Tercih Edilen Pazar Unsurlarının Sebep Olduğu Karmaşıklık Maliyetleri

Mentoro Strateji Grubu

29 Ekim 2026

Karmaşıklık maliyeti, rekabet baskısı ve pazar belirsizlikleri yüzünden artarak kurumları rekabetçilikten uzaklaştırıyor

Karmaşıklık Maliyeti

Tanımı

Bir kurumun iş yapma (faaliyet) sistemindeki **pazar unsurlarının (hedef ürünler, müşteri grupları ve coğrafi lokasyonlar) sayısı arttıkça ortaya çıkan** karmaşıklığın yol açtığı maliyet artışı ve verimlilik kaybı

Görünür Olmaması

Karmaşıklığın maliyeti **kâr/zarar tablosunda görünmez.** Genel yönetim giderlerine, stoka, fireye, yeni kadro edinmeye ve finansman giderlerine yazılır. Karmaşıklık yüzünden kaçan satışlar da performans metriklerinde yer almaz.

Dinamikler

- Dijital kanallar ve esnek üretim teknikleri ürünlerde çeşit artırmayı kolaylaştırıyor.
- Ekonomik durum, tarifelerdeki olası değişiklikler, hedef müşterilerin tercihlerindeki değişiklikler belirsizlik yaratarak, kurumların pazar unsurlarında değişiklik yapmaya itiyor.

Ürün Örneği - Tek Bir Otomobil Modeli

4 **Motor Tipi Sayısı** 1.4 litre, 1.8 litre, 2.0 litre, 2.4 litre	**8** **Dış Renk Seçenek Sayısı**	**4** **Jant Seçenek Sayısı**	**2** **Tavan Seçenek Sayısı** Camlı, Metal
3 **İç Döşeme Malzeme Tipi Sayısı** Deri, Suni Deri, Kumaş	**4** **İç Döşeme Rengi Sayısı** Bej, Sütlü Kahve, Gri, Siyah	**2** **Cam Tipi Seçenek Sayısı** Açık, Koyu	**2** **Müzik Sistemi Seçenek Sayısı** Standart, Premium

Toplam Seçenek Sayısı:
4x8x4x2x3x4x2x2= **12.288**

Pratikte kârlılığı etkileyen birçok farklı etken olsa da, genel olarak daha çok pazar unsuruna sahip olmak, daha çok kâr etmek anlamına gelmiyor

Temel Karmaşıklık Unsuru	Porsche	Stellantis	Apple	HP	BİM Market	MacroCenter	Migros	IKEA
Faaliyet Gösterilen Coğrafi Lokasyon Sayısı	Düşük	Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Düşük	Yüksek	Orta
Hedef Müşteri Grubu Çeşitliliği	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Orta
Hedef Ürün Çeşitliliği	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
Kârlılık Düzeyi*	**Yüksek**	**Düşük**	**Yüksek**	**Düşük**	**Yüksek**	**Orta**	**Düşük**	**Yüksek**

Notlar:

- *Derecelendirmeler yaklaşık, göreceli ve örnekleme amaçlıdır. Kârlılık yalnızca karmaşıklıktan değil; fiyat primi, iş modeli ve sektör yapısından da etkilenir.*
- *IKEA ve HP geniş ürün portföyünün üretim üzerindeki karmaşıklık etkisini, üretimin bir bölümünü dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirerek hafifletiyor*

Çok sayıda pazar unsuru bir noktaya kadar fayda sağlıyor; sonrasında karmaşıklık maliyeti faydayı geçerek zarara yol açıyor

+ Olumlu Etkiler Kapsam Ekonomisi

- + Ortak kaynak kullanımı
- + Artan satın alma miktarı ile pazarlık gücü
- + Pazarlama iletişimi, Ar-Ge, dağıtım, satış ve finansman birim maliyetlerinde azalma
- + Çapraz ve yukarı satış imkânı
- + Çeşit zenginliği ile müşteriye sunulan değerde artış (belli bir seviyeye kadar)
- + Marka, bilgi ve öğrenme birikiminin yeni ürün, müşteri ve ülkelere aktarılması
- + Bir pazar unsurundaki satış gerilemesinin diğerlerince telafi edilmesi
- + Ciro ve nakit akışı riskinin azalması ile finansman maliyetinin düşmesi

– Olumsuz Etkiler Karmaşıklık Maliyeti

- **Üretim ve Tedarik:** Daha çok parça, tedarikçi, spek, fabrika, hat değişimi, elleçleme ve fire
- **Satış ve Pazarlama:** Daha çok kanal, kampanya ve tahmin hatası, ürün ve fiyat yönetimi
- **İdari İşler:** Daha çok süreç, BT sistemi, toplantı ve karar, yabancı dil
- **Hukuk:** Daha çok ülke mevzuatı takibi, dava
- **Operasyon:** Daha çok tesis, bina, stok
- **Müşteri Tarafı:** Seçme zorluğu, odak kaybı, memnuniyet ve sadakat düşüşü
- **İnsan Kaynağı:** Artan kadro, toplantı ve hata, çalışanların yorulması, en iyilerin kurumu terk etmesi

Sonuç: Satılan miktar düşer, sabit maliyet daha az ürüne bölünür, pazarlık gücü azalır, birim değişken maliyet artar, birim maliyet yükselir

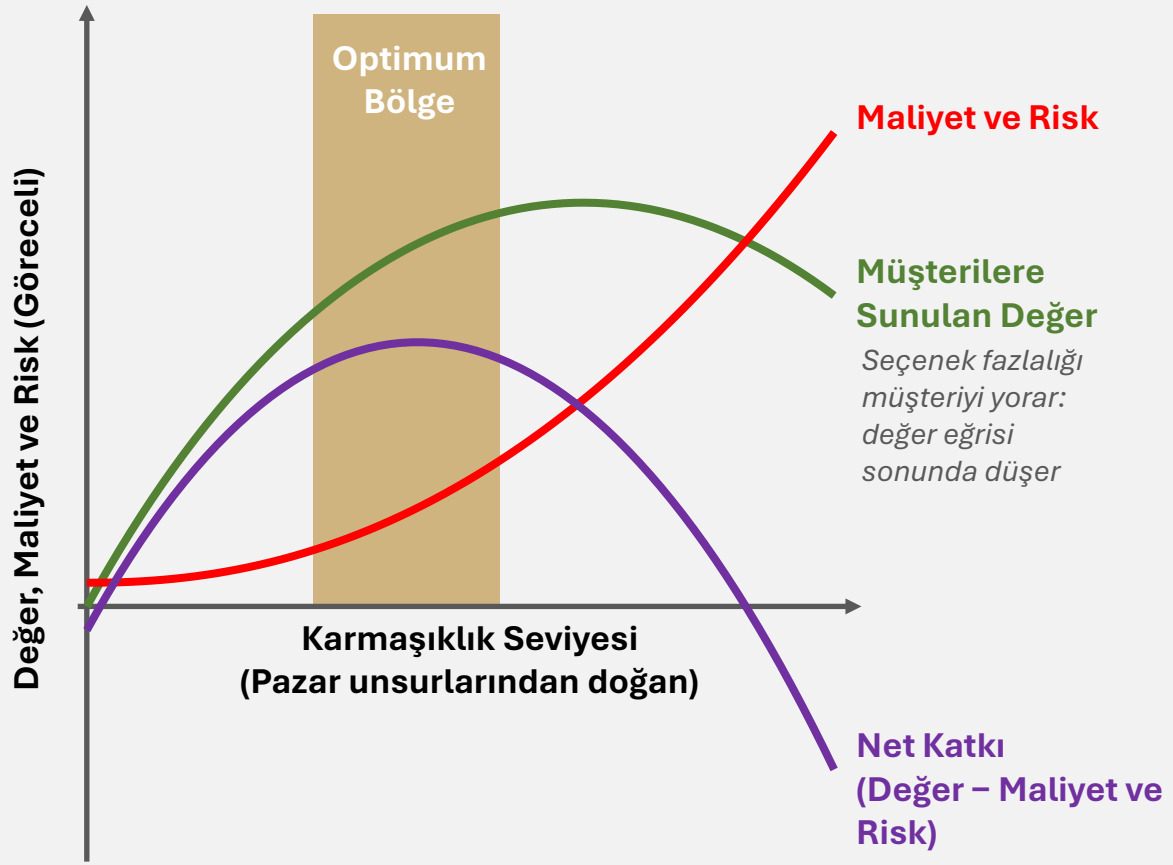
Değer yaratan karmaşıklığı katmayandan ayırmak gerekir. Amaç, çeşitliliği yok etmek değil, optimum fayda bölgesini bulmak ve genişletmektir

✓ Değer Yaratan Karmaşıklık

- Müşteriye gerçek bir değer katar: seçenek sunar veya ihtiyaçları tek elden karşılar
- Kattığı değer, yarattığı maliyet ve riskten yüksektir
- Kolay yönetilir

✗ Değer Katmayan Karmaşıklık

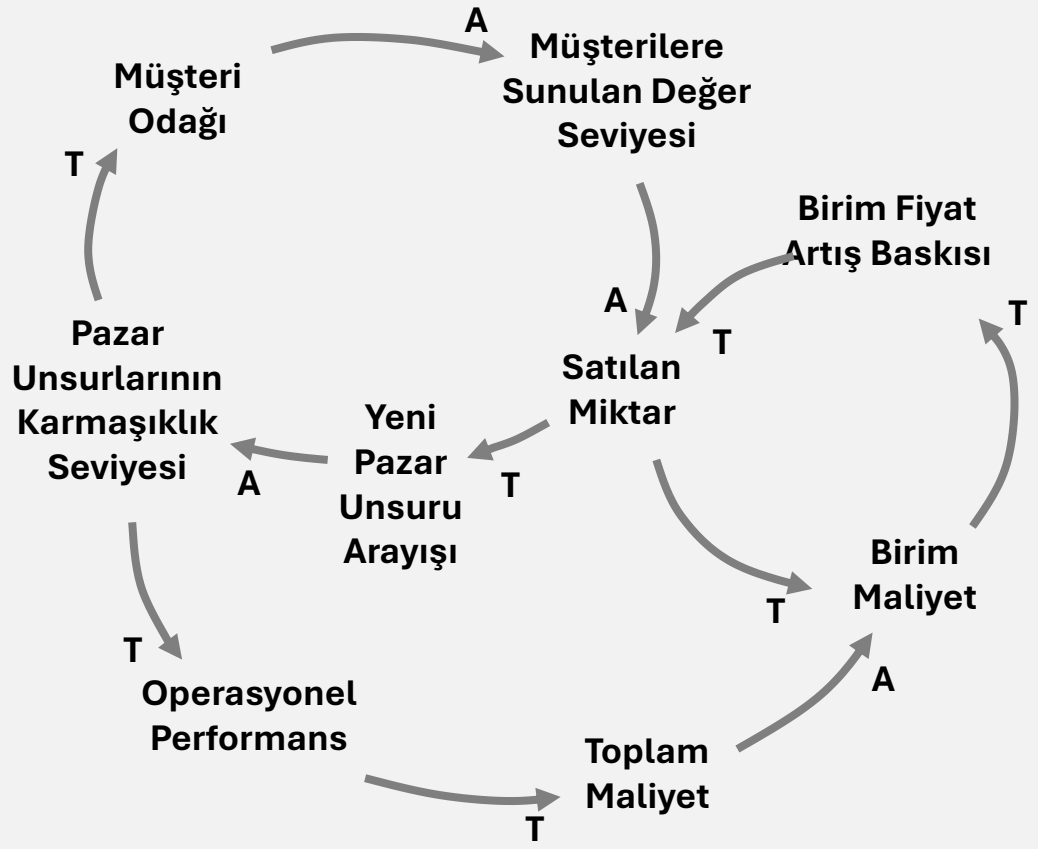
- Yarattığı maliyet ve risk, kattığı değerden yüksektir
- Çok sayıda seçenek ve versiyon, müşteriyi yorar ve kararsız bırakır
- Yönetmek için müşterinin ve satış ekibinin çok fazla dikkat ve zaman harcamasını gerektirir



Notlar:

- *Şematik olarak gösterilmiştir.*
- *Değer ve risk, maliyetle aynı birime (parasal) çevrilmiş varsayılır.*
- *Ürün, müşteri grubu ve coğrafya için eğriler genel olarak birbirinden farklı olur.*

Toplam maliyeti artıran karmaşıklık, satılan miktarı da azaltarak birim maliyeti yükseltir



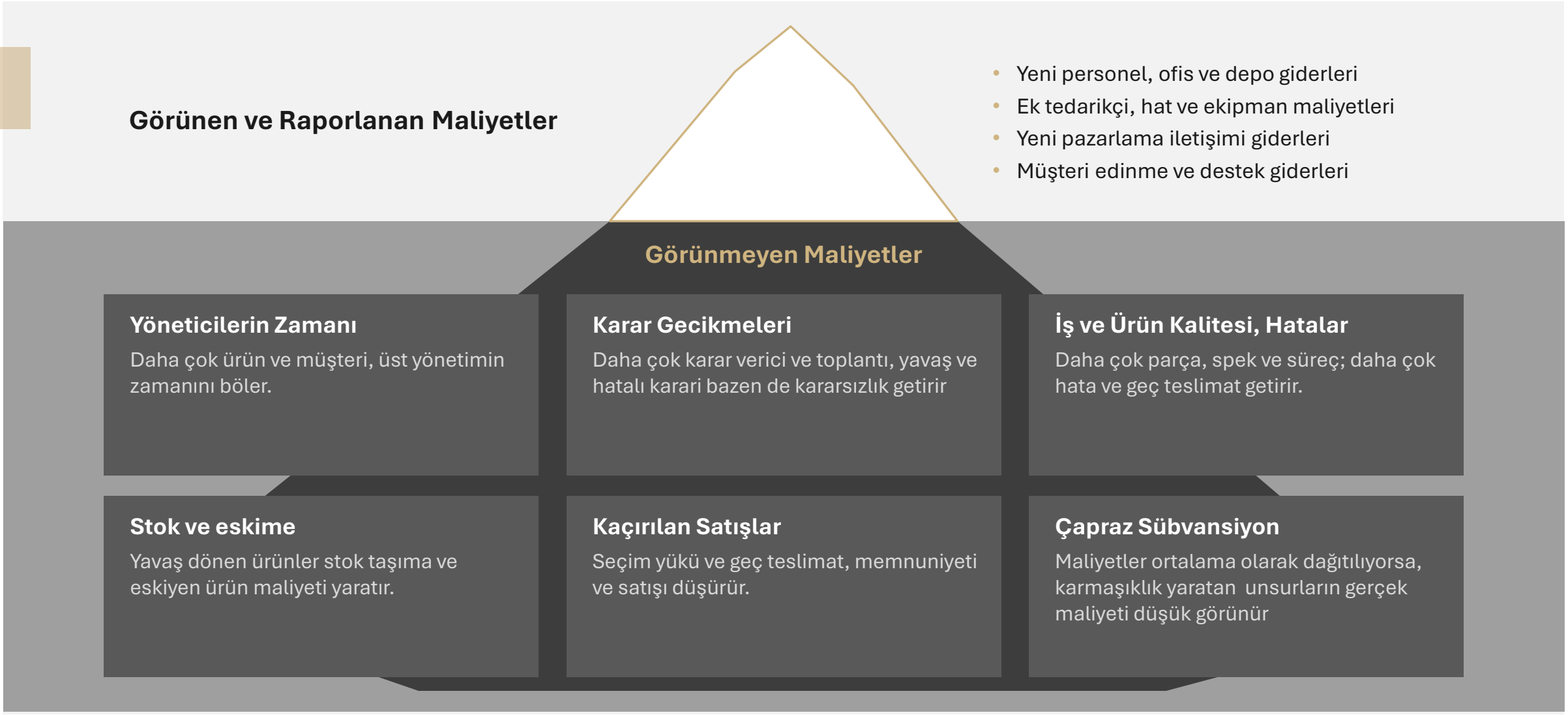
Satılan Miktarı Azaltan Unsurlar

1. İdari ve koordinasyon yükü artar
2. Çalışanlar yorulur, başarılı çalışanlar ayrılır
3. Kurumun müşteri odaklılığı azalır
4. Müşteri memnuniyeti, sadakati ve marka imajı zayıflar
5. Operasyonel performans kötüleşir
6. Toplam maliyet ve birim maliyet artar
7. **Kurum birim fiyatlarını artırmak zorunda kalır**

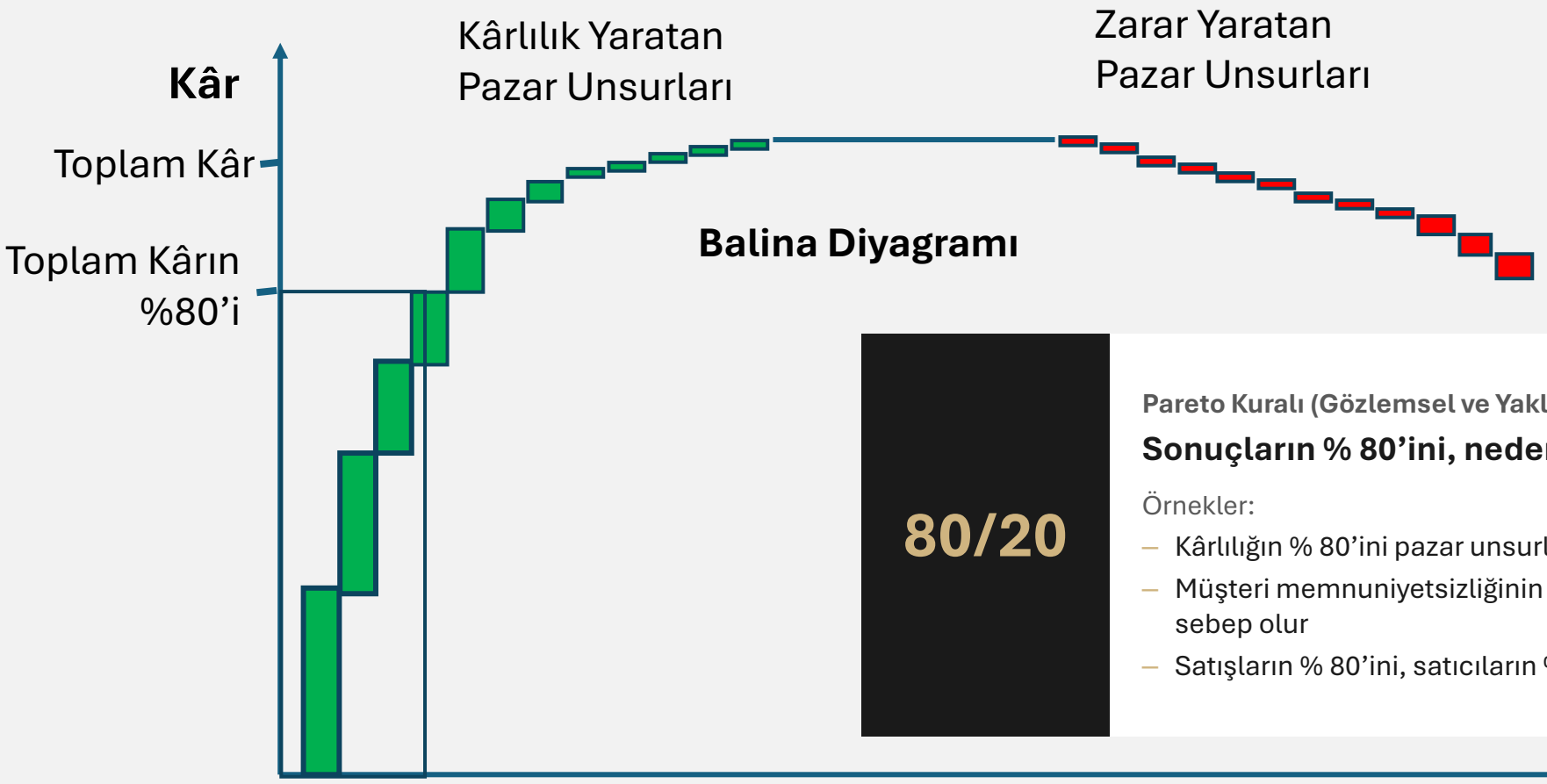
Notlar:

- *A: Aynı yönlü, T: Ters yönlü etkileşimi gösterir.*
- *Satılan Miktar – Birim Maliyet ilişkisi, arz taraflı ölçek ekonomisi olduğu sürece geçerlidir.*
- *Daha detaylı bir analiz için bknz. Sayfa 14*

Karmaşıklık maliyetinin, muhasebede ayrı bir kalem olarak görünmediği için fark edilmemesi son derece tehlikelidir



Her bir pazar unsuru için ayrı ayrı yapılacak Pareto Analizleri ile kâr dağılımını görmek, hangi az sayıda pazar unsurunun toplam kârlılığın büyük bölümünü oluşturduğunu anlamamızı sağlar



80/20

Pareto Kuralı (Gözlemsel ve Yaklaşık)

Sonuçların % 80'ini, nedenlerin % 20'si oluşturur

Örnekler:

- Kârlılığın % 80'ini pazar unsurlarının % 20'si sağlar
- Müşteri memnuniyetsizliğinin % 80'ine, problemlerin % 20'si sebep olur
- Satışların % 80'ini, satıcıların % 20'si yapar

Pazar unsurları kaynaklı karmaşıklık maliyetlerinizin yüksek olduğunu, aşağıda sıralanan ve birlikte değerlendirilmesi gereken uyarı işaretleri ele verir

Aşırı Geniş Pazar Unsuru	Karmaşıklığın Operasyonel ve Ekonomik Performansa Yansıması				
Yüksek Sayıda Pazar Unsuru Seçeneği Her türlü müşterinin her türlü sektör ürünü ihtiyacını çok çeşitli ve geniş coğrafyalarda karşılama isteği ve hırsı	**Uzmanlaşmış Rakiplerinizin Sizin Birim Maliyetlerinizden Daha Düşük Fiyatlara Satış Yapıyor Olması**	**Ciro Artışına Rağmen Kârlılık Azalması**	**Geç ve Eksik Müşteri Teslimatları**		
Pareto Kuralına Uyumsuzluk Toplam cironun veya kârlılığın % 80'inin, pazar unsurlarının % 20'sinden daha azı tarafından sağlanması (geri kalan unsurların yüksek hizmet maliyeti nedeniyle düşük kâr ya da zarar üretmesi)	**Yüksek Miktarda Yavaş ve/veya Kötü Stok, Stok Devir Sürelerinin Uzun Olması**	**Distribütörlerde Stoğa Ürün Alma İsteksizliği (Yavaş Satış Hızı)**	**Satış Elemanlarında Ürün Seçenekleri ile İlgili Kafa Karışıklığı**	**Artan Müşteri Memnuniyetsizliği**	

Ürün çeşitliliğinin yarattığı karmaşıklık, ürün tasarımı, üretimi ve yönetimsel kararlar ile aşılabilir

1 Ürün Tasarımı ve Üretimi ile İlgili Aksiyonlar

1.1 Üründe Modülerlik
- Üründeki Farklılaşmayı Ürünün Modüllerinde Gerçekleştirmek

1.2 Ürünü Platform Yapmak
- Farklı Sektör ve Müşteri İhtiyaçlarını, Platform Üyeleri Tarafından Gerçekleştirilecek Değişiklikler/İlaveler ile Karşılamak

1.3 Ürünlerde Ortak Parça/Hammadde Kullanmak

1.4 Üründe Farklılaşmayı Üretim Sürecinin Sonlarında Gerçekleştirmek
- Örnekler
  - Seramik Karolara Dijital Baskıyı Üretimin Son Aşamalarında Yapmak
  - Mimari Boyada Rengi, İlave Renk Modülleri ile Bayide Oluşturmak

1.5 Üretim Sistemlerini Esnekleştirmek
- Üretim Sisteminde Aynı Anda Çok Sayıda Çeşitli Ürün Üretebilmek

2 Yönetim ile İlgili Aksiyonlar

2.1 Müşterileri İyi Tanımak ve Taleplerini İyi Tahmin Etmek
- Gerekli Ürün ve Varyant Sayısını Azaltabilir

2.2 Ekonomik, Stratejik ve Operasyonel Katkısı Olmayan Ürünlerden Vazgeçmek

2.3 Müşterileri En Çok Satan (Arz Taraflı Ölçek Ekonomisine Sahip Olan) Ürünleri Satın Almaya Yönlendirmek
- Birim Fiyat Ayarlamaları, Kampanyalar vb. İle
- Ülke/Bölge Paketleri ile

2.4 Az Satan Ürünler İçin İlave Alım Şartları Koymak
- Daha Yüksek Minimum Alım Miktarı
- Daha Yüksek Fiyat

2.5 Ürün ve Versiyon Sayısını Dahili Olarak Sabitlemek
- Her Yeni Ürün veya Versiyon İçin Başka Bir Ürün veya Versiyondan Vazgeçmek

2.6 Rakip(ler)le ve Diğer Firmalarla Ortak Üretim Yapmak
- Her Firmaya Yetkinliklerine Göre Ürün ve Üretim Rolleri Vermek

2.7 Dijital Teknolojileri Kullanarak İşlem Maliyetlerini Azaltmak

2.8 Tedarikçi Sayısını Azaltarak İşlem Maliyetlerini Azaltmak

Hedef müşteri grupları ve coğrafi lokasyonlar ile ilgili alınacak aksiyonlarla da karmaşıklık maliyetleri azaltılabilir

3 Hedef Müşteri Grupları ile İlgili Aksiyonlar

3.1 Segmentleri az sayıda ana gruba indirmek
– Her müşteri için özel çözüm yerine standart paketler

3.2 Hizmet seviyelerini katmanlamak
– Standart ve premium hizmet; müşteri başına hizmet maliyetine göre

3.3 Kanal ve temas noktası sayısını azaltmak
– Dijital self servis ve ortak kanallar

3.4 Hizmet maliyetini karşılamayan müşteriler için fiyat ve asgari sipariş şartı koymak

3.5 Yeni bir müşteri grubu eklerken mevcut gruplardan birini çıkarmak amacıyla gözden geçirmek

4 Hedef Coğrafi Lokasyonlar ile İlgili Aksiyonlar

4.1 Ülkeleri kârlılık ve stratejik katkıya göre sıralamak
– Az katkı sağlayanlardan çıkmak veya distribütör ya da ortak modeline geçmek

4.2 Bölgesel merkezler kurmak
– Hukuk, finans, lojistik ve BT gibi destek işlerini ortak kullanmak

4.3 Ülkeden ülkeye aynı işletme modelini kullanmak (aynı sistem, süreç ve ürün seti)

4.4 Kademeli giriş yapmak: önce ihracat veya ortaklık, sonra yatırım

4.5 Dil, para birimi ve mevzuat uyumunu merkezden yönetmek

Ekonomik, stratejik ve operasyonel katkısı olmayan ürünlerden vazgeçilmelidir

ÖRNEK YAKLAŞIM

1 Ekonomik Katkı

- Brüt Kâr Katkısı (A/B/C/D grubu)
- Ciro ve Ölçek Ekonomisi
- İşletme Sermayesi Gereksinimi
- Müşteri Yoğunlaşma Riski
- Kârlı Büyüme Potansiyeli (Yargı Kriteri)

2 Stratejik Katkı (0-5 Puan)

Farklılaşma ve Değer Önerisine Katkı — %40

– Rekabet Avantajı, Değer Önerisi İçin Vazgeçilmezlik, Hedef Müşteri Uyumu

Tamamlayıcılık — %30

– Müşteri Edinmeye Katkı
– Diğer Ürünlerin Satışına Katkı

Platform ve Ölçek Potansiyeli — %30

– Platform Ürün Olma, Diğer Ürünlerin Birim Maliyetini Azaltma

3 Operasyonel Katkı (0-5 Puan)

Kapasite Kullanımı ve Üretim Uyumu — %33

Operasyonel Sadelik — %33

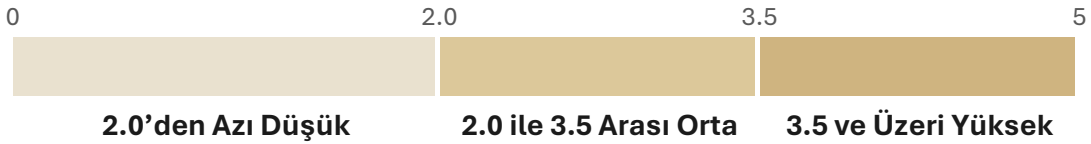
– Tedarik, Stok, Mühendislik, Üretim ve Yönetim Karmaşıklığının Düşük Olması

Stok sağlığı — %33

– Yüksek Stok Devri
– Yaşlanan Stok Olmaması

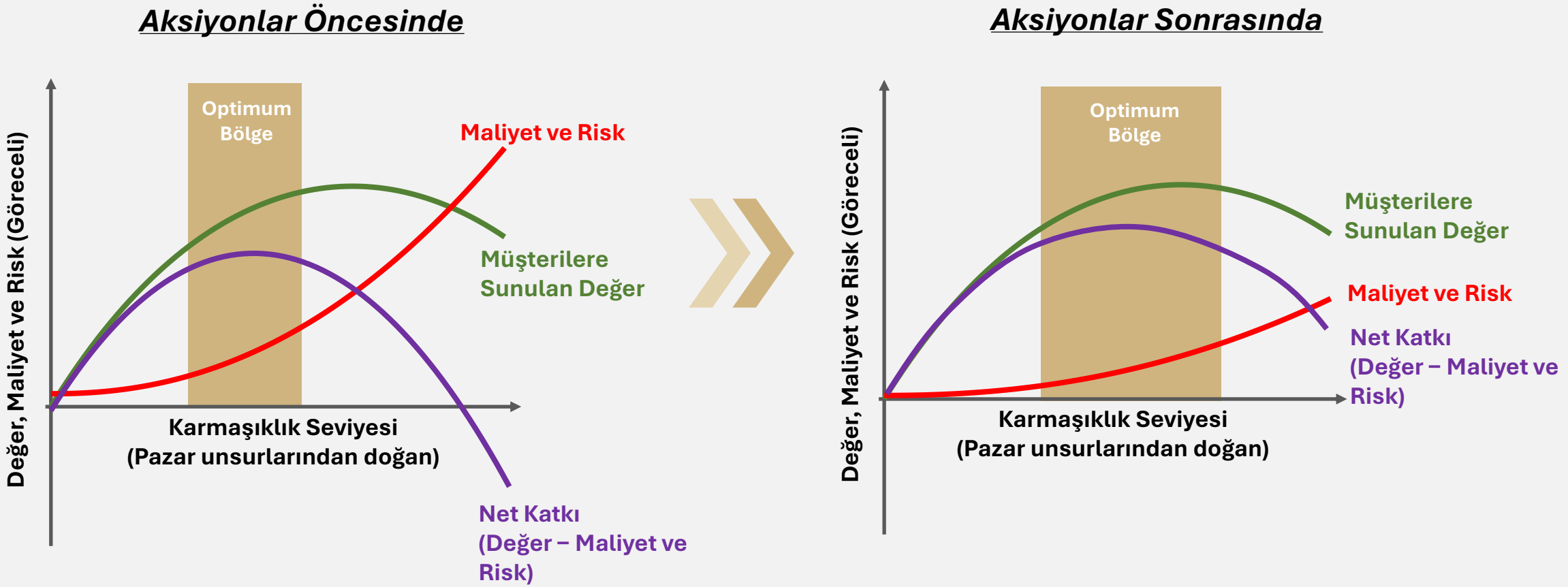
Puanlama Kuralları

Ağırlıklı ortalama:



Zorunlu tamamlayıcı ürün, platform ürün, kritik müşteri zorunluluğu, sertifika yükümlülüğü gibi özel durumlar puanlanmaz. Evet/Hayır olarak işaretlenir ve karar bir komite tarafından verilir.

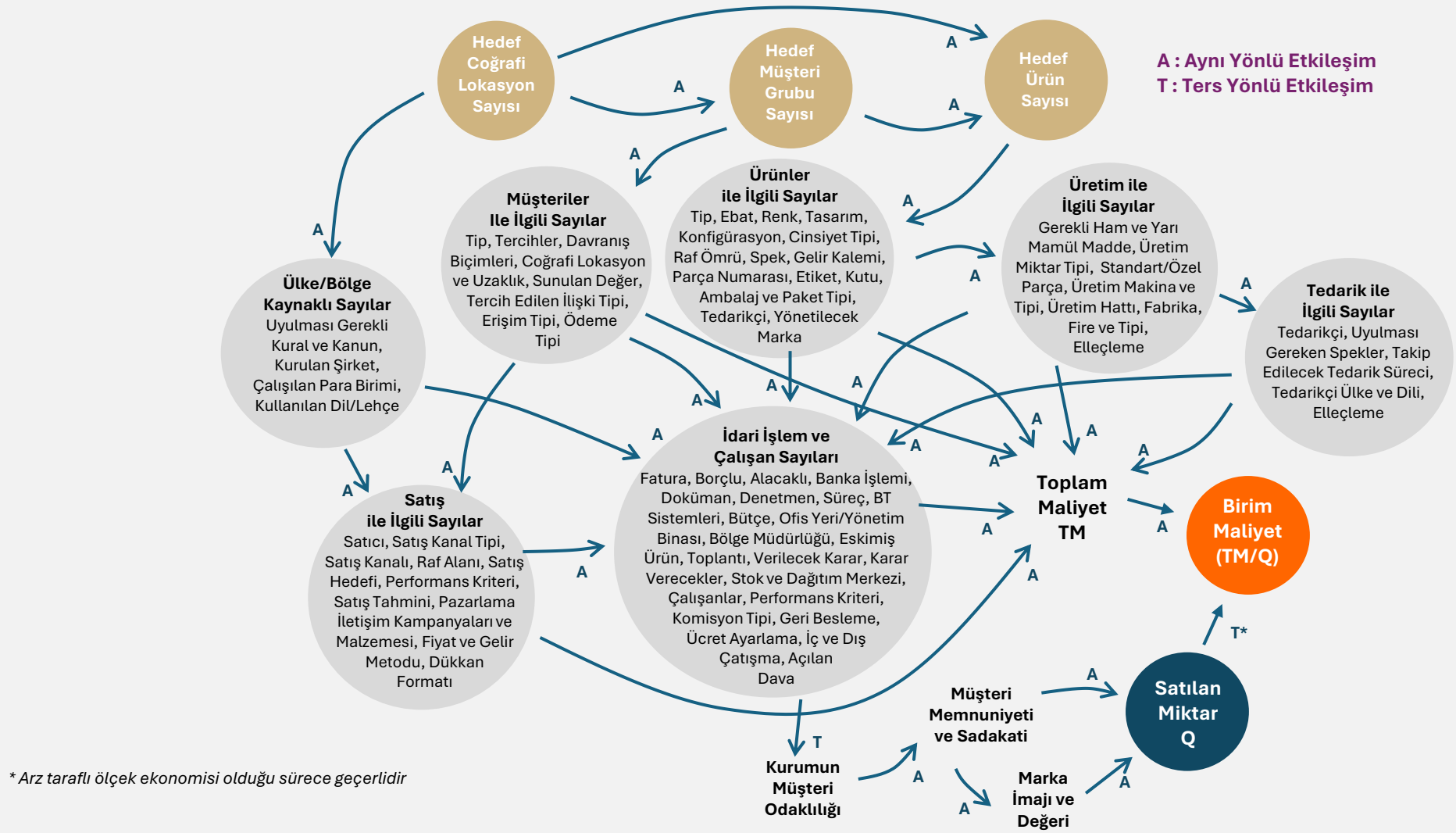
Ürün tasarımı, üretim ve yönetim süreçlerinde alınan aksiyonlar, pazar kapsamının yarattığı maliyet ve riskleri azaltarak optimum karmaşıklık bölgesini genişletir



Notlar:

- *Şematik olarak gösterilmiştir.*
- *Aksiyonların kendi maliyeti ve ödünleşimleri vardır (modüler tasarım yatırımı, farklılaşmadan kayıp vb.)*
- *Maliyet eğrisi hiçbir zaman sıfıra inmez.*

Ek: Pazar unsuru kaynaklı karmaşıklığın birim maliyete olan etkisi detaylı bir sebep-sonuç diyagramı ile daha net görünür kılınır



** Arz taraflı ölçek ekonomisi olduğu sürece geçerlidir*



Kurumunuzda Karmaşıklık Maliyetini Görünür Kılmak ve Azaltmak için Mentoro ile İletişime Geçin.

www.mentoroplatform.com
info@mentoroplatform.com

Teşekkür ederiz.

İstanbul | Amsterdam | Boston

www.mentoroplatform.com
info@mentoroplatform.com