

改善は優先順位を意識して行おう！ 経営に限らず何か課題に取り組むときに、取りあえず、やれることから行うと言う人がいる。これだと、どうしても手の付け安い簡単なことが優先されてしまう。大変だが重要性が高いものは後回しになる。そして、幾つかの課題を達成すれば、結果、やったと思う達成感はあったとしても効果はそれ程得られない。これは、初心者がいきなり困難な課題に取り組み、失敗し挫折感を味わわないために良いかもしれないが、スポーツの準備運動のようなもので、それからが本番となる。

「効果」と「効率」のふたつの視点で捉える必要があるが、最初は効果を優先させる方が良いだろう。つまり、量や金額が大きく影響するものを対象とすること。例えば、多くの中小零細企業で経費節減策はほとんど効果が無い。元々資金が少ないため、金額も知れているし、ある経費が一般他社より多少多くても必要に迫られて支出していることが多い。そうした事情を考えず、金額が少しばかり多いからとか、一律に何パーセント削減など無意味だろう。乾いた雑巾を絞るようなもので、むしろ従業員のやる気の阻害になる。「効率」は「効果」の対策で、ある程度めどがついてからで遅くない。つまり、儲けの量を十分増やしてから経費等のムダを省くことである。量が確保出来てから質の向上が正解だろう。

中小零細企業経営で最大の「効果」の問題は粗利益の増大です。粗利益が大きければ、設備投資もより可能に成り、給与等の待遇も良くなります。また、多少の経費のムダも容認されるでしょう。間違っていないのは、粗利益額であって売上高でないことです。売上増大を言うと営業現場では、値引きしても数字を達成しようとしています。また、無理して営業経費も確保される粗利益額以上に増えることがあります。ただし粗利益額は認識しにくいので、便宜上売上の数値を用いることが多いということです。

粗利益を確保するには安易な値引はしないこと。追加して売れるものがあれば、勧めること。購入額が多くなると特典が付くなどの販売促進策を設ける等様々な方法があります。参考になる他社の方法は真似してみることで、値上げ出来れば簡単なのですが、お客様との力関係や同業他社の動向も気になり難しいものです。但し、丁寧に説明すれば値上げを受け入れてもらえる可能性はあるのに、はじめから諦めている零細業者も多いように思います。お客様は高くてもその理由が解れば選んで下さるものです。それなのに、大手の量産品を基準にして、手間の掛かる商品を必要以上に安く提供している場合も多いです。

ところで本当に付加価値の高い商品を新たに開発するのは大変です。そこで、今の商品を今までのルート以外で新しいお客様に販売出来ないか工夫することも考えられます。場合によってはほとんど定価で販売出来ることがあります。また、既存の商品を別の商品と組み合わせたり、サービス等を組み合わせたりすることにより特殊な用途専用の商品にする場合もあります。その場合も競合が無ければ粗利益は高くなります。これらの仕事の多くは、営業担当者任せで無く経営トップが関与すべき重要な事項です。

ところで、最大の課題（問題点）を解決すれば、それ以外は大した問題では無くなる場合もある。むしろ、個性（目立った特徴）の一部となるかも知れない。つまり、敢えて今改善する程もないものに変わる可能性がある。だからこそ、一番大きな問題から手を付けるべきではないでしょうか。