

価格交渉力を強化するための「値決め」の課題

- 和菓子製造事業者であるC社の経営会議。昨今の原材料費の高騰を受け、「商品の値上げ」がその日の議題であった。会議の席上、「取引先へ値上げをお願いするとしても、値上率は何パーセントで交渉するのか」と営業担当役員は会議の参加者へ質問を投げかけた。そして、同時に根本的な疑問が彼の脳裏をよぎった。「そもそも、うちはどの商品で儲けているのだろうか…」

相談企業の状況

- 儲けさせてくれている顧客、商品が分からない
顧客別、商品別売上の推移は見ているが、利益まで見ていない。結果、値上げに際しても、どの取引先から交渉を進めるべきなのか、交渉に際して、各商品の値決めをどうすれば良いのかの判断がつかない状況。

当初の問題

- 原価管理体制が整っていない
原材料の仕入れ額や数量などは仕入れ伝票の状態で保管されている。データ化されていない為、集計・分析できる状況にない。
- 売上増が利益増と捉えている
経営会議の席上で業績に関して議論される際、売上に対する各役員の関心は高いが、利益についての意識は希薄。

解決策

- 原価管理体制の整備
原価管理体制を整え、まずは製品別の原価の見える化に着手
- 収益性分析の実施
原価情報と販売実績情報に加え、販管費を含めた顧客別、商品別の収益性分析を実施
- 値上げ価格の設定
急な数量変更対応などの無償サービスに要する工数、さらに最終利益、値上げによる失注リスクを考慮した顧客別・商品別値上げ交渉単価を作成

実行段階で新たに浮上した阻害要因

- 値上げに対する営業担当者の恐怖心
「取引を切られてしまうのではないか」という営業担当者の値上げ交渉への恐怖心が根強く、交渉が停滞

解決策

- 交渉研修の実施
ロールプレイング形式の対顧客交渉研修を実施。顧客の反応に対し、どのようにハンドリングすれば良いのかを体感。
- 進捗会議の実施
交渉の場でどのような問題に直面しているかを共有し、組織としてどのように対応していくかを検討

成果

- 不採算取引の大幅な見直し
取引先からの度重なる値下げ交渉に応じてきた商品が大きく採算割れした価格で販売されている事が判明。計画的な交渉を進め、従来価格の2倍の価格で取引継続の合意を得た。



AX・GMOA Consulting.

アックス・ジ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

