

図1 目標設定のための「SMARTの法則」

実際にこの手順にしたがって目的に基づいた目標設定を行いスタッフと共有することが、非常に重要である。これをスタッフの控室などにきれいなポスターにして掲載すると効果的と考える（ちなみに印刷会社に依頼して1枚5万程度できれいに作成できる）。これは、俗にいわれる「可視化」の第一歩として実施されるとよいと思う。「可視化」により、あるべき姿と現状のギャップを認識して各自が自発的に行動するようになれば、組織の成長に欠かせないものとなる。

具体的な事例を挙げると、毎日の売り上げ目標を定めている医療機関は多くあると思うが、新患の獲得コストを取得方法別に目標を立てているだろうか？

すべてのビジネスは、新しい顧客(患者)の獲得から始まる。例を挙げるなら、

- ① 一人の顧客(新患)の獲得コストはいくらなのか？
- ② 獲得コストは平均施術単価の何%に設定しているのか？
- ③ スタッフが、そのコストを意識して行動しているか？
- ④ 患者のリピート率の目標は何%なのか？
- ⑤ 現状と目標の差を埋めるため定期的なミーティングで情報共有を行い、目標とのギャップを埋めるためのプランを考えて実施しているのか？

などの疑問が生じてくる。具体的な目標が明確になっており、現時点との差異がわかれば、現状打破するためのアイデアも出やすい環境になるであろう。定期的にミーティングを持つのが大変ならば、毎朝の朝礼や終礼を実施して確認しあうのもよいと思う。

美容皮膚科のビジネスモデル

1回の治療費が高額（オペなど）な美容外科とは異なり、美容皮膚科では、複数回を継続的に治療していく手技が多くなるため、患者様との長期にわたるコミュニケーションやフォローアップが重要になる。さらに満足した患者様は、

リピートしていくことが考えられる。顧客満足に関しては、ジョン・グッドマンが提唱したグッドマンの法則³⁾に従うと、

- 第一法則：不満を持った患者のうち、苦情を申し立て、その解決に満足した患者の当該サービスのリピート率は、不満を持ちながら苦情を申し立てない患者のそれに比べて高い。
- 第二法則：苦情処理に不満を抱いた患者の非好意的な口コミは、満足した顧客の好意的な口コミに比較して、2倍も強く影響を与える。
- 第三法則：クリニックの行う患者教育によって、そのクリニックに対する患者の信頼度が高まり好意的な口コミの波及効果が期待されるばかりか、再診意図が高まりかつ市場拡大に貢献する。

第一の法則では、不満を持った顧客の苦情を迅速に解決することができれば、82%の高確率でリピーターになってもらえるという結果が出ている。また第二の法則では、商品に不満を持った非好意的な口コミは好意的な場合の2倍以上の人に伝えられるという。さらに第三の法則では、企業の適切な情報提供が消費者と企業の信頼関係を築けるようだ(図2)。

アメリカン・エクスプレスが行ったリサーチ⁴⁾では、56%の日本人は、ひどいサービスを受けると企業(医療機関)を離れるという調査結果がある。また、同調査では、顧客が求める顧客サービスとは、プロ意識を持った礼儀正しさと顧客の期待に沿ったパーソナルな対応が重要と考察している。

つまり美容皮膚科のビジネスモデルは、C.S.Rモデルになる(図3)。C.S.Rモデルとは、集めた顧客(患者)に満足してもらいリピート施術を行い、さらには他のメニューも新たに購入してもらうということである。つまり新規の患者

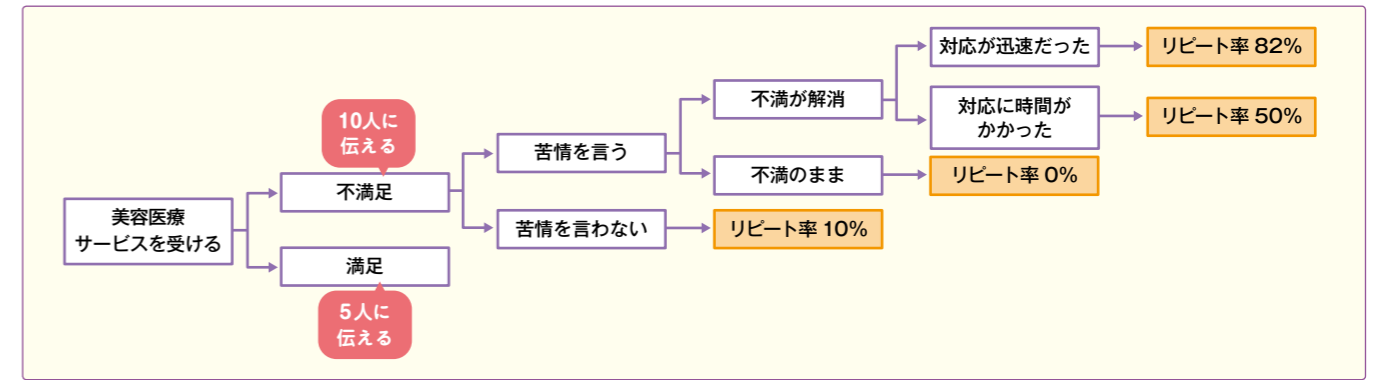


図2 クレームを顧客満足に変えるグッドマンの法則

の集患ばかりに気を取られては片手落ちであり、顧客満足度を高める活動にも留意すべきである。極端な話、顧客満足度が100%であれば、美容医療を始めて半年から1年新規集患を行い、その後の新規集患はあまり重要ではなくなるということになる。現実には、いくつかのクリニックにて新患を増やす時間がないとおっしゃる先生方の声も耳にすることがあるほどだ。

価格決め

一番頭を悩ませる問題かもしれない。価格決定にはさまざまなモデルがあるし、よく相談を受けるが、ほとんどのクリニックでは、周りのクリニックの価格帯を参考にされているケースや、施術原価いくらだからそれに利益を乗せていくくらいにしようとか、メーカーがこれくらいですよと言ったからとか…これらの考え方は、間違っていないが、一番大事な顧客視点が抜けていると言わざるを得ない。稲盛和夫は、“商売というのは、値段を安くすれば誰でも売れる。それでは経営ではない。お客さまが納得し、喜んで買ってくれる最大限の値段。それよりも低かったらいくらでも注文は取れるが、それ以上高ければ注文は逃げるという、このぎりぎりの一点で注文を取るようにならなければならない”、つまり顧客が満足しうる最高の金額をつけるのがベストということだ。

顧客が満足するポイントとは何か？ 答えは、バリュープ

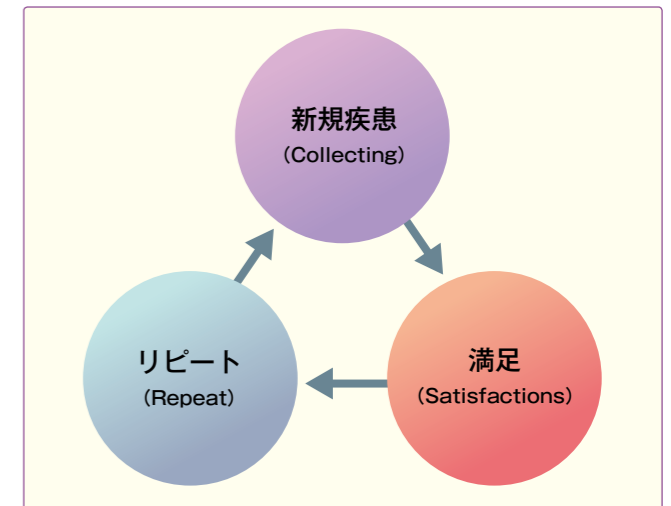


図3 リピートを高めるための「C.S.R」サイクル

ロポジション⁵⁾である。このバリュープロポジションのエリアに関しては、低価格戦略をとる必要がなく、価格をコントロールできるエリアである。たとえば、機器を用いた施術でも、施術テクニックや組み合わせ治療を行うことによりバリュープロポジションを形成することが可能である。とりわけ一番のバリューは、担当医師である。前述のとおり、患者はプロとしての対応を望むわけだから、スタッフ任せの施術では、顧客満足は上がってこないことが容易に想像できる。もちろん原価を無視していいわけではない。対応するスタッフの人員費や、ベッド占有時間などを考慮しなければならないし、低価格でたくさん売るか、その他の製品やサービスを顧客が満足する内容で組み合わせて販売するかなどを考慮すべきである。

『100円のコーラを1000円で売る』⁵⁾という本がある。