



制造商如何分辨哪些是真正有价值的客户？

维护某些客户的成本可能远大于其所带来的价值。你清楚了解你的服务总成本吗？究竟什么样的客户是真正有价值的，又在什么情况下我们要切断与某些客户的联系。那么以下问题可以帮你思考：

- 那些对你的业务提出许多特殊要求的客户可能不仅仅是一个头痛的问题，他们实际上可能会消耗你大量的资金。
- 当你考虑间接成本（如返工、库存、运费以及为客户提供服务所需的时间和工作量）时，即使是大客户也会对利润造成影响。
- 通过生产线、产品或生产区域更好地了解你的直接和间接成本，可以帮助你了解为每个客户服务的真实成本。

当你知道哪些客户可以带来更大价值的时候，你便可以做出更好的决策，决定将资源集中到何处。

所有企业都有具有挑战性的客户，就如你所经历的那种——当你接起电话那刻，你便意识到可能是“那种类型”的客户，你会三思而后行。但最终，如果这还是一个大客户，你必须做好准备，并知道你可能在放下电话那一秒，就要忙碌起来。

我们做出响应是因为，作为商务人士，我们的工作既是为客户服务。而且，尽管他们有时很有挑战，但我们重视我们的客户，并理所当然地希望让他们满意。特别是在经济不景气、整体需求可能减弱

的时候，我们的心态往往是不惜一切代价保障我们的业务。

但现实是，一些客户真的不值得付出努力。先不说常常搞得我们手忙脚乱，单从纯粹的财务角度来看，客户——即使是大企业——对你的制造运营提出各类要求，满足这些要求的代价，可能比他们为你带来的价值要更多。

那么有什么方法可以帮助我们判断哪些是有价值的客户？在什么时候应该放弃某些客户？

更细致的了解你的总成本

大多数制造商都掌握其总生产成本，包括间接成本，如库存运输成本、返工和质量控制。但是，他们并不能够细致了解哪些客户在产生大部分的费用。在许多情况下，间接成本不会在整个工厂中分摊。它们通常可以映射回一个或两个特定的产品线。

例如，我们合作的一个客户，虽然了解为其最大客户服务所涉及的制造费用。但是，由于客户严格的质量要求，服务的真正成本要高得多。事实上，这个客户必须引入一个临时团队，为一条产品线进行100%的质量检验。

而且由于客户的价格压力，这家公司无法通过提高价格来收回这些成本。此外，维持客户关系的努力消耗了销售和客户服务人员的大部分时间。从本质上讲，客户在两端挤压它们。

起初，放弃这个主要客户似乎有悖常理，但仔细研究财务情况后发现，一旦将质量控制和其他成本纳入等式，产品中根本没有利润。事实上，他们在补贴客户的业务。公司领导最终做出了艰难的决定放弃这个客户，这是他们最大的客户之一。最终，他们意识到此举将消除制造的限制，释放生产力，为更有价值的客户提供服务，并改善EBITDA，事实证明，最终做出的决定是明智的。

提防服务大客户所涉及的隐性成本

公司总是希望找到“鲸鱼”客户。当机会出现时，对业务人员和领导团队来说可能是令人兴奋的，而且表面上一切都看起来很棒。但是，为你提供大量业务的客户通常会希望得到某种东西或一些作为回报。诸如大型卖场这类的零售商是名声在外的，大多数有一长串的要求，制造商必须满足，以服务该客户。

他们除了可能需要修改或大幅改变你的运营模式或引入具有专业技能的员工之外，还在库存、销售和营销等方面有要求，这些要求可能会大大增加你的服务总成本。保修和退货问题也将迅速增加，并侵蚀后端的利润。

我们在与一家消费品制造商合作时，帮助分析其为大型卖场提供服务的成本，该客户近期要求制造商开始对每一件产品添加条形码。这一额外的工作大大增加了制造商的成本。我们通过详细的数据分析及网点布局的分析，发现在单个工厂中产生的大多数工作和成本都用于服务该客户。

最重要的是，他们在服务这个客户上实际是亏损的。通过切断与客户的联系并知道何时放弃某一客户，制造企业能够关闭一个不盈利的设施并优化其网络，以继续为其他客户提供服务，从而显著节省业务成本。同样，在这种情况下，选择放弃一个主要客户是对业绩增长最好的举措。

抵制不惜任何代价提供服务的冲动

随着我们开始新的一年，这是一个关键的时间来审视你的客户群体，并真正仔细审查哪些客户对你的业务有意义。除了直接生产成本之外，请务必考虑“隐性成本”，并思考哪些客户真正增长了你的间接成本。

是否有一个客户造成大量的开支（如额外的劳动力，库存，或运费），你需要消除？如果你停止生产特定产品，保修或赔付问题是否会消失？此外，还要考虑为每个客提供服务所投入的时间和精力。

可以根据生产线、产品或生产场所更好地了解您的成本和利润，从而做出更好的决策。例如，如果当前正在生产高利润产品，则可以在该领域开展更多业务，同时放弃正在耗尽资源的其他业务。这可以使你处于一个有利的位置。

TBM CN