



本当のノルマは利益の確保である

結論から先に書いてしまうが、売上金額ではなく、そこから生じる利益こそ目標にすべきである。製造原価は工場の問題だから、営業はとにかく売り上げの金額だけを確保すればいいなどと思っている会社は、工場と営業との能動的な関係を築こうとはしていないから、当然営業戦略などないのだろう。

目標が売上金額ではなく利益であるとの定義ができると、市場の要求がどんどん工場にも入っていき、それに応えられるだけの実力が備わっていく。営業が顧客の反応をバックボーンにした製品の評価ができるようになれば、品質も、価格も、納期も安易な妥協はできなくなってくる。

長期の売り上げ目標

上記のような構造が出来上がっているのなら、目標は売上金額であってもいい。ただし、それは短期のものではなく、これから先を見据えた上での売上金額である。つまり、今月のつじつま合わせのためにやみくもに売り上げを図るのか、1年後2年後に向けて布石を打った上での今月の売り上げなのかでは大きな違いがある。

前者は瞬間的な成果であるから、また来月も同じようなレベルの努力をしなければならぬのに比べて、後者の場合は、計画的にアクションを取っていくことにより、どんどん拡大していくだけの可能性を秘めている。前者はリピートの獲得に力を入れるのに比べて、後者は新規顧客を開拓しようとする。何年か経てば、この違いは大きな差となって表われるはずである。

商品売るのか企業売るのか

現象としては商品売る形になっていても、その中身は、企業としての実力と可能性を訴えていくことだと思う。商品売るだけであったなら、お金を貰ってはい終わりであるが、顧客に企業を理解してもらおうとした場合には、必ず、現在の製品の問題点がクローズアップされてくるだろうし、もっと言えば、その企業の体制の弱点までもが見えてくるはずだ。

営業は、商品売るのが本来の役割であることには間違いはないが、もう一方では、市場の、顧客の生の声を、工場サイドにきちんと伝えていかなければならないのだ。