



Ürün Portföyü Tasarımı

Mentoro Strateji Grubu

5 Haziran 2025

Bir kurumun hedef müşterilerine sunacağı ürün portföyünün içeriğini belirlemek verilecek en önemli stratejik kararlardan birisidir

Neden Önemli?

Kar Maksimizasyonu

- ✦ Düşük performans gösteren ürünlerin revizyonu ya da elimine edilmesi ile kârlılığı artırmak.
- ✦ Arz veya talep taraflı ölçek yaratarak birim maliyetleri düşürücü etkiye sahip ürünleri tespit etmek.

Pazar İhtiyaçlarına Uyum

- ✦ Müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi karşılayan bir ürün portföyü oluşturmak.
- ✦ Değişen taleplere uygun bir ürün portföyü oluşturmak.

Kaynakların Etkin Kullanımı

- ✦ Doğru ürünlere yatırım yaparak kaynakların verimli kullanılmasını sağlamak, gereksiz maliyetlerin oluşmasını engellemek.

Risk Yönetimi

- ✦ Belirli bir ürün grubundaki risklerin, diğer ürünlerle dengelenmesini sağlamak.
- ✦ Talep düşüşü veya regülasyon gibi dışsal etkilere karşı daha dayanıklı bir yapı kurmak.

***Peki bir şirket en doğru ürün portföyünü
nasıl belirlemeli?***

Bir kurum, ürün portföyünü tasarlarken 4 temel konuya dikkat etmeli

- Ürün portföyü, genel ve sektörel eğilimleri takip eden; kurumun temel amacını, vizyonunu ve kurucularının felsefesini yansıtan şekilde tasarlanmalıdır. Sadece ekonomik değil, sosyal ve kültürel etkiler de gözetilmelidir.

- Ürün portföyü; ana, yakın ve dönüştürücü işler arasında dengeli dağılmış olmalı; riskleri çeşitlendirmeli ve kurumun hem bugünkü hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak esnekliğe sahip olmalıdır.



- Her ürün veya iş, şirketin mevcut yetkinlikleriyle uyumlu olmalı; finansal sürdürülebilirlik, rekabet avantajı ve pazarda büyüme potansiyeli taşınmalıdır. Aynı zamanda risklerin öngörülüp yönetilebileceği bir yapı içinde yer almalıdır.

- Portföy, çalışanlar, hissedarlar, ortaklar ve diğer tüm paydaşların sahiplenebileceği, katkı sunabileceği ve yön verebileceği şekilde şekillenmelidir. Kurum içi katılım ve bağlılık artırılmalıdır.

Ürün portföyü, gelecek eğilimlerine ve kurumun temel amacına uygun olmalı

1

Gelecek Eğilimlerine ve Temel Amacına Uyum	Stratejik ve Finansal Uygunluk
Dengeli Portföy Gereksinimi	Paydaş Beklentilerine Uyum

- **Genel Mega ve Sektörel Eğilimler**

- Genel ve sektörel eğilimler takip edilmeli ve faydalanılmalı

- Örnek:

- *Yapay Zekâ ve Otomasyonun Yaygınlaşması*
- *Sürdürülebilirlik ve Yeşil Dönüşüm*
- *Platform Ekonomisi ve Dijital Ekosistemler*
- *Veri Güvenliği ve Dijital Etik*
- *Biyoteknoloji ve Sağlık Teknolojilerinde Atılım*
- *Karma Gerçeklik vb.*

- **Temel Amaç**

- Şirketin temel amacı sadece para kazanmak değil, sosyal ve toplumsal fayda odaklı olmalı, firmadaki başarı hırsı seviyesini artırmalı
- Firma kurucularının felsefesini/iddiasını yansıtmalı
- Ürün portföyü, temel amaç ile uyumlu olmalı

Temel amaç (sahiplenilen dava), kurumun **varlık sebebini** yansıtır ve ürün portföyü ile tutarlılığı çok önemlidir



Sahiplenilen Dava'nın (Temel Amaç) Özellikleri

- Topluma veya Sektöre Fayda İçermelidir
- İçeriği Duygusal ve Felsefi Ağırlıklı Olmalıdır
- Kolay Erişilemeyecek, Ancak Sürekli Erişilmeye Çalışılır Olmalıdır
- Kendi Değişmemeli, Ancak Değişime İlham Olmalıdır
- Firmanın/Bölümün Ruhunu Yansıtmalıdır
- Kurumun Paydaşlarını Kahraman Olarak Pozisyonlandırmalıdır
- Çalışanların Enerji ve Motivasyonunu Artırmalı, Müşterileri de Harekete Geçirmelidir
- İş Ortakları, Yatırımcı ve Etkileyicileri Firmaya Yakınlaştırmalıdır
- Paydaşların Kolayca Ezberleyebileceği Kadar Kısa Olmalıdır

Ürün portföyü, stratejik ve finansal açıdan uygun olmalı



- ✧ **Ürünler ve Sunulacak Değerler**
 - ✧ Müşterilerin iyi karşılanmayan ihtiyaçlarını karşılamalı
 - ✧ Firmanın geçmişte yaptığı ürün/işlerin daha genişletilmiş hali hedeflenmeli
 - ✧ Yapılan ürün/işler birbirlerini güçlendirmeli
- ✧ **Pazarın Büyüklüğü**
 - ✧ Yeterli sayıda olası müşterisi olmalı
- ✧ **Kâr Etme İmkânı**
 - ✧ Rekabet avantajı elde etmek mümkün olmalı
 - ✧ Rekabet yoğunluğu tercihan düşük olmalı
- ✧ **Varolan veya Edinilecek Olan Firma Kurumsal Yetkinlikleri**
 - ✧ Gerekli toplam kurumsal yetkinlik sayısı sınırlı olmalı
 - ✧ Halen yapılmakta olan ürün/işler ile tutarlı olmalı
 - ✧ Yetkinlikler ve/veya yetkinlik sistemi zor kopyalanabilir olmalı
- ✧ **Risklerin Yönetimi**
 - ✧ Başarısızlık durumunda olası zararın büyüklüğü ve etkisi önceden belirlenmeli ve dikkate alınmalı
 - ✧ Olası riskler ve risk yönetim aksiyonları önceden belirlenmeli

Stratejik ve finansal uyum için mevcut ve potansiyel ürünlerin çekiciliği analiz edilmeli

- ✧ Varolan göreceli pazar payı
- ✧ Müşterilerin ödemeyi kabul edecekleri birim fiyatı artırma potansiyeli
- ✧ Ciroda büyüme potansiyeli
 - ✧ Toplam satılabilir pazar büyüklüğü (Ciro Olarak)
 - ✧ Farklılaşma imkanı
 - ✧ İhtiyaçları iyi karşılanmayan paydaşların ihtiyaçlarını daha iyi karşılama imkanı
 - ✧ İşlerin birbirini güçlendirme potansiyeli
- ✧ Yeni, yana ve yukarıya satış potansiyeli
- ✧ Rekabet seviyesi
 - ✧ Yüksek, orta, düşük olması (Porter 5 Güç Analizinden)
 - ✧ Rekabetin konvansiyonel veya yıkıcı olması
- ✧ Birim maliyetleri azaltma potansiyeli
- ✧ Portföydeki ürünlerin daha çok birbirine “yakın ürün” olması
- ✧ İş yaşam döngüsündeki pozisyonu (Başlangıç, Büyüme, Olgunluk, Küçülme)
- ✧ Sektöre giriş engellerinin seviyesi
 - ✧ Regülasyonlara bağlı olması vb.
- ✧ Müşterilere güçlü çıkış engeli koyma imkanı
- ✧ Rakiplere güçlü giriş engeli koyma imkanı
- ✧ Başabaş cirosunun seviyesinin düşüklüğü
- ✧ Pazar riski seviyesi
 - ✧ Hedef Müşterilerin Ürünü Benimsememesi
 - ✧ Ciro ve Kârlılığın Az Sayıda Müşteriye Bağlı Olması vb.

Ürünlerin/işlerin birbirini güçlendirmesi, ürünlerin çekiciliğini ve stratejik uyumu artıran bir unsurdur

Ürünlerin Birbirini Güçlendirmesini Sağlayan Unsurlar

- Ürünler için gerekli olan kaynak ve yetkinliklerin kurum içindeki birimler tarafından ortaklaşa satın alınması ve kullanılması
- Ürünlerin birbiri ile entegre olarak çalışması
- Ürünlerin birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip olması
- Ürünlerden birisinin popüler olması
- Ürünlerden birinin yüksek değer sunuyor olması
- Ürünlerin müşterilerinin aynı olması
- Tedarikçi ve tamamlayıcıların aynı olması
- Rakiplerin aynı olması



Stratejik Sonuçları

- Tedarikçilere yönelik pazarlık gücünde artış sağlayarak birim maliyetleri azaltır
- Ürünler için satılan miktarı ve müşterilerin ödemeyi kabul edeceği birim fiyatı artırır
- Ürünler için satılan miktarı ve birim fiyatı artırır
- Diğer ürünler için satılan miktarı artırır
- Diğer ürünler için satılan miktarı artırır
- Kurumun işlem maliyetlerini azaltır
- Ürünler için satılan miktarı ve birim fiyatları artırır
- Kurumun işlem maliyetlerini azaltır
- Kurumun birim maliyetleri azaltır

Stratejik ve finansal uyum sağlamak için, ürünlerin üretimi ve satışı için gerekli **kurumsal kaynak ve yetkinliklerdeki durumu** da belirlemek gerekiyor

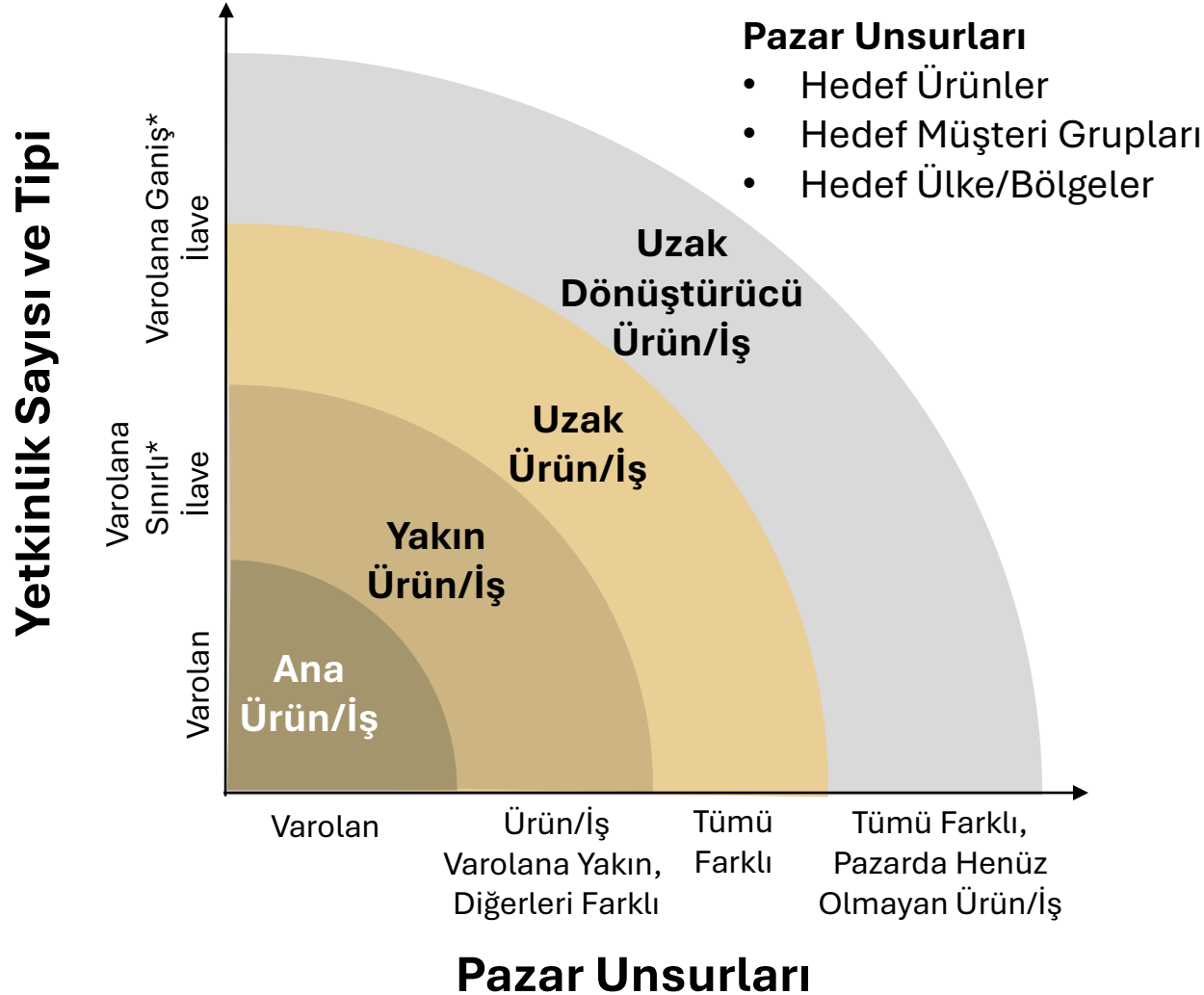
- ✧ Gerekli Ana Kurumsal Yetkinlik Sayısı veya Maliyeti
- ✧ Gerekli Kurumsal Yetkinliklerde Halen Var Olan Seviye
- ✧ Kurumsal Yetkinlik Sisteminin Taklit Edilme Zorluğu
- ✧ Özkaynak Gereksinim Seviyesi
- ✧ Paydaşlarla İlgili Kaynak Seviyesi
 - ✧ Entelektüel Kaynak: Marka imajı seviyesi, ürünlerin rakiplerden farklılığı
 - ✧ İlişki Kaynağı: Müşteri ilişkiler seviyesi (Müşteri memnuniyeti ve sadakati)
 - ✧ vb.
- ✧ Kurumsal Kaynak ve Yetkinlik Esaslı Risk Seviyesi
 - ✧ İnsan Kaynağı: Yeterli sayı ve seviyede çalışan bulamama, firma çalışanlarının ürün/işlerin gerektirdiği çalışma biçimlerine açık olmaması
 - ✧ Entelektüel Kaynak: Ürünü çalışır hale getirememe, marka imajına zarar
 - ✧ Finansal Kaynak: Düzgün nakit akışı sağlayamama
 - ✧ İlişki Kaynağı: Hammadde tedarik edememe, banka kredisi kullanamama
 - ✧ vb.

Ürün portföyü, farklı **denge unsurlarını** gözetererek belirlenmeli



- İş/Ürün Portföy Dengesi/Çeşitlendirilmesi
 - Ürün/işler firmanın dengeli büyümesini sağlamalı
- Sürekli Gelir Getiren ve Proje Bazlı Olma (Gelirlerin Zamanlamasının Belirsiz Olması) Dengesi
- Net Nakit Üretme ve Yatırım Gereksinimi Taşıma Dengesi
- Ana, Yakın ve Dönüştürücü İş Dengesi (Ciroda % 70-20-10)
- Regülasyona Tabi Olan ve Olmayan Ürün/işlerin Dengesi
- B2B (B2B2C dahil) ve B2C İşlerin Dengesi
- İş/Ürün Yaşam Döngüsündeki Lokasyon Dengesi (Giriş, Büyüme, Olgunluk ve Küçülme)
- Yerel ve Uluslararası Olma Dengesi
- Kamu ve Özel Sektör Müşterisi Dengesi
- Net Döviz Pozisyon Sağlama Dengesi
- Sermaye, Emek ve Bilgi Yoğun Olma Dengesi
- Ortak Kaynak/Yetkinlik Kullanım Seviyesi (Pazarlık
- Gücü, Birim Maliyet Düşürme İmkânı vb.)
- İşlerin Birbirini Güçlendirme Seviyesi
- Başabaş Ciro Seviyesi Dengesi
- Tek ve Çok Sektörlü Olma Dengesi
 - Çok Sektörlü Olma Avantajı Örnekleri
 - Diğer Sektör Ürünleri ile Ürün Oluşturma
 - Farklı Sektörlerden Öğrenme İmkânı (Süreçler, Paydaşlara Sunulan Değerler, Üretim Metotları, Yönetim Teknikleri vb.)
- Özkaynak Gereksinim Dengesi

Dengeli portföy gereksinimlerinde en önemli konu **ana, yakın, uzak ve dönüştürücü uzak** ürün/işlerin dengesi



Ürün portföyünü tasarlarken, uzak ürün/işlerden uzak durulmasını, ana ürün/işlerin % 70, yakın ürün/işlerin %20, uzak dönüştürücü ürün/işlerin ise % 10 oranında olmasını öneriyoruz !

Ana, yakın, uzak ve dönüştürücü uzak ürün/işlerin doğru tanımı da önemli...

Ana Ürün/İş

- Firmanın en çok satışını yaptığı ve en çok kâr elde ettiği ürünle yapılan iş. Varolan süreç ve teknolojiler kullanılarak üretilen ürün, var olunan ülke/bölgelerdeki varolan müşteri gruplarına satılır. Varolan ürünler, sürekli olarak iyileştirilir. Firma kaynaklarının en yüksek seviyede kullanıldığı iştir.
- *Örnek: Otomobil İmalatı ve Satışı*

Yakın Ürün/İş

- Ana iş için gerekli kurumsal yetkinliklere çok sayıda ilave gerektirmeyen işlerdir. Ana ürünün farklılaştırılmış versiyonlarının üretimi ve satışı, yeni hedef müşteri gruplarına ve/veya yeni ülke/bölgelerde satış yapılması gibi...
- *Örnekler: Kamyon ve Traktör, Elektrikli Otomobil İmalatı ve Satışı, Kamu Müşterilerine Otomobil Satışı*

Uzak Ürün/İş

- Ana üründen farklı ancak ana ürünle ilgili olabilen ve yepyeni kurumsal yetkinlikler gerektiren işlerdir.
- *Örnekler: Akü İmalatı, Alaşımlı Çelik İmalatı*

Uzak Dönüştürücü Ürün/İş

- Önceden hiç yapılmamış ürünlerin veya yepyeni bir ürünün sektöre uygulanması gibi ana üründen ve varolan ürünlerden çok farklı ürünle yapılan iştir. Çoğu zaman müşterilere ürünü satınalmaya ikna etmek gerekir. Çok sayıda yepyeni kurumsal yetkinlikler gerektirir.
- *Örnek: MaaS (Mobility as a Service) Sağlayıcılığı*

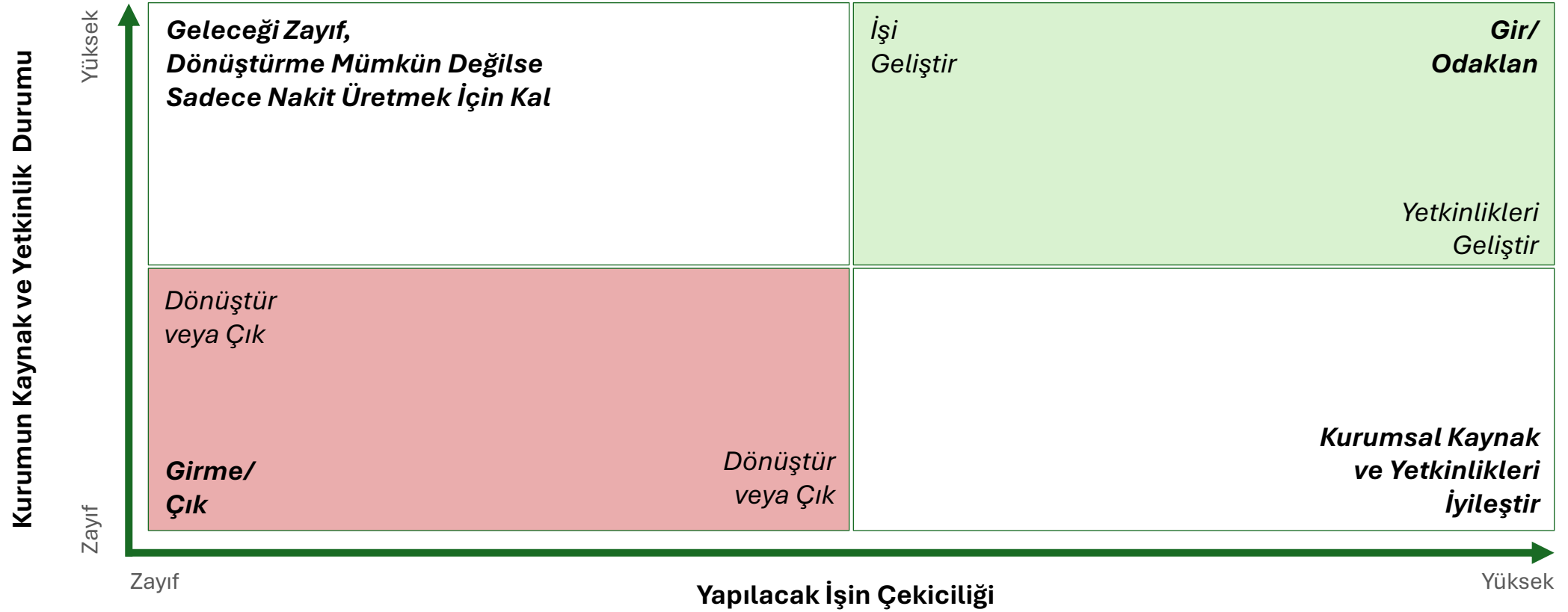
Son olarak, ürün portföyü **paydaşların beklentileri** ile paralellik göstermeli



✧ **Hissedarlar ve Çalışanlar Tarafından Sahiplenme**

- ✧ Firmanın yönü ve ürünler/işleri, mümkün olduğu kadar geniş bir kadro tarafından belirlenmeli
- ✧ Çalışanlar, genel ve sektörel eğilimler konusunda sürekli olarak bilgilendirilmeli
- ✧ Hissedarlar ve gelecek nesil ortaklarca benimsenmeli

Bütün bu analizlerden sonra, **ürün/işlerin başarı olma olasılığı** belirlenmeli ve ürün portföyü netleştirilmeli



Örnek: Bir video içerik üreticisi firmanın ürün portföy analizi





**Kurumunuzu Başarıya
Götürecek Ürün
Portföyünü Tasarlamak
için **Mentoro** ile İletişime
Geçin.**

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentorplatform.com

info@mentorplatform.com