

ドラッカーが教える 歯科実践マーケティング戦略

このコーナーでは、ピーター・ドラッカーの言葉を用いて、歯医者さんの経営について考えていきます。

本連載は、早嶋 聡史の書籍「ドラッカーが教える実践マーケティング戦略」を歯科医院向けに再編集しています。



■ ピーター・ドラッカー

マネジメントの父と呼ばれる、アメリカの経営学者。

世界中の企業人に多大な影響を与え、死後もなお多くの著書が経営のバイブルとして読み継がれている。

書籍「マネジメント エssenシャル版」ほか

商品展開の罫

私の経験に従えば、競争力を高めるには、売上の大部分を占める三、四種類の製品または活動に集中することだ。

大部分の企業は、いかなる「特殊商品」でも供給し、あらゆるニーズを満たすばかりか、そのようなニーズを掘り起こす意欲と能力を持ち合わせていることを誇りにしている。

自由経済の競争力 DHBR2004年6月号

経営者の真の仕事
D H B R 2 0 0 4 年 4 月 号

めは氣にならないでしょうが、時間の経過とともにジワジワと。そしてその結果、ブランドの力が衰えていくのです。

これまで、マーケティング活動の概要、環境分析、STP分析について手法や考え方を整理してきました。今回はマーケティング活動の大切な商品について考えていきます。

次のような経験をしたことはないでしょうか。どこにでもあるシーソーです。シーソーは、片方に体重をかけると片方が上がり、逆により一方を押せば一方が沈みます。人の気持ちも、何かを優先すると片方を失います。これらはマーケティングの基本的な概念で、商品展開をするときのポイントです。

例えば、かつてはハインツといえば、ピ

クルスが有名でした。「えっ？」と思う方も多いことでしょう。ハインツといえば、今はケチャップを想起する方が多いからです。もともとハインツは、ピクルスの会社というポジションを得て業界最大のシェアを誇っていました。その後、ケチャップにもハインツのラベルを付けて展開しました。やがて、ハインツといえばケチャップというのが顧客の頭中にある印象になりました。シーソーのように片方が上がれば片方が沈むのです。トップだったピクルスの売り上げは低迷し、その印象が薄れた代わりに、ケチャップの印象が定着したのです。

このように、1つのブランドを2つ以上の商品に展開していくと、徐々に顧客の頭の中に混乱を与えることになります。はじ



Peter F. Drucker

ドラッカーが教える 歯科実践マーケティング戦略



このコーナーでは、ピーター・ドラッカーの言葉を用いて、
歯医者さんの経営について考えていきます。

本連載は、早嶋 聡史の書籍「ドラッカーが教える実践マーケティング戦略」
を歯科医院向けに再編集しています。

はやしま さとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニー 代表取締役社長。オーストラリア・ボンド大学・大学院経営学修士課程修了（MBA）中堅企業のマーケティング戦略立案コンサルティングが主な業務。大手企業のセミナー活動や、中小企業に特化した M&A も手掛ける。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)



書籍
頭のモヤモヤを
スッパリさせる
思考術
(総合法令出版社)

このことは、提供している側からすると理解ができにくいことです。しかし、実際に自分がお客さんの立ち位置だったとき、あるブランドが展開しすぎて、印象が薄くなったものを多数思い出すことでしょう。

売れているからといって、その主力の商品と関連のない商品展開を行うことで、徐々に、しかし確実にそのブランドの力が低迷していきます。もし、急速に力が低下していることがわかれば直ぐに修正して手を打つでしょうが、時間がかかることなので、判断が鈍ってしまうのです。

歯科医院の展開においてもこのことは参考になります。例えば、立ち上げ時は、代表的な標榜を一つか二つに絞って、最も来ていただきたい患者さんに対して訴求します。極端な話、「子どもから大人まで、治療から矯正まで、そしてクリーニングも審美も全て行います」では、同じ歯科医院でも顧客層が異なり提供する医療サービスがかなりぶれてしまいます。結果的に、一般の歯科医院と比較して変化がなくなり特徴が見い出せなくなります。標榜を掲げた方がたくさんのお客さんに認知していただくと考えがちですが、一つを追うと一つを失うことを思い出します。

次に、歯科医院が成長し、もともと来院してくれていた患者層の年齢も高くなっている場合です。ここでも従来の医療サビ

スに新しくサービスを追加するというスタンスよりも、次のどちらかのスタンスを取るべきです。

一つ目は、常に一定のターゲット層にフォーカスした医療サービスを徹底的に提供し続けることです。もう一つは、患者層の年齢にシフトした展開を心がけることです。もちろん、はじめから規模を大きく構え総合歯科医院の商品展開をしている歯科医院は上記の限りではありません。

ブランドは輪ゴムに例えることもありえます。伸びるけれども、そこには限界があるのです。期待と裏腹に引き伸ばすほど弱くなります。どこまでブランドを拡張するのか、経済性を考えるとともに、ブランドの力を考える判断力が必要です。

では、商品拡張は常に誤った選択になるかといえば、違います。しかしここには多くの罠が待っていると心得るべきです。商品拡張を積極的に行う場合、他の競合がブランドインングに長けていない、市場の規模がそれほど大きくない、競合するライバルがいない、ポジショニングを気にしない、よい、などの特殊な環境では有効です。

しかし、一方の商品をブランドインングしながら、他方の商品も同じブランドをつけて展開すると、そのブランドイメージが浸透する頃に、これまで築いてきた顧客の印

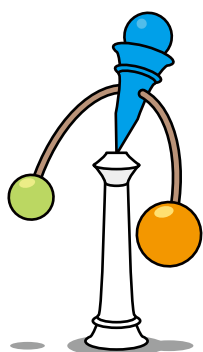
象を薄れさせる結果になるのです。ここはブランドを顧客に認知してもらうにはある程度の時間がかかる事を考え、軸をしつかりとした戦略が必要です。

チェックポイント

●ブランドの浸透には時間がかかります。最も来て欲しい患者層や、最も力を入れたい標榜にフォーカスしてあれやこれやと手を出さないことが大切です。もちろん、ある程度資本力があり、はじめから総合歯科医院を行う場合はこの限りではありません。

みんなで話し合おう

●現在、どのようなイメージを患者さんから持ってもらいたいのか皆で自由に話し合いましょう。その後、実際のイメージを患者さんから聞いてみましょう。そのイメージにギャップがある場合、実際のイメージに合わせるか、提供したいイメージを通すかを議論しましょう。



■ 次回は、『サービス』のタイトルでお話をお届けします。