

Şirketiniz nerede **kan** **kaybediyor?**

Ciro düşerken çoğu işletme sahibi yanlış organı tedavi eder. Bu rehber, bir şirketin 7 organını 3 katmanda — sistem, süreç, ölçekleme — tarayarak sorunun **gerçekte nerede** olduğunu bulmanız için hazırlandı. 21 kontrol noktası, 0–63 puanlık skor tablosu ve 90 günlük tedavi planı.

7

Organ

3

Katman

21

Kontrol noktası

45 dk

Ortalama uygulama süresi

BAŞLANGIÇ

Şirketler doktora çok geç gider

İnsanlar ağrı hissedince doktora gider. Şirketler ise **para kaybetmeye başlayınca** gider — ki o noktada sorun genelde aylardır orada duruyordur. Ciroda görülen düşüş bir hastalık değil, bir *semptomdur*. Gerçek hastalık, o semptomdan aylar önce bozulmuş bir sistemin, işlemeyen bir sürecin ya da tıkanmış bir ölçekleme kapasitesinin içindedir.

Semptom nedir?

Ciro düşüşü, nakit sıkışıklığı, eleman kaybı, müşteri şikâyeti, tükenmişlik. Bunlar ölçülür ve hissedilir — ama tedavi edilemez. Semptoma müdahale etmek, ateşi düşürüp enfeksiyonu görmezden gelmektir.

Hastalık nedir?

7 organdan birinde eksik bir sistem, tutarsız işleyen bir süreç ya da büyümeye dayanamayan bir yapı. Teşhisin işi, semptomdan geriye giderek bunu bulmaktır. Check-up tam olarak bunun için vardır.

Check-up ne zaman yapılır? Kriz anında değil — yılda en az iki kez, işler iyi giderken. Sağlıklı görünen bir şirkette check-up, hangi organın büyümeyi taşıyamayacağını *daha o yük gelmeden* gösterir. Kriz anında yapılan check-up teşhis değil, hasar tespittir.

YÖNTEM

7 organ, 3 katman

Her şirket yedi organdan oluşur: **Pazarlama, Satış, Yönetim, Operasyon, AR-GE, Finans, İnsan Kaynakları**. Bir organ tek başına "iyi" ya da "kötü" değildir — üç ayrı

katmanda ayrı ayrı incelenir. Aynı organda sistem sağlam, süreç çürük olabilir. Teşhisin gücü buradan gelir.

1 · Sistem — Var mı, doğru kurulu mu?

Bu organın işlemesi için gereken yapı fiziksel olarak mevcut mu? CRM, nakit akış tablosu, iş tanımı, SOP, ölçüm altyapısı. Kişinin kafasında olan bir şey sistem değildir; sistem, o kişi olmadığında da yerinde duran şeydir.

Sorulacak soru: “Bunu yazılı olarak bana gösterebilir misiniz?”

2 · Süreç — İşliyor mu, tutarlı mı?

Sistem kurulmuş olabilir ama kullanılmıyor olabilir. Süreç katmanı, o yapının belirli bir ritimle, herkes tarafından, aynı şekilde çalıştırılıp çalıştırılmadığına bakar. Ölçülmeyen bir süreç, işliyor sayılmaz.

Sorulacak soru: “Son 4 haftada bu kaç kez ve kim tarafından çalıştırıldı?”

3 · Ölçekleme — Büyütülebilir mi, sürdürülebilir mi?

İş hacmi iki katına çıksa bu organ dayanır mı? Ölçekleme katmanı, mevcut yapının kişiye, patrona veya tek bir kanala ne kadar bağımlı olduğunu ölçer. Ölçeklenemeyen bir sistem, büyümenin kendisini bir krize dönüştürür.

Sorulacak soru: “Yarın talep ikiye katlansa burada ilk ne kırılır?”

7 organ × 3 katman = 21 kontrol noktası. Check-up'ın tamamı bu 21 kalemi tek tek puanlamaktan ibarettir. Aşağıdaki bölümlerde her organın üç katmanında tam olarak neye bakacağınız, hangi kırmızı bayrakların uyarı verdiği ve teşhis doğrulanırsa hangi tedaviye geçileceği yazılı.

TEŞHİS

Organ organ kontrol listesi

Her organı okurken kendi şirketiniz için not alın. Bir maddeye “galiba var” diyorsanız, o madde **yok** demektir.

SİSTEM

- Yazılı ideal müşteri tanımı (kim, hangi problem, hangi bütçe)
- Net konumlandırma ve teklif yapısı
- En az bir çalışan talep kanalı
- Ölçüm altyapısı: piksel, analitik, kaynak takibi
- Marka varlıkları: site, sunum, referans dosyası

SÜREÇ

- Haftalık içerik / reklam yayın ritmi
- Mesaj ve görsel testi yapılıyor mu
- Talep → randevu dönüşüm oranı takip ediliyor mu
- Müşteri edinme maliyeti (CAC) hesaplanıyor mu

ÖLÇEKLEME

- İkinci ve üçüncü kanal denendi mi
- Bütçe iki katına çıkınca CAC ne oluyor
- İçerik üretimi tek kişiye bağlı mı
- Reklam durunca gelen talep sıfırlanıyor mu

KIRMIZI BAYRAKLAR

- “Müşteriler nereden geliyor?” sorusuna net cevap yok
- Tüm talep tek kanaldan veya tek kişinin tanıdıklarından geliyor
- Reklam harcaması var ama hangi kampanyanın kazandığı bilinmiyor
- Herkese satmaya çalışılıyor — hedef kitle “işletme sahipleri” gibi geniş

Tedavi yönü: Önce ölçüm altyapısı kurulur (ölçmediğiniz şeyi düzeltemezsiniz), sonra tek bir kanal kârlı hale getirilir, ancak ondan sonra ikinci kanal açılır. Kârlı olmayan bir kanalı ölçeklemek zararı ölçeklemektir.

SİSTEM

- CRM veya en azından tek bir kayıt defteri
- Tanımlı huni aşamaları (temas → nitelendirme → teklif → kapanış)
- Görüşme senaryosu ve itiraz cevap kütüphanesi
- Standart teklif şablonu ve fiyat politikası

SÜREÇ

- Gelen talebe ilk dönüş süresi (dakika cinsinden)
- Takip ritmi: bir teklif kaç kez, hangi aralıkla takip ediliyor
- Kayıp nedenleri kaydediliyor mu
- Haftalık boru hattı (pipeline) toplantısı var mı

ÖLÇEKLEME

- Yeni bir satışçı kaç günde üretime geçiyor
- Patron olmadan satış kapanıyor mu
- Prim ve kota modeli yazılı mı
- Kişi başı kapanış sayısı biliniyor mu

KIRMIZI BAYRAKLAR

- Satışın tamamı patronun üzerinde
- Teklifler gönderiliyor ve takip edilmeden sessizce ölüyor
- “Neden kaybettik?” sorusunun cevabı hep “fiyat” — bu genelde doğru değildir
- Dönüşüm oranı bilinmiyor; herkesin performansı hisle değerlendiriliyor

Tedavi yönü: Satış, en hızlı geri dönüş veren organdır. Önce kayıt (CRM) ve takip ritmi kurulur — çoğu şirkette tek başına bu adım, hiç yeni talep gelmeden ciroyu yükseltir. Sonra senaryo yazılır, en son ekip büyütülür.

SİSTEM

- Organizasyon şeması ve rol tanımları
- Karar hakları: hangi kararı kim, hangi limitte verir
- Yıllık hedef ve bunu ölçen 5–7 KPI
- Toplantı mimarisi: hangi toplantı, kimlerle, ne sıklıkta

SÜREÇ

- Haftalık skor tahtası gözden geçiriliyor mu
- Toplantılar aksiyon ve sorumlu ile mi bitiyor
- Geçen haftanın aksiyonları takip ediliyor mu
- Aylık değerlendirme ve düzeltme yapılıyor mu

ÖLÇEKLEME

- Patron iki hafta yokken şirket ne oluyor
- İkinci kademe yönetici var mı
- Yetki devri gerçek mi, yoksa onay hâlâ tepede mi

KIRMIZI BAYRAKLAR

- Her karar patrona geliyor; patron gün içinde 40 kez bölünüyor
- Toplantılar konuşulup dağılıyor, karar tutanağı yok
- Herkes her işi yapıyor — “biz aile gibiyiz” cümlesi rol belirsizliğini örtüyor
- Hedef var ama kimsenin hedefi kendi işine bağlanmamış

Tedavi yönü: Yönetim organı, diğer altı organın taşıyıcısıdır. Zayıfsa, başka bir organa yapılan her müdahale birkaç hafta sonra eski haline döner. Önce haftalık ritim ve skor tahtası kurulur; roller bundan sonra netleşir.

SİSTEM

- Hizmet/üretim akışı baştan sona yazılı mı
- Kritik adımlar için SOP (standart iş talimatı)
- Tanımlı kalite standardı ve kontrol noktası
- İş takip aracı — herkes neyin nerede olduğunu görüyor mu

SÜREÇ

- Zamanında teslim oranı ölçülüyor mu
- Yeniden yapılan iş (rework) oranı biliniyor mu
- Şikâyetler tek yerde toplanıp kök nedene bağlanıyor mu
- Darboğazın nerede olduğu biliniyor mu

ÖLÇEKLEME

- Talep iki katına çıkarsa ilk ne kınılır
- Kapasite planı var mı
- Birim maliyet hacim arttıkça düşüyor mu
- Bilgi kişilerin kafasında mı, dokümanda mı

KIRMIZI BAYRAKLAR

- Aynı hata farklı müşterilerde tekrar ediyor
- Teslim tarihleri sürekli kayıyor, tahmin yerine temenni var
- Bir kişi izne çıkınca iş duruyor
- Satış vaat ediyor, operasyon yetiştiremiyor — iki organ birbirini bilmiyor

Tedavi yönü: Önce darboğaz bulunur — operasyonun hızı en yavaş adımın hızıdır, diğer adımları iyileştirmek hiçbir şey değiştirmez. Darboğaz açıldıktan sonra o adım yazıya dökülür ve ölçülmeye başlanır.

SİSTEM

- Ürün/hizmet portföyü ve her birinin marj haritası
- Müşteri geri bildirimini toplayan tanımlı bir kanal
- Geliştirmeye ayrılmış bütçe ve zaman
- Rakip ve pazar takibi yapan bir sorumlu

SÜREÇ

- Fikir → test → yayın döngüsü tanımlı mı
- Yeni denemelerin sonucu ölçülüyor mu
- Başarısız denemeler kapatılıyor mu, yoksa sürünüyor mu

ÖLÇEKLEME

- Yeni ürün mevcut satış ve operasyon altyapısıyla satılabilir mi
- Tekrarlayan (abonelik/bakım) gelir kalemi var mı
- Portföy tek bir ürüne mi bağımlı

KIRMIZI BAYRAKLAR

- Üç yıldır aynı ürün, aynı sunumla satılıyor
- Rekabetin tek aracı fiyat indirimi haline gelmiş
- Müşteri geri bildirimini toplanıyor ama hiçbir karara dönüşmüyor
- Cironun %70'inden fazlası tek ürününden ya da tek müşteriden geliyor

Tedavi yönü: Bu organ genelde en son sıradadır — ancak fiyat baskısı sürekli hale geldiyse teşhis buradadır. Yeni ürün icat etmek yerine, mevcut ürünün etrafına marjı yüksek bir katman (kurulum, bakım, eğitim, abonelik) eklenir.

SİSTEM

- Güncel ön muhasebe — veriler kaç gün gecikmeli
- Nakit akış tablosu
- Ürün/hizmet bazlı maliyet ve marj hesabı
- Yazılı fiyatlandırma modeli
- Şirket kasası ile şahsi kasanın ayrılmış olması

SÜREÇ

- Haftalık nakit görünürlüğü (önümüzdeki 13 hafta)
- Alacak takibi ve tahsilat ritmi
- Bütçe–gerçekleşme karşılaştırması
- Aylık kâr-zarar okuması yapılıyor mu

ÖLÇEKLEME

- Büyüme için gereken nakit nereden gelecek
- İşletme sermayesi döngüsü kaç gün
- Ciro büyürken kâr marjı da büyüyor mu, yoksa eriyor mu

KIRMIZI BAYRAKLAR

- Ciro artıyor ama kasada para yok — en sık görülen ve en yanlış teşhis edilen tablo
- Hangi ürünün kazandırdığı, hangisinin zarar ettirdiği bilinmiyor
- Ödemeler hep son güne kalıyor, vergi ve SGK sürpriz oluyor
- Fiyat “piyasa ne veriyorsa” mantığıyla belirleniyor, maliyet bilinmiyor

Tedavi yönü: Finans görünürlüğü olmadan hiçbir organa müdahale edilmez — çünkü hangi müdahalenin işe yaradığını ölçemezsiniz. Check-up'ta finans zayıfsa, tedavi sırası ne olursa olsun ilk iş 13 haftalık nakit tablosunu kurmaktır.

SİSTEM

- Her pozisyon için yazılı iş tanımı ve başarı kriteri
- Tanımlı işe alım süreci (ilan → mülakat → deneme)
- Oryantasyon programı — ilk 30 gün planı
- Ücret ve prim yapısı

SÜREÇ

- Düzenli birebir görüşmeler yapılıyor mu
- Geri bildirim yılda bir değil, ayda bir veriliyor mu
- Eğitim ve gelişim planı takip ediliyor mu
- Ayrılanlarla çıkış görüşmesi yapılıyor mu

ÖLÇEKLEME

- Kritik pozisyonların yedeği var mı
- Yıllık işten ayrılma oranı biliniyor mu
- Kişi başına düşen ciro artıyor mu
- Yeni kişi kaç günde tam verime ulaşıyor

KIRMIZI BAYRAKLAR

- “Adam bulamıyoruz” — genelde bulma değil, tutma ve yetiştirme sorunudur
- Sürekli eleman değişimi; aynı pozisyon yılda iki kez boşalıyor
- Biri ayrılınca bilgi de onunla gidiyor
- Performans konuşması sadece bir sorun çıktığında yapılıyor

Tedavi yönü: İK'daki sorun neredeyse her zaman başka bir organın belirtisidir — yönetimde rol belirsizliği, operasyonda dokümantasyon eksikliği ya da finansta ücret yapısının bozukluğu. Önce kaynağa bakılır, sonra İK'ya.

21 kalemi nasıl puanlarsınız

Her organın her katmanına 0–3 arası tek bir puan verin. Toplam 21 puanlama yapacaksınız. Puanı verirken iyimser olmayın: kanıt gösteremiyorsanız o puanı hak etmiyorsunuz demektir.

PUAN	ANLAMI	KANIT TESTİ
0	Yok. Böyle bir yapı/işleyiş hiç kurulmamış.	—
1	Var ama kişiye bağlı. Yazılı değil, bir kişinin kafasında.	O kişi olmadan çalışmıyor.
2	Yazılı ve işliyor — ama ölçülmüyor.	Belgeyi gösterebiliyorsunuz, sayıyı gösteremiyorsunuz.
3	Yazılı, düzenli işliyor ve sayıyla takip ediliyor.	Son 4 haftanın verisini 1 dakikada açabiliyorsunuz.

Toplam skorunuz ne anlama geliyor?

TOPLAM	DURUM	NE YAPMALI
0–20	Yoğun bakım	Büyümeyi tamamen bırakın. Sadece finans görünürlüğü ve satış takibi kurulur. Bu iki organ dışındaki her yatırım şu an israftır.
21–35	Ayakta tedavi	Şirket ayakta ama patrona bağımlı. En düşük iki organ seçilir, 90 gün boyunca sadece onlara müdahale edilir.
36–50	Kontrol ve güçlendirme	Temel sistemler var, ölçüm zayıf. Katman 2'de kalan kalemler katman 3'e çıkarılır — yani her şey sayıya bağlanır.
51–63	Ölçekleme aşaması	Yapı sağlam. Artık gerçekten büyütme zamanı: kanal çoğaltma, ekip büyütme, yeni pazar.

Teşhis kuralı: en düşük organ değil, en düşük katman

Yaygın hata, en düşük skorlu organı seçip oraya yüklenmektir. Doğrusu şudur: **en düşük skorlu organın, en düşük skorlu katmanı** sizin darboğazınızdır. Örneğin satış organınız 9 üzerinden 4 aldıysa ve bu 4'ün dağılımı sistem 3 / süreç 1 / ölçekleme 0 ise, sorunuz satış sistemi değil — *satış süreci*dir. Yeni bir CRM almak size hiçbir şey kazandırmaz; kurulu olanı düzenli kullanmaya başlamak kazandırır.

İkinci kural: Finans (6) ve Satış (2) organlarının skoru 4'ün altındaysa, darboğaz başka bir organda görünse bile önce bu ikisi ele alınır. Bunlar hayati organlardır; diğerleri onların üstünde çalışır.

TEDAVİ

Sırayı bozarsanız tedavi işe yaramaz

Teşhis konduktan sonra müdahale her zaman aynı üç aşamalı sırayla yapılır. Bu sıra tercih değil, zorunluluktur — çünkü her aşama bir öncekinin üstüne kurulur.

AŞAMA 1

Sistemi kur

Eksik yapıyı kurun ve yazıya dökün. Bu aşamada ciro artmaz — hatta yavaşlayabilir. Amaç, üzerine gelir inşa edilebilecek bir zemin oluşturmaktır. Zemin olmadan üretilen gelir, şirketi büyütmez; yorar.

AŞAMA 2

Gelir üret

Kurulan sistemi çalıştırarak ölçülebilir gelir üretin. Buradaki kritik nokta, gelirin *sistemden* geldiğini kanıtlamaktır. Patronun kişisel çabasıyla gelen gelir bu aşamayı geçmiş sayılmaz.

AŞAMA 3

Ölçekle

Kanıtlanmış sistemi ve geliri çoğaltın: bütçe artırın, ekip büyütün, kanal ekleyin. Ölçekleme, işleyen bir şeyi büyütmektir. İşlemeyen bir şeyi büyütmek ölçekleme değil, zararın hızlandırılmasıdır.

0–30 gün

Görünürlük

13 haftalık nakit tablosu kurulur. Tüm talepler ve teklifler tek bir kayıt sistemine taşınır. Haftalık 45 dakikalık yönetim toplantısı ve skor tahtası başlar. Bu 30 günde hiçbir şey “düzeltilmez” — sadece görünür hale getirilir. Görünmeyen bir sorun tedavi edilemez.

30–60 gün

Tek darboğaza müdahale

Skor tablosunda çıkan tek darboğaz organ-katman ikilisi seçilir ve yalnızca ona müdahale edilir. Aynı anda üç organı düzeltmeye çalışmak, hiçbirini düzeltmemekle sonuçlanır. Müdahalenin başarısı, başında belirlenmiş tek bir sayıyla ölçülür.

60–90 gün

Sabitleme ve ikinci tarama

Yapılan müdahale yazıya dökülür, sorumlusu atanır ve haftalık ritme bağlanır — aksi halde altı hafta içinde eski hale döner. Ardından check-up baştan yapılır. Skorun yükseldiği yer tedavinin tuttuğunu, yükselmediği yer teşhisin yanlış olduğunu gösterir.

Check-up'ta en sık yapılan 5 hata

- 1 Semptomu tedavi etmek.** “Satışlar düştü, reklam bütçesini artıralım.” Oysa talep zaten geliyordur ve satış takibi olmadığı için ölüyordur. Bütçe artışı sadece daha fazla talebin ölmesini sağlar.
- 2 Kendine yüksek puan vermek.** “Bizde CRM var” demek yeterli değildir. Son 4 haftanın kaydını açıp gösteremiyorsanız o kalem 1 puandır, 3 değil. Check-up'ın değeri, dürüstlüğü kadardır.
- 3 Aynı anda her şeye müdahale etmek.** Yedi organı birden düzeltme kararı, pratikte hiçbirinin düzeltilmemesiyle sonuçlanır. Bir seferde tek darboğaz.
- 4 Sistemi kurup ritme bağlamamak.** Kurulan ama haftalık ritme bağlanmayan her sistem, ortalama altı hafta içinde terk edilir. Sistemi ayakta tutan şey doküman değil, tekrar eden toplantıdır.
- 5 Check-up'ı bir kez yapmak.** Teşhis bir fotoğraftır, film değil. Altı ayda bir tekrarlanmayan check-up, yapılan tedavinin işe yarayıp yaramadığını asla göstermez.