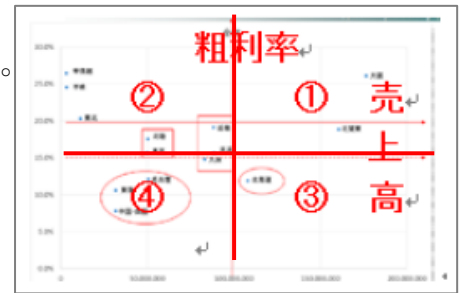


「4つの窓」の客観的分析とその実践法

1. 分散図で視覚化

右掲は、売上と粗利率で作ったエクセルの表を分散図にしたものです。この図に2本の線を書き込むと4つの象限が出来ます。それは、単純に



- ①は売上も粗利率も高い望ましい客層
- ②は売上は低いが粗利率が高い客層
- ③は売上は多いが粗利率が低い客層
- ④は売上も粗利率も低い悩ましい客層

となりますが、一律に判断できるというものでないのです。

例えば、③の層でも、仮に伝票1枚あたりの単価が高いとか自社の主要商品の得意先である場合と伝票1枚あたりの単価が低くて頻繁に注文が来るが手間がかかり過ぎる得意先という場合もあり、さらに、その中間的な得意先もあるので対応策も様々になり一概に決められるものではないのが通常です。また、④はロングテール層と呼ばれる集団の中でも粗利率が低い客層なので、一番厄介な層なのです。中には、請求金額が少ない、即ち、粗利額が絶対的に少ないにも関わらず、銀行振込手数料を差っ引いてくるケースもあり、配達費も出ないケースがあるのです。このように分類するのですが、まあ、今の大手銀行は②③④の層は一律に切り離しにかかっていますが、現場の中小零細企業では簡単には行かないのです。

2. ジョハリの窓

右掲は、ジョハリの窓と呼ばれるもので、「自分」と「他人」、「知っている」と「知らない」の2軸で層別する物です。この表と前項の分散図と重ねると①は「開放の窓」、②は「秘密の窓」、③は「盲点の窓」、④は「未知の窓」と言えると考えられます。確かに、「秘密の窓」って響きが良いですね。②は売上が少ないが粗利率が高いので他社との競争関係も少ないと推測されるので、自社だけが気づいており、他社が気づいていない状態なので絶好のチャンスが隠れているとも言えるのです。

	自分は知っている	自分は気づいていない
他人は知っている	「開放の窓」 自分も他人も知っている自己 ①	「盲点の窓」 自分は気づいていないが、他人は知っている自己 ③
他人は気づいていない	「秘密の窓」 自分は知っているが、他人は気づいていない自己 ②	「未知の窓」 誰からもまだ知られていない自己 ④

出展：ポテクトのHPより

③は「盲点の窓」に当り、ピッタリな表現になります。売上が多いが粗利が低いという困ったお客様なのです。営業の方は売上に目が行くので「有難い客先」と思うのですが、実は、粗利率によっては売っては損する客というケースもあるのです。この層のお客様は他社とも取引があるので、相見積をとって「安い」所から購入するという傾向なのです。例えば、NB商品のように広く出回っている商品では、大量に在庫を持って仕入単価を低くしている企業が優位になります。この層から粗利率を向上させるには、PB商品のように自社優位性がある商品やサービスを提供する必要があります。その為には、自社のリスクが高くなるので社員の質的向上がポイントになります。

④は「未知の窓」に当り、売上も粗利率も低い客層なのです。確かに、さすがに営業もこの層のお客様には時間をかけてアプローチしないので、殆ど情報がないのです。「未知」という状態なので、時々来る商談時に、適切な見積で接して粗利率を適正化、さらには、運賃などの諸費を加味した見積で対応して、注文が来なくても構わないという覚悟で対応する事が大切です。この層に対しては、当社ではFax情報の提供で定期的なコンタクトをとる事をお勧めしており、思わぬ商品やサービスに注文が来る事があります。

3. 実践的な「選択と集中」法

大手銀行などは不採算性のビジネスを平気で切る、例えば、預金口座にも管理手数料を課すような動きが出来ますが、通常の中小零細企業の場合は簡単には踏み切れない事が多いです。例えば、商品でも回転率が悪くとも特定のお客様の為に在庫するなど配慮しているのです。前項のような②～④のお客様に取引の改善を通知するのは非常に勇気のいる仕事になります。何故なら、ちょっとした事で悪影響を与えると「あそこが〇〇・・・」と風評が立てられるのが恐ろしいのです。

こんな事情があるので、直接の影響以外にも間接的な影響も加味して「選択と集中」が必要なのです。よく「フェードアウト」と呼ぶのですが、影響度が低いお客様から、しかも、数社ずつ絞りながら条件改善を進めて、不採算な取引を減らして行くという方法をとります。徐々に進めるので、自社の売上にも影響度が少なくないのです。これを時間をかけて繰り返すと、それこそ、気が付くと条件改善に応じてくれたお客様だけに絞り込んでいるのです。

②～④のお客様の特長に「気が付いていない」がありますが、自社で分析して「気づく」ことから始めるのです。放置していると「自社も気づいていない」という状況が続き、「働き方改革」や「生産性向上」と叫ばれているにも関わらずマイナスなことを繰り返す事になるのです。特に、伝票1枚あたりの売上や粗利が少ないケースでは、条件を示して「まとめ買い」をお勧めしてお客様の選択に従うという決断が重要です。伝票単価が小さい事は、それだけ各種のコストが嵩んでいるので実質的な利益がマイナスという結果になります。小口注文に対して、「まとめ買い」を薦める事や高い利益率で売値を提示する事は会社方針として決めないと現場は一生懸命になって処理しようとするだけなのです。非常に恐ろしいマイナス作業を繰り返す事になるので、会社として方針を明確に示す事が肝腎です。

4. 「4つの窓」の現実

右掲は、何度もご紹介している当社の営業活性化法の概要です。「シェア＝A・A率＋カバー率」というランチェスター戦略が示す地域戦略の考え方があります。文字通りAランクのお客様にAランクのお付き合いしている割合が多い方が望ましいのですが、かと言ってロングテール層を切ってしまうとカバー率を減らしてはならないのです。

一般的に、「主力先」「重点先」「低採算先」「不採算先」と4つに分かれるのですが、「主力先」と「重点先」だけに絞ると自分かたてな選択はあり得ないのです。地域戦略の場合、カバー率が知名度になり、その知名度が重点先となるようなお客様を引き出す潜在的要因になります。例えば、ロングテール層のお客様に納品する自社のトラックが駐車しているだけでも「情報」のエントロピーとして蓄積して、そのお蔭で、誰かが自社を思い出してくれるのです。極めてフェジーな説明ですが、この「情報のエントロピー」という見えない要素も重要なのです。

従って、一般的な中小零細企業が出来るのは低採算先に条件改善を徐々に進めるしかないのです。自社の影響度以外にも風評などの要素を加味して少しずつ進めるのが適切な方法と弊社ではご指導しています。ドラスチックな展開はリスクが大きいのです。営業や営業事務の方々とよく相談しながら、数社ずつ条件改善を進める方針を決めて、会社と営業や営業事務の方々と共有しながら進める事が大切です。

