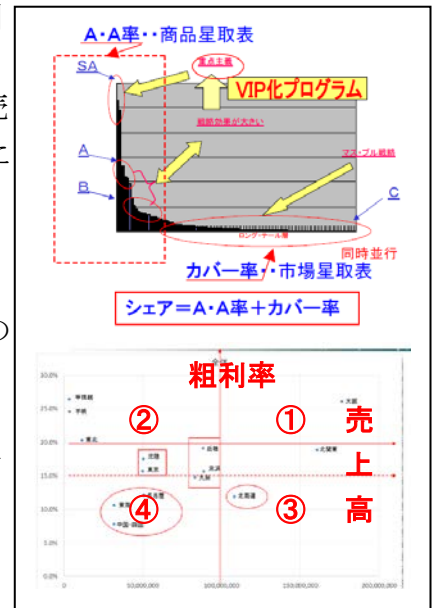


低採算性客の改善

1. 低採算性客を改善する

右掲の上図は、売上順にお客様を並べた際に出来るパレート図です。恐竜が頭を挙げており、長い尻尾を引きずっているようにも見えるので低売上層をロングテール層と呼んでいます。確かに、売上の絶対値が低いと営業効率が悪いので、将来性などを加味した対策が重要になります。当社は、このロングテール層に対して、Fax情報の発信をお勧めしており、レスポンスのあった客にだけ、配送するか営業が配達するかを選択するように指導しています。

下図は、売上と粗利益率の2軸で分布を描くと、高売上高収益のお客様(①)は非常に少なく、低売上低収益のお客様(④)が多いたことが分かります。当然、お客様あつての取引ですが、③や④は収益性を改善しないと全体の収益性を押し下げるので、非常に困った存在なのです。特に、継続取引している業界では、自社だけが業者ではなく他業者との競争関係があるので、取引内容を改善するのは、非常に困難というのは容易に分かります。



2. 4つの層への対応策

まず、ロングテール層への対応を書いています。④の低売上・低粗利率のお客様への対応を明確にする必要があります。要は、「手間」をかけない方策を考える事です。当社では、Fax情報を活用するようにご指導していますが、一般的に見れば、大手銀行でも窓口を絞って、AIなどで対応する方向に持って行こうという流れなのです。また、スマホのアプリなどは低額ですが、ユーザーが自分でダウンロードして、カード決済で済ますようになっているのが好例です。僅か、数百円でも数百万人が購入すれば、桁は億に跳ね上がるのです。こんな仕掛けを考える事が大切ですが、通常のお客様では、なかなかそうは行かないのですが一つのヒントです。

次に①は高売上・高粗利率なので、この維持拡大が急務です。実際に、深く入り込んでおり、自社の強みを発揮しているので維持が最低限重要であり、お客様が出す課題に対しては、他社にスキを見せないように重点的に営業する必要があります。

問題は、残る②と③のお客様です。②は高粗利率だが売上が低いお客様、③は逆に低い粗利率だが高い売上のあるお客様となります。②は、深く入り込めていないかキャパそのものが低いという事になりますので、お客様のキャパを判定する必要があります。仮に、今はキャパが低くとも深くお付き合いする事で将来性が期待できるなら、大いに、営業を行う必要があります。例えば、週に1回は立ち寄って状況を伺うこと(電話でもOK)などを心がける必要があります。

しかし、③のお客様は悩ましい事が多々あります。実際に、売上が大きいので、例えば、注文も沢山くるようなケースが多いのです。いわゆる「薄利多売」の状況なのですが、このお客様は何も言わなくても注文が来ると喜ぶか、営業時間が取られるので、①や②への営業に支障をきたしているかと判断するかによって対応が違って来ます。多くの場合、過去からの流れで後者の時間が取られても仕方がないと思いついて同じ状況を継続しているのです。この点を指摘すると営業は、非常に困るのですが、粗利率の改善は本来の業務なのです。当社は、勇気を持って新しい案件毎に粗利率を改善するように指導しており、仮に、その結果、少しでも改善できれば営業の手柄であるのです。営業の交渉術によるのですが、意外に、新しい案件なら粗利率を改善する事が出来るのです。勇気を持って折衝して欲しいと思っています。

3. 粗利は売ってから改善する

商売は受注しなければ始まらないのは自明の理ですが、見積段階で相見積になって他社との競争になるので、どうしても価格が下がり低粗利になりがちです。この相見積で引き下がっては、見積作業自体がパーになるので見えないコストが発生するだけなので、低粗利になっても受注につなげる事が大切です。そこで、低粗利をどのようにして改善するかという事が課題になりますが、原価を下げるか合わせて利益を確保するかを選択になります。

仮に、低価格で受注するなら、長期的な約束でまとめ買いをお願いして分納することも考えられますが、預かり分の管理コストも計算する必要があり、余り得策ではないケースが多いのです。それよりも、同じ商品を使用する他社を探して仕入数量をまとめて価格交渉する事の方がリスクが少ないのです。例えば、私の経験ですが、2ヶ月間で〇〇円購入するとコミットして仕入業者に数%下げて頂き、他社との競争優位を築いた経験があります。コミットですから、その期間に販売できなくても購入する義務があるので、営業努力が必要になります。また、製造業ならば、営業が無茶な価格で受注した事に怒りはするが、その結果、利益を出す為に知恵を絞り出し、新しい製法などが生まれるキッカケになります。

このように、自分の都合のよい条件で受注するのは望ましいですが、競争社会ですから他社との絡み合いで安値受注になりやすいのです。このバカなと思う事から「逆転発想」で新しい世界を切り拓く訳です。弊社のお客様は販売業が多いので、まず「陣地」を確保しない事には商売にならないのです。他社も同じで「陣地」を確保する為に思い切った価格で参入しようとするのです。ある営業の方は、「うちの仕入れ値より安い」と負けた理由を語るのですが、これでは本末転倒になり、「陣地」を無くす事は、ビジネスの拡大どころか維持さえ難しくなるのです。「ムリを承知」で受注して、その後、原価を改善する事が大切なのです。

4. 「枯れ木」を少し生き返らせる

1件1件の粗利率を意識する必要があるのですが、①～④のパターンがあり、それぞれに対応策があるのです。④は、取引が無くなっても殆ど全体の収益に影響がないので、ロングテール対策のルール化をしっかりと決める必要があります、毅然として処理する事が大切です。①は主力先なので、ミスがないように配慮して維持拡大を狙うのですが、問題は②と③です。②は粗利率は適性だが売上が少ないので、お客様のキャパを見て、あるいは、経営の方向性や取引先の動向などを考慮して対応策を立てる必要があります。ここで肝心なのは「紹介」を受けられるか否かです。同業他社などに紹介が得られれば、補完する事が可能になります。

問題は③なのです。売上は多いが粗利率が低いという典型的な低採算性のお客様なのです。粗利率が低いという事は、他社との競争優位がないという状況であり、かつ、多くの場合、コンビニのように必要な時に必要なだけ注文するので、伝票単位の売上も少額で事務処理や配送の面でも手間がかかるお客様なのです。このようなお客様にも、例えば、「まとめ買い」という事で、消耗品の使用データを分析してバラではなく箱単位で買って頂くようにする事や配送回数を少なくするなどの交渉をして、事務や配送の見えないコストを少なくする事が大切です。

このように、営業が一声かければ改善できる「見えないコスト」が埋もれているのです。「働き方改革」には生産性を向上する必要ではありますが、時間単位での収益を意識して、それを毅然としてお客様にぶつくと意外に了承されるケースが多いのです。「枯れ木も山の賑わい」と言いますが、低採算性のお客様は正に「枯れ木」であり、その「枯れ木」を少し生き返らせる工夫が必要なのです。心がけたいものです。