


# تاب آوری مالی و گزارش منابع و مصارف

فروردین ۱۴۰۵

# محمد قبول

	@mashahir.co	سایت آکادمی مشاهیر
	Mashahirco	ایمیل
	academimashahir	تلگرام
	academimashahir	واتس‌اپ
	09128630035 - مستقیم	همراهی 09025845437



# تاب آوری مالی و گزارش منابع و مصارف

- ▶ فهرست محورهای ارایه :
- ▶ مرور مبانی گزارش منابع و مصارف
- ▶ چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی
- ▶ نقش گزارش منابع و مصارف در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در بحران
- ▶ مطالعات موردی: (Case Studies)
- ▶ تکنیک‌ها و ابزارهای کاربردی: معرفی ابزارهایی که به تهیه دقیق‌تر و سریع‌تر
- ▶ طراحی داشبورد مدیریت

# بخش ۱: مقدمه و چارچوب مفهومی بحران مالی کسب و کار

## ▶ ۱-۱ مفهوم بحران مالی در کسب و کار

### ▶ تعریف بحران مالی

### ▶ تعریف «بحران مالی» به‌طور ساده این است:

▶ بحران مالی وضعیتی است که در آن سازمان، شرکت یا حتی یک اقتصاد به دلیل کاهش شدید منابع مالی، افزایش ناگهانی هزینه‌ها، ناتوانی در تأمین نقدینگی، یا اختلال در جریان وجوه، دچار ناپایداری و اختلال جدی در انجام تعهدات و فعالیت‌های عادی می‌شود.

### ▶ عناصر اصلی بحران مالی

- کمبود نقدینگی: سازمان نمی‌تواند به‌موقع بدهی‌ها و هزینه‌های جاری خود را پرداخت کند.
- ناترازی منابع و مصارف: هزینه‌ها سریع‌تر از درآمدها رشد می‌کنند.
- افزایش ریسک ورشکستگی: احتمال ناتوانی در بازپرداخت تعهدات بالا می‌رود.
- افت شدید درآمد یا جریان نقد: به‌دلیل بحران‌های بیرونی (تحریم، رکود، پاندمی، اختلال زنجیره تأمین) یا درونی (مدیریت ضعیف، فساد، هزینه‌تراشی).
- کاهش اعتماد ذی‌نفعان: بانک‌ها، سرمایه‌گذاران، کارمندان و مشتریان نسبت به پایداری سازمان تردید پیدا می‌کنند.

# بخش ۱: مقدمه و چارچوب مفهومی بحران مالی کسب و کار

## ▶ نشانه‌های وقوع بحران مالی

- تأخیر پی‌درپی در پرداخت‌ها
- رشد بدهی کوتاهمدت
- کاهش موجودی نقد
- زیان عملیاتی مداوم
- فروش اضطراری دارایی‌ها
- وابستگی شدید به تسهیلات کوتاهمدت

## ▶ یک مثال ساده

- ▶ فرض کنید سازمانی در آمد ماهانه ۱۰۰ میلیارد تومان دارد، اما هزینه‌های ثابت و جاری آن ۱۴۰ میلیارد تومان است. تا مدتی با قرض و تأخیر پرداخت جلو می‌رود، اما در نهایت ناتوانی در پرداخت حقوق یا بدهی بانکی باعث می‌شود وارد بحران نقدینگی و سپس بحران مالی شود.
- ▶ انواع بحران‌ها: - بحران نقدینگی - بحران ارزی - بحران زنجیره تأمین - بحران دسترسی به سرمایه - بحران اطلاعاتی
- ▶ تفاوت بحران مالی با رکود اقتصادی.

# بخش ۱: مقدمه و چارچوب مفهومی بحران مالی کسب و کار

▶ ۲-۱ مفهوم تاب‌آوری مالی (Financial Resilience)

▶ تاب‌آوری مالی یعنی توانایی سازمان برای:

بقا در شرایط عدم قطعیت / مدیریت شوک‌های مالی / بازیابی سریع عملکرد

▶ مدل چهار بعدی تاب‌آوری مالی:

▶ ۱. انعطاف نقدینگی ۲. تنوع منابع مالی ۳. شفافیت اطلاعات مالی ۴. سرعت تصمیم‌گیری

▶ ۳-۱ نقش سیستم‌های گزارشگری مالی در بحران

▶ در بحران: - زمان تصمیم کوتاه می‌شود - منابع محدود می‌شوند - خطای تصمیم بسیار پرهزینه می‌شود

▶ بنابراین گزارش منابع و مصارف به ابزار بقا تبدیل می‌شود.

## بخش ۲: مبانی گزارش منابع و مصارف

### ▶ ۱-۲ تعریف گزارش منابع و مصارف

▶ گزارش منابع و مصارف گزارشی است که نشان می‌دهد:

منابع مالی از کجا آمده‌اند و در چه محل‌هایی مصرف شده‌اند.

▶ ساختار کلی:

▶ منابع مالی: - درآمد عملیاتی - دریافت وام - افزایش سرمایه - فروش دارایی - خرید اعتباری

▶ مصارف مالی: - هزینه‌های عملیاتی - سرمایه‌گذاری - بازپرداخت بدهی - هزینه مالی - فروش اعتباری

## بخش ۲: مبانی گزارش منابع و مصارف

### ۲-۲ تفاوت با صورت جریان وجوه نقد

مورد	جریان وجوه نقد	منابع و مصارف
تمرکز	جریان پول	تخصیص منابع
کاربرد	گزارشگری مالی برون و درون سازمانی	مدیریت تصمیم – گزارشگری داخلی
سطح تحلیل	توصیفی تاریخی	تحلیلی وضعیت فعلی و آینده
ویژگی	استاندارد های حسابداری	ترکیب اطلاعات واقعی + پیش‌بینی + مدل‌سازی

### ۲-۳ اهداف تهیه گزارش

۱. کنترل نقدینگی
۲. مدیریت منابع محدود
۳. شناسایی نقاط هدررفت
۴. برنامه‌ریزی بحران

## بخش ۲: مبانی گزارش منابع و مصارف

۴-۲ ساختار استاندارد گزارش

نمونه قالب:

بازه: هفته ای / ماهانه / فصلی / سالانه، منتهی به			
مبلغ	مصارف:	مبلغ	منابع:
	حقوق و دستمزد		درآمد فروش
	خرید مواد اولیه		دریافت مطالبات
	پاس کردن اسناد پرداختی		وصولی اسناد دریافتی
	بازپرداخت وام		تسهیلات بانکی
	سرمایه‌گذاری		سرمایه‌پذیری جدید
	.....		....
	جمع مصارف		جمع منابع
			مازاد / کسری منابع

## بخش ۳: چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی

### ▶ ۳-۱ اختلال در زنجیره تأمین

▶ اثرات مالی: افزایش هزینه مواد/ افزایش زمان تأمین (تأخیر در تحویل) / نیاز به سرمایه در گردش بیشتر/ محدودیت واردات/ تخصیص ارز

▶ راهکار گزارشگری:

▶ راهکارهای گزارشگری برای «اختلال در زنجیره تأمین»

▶ وقتی زنجیره تأمین دچار اختلال می‌شود، فشار شدیدی بر نقدینگی و سرمایه در گردش وارد می‌شود.

▶ برای مدیریت بحران لازم است گزارش منابع و مصارف به صورت خاص به این حوزه بپردازد.

▶ سه گروه راهکار گزارشگری ارائه می‌شود:

الف. راهکارهای گزارشگری داده محور (تصویر واقعی از فشار نقدی)

ب. راهکارهای گزارشگری تصمیم‌ساز

ج. راهکارهای گزارشگری کنترل و پایش

## بخش ۳: چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی

► تشریح راهکارها:

الف. راهکارهای گزارشگری داده محور:

► گزارش روزانه/هفتگی وضعیت سفارش‌ها

► شامل: وضعیت هر سفارش، تأخیر، هزینه جدید، نرخ ارز، شرایط پرداخت تأمین‌کننده، بودجه‌بندی پویا برای مواد اولیه، هزینه حمل، محاسبه دوباره سرمایه

در گردش موردنیاز

► به‌روزرسانی دوره‌ای: موجودی انبار/ دوره گردش موجودی/ تأخیر تأمین/ هزینه جایگزینی مواد/ گزارش تحلیل سناریوی قیمت مواد

► مثلاً: اگر قیمت فولاد ۱۰٪، ۲۰٪ یا ۳۰٪ افزایش یابد → نیاز نقدی چقدر تغییر می‌کند؟

## بخش ۳: چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی

### ب. راهکارهای گزارشگری تصمیم‌ساز

- ▶ راهکارها: رتبه‌بندی تأمین‌کنندگان از نظر ریسک و هزینه
- ▶ شاخص‌ها: ریسک تأخیر، ریسک پرداخت، ریسک ارزی، کیفیت
- ▶ خروجی: گزارشی برای تصمیم‌گیری “از کجا بخریم؟”
- ▶ گزارش اولویت‌بندی خریده‌ها - مواد به سه دسته تقسیم شود:  
ضروری و استراتژیک / مهم ولی قابل جایگزین / غیرضروری
- ▶ این اولویت‌بندی مستقیماً وارد گزارش منابع و مصارف می‌شود.
- ▶ تحلیل تأثیر تأمین دیر هنگام بر تولید و فروش
- ▶ چطور اختلال تأمین باعث افت می‌شود: تولید / فروش / درآمد / حاشیه سود

## بخش ۳: چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی

### ج. راهکارهای گزارشگری کنترل و پایش

برای جلوگیری از تشدید بحران:

- ▶ داشبورد لحظه‌ای موجودی مواد
- ▶ چراغ‌هشدار برای مواد حیاتی (سطح و درجه بندی)
- ▶ گزارش انحراف قیمت خرید
- ▶ مقایسه قیمت استاندارد خرید VS قیمت واقعی تأمین
- ▶ گزارش جریان نقدی اختصاصی برای خرید مواد
- ▶ نشان می‌دهد بحران چقدر هزینه اضافه تحمیل کرده است. →
- ▶ بسیار مهم در بحران:
- ▶ تفکیک جریان نقد برای خرید مواد از سایر هزینه‌ها، تا مدیریت بدانند کجا باید نقدینگی را حفظ کند.
- ▶ کنترل تعهدات آینده‌نگر شامل: قراردادهای پرداخت آتی/LC/ها/پیش‌پرداخت‌ها/سفارش‌های قطعی شده اما پرداخت نشده
- ▶ این گزارش کمک می‌کند بحران “کسری نقدینگی” پیش از وقوع مهار شود.

## بخش ۳: چالش‌های تهیه گزارش در شرایط بحرانی

### ۲-۳ نوسانات شدید ارزی

مشکلات: - تغییر ناگهانی هزینه واردات - نوسان ارزش دارایی‌ها - عدم قطعیت قیمت فروش

راهکار: گزارش منابع و مصارف باید شامل: - سناریو ارزی - تحلیل حساسیت نرخ ارز

### ۳-۳ کمبود نقدینگی

شاخص‌های هشدار: - نسبت جاری کمتر متوسط صنعت - کاهش سرعت وصول مطالبات - افزایش بدهی کوتاه‌مدت

در گزارش باید اضافه شود:

تحلیل شکاف نقدینگی

شکاف نقدینگی = تفاوت بین جریان وجوه نقد ورودی و خروجی در یک بازه زمانی مشخص

### ۴-۳ محدودیت دسترسی به اطلاعات

در بحران: - داده‌ها ناقص - اطلاعات دیررس - خطا بالا

راهکار: استفاده از - تخمین مالی - مدل‌های پیش‌بینی - داده‌های عملیاتی

## بخش ۴: نقش گزارش منابع و مصارف در تصمیم‌های استراتژیک

### ۴-۱ تخصیص بهینه منابع

در بحران اصل مهم:

همه پروژه‌ها ارزش یکسان ندارند.

ماتریس تخصیص منابع:

تصمیم	سودآوری	اهمیت استراتژیک
ادامه	بالا	بالا
اصلاح	پایین	بالا
کوتاه‌مدت	بالا	پایین
حذف	پایین	پایین

## بخش ۴: نقش گزارش منابع و مصارف در تصمیم‌های استراتژیک

### ۲-۴ مدیریت ریسک مالی

▶ گزارش منابع و مصارف کمک می‌کند:

ریسک‌های زیر شناسایی شوند: -ریسک نقدینگی - ریسک ارزی - ریسک بدهی - ریسک تأمین مالی

### ۳-۴ برنامه‌ریزی بقا

▶ مدل سه سطحی بقا:

سطح ۱: کنترل هزینه

سطح ۲: مدیریت نقدینگی

سطح ۳: بازطراحی مدل کسب‌وکار

## بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

### ▶ ۵,۱ مورد اول:

شرکت Toyota در بحران ۲۰۰۸

▶ مشکل: کاهش شدید تقاضا

▶ اقدامات:- مدیریت دقیق جریان نقد- کاهش هزینه‌های غیرضروری- اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری

▶ نتیجه: حفظ نقدینگی و عبور از بحران.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

## ۵,۲ مورد دوم: ▶

Apple در بحران ۱۹۹۷ (قبل از بازگشت استیو جابز)

۱. زمینه بحران: در سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷، Apple در آستانه ورشکستگی قرار داشت. ▶

مشکلات اصلی شامل: مجموعه محصولات پراکنده و غیرسودده / هزینه عملیاتی بسیار بالا / جریان نقدی منفی / عدم هماهنگی بین تیم‌های مهندسی، بازاریابی و فروش

۲. مشکل اصلی ▶

▶ Apple از نظر مدیریت منابع و مصارف دچار اختلال جدی بود:

محصولات زیاد / هزینه زیاد / درآمد ناکافی

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

## Apple در بحران ۱۹۹۷ ▶

۳. اقدام کلیدی پس از بازگشت استیو جابز، یکی از مهمترین اقدامات استراتژیک، انجام تحلیل جامع منابع و مصارف محصولات بود.

نتیجه این تحلیل: شناسایی محصولات کمبازده / تشخیص هزینه‌هایی که بازگشت سرمایه ندارند / بررسی چرخه عمر محصولات

۴. تصمیم بزرگ: حذف ۷۰٪ محصولات این تصمیم از مهمترین اقدامات Apple بود:

مزایای حذف گسترده محصولات:

• کاهش شدید هزینه‌های تولید / ساده‌سازی زنجیره تأمین / تمرکز منابع روی محصولات اصلی / افزایش سرعت نوآوری

۵. نتیجه Apple از آستانه ورشکستگی خارج شد و طی چند سال بعد تبدیل به یکی از سودآورترین شرکت‌های فناوری شد.

این کیس نشان می‌دهد تمرکز بر منابع و مصارف و حذف فعالیت‌های کمبازده، نجات شرکت را ممکن می‌کند.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

۵,۳ مورد سوم:

▶ **Netflix در بحران کرونا (۲۰۲۰)**

▶ ۱. زمینه بحران

▶ با آغاز پاندمی کرونا:  
• بسیاری از استودیوها تعطیل شدند / برنامه‌های تولید محتوا متوقف شد / تقاضا برای سرگرمی خانگی به شدت بالا رفت / جریان نقدی Netflix دچار نوسان شد

▶ ۲. مشکل اصلی

▶ Netflix با یک تناقض روبه‌رو شد: تقاضا زیاد شده بود - اما تولید محتوا کاهش یافته بود

▶ این موضوع آینده شرکت را تحت فشار قرار می‌داد.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

## Netflix در بحران کرونا (۲۰۲۰)

### ۳. اقدامات انجام شده

- الف) افزایش سرمایه‌گذاری در محتوا
- Netflix برخلاف بسیاری از شرکت‌ها که هزینه‌ها را کاهش دادند، تصمیم گرفت: سرمایه‌گذاری در تولید محتوا را افزایش دهد و پروژه‌های جدید بزرگ را جلو بیندازد و قراردادهای تولید بلندمدت امضا کند

### ب) مدیریت دقیق هزینه‌ها

- هزینه‌های غیرضروری (آفیس، سفر، مارکتینگ حضوری) را حذف کرد و بودجه عملیاتی را مجدداً به تولید محتوا اختصاص داد

### ۴. نتیجه: Netflix

- در دوران کرونا رشد مشترکان بی‌سابقه داشت
- درآمد نقدی به‌طور پایدار افزایش یافت
- برند Netflix به‌عنوان پلتفرم محتوای «ضدبحران» شناخته شد

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

۵,۴ مورد چهارم:

▶ **Amazon در بحران ۲۰۰۱ (ترکیدن حساب دات کام)**

▶ **مشکل:** افت شدید ارزش سهام، کاهش تقاضا، و فشار شدید نقدینگی.

▶ **اقدامات:** کوچک‌سازی ساختار هزینه

• تبدیل مدل لجستیک به سیستم انبارهای منطقه‌ای

• تمرکز بر محصولات پرفروش

▶ **نتیجه:** Amazon اولین شرکت بزرگ دات کام شد که از بحران جان سالم به‌در برد و بعدها راه را برای ابررشد خود باز کرد.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

۵,۵ مورد پنجم:

## ▶ Starbucks در بحران ۲۰۰۸

▶ مشکل: کاهش شدید مشتریان و هزینه‌های عملیاتی بالا.

▶ اقدامات: تعطیلی بیش از ۶۰۰ شعبه کم‌بازده

• آموزش مجدد باریستاها

• تمرکز بر تجربه مشتری و وفادارسازی

• نتیجه: بازگشت تدریجی فروش و بهبود سود عملیاتی از سال ۲۰۱۰.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

۵,۶ مورد ششم:

► **Microsoft در بحران ۲۰۱۴-۲۰۱۵ (دوران گذار به Cloud)**

► **مشکل:** افت فروش ویندوز و کندی رشد شرکت‌های نرم‌افزاری سنتی.

► **اقدامات:** رها کردن بسیاری از پروژه‌های غیراستراتژیک

• تمرکز بر **Azure** و اشتراک‌محور کردن درآمدها

• اصلاح ساختار هزینه‌ها

► **نتیجه:** Microsoft تبدیل به یکی از بزرگ‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات ابری شد.

# بخش ۵: مطالعات موردی واقعی (Case Studies)

۵,۷ مورد هفتم:

اسنپ (شرکت حمل و نقل آنلاین) در دوران کرونا

- ▶ مشکل: افت سفرهای شهری تا ۷۰٪، کاهش درآمد رانندگان و شرکت.
- ▶ اقدامات: تمرکز بر اسنپ فود و اسنپ مارکت
  - تخفیف‌های حمایتی برای رانندگان
  - توسعه خدمات جدید مثل «اسنپ پرو»
- ▶ نتیجه: افزایش استفاده از خدمات غیر تاکسی و رشد بخش تحویل کالا.

## بخش ۶: تکنیک‌ها و ابزارهای کاربردی

ابزار ۱: Excel Financial Modeling ▶

فرمول‌های کلیدی:

Cash Flow Forecast ▶

Working Capital ▶

\$\$ ▶

$WC = \text{Current Assets} - \text{Current Liabilities}$  ▶

## بخش ۶: تکنیک‌ها و ابزارهای کاربردی

ابزار ۲: Power BI ▶

کاربرد: - داشبورد مالی - تحلیل روند ▶

## بخش ۶: تکنیک‌ها و ابزارهای کاربردی

ابزار ۳: سیستم ERP ▶

نمونه:

SAP ▶

Oracle ▶

Microsoft Dynamics ▶

Erp داخلی‌ها ▶

## بخش ۷: طراحی داشبورد مدیریت منابع و مصارف

- ▶ داشبورد باید شامل باشد:
- ▶ ۱. وضعیت نقدینگی / ۲. منابع تأمین مالی ۳. مصارف کلیدی ۴. هشدارهای مالی
- ▶ شاخص‌های داشبورد:
- ▶ شاخص نقدینگی
- ▶ Current Ratio
- ▶ شاخص گردش نقد
- ▶ چرخه تبدیل نقدینگی
- ▶ شاخص مصرف منابع
- ▶ Burn Rate

# محمد قبول

سایت آکادمی مشاهیر @mashahir.co  
ایستا Mashahirco  
بله academimashahir  
روپیکا academimashahir  
هماهنگی 09025845437 - مستقیم 09128630035





پایان