

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。



■ 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 エッセンシャル版」ほか

マーケティングROI

成果が何であるべきかが混乱している状態では、成果は期待しえない。

『評価測定のための基準を見出す最善の方法は、すでに述べたように、
自ら出かけ、現実のフィードバックを得ることである。』

「経営者の条件」

「経営者の条件」 195頁

これまでマーケティング活動の概要、
環境分析、STP分析、マーケティング・ミックスについて手法や考え方を整理してきました。今回から実行に焦点をあてて考えます。今回は、マーケティングの投資効果を考えるマーケティングROIについてです。

ROI (return on investment) は財務分析では一般的な概念です。投下した資本がどれだけ利益を生んでいるかを測定する指標です。この考え方をマーケティングの世界に活用し、マーケティングの費用対効果を測定する企業が増えています。総じてマーケティングROIとか、mROIなどと呼びます。

情報システムの発達とともに、数年前では難しいとされていた測定が可能になりました。マーケティングにかけた費用と市場シェア、売り上げ、利益などとの相関関係を定量化できるようになりmROIが普及しています。また、アカウンタビリティ(説明責任)の要求からmROIを高く維持するための責任者としてCMO (chief marketing officer) は注目を集めています。

ハーバード・ビジネス・レビューによれば、調査対象のCMOのうち80%以上がmROIの測定結果に不満を抱いているそうです。mROIの効果測定方法がより正確になり、活用しやすくなるにつれて、CMOの不満が増えています。これは実に興味深いデータですね。なぜならば、mROIの不満はすなわち、これまでのマーケティング活動が実は汎用的な活動そのものだったということを示しているからです。

ここで重要なことは、これまでのマーケティング活動を否定しているわけではないということです。これまでの活動は個々の組織で行われ、企業として明確な目標がなかったために野放し状態になっていたことによく気付き始めたのです。



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
スッキリさせる
思考術
(総合法令出版社)

たとえば、ある歯科医院では自院の広告というだけで立て看板を10年以上継続しています。目的は新規患者の目印ということでしたが、現在では既にその歯科医院の認知は高く、新規顧客の導線の多くはウェブ経由です。それなのに毎年36万円近い広告費を支払っていました。もしウェブのリスティング広告やSEO対策に費用を分配したとすれば、月に3万円の広告費用をかけることができます。ごく特定された一部の人にしか影響を与えない立て看板よりも流動性が高いウェブ広告のほうが、はるかに効果が高まります。

ここでのポイントは、広告は立て看板ではなくてウェブが優位だと強調することではありません。一番初めに考えなければならぬのは、なぜ、その媒体を選び、広告を出すのかということです。目的がなければ、効果の予測はできませんので初めから広告を出すべきではありません。

目的が新規の来院確保であれば、カルテ記入時に何を見て当院を知ったかなどを調査しているかと思えます。正確に把握できなくても、そのような意識があれば、「よくわからないから、この広告を継続しよう」などという発想にはならないからです。

たとえば、問診票に当院を知ったきっかけなどを聞く欄があれば、毎月、その項目

(広告媒体によって来た新規の人数 × 3 回 × 5500 円 × 85%) / (広告費用)

をチェックするだけでも mROI を計測できます。該当した媒体にかけた費用と来院者から得られる利益を比較するのです。仮に新規患者が一人来ることで5500点の保険点数が得られ、3回は来院が継続とします。診療の原価が15%かかるとしたら85%は粗利相当になります。

たとえば、上記のような指標を3カ月から6カ月程度評価するだけでも、その広告を続ける意味があるか否かが明確になります。上記の計算式が80%とか70%を下回る場合には、今すぐ広告の中止を決定しても良いと思います。

もちろん測定することに躍起になっても仕方ありません。しかしマーケティング活動に投資をしている以上、その見返りを分析することは大切です。行動や取り組みに関して結果を測定することで、曖昧なターゲティング、甘いポジショニング、月並みのターゲットを無視したコミュニケーション、ありきたりの製品やサービス、不適切な資源配分など、課題が抽出されるでしょう。

mROIを測定することで行っているマーケティングのシナリオを調整して、企業の戦略と結び付けながら最適化を行いま

す。もちろんドラッカー教授が言っているようにマーケティングの評価は実際に顧客のところへ足を運び「現実からのフィードバック」を得ることを忘れてはいけません。

チェックポイント

● mROIとは、マーケティング活動に対しての費用対効果を考えることです。そのためのポイントは、全てのマーケティング活動に対して目的を明らかにすることです。そして、その目的を測定するための指標を考えて定期的に効果があるかを調べるのが大切です。

みんなで話し合おう

- 次の事を、スタッフを交えて話し合いましょう。
- ① 現在、どのようなマーケティング活動を行っているか整理してみよう。
- ② それぞれの活動に費やしている費用を個別に整理しよう。
- ③ それぞれの活動によって得られる効果を調べてみよう。
- 前述の②と③が明らかにになったらしばらくモニタリングを行い、継続する、継続しないの判断基準をみんなで話し合いましょう。