

의료서비스 마케팅과 고객만족



글 · 백 수경

인제대학교 보건대학원 병원경영학과 교수

1. 'Cure'보다 'Care'

“보건대학원에서 내가 가르치는 ‘병원마케팅’ 과목을 듣는 학생들은 대부분 병원에 근무하는 이들이다. 이 학생들이 나한테 가장 많이 하는 질문 중의 하나가 “병원마케팅이란 친절교육인가요?”라는 것이다. 물론 친절도 중요한 마케팅 수단 가운데 하나이다. 하지만 마케팅을 한 마디로 말하자면 ‘고객중심의 경영철학’이라고 할 수 있다. 우리가 병원을 찾는 목적은 질병의 치료, 즉 ‘cure’를 위해서이다. 그러나 원인 중심의 치료를 통해 질병을 낮게 할 수도 있지만, 정성어린 보살

핌과 따뜻한 관심을 가지고 ‘care’를 통해 증상을 완화시키고 나아가 환자의 삶의 질을 높일 수 있는 경우도 많다. ‘cure’가 의사중심이라면 ‘care’는 환자에 초점을 맞춘다. 아무리 ‘cure’를 잘 하는 의사라도 ‘care’가 동반되지 않으면 환자만족은 기대하기 어렵다.

의사나 간호사가 환자를 진심으로 ‘care’하게 하려면, 내부고객을 ‘care’하는 경영진의 자세가 우선 되어야 한다. 모든 정보를 공유하고 마음을 터놓는 대화를 통해 내부고객은 주인 의식을 가지고 경영에 동참하게 된다. 병원의 내부고객들이 ‘내가 월급 받고 있는 병원에 오는 환자’가 아니라

'내 병원에 오는 내 가족 같은 환자'로 외부고객을 'care'할 수 있게 되면 이미 고객만족은 이루어진 것이다.

최근 관심을 얻고 있는 말기 암 환자의 삶의 질을 높이는 호스피스, 완화의학은 대표적인 환자 중심의 'care' 시스템이다. 이 방법은 의사가 최선이라고 생각한 치료를 일방적으로 환자에게 종용하는 것이 아니라, 모든 치료를 환자와 가족과 상의하여 그들에게 선택권을 주어 동참하게 하는 것을 말한다. 물론 잘못된 점은 고쳐주어야 하지만 서로 의견을 나누면서 의사는 환자를 인격적으로 섬기는 자세가 되어 마치 친 가족 대하듯이 'care'하게 되는 것이다.

얼마 전 텔레비전에서 호주의 호스피스 병원을 다룬 다큐멘터리가 방영된 적이 있었다. 이 병원의 환자들은 지금까지 살아온 삶 중에서 가장 인간적인 대접을 받으며 자신의 삶의 주인으로 살고 있다고 고백한다. 이 프로그램은 병원에 붙어 있는 '환자만 담배 피울 수 있습니다.'라는 포지판을 비추는 것으로 끝난다. 물론 의사를 비롯한 병원 근무자들은 담배를 피울 수 없다. 이미 시한부 인생으로 금연 여부가 그들의 건강 호전에 아무 도움이 되지 않는 환자들에게 원하는 것을 할 수 있도록 'care'해주는 병원. 참으로 인상적이었다." (한국경제신문 2002년 2월2일자 게재)

위의 글은 필자가 한국경제신문에 썼던 칼럼이다. 그럼 '고객중심의 경영철학'인 마케팅이 병원 경영에 어떻게 적용될 수 있는지, 최근 고객만족이 병원경영의 주요 이슈의 하나로 떠오르고 있는데 그 이유는 무엇인지 이야기를 풀어가기로 하자.

2. 고객만족의 확산과 배경

'병원(hospital)'의 어원이 '호텔(hotel)'과 함께 '접대하다(host)'라는 단어에서 비롯되었듯이, 의료서비스는 고객의 욕구를 충족시켜주기 위해서 무형의 서비스를 제공하는 서비스 산업의 하나이다. 일반적으로 서비스 산업은 소유권 이전을 수반하지 않고 제공되며, 저장하거나 운반할 수 없는 특징을 갖는다. 이러한 서비스 산업에는 음식, 숙박업, 운수창고, 도소매, 금융, 보험, 부동산 상회 및 개인 서비스업이 포함되며 의료기관도 사회서비스업의 하나에 속한다. 따라서 의료서비스는 서비스 산업이 가지는 특징을 고려하여 마케팅 개념을 도입해야 할 것이다.

서비스의 특징은 다음의 네 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 만져볼 수 없다는 것이다(Intangibility). 서비스를 받기 전에는 서비스의 질을 판단하기 힘들다. 따라서 성형외과 의사는 수술의 결과를 그림으로 제시한다든지 하여 눈에 보이는 형태로 만든다. 또한 서비스 내용보다 서비스를 받음으로써 얻게 되는 구체적인 편익(benefit)을 강조하게 된다. 둘째, 생산과 소비가 동시에 이루어져(Inseparability), 서비스 제공자와 고객이 직접 접촉하기 때문에 고객을 대하는 태도가 중요하다. 셋째, 누가, 언제 어디서 제공하느냐에 따라서 질 차이가 심하다(Variability). 그러니 구전과 경험으로 서비스의 질을 판단할 수밖에 없다. 마지막으로 서비스는 저장할 수 없기 때문에 수요와 공급을 잘 조정해야 한다(Perishability). 이러한 특징들은 눈에 보이는 장점을 강조하여 구매 의욕을 높이는 제품 마케팅과

는 달리, 서비스의 경우에는 고객만족이 이루어져야 재구매와 구전효과가 일어날 수 있음을 보여준다.

3. 고객불평관리

의료서비스는 질병이 없으면 재구매가 힘들며 의료기관을 선택할 때 경험자의 조언에 의지하게 된다. 따라서 구전효과의 중요성이 다른 서비스에 비해 커지게 되고, 좋은 구전효과를 일으키기 위해서는 고객만족뿐 아니라 고객불평의 유도과 관리가 필요하다. 경험자인 의료서비스를 선택할 때 신뢰할만한 의견선도자에게 정보를 얻게 되고, 불평불만사항이 만족스럽게 처리되면 그렇지 않을 때보다 세배 이상의 긍정적인 구전효과를 일으킨다는 연구 결과도 있다. 고객의 불평이란 마치 통증과 같은 존재여서 아프지 않다고 좋아할 일이 아니다. 암이 무서운 까닭이 통증을 느낄 때 이미 불치의 병으로 발전했기 때문이듯, 고객 불만사항의 조기 치료를 위해서는 고객의 불평을 올바르게 유도하여 만족스럽게 처리해 주는 시스템이 요구된다. 여기서 가장 중요한 것은 친절하고 재빠른 반응이다. 요즘은 대부분의 병원에서 홈페이지를 운영하여 고객이 불평이나 질문, 요구사항 등을 자유롭게 게시할 수 있게 되어있다. 그러나 많은 병원에서 이에 대해 빨리 반응하지 못해 오히려 역효과를 거두는 예가 많다. 해결책을 제시하지 못하더라도 고객들의 문제를 해결하려는 의지가 있음을 보이는 것이 중요하며, 그러기 위해서는 홈페이지 전담 직원이 필요하다.

또한 의료기관 경영관리자들은 고객불평이 악

순환의 고리를 만들지 않도록 고객불평에 대한 근본적인 치유책을 제시하도록 해야 한다. 고객불평의 근원이 어디 있는지 파악하지 않은 채 오히려 불평 많은 부서에 대해 지원을 감소한다면 고객서비스는 더욱 악화될 것이고, 불만은 더욱 증가할 수밖에 없다. 그리고 고객과 직접 만나는 고객접점직원(의사, 간호사, 의료기사, 원무과 창구직원, 주차 담당 직원 등)을 서비스 마인드가 있는 이들로 배치하여 서비스를 강화하도록 해야 한다.

4. 최근 고객만족 경영의 동향

최근 고객만족 경영의 동향은 신규고객의 영입보다는 기존고객의 유지에 초점을 맞추고 있다. 특히 신규고객에 대한 프로모션 자체가 제한적이고, 경쟁이 심한 의료서비스는 기존고객 유지가 상대적으로 중요해지고 있다. 즉 '한번 온 고객 또 오게 하기'인 '고객애호도관리'(Loyalty management)가 의료기관 고객만족경영의 키워드로 떠올랐다. '시장점유율'보다 '고객점유율', '고객의 생애가치'라는 새로운 단어들도 힘을 얻게 되었다. 이 같은 현실을 반영한 필자의 '고객은 평생친구'라는 칼럼을 소개한다.

5. 고객은 평생친구

"얼마 전 일간지에 '건설업체들이 아파트 공급시 기본사양으로 제공하는 빌트인(Built-In)가전제품에 대한 소비자들의 불만의 목소리가 높다'는

기사가 실렸다. 아파트 업체간의 경쟁이 치열해지면서 냉장고, 에어컨, 벽걸이 TV 등 웬만한 가전 제품은 모두 불박이로 주어지고 있다. 그런데 대부분의 소비자가 이미 가전제품을 가지고 있기 때문에 입주할 때 멀쩡한 것을 버려야 하니 낭비가 심하다. 더 심각한 것은 입주 후 몇 년 살다 이사갈 때 가전제품을 새로 장만할 수밖에 없다는 것이다. 게다가 빌트인 제품이 마음에 안 들어 한번도 쓰지 않은 새것을 내버리는 사례도 있다.

한동안 가전제품에 온갖 첨단기능을 붙이는 것이 유행처럼 번진 일이 있었다. 쓰지도 않는 복잡한 기능이 너무 많고 고장이 잦아 도리어 불편하기만 하다는 것이 실제 가전제품을 사용하는 주부들의 중론이었다.

이런 업체들일수록 '고객을 왕으로 모신다'고 대대적으로 광고하고 있는데 이런 일이 왜 생기는 것일까? 왕은 왕인데 수렴청정 당하는 발 뒤의 꼭두각시 왕이기 때문이다. '전하, 이리 하셔야 하옵니다.' 하면 싫어도 참고 있을 수밖에 없고, '전하, 아니 되옵니다.' 한마디면 꼼짝도 못하는 신세이다.

그러나 최근 'CRM'(Customer Relationship Management, 고객관계관리)이 경영이념으로 대두되면서 고객은 '왕'이 아니라 '친구'라는 말이 넓은 공감대를 형성하고 있다. 나와 마음이 맞는 친구를 골라 따뜻한 우정과 도움을 주고받듯이 고객관계도 그렇게 변해가고 있다. 새로운 고객을 많이 유치하는데 힘쓰기보다는 정말 우리가 차별화된 경쟁우위를 제공할 수 있는 고객을 선택하여 좋은 관계가 지속되도록 하자는 것이다. 그래서 '시장점유율' 대신 '고객점유율'과 '고객의 생

애가치'라는 말이 설득력을 얻고 있다. 예를 들어 병원의 경우를 보자. 한 사람이 평생 병원에 100번 간다면 그 가운데 90번을 우리 병원으로 찾아오는 고객 한 명이, 한번 오고 다시 안 오는 고객 90명보다 훨씬 가치가 있다. 게다가 이 정도 충성스런 고객이라면 우리의 능동적인 파트너가 되어 주변 친지들에게 병원을 추천하는 홍보활동까지 도맡아 하게 된다.

오래 오래 정과 신뢰를 나누며 win-win할 수 있는 친구 같은 고객을 찾아보자. 그리고 그 친구와 함께 서로의 인생을 풍요롭게 가꾸어 나가자." (한국경제신문 2002년 1월26일자 게재)

그러면 고객을 평생 친구로 삼는 고객애호도관리를 위해 최신 경영기법으로 대두되고 있는 CRM을 의료기관에서 어떻게 활용할 수 있을지 살펴본다.

6. Loyalty management를 위한 CRM의 활용

CRM이란 고객관리에 필수적인 요소(사업전략, 영업 프로세스, 조직의 경영능력, 고객과 관련된 영업정보)를 고객중심으로 정리, 통합하여 고객활동을 개선함으로써, 고객과의 장기적인 관계를 구축하고 기업의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영 방식이다. 쉽게 말하자면 여지껏 마케팅 부서나 영업부서만의 관심영역이었던 '고객'을 전 조직이 함께 관리하고 그러기 위해서는 고객중심으로 모든 시스템을 통합하자는 것이다. 그만큼 고객관리가 중요해졌다는 이야기다.

CRM은 다음과 같이 세 단계로 나눌 수 있다. 첫째 단계는 신규고객과 처음 거래가 이루어지는 시점이다. 이 때 유의할 점은 모든 고객을 대상으로 하기보다는 기존의 우량고객과 닳은 고객을 선별해서 접근할 때 좋은 성과를 올릴 수 있다는 점이다. 이렇게 하여 일단 새로운 거래관계가 형성되면 다음 단계는 이들을 유지하는 것이다. 서비스와 보상을 통해 거래량과 횟수를 증가하도록 유도하고 그들을 위한 차별화된 맞춤 서비스를 제공하여 지속적인 고객관계를 맺는 것이다. 이 단계가 잘 발전되면 평생고객으로 자리매김이 가능해 진다. 이 때쯤 되면 고객이라기 보다 동반자의 관계가 되어 고객들은 다른 병원으로 옮기면 여태까지 이 병원에서 받았던 서비스를 기대하기 어려우므로, 즉 교체비용이 커지므로 계속 충성된 고객으로 남게 된다. 또한 이들은 자발적으로 새로운 고객에 대해 긍정적인 구전효과를 일으키는 홍보사절 역할도 담당하게 된다. 예를 들어 A병원의 환자 데이터를 분석해 보니 30대 외과, 산부인과 환자가 가장 그 병원에 가치를 주는 우수고객으로 나타났다면, 우선 30대의 외과, 산부인과 환자들의 욕구와 라이프 스타일을 파악하여 그들을 위한 차별화된 서비스를 제공해야 한다. 30대가 선호하는 인터넷이나 잡지를 통해 병원을 알리고, 30대 부부와 가족을 위한 웨밀리 카드를 발급하여 지속적으로 온가족이 그 병원을 이용할 수 있게 하는 등 가격보다 서비스의 질이나 브랜드를 중요시 여기는 386 세대를 위한 토탈 서비스를 마련해야 그들을 붙잡을 수 있다.

이러한 CRM의 기법들은 데이터베이스가 잘 되어있는 큰 병원에서만 가능한 것은 아니다. 의원

급에서도 전화 등을 이용한 직접 접촉 방법으로 소위 자신의 병원과 '연대가 맞는 환자'를 골라 지속적인 관계로 발전시키는 것이 새로운 고객을 끄는 것보다 훨씬 좋은 성과를 가져올 수 있다. 결론적으로 CRM을 잘 활용하면, 우리 병원의 주요고객이 누구인가를 파악하여, 우수고객을 유지하고, 이들의 이탈도 방지하며, 우수고객과 비슷한 잠재고객을 활성화시킬 수 있다. 결국 고객의 가치를 증대시켜 병원의 수익도 올리고 고객만족도 높이는 일석이조의 효과를 거둘 수 있다고 하겠다. ²⁰⁰²