

## الگوی بودجه چرخشی سه‌ماهه (Rolling Quarterly Budget)

این الگو شامل سه بخش اصلی است: پیش‌بینی و سناریو، بودجه سه‌ماهه در حال اجرا و نظارت و تنظیم سیستمی.

### بخش ۱: نقشه سناریو و بافر انعطاف‌پذیری

این بخش، چارچوب سیستمی بودجه را تعریف می‌کند و باید در ابتدای هر چرخه (هر فصل) تعیین شود.

| مقدار سناریو برای |            |               | واحد اندازه‌گیری         | شاخص سیستمی                             |
|-------------------|------------|---------------|--------------------------|-----------------------------------------|
| خوش‌بینانه        | محتمل      | بدبینانه      |                          |                                         |
| -                 | بودجه اصلی | -             | ریال/تومان               | هدف فروش کلّی سه‌ماهه                   |
| فرض پایین         | فرض میانه  | فرض بالا      | تومان به دلار            | میانگین نرخ ارز مبنا                    |
| حداقل ریسک        | متوسط      | بالاترین ریسک | %                        | درصد افزایش احتمالی مواد اولیه          |
| ۰ الی ۵           | ۵ الی ۱۰   | ۱۰ الی ۱۵     | درصد از کل بودجه عملیاتی | بافر انعطاف‌پذیری یا Flexibility Buffer |

### نحوه عملکرد سیستمی

در پایان هر ماه، تیم مالی با همکاری عملیات، بررسی می‌کند که آیا متغیرهای واقعی به سمت سناریوی بدبینانه حرکت کرده‌اند یا خیر. اگر انحراف از سناریوی مبنا بیشتر از ۵% باشد، بافر انعطاف‌پذیری فعال شده و به جای تأخیر در پروژه‌ها، تخصیص منابع بر اساس سناریوی جدید تنظیم می‌گردد.

بخش ۲: بودجه عملیاتی چرخشی سه‌ماهه (Core Rolling Budget)

این بخش هسته الگو است و باید شامل سه ماه آتی باشد. در پایان هر ماه، ستون مربوط به ماه گذشته حذف شده و ستون ماه چهارم اضافه می‌شود.

| دسته‌بندی هزینه/درآمد<br>(Profit Center vs. Cost Center) | ماه جاری<br>(واقعی/پیش‌بینی) | ماه ۱<br>(پیش‌بینی) | ماه ۲<br>(پیش‌بینی) | ماه ۳<br>(پیش‌بینی) | ماه ۴<br>(جدید) |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| A. درآمد (مرکز سود)                                      | واقعی                        | پیش‌بینی جدید       | پیش‌بینی            | پیش‌بینی            | پیش‌بینی        |
| فروش اصلی محصول/خدمت                                     |                              |                     |                     |                     |                 |
| درآمد خدمات تکمیلی/ارزش افزوده                           |                              |                     |                     |                     |                 |
| جمع کل درآمد (A)                                         |                              |                     |                     |                     |                 |
| B. هزینه متغیر (Variable Costs)                          |                              |                     |                     |                     |                 |
| بهای تمام‌شده کالای فروش رفته یا COGS                    |                              |                     |                     |                     |                 |
| کمیسیون فروش                                             |                              |                     |                     |                     |                 |
| C. هزینه ثابت یا Fixed Costs                             |                              |                     |                     |                     |                 |
| حقوق و دستمزد ثابت (عملیات و اداری)                      |                              |                     |                     |                     |                 |
| اجاره و آبونمان نرم‌افزار                                |                              |                     |                     |                     |                 |
| D. سرمایه‌گذاری استراتژیک (اهداف)                        |                              |                     |                     |                     |                 |
| بودجه بازاریابی (جهت افزایش سهم بازار)                   |                              |                     |                     |                     |                 |
| توسعه و تحقیق (برای خلق ارزش)                            |                              |                     |                     |                     |                 |
| جمع کل هزینه‌ها (B+C+D)                                  |                              |                     |                     |                     |                 |
| سود/زیان عملیاتی (A-BCD)                                 |                              |                     |                     |                     |                 |

در پایان ماه جاری، اطلاعات «واقعی» آن ماه در ستون «ماه جاری» وارد و تثبیت می‌شود. سپس این ستون (ماه جاری) به عنوان داده مرجع به آرشیو منتقل شده، ستون‌های «ماه ۱، ۲ و ۳» به ترتیب به «ماه جاری، ۱ و ۲» تبدیل می‌شوند و یک ستون جدید (ماه ۴) بر اساس اطلاعات به‌روز شده بازار و KPI های واقعی، به انتهای الگو اضافه می‌شود.

بخش ۳: کارت ارزیابی سیستمی و حلقه بازخورد یا Feedback Loop

این بخش برای تصمیم‌گیری داده‌محور در پایان هر ماه طراحی شده است و به پیاده‌سازی رکن دوم (حلقه بازخورد) کمک می‌کند.

| معیار KPI مالی                  | معیار سنجش (بودجه) | نتیجه واقعی (ماه جاری) | انحراف (%)  | اقدام سیستمی مورد نیاز                                                                                     |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سهم فروش محصول استراتژیک        | ۲۰٪ کل فروش        | مثلاً ۱۸ درصد          | منفی ۲ درصد | نیاز به تقویت: افزایش ۱۰٪ بودجه مارکتینگ برای ماه بعد در این بخش (با استفاده از بافر).                     |
| نرخ تحقق اهداف درآمدی           | ۱۰۰٪               | مثلاً ۹۵ درصد          | منفی ۵ درصد | نیاز به بازنگری: بررسی دقیق هزینه‌های متغیر ماه ۲ و ۳ برای صرفه‌جویی.                                      |
| نسبت هزینه‌های عملیاتی به درآمد | ۴۰٪                | مثلاً ۴۵ درصد          | مثبت ۵ درصد | نیاز به تعدیل: بررسی مجدد نقشه راه و کاهش سرمایه‌گذاری استراتژیک ماه بعد به مقدار ۵٪ (استفاده از رکن سوم). |
| استفاده از بافر انعطاف‌پذیری    | ۰٪                 | مثلاً ۲ درصد           | مثبت ۲ درصد | ثبت ریسک: ثبت علت استفاده (مثلاً نوسان ناگهانی مواد اولیه) و لحاظ آن در سناریوهای آتی.                     |

## نحوه نظارت تخصصی

این کارت ارزیابی، مدیریت را مجبور می‌کند تا انحراف‌ها را نه صرفاً به عنوان یک اشتباه، بلکه به عنوان سیگنالی برای تنظیم سیستم در نظر بگیرد. هر انحراف (مثلاً افزایش هزینه‌ها) باید به یک اقدام سیستمی مشخص (مثلاً تعدیل بودجه سرمایه‌گذاری در ماه‌های آتی) منجر شود. این تضمین می‌کند که بودجه، یک سند زنده باقی بماند و سازمان را به سمت یکپارچگی مالی و استراتژیک هدایت کند.