

STOK TUTMA BİRİMİ (STB) VE KANAL KÂRLILIĞI

SKU, İngilizce “Stock Keeping Unit”in kısaltması olup Türkçesi “Stok Tutma Birimi”dir.

Stok tutma birimi, en alt düzeyde takibi yapılan birimdir. Deponuzda gördüğünüz bir cips kolisi, bir çikolatanın koli miktarı ya da bir içecek kolisi ya da bir deterjan kolisi sizin stok tutma biriminizdir. Genel olarak, barkod ihtiva eden koli birimi anlamına gelmektedir. İşletmelerin elde fazla stok tutmaları ve stok tutma maliyetlerini ürünler üzerinde doğru dağıtmamaları önce maliyetleri, sonra satış fiyatlarını dolayısıyla kârlılık hedeflerini doğrudan olumsuz etkilemektedir.

Eğer işletmeniz de depo masraflarını ürünlerinizin cirosuna bölüyorsanız çok yanlış bir iş yapıyorsunuz demektir. Ciroya bölme, işin kolayına kaçmaktır. Örneğin; deponuzda aynı anda stokladığınız bir cipsle, bir çikolata kolisi için katlandığınız depo masraflarını ciroya göre oranlayıp dağıtmak, cirosu yüksek olan çikolatanın masraftan daha fazla pay almasına sebep olur. Bu yöntem çikolatanın ürün kârlılığını aşağı çekip, cipsin ürün kârlılığını yukarı çıkaracaktır.

Çünkü çikolatanın koli fiyatı cipten daha yüksektir. Toplam giderler ciroya göre dağıtılsa doğal olarak çikolata daha fazla pay alır. Oysaki giderlerden almaları gereken pay aşağı yukarı eşittir. Çünkü yükleme esnasında iş yükü kolidir. Bir aracın içerisine 100 koli çikolata da yükleseniz, 100 koli cips de yükleseniz giderleri aynı oranda dağıttığınızda yine aynı şeyi yapıp cirosu yüksek olan çikolata grubu, cirosu düşük olan bir cips grubuna nazaran giderlerden daha fazla pay alacaktır.

Bunu önlemek için işletme maliyetleri doğru anahtarla, STB bazlı dağıtılmalıdır. Örneğin; duruma göre bu konuda kullanılacak anahtar türleri metrekaşe, metreküp, adam saat iş yükü hesabı gibi değişkenler olabilir.



Bir STB'nin depo maliyeti, nakliye maliyeti ve satın alma fiyatının toplamına eşittir. Bir STB ürünün iskonto sonrası satış geliri toplamından, depoya giriş maliyetini çıkarttığınız anda o ürünün STB bazlı brüt kârlılığına ulaşırsınız.

Bir ürünün net kârlılığı için şirkette oluşan tüm masrafların bu STB grubu ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, o ay için 50 bin koli cips satmışsanız, şirketin ana masraflarından 50 bin koli cipse düşen masrafların ayrıştırılması ve sadece bu ürüne ait, bu STB grubuna ait bir kâr - zarar tablosu oluşturulması gerekmektedir. (Bu noktada her gider türü için aynı anahtarın kullanılması da doğru değildir. Depo maliyetleri için adam saat bazlı ya da metrekaare bazlı bir dağıtım kullanılabilir. Yönetim giderleri için adet bazlı anahtarlar tercih edilebilir. Yöneticiler bu anahtarların dağıtımlarını bazen şirket ya da ürün stratejilerine göre manipüle etme yoluna da gidebilirler. Tepe yönetiminin bu konuda analitik bir düşünce yapısına sahip olmaları çok önemlidir.)

Diğer bir ifadeyle bu STB gruplarının tamamının şirketin bütün giderlerinden kendi üzerine alması gereken payı alması ve her biri için net kârlılığının oluşturulması gerekmektedir. Dolayısıyla şirkette hizmet verdiğiniz bütün STB'lerin net kârlılığının toplamı şirketin net kârlılığına eşit olacaktır.

İlk yöntem aslında cirosu yüksek olan ürünlere giderlerden daha fazla pay vererek bir anlamda cezalandırmadır. Örneğin; elinizdeki bir çikolata markası için ya da bir cips grubu için bir aktivite yaptıysanız, bu aktivite için katlandığınız bütün maliyetlerin doğrudan bu STB grubuna dağıtılması gerekmektedir. Böyle giderleri dağıtırken daha spesifik olmak, yani şirketin diğer ürünleriyle ilişkilendirilmeden yapılması gerekmektedir.

Ayrıca bu sizin hizmet verdiğiniz kanalların ve müşteri kârlılığının hesaplanması için temel oluşturur. Unutmayın satış yaptığımız kanalların ve müşterilerinizin kârlılığını gerçeğe olabildiğince yakın hesaplamamız gerekmektedir. Bunun için



her kanalın kendine ait gideri o kanalda giderleştirilmelidir. Kısacası her gider kalemini önünüze alıp ürün, kanal, müşteriye kadar bölebilmemiz şarttır. Müşteri kârlılığına kadar dağıtım anahtarlarına ulaşamamış firmalar kesinlikle sağlıklı karar alamazlar. Hangi müşteriden ne kadar kâr ettiğinizi bilmeden satış teşkilatı yönetilemez.

Özellikle yılsonunda bütün yıla ait aktivitelere dönüp baktığınızda hangi üründe, hangi ürün grubunda, hangi kanalda ve hangi müşteride ne kadar kâr ettiğinizi görmek, size bir sonraki yıl için ciddi ışık tutacaktır.





İş hayatındaki can alıcı nokta, hizmet etmek için beslenen dürüst duygudur. Ticaret, bilindiği gibi hizmet bilimidir. En iyi hizmet veren en çok kâr edendir.

George Eberhar



CALL CENTER - ÇAĞRI MERKEZİ KURMAK

Günümüzde çağrı merkezleri dağıtım şirketleri için bir zorunluluktur. Hızlı tüketim ürünleri sektörü için garip geldi, değil mi?

Bildiğiniz üzere satış temsilcileri gün içerisinde sahada serbest dolaşırlar. Belli bir saatte müşteri rotalarına çıkıp düzenli olarak müşterilerini ziyaret ederler ancak bu ziyaretler her zaman satış odaklı olmazlar. İstedığınız teknolojik altyapıyı kurarak satış elemanlarını takip ve kontrol etmeniz de satış elemanı istemedikten sonra ürün satmamaktadır.

Şirketten intikam almaya çalışan, prosedürlerden memnun olmayan ya da herhangi bir şekilde işine önem vermeyen bir personel için satışı baltalamak çok kolaydır. İsteksiz davranan, promosyonlarla ilgili bilgi vermeyen ve müşteri ziya-



retini düzenli yapmayan bir satış elemanı aslında müthiş bir gelir kaybıdır.

Kurulacak bir çağrı merkezi ile satış elemanlarının müşteri-deki performanslarını takip etmek mümkündür. Çağrı merkezi ekibi, müşterileri arayarak açık uçlu olmayan yani cevabı “evet” “hayır” olacak sorularla, satış temsilcinizin performansını ölçecek raporlar oluşturabilir. Bunun için çağrı merkezine bir soru kılavuzu verilmelidir. Bu kılavuzda yer alacak bazı sorular şunlar olabilir: “Satış temsilcinizi tanıyor musunuz?”, “Promosyon bilgileri düzenli olarak iletiliyor mu?”, “Temsilcinin rota günlerini biliyor musunuz?”, “Temsilci deponuzdaki stoklarla ilgileniyor mu?”, “Teşhir ve tanzim hizmeti gerçekleştiriyorlar mı?” vb.

Böylesi bir çalışma ile 200 müşterisi olan bir satış elemanının performansı hakkında söz konusu müşterilerin vereceği cevapla bilgi sahibi olabilirsiniz. Ayrıca bölgedeki satış temsilcilerinin değerlendirmesi ile bölge yöneticisi hakkında da kanaat geliştirebilirsiniz. Genele yayılmış bir anket, firmanız için bir itibar araştırması işlevi görecektir. Ayrıca eğer iletmek istedikleri başka bir not varsa bunu da kaydedebilirsiniz ve bu, ekibiniz üzerinde tam anlamıyla bir denetim mekanizması oluşturmanızı sağlayacaktır.

Sadece hızlı tüketim ürünleri sektörü için değil hangi sektörde olursanız olun müşterilerinizle her zaman temasta kalın. Kendinizle ilgili tüm iletişim kanallarını kullanarak bilgi verin. Şirketinizdeki gelişmelerden haberdar edin. Onların lehine her konuyu onlarla paylaşın. Özel günlerini hatırlayın. Kârlılık fırsatı vermek için bahaneler yaratın. Örneğin; 1.yıl kutlaması, belli bir iş hacmine ulaşınca kutlama gibi. Teşekkür edecek fırsatlar yaratın. Müşterilerinizle devamlı iletişim içerisinde olmak zorunluluktur.

Yılda bir kere yapacağınız anket çalışmaları neleri düzeltmeniz konusunda size yardımcı olacaktır. Daha çok iskonto ve daha uzun ödeme vadesi isteyen müşteriler haricinde gelen bilgiler çok önemli olabilir.





Dağıtım ağını nasıl kolay ulaşılabilir kılıyorsunuz?



MÜŞTERİLERİNİZİN DAĞITIM AĞINIZA ULAŞABİLMESİ

Bir market ya da bakkal en az 700 - 800 tedarikçi ile çalışır. Bu kadar tedarikçiye ulaşmak aslında kolay değildir. Müşterinizin size ulaşmak istediği anda kolayca ulaşabilmesi bir rekabet avantajı yaratabilir.

Çünkü müşterilerinizin dağıtım ağınıza ulaşabilmesi, satışı arttıran bir etkidir. Böyle bir köprünün varlığı satış temsilcileri üzerinde de bir baskı unsuru olacaktır. Çünkü satış ekipleri bir parça da olsa baskı ile çalışırlar. Bu baskı, kendilerinin markayı temsil ettikleri andan itibaren markanın sahipsiz olmadığını hissettiren bir baskıdır.



Müşterilerin, herhangi bir olumsuz veya uygunsuz davranışla karşılaşmaları hâlinde şirkete direkt ulaşabilmesi bir yönetsel baskı unsurudur.

Müşterinin size ulaşabilmesi için çeşitli yöntemler vardır. Birinci yöntem, her zaman olduğu gibi bir internet sitesidir. Ama özellikle küçük market ya da bakkalların gün içinde internet sitesine girmesi ya da size e-posta göndermesi beklemez.

İkinci yöntem, bütün müşterilerde, bir bakışta görülebilecek size ait bir çağrı merkezi numarasının yapılandırılması (standınızda, market kasaının etrafında ya da bir cam blok içinde) ve kalıcı olmasının sağlanmasıdır. Bunu sadece çalıştığınız müşterilerde değil çalışmadığınız müşteriler için de yapmalısınız. Çünkü bu potansiyel müşteriler de bir gün sizinle çalışmak isteyebilirler.

Son yöntem ise, bir akıllı telefon uygulamasıdır. Müşteri o uygulamaya bastığı anda şirketin çağrı merkezine ulaşabilmelidir.

Telefon uygulamasında çağrı merkezine alternatif iletişim opsiyonları koyabilirsiniz. Örneğin, müşteri şirketin çağrı merkezine mi, bölge yöneticisine mi, yoksa bölge satış temsilcisine mi ulaşmak istiyor? Bu şekilde kurulacak bir mekanizma, bölge yöneticisi ya da satış temsilcisinin telefonlara cevap verme hızını arttıracaktır. Aynı şekilde çağrının ne kadar sürede karşılandığını da ölçebilirsiniz.

Eğer belli bir büyüklükte dağıtım ağına sahipseniz ve böyle bir uygulamanız yoksa oldukça geç kaldınız demektir ve bunu olabildiğince hızlı bir şekilde kurmanızı tavsiye ederim.





Saha uygulamalarımızı tamamen teknolojik ortama taşımak zorundasınız.

