

無償サービスが当社の強み？ ～生産性と価格交渉力を向上させる方法～

- 事務機器を販売するB社の経営会議の席上、営業サポート部門の担当役員が口火を切った。「最近、担当営業がパソコンや複合機を販売する際、安易にプリンタードライバーのセッティング作業など、本来は有償であるべき作業を無償で引き受けてくる。そのせいで、営業サポートチームメンバーは都度、現場に駆り出され、残業が増加している。しっかりとお金を頂いてほしい」。すると、営業部門の担当役員は「有償にすれば、競合他社に負ける」と主張した。

相談企業の状況

- 当初は戦略的に行っていた値引き・無償サービスが常態化
会社設立当初は経営判断の元、戦略的に顧客を限定し、商品販売時の不随作業については、無償対応を行っていた。しかし、徐々に、商談を獲得する為の値引きの一環として営業判断による無償サービスが常態化。結果、営業サポートチームへの無償対応依頼が増加し、収益性が悪化している。

当初の問題

- 営業判断による「無償サービスの増殖」を生み出したガバナンス欠如
値引の一環として安易に無償作業を営業判断で実施してきた。
- 「無償サービス」に対するコスト意識の欠如
製品の値引きには敏感だが、社内コストの発生には無頓着。

解決策

- 社内コストの見える化と営業研修
改善PJを立ち上げ、客先で実施している無償対応の作業の洗い出しを実施。また、営業部門へ社内コストを加味した収益性分析研修を実施。さらにモノ売り営業から課題解決型営業への変革研修を実施。
- 対策会議の推進
サービスの停止、有償化を踏まえた対策案協議、顧客への交渉資料の準備、交渉の推進、無償対応時の事前承認ルートの明確化

実行段階で新たに 明るみになった問題

- 多数の無償サービスの存在
改善PJを進める中で、議題に上がった客先作業は氷山の一角であることが判明。「販売したパソコンを顧客要望で長期間、自社倉庫に無償で預かっている」、「顧客から預かった備品管理連番の記されたシールを出荷する数十台のパソコンに貼り付けてから出荷している」、「顧客指定フォーマットで請求書を作り直して発行している」など、様々な無償作業の存在が確認された。

解決策

- 無償で行っている作業の洗い出し
改善PJを全部門に拡大し、各部門で対応している無償作業を洗い出し、対策案と改善計画を立案。改善PJ会議にて計画推進状況を計億的に管理。

成果

- 「無償サービス提供状況の見える化」により、一元管理体制が実現。
削減効果の大きなものから順次、対策が講じられている。
- 対顧客だけではなく、社内の暗黙のルールにより常態化していた無駄な業務や重複作業などの非効率な作業方法の洗い出しが行われ、社内コストの大幅な削減に繋がっている。



AX・GMOA Consulting.

アックス・ジーモアコンサルティング株式会社
東京都 中央区 日本橋室町 1丁目11番12号
日本橋水野ビル7階 E-mail axgmoa@axgc.co.jp

