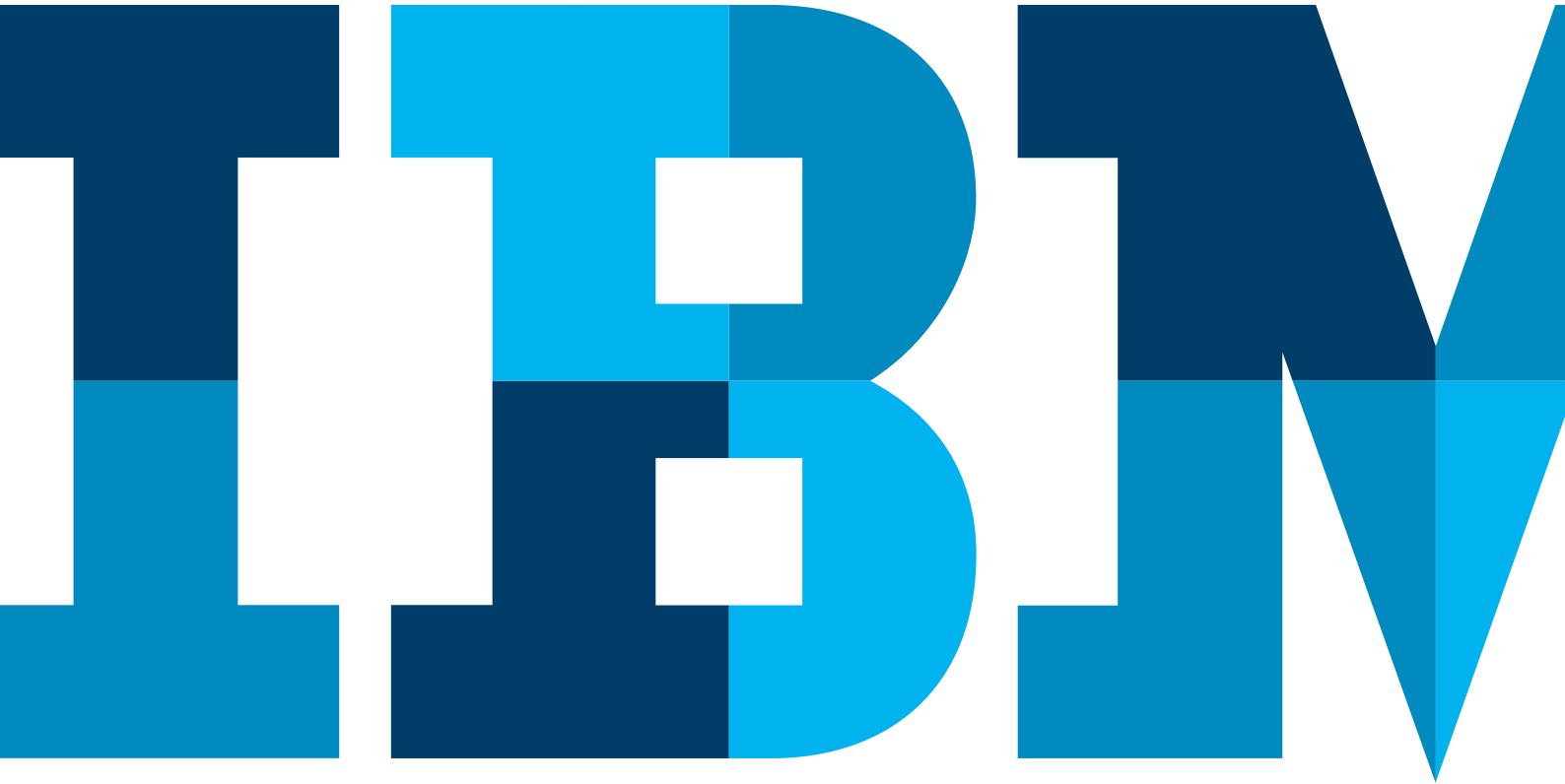


Planlama, bütçeleme ve tahmin: Yazılım seçme kılavuzu



İçindekiler

- 2 Özet
- 3 Planlama zorlukları ve süreç ile alakalı problemler
- 4 Planlama zorluklarının kaynağı
- 4 En iyi uygulamaları destekleme
- 9 Modern bir çözümün anahtar özellikleri
- 9 Workshop değerlendirmesi
- 10 Planlama Yazılımı Seçme Matrisi
- 12 Sonuç

Özet

Bu kılavuz, bir elektronik tablo ortamındaki planlama, bütçeleme, tahmin zorluklarını ele almakta ve dinamik planlama için özel olarak tasarlanmış yazılım çözümleri kullanmanın avantajlarını vurgulamaktadır. Takip edilecek en iyi organizasyonel ve teknolojik uygulamaları da içeren iş zorlukları ve etkenleri tartışılmıştır. Karar vericilere, belirli iş süreçleri ve ihtiyaçları için en uygun planlama yazılımını seçmede yardımcı olacak bir Planlama Yazılımı Seçme Matrisi de dahil edilmiştir.

Genel Bakış

Planlama, bütçeleme, tahmin, analiz ve raporlama planlama süreci, büyüklük ve faaliyet alanına bakılmaksızın, pek çok şirkete büyük zorluklar çıkarmaktadır. Planlama, finansal performans yönetiminin kritik bir bileşeni olarak bir şirketin, özellikle belirsiz koşullar ve yıkıcı rakipler söz konusu olduğunda, genel başarısına veya başarısızlığına büyük katkı sağlayabilir. 2015 IBM Global C-suite Study'de, finans direktörlerinin (CFO'lar) yüzde 81'i; planlamalarını, bütçelemelerini ve tahminlerini önemli bir hedef olarak saymaktadır. Ancak yüzde 19'luk farkla sadece yüzde 62'si finans organizasyonlarının bu hedefe ulaşılabildiklerini düşünmüştür.¹ Sahip olduğu öneme rağmen, planlama ve özellikle yıllık bütçe süreci genellikle zaman alan külfetli bir süreç olarak

görölmektedir. Ancak ileriye düşünen kuruluşlar, planlamanın dinamik ve şirket genelinden alınan girdilere dayalı olduğunda süreç verimliliği ve iş tahminlerini güçlendirmek için müthiş fırsatlar sunduğunun farkındadırlar.

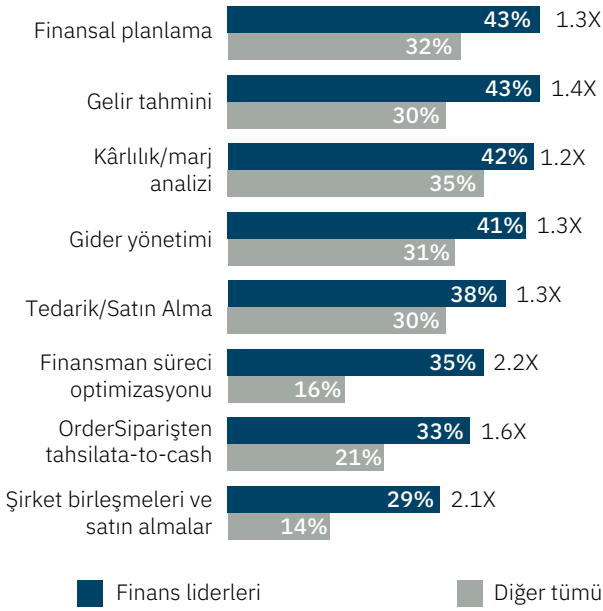
Önde gelen şirketler, yeni teknolojilerden faydalanmakta, planlama ve tahmin ile ilgili en iyi uygulamaları düzgün yapılandırılmış olarak kullanmaktadır. Bunu yapmaları karşılığında ise; daha doğru planlar, daha yerinde ve yeni tahminler ile daha etkili şekilde kararlar verebilmektedirler. Genel olarak bu araçlar ve uygulamalar; zamandan tasarruf sağlayabilir, hataları azaltabilir, iş birliğini destekleyebilir ve doğru rekabet avantajı sunan daha disiplinli bir finansal yönetim kültürü geliştirebilir.

Böyle şirketler özellikle:

- Sürekli olarak yerinde, güvenilir plan ve tahminler ile acil durum planları sunabilir
- Performansın planlardan saptığı durumları analiz edip anında düzeltici eylemlerde bulunabilir
- Stratejik hedeflerle operasyonel ve finansal planlar arasındaki bağları güçlendirebilir
- Plana katkıda bulunanlar arasındaki iletişimi ve iş birliğini iyileştirebilir
- Liderlerin, değişikliklerin etkilerini gerçekleştirdiği anda hızla tespit, analiz ve tahmin etmesini mümkün kılarak, stratejik karar almayı geliştirebilir.

Bu kılavuzun amacı, kuruluşların planlama, bütçeleme, tahmin ve analiz süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Kılavuz, en iyi uygulamaları ve anahtar planlama faaliyetlerine sahip çığır açan teknolojileri bir araya getiren sistematik bir yazılım değerlendirme ve seçme yaklaşımını ana hatlarıyla belirtmektedir. Okuyuculardan, kendi planlama süreçlerini gözden geçirmeleri, zorlukları tespit etmeleri, paydaş gereksinimlerini tanımlamaları ve ortaya çıkan kriterleri yazılım özellikleri ve işlevleriyle eşleştirmeleri istenecektir.

Finansal analiz yatırımı



Şekil 1: Finans liderleri analitik kabiliyetlere aynı seviyedeki diğer yöneticilerden daha yüksek oranda yatırım yapmaktadır.- IBM Centre for Applied Insights, Ekim 2015²

Planlama zorlukları ve süreç sorunları

Kurumsal karar vericiler, geleneksel planlama, bütçeleme ve tahminlerle ilgili genellikle benzer şikayetleri dile getirir.

- Personelin vaktinin en büyük bölümünü düşük değerli faaliyetler alıyor
- Planlar hızla güncelliğini kaybediyor
- Tahminler ve raporlar yeterince sık değil
- Sebeplerin iç yüzünün anlaşılabilmesi gölge sistemlere yol açıyor
- Planlamaya olan katılım çok sınırlı
- Mevcut uygulamalar, elektronik tablolar esnek değil ve dinamik ortamı desteklemiyor.

Veri keşfinin gücü

“Büyük Veri, keşif sürecini destekleyerek yeni sorular sorulmasını ve yeni çözümler üretilmesini sağlar. Ancak keşif, veriden fazlasını gerektirir. Keşif; gelir, gider ve nakit akışı etkenleri arasındaki gizli kalıpları ortaya çıkarmak için, yeni veritabanı ve donanım mimarileri ile yeni analitik tekniklerden yararlanan yeni analitik kabiliyetlerin yanı sıra sayıların satır ve sütunlarla görüntülediği geleneksel yöntem ile mümkün olmayacak yollarla insan beyni ile ilişki kuracak şekilde bilgiyle görsel iletişimin yeni yollarını da gerektirir.”

Steve Morledge, Satori Partners ve Steve Player, The Player Group³

Finans dışındaki yöneticiler için planlama, minimum seviyede fayda sağlıyor ve vakitlerinin periyodik olarak işgal edilmesi anlamına geliyor. Yöneticiler kendilerini ayrıntılı bilgi talepleri tarafından kuşatılmış hissedebilir ve bütçe paylarının beklentilerini karşılamayacağı beklentisiyle, bütçe ihtiyaçlarını olduğundan fazla olarak değerlendirme stratejisine başvurabilir. Ayrıca yöneticiler, sonuçlar ortaya koymaları beklenirken daha az kaynakla daha fazlasını yapmak için kendilerini baskı altında hissedebilir.

Ancak bu sıkıntılar, özellikle ekonomik istikrarsızlık zamanlarında, esnek olmayan, yetersiz plan ve tahminlerden kaynaklanabilecek kaçırılmış fırsatlarla karşılaştırıldığında önemsizdir. Düzgün entegre edilmiş, dinamik planlama ve tahmin 'sinir sistemi', operasyonlarla uyumlu halde getirilmeli ve kuruluş çapında yüksek katılımı desteklemelidir. Böyle bir sistem, yönetimin, akıllı acil durum planları geliştirmek ve değişen iş koşullarını karşılayacak şekilde kaynak atamalarını ayarlamak için girişken ve yaratıcı olabilmesine olanak tanır.

Planlama zorluklarının kökeni

Son yirmi yılda şirketler hatırı sayılır ölçüde kaynağı kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemlerini uygulamaya adadı. Ancak planlamaların çoğu hâlâ elektronik tablo, e-posta ve sayısız iş saati ile gerçekleştiriliyor ki bu durum elektronik tablolar kuruluş çapında planlama ve tahmin süreçlerini desteklemek üzere tasarlanmadığı için, uzun vadede masraflı ve verimsiz bir yaklaşımdır. Bazen planlama sistemlerinin bizzat kendisi, işletmenin cevap verme yeteneğini engelleyebilir. Çok sayıda engelleyici vardır:

- İş kuralları (formüller) verilerle karışmıştır ve bozulmaya yatkındır
- Dosyalar sıklıkla takas edilmiştir, bu da sürüm kontrol sorunlarına yol açar
- Şirketler arası ekipler kolayca birlikte çalışamaz
- Farklı bakış açılarından elde edilen verileri ortaya koymak veya analiz etmek zordur
- Verileri birleştirmek karmaşıktır ve vakit alır
- İş modeli düzgün şekilde ortaya koyulamaz
- Karmaşık hesaplamalar, çok boyutlu analiz ve raporlamalar genellikle imkansızdır.

En iyi uygulamaları destekleme

Kabul edilmiş en iyi uygulamaları desteklemeye yardımcı olan planlama yazılımı; güncelliği, bilgi güvenilirliğini ve kurum içindeki önemli kişilerin katılımını geliştirebilir. Bir en iyi uygulama yaklaşımı, planlayıcıların bazı temel stratejileri ve taktikleri kullanmasını gerektirir.

Stratejik ve operasyonel planları bir araya getirme

Stratejik ve operasyonel planların bir araya getirilmesi çok önemlidir. Bölüm yöneticilerinin planlama sürecine dahil olmaları için finans uzmanları, kurumsal stratejik planları ve bu planların arkasında yatan mantığı günlük işleri idare eden kişiler ile açıkça paylaşmalıdır.

Finans, stratejik hedeflerin finansal hedeflere ve belirli departman planlarını, gelir-giderleri etkileyen çalışan sayısı ve ekipman gibi etkenlere dönüştürülmesine yardımcı olabilir. Önde gelen şirketler, stratejik hedefleri

“Her endüstri için farklı da olsa, çoğu işletme en sonunda kendi gelir tablolarını açıkça ortaya koyacak temel öncü göstergeler olan finans dışı birkaç ölçüme sahip olacaktır.”

Planlama, Bütçeleme ve Tahminin Geleceği, Anket 2016, FSN Publishing Ltd⁴

operasyonel planlara dönüştürerek performanslarını planlara göre takip edip ölçümleyerek, hedeflerine ulaşabilir ve hatta aşabilirler.

İster tepeden ister aşağıdan başlayın

Başarılı bütçeleme ve tahminin önemli bir bileşeni de yukarıdan aşağıya olan finansal hedefleri, aşağıdan yukarıya olan planlarla birleştirebilmektir. Bazı şirketler yukarıdan aşağıya hedefler belirler ve yıllık bütçeleme sürecini, o sayıları tutturma zorunluluğuyla birlikte Finans'a havale eder. Başka şirketler de aşağıdan yukarıya ayrıntılı planlara ihtiyaç duyar ve daha sonra toplam rakamlarını tepeye yerleştirir, böylece planın stratejik hedefleri tutturması sağlanır. Bu yaklaşımların ikisi de planlamada mükemmeliyeti sağlayacak gerçekçi bir modeli yansıtmamaktadır.

Önde gelen şirketler, üst yönetimin yukarıdan aşağıya bakış açısına istinaden, stratejik amaçlar, hedefler ve beklentiler ile ilgili ilk yönlendirmeleri sağlar. Daha sonra, çalışanlar ve iş birimlerinin yöneticileri, belirlenen hedefleri nasıl tutturacaklarını gösteren aşağıdan yukarıya bir plan oluşturur. Bu süreç, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya yapılanların karşılaştırılması ve bağdaştırılması için sıklıkla yinelenmeyi gerektirir.

Bunun sonucunda oluşan plana destek verenler:

- Planı oluşturmaya yardımcı oldukları ve planın hedeflerini tutturduklarından dolayı ödüllendirilecekleri için, iş kolu yöneticileri
- Operasyonel hedefler ile stratejik hedefler bir araya getirildiği için, üst yönetim
- Bazen sadece bir alıştırma olarak görülen bütçe sürecine sadece talep ederek katılmak yerine, verimli ve işbirlikçi bir çalışma ile değer katılmasına yardımcı olduğu için, Finans

İş etkenlerinin modellenmesi

Faydalı bir plan veya tahmin, temel iş etkenlerine bağlı formülleri içeren bir modele dayalıdır. Geçmişte gerçekleşmiş iş sonuçlarının basitçe aktarılması ve değiştirilmesi, bir işletmede temeldeki operasyonel gereksinimleri ve finansal etkileri yansıtmaz. Planların içinde etken tabanlı modeller oluşturmak, diğer görevler arasında tutarlılık sağlar ve planlama koordinasyonunu destekler. Örneğin bir perakendeci, durgun bir dönemde elde edilen iyi satış sonuçlarından belli bir ürünle ilgili satış eğilimlerini, kârlılığı anlayabilir, kârı optimize etmek için, ürün karmasını, pazarlamayı, envanteri ve satış giderlerini dengeleyebilir. Finans, işletme yöneticilerine geçmişte gerçekleşenler ile şimdiki envanter durumu, pazarlama promosyonları ve planlama varsayımlarına bağlı formüllerle ilgili bilgiler içeren bir model sağlar.

Finans'ın sunduğu destek, bölüm yöneticilerinin kendi planlarını oluşturma sorumluluğunu ihlal etmez. Bunun yerine; sağlam, gerçekçi bir temel ve bölümlerin diğer işlevlerle ilişkileri hakkında önemli bilgiler içeren bir başlangıç noktası sunarak onlara zaman kazandırır. Yöneticiler daha sonra, en güzel iş koşullarını yansıtmak

için bu temelde ayarlar yapabilir. Bu yaklaşım bölümler arası iş birliğini de teşvik eder.

Bölümler arasındaki iş birliğini güçlendirmek

Sadece stratejik ve operasyonel planları bir araya getirilmemeli, birden çok bölümü etkileyen planlar da koordine edilmelidir. En iyi uygulamalar iş birimi yöneticilerinin planlama ve tahmine doğrudan katıldığı işbirlikçi bir yaklaşım içerir.

Bölüm yöneticileri geniş stratejik hedefleri anlamının yanı sıra, diğer bölümlerin ne planladığını da bilmelidir. Örneğin, bir şirket yeni bir ürünü ilk kez piyasaya sürmeyi planlıyorsa; üretimin ürün çıkışını hızlandırması, pazarlamanın reklamları artırması ve satış organizasyonunun yeni çalışan alması gerekebilir. Ayrıca pazarlama planı, satış temsilcilerine yeni ürünü tanıtmak için eğitim programları da içermelidir. Destek bölümünün yeni ekipman, ürün envanteri için depo alanı vb. yanısıra İK'nın da katılımıyla yeni çalışan için planlama yapması gerekebilir. Böyle iş birliği ile yapılan bir planlama, yöneticilerin alternatif senaryolar ve acil durum planlarını tahmin etmesini ve paylaşmasını sağlayan tekrarlanan bir süreçle başarılıdır. Finans, şirket içindeki planların koordine edilmesi ve operasyonel taktiklerin kurum çapındaki finansal hedeflerle bir araya getirilmesinde de anahtar bir rol oynar.

Sürekli tahmin

Günümüzün zorlayıcı küresel ekonomisinde, birden çok piyasa baskısıyla, tahminlerin aylık veya iki haftada bir güncellenmesi gerekebilir. Sürekli tahmin, yöneticilerin “planımıza göre ne durumdayız?” ve daha da önemlisi “planlarımızın ilerlemesini nasıl sağlamalıyız?” gibi kritik soruları cevaplamasına yardımcı olur. Örneğin, gelir tahmini hedeflerin altındaysa, yeni müşteriler çekmek veya mevcut müşterilerin ayrılmasını önlemek için bir bankanın veya finansal hizmet şirketinin yeni ürünler sunması gerekebilir. Tahminlere model tabanlı bir yaklaşımla, pazarlama, etkiyi bölgeye ve müşteri kesimine göre inceleyerek yeni ürün veya hizmet girişimlerini test etmek için durum çözümlemesi gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla bu senaryolar, en kârlı

Planlama, yöneticilerin, şirketin en son iç ve dış performans verilerini görmesi için sık sık fırsatlar sunan devamlı bir süreç olmalıdır. Katılımcılar yeni planları test edebilmeli, mevcut planları başka yöneticiler, aylık sonuçlar, yukarıdan aşağıya hedef değişiklikleri ile müşteri anketleri, satış tahminleri ve dış piyasa verileri gibi önemli piyasa göstergelerini içeren çeşitli kaynaklardan gelen yeni bilgilere dayanarak değiştirebilmelidir. Finans, şirketin tüm alanlarından gelen planlama verilerini hemen birleştirebilmeli ve yeni bilgileri derhal dağıtabilmelidir. Böyle bir süreç, fiyatlandırma, ürün ailesi, kanal seçenekleri, sermaye dağılımı ve organizasyonel değişiklikler gibi alanlarda verilen kararların bilgiye daha çok dayanmasına olanak tanır.

Harekete geçebileceğiniz içerikleri yönetin— geçemediklerinizi azaltın

Gerçekten harekete geçebileceğiniz bir planlama içeriğine odaklanmak, yöneticileri gereksiz ayrıntılardan kurtararak daha iyi planlar üretmesini sağlar. Destekleyici ayrıntılar, denetimsel açıdan kolaylık sağlayıp yöneticinin düşüncesini anlamaya olanak verirken, çok fazla ayrıntı mutlaka daha iyi bir plan yapılmasını sağlamaz. Maddi içerikleri yönetmek, giderler, gelirler, sermaye veya nakit akışına gerçek ve önemli etkisi bulunan bilgilere dikkat edilmesini gerektirir.

İçerik yönetiminin şirketlere sağladıkları:

- *Hatalı kesin yargılardan kaçınma.* Karmaşık bir model basit bir modelden daha kesin olmayabilir. Daha fazla ayrıntı ve karışık hesaplamalar, yöneticileri, planlarının daha doğru olduğunu düşünmeleri tuzağına çekebilir
- *Değişken, kararsız hesapları izleme.* Çalışan ve tazminat gibi değişken giderlerle çalışmak en iyisidir
- *Hesapları kümeleştirin.* Bir tahminin, defteri kebir ile aynı ayrıntı düzeyini yansıtmasına gerek yoktur. Defteri kebirde 15 farklı seyahat hesabı olsa bile, yöneticiler genelde sadece birini kullanarak planlama yapabilir.

“Ancak, daha fazla ayrıntı her zaman doğruluğun artacağı şeklinde yorumlanmaz. Ankete katılanlardan daha fazla ayrıntıyla tahminde bulunanlar ile bulunmayanlar arasında, benzer yüzdedeki katılımcılar (yüzde 38 ile yüzde 39) gelirlerini yüzde 5’i dahilinde tahmin edebilmiştir.”

Planlama, Bütçeleme ve Tahminin Geleceği, Anket 2016, FSN Publishing Ltd.⁸

Güncellik ve güvenilirlik

Pek çok şirketin, merkezinde yıllık bütçenin olduğu verimsiz ve esnek olmayan bir planlama süreci vardır. Vakit alan dağıtım ve birleştirme süreçleri, plan verilerinin eskimesine ve daha yayınlanmadan gündem dışı kalmasına neden olur. Eskimiş verilere ve varsayımlara dayalı planların fazla değeri yoktur. Dünya çapındaki kuruluşlar, burada açıklanan en iyi uygulamaları uygulayarak planlama döngülerini kısaltabilir. Ayrıca, bütçenin birleştirilmesini ve toplanmasını başarılı şekilde yönetmek için teknolojiyi istek üzerine de kullanabilirler. Teknoloji, planları birleştirirken güncelliğini ve güvenilirliğini iyileştirmede özellikle etkilidir. Özellikle talep üzerine plan birleştirme, sonuçları elle işleme gerekliliğini ortadan kaldırır, daha sorunsuz, tutarlı, doğru bir planlama süreci sağlar. Dönem kapanışından sonra iki ila dört gün içinde teslim edilen sapma raporları, yöneticilerin, plana karşı performanslarını derhal değerlendirmelerini ve iş faaliyetlerini etkin biçimde ayarlamalarını sağlar.

Bu planlama türü, operasyonel düzeyde daha az masraflıdır ve çoğu şirketin günümüzde takip ettiği süreçlerden daha doğru sonuçlar verir. Yerinde ve güvenilir finansal planlar stratejik bir düzeyde, paydaşlara daha iyi bir yönlendirme sağlar ve iş kararlarını daha hızlı, bilgiye daha fazla dayalı olarak almalarına olanak tanır.

En iyi uygulama kalıpları

Önceden oluşturulmuş en iyi uygulama kalıbı veya planlama modellerinin kullanılması, kuruluşların uygulama risklerini azaltmasına yardımcı olurken hedeflere ulaşmak için gereken süreyi kısaltır. Gider planlama, sermaye planlama, kârlılık analizi ve satış marjı planlama gibi faaliyetler için en iyi uygulama kalıpları, çok çeşitli işlevsel alanlar ve endüstriler için yazılım sağlayıcılarında bulunmaktadır. Şirketler en iyi uygulama kalıplarıyla daha hızlı iş modelleri oluşturabilir ve stratejik hedefler, operasyonel planlar, insanlar ile girişimleri iş koşulları değiştiğinde eşzamanlı halde tutan dinamik bağlantılar kurabilir. Üst yöneticiler, teklif edilen değişikliklerin operasyonel planlardaki etkisini kurumsal finans işlemlerinde hemen görebilir. Yöneticiler, kurumsal hedefleri desteklemek için kaynak atamalarını hemen ayarlayabilir. Ayrıca kurumsal temel esas ve ilkeler, işletme çapında daha istikrarlı bir şekilde iletilip uygulanır.

En iyi uygulamaları destekleyen teknoloji

Önde gelen şirketler, elektronik tablo tabanlı planlamanın, planlama ve tahmine ilişkin en iyi uygulamaların gerçekleştirilmesini engelleyebileceğini kabul etmiştir. Planlama süreçlerinin tüm döngüsünü, analitiği, modellemeyi, katılım ve raporlamayı, yalın bir altyapısı olan ortak bir platformda sağlayan çözümlere geçmişlerdir. Bu, planlama ve yeniden planlamayı daha hızlı bir şekilde üstelik aynı miktarda veya daha az kaynak kullanarak yapmalarını sağlamaktadır. Planlama sürecini düzene sokmak; hızlı, esnek ve uyarlanabilir bir yaklaşım destekleyebilen teknolojik araçlar gerektirmektedir. Kurumlar, adanmış bir planlama, bütçeleme ve tahmin çözümü kullanarak en iyi uygulamaları daha kolayca gerçekleştirebilir.

Kurulum seçenekleri: Kurum içi, bulutta, veya hibrit model

Bir çözüm seçerken çeşitli kurulum tercihleri göz önünde bulundurulmalıdır. İdeal olarak çözüm; bulut, yerinde ve hibrit modeller arasında gerektiğinde geçiş yapabilmeli, çözüm nerede bulunursa bulunsun kuruma aynı planlama becerilerini sunmalıdır. Bakım, barındırma ve destek, yazılım sağlayıcı tarafından yerine getirildiği için, bulut çözümlerinin maliyeti genelde kurum içi çözümlerin maliyetinden daha düşüktür. Kurumlar otomatik yükseltme imkanı bulunan bulut çözümüyle genellikle istedikleri zaman kullanıcı ekleyebilir ve gerekmiyorsa sürüm yükseltmelerini ertelemeyebilirler. Bazı kurumlar çeşitli teknik ve iş gerekçeleri nedeniyle kurum içi çözümleri tercih etmektedir. Bazı paydaşların hâlâ bulut çözümleriyle ilgili endişesi olabilir ancak bulut güvenliği o kadar gelişmiştir ki, kurum içi ve hibrit çözümlerin güvenliğiyle arasında çok az fark vardır. Buna karşın her kurumun farklı kurulum ihtiyaçları vardır ve çoğu kurum, bazı konumlarda kurum içinde, başka konumlarda ise bulutta olabilmeyi esnekliğinden memnun olur. Bu nedenle, büyüyen bir kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yapılandırma esnekliği esastır.

Modern bir çözümün anahtar özellikleri

Önde gelen kurumlar planlama, bütçeleme ve tahmin yazılımını değerlendirip seçerken, şu üst düzey gereksinimleri karşılayan çözümler aramaktadır:

- *Uyarlanabilir.* Modelleri, iş birimlerinden gelen girdi ve prototiplere dayalı olarak hızlıca değiştirme ve sık sık yeniden tahmin becerisi, şirketlerin iş değişikliklerine sık ve seri yanıt vermesini sağlar
- *Yerinde.* İş birimi kullanıcıları doğrudan merkezi bir planlama veritabanına katkıda buldukları için, bilgi her zaman günceldir. Birleştirme ve toplamalar otomatik olarak gerçekleştiğinden, teslim tarihlerine daha kolay uyulur
- *Entegre edilmiş.* Planlama, analiz, iş akışı ve raporlama ortak bir platformda bulunur. Yöneticilerin 'gölge' planlama sistemleri sürdürmesine gerek yoktur
- *İşbirliğine yönelik.* Web tabanlı, dağıtık planlama her zaman, her yerde güvenli bir bağlantıya olanak tanır
- *Finans liderliğinde.* Genel planlama sürecinden Finans ekibi sorumlu olduğu için, hem modellemede hem de günlük faaliyetlerde yazılım esnekliği ve kullanım kolaylığı açısından ne gerektiğini en iyi finans uzmanları anlar
- *Verimli.* Finans yöneticileri ve bölüm yöneticileri, verileri yönetmek için daha az, işi yönetmek için daha fazla zaman harcayabilmelidir
- *Konuyla ilgili.* Kullanıcılar için özelleştirilmiş görünüm, benimsemenin ve süreç sahipliğinin artmasına yardımcı olur. Formül becerileri, konuyla ilgili tüm etkenlerin modellenmesine olanak tanır
- *Doğru.* Kopuk bağlantılar, eski veriler, uygun olmayan toplamalar ve eksik bileşenler ortadan kaldırıldığı için, planlar daha az hata içerir.

Bir sağlayıcının ürün özelliklerini ve desteğini değerlendirmek karmaşık bir görevdir. Yazılımın işlevselliğini, planlama sürecine kattığı değeri ve planlamanın en iyi uygulamalara destek becerisini dikkatli şekilde değerlendirmek gerekir. Ayrıca, satış tamamlandıktan sonra sağlayıcı desteği, kullanıcı bağlantıları ve müşteri başarısına bağlılık gibi soyut etkenler de vardır.

Önemli olan yalnızca ürün özelliklerini değerlendirmek değil, bu özelliklerin nasıl ve kim tarafından uygulanacağını da değerlendirmektir. Çok sayıda paydaş tarafından kullanılacak herhangi bir planlama çözümünün test edilmesi önemlidir ve kurum performansında kritik bir rol oynamaktadır.

Atölye değerlendirmesi

Atölye yaklaşımı yalnızca çözüm özelliklerini değerlendirmek için değil, bir planın ne şekilde inşa edildiğini, dağıtıldığını ve raporlandığını değerlendirmek için de kullanılabilir. Ürün özelliklerinin değerlendirme bağlamında özel bir iş süreci (sermaye, çalışan sayısı veya gider gibi) ve geliştirme kolaylığı, roller, referanslar ve müşteri desteği gibi soyut etkenler tanımlanmalıdır.

Aşağıdaki matris, en iyi uygulamalarla ürün özelliklerini ilişkilendirerek değerlendirme sürecine yardım eder. Matris ayrıca değerlendiricilerin, özellikler arasında önem sıralaması yapmasına ve sağlayıcı ürünleriyle ilişki seviyesini değerlendirmesine yardımcı olur.

Özellik Kategorisi	Puan	Önem/ Ağırlık (1=en az önemli, 5=en çok önemli)	Sağlayıcı X (Ağırlık * Puan)	Sağlayıcı Y (Ağırlık * Puan)	Sağlayıcı Z (Ağırlık * Puan)
Analitikle Harmanlanan Dinamik Planlama					
İstek üzerine (bellekte) durum çözümlemesi					
Diğer planlayıcılarla paylaşılan bireyselleştirilmiş analiz ve plan prototipleri					
İş performansını en iyi hale getirmek için plan modeline bağlanmış kârlılık analitiği					
İstek üzerine raporlama					
Kişiselleştirilmiş görünlere sahip çalışma alanı					
Tahmine dayalı analitik kabiliyetleri					
Grafik oluşturma yoluyla entegre analiz					
Strateji ve Operasyonel Planları Bir Araya Getirme					
Modül uygulama geliştirme					
Uygulama bağlama yoluyla karar almayı güçlendirmek için finansal planlamayla bir araya getirilmiş operasyonel planlama.					
Bireyselden gruba, gruptan kuruluşa ve tersine doğru kapsamlı planlama ve yaşam döngüsünü destekleme					
İş Etkenlerini/Planlama Uygulamalarını Modelleme					
Grafik arayüzüne sahip rehberli modelleme					
Etken tabanlı hesaplamalar					
Modelden bağımsız etmenler					
Çoklu küp geliştirme ortamı					
Finans/iş analistleri için geliştirme kolaylığı					
İçerik Yönetme					
Gerçek zamanlı iş akışı					
Tanımlı kullanıcı görünümleri					
Rol tabanlı güvenlik					
Web istemcisi					
Kişisel masaüstü istemcisi					
Microsoft Excel istemcisi					
Ek açıklama desteği					
Yerinde ve Güvenilir Planlamayı Destekler					
İstek üzerine plan birleştirme					
İşlem sistemleri arasında otomatikleştirilmiş veri yüklemeleri					
ERP'ye onaylı konektör					
Standart raporlama					
Çok boyutlu analiz					
Gösterge panosu ve puan kartı oluşturma					
Dağıtık ve bağlı planlama modları					
Kurumsal giriş için planlama türleri, hiyerarşik ve sürekli					

Özellik Kategorisi	Puan	Önem/ Ağırlık (1=en az önemli, 5=en çok önemli)	Sağlayıcı X (Ağırlık * Puan)	Sağlayıcı Y (Ağırlık * Puan)	Sağlayıcı Z (Ağırlık * Puan)
En İyi Uygulama Şablonları (önceden oluşturulmuş modeller)					
Sermaye harcaması planlama					
Gider planlama					
Entegre gelir tablosu, bilanço tablosu ve nakit akışı					
Kârlılık analizleri					
İş gücü planlama					
Satış marjı planlama					
Şirket Profili					
Referansların kalitesi					
Gelir					
Çalışan sayısı					
Müşteri sayısı					
Endüstri referansı sayısı					
Bağımsız endüstri analist puanları					
Uygulama ve destek					
Uygulama metodolojisi					
Eğitim seçenekleri					
Destek saatleri					
Kullanıcı toplulukları					
Müşteri forumları					
Çevrimiçi bilgi tabanı					
İş ortağı ağ desteği					
Sağlayıcı danışma					
Belgelerin kalitesi					
BT Altyapı Desteği					
Veritabanı desteği					
Lightweight Directory Access Protocol (LDAP) desteği					
Çoklu oturum açma					
Portal desteği					
Açık Uygulama Programlama Arayüzleri (API)					
Meta veri desteği					
Çok Boyutlu İfadeler (MDX)					
HTTPS desteği					
Kurulum Seçenekleri					
Bulut					
Kurum İçi					
Hibrit					
Toplam puan					



Planlama yazılımı seçme matrisi

Sonuç

Bir planlama çözümünün başarılı şekilde uygulanması teknoloji, iş süreçleri ve en iyi uygulamaların uyumlu olmasını gerektirir. Bu seçme kılavuzu bir şirketin planlama, bütçeleme ve tahmin yazılımı seçme sürecinde, iş süreçlerini ve teknoloji gereksinimlerini bir araya getirmesine yardımcı olan temel ilkelerin ana hatlarını çizmektedir. Planlama sürecini bir planlama çözümünün düzgün şekilde uygulanmasıyla kolaylaştırılmış en iyi uygulamalarla bir arada kullanan kurumlar finans ve iş performansını önemli ölçüde iyileştirebilir. Nihai sonuçlar ulaşılabilir hedeflerin, performans açıklarının, alternatif eylem tarzlarının ve daha güvenilir tahminlerin görünür hale gelmesiyle elde edilir.

IBM Analytics Hakkında

IBM® Analytics yazılımı, karar vericilerin daha iyi iş performansı elde etmek için ihtiyaç duyduğu eyleme geçmeye uygun öngörüler sağlar. IBM; kapsamlı, birleştirilmiş bir iş zekası portföyü, tahmine dayalı ve gelişmiş analitikler, finansal performans ve strateji yönetimi, kontrol, risk ve uyumluluk ile analitik uygulamaları sunar.

IBM yazılımlarıyla şirketler, eğilimleri, kalıpları ve anormallikleri tespit edebilir, 'durum çözümlemesi' senaryolarını karşılaştırabilir, potansiyel tehditleri ve fırsatları öngörebilir, temel iş risklerini ve planlarını, bütçe ve tahmin kaynaklarını tanımlayıp yönetebilir. Dünya çapındaki müşterilerimiz bu derin analitik becerilerle iş sonuçlarını daha iyi anlayabilir, öngörebilir ve şekillendirebilir.

Daha fazla bilgi için

Daha fazla bilgi edinmek veya bir temsilciye ulaşmak için lütfen, ibm.com/analytics adresini ziyaret edin.

Görüşme ayarlayın

Görüşme ayarlamak veya soru sormak için, ibm.com/business-analytics/contactus adresine gidin. Bir IBM temsilcisi iki iş günü içinde sorunuza yanıt verecektir.

IBM Türk Limited Şirketi
Büyükdere Caddesi
Yapı Kredi Plaza
B Blok
Levent
İstanbul 34330
Türkiye

IBM, IBM logosu ve **ibm.com**, dünya çapında birçok yargı bölgesine kayıtlı olan International Business Machines Corp. şirketinin ticari markalarıdır. Diğer ürün ve hizmet adları IBM'in veya diğer şirketlerin ticari markaları olabilir. IBM ticari markalarının güncel listesi, www.ibm.com/legal/copytrade.shtml adresindeki "Telif hakkı ve ticari marka bilgileri" sayfasında mevcuttur.

Microsoft ve Excel, Microsoft Corporation'ın Amerika Birleşik Devletleri'nde, diğer ülkelerde veya ikisinde birden tescilli ticari markasıdır.

Bu belge yayınlandığı tarih itibarıyla geçerlidir ve IBM tarafından istediği zaman değiştirilebilir. Tüm teklifler, IBM'in faaliyet gösterdiği her ülkede sunulmamaktadır.

Belirtilen müşteri örnekleri yalnızca görsel amaçlıdır. Gerçek performans sonuçları özel yapılandırmalara ve işletim koşullarına dayalı olarak değişiklik gösterebilir. Herhangi bir ürünün veya programın IBM ürün ve programları ile birlikte çalışmasını değerlendirmek ve doğrulamak kullanıcının sorumluluğundadır. BU BELGEDEKİ BİLGİLER SATILABİLİRLİK, BELİRLİ BİR AMACA UYGUNLUK GARANTİLERİ VE İHLAL ETMEME GARANTİLERİ DE DAHİL OLMAK ÜZERE, AÇIK YA DA ZİMNİ HERHANGİ BİR GARANTİ OLMADAN, "OLDUĞU GİBİ" SAĞLANMAKTADIR. IBM ürünlerine, tabi olarak sağlandıkları sözleşmelerin hükümleri ve koşullarına uygun olarak garanti verilmektedir.

© Telif Hakkı IBM Corporation 2018

1 *Performansı Yeniden Tanımlama: Global C-suite Study'den elde edilen tahminler – CFO perspektifi*, IBM İş Değerleri Enstitüsü, Şubat 2016 ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study

2 *'Finans alanındaki analizlerden faydalanma: Kurum için güvenilir anlayışlar oluşturma'*, IBM Uygulamalı Anlayışlar Merkezi, Ekim 2015

3 Steve Player ve Steve Morlidge, *İş Tahmini: Daha Sağlıklı Tahminler İçin Altı Tasarım, Bütçeleme Yuvarlak Masasının Ötesi*, 2010.

4 Gary Simon, *Planlama, Bütçeleme ve Tahminin Geleceği, Anket 2016, LinkedIn'deki FSN Modern Finans Forumu'ndan Elde Edilen Öngörüler*, FSN Yayıncılık Limited, Kasım 2016

5 Ibid

6 Steve Player, Steve Morlidge, *İş Tahmini: Daha Sağlıklı Tahminler İçin Altı Tasarım, Bütçeleme Yuvarlak Masasının Ötesi*, 2010.

7 Steve Player ve Steve Morlidge, *İş Tahmini: Daha Sağlıklı Tahminler İçin Altı Tasarım, Bütçeleme Yuvarlak Masasının Ötesi*, 2010.

8 Gary Simon, *Planlama, Bütçeleme ve Tahminin Geleceği, Anket 2016, LinkedIn'deki FSN Modern Finans Forumu'ndan Elde Edilen Öngörüler*, FSN Yayıncılık Limited, Kasım 2016



Lütfen geri dönüşüme gönderin