

بزرگترین ریسک کسب‌وکار شما شاید کاهش فروش نباشد؛ وابستگی به چند مشتری است

خطری که می‌تواند یک‌شبه سودآوری شرکت را نابود کند

نویسنده: تیم پژوهش و توسعه IRE Coach

بسیاری از مدیران وقتی درباره ریسک‌های کسب‌وکار صحبت می‌کنند، به مواردی مانند افزایش نرخ ارز، کاهش تقاضا، رقابت یا افزایش هزینه‌ها اشاره می‌کنند.

اما یکی از بزرگترین تهدیدهای پنهان در بسیاری از شرکت‌ها و کارخانه‌ها، موضوع دیگری است:

****وابستگی بیش از حد به چند مشتری محدود.****

در ظاهر همه چیز خوب به نظر می‌رسد.

فروش وجود دارد.

خط تولید فعال است.

جریان نقدینگی برقرار است.

اما پشت این آرامش ظاهری، خطری بزرگ پنهان شده است.

اگر بخش عمده درآمد شرکت از چند مشتری تأمین شود، از دست دادن حتی یکی از آن‌ها می‌تواند ضربه‌ای سنگین به سودآوری و ثبات کسب‌وکار وارد کند.

قانون ۲۰/۸۰؛ زنگ خطری برای بسیاری از شرکت‌ها

در بسیاری از صنایع، قانون پارتو یا همان اصل ۲۰/۸۰ مشاهده می‌شود.

اصطلاح حرفه‌ای:

****Pareto Principle****

یا

****Customer Concentration Risk****

ریسک تمرکز مشتری

این اصل می‌گوید:

در بسیاری از کسب‌وکارها حدود ۸۰ درصد درآمد توسط ۲۰ درصد مشتریان ایجاد می‌شود.

مشکل زمانی آغاز می‌شود که این نسبت از حالت طبیعی خارج شود.

فرض کنید:

* ۷۰ درصد فروش شرکت

* فقط از ۳ مشتری

تأمین شود.

در این شرایط شرکت عملاً بخشی از کنترل آینده خود را به این سه مشتری واگذار کرده است.

یک مثال واقعی و قابل لمس

فرض کنید یک کارخانه سالانه ۱۰۰ میلیارد تومان فروش دارد.

حاشیه سود خالص شرکت ۱۰ درصد است.

یعنی:

سود خالص سالانه = ۱۰ میلیارد تومان

حال فرض کنیم:

سه مشتری بزرگ، ۶۰ درصد فروش شرکت را تشکیل می‌دهند.

یعنی:

۶۰ میلیارد تومان فروش

اگر تنها یکی از این مشتریان تصمیم بگیرد سفارش‌های خود را ۳۰ درصد کاهش دهد، چه اتفاقی می‌افتد؟

۶۰ میلیارد $\times$ ۳۰ درصد

= ۱۸ میلیارد تومان کاهش فروش

اگر حاشیه سود شرکت ۱۰ درصد باشد:

حدود ۱/۸ میلیارد تومان سود خالص از بین می‌رود.

یعنی تنها با تغییر رفتار یک مشتری، نزدیک به ۱۸ درصد سود سالانه شرکت نابود می‌شود.

چرا مشتریان بزرگ خطرناک هستند؟

اشتباه برداشت نشود.

داشتن مشتریان بزرگ یک مزیت مهم است.

اما وابستگی بیش از حد به آن‌ها خطرناک است.

زیرا مشتریان بزرگ معمولاً:

- * قدرت چانه‌زنی بیشتری دارند.
- * تخفیف بیشتری درخواست می‌کنند.
- * شرایط پرداخت سخت‌تری تحمیل می‌کنند.
- * به راحتی می‌توانند تأمین‌کننده خود را تغییر دهند.

در چنین شرایطی کسب‌وکار به تدریج از موضع قدرت خارج می‌شود.

نشانه‌های خطر در شرکت شما

اگر یکی از موارد زیر وجود دارد، باید جدی‌تر به موضوع فکر کنید:

- * بیش از ۵۰ درصد درآمد از کمتر از ۵ مشتری تأمین می‌شود.
- * از دست دادن یک مشتری باعث بحران نقدینگی می‌شود.
- * مدیرعامل شخصاً مسئول ارتباط با مشتریان اصلی است.
- * تیم فروش بیشتر زمان خود را صرف مشتریان فعلی می‌کند تا جذب مشتریان جدید.
- * شرکت در ۱۲ ماه گذشته مشتری عمده جدیدی جذب نکرده است.

این‌ها نشانه‌های وابستگی خطرناک به مشتریان محدود هستند.

شرکت‌های پایدار چه کاری انجام می‌دهند؟

سازمان‌های حرفه‌ای تلاش می‌کنند دائماً سبد مشتریان خود را توسعه دهند.

اصطلاح حرفه‌ای: **Customer Portfolio**

سبد مشتریان

درست مانند سرمایه‌گذاری مالی که نباید تمام سرمایه در یک سهم قرار گیرد، درآمد شرکت نیز نباید به چند مشتری محدود وابسته باشد.

به همین دلیل شرکت‌های موفق:

* بازارهای جدید پیدا می‌کنند.

* مشتریان جدید جذب می‌کنند.

* کانال‌های فروش جدید ایجاد می‌کنند.

* برند خود را توسعه می‌دهند.

* سیستم بازاریابی مستمر طراحی می‌کنند.

تفاوت بازاریابی و فروش

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند جذب مشتری وظیفه واحد فروش است.

اما فروش و بازاریابی دو مفهوم متفاوت هستند.

فروش یعنی تبدیل فرصت به قرارداد.

اما بازاریابی یعنی ایجاد فرصت‌های جدید.

شرکتی که فقط بر فروش تمرکز می‌کند، به مرور به مشتریان فعلی وابسته می‌شود.

اما شرکتی که بازاریابی قدرتمندی دارد، همیشه در حال ساختن جریان جدیدی از مشتریان بالقوه است.

هزینه واقعی وابستگی به مشتریان محدود

بزرگترین هزینه فقط کاهش فروش نیست.

وابستگی به چند مشتری باعث می‌شود:

- * قدرت مذاکره شرکت کاهش یابد.
- * سودآوری تحت فشار قرار گیرد.
- * برنامه‌ریزی بلندمدت دشوار شود.
- * ریسک کسب‌وکار افزایش یابد.
- * ارزش شرکت برای سرمایه‌گذاران کاهش پیدا کند.

در واقع هرچه تمرکز درآمد بیشتر باشد، ریسک کسب‌وکار نیز بیشتر خواهد بود.

جمع‌بندی

بسیاری از مدیران نگران کاهش فروش هستند.

اما گاهی خطر بزرگتر، وابستگی بیش از حد به چند مشتری است.

کسب‌وکاری که درآمد خود را از منابع متنوع تأمین می‌کند، در برابر تغییرات بازار مقاوم‌تر است.

اما شرکتی که به چند مشتری محدود وابسته باشد، ممکن است با تصمیم یک یا دو مشتری با بحران جدی روبه‌رو شود.

بازاریابی حرفه‌ای فقط برای افزایش فروش نیست.

بازاریابی حرفه‌ای ابزاری برای کاهش ریسک، افزایش پایداری و تضمین آینده کسب‌وکار است.

سوالات متداول

ریسک تمرکز مشتری چیست؟

زمانی که بخش بزرگی از درآمد شرکت از تعداد محدودی مشتری تأمین شود، سازمان در معرض ریسک تمرکز مشتری قرار دارد.

چه میزان وابستگی به مشتریان خطرناک محسوب می‌شود؟

اگر بیش از ۵۰ درصد درآمد شرکت از تعداد محدودی مشتری تأمین شود، لازم است این موضوع به دقت بررسی شود.

چگونه می‌توان وابستگی به مشتریان محدود را کاهش داد؟

از طریق توسعه بازار، جذب مشتریان جدید، تقویت برند، ایجاد کانال‌های فروش متنوع و طراحی سیستم بازاریابی مستمر.

تفاوت بازاریابی و فروش چیست؟

بازاریابی فرصت‌های جدید ایجاد می‌کند؛ فروش این فرصت‌ها را به درآمد تبدیل می‌کند.

آیا درآمد شرکت شما به چند مشتری محدود وابسته است؟

یکی از مهمترین شاخص‌های سلامت کسب‌وکار، تنوع مشتریان و پایداری جریان درآمدی است.

تیم IRE Coach با ارزیابی استراتژی بازاریابی، ساختار فروش و میزان تمرکز مشتریان، به شما کمک می‌کند ریسک‌های پنهان کسب‌وکار را شناسایی و فرصت‌های رشد جدید ایجاد کنید.

برای دریافت جلسه ارزیابی بازاریابی و توسعه بازار با ما در ارتباط باشید.

منابع و مطالعات پیشنهادی

* The ۲۰/۸۰ Principle – Richard Koch

* Marketing Management – Philip Kotler

* How Brands Grow – Byron Sharp

* Harvard Business Review – Customer Concentration Risk

* McKinsey & Company – Growth Strategy & Customer Diversification