

HİZMET PROGRAMI

Venture Scaling & Scale-Up Transformation

Girişim Ölçekleme ve Scale-Up Dönüşüm Programı

BEIREK LLC - PROJE YÖNETİM ŞİRKETİ

Doğrulanmış talebi, tekrar edilebilir ticari motoru, katkı ekonomisini, teslimat kapasitesini, organizasyonu, veriyi ve büyüme nakdini tek ölçeklenme sistemi içinde kuran dönüşüm programıdır.

Ölçeklenme; aynı müşteri değerinin ekonomik kaliteyi, teslimat güvenliğini ve nakit dayanıklılığını bozmadan kontrollü biçimde tekrar üretilebilmesidir. Gelirin veya ekibin büyümesi, bu koşullar sağlanmadığında ölçeklenme sayılmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

1. Büyüme, talep ile teslimat kapasitesi birlikte ilerlemediğinde ölçeklenme problemine dönüşür

Venture Scaling & Scale-Up Transformation, ürün veya hizmetin ilk doğrulamasından sonra büyüme talebi ile şirketin taşıma kapasitesi arasındaki boşluğu yöneten uygulama programıdır. Şirket ilk müşterileri kazanmış, teknik çözümün çalıştığını göstermiş veya yeni pazarlardan ilgi görmüş olabilir; buna rağmen satış, teslimat, kalite, organizasyon ve nakit sistemleri aynı sonucu tekrar üretmeye hazır olmayabilir. Program büyümeyi hızlandırmadan önce neyin, kime, hangi ekonomi ve kontrolle çoğaltılacağını belirler.

Tipik tetikleyiciler; kurucuya bağlı satışların artması, proje bazlı özel işlerin çoğalması, fiyat ve kapsam tutarsızlığı, satış fırsatları ile teslimat kapasitesi arasındaki gerilim, müşteri yoğunlaşması, yeni ülke veya kanal talebi, büyümeyle düşen marj, yükselen işletme sermayesi, kalite sapmaları, kritik işe alımların gecikmesi ve yeni sermaye ihtiyacıdır. Tek bir başarılı müşteri veya büyük sözleşme de ölçek kararı yaratabilir; ancak büyüklük, tekrar edilebilirlik anlamına gelmez.

Program pazar ve müşteri kanıtı, ürün-pazar uyumu, segment, iş modeli, gelir tekrarı, fiyatlama, satış ve kanal kapasitesi, pazara çıkış modeli (go-to-market), ülke girişleri, marka ve ticari kanıt, müşteri başarısı, teslimat, operasyon, teknoloji, veri, organizasyon, liderlik, iş gücü, nakit, risk, karar kapıları ve temel performans göstergesi (KPI) sistemini kapsar. İş akışları tek ölçeklenme tezi ve bağımlılık planında yönetilir.

BEIREK büyüme sonucu, pazar payı, gelir, kârlılık, yatırım, ülke izni veya müşteri kabulü garanti etmez. Program; onaylı büyüme motorlarının sahip, veri, kapasite, bütçe, kontrol ve durdurma ölçütleriyle işletilebildiğinde ve yönetim hangi koşulda hızlanacağını, bekleyeceğini veya geri döneceğini açıklayabildiğinde kabul edilir. Strateji raporu bu işletim yeterliliğinin yerini tutmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

2. Program, tekrar edilebilir talep ve ölçülebilir kapasite kısıtı bulunduğunda değer üretir

Program, belirli bir müşteri problemine çalışan çözüm sunmuş, ödeme veya kullanım kanıtı üretmiş, yönetim erişimi sağlayabilen ve büyümeyi kontrollü sistemlerle yönetmek isteyen şirketler için uygundur. Gelir öncesi bir teknoloji girişimi de kapsamda olabilir; ancak ölçeklenme yerine önce doğrulama aşamasında olduğu açıkça belirtilir. Erken kanıt, ticari tekrar gibi sunulmaz. Daha olgun şirketlerde tarihsel müşteri, marj, teslimat ve nakit verisi daha yüksek standartla incelenir.

Hazırlık sınırı beş koşulla test edilir: tekrar edilebilir talep, kabul edilebilir katkı ekonomisi, tanımlanabilir teslimat kapasitesi, karar sahibi yönetim ve büyüme nakdi. Bunlardan biri yoksa bütün program durmaz; ilgili motor yatırım bekleme durumuna alınır. Örneğin talep güçlü fakat teslimat kontrolsüzse satış yatırımı hızlandırılmaz. Ekonomi güçlü fakat talep tek müşteriye bağlıysa yeni kapasite temkinli senaryoyla değerlendirilir.

Program; yalnız pazar büyüklüğüne dayanarak büyüme planı yazmak, her müşteriye özel geliştirmeyi ölçek olarak sunmak, kurucu ilişkilerini satış sistemi saymak, yatırımcı için iyimser büyüme hikâyesi üretmek veya kanıtsız kategori liderliği iddiası kurmak isteyen çalışmalar için uygun değildir. Maddi veri paylaşılmıyor, yönetim durdurma ölçütünü kabul etmiyor veya risklerin gizlenmesi bekleniyorsa ilgili karar kapısı geçilmez.

Hizmet sınırı diğer BEIREK çalışmalarından ayrılır. Enterprise Value Creation toplam değer tezi, değer havuzları ve sermaye tahsisini; CEO Office kurumsal öncelik ve üst yönetim yürütmesini; Investor Brand onaylı ölçek kanıtının yatırımcı dilini yönetir. Venture Scaling tekrar edilebilir büyüme motorunu ve taşıma kapasitesini kurar. Finansal model ve değerlendirme ayrı kaynaktan gelir; bu program onaylı modeli büyüme ve kapasite kararlarında kullanır.

Uygunluk kabulü; ana büyüme hipotezi, kaynak kanıtlar, karar sahipleri, program sınırları, kritik açıklar ve ilk durdurma koşullarının başlangıç belgesinde onaylanmasıyla sağlanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

3. Kontrollü ölçeklenme, büyüme hızını ekonomi, kapasite, organizasyon ve nakitle birlikte yönetir

Ölçeklenme tezi, şirketin genel büyüme arzusunu değil, hangi müşteri değerinin hangi ticari ve operasyonel mekanizmayla tekrar üretileceğini tanımlar. Tez; hedef segment, acil problem, çözüm ve kullanım sonucu, gelir modeli, edinme ve teslimat yöntemi, katkı ekonomisi, kapasite kısıtı, nakit etkisi ve genişleme sırasını içerir. Her bağlantı kaynak veya açık varsayımla gösterilir.

Hedef işletme durumu, kurucu veya birkaç uzmanın olağanüstü çabasına bağlı sonuçtan; tanımlı roller, standart iş paketleri, güvenilir veri ve karar eşikleriyle çalışan sisteme geçiştir. Tekrarlanabilirlik mutlak standartlaşma anlamına gelmez. Müşteri ihtiyacına göre değişen bölümler ile ortak çekirdek ayrılır; özel işin fiyatı, kapasite etkisi ve onay eşiği görünür olur.

Tez aynı anda dört katmanı yönetir: ticari motor, teslimat ve operasyon, organizasyon ve liderlik, sermaye ve yönetim. Ticari motor talep üretirken teslimat kapasitesi yetersizse müşteri güveni ve nakit bozulur. Organizasyon büyürken karar hakları kurulmazsa hız düşer. Sermaye sağlanırken hangi motorun kanıtlandığı bilinmiyorsa kaynak verimsiz dağılır.

Hedef durum ölçülebilir çıktılar taşır: tanımlı ideal müşteri, doğrulanmış satış aşamaları, onaylı fiyat ve paketler, bilinen katkı marjı, kapasite ve darboğaz görünümü, teslimat kabul standardı, karar sahipliği, işe alım önceliği, nakit dayanma süresi, risk ve karar kapıları. Bu çıktılar büyüme garantisi değildir; yönetimin kanıta göre hız ayarlamasını sağlar.

BEIREK ölçeklenme tezi ve uygulama matrisini kurar, iş akışı bağımlılıklarını yönetir ve kapı kararlarını hazırlar. Müşteri stratejiyi, veriyi ve kaynak kararını onaylar. Kabul; tezin tek cümlelik vizyon değil, segmentten nakde kadar yeniden üretilabilir bir işletme mantığı sunmasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

Ürün-pazar uyumu ilgi, pilot, ödül veya olumlu görüşle kanıtlanmaz. Müşterinin tanımlı problemi için çözümü kullanması, değer elde etmesi, ödeme yapması, tekrar etmesi veya benzer müşterilerin aynı satın alma davranışını göstermesi gerekir. Kanıt standardı sektör ve aşamaya göre değişir; uzun satış döngülü endüstriyel işte az sayıda güçlü sözleşme, hızlı tüketici modelinde kohort ve tekrar verisi anlamlı olabilir.

Kanıt hiyerarşisi temas ve ilgiyle başlar; doğrulanmış problem, bütçe sahibi ve karar süreci, pilot kabulü, ücretli kullanım, sözleşme, teslimat, tahsilat, tekrar ve referansla güçlenir. Her basamak aynı değer taşımaz. Niyet mektubu sipariş, sipariş gelir, gelir nakit gibi sunulmaz. Ücretsiz pilotun ücretli ürüne dönüşüm koşulu ayrıca kaydedilir.

Talep kanıtı segment ve kullanım alanı bazında tutulur. Bir segmentte çalışan teklif diğerine otomatik taşınmaz. Satın alma tetikleyicisi, bütçe, kullanıcı, karar sahibi, uygulama süresi, müşteri sonucu ve kayıp nedeni ayrıştırılır. Büyük müşteri özel geliştirme talep ediyorsa ortak çekirdek, özel yük ve gelecekte tekrar ihtimali görünür olur.

BEIREK kanıt kaydını, segment karşılaştırmasını ve tekrar testini yönetir; müşteri CRM, sözleşme, kullanım, teslimat, fatura ve tahsilat kaynaklarını sağlar. Kabul; ölçeklenecek talebin hedef segment, ödeme davranışı, kullanım sonucu, tekrar veya benzer müşteri kanıtı ve teslimat sınırıyla tanımlanmasıdır.

4.1 Müşteri problemi ve kullanım değeri doğru segmenti belirler

Ölçeklenme geniş bir pazar anlatısıyla değil, müşterinin çözüm için bütçe ayırdığı, öncelik verdiği ve etkisi ölçülebilen bir problemle başlar. Problem; kim tarafından, hangi iş akışında, ne sıklıkta ve hangi maliyet veya riskle yaşandığı üzerinden tanımlanır. Teknolojik özellik veya toplumsal fayda, müşterinin satın alma gerekçesi gibi sunulmaz. Mevcut alternatifin maliyeti ve değiştirme yükü de görünür olmalıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 02

Segmentasyon; sektör adı ve şirket büyüklüğünün yanında problem yoğunluğu, bütçe sahibi, satın alma süresi, teknik entegrasyon, düzenleyici koşul, teslimat yükü, ödeme davranışı ve referans etkisini birlikte değerlendirir. Benzer görünen iki müşteri grubu farklı fiyat, kanal ve destek modeli gerektirebilir. Program ilk olarak kanıt, erişim ve katkı ekonomisini birlikte üreten dar giriş teklifini belirler.

Kullanım değeri müşteri için ölçülebilen sonuçla ifade edilir: gelir, maliyet, süre, kalite, güvenlik, risk, kapasite veya uyum etkisi. Sonucun şirket tarafından kontrol edilen ve edilmeyen bölümleri ayrılır. Müşteri sonucu yalnız yönetim beyanına dayanıyorsa kaynak düzeyi belirtilir; bağımsız veya sistem verisi varsa yöntem ve kapsam kaydedilir. Referans izni, kişisel ve ticari gizlilik ayrıca yönetilir.

Segment seçiminde toplam pazar büyüklüğü; satış ve teslimat erişimi, müşteri edinme maliyeti, tahsilat, ürün standardizasyonu, ortaklık gereksinimi ve ülke/izin bağımlılığıyla birlikte değerlendirilir. Büyük fakat erişilemeyen bir pazar yerine, yakın ve tekrarlanabilir bir segment daha güçlü ilk ölçek alanı olabilir.

Teslimat; problem-segment matrisi, ideal müşteri profili, kullanım değeri kanıtı ve giriş teklifi sınırlarıdır. Kabul; hedef segmentin müşteri davranışıyla doğrulanması, değer ölçütünün kaynaklanması, uygun olmayan müşteri koşullarının tanımlanması ve özel işin standart tekliften ayrılmasıdır.

Segment kararı düzenli olarak gerçek kazanım ve kayıp verisiyle sınırlanır. Seçilen müşteri grubu yüksek ilgi gösterirken uzun entegrasyon, düşük ödeme disiplini veya yoğun özel geliştirme gerektiriyorsa giriş önceliği yeniden değerlendirilir. Daha küçük bir segment daha hızlı öğrenme, daha yüksek tekrar ve daha düşük nakit yükü üretebilir. Yönetim segmenti yalnız gelir büyüklüğüyle değil; talep kanıtı, katkı, teslimat kapasitesi, müşteri sonucu ve tahsilat kalitesiyle karşılaştırılır. Durdurma ölçütü, belirlenen dönem içinde ücretli kullanım veya kabul kanıtının oluşmaması ve gereken özelleştirmenin standart çekirdeği aşması olabilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 03

4.2 Gelir modeli ve sözleşme yapısı tekrarın ekonomik kalitesini gösterir

Aynı teknoloji ürün satışı, proje, abonelik, lisans, hizmet, kullanım bazlı ücret veya ortaklık modeliyle farklı ölçek ekonomileri üretir. Gelir modeli; değer birimi, fiyat, sözleşme süresi, yenileme, teslimat, garanti, destek, kabul, faturalama ve tahsilat mekanizmasını birlikte açıklar. Yalnız yıllık gelir veya büyüme yüzdesi bu farklılıkları göstermez.

Tekrar; aynı ürünün yeni müşteriye satılması, mevcut müşteride kullanım veya kapsam genişlemesi, periyodik yenileme, bakım/hizmet devamı ve kanal üzerinden çoğalma gibi farklı motorlarla oluşabilir. Müşterinin yeniden satın alması bunlardan yalnız biridir. Her motor talep girdisi, satış çevrimi, fiyat, maliyet, kapasite, nakit ve kayıp davranışıyla ayrı ölçülür. Tek seferlik proje, gelecekte standart bileşen üretse bile o an tekrarlı gelir sayılmaz.

Sözleşme kalitesi gelir görünürlüğünü etkiler. Bağlayıcılık, iptal, kabul, performans, fiyat uyarlaması, minimum hacim, münhasırlık, ödeme, garanti, sorumluluk ve fikri mülkiyet hükümleri ilgili uzmanlarla değerlendirilir. Hukuki yorum yetkili hukukçudadır. BEIREK sözleşme gerçeklerini ticari ve kapasite modeline uygular; hüküm yazmaz veya uygulanabilirlik görüşü vermez.

Gelir köprüsü sipariş, teslimat, kabul, fatura, tahsilat ve ertelenmiş yükümlülükleri uzlaştırır. Satış fırsatları ayrı tutulur. Tahsilat süresi ve avans, büyüme nakdini önemli ölçüde değiştirebilir. Yüksek marjlı görünen sözleşme ağır destek, ceza, özel geliştirme veya işletme sermayesi yükü taşıyorsa gerçek katkı ayrıca hesaplanır.

Kabul; gelir türlerinin kaynak ve tanımla ayrılması, tekrar motorlarının ayrı ekonomi ve kapasiteye bağlanması, sözleşme risklerinin uzman girdisiyle görünmesi ve sipariştten nakde köprünün finansal modelle uzlaşmasıdır.

Gelir modeli değişikliği sınırlı müşteri örnekleriyle test edilir. Abonelik, lisans veya kullanım bazlı yapı daha tekrarlı görünebilir; ancak müşteri satın alma davranışı, hizmet yükü ve tahsilat bu modeli desteklemiyorsa yalnız sunum dili değiştirilmiş olur. Pilot sözleşmede fiyat, kapsam, kabul, veri, destek ve yenileme davranışı izlenir. Finans ekibi gelir tanımını ve nakit zamanını, operasyon ekibi teslimat kapasitesini doğrular. Hedeflenen tekrar oluşmaz veya sözleşme yükü katkı sınırını aşarsa model genişletilmez; mevcut müşterilerin yükümlülükleri korunarak yeniden tasarlanır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 04

4.3 Fiyatlama ve katkı ekonomisi büyümenin birim düzeyindeki dayanıklılığını sınar

Fiyat; maliyetin yanı sıra müşteri sonucu, ödeme isteği, alternatif maliyet, teslimat yükü, kapasite kısıtlılığı, risk, sözleşme ve stratejik konum dikkate alınarak belirlenir. Paketleme ise hangi ortak çekirdek, modül, hizmet seviyesi, destek, veri, garanti ve koşulun hangi müşteri grubuna sunulacağını belirler. Belirsiz paket, satış sırasında fiyat ve kapsam sapmasına dönüşür.

Fiyat mimarisi liste fiyatı, taban kapsam, kullanım veya hacim katmanı, kurulum, özel geliştirme, bakım/destek, performans veya sonuç bileşeni, iskonto, kanal payı, para birimi ve fiyat uyarlamasını içerebilir. Her bileşenin müşteri ve şirket açısından amacı açıklanır. Yasal veya düzenleyici fiyat kısıtları uzman görüşüyle değerlendirilir.

Katkı ekonomisi gelirden değişken ürün, teslimat, destek, bulut/veri, kanal, garanti, lojistik ve tahsilat maliyetlerini ayırır. Satış komisyonu ve müşteri edinme gideri hangi dönemde ve hangi tekrar davranışıyla geri kazanılıyor görünür olur. Brüt marj tek başına yeterli değildir; kıt uzman zamanı, özel mühendislik ve kurucu katkısı doğru maliyetle modele alınır.

İskonto yetkisi neden, karşılık, süre ve toplam ekonomiyle yönetilir. Hacim, peşin ödeme, referans, standart kapsam veya uzun sözleşme gibi somut karşılık yoksa indirim yalnız fiyat disiplini bozar. İndirim müşteri edinimini hızlandırırsa bile teslimat ve nakit etkisiyle test edilir. Satış ekibi fiyatı tek başına değiştiremez; onay eşiği ve istisna kaydı bulunur.

Teslimat; fiyat-paket mimarisi, katkı köprüsü, iskonto yetki matrisi ve senaryo testidir. Kabul; her paketin kapsam, fiyat, marj, kapasite ve nakit etkisinin bilinmesi, özel işin ayrı fiyatlanması ve negatif katkılı büyümenin otomatik olarak hızlandırılmamasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 05

Fiyat ve paket deneyi seçilen segmentte tanımlı süreyle yürütülür. Başarı yalnız teklif kabul oranı değildir; satış çevrimi, net fiyat, katkı, özel iş, destek talebi, müşteri sonucu ve tahsilat birlikte izlenir. İskonto dönüşümü artırırken teslimat kuyruğunu veya nakit açığını büyütüyorsa deney başarılı sayılmaz. Yönetim genişletme, düzeltme ya da durdurma kararını deney başlamadan belirlenen eşiklerle verir. İstisnalar sahip, gerekçe, karşılık ve bitiş tarihiyle kaydedilir; satış baskısı altında sessizce kalıcı fiyat politikasına dönüşmez.

4.4 Satış motoru, kanal ve ortaklık kapasitesi talebi üretilebilir hale getirir

Ölçeklenebilir büyüme birden fazla satış motoruna dayanabilir. Yeni müşteri edinimi, mevcut hesap genişlemesi, kanal/ortak, ürün modülü, yeni kullanım alanı ve ülke girişi ayrı motorlar olabilir. Her motorun hedefi, talep kaynağı, dönüşüm mekanizması, birim ekonomisi, kapasite gereksinimi, nakit etkisi ve durdurma eşiği bulunur. Motorlar aynı teslimat kaynağını kullanıyorsa çatışma görünür hale getirilir.

Kanalın doğrudan satışa alternatif olabilmesi için ortağın hedef müşteri erişimi, güveni, teknik yetkinliği, satış motivasyonu, ekonomik payı, veri paylaşımı, teslimat sorumluluğu, çıkar çatışması ve performans yönetimi değerlendirilir. Eğitim ve sertifikasyon gerekiyorsa maliyet ve süre plana alınır. Kanal fırsatının kaynak, aşama ve sahipliği doğrudan satışla çakışmayacak biçimde belirlenir.

Ortaklık veya ortak girişim (JV), erişim, yerel izin, üretim, teslimat veya sermaye için uygun olabilir; ancak karar hakları, fikri mülkiyet, müşteri sahipliği, gelir paylaşımı, kalite, çıkış ve uyumsuzluk koşulları yetkili hukuk ve vergi uzmanlarıyla değerlendirilir. BEIREK ticari ve operasyonel bağımlılıkları yönetir; hukuki yapı görüşü vermez.

Motor portföyü aynı anda sınırsız başlatılmaz. Kanıt ve yönetim kapasitesine göre sıra belirlenir. Her motor kendi kanıtıyla onaylanır; birindeki başarı diğerine otomatik olarak aktarılmaz. Kabul; aktif her motorun kaynak, sahip, ekonomi, kapasite, nakit ve kapatma ölçütüyle izlenmesi; kanal ve ortakların ölçülebilir katkı ve kalite standardına bağlanmasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 06

4.5 Pazara çıkış modeli satış kapasitesini üretkenlik ve dönüşümle bağlar

Pazara çıkış modeli (go-to-market), hedef hesabın seçilmesinden müşteri kabulü ve hesap genişlemesine kadar ticari iş akışını tanımlar. Pazarlama, iş geliştirme, satış, çözüm, fiyatlama, hukuk, teknik doğrulama ve teslimat rolleri ayrı fakat bağlıdır. Satış üretkenliği yalnız görüşme veya teklif sayısı ile ölçülmez; nitelikli fırsat, dönüşüm, süre, katkı ve teslimata doğru devir birlikte değerlendirilir.

İdeal hesap seçiminde problem yoğunluğu, bütçe, yetki, zaman, teknik/operasyonel uygunluk, ödeme davranışı, referans değeri ve teslimat kapasitesi kullanılır. Toplam adreslenebilir pazar, bu ölçütlerle süzüldükten sonra doğrudan satış listesine dönüşür. Hedef hesapların neden seçildiği ve hangi durumda eleneceği açık olmalıdır. Kurucu ilişkisiyle gelen hesap da aynı uygunluk ve ekonomi testine tabi olur.

Satış aşamaları giriş ve çıkış kanıtıyla tanımlanır. Görüşme yapılması nitelikli fırsat değildir; problem, bütçe, karar sahibi, zaman, teknik uygunluk ve sonraki adım doğrulanır. Teklif hazırlanması kazanma olasılığını otomatik artırmaz. Tahmin yönetim yüzdesiyle değil, kanıt seviyesi, benzer dönüşüm ve süre davranışıyla kalibre edilir.

Üretkenlik rol ve dönem bazında ölçülür: nitelikli fırsat yaratma, aşama dönüşümü, süre, teklif tekrar işi, fiyat/iskonto, kazanma, başlangıç, teslimata devir ve tahsilat kalitesi. Yeni satış çalışanının tam üretkenliğe ulaşma süresi ve yönetim yükü kapasite planına girer. Kabul; satış sistemi kanıtlı aşama, doğru rol, gerçek kapasite ve teslimat sonuçlarıyla çalışır.

4.6 Yeni pazar girişleri kanıt ve yatırım eşikleriyle ilerler

Yeni ülke seçimi yalnız pazar büyüklüğü veya gelen ilgiyle yapılmaz. Müşteri problemi, erişim, satış çevrimi, yerel güven, fiyat ve ödeme, para birimi, izin, veri, vergi, gümrük, tedarik, teslimat, destek ve sermaye ihtiyacı birlikte değerlendirilir. Mevcut ürünün teknik olarak çalışması yerel ticari ve düzenleyici uyum anlamına gelmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 07

Giriş seçenekleri uzaktan satış, yerel dağıtıcı, temsilci, servis ortağı, lisans, ortak girişim (JV), yerel şirket veya satın alma gibi farklı kontrol ve yatırım düzeyleri taşır. Her model müşteri sahipliği, marj, bilgi erişimi, kalite, işe alım, nakit, fikri mülkiyet ve çıkış bakımından karşılaştırılır. Hukuk, vergi ve düzenleyici görüşler yetkili uzmanlardan gelir.

Ülke giriş kapısı aşamalıdır: masa başı kanıt, müşteri doğrulaması, ödeme ve sözleşme testi, sınırlı pilot/ticari işlem, teslimat ve destek testi, düzenleyici kapanış, tekrar kanıtı ve kapasite yatırımı. Bir aşamanın tamamlanması sonraki yatırımı otomatik onaylamaz. Gecikme veya izin riski finansal model ve nakit planına yansıtılır.

Kategori girişi de benzer disiplin taşır. Yeni kullanım alanı mevcut teknolojiyi kullanabilir, fakat müşteri bütçesi, kanıt, satış kanalı, düzenleme ve teslimat farklı olabilir. Investor Brand onaylı kategori ve kanıt iletişime taşır; Venture Scaling ticari ve operasyonel tekrarın gerçekliğini üretir.

Teslimat; ülke/pazar çekicilik ve uygulanabilirlik matrisi, giriş modeli karşılaştırması, izin/uzman bağımlılık planı ve aşamalı yatırım kapılarıdır. Kabul; ilk yatırımın sınırlı ve geri döndürülebilir olması, yerel müşteri ve ödeme kanıtının bulunması, toplam maliyet ve kapasitenin görünmesi ve durdurma koşullarının onaylanmasıdır.

Giriş kapısı, ülke veya kategori hakkında genel bir çekicilik puanı üretmekle yetinmez. İlk on iki ila on sekiz aylık müşteri edinme, yerelleştirme, izin, partner yönetimi, yönetici zamanı, teslimat ve işletme sermayesi yükü dönemsel olarak modellenir. Yerel talep görüşmeleri, ücretli test veya sözleşme kanıtı ile doğrulanır. İzin ya da partner gecikmesi için koşullu takvim ve kaynak serbest bırakma kuralı bulunur. Belirlenen müşteri, ekonomi veya uygulama kanıtı oluşmazsa ekip ve harcama bir sonraki aşamaya taşınmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

4. Talep ve pazara çıkış sistemi, büyümenin tekrar edilebilirliğini kanıtlar

DEVAMI · 08

4.7 Marka güveni gerçekleşmiş ticari kanıttan beslenir

Ticari marka güveni; müşterinin şirketi doğru kategoride anlaması, vaat edilen sonucun kanıtını görmesi, teslimat ve destek kapasitesine güvenmesi ve riskli kararını gerekçelendirebilmesiyle oluşur. Görsel kimlik ve tanınırlık bu güveni destekler, fakat tek başına kurmaz. Özellikle yeni veya teknik kategorilerde güçlü ürün, yanlış dil ve yetersiz referans nedeniyle uzun satış çevrimine dönüşebilir.

Ticari kanıt sistemi müşteri problemini, kullanım sonucunu, teknik performansı, kaliteyi, uygulama süresini, ekonomik etkiyi ve referans iznini düzenli biçimde toplar. Öncü referans müşteri (lighthouse customer) yalnız yüksek gelir sağlayan müşteri değildir; doğru segment ve tekrarlanabilir çözüm için kanıt üretmelidir. Müşteriye özel çalışma şirketin standart ürünü gibi anlatılmaz. Referansın hangi ürün, dönem ve koşula ait olduğu açıkça belirtilir.

Kurumsal konumlandırma Investor Brand Development sınırında yürütülür. Venture Scaling kategori, teklif, kullanım alanı ve ticari tekrar kanıtını üretir; Investor Brand bu kanıtı hedef kitle ve materyal sistemine çevirir. Pazarlama faaliyeti satış fırsatı kalitesine ve öğrenme hedeflerine bağlanır; yalnız gösterim veya trafik ölçek kanıtı sayılmaz.

Müşteri kanıtı gizlilik, veri koruma ve sözleşme iznine tabidir. İsim, logo, sonuç veya teknik bilgi yetkisiz kullanılmaz. Anonim veya toplulaştırılmış sonuçların yöntem ve kapsamı açıklanır. BEIREK kanıt toplama ve kullanım iş akışını yönetir; müşteri ve hukukçu paylaşım yetkisini onaylar.

Kabul; ana ticari iddiaların müşteri ve teslimat kanıtına bağlanması, referansın tekrar edilebilir teklifi desteklemesi, kategori dilinin gerçek iş modeline dayanması ve pazarlama göstergelerinin satış/öğrenme sonucuyla ilişkilendirilmesidir.

Ticari kanıt kütüphanesi iddia, hedef kitle, kaynak, yöntem, bilgi tarihi, kullanım izni ve sınır alanlarıyla yönetilir. Tek bir müşteri sonucu bütün segment için genellenmez; örneklemin koşulları belirtilir. Pazarlama içeriği yayımlanmadan önce ürün, teslimat ve gerekirse hukuk sahipleri tarafından doğrulanır. Kanıt güncelliğini kaybettiğinde veya teklif değiştiğinde içerik geri çekilir ya da sınırı açıkça yazılır. Güven, iddia sayısını artırarak değil; müşteri beklentisini doğru kurup teslimat ve kabul kayıtlarıyla tutarlı kalarak büyütülür.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Teslimat, teknoloji ve veri kapasitesi büyümenin hizmet kalitesini bozmamasını sağlar

Satışın tamamlanması müşteri değerinin üretildiği anlamına gelmez. Teslimat sistemi sözleşme ve çözüm kapsamını plan, kaynak, kalite, kabul, fatura, destek ve öğrenme akışına çevirir. Her müşteri için yeniden icat edilen çalışma ölçeklenme kapasitesini tüketir. Standart çekirdek, yapılandırılabilir modül ve özel iş açıkça ayrılır.

Teslimat kapasitesi; iş paketi, çevrim süresi, eşzamanlı iş, kıt uzman, ekipman, tedarik, teknik inceleme, müşteri girdisi, seyahat, kalite ve kabul bekleme süreleriyle modellenir. Ekip sayısı bu modelin girdilerinden biridir. Talep dalgası, gecikme ve yeniden iş senaryoları kapasiteyi değiştirir. Görünür boş zaman her zaman kullanılabilir kapasite değildir; bağlam değiştirme ve uzman bağımlılığı hesaba katılır.

Müşteri başarısı; ürün kullanımının başlamasını, beklenen değerin oluşmasını, sorunların çözülmesini ve yenileme ile genişleme koşullarının yönetilmesini kapsar. Müşteri başarısı ekibi, satış açığını gizleyen sınırsız bir özel hizmet birimine dönüşmez. Başlangıç, benimseme, kullanım, sonuç, destek, yenileme riski ve referans uygunluğu tanımlı göstergelerle izlenir.

Hizmet seviyesi ve kabul ölçütleri sözleşme, ürün ve müşteri segmentiyle uyumlu olur. Aşırı vaat edilen süre veya destek, satış kazanırken kapasite ve marjı bozabilir. İhlal, kalite sorunu veya müşteri memnuniyetsizliği kök neden ve düzeltme planına bağlanır; tekrarlayan sorun ürün ve paket kararına geri döner.

Teslimat; kapasite modeli, teslimat uygulama rehberi, müşteri başarısı yolculuğu, hizmet seviyesi ve kabul standardıdır. Kabul için talebin gerçek kapasiteyle uyumlu olması, müşteriye özel işlerin görünür kalması, kalite ve kabul kanıtlarının tutulması ve müşteri sonuçlarının yenileme ile genişleme kararlarına kaynak olması gerekir.

Teslimat modeli, seçilen sipariş veya müşteri kohortunda baştan sona denir. Satışta verilen kapsam ve zaman, kaynak ataması, başlangıç koşulu, değişiklik, kalite kontrolü, müşteri kabulü, fatura ve destek kayıtları arasında izlenebilirlik aranır. Gecikme yalnız ekip yetersizliği olarak açıklanmaz; eksik girdi, karar bekleme, özel iş, yeniden çalışma ve müşteri bağımlılığı ayrılır. Kapasite eşiği aşıldığında yeni satış, başlangıç tarihi veya hizmet seviyesi kararı tetiklenir. Hız için kalite kapısını atlayan iş başarı olarak kabul edilmez.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

5. Teslimat, teknoloji ve veri kapasitesi büyümenin hizmet kalitesini bozmamasını sağlar

DEVAMI · 02

5.1 Operasyon, teknoloji ve veri ölçeği aynı kapasite planında yönetilir

Operasyonel ölçek, daha fazla işin aynı sistemden geçerken kalite, süre, maliyet ve güvenliğin kontrol altında kalmasıdır. Talep arttığında kıt insan, ekipman, tedarik, teknik serbest bırakma, kalite incelemesi, veri veya müşteri kabulü darboğaz olabilir. Ortalama kapasite yeterli görünse bile belirli bir istasyondaki kuyruk bütün sistemi yavaşlatabilir.

Teknoloji ölçeği performans, güvenilirlik, entegrasyon, güvenlik, sürüm, izleme, destek ve yol haritasını içerir. Gösterimde çalışan çözüm, çoklu müşteri ve yüksek kullanımda aynı davranışı vermeyebilir. Teknik borç ve manuel müdahale kapasite modeline alınır. Otomasyon, bozuk süreci hızlandırmak için değil, tanımı ve kontrolü doğrulanmış işi çoğaltmak için kullanılır.

Veri omurgası satış, ürün, teslimat, kapasite, kalite, müşteri ve finans tanımlarını uzlaştırır. Yönetim geriye dönük farklı tabloları tartışmak yerine karar anında ortak bilgi kullanmalıdır. Sistem yatırımı öncelikle tanım ve sahipliği, sonra veri kalitesi ve entegrasyonu, daha sonra otomasyonu takip eder. Yazılım, bu yönetim düzeni kurulduktan sonra seçilir.

Kalite ve güvenlik uzman kişilerin dikkatiyle değil, tasarlanmış kontrol noktaları, örnekleme, izlenebilir kayıt, değişiklik yönetimi ve serbest bırakma yetkisiyle korunur. Sektör standardı, sertifika veya müşteri kabulü yetkili uzman ve kurumların alanındadır. BEIREK bağımlılık ve uygulamayı yönetir, sertifikasyon vermez.

Kabul; aktif darboğazların veriyle görünmesi, kapasite yatırımının kanıtlı talebe bağlanması, teknoloji ve veri kısıtlarının planlanması, kalite kontrolünün atlanmaması ve operasyon göstergelerinin finansal ve müşteri sonuçlarıyla uzlaşmasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Organizasyon ve liderlik kapasitesi, kurucu bağımlılığını kontrollü biçimde azaltır

Organizasyon şeması kimin kime raporladığını; işletme modeli hangi kararın kim tarafından, hangi veriyle, hangi sürede ve hangi eskalasyonla alındığını gösterir. Ölçeklenme döneminde yeni roller eklenirken karar hakları belirsiz kalırsa kurucu darboğazı devam eder, ekipler birbirini bekler ve müşteri kararı gecikir.

Organizasyon tasarımı büyüme motorları ve iş akışlarından türetilir. Ürün, ticari, teslimat, operasyon, finans, insan, teknoloji ve risk için çıktı ve bağımlılıklar belirlenir. Fonksiyon, ürün hattı, ülke, müşteri segmenti veya matris yapı seçimi şirketin gerçek karar ve teslimat ihtiyacına göre yapılır. Kurumsallaşma, başka şirketlerden isim ve unvan kopyalamak yerine bu karar ve teslimat düzenini kurmayı gerektirir.

Karar hakları öneren, veri sağlayan, inceleyen, onaylayan, uygulayan ve sonuçtan sorumlu roller arasında ayrılır. Fiyat, özel kapsam, işe alım, ürün yol haritası, büyük müşteri, kanal, ülke girişi, kapasite yatırımı ve risk için eşikler tanımlanır. Hızlı geri döndürülebilir karar ile yüksek maliyetli geri döndürülemez karar aynı onay sürecine tabi olmaz.

Yönetim ritmi gerekli ölçüde kurulur: haftalık büyüme ve kapasite kontrolü, aylık ekonomi ve nakit kararı, ürün/portföy incelemesi ve dönemsel yatırım kapıları. CEO Office kapsamındaki kurumsal ritim tekrar edilmez; bu program yalnız ölçek motorlarının uygulanması için gereken karar düzenini kurar. Toplantı karar, sahip ve kapanma kanıtı üretmelidir.

Teslimat; hedef işletme modeli, karar hakları matrisi, eskalasyon standardı ve yönetim ritmidir. Kabul; kritik kararların tek sahibi ve süresi olması, yetki ile hesap verebilirliğin uyumu, rol çakışmalarının çözülmesi ve yönetim toplantılarının iş akışı sapmalarını kapatabilmesidir.

Karar hakları gerçek olaylarla test edilir. Fiyat istisnası, kritik müşteri değişikliği, kapasite yatırımı, işe alım, ürün önceliği ve risk kabulü için bir örnek seçilir; bilginin kimden geldiği, öneriyi kimin hazırladığı, kimin onayladığı ve kararın ne kadar sürdüğü izlenir. Yalnız matris üzerinde doğru görünen fakat bütçe, veri veya uzman erişimi bulunmayan rol hazır sayılmaz. Eskalasyon sürekli üst yönetime iş taşıyan bir kaçış yolu değil, tanımlı eşiklerde süreli karar mekanizmasıdır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Organizasyon ve liderlik kapasitesi, kurucu bağımlılığını kontrollü biçimde azaltır

DEVAMI · 02

6.1 Kurucu bağımlılığı, devir kanıtı ve karar haklarıyla yönetilir

Kurucu şirketin vizyon, teknoloji, müşteri ve kültür açısından önemli bir varlığı olabilir. Risk, bu gücün satış, fiyat, ürün, işe alım, teslimat, banka, tedarik ve onay süreçlerinde tek düğüm haline gelmesidir. Kurucu bağımlılığını azaltmak kurucuyu sistemden çıkarmak değil; etkisini daha yüksek kaldıraçlı karar ve ilişkilere taşımaktır.

Bağımlılık haritası hangi işin yalnız kurucunun bilgisi, yetkisi, ilişkisi veya kişisel çabasıyla ilerlediğini gösterir. Her bağımlılık için iş etkisi, yedek kişi, kayıt, devir, karar eşiği ve test tarihi bulunur. Müşteri ve teknik güvene zarar vermemek için geçiş aşamalıdır. Kurucu dahil olmadığı zaman sürecin çalışıp çalışmadığı gerçek olayla test edilir.

Liderlik kapasitesi rol tanımı ve özgeçmişten fazlasıdır. Liderin karar alanı, hedefleri, kaynakları, ekip kapasitesi, veri kalitesi, çapraz bağımlılıkları ve performans konuşmaları incelenir. Yeni yönetici işe almak mevcut sistem boşluğunu otomatik kapatmaz; göreve başlama, yetki devri, ekip kurulumu ve ilk sonuç süresi planlanır.

Kurucu ve yönetim arasında şirket tezi, risk sınırı, kaynak kullanımı ve davranış ilkeleri yazılı hale getirilir. Bu belge hukuki pay veya istihdam sözleşmesinin yerine geçmez. Kabul; kritik süreçlerin tek kişiye kontrolsüz bağlı olmaması, liderlerin karar ve kaynak sahibi olması, devirlerin test edilmesi ve kurucunun stratejik rolünün açık olmasıdır.

6.2 İş gücü ve yetkinlik planı büyüme takvimiyle eşleştirilir

İşe alım planı; hangi büyüme motorunun hangi işi, beceriyi, kapasiteyi ve liderliği gerektirdiğini ve bu kapasitenin ne zaman, hangi maliyet ve verim süresiyle kurulacağını gösterir. İş yükü problemi süreç, öncelik veya teknoloji kaynaklıysa yalnız işe alım çözüm olmaz.

İş gücü modeli talep senaryosu, üretkenlik, çevrim süresi, vardiya, coğrafya, iş türü, kıt uzman, yönetici oranı, işe başlama süresi, öğrenme eğrisi, kayıp ve dış kaynak kullanımını içerir. Tam zamanlı çalışan, sözleşmeli uzman, partner ve otomasyon seçenekleri kalite, bilgi güvenliği, süreklilik ve toplam maliyetle karşılaştırılır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

6. Organizasyon ve liderlik kapasitesi, kurucu bağımlılığını kontrollü biçimde azaltır

DEVAMI · 03

Yetkinlik matrisi rol adı değil, işi kabul standardında yapabilme düzeyini ölçer. Teknik, ticari, proje, müşteri, kalite, veri, finans ve liderlik yetkinlikleri kritik iş akışlarına bağlanır. Tek kişide yoğunlaşan yetkinlik için geliştirme, yedekleme veya dış kaynak planı yapılır. Eğitim katılımı, davranış ve sonuç değişimiyle ilişkilendirilir.

İşe alım kapısı, rol gerekçesi, talep kanıtı, bütçe, yönetici kapasitesi, görev tanımı, başarı ölçütü, aday kaynağı ve üretkenliğe geçiş planını içerir. Büyüme varsayımı gerçekleşmezse durdurma veya erteleme seçeneği bulunur. Kritik rol gecikmesi satış ve teslimat planına yansıtılır; varsayılan dolu kadro gibi kullanılmaz.

Teslimat; iş gücü kapasite modeli, kritik rol planı, yetkinlik matrisi, işe alım/yetiştirme kapıları ve dış kaynak sınırlarıdır. Kabul; personel planının büyüme ve nakit senaryosuyla uzlaşması, yönetim kapasitesinin hesaba katılması ve kritik yetkinlik riskinin sahipli olmasıdır.

İş gücü yatırımı motorun kanıt aşamasına göre serbest bırakılır. Erken talep için kıt uzman ve liderlik kapasitesi sınırlı pilotla korunabilir; tekrar ve ekonomi kanıtlandığında işe alım veya eğitim dalgası açılır. Tam kadro varsayımı finansal modelde gerçek başlangıç ve üretkenlik tarihleriyle değiştirilir. Aday bulunamaması, erken ayrılma veya eğitim gecikmesi için yedek seçenekler tanımlanır. Büyüme hızı mevcut ekibin kalite, güvenlik veya sürdürülebilir çalışma sınırını aşıyorsa satış hedefi aşağı çekilir ya da kapasite kararı öne alınır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. Nakit ve finansman kapasitesi sürdürülebilir büyüme hızının üst sınırını belirler

Ölçeklenen şirketler yalnız kârsızlık nedeniyle değil, büyümenin finansman zamanlaması nedeniyle de zorlanır. Sipariş arttıkça stok, çalışan, tedarikçi ödemesi, yatırım harcaması (CAPEX), garanti, proje gideri ve alacak büyüyebilir; tahsilat daha sonra gelir. Kârlı görünen büyüme nakit açığı üretebilir. Bu nedenle büyüme hızı gelir hedefiyle değil, nakit ve kapasite sınırıyla birlikte seçilir.

Büyümeden nakde köprü; satış fırsatı, sipariş, teslimat, kabul, fatura, tahsilat, değişken maliyet, işletme sermayesi, CAPEX ve borç servisini zaman ekseninde bağlar. Peşinat, aşamalı fatura, ödeme süresi, stok politikası, tedarikçi koşulu ve müşteri yoğunlaşması ayrı senaryolarda test edilir. Kur riski ve ülke transfer koşulu varsa uzman girdisiyle eklenir.

Finansman ihtiyacı hangi motorun hangi kanıt aşamasına kadar ne kadar kaynak gerektirdiğini gösterir. Özkaynak, borç, proje finansmanı, müşteri avansı, tedarikçi kredisi, hibe veya ortaklık seçenekleri ekonomik ve yönetsel sonuçlarıyla değerlendirilir; yatırım tavsiyesi verilmez. Investment Readiness işlem hazırlığını, Financial Modeling & Valuation model çıktısını sağlar.

Büyüme hızı baz, hızlandırılmış ve aşağı yön senaryolarında test edilir. Her senaryoda talep, fiyat, marj, işe alım, kapasite, kalite, tahsilat ve nakit dayanma süresi görünür. Nakit eşiği aşılsa hangi satış, işe alım, CAPEX veya pazar yatırımının duracağı önceden belirlenir. Yönetim iyimser baz senaryoyu tek plan gibi kullanmaz.

Kabul; büyüme motorlarının nakit etkisinin zamanla uzlaşması, finansman ihtiyacının kilometre taşı ve karar kapısına bağlanması, aşağı yön eylemlerinin yetkili olması ve şirketin likidite eşiğini düzenli izlemesidir. BEIREK finansman veya getiri garantisi vermez.

7.1 Riskler ve kısıtlar ölçek karar kapılarında yatırım kararına dönüşür

Her büyüme önerisi talep, birim ekonomi, teslimat kapasitesi, nakit, yönetim ve risk bakımından test edilir. Karar kapısı, ek kaynak veya genişleme taahhüdünü kanıta bağlayan yetkili mekanizmadır ve proje durum toplantısından ayrı işletilir. Kararlar ilerle, sınırlı test et, beklet, düzelt veya durdur seçeneklerini içerebilir. Yalnız “devam” seçeneği bulunan bir kontrol noktası karar kapısı sayılmaz.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

7. Nakit ve finansman kapasitesi sürdürülebilir büyüme hızının üst sınırını belirler

DEVAMI · 02

Risk kaydı pazar, müşteri, ürün, teknoloji, operasyon, kalite, güvenlik, tedarik, insan, finans, hukuk, ülke ve itibar alanlarını kapsar. Her risk kaynak, etki, olasılık, mevcut kontrol, kalan risk, sahibi, tetikleyici ve eylemle tutulur. Risk puanı tek başına karar vermez; geri döndürülemez etki veya izin eksikliği düşük olasılıkta da kapıyı durdurabilir.

Kısıtlar aktif darboğaz ve gelecekteki sınır olarak ayrılır. Bir kısıt çözüldüğünde diğerinin sisteme hakim olabileceği kabul edilir. Kapasite yatırımı yalnız mevcut kısıta değil, sonraki darboğaz ve toplam ekonomiye göre değerlendirilir. Talep düşerse veya kanıt zayıflarsa yatırımın geri döndürülebilirliği ve alternatif kullanımı görünür olur.

Karar paketi öneriyi, destekleyen ve karşıt kanıtları, finansal etkiyi, kapasite planını, riskleri, bağımlılıkları, seçenekleri, durdurma eşiğini ve yetkili onayını içerir. Kabul için her maddi büyüme yatırımının aynı standartta incelenmesi, açıkların gizlenmemesi, kararın kaynağa ve sorumluya kadar izlenebilmesi ve karar kapısı sonrasındaki eylemlerin tamamlanması gerekir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

8. Beş fazlı dönüşüm modeli ölçek teşhisinden işletilebilir yönetim ritmine ilerler

Faz	Ana faaliyet	Karar kapısı ve çıkış kanıtı
1. Ölçek teşhisi	Talep tekrarı, katkı ekonomisi, teslimat kapasitesi, organizasyon ve nakit kısıtları belirlenir	Ana ölçek kısıtı ve veri sahipleri onaylanır
2. Büyüme motoru tasarımı	Segment, fiyatlama, satış motoru, kanal ve pazara çıkış varsayımları uzlaştırılır	Tekrar edilebilir motor için kanıt ve yatırım eşiği belirlenir
3. Kapasite ve organizasyon hazırlığı	Teslimat, teknoloji, veri, iş gücü ve karar hakları hedef büyümeyle eşleştirilir	Kapasite açığı, sorumlusu ve giderme planı onaylanır
4. Kontrollü uygulama	Öncelikli büyüme motorları sınırlı kapsamda uygulanır; ekonomi, kalite ve nakit birlikte izlenir	Devam, düzeltme, durdurma veya ek yatırım kararı alınır
5. Yerleştirme ve devir	KPI, yönetim ritmi, karar kapıları ve sürekli iyileştirme sahipleri müşteri ekibine devredilir	Sistem örnek bir sapma ve değişiklik senaryosunda çalışır

Faz süresi şirketin büyüme aşamasına, veri kalitesine, teknoloji ve işe alım bağımlılıklarına ve finansman kapasitesine göre belirlenir. Büyüme hedefi tek başına geçiş kararı oluşturmaz; her kapı ticari kanıt, birim ekonomi, teslimat kalitesi ve nakit etkisini birlikte değerlendirir.

8.1 KPI ve program yönetimi, ölçek kararlarını düzenli bir dönüşüm ritmine bağlar

KPI sistemi faaliyet yoğunluğunu değil, büyüme kalitesini ve taşıma kapasitesini ölçer. Müşteri ve talep, satış dönüşümü, gelir tekrarı, fiyat/marj, teslimat, kalite, kapasite, müşteri başarısı, insan, veri, nakit ve risk göstergeleri birbirine bağlanır. Tek bir gelir büyüme yüzdesi ölçeklenme durumunu açıklamaz.

Her göstergenin tanımı, formülü, kaynak sistemi, sahibi, bilgi tarihi, yenileme sıklığı, hedef aralığı, eşik, veri kalitesi ve karar kullanımı bulunur. Öncü ve gecikmeli göstergeler ayrılır. Örneğin nitelikli talep ve kapasite kuyruğu yaklaşan sonucu; gelir ve tahsilat gerçekleşmiş sonucu gösterir. KPI hedefi davranışı bozuyorsa kontrol göstergesi eklenir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

8. Beş fazlı dönüşüm modeli ölçek teşhisinden işletilebilir yönetim ritmine ilerler

DEVAMI · 02

Program yönetimi çalışma akışları, karar kapıları, riskler, bağımlılıklar, bütçe, değişiklik ve kazanım gerçekleşmesini tek görünümde tutar. Haftalık ritim yalnız durum güncellemesi değildir; sapma, kök neden, karar ve kanıt üretir. Aylık yönetim oturumu büyüme motoru ekonomisi, kapasite ve nakit kararlarını değerlendirir. Dönemsel kapı toplantısı ek yatırım veya durdurma yetkisini kullanır.

İlk uygulama döneminde başlangıç durumu, öncelikli motorlar, sahipler, veri tanımları ve hızlı fakat kontrollü düzeltmeler belirlenir. Her iş akışı aynı anda açılmaz; kritik bağımlılık ve yönetim kapasitesine göre dalgalanır. Kalıcı sistem müşteriye devredilir; BEIREK'e bağımlı bir kontrol merkezi oluşturulmaz.

Kabul; KPI tanımlarının kaynakla doğrulanması, göstergelerin gerçek karar üretmesi, iş akışı sahiplerinin sapmaları kapatması, kazanımların finansal ve operasyonel kaynakla kanıtlanması ve müşteri ekibinin program ritmini işletmesidir.

Program ritmi kararların yalnız toplantıda alınmasını değil, eylemlerin sistemlere yansımalarını da izler. Fiyat kararı teklif şablonuna ve yetki matrisine, kapasite kararı işe alım veya yatırım planına, risk kararı kontrol ve bütçeye bağlanır. Haftalık oturum açık iş ve eşik aşımını; aylık oturum motor ekonomisi, kapasite ve nakit tahsisini; dönemsel kapı ise geri döndürülemez taahhütleri değerlendirir. Aynı konu sonuç üretmeden tekrar ediyorsa sahiplik, veri veya yetki açığı kök neden olarak ele alınır.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Açık roller, teslimatlar ve kabul kanıtı dönüşüm kapsamını kontrol altında tutar

BEIREK ölçeklenme teşhisini, tezi, iş akışlarını, karar kapılarını, bağımlılık ve risk kayıtlarını, KPI sistemini, uzman koordinasyonunu ve devir planını yönetir. Ticari, operasyonel, organizasyonel ve sermaye işlerini aynı uygulama matrisinde birleştirir. BEIREK müşteri adına satış, yönetim, işe alım, yatırım, hukuk veya teknik kabul kararı vermez.

Müşteri program sponsoru, motor sahipleri, veri sahipleri, fonksiyon liderleri ve karar organlarını belirler. CEO ölçek tezi ve kaynak kararını; ticari lider talep, fiyat ve satış sistemini; ürün/teknoloji lideri yol haritası ve teknik kapasiteyi; operasyon lideri teslimat ve kaliteyi; finans lideri ekonomi, nakit ve modeli; insan lideri organizasyon ve yetkinliği sahiplenir. Uzmanlar kendi mesleki görüşlerinden sorumludur.

Teslimat seti program başlangıç belgesi, hazırlık puanı, ölçeklenme tezi, talep ve ürün-pazar kanıtı ile segment ve teklif mimarisinden oluşan stratejik çekirdeklerle başlar. Gelir, fiyat ve katkı modeli; büyüme motorları; pazara çıkış ve satış kapasitesi; kanal ve ortaklık planı; ülke giriş kapıları ve ticari kanıt sistemi büyümenin ticari tarafını tanımlar. Teslimat ve müşteri başarısı modeli ile operasyon, teknoloji ve veri kısıtları taşıma kapasitesini açıklar. Hedef organizasyon, kurucu bağımlılık planı, iş gücü ve yetkinlik matrisi, büyümeden nakde köprü, risk ve karar kapıları ile KPI ve program yönetim sistemi seti tamamlar.

Teslimat dosyayla değil, kullanım testiyle kabul edilir. Kaynak, tanım, sahip, sürüm, karar, kapasite, nakit ve durdurma ölçütü kontrol edilir. Müşteri ekibi seçilen bir motor için talep kanıtını, birim ekonomiyi, kapasiteyi, nakit etkisini ve kapı kararını yeniden üretebilmelidir. Veri güncelleme ve sapma senaryosu çalıştırılır.

Kapsam dışında olanlar; genel şirket değer tezi ve değerlendirme, yatırımcı anlatısı ve marka üretimi, kurumsal CEO Office çalışması, yatırım veya menkul kıymet aracılığı, finansman garantisi, hukuki/vergi görüşü, bağımsız denetim, sertifikasyon, düzenleyici onay, işe alım ajanslığı, satış dış kaynak hizmeti, yazılım uygulaması ve müşteri/ülke sonucu garantisidir. Gerekli işler ayrıca yetkilendirilir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

9. Açık roller, teslimatlar ve kabul kanıtı dönüşüm kapsamını kontrol altında tutar

DEVAMI · 02

Nihai kabul; aktif büyüme motorlarının talep-ekonomi-kapasite-nakit-risk zinciriyle çalışması, karar haklarının belirli olması, kritik kısıt ve kurucu bağımlılığının yönetilmesi, KPI ve kapı ritminin işletilmesi ve müşteri yönetiminin sistemi BEIREK olmadan sürdürebilmesidir.

PROGRAM ÇERÇEVESİ

10. İlk ölçek kapısı, büyümenin gerçek kısıtını ve yatırım önceliğini doğrular

Müşteri son dönem müşteri ve gelir verilerini, satış fırsatlarını, sözleşme yapısını, fiyat ve katkı ekonomisini, teslimat kapasitesini, organizasyon yapısını, teknoloji bağımlılıklarını, nakit planını ve büyüme hedeflerini sağlar. BEIREK bu girdilerden ölçek kısıtı haritası, kanıt açıklığı kaydı, öncelikli büyüme motorları ve başlangıç karar notunu oluşturur.

İlk karar kapısında yönetim hangi motorun kontrollü teste alınacağını, hangi kapasite açığının önce kapatılacağını ve mevcut nakit/finansman sınırı içinde hangi büyüme hızının savunulabilir olduğunu onaylar. Çalışma büyüme veya finansman sonucu garanti etmez; yatırım ile kanıt arasındaki sırayı belirler.

Kapı kaydı test sahibini, ayrılabilir kapasiteyi, nakit sınırını, durdurma ölçütünü ve yeniden değerlendirme tarihini içerir. İlk çevrim, bütün büyüme gündemini aynı anda açmaz; en maddi kısıtı ayırabilecek kanıt üretir. Kabul, yönetimin seçilen motoru ve vazgeçilen alternatifleri gerekçesiyle onaylamasıyla gerçekleşir.

Teknik Ek

TEKNİK MODÜL

A1. Teknik ek — ölçeklenme hazırlık puanı

Hazırlık puanı belge sayısını değil, büyüme motorunun kontrollü tekrar üretme kapasitesini ölçer. Her alan 0–4 arasında değerlendirilebilir: 0 kanıt yok veya maddi çelişki; 1 parçalı ve kişiye bağlı; 2 temel sistem var fakat önemli açık bulunuyor; 3 kontrollü ve karar kullanımına uygun; 4 düzenli işletilen, ölçülen ve geliştirilen sistem. Toplam ortalama kritik bir engeli kapatmaz.

Alan	İncelenen kanıt	Hazırlık ölçütü	Kritik uyarı
Talep	Problem, ödeme, kullanım, tekrar	Segmentte benzer davranış yeniden görülür	İlgi veya pilotun satış sayılması
İş modeli	Gelir, sözleşme, tekrar	Ekonomik mekanizma tanımlı ve kaynaklıdır	Tek seferlik özel işin ölçek sayılması
Katkı ve nakit	Marj, edinme, işletme sermayesi	Her tekrar kabul edilebilir katkı ve nakit taşır	Büyümeyle artan nakit açığı
Satış	Aşama, sahip, dönüşüm, süre	Fırsatlar kanıtlı ilerler ve kapasite bilinir	Kurucu ilişkilerinin sistem sayılması
Teslimat	İş paketi, çevrim, kalite, kabul	Artan talep hizmet seviyesini bozmadan taşınır	Görünmeyen özel mühendislik
Organizasyon	Rol, karar, liderlik, yetkinlik	Kritik işler tek kişiye kontrolsüz bağlı değildir	Kurucu veya uzman darboğazı
Veri	Tanım, kaynak, kalite, yenileme	Kararlar ortak ve güncel gerçeklikle alınır	Çelişkili tablolar ve sahiplik yokluğu
Sermaye ve risk	Fon, eşik, seçenek, durdurma	Yatırım kanıtla ve aşağı yön eylemine bağlıdır	Geri döndürülemez taahhüt ve açık risk

Puan başlangıç, pilot sonrası ve yatırım kapısı öncesinde yenilenir. Her değişiklik yeni kanıt ve bilgi tarihi taşır. Bir alanın puanı düşebilir; eski başarı güncel kapasiteyi garanti etmez. BEIREK ölçüm disiplini, alan sahipleri veriyi, yönetim kapı kararını onaylar. Kabul; kritik açıkların ayrı görünmesi, puanın pazarlama iddiası yapılmaması ve iyileştirmenin gerçek kaynakla doğrulanmasıdır.

TEKNİK MODÜL

A1. Teknik ek — ölçeklenme hazırlık puanı

DEVAMI • 02

Değerlendirme oturumu öncesinde her alan sahibi kaynak bağlantılarını, bilgi tarihini ve açık varsayımları hazırlar. Puan, toplantıda güçlü görüşü bulunan kişinin kanaatiyle verilmez; ölçüt karşılığı kanıt okunur ve farklı görüş gerekçesiyle kaydedilir. Kanıt eksikliği düşük puan, çelişkili kanıt ise ayrıca inceleme nedeni oluşturur. Hazırlık sonucu şirket geneline tek sayı olarak yayımlanmaz; motor ve kritik kısıt seviyesinde gösterilir. Böylece yüksek satış puanı, yetersiz teslimat veya nakit kapasitesini örtemez.

İyileştirme planı her düşük alan için istenen kanıtı, işi, sorumluyu, bağımlılığı, tarihi ve karar etkisini tanımlar. Örneğin satış kanıtı zayıfsa yalnız yeni müşteri görüşmesi hedeflenmez; uygun segmentte ücretli kullanım, karar sahibi, dönüşüm ve kayıp nedeni standardı kurulur. Kapasite puanı düşükse fazla mesai geçici kontrol olarak yazılır, sürdürülebilir çözüm sayılmaz. Yeniden puanlama iş tamamlandığında değil, hedef işletme davranışı gerçek örnekle doğrulandığında yapılır. Puan değişimi ilgili motorun bütçe ve takvim kararına yansıtılır.

TEKNİK MODÜL

A2. Teknik ek — büyüme motoru kartı

Her büyüme motoru aynı karar kartıyla tanımlanır:

Alan	Zorunlu içerik
Motor kimliği	Yeni müşteri, hesap genişlemesi, kanal, ürün, kullanım alanı veya ülke
Hedef segment ve problem	Hangi müşteri problemi çözüm için bütçe ve yönetim önceliği taşıyor?
Talep kanıtı	Kaynak, dönem, ödeme, kullanım ve tekrar düzeyi
Teklif ve fiyat	Standart çekirdek, modül, özel iş ve iskonto sınırı
Dönüşüm mekanizması	Aşamalar, sorumlular, süre ve çıkış kanıtları
Katkı ekonomisi	Gelir, değişken maliyet, edinme, destek ve nakit
Kapasite bağlantısı	Satış, teslimat, teknoloji, insan ve tedarik yükü
Yatırım ve kilometre taşı	Kaynak, iş paketi, hedef kanıt ve zaman
Risk ve karşıt kanıt	Talep, fiyat, kapasite, kalite veya ülke varsayımını zayıflatan durum
Durdurma eşiği	Hangi kanıt oluşmazsa motor bekler veya kapanır?

Kart baz, hızlandırılmış ve aşağı yön senaryolarıyla test edilir. Motor sahibi haftalık operasyonu, finans sahibi ekonomi ve nakdi, ilgili fonksiyon kapasiteyi doğrular. Motorlar ortak kaynak kullanıyorsa öncelik ve çatışma kuralı eklenir. Kanal veya ülke motorunda uzman ve izin bağımlılıkları ayrıca gösterilir.

Kart "aktif" statüsü için yalnız yönetim onayı taşımaz; minimum talep, ekonomi, kapasite, veri ve nakit kanıtını geçmelidir. Kullanım testi seçilen motorun verisini günceller, eşik aşımında kapı kararını tetikler ve kaynak değişikliğini ilgili satış/teslimat planına yayar. Kabul; motorun büyüme hedefinden çok çalışma mekanizmasını ve sınırlarını açıklamasıdır.

TEKNİK MODÜL

A2. Teknik ek — büyüme motoru kartı

DEVAMI • 02

Motor kartında varsayım ile gerçekleşme ayrı sütunlarda tutulur. Hedeflenen segment sayısı, fiyat, dönüşüm, çevrim, destek yükü veya tahsilat gerçek veri geldikçe güncellenir; eski baz kaybolmaz. Böylece yönetim sonucun neden değiştiğini talep, fiyat, kapasite veya zamanlama etkisine ayırabilir. Bir motor iyi performans gösterse bile ortak kaynak üzerindeki yükü ve diğer motorları geciktirme maliyeti değerlendirilir. Portföy toplamında nakit ve yönetim kapasitesi sınırı aşılsa tek başına güçlü motor dahi kontrollü hızda tutulabilir.

Aylık motor incelemesi üç soruyla kapanır: kanıt hangi varsayımı güçlendirdi veya zayıflattı, sıradaki geri döndürülemez kaynak kararı nedir, hangi eşik motoru bekletir? Eylemler satış ekibine bırakılmaz; ürün, operasyon, finans ve insan bağımlılıkları aynı kayda eklenir. Motor kapatılırsa müşteri taahhütleri, ekip, veri, fikri mülkiyet ve kalan maliyet için kontrollü kapanış planı uygulanır. Kapanan motorun öğrenmesi, sonraki karar için kaynak ve tarih bilgisiyle korunur.

TEKNİK MODÜL

A3. Teknik ek — kanal ve satış kapasite modeli

Satış kapasite modeli potansiyel hesap sayısını gelire doğrudan çevirmek yerine her aşamadaki iş yükünü ve dönüşümü hesaplar.

Katman	Kontrol alanı
Hedef hesap	Uygunluk, erişim ve eleme ölçütü
Talep yaratma	Kaynak, mesaj, maliyet ve nitelik
Doğrulama	Problem, bütçe, yetki, zaman ve teknik uygunluk
Çözüm ve teklif	Uzman zamanı, yapılandırma, fiyat ve hukuk yükü
Karar	Aşama kanıtı, rekabet, süre ve olasılık kalibrasyonu
Devir	Sözleşme, kapsam, kaynak, başlangıç ve kabul hazırlığı
Kanal	Partner kapasitesi, eğitim, katkı, veri ve çatışma
Üretkenlik	Rol rampası, aktif iş sınırı, dönüşüm ve kalite

Model giriş hacmi, aşama dönüşümü, ortalama ve dağılım süreleri, kişi başı eşzamanlı iş, rol bulunurluğu ve teslimat başlangıç kapasitesiyle çalışır. Toplam satış fırsatları değeri talebi gösterir; teslimat kapasitesi ise bu girdilerle ayrıca hesaplanır. Aşamada bekleyen iş, takip yapılmadığı veya müşteri kararı belirsiz olduğu için sonsuza kadar aktif tutulmaz.

Kanal kapasitesi doğrudan ekibin üzerine eklenmez. Ortağın nitelikli talep yaratma, teknik doğrulama, teklif, sözleşme ve teslimat rolü ayrı hesaplanır. Şirketin partneri eğitme ve destekleme kapasitesi modele girer. Kabul; tahminin kanıtlı aşama ve gerçek iş yüküne dayanması, satış artışının teslimat sınırını aşmaması ve rol yatırımlarının üretkenlik süresini hesaba katmasıdır.

TEKNİK MODÜL

A3. Teknik ek — kanal ve satış kapasite modeli

DEVAMI • 02

Model haftalık kapasite görünümünde yeni giriş, aktif iş, bekleme, çıkış ve kayıp nedenini gösterir. Bir aşamanın dönüşümü yükselirken sonraki aşamada kuyruk oluşuyorsa satış başarısı toplam sistem başarısı sayılmaz. Teknik teklif veya sözleşme incelemesi kıt kaynakla hedef hesap önceliği ve hizmet seviyesi belirlenir. Satış ekibinin yönetilebilir aktif iş sınırı gerçek davranıştan kalibre edilir; fazla açık fırsat talep kanıtı değil odak kaybı olabilir. Model kapasite artışının hangi rolde ve ne zaman sonuç üreteceğini de gösterir.

Kanal için deneme dönemi; nitelikli müşteri, ortak satış davranışı, veri paylaşımı, teknik kalite, katkı ve müşteri deneyimi ölçütleri taşır. İmzalanan partner sayısı tek başına büyüme göstergesi sayılmaz. Performans eşiği oluşmazsa eğitim, hedef veya ekonomik model gözden geçirilir; düzelme yoksa ilişki kontrollü kapanır. Münhasırlık veya ülke hakkı, doğrulanmamış kapasiteye karşı kalıcı biçimde verilmez ve hukuki koşullar yetkili uzmanla incelenir. Partnerin ürettiği satışın teslimat ve tahsilat yükü şirket planında ayrıca tutulur.

TEKNİK MODÜL

A4. Teknik ek — kapasite ve kısıt kaydı

Kısıt kaydı satıştan tahsilata kadar sistemin aktif ve yaklaşan darboğazlarını yönetir.

Alan	Kayıt standardı
Kısıt kimliği	Süreç, istasyon, rol, tedarik, veri veya izin
Kaynak kanıt	Kuyruk, çevrim, hata, kullanım, gecikme veya müşteri verisi
Talep ve kapasite	Birim, dönem, kullanılabilir kapasite ve değişkenlik
İş etkisi	Gelir, marj, nakit, kalite, müşteri veya risk etkisi
Kök neden	İnsan, yöntem, ekipman, teknoloji, veri, politika veya dış taraf
Mevcut kontrol	Tampon, öncelik, kalite kapısı ve eskalasyon
Seçenekler	Sadeleştir, fiyatla, yeniden tasarla, otomatikleştir, dış kaynak veya yatırım
Karar sahibi	Öneren, onaylayan, uygulayan ve doğrulayan
Çözüm kanıtı	Yeni kapasite, kalite, çevrim ve sonraki darboğaz

Kapasite, teorik maksimum değil, kalite ve hizmet standardıyla sürdürülebilir kullanılabilir düzeydir. Tatil, arıza, öğrenme, bağlam değiştirme, yeniden iş ve müşteri bekleme süreleri dikkate alınır. Kısıt çözümü talep kanıtı ve ekonomik etki olmadan büyük yatırım başlatmaz. Fiyat veya kapsam yönetimi de kapasite seçeneği olabilir.

Haftalık inceleme aktif kuyruk ve eşik aşımını, aylık karar yatırım ve yeniden tasarımı değerlendirir. Bir kısıt kapandığında toplam akış yeniden ölçülür; sonraki darboğaz görünür yapılır. Kabul; darboğazın görüşe değil veriye dayanması, kaliteyi atlayan geçici çözümün kalıcılaştırılmaması ve kapasite yatırımının finansal/nakit planla uzlaşmasıdır.

TEKNİK MODÜL

A4. Teknik ek — kapasite ve kısıt kaydı

DEVAMI • 02

Kısıt kaydının başlangıç ölçümü temsili bir dönem ve iş türü seçer. Ortalama tek başına kullanılmaz; dağılım, yoğun dönem, acil iş ve hata geri dönüşü görülür. Kapasite kaybının ne kadarının işlem, bekleme, öncelik değişimi, onay veya yeniden işten geldiği ayrılır. Ölçüm, çalışan performansını cezalandırmak için değil sistem tasarımını düzeltmek için kullanılır; veri tanımı ve erişim sorumluluğu açık tutulur. Müşteri veya dış taraf beklemesi şirket kapasitesinden ayrı gösterilir fakat toplam teslimat taahhüdünde kaybolmaz.

Seçenek değerlendirmesi yatırım maliyetine ek olarak devreye alma zamanı, öğrenme, geçiş kaybı, kalite doğrulaması ve sonraki darboğazı içerir. Büyük kapasite artışı talebin oynak olduğu durumda modüler veya dış kaynak seçeneğinden daha riskli olabilir. Geçici kontrolün bitiş tarihi ve kabul sınırı bulunur. Çözüm uygulandığında önceki ve sonraki akış aynı tanımla ölçülür; yerel hızlanmanın toplam teslimat veya nakit üzerinde olumsuz sonuç üretip üretmediği kontrol edilir. Beklenen iyileşme oluşmazsa yatırımın ikinci aşaması otomatik serbest bırakılmaz.

TEKNİK MODÜL

A5. Teknik ek — organizasyon ve yetkinlik matrisi

Matris büyüme motorlarını kritik iş, rol, karar ve yetkinlikle bağlar.

Alan	Kontrol sorusu
Kritik çıktı	Müşteri ve şirket için hangi sonuç üretiliyor?
İş ve süreç	Sonucu oluşturan tekrarlanabilir işler nelerdir?
Sorumlu rol	Tek hesap verebilir sahip kimdir?
Karar hakkı	Rol hangi eşiğe kadar karar verebilir?
Girdi ve bağımlılık	Hangi veri, ekip veya uzman gerekir?
Yetkinlik düzeyi	Başlangıç, bağımsız uygulama, uzmanlık veya liderlik
Mevcut kapasite	Kişi, bulunurluk, üretkenlik ve tek kişi riski
Açık ve çözüm	İşe alım, geliştirme, devir, partner veya otomasyon
Hazır olma kanıtı	İş örneği, karar testi, performans veya yedekleme

Unvanların bulunması yetkinliğin bulunduğunu göstermez. Matris gerçek iş ve karar üzerinden çalışır. Kritik bir rol için işe alım planlanıyorsa görev başlangıcı ile tam üretkenlik arasındaki dönem kapasite ve nakit planında görünür olur. Dış kaynak veya partner kullanımı bilgi, güvenlik, kalite ve süreklilik sınırlarıyla değerlendirilir.

Kurucu bağımlılığı ayrıca işaretlenir. Devir dokümanla bitmez; yeni sahibin gerçek karar ve müşteri olayında sistemi çalıştırması test edilir. Yedek kişi, yalnız isim değil, erişim ve yetkinlik kanıtı taşır. Kabul; büyüme motorunun gerekli rollerinin sahipli olması, karar ve yetkinliğin uyumu ve kritik açıkların yatırım kapısına bağlanmasıdır.

TEKNİK MODÜL

A5. Teknik ek — organizasyon ve yetkinlik matrisi

DEVAMI • 02

Matris başlangıçta en kritik müşteri ve işletme çıktılarından geriye doğru kurulur. Her rolün kaç işi aynı kaliteyle taşıyabildiği, hangi karar için üst yönetime döndüğü ve hangi veriye eriştiği gözlenir. Unvan çakışması, boş karar alanı veya iki sahibin bulunduğu iş için hedef düzen belirlenir. Organizasyon kutularının tamamlanması yeterli değildir; iş akışındaki hesap verebilirlik gerçek olayla sınanır. Kararın doğru kişide olmasına rağmen bilgi veya bütçe erişimi yoksa rol hazır kabul edilmez.

Yetkinlik açığı; işe alımın yanı sıra işi sadeleştirme, standart paket, görev ayrımı, süreç kontrolü, eğitim, mentorluk, partner veya teknoloji seçenekleriyle kapatılabilir. Seçenekler süre, maliyet ve risk bakımından karşılaştırılır. İşe alım seçilirse arama, ihbar, başlangıç, eğitim ve bağımsız karar süresi kapasite planına eklenir. Kritik lider rolü dolmadan ona bağlı agresif satış veya ülke planı başlatılmaz; geçici sahipliğin yetki ve süresi açıkça kaydedilir. Gelişim yatırımı gerçek iş örneği ve karar kalitesiyle doğrulanır.

TEKNİK MODÜL

A6. Teknik ek — karar kapısı ve yatırım kaydı

Kapı kaydı büyüme yatırımını aynı standartta karşılaştırır.

Alan	Zorunlu karar girdisi
Öneri	Motor, kapsam, yatırım ve beklenen iş çıktısı
Talep	Segment, kaynak, ödeme, tekrar ve bilgi tarihi
Ekonomi	Fiyat, katkı, edinme, işletme sermayesi ve senaryo
Kapasite	Mevcut kısıt, yeni kapasite, kalite ve devreye alma süresi
Organizasyon	Sahip, ekip, yetkinlik, karar ve yönetim yükü
Risk ve uzman	Maddi risk, izin, görüş, bağımlılık ve kalan belirsizlik
Seçenek	İlerle, sınırlı test, beklet, düzelt veya durdur
Eşik	Başarı, sapma, durdurma ve yeniden inceleme ölçütü
Yetki ve kanıt	Öneren, inceleyen, onaylayan, tarih ve kapanma kaydı

Kapı paketi yalnız olumlu öneri taşımaz; işlem yapmama ve daha küçük test seçeneğini de gösterir. Varsayımlar kaynak ve hassasiyetle belirtilir. Harici izin veya müşteri kararının zamanı garanti edilmez. Bir kapıdan geçen paket, dayanak gerçek değişirse yeniden açılabilir.

Yatırım sonrası kayıt bütçe, iş paketi, kilometre taşı, gerçekleşme, sapma, öğrenme ve kalan kaynak durumunu izler. Ek kaynak talebi önceki kanıt ve sapmayla birlikte değerlendirilir. Kabul; kararın nedeninin yeniden üretilebilmesi, açık riskin kaybolmaması, onayın doğru yetkide olması ve yatırımın kabul kanıtıyla kapanmasıdır.

Kapı paketi hazırlanırken öneriyi desteklemeyen kanıtlar ve daha sınırlı yatırım seçenekleri özellikle aranır. Aşağı yön senaryosu; talep daha düşük, fiyat daha zayıf, kapasite daha geç veya tahsilat daha uzun olduğunda kararın nasıl değişeceğini gösterir. Duyarlılık sonucu yalnız finansal modelde kalmaz; işe alım, sözleşme, tedarik ve teslimat adımlarına çevrilir. Uzman görüşü gerekiyorsa kapsam, tarih ve kalan belirsizlik belirtilir; görüş gelmeden verilen koşullu kararın sınırı yazılır. Aciliyet, eksik kanıt tamamlanmış saymak için kullanılamaz.

TEKNİK MODÜL

A6. Teknik ek — karar kapısı ve yatırım kaydı

DEVAMI · 02

Karar tutanağı bütçe onayından ayrı olsa da onunla uzlaşır. Onaylanan tutar, aşama, serbest bırakma koşulu ve durdurma yetkisi finans sistemiyle eşleştirilir. Kapı sonrası yeni bilgi geldiğinde değişiklik geçmişini korunur; ilk gerekçe geriye dönük olarak düzeltilmez. Bu kayıt yönetimin öğrenmesini ve benzer yatırımların karşılaştırılmasını sağlar. Yatırım kapandığında kullanılmayan bütçe, kalan varlık ve açık müşteri veya tedarikçi yükümlülükleri de kayda alınır. Kapanış kararı yeni kaynak tahsisine girdi olur.

TEKNİK MODÜL

A7. Teknik ek — ölçeklenme performans kartı

Performans kartı motor ve işletme sistemi seviyesinde dengeli bir görünüm sunar.

Boyut	Örnek gösterge alanları	Karar kullanımı
Talep kalitesi	Nitelikli problem, ödeme, tekrar, segment yoğunluğu	Motor ve hedef önceliği
Ticari dönüşüm	Aşama, süre, kazanma, fiyat, iskonto	Satış kapasitesi ve süreç düzeltme
Gelir kalitesi	Tekrar, sözleşme, yoğunlaşma, tahsilat	Büyüme dayanıklılığı
Katkı ekonomisi	Birim katkı, edinme, destek, kanal ve geri ödeme	Fiyat/paket ve motor yatırımı
Teslimat	Çevrim, zamanında teslim, yeniden iş, kabul	Kapasite ve kalite kararı
Müşteri sonucu	Başlangıç, kullanım, değer, destek, yenileme	Ürün ve müşteri başarısı kararı
Organizasyon	Kritik rol, üretkenlik, karar süresi, bağımlılık	İşe alım ve liderlik yatırımı
Nakit ve sermaye	İşletme sermayesi, nakit dayanma süresi, CAPEX, bütçe	Büyüme hızı ve finansman
Risk ve kontrol	Eşik aşımı, olay, açık aksiyon, veri kalitesi	Durdurma ve eskalasyon

Her göstergenin formülü, birimi, veri kaynağı, sahibi, yenileme sıklığı, hedef aralığı ve karar eşiği bulunur. Hedef tek nokta yerine kabul aralığı olabilir. Önceki döneme göre iyileşme, kapasite veya ekonomi sınırı aşılsa başarı sayılmaz. KPI'lar davranış bozulmasına karşı denge göstergesi taşır.

Kart haftalık işletme ve aylık yönetim görünümünde farklı ayrıntı sunabilir; tanım değişmez. Gösterge eklemekten çok kullanılmayan göstergenin kaldırılması önemlidir. Kabul; kartın motor-kapasite-nakit bağlantısını göstermesi, sapmanın sahip ve karara dönüşmesi, veri kalitesinin görünmesi ve yönetimin sonucu kanıtla açıklayabilmesidir.

TEKNİK MODÜL

A7. Teknik ek — ölçeklenme performans kartı

DEVAMI • 02

Gösterge tasarımı önce karar envanteriyle başlar. Yönetimin haftalık olarak hangi motoru hızlandırdığı, hangi kapasiteyi koruduğu, hangi fiyat veya iş kapsamını değiştirdiği ve hangi nakit eşiğinde durduğu belirlenir. KPI yalnız bu kararlara bilgi sağlıyorsa tutulur. Aynı kavramın satış, finans ve operasyon sistemlerinde farklı tanımları varsa ana kaynak ve uzlaşma kuralı belirlenir; sunum sırasında elle değiştirilen değer kalıcı çözüm sayılmaz. Veri gecikmesi ve eksikliği ayrıca görünür bir kalite göstergesidir.

Performans incelemesi sonuç, neden ve eylemi ayırır. Örneğin gelir hedefi aşılmışken katkı, teslimat veya tahsilat bozulmuşsa kart dengeli uyarı üretir. Tek dönem sıçraması yapısal iyileşme sayılmaz; kohort, motor veya segment ayrımı gerekir. Her kırmızı eşik otomatik ceza oluşturmaz, ancak inceleme ve karar yükümlülüğü doğurur. Eylemin sahibi, tarihi ve beklenen kanıtı takip edilir; kapanmayan aksiyonlar sonraki yönetim oturumunda görünür kalır. Gösterge hedefi davranışı bozuyorsa ölçüt veya teşvik yeniden tasarlanır.

PROGRAM SONUCU

SONUÇ

Venture Scaling & Scale-Up Transformation

Venture Scaling & Scale-Up Transformation; doğrulanmış müşteri değerini, gelir ve katkı ekonomisini, satış ve teslimat kapasitesini, organizasyonu, veriyi, nakdi ve riski birlikte yöneterek çoğaltılabilir bir işletme sistemi kurar. Büyüme söylemi veya tek başına strateji raporu bu sistemin yerini tutmaz. Şirket daha fazla iş alırken kalite, marj, müşteri ve nakit bozuluyorsa ölçeklenme gerçekleşmiş sayılmaz. BEIREK'in rolü büyüme sonucu vaat etmek değil, yönetimin neyi hangi kanıtla çoğaltacağını ve hangi durumda duracağını görünür kılmaktır. Kalıcı çıktı; her motor için talep, ekonomi, kapasite, nakit ve karar zincirinin çalışması, kısıtların saklanmaması ve müşteri ekibinin bu sistemi kendi yönetişiyle sürdürebilmesidir.