



Raf savaşını kazanmak

**Tüketici ürünleri şirketleri
Gelir Artışı Yönetimi ile
fonksiyonlar arası başarıyı
nasıl yakalayabilir?**







İçindekiler

Ticari performans bakış açısına göre farklı görünebilir	3
Anlamli promosyonlara yönelik bir program oluşturma	4
Gelir Artışı Yönetimi'nin başarılı olması için beş strateji	6
Başlarken	10
Uygulamada Gelir Artışı Yönetimi	14
Gelir Artışı Yönetimi ile büyümek	15
Yazarlar hakkında	17
Bize ulaşın	18

“

Ne yapmamız
gerektiğini
biliyoruz,
sadece ekiplerin
bunu yapmasını
her zaman
sağlayamıyoruz.

– Bir paketlenmiş tüketici
ürünleri şirketinin CFO’su

”



SPEND-A-LOT PERAKENDEDE WIDGET GIDA ŞİRKETİNE

Alıcı: Andrew Green (Widget Corp. Satış Bölümü)

Gönderici: Frank Jones (Spend-A-Lot Perakende)

Konu: Ticari promosyon: Acil!

Andrew, bu haftanın “1 alana 1 bedava!” konulu el ilanlarında Widget Corp.’a yer verebiliriz. Bunun için yarım sayfa ayırabiliriz ve bizce bu sizin için harika bir hamle olur. Bugün sonuna kadar bir yanıtı ihtiyacımız var.

GIDA SATIŞTAN PAZARLAMA BÖLÜMÜNE

Alıcı: Nancy Anderson (Widget. Corp. Pazarlama Bölümü)

Gönderici: Andrew Green (Widget Corp. Satış Bölümü)

Konu: Ticari promosyon: Acil!

Bu işi almalıyız... Acilen cevaba ihtiyacım var!
—Andrew Green, Widget Corp. Satış Bölümü

GIDA PAZARLAMADAN SATIŞ BÖLÜMÜNE

Alıcı: Lisa Smith (Widget Corp. Finans Bölümü)

Gönderici: Nancy Anderson (Widget. Corp. Pazarlama Bölümü)

CC: Andrew Green (Widget Corp. Satış Bölümü)

Konu: Ticari promosyon: Acil!

Lisa, hedeflediğimiz rakamlara ulaşmamız lazım ama Spend-A-Lot’ta hâlâ çok gerideyiz. Bu elbette maliyetli bir promosyon ama iş hacmi bize katkıda bulunacak. Ayrıca Spend-A-Lot’ın iyi bir iş ortağı olmak bizim için önemli.
—Nancy Anderson, Widget Corp. Pazarlama

GIDA FİNANSTAN WIDGET CORP. FİNANS BÖLÜMÜNE

Alıcı: Nancy (Widget. Corp. Pazarlama Bölümü)

Gönderici: Lisa Smith (Widget Corp. Finans Bölümü)

CC: Andrew Green (Widget Corp. Satış Bölümü)

Konu: Ticari promosyon: Acil!

%10 indirim yapabiliriz ama “1 alana 1 bedava!” ilanını karşılayamayız, bu çok maliyetli olur.
—Lisa Smith, Widget Corp. Finans Bölümü

GIDA SATIŞTAN SPEND-A-LOT PERAKENDEYE

Alıcı: Frank Jones (Spend-A-Lot Perakende)

Gönderici: Andrew Green (Widget Corp. Satış Bölümü)

Konu: Ticari promosyon: Acil!

Üzgünüm, “1 alana 1 bedava!” kampanyası için bu kez onay alamıyoruz.






—Andrew Green, Widget Corp. Satış Bölümü

Gelir Artışı Yönetimi'nin performansı bakış açısına göre farklı görünebilir

Paketlenmiş tüketici ürünleri şirketleri, giderek zorlayıcı hale gelen pazarlarda organik büyüme için yıllardır mücadele ediyor. Büyümenin nasıl elde edileceği konusunda satış, pazarlama ve finans birimlerinin farklı teşvikler, ölçütler ve fonksiyonel yönetim öncelikleriyle pekişen zıt görüşleri durumu daha da şiddetlendiriyor. Bu uyumsuzluk kendini uzun vadeli fiyatlandırma, ürün karması, kâr marjı ve promosyon faaliyetleri planları ile arasında açık bir bağlantı olan gelir artışı stratejisini yetersiz kılan davranış ve kararlarda gösteriyor. Oysa bu motivasyon unsurlarını tanımlamak, şirketin ticari harcamalara fonksiyonlar arası yaklaşımın doğru konumlanmasında kritik öneme sahip olabilir.

Farklı fonksiyonlar ve düzeylerde görülebilecek çeşitli bakış açılarına bazı örnekler:

Gelir Artışı Yönetimi, işletmenin ürün fiyatlandırmasını, promosyon faaliyetini ve ürün karmasını sürekli geliştirmeye odaklıdır. Bu yönetim strateji geliştirerek farklı birimleri uyumlu hale getirir, doğru sistem ve araçları kurar ve paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerinin ticari harcamalarını optimize ederek uzun vadeli fiyatlandırma hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan ileriye dönük bir bakış açısı sağlar.

	 Satış	 Pazarlama	 Finans
 Kurumsal	Liste fiyatları yayımlamaktan daha kapsamlı bir stratejimizin olması gerekiyor... İnovasyon ve prim artışı konusunda ne yapmayı düşünüyoruz?	Asıl sorun temel marka yaratma faaliyetlerimize yeterince yatırım yapmamamız. Köklerimize geri dönmemiz gerekiyor.	Kâr/zarar durumunu etkileyebilecek pek çok maliyeti azalttık. Artık promosyon oranımızı azaltmak için neler yapabileceğimize bakmamız gerekiyor.
 Bölgesel	Ana rakibimiz geniş kapsamlı yatırımlar yapıyor. Bunu söylemek hoşuma gitmiyor ama bizim de aynısını yapmamız lazım.	Başlıca önceliklerimiz kâr payı ve faaliyet kârı olmalı. Bunların her ikisini de rayında tutmak için zorlu ticari yatırım kararları veriyoruz.	Planımı geçen yılın ticaret oranlarını temel alarak yaptım ama bütçeyi aştık ve artık geri çekilmemiz gerekiyor.
 Müşteri	Rekabet sayesinde çok cazip bir son dakika teklifi çıktı... Yatırım yapmazsak bu ilanı kaybedeceğimiz ve bir saat içinde bir yanıtı ihtiyacım var.	Müşteriye özel pazarlama planlarını artırmak için bir yol bulmalıyım, böylece promosyona daha az bağlı kalmış oluruz.	Kilit müşterilerde bile negatif FVÖK yatırımları elde etmemizi nasıl açıklayabiliriz? Ticari harcamalarla ilgili kontrollere ihtiyacımız var.

Anlamlı promosyonlara yönelik bir program oluşturmak

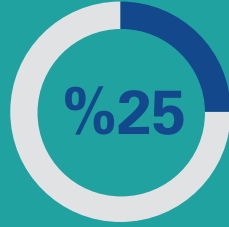
Gelir Artışı Yönetimi, şu dört nedenden ötürü bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketinin ticari faaliyetlerinin kalbinde ve özünde olmalıdır:

1 Paketlenmiş tüketici ürünleri şirketleri, kâr marjlarının düşük olduğu bir ortamda faaliyet gösteriyor. Mağazadaki tüm kategoriler hem geleneksel rakiplerden hem de yeni ortaya çıkan tüketici markalarından gelen yoğun bir baskıya maruz kalıyor. Hızla değişen fiziksel perakende mağazaları ise tüketicilerin giderek daha inovatif ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler beklmeleri nedeniyle bu baskıyı daha da artırıyor.

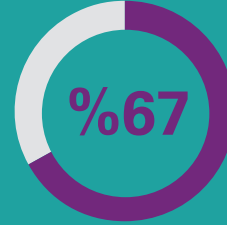
2 Promosyonlar genellikle kâr/zarar tablosunda “satılan malların maliyeti” kaleminden sonraki en büyük ikinci kalemdir. Forrester, paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerinin, gelirlerinin yüzde 25’inden fazlasını promosyona ayırdığını tahmin ediyor. Bu da dünya genelinde 1 trilyon dolarlık bir rakama karşılık geliyor ve bu harcamanın yönetilmesi konusunda stratejik bir yaklaşım benimsenmesini gerektiriyor.

Rakamlarla Gelir Artışı Yönetimi

Küresel tüketici ürünleri şirketleri promosyona her yıl **1 trilyon dolar** harcıyor



paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerinin promosyona harcadığı gelir oranı



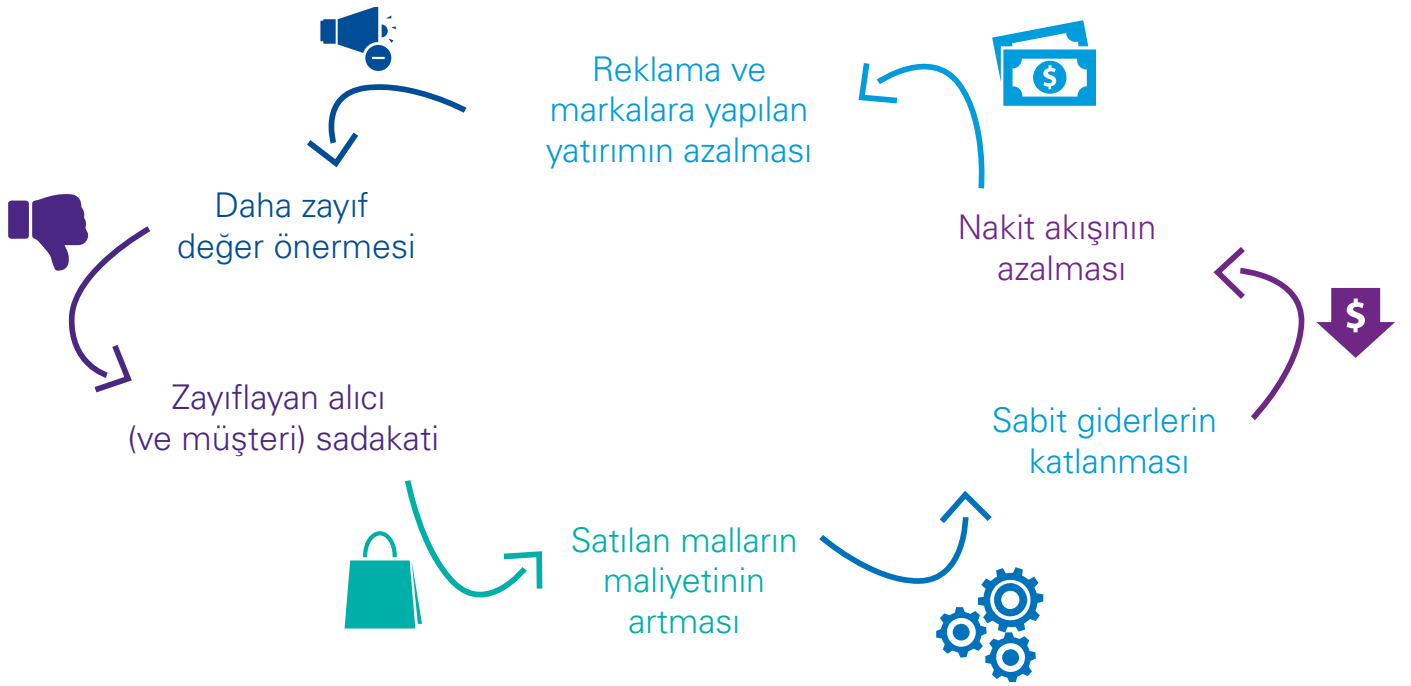
maliyetini çıkaramayan promosyonların oranı¹

3 Birçok şirkette gördüğümüz gibi, stratejik bir gelir artışı yönetimine geçiş yapmak zordur. Uzun vadeli planlama, fonksiyonlar arası zorluklar, öngörülemeyen tüketiciler ve müşteriler, insanların kısa vadeli yöntemlere geri dönmesine yol açabilir. Gelir Artışı Yönetimi kapasitesinin sürdürülebilmesi için birtakım temel değişim yönetimi kaldıraçları kurulup desteklenmelidir. Öncelikle, kısa vadeli yöntemlere geri dönme riskini azaltmak için üst yönetimin ikna edici bir liderlik vizyonu ile bağlılık sergilemesi gerekiyor. İkincisi, yönetim ve yetkinin net bir şekilde tanımlanması, insanların, aldıkları kararların şirket genelini nasıl etkileyebildiğini daha iyi anlamalarını sağlayarak fonksiyonlar arası işbirliğini geliştiriyor. Üçüncüsü, stratejik gelir artışı yönetiminin benimsenmesi için; tüketici, müşteri ve kurum içi ölçütler için uygulanan teşvik sistemlerinin tüm paydaşlar için değer yaratması gerekiyor. Son olarak da, eğitim ve gelişim programlarında, çalışanların yaratıcı çözümler geliştirebilmelerine destek olacak davranış ve eylemlere odaklanılmalıdır. Bu değişim taktikleri olmadığında, Gelir Artışı Yönetimi doğrudan insanların iyi niyetine bırakılmış olur.

¹ Ticari Promosyon Yönetimi ve Optimizasyonu için Pazar Kılavuzu (Gardner, 10 Ağustos 2015)

4

Bir markaya yapılan yatırımlarda kısa vadeli kesintiler yapmayı sürdürmek, tüketiciye ve müşteriye sunulan değer önermesinin kaybedileceği yıkıcı bir döngüyle sonuçlanabilir. Bu durum raf rekabetinde daha fazla baskı yarattığı ve dolayısıyla kesinti ihtiyacını kuvvetlendirdiği için kısır döngü olarak devam eder. Stratejik bir Gelir Artışı Yönetimi kapasitesi oluşturmak bu döngüyü kırar; tüketiciler ile perakendecilerde büyük bir yankı uyandırarak büyümeyi güçlendirebilecek daha uzun vadeli fırsatların görülebilmesini sağlar.



Gelir Artışı Yönetimi'nin başarısı için beş strateji

Sektör oyuncularını "sınıfının en iyisi" olabilecek bir Gelir Artışı Yönetimi programını oluşturmada çeşitli zorluklar barındırdığı konusunda hemfikir olsa da, "içinin tam olarak ne olduğu" konusunda önemli görüş ayrılıkları var. Diğer yandan, Gelir Artışı Yönetimi kapasitelerini dönüştürme konusunda yardımcı olduğumuz şirketlerle yaptığımız çalışmalarda, etkin Gelir Artışı Yönetimi programlarının aşağıda özetlenen ortak özelliklere sahip olduğunu gözlemledik:

1 "Mükemmel özelliklerinizi" bir araya getirin.

Birçok şirketin Gelir Artışı Yönetimi'nde son derece iyi bir şekilde uygulanan ama şirket çapında paylaşılmayan "mükemmel özellikleri" vardır. Örneğin, bir şirket fiyatlandırma konusunda becerikliken, saha ekipleri temelde yatan fiyatlandırma esnekliği analizlerine erişemiyor olabilir.

Gelir Artışı Yönetimi, bir beceriler topluluğu yerine organizasyonel bir disiplin olarak görüldüğünde en etkin haline ulaşır. Bu, Gelir Artışı Yönetimi'nin birbiriyle bağlantısız fonksiyonlardan ziyade merkezî ve koordineli bir çalışma modeli olarak uygulanması anlamına geliyor. Bu tür bir modelde, pazarlama, satış ve finans fonksiyonları aynı ölçütler ile hedefleri paylaşacak ve gelirlerin nasıl artırılacağı konusunda aynı bakış açısına sahip olacaktır.

2 Geriye değil, ileriye bakın.

Hayal kırıklığı yaratan satış sonuçları elde edildiğinde, sorunu çözenin ve o çeyreğin hedeflenen rakamlarına ulaşmanın en hızlı yolu bazen satışları güçlendirmek için ticari harcamaları artırmak olarak görülür. Oysa kısa dönemde gelirleri artırmak amacıyla ticari harcamaları artırmak, marka değerini tahrip ettiği ve pazar fiyatlandırması gücünü erozyona uğrattığı için uzun vadede sürdürülebilir bir strateji değildir.

Daha etkin bir strateji, yıllık bütçelerle ilişkili olan ve elde edilen sonuçları kısa ve uzun dönemli teşviklerle bağlayan yönetim ile süreçleri içeren uzun vadeli bir gelir planlamasıdır.

Uzun vadeli gelir planlaması, 18 ila 24 aya kadar varabilen bir dönem boyunca -uygulanması zaman alan yeni ürün geliştirmeleri, sermaye harcamaları ve ambalaj değişimleri gibi uzun vadeli operasyonel değişiklikler dahil- daha akıllı ticari harcama kararları alınabilmesini sağladığından titiz bir Gelir Artışı Yönetimi'nin kritik bir parçasıdır.

“

Bu yıla o kadar odaklanıyoruz ki hiç kimse üç yıllık planlamayı gerçekten anlamlı bir şekilde yapmıyor. Oysa 2. yıla geldiğimizde görünüm bambaşka bir hal alıyor.

– Küresel bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketinin Satış Başkanı

”

3 Teknolojiyi kullanın, ancak sihirli bir çözüm beklemeyin.

Birçok şirket ticari promosyon yönetimi ve optimizasyon araçlarına (TPM/TPO) önemli yatırımlar yapıyor. Sonuçlarda bir miktar iyileşme görülse de bu gelişmiş ve pahalı sistemler beklentileri çoğu zaman karşılamıyor. Çünkü teknoloji yalnızca şirket bünyesindeki ekipler doğru analiz becerilerine, anlamlı raporlara ve sistem önerilerini izleyip değerlendirerek karar verme (ve gerektiğinde ince ayar yapma) yetkilerine sahipse etkili olabilir.

Etkin bir Gelir Artışı Yönetimi programı şirketin fiyatlandırma, promosyon, paketleme ve ürün bileşimi kararlarını alırkenki muhakemesini, deneyimini ve teknolojisini güçlendirir. Bu, sanat ve bilimin, satış ve pazarlama bölümlerinin yetenek, beceri ve kapasitelerini dikkate alan mükemmel bir dengesidir. Etkin bir program, bugünün dijital dünyasının gerektirdiği yeni satış ve pazarlama becerilerini geliştirmeye odaklanır. Bunların arasında omnichannel yaklaşım ve doğru Gelir Artışı Yönetimi kararlarının verilmesini sağlayan içgörüler için veri ve araçlardan yararlanan analitik beceriler ile teknoloji anlayışı bulunuyor.

4 Perakendecilere öncelik tanıyın.

Çoğu zaman, üreticiler ile perakendecilerin ortak iş planlama toplantıları hızla ticaret finansmanı konusu etrafında dönen işlemsel tartışmalara dönüşür. Bu toplantılarda nadiren “kazan-kazan” sonuçları alınır.

Üreticiler perakendecilerle iletişimlerinin hedefine doğrudan büyümeyi koymalı ve bu amaçla, satışları ve kâr marjlarını her iki taraf için de artırmak amacıyla müşteri memnuniyetini geliştirmeye odaklı devamlı bir diyaloga çevirmeli. Büyüme hikayesi, perakende müşterilerinin, ürün kategorisinin neden büyüyeceğini, markanın neden pazar payı kazanacağını, ürünün müşteriye ne değer sağladığını ve müşterinin o ürünü daha çok veya daha yüksek fiyata satın almasını sağlayabilecek etkenlerin neler olduğunu anlayabilmelerine yardımcı olur. Bu, perakendecileri her iki taraf için de katma değer ve büyüme sağlayacak fiyat artışlarını, ürün karması değişikliklerini ve diğer inovasyonları kabul etmeye ikna etmede kritik öneme sahiptir.

Perakendeci ile kurulan ilişkilerin yalnızca işlemsel anlaşmalardan ibaret olmaması için, görüşmeleri perakendeciyle daha fazla işbirliği yapılmasını gerektiren gelişmiş büyüme kaldıraçlarına yönlendirecek anlamlı analizler özellikle faydalıdır. Satış noktalarının trend verileri gibi müşteriyle ilgili içgörüler, paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerinin daha stratejik ilişkiler kurmalarına öncülük eden ikna edici ortak büyüme hikayeleri sağlar.

5 Kendi kendini güçlendiren sistemler kurun.

Gelir Artışı Yönetimi’ni ilk seferde kurabilmek zordur. Ticaret ortamının karmaşıklığı ve sektördeki değişimin hızı göz önünde tutulduğunda, her bakımdan tutarlı ve doğru bir sistem yaratabilmek kolay değildir.

En başarılı Gelir Artışı Yönetimi programları, sadece mevcut sorunları çözebilecek şekilde değil aynı zamanda bu çözümleri çok kez farklı ekipler için de sağlayabilecek şekilde tasarlanan programlardır.

İyi bir sistem esnek ve çevik olmalıdır. Çünkü böyle bir sistem, kullanıcıların bir kararın olası risklerini ve sonuçlarını anlamalarına yardımcı olur ve güncel koşullara uygun yeni süreçler geliştirebilmelerini sağlar. Üstelik otopsi öncesi ve sonrası gibi ölçüt temelli mekanizmaları kullanmak; olaylardan önce ve sonra düşünmeyi teşvik etmek, başlangıçtaki beklentilerle gerçek sonuçları karşılaştırmak ve hem başarılarından hem de başarısızlıklardan ders almak için kritik rol oynar.





Gelir Artışı Yönetimi'ni hayata geçirmek

En gelişmiş Gelir Artışı Yönetimi becerilerinden bazılarına sahip tüketici şirketleri, beş başarı faktörünü dikkate alarak önemli sonuçlar elde etti.



Bir içecek üreticisi, yakın zamanda daha küçük boyutlu ürünlere odaklanarak fiyatlarını küresel ölçekte yüzde 3 artırmayı başardı.

Bu başarıda, şirketin fiyatları artırma fırsatlarının neler olduğuna dair gelecek odaklı bir yaklaşım benimsemesi ve tüketicilere daha küçük ebatlı ürünler sunma konusunda tüm fonksiyonlarını başarıyla yönlendirmesi önemli rol oynadı.



Küresel bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketi, mevcut ürün karmasına odaklanarak ürün kategorilerinden birindeki payını 70 baz puan artırmayı başardı. Şirket, tüm fiyat kademelerindeki markalarını yeniden değerlendirip orta kademeli bir fiyatlandırma stratejisi benimseyerek o markasını süregelen taban fiyat savaşından korudu ve ürünün fiyatını pazar payı düşmeden sürdürülebilir biçimde artırdı. Bu başarıda, şirketin daha stratejik bir büyüme planı bulma becerisini olumsuz etkileyebilecek kısa dönemli çözümler yerine ürün portföyünün uzun dönemli görünümünü dikkate alan fonksiyonlar arası çalışma büyük rol oynadı.



Büyüme Başkanı pozisyonunu yaratmamızın tek nedeni silo zihniyetini yıkmak istememiz.

–Bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketinin CEO'su



“

**Bir
bilgisayardan
tüm ticaret
programımızı
yönetmesini
bekleyemeyiz.**

– Bir paketlenmiş tüketici ürünleri
şirketinin üst düzey yöneticisi

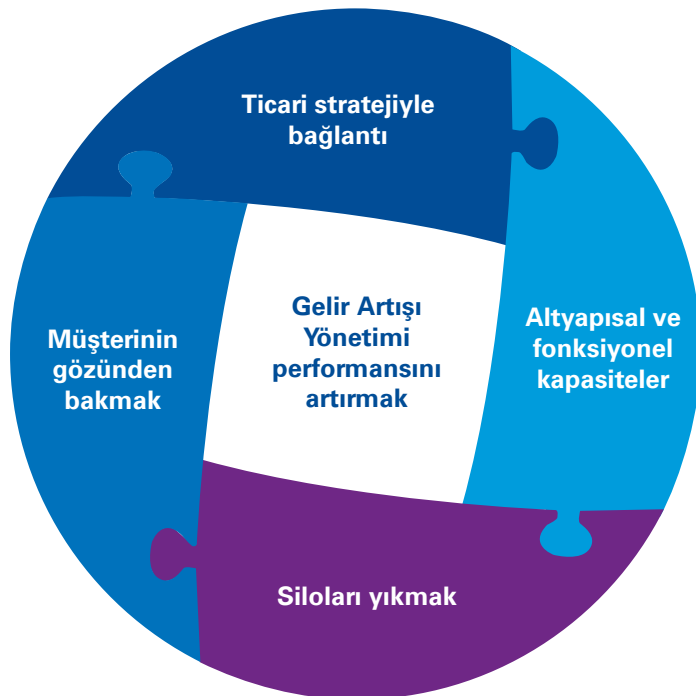
”

Başlarken

Paketlenmiş tüketici ürünleri şirketleri, kalıcı büyüme yaratan en başarılı Gelir Artışı Yönetimi programlarını geliştirip yönetmeye nasıl başlıyor?

Bu süreç aslında temel sorunu tanımlamak için çalışanları, süreçleri ve teknolojiyi kapsayan bir şekilde işletmenin detaylı incelenmesiyle başlıyor. Şirketlerin, tek seferlik fiyatlandırma fırsatlarına veya analiz uygulamalarına odaklanmak yerine, Gelir Artışı Yönetimi'nin performansını birlikte artıracak dört kilit noktadaki gücünü analiz etmesi gerekiyor:

- 1** Gelecek odaklı bir bakış açısı benimseyerek, **ticari stratejiyle bağlantı kurmak**
- 2** Perakendecilerle daha stratejik ilişkiler kurabilmek için **müşterinin gözünden bakmak**
- 3** Veri analizinin yanı sıra sonuçları yorumlama ve daha akıllıca kararlar verme becerisi dahil olmak üzere, **altyapısal ve fonksiyonel kapasiteler**
- 4** Tüm işletme çapında ortak ölçütler ve işbirlikçi hedefler ile **silolar halinde çalışma zihniyetini yıkmak**







Gelir Artışı Yönetimi: Öz değerlendirme

Gelir Artışı Yönetimi programınızda geliştirilecek alanlar olup olmadığını görmek için kendinize bu dört soruyu sorun.

1

Gelir artırma stratejimiz:

- A. Bütçe için bir girdi olarak kullanılan, belgelenmiş ve uzun vadeli (üç yıllık) bir fiyat, promosyon ve ürün bileşimi planı
- B. Yukarıdan aşağıya doğru büyüme ve kâr marjı beklentilerimizin bir sonucu

2

Ticari aktivite bazlı yatırım kârlılığı analizimiz:

- A. İlgili olaylardan önce ve sonra, gelişmiş araçlar ve teknikler (oyun teorisi planlama gibi) kullanılarak düzenli olarak gerçekleştiriliyor
- B. Çoğu zaman, ticari bütçemizi aşmadığımızdan emin olmak amacıyla olaylardan önce gerçekleştiriliyor

3

Gelir Artışı Yönetimi konusunda, satış, pazarlama ve finans ekiplerimiz:

- A. Bazı faydalı fonksiyonel gerilimlere rağmen strateji ve uygulama konusunda oldukça uyumlu
- B. Gelir sonuçlarının nasıl artırılacağı konusunda güçlü fikir ayrılıklarına sahipler

4

Müşterilerle yapılan ortak iş planlaması toplantıları:

- A. Her iki tarafın ekiplerinin de işi büyütme fikirleriyle katıldığı akılların buluşma toplantısı
- B. İşlemsel ve sadece geçen yılki programın kademeli olarak geliştirilmesine yönelik toplantılar

Bütün B yanıtları gelişim için önemli bir fırsat olduğuna ve o konunun daha detaylı analiz edilmesi gerektiğine işaret eder.



Uygulamada Gelir Artışı Yönetimi

Vaka çalışması

Bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketi büyüme engelleriyle nasıl yüzleşti?



Müşteri zorluğu

- Bir paketlenmiş tüketici ürünleri şirketi, satış hacimlerinin ağırlıklı olarak düşük kâr marjlı ürünlere kaymasıyla birlikte aşırı derecede kâr azalışıyla karşı karşıya gelmişti.
- Şirket, pazardaki fiyatların tüketiciler tarafından kabul edilebilecek azami seviyeye ulaştığını düşünüyor ve bu nedenle satış hedeflerine ulaşabilmek için giderek daha fazla ticari harcamaya yöneliyordu; bu da o ürün kategorisindeki fiyat algısını daha da erozyona uğratiyordu.
- Maliyet azaltma çalışmaları pazarlama bütçesini net satışların yüzde 2'sinin altına geriletmişti ve kilit "büyüme pozisyonlarını" (inovasyon takımı lideri gibi) ortadan kaldırmıştı.



KPMG'nin yaklaşımı

- Şirketin pazara giriş stratejisini ve ekip yapısını 12 hafta boyunca inceledik;
- Önemli değişiklikleri işletme modeline uyumlu hale getirmek amacıyla CEO ve ana paydaşlarla 4 yönetim kurulu toplantısı yapıldı.
 - Yapı: COO görevlendirildi; satış ekibi değerlendirildi ve ticari pazarlamanın raporlama yapısı gözden geçirildi.
 - Yeni bir teşvik yapısı geliştirildi (uzun vadeli plan dahil).
 - Yeni bir fiyat paketi yapısı geliştirildi.
 - Ürün lansmanlarını desteklemek için yeni bir Küresel İnovasyon Mükemmellik Merkezi oluşturuldu.
 - İş planlamasını ve uygulamayı desteklemek için yeni ticari promosyon planlama araçları değerlendirildi.
 - Kurumsal yönetim, değişimi uygulayacak ve gelişimin izini sürecektir şekilde yenilendi.



Sonuçlar

- Organik satışlar ilk 12 ayda yüzde 8 oranında artarken vergi ve faiz öncesi gelirler yaklaşık 8 kat arttı.
- Lüks ürün satışları 3 yıl içinde yüzde 25 arttı; yeni lüks ürün lansmanlarıyla ürün portföyü iki katına çıktı.
- Satış ekibinin yarısı değiştirildi.
- 6 ay boyunca, CEO ve COO tarafından yapılan müşteri ziyaretleri dahil olmak üzere, fiyatlandırma ve promosyon değişikliklerini müşterilere anlatmak için yoğun bir çaba sarf edildi.
- Özel bir ekip tarafından, satış, pazarlama ve finans bölümlerine yeni promosyonel planlama araçlarının başlatılmasını desteklemek için üç ay boyunca yoğun eğitimler verildi.

Gelir Artışı Yönetimi

Fiyat, promosyon, paketlenme ve ürün karması faaliyetleri düşünülmemiş kararlara dayanmamalıdır. Şirketler, kararlarında doğaçlama yapamaz. Aksi takdirde ticari yatırımları çoğu zaman yetersiz kalır ve büyümeleri yavaşlayabilir.

Bu nedenle artık gelişmiş bir Gelir Artışı Yönetimi programı uygulamayı dikkate almanın zamanı geldi. Güçlü bir Gelir Artışı Yönetimi programı, şirket içi engelleri aşma ve ticari karar alma sürecini bir doğaçlamadan, gelirlerin sürdürülebilir biçimde artırılabilmesi planlı ve stratejik bir sürece dönüştürme konusunda paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerine yardımcı olabilir.

Gelir Artışı Yönetimi karmaşık bir konu ve paketlenmiş tüketici ürünleri sektöründe nispeten yeni bir disiplin. En doğru yaklaşımın bütünsel olarak nasıl görüldüğünü gösteren sihirli bir küremiz veya bizi adım adım hedefe götürecek kesin bir yol haritamız olduğunu iddia edemeyiz; fakat paketlenmiş tüketici ürünleri şirketlerinin, bu raporda bahsedilen beş stratejiyi ve sürecin başlatılmasıyla ilgili verdiğimiz ipuçlarını benimseyerek ticari etkinliklerini artırmaya inaniyoruz.





İletişim:



Fikret Çetinkaya

Tüketici Ürünleri ve
Perakende Sektör Lideri
Şirket Ortağı
E : fcetinkaya@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Hiris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.