

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

経営者の多くがその著をバイブルとし、経営の手法を学んでいる。去年大流行し、現在でも売れ続けている「もしドラ」の影響によって、経営者のみならず、多くの人が注目している経営コンサルタント。書籍「マネジメント エssenシャル版」ほか

競合の分析

競争相手は同業他社にとどまらない。
「産業構造において大きな変化は起こっていないか」を検討しなければならない。

『創造する経営者』

これまで、歯科医院経営やマーケティングを行う際の環境分析の在り方について整理してきました。環境分析は中長期的な市場の動向を見るマクロ分析と、自社や顧客、競合とのバランスを整理するミクロ分析があります。今回は、ミクロ分析の中の競合や代替品の分析に注目します。

競合分析では、次の3つのことを重点的に分析します。「競合は誰か?」「競合の脅威は何か?」そして、「競合はどのような顧客へのアプローチをしているか?」です。

ここで書いている競合ですが、ドラッカー教授は「競争する相手は同業他社にとどまらない」と言っています。歯科医院の競合が歯科医院だけとは限らないということです。「ん?」と思うかもしれません。

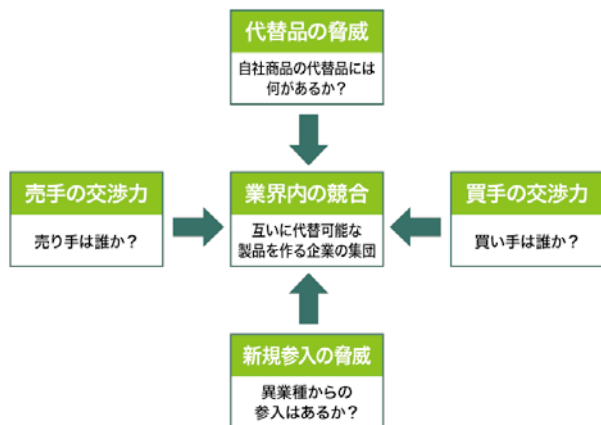
例えば、歯科医院の直接の競争相手は近

隣の歯科医院です。ですが、場合によっては診療圏を外れた歯科医院と患者さんを取り合うかもしれません。また、もつと大きな視点で考えれば、家庭で治療ができるような新薬が競合になるかもしれません。

そこで競争環境を分析する際には、まずその環境を俯瞰的にみるのが大切です。考え方としては、マイケル・E・ポーター氏が提唱する業界構造全体を分析する考え方、ファイブ・フォース分析が参考になるでしょう。

ファイブ・フォース分析とは業界を取り巻く視点を5つの方向から分析する考え方です。つまり、①業界内の競合（既存の近隣の歯科医院の敵対関係）、②新規参入（診療圏内に新しく開業する歯科医院）、③代替品（診療圏外の歯科医院や画期的な歯科の薬等）、④買い手（患者さん）、⑤売り手（歯科の材料屋さん、矯正の先生、歯科技士、場合によっては衛生士やスタッフ）です。

例えば、アナログカメラにとつての代替品はデジタルカメラでした。そしてそのデジタルカメラの代替品はやがて携帯になり、それがスマホへと変遷していききました。電力ビジネスでは、自由化によって民間の新規参入が始まり昔と競争環境が異なってきました。



図：ファイブ・フォース分析

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。

■早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニーマーケティング担当取締役。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)

今

ではメーカーよりも量販店が大量に仕入れて販売するために、量販店の

交渉の力がメーカーよりも強くなっています。インテルは性能の良いチップを提供できるため PC メーカーに対して強い交渉力を勝ち得ることに成功しました。

業界構造を大きく把握する際に、業界内である診療圏内の歯科医院に加えて、他の4つの視点も併せて分析することでより俯瞰的に業界を捉えることが出来ます。

① 業界内の競争

競争が多ければ競争環境が激しいことは言うまでもありません。競争が激しい場合、診療圏内の患者さんを取り合うことになり、もし競争環境が激しく、お互いに違いが出せない歯科医院が集まった環境であれば、自費の価格に関しては価格競争に陥る可能性が考えられます。

② 新規参入の脅威

診療圏の市場が成長する場合は、新規参入の可能性が考えられます。近隣に新しい歯科医院ができれば、自院の特徴付けが出来ていない。不満を放置している場合は、患者さんが流出する可能性が高くなります。成長している診療圏だからと言って油断は大敵ということです。

③ 代替品の脅威

代替品の可能性が多くなれば、歯科業界の競争環境は激化するでしょう。今のところ、これといった代替品はありませんが、新薬の進歩や治療の進化など、定期的に情報を集めておくことが重要です。

④ 買い手の交渉力

患者さんと歯科医院の力関係を考えることが重要です。変に態度を大きくしてもいけませんし、ペコペコするものでもありません。患者さんにとって必要な存在であり、適切な医療サービスとホスピタリティを提供することによって、患者さんとの関係を上手に構築していきましょう。

⑤ 売り手の交渉力

近年、衛生士さんの確保は多くの歯科医院にとって悩みのタネの一つです。特に優秀な衛生士さんは数が少ないため、歯科医院の方が弱い立場になっているところも観察できます。歯科はドクターだけで成り立つ組織ではないので、患者さんへのみならず、スタッフに対してもドクターがホスピタリティを提供することが重要です。

また、矯正の先生や歯科技工士さんとの関係作りも大切です。材料屋さんやレセコン屋さんを業者として粗悪に接しているドクターを良く見かけます。今は強い立場にいるかもしれないが、もし弱い立ち位置

になった時、取り返しがつかなくなり、日頃から歯科の経営を行っていくための重要なパートナーと位置づけて、真摯に接していくことが重要です。

単純に隣の歯科医院だけの比較をするのではなく、歯科業界を俯瞰することがポイントです。顧客が購入するものは医療サービスですが、その背景にはちよつとした感情的な喜びやうれしさなどの満足と捉えることもできます。今は強い立場にいたとしても、いつその立場が逆転するかわかりません。従って、基本は歯科の経営は多くの方々が接していることによって成り立っていることを理解することが大切です。

チェックポイント

● 競争は隣の歯科医院だけと捉えな
いで、業界全体を俯瞰的に整理す
る。

みんなで話し合おう

● 現在の歯科医院の取り巻く環境を、
5つの要因に分けて整理してみよ
う。

● 代替品や売り手の分析は、自由な
発想を加えて皆で議論してみよう。