

Karar Alma Öncesi Analiz Nasıl Yapılır?

Kurumsal kararlardan önce izlenecek sistematik analiz süreci: problem tanımından alternatif değerlendirmeye, risk ve senaryo analizine kadar yedi adım.

Neden Sistematik Analiz Gerekli?

Kurumsal kararlar; kaynak tahsisinden yatırım seçimine, yeni bir pazara girişten organizasyonel değişikliğe kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Sezgiye veya eksik bilgiye dayanan kararlar, öngörülemeyen maliyetlere ve fırsat kayıplarına yol açabilir.

Yapılandırılmış bir analiz süreci; mevcut verileri, paydaş beklentilerini, riskleri ve alternatifleri aynı çerçevede değerlendirerek kararın gerekçelendirilebilir ve izlenebilir olmasını sağlar.



Netlik

Problemi ve hedefi doğru tanımlamak, yanlış çözümlere kaynak ayrılmasını önler.



Denge

Nicel veriler ile nitel değerlendirmeler bir arada ele alınır.



Öngörü

Riskler ve olası senaryolar karar öncesinde görünür hale gelir.

01



Problem ve Hedef Tanımı

Analiz sürecinin ilk adımı, çözülmesi gereken problemin veya değerlendirilecek fırsatın açık biçimde tanımlanmasıdır.

1

Kapsamın Belirlenmesi

Kararın hangi birimleri, süreçleri veya paydaşları etkileyeceği netleştirilir.

2

Hedefin Somutlaştırılması

Ulaşılacak istenen sonuç, ölçülebilir ve zaman çerçevesi belirli biçimde ifade edilir.

3

Kısıtların Tanımlanması

Bütçe, zaman, mevzuat ve kaynak sınırlamaları baştan ortaya konur.

4

Karar Kriterlerinin Ön Tespiti

Alternatiflerin hangi ölçütlere göre karşılaştırılacağı önceden belirlenir.

Veri Toplama ve Paydaş Analizi



Veri Toplama

- İç veriler: finansal tablolar, operasyonel kayıtlar, geçmiş performans verileri
- Dış veriler: pazar koşulları, rakip uygulamaları, mevzuat ve sektörel gelişmeler
- Nitel bilgiler: uzman görüşleri, saha gözlemleri, geçmiş proje deneyimleri
- Verinin güvenilirliği ve güncelliği, kaynağında doğrulanarak kullanılmalıdır



Paydaş Analizi

- Kararın etkilediği ve karardan etkilenen tarafların belirlenmesi (yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler)
- Her paydaşın beklenti, öncelik ve olası çıkar çatışmalarının değerlendirilmesi
- Paydaşların karar üzerindeki etki düzeyi ile kararın onlar üzerindeki etkisinin ayrı ayrı ele alınması
- Erken aşamada görüş alınması, uygulama sürecindeki dirençleri azaltır

SWOT Analizi

Karar konusunun iç ve dış faktörler açısından değerlendirilmesi için kullanılan, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditleri bir arada gösteren bir analiz çerçevesidir.



Güçlü Yönler

İÇ FAKTÖR • OLUMLU

Kararın dayanacağı mevcut kaynaklar, yetkinlikler ve rekabet avantajları.



Zayıf Yönler

İÇ FAKTÖR • OLUMSUZ

Kararın uygulanmasını zorlaştıracabilecek kaynak, süreç veya yetkinlik eksiklikleri.



Fırsatlar

DIŞ FAKTÖR • OLUMLU

Kararla değerlendirilebilecek pazar, teknoloji veya düzenleme kaynaklı gelişmeler.



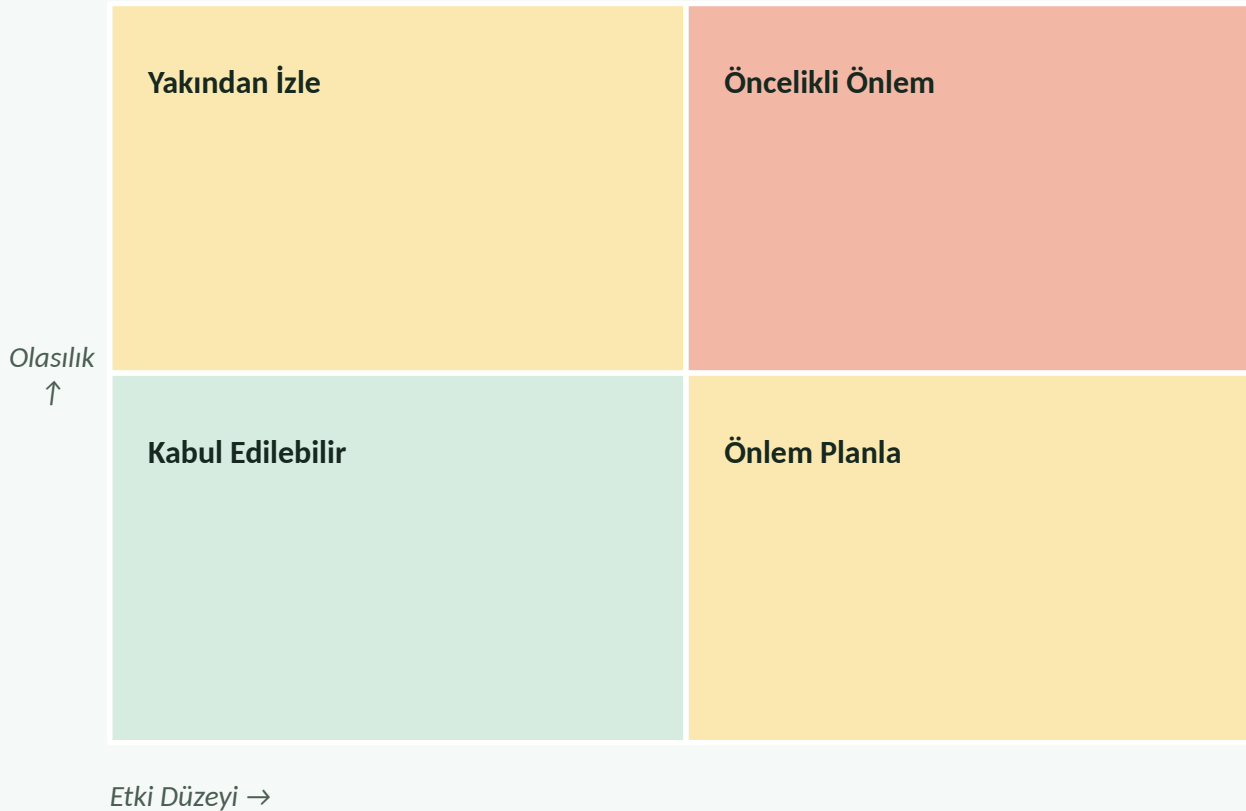
Tehditler

DIŞ FAKTÖR • OLUMSUZ

Kararın başarısını riske atabilecek dışsal koşullar ve rekabet baskıları.

Risk Analizi

Her alternatifin olası riskleri, gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi açısından değerlendirilir; böylece karar, yalnızca beklenen fayda değil olası olumsuz sonuçlar da göz önünde bulundurularak alınır.



Risk Tanımlama

Finansal, operasyonel, hukuki ve itibar riskleri ayrı ayrı listelenir.



Olasılık ve Etki Değerlendirmesi

Her risk, gerçekleşme olasılığı ve olası etkisine göre sınıflandırılır.



Önlem ve Azaltım Planı

Yüksek öncelikli riskler için önleyici veya azaltıcı tedbirler belirlenir.

05



Maliyet-Fayda Analizi

Alternatifin beklenen faydaları ile gerektirdiği maliyetler karşılaştırılarak ekonomik gerekçe ortaya konur.

MALİYETLER

- Doğrudan maliyetler: yatırım, uygulama ve işletme giderleri
- Dolaylı maliyetler: eğitim, uyum süreci, geçici verimlilik kayıpları
- Fırsat maliyeti: kaynakların başka bir alternatifte ayrılmaması

FAYDALAR

- Ölçülebilir kazanımlar: verimlilik artışı, gelir, maliyet tasarrufu
- Ölçülebilir olmayan kazanımlar: itibar, çalışan memnuniyeti, uyum

Değerlendirme Yaklaşımı

Maliyet ve faydalar mümkün olduğunca aynı zaman ufkunda ve aynı birimde (ör. parasal değer) ifade edilmelidir.

Parasal olarak ifade edilemeyen unsurlar (itibar, çalışan bağlılığı gibi) ayrı bir nitel değerlendirme başlığı altında ele alınmalı, sonuca dahil edilmelidir.

Uzun vadeli kararlarda, gelecekteki nakit akışlarının bugünkü değere indirgenmesi gibi finansal değerlendirme yöntemleri kullanılabilir.

ADIM 06

Alternatiflerin Karşılaştırılması

Önceden belirlenen kriterler, önem derecelerine göre ağırlıklandırılarak her alternatif puanlanır; bu yaklaşım (karar matrisi) öznel değerlendirmeleri karşılaştırılabilir hale getirir.

Karar Kriteri	Ağırlık	Alternatif A	Alternatif B	Alternatif C
Stratejik Uyum	%25	Yüksek	Orta	Yüksek
Maliyet Etkinliği	%20	Orta	Yüksek	Düşük
Uygulama Süresi	%20	Kısa	Uzun	Orta
Risk Düzeyi	%20	Düşük	Orta	Yüksek
Paydaş Kabulü	%15	Yüksek	Orta	Orta

Kriter ağırlıkları ve alternatif sayısı karar konusuna göre değişir; tablo, yöntemin uygulanış biçimini göstermek amacıyla temsili olarak hazırlanmıştır.

Senaryo Analizi

Kararın farklı koşullar altında nasıl sonuçlanabileceği, iyimser, gerçekçi ve kötümser senaryolar üzerinden test edilir; böylece kararın dayanıklılığı değerlendirilir.



İyimser Senaryo

Varsayımların beklenenden olumlu gerçekleştiği, hedeflenen faydanın büyük ölçüde elde edildiği durum.



Gerçekçi Senaryo

Mevcut verilere dayalı en olası koşulların geçerli olduğu, temel varsayımların büyük ölçüde tutturulduğu durum.

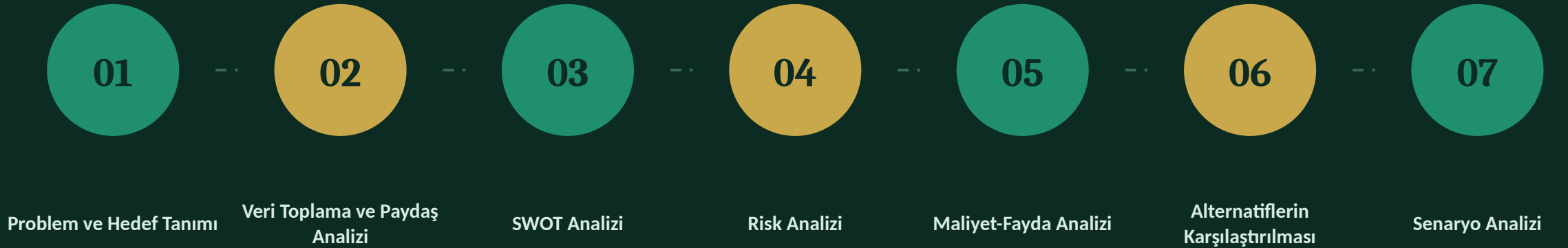


Kötümser Senaryo

Kritik varsayımların gerçekleşmediği, maliyetlerin arttığı veya faydanın gecikmiş/azalmış olduğu durum.

Duyarlılık testi: kritik varsayımlardan biri değiştiğinde (örn. talep, maliyet veya süre), kararın sonucunun ne ölçüde etkilendiği ayrıca incelenerek en hassas değişkenler belirlenir.

Yedi Adımda Karar Öncesi Analiz



Bu yedi adım, karar konusunun büyüklüğüne göre farklı derinliklerde uygulanabilir; amaç her zaman aynıdır: kararı verilerle, paydaş görüşleriyle ve risk farkındalığıyla desteklemek.

A&A CONSULTING

Kararlarınızı Birlikte Güçlendirelim



aaconsulting.com.tr



info@aaconsulting.com.tr



Maltepe, İstanbul