



BELİRSİZLİK ÇAĞINDA
KUARTET
ETKİN KARAR ALMA SANATI

HİLMİ GÜVENAL



Remzi Kitabevi

KUARTET
BELİRSİZLİK ÇAĞINDA
ETKİN KARAR ALMA SANATI
HİLMİ GÜVENAL

KUARTET
BELİRSİZLİK ÇAĞINDA
ETKİN KARAR ALMA SANATI
HİLMİ GÜVENAL

Yayıma hazırlayan

İlkay Baliç

Kitap tasarımı

Bölent Erkmen

Baskı öncesi hazırlık

Burcu Kayalar

Kapak fotoğrafı

Serdar Tanyeli

Düzeltili

Sevrin Uysal

ISBN 978-975-14-2233-0

© Hilmi Güvenal, 2025

Birinci basım: Temmuz 2025

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş.

Akmerkez E3-14, 34337

Etiler-İstanbul

Sertifika no: 10705

Tel (212) 282 2080

Faks (212) 282 2090

post@remzi.com.tr

www.remzi.com.tr

Baskı ve cilt

Seçil Ofset

100. Yıl Mah.,

Matbaacılar Sitesi

4. Cad. No: 77

Bağcılar-İstanbul

Sertifika no: 44903

Tel (212) 629 0615

Her hakkı saklıdır.

Bu yapının aynen ya da

özet olarak hiçbir bölümü,

telif hakkı sahibinin yazılı

izni alınmadan kullanılamaz.

BELİRSİZLİK ÇAĞINDA
KUARTET
ETKİN KARAR ALMA SANATI

HİLMİ GÜVENAL



Remzi Kitabevi

İ Ç İ N D E K İ L E R

ÖNSÖZ | 006

GİRİŞ: KUARTET NEDİR, NASIL KULLANILIR? | 009

BİRİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA KILAVUZU | 013

BULUNDUĞUNUZ AŞAMAYI ANLAMAK: YAŞAM DÖNGÜSÜ | 014

İÇ GÜÇLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YETKİNLİKLER | 018

DIŞ ETMENLERİ KAVRAMAK: SEKTÖREL DİNAMİKLER | 022

DEĞERLERİ AKILDA TUTMAK: KÜLTÜR | 026

KARAR NEDİR? NASIL DEĞERLENDİRİLİR? | 029

UYGULAMADA KUARTET: ÖRNEK VAKALAR | 035

İKİNCİ BÖLÜM

TÜM ZAMANLARIN YÖNETİM MESELELERİNDE KUARTET | 040

İŞ MODELİ İNOVASYONU | 041

BELİRSİZLİK ORTAMINDA KURUMSAL STRATEJİ | 049

BİRLEŞMELER VE SATINALMALAR | 059

KÜRESEL GENİŞLEME STRATEJİLERİ | 068

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK | 077

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE TEKNOLOJİ HAMLELERİNDE KUARTET | 087

DİJİTAL DÖNÜŞÜM | 088

VERİYE DAYALI KARAR ALMA | 097

SİBER GÜVENLİK VE VERİ GİZLİLİĞİ | 107

YAPAY ZEKÂ | 116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE PAZAR ODAKLI KARARLARDA KUARTET | 125

MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ DENEYİMİ | 126

DİJİTAL ÇAĞDA MARKA YÖNETİMİ | 136

FİYATLANDIRMA | 143

BEŞİNCİ BÖLÜM

ETKİN YÖNETİM İÇİN KUARTET | 152

YETENEK YÖNETİMİ | 153

İNOVASYON VE AR-GE YÖNETİMİ | 162

EKOSİSTEM YÖNETİMİ VE PLATFORM İŞ MODELLERİ | 171

ORGANİZASYONEL ÇEVİKLİK | 180

ETİK LİDERLİK | 190

ALTINCI BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR YÖNETİM İÇİN KUARTET | 200

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ESG ENTEGRASYONU | 201

KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ | 211

TEDARİK ZİNCİRİ DAYANIKLILIĞI | 221

YEDİNCİ BÖLÜM

KUARTET SİZİN İÇİN ÇALIYOR | 231

SONUÇ | 240

TEŞEKKÜRLER | 243

ÖNSÖZ

Sevgili Okuyucu,

Belirsizliğin norm, kaynakların sınırlı olduğu, verimlilik düşerken rekabetin arttığı günümüz dünyasında hem işletmeler hem de bireyler için zemin çok daha kaygan, analiz süreçleri çok daha karmaşık. Bu durumda hızlı ve isabetli kararlar alabilmenin, üstelik bunu sürekli hâle getirmenin, hayatınızda nasıl bir dönüşüm yaratacağını hiç düşündünüz mü?

İşte, **KUARTET** modelini geliştirmemin temel amacı tam da bu: Karmaşa içinde kaybolmadan gerçekten önemli olanı bulmak ve hızla harekete geçebilmek.

Büyük komutan Sun Tzu'nun şöyle dediği rivayet edilir: "Hız savaşın özüdür. Düşmanın hazırlıksızlığından yararlanın; beklenmedik yollardan dolaşın ve onu hiçbir önlem almadığı yerden vurun."

Bu kitapta, aşırı analiz ve bilgi yükünün karar alma süreçlerini nasıl yavaşlattığını, hatta zaman zaman felce uğrattığını ele alarak bu sorunu çözen bir yol haritası sunuyorum.

Beni bu konuda bir kitap yazmaya yönelten ise ilk kitabım *Yol Yakınken*'de yer alan **YES** yani "yeniden ve sıfırdan" başta olmak üzere tüm düşünme modellerine gösterdiğiniz ilgi oldu. Bu modellerin bir kısmı yeni; bazıları ise binlerce yıldır var. Ancak sonuç üzerindeki asıl farkı yaratan, yaklaşım ve yöntemlerin nasıl bir araya getirildiği ve uygulamadaki detaylar. **KUARTET** de böyle. Dört bileşeni var ve dördü de çok tanıdık; lakin bu bileşenlerin bir arada ve belirli bir ahenk içinde kullanılması size yeni gelecektir.

KUARTET düşünme ve karar alma modeli, analiz süreçlerini sadeleştirmek için dört temel bileşene odaklanmanızı sağlıyor: Yaşam Döngüsü, Yetkinlikler, Sektörel Dinamikler ve Kültür. İş kararları alırken veya kişisel tercihler yaparken bu dört faktörü dikkate aldığınızda ve aralarındaki dengeyi kurabildiğinizde karmaşayı kontrol altına alabilir, güvenle ve hızla ilerleyebilirsiniz. **KUARTET** size cennetin anahtarını vadetmiyor ancak cehennem ateşine düşmenizi engelleyeceğinden emin olabilirsiniz.

Bu model gücünü iki temel ilkedен alıyor: sadelik ve hız.

Sadelik: **KUARTET**, analiz yorgunluğunu azaltmak için tasarlandı. İster şirket yöneticisi ister bireysel düzeyde karar verici olun, bu model sayesinde bilgi yükünden arınarak yalnızca gerçekten önemli unsurlara odaklanabilirsiniz. Bu da analiz sürecinizi sadeleştirerek önceliklerinizi hızlı ve etkin bir şekilde belirlemenizi sağlar.

Hız: Günümüz iş dünyasında fırsatlar ve tehditler büyük bir hızla ortaya çıkıyor. **KUARTET** sayesinde karmaşık durumları hızla analiz edebilir ve kararlarınızı gecikmeden hayata geçirebilirsiniz. Üstelik bu model, yalnızca iş kararlarında değil,

finansal planlama veya kariyer adımları gibi kişisel yaşam kararlarında da size aradığınız esnekliği ve etkinliği getirecektir.

KUARTET gerçek hayat verilerine dayalı, ayakları yere basan kararlar almanızı kolaylaştırmayı vadediyor. Kitapta, **KUARTET**'in farklı senaryolarda nasıl işlediğini gösteren somut örnekler bulacaksınız. Türkiye'den ve dünyadan seçtiğim bu vaka öyküleri, modelin etkisini gerçek hayattan deneyimlerle ortaya koyarak, sizin de karar süreçlerinize uyarlayabileceğiniz pratik içgörüler sunuyor.

İş dünyasının karmaşık gerçekleriyle yüzleşmek, çoğu zaman rahatsız edici olabilir. Bu kitabı yazarken amacım, size kusursuz bir çözüm sunmak değil, aksine karar verme süreçlerinizi iyileştirmek için pratik bir araç sağlamaktı. **KUARTET**, mükemmel bir formül olmaktan ziyade, karmaşık iş dünyasında yolumuzu bulmamıza yardımcı olacak bir pusuladır.

Bu düşünme modelini verileri basite indirgediği için eleştirenler olabilir. Ancak analiz felcinden kaçınmak ve karar sürecini hızlandırmak için yapılması gereken, tam da bu sadeleştirmedir. İş dünyasında bazen "yeterince iyi" bir karar, kusursuz ancak geç alınmış bir karardan çok daha değerlidir.

KUARTET'in yeni bir şey sunmadığını düşünenler de olabilir. Modelin bileşenleri şüphesiz tanındıktır. Model ise gücünü, bu tanıdık unsurları yeni ve kullanışlı bir çerçevede, dengeli bir biçimde bir araya getirmesinden alır. **KUARTET**'in amacı yepyeni bir teori ortaya koymak değil, var olan bilgileri daha kullanışlı hâle getirmektir.

Sonuçta **KUARTET**, iş ve hayat dertlerinize sihirli bir çözüm vadetmiyor. Karmaşık durumları yönetilebilir parçalara ayırmanıza ve daha bilinçli kararları daha çabuk almanıza yardımcı olacak bir düşünme yöntemi sunuyor. Her biri kendi uzmanlığını ahenk içinde çalan müzisyenler gibi bu dört bileşen de iş ve özel yaşamınızda daha net ve güvenilir sonuçlara ulaşmanız için uyum içinde çalışıyor.

KUARTET'in kusursuz bir model olduğunu iddia edecek değilim; ancak birçok durumda, aşırı analize gömülüp uzun süre kararsız kalmaktan, hiçbir şey yapamamaktan daha iyi sonuçlar doğuracağından emin olduğumu söylemeliyim. Bu kitapta, ince eleyip sık dokumaktan veya hata yapmaktan çekinmekten kaynaklanan kararsızlığı, hatta donup kalma hâlini nasıl aşabileceğinizi keşfedeceksiniz. Daha sade bir analizle daha hızlı ve ayakları yere basan kararlar almanın, nasıl dönüştürücü bir güç olduğunu göreceksiniz.

Son olarak, bu modelin hayatınızdaki değerini belirleyecek olan, onu nasıl kullanacağınızdır. **KUARTET**, size, bir başlangıç noktası sunar; kesin bir sonuç değil. Onu, kendi sezgileriniz ve deneyimlerinizle birleştirin, uyarlayın ve geliştirin. Ancak o zaman bu modelin gerçek potansiyelini keşfedebilirsiniz.

KUARTET
Nedir,
Nasıl
Kullanılır?

İş dünyası karmaşık ve sürekli değişen, etkin ve hızlı hamleler gerektiren bir ortamdır. Rekabet sürekli artar, verimlilik hep bir endişe konusudur; gelecek belirsiz, kaynaklar ise sınırlıdır. Yaptığınız teorik analizler, başvurduğunuz akademik bilgi veya uluslararası danışmanlık şirketlerinin getirdiği çözümler, çoğunlukla ideal ve istikrarlı koşulları temel alır; dolayısıyla iş hayatının pratik gerçekleriyle her zaman örtüşmez.

KUARTET işte bu noktada devreye girer. Bu modelle düşünme biçiminizi sadeleştirebilir, önemli kararlarınızın gerçek hayat verileriyle uyumunu doğrulayabilir, neticede daha isabetli kararlar alabilirsiniz. **KUARTET** sadece strateji belirlemede kullanacağınız bir model değil, karşılaştığınız tüm belirsizliklerde, yapacağınız her yeni hamlede size yol gösterecek bir araçtır.

Bu modeli hem düşünme ve analiz becerilerinizi geliştirmek hem de kararlarınızı teyit etmenizi veya yanlış kararlardan dönmenizi sağlamak amacıyla tasarladım. Böylelikle daha sağlam ve emin adımlarla ilerleyebilir, bir karar verirken risklerin bilincinde olarak ve önlem olarak hareket edebilirsiniz. **KUARTET** size sihirli bir biçimde en iyi yatırımı veya en kârlı seçeneği göstermez; ancak hata yapmanızı engelleyecektir.

Bu çerçeveyi, zor durumdaki şirketlerle yaptığım çalışmalara dayanarak oluşturdum. Bu kuruluşları başarısızlığa sürükleyen kalıpları analiz ettim; merakım, beni yüzeysel sorunların ötesindeki örüntülere bakmaya yöneltti. Sektörel krizler, ulusal veya uluslararası ekonomik çalkantılar, hatta salgın hastalıklar gibi küresel gelişmeler ve dış faktörler çoğu zaman öngörülemez. Ancak kontrolümüzün dışındaki makro süreçlerin ötesinde, başarısızlıkların veya çöküşlerin neredeyse daima tekrar eden hatalardan kaynaklandığını gördüm: temel verilerin eksik veya yanlış analiz edilmesi, ana bileşenlerde hizalanma sağlanmaksızın yapılan büyük yatırımlar veya girilen dönüşümler...

Başarıların ve başarısızlıkların ardındaki faktörler dışarıdan bakıldığında sonsuz bir liste gibi görünebilir. Ancak derinlemesine analiz ettiğimde bu faktörlerin sistemli bir yapıya dönüştürülebileceğini fark ettim: dört temel unsur etrafında şekillenen, dengeli bir çerçeve.

Uzun yıllara yayılan tecrübe ve gözlemlerimden hareketle oluşturduğum **KUARTET** çerçevesi, her ne kadar başarısızlıkları analiz ederek geliştirilmiş olsa da kararlarınızın başarıya ulaşmasını garanti altına almaz. Hiçbir model bunu vadedemez. **KUARTET**'in gücü, başarısızlık risklerini öngörme ve bertaraf etme becerisinde yatar. Bu modeli kullandığınızda hamlelerinizi, sistematik bir biçimde değerlendirebilir, gerektiğinde risklere göre uyarlayabilir; aldığınız kararları doğrulayabilirsiniz.

KUARTET'in gücü, sadeliğinde, esnekliğinde ve pratikliğinde yatar. Sizi, uyanık olmaya, bu dört temel unsuru sürekli olarak akılda tutmaya ve gözden geçirmeye teşvik eder. Böylece belirsizlikleri daha iyi yönetebilir, yaygın tuzaklardan kaçınabilir ve sürdürülebilir büyüme ve başarı için şirketinizi (veya kendinizi) doğru zamanda doğru yerde konumlandırabilirsiniz. İyi uygulandığında **KUARTET**, risklerinizi azaltır ve karmaşık verilerle dolu, sürekli değişen bağlamlarda bilinçli seçimler yapmak için ihtiyaç duyduğunuz netliği yakalamanızı sağlar.

Bu model sayesinde, sezgisel kararlar ile analitik değerlendirme arasında bir denge kurmanız da kolaylaşır. Liderlerin, deneyimlerine dayanan sezgileri bazen yanıltıcı olabilir. Analiz ise belki daha güvenilir veriler sunar; ancak karar sürecini yavaşlatma, hatta dondurma riskini de beraberinde getirir. **KUARTET**, sezgileri tamamen dışlamaksızın analiz sürecini sadeleştirmeyi ve hızlandırmayı vadeder.

KUARTET, tıpkı bir müzik dördlüsünde olduğu gibi iş yaşamında ve hayatta dengeli analizler yapabilmek ve isabetli kararlar alabilmek için dört temel unsurun ahenk içinde bir arada çalışması gerektiği ilkesine dayanır: Yaşam Döngüsü, Yetkinlikler, Sektörel Dinamikler ve Kültür. Bu unsurlardan birine aşırı odaklanmak veya birini ihmal etmek, ciddi dengesizliklere yol açabilir. **KUARTET**, her bir unsura dengeli bir biçimde odaklanarak aralarındaki uyumu kurar ve böylece kararlarınız için sağlam bir temel inşa etmenizi sağlar.

KUARTET'i diğer düşünme modellerinden ayıran en önemli özelliği, iç ve dış bileşenleri birlikte ele alarak bütüncül bir karara varmanızı sağlayan entegre yaklaşımıdır. Böylelikle salt içsel unsurlara odaklanan veya dışsal etmenlere vurgu yapan modellerin zayıf noktalarını dengeleyerek kapsamlı bir analize pratik bir biçimde ulaşmayı kolaylaştırır.

İş dünyasında karşılaştığımız statik modellerin aksine **KUARTET**, dinamik bir değerlendirme yapmayı mümkün kılar. Şirketin mevcut durumuna, yaşam döngüsüne, koşullarına göre esneklik sağlar; yani genç bir girişimle köklü bir şirketin atacakları adımları, içinde bulundukları evreyi göz önünde bulundurarak değerlendirmek gerektiğini vurgular.

Salt akademik veya teorik bir çerçevenin ötesinde **KUARTET**, pratik olarak uygulanabilecek, hızlıca uyarlanabilecek, kullanılabilir, sade bir araç sunar. Bu sayede iş dünyasının gerçekleriyle uyumlu kararları güvenle alabilirsiniz.

KUARTET'in dört unsurundan her biri iş dünyasında aşına olduğunuz, değerlendirmeye kattığınızı düşündüğünüz temel konular. Analiz sürecinde karşılaşılan ana güçlük ise çoğunlukla bu faktörleri azaltmak, karmaşık verilerden arındırmak

ve neyin gerçekten önemli olduğuna karar vermektir. Şimdi bu dört unsura ve pratikteki uygulamalarına yakından bakalım.

1 / Yaşam Döngüsü: Şirketin yaşam döngüsündeki aşaması (girişim, büyüme, olgunluk, düşüş) stratejik yaklaşımları doğrudan etkiler. Her aşamada farklı uygulamalar gerekir; başka bir durumda etkin sonuçlar doğurabilecek bir taktiğin yanlış bir aşamada uygulanması başarısızlık riskini artırır. Örneğin büyüme aşamasında genişleme daha kolay uygulanabilirken düşüş aşamasında bu karar daha risklidir.

2 / Yetkinlikler: Şirketin yapabileceklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmek kritik önem taşır. Kapasitenin eksik veya hatalı belirlenmesi, atılan adımları etkisiz kılabilir. Yetkinliklerin gerçekçi ve kapsamlı bir biçimde analiz edilmesi, uygulanabilir yönetim prensipleri geliştirmenin anahtarıdır.

3 / Sektörel Dinamikler: Pazar dinamikleri yalnızca rakipleri izlemekle sınırlı değildir. Teknolojik yenilikler, mevzuat değişiklikleri ve müşteri eğilimleri gibi geniş bir çerçevede analiz yapılmalıdır. Çoğu işletme, sadece rakiplerine odaklanırken büyük resmi gözden kaçırabiliyor.

4 / Kültür: Şirket kültürü, başarının anahtarıdır. Kültüre aykırı uygulamalar genellikle başarısızlıkla sonuçlanır. Kültürü zorla değiştirmek yerine, mevcut kültüre uyumlu yaklaşımlar geliştirilmelidir.

KUARTET, teoride etkili görünen ancak pratikte başarısız olabilecek kararlardan kaçınmanıza yardımcı olur. Yaşam döngüsü, yetkinlikler, sektörel dinamikler ve kültürle uyumsuz strateji ve politikalar, sürdürülebilir olmayacaktır. İş hayatında hataların getirebileceği kayıplar, büyük başarıların getirebileceği kazançtan çok daha büyük olabilir. **KUARTET**, hata yapmanıza engel olarak istikrarlı bir biçimde büyümenizi destekler.

Kitabın birinci bölümünde **KUARTET** modelinin dört bileşeninin pratikte nasıl kullanılacağını anlatıyorum ve iki vaka üzerinden örnekleyerek açıklıyorum. Takip eden her bir bölüm, iş dünyasının gündemindeki farklı meselelere odaklanıyor. Yöneticilerin en çok mesai harcadıkları bu güncel konuların her birine yakından bakıyor, başarı ve başarısızlık öykülerini **KUARTET** aracılığıyla analiz ediyorum. Böylece bu yeni düşünme ve karar alma modelinin, bu temel alanlardaki kararlarınızı nasıl yalınlaştırıp hızlandırdığını keşfedeceksiniz, **KUARTET** iyi uygulandığında varılabilecek isabetli kararları ve dört unsurun dengeli bir biçimde değerlendirmeye katılmadığı durumlarda alınan yanlış kararları gösteren vaka öyküleriyle **KUARTET**'i uygulama becerilerinizi geliştireceksiniz. Hazırsanız başlayalım.

Uygulama Kılavuzu

Bulunduğunuz Aşamayı Anlamak: Yaşam Döngüsü

Şirketinizin
bulunduğu yaşam
döngüsü aşamasını
anlamak, yönetim
kararlarınızın

isabetliliği açısından kritik öneme sahiptir. Şirketler, tıpkı insanlar gibi başlangıçtan büyümeye, oradan olgunluğa ve nihayetinde düşüşe kadar doğal bir döngü içinde yol alır. Bu aşamalardan haberdar olmayan şirketlerin yanlış kararlar aldığını ve bu kararların bedelini ödediklerini sıkça gözlemliyoruz.

İnsanlar, nasıl bir konunun acemisi olduklarını veya artık yaşlandıklarını kabul etmezlerse şirketler de etmezler. Şayet kendi şirketimizi değerlendiriyorsak en doğrusu, dışarıdan birisinin bakacağı açıdan bakmaya çalışmaktır. Örneğin yönetim kurulu üyelerinizin perspektifi, size yerinde bir değerlendirme sunacaktır. Bu değerlendirmeyi yaparken temel işaretlere ve göstergelere odaklanın.

KUARTET'in özgün yaklaşımı, yaşam döngüsü kavramını, uyum sağlama kapasitesiyle birlikte ele almasına dayanır. Kuruluşunuzun, içinde bulundu-

ğu yaşam döngüsü aşaması, size, yenilik yapma ve değişen koşullara uyum sağlama becerinizle ilgili nesnel ve ayakları yere basan bir değerlendirme yapma imkânı sunar. Böylelikle yol haritanızı içinde bulunduğunuz aşamanın kendine has güçlükleri ve esnekliği doğrultusunda belirleyebilirsiniz. Şirketinizin hangi yaşam döngüsü aşamasında olduğunu anlamak için aşağıdaki adımları izleyebilirsiniz.

Finansal Performansa Bakın

Gelir Büyümesi ve Kârlılık Dengesini Analiz Edin

Finansal performans, bir şirketin yaşam döngüsündeki aşamasını anlamak için en güvenilir göstergelerden biridir. Kamuya açık finansal raporlar veya medya haberleri dahi yeterli fikir verebilir.

Girişim: Gelirler düzensiz veya düşüktür; kârlılık neredeyse yok gibidir. Bu aşamadaki şirketler, henüz ürünlerini geliştirme veya pazarda kabul görme yolundadırlar ve genellikle yüksek nakit yakma oranına sahiptirler.

Büyüme: Gelirlerde hızlı bir artış görülür, ancak kârlılık yine ikinci plandadır. Bu aşamada şirketler, yeni pazarlar veya ürünlere yoğun yatırım yaparak agresif bir büyüme peşindedir.

Olgunluk: Gelir artışı yavaşlamış veya stabil hâle gelmiştir; şirket, verimlilik ve kârlılığı artırmaya odaklanır. Bu aşamada şirketin pazardaki payı, büyük oranda korunmuştur.

Düşüş: Gelirler her yıl azalır, kârlılık da düşüş gösterir. Maliyetlerin arttığı ve pazar payının kaybedildiğine dair sinyaller varsa bu durum, şirketin düşüşe geçtiğini gösterir.

Stratejik Hamleleri İzleyin

Genişleme mi Konsolidasyon mu?

Şirketin stratejik kararları, hangi aşamada olduğunu anlamanın güçlü bir aracıdır.

Girişim: Ürün veya hizmetlerini test eder, iş modelinde ve uygulamalarında sık değişiklik yaparlar. Bu aşamada şirketler henüz pazar payını artırmaya çalışmaz, önce ürün-pazar uyumunu sağlamaya çalışırlar.

Büyüme: Yeni pazarlara açılmaya ve yeni ürün hatları sunmaya odaklanır; hızlı işe alım süreçlerine girerler. Bu dönemde büyük ölçekli genişleme hamleleri ve pazar hâkimiyeti hedeflenir.

Olgunluk: Şirketler daha çok mevcut kaynakları optimize etmeye odaklanılır. Bu aşamada verimlilik artırma, süreç geliştirme ve otomasyon gibi içe dönük politikalar ön plandadır.

Düşüş: Zarar eden bölümlerin kapanması, varlık satışı veya birleşme gibi konsolidasyon hamleleri yapılır. Yenilik yerine “yeniden yapılandırma” ve “hayatta kalma” çabaları göze çarpar.

Pazar Pozisyonunu Değerlendirin

Savunma mı Saldırı mı?

Bir şirketin pazardaki duruşu, yaşam döngüsünü anlamada kritik bir unsurdur.

Girişim: Yeni fikirlere ve iş modellerine odaklanarak mevcut oyuncuları zorlamaya çalışılır. Pazar payları az olduğundan savunma yaklaşımları henüz gündemde değildir.

Büyüme: Kaynakları daha fazla olduğu için daha agresif genişleme hamleleri yapar, küçük rakipleri satın alır veya agresif pazarlama kampanyaları düzenlerler.

Olgunluk: Artık saldırgan değil, daha çok pozisyonlarını koruma modundadırlar. Müşteri sadakati, marka güçlendirme uygulamaları gibi koruyucu adımlar atılır.

Düşüş: Rakipler karşısında yeterli inovasyon yapılamadığı için savunma konumundadırlar. Pazar payını korumak için fiyat düşürme veya mevcut müşterilere sadakat programları sunma gibi politikalar izlerler.

İnsan Kaynakları Strateji ve Politikasını İnceleyin

İşe Alım mı Tasfiye mi?

Bir şirketin insan kaynakları strateji ve politikası, yaşam döngüsündeki pozisyonunu ele verir.

Girişim: Hızlı işe alım yapılır, genellikle uzmanlaşmış değil, genel niteliklere sahip çalışanlar tercih edilir çünkü uzun vadeli ihtiyaçlar henüz netleşmemiştir.

Büyüme: İşe alım hızı yüksektir ancak bu aşamada artık uzmanlık alanına yönelik işe alımlar yapılır. Yatırımlar, satış, Ar-Ge ve pazarlama gibi kritik alanlara yoğunlaşır.

Olgunluk: İşe alım hızlanmaz, mevcut çalışanlardan en yüksek performans almak önceliklidir. İç terfi ve liderlik gelişim programları bu dönemde öne çıkar.

Düşüş: Şirket, maliyetleri azaltmak için işten çıkarmalar ve işe alımları dondurma gibi yöntemlere başvurur. Performans düşüşleriyle birleşen işten çıkarmalar, bu aşamada kritik bir sinyaldir.

Yönetici Davranışlarını ve İletişimini Değerlendirin

Yöneticilerin, şirkete dair kamuya yaptığı açıklamalar, şirketin durumu hakkında önemli ipuçları verir.

Girişim: Vizyon ve potansiyelden bahsederler, henüz kanıtlanmış sonuçlar sunamazlar.

Büyüme: Büyüme hızını, kullanıcı kazanım oranlarını veya gelir artışını vurgularlar.

Olgunluk: Operasyonel verimlilik ve kârlılık gibi ölçütler öne çıkar.

Düşüş: “Yeniden yapılandırma” veya “dönüşüm planları” gibi kriz yönetimi söylemleri öne çıkar. Sıklıkla savunmacı bir dil hakimdir.

YAŞAM DÖNGÜSÜNÜ ANLAMAK İÇİN BEŞ ADIM

Şirketin yaşam döngüsündeki aşamasını anlamak için içeriden bilgiye gerek yoktur; işaretlere dikkat etmek yeterlidir. Bu işaretleri yorumlamayı bilmek, bir şirketin durumu hakkında sağlam bir yargıya varmak için çoğu zaman yeterlidir.

1 / Finansal Performansa Bakın: Gelir Büyümesi ve Kârlılık Dengesini Analiz Edin

2 / Stratejik Hamleleri İzleyin: Genişleme mi Konsolidasyon mu?

3 / Pazar Pozisyonunu Değerlendirin: Savunma mı Saldırı mı?

4 / İnsan Kaynakları Strateji ve Politikasını İnceleyin: İşe Alım mı Tasfiye mi?

5 / Yönetici Davranışlarını ve İletişimini Değerlendirin

İç Güçlerin Değerlen- dirilmesi: Yetkinlikler

Bir şirketin kurumsal yetkinliklerini günlük operasyonların içinde yer almaksızın

anlamak—ister yönetim kurulu üyesi, ister dış danışman ya da rakip olarak—kolay değildir. Ancak imkânsız da değildir. Yıllar boyunca öğrendiğim şey, şirketin iç işleyişine tamamen hâkim olmadan da güçlü bir genel fikre sahip olunabileceğidir. Bunun için nerelere bakmanız ve hangi soruları sormanız gerektiğini bilmek yeterlidir.

Bu aşamada amaç, temel ve ayırt edici yetkinliklerinizle beraber mevcut finansal kaynaklarınızı da analiz etmektir. Sizi diğerlerinden ayıran, öne çıkmanızı sağlayan altyapı unsurları, edinilmiş beceriler, faaliyet uzmanlıkları, operasyonel kabiliyetler ve kaynaklar nelerdir? Aşağıdaki soruları adım adım katederek ulaşacağınız kapsamlı ve net yetkinlik değerlendirmesi, yol haritanızı belirlerken ikinci rehberiniz olacak.

Girdilere değil, Sonuçlara Odaklanın

Şirketin, hangi ürünleri başarıyla piyasaya sürdüğüne, rekabet karşısında nasıl performans gösterdiğine ve hangi pazarlarda lider konuma gel-

Belirsizliğin norm olduğu bir dünyada yaşıyoruz.
Pek çok alanda verimlilik düşerken rekabet artıyor,
kaynaklarsa sınırlı... Bu ortamda hızlı ve isabetli
karar alabilmenin, üstelik bunu tutarlı bir biçimde
sürdürebilmenin ne kadar güçlendirici olacağını
hiç düşündünüz mü?

Hilmi Güvenal'ın geliştirdiği düşünme ve karar
alma modeli, tam da bu ihtiyaca karşılık veriyor.
KUARTET, hedeflerinize uyumlu kararlar almanıza
rehberlik etmek için tıpkı sahnede ahenkli melodiler
yaratana bir müzik dörtlüsü gibi dört temel bileşene
odaklanıyor: Yaşam Döngüsü, Yetkinlikler,
Sektörel Dinamikler ve Kültür.

Bu dört unsur arasında kurduđu dengeyle
KUARTET, gerçek hayat verilerine dayalı, ayakları
yere basan kararlar almanızı kolaylaştırıyor.
İster iş dünyasında, ister kişisel yaşamınızda,
siz de gereksiz karmaşadan arınıp hızlı, etkin ve
güvenilir kararlar almak için KUARTET'in ahenkli
melodilerine kulak verin.

