

アルファヴォイス倶楽部

Vol. 43 1997. 11

1. 「OA化への取り組み」
2. 「商品化を成功させる要素」
3. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」
4. 「サービスプロセススキル(SPS)」
(住宅用)営業用ヒアリングマニュアル -
ステップ . 契約に関して障害となる問題点とポイントをさぐる

「OA化への取り組み」

OAコンサルティング事業部

8月号に掲載した『OA化への取り組み』への反響がかなりあったので、建設業界でのOA化についてももう少し触れてみたいと思います。

最初に、なぜ建設業界でOA化が遅れているのかという点を、もう少し深く考察してみましよう。建設業界のOA化が遅れている理由は、大きく2点あります。

その一つは、業界全体として業務の標準化が遅れている事です。建設業の業務をみていくと、標準化がなされていない事が多いのに気が付きます。基本的な帳票類は別にしても、ほとんどのものが定型化されていません。管理帳票類についても個人作成レベルのものが多く、会社として定型化されているところは少ないようです。業務における具体的な方法・手法に至っては個人の能力によるところが多いのが現状です。もっとも、従来の公共工事や民間法人を顧客とした場合、標準化とは無縁のところ業務や工事が進んでいたのですから、やむをえないのでしょう。しかしながら、民間個人の賃貸マンションや戸建住宅を受注対象にするとなると、業務の方法を根本から考え直す必要があります。当然、業務のマニュアル化といったことも進めなくてはなりません。

具体的には、

探客方法

顧客管理の方法

営業の手法

設計ルール（モジュール）

建築物の構造

実行予算の立て方

施工管理の手法

工程管理の手法

分離発注の形態

アフターサービス（定期点検等）の具体的な検査項目・内容

これらのものに具体的な業務標準を作成する必要があります。そこで、必然的に個人に依存しているノウハウを会社全体で共有化する必要があります。共有化することにより個人の育成も早期に行うことができるのです。かなりの経験を積まないと実行予算も組めないという現状から、基本的な最低レベルの予算は、新人でもできるようにすることです。職人と熟練の世界からの脱却が必要です。

建設業界も少しずつ変わりつつあります。注文建築や賃貸マンション（自由設計で、仕様設備も施主の指定）などは商品化（自社の設計ルールとモジュールを持ち、仕様設備も自社の標準仕様がある）、パターン化が、少しずつ進んでいます。これは、まさに商品（売るもの、作るもの）の標準化です。商品を標準化することにより、商品特長が明確になり、売り易くなります。工事管理も楽になり、コストダウンも図れます。施工の標準化、部材の標準化はいろいろなコストダウンの方法を生み出す事ができるでしょう。

商品の標準化に比べ、業務の標準化は未だ遅れています。業務の効率化やコストダウンを進めるにあたっては絶対必要な事です。これができてこないと成果は個人の能力に大きく左右されることになります。ある程度の能力さえあれば、一定の成果が見込めるよう、業務の標準化をする事が大切です。新人でも半年後には、一人で一通りの仕事をこなし、一人前の成果を出してくれなくては困ります。そういう意味で業務の標準化は非常に大切な事なのですが、実際に容易なことではありません。これがOA化の立ち後れている最大の原因です。

業務の標準化やマニュアルの作成は不可能な事ではありません。その重要性に経営者が気づく必要があります。厳しい環境の中で、施工面のコストダウンも一通りの事はどこもやってきています。さらなる競争力を付けていくには業務の標準化が不可欠です。

実際にOA化への取り組みをスタートすると、業務の無駄や、不足している部分がよく見えてきます。社員は、社内の業務改善にごく自然な形で取り組むようになります。業務を見直す意味でも是非OA化に着手される事をお勧めします。

二つ目の大きな理由は、社内の情報の共有化という意識が他の業界に比べて低いとい

うことです。情報の共有化というテーマは、他の業界においてはかなり進んでおり、情報の活用法においても、2歩も3歩も進んでいます。小さなコンビニエンスストアでさえ、アルバイトに商品バーコードを読み取らせ、お客様の推定年齢、性別等の簡単な顧客情報をレジに入力させるだけで、レシートに品名と金額、売上合計金額を計算し印刷する、同時に店の商品の在庫管理をし、リアルタイムで本部は在庫状況がわかる（発注業務も省略できる）、同時に商品のマーケティングまでやってしまいます。日本マクドナルドは、集められた情報をもとに、難しいと言われている新規店舗売上予測の誤差を5%にできていました。以前は経験や人の勘に頼っていたかなり複雑な分野までOA化は進んでいます。

建設業界において、情報の共有化は本当に必要ないのでしょうか。たとえば、顧客情報や稼働物件の情報は社内でどのような状況になっていますか。大体は、顧客情報が営業担当のファイルの中、稼働物件の情報は工事担当のファイルの中にあるのではないのでしょうか。担当が病気で休んでしまうと、他の人では解らないような状況にはなっていませんか。ここでも個人依存型の体質になっている事が多いのです。かといって、それでうまくいっている状況ともいえません。営業と工事のコミュニケーションが悪い、お客様から営業に伝えた大切な情報が工事に伝わっていない、という話はよく聞きます。大切な情報も、必要ない情報も全部一緒にファイルの中に詰まっています。1冊のファイルは、着工する頃にはかなりの厚さになっています。その中から必要な情報を取り出す事は、本人でも難しい技です。まして他のファイルでは渡されても困るだけです。工事物件の進捗状況は予定通りか、今日は現場で何の作業をしているのか、実行予算に対して実際のコストの状況がどうか、工事中の物件でも把握していますか。担当の上司、社長なら、担当に聞かなくても判るような仕組みが本来は必要ではないのでしょうか。

OA化自体が建設業という仕事の内容に馴染まないと思込んでいる経営者の方がいらっしゃるならば、それは過去の話です。確かに、現状では業務にそのまま使えるようなソフトウェアはないかもしれません。ここまで述べてきたように、単純にすぐできることばかりではありません。ただ、少しずつでも計画的に取り組んでいかなくては行けない状況にあることだけは確かです。なぜなら2、3ヶ月ですぐに変えられることではないからです。トップの方が強い信念を持って取り組まないと成功しないテーマです。

以上

「商品化を成功させる要素」

各社の指導会において、商品化（住宅、賃貸マンション、併用住宅、リニューアル等）に取り組む場合が多いが、その商品化が本来の意味で成功するかどうかは、その後の社内の取り組み方によって左右される。

商品化の本来の目的は、単にデザイン・価格・構造・仕様・設計ルール・施工ルール等を標準化、ルール化するだけではない。「効率よく売り上げ・利益を上げるためのシステムを構築すること」がゴールの一つである。その為には「品質の向上」「営業力の向上」は不可欠だが、加えてそれらが効率よく機能し、成果を上げるための「営業プロセスと業務システムの構築」が大切である。

営業プロセスと業務システム

1. 「商品化」された建築の営業

商品を売るための営業方法と今までの建築営業は、明らかに異なる。顧客の要望を聞くだけの受動的営業から提案を行い顧客をコントロールする提案型営業スタイルになる。

探客、培養、商談各プロセスで行わなければならない営業行動と目的を明らかにし、確実に実行し次のプロセスに進む

- ・会社PR、商品PR、個人PR
- ・基本顧客情報の収集
- ・顧客の持つ問題発見と問題解決
- ・ニーズの特定 他

顧客ニーズを商品に誘導する（デザイン、仕様等）

顧客の商品に対する反論・疑問等に対し商品メリットを説明できる裏付け・データ、コンセプト等の理論武装と知識を身に付ける

2. 打ち合わせの仕方

顧客に対し、商品の特徴・機能・メリットを理解できるよう説明を行う。また、価格の構成（標準工事費・標準外工事費・別途工事費）や標準仕様を説明し追加費用の発生を明確にする。特に住宅や併用住宅など単価の小さい建物は、この追加費用を確実に清算するか、しないかで付加価値に大きな差が出る。

標準仕様の説明を徹底する

営業担当は追加価格の発生する項目を把握し、顧客に価格と内容を説明する

プランの決定・変更、仕様・設備の決定・変更等顧客に対しスケジュールを認識させコントロールする（各プロセスで押さえる）

3. ツールの使い方

商品化において作成したツールを活用する。一般的な営業（商品化以前）を見てみるとツールがほとんど使用されていない。そのため業務効率が悪く、また顧客や社内間での行き違いによりクレームやトラブルが発生しやすい。

商品にあった売り方、打ち合わせの仕方をするためには、営業プロセスと業務システムを変える事が不可欠である。また、それと共に業務分担と責任範囲を明確にする必要もある。失敗した事例を見てみると、商品は完成しても新しい売り方ができず、依然として昔からの方法を取ってしまう。その為に商品が崩れ、成り立たなくなってしまう事が多い。確かに一度にすべてを変える事は容易な事ではないが、成功させるためには時間をかけてやり続けなければならない。

参考資料：商品化後の営業行動プロセス（抜粋）