Time .

THE ROLE OF THE CONSULTANT
WITH RESPECT TO THE LESSOR AND LEASSEE

The consultant plays an important and significant role in the realm of offering the services and studies that push forward the leasing process in steady and deliberate steps. The role of the consultant with respect to the lessor and lessee is crystallized in :

1- Making management and operational audit, so as to recognize the reasons behind the stumble of the asset to be leased, through studying the functions and the activities of this asset, plus specifying the causes of the stumble.

2- Carrying out a study to decide the level of the stumble (impediment), via studying its symptoms and forming a general idea about the stumbling degree and scope (range) of the asset.

3- Preparing a study to steady the stumbling asset, and to lay down the methods of restructuring the asset.

4- Preparing an integrated plan to restructure the asset.

The previous steps could be viewed from the lessor's point of view, and from the lessee's as well.

Consultation for lessor & Lessee

دور الاستشاري بالنسبة لكل من المؤجر والمستأجر

يلعب الاستشاري دور هام وخطير فى مجال تقديم الخدمات والدراسات التى تدفع عملية التأجير إلى الأمام بخطوات ثابتة ومدروسة . ويتبلور دور الاستشـــاري بالنســبة للمؤجــر والمستأجر فى :

١- إجراء المراجعة الإدارية والتشغيلية Management Operational Audit للتعــرف على أسباب تعثر الأصل المعروض للتأجير من خلال دراسة وظائف وأنشـــطة هــذا الأصل وتحديد أسباب التعثر.

٢- إجراء دراسة لمعرفة درجة التعثر من خلال دراسة أعراضه وتكوين فكرة عامة عــن درجة ومدى تعثر الأصل.

٣- إعداد دراسة لإقالة الأصل من التعثر وتحديد أساليب وطرق إعادة هيكلة الأصل.

٤- إعداد خطة متكاملة فعادة هيكلة الأصل.

والخطوات السابقة يمكن النظر إليها من وجهة نظر المؤجر وأيضا من وجهـــة نظــر المستأجر.

THE ROLE OF THE CONSULTANT
WITH RESPECT TO THE LESSOR AND LEASSEE

The consultant plays an important and significant role in the realm of offering the services and studies that push forward the leasing process in steady and deliberate steps. The role of the consultant with respect to the lessor and lessee is crystallized in :

1- Making management and operational audit, so as to recognize the reasons behind the stumble of the asset to be leased, through studying the functions and the activities of this asset, plus specifying the causes of the stumble.

2- Carrying out a study to decide the level of the stumble (impediment), via studying its symptoms and forming a general idea about the stumbling degree and scope (range) of the asset.

3- Preparing a study to steady the stumbling asset, and to lay down the methods of restructuring the asset.

4- Preparing an integrated plan to restructure the asset.

The previous steps could be viewed from the lessor's point of view, and from the lessee's as well.

دراسه حول تقدير
القيمه الإيجاريه العادله
لمصنع بورسلين مملوك
لاحدى شركات انتاج الحزف
بأسلوب التأجير التمويلى

التعريف بالشركة

غرض الشركة:

غرض الشركه كما هو موضح بالنظام الاساسى هو تصميم جميع انواع الخزف والصينى وبورسلين المنازل وبورسلين الفنادق وصناعتها وانتاجها وبيعها ، بالاضافه الى ذلك تقوم الشركه بأداء كافة النشاطات الماليه والصناعيه والتجاريه والاقتصاديه المرتبطه بالنشاطات السابق ذكرها ، سواء ارتباط مباشر او غير مباشر بما فى ذلك الاستيراد والتصدير والبيع والتوكيلات والحصول على الترخيصات والمعونه الفنيه والقروض وتسهيلات الدفع الآجل .

القانون الذى تخضع له الشركة

تخضع الشركه للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ الذى تخضع له شركات قطاع الاعمال العام .

رأس المال

تم انشاء الشركه برأس مال مصرح به يبلغ ٢٥ مليون جنيه مكون من ١٢,٥ مليون سهم بقيمه اسميه تبلغ ٢ جنيه للسهم ، ويبلغ رأس المال المدفوع ٣,٣٦ مليون جنيه مكون من ١٨١٥٩٠٠ سهم بقيمه اسميه تبلغ ٢ جنيه .

وتعد الشركه القابضه المالكة لهذه الشركة (احد الشركات القابضه المملوكه للحكومه المصريه) اكبر مالك لأسهم الشركه برغم من عدم تملكها لحصة الاغلبيه ، ويتضمن حملة الاسهم الآخرين وزارة الماليه ، وشركات القطاع العام والبنوك ، ومستثمرى القطاع الخاص كما هو موضح فيما يلى :

- ❑ تمتلك الشركه القابضه ٤٤,٧١ % من اسهم الشركه .
- ❑ تمتلك وزارة الماليه ١,٥٣ % من اسهم الشركه .
- ❑ تمتلك شركات القطاع العام والبنوك ٢٨,٨٨ % من اسهم الشركه .
- ❑ يمتلك مستثمرو القطاع الخاص ٢٤,٨٨ % من اسهم الشركه .

هذا واسهم الشركه مسجله ببورصة القاهره للاوراق الماليه .

مديونية الشركه للبنوك:

لدى الشركه عدد من التسهيلات الائتمانيه وتسهيلات السحب على المكشوف مع بنوك القطاع العام والخاص ، وبالاضافه الى ذلك حصلت الشركه على قرض متوسط الاجل من الشركه القابضه .

مديونية الشركه لبنك الاستثمار القومى

اقترضت الشركه مبلغا يقدر بـ ٥٤٠٨٥٧٥ جنيه من بنك الاستثمار القومى لتنفيذ وقد وافق مجلس ادارة بنك الاستثمار القومى على اعادة جدولة هذه القروض وان تسدد الاقساط على اساس ثلاثة اقساط سنويه تبدأ فى ٣٠ يونيو ١٩٩٨ وتنتهى فى ٣٠ يونيو ٢٠٠٠ ، ويبلغ سعر الفائده ١٠,٥٣ % .

الدائن : بنك الاستثمار القومى

تاريخ القرض : ١٩٨٠ / ١٩٨١ - ١٩٨٤ / ١٩٨٥

شروط القروض : اقساط سنويه

قرض بنك الاستثمار القومى بالجنيه المصرى

مسلسل	القسط	الفائده	اجمالى	تاريخ الاستحقاق	ملاحظات
١	-	٥٦٩٥٢٣	٥٦٩٥٢٣	١٩٩٦/٦/٣٠	تمت تسويته
٢	-	٥٦٩٥٢٣	٥٦٩٥٢٣	١٩٩٧/٦/٣٠	-
٣	١٨٠٢٨٥٨,٥١	٥٦٩٥٢٣	٢٣٧٢٣٨١,٥١	١٩٩٨/٦/٣٠	-
٤	١٨٠٢٨٥٨,٥١	٣٧٩٦٨٢	٢١٨٢٥٤٠,٥١	١٩٩٩/٦/٣٠	-
٥	١٨٠٢٨٥٨,٥١	١٨٩٨٤١	١٩٩٢٦٩٩,٥١	٢٠٠٠/٦/٣٠	-
اجمالى	٥٤٠٨٥٧٥,٥٣	٢٢٧٨٠٩٢	٧٦٨٦٦٦٧,٥٣		-

مديونية الشركه للشركه القابضه

الدائن : الشركه القابضه

تاريخ القرض : ٢١ / ٩ / ١٩٩٦

شروط القرض : اقساط سنويه

85

يبلغ اجمالى القرض ٩٠٩٠٠٠٠ جنيه مصرى تدفع على ستة اقساط سنويه بفائده قدرهـــا ٦ % سنويا .

قرض الشركه القابضه بالجنيه المصرى

مسلسل	القسط	الفائده	اجمالى	تاريخ الاستحقاق	ملاحظات
١	١٥١٥٠٠٠	٥٤٥٤٠٠	٢٠٦٠٤٠٠	١٩٩٧/٧/١	-
٢	١٥١٥٠٠٠	٤٥٤٥٠٠	١٩٦٩٥٠٠	١٩٩٨/٧/١	-
٣	١٥١٥٠٠٠	٣٦٣٦٠٠	١٨٧٨٦٠٠	١٩٩٩/٧/١	-
٤	١٥١٥٠٠٠	٢٧٢٧٠٠	١٧٨٧٧٠٠	٢٠٠٠/٧/١	-
٥	١٥١٥٠٠٠	١٨١٨٠٠	١٦٩٦٨٠٠	٢٠٠١/٧/١	-
٦	١٥١٥٠٠٠	٩٠٩٠٠	١٦٠٥٩٠٠	٢٠٠٢/٧/١	-
اجمالى	٩٠٩٠٠٠٠	١٩٠٨٩٠٠	١٠٩٩٨٩٠٠		-

السحب على المكشوف من البنوك

التسهيلات الائتمانيه للسحب على المكشوف بالجنيه المصرى

البنك	الرصيد المستحق فى ١٩٩٦/١٢/٣١
بنك الاسكندريه	٩٣٥٢٤٧٣
بنك مصر	٣٤٣٦٩٥٤
بنك مصر	١٩٥٤١٢١٩
بنك مصر	٢٣٠٠٢٢٤
بنك مصر	١٠٢٩٢٦١١
البنك القومى المصرى	١٠٩٣٨
البنك التجارى الدولى	٩٠١٥٠١٥
اجمالى	٥٣٩٤٩٤٣٤

العلامات التجاريه واتفاقيات التوكيلات

تمتلك الشركه علامه تجاريه مسجله وتقوم الشركه بتسويق منتجاتها تحت اسمها ولـم تعقد اية اتفاقيات توكيلات حتى وقت كتابة هذا التقرير .

الاستثمارات

تمتلك الشركة ١٣٠٦٢٠٠ سهما من اسهم احدى الشركات الخاصة المنافسة ، وهى شركة مسجله ببورصة القاهره للاوراق الماليه حيث يتم تداول اسهمها بكميات محدوده وبسعر يتارجح بين الزيادة والنقصان ، وتبلغ القيمه الدفتريه لهذا الاستثمار ٥,٢٢ مليون جنيه مقارنة بالقيمه السوقيه البالغه نحو ١٥,٧ مليون جنيه وبالاضافه الى ذلك تمتلك الشركه سندات حكوميه تبلغ قيمتها الدفتريه ١,٤ مليون جنيه .

القيود على تسعير المنتجات

لاتفرض الحكومه اية قيود على اى من منتجات الشركه .

الاداره القانونيه

لدى الشركه اداره قانونيه خاصه بها بالمركز الرئيسى ، كما انه لم يتم رفع اى دعاوى قضائيه ضد الشركه .

عقارات الشركه

عقارات الشركه موزعه ما بين عقارات مملوكه للشركه واخرى مؤجره وعقارات للشركه حق الانتفاع بها .

العقارات المملوكه للشركه

العقارات المملوكه للشركه

العقار	التفاصيل	تعليقات / ملاحظات
مصنع الشركه	تبلغ مساحته الاجماليه ٥٤ فدان و٤ قراريط	عقد الملكيه مسجل بمكتب السجل التجارى
استراحه بالغردقه	تبلغ مساحة الارض ٢١٠ متر مربع	عقد الملكيه مسجل بمكتب السجل التجارى
صالة عرض بمصر الوسطى	٨٠٠ متر مربع	عقد ابتدائى
شقه بمصر الوسطى	٧٧,٤١ متر مربع	عقد ابتدائى
شقه بمصر العليا	٢١٤,٥ متر مربع	عقد ابتدائى
٢ شاليه بالساحل الشمالى	مساحة كل منهما ٨٤ متر مربع	عقد مبرم مع هيئة المجتمعات العمرانيه الجديده
٢ شاليه بالساحل الشمالى	مساحة كل منهما ١٥٥ متر مربع	عقد مبرم مع هيئة المجتمعات العمرانيه الجديده
٢ شاليه بمنتجع عجيبه	مساحة كل منهما ٩٣ متر مربع	عقد مبرم مع محافظة مرسى مطروح
شقه بمصر العليا	١٦٥ متر مربع	عقد
صالة عرض بمصر العليا	معرضان مساحتهما ٣٥٧ متر مربع	عقد
صالة عرض بالاسكندريه	مساحتها ١٧٢,٩٢ متر مربع	عقد مبرم مع الشركه الاهليه للتأمين

العقارات المؤجره

- مكتب وصالة عرض بمنطقى وسط القاهرة .
- قطعتا ارض بجمصه حيث قامت الشركه ببناء عماره على احداها تتكون من ١٦ شقه
- شقه بالمبنى رقم بمنطقة وسط القاهرة تستخدم كمركز رئيسى للشركه .
- صالة عرض ، بطريق القاهره / الاسكندريه السريع .
- صالة عرض اسفل مكاتب الشركه القابضه للتعدين والحراريات بالمعادى .

العقارات التى للشركة حق الانتفاع بها

- ❑ مخزن بالغردقه .
- ❑ ٣ صالة عرض بأحياء القاهرة .

وصف المصنع

اولا : مصنع بورسلين المنازل

تم انشاء هذا المصنع فى عام فى عام ١٩٦٤ / ١٩٦٥ وتم تجهيزه بآلات المانية الصنع مورده من شركة نيتش ، وتتضمن آلات اعداد وتحضير المواد الخام من طواحين وخلاطات ومناخل وقلابات وطلمبات ، بالاضافه الى آلات التشكيل والتزجيج لقسم التشكيل . وقد قامت شركة ريد هامر بتوريد الافران ، ومن الجدير بالذكر ان هذا المصنع ينتج البورسلين الناشف .

أ - قسم الاعداد والتحضير

يحتوى هذا القسم على ثلاثة طواحين طاقة كل منها ٢ طن لكل وجبه ، وطاحونه تبلغ طاقتها ٥ طن ، وطاحونتين بطاقة طن واحد لتحضير الجليز ، وجميعها تعمل بكفاءه عاليه .

ويتضمن هذا القسم ايضا مجموعه من الخلاطات السريعه والقلابات البطيئه ، ومجموعه من الطلمبات والمناخل الهزازه لتصفية الخامه ، بالاضافه الى مرشحين ضاغطين وثلاثة ماكينات بثق ، ويدخل جسم البورسلين الى هذا القسم فى صورة خامات منفصله ويخرج منه فى صورة اسطوانات مفرغه ومتجانسه تحتوى على نسبة رطوبه تتراوح بين ١٨ % ، ٢٠ % .

ب - قسم التشكيل

يعتمد هذا القسم على التشكيل اليدوى وذلك عن طريق صب الطينه فى قالب من الجبس ، ثم يتم تفريغ الطينه الزائده ويتم اخراج الشكل الذى تم تكوينه من القالب ويترك ليجف بنفس العنبر حيث توضع كافة اشكال الجبس والمنتجات المزخرفه لتجف ، ويتم بعد ذلك تشطيب وتنظيف القطع لازالة اية زوائد ثم تترك على ارفف

خشبيه لتجف مرة اخرى حتى تصل نسبة الرطوبه بها الى ١ % قبل ادخالها الى فرن البسكويت .

ج - قسم الفرم

ويحتوى هذا القسم على ثمانية خطوط انتاج لتشكيل وتشطيب الانواع والمقاسات المختلفه من الاطباق التى تحتوى عليها اطقم البورسلين .

يحتوى قسم الفرم على دواليب دواره تستخدم لتشكيل الفورم الدائرى ، ويتم ذلك على ايدى مصممين متخصصين ، وجدير بالذكر ان جميع مصممى الشركه ساهموا بشكل او بآخر فى تصميم اغلب الموديلات المستخدمه بكافة مصانع جمهورية مصر وبعض الدول العربيه ، وعادة ما يعتمد المصممون على الادوات البسيطه فى عملية التشكيل ، ويزخر قسم الفرم بمجموعه كبيره من الموديلات القيمه .

د - قسم فرن حريق البسكويت

يعمل هذا الفرن بالكهرباء ، وتقوم الشركه حاليا ببناء فرن بسكويت جديد بطاقه تبلغ ١٥٠٠ طن فى السنه يعمل بالبوتاجاز على ان يتم تحويله ليعمل بالغاز الطبيعى ، وعند الانتهاء من بنائه وتشغيله سيتم تحويل الفرن الكهربائى الى الحريق بالغاز الطبيعى ايضا ، ويدخل ذلك فى اطار خطة الاستثمارات لهذا المصنع .

هـ - قسم الحرق المزجج

يحتوى هذا القسم على فرنين نفقيين تبلغ الطاقه الانتاجيه لكل منهما ١٥٠٠ طن فى السنه ، يعمل منهما فرن واحد وهو الاحدث ، اما الآخر متوقف منذ تشغيل الفرن الجديد فى عام ١٩٨٤ .

و - قسم الزخرفه

يحتوى هذا القسم على فرن زخرفه حديث مستمر قامت شركة سيتى الايطاليه بتوريده فى عام ١٩٧٥ ، وفرن آخر متوقف قامت شركة ريد هامر بتوريده فى عام ١٩٦٥، ويعد الاخير طاقه انتاجيه غير مستغله حيث انه سليم ويمكن تشغيله فى حالة زيادة الانتاج (تتراوح درجة الحريق بين ٧٥٠ ، ٨٠٠ درجه مئويه) ، ويتضمن هذا القسم ايضا فرن كوبالت يستخدم لحريق الالوان التى تحتاج الى درجات

حراره عاليه حتى ١٣٠٠ درجه مئويه ويعتمد هذا القسم فى الزخرفه على الزخـارف من الديكال ، وذلك بالاضافه لانتاج الاطقم اللوكس والتى تعتمد على المهاره اليدويه حيث يتمتع المصنع بوجود عدد كبير من العماله الماهره فى انتاج هذه الاصنـاف ، ويقوم المصنع ايضا بانتاج نوعيات فاخره من الفازات التى تتفـوق علـى مثيلاتـها المستورده .

ز - خطة تطوير مصنع بورسلين المنازل

ليس لدى الشركه خطه محدده لخط الانتاج هذا فى الوقت الحالى .

ثانيا : مصنع بورسلين الفنادق

تم انشاء هذا المصنع فى اوائل الثمانينات (عـام ١٩٨٤) بغـرض انتـاج ادوات المائده للفنادق من البورسلين الناشف ،وقد تم توريد المعدات من كبريات الشركات الالمانيه ، كما تم توريد جمالون المصنع من احدى الشركات الامريكيه المتخصصة .

وصف خط الانتاج

أ - قسم اعداد وتحضير الخلطات

حيث يتم تجهيز وخلط الخامات الاوليه اللازمة لصناعة البورسلين وهى :

- الكاولين والطينه التى يتم استيرادها وتمثل حوالى ٥٠ % من الخامات .
- الفلسبار والكوارتز وهى محليه وتمثل حوالى ٥٠ % من الخامات .

وتجهز هذه الخامات بهذا القسم لتخرج منه الى اقسام التشكيل فـى صـورة اسطوانات مفرغه ومتجانسه ذات نسبة رطوبه ثابته .

ب - قسم التشكيل الآلى

تم تزويد هذا القسم بتسعة خطوط تشكيل وتجفيف بطريقه آليه لانتاج صينى الفنـادق بطاقه ٢٠٠٠ طن فى السنه عند العمل بنظام الورديه الواحده ، ويمكـن مضاعفـة هذه الكميه عند العمل بنظام الورديتين ، كما يمكن استخدام هذا القسم لانتاج اطقـم الصينى للمنازل والفنادق معا .

ج - قسم التشكيل بالصب

ينتج هذا القسم اشكالا دقيقه باستخدام قوالب صلبـه ومفرغـه ، وتغطـى الطاقـه الانتاجيه لهذا القسم حوالى ١٥ % من اجمالى انتاج المصنع .

د - قسم فرن حريق البسكويت

يتم حريق البسكويت بفرن حريق واحد يعمل بالديزل وتبلغ طاقته الانتاجيه ٤٠٠٠ طن فى السنه من اطقم الفنادق ، ٣٠٠٠ طن فى السنه من اطقم المنازل .

هـ - قسم افران الحريق المزجج

يحتوى هذا القسم على فرنين نفقيين يعملان بالبوتاجاز من انتاج شركة المانية متخصصة ، ويعملان باحدث النظم تبلغ طاقة كل منهما ٢٠٠٠ طن فى السنه عند انتاج اطقم الفنادق ، ١٥٠٠ طن فى السنه عند انتاج اطقم المنازل .

و - قسم الزخرفه

يحتوى هذا القسم على فرنين مستمرين ، الاول سريع يعمل بالغاز ويستخدم لحريق الزخارف الخاصه حتى ١٢٠٠ درجه مئويه والثانى يعمل بالكهرباء ويستخدم لحريق الزخارف حتى ٨٠٠ درجه مئويه ، كما يوجد ايضا فرن ذو عربه واحده لحريق زخارف الكوبالت (sevres) الذى يحتاج لدرجة حراره عاليه تبلغ حوالى ١٣٠٠ درجه مئويه ، ويحتوى هذا القسم ايضا على وحده خاصه بصناعة الديكالات التى يصممها فنانو المصنع ، وقد تم تزويد هذا القسم منذ انشائه بخمس آلات لهذا الغرض وهى فى حاله ممتازه .

ز - خطة تطوير مصنع بورسلين الفنادق

سيستمر تشغيل خط الانتاج المبلل على الرغم من التخطيط لتراجع حجم الانتاج عند ادخال خط الانتاج الجتف المجهز بمكبسين هيدروستاتيكيين فى عام ١٩٩٨ ، وسيكون خط الانتاج الجاف اكثر كفاءه من حيث استهلاك الطاقه حيث سيعمل بالغاز الطبيعى ، كما سيؤدى ايضا الى نسبة تكسير اقل وستتمتع منتجاته بجوده مرتفعه .

خط انتاج مصنع بورسلين الفنادق

١ - طحن وتخزين المواد الاوليه

مسلسل	العدد	وصف المعدات
		الوحده القديمه : مبنى منفصل / جمالون معدنى
١		تغذيه مباشره للمواد الاوليه فى القادوس ـــ المواد الصلده المحليه
٢	١	كساره فكية الطحن الادنى (نيتش / المانيا ١٩٧٦)
٣	١	صندوق تغذيه متحرك الابعاد ٢٠٠٠ × ٦٠٠ مم
٤	١	سير ناقل طول ٦٠٠٠ مم
٥	١	كسارة شواكيش للطحن الناعم الطحن الثانى
٦	١	ناقل رافع
٧	١	منخل هزاز
٨	١	معدات غسل الرمال
٩	١	سير ناقل طول ١٠٠٠٠ مم
١٠	١	سير ناقل طول ١٥٠٠٠ مم
١١	١	موزع ناقل هزاز
١٢	١	لوحة تشغيل

٢ - الإعداد

مسلسل	العدد	وصف المعدات
١٣	٢	تجهيز المستحلب : مصعد لنقل المواد المطحونه ـــ طاقة الوحده ٢٠٠٠ كجم
١٤	١	معدات ميزان طبليه طراز fk 700 ١٠٠٠ × ١٠٠٠ مم لوزن مكونات الخلطه
١٥	١	عربه بجهاز تفريغ سفلى طاقة ٦٠٠ لتر
١٦	٥	بوكسات خرسانيه مغطاه لتخزين الخامات المستورده

مسلسل	العدد	وصف المعدات
١٧	٣	طواحين دواره للطحن الناعم ـــ طاقة الطاحونه ٥٠٠٠ لتر (المانية الصنع) ● ناقل حركه ● بطانه سيلكس وكرات طحن سيلكس ● خرطوم تغذيه مياه بالعداد ● باب تفريغ يعمل بالهواء المضغوط ● محرك ٢٢ ك . و
١٨	٣	احواض تقليب لتفريغ المستحلب ـــ سعة الحوض الواحد ٥٠٠٠ لتر ـــ قلب متوسط سرعة الدوران ـــ محرك ١٧ ك . و
١٩	٤	خزانات تقليب سعة الواحد ٥٠٠٠ لتر بقلاب سريع الحركه ـــ محرك ١٧ ك . و
٢٠	١٠	مناخل مزدوجه ـــ طاقة الواحد ٣٠٠٠ لتر / ساعه
٢١		فواصل كهرومغناطيسيه لفصل ذرات الحديد طاقة الواحد ٢٥٠٠ لتر / ساعه
٢٢	٤	مضخات بالكباس ـــ محرك ٥٥ ك . و
٢٣	٤	مضخات بالكباس ـــ محرك ٥٥ ك . و
		تجهيز الجسم اللدن
٢٤	٣	احواض تخزين للمستحلب قطر الواحد ٥ متر بقلابات بطيئة الدوران سعة الخزان الواحد ٥٠٠٠٠ لتر لنقل المستحلب الى قسم التشكيل
٢٥	٤	مكابس ترشيح لترشيح الماء من المستحلب ـــ طاقة الواحد ٩٠٠ كجم / ساعه ـــ محرك ١٥ ك . و وبكل وحده ٦٠ بلك فاصل . ● جهاز قياس الرطوبه ● جهاز غسيل قماش الترشيح ● مضخات مكبس الترشيح ولوازمها وشبكة مواسير التوزيع للمستحلب
٢٦	٦	عربات نقل الاقراص اللدنه من مكابس الترشيح الى ماكينات البثق (العربات مصنعه محليا)
٢٧	٢	مكابس بثق بتفريغ الهواء – طاقة الواحد ٤٠٠٠ كجم/ ساعه – محرك ٣٥ ك.و – بثلاثة رؤوس دائريه باقطار مختلفه
٢٨	٢	مكابس بثق بتفريغ الهواء – طاقة الواحد ٢٠٠٠ كجم/ ساعه – ثلاث رؤوس متحركه باقطار مختلفه
٢٩	١	ضاغط هواء ـــ انجرسول راند / امريكا طاقة ١٠ مترمكعب / الدقيقه ٧٥ كيلووات
٣٠	١	ضاغط هواء ـــ كايزر / ايطالى ٤,٣ مترمكعب / الدقيقه محرك ٣٧ كيلووات
٣١	٩	مضخه – نيتش المانى – طاقة٣ مترمكعب / الدقيقه للواحده – محرك ١,٥ كيلووات
٣٢		حجرات تخزين لتخمير الطينات اللدنه طاقة التخزين تستوعب انتاج ١٠ ـــ ١٤ يوم (وهى حجرات مظلمه رطبه)

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٣٣	١٨	عربة نقل يدوى لنقل الطينات اللدنه (مصنعه محليا)
٣٤		خطوط تجهيز المسحوق لمكابس التضاغط المتوازن (جارى التركيب حاليا) وهما خطين كاملين بصوامع التخزين ومعدات النقل والمناوله ومن المتوقع تشغيلها فى شهر سبتمبر ١٩٩٧ لتغذية مكابس التشكيل بالتضاغط المتوازن
٣٥	٣	٣ ـــ التشكيل : أ ـــ خطوط التشكيل الآلية : خطوط آليه لتشكيل الاطباق المسطحه اقطار ١٩ ـــ ٢٦ سم طاقة الخط الواحد ١٠٠٠ ـــ ١٢٠٠ قطعه / ساعه ، ويتكون كل خط من : ● سير تغذيه للطينات اللدنه ● مغذى للتبطيط بتفريغ الهواء ● قطاع بالهواء المضغوط ● رأس تشكيل دواره مزدوجه (المغزل) ● معدات نقل ● معدات تغذيه وتفريغ ● معدات مشتركه لضبط المسافات وازلة الشوائب ● مجفف اولى ومجفف نيائى ● معدات تشطيب وازالة الرايش ● لوحة تشغيل .
٣٦	٢	خط تشكيل آلى للاطباق الصغيره كل خط متكامل ومكون من : ● سير تغذيه للعينات ● سير تغذيه للقوالب بتفريغ الهواء ● قاطع للعينات بالهواء المضغوط ● سيور تغذيه ● معدات تبطيط ونقل . ● معدات كبس ● رأس تشكيل دواره مزدوجه ● الطاقه ١٠٠٠ ـــ ١٢٠٠٠ قطعه / الساعه لكل خط ● مجفف منتجات ومجفف قوالب ● معدات نقل آليه ● معدات تشطيب وازالة الرايش ● لوحة تشغيل .

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٣٧	٢	خط تشكيل آلى للمنتجات المجوفه " الفناجين " ـــ طاقة الخط الواحـد ١٠٠٠ ـــ ١٢٠٠ قطعه / الساعه محرك ٢٥ كيلووات ـــ وكل خط متكامل مكون من : ● مغذى للطينه وقاطع ● رأس تشكيل دواره مزدوجه ● مجفف منتجات ● معدات تشذيب وتشطيب ● مجففات نهائيه .
٣٨	١	خط تشكيل ليد الفنجان بطاوله دواره ـــ لايعمل منذ تركيبه لعـــدم توافـر قوالـب التشكيل .
		ب ـــ ماكينات التشكيل النصف آليه .
٣٩	١٢	ماكينة تشكيل نصف آلى برؤوس تشكيل دواره طاقة ٤٢٠ قطعه / الساعه محـــرك ٥ كيلووات للاطباق والصحون
٤٠	٢	ماكينة تشكيل نصف آلى برأس دواره لتشكيل الفناجين
٤١	١٣	مجفف للاطباق المسطحه والنواقل الرافعه
٤٢	١	مجفف الاطباق
٤٣	٢	مجفف للفناجين
٤٤	٢	مجفف للاطباق
		جـ ـــ التشكيل اليدوى اللدن
٤٥	٣	دولاب تشكيل يدوى لدن بلوازمها للمنتجات المجوفه (تعمل بالمحرك)
		د ـــ التشكيل بالصب Casting
٤٦		مجموعه من طاولات التشكيل بالصب اليدوى للتحف الفنيه والمنتجات الكبيره (سلاطين شوربه تشتمل على مناضد / طاولات التشكيل والعدد اليدويه للتشكيل
٤٧	١	حوض للتخزين والتغذيه للمستحلب بقلاب بطىء الدوران
٤٨		شبكة توزيع مغلقه كامله بالمواسير والبلوف والمحابس لتوزيع المستحلب
	١	شبكة اعادة استخدام المستحلب كامله
	١	خزان اعادة المستحلب الراجع
	٢	خزانات بقلاب كهربائى سعة الواحد ٥٠٠٠ لتر
٤٩	٣٦	عربه ناقله للمستحلب (محلية الصنع)
٥٠	٤	طاولات / مناضد للصلب (محلية الصنع)
٥١	٤٢	طاولة تشطيب وازالة رايش (محلية الصنع)
٥٢	٢٤	مروحة سقف لتقليب الهواء (من شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤)

96.

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٥٣	٦٠	غرفة تفتيش لتجميع الراجع
٥٤	٣٥٠	متر خراطيم من النوع البلاستيك p v c المخصوص بالمحابس
٥٥		عدد مختلفه
		هـ ـــ التشكيل الجاف بمكابس التضاغط المتوازن Isostatic Presses
٥٦	٢	خط تشكيل متكامل بنظام التشكيل الجاف للمساحيق ، كل خط مكون من : ● صوامع تخزين ومعدات تغذيه وسيور ناقله ● مكبس تشكيل على الجاف بنظام التضاغط المتـــوازن بضغـــوط فائقـــه لتشـــكيل المنتجات النمطيه الكبيره ● ضواغط هواء مورده حديثا عام ١٩٩٦ ومتوقع تشغيلها اواخر هذا العام

٤- عمليات التزجيج

٥٧	١	ماكينة تزجيج للاطباق ـــ (من شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤) لاتعمل
٥٨	٨ ٧ ٧	احواض تزجيج بالتغطيس بمضخاتها ـــ (نيتش / المانيا) الحوض ٢٠٠ لتر سيور ناقله للمنتجات المطليه للجليز سيور لازالة الرايش والتشطيب
٥٩	١	ماكينة تزجيج للفناجين (طلاء بالرش)
٦٠	٧	كبائن تنظيف المنتجات بالهواء المضغوط
٦١	٥	احواض تغطيس لطلاء المنتجات بطريقة التغطيس
٦٢	٩	طاولات / مناضد مستديره (صناعه محليه)
٦٣		معدات ناقله للمنتجات المطليه فى كباين التنظيف

٥-عمليات الحريق (منشآت المعالجة الحرارية)

مسلسل	العدد	وصف المعدات
		الافران النفقيه .
٦٤	١	فرن نفقى لحريق البسكويت طول ٩٠ متر درجة الحريق ٩٧٠ درجه مئويه ـــ الوقود L. P. G دورة الحريق ٢٨ ساعه عدد العربات ٤٩ عربه عدد مواقد الاحتراق ٦٣ موقد مقطع الفرن النفقى ١,٧٠ × ١,٨٤ متر
٦٥	٢	فرن نفقى لحريق المنتجات المطليه بالجليز الوقود L . P . G درجة الحريق ١٣٦٥ درجه مئويه دورة الحريق ٨٧ ساعه عدد مواقد الاحتراق ٦٣ موقد
٦٦	١	فرن الزخرفه ـــ يعمل بالكهرباء لحريق المنتجات المطليه بالكوبالت ١٠٠ كيلووات

٦- الإعداد

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٦٧	١	ماكينة زخرفه لعمل الخطوط من شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤
٦٨		عدد يدويه وفرش / للزخرفه الحره • عدد يدويه للصق ورق الديكال • معدات الزخرفه بالشاشه الحريريه (سلك سكرين) • النقش والحفر باستخدام الحامض
٦٩	٢	عمليات التجليخ ماكينة تجليخ للاطباق (شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤)
٧٠	١	ماكينة تجليخ للفناجين لاتعمل (شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤)
٧١	٢	معدات تجليخ يدويه ـــ لتشطيب وازالة الرايش من حواف الفناجين
٧٢	٢	مناضد / طاولات رافعه (صناعه محليه)
٧٣	١	ماكينة حفر ونقش وتجليخ على الناعم (شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤)

٧- تجهيز الطلاءات / الجليز

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٧٤	٣	طواحين كرات دواره للطحن الرطب الناعم للطلاءات طاقة ٢٥٠٠ لتر شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤
٧٥	٤	خزان بالقلاب بطىء الدوران سعة الواحد ٣٠٠٠٠ لتر وبالموتور ٢,٥ كيلووات
٧٦	١	حوض تقليب بقلاب سريع الدوران سعة ٣٠٠٠٠ لتر وبالموتور ٢,٥ كيلووات

٨ - تجهيز قوالب الجبس

مسلسل	العدد	وصف المعدات
٧٧	١	صومعة تخزين الجبس بجهاز تفريغ كهربائى (شركة نيتش / المانيا ١٩٨٤)
٧٨	١ ١	مغذى حلزونى منخل هزاز
٧٩	١	وحدة خلط وازالة الهواء من الجبس
٨٠	٦	وعاء بلاستيك للجبس
٨١	٢	عربه لنقل اوعية الجبس
٨٢	١	قلاب سريع الدوران
٨٣	٣	مناضد تجهيز وتشكيل
٨٤	١٠ ٣	مناضد صب اطقم عدد يدويه للتشكيل
٨٥	١	مجفف (حجرات تجفيف للقوالب)
٨٦		مختلفات

٩- الموديلات والقوالب القياسية (التصنيف والتخزين)

مسلسل	العدد	وصف المعدات
		الموديلات :
٨٧		للفناجين : ١٥ موديل بتصميمات مختلفه
٨٨		للاطباق : ٦ ـــ ٧ موديل بتصميم مختلف لكل مقاس ١٩ / ٢١ / ٢٢ / ٢٤ / ٢٦ / ٢٨ / ٣١ ١٧ / ١٥,٥ / ١٣ / ٣١,٥ سم
٨٩		الفازات : ١٥٠ موديل بتصميم مختلف
٩٠		اطقم القوالب القياسيه قوالب لاستنساخ قوالب التشكيل وهى مصنوعه من راتنجات الارالديت (التخزين مرقم ومصنف ومبوب بطريقه مرضيه تسهل عمليات المناوله والتداول)

الفنيـــــون

يوجد مجموعه من الفنيين ذو الخبره والمهاره العاليه لتصميم وتصنيـــع الموديـــلات وعمـــل القوالب القياسيه .

خط انتاج مصنع بورسلين الفنادق

اولا : البيانات الاساسيه

ثانيا : العمليات الانتاجيه

- ❑ طحن وتخزين المواد الاوليه
- ❑ إعداد الأجسام
- ❑ التشكيل
- ❑ التجليز " التزجيج " طلاء الجليز
- ❑ خط افران الحريق
- ❑ الزخرفه
- ❑ تجهيز الطلاءات
- ❑ تجهيز القوالب
- ❑ التصميمات وموديلات القوالب الأم

ثالثا : نقل خط الانتاج

رابعا : مفاهيم ومقترحات فنيه وهندسيه مستقبليه

اولا : بيانات اساسيه

الطاقه الانتاجيه :

الطاقه التصميميه	٢٨٠٠ طن / سنه
الطاقه الانتاجيه المتاحه	٢٤٠٠ طن / سنه
متوسط الانتاج السنوى ٩٤/٩٥/٩٦	١١٠٠ طن / سنه

الانتاج السنوى خلال العشر سنوات الاخيره اقل من نقطة التعادل ولايرجع ذلك لأسباب فنيه ولكن تقليل الطاقه راجع لتراكم مخزون انتاج تام .

وخط الانتاج مغطى بهيكل معدنى مساحته حوالى ٢٧٦٠٠ متر مربع .

الجمالون المعدنى تصميم حديث مورد من شركة أمريكيه وابعاده ١٢٠ × ٢٣٠ متر .

يتميز المصنع بوجود طاقات انتاجيه وفيره غير مستغله ، وقد بدأ انتاج المصنع عام ١٩٨٤.

انواع المنتجات :

منتجات بورسلين صلده (اطقم المائده والشاى والفازات والتحف الفنيه للفنادق مختلفة الطرازات والاشكال والتصميمات والابعاد) ، وتوليفة المنتجات كبيره ومتعددة الانواع . ويمكن انتاج مختلف منتجات الصينى للفنادق والمنازل من ذلك الخط ، ويغلب علـــى هـــذه المنتجات اللون الابيض بينما الملون تتراوح نسبته من ١٠ ـــ ١٥ % والمزخرف حوالـــى ١٠% .

الانتاج والمبيعات :

الانتاج السنوى والمبيعات خلال	الانتاج			المبيعات		
خلال السنوات الاخيره	الكميه بالطن	القيمه بالجنيه	تكلفة الطن	الكميه بالطن	القيمه بالجنيه	سعر بيع الطن
١٩٩٥ - ١٩٩٦	٢٢١١	٢١٨٥٩	٩٨٨٦	١٣٣٦	١٨٢٧٠	١٣٦٧٥
١٩٩٤ - ١٩٩٥	١٦٤٢	١٥١٩١	٩٢٥٢	١٥٤٠	١٣٥٨٦	٨٨٢٢
١٩٩٣ - ١٩٩٤	١٨٥٨	١٣٦٨٥	٧٣٦٥	٢٤١٦	١١٠٥٣	٥٥٧٥
متوسط			٨٨٣٤			٩٣٥٧

ساعات التشغيل :

أ - العمليات الانتاجيه : ٢ ورديه / يوم

٨ ساعات للورديه

ب - المعالجه الحراريه :

مجففات وافران والطواحين الدواره للطحن الناعم والتخزين ووحدات الخلط

٣ ورديه / يوم

٨ ساعات للورديه

المواد الاوليه	الجسم		الجليز		قوالب الجبس للتشكيل	
مدخلات (متوسط)	%	طن	%	طن	%	طن
مواد محليه	٣٥	١١٠٠	٥٠	١٢٠	٢٠	٤٨
مواد مستورده	٦٥	١٩٠٠	٥٠	١٢٠	٨٠	١٩٢

اهم الخامات المستورده :

كاولينات ـــ بولكلاى ـــ جبس مخصوص ـــ الوان ـــ مواد مانعـــه للتجلـط تضاف للمستحلب بنسبه بسيطه من ٠,٥ % الى ٠,٧ % .

اهم الخامات المحليه :

الرمل ـــ الجبس ـــ الفرت المصنوع محليا للطلاءات ـــ الفلدسبار .

الموديلات والقوالب القياسيه :

- ❑ الفناجين ١٥ تصميم مختلف المقاسات والحجوم
- ❑ الاطباق ٦ – ٧ لكل مقاس من الاطبـــاق مقاســات ١٩ / ٢١ / ٢٢ / ٢٤ / ٢٦ /٢٨ / ٣١ سم
  ١٧ / ١٥,٥ / ١٣ / ٣١,٥ سم
- ❑ الفازات ١٥٠ تصميم

والتصميمات والقوالب الأم للاستنساخ من المواد الراتنجيه وهى مخزنه باسلوب يسهل تداوله

اهم الموردين / المصنعين للمعدات :

❑ معدات الانتاج	شركة نيتش / المانيا
❑ منشآت المعالجه الحراريه (الافران والمجففات)	شركة ريد هامر / المانيا
❑ الهيكل المعدنى للعنبر الانتاجى	شركة الكان / امريكا

نوع المنتجات ونسب الفرز :

نوعية المنتجات طبقا للمواصفات القياسيه المصريه .

متوسط نسب الفرز :

٦٠ % – ٧٠ % فرز اول

٢٥ % – ٣٥ % فرز ثانى

٥ % كســـــر

الوقود المستخدم :

غاز L.P.G. وسيتم تحويل الوقود الى غاز طبيعى فى مرحله لاحقه .

نظام جمع الاتربه :

موجود فقط فى قسم التجليز (الطلاء الزجاجى) .

التكنولوجيا المستخدمه :

تستخدم فى هذا المصنع جميع انواع التكنولوجيا :

- التكنولوجيا التقليديه فى عمليات الطحن واعداد الاجسام والطلاءات والتجليز والزخرفه.
- التكنولوجيا التقليديه الحديثه فى عمليات التشكيل للمنتجات فى خطوط آليه للتشكيل .
- التكنولوجيا الحديثه والتى يتم ادخالها حديثا بمكابس التشكيل الجاف للمنتجات بضغوط فائقه .

الوضع التنافسى واجمالى حجم الانتاج وحصة الشركه من هذا الحجم :

الثلاث شركات الرئيسيه لانتاج الصينى المتنافسه فى السوق ونوعيته :

الشركات المحلية المنافسة فى السوق عددها ٣ شركات بطاقة انتاج اجمالة ٨٧٥٠ طن سنويا وتبلغ حصة الشركة (المصنع) منها نحو ٥٧% من اجمالى السوق ، علاوه على ذلك وحيث ان تحول السوق الى اقتصاديات السوق الحر ورفع القيود على الواردات ، فانه من المتوقع ان تزداد حدة المنافسه ليس فقط من الشركات المحليه ولكن من الواردات وخاصة الدول الآسيويه وبصفه خاصه فى مراتب الجوده المتوسطه .

ثانيا : العمليات الانتاجيه

أ - طحن وتخزين المواد الاوليه

يوجد وحدتين منفصلتين لطحن المواد الاوليه فى مبنى ذو هيكل معدنى وكلا الوحدتين القديمه والحديثه متماثلتين فى عمليات طحن الواد الاوليه الصلده المحليه حيث يتم التغذيه المباشره للخامات ويتم الطحن على مرحلتين :

- الطحن الاول بواسطة كساره فكيه .
- الطحن الثانى بواسطة كسارة شواكيش .

كما يوجد وحده لغربلة وغسل وتجفيف الرمال .

- الوحده القديمه مورده من شركة نيتش / المانيا وقد بدأ التشغيل منذ عام ١٩٧٦ .

- الوحده الجديده مورده من تشيكوسلوفاكيا وتمت اعمال التركيبات ومن المتوقع بدء التشغيل فى الربع الاخير لعام ١٩٩٧ .

والوحدتين تغطيان الاحتياجات من المواد الصلبه المطحونه (الفلدسبار-الرمال) ليس فقط لمصنع بورسلين الفنادق ولكن لغيره من خطوط الانتاج بالمصنع .

ب - الاعداد

مورد المعدات شركة نيتش / الالمانيه وقد بدأ الانتاج منذ عام ١٩٨٤ .

يتم نقل المواد المطحونه بواسطة عدد ٢ (اثنين) لودر حيث يتم الرفع بمصعدين حمولة الواحد ٢٠٠٠ كجم الى المنصه العلويه فوق الطواحين لتغذية الطواحين الدواره مع اضافة المياه اللازمه لعمليات الطحن الناعم الرطب لتكوين المستحلب ، ويتم تفريغ الثلاث طواحين الدواره وطاقة الواحده ٥٠٠٠ لتر بواسطة الهواء المضغوط الى خلاطات التقليب ذات المحركات سريعة الدوران حيث يضاف اليها الخامات الناعمه المستورده وكذلك المواد المانعه للتجلط والتى تحافظ على سيولة المستحلب .

وبواسطة طلمبات يتم سحب المستحلب وامراره على مناخل هزازه بها فواصل مغناطيسيه لتجميع وفصل جزيئات الحديد من المستحلب ثم الى احواض التخزين ذات القلابات بطيئة الحركه لازالة فقاعات الهواء من المستحلب .

وهناك مسارات للمستحلب لعمليات التشكيل المختلفه :

١-التشكيل بالصب

يتجه المستحلب مباشرة الى خزانات التغذيه ذات القلابات متوسطة السرعه حيث يضخ فى شبكة توزيع المستحلب الى نقاط الاستخدام .

٢-التشكيل اللدن

يضخ المستحلب الى مكابس الترشيح الهيدروليكيه لترشيح المياه من المستحلب وتكوين الاقراص اللدنه حيث تنقل بعربات الى ماكينات البثق ذات الفوهات الثلاث المتحركه باقطار مختلفه وبهدف تحسين التجانس وقابلية التشكيل للطينه اللدنه ، ثم تخزن هذه الطينات فى حجرات تخزين مظلمه ورطبه لمده من ٧ ـــ ١٠ أيام بهدف التخمير .

٣-التشكيل الناعم الجاف

بالنسبه لتكنولوجيا التشكيل الجاف التى تم ادخالها حديثا عام ١٩٩٦ فانها ستعتمد بصفه رئيسيه على استيراد خلطه مجهزه لمكبسى التضاغط المتوازن Isostatic الحديثين .

توجـــد شبكه لتوليد وتوزيع الهواء المضغوط للطواحين الـــدواره ومكـــابس الترشـــيح وماكينات البثق .

ج - التشكيل

تتوافر طرق التشكيل الثلاثه :

الجاف

اللدن

الرطب " المستحلب "

والتشكيل اللدن للمنتجات يتم بواسطة :

- ٧ خطوط تشكيل آليه كامله بمعدات التغذيه والقطع والتبطيط والمغازل الدواره للتشكيل وكذلك المجففات بنوعيها لفصل وتجفيف المنتجات والقوالب ، وهى آلات حديثه مورده من شركة نيتش / المانيا وتعمل منذ عام ١٩٨٤ .
- ١٤ ماكينه نصف آليه لتشكيل المنتجات المسطحه " الاطباق " ومورده ايضا من شركة نيتش / المانيا عام ١٩٧٤ وتم نقلها من مصنع الخـــزف بالشـــركه والذى تم ازالته.
- التشكيل اللدن اليدوى يتم فى مجموعة " دواليب الخزاف " .
- التشكيل بالصب وخاصة بالنسبه للقطع الكبيره من اطقم المـــائده التـــى يتـــم تشكيلها يدويا بالقوالب على مناضد التشكيل سواء الثابته منها او المتحركه .

وهناك دورتين للمستحلب :

- الاولى لتوزيع المستحلب الى مناضد التشكيل وهى عباره عن دائره مغلقه .
- الثانيه دائرة اعادة تجميع المستحلب الزائد بعد التشكيل فى القوالـــب واعـــادة استخدامه ثانية .

التشكيل الجاف للمنتجات بواسطة مكابس التضاغط المتوازن ، وهـــى التكنولوجيـــا التى تم ادخالها عام ١٩٩٦ والمتوقع بدء الانتاج بها قريبا فى خطط التشكيل .

د - التزجيـــج

هناك خطان لتزجيج المنتجات احدهما لتزجيج الاطباق والآخر للفنـــاجين الا انـــهما لايعملان . ويتم تزجيج الاطباق يدويا بطريقة التغطيس فى احواض الجليز بينما يتـم تزجيج الفناجين يدويا فى كباين التزجيج باستخدام مسدسات الرش .

هـ - افران الحريق / عمليات المعالجه الحراريه

جميع الافران مورده من شركة ريد هامر / المانيا وتتم عمليات الحريق الثلاث على النحو التالى :

١- حريق البسكويت حيث تحرق المنتجات الجافه فى فرن نفقى طوله ٩٠ متر عند درجة حريق ٩٧٥ درجه مئويه / لهب مباشر والوقود L . P . G . الطاقه الانتاجيه اليوميه تعادل ٣٠ طن / يوم .

٢- حريق المزجج ويتم فى فرنين نفقيين عند درجة ١٣٦٠ درجه مئويه / لهب مباشر والوقود L.P.G. الطاقه الانتاجيه اليوميه تعادل ٢ × ١٥ = ٣٠ طن / يوم .

٣- حريق المزخرف ويتم فى افران ترددية كهربائيه بالنسبه للمنتجات المزخرفه بالكوبالت وتمثل حوالى ١٠ % من الانتاج ويتم الرص والتفريغ للمنتجات لعربات الافران بطريقه يدويه .

و - التجليخ والزخرفه

وتقع فى الدور الثانى فوق صالات الصب الخرسانية الهيكل ويتم تجليخ المنتجات بواسطة ماكينات تجليخ للاطباق والفناجين مورده من شركة نيتش / المانيا عام ١٩٨٤ ، الا انها معطله ، وبالنسبه لتشطيف وسنفرة المنتجات يتم يدويا بواسطة ماكينات تجليخ يدويه ، معدات الحفر والنقش للمنتجات باستخدام الاحماض موجوده الا انها لاتعمل .

وتتم عمليات زخرفة المنتجات بأربعة طرق :

١. ورق الزخرفه " الديكال " .
٢. الطباعه بالشبلونات " سلك سكرين " .
٣. الزخرفه الحره يدويا .
٤. الحفر والنقش باستخدام الاحماض .

يتم فرز وتعبئة المنتجات يدويا .

العمليات المساعده

ز - اعداد الطلاءات " الجليز "

حيث يتم الطحن الناعم الرطب للفرت فى ثلاثة طواحين دواره مبطنه بطوب السيلكس وكرات الطحن من نفس النوع .

طاقة الطاحونه الواحده ٢٥٠٠ لتر ، وتعمل بنظام ناقل الحركه والطواحين مورده من شركة نيتش / المانيا عام ١٩٨٤ .

وبعد تفريغ مستحلب الطلاءات من الطواحين يمر على مناخل هزازه ذات فواصل مغناطيسيه لتجميع ذرات الحديد من المستحلب ثم تخزن بعدها فى احواض التخزين ذات قلابات بطيئة الدوران وينقل بخزانات بلاستيك الى عمليات التجليز " الطلاء " .

ح - تجهيز القوالب

يتم خلط مزيج الجبس فى خلاطات تقليب ذات محركات سريعة الدوران بعد وزن الخلطه بالنسب المطلوبه وبع ازالة فقاعات الهواء من الخليط يصب فى قوالب التشكيل وتتم عملية تجهيز القوالب بمجموعه من الفنيين ذو خبرات عاليه حيث يقومون بتشكيل القوالب بكفاءه باستخدام معدات التشكيل اليدويه .

ط - الموديلات والقوالب القياسيه

يوجد رصيد غنى من الموديلات والقوالب القياسيه المصنوعه من المواد الراتنجيه ويتم تجهيز القوالب على النحو التالى :

- ❑ يتم اعداد الموديل بواسطة المودلير بالشركه او بالاستيراد من الخارج من المصمم المتخصص .
- ❑ يتم تصنيع القوالب القياسي،ه من مادة الأرالديت اى القوالب التى تستنسخ فى قوالب التشكيل ، وقوالب التشكيل التى يتم صنعها تكفى الواحده من ٤٠ ـــ ٧٠ مره صب ، والتصميمات والقوالب القياسيه الموجوده ذات انواع وطرازات واشكال متعدده ، حيث يتم تصنيفها وتبويبها بطرق سليمه تتيح سهولة التداول ، ويتميز هذا القسم بوجود فنيين ذو مهاره عاليه ومتخصصين ، وتعتبر هذه ميزه فى حد ذاتها .

ثالثا : نقل خط الانتاج

المكونان الرئيسيان لخط الانتاج هما :

أ - معدات التشغيل

ب - منشآت المعالجه الحراريه " الافران "

أ - معدات التشغيل

يسهل فكها واعادة تركيبها فى موقع آخر وهى معدات مراحل الطحن / اعداد الاجسام / التجليز واعداد الجليزات / التشكيل / الخلاطات والقلابات / معـــدات الزخرفـــه / معدات مناولة المواد والمنتجات / الهيكل المعدنى .

ب - منشآت المعالجه الحراريه " الافران "

المجففات والافران " مبانى ثابته " وبالرغم من صعوبة النقل الا انه من الممكن نقل حوالى ٣٠ % من تلك المنشآت .

جـ ـــ تقدير تكلفة النقل	حوالى ١ - ١,٥ مليون جنيه
د ـــ حراريات ولوازم	حوالى ٢,٥ مليون جنيه
الاجمالى	حوالى ٣,٥ - ٤,٠ مليون جنيه

البرنامج الزمنى لاستكمال النقل وبدء التشغيل ١٢ ـــ ١٥ شهر

رابعا : المفاهيم الهندسيه والتوقعات المستقبليه

منتجات جديده وتكنولوجيا جديده :

- ❑ الخلطه تتطلب مكونات من نوعيات احسن من المستخدم حاليا وذلك لتحسين المدخلات وبالتالى تحسين النوعيه .
- ❑ ادخال معدات آليه لخلط المكونات .
- ❑ تجليز المنتجات يجب ان يتم بطريقه نصف آليه وخاصة ان معداتها موجودة بالمصنع.

- ماكينة تجهيز يد الفناجين الموجوده حاليا من الآلات المهمه ذات القيمه الا انها لاتعمل لعدم وجود قوالب التشكيل وهى ليست ذات قيمه تذكر .
- التكنولوجيا التى تم ادخالها حديث لتشكيل المنتجات على الجاف باستخدام مكابس التضاغط المتوازن والتى لايستخدمها الا مصانع معدوده فى العالم تتطلب مساعده فنيه من المورد فى صيانتها وتشغيلها لضمان حسن التشغيل حيث انها مكابس غالية الثمن جدا (قيمة المكبس الواحد حوالى اثنين مليون جنيه) .
- تنويع المنتجات مع رفع مرتبة النوعيه من الانتاج الى المستوى اللوكس (الفاخر) او تخفيض مرتبة النوعيه الى النوعيات الاقتصاديه ، حيث ان المنتج الحالى من الصعوبه تحديد مرتبته .

المنافسه وحصة السوق

بلغت حصة الشركه من سوق بورسلين الفنادق ٥٣ % وذلك منذ اربع سنوات فقط ، ويعد منافسو الشركه فى هذا المجال هما شركتان محليتان ، وذلك بالاضافه الى حجم الواردات المتزايد من المانيا وفرنسا ، وقد كان احد الاسباب الرئيسيه لبطء مبيعات الشركه الشروط القاسية التى تضعها الفنادق على منتجات البورسلين التى يتم توريدها الامر الذى يصعب تحقيقه بسبب نقص العماله المدربه وعدم توافر المكابس الهيدروستاتيكيه الجديده ونتيجه لذلك فان الشركة التى كانت تتمتع سابقا بسمعه ممتازه والتى كانت تورد لفنادق الدرجه الاولى مثل الشيراتون والموفنبيك والهيلتون ـــ لاتستطيع الوفاء بطلبات عملائها ، وبالاضافه الى الاثر السلبى المباشر للطلبات التى لايتم تسليمها او الطلبات التى لاتحقق المواصفات الصارمه للفنادق ، ويساهم هذا الوضع فى تضخم حجم مخزون المنتجات تامة الصنع على المدى القصير وقد يؤدى الى الغاء طلبيات مستقبليه على المديين المتوسط والبعيد، مما سيهدد قدرة الشركه على الاستمرار اذا لم تتم معالجة هذه المشكله تماما .
وتعد صادرات الشركه من مستلزمات الفنادق ذات دلاله حيث شكلت هذه الصادرات ربع معدل دوران الشركه لهذا الخط .

هذا وتقوم الشركه بتصدير بورسلين الفنادق من الفرز الثانى الى قبرص واليونان وايطاليا والمانيا .

تحليل اجمالى هامش الربح وتوظيف الطاقه الانتاجيه

يقدم الجدول التالى تحليلا لاجمالى هامش الربح لعام ١٩٩٦ لخط انتاج الفنادق .

اجمالى الهامش وتوظيف الطاقه الانتاجيه لكل خط انتاج لعام ١٩٩٦

خط الانتاج	نسبة اجمالى الهامش (%) [1]	انتاج ١٩٩٦	الطاقه الانتاجيه	توظيف الطاقه الانتاجيه (%)
بورسلين الفنادق	(١٩)	١٣٠٠ طن	٢٢٥٠ طن	٥٨

يمثل تدهور اجمالى هامش ربح منتجات بورسلين الفنادق مصاحبا بانخفاض المبيعات تهديدا رئيسيا وحقيقيا لمستقبل الشركه ، وتدعو هذه الحاله الى تصحيح عاجل حتى تستطيع الشركه الاستمرار بتسلم طلبيات جديده من الفنادق وغيرها من العملاء الاساسيين وسد احتياجاتهم ، ويتراوح معدل توظيف الطاقه الانتاجيه حاليا بين ٥٠ % ، ٥٥ % وسينتج عن ادخال تكنولوجيا التشكيل الجاف واستخدام مكابس هيدروستاتيكيه خفض كبير فى تكلفة الطاقه نتيجه لالغاء عمليات التجفيف ، كما ستؤدى ايضا الى رفع كفاءة التجفيف وتقليل الكسر .

هذا وسيعتمد التطور المستقبلى لاجمالى هامش ربح الشركه بدرجه كبيره على ادخال تكنولوجيا جديده ذات تكلفة انتاج اقتصاديه وتعطى انتاجا اكثر تنوعا وحجما ويتمتع بجوده افضل وبالتالى تباع باسعار اعلى وستكون تكلفة هذه التكنولوجيا الجديده كما يلى :

التكلفه التقديريه لبرنامج ادخال التكنولوجيا الجديده فى السنه الماليه ٩٧ / ١٩٩٨

خط الانتاج	المعدات	التكلفه بالمليون جنيه	ملاحظات
بورسلين الفنادق	٢ مكبس هيدروستاتيكى للتشكيل الجاف	٤,٥	رصيد المعدات التى تم شراؤها : هندسه مدنيه/ ميكانيكيه
عام	التحول الى استخدام الغاز الطبيعى	٣,٠	يؤثر على كافة الخطوط
	تحديث الاشغال مدنيه ومبانى	٠,٩	يؤثر على كافة الخطوط
الاجمالى		٨,٤	

[1] تكلفة البضاعه المباعه لاتتضمن الاهلاك والتسويات

المهمة الموكولة للبحث والدراسة :

تمتلك الشركة مصنع بورسلين الفنادق السابق وصفه تفصيلا ملكية قانونية كاملة هادئة ومستقرة ، وترغب الشركة المالكة فى تأجير هذا المصنع لأحد المستثمرين بأسلوب الإيجار التمويلى ، لذا فقد كلفتنا الشركة بتحديد القيمة الإيجارية السنوية العادلة اقتصاديا لهذا المصنع وذلك فى حالة تأجيره باسلوب الإيجار التمويلى .... لذا فقد قمنا باتباع الخطوات التاليه لتحديد القيمة الإيجارية العادلة لهذا المصنع فى حالة تأجيره ايجار تمويلى لأحد المستثمرين :

١. تحديد القيمة الحالية الاقتصادية لجملة أصول المصنع باستخدام اسلوب صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع تولدها فى المستقبل من تشغيل المصنع فى ظروف تشغيل مثلى لتحقيق أفضل عوائد ممكنة وذلك وفقا للافتراضات والأسس التى سيأتى تفصيلها فيما بعد ، و باعتبار أن التشغيل الأمثل للمصنع فى أفضل ظروف التشغيل المتاحة اقتصاديا يعتبر الفرصة البديلة الاقتصادية المتاحة للشركة حاليا نتيجة لامتلاكها هذا المصنع .
٢. استخدام معدلات فائدة ضمنية مختلفة تتراوح بين ٩ % ، ١٣ % لتحديد القيمة الايجارية السنوية العادلة للمصنع فى حالة قيام الشركة المالكة بتأجيره بأسلوب الإيجار التمويلى لأحد المستثمرين وبما يحقق العدالة والمصلحة لكلا الطرفين ، وذلك باعتبار أن الفرصة البديلة الإقتصادية المتاحة أمام الشركة فى حالة استغلال القيمة الحالية لجملة أصول المصنع هى استثمارهذه القيمة فى أحد مجالات الاستثمار المتاحة حاليا أمام الشركة وأولها الاستثمار الخالى من المخاطر بالطبع ، وذلك كما سيرد تفصيلا فى هذه الدراسة فيما بعد فى الجزء الخاص بتحديد القيمة الإيجارية العادلة اقتصاديا للمصنع .

وفيما يلى تفاصيل خطوات الدراسة والأسس والافتراضات التى تم اتباعها فى هذا الخصوص للوصول للقيمة الايجارية العادلة للمصنع :

تقيـيم جملة أصول المصنع على أســاس القيــمة الحالية لــصافى التدفقات النقدية المستقبلية

قمنا – كما سبق القول – بإجراء تقييم للأصول المنتجة لمصنع الطوب الأسـمنتى التابع لشركة جيمكو بمنطقة القاهرة ، و ذلك بـاستخدام طريقة القيمة الحالية للتدفقات النقديـة المستقبلية ، عن طريق حساب التدفقات النقدية المتوقعة خلال العشر سنوات القادمـة ثـم تثبيت صافى التدفق النقدى للشركة بعد ذلك ، وقد تم إختيار سعر خصم يمثـل متوسـط تكلفة الأموال المستثمرة فى الشركة فى ٣٠ / ٦ / ١٩٩٧ بالإضافة الى نسـبة مخـاطر الاستثمار فى هذه الصناعة ، وقد بلغ متوسط تكلفة الأموال المستثمرة بالشـركة فـى هـذا التاريخ حوالى ٧ % وأضيفت لها نسبة مخاطر للاستثمار فى هذه الصناعة حاليا تتراوح بين ٣% الى ٤% ليصبح سعر الخصم المستخدم فى هذه الصناعة يتراوح بيـن ١٠% ، ١١% ، وبخصم التدفقات النقدية المتوقعة للشركة خلال العشر سنوات القادمة وذلك باسـتخدام سـعر الخصم المشار إليه ، تم الحصول على القيمة الحالية للأصـول المنتجـة بالشـركة فـى ١٩٩٧/٦/٣٠ .

هذا وقد إتضح لنا – كما سبق الإشارة – بعد حصر ودراسة كافة أصول المصنع أنـه لا توجد لديه حاليا أصول غير مستغلة فى العمليات الإنتاجية التى يمكن القيام بها ، لـذا فـقـد إستقر رأينا على إعتبار أن المصنع لا توجد به حاليـا أى من الأصـول التى يمكن تقدير قيمتها بشكل مستقل وبيعها منفردة دون التأثير على العملية الإنتاجيـة بـه والتى حسبت التدفقات النقدية المتوقعة مستقبلا للشركة على أساسها .

وعلى ذلك فقد توصلنا لـقـيمة جملة أصول المصنع فى ١٩٩٧/٦/٣٠ وفقا لطريقة القيمـة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية وطبقا للإفتراضات العامة التالية : –

١ – المصنع بكافة أصوله وعماله عبارة عن كيان مستمر ومتكامل بما فـى ذلـك كافـة أصوله الداخلة فى عملية الإنتاج بالمصنع والمساهمة فى توليـد العوائـد المسـتقبلية المتوقعة .

٢ – التدفقات النقدية (تدفقات نقدية داخلة – تدفقات نقدية خارجة) خلال أى عام تتحقـق بالكامل فى نهاية العام .

يفترض عدم وجود أى زيادات أو تغيرات محسوسة فى رأس المال العامل اللازم لتشغيل المصنع بالطاقة القصوى له تشغيلا أمثل .

كميات الإنتاج تحتسب فى ضوء الطاقات الإنتاجية المتاحة بالمصنع حاليا دون إضافة أى طاقات إنتاجية جديدة بالمصنع ، كما تم الأخذ فى الإعتبار إفتراض إرتباط الخطة الإنتاجية للمصنع بخطته التسويقية أى أن كل العمليات التى يتعاقد عليها يتم تنفيذها فى خلال الفترة الزمنية المتعاقد عليها ويتم تحصيل قيمة كل الأعمال المنفذة خلال العام فى نفس العام الذى نفذت فيه ، مع افتراض قيام المصنع بنهو الأعمال والتعاقدات القديمة خلال عامين على الأكثر وبذلك يتم إغلاق ملف العمليات الخاسرة نهائيا وإلى الأبد وبدءا من العام المالى الحالى ٩٦ / ١٩٩٧ تصبح كافة العمليات التى ينفذها المصنع رابحة ، ويذكر فى هذا المجال أن الطاقات الإنتاجية المأخوذة فى الإعتبار فى حساب التدفقات النقدية للشركة هى كافة الطاقات التى ستكون موجودة با لمصنع بالفعل بعد إضافة الأصول الإنتاجية المفترض إضافتها كنتيجة لتنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد المفترضة والحفاظ على الطاقات الإنتاجية القائمة ، وهى تلك المشروعات المفترضة من جانب الشركة بخطة إعادة الهيكلة والتى سوف يترتب عليها حصول المصنع على معدات مناسبة تمكنه من القيام بتنفيذ معظم أعماله بكفاءة مرتفعة وجودة ملموسة ، وبتكلفة مرشدة وهو الأمر الذى يعنى الاتجاه بالمصنع الى طريق النجاح والإزدهار بإذن الله .

تثبيت أسعار مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية بالمصنع وفقا للأسعار التى تم التعامل بها فى العام المالى ١٩٩٧/٩٦ (أسعار ميزانية ١٩٩٧/٦/٣٠) .

٦- تعتبر الضرائب تدفق نقدى خارج فى العام التالى لتحقيق الربح الخاضع للضريبة وذلك تمشيا مع الواقع القائم فى المعاملة الضريبية للوحدات الإقتصادية بالدولة ، وقد تم اعتبار أن المصنع سيقوم بسداد الضرائب الدخلية المستحقة عليه بافتراض أن كافة أصوله مملوكة بالكامل لمالك الشركة الحالى ، أى أن هذه الأصول ممولة بالكامل من حقوق الملكية وليس

عليها أية ديون قد تخل بالرافعة المالية للمصنع وتؤثر بالتالى على حساب الضرائب المستحقة عليه وفقا لهذا الإفتراض .

حصة العاملين ومكافأة مجلس الإدارة والتى إفترض أن إجماليهما يمثل نحو ٢,٥ % من صافى الربح القابل للتوزيع ، تعتبر تدفق نقدى خارج وتعامل مثل الضرائب (تدفق نقدى خارج فى السنة التالية) .

كما يفترض أيضا أن كل الأعمال التى يتم تنفيذها خلال أى سنة يتم تحصيل قيمتـــها فى نفس العام .

يفترض أن كل المستلزمات السلعية التى يحتاجها المصنع سنويا يتم سداد قيمتها فـــى نفس العام .

سعر الخصم المستخدم تم تحديد قيمته على أساس متوسط تكلفة الأموال المستثمرة فى الشركة فى ١٩٩٧/٦/٣٠ بالإضافة الى نسبة مخاطر الصناعة التى سبق الاشارة لها.

115

التقييم على أساس القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية المستقبلية :

وفى ضوء الإفتراضات العامة السابق ذكرها فقد تم حساب بنود قائمتى الدخل والتدفقات النقدية للمصنع خلال السنوات العشرة القادمة كما يلى :

أولا : قائمة الدخل :

إيرادات النشاط الجارى :

تم تقدير الإيرادات الجارية للمصنع خلال العشر سنوات المقبلة وذلك بالإعتماد على ما يلى :

١ - البيانات الفعلية خلال السنوات الماضية .

٢ - الرؤية المستقبلية وتطور تلك الإيرادات والموضحة بالجداول المرفقة وذلك بالنظر الى توقف المصنع حاليا عن العمل بصورة شبه كاملة وأن تشغيله تشغيلا اقتصاديا يتطلب أن يعمل بالطاقة المتاحه المحددة له منذ العام المالى ٩٦ / ١٩٩٧ .

٣ - الطاقات الإنتاجية المتاحة حاليا بالشركة وذلك من واقع تقارير تقييم الأداء بها خلال العامين السابقين دون إضافة أية طاقات إنتاجية للمصنع .

٤ - إمكانية تسويق كل الانتاج وفقا للطاقة الانتاجية المتاحه .

٥ - مراعاة عدم زيادة بنود الإيرادات الأخرى عن متوسط السنوات السابقة ، أى عدم الإفراط فى التفاؤل فى تقديرها مع الأخذ فى الإعتبار الموازنه التخطيطية المعتمدة للشركة عن العام المالى ١٩٩٧ / ١٩٩٨ ، وأيضا خطة إعادة هيكلة الشركة فى السنوات الثلاثة القادمة والمعدة بمعرفة الشركة ذاتها .

٦ - تثبيت أسعار كافة بنود عمليات المصنع المختلفة (بنود رئيسية - بنود ثانوية) طوال سنوات الدراسة تلافيا لأثر التضخم على نتائج الدراسة .

الأجـــــور :

تم تقديـــر الأجور فـــى ضوء إجـمـــــــالى أجـــور آخر ســـنة ماليـــة معتمـــدة (موازنة العام المالى ٩٦ / ١٩٩٧) ، أخذا فى الإعتبار إتجاه المصنع لترشيد عدد العمـــال الموجودين به ، الأمر الذى سيؤدى إلى تخفيض عدد العاملين الدائمين تدريجيا بالمصنع ، لـذا فقد تم تثبيت رقم الأجور فى هذه الشركة إعتبارا من العام المالى ٩٦ / ١٩٩٧.

رأس المال العامل :

الإحتفاظ بحجم من رأس المال العامل يتفق مع حجم أعمال المصنع وطاقته الانتاجيـة القصوى المتوقعة خلال السنوات القادمة .

ثانيا : قائمة التدفقات النقدية :

يشتمل هذا الجدول على التدفقات النقدية السنوية الداخلة والخارجة للمصنـــع خـــلال السنوات العشر القادمة وتتمثل التدفقات النقدية الداخلة فيما يلى :

- ❑ إجمالى الربح قبل الضرائب وتوزيعات الأرباح .
- ❑ الإهـــــــلاك .

وبجمع البنود السابق ذكرها نحصل على قيمة جملة التدفقات النقدية الداخلة للمصنـــع خـــلال السنوات العشرة القادمة .

أما التدفقات النقدية الخارجة من المصنع فتتمثل فيما يلى :

- ❑ الـضـــرائب الـدخـلـيـة الـتـــى تـخـــص الـعـــام الـســـابق وذلك كما ســـبق الإشارة فيما يخص هذا البند .
- ❑ الإستثمارات المتوقعة خلال السنوات المقبلة بالمصنع وهى تلك الإستثمارات اللازمـــة لعمليات الإحلال والتجديد للحفاظ على الطاقات الإنتاجية القائمة حاليا بالمصنع ، وقـــد تم تقدير تلك الإستثمارات على أساس احتياجات المصنع فى المرحلة القادمة ومتوســط المنصرف على الأصول الثابته خلال السنوات الثلاث الماضية وذلك للحفـــاظ علـــى الطاقات الإنتاجية القائمة حاليا لهذه الوحدات وأيضا تطوير وتحديث وزيـــا دة قـــدرة المصنع على تنفيذ عملياته ذاتيا دون الإعتماد على الغير .
- ❑ حصة العاملين ومكافأة مجلس الإدارة وذلك كما سبق الإشارة فيما يخص هذا البند .

تقييم مصنع بورسلين الفنادق التابع لشركة الخزف والصينى
بأسلوب صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة فى المستقبل
تحديد صافى أصول المصنع فى ٣٠ / ٦ / ١٩٩٧

أولاً : قائمة الدخل السنوية : -											
	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو	يونيو
السنوات	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
كمية الانتاج بالطن	١٢٩٢	١٥١٥	١٧٥٣	٢٠١٦	٢٣١٩	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠
١ - الايرادات السنوية للمصنع												
ايرادات النشاط الجارى	١٢١٣٢	١٥٤٩١	١٧٨٢٠	٢٠٤٩٣	٢٣٥٦٧	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠
التغير فى المخزون	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
ايرادات أخرى	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
جملة الايرادات السنوية للمصنع	١٢١٣٢	١٥٤٩١	١٧٨٢٠	٢٠٤٩٣	٢٣٥٦٧	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠	٢٥٤١٠
٢ - المصروفات السنوية للمصنع												
الأجور	٢٨٢٣	٢٥١٤	٢٩٣١	٢٧١٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠	٢٧٢٠
المستلزمات السلعية	٧٦٨١	٩٠١٤	١٠٤٢٣	١١٩٨٧	١٢٧٨٥	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣	١٤٨٦٣
المستلزمات الخدمية	١	١	١	١	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
ضرائب ورسوم سلعية	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
الاهلاك السنوى	١٠٤٥	١٢٥٢	١٢٩٥	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩
	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مصروفات تسويقية وجارية أخرى	٢٥٣٧	٢٥١٠	٢٦٣٦	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١	٢٧٦١
فوائد بنك الإستثمار القومى	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
فوائد السحب على المكشوف	١١٠١	٢١٩١	٢٨٣١	٢٩٦٥	٢٩٦١	٢٤٠٢	٢١٦١	١٩١٥	١٧٥١	١٥٧٦	١٤١٨	١٢٧٦
فوائد محلية أخرى	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
فوائد قروض خارجية	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
جملة المصروفات السنوية للمصنع	١٨١٨٨	١٨٠٦٧	١٩٨١٧	٢١٧٧٣	٢٣٤٧٥	٢٤٠٨١	٢٣٨٤١	٢٣٦٢٠	٢٣٤٣٥	٢٣٢١٠	٢٣١٠٣	٢٢٩٦١
مجمل الربح	٥٠٥٦-	٢٥٧١٠	١٩٩٧٠	١٢٨٠٠	٢٩٢	١٣٢٤	١٥٦٤	١٧٨٠	١٩٧٥	٢١٥٠	٢٣٠٨	٢٤٤٩
الضرائب الداخلية	٠	٠	٠	٠	٩٤	١٢٤	٥٠١	٥٧٠	٦٣٢	٦٨٨	٧٣٨	٧٨٤
صافى الربح بعد الضرائب	٥٠٥٦-	٢٥٧١٠	١٩٩٧٠	١٢٨٠٠	١٩٩	٩٠٠	١٠٦٤	١٢١١	١٣٤٣	١٤٦٢	١٥٦٩	١٦٦٦

BEST AVAILABLE COPY

شركة الخزف والصيني
مصنع بورسلين الفنادق

تابعا : قائمة التدفقات النقدية السنوية للمصنع :

السنوات	يونيو ١٩٩٧	يونيو ١٩٩٨	يونيو ١٩٩٩	يونيو ٢٠٠٠	يونيو ٢٠٠١	يونيو ٢٠٠١	يونيو ٢٠٠٣	يونيو ٢٠٠٤	يونيو ٢٠٠٥	يونيو ٢٠٠٦	يونيو ٢٠٠٧	يونيو ٢٠٠٨
١ - التدفقات النقدية الداخلة للمصنع												
مجمل الربح	٥٠٥٦٠	٢٥٧١٠	١١٩٧٠	١١٨٠٠	٢٩٢	١٢٢٤	١٥١٤	١٧٨٠	١٩٧٥	٢١٥٠	٢٣٠٨	٢٤٤٩
الإهلاك السنوي	١٠٤٥	١٢٥٢	١١٩٥	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩	١٣٣٩
عوائد بنك الاستثمار القومي	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
عوائد السحب على المكشوف	٤١٠١	٢٩٩٦	٢٨٣١	٢٩٦٥	٢٩٦٩	٢٤٠١	٢١١١	١٩٤٥	١٧٥١	١٥٧٦	١٤١٨	١٢٧٦
عوائد محلية أخرى	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
زيادة رأسمال الشركة (من الشركة القابضة)	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
تحصيل ديون من العملاء	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
جملة التدفقات النقدية الداخلة	٩٠	١٣٧٧	٢١٢٩	٣٠٢٤	٤٣٠٠	٥٠١٥	٥٠٦٥	٥٠٦٥	٥٠٦٥	٥٠٦٥	٥٠٦٥	٥٠٦٥
٢ - التدفقات النقدية الخارجة من المصنع												
الإستثمارات المتوقعة للحفاظ على الطاقة الإنتاجية القائمة	٢٠٩	٢٥٠	١٥٩	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨	٢٦٨
ضرائب العام السابق	٠	٠	٠	٠	٠	٩٤	٤٢٤	٥٠١	٥٧٠	٦٣٢	٦٨٨	٧٣٨
توزيعات العاملين و مجلس الإدارة	٠	٠	٠	٠	٦	٢٧	٣٢	٣٦	٤٠	٤٤	٤٧	٥٠
استخدام مخصصات	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
تدفقات نقدية خارجة أخرى	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
جملة التدفقات النقدية الخارجة	٢٠٩	٢٥٠	٢٥٩	٢٦٨	٢٧٤	٣٨٨	٧٢٣	٨٠٥	٨٧٨	٩٤٤	١٠٠٣	١٠٥٦
صافي التدفقات النقدية السنوية للمصنع	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٥٦	٤٠٢٦	٤١٧٦	٤٣٤١	٤٢٦٠	٤١٨٧	٤١٢١	٤٠٦٢	٤٠٠٨

BEST AVAILABLE COPY

القيمة الايجارية السنوية العادلة لمصنع بورسلين الفنادق التابع لشركة الخوقة والصيني وفقا لنظام التأجير التمويلي

القيمة الحالية والايجارية للمصنع عند اسعار الخصم المختلفة										
سعر الخصم	القيمة الحالية للمصنع بالألف جنيه			القيمة الإيجارية السنوية المقترحة للمصنع لمدة ١٥ سنة عند معدل فائدة ضمنية						
				٩%	١٠%	١١%	١٢%	١٣%		
١٠%	٣٤٢٣٧			٤٢٤٧	٤٥٠١	٤٧٦١	٥٠٢٧	٥٢٩٨		
١١%	٣٠٧٦٠			٣٨١٦	٤٠٤٤	٤٢٧٨	٤٥١٦	٤٧٦٠		
١٢%	٢٧٨٧٨			٣٤٥٩	٣٦٦٥	٣٨٧٧	٤٠٩٣	٤٣١٤		
١٣%	٢٥٤٥٢			٣١٥٧	٣٣٤٦	٣٥٣٩	٣٧٣٧	٣٩٣٨		
١٤%	٢٣٣٨٢			٢٩٠١	٣٠٧٤	٣٢٥٢	٣٤٣٣	٣٦١٨		
١٥%	٢١٥٩٦			٢٦٧٩	٢٨٣٩	٣٠٠٣	٣١٧١	٣٣٤٢		

يقترح ان تكون القيمة الإيجارية السنوية العادلة للمصنع بين ٤٠٠٠ ، ٤٢٥٠ الف جنيه سنويا لمدة ١٥ سنة يؤول بعدها المصنع للمستأجر

وذلك باعتبار ان سعر الخصم المناسب يتراوح بين ١٠ % ، ١١% نظرا لانخفاض المخاطر التسويقية للمصنع في حالة تشغيله بطاقة تعادل ١٠٠ % من طاقته التصميمية

وان سعر الفائدة الضمنية التى تعود للشركة تتراوح بين ٩% ، ١٠% سنويا فقط

BEST AVAILABLE COPY

شركة الخزف والصينى
مصنع بورسلين الفنادق

BEST AVAILABLE COPY

مسافى التدفق النقدى عند أسعار خصم مختلفة (الترمندل فقط)

%١٠	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	١٠٠٨٥
%١١	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	٣٦٤٤١
%١٢	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	٣٣٤٠٤
%١٣	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	٣٠٨٣٥
%١٤	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	٢٨٦٣٢
%١٥	١١٩٠	١١٢٧	١٨٧٠	٢٧٠٦	١٠٢٦	١٦٧٦	١٣٤١	١٢٦٠	١١٨٧	١١٢١	١٠٦٢	٢٦٧٢٣

صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية للمصنع
عند أسعار الخصم المختلفة

%١٠	=	٢٤١٢٧	ألف جنيه	صافى حقوق الملكية بعد التقييم ٢٠٩٦٩٠
%١١	=	٢٠٧٦٠	ألف جنيه	٢٤٤١٦٠
%١٢	=	٢٢٨٧٨	ألف جنيه	٢٧٣٢٨٠
%١٣	=	٢٠٤٠٢	ألف جنيه	٢٤٧٠٤٠
%١٤	=	٢٢٣٨٢	ألف جنيه	٢٦٨٢٤٠
%١٥	=	٢١٥٩٦	ألف جنيه	٢٣٦١٠٠

تكلفة المصنع وقت الدراسة

121

دراسة
حول تقدير القيمة الإيجارية العادلة
لمصنع بورسلين
مملوك فحدى شركات إنتاج الخزف
بأسلوب التأجير التمويلى

Gm/chini-2

التعريف بالشركة

غرض الشركة:

غرض الشركة كما هو موضح بالنظام الأساسي هو تصميم جميع أنواع الخزف والصينى وبوبرسلين المنازل وبورسلين الفنادق وصناعتها وإنتاجها وبيعها، بالإضافة إلى ذلك تقوم الشركة بأداء كافة النشاطات المالية والصناعية والتجارية والاقتصادية المرتبطة بالنشاطات السابق ذكرها، سواء ارتباط مباشر أو غير مباشر بما فى ذلك الاستيراد والتصدير والبيع والتوكيلات والحصول على الترخيصات والمعونة الفنية والقروض وتسهيلات الدفع الآجل.

رأس المال :

تم إنشاء الشركة برأس مال مصرح به يبلغ ٢٥ مليون جنيه مكون من ١٢.٥ مليون سهم بقيمة اسمية تبلغ ٢ جنيه للسهم ، ويبلغ رأس المال المدفوع ٣,٣٦ مليون جنيه مكون من ١٨١٥٩٠٠ سهم بقيمة اسمية تبلغ ٢ جنيه .

ثانيا : مصنع بورسلين الفنادق :

تم إنشاء هذا المصنع فى أوائل الثمانينات (عام ١٩٨٤) بغرض إنتاج أدوات المائدة للفنادق من البورسلين الناشف ، وقد تم توريد المعدات من كبريات الشركات الألمانية، كما تم توريد جمالون المصنع من إحدى الشركات الأمريكية المتخصصة .

وصف خط الإنتاج :

أ- **قسم إعداد وتحضير الخلطات :**

حيث يتم تجهيز وخلط الخامات الأولية اللازمة لصناعة البورسلين وهى:

- الكاولين والطينة التى يتم استيرادها وتمثل حوالى ٥٠% من الخامات.
- الفلسبار والكوارتز وهى محلية وتمثل حوالى ٥٠% من الخامات.

وتجهز هذه الخامات بهذا القسم لتخرج منه إلى أقسام التشكيل فى صورة اسطوانات مغرفة ومتجانسة ذات نسبة رطوبة ثابتة .

ب- **قسم التشكيل الآلى :**

تم تزوي هذا القسم بتسعة خطوط تشكيل وتجفيف بطريقة آلية لانتاج صينى الفنادق بطاقة ٢٠٠٠ طن فى السنة عند العمل بنظام الوردية الواحدة ، ويمكن مضاعفة هذه

الكمية عن العمل بنظام الوريتين ، كما يمكن استخدام هذا القسم لانتاج اطقم الصينـــى للمنازل والفنادق معا.

ج - **قسم التشكيل بالصب :**

ينتج هذا القسم أشكالا دقيقة باستخدام قوالب صلبة ومفرغة ، وتغطى الطاقة الإنتاجيـــة لهذا القسم حوالى ١٥% من إجمالي إنتاج المصنع.

د- **قسم فرق حريق البسكويت :**

يتم حريق البسكويت بفرن حريق واحد يعمل بالديزل وتبلغ طاقته الإنتاجية ٤٠٠٠ طن فى السنة من أطقم الفنادق ، ٣٠٠٠ طن فى السنة من أطقم المنازل.

هـ- **قسم أفران الحريق المزجج :**

يحتوى هذا القسم على فرنين نفقيين يعملان بالبوتاجاز مـــن إنتـــاج شـــركة ألمانيـــة متخصصة، ويعملان بأحدث النظم تبلغ طاقة كل منهما ٢٠٠٠ طن فى السنة عند إنتاج أطقم الفنادق ، ١٥٠٠ طن فى السنة عند إنتاج أطقم المنازل.

و- **قسم الزخرفة :**

يحتوى هذا القسم على فرنين مستمرين ، الأول سريع يعمل بالغاز ويســـتخدم لحريـــق الزخارف الخاصة حتى ١٢٠٠ درجة مئوية والثانى يعمل بالكهرباء ويستخدم لحريـــق الزخارف حتى ٨٠٠ درجة مئوية ، كما يوجد أيضا فرن ذو عربـــة واحـــدة لحريـــق زخارف الكوبالت (Serves) الذى يحتاج لدرجة حرارة عالية تبلغ حوالى ١٣٠٠ درجـــة مئوية ، ويحتوى هذا القسم أيضا على وحدة خاصة بصناعة الديكالات التى يصممـــها فنانو المصنع، وقد تم تزويد هذا القسم منذ إنشائه بخمس آلات لهذا الغرض وهى فـــى حالة ممتازة.

ز- **خطة تطوير مصنع بورسلين الفنادق :**

سيستمر تشغيل خط الإنتاج المبلل على الرغم من التخطيط لتراجع حجم الإنتاج عنـــد إدخال خط الإنتاج الجتف المجهز بمكبسين هيدروستاتيكيين فى عام ١٩٩٨ ، وسيكون خط الإنتاج الجاف أكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة حيث سيعمل بالغاز الطبيعـــي، كما سيؤدى أيضا إلى نسبة تكسير أقل وستتمتع منتجاته بجودة مرتفعة.

خط إنتاج مصنع بورسلين الفنادق :

بيانات أساسية :

الطاقة افنتاجية :

الطاقة التصميمية	٢٨٠٠	طن/سنة
الطاقة الإنتاجية المتاحة	٢٤٠٠	طن/سنة
متوسط الإنتاج السنوى ٩٤/٩٥/٩٦	١١٠٠	طن/سنة

الإنتاج السنوى خلال العشر سنوات الأخيرة أقل من نقطة التعادل ولا يرجع ذلك لاسباب فنية ولكن تقليل الطاقة راجع لتراكم مخزون إنتاج تام.

وخط الإنتاج مغطى بهيكل معدنى مساحته حوالى ٢٧٦٠٠ متر مربع.

الجمالون المعدنى تصميم حديث مورد من شركة أمريكية وأبعاده ١٢٠×٢٣٠متر.

يتميز المصنع بوجود طاقات إنتاجية وفيرة غير مستغلة ، وقد بدأ إنتاج المصنع عام ١٩٨٤.

انواع المنتجات :

منتجات بورسلين صلدة (أطقم المائدة والشاى والفازات والتحف الفنية للفنادق مختلفة الطرازات والأشكال والتصميمات والأبعاد) ، وتوليفة المنتجات كبيرة ومتعددة الأنواع، ويمكن إنتاج مختلف منتجات الصينى للفنادق والمنازل من ذلك الخط، ويغلب على هذه المنتجات اللون الأبيض بينما الملون تتراوح نسبته من ١٠-١٥% والمزخرف حوالى ١٠%.

الإنتاج والمبيعات :

الإنتاج السنوى والمبيعات خلال	الإنتاج			المبيعات		
خلال السنوات الأخيرة	الكمية بالطن	القيمة بالجنيه	تكلفة الطن	الكمية بالطن	القيمة بالجنيه	تكلفة الطن
١٩٩٥-١٩٩٦	٢٢١١	٢١٨٥٩	٩٨٨٦	١٣٣٦	١٨٢٧٠	١٣٦٧٥
١٩٩٤-١٩٩٥	١٦٤٢	١٥١٩١	٩٢٥٢	١٥٤٠	١٣٥٨٦	٨٨٢٢
١٩٩٣-١٩٩٤	١٨٥٨	١٣٦٨٥	٧٣٦٥	٢٤١٦	١١٠٥٣	٥٥٧٥
متوسط			٨٨٣٤			٩٣٥٧

ساعات التشغيل :

أ- العمليات الإنتاجية : ٢ وردية / يوم

٨ ساعات للوردية

١٢٥

ب- المعالجة الحرارية :

مجففات وافران والطواحين الدوارة للطحن الناعم والتخزين ووحدات الخلط.

٣ وردية / يوم

٨ ساعات للوردية

المواد الأولية	الجسم		الجليز		قوالب الجبس للتشكيل	
مدخلات (متوسط)	%	طن	%	طن	%	طن
مواد محلية	٣٥	١١٠٠	٥٠	١٢٠	٢٠	٤٨
مواد مستوردة	٦٥	١٩٠٠	٥٠	١٢٠	٨٠	١٩٢

الموديلات والقوالب القياسية :

- الفناجين ١٥ تصميم مختلف المقاسات والأحجام.
- الأطباق ٦-٧ لكل مقاس من الطباق مقاسات ١٩/٢١/٢٢/٢٤/٢٦/٢٨/٣١ سم.
  ١٧/٥,٥/١٥/١٣/٣١,٥ سم
- الفازات ١٥٠ تصميم.

والتصميمات والقوالب الأم للاستنساخ من المواد الراتنجية وهى مخزنة بأسلوب يسهل تداوله

التكنولوجيا المستخدمة :

تستخدم فى هذا المصنع جميع أنواع التكنولوجيا :

- التكنولوجيا التقليدية فى عمليات الطحن وإعداد الأجسام والطلاء والتجليز والزخرفة.
- التكنولوجيا التقليدية الحديثة فى عمليات التشكيل للمنتجات فى خطوط آلية للتشكيل.
- التكنولوجيا الحديثة والتى يتم إدخالها حيثا بمكابس التشكيل الجاف للمنتجات بضغوط فائقة.

الوضع التنافسى وإجمالى حجم الإنتاج وحصة الشركة من هذا الحجم :

الثلاث شركات الرئيسية لإنتاج الصينى المتنافسة فى السوق ونوعيته:

الشركات المحلية المنافسة فى السوق عددها ٣ شركات بطاقة إنتاج إجمالية ٨٧٥٠ طن سنويا وتبلغ حصة الشركة (المصنع) منها نحو ٥٧% من إجمالى السوق ، علاوة على ذلك وحيث أن تحول السوق إلى اقتصاديات السوق الحر ورفع القيود على الواردات ، فإنه من المتوقع

أن تزداد حدة المنافسة ليس فقط من الشركات المحلية ولكن من الواردات وخاصة الدول الآسيوية وبصفة خاصة فى مراتب الجودة المتوسطة .

المفاهيم الهندسية والتوقعات المستقبلية :

منتجات جيدة وتكنولوجيا جديدة :

- الخلطة تتطلب مكونات من نوعيات أحسن من المستخدم حاليا وذلك لتحسين المدخلات وبالتالى تحسين النوعية .
- إدخال معدات آلية لخلط المكونات .
- تجليز المنتجات يجب أن يتم بطريقة نصف آلية وخاصة أن معداتها موجودة بالمصنع.
- ماكينة تجهيز يد الفناجين الموجودة حاليا من الآلات المهمة ذات القيمة ألا أنها لا تعمل لعدم وجود قوالب التشكيل وهى ليست ذات قيمة تذكر.
- التكنولوجيا التى تم إدخالها حديث لتشكيل المنتجات على الجاف باستخدام مكابس التضاغط المتوازن والتى لا يستخدمها إلا مصانع معدودة فى العالم تتطلب مساعدة فنية من المورد فى صيانتها وتشغيلها لضمان حسن التشغيل حيث انها مكابس غالية الثمن جدا (قيمة المكبس الواحد حوالى اثنين مليون جنيه).
- تنويع المنتجات مع رفع مرتبة النوعية من الإنتاج الى المستوى الوكس (الفاخر) أو تخفي مرتبة النوعية إلى النوعيات الاقتصادية، حيث أ، المنتج الحالى من الصعوبة تحديد مرتبته.

المنافسة وحصة السوق :

بلغت حصة الشركة من سوق بورسلين الفنادق ٥٣% وذلك منذ اربع سنوات فقط، وبعد منافسو الشركة فى هذا المجال هما شركتان محليتان، وذلك بالإضافة إلى حجم الواردات المتزايد من ألمانيا وفرنسا ، وقد كان أحد الأسباب الرئيسية لبطأ مبيعات الشركة الشروط القاسية التى تضعها الفنادق على منتجات البورسلين التى يتم توريدها الأمر الذى يصعب تحقيقه بسبب نقص العمالة المدربة وعدم توافر المكابس الهيدروستاتيكية الجديدة ونتيجة لذلك فان الشركة التى كانت تتمتع سابقا بسمعة ممتازة والتى كانت تورد لفنادق الدرجة الأولى مثل الشيراتون والموفنبيك والهيلتون لا تستطيع الوفاء بطلبات عملاءها ، وبالإضافة إلى الأثر السلبى المباشر للطلبات التى لا يتم تسليمها أو الطلبات التى لا تحقق المواصفات الصارمة للفنادق ، ويساهم هذا الوضع فى تضخم حجم مخزون المنتجات تامة الصنع على

المدى القصير وقد يؤدى إلى الغاء طلبيات مستقبلية على المديين المتوسط والبعيد ، مما سيهدد قدرة الشركة على الاستمرار إذا لم تتم معالجة هذه المشكلة تماما. وتعد صادرات الشركة من مستلزمات الفنادق ذات دلالة حيث شكلت هذه الصادرات ربع معدل دوران الشركة لهذا الخط.

هذا وتقوم الشركة بتصدير بورسلين الفنادق من الفرز الثانى إلى قبرص واليونان وإيطاليا وألمانيا .

تقييم جملة اصول المصنع على اساس القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية المستقبلية:

قمنا كما سبق القول بإجراء تقييم للأصول المنتجة لمصنع الطوب الأسمنتى التابع لشركة جيمكو بمنطقة القاهرة، وذلك باستخدام طريقة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية، عن طريق حساب التدفقات النقدية المتوقعة خلال العشر سنوات القادمة ثم تثبيت صافى التدفق النقدى للشركة بعد ذلك ، وقد تم اختيار سعر خصم يمثل متوسط تكلفة الموال المستثمرة فى الشركة فى ١٩٩٧/٦/٣٠ بالإضافة إلى نسبة مخاطر الاستثمار فى هذه الصناعة، وقد بلغ متوسط تكلفة الموال المستثمرة بالشركة فى هذا التاريخ حوالى ٧% وأضيفت لها نسبة مخاطر للاستثمار فى هذه الصناعة حاليا تتراوح بين ٣% إلى ٤% ليصبح سعر الخصم المستخدم فى هذه الصناعة يتراوح بين ١٠% ، ١١% ، وبخصم التدفقات النقدية المتوقعة للشركة خلال العشر سنوات القادمة وذلك باستخدام سعر الخصم المشار إليه ، تم الحصول على القيمة الحالية للأصول المنتجة بالشركة فى ١٩٩٧/٦/٣٠.

هذا وقد اتضح لنا كما سبق الإشارة بعد حصر ودراسة كافة أصول المصنع أنه لا توجد لديه حاليا أصول غير مستغلة فى العمليات الإنتاجية التى يمكن القيام بها، لذا فقد استقر رأينا على اعتبار أن المصنع لا توجد به حاليا أى من الأصول التى يمكن تقدير قيمتها بشكل مستقل وبيعها منفردة دون التأثير على العملية الإنتاجية به والتى حسبت التدفقات النقدية المتوقعة مستقبلا للشركة على أساسها.

وعلى ذلك فقد توصلنا لقيمة جملة أصول المصنع فى ١٩٩٧/٦/٣٠ وفقا لطريقة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية وطبقا للافتراضات العامة التالية :

١- المصنع بكافة أصوله وعماله عبارة عن كيان مستمر ومتكامل بما فى ذلك كافة أصوله الداخلة فى عملية الإنتاج بالمصنع والمساهمة فى توليد العوائد المستقبلية المتوقعة .

٢- التدفقات النقدية (تدفقات نقدية داخلة تدفقات خارجة) خلال أى عام تتحقق بالكامل فى نهاية العام.

٣- يفترض عدم وجود أى زيادة أو تغيرات محسوسة فى رأس المال العامل اللازم لتشغيل المصنع بالطاقة القصوى له تشغيلا أمثل.

٤- كميات الإنتاج تحتسب فى ضوء الطاقات الإنتاجية المتاحة بالمصنع حاليا دون إضافة أى طاقات إنتاجية جديدة بالمصنع ، كما تم الأخذ فى الاعتبار افتراض ارتباط الخطة الإنتاجية للمصنع بخطته التسويقية أى أن كل العمليات التى يتعاقد عليها يتم تنفيذها فى خلال الفترة الزمنية المتعاقد عليها ويتم تحصيل قيمة كل الأعمال المنفذة خلال العام فى نفس العام الذى نفذت فيه ، مع افتراض قيام المصنع بنهو الأعمال والتعاقدات القديمة خلال عامين على الأكثر وبذلك يتم إغلاق ملف العمليات الخاسرة نهائيا وإلى الأبد وبدءا من العام المالى الحالى ٩٦ / ١٩٩٧ تصبح كافة العمليات التى ينفذها المصنع رابحة ، ويذكر فى هذا المجال أن الطاقات الإنتاجية المأخوذة فى الاعتبار فى حساب التدفقات النقدية للشركة هى كافة الطاقات التى ستكون موجودة بالمصنع بالفعل بعد إضافة الأصول الإنتاجية المفترض إضافتها كنتيجة لتنفيذ مشروعات الإحلال والتجديد المفترضة والحفاظ على الطاقات الإنتاجية القائمة ، وهى تلك المشروعات المفترضة من جانب الشركة بخطة إعادة الهيكلة والتى سوف يترتب عليها حصول المصنع على معدات مناسبة تمكنه من القيام بتنفيذ معظم أعماله بكفاءة مرتفعة وجودة ملموسة ، وبتكلفة مرشدة وهو الأمر الذى يعنى الاتجاه بالمصنع الى طريق النجاح والازدهار بإذن الله .

٥- تثبيت أسعار مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية بالمصنع وفقا للأسعار التى تم التعامل بها فى العام المالى ١٩٩٧/٩٦ (أسعار ميزانية ١٩٩٧/٦/٣٠) .

٦- تعتبر الضرائب تدفق نقدى خارج فى العام التالى لتحقيق الربح الخاضع للضريبة وذلك تمشيا مع الواقع القائم فى المعاملة الضريبية للوحدات الاقتصادية بالدولة ، وقد تم اعتبار أن المصنع سيقوم بسداد الضرائب الداخلية المستحقة عليه بافتراض أن كافة أصوله مملوكة بالكامل لمالك الشركة الحالى ، أى أن هذه الأصول ممولة بالكامل من

حقوق الملكية وليس عليها أية ديون قد تخل بالرافعة المالية للمصنع وتؤثر بالتالى على حساب الضرائب المستحقة عليه وفقا لهذا الافتراض .

٧- حصة العاملين ومكافأة مجلس الإدارة والتى افترض أن اجماليهما يمثل نحو ٥, ٢ % من صافى الربح القابل للتوزيع ، تعتبر تدفق نقدى خارج وتعامل مثل الضرائب (تدفق نقدى خارج فى السنة التالية) .

٨- كما يفترض أيضا أن كل الأعمال التى يتم تنفيذها خلال أى سنة يتم تحصيل قيمتها فى نفس العام .

٩- يفترض أن كل المستلزمات السلعية التى يحتاجها المصنع سنويا يتم سداد قيمتها فى نفس العام .

١٠-سعر الخصم المستخدم تم تحديد قيمته على أساس متوسط تكلفة الأموال المستثمرة فى الشركة فى ١٩٩٧/٦/٣٠ بالإضافة الى نسبة مخاطر الصناعة التى سبق الإشارة لها .

التقييم على اساس القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية المستقبلية :

وفى ضوء الافتراضات العامة السابق ذكرها فقد تم حساب بنود قائمتى الدخل والتدفقات النقدية للمصنع خلال السنوات العشرة القادمة كما يلى :

قائمة الدخل :

إيرادات النشاط الجارى :

تم تقدير الإيرادات الجارية للمصنع خلال العشر سنوات المقبلة وذلك بالاعتماد على مايلى :

١- البيانات الفعلية خلال السنوات الماضية .

٢- الرؤية المستقبلية وتطور تلك الإيرادات والموضحة بالجداول المرفقة وذلك بالنظر إلى توقف المصنع حاليا عن العمل بصورة شبه كاملة وأن تشغيله تشغيلا اقتصاديا يتطلب أن يعمل بالطاقة المتاحة المحددة له منذ العام المالى ١٩٩٧/٩٦.

٣- الطاقات الإنتاجية المتاحة حاليا بالشركة وذلك من واقع تقارير تقييم الأداء بها خلال العامين السابقين دون إضافة أية طاقات إنتاجية للمصنع .

٤- إمكانية تسويق كل الإنتاج وفقا للطاقة الإنتاجية المتاحة .

٥- مراعاة عدم زيادة بنود الإيرادات الأخرى عن متوسط السنوات السابقة ، أى عدم الإفراط فى التفاؤل فى تقديرها مع الأخذ فى الاعتبار الموازنة التخطيطية المعتمدة للشركة عن العام المالى ١٩٩٧ / ١٩٩٨ ، وأيضا خطة إعادة هيكلة الشركة فى السنوات الثلاثة القادمة والمعدة بمعرفة الشركة ذاتها .

٦- تثبيت أسعار كافة بنود عمليات المصنع المختلفة (بنود رئيسية - بنود ثانوية) طوال سنوات الدراسة تلافيا لأثر التضخم على نتائج الدراسة .

الاجور :

تم تقدير الأجور فى ضوء إجمالي أجور آخر سنة مالية معتمدة (موازنة العام المالى ١٩٩٧/٩٦) ، أخذا فى الاعتبار اتجاه المصنع لترشيد عدد العمال الموجودين به ، الأمر الذى سيؤدى إلى تخفيض عدد العاملين الدائمين تدريجيا بالمصنع، لذا فقد تم تثبيت رقم الأجور فى هذه الشركة اعتبارا من العام المالى ١٩٩٧/٩٦.

راس المال العامل :

الاحتفاظ بحجم من رأس المال العامل يتفق مع حجم أعمال المصنع وطاقته الإنتاجية القصوى المتوقعة خلال السنوات القادمة.

قائمة التدفقات النقدية :

يشتمل هذا الجدول على التدفقات النقدية السنوية الداخلة والخارجة للمصنع خلال السنوات العشر القادمة وتتمثل التدفقات النقدية الداخلة فيما يلى:

- إجمالي الربح قبل الضرائب وتوزيعات الأرباح.
- الإهلاك.

وبجمع البنود السابق ذكرها نحصل على قيمة جملة التدفقات النقدية الداخلة للمصنع خلال السنوات العشرة القادمة.

أما التدفقات النقدية الخارجة من المصنع فتتمثل فيما يلى:

- الضرائب الداخلية التى تخص العام السابق وذلك كما سبق الإشارة فيما يخص هذا البند.

- الاستثمارات المتوقعة خلال السنوات المقبلة بالمصنع وهى تلك الاستثمارات اللازمة لعمليات الإحلال والتجديد للحفاظ على الطاقات الإنتاجية القائمة حاليا بالصنع، وقد تم تقدير تلك الاستثمارات على أساس احتياجات المصنع فى المرحلة القادمة ومتوسط المنصرف على الأصول الثابتة خلال السنوات الثلاث الماضية وذلك للحفاظ على الطاقات الإنتاجية القائمة حاليا لهذه الوحدات وأيضا تطوير وتحديث وزيادة قدرة المصنع على تنفيذ عملياته ذاتيا دون الاعتماد على الغير.
- حصة العاملين ومكافأة مجلس الإدارة وذلك كما سبق الإشارة فيما يخص هذا البند.

دراسة حالة رقم (١)
ورشة عمل حول التأجير

الخيارات البديلة لخصخصة الشركات التابعة

- **الخيار الأول : تأجير تشغيلي لمدة ١٠ سنوات مع وجود خيار التجديد أو الشراء.**

بنود التأجير :

- يستوعب المستأجر X = ١٢٠٠ موظف بينما تستوعب الشركة القابضة Y = ٤٠٠ موظف بالنسبة للمعاش المبكر أو إعادة الانتشار مع الصندوق الاجتماعي للتنمية .
- سوف يقوم المستأجر بتوفير وديعة ضمان بغرض التأمين بمبلغ يعادل أجر العمالة لمدة سنة (1.200 times L.E. 5.000 = LE 6.0 M) .
- يدفع المستأجر معدل إيجار يبلغ ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري سنويا .
وذلك اعتبارا من السنة الثانية للإيجار ، ويزداد هذا المبلغ بنسبة ٥% سنويا .
- سوف يتم استخدام وديعة التأمين في دفع ايجار السنة الثانية وذلك إذا تم الالتزام بجميع شروط الإيجار حتى ذلك الوقت من جانب المستأجر.
- سوف يتم تحديد سعر البيع الاختياري (in lieu of تجديد الإيجار أو إنهاؤه) في نهاية العشر سنوات بمبلغ ٩٤ مليون جنيه مصري ، وهو سعر يعني أن صافي القيمة الحالية لجميع متحصلات المؤجر من الوديعة ، ودفعات الإيجار وسعر الشراء كلها تعادل سعر البيع الأول المذكور في الخيار الثاني.
صافي القيمة الحالية (الوديعة X أقساط الإيجار + سعر البيع) ١٠ =
سعر البيع الأصلي = ٥١,٩ مليون جنيه مصري.

- **الخيار الثاني : البيع الفوري :**

بنود البيع :

- يقوم المشتري بالشراء نقدا ومرة واحدة وذلك بالسعر الذي تحدده الشركة القابضة .
- سعر البيع الأصلي = ٥٢,٠ مليون جنيه مصري.

* **الخيار الثالث : التأجير التمويلي :**

<u>بنود التأجير التمويلي</u> :

- ٢٠% من سعر البيع down payments ، ١٠ مليون جنيه مصري
- دفعات أساسية كل عام تقدر ب ١/٩ من الرصيد المتبقي ، ٥,٠ مليون جنيه مصري.
- دفعات فائدة سنوية بنسبة ١٠% من الرصيد المعلق وذلك بعد خصم down payment وتراكم الدفعة الأساسية لكل عام من سعر البيع الأصلي.

صافي القيمة الحالية (down payment + الدفعات الأساسية السنوية + مدفوعات الفائدة السنوية)١٠ = سعر البيع الأصلي – ٥ مليون جنيه مصري = ٥١,٩ مليون جنيه مصري

* **الخيار الرابع : تأجير تشغيلي لمدة ١٠ سنوات مع وجود خيار التجديد أو الشراء ، وبوديعة ضمان أقل من الخيار الأول .**

<u>بنود التأجير</u> :

- سوف يستوعب المستأجر X = ١٢٠٠ موظف بينما تستوعب الشركة القابضة Y = ٤٠٠ موظف بالنسبة للمعاش المبكر أو إعادة الانتشار مع الصندوق الاجتماعي للتنمية .
- يوفر المستأجر وديعة ضمان بغرض التأمين بمبلغ يساوي ٠,٥ أجر العمالة لمدة سنة (٥٠٠٠ جنيه مصري X١,٢٠٠) / ٢ = ٣,٠ مليون جنيه مصري).
- يقوم المستأجر بدفع معدل إيجار يقدر ب ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري سنويا اعتبارا من السنة الثانية للإيجار.
- سوف يتم تحديد سعر البيع الاختياري (in lieu of تجديد الإيجار أو إنهاؤه) في نهاية العشر سنوات بمبلغ ٩٥,٨ مليون جنيه مصري ، وهو سعر يعني أن صافي القيمة الحالية لجميع متحصلات المؤجر من الوديعة ودفعات الإيجار وسعر الشراء كلها تعادل سعر البيع الأول المذكور في الخيار الثاني .
- يكون على المستأجر تقديم خطة لإعادة تأهيل المعدات والآلات والمباني والاساسات مع وجود فترة ٦ شهور milestone . وإذا تأخر المستأجر في الالتزام ب milestones فإنه سوف يتم تقدير مبلغ يعادل ٣/١ وديعة الضمان (١٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري) عن كل شهر تأخير . وإذا زاد التأخير من جانب المستأجر عن الشهور

الستة في خطة إعادة التأهيل فأنه يكون من حق المؤجر إلغاء الإيجـــار وبالتـالي يخسر المستأجر الملكية وجميع المستحقات الخاصة بإعـــادة التـأهيل والإحـــلال والتركيبات والتحديث التي تم القيام بها حتي تاريخه بدون تعويض . .

- صافي القيمة الحالية (الوديعة + دفعات الإيجار + ســعر الشــراء) ١٠ = ســعر الشراء الأصلي = ٥١,٩ مليون جنيه مصري .

* **الخيار الخامس : إيجار تشغيلي لمدة ١٠ سنوات مع وجود فرصة للتجديـــد أو الشـــراء وفترة انتقالية لمدة ٦ شهور ووديعة ضمان متأخرة .**

<u>بنود التأجير</u> :

- يقوم المستأجر بالتوقيع على عقد الإيجار ولكنه لن يكون مسئولاً عن المدفوعـــات الخاصة بالعمالة لمدة ٦ شهور .
- خلال فترة انتقالية مدتها ٦ شهور ، يكون مطلوبا من المستأجر القيام بعملية تقييـــم للعمالة (مشابهة لعملية التقييم التي حدثت في شركة القاهرة للمنتجات المعدنيـــة) . وسوف يتم تقديم هذه الخطة إلى الشركة القابضة لتتم مراجعتها وتحليلها في خلال شهرين من توقيع العقد . وسوف يقوم المؤجر بتحديد عدد العاملين الذيـــن ســـوف يكون المستأجر مسئولاً عنهم وذلك على أساس نتائج التحليل وعلـــى ألا يتجـــاوز العدد X = ١٢٠٠ موظف .
- يكون المستأجر مسئولاً عن إعداد خطة لاستبدال وتركيب المعدات والآلات ، وذلك بالتكامل مع جداول تواريخ استكمال التجديدات المذكورة . وســـوف يشكـــل ذلـــك الجدول الخاص ب milestones التجديدات .
- يتم تجديد المباني والاساسات خلال الفترة الانتقالية على حساب المستأجر . وإذا قام المستأجر باستخدام موظفين من الشركة فإنه سوف يكون مسئولا عن دفع رواتبهم مقابل ذلك العمل .
- سوف يتم تشكيل لجنة إشرافية مؤقتة وذلك للقيـــام بمراجعـــة شاملـــة للدراســـات وتطورات الخطة والتجديدات خلال الفترة الانتقاليـــة . وســـوف تتكـــون اللجنـــة الإشرافية من ممثل للشركة القابضة ، وممثل للشركة التابعة تحدده الشركة القابضة ، والمستأجر ، ومستشار خارجي يوافق عليه كل من المستأجر والمؤجر . وسوف تكون هذه اللجنة مسئولة عن مراجعة جميع الخطط والموافقة عليها والاشراف على

135

تنفيذ جميع الخطط . وسوف يكون المستأجر مسئولا عن جميع التكاليف التي يتم إنفاقها على الاحلالات والتركيبات والتجديد والإصلاحات خلال الفترة الانتقالية .وفي حالة عدم التزام المستأجر ب milestones التي تحددها اللجنة فإنه يخسر جميع المستحقات الخاصة بالتجديدات والاحلالات والتركيبات والإصلاحات التي تم القيام بها حتى تاريخه . وسوف يتم اللجوء إلى المحكمة الوطنية وذلك لتسوية النزاعات التي تقام ضد اللجنة.

- بعد الفترة الانتقالية فإن المستأجر يوافق على أن يستوعب عدد X من الموظفين (يتم تحديد العدد عن طريق خطة تعديل العمالة وتوافق عليه الشركة القابضة وذلك على ألا يتجاوز العدد ١٢٠٠ موظف) بينما تستوعب الشركة القابضة عدد Y من الموظفين (وذلك طبقا لخطة تعديل العمالة وذلك على ألا يقل العدد عن ٤٠٠ موظف) وذلك بالنسبة للمعاش المبكر أو إعادة الانتشار مع الصندوق الاجتماعي للتنمية.
- يقوم المستأجر بتوفير وديعة ضمان بغرض التأمين بمبلغ يعادل ١/٢ أجور العاملين لمدة سنة (٥٠٠٠ جنيه مصري مضروبة فى X /٢) ويتم دفعها عند نهاية الفترة الانتقالية.
- يقوم المستأجر بدفع معدل إيجار يبلغ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري سنويا اعتبارا من السنة الثانية للإيجار (١٢ شهر بعد توقيع عقد الإيجار).
- يتم تحديد سعر البيع الاختياري (In Lieu of تجديد الإيجار او إنهاؤه) في نهاية العشر سنوات بمبلغ ٩٥,٨ مليون جنيه مصري ، وهو سعر يعنى أن صافى القيمة الحالية لجميع متحصلات المؤجر من الوديعة ، ودفعات الإيجار وسعر الشراء كلها تساوى سعر البيع الأول المذكور في الخيار الثاني .
- يكون مطلوبا من المستأجر الاستمرار في متابعة خطة التشغيل المقدمة بعد نهاية الفترة الانتقالية، والتى سوف تتطلب عملية إعادة تأهيل إضافية للمعدات والآلات والمباني والأساسات ، وذلك بالنسبة لفترة التأجير المقبلة. وإذا تأخر المستأجر في الالتزام بـ milestones الخاصة بخطة التشغيل فإنه سيتم تقدير مبلغ يعادل ١/٣ وديعة الضمان عن كل شهر تأخير. وإذا زاد تأخير المستأجر عن ٦ شهور بخلاف الجدول المحدد في خطة التشغيل فإنه يكون من حق المؤجر إلغاء الإيجار وبالتالي

يخسر المستأجر الملكية وجميع المستحقات الخاصة بعملية إعادة التأهيل والإحلالات والتركيبات والتجديدات التى تم القيام بها حتى تاريخه بدون تعويض .

صافى القيمة الحالية (الوديعة + دفعات الإيجار + سعر الشراء) ١٠

= سعر الشراء الأصلي = ٥١,٩ مليون جنيه مصري.

Case Study No. 1
Workshop on Leasing

Alternative Choices for Privatizing Affiliated Companies

Option I - Ten-year Operational Lease with Renewal or Purchase Option.

Terms of the Lease:

- Lessee will takeover and absorb **X = 1,200** employees, while the Holding Company absorbs **Y= 400** employees for early retirement or redeployment with the Social Fund for Development.
- Lessee will make a security deposit for insurance of a sum equal to one year's equivalent of the labor wage bill. (**1,200** times LE 5,000 = **LE 6.0 M**)
- Lessee will pay a lease rate of **LE 2,500,000** annually, starting in year two of the lease, and increasing by 5% annually.
- The insurance deposit will be used to pay the second year's lease payment if the lessee meets all conditions of the lease up to that time.
- The optional sale price (in lieu of lease renewal or termination) at the end of ten years will be set at **LE 94.0 M,** a price such that the net present value of all proceeds to the lessor from the deposit, lease payments and sale price, are equal to the initial sale price stipulated in **Option II.**

NPV (Deposit + Lease Payments + Sale Price)$_{10}$ = Original Sale Price = **LE 51.9 M**

Option II - Immediate Sale

Terms of the Sale:

- The buyer will make a one-time cash purchase at the price stipulated by the Holding Company.

Original Sale Price = **LE 52.0 M**

Option III - Financial Lease

Terms of the Financial Lease:

- 20% of the sale price as a down payment, **LE 10.0 M.**
- Principal payments each year of 1/9 of the remaining balance, **LE 5.0 M.**
- Annual interest payments of 10% of the outstanding balance after subtracting the down payment and the accumulation of each year's principal payment from the original sale price.

NPV (Downpayment + Annual Principal Payments + Annual Interest Payments)$_{10}$ =

Original Sale Price - LE 5 million = **LE 51.9 M**

Option IV - Ten-year Operational Lease with Renewal or Purchase Option and Lower Security Deposit than Option I.

Terms of the Lease:

- Lessee will takeover and absorb **X = 1,200** employees, while the Holding Company absorbs **Y = 400** employees for early retirement or redeployment with the Social Fund for Development.
- Lessee will make a security deposit for insurance of a sum equal to 1/2 of one year's equivalent of the labor wage bill. (**(1,200** times LE 5,000)/2 = **LE 3.0 M)**
- Lessee will pay a lease rate of **LE 2,500,000** annually, starting in year two of the lease.
- The optional sale price (in lieu of lease renewal or termination) at the end of ten years will be set at **LE 95.8 M,** a price such that the net present value of all proceeds to the lessor from the deposit, lease payments and sale price, are equal to the initial sale price stipulated in **Option II.**
- The lessee will be required to present an equipment, machinery and buildings and grounds rehabilitation plan, with 6 month milestones. If the lessee delays in meeting the milestones, a sum of 1/3 the security deposit **(LE 1,000,000)** will be assessed for each month's delay. If the lessee falls more than six months behind schedule in the rehabilitation plan the lessor will have the option of canceling the lease and the lessee will forfeit ownership and all claims to rehabilitations, replacements, installations and renovations made to date with no compensation.

NPV (Deposit + Lease Payments + Sale Price)$_{10}$ = Original Sale Price = **LE 51.9 M**

Option V - Ten-year Operational Lease with Renewal or Purchase Option and Six-month Transitional Period with Delayed Security Deposit.

Terms of the Lease:

- Lessee will sign lease contract but not be responsible for labor payments for six months.
- During six month transition period, lessee will be required to conduct a labor adjustment assessment (similar to that carried out in the Cairo Metallurgical Company). This plan will be presented to the Holding Company for review and analysis within two months of the signing of the contract. The lessor will determine the number of workers for which the lessee will be responsible based on the results of the analysis but not to exceed **X = 1,200.** .
- The lessee will be responsible for developing an equipment and machinery replacement and installation plan, complete with schedules for completion dates of said renovations. This will constitute the schedule for renovation milestones.
- Buildings and grounds will be renovated during the transition period at the cost of the lessee. If the lessee uses employees of the company the lessee will be required to pay their salaries for such work.

- A transition supervisory committee will be formed to provide overall supervision of the studies, plan developments and renovations during the transition period. The supervisory committee will be made up of the Holding Company representative, an Affiliated Company representative assigned by the Holding Company, the lessee and an outside consultant acceptable to both lessee and lessor. This committee will be responsible for reviewing all plans, approving all plans and supervising the execution of all plans. The lessee will be responsible for the costs incurred for all replacements, installations, renovations and repairs during the transition period. In the event that the lessee does not meet the milestones stipulated by this committee, the lessee will forfeit all claims to renovations, replacements, installations and repairs carried out to date. The national contract arbitration court will settle all disputes lodged against this committee.
- After the transition period, the lessee will agree to takeover and absorb **X** number of employees (determined by the labor adjustment plan and agreed to by the Holding Company, but not to exceed **1,200** employees), while the Holding Company absorbs **Y** employees (in accordance with the labor adjustment plan but not to be less than **Y = 400** employees) for early retirement or redeployment with the Social Fund for Development.
- Lessee will make a security deposit for insurance of a sum equal to 1/2 of one year's equivalent of the labor wage bill ((**X** times LE 5,000)/2) to be paid at the end of the transition period.
- Lessee will pay a lease rate of **LE 2,500,000** annually, starting in year two of the lease (12 months after the signing of the lease).
- The optional sale price (in lieu of lease renewal or termination) at the end of ten years will be set at **LE 95.8 M,** a price such that the net present value of all proceeds to the lessor from the deposit, lease payments and sale price, are equal to the initial sale price stipulated in **Option II.**
- The lessee will be required to continue to follow an operations plan presented after the end of the transition period, which will stipulate additional equipment, machinery and buildings and grounds rehabilitations for the ensuing lease period. If the lessee delays in meeting the milestones in the operations plan, a sum of 1/3 the security deposit will be assessed for each month's delay. If the lessee falls more than six months behind schedule in the operations plan the lessor will have the option of canceling the lease and the lessee will forfeit ownership and all claims to rehabilitations, replacements, installations and renovations made to date with no compensation.

NPV (Deposit + Lease Payments + Sale Price)$_{10}$ = Original Sale Price = **LE 51.9 M**

نقاط ومفاهيم رئيسية Leasing

• وقت التأجير	Lead Time
• قواعد صياغة التعاقدات	Contract Formulation and Regulation
• تقييم وتخيير العقد	Contract Valuation
• الدفعة المقدمة والتأمين	Down payment and Security Deposit
• فترة إنتقالية	Transition Time
• ضبط العمالة	Labor Adjustment
• خطط مستعارة لصلاحية وجداول لتشغيل التنفيذ	Rehabilitation Plan & Implementation Schedule
• التدريب	Training
• الادارة البديلة لمنشأت إدارة الموقع	In place Mgmt
• ضبط وضمان الجودة	Quality Control
• المعونة الفنية	Tech. Assistance
• مراقبة ومتابعة التعاقدات	Control Monitoring
• قواعد مراقبة عمليات التأجير والغرامات المترتبة على ذلك	Regulation Governing lease Violation and Subsequent Penalties
• التحكيم القضائي	Court Arbitration
• هيئة التحكيم	Contract court.
• مباراة ثنائية الأطراف	Two Side Game
• إتخاذ القرارات (شراء- بيع-تخزين)	Decision making (Buy or Lease)

eCIS
دعم الصناعات

Second Day

No	Activity	Duration	Timing	Responsible
1	Case (1) .. Group discussion (cont.)	1	10:00: - 11:00	
2	Group presentation for case study I	1	11:00 12:00	H+G+L+A
3	Coffee Break	0.5	12:00 12:30	Admin.
4	Wrapping up Session	0.5	12:30 13:00	H
~~4~~ 5	Case Study II Presentation (Decision Making Case)	0.5	13:00 13:50	A
~~5~~ 6	Case study (Group Work)	1	13:30 14:30	A + G+ L
~~6~~ 7	Lunch Break	1	14:30 15:30	Admin.
~~7~~ 8	Presentation of groups decision (By Group Leaders)	1.5	15:30 17:00	H+ A + G

دراسة حالة رقم (٣)
ورشة عمل حول التأجير

موقع الحالة :

تقع شركة السويس للغزل والنسيج فى مدينة السويس وخدمة الغزل المتاحة للبيع أو التأجير بها خطان بإجمالي ٥٢٠٠٠ مغزل فى الأحوال العادية ، ومرفق قائمة بحالة المعدات والآلات وسوف تحتاج مكونات عديدة للآلات بعض الإصلاحات أو الإحلالات وذلك حتى تصبح الشركة فى موقف يسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية للتصدير. وقد تم تقدير إجمالي تكاليف عملية التحديث هذه بمبلغ ١٥ مليون جنيه مصري. وسوف يتكلف إصلاح المباني والأساسات حوالى ٢,٥ مليون جنيه مصري.

ويوجد بمصنع الغزل خطان للغزل ، ويقع الخطان في موقع واحد للمصنع. ويبلغ إجمالي العمالة الحالية في المصنع حوالي ١٨٠٠ موظف . ولخط الغزل الواحد القدرة على إنتاج ٧ طن في اليوم من الخيط المغزول المنخفض إلى المتوسط وذلك في حالة تنفيذ الحد الأدنى من الإصلاحات . ويمكن للخط الثاني أن ينتج كل شئ حتى الخيط المغزول العالي بطاقة ٥ طن في اليوم وذلك في حالة إصلاحه بالكامل واستبدال الماكينات التى لم يعد يتم استعمالها.

وإذا تم بيع الشركة بالكامل فسوف تتم إضافة جزء من الدين المعلق إلى سعر الشراء . وسوف تتم مناقشة المبلغ في وقت البيع ولكنه لن يزيد عن ١٠% من سعر البيع وسوف ينطبق ذلك على التأجير التمويلي أيضا ولكنه سوف يستحق في السنة العاشرة. وإذا تم تأجير الشركة، فسوف يتم تخصيص ١٠% من الأرباح لتسديد الدين بعد العام الخامس .

وسوف تخضع العمالة التى يوافق عليه المشتري أو المستأجر للقوانين والممارسات السارية في مصر، مع الوضع في الاعتبار أن Lay-offs سوف يتم تأجيل الدفع بالنسبة لهم لمدة ثلاث سنوات ، ويمكن تنفيذ المعاش المبكر أو إعادة التعيين من جانب المشترين أو المستأجر وذلك إذا قاموا بتوفير التمويل اللازم.

وفيما يلي الخيارات الخاصة بالشراء والتأجير:

١- خيار التأجير الأول :

ا- على المستأجر أن يبقى على ١٠٠٠ موظف.

ب- سوف تعادل وديعة التأمين أجور ١٠٠٠ موظف لمدة سنة أو ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ج- يكون المستأجر مسئولا عن أجور الموظفين وقت توقيع العقد.

د- يكون معدل التأجير السنوي ١٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

هـ- تتم زيادة معدل التأجير السنوي بنسبة ٥% كل سنة اعتبارا من السنة الثالثة.

و- يكون هناك فترة سماح لدفع الإيجار لمدة سنة.

ز- تكون مدة عقد الإيجار ١٠ سنوات مع وجود فرصة للتجديد أو الشراء من جانب المستأجر مقابل مبلغ ١٥٠٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

٢- خيار التأجير الثاني :

ا- على المستأجر أن يبقى على ١٠٠٠ موظف.

ب- سوف تعادل وديعة التأمين ٢/١ أجور ١٠٠٠ موظف لمدة سنة أو ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ج- يكون المستأجر مسئولا عن أجور الموظفين وقت توقيع العقد.

د- يكون معدل التأجير السنوي ١٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

هـ- تتم زيادة معدل التأجير السنوي بنسبة ٥% كل سنة اعتبارا من السنة الثالثة.

و- تكون مدة عقد الإيجار ١٠ سنوات مع وجود فرصة للتجديد أو الشراء من جانب المستأجر مقابل مبلغ ١٥٠٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

٣- خيار التأجير الثالث :

ا- على المستأجر أن يبقى على ١٥٠٠ موظف.

ب- تعادل وديعة التأمين، أجور ٣/٢ الموظفين لمدة سنة أو ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ج- يكون المستأجر مسئولا عن أجور الموظفين وقت توقيع العقد.

د- يكون معدل التأجير السنوي ٧٥٠٠٠٠ جنيه مصري.

هـ- تتم زيادة معدل التأجير السنوي بنسبة ٥% كل سنة اعتبارا من السنة الثالثة.

و- يكون هناك فترة سماح لدفع الإيجار لمدة سنة .

ز- تكون مدة عقد الإيجار ١٠ سنوات مع وجود فرصة للتجديد أو الشراء من جـــانب المستأجر مقابل مبلغ١٢٠٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

٤- خيار التأجير الرابع :

أ- على المستأجر أن يبقى على ١٥٠٠ موظف .

ب- تعادل وديعة التأمين ٣/١ أجور الموظفين لمدة سنة أو ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ج- يكون المستأجر مسئولا عن أجور الموظفين وقت توقيع العقد.

د- يكون معدل التأجير السنوي ١٥٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

هـ- تتم زيادة معدل التأجير السنوي بنسبة ٥% كل سنة اعتبارا من السنة الثالثة .

و- تكون مدة عقد الإيجار ١٠ سنوات مع وجود فرصة للتجديد أو الشراء من جـــانب المستأجر مقابل مبلغ ١٢٠٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

٥- البيـــــع :

- يكون سعر البيع ٧٥٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ب- يقوم المستأجر بالإبقاء على ١٠٠٠ موظف.

٦- التأجير التمويلي:

- تكون قيمة الإيجار التمويلي ثابتة عند مبلغ ٦٠٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري.

ب- يقوم المستأجر بدفع١٥٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري عند توقيع عقد الإيجار التمويلي.

ج- يقوم المستأجر بدفع قسط أساسي بمبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه مصري في السنة وذلـــك لمدة ١٠ سنوات بالإضافة إلى نسبة ١٢% فائدة على Principal المعلق.

٧- تتم الموافقة على اتفاقيات ما قبل التأجير وترتيبات الفترة الانتقالية من جانب كلا الطرفيـــن قبل توقيع عقد التأجير.

٨- سوف تجعل المستندات التعاقدية كلا الطرفين مكلفا بالالتزام ببنود الاتفاقيات.

قم بمناقشة جميع هذه الخيارات في جدولك وحدد أي من هذه الخيارات سيتم تفضيلـــيا ولماذا ؟

Case Study No. 2
Workshop on Leasing

Case Setting

Suez Spinning and Weaving Company is located in the port town of Suez. The spinning facility that is available for sale or lease has two lines with a total of 52,000 spindles in fair condition. An equipment and machinery status list is attached. Several components of machinery will require repair and/or replacements so that the company will be in a condition to produce quality products for export. Estimates of the total costs for this renovation is LE 15 million. The repair of buildings and grounds will cost another LE 2.5 million.

The spinning factory has two spinning lines, both located at one factory site. The total labor currently working at the plant is 1,800 employees. One spinning line has the capacity to produce 7 tons per day of low to medium count yarn if minimal repairs are carried out. The second line has a potential to produce everything up to high count yarns, with 5 tons per day capacity, if fully repaired and obsolete machines replaced.

If the company is sold outright a portion of the outstanding debt will be added to the sales price. The amount will be negotiated at the time of sale but would not exceed ten percent of the sales price. This would apply to the financial lease as well but would be due in the tenth year. If the company is leased, ten percent of profits would be assigned to retire debt after the fifth year.

The labor that is accepted by the purchaser or lessee would be subject to normal labor practices laws in Egypt, with the understanding that lay-offs would be held in moratorium for three years. Early retirements or reassignments could be carried out by the buyers or lessee's if financed by them.

The purchase and lease options are presented below:

1. Lease Option 1
    a. The lessee shall take 1,000 employees.
    b. The insurance deposit will be equivalent to the wages of 1,000 employees for 1 yr or LE 5,000,000.
    c. The lessee will be responsible for the wages of the employees at the time of the signing of the contract.
    d. The annual lease rate will be LE 1,500,000.
    e. The annual lease rate will be increased 5% each year starting in year three.
    f. The lease payment will have a grace period of one year.
    g. The term of the lease contract will be for ten years with option to renew or

with first option to purchase by lessee for LE 150,000,000.

2. Lease Option 2

a. The lessee shall take 1,000 employees.
b. The insurance deposit will be equivalent to 1/2 the wages of 1,000 employees for 1 year or LE 2,500,000.
c. The lessee will be responsible for the wages of the employees at the time of the signing of the contract.
d. The annual lease rate will be LE 1,500,000.
e. The annual lease rate will be increased 5% each year starting in year three.
f. The term of the lease contract will be for ten years with option to renew or purchase by lessee for LE 150,000,000

3. Lease Option 3

a. The lessee shall take 1,500 employees.
b. The insurance deposit will be equivalent to the wages of 2/3rds of 1,500 employees for 1 yr or LE 5,000,000
c. The lessee will be responsible for the wages of the employees at the time of the signing of the contract.
d. The annual lease rate will be LE 750,000.
e. The annual lease rate will be increased 5% each year starting in year three.
f. The lease payment will have a grace period of one year.
g. The term of the lease contract will be for ten years with option to renew or purchase by lessee for LE 120,000,000

4. Lease Option 4

a. The lessee shall take 1,500 employees.
b. The insurance deposit will be equivalent to 1/3 the wages of 1,500 employees for 1 yr or LE 2,500,000
c. The lessee will be responsible for the wages of the employees at the time of the signing of the contract.
d. The annual lease rate will be LE 1,500,000
e. The annual lease rate will be increased 5% each year starting in year three.
f. The term of the lease contract will be for ten years with option to renew or purchase by lessee for LE 120,000,000

5. Sale

a. The sale price will be LE 75,000,000.
b. The lessee will take 1,000 employees.

6. Financial Lease
    a. The value of the financial lease is fixed at LE 60,000,000
    b. The lessee will pay LE 15,000,000 at the signing of the financial lease.
    c. The lessee will pay a principal payment of LE 5,000,000 per year for ten years plus 12% interest on the outstanding principal.

7. Pre-lease agreements and transition period arrangements will be mutually agreed upon by both parties prior to signing of the lease.

8. Contractual documents will hold both parties liable to the terms of the agreements.

Discuss all of these options at your table and select which option your table, acting like a company, would prefer and state why?

Leasing Course

List of Participants Alex Nov. 17-18-1998

1) Dr. Sabry Aglan - Consultant for H.E Minister of Public Enterprise
1a) Dr. Mahmoud Salem - " " " " "
2) Eng. Samir Ragab - Chairman - Stia Vistia textile Companies
3) Mr. Mahamed Fathi Naguib - Minister of justice assistant
4) Eng. Mohamed El Sayed Salmeen - Chairman, El Siouf Text. Co.
5) Eng. Husein Mobarak - Chairman, Shebin El Kom Text. Co.
6) Eng. Sami Ouf - " , Port Said text. Co.
7) Mr. Khalof Makhtar Hallouda -
8) Dr. Adel El Sayed - Director General, Industries Support Co.
9) Dr. Gamal Awad - Industries Support Co. - Cairo University
10) Mr. Ahmed Abdel fattah El Fekki - Sectors head - Delta Co for weaving - Tanta.
11) Mr. Talaat Mohamed Moustafa El Ghamram - owner, Obour Co for textiles - Mehalla
12) Mr. Mahamed El Mezahy, Sector head for admin affairs of Damietta Co. for text.
13) Mr. Esmat Adly Ayad - Chairman, ARSAN for text. industries
14) Dr. Mahamed Belal - Representative, Misr Helwan Co. for text. - weaving.

(15) Mr. Hassan Khalifa - Representative, Cairo Co for ~~tex~~ Dying and preparation.

(16) Mr. Sultan Ali - Vice Chairman, International Co for ready made cloth.

(17) Mr. Moursi Zaher - Admin. Sector head, ~~Et~~ Sharkeya ~~linen flex~~ flax Co. Orient linen.

(18) Dr. Habeel El Dessouki - Chairman, Pact Egypt Co.

(19) Mr. Ahmed Helmi Sanad - Chairman, Arabian Co for Carpet - Damanhour.

(20) H. Mohamed Rifaat Amin - Export Sector head, Shourbagi/Tredi ~~Cotton~~ Co. for textile & weaving.

(21) Mr. Samer Shoukri - Owner S.S Company for textile

(22) Mr. Mohamed/Ahmed Sadek Namiky - ~~Director General~~ Owner, Lamalia Co for ready made cloths.

(23) Mr. Ali Mahmoud Sherif - Exec. Manager - ALCOTEXA

(24) Mr. Mahmoud El Heddini - Exp. Development Center

(25) Mr. Mohamed Mahmoud Ali - Director General Cotton Co. for international trade.

(26) Mr. Osama Heiba, owner Glass for industry.

(27) Mr. Wael Mohamed Abdel Rahman - Egyptian Exp. Development Assoc.

(28) Mr. Ali Ahmed Hassan - Chairman AMC Co.

(29) Mr. Salah Abdel Hauty - private sector Alex

(30) Mrs. Hosna Moustafa Ismail - " " "

(31) Mr. Mohamed Ahmed Kana - Owner Kana Co. - Alex

(32) Mr. Ibrahim Kana - Kana Co. - Alex.

(33) Mr. Sami Mohamed Kana - " " "

(34) -

From APRP

(1) Mr. Max Goldensahn - COP - RDI -

(2) Mr. Mahmoud Nour - Coordinator - PMU

(3) Mr. Ken Swanberg - Privatization Specialist - RDI

(4) Mr. George Koundos - PMU

(5) Mr. Abdel Shakour Zehwa - RDI

(6) Ms. Marwa Madi - RDI

ACTIVITY NAME: Leasing Guidelines
ACTIVITY NUMBER:

Agricultural Policy Reform Project
REFORM DESIGN AND IMPLEMENTATION UNIT

Proposed Terms of Reference

Working Group to Develop Leasing Guidelines

Justification for these terms of reference:

The Ministry of Public Enterprise through its respective Holding Companies for Textiles, has developed several leasehold agreements. Operational leases are in place in ESCO with the Korean firm Dong Il for spinning yarn, and at Cairo Silk with Glass Co. for dyeing and finishing and with Brita Sharif for weaving. Also at Cairo Silk a woolen blanket firm is renting (leasing) space. Several potential leases have been advertised by the Holding Companies (Middle Egypt at Fayoum, El Siouf, and Tricona) but none of these have been concluded for one reason or the other.

The APRP has been advising the Holding Companies with regard to the identification of potential leaseholders and in negotiating the terms of the leases. A workshop on leasing principles was held in Alexandria on November 17-18, to discuss the key issues involved in developing a lease contract. Several Holding Company and Affiliated Company staff were in attendance, as were senior advisors to the Minister of Public Enterprises, Shabry Aglan and Mahmoud Salem. The workshop was directed by Gen. Dr. Mohktar Hallouda, Gen. Adel Sayed and Prof. Gamal. The theme of the workshop was to solicit private and public company responses to a set of alternative contract agreements offered by one of the MPE Holding Companies for a spinning company. Discussions were quite fruitful and many recommendations were tabled during the sessions.

APRP's work with the Holding Companies to develop leases as an alternative method of achieving privatizaiton led to the creation of a benchmark suggesting that the GOE should develop general guidelines for management and leasehold contracts. These guidelines would deal with all of the major issues that are required in a management or lease contract, and also develop procedures on how a contract should be advertised, negotiated and guaranteed. In order to formulate these guidelines, this Terms of Reference has been developed to form a "Working Group", with representatives from APRP, the MPE, and the private sector, that will be charged with the task of making recommendations as to what should be included in the "management and leasing contract guidleines" that will be submitted to the Minster of Public Enterprises for adoption.

Objective of this short term assisgment:

The objective of this assignment will be to conduct a series of activities that will lead to the formation and review of a set of guidelines for developing management and leasehold contracts. Representatives from the GOE and the private sector will participate in this exercise and APRP and APRP consultants will also contribute analysis and advice. The guidelines that will be developed will be submitted to the Minister of Public Enterprises for his endorsement before June 30, 1999. The working group will solicit ideas and suggestions for what to include in the guidelines from the public affiliated company managers, from the senior staff of the holding companies, advisors to the Minister of Public Enterprises, from the private sector investors who are potential candidates as lessees or operations managers, those successful lessees in Egypt, and many experts with experience in other industries that have tried operational leasing or management contracts. Particular attention will be directed towards how these guidelines for operational or management leases will be compared to or covered by the current legislation dealing with

financial leases.

Ouputs:

- A background paper on the key issues regarding operational leases and management contracts, and how this compares to financial leases. (To be prepared by APRP and APRP consultants)
- A series of workshops to discuss the "paper" with key stakeholders.
- Visits by the Working Group to facilities successfully being managed under operational leasehold or management contracts, in Egypt or other countries.
- Invitation to selected Indian experts in their version of leasehold contracts, under the rubric of "Memorandums of Understanding."
- Draft operational leasing and management contract guidlines.

Timing:

The Working Group will be formulated in December, 1998, and will attempt to have the draft ready for approval by June, 1999.

Team and resources:

This TOR will cover the contracting of a team of consultants from NCF/ECIS (Gen. Hallouda - 25 days, Gen. Sayed - 25 days, Prof. Gamal - 15 days, Counselor Naguib - 15 days), an assignment of the MPE training and privatization specialist, Gen. Assem Shams El Din, to the Working Group for eight weeks - 40 days, the visit of an expert from India, and a series of stakeholder workshops - 3.

RDI Unit Responsibility:

Privatization & Investment Promotion Unit, KS, with participation and collaboration of the Project Management Unit, GK

Tasks:

- Prepare a background paper on leasing and management contracts.
- Study operational leasing experiences in Egypt, India and France.
- Visit companies in Egypt that are currently engaged in operational leases and management contracts.
- Visit one country where operational leases (or a similar model) have been successfully developed.
- Present the preliminary draft guidelines at five stakeholders workshops for in-depth discusssions, comments and reviews.
- Draft the final guideline recommendations and obtain MPE acceptance and endorsement.