

HİZMET PROGRAMI

Enterprise Value Creation

Şirket Değeri Yaratma Programı

BEIREK LLC - PROJE YÖNETİM ŞİRKETİ

Şirketin gelir kalitesi, katkı marjı, nakit dönüşümü, operasyonel kapasitesi, yönetim bağımsızlığı ve sermaye tahsisini ortak bir değer tezi altında geliştiren uygulama programıdır.

Program, gelir artışını ekonomik kaliteyle birlikte yönetir. Şirketin kurucuya, tek müşteriye veya geçici piyasa koşullarına aşırı bağımlı olmadan değer üretebilmesi için gelir, katkı, nakit, kapasite ve sermaye kararlarını ortak kanıta bağlar.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

1. Şirket değeri, gelir büyümesi ile ekonomik kalite aynı karar sisteminde yönetildiğinde güçlenir

Programın başlangıç noktası, şirket değerini soyut bir hedef olmaktan çıkarıp yönetilebilir bir işletme gündemine dönüştürmektir. Bunun için hissedar beklentisi, yönetimin stratejik öncelikleri ve işletmenin gerçek kısıtları aynı çerçevede ele alınır. BEIREK önce hangi ekonomik sonuçların şirket tarafından etkilenebildiğini, hangilerinin piyasa veya üçüncü taraf koşullarına bağlı olduğunu ayırır. Ardından değer sürücüleri, girişimler, karar hakları ve kabul kanıtları arasında izlenebilir bir bağlantı kurar. Böylece program yalnız analiz üreten bir çalışma değil; yönetimin sermaye, kapasite ve dikkat tahsisini somut veriye göre yönettiği kontrollü bir uygulama sistemi olur.

BEIREK, değer yaratma programını doğrulanmış baz çizgi, açık girişim portföyü, karar kapıları, sonuç göstergeleri ve kabul kanıtlarıyla yönetir. Yönetim hangi değer sürücüsünün güçlendirileceğini, bunun hangi kaynakla yapılacağını, hangi koşulda devam veya durdurma kararı verileceğini ve sonucun nasıl doğrulanacağını aynı sistem içinde görür.

Hizmet; yönetim kararının, bağımsız değerlendirme görüşünün, hukuk veya vergi danışmanlığının yerine geçmez. Bu uzmanlıkların ürettiği bilgiyi uygulanabilir bir şirket değeri programında birleştirir.

1.1 Programı tetikleyen durumlar

Tetikleyici olayın doğru sınıflandırılması program kapsamını belirler. Örneğin marj gerilemesi fiyat, ürün karması, satın alma, kapasite kullanımı veya hizmet maliyetinden kaynaklanabilir; aynı finansal belirti farklı müdahaleler gerektirir. Benzer biçimde yatırım hazırlığı, kurucu bağımlılığını azaltma veya yeni ülkeye giriş, şirket değerini farklı zaman ufuklarında etkiler. İlk değerlendirmede olayın aciliyeti, geri döndürülebilirliği, nakit etkisi ve karar için mevcut kanıt birlikte incelenir. Yönetim böylece gözlenen semptomu hızlı proje eklemek yerine, değer kaybının veya fırsatın nedenini doğrulayacak sınırlı ve öncelikli bir çalışma başlatır.

Değer yaratma ihtiyacı çoğu zaman yalnız performans düşüşünde ortaya çıkmaz. Hızlı büyüme, yatırım sonrası yeni hedefler, kurucu bağımlılığını azaltma, yeni pazar açılımı veya olası bir işlem hazırlığı da aynı yönetim disiplini gerektirir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

I. Şirket değeri, gelir büyümesi ile ekonomik kalite aynı karar sisteminde yönetildiğinde güçlenir

DEVAMI · 02

- Ciro artarken katkı marjının veya serbest nakit üretiminin gerilemesi
- Müşteri, ürün ve kanal karlılığının ortak maliyetlerle birlikte bilinmemesi
- Gelirin az sayıda müşteri, kurucu ilişkisi veya tek kanalda yoğunlaşması
- Fiyat artışlarının listeye yansiyıp gerçekleşen satış fiyatına yansımaması
- Büyüme yatırımlarının getiri, risk ve durdurma ölçütü olmadan sürmesi
- Operasyonun talebi kapasite, kalite veya teslimat sınırları içinde taşıyamaması
- Yönetim raporlarının finansal sonuç ile ticari ve operasyonel nedeni bağlayamaması

Erken müdahale, sorunları yalnız maliyet azaltma başlığına sıkıştırmadan seçenekleri karşılaştırmayı sağlar. Program geç aşamada da kullanılabilir; ancak geri döndürülemez yatırımlar ve sözleşmeler arttıkça düzeltme alanı daralır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

2. Program, karar yetkisi ve yeterli veri erişimi bulunan şirketlerde uygulanabilir

Uygunluk kararı ve gerekli ön koşullar program başlangıcında yazılı olarak onaylanır.

Uygunluk yalnız şirket büyüklüğüyle ölçülmez. Programın çalışabilmesi için bir yönetim sponsoru, finansal ve operasyonel veriye erişim, fonksiyonlar arası karar alabilecek yetki ve zor kararları ertelemeyecek bir yönetim iradesi gerekir. Başlangıç görüşmelerinde bu dört koşul açıkça test edilir. Veri zayıfsa çalışma reddedilmek zorunda değildir; ancak hangi kararların geçici varsayımla alınacağı ve hangi verinin hangi tarihte tamamlanacağı yazılı hale getirilir. Yönetimin önceden seçilmiş bir sonucu gerekçelendirmek istediği, bağımsız değerlendirme görüşü beklediği veya uygulama sorumluluğu vermediği durumlar uygun görevlendirme sayılmaz.

Program; büyüyen orta ölçekli şirketler, kurucu kontrollü işletmeler, yatırım sonrası değer planı uygulayan portföy şirketleri ve stratejik seçeneklerini güçlendirmek isteyen hissedarlar için tasarlanmıştır. Ortak ihtiyaç, değeri tek bir fonksiyonun değil bütün işletmenin ürettiğini kabul eden bir yönetim sponsorluğudur.

Uygun görevlendirme

- Yönetim, finansal ve operasyonel veriye erişim sağlar.
- Sponsor, fonksiyonlar arası kararları zamanında alabilir.
- Büyüme girişimleri kanıt ve sermaye ölçütleriyle karşılaştırılabilir.
- Mevcut performansın nedenleri açık biçimde tartışılabilir.

Uygun olmayan görevlendirme

Yalnız kısa dönem satış kampanyası, belirli bir değerlendirme sonucunu gerekçelendirme, bağımsız denetim yerine geçme veya garantili şirket değeri talebi bu kapsamla uyumlu değildir. Veri paylaşılmayan ve yönetim zamanı ayrılmayan çalışmalarda uygulama sorumluluğu kurulamaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

2. Program, karar yetkisi ve yeterli veri erişimi bulunan şirketlerde uygulanabilir

DEVAMI · 02

2.1 Başlangıç durumu ve veri güveni

Baz çizgi kurulurken muhasebe kaydı, yönetim raporu ve operasyonel sistem aynı gerçekliğin farklı görünümüleri olarak ele alınır. Dönem, para birimi, müşteri, ürün, kanal ve maliyet tanımları eşleştirilmeden karşılaştırma yapılmaz. Her veri alanına kaynak, sahibi, güncellik, bütünlük ve karar etkisi bakımından bir güven seviyesi atanır. Kritik bir gösterge düşük güven düzeyindeyse program bu sayıyı kesin gerçek gibi kullanmaz; aralık, senaryo veya geçici varsayım uygular. Veri düzeltme işi de ayrı bir teknik proje olarak açıkta bırakılmaz: sorumlusu, kapanış tarihi, geçici kontrolü ve etkilediği karar kapısı veri güven kaydında izlenir.

Program kusursuz veri bekleyerek başlamaz; mevcut bilginin güven düzeyini sınıflandırarak başlar. Finansal kayıt, satış verisi, müşteri sözleşmesi, fiyat listesi, sipariş, teslimat, kapasite ve insan kaynağı bilgileri aynı dönem ve tanım üzerinden eşleştirilir. Yönetim raporundaki bir gösterge ile kaynak sistemdeki kayıt farklıysa farkın karar etkisi görünür tutulur.

Veri alanı	Başlangıçta aranan kanıt	Etkilediği karar
Gelir	Fatura, sipariş, sözleşme, iade ve tahsilat	Gelir kalitesi ve yoğunlaşma
Katkı	Ürün maliyeti, hizmet eforu, lojistik ve iskonto	Müşteri ve ürün ekonomisi
Operasyon	Kapasite, çevrim, kalite, teslimat ve yeniden işleme	Ölçeklenebilirlik ve yatırım
Nakit	Alacak, stok, avans, borç ve finansman	İşletme sermayesi ve büyüme hızı
Organizasyon	Rol, yetki, karar süresi ve kritik kişi bağımlılığı	Yönetim kapasitesi ve devir

Eksik veri bir hata listesi olarak bırakılmaz. Her eksik; sorumlu, kapanış tarihi, geçici varsayım ve etkilediği karar kapısıyla kaydedilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

3. Değer sürücüsü ağacı, finansal sonucu yönetilebilir ticari ve operasyonel nedenlere bağlar

Değer tezi; şirketin hangi müşteri probleminde, hangi ekonomik modelle ve hangi operasyonel üstünlük sayesinde daha nitelikli sonuç üretebileceğini açıklar. "Büyüme", "verimlilik" veya "kurumsallaşma" gibi genel hedefler ancak gelir kalitesi, katkı marjı, nakit dönüşümü, sermaye ihtiyacı, kapasite sınırı ve yönetim bağımsızlığı üzerindeki beklenen etkiyle bağlandığında teze dönüşür. Hedef işletme durumu ise bu tezin çalıştığını kanıtlayacak yönetim mekaniklerini tarif eder: onaylı veri tanımları, karar kapıları, sorumlu yöneticiler, işleyen kontrol ritmi ve tekrarlanabilir teslimat kapasitesi. Tez, bu koşullar sağlanmadan bir değerlendirme iddiasına dönüştürülmez.

Değer yaratımı, büyüme ile ekonomik kaliteyi aynı anda geliştirebilen bir işletme kurmayı gerektirir. Hedef durumda şirket, hangi müşterinin hangi katkısı ürettiğini; fiyatın hangi değer ve maliyet karşılığında belirlendiğini; ek talebin hangi kapasite, insan ve nakit ihtiyacını doğurduğunu; hangi girişimin sermayeyi hak ettiğini ölçebilir.

Yönetim değeri finans ekibinin dönem sonu hesabı olarak değil, ticari ve operasyonel kararların ortak sonucu olarak izler. Her girişim başlangıç değeri, hedeflenen sürücü, kaynak ihtiyacı, risk, ara kanıt ve kabul ölçütüyle tanımlanır. Sonuç gerçekleşmediğinde yalnız hedef sapması değil, varsayımın nerede bozulduğu da görülebilir.

3.1 Beklenen yönetim sonuçları ve kontrol sınırları

Programın kontrol edebildiği sonuçlar ile piyasanın belirlediği sonuçlar ayrı tutulur. BEIREK; onaylı değer tezi, girişim portföyü, ölçüm sistemi, karar kayıtları, sorumluluk yapısı ve devir kanıtı üretebilir. Şirketin piyasa değeri, yatırımcı talebi, işlem fiyatı, müşteri davranışı ve makroekonomik koşullar ise dış bağımlılıklar taşır. Her beklenen sonuç için bu ayırım yazılı hale getirilir. Kabul, "şirket değeri arttı" gibi tek bir son göstergeye değil; yönetimin hedeflenen sürücüyü güvenilir veriyle ölçebilmesine, ilgili kararı zamanında almasına ve uygulama sonucunu baz çizgiye göre doğrulayabilmesine bağlanır.

Programın hedefi, şirket değerini etkileyen sürücülerin ölçülebilir ve yönetilebilir hale gelmesidir. Piyasa çarpanı, yatırımcı talebi, müşteri satın alma kararı, faiz, kur ve işlem zamanı dış koşullara da bağlıdır. Bu nedenle belirli bir değerlendirme, yatırım veya satış sonucu garanti edilmez.

Beklenen yönetim sonuçları şunlardır:

PROGRAM ÇERÇEVESİ

3. Değer sürücüsü ağacı, finansal sonucu yönetilebilir ticari ve operasyonel nedenlere bağlar

DEVAMI · 02

- Tekrarlanabilirlik, tahsilat, sözleşme görünürlüğü ve yoğunlaşmayla tanımlanan gelir kalitesi
- Müşteri ve ürün düzeyinde katkı, iskonto ve hizmet maliyeti görünümü
- Fiyat kararını liste fiyatından gerçekleşen net fiyata kadar izleyen kontrol
- Büyüme girişimlerini tekrar, nakit ve kapasite kanıtıyla karşılaştıran portföy
- Darboğaz, kalite, teslimat ve organizasyon sınırlarıyla uyumlu ölçeklenme planı
- Getiri, risk, likidite ve stratejik seçenek üzerinden çalışan sermaye tahsisi
- Yönetimin devralabileceği gösterge, karar ve kayıt düzeni

Kabul, yalnız dokümanın teslimiyle değil; tanımların onaylanması, veri kaynaklarının bağlanması, karar sahiplerinin atanması ve sistemin yönetim ritminde kullanılabilmesiyle gerçekleşir.

3.2 Değer sürücülerinin ölçüm ve karar mantığı

Ağaç yönetim seviyelerine göre sadeleştirilir. Kurul, değer ve risk üzerindeki az sayıdaki sonucu; program yönetimi, sürücü ve girişim bağlantılarını; iş akışı sahibi ise günlük operasyon göstergelerini görür. Aynı göstergenin farklı raporlarda farklı hedefle sunulması engellenir. Bir sürücü hedef aralığının dışına çıktığında sapmanın maddi etkisi, süresi ve diğer sürücülerle ilişkisi değerlendirilir. Karar eşiği aşıldığında hangi analizin hazırlanacağı, kimin öneri getireceği ve hangi forumun karar vereceği sürücü kaydında önceden tanımlanır.

Değer sürücüsü ağacı finansal sonuçtan başlayıp yönetilebilir işletme nedenlerine doğru çözülür. Örneğin serbest nakit üretimi; gelir, katkı, işletme sermayesi, yatırım harcaması (CAPEX) ve vergi etkilerine; gelir ise fiyat, hacim, müşteri tutma, ürün karması ve yeni müşteri edinimine ayrılabilir. Ancak ağaç yalnız matematiksel bağ kurmaz. Her sürücü için tanım, veri kaynağı, hesaplama yöntemi, sorumlu, ölçüm sıklığı ve karar eşiği kaydedilir. Bir göstergenin değişmesi hangi yönetim kararını tetikleyeceğiyle bağlantılı değilse yalnız raporlama kalabalığı yaratır. Bu nedenle gösterge sayısı değil, neden-sonuç ilişkisinin güvenilirliği ve karar üretme kapasitesi esas alınır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Müşteri ekonomisi, gelir kalitesi ve fiyatlandırma birlikte yönetildiğinde değer sızıntısı görünür olur

Analiz yalnız geçmiş karlılığa bakmaz. Müşterinin büyüme potansiyeli, referans veya ürün öğrenme değeri, çapraz satış imkanı, tahsilat riski ve kapasite üzerindeki gelecek yükü ayrı değerlendirilir. Stratejik değer, ekonomik açığı gizlemek için kullanılan belirsiz bir etiket olamaz; kanıtı, sorumlusu ve gözden geçirme tarihi bulunur. Segment kararı sonrası hangi müşteride fiyat görüşmesi, hizmet standardizasyonu, sözleşme yenileme, kanal değişikliği veya kontrollü çıkış yapılacağı girişim portföyüne aktarılır. Ticari ekip ile finans aynı müşteri tanımı ve aynı dönem üzerinden sonucu izler.

Müşteri ekonomisi çalışması, brüt geliri gerçek katkıdan ayırır. Fiyat ve iskontoya ek olarak iade, lojistik, kurulum, teknik destek, satış eforu, tahsilat süresi, özel ürün talebi ve kalite maliyeti mümkün olan en güvenilir yöntemle müşteriye veya segmente atanır. Ortak maliyetlerin keyfi dağıtılması yerine, kullanılan dağıtım anahtarı ve belirsizlik seviyesi görünür tutulur. Segmentler yalnız sektör veya büyüklüğe göre değil; satın alma davranışı, hizmet ihtiyacı, tekrar olasılığı ve sermaye tüketimi bakımından da incelenir. Sonuç, düşük katkılı müşteriyi otomatik olarak bırakmak değil; fiyat, hizmet seviyesi, sözleşme veya kanal modelinde hangi değişikliğin ekonomik kaliteyi düzelteceğine karar vermektir.

4.1 Gelir kalitesi ve yoğunlaşma yönetimi

Gelir sınıfları finansal modelde de aynı tanımlarla kullanılır. Sözleşmeli, yüksek olasılıklı, yenilemeye bağlı ve henüz kanıtlanmamış gelir birbirinden ayrılır; her sınıfın tahmin güveni ve nakit zamanı belirtilir. Yoğunlaşma için yalnız yüzde paya bakılmaz. Müşterinin ürün geliştirme, kapasite planı veya tedarik sözleşmesi üzerindeki özel talepleri de bağımlılık yaratabilir. Azaltma planı yeni müşteri kazanımı, sözleşme koşulu, ürün standardizasyonu ve kanal çeşitlendirmesi gibi farklı araçları birlikte kullanır; her aracın maliyeti ve olası gelir kaybı görünür tutulur.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Müşteri ekonomisi, gelir kalitesi ve fiyatlama birlikte yönetildiğinde değer sızıntısı görünür olur

DEVAMI · 02

Gelir kalitesi sınıflandırması, sipariş ile tahsil edilmiş geliri ve tek seferlik talep ile tekrarlanabilir davranışı birbirine karıştırmaz. Sözleşme süresi, yenileme hakkı, iptal koşulu, fiyat ayarlama mekanizması, müşteri yoğunlaşması, kanal bağımlılığı, tahsilat performansı ve hizmet yükümlülüğü birlikte değerlendirilir. Satış fırsatları yalnız olasılık etiketiyle finansal plana taşınmaz; aşama tanımı, müşteri kanıtı, karar tarihi ve geçmiş dönüşüm performansı ile filtrelenir. Yoğunlaşma azaltma hedefi, yeni müşteri sayısının yanında kaybedilmesi halinde ekonomik veya operasyonel kırılma yaratacak müşteri, ürün, ülke, kanal ve sözleşme bağımlılıklarını ayrı ayrı görünür hale getirir.

Yönetim için asgari görünüm; yeni, mevcut, genişleyen, küçülen ve kaybedilen gelir hareketlerini; sözleşmeli ve sözleşmesiz hacmi; vade ve tahsilat davranışını; ilgili katkı düzeyini içerir. Aynı tanımlar satış, finans ve kurul raporunda korunur.

4.2 Fiyatlama ve değer yakalama

Kontrol sistemi fiyat sahipliğini de netleştirir. Satış ekibi belirlenmiş koridor içinde karar verebilir; koridor dışındaki iskonto veya ödeme koşulu ekonomik etkiyle birlikte onaya gider. Teklif hazırlanırken kapasite, teslim süresi ve hizmet yükümlülüğü görünür değilse ticari olarak cazip görünen işlem değer kaybı yaratabilir. Bu nedenle teklif kontrolü yalnız marj yüzdesi değil, katkı tutarı, nakit zamanı, kapasite tüketimi ve stratejik gerekçe üzerinden yapılır. Gerçekleşen fiyat ve müşteri davranışı ilk varsayım ile karşılaştırılır; öğrenme yeni fiyat kararlarına aktarılır.

Fiyatlama incelemesi liste fiyatı ile başlamaz; gerçekleşen net fiyatın nasıl oluştuğunu gösteren fiyat şelalesiyle başlar. Liste, kampanya, sözleşme indirimi, iskonto, prim, iade, ücretsiz hizmet, ödeme vadesi ve lojistik etkileri müşteri veya işlem düzeyinde birleştirilir. Ardından istisnaların kim tarafından, hangi gerekçeyle ve hangi ekonomik eşik içinde onaylandığı incelenir. Değer bazlı fiyatlama ancak müşterinin elde ettiği sonuç ve alternatif maliyet hakkında kanıt varsa kullanılır. Diğer durumlarda segment, maliyet, kapasite ve rekabet sinyalleri birlikte değerlendirilir. Teslimat; fiyat artışı vaadi değil, fiyat kararlarının ekonomik etkisini izleyen ve yetkisiz sızıntıyı sınırlayan kontrol sistemidir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Müşteri ekonomisi, gelir kalitesi ve fiyatlama birlikte yönetildiğinde değer sızıntısı görünür olur

DEVAMI · 03

Program, fiyat kararının müşteri kaybı ve hacim etkisini kesin olarak bilemez. Bu nedenle seçili segmentlerde kontrollü deneme, teklif analizi ve gerçekleşen sonuç karşılaştırması kullanılır. Hukuki sözleşme değişiklikleri müşteri hukuk danışmanı tarafından değerlendirilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Büyüme girişimleri, kapasite ve karmaşıklık kanıtıyla birlikte ölçeklenir

Portföydeki motorlar farklı olgunluk seviyelerinde yönetilir. Keşif aşamasında amaç müşteri problemini ve ödeme isteğini doğrulamak; doğrulama aşamasında tekrar edilebilir satış ve teslimat göstermek; ölçek aşamasında ise kapasite ve nakit sınırları içinde büyümektir. Her aşamanın bütçe, kanıt ve karar standardı farklıdır. Olgun bir çekirdek iş ile henüz müşteri kanıtı bulunmayan yeni teklif aynı gelir hedefiyle yönetilmez. Yönetim, her motorun hangi belirsizliği azalttığını, ne kadar kaynak tükettiğini ve bir sonraki karara ne zaman geleceğini görür.

Büyüme motoru; belirli bir müşteri, problem, teklif, kanal ve ekonomik varsayım etrafında tanımlanmış test edilebilir girişimdir. “Yeni pazara girmek” veya “satış artırmak” tek başına motor sayılmaz. Her motor için talep kanıtı, beklenen katkı, gerekli kapasite, nakit ihtiyacı, kritik bağımlılık, deneme bütçesi ve durdurma ölçütü yazılır. Mevcut çekirdek iş, yeni ürün, yeni kanal, ortaklık veya coğrafi açılım aynı değerlendirme mantığıyla karşılaştırılır. Yönetim bütün girişimleri eş zamanlı başlatmak yerine, kanıt üretme hızına ve geri döndürülebilirliğe göre sıralar. Ayrıntılı ölçek dönüşümü gerektiğinde konu Venture Scaling kapsamına devredilir.

5.1 Operasyonel ölçeklenme ve kısıtlar

Kısıt analizi geçici ve kalıcı çözümleri ayırır. Fazla mesai, dış kaynak veya stok artırımını kısa süreli rahatlama sağlayabilir; fakat kalite, maliyet ve nakit üzerinde yeni risk yaratabilir. Süreç tasarımı, yetki değişikliği, standartlaştırma, teknoloji veya fiziksel yatırım seçenekleri aynı talep senaryosunda karşılaştırılır. Karar öncesinde gerçek darboğazın başka bir noktada daha pahalı bir sorun yaratıp yaratmayacağı test edilir. Uygulama sonrası akış süresi, kuyruk, hata ve teslimat performansı izlenir; nominal kapasite artışı gerçek müşteri sonucuyla doğrulanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Büyüme girişimleri, kapasite ve karmaşıklık kanıtıyla birlikte ölçeklenir

DEVAMI · 02

Operasyonel ölçek incelemesi, talebin siparişten nakde kadar geçtiği bütün zinciri izler. Satış tahmini, planlama, tedarik, üretim veya hizmet sunumu, kalite, teslimat, faturalama ve tahsilat arasında biriken kuyruklar görünür hale getirilir. Kısıt yalnız makine kapasitesi olmayabilir; onay yetkisi, uzman kişi, tedarik süresi, veri kalitesi veya müşteri kabulü de sistemi sınırlayabilir. BEIREK farklı talep senaryolarında bu kısıtların ne zaman devreye girdiğini ve hangi yatırım veya süreç değişikliğinin gerçek darboğazı rahatlatıldığını test eder. Kapasite artışı kararı, yalnız nominal hacme değil hizmet seviyesi, kalite, nakit ve geri dönüş süresine bağlanır.

5.2 Kapasite, üretkenlik ve karmaşıklık

Karmaşıklık kararı ürün yöneticisi, satış, operasyon ve finansın ortak değerlendirmesini gerektirir. Düşük hacimli bir varyant yüksek katkı veya kritik müşteri erişimi sağlıyorsa korunabilir; ancak özel satın alma, stok, eğitim ve destek yükü ekonomik görünümde yer almalıdır. Standardizasyon müşteriye sunulan değeri azaltmadan arka plandaki parça, süreç veya sözleşme çeşitliliğini düşürebilir. Program ürün veya hizmet ailesi düzeyinde “koru, yeniden fiyatla, standardize et, birleştir veya kontrollü sonlandır” seçeneklerini değerlendirir ve geçiş etkilerini girişim kartına bağlar.

Yatırım kararında nominal kapasite; ürün karması, çevrim süresi, kurulum/değişim, yeniden işleme, kalite kaybı, bakım, bekleme, iş gücü yetkinliği ve ürün varyantı etkileriyle birlikte değerlendirilir. Karmaşıklık maliyeti yalnız üretimde değil; teklif hazırlama, planlama, satın alma, stok, eğitim, destek ve yönetim kararlarında da oluşur. Program, her ürün veya hizmet varyantının yarattığı ek yükü gelir ve müşteri değeriyle karşılaştırır. Amaç çeşitliliği otomatik olarak azaltmak değil; hangi karmaşıklığın müşteriye değer verdiğini, hangisinin kapasite ve marjı görünmeden tükettiğini kanıtlamaktır.

Üretkenlik göstergeleri çalışan sayısını azaltma hedefi olarak kullanılmaz. Amaç; bekleme, yeniden işleme, gereksiz onay, düşük kullanım ve plansız değişimin ekonomik etkisini azaltmaktır. Kritik yetkinliklerin korunması ve süreç sahibinin atanması kabul koşuludur.

Kapasite planı baz, kontrollü büyüme ve stres senaryolarını içerir. Her senaryoda gerekli insan, ekipman, tedarik, stok, vardiya, kalite ve yönetim kapasitesi belirtilir. Yatırım kararı bu senaryoların müşteri talebi ve nakit görünümüyle birlikte değerlendirilmesiyle alınır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Nakit dönüşümü ve sermaye tahsisi, girişim portföyünün ekonomik sınırlarını belirler

Nakit aksiyonları fonksiyonlar arası sahiplik gerektirir. Satış vade ve sözleşme koşullarını, operasyon stok ve teslimat politikasını, satın alma tedarikçi koşullarını, finans tahsilat ve finansman planını yönetir. Tek bir ekibin hedefi diğerinin performansını bozuyorsa ortak ekonomik etki üzerinden karar verilir. Örneğin stok azaltımı teslimat riskini artırıyorsa güvenlik stoğu, tedarik süresi ve müşteri hizmet seviyesi birlikte yeniden tasarlanır. Gerçekleşen nakit etkisi baz çizgi ve beklenen zamanlama ile karşılaştırılır; muhasebe sınıflaması kaynaklı geçici iyileşme kalıcı sonuç sayılmaz.

İşletme sermayesi programı, alacak gününü veya stok seviyesini tek başına düşürmeye çalışmaz. Ticari koşullar, hizmet seviyesi ve tedarik dayanıklılığı korunarak nakdin nerede ve neden bağlandığını inceler. Müşteri vadesi ile gerçek tahsilat, sipariş politikası ile stok yaşı, tedarikçi vadesi ile erken ödeme uygulaması ve büyüme planı ile CAPEX takvimi aynı senaryoda birleştirilir. Her aksiyonun gelir, marj, tedarik riski ve müşteri ilişkisi üzerindeki yan etkisi gösterilir. Ayrıntılı üç tablolulu model Financial Modeling & Valuation kapsamında kontrol edilir; bu program ise nakit sürücülerini değer girişimlerine ve yönetim kararlarına bağlar.

Büyüme daha fazla stok, uzun tahsilat, proje başlangıç maliyeti, müşteri finansmanı ve kapasite yatırımı gerektirdiğinde kârlı görünürken nakit baskısı yaratabilir. Program gelir, katkı ve nakit etkisini aynı girişim kartında izler.

Alacak, stok, tedarikçi vadesi, müşteri avansı ve devam eden işlerin ölçüm tanımları finans ile operasyon arasında uzlaştırılır. Gecikmiş alacak yalnız finansın; fazla stok yalnız operasyonun konusu olarak bırakılmaz. Ticari koşul, planlama kararı ve tedarik riski aynı neden ağacında değerlendirilir.

Nakit dönüşümü için hedefler dönemsel ve segment bazlı belirlenir. İyileşmenin satış kaybı, tedarik kesintisi veya kalite riski yaratmaması gerekir. Finansman ve vergi etkileri yetkili müşteri uzmanları tarafından doğrulanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Nakit dönüşümü ve sermaye tahsisi, girişim portföyünün ekonomik sınırlarını belirler

DEVAMI · 02

6.1 Sermaye tahsisi ve girişim portföyü

Portföy kararı yalnız yeni girişimlere uygulanmaz. Mevcut ürün, müşteri, sistem, tesis ve organizasyon yatırımları da devam eden sermaye taahhütleri olarak gözden geçirilir. Batık maliyet gelecekteki karar için gerekçe sayılmaz; ancak durdurmanın sözleşme, müşteri, çalışan veya itibar etkisi hesaba katılır. Zorunlu güvenlik ve uyum yatırımları ticari getiri puanıyla elenmez, fakat kapsam ve uygulama seçeneği yine maliyet ve risk bakımından sınırlıdır. Matrisin amacı mekanik bir sıralama değil, farklı proje türlerinin neden fonlandığını açık ve karşılaştırılabilir hale getirmektir.

Sermaye tahsisi yalnız yıllık bütçe dağıtımı değildir; yönetim dikkatinin, kritik yetkinliklerin, kapasitenin ve nakdin hangi değer varsayımına bağlanacağını belirler. Mevcut ve önerilen girişimler stratejik uyum, ekonomik getiri, kanıt seviyesi, risk, geri döndürülebilirlik ve kaynak çakışması bakımından ortak bir matrisle değerlendirilir. Erken aşama bir girişim kesin getiri tahminiyle değil, hangi düşük maliyetli testin belirsizliği azaltacağıyla savunulur. Devam, hızlandırma, yeniden tasarım, durdurma ve erteleme kararları gerekçesiyle kaydedilir. Böylece geçmiş harcama veya yönetici sahiplenmesi zayıf bir girişimi otomatik olarak korumaz; kaynaklar güncel kanıta göre yeniden tahsis edilebilir.

Her girişim için nakit ihtiyacı, beklenen sürücü etkisi, zaman, bağımlılık, geri döndürülebilirlik, aşağı yönlü risk ve ara kanıt belirlenir. Kesin olmayan uzun dönem tahminleri tek bir bugünkü değer sonucuna indirgemek yerine senaryo ve kilometre taşı kullanılır. Fonlama tek seferde verilmek zorunda değildir; kanıt üretildikçe aşamalı serbest bırakılabilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. Dört fazlı program, teşhisten yönetimin bağımsız işletimine kadar ilerler

Faz yapısı takvimsel ilerleme değil, kanıt olgunluğu üzerine kuruludur. Her fazın başlangıç koşulu, tamamlanması gereken çıktıları, sorumlu karar mercii ve sonraki faza geçiş ölçütü tanımlanır. Bir karar kapısında yalnız durum sunumu yapılmaz; hangi varsayımın doğrulandığı, hangisinin açık kaldığı, planın ekonomik etkisinin nasıl değiştiği ve hangi kararın beklendiği açıkça gösterilir. Eksik kanıtla ilerleme gerekiyorsa bu bir istisna olarak kaydedilir; risk sahibi ve kapanış tarihi belirlenir. Yönetim böylece faaliyet hacmini ilerleme sanmaz ve başarısız varsayımlara sırf takvim baskısıyla yeni kaynak bağlamaz.

Faz	Ana amaç	Karar kapısı
1. Teşhis	Baz çizgiyi, değer havuzlarını ve veri güvenliğini kurmak	Yönetim değer tezini ve öncelikli sürücüleri onaylar
2. Tasarım	Girişimleri, kanıt planlarını ve kaynak ihtiyacını tanımlamak	Portföy, sahipler ve fonlama sınırları onaylanır
3. Uygulama	Seçili girişimleri işletmede çalıştırmak ve ara kanıt üretmek	Sonuç ve kontrol kanıtı yeterli girişimler ölçeklenir
4. Yerleştirme	Yönetim ritmini, sahipliği ve değer gerçekleştirme kanıtını devretmek	Müşteri sistemi bağımsız biçimde işletebildiğini gösterir

Karar kapısı; gerekli veriyi, değerlendirilen seçeneği, açık riski, koşullu onayı ve karar sahibini kayda geçirir. Takvim toplantısından ayrı işletilir. Kanıt yetersizse durdurma başarısızlık değil, sermayeyi koruyan bir yönetim kararıdır.

7.1 Faz 1 - Teşhis ve değer tezi

İlk fazda amaç bütün şirketi sınırsız biçimde incelemek değil, değer gündemini etkileyen maddi gerçekleri yeterli güven düzeyinde ortaya koymaktır. Finansal, ticari ve operasyonel veriler ortak dönem ve tanımlarla uzlaştırılır; yönetim görüşleri kaynak kayıtlarla karşılaştırılır. Değer sürücülerindeki kayıp, fırsat ve belirsizlikler büyüklük, aciliyet ve geri döndürülebilirlik bakımından sınıflandırılır. Fazın sonunda tek bir kesin değer hesabı yerine, yönetimin hangi ekonomik mekanizmalara odaklanacağını ve hangi varsayımları önce test edeceğini açıklayan değer tezi hazırlanır. Açık veri boşlukları tezin parçası olarak görünür kalır ve sonraki fazın çalışma planına bağlanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. Dört fazlı program, teşhisten yönetimin bağımsız işletimine kadar ilerler

DEVAMI · 02

Faz sonunda yönetim her soruna aynı anda müdahale etmez. Değer etkisi, uygulanabilirlik, veri güveni, zaman ve bağımlılıklar üzerinden öncelikli sürücüler seçilir. Baz çizgi geçmiş performansın tek bir ortalaması değildir; mevsimsellik, tek seferlik olay ve iş modeli değişiklikleri ayrı gösterilir.

Temel teslimatlar; doğrulanmış veri sözlüğü, ekonomik baz çizgi, değer sürücüsü ağacı, yoğunlaşma ve nakit görünümü, kapasite kısıtları ve ilk risk kayıdır.

7.2 Faz 2 - Girişim tasarımı ve önceliklendirme

Teşhis bulguları doğrudan proje listesine çevrilmez. Her girişim için çözülmek istenen değer problemi, etkilenen sürücüler, hedef müşteri veya süreç, ekonomik hipotez, gerekli kaynak, bağımlılıklar ve başarısızlık koşulu tanımlanır. Alternatif çözüm yolları maliyet, hız, risk ve öğrenme değeri bakımından karşılaştırılır. Önceliklendirme yalnız beklenen getiriye dayanmaz; kanıt seviyesi, nakit profili, kapasite etkisi ve başka girişimlerle kaynak çakışması da puanlanır. Faz sonunda yönetim, hangi girişimin hemen uygulamaya alınacağına, hangisinin sınırlı test gerektirdiğine ve hangisinin durdurulacağına ilişkin kayıtlı bir portföy kararı verir.

Tasarımlar fonksiyon içinde tamamlanmış sayılmaz. Ticari girişimin operasyon, nakit, veri, hukuk ve organizasyon etkisi değerlendirilir. Çakışan kaynak talepleri ve aynı müşteriye farklı vaatler portföy düzeyinde çözülür.

Karar kapısında yönetim; başlatılacak, test edilecek, bekletilecek ve durdurulacak girişimleri ayırır. Onay, bütçenin tamamının koşulsuz serbest bırakılması anlamına gelmez; ara kanıtlar ve üst yönetime taşıma eşikleri yazılıdır.

7.3 Faz 3 - Uygulama, ölçüm ve düzeltme

Uygulama fazında faaliyet takibi ile değer takibi birbirinden ayrılır. Bir iş paketinin tamamlanması, ilgili ekonomik sürücünün değiştiğini kanıtlamaz. Her girişim için erken sinyal, sonuç göstergesi, baz çizgi, hedef aralık, veri kaynağı ve ölçüm sıklığı tanımlanır. Sonuç beklenenden farklıysa ekip önce uygulama kalitesini, ardından temel varsayımı ve dış koşulları inceler. Düzeltme kararı kapsamı, kaynağı veya takvimi değiştirebilir; ancak her değişiklik ekonomik etkisiyle birlikte kayda alınır. Kanıt başarısız hipotezi gösteriyorsa durdurma kararı program başarısızlığı değil, sermaye disiplininin sonucu olarak değerlendirilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. Dört fazlı program, teşhisten yönetimin bağımsız işletimine kadar ilerler

DEVAMI · 03

Uygulama fazında teslimat, faaliyet listesiyle değil işletmedeki davranış değişikliğiyle ölçülür. Yeni fiyat kuralı teklif ve onay akışında; kapasite düzenlemesi planlama ve teslimatta; müşteri segmentasyonu hedefleme ve hizmet seviyesinde çalışmalıdır.

Her girişim için gerçekleşen faaliyet, ara sonuç, nihai gösterge, nakit etkisi ve açık risk birlikte raporlanır. Sonuç geciktiğinde varsayım, uygulama kalitesi ve dış koşul ayrıştırılır. Kontrol grubu veya karşılaştırılabilir dönem mümkünse kullanılır; mümkün değilse sınırlılık açıkça yazılır.

BEIREK iş akışlarını ve bağımlılıkları yönetir; fonksiyon yöneticilerinin günlük operasyon sorumluluğunu devralmaz. İş güvenliği, hukuk, vergi ve düzenlemeye tabi teknik kararlar ilgili yetkili uzmanlarda kalır.

7.4 Faz 4 - Yerleştirme ve değer gerçekleştirme

Son fazın amacı çıktı dosyalarını teslim etmek değil, değer yönetimi mekaniklerini müşterinin olağan çalışma sistemine yerleştirmektir. Değer sürücüsü tanımları, veri sahipliği, girişim yönetimi, karar kapıları, performans kartı ve kurul raporlaması için kalıcı sorumlular atanır. BEIREK'in yönettiği bir toplantı döngüsü önce müşteri ekibiyle birlikte, sonra müşteri liderliğinde işletilir. Devir testi; iç ekibin güncel veriyi üretmesi, sapmayı açıklaması, gerekli kararı kaydetmesi ve takip aksiyonunu kapatması üzerinden yapılır. Stratejik seçeneklere ilişkin kanıt dosyası da güncel sürümler ve karar geçmişiyile teslim edilir; çalışma BEIREK'e sürekli bağımlılık yaratmadan kapanır.

Gerçekleşen değer; baz çizgi, uygulama kanıtı, faaliyet sonucu, finansal kayıt ve yönetim onayıyla bağlanır. Her iyileşme doğrudan şirket değerine çevrilmez; süreklilik, risk ve tekrar kanıtı ayrı değerlendirilir. Kurul veya yatırımcı anlatısı, doğrulanmış sonuç ile henüz hedeflenen sonucu açıkça ayırır.

Kalan riskler, ertelenen girişimler ve ölçüm sınırlılıkları kapanış kaydında görünür tutulur.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

8. Açık karar hakları, BEIREK ile müşteri sorumluluklarını ayırır

Karar kayıtları toplantı tutanağından farklıdır. Kayıt, değerlendirilen seçenekleri, kullanılan kanıtı, maddi varsayımları, seçilen kararı, sorumlu kişiyi ve yeniden gözden geçirme koşulunu içerir. Özellikle geri döndürülmesi pahalı sermaye kararlarında karşı görüş ve belirsizlikler de korunur. Kararın uygulanması taahhüt kaydında; ekonomik sonucu performans kartında izlenir. Bu bağlantı sayesinde yönetim yalnız “karar alındı” demekle kalmaz, kararın zamanında uygulanıp uygulanmadığını ve beklenen değer mekanizmasının çalışıp çalışmadığını görebilir.

Program yönetişimi komite sayısını artırmak için kurulmaz. Her forumun hangi karar türünü aldığı, hangi kanıtı önceden görmesi gerektiği, kimlerin katıldığı ve kararın nasıl kaydedildiği tanımlanır. Girişim sahibi uygulama sonucundan; veri sahibi gösterge bütünlüğünden; sponsor fonksiyonlar arası engellerden; kurul veya yetkili organ ise sermaye ve stratejik yön kararlarından sorumlu olur. Eşik aşımı, kaynak çatışması veya varsayım kırılması için üst yönetime taşıma koşulları önceden belirlenir. Şirket genelindeki icra sistemi CEO Office hizmetinin alanıdır; burada yalnız değer yaratma portföyünü çalıştırmak için gerekli karar mekanikleri kurulur.

Haftalık program kontrolü ilerleme ve bağımlılıkları; aylık sponsor oturumu kaynak, risk ve kararları; dönemsel kurul oturumu değer tezi ve sermaye portföyünü ele alır. Aynı konu farklı sunumlarda farklı rakamla taşınmaz; ortak kayıt kimliği kullanılır.

8.1 BEIREK, müşteri ve uzman sorumlulukları

BEIREK program mimarisini kurar, veriyi uzlaştırma sürecini yönetir, girişim vakalarını sorgular, karar kapılarını hazırlar ve kabul kanıtını takip eder. Müşteri doğru ve zamanında veri sağlamak, sorumlu yöneticileri atamak, ticari ve operasyonel kararları almak ve uygulama kaynaklarını tahsis etmekle yükümlüdür. Hukukçu, vergi danışmanı, denetçi, yatırım bankası, mühendis veya başka uzmanlar kendi düzenlenmiş görüş ve onaylarından sorumludur. Uzman girdisi gereken bir karar, bu görüş alınmadan BEIREK tarafından kesinleştirilmez. Geciken veri, karar veya uzman görüşünün program etkisi kayıt altına alınır; sorumluluk belirsizliği sessizce BEIREK’e devredilmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

8. Açık karar hakları, BEIREK ile müşteri sorumluluklarını ayırır

DEVAMI · 02

Taraf	Temel sorumluluk	Sorumluluk sınırı
BEIREK	Program kapsamı, baz plan, bağımlılık, risk, karar hazırlığı, teslimat ve devir	Yönetim kararını veya lisanslı uzman görüşünü üstlenmez
Sponsor	Öncelik, kaynak, risk kabulü ve karar kapısı onayı	Uzman doğrulaması gereken konuda tek başına mesleki onay vermez
İş akışı sahibi	Veri, uygulama, ekip koordinasyonu ve sonuç takibi	Başka fonksiyonun kontrolünü izinsiz devralmaz
Finans ekibi	Finansal tanım, mutabakat, nakit ve gerçekleştirme kanıtı	Bağımsız denetim görüşü vermez
Hukuk/vergi/denetim uzmanı	Kendi yetki alanındaki görüş ve doğrulama	Program yönetimi veya ticari karar sahibi değildir

Müşteri zamanında ve doğru veri sağlamak, karar verebilen yöneticileri görevlendirmek ve kabul edilen uygulamayı işletmekle sorumludur. BEIREK eksik veri ve geciken kararın etkisini görünür kılar; müşteri yetkisini kendiliğinden kullanmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Teslimatlar, kabul kanıtı ve risk sınırları programının sonuç disiplini korur

Her teslimatın adı kadar hangi kararda kullanılacağı da tanımlanır. Değer tezi, sürücü kaydı, girişim portföyü, sermaye tahsis matrisi, performans kartı, risk/değişiklik kaydı ve devir dosyası için üretici, inceleyen, onaylayan, kullanıcı ve güncelleme sahibi belirlenir. Taslak, inceleme, onaylı ve geçersiz sürümler birbirinden ayrılır. Kabul yalnız dosyanın iletilmesiyle oluşmaz; veri kaynağının doğrulanması, hesaplama veya karar mantığının anlaşılması ve çıktının ilgili yönetim ritminde kullanılabilmesi gerekir. Maddi bir açık kaldığında teslimat “koşullu kabul” statüsünde tutulur ve kapanış kanıtı ayrıca izlenir.

Teslimat grubu	Örnek içerik	Kabul yaklaşımı
Teşhis	Veri sözlüğü, baz çizgi, değer sürücüsü ağacı	Kaynak, tanım ve dönem yönetimde onaylanır
Müşteri ekonomisi	Segment, katkı, yoğunlaşma ve fiyat gerçekleşmesi	Hesap örnekleri kaynak kayıtlarla mutabık olur
Girişim portföyü	Girişim kartı, kanıt planı, kaynak ve karar kapısı	Her girişimin sahibi ve durdurma koşulu bulunur
Ölçeklenme	Kapasite, süreç, organizasyon ve nakit planı	Talep senaryosu kısıt ve kaynakla eşleşir
Sermaye tahsisi	Değerlendirme ölçütü ve fonlama portföyü	Karar gerekçesi, risk ve ara kanıt kaydedilir
Yönetişim	Performans kartı, kayıtlar ve yönetim ritmi	Müşteri örnek çevrimi bağımsız işletir

9.1 Başarı göstergeleri ve kabul ölçütleri

Ölçüm dönemi seçilirken etkinin ortaya çıkma süresi dikkate alınır. Fiyat kontrolü birkaç satış döngüsünde görülebilirken kapasite yatırımı veya organizasyon değişikliği daha uzun bir karşılaştırma dönemi gerektirebilir. Hedefler tek nokta yerine kabul edilebilir aralık ve toleransla tanımlanır. Verinin zamanında gelmemesi de sistem performansının bir parçasıdır; geciken veya sürekli düzeltilen gösterge güvenilir kabul edilmez. Program kapanışında yalnız son değer değil, ölçüm sürecinin müşteri ekibi tarafından bağımsız yürütülebilmesi de test edilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Teslimatlar, kabul kanıtı ve risk sınırları programının sonuç disiplini korur

DEVAMI · 02

Başarı ölçümü üç düzeyde yapılır. Birinci düzey, veri tanımı, sahiplik ve karar ritmi gibi yönetim altyapısının çalışıp çalışmadığını gösterir. İkinci düzey, fiyat sızıntısı, müşteri katkısı, kapasite kullanımı veya nakit dönüşümü gibi değer sürücülerindeki hareketi izler. Üçüncü düzey ise marj, nakit üretimi ve sermaye verimliliği gibi ekonomik sonuçları değerlendirir. Her gösterge için baz çizgi, hedef aralık, veri kaynağı, sorumlu ve ölçüm dönemi bulunur. Dış koşulların veya başka girişimlerin etkisi maddiyse sonuç doğrudan programa atfedilmez; kabul kaydında katkı ve belirsizlik açıkça belirtilir.

Gösterge	Tanım ve kabul mantığı
Gelir kalitesi	Tekrar, tahsilat, sözleşme görünürlüğü ve yoğunlaşma aynı tanımla izlenir
Katkı marjı	Müşteri ve ürün düzeyinde doğrudan maliyet ile hizmet eforu içerilir
Fiyat gerçekleşmesi	Liste, teklif, sözleşme, fatura ve net tahsilat arasındaki kayıp görünürdür
Nakit dönüşümü	Alacak, stok, avans ve tedarikçi vadesi hareketi açıklanabilir
Kapasite üretkenliği	Darboğazdan geçen ekonomik çıktı kalite ve teslimatla birlikte izlenir
Sermaye disiplini	Girişimler onaylı kaynak, risk, ara kanıt ve durdurma koşuluyla yönetilir
Yönetim bağımsızlığı	Kritik karar ve müşteri ilişkilerindeki tek kişi bağımlılığı ölçülür

Hedef değerler başlangıç teşhisinden sonra müşteri tarafından onaylanır; bu dokümanda doğrulanmamış performans vaadi verilmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Teslimatlar, kabul kanıtı ve risk sınırları programının sonuç disiplini korur

DEVAMI · 03

9.2 Risk, değişiklik ve taahhüt yönetimi

Risk, varsayım, değişiklik ve taahhüt ayrı kayıt sınıflarıdır. Risk gerçekleşmemiş bir belirsizliği; varsayım kanıtlanmayı bekleyen kabulü; değişiklik onaylı baz plandan sapmayı; taahhüt ise belirli sahibin belirli tarihte tamamlayacağı işi ifade eder. Bu dört kayıt birbirine bağlantılı tutulur. Örneğin müşteri verisinin gecikmesi bir taahhüt ihlali, model güvenliğini düşüren bir risk ve karar kapısı tarihini etkileyen bir değişiklik yaratabilir. Her maddi değişiklik için kapsam, ekonomik etki, kaynak ihtiyacı ve karar mercii gösterilir. Böylece program sessiz kapsam genişlemesi veya sürekli ertelenen açıklarla yönetilmez.

Değer yaratma programında risk; hedefin kaçırılmasının yanında yanlış veri, müşteri kaybı, kapasite aşımı, nakit açığı, kritik kişi kaybı, sözleşme kısıtı ve eşzamanlı girişim yükünü kapsar. Her riskin nedeni, etkisi, sahibi, yanıtı, eşiği ve hedef tarihi bulunur.

Kapsam veya varsayım değiştiğinde girişimin hedefi, bütçesi, takvimi ve kabul ölçütü birlikte güncellenir. Sessiz kapsam genişlemesi önlenir. Yönetim tarafından verilen kaynak ve karar taahhütleri ayrı kayıta izlenir; gecikmenin diğer iş akışlarına etkisi gösterilir.

Sözleşmesel bir talep veya uyuşmazlık doğduğunda BEIREK program kaydını ve olay kronolojisini düzenleyebilir; hukuki görüş veya temsil vermez. İlgili değerlendirme müşterinin hukuk danışmanına aittir.

9.3 Profesyonel sınırlar ve kapsam dışı konular

Bir uzmanın çıktısı programda kullanıldığında BEIREK görüşün doğruluğunu yeniden sertifikalandırmaz; görüşün ilgili karara zamanında, doğru sürümle ve açık varsayımlarla girmesini yönetir. Uzmanlar arasında çelişki varsa konu karar sahibine seçenek ve etki olarak sunulur. BEIREK çelişkiyi kendi yetkisi dışında tek taraflı kapatmaz. Bu yaklaşım hem uzman sorumluluğunu hem de yönetimin karar sahipliğini korur.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Teslimatlar, kabul kanıtı ve risk sınırları programın sonuç disiplini korur

DEVAMI · 04

Program yönetim kararı için yapı ve kanıt üretir; düzenlenmiş bir profesyonel görüşün yerine geçmez. Bağımsız değerlendirme raporu, işlem adilliği görüşü, bağımsız denetim, hukuki görüş, vergi görüşü, yatırım tavsiyesi, menkul kıymet aracılığı, mühendislik sertifikasyonu ve finansman taahhüdü kapsam dışıdır. Bu uzmanlıklardan gelen sonuçlar program girdisi olarak kullanılabilir; ancak kaynak, tarih, geçerlilik sınırı ve sorumlu uzman kaydedilir. Yönetim nihai ticari ve sermaye kararlarının sahibidir. Bu sınırlar, BEIREK'in kontrolündeki çıktılarla üçüncü taraf yetkisine bağlı sonuçları açıkça ayırır.

Program aşağıdaki faaliyetleri içermez:

- Garantili değer artışı, değerlendirme çarpanı, yatırım veya satış sonucu
- Bağımsız değerlendirme, bağımsız denetim, hukuk veya vergi görüşü
- Menkul kıymet teklifi, yatırım aracılığı veya alıcı bulma hizmeti
- Müşteri adına fiyat, işe alım, işten çıkarma veya sermaye kararı
- Fonksiyon yöneticileri adına sürekli günlük operasyon yönetimi
- Kaynağı doğrulanmamış başarı hikayesi veya müşteri vakası

Bu uzmanlıklara ihtiyaç duyulduğunda kapsam, sorumluluk, bilgi akışı ve karar bağımlılığı program planında gösterilir. Uzmanın çıktısı BEIREK tarafından mesleki açıdan yeniden onaylanmaz; program kararındaki kullanımı ve kapanış koşulu izlenir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

10. Takvim ve devir düzeni, ilk değer sürücüsü çalışmasını kalıcı yönetim ritmine bağlar

Takvim, bütün şirketler için aynı hafta sayısını varsaymaz. Veri erişimi, yönetim kapasitesi, girişim sayısı, teknik uzman bağımlılığı ve karar organlarının toplantı sıklığı başlangıç planını belirler. Haftalık çalışma ritmi veri, açık aksiyon ve girişim engellerini; aylık değer gözden geçirmesi sürücü hareketlerini ve kaynak kararlarını; dönemsel kurul oturumu ise portföy ve sermaye tahsisini ele alır. Her toplantının önceden tanımlı girdisi ve beklenen kararı vardır. Karar gerektirmeyen durum aktarımı yazılı yapılır. Böylece yönetim zamanı rapor dinlemeye değil, kanıtlarla hazırlanmış seçimleri yapmaya ayrılır.

Kesin süre; şirket kapsamı, veri kalitesi, girişim sayısı ve karar bağımlılıkları incelendikten sonra belirlenir. Program sabit bir danışmanlık takvimi yerine kanıta dayalı faz planı kullanır.

- Başlangıç: kapsam, sponsor, veri erişimi, tanımlar ve baz plan
- Teşhis: veri mutabakatı, değer sürücüsü analizi ve öncelik kararı
- Tasarım: girişim kartları, kanıt planı, kaynak ve portföy onayı
- Uygulama: kontrollü deneme, süreç değişikliği, sonuç ve risk takibi
- Yerleştirme: yönetim çevrimi, sahiplik testi, kanıt endeksi ve devir

Haftalık program kontrolü, aylık sponsor değerlendirmesi ve karar kapısı oturumları varsayılan ritmi oluşturur. Toplantı sayısı ilerleme göstergesi değildir; karar ve kapanan bağımlılık üretilmeyen toplantılar yeniden tasarlanır.

10.1 Devir, kanıt zinciri ve stratejik seçenekler

Stratejik seçenekler aynı kanıt setinden farklı sorular sorabilir. Bir ortaklık görüşmesi büyüme motorlarının tamamlayıcılığını, finansman süreci nakit ihtiyacını ve kilometre taşlarını, olası satın alma ise yönetim bağımsızlığını ve gelir kalitesini öne çıkarabilir. Devir dosyası bu kullanımlar için yeni bir iddia üretmez; onaylı veriyi ve karar geçmişini yeniden kullanılabilir biçimde düzenler. Belgenin hangi tarihte güncelliğini yitireceği ve hangi alanların yeni uzman incelemesi gerektireceği açıkça belirtilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

10. Takvim ve devir düzeni, ilk değer sürücüsü çalışmasını kalıcı yönetim ritmine bağlar

DEVAMI · 02

Devir dosyası yalnız son sunumu içermez. Onaylı baz çizgi, veri tanımları, değer sürücüsü kayıtları, girişim kararları, değişiklik geçmişi, ölçüm sonuçları, açık riskler ve kabul statüleri birbirine referans verecek biçimde paketlenir. Bir yönetici, kurul üyesi veya yetkili uzman, belirli bir sonucun hangi kaynak ve karara dayandığını bu zincir üzerinden yeniden kurabilmelidir. Bu kanıt daha sonra finansman, ortaklık, satış, satın alma veya organik büyüme seçeneklerinde kullanılabilir; ancak tek başına işlem hazırlığı veya bağımsız değerlendirme sayılmaz. Açık konuların sahipleri ve sonraki gözden geçirme tarihleri devir kaydında korunur.

Programın sonunda yönetim, değer tezini güncelleyebilmeli; girişimleri karşılaştırabilmeli; göstergelerin kaynağını açıklayabilmeli; sermaye ve risk kararlarını kayda bağlayabilmelidir. Eğitim katılımı tek başına yetkinlik kanıtı sayılmaz. Müşteri ekibi örnek raporlama, karar ve değişiklik çevrimini kendisi işletir.

Değer gerçekleştirme kanıtı; doğrulanmış baz çizgi, onaylı girişim, uygulama kaydı, işletme sonucu, finansal mutabakat ve kabul kararından oluşur. Bu zincir kurul, yatırımcı veya işlem hazırlığında iddianın sınırını korur.

10.2 İlk değer sürücüsü çalışması kapsamı ve karar eşiklerini doğrular

İlk adım, şirketin tamamını kapsayan belirsiz bir dönüşüm başlatmak değil; hangi değer sorusunun hangi kanıtla inceleneceğini kesinleştirmektir. Müşteri yönetim sponsorunu, incelenecek dönemi, mevcut yönetim raporlarını, finansal kayıt sorumlularını ve öncelikli ticari veya operasyonel kararı tanımlar. BEIREK bu girdilerle kapsam sınırını, ilk veri talebini, veri güven risklerini, ön değer sürücüsü hipotezlerini ve ilk karar kapısını hazırlar.

İlk karar kapısında sponsor dört konuyu onaylar: öncelikli değer sorusu, erişilebilir kanıt, görevlendirme kapsamı ve karar için gerekli yönetim katılımı. Kanıt seviyesi yetersizse program performans vaadiyle ilerlemez; önce veri düzeltme, sınırlı teşhis veya belirli bir iş akışıyla başlama seçeneklerinden biri karara bağlanır. Bu kapı, Enterprise Value Creation kapsamını genel şirket icra sistemini kuran CEO Office hizmetinden ve kanıtlanmış büyüme motorunu ölçekleyen Venture Scaling hizmetinden ayırır.

Teknik Ek

Teknik ek, program teslimatlarının nasıl üretileceğini gösteren örnek kontrol sistemlerini içerir. Tablolar sözleşmesel şablon değil, görevlendirme başlangıcında müşteriye uyarlanacak çalışma yapılarıdır.

TEKNİK MODÜL

A1. Başlangıç veri talep listesi

Veri talebi "mevcut bütün dosyaları gönderin" yaklaşımıyla hazırlanmaz. Her kalem ilgili karar, dönem, ayrıntı seviyesi, kaynak sistem, veri sahibi, gizlilik sınıfı ve beklenen teslim tarihiyle kaydedilir. İlk dalga baz çizgiyi ve maddi riskleri kuracak asgari veriyi; sonraki dalgalar seçilen girişimleri test edecek ayrıntıyı kapsar. Gereksiz kişisel veri veya kararla ilgisiz belge istenmez. Gelen dosyanın sürümü, bütünlüğü ve kullanım sınırlaması veri talep kaydında tutulur; eksik veya çelişkili bilgi sessizce varsayımına dönüştürülmez.

Alan	Asgari veri	Doğrulama sorusu
Finans	Aylık gelir tablosu, bilanço, nakit akışı, hesap planı	Yönetim raporu kaynak kayıtlarla tutarlı mı?
Ticari	Müşteri, ürün, kanal, teklif, sipariş, fiyat, iskonto	Net gelir hangi müşteri davranışından oluşuyor?
Operasyon	Hacim, kapasite, çevrim, kalite, teslimat, stok	Talep hangi kısıt ve maliyeti tüketiyor?
Organizasyon	Rol, yetki, ücret, kritik pozisyon, karar süresi	Sonuç kime ve hangi karara bağlı?
Sermaye	Bütçe, yatırım talebi, gerçekleşen harcama, fayda	Fonlama hangi kanıtlarla devam ediyor?
Sözleşme	Müşteri ve tedarikçi koşulları, garanti, yükümlülük	Ticari varsayım sözleşmeyle uyumlu mu?

Veri aktarımında erişim yetkisi, kişisel veri ve ticari gizlilik müşterinin politikalarıyla yönetilir. Gereksiz veri toplanmaz; her talep etkilediği karar ile ilişkilendirilir.

TEKNİK MODÜL

Az. Değer sürücüsü kayıt yapısı

Kaydın değişiklik geçmişi de korunur. Formül, kaynak, hedef veya sorumlu değiştiğinde onaylayan kişi ve yürürlük tarihi yazılır; önceki dönem karşılaştırmasının bozulup bozulmadığı belirtilir. Böylece hedefi sonradan değiştirerek performansı iyileşmiş gösterme veya farklı veri sürümlerini aynı grafik içinde kullanma riski azaltılır.

Kayıt her sürücünün adını, iş tanımını, formülünü, birimini, kaynak sistemini, veri sahibini, raporlama sıklığını, baz çizgisini, hedef aralığını ve karar eşiğini içerir. Finansal sonuç ile operasyonel öncü gösterge arasındaki bağlantı açıkça yazılır. Bir formül veya kaynak değiştiğinde yürürlük tarihi ve önceki dönemlerle karşılaştırma etkisi kaydedilir. Geçici gösterge kullanılıyorsa neden seçildiği ve ne zaman doğrudan ölçüme geçileceği belirtilir. Bu yapı, aynı temel performans göstergesi (KPI) adının farklı ekiplerde farklı hesaplanmasını engelleyen merkezi sözlüktür.

TEKNİK MODÜL

A3. Girişim kartı ve karar kapısı

Kartın varsayım ve ekonomik alanları, kullanılan finansal model sürümüne referans verir. Kapsam veya kaynak değiştiğinde eski kapı kararı yeni koşullar için otomatik onay sayılmaz; girişim yeniden değerlendirilir ve karar geçmişi korunur.

Girişim kartı; çözülmek istenen değer problemi, hipotez, etkilenen sürücüler, kapsam, sahip, ekip, ekonomik aralık, ihtiyaç duyulan kaynak, bağımlılık, risk ve test planını tek yerde toplar. Karar kapısı bölümü hangi kanıtın sunulacağını, hangi seçeneklerin karşılaştırılacağını ve devam, düzeltme, durdurma veya ölçekleme kararını kimin vereceğini gösterir. Sonuç beklentinin altında kaldığında gerekçe anlatıyla kapatılmaz; veri, uygulama kalitesi ve varsayım ayrı değerlendirilir. Kartın güncel sürümü portföy kararının resmi dayanağıdır.

Alan	İçerik
Amaç	Etkilenecek değer sürücüsü ve başlangıç sorunu
Hipotez	Hangi mekanizmayla sonuç üretileceği
Kanıt	Müşteri, operasyon, finans veya kontrol doğrulaması
Kaynak	İnsan, bütçe, sistem, uzman ve yönetim zamanı
Risk	Aşağı yönlü etki ve karşı önlem
Kilometre taşı	Faaliyet değil, doğrulanabilir ara sonuç
Karar kapısı	Devam, değiştir, beklet veya durdur kararı
Kabul	Sonucun sahibi, verisi ve onay yöntemi

Girişim kartı iş planının yerine geçmez; yönetimin farklı girişimleri ortak ölçütlerle karşılaştırmasını sağlar. Varsayım değiştiğinde kart sürümü güncellenir.

TEKNİK MODÜL

A4. Müşteri ekonomisi ve fiyat kontrolü

Kontrol tablosu müşteri veya segment bazında brüt gelir, indirim, iade, doğrudan maliyet, hizmet eforu, lojistik, tahsilat süresi ve sermaye yükünü ortak dönemde gösterir. Fiyat şelalesi gerçekleşen net fiyatın hangi ticari koşullarla oluştuğunu açıklar. Ortak maliyet dağıtım anahtarları ve güven seviyesi ayrıca kaydedilir. İstisna fiyatlar, ücretsiz hizmetler ve standart dışı vadeler için onay sahibi ve ekonomik gerekçe bulunur. Tablo otomatik müşteri çıkış kararı vermez; yönetimin fiyat, hizmet seviyesi, sözleşme veya kanal seçeneğini kanıta göre değerlendirmesini sağlar.

Fiyat kontrolünde liste, hedef, teklif, sözleşme, fatura ve net gerçekleşen fiyat ayrı alanlardır. İstisnanın nedeni, onay sahibi, süresi ve müşteriden alınan karşılık kaydedilir. Fiyat değişikliği müşteri devamlılığı, ürün karması ve tahsilatla birlikte değerlendirilir.

Bu analiz müşteri ilişkisini yalnız kısa dönem katkıya indirgemez. Stratejik önem, referans, öğrenme veya platform etkisi varsa gerekçesi ve gözden geçirme tarihi belirtilir.

TEKNİK MODÜL

A5. Kapasite ve nakit senaryo tablosu

Tablo aynı zamanda kararın gecikme maliyetini gösterir. Yatırım, işe alım veya tedarik taahhüdü için en geç karar tarihi aşıldığında kullanılabilecek alternatif kapasite ve finansman seçenekleri güncellenir.

Talep senaryosu, ürün veya hizmet karması, etkin kapasite, gerekli iş gücü, kalite kaybı, stok, alacak, tedarikçi vadesi ve CAPEX ihtiyacı aynı varsayım setinde birleştirilir. Baz, yukarı ve aşağı senaryoların yalnız hacmi değil zamanlaması ve nakit profili de farklılaştırılır. Kapasite yatırımı gerektiren eşik, geçici çözüm seçenekleri ve karar için son tarih gösterilir. Finans ekibinin kontrollü modeliyle uzlaştırılmayan senaryo yayınlanmaz. Böylece ticari büyüme planı, operasyonun taşıyamayacağı veya nakdin finanse edemeyeceği bir programa dönüşmez.

Senaryo	Talep ve hizmet düzeyi	Kapasite ve organizasyon	Nakit etkisi
Baz	Mevcut doğrulanmış sipariş ve devamlılık	Mevcut darboğaz ve planlı kaynak	Onaylı tahsilat, stok ve ödeme varsayımı
Kontrollü büyüme	Kanıtlanmış motorlardan gelen ek talep	Süreç, vardiya, tedarik ve ekip değişikliği	Ek işletme sermayesi ve aşamalı yatırım
Stres	Yoğun müşteri talebi veya tedarik kesintisi	Kalite, teslimat ve kritik kişi sınırı	Nakit açığı, finansman ve erteleme seçeneği

Senaryolar tahmin doğruluğu iddiası taşımaz. Yönetimin hangi eşikte kapasite, fiyat, teslimat veya fonlama kararını değiştireceğini gösterir.

TEKNİK MODÜL

A6. Sermaye tahsis matrisi

Matris belirli aralıklarla yeniden açılır. Yeni kanıt, maliyet artışı, kapasite çatışması veya stratejik yön değişikliği olduğunda eski onay otomatik olarak geçerli sayılmaz. Yeniden değerlendirme eşiği ve karar tarihi baştan tanımlanır; karar geçmişisi silinmez.

Matris her girişimi stratejik uyum, beklenen ekonomik katkı, kanıt seviyesi, nakit ihtiyacı, kapasite etkisi, risk, geri döndürülebilirlik ve öğrenme değeri bakımından karşılaştırır. Puanlar kararın yerine geçmez; farklı varsayımları görünür kılar ve yönetimin gerekçesini kaydetmesini sağlar. Zorunlu düzenleyici veya güvenlik yatırımları ticari projelerle aynı getiri mantığına sıkıştırılmaz, fakat kaynak etkileri portföyde görünür kalır. Onay, koşullu onay, test, erteleme ve durdurma seçenekleri ile sonraki gözden geçirme tarihi kaydedilir.

TEKNİK MODÜL

A7. Sorumluluk ve kabul matrisi

Bir rol değiştiğinde yeni sahip ve devir tarihi kaydedilir. Eski sorumlunun açık taahhütleri otomatik kapanmaz; yeni sahip tarafından kabul edilene kadar matriste açık kalır.

Her teslimat ve kritik faaliyet için üreten, inceleyen, onaylayan, bilgilendirilen ve günlük kullanım sahibi belirlenir. Matris, unvan listesinden ibaret değildir; onay sınırı, beklenen kanıt, teslim tarihi ve gecikme halinde üst yönetime taşıma yolu içerir. Uzman görüşüne bağlı maddelerde ilgili hukukçu, vergi danışmanı, denetçi veya teknik uzmanın rolü açıkça ayrılır. BEIREK'in koordinasyon sorumluluğu müşterinin veri doğruluğu veya yönetim kararının sahibi olduğu anlamına gelmez. Kabul statüsü ve açık koşullar aynı matriste izlenir.

Teslimat/karar	BEIREK	Sponsor	İş akışı sahibi	Finans	Uzman
Baz çizgi	Koordine eder	Onaylar	Veri sağlar	Mutabakat yapar	Gerektiğinde doğrular
Girişim portföyü	Hazırlar ve yönetir	Kaynak kararı verir	Sahiplenir	Nakit etkisini doğrular	Sınırları değerlendirir
Uygulama sonucu	Bağımlılık ve kanıtı yönetir	Risk kabul eder	Uygular	Gerçekleşmeyi mutabıklar	Mesleki alanı onaylar
Devir	Kullanım testini yönetir	Kabul eder	Sistemi işletir	Raporlamayı sürdürür	Açık görüşleri kapatır

Matris sözleşmedeki sorumluluk hükümlerinin yerine geçmez. Görevlendirme başlangıcında isim, yetki ve üst yönetime taşıma eşiğiyle tamamlanır.

PROGRAM SONUCU

SONUÇ

Enterprise Value Creation

Programın ilk ticari kararı, hangi değer sürücüsünün hangi yönetim sorusuyla inceleneceğidir. Müşteri gerekli veri sahiplerini ve sponsor yetkisini sağladığında BEIREK, ilk değer sürücüsü çalışmasında kapsamı, kanıt seviyesini ve sonraki karar kapısını netleştirir. Ayrıntılı uygulama ancak bu kapının onayıyla başlar.