

中小企業の販路開拓はいかにあるべきか

SKコンサルティング事務所 代表社員 菅原 邦昭

第3回 販路開拓に不可欠な営業戦略の考え方その2

中小企業では、販路開拓を行うにあたって取引すべき顧客に優先順位を付けることなく、取引相手には皆同様の対応を行っている場合が多いように感じられます。

今号では、「営業戦略方針その2」と題して、効率的な営業を進めるために必要な「取引すべき顧客を見極めるための考え方」について解説します。

■取引すべき顧客を見極める

下図は、取引額と利益率を基に、顧客を4つのマトリックスに分類したもので、取引している顧客をすべて同列に扱うのではなく、今後、取引を積極的に拡大すべきか否かを見極める時に、活用するマトリックスです。

左下のマトリックスに位置する「成行顧客」は、取引額及び利益率ともに低く、自社に対する貢献度合いが低いいため、ほとんど手間をかけず成行きに任せ、取引を断られるならそれでよしとする顧客です。「維持顧客」は、取引額は大きいものの利益率が低いため、顧客への取引拡大に向けた営業活動は現状維持に押さえ、取引条件等の改善活動に営業工数をかけて、利益率の向上を狙う顧客です。そして、「深耕顧客」は、現状での取引額は小さいものの利益率が大きいため、これまで取引のなかった他部門に対しても積極的に営業活動を仕掛けていくべき顧客です。「最重点顧客」は、取引額及び利益率ともに高く、自社に対する貢献度合いが最も高い顧客であり、最重要かつ今後深く付き合いしていくべき顧客です。



つまり、すべての顧客と付き合うのではなく、どの顧客とは深く付き合い、どの顧客とは適度に付き合い、どの顧客とは付き合わないかといった営業戦略方針を明確にすることが、効率的な営業を進める第一歩となるのです。

但し、上記のマトリックスを活用するときに注意すべき点があります。それは、顧客別の収益を把握しておくことです。売上から変動費を引いた限界利益が赤字の顧客は、売れば売るほど赤字が増える顧客ですが、限界利益が黒字で、限界利益から固定費を引いた営業利益が赤字の顧客は、固定費の回収には貢献している顧客のため、前者と後者では、当然、顧客に対する対応方針が異なります。

次号からは、販路開拓の進め方について詳しく解説していきます。