「寄らば大樹の陰」

格言に「寄らば大樹の陰」というものがあり
「頼るなら力や影響力の大きい相手につく方が安全で得だ」
という意味の諺である。

うちのお客様でもこの諺通りの状況であり
上場企業や隆盛産業に関わっている得意先の有無で
経営状態が大きく違っている。

従来、卸売業は小売りと同じで
「売上」＝「客単価」x「客数」
と考えてきたが、
最近は流行語の「K字構造」のように
極少数の大手企業と大多数のその他企業と
お客様の構造分裂が起こっており
経営の考え方を変えないと持続できない状況なのだ。

つまり、中小零細のお客様と取引をしても
「労多くして功少なし」
という状況なので、
不採算のお客様を切り捨てて、その対応する人的資源を
大手企業に回すことや新規事業に回す
などの思い切った外科手術が必要になっている。

しかし、多くは内科的な対応であって、
「薬石功なく」
という手応えを感じない状況でいる。

うちのお客様で実施した外科手術は
北海道という遠隔地は運賃が割高であり、
地元との競争で粗利率が低いという構図で、
粗利から運賃を差し引く試算するとこの段階で赤字
という極端なケースがあったのだ。

当然、担当の営業員は反発したが

運賃を加味して適正利潤を得るビジネスに徹する
と決めて赤字販売を止めたところ
全部取引がなくなるかと危惧したが、自社に優位のある取引が残り
結果的に、全社的な営業利益が黒字化したのだった。

この流れでその他のお客様も適正利潤を求めるようになって
不採算の取引を撲滅することができて粗利率25％に近づいたのだ。

以前は20％に届かなかったので5％の差は大きくて
仮に、1億円の取引だと5百万円の粗利が余計に出るようになったのだが
つまり、この2500万円を粗利率20％だと1億2500万円の売上が必要であり
それに伴い、出荷作業なども増えて人件費を加味すると
1億3000万円でも届かないのだ。

そして、このお客様は「寄らば大樹の陰」の諺のように
EDIで注文が来る大手企業にシフトして、
受注や見積がデータ化されているのでサブシステムで自動化して
営業アシスタントの業務拡大が図れたので
人件費削減にもつながり、かつ、信頼性も高まったのだった。

このEDIによる取引が8割に近づき、粗利では85％を占める
という超「K字構造」になったので、
残りの取引は「来るもの拒まず」というスタイルで無理強いしていないのだ。

最近、街の小売業がどんどん消えて行っているように
小さな取引を幾ら積み上げても「儲からない」という構造的問題があり
「儲かる」ところへ「選択と集中」の時代になっている。

例えば、小売業でも「これだけはうちの看板商品」という物があれば
粗利ミックスで客寄せの商品を打ち出し来店数を増やし
看板商品とのコンタクト数を維持して販売する方式にシフトして
儲かっているケースがある。

例えば、肉屋さんでも「ころっけ」で客寄せして
「肉」や「トンカツ」などを販売する方式で
近くに食品スーパーが出来ても繁盛している事例がある。

つまり、従来のルート営業スタイルでは「御用聞き」になり勝ちなので
まず、ルート営業する客を絞り込み、
その客で必要な商品で競争力を高め
他のお客様は注文が来れば配達する
という営業と配達を分離するスタイルにシフトするのも一案なのだ。

客を絞り込むと本来的な営業員が必要であり営業の質も高まり
余剰になった営業員は新規開拓や別の事業に振り分ける
という外科手術になる。

中小の卸業は、内科的な治療では業績回復が見込めない状況なので
思い切った外科手術で体質転換を図ることがポイントであり、
体質転換できない限り若い人材を雇用もできなければ育成もできない
と達観することが重要である。

つまり、外科手術で「寄らば大樹の陰」へ近づく「選択と集中」を行ない
個々の課題に挑戦しながら、現場で通じるＵＳＰ（Unique Selling Proposition）
つまり、自社のユニーク・ポイントを明確化する方向の長期ビジョンを描き
塗り絵のように個々をシッカリと実現していく取組がポイント。