

## 치과의원에서 고객만족을 위한 고객관계관리(CRM) 실행의 성공요인에 관한 연구

최 준 선  
경북대학 치위생과

### A Study on the Successful Factors of Customer Relationship Management (CRM) Implementation for Customer Satisfaction in Dental Clinic

Jun-Seon Choi

Department of Dental Hygiene, Kyung Bok College, 131 Shinpyong-ri, Shinbook-Myon, Pochon-City, Korea

**ABSTRACT** In this study, I have analyzed domestic dental clinics which had introduced CRM for customer satisfaction management. The purpose of this study is to provide information for designing efficient CRM. I would suggest some strategies to carry out CRM as followed. First, promote long-term relationship with customers. Second, select a target patient group and classify customers. Third, set a systematic database up. Fourth, make various channels to communicate with customers. In addition, the following ways are essential to be successful in implementing CRM. First, strengthen the service provided at the Moment of Truth (MOT). Second, organize learning in hospital and all the staff should be customer-oriented. Third, perform systematic "internal marketing".

**Key words** Customer Relationship Management(CRM), Customer satisfaction, Moment of Truth(MOT)

### 서 론

오늘날 치과 병·의원을 포함한 의료기관의 신설 및 기존 의료기관의 확장에 따른 의료공급의 증가로 병원간의 경쟁이 매우 심화되었고, 의료에 대한 고객 욕구의 변화가 복잡·다양화되고 가속화됨에 따라 의료기관 경영의 어려움이 날로 더해지고 있다. 즉, 고객의 의료서비스에 대한 관심사가 동등 해결이나 불편함 해소와 같은 원초적인 측면에서 심미성과 같은 질적인 측면도 추구하는 방향으로 변화되었고, 치과 의료행위 자체에 대한 관심에서 치과 의료진의 친절함이나 안락한 내부 분위기, 진료대기시간 등의 부가적인 서비스를 요구하고 있는 추세이다.

이러한 변화요인에 대처하기 위한 방법으로 치과의원과 치과치료 선택에 관여하는 여러 요인을 구체적으로 파악하여 치과의료 서비스와 마케팅 개념을 접목시킴으로써 고객이 원하는 포괄적인 치과의료서비스를 제공하여 고객 만족도를 높여야 한다.

의료서비스에 마케팅을 도입한 것은 1971년 코틀러의 사회 마케팅(Social Marketing)에서 출발하였다. 점차 마케팅의 개념이 기업의 이익창출 수단으로 보던 과거의 개념에서 지역과

국가 및 인류 문화의 발전에 기여하는 모든 활동의 기본 이념으로 변화되고 있으며, 이러한 변화를 배경으로 이윤 추구를 하는 기업 뿐만 아니라 모든 비영리 조직인 대학, 박물관, 교회 등에서도 경영개선 활동의 일환으로 마케팅 개념을 도입·활용하고 있다<sup>1)</sup>.

따라서 병원에서도 고객만족을 실현할 수 있는 고객중심의 마케팅(Customer-oriented marketing) 전략이 필수적이라고 할 수 있다. 고객중심의 마케팅 전략의 목표는 고객의 욕구를 파악하여 원하는 서비스를 제공하여 고객에게 최고의 만족도를 제공하고, 고객이탈이 최소화됨으로써 궁극적으로는 경쟁우위를 확보하는 것이다.

과거의 대중 마케팅은 경쟁의 심화, 고객 욕구가 다양화되면서 그 위력을 잃어가고 있다. 이러한 배경에서 기업과 고객과의 개별적이고 지속적인 관계의 유지를 추구하는 개별마케팅(individual marketing), 일대일 마케팅(one-to-one marketing), 관계형 마케팅(relationship marketing)의 개념이 등장하게 되었으며, 고객관계관리(CRM)는 이러한 개념을 실현시켜줄 수 있는 수단이 되어가고 있다<sup>2)</sup>.

고객관계관리(Customer Relationship Management, 이하 CRM)는 체계적인 고객 데이터 관리 및 분석을 통해 고객이 원하는 치료와 서비스, 욕구사항 등을 찾아내고 이를 지속적으로 제공함으로써 고객의 충성도를 증가시켜 고객을 평생고객으로 만들어 장기적으로 지속성 있는 이익의 확보와 유지를 달

Corresponding author  
Tel: 032-820-4374  
E-mail: 99902758@hanmail.net

성할 수 있는 잠재력을 가진 전략이라 말할 수 있다. 그러나 CRM을 의료기관에서 적용할 때는 건강에 대한 정보를 필요한 관점에서 고객을 분류한다는 점이 다르다. 즉, 건강 정보가 필요한 계층에게 적절한 건강정보를 제공하여 바람직한 건강행위를 유도함으로써 건강증진 및 치료가 이루어지도록 고객을 관리하는 것이라 할 수 있다<sup>3)</sup>. 따라서 의료기관에서의 CRM은 이러한 특성을 반영한 PRM(patient relationship management)이라는 용어를 사용할 수 있다<sup>4)</sup>.

특히 병원의 고객인 환자의 경우는 일반 소비자에 비해 질병의 치유 및 예방이라는 의료서비스에 대한 욕구가 분명한 만큼 의료기관에서도 환자와의 개별적이고 지속적인 관계유지를 강조하는 CRM 도입이 반드시 필요하다<sup>2)</sup>. 그러므로, 환자가 어떤 서비스나 정보를 원하는지를 이해하고, 적절한 전략을 개발하기 위해서는 그 동안 축적된 환자과 관련된 과거 데이터로부터 환자를 세분화하는 과정부터가 병원 CRM의 시작이라고 할 수 있다.

병원에서도 CRM이 경영이념으로 대두되면서 ‘환자’가 아니라 ‘고객’으로, 고객은 ‘왕’이 아니라 ‘친구’라는 말이 넓은 공감대를 형성하고 있다. 또한 나와 마음이 맞는 친구를 골라 따뜻한 우정과 도움을 주고 받듯이 고객 관계도 친구와의 관계처럼 변화되고 있다. 즉, 신규 고객 창출에는 기존 고객의 유지에 비해 5배의 비용이 필요하므로 우리가 차별화된 경쟁우위를 제공할 수 있는 고객의 충성도를 높이고 고객이탈을 최소화하기 위해 고객과의 좋은 관계가 지속되도록 노력하는 것이다.

치과의원의 경우를 보면 한사람이 평생 50번 치과에 간다면 그 가운데 40번을 우리병원으로 찾아오는 고객 한 명이 한 번 오고 안 오는 고객 40명보다 훨씬 가치가 있다는 것이다. 더구나 이런 충성스런 고객은 치과의원의 능동적인 파트너가 되어 주변 친지에게 병원을 추천하는 병원홍보활동까지 하기 때문에 충성스런 고객 유지와 관리에 힘을 써야 한다.

오늘날 기업의 상위 20%에 해당하는 고객이 전체 수익의 80%를 창출한다는 2:8의 법칙에 근거하여 국내 병원에서도 기업과 마찬가지로 동네의 모든 고객을 대상으로 마케팅 활동을 추진하는 것보다 병원의 충성스런 고객을 유지 관리하기 위한 방안에 주목하고 있다.

현재 보건의료분야에서 CRM을 통한 마케팅 전략의 적용사례는 주로 건강증진사업을 대상으로 많이 이루어지고 있으며, 소수의 국내 치과를 포함한 일반 병·의원에서 병원경영의 효율성과 고객의 의료서비스 만족을 높일 수 있는 주요 전략으로 중요시되고 있다. 선진국에서는 CRM 시스템을 병원에 도입하여 성공한 사례가 많이 나타나고 있으나, 현재 우리나라는 의료기관 현실에 맞는 실제적인 CRM 활용과 CRM의 효과를 성공적으로 실행하는데 고려해야 할 요인에 관한 연구가 미진한 실정이다.

본 연구는 고객만족경영을 위해 CRM을 도입하고 있는 국내 치과의원의 CRM 전략을 분석한 결과 앞으로 CRM을 구축할 치과의원의 효율적인 CRM 설계에 정보를 제공하는데 본 연구의 의미를 찾아볼 수 있다.

## CRM에 관한 이론적 고찰

### 1. CRM의 개념과 특징

CRM이란 ‘Customer Relationship Marketing’, 즉 ‘고객관계관리’의 약자이다. 1990년대 후반에 데이터베이스 마케팅의 발전된 개념으로 현재 학계와 업계에서 CRM에 대한 연구를 활발히 시도하고 있으며 세계적으로 기업들에게 고객중심경영을 강화 할 수 있는 중요한 개념으로 자리 잡고 있다. CRM은 많은 연구와 논의를 거쳐 그 개념이 어느 정도 정립된 편이지만 CRM을 보는 관점에 따라 약간씩 다르게 정의를 내릴 수 있어 다양한 CRM 정의를 요약하면(표 1)과 같다.

표 1. CRM DEFINITION

INVESTIGATOR	CRM DEFINITION
Anderson Consulting <sup>5)</sup>	기업의 수입증대를 유지하면서 장기간 가치 있는 고객과의 관계를 향상시키기 위한 목적으로 고객을 올바르게 이해하여 고객을 세분화 및 개발하면서 마케팅, 세일즈, 서비스를 하는 과정
송현수 <sup>6)</sup>	신규고객확보, 기존고객 유지를 통한 고정 고객화, 고객이탈방지 등을 통해 고객과의 관계를 개선하여 활동고객과 우량고객을 확보하고 수익실현 구조를 안정화함은 물론 데이터베이스 마케팅 관점에서 통합적, 전략적, 정보관리적인 체계를 통해 고객을 밀착시키는 경영기법
박성수 <sup>7)</sup>	선별된 고객으로부터 수익성을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 하는 솔루션
오세영, 이신모 <sup>8)</sup>	전산시스템을 활용하여 고객과의 관계를 보다 일관성 있고 효율적으로 유지 관리함으로써 고객에 대한 지원서비스를 강화하고 고객에게 보다 나은 충성심을 유발하기 위한 비즈니스 전략
이동길 <sup>9)</sup>	고객에 대한 정확한 이해를 바탕으로 고객이 원하는 제품과 서비스를 지속적으로 제공함으로써, 상호간에 이익이 되는 전략적으로 중요한 고객을 장기적으로 유지시키고, 그 결과 고객의 평생가치를 극대화하여 수익성을 높일 수 있도록 고객과의 관계를 관리하는 것
Paul Greenberg <sup>10)</sup>	마케팅, 영업, 서비스 분야에 걸친 잠재적 고객과 현재의 고객, 그리고 기업 파트너들의 관계를 관리하기 위한 프로세스와 기술의 포괄적인 꾸러미
김기운 <sup>11)</sup>	신규고객의 확보, 기존 고객의 개발 및 우수 고객의 유지 전략을 전개하여 고객 수익성을 향상시키고 이를 통하여 기업의 수익 극대화를 달성할 수 있는 전략
유필화 <sup>12)</sup>	고객의 특성과 소비 성향을 데이터베이스로 구축한 뒤, 이 데이터를 정밀하게 분석하여 고객의 욕구와 필요에 맞는 상품과 서비스를 골라 판매함으로써 수익을 극대화하려는 전략
정인규 <sup>13)</sup>	온라인과 오프라인 등의 다양한 고객 접촉경로를 활용하여 고객 관계를 개선시키고 고객만족도와 고객 상황 대응능력을 향상시키며 고정고객 관리 능력을 개선시킴으로써 궁극적으로 고객로열티를 증진시켜 기업의 수익구조와 고객의 이익을 개선하는 고객중심 경영활동
Kotler <sup>14)</sup>	고객, 유통업자, 공급자의 장기적인 선호와 사업관계를 유지하기 위하여 지속적이고 만족스런 관계를 구축하기 위한 마케팅 활동이다.

위와 같은 연구의 결과를 토대로 본 논문에서는 CRM을 “신규고객획득, 기존고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위해 병원 내·외부 자료의 고객 정보를 분석하여 적절한 시기에 그들에게 맞는 적절한 건강정보와 의료서비스를 제공함으로써, 병원에 대한 고객의 충성도를 유지·증대시키고, 고객의 질병예방 및 건강증진을 도모하며 이를 통하여 병원의 경영성과를 개선하기 위한 새로운 경영방식”으로 정의한다.

CRM의 특징으로는 첫째, CRM은 고객 중심의 마케팅 전략이다<sup>11)</sup>. 즉, 고객에게 필요한 상품, 서비스 등 고객마다 원하는 적절한 혜택을 주어 고객과의 관계관리에 기업 경영의 초점을 맞추는 고객중심적인 경영방식이다.

둘째, CRM은 일회적이거나 단기적인 이윤 추구가 아니고 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 ‘한번 고객은 평생고객’이 될 수 있는 기회를 만들며, 평생 고객화를 통해 고객의 가치를 극대화하는 것이다<sup>15,16)</sup>.

셋째, CRM은 고객과 기업사이의 상호적인 혜택과 신뢰를 바탕으로 하는 윈-윈(win-win)의 결과를 위한 쌍방향의 관계를 형성하고 지속적으로 발전시켜야 한다<sup>17)</sup>.

넷째, CRM은 정보 기술을 기반으로 한 과학적인 제반환경의 효율적 활용을 요구한다<sup>18)</sup>. 즉, 양질의 고객정보를 획득할 수 있는 기반 시스템과 정보의 활용전략이 뒷받침되어야 한다.

다섯째, CRM은 단순히 마케팅 만에 역점을 두는 것이 아니라 기업의 모든 내부 프로세스의 통합을 요구한다. 고객과의 관계관리에 필요한 모든 부분 즉, 표준화된 업무프로세스, 조직의 역량이나 훈련, 기술적 하부구조, 영업요건을 충족할 수 있는 시스템의 기능, 영업전략, 영업정보 등의 부분에서도 균형 잡힌 향상을 꾀하는 경영방식이다<sup>2)</sup>.

## 2. CRM의 등장배경

1970년대까지 수요가 공급을 초과하고 소비자의 욕구가 다양하지 않았던 시대에는 생산 지향적 경영과 제품 중심의 매스 마케팅이 주류를 이루었다. 그러나 1980년대 이후 기업간의 경쟁이 심화되고 소비자의 욕구가 다양화되고 복잡해지면서 기업들은 차별화된 새로운 마케팅에 관심을 갖게 되었다. 이러한 경향으로 세분화 마케팅(segmentation marketing), 틈새 마케팅(니치마케팅, Niche Marketing) 등의 개념이 등장하게 되었다.

세분화마케팅은 기업 제품의 소비계층을 나누고 목표 고객층을 정의하여 그들의 욕구에 부합하는 제품이나 서비스를 효율적으로 제공하기 위한 마케팅 방식을 말한다<sup>18)</sup>. 의료에 있어서는 고객(환자 또는 잠재환자)의 ‘질병상태’와 ‘건강요구도’에 따라 고객을 바라보고 고객의 건강상태와 건강 요구도를 중심으로 세분화 하는 것이 중요하며, 이렇게 분석한 자료를 기준으로 고객이 원하는 정보나 의료서비스를 어떻게 제공해야 할지를 결정하여 적절한 매체, 적절한 시기, 적절한 정보를 제공해야 한다.

틈새 마케팅(니치마케팅, Niche marketing)은 세분화 마케팅에서 발전된 형태로 전통적인 시장세분화 전략보다 한 단계 더 진전한 것으로 더욱 정교한 시장 세분화를 통하여 틈새(니치, Niche)를 발견하고, 그 표적 틈새(니치, Niche)를 초점화하여 집중적인 마케팅 활동을 전개함으로써 자사의 표적 시장에 대해 이익성이 높고 안정적인 지위를 확보하기 위한 마케팅 전략이다. 즉, 시장을 일정한 기준에 따라 세분화한 다수의

세분시장 중에서 경쟁사들의 관심이 기울여지지 않은 개발 가능하고 비용 효과적인 적절한 틈새(니치, Niche)를 발굴하여 그에 적합한 마케팅 활동에 집중함으로써 시장에서의 경쟁우위를 확보하는 것이 틈새 마케팅(니치마케팅, Niche marketing)의 중요한 전략적 대안이 된다<sup>19)</sup>.

치과임상분야에서 세분화된 틈새(니치, Niche)전략 예를 들면 첫째, 신경치료 분야에서 하루 만에 모든 치료를 완료하는 즉일 즉일충전치료가 있다. 둘째, 교정 치료시에 장기간 장치를 치아면에 부착시키기 때문에 심미적으로 사회활동에 지장을 받는 경우가 대부분이었는데, 장치를 설측에 부착시킴으로써 교정치료 장치가 겉으로 보이지 않도록 하는 심미적인 문제점을 해결하는 치료가 있다. 셋째, 치아 이식 후 상부 구조물을 급속으로 사용하였는데 이는 심미적으로 문제가 되었다. 이러한 경우 세라믹 구조물을 사용한 보철 시술이 있다. 넷째, 레이저를 이용한 치아 미백술을 들 수 있으며, 다섯째, 레이저 기술을 이용한 무통 충치치료와 잇몸치료를 들 수 있다<sup>20)</sup>. 그러나, 이러한 치과임상분야에서의 틈새(니치, Niche) 마케팅 전략은 앞선 의료기술을 바탕으로 할 때 성공할 수 있다는 점이 고려되어야 한다.

결국, 고객의 욕구가 복잡 다양화됨에 따라 기업들은 ‘고객 만족’에 초점을 맞춘 세분화 마케팅과 틈새 마케팅이 등장했던 것이다.

1980년대 중반에는 정보기술의 발전으로 DB 마케팅(Database Marketing) 활용이 많아졌다. DB 마케팅이란 기업이 개인 소비자에 대한 정보를 수집하고 그 자료를 컴퓨터에 입력하여 데이터베이스를 만든 다음 이 자료를 이용하여 마케팅 믹스 결정을 내리는 마케팅 정보 시스템의 한 기법이다<sup>12)</sup>. 즉, 데이터베이스가 구축되면 이를 이용하여 각 소비자의 필요와 욕구를 파악하고 이를 만족시킬 수 있는 제품, 가격, 유통경로, 광고매체 등을 정하기 위한 기본 자료를 뽑을 수가 있다. 기업은 이러한 기본 자료를 분석하여 각각의 고객에 맞게 욕구와 서비스를 제공할 수 있는 것이다.

현재 의료기관에서도 DB 마케팅을 본격적으로 활용하는 곳이 점차 많아지고 있다. 의료기관이 지향하는 DB 활용은 의료서비스의 질을 높이는 것과 마케팅에 활용할 수 있다<sup>21)</sup>. 예를 들어 서비스의 질을 높이는 방안으로는 설문을 통해 고객의 병원만족도와 불만을 알아내어 이러한 자료를 고객에 맞게 활용할 수 있다. 그리고 고객의 기념일이나 치료가 성공적으로 완쾌되는 날에 기념카드를 보낸다. 정기적으로 의료정보나 의료기관의 소식을 담은 정보물을 고객군에 따라 보내면 더욱 효과적이다. 마케팅 활용의 경우도 고객에 대한 정보는 가능하면 상세하게 적어두는 것이 중요하다. 예를 들면 검진 후 6개월이 지난 고객의 명단을 이용해 재검과 스켈링을 받도록 안내장을 보내고 전화로 확인하여 예약시간을 잡아놓는 것은 고객의 구강관리 측면에서나 병원의 수익성 면에서 효과적이다. 또 새로운 의료장비나 치료방법이 나오면 그동안 축적된 DB를 이용하여 이것을 원하는 고객을 파악하여 정보를 제공, 고객 유치에 활용할 수 있다.

의료기관에서도 DB는 질병에 대한 것 뿐만이 아닌 성격, 취미, 가족관계 등 여러 항목에 대해 DB를 구축하면 고객에 대한 맞춤 서비스가 가능하다. 그러나 DB를 만드는 것보다 더 중요한 것은 DB를 통한 고객과의 커뮤니케이션이다. DB

를 통하여 고객과 더욱 긴밀하고 정확한 커뮤니케이션이 가능해지면 결과적으로 의료서비스의 질과 마케팅의 효율을 향상시킬 수 있을 것이다<sup>22)</sup>.

1990년대에는 경제의 발전으로 소비자의 욕구가 더욱 다양화·개성화됨에 따라 소비자는 특별하게 대우 받기를 원하게 되었고 소비자가 원하는 상품을 시간과 장소에 공급할 수 있는 능력이 중요하게 여겨졌다. 이런 배경에서 일대일 마케팅, 개인화 마케팅, 관계 마케팅 등이 등장하게 되었고 1990년대 후반에는 이러한 마케팅 기법과 급속히 발전한 정보기술의 영향으로 등장한 데이터 웨어 하우스, 데이터 마이닝 등의 데이터베이스 기술과 전사적 자원관리, 지식경영 등의 요소 기술들이 결합하여 CRM이 등장하였다<sup>23)</sup>. 즉, 고객지향경영 혹은 고객만족철학 하에서 고객과의 관계를 중시하는 마케팅 활동이 관계 마케팅이며, 이를 실현할 수 있는 수단이 데이터베이스 마케팅이고, 데이터 마케팅을 전사적인 관점에서 접근하는 것이 CRM이라고 할 수 있다<sup>24)</sup>.

이 당시 기업들은 일단 관계를 맺은 고객과의 양호한 관계가 신규고객의 확보보다 더욱 중요하다는 사실을 깨닫기 시작했다. 실제 기업들은 매년 15-20%의 고객을 잃고 있으며 신규고객획득 비용은 기존고객에게 베푸는 서비스 비용에 수배가 드는 한계 등이 노출되면서 기업은 마케팅의 대상을 모든 불특정 고객이 아닌 자사 고객들에게 옮기기 시작했던 것이다<sup>8)</sup>.

최근 병원시장의 개방, 대기업의 병원시장 참여, 고객의 서비스 질(quality) 욕구 증가, 신용카드 사용의 의무화 등 의료환경의 두드러진 변화에 따라 양적인 경쟁체제에서 질적인 경쟁체제로, 의사중심의 의료에서 고객 중심의 의료로 바뀌고 있다. 또한 과거에 배척하던 마케팅 활동에 인식이 바뀌어 따라 다른 병원과 차별화되고 경쟁에서 살아남기 위해 병원 마케팅 전략의 필요성을 절실히 느끼고 있다. 이러한 분위기속에서 마케팅을 통해 고객만족을 만들어내는 병원은 발전할 것이고 그렇지 못하면 쇠퇴할 것이다<sup>25)</sup>.

병원마케팅은 '고객 중심적인 진료'를 체계적으로 실천하는 것이라 할 수 있으며, 병원 마케팅의 목적은 단순히 치료에 그치는 것이 아니라 고객만족을 통하여 고객과의 관계를 잘 형성하는데 있다.

그러므로, 앞으로 병원이 계속, 성장, 유지, 발전하기 위해서는 계속하여 새로운 고객을 유치하고 기존고객을 잘 관리·유지하는 일이라 보고 잠재고객을 고객으로 만드는데 많은 노력과 투자를 하여 고객과의 좋은 관계를 맺고 이를 잘 가꾸어 유지해 나가는 CRM을 통한 마케팅 전략이 병원의 생산성 향상에 도움이 된다 할 수 있다<sup>17)</sup>.

### 3. CRM의 중요성

최근 의료의 패러다임이 '진단과 치료중심'에서 '질병예방 및 관리' 모형으로 변화함에 따라 병원도 시대적 요구에 부응하여 병원의 조직 및 운영체계, 마케팅 전략 등에서 많은 변화가 나타나야 한다. 즉, 의료기관은 고객과의 관계증진을 통해 질병의 예방과 건강증진뿐 아니라 고객의 의료요구를 파악하고 일생(lifetime)을 통해 의학적으로 필요한 적절한 서비스를 제공해줌으로써 고객의 충성도(loyalty)를 유지·증진시키고 지역사회 및 국민의 건강증진과 향상이라는 사회가치(social value)를 구현해야 한다<sup>26)</sup>.

CRM은 기존 고객에 대한 정보를 종합적으로 분석하여 우수 고객을 추출하고 이들에 관한 각종 정보를 바탕으로 1대 1 집중관리할 수 있는 장점을 지녔으며, 현재 우리나라 병원에서는 초기 도입 단계에 있는 최신 통합 마케팅 솔루션이다. 병원에서 적용되는 CRM의 핵심은 개개인의 정보에 의한 맞춤형 고객관계관리이므로 고객특성(특히 질병군별)별 CRM 모형의 구축이 중요하다<sup>2)</sup>.

고객 지향적이고 고객의 전 생애에 걸쳐 쌍방향의 관계를 형성, 발전시키며 전사적 차원의 프로세스 통합을 특징으로 하는 CRM은 다음과 같은 중요성을 갖는다<sup>27)</sup>.

첫째, 고객 획득보다는 고객유지에 중점을 둔다. 마케팅 활동의 초기에는 더 많은 고객을 획득하기 위해 노력해왔으나 이제는 바뀌고 있다. 즉, 모든 고객을 대상으로 마케팅 활동을 하는 것이 아니라 고객의 정보를 분석하여 우수한 고객을 통해 기업의 수익성을 높이며 이러한 우수 고객을 유지 관리하는 방향에 중점을 두고 있다.

둘째, 제품 판매보다는 고객관계에 중점을 둔다. 기존 마케팅은 모든 소비자를 대상으로 대량생산, 대량 유통, 대량 촉진(Promotion)해 왔다. 반면 CRM은 고객과의 관계를 기반으로 하여 고객의 요구(needs)를 파악하여 고객이 원하는 제품과 서비스를 공급하는 것이다.

셋째, 시장 점유율보다는 고객점유율에 비중을 둔다. 고객유지, 이탈방지, 타상품과의 연계판매(Cross-sell), 수익성이 높은 상품을 판매하기 위한 상향 판매(Up-sell) 등 1대 1 마케팅을 통해 고객 점유율을 높이는 데 중점을 둔다. 이를 위해서는 다양한 고객접점을 활용하여 고객의 반응결과를 다시 피드백을 통해 보다 향상된 CRM 전략을 수립할 수 있다.

### 4. CRM 효과

CRM은 고객과 관련된 자료를 분석하여 고객특성에 기초한 마케팅 활동을 계획, 지원, 평가하는 관리체계로 이의 핵심은 가치 있는 고객을 파악, 획득, 유지하는 활동에 전개함에 있다. 즉, 고객이 원하는 정확한 물품, 서비스를 적시에 제공함으로써 장기적으로 고객과 1:1 관계를 구축하고 고객의 생애가치 LTV(Life Time Value)를 극대화하여 기업의 수익성을 높임으로써 기업과 고객이 승승(win-win) 하려는 관리 활동이다.

주요고객의 로열티 강화는 고객당 거래건수, 거래단가, 거래기간 등을 증가시키게 된다. 이처럼 고객의 양적 증대에서 질적 고도화로의 전환은 매출증가, 재고 리스크 감소, 매출대비 마케팅 비용 감소 등의 효과를 발생하게 된다. 또한 핵심 고객과 유사한 속성을 지닌 잠재 고객을 선별하여 신규고객으로 유입함으로써 수익을 극대화 할 수 있다<sup>28)</sup>(그림 1).

치과의원에서는 병원의 고객인 환자와 관련된 모든 정보와 구강건강상태, 구강건강요구도 등을 중심으로 치과의원의 충성 고객, 잠재고객, 이탈고객 등의 군집별 이용패턴을 분석하여 세분화하는 것이 중요하다. 이러한 세분화된 정보는 치과의원과 고객과의 더 개인적이고 직접적인 커뮤니케이션을 가능하게 함으로써, 적절한 시기에 각각의 고객에 맞는 구강건강정보와 치료 의료서비스를 제공할 수 있게 된다. 이러한 차별화된 CRM을 통하여 고객의 구강건강향상과 더불어 치과의원 경영의 활성화를 기대할 수 있다.

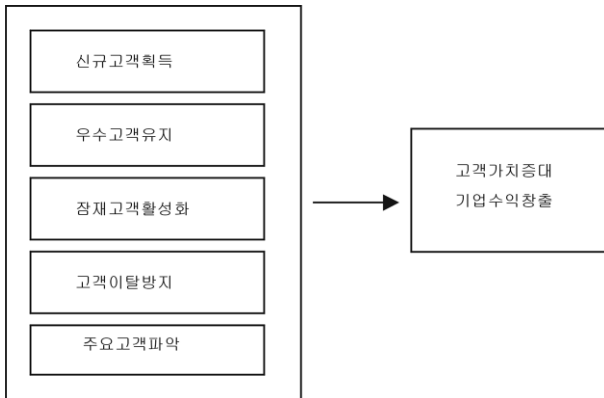


그림 1. CRM EFFECT

## 치과의원에서의 CRM 실행 전략의 방향

1990년대 후반에 등장한 CRM은 이미 타기업에서 적용이 되고 있으며 최근에는 보건의료분야에 특히 건강증진사업을 대상으로 많이 이루어지고 있다. 또한 이러한 CRM을 치과의원에 도입하여 성공한 사례가 국내에서도 나타나고 있다.

특히 병원의 고객인 환자의 경우 일반소비자에 비해 질병의 치유 및 예방이라는 의료서비스에 대한 욕구가 분명한 만큼 의료기관과 환자와의 개별적이고 지속적인 관계유지를 강조하는 CRM 도입이 필요하다.

최근 치과 병·의원이 늘어나면서 고객들의 선택폭이 넓어지고 있는 상황에서 고객의 유치도 중요하지만 병원이탈을 최대한 억제해야 할 것이다. 고객과 장기적인 관계유지는 치과의원의 경영성과를 올릴 수 있기 때문에 치과의원에서도 CRM 도입이 어떤 서비스 업종보다도 중요하다.

다음은 치과의원에서 고객 만족과 신뢰구축을 위한 CRM 실행 전략 방향을 기술하였다.

### 1. 장기적인 고객관계 개선의 증진 전략

치과의원에서 CRM을 통한 병원 마케팅 목표는 의료소비자와 한 번 거래로 끝내는 1회성 만남을 지양하고 지속적인 관계를 통해 고객 이탈을 막기 위한 것이다. 병원에서 고객이탈의 큰 원인 중 하나는 고객들이 진정으로 원하는 가치를 그들이 원하는 방식으로 제공하지 못했기 때문이다. 이렇게 병원에 실망을 느껴 발을 끊은 고객은 자신만 오지 않는 것이 아니라 가족은 물론 이웃에게까지 병원에 대한 좋지 않은 소문을 퍼뜨려 병원의 고객을 떨어뜨린다는 점에 유의해야 한다.

최근 들어 고객이 생각하는 '의료서비스 질(quality)'의 개념이 바뀌고 있다. 과거에는 의사의 진단, 진료능력, 기술, 경험 그리고 의료시설 등에 대한 인식이 중요하였으나, 이제는 의료서비스 산업에 경영관리의 개념이 도입됨에 따라 의료진의 친절성, 의료기관의 청결성, 쾌적성, 사후 관리 시스템의 확립 등이 포함되어 의료서비스 질에 대한 개념이 광범위해지고 있다<sup>29)</sup>. 즉, 고객이 병원에 바라는 것은 치료 뿐만이 아닌 일반적인 서비스도 기대하므로 이에 맞추어 이제 병원은 양질의 치료는 물론 친절한 서비스, 깨끗한 병원 환경, 다양한 선택권 부여 등을 통하여 서비스 중심의 의료를 바라는 고객의 욕구

를 충족시켜야 한다.

환자 만족도와 충성도(Loyalty)는 (+)의 상관관계가 매우 높다. 즉, 높은 만족도는 충성도를 증가시킬 수 있는 intervening 변수로<sup>30)</sup> 높은 만족도와 충성도는 고객과 장기적인 관계유지에 도움이 된다.

다음은 치과의원에서 고객과 장기적인 관계를 유지·증진시키기 위한 몇 가지 방법을 제시하고자 한다.

첫째, 병원직원은 고객에게 세심한 부분까지 관심을 표명한다.

병원(Hospital)의 어원은 호텔(Hotel)과 함께 '접대하다'라는 뜻인 호스트(Host)라는 단어에서 유래되었다. 호텔이 집을 떠난 사람들을 보살펴주는 곳이라면, 병원은 아픈 사람들을 돌봐주는 곳이다. 따라서 병원은 집을 떠난 사람들을 보살펴주는 호텔보다 더 친절하고 세심한 관심을 나타내어 사람들을 보살피고 배려해야 한다. 그러나 현재의 의료가 환부나 질병 자체에 주로 초점이 맞추다 보니 그 질병을 가지고 있는 사람들에게는 관심을 덜 기울이는 실정이다. 그러다 보니 병원이나 의사는 고객이 진정으로 원하는 것을 알지 못하고, 고객은 병원 문턱이 높다거나 불친절하고 권위 있는 곳이라는 생각으로 병원을 멀리하게 된다. 사실 병원 고객인 환자들은 질병이 치료되는 것도 중요하지만 치료하는 모든 과정에 의사를 포함해 병원직원들이 자기에게 관심을 갖아주길 원한다. 즉, 모든 과정에 인간적인 대접을 받고 싶어 하며, 될 수 있으면 덜 기다리고 싶고, 아프지 않게 치료받고 싶고, 자신의 불편함을 얘기하고 싶고, 자상한 설명을 듣고 싶어 한다. 또한 인간적인 교감도 나누고 싶어 한다. 그러므로 이제 의료인들도 고객의 시대적 요구에 맞게 감성적 의료를 제공하기 위한 높은 서비스 의식이 필요할 때이다<sup>22)</sup>.

둘째, 로열티 고객(Loyalty Customer) 확보와 효율적인 관리가 필요하다. 로열티 고객(Loyalty Customer)이란 장기적으로 또는 최근에 반복적으로 기업의 제품이나 서비스를 포괄적으로 이용할 뿐 아니라 주변 사람들에게 그 제품이나 서비스에 대한 호의적 태도를 전달함으로써 기업의 입장에서 수익을 개선해주고 고객관리를 할수록 신뢰성과 기여가치가 향상되는 경향을 지닌 고객을 말한다.

치과의사수가 1990년 9,606에서 2002년 19,659로 증가하였고, 치과의원은 1990년 5,286에서 2001년 10,556으로 증가하였다. 특히 2004년 6월 대한치과의사협회 보고한 바에 의하면 서울과 경기도에 전국 치과의원의 50.6% 인 5795개의 의원이 집중 개원하고 있는 것으로 나타났으며 인천지역을 합치면 수도권 집중률은 55.9%로 파악되었다. 이렇게 치과의원간의 경쟁이 더욱 치열해지고 있는 상황에서 특히 수도권에 집중된 치과의원의 경우 기존환자의 유지가 신규 환자의 유치보다 상대적으로 중요함을 알 수 있다.

충성도(Loyalty)는 의료기술적인 부분만 가지고는 얻기 어렵다. 따라서 기존 고객들이 무엇을 원하는지 잘 파악하고, 이를 적절한 시기에 제공해줌으로써 병원에 대한 충성도를 높여주어야 한다. 또한 로열티 고객(Loyalty Customer)은 가족이나 주위 사람들에게 다수를 상대로 그들이 경험한 서비스의 질과 효과 등을 긍정적으로 전파하게 되는데 특히 의료서비스는 전문서비스이며 위험성이 내포되어 있기 때문에 의료서비스에 대한 구전은 고객들의 의사결정에 큰 영향을 미친다<sup>30)</sup>. 그러므로 병원의 로열티 고객(Loyalty Customer)은 가장 훌륭한 구전효

과의 매체라고 할 수 있으며 병원마케팅(Health Care Marketing)에서 중요한 커뮤니케이션 수단이 될 수 있다. 결국 '고객 만족'을 높이는 전략을 실천한다면 고객들은 해당 치과위원의 재이용이 높아지면서 기존 고객들의 충성도를 높일 수 있으며, 고객이탈을 최소화 할 수 있고, 긍정적인 구전 효과로 치과위원의 장기적 이익에 중대한 영향을 주게 된다.

로열티 고객(Loyalty Customer)을 만족시키는 구체적인 대안으로 첫째, 고객으로부터 창출된 이익을 부분적으로 환자에게 환원시킨다. 즉, 고객이 병원에 기여한 금전적·비금전적 기여도를 평가하여 고객 개인에게 직접 제공하는 것이다. 예를 들면 '회원제도' 등을 도입하여 소아치과의 경우는 1년에 한번씩 무료로 불소도포를 제공한다든지 고객의 치료를 받은 고객의 경우 Scaling 등을 무료로 제공하는 등 다양한 치료할 인혜택을 주는 방법이 있다. 또 정기적으로 구강건강에 대한 정보제공, 병원행사 초청 하는 등 고객에게 다양한 이익을 준다면 고객과의 장기적인 관계유지에 도움이 될 수 있다. 둘째, 일관성 있는 말과 행동은 신뢰와 로열티 향상의 지름길로 고객혜택, 병원정책, 진료방향 등을 전개할 때 항상 일관성과 신뢰를 바탕으로 제공되어야 한다. 셋째, 대부분의 로열티 고객(Loyalty Customer)은 자신만의 특권을 누리고자 하며 차별적인 기회와 혜택을 원한다. 특히 치과위원 수입에 막대한 영향을 미치는 고객에게 주어지는 특별우대나 차별적인 기회와 혜택 등은 로열티를 향상시킬 수 있는 방법이다.

## 2. 목표 고객군 설정과 세분화 전략

CRM은 고객의 구매패턴, 연령, 성별, 취미 등의 개인정보를 수집하여 그 정보를 기초로 기업이 취해야 할 행동을 결정하는 마케팅 기법이다. 따라서 CRM의 기본은 "고객을 이는데"서 출발한다.

그러나 최근 고객의 욕구가 다양화되고 복잡화됨만큼 남녀별, 연령별, 성별 등의 커다란 범주로 고객을 분류하여 CRM을 시작하는 것은 더 이상 의미가 없다. 좀 더 정밀하게 소비자의 행동을 관찰하고 소비자 개인에 맞는 세분화 전략을 생각하지 않고서는 시장에서 살아남기 힘들다. 또한 어떤 고객이 다른 고객에 비해 더 큰 가치를 보유하고 있으며 누가 더 높은 잠재 가치를 가지고 있는가를 파악하는 것은 마케팅 자원을 적절히 배분하기 전에 선행되어야 할 조건들이다. 왜냐하면 고객에 대해 적절한 투자와 서비스를 하기 위해서는 고객의 선호도, 특징, 수익성이나 잠재력에 대한 정교한 지식 없이는 불가능하기 때문이다.

마케팅 관점에서 의료소비자는 곧 '시장'으로 고려될 수 있는데 다양하고 이질적인 특성을 지닌 소비자 집단을 이해하고 집단별로 특성에 따라 시장을 세분화(segmentation)하여 이에 부합되는 마케팅 전략을 수립하는 것이 고객관리 전략의 큰 축으로 자리 매김하고 있다.

치과 의료의 특성상 「목표고객군」을 정하고 고객을 세분화 할 때는 우선 고객의 '구강상태'와 '구강건강요구도'를 중심으로 분류해야 한다. 그리고 병원 이용 빈도, 진료수익 군 집별로 고객의 인구사회학적 특성 등을 분석하여 여기에 맞는 각각 차별화된 마케팅 전략을 구사하여야 한다.

마케팅 대상이 되는 「목표고객군」 즉, 수익성과 병원이용 빈도가 높은 특성을 지닌 고객에 대해서는 의무기록에 「고객

관계 정보란」을 삽입하고 치과의사, 치과위생사, 치과코디네이터, 간호조무사 등의 각 서비스 제공자가 진료, 간호, 검사 등 서비스를 제공할 때 질병 관련 정보는 물론 건강 행태나 개인적 취향 등 고객 정보를 수집, 기록하여야 한다. 이와 아울러 정기적인 고객 만족도를 통하여 주요 서비스 관점에 대한 고객의 평가, 태도 및 불편 불만사항을 조사하고 이를 토대로 서비스 개선 노력을 기울인 후 다시 조사하여 실제로 얼마나 개선 효과가 있는지 추적하는 '고객관계 모니터링' 활동도 필수적이다<sup>31)</sup>.

또한 「목표 고객군」과 관계 유지 및 향상을 위해서는 재무적·사회적 유대의 강화가 중요하다. 재무적 유대는 주요고객을 대상으로 일반 기업에서 적용하고 있는 '포인트 적립제도'를 준용하는 방법도 고려할 수 있으나 이러한 전략 한 가지만으로는 고객의 충성도를 유지하기 어렵다. 그러므로 이에 더하여 고객과 보다 친밀한 사회적 유대를 구축할 필요성이 있다. 사회적 유대를 강화하기 위해 고객의 데이터베이스를 활용하여 고객의 개인적인 기념일에 축하카드를 보낸다거나 안부전화나 우편물 발송 등의 노력이 필요하다. 또한 선별된 목표고객에 대해서는 진료내역발송, 의사와의 진료상담, 의료비 명세서 발송, 구강건강 체크리스트, 구강건강에 대한 새로운 정보, 병원 정기간행물, 진료예약이나 정기검진 등을 알리기 위해 e-mail, 엽서, 편지, 전화 등을 이용하여 꾸준한 환자 관리를 통해 한 차원 높은 진료서비스를 제공하여야 한다. 특히 치과위원에서 고객 유치를 위해서 실시하는 검진 후 3개월이나 6개월이 지난 환자에게 정기검진을 받도록 보내는 'Recall 편지'는 아프거나 불편하지 않으면 병원을 찾지 않는 고객의 구강건강관리에 있어서도 매우 효과적이다. 'Recall 편지'를 보낼 때에는 보철환자, 의치환자, 소아환자 등 고객의 연령이나 구강상태에 맞게 편지의 내용을 달리하는 것도 좋은 방법이라 할 수 있다. 또한 발치, 임플란트 등 수술이나 어려운 치료를 받았던 고객에게 치료의 경과를 묻기 위한 전화나 치료를 받는 도중에 중단한 고객에게 편지를 보내는 것도 치과 의사와 치과위생사 신뢰감 형성에 크게 도움이 될 수 있으며 고객이 다시 병원을 찾도록 하는 동기가 될 수 있다.

## 3. 체계적인 데이터베이스(Data base) 구축

CRM은 고객의 구매패턴, 연령, 성별, 취미, 소득 등의 개인정보를 수집하여 그 정보를 기초로 기업이 취해야 할 행동을 결정하는 마케팅 기법이다. CRM의 핵심은 지속적이고 전사적으로 고객과의 관계를 유지하는 일이며 이를 위해서는 직원들이 고객에 대해서 알고 있는 모든 것을 정보화해야 하며, 동시에 고객 대응 업무 수행시에 발생한 모든 사항에 대해서도 정보화 해야 한다<sup>32)</sup>. 이러한 정보 분석을 통해 고객이 어떤 서비스나 정보를 원하는지를 이해하고 병원에 맞는 적절한 전략 개발이 필요하다.

이탈리아 경제학자인 파레토(V. Pareto)가 주장한 80/20 법칙은 기업의 매출액 상위 20%의 고객이 매출액 전체의 80%를 차지한다는 이론이다. 이 이론에 따르면 기업의 이윤을 유지하거나 증대하기 위해서는 20%의 가치있는 고객에게 서비스를 집중시켜야 한다는 것이다. 즉, 우량고객 잘 관리해도 80%의 안정적인 매출을 보장할 수 있다는 논리다.

호텔이나 항공사 등 서비스 업계에서는 이러한 우량고객의

중요성을 인식하고 고객의 데이터베이스(DB)를 중시하는 DB 마케팅에 초점을 맞추고 있다. DB 마케팅은 데이터베이스(DB)를 활용해 우량고객을 선별한 뒤에 그들의 욕구에 부합하는 정보나 서비스를 제공하는 고객 중심의 마케팅 기법이다. 즉, 신규 고객을 개척하는데 드는 비용이 기존 고객을 유지하는데 드는 비용보다 5배 이상 높기 때문에<sup>6)</sup> DB 마케팅의 목표인 '고정 고객화'에 초점을 맞추는 것이며, 특히 20%의 우량고객에게 맞춤 서비스를 제공한다면 80%의 매출창출에 기여할 수 있기 때문에 DB마케팅을 중시하고 있다. 이런 면에서 80/20 법칙과 DB 마케팅은 의미가 통한다고 할 수 있다.

그러나 병원은 일반 상품과는 달리 소비자의 구매욕이 매출을 좌우하는 것이 아니고 몸이 아파야 찾는 곳이므로 80/20 법칙이 모든 의료기관에 적용되지는 않는다. 하지만 치과위원의 경우는 80/20 법칙을 적용될 항목이 많기 때문에 고객인 환자의 정보를 이용해 병원에서도 효과적으로 고객 중심의 DB마케팅을 실시할 수 있다. 예컨대 다양한 치아미용치료(앞니 미용 보철, 치아미백 등)나 예방기술(불소도포, 치면열구전색 등), 정기검진, 스켈링 등이 대표적이다.

치과의원에서 고객 데이터베이스 구축시에는 고객의 구강이나 전신건강에 대한 정보 뿐만 아니라 진료비 관련사항, 가치, 성격, 사업, 소득, 생일, 각종 기념일, 취미, 가족관계, 좋아하는 음악, 치과에서 싫어하는 것 또는 무서운 것, 불만사항 등 고객에 관한 모든 정보를 포함하는 것이 중요하다. 이러한 정보를 기반으로 정확한 의사소통이 가능해지고 따라서 고객을 보다 폭넓게 이해할 수 있어 개별화된 서비스를 제공할 수 있다. 고객에 대한 모든 정보는 병원의 모든 직원이 서로 공유하여 어떤 직원이라도 고객과 1대 1 대화소통으로 친밀한 관계가 형성되도록 해야 한다. 또한 고객의 정보는 체계적으로 정리되어 있어야 하고 정기·비정기적으로 up-grade 하도록 해야 한다. 오래된 정보나 틀린 정보는 오히려 병원 마케팅 비용을 상승시키고 효율성을 떨어뜨릴 수 있기 때문이다. 고객의 욕구가 복잡·다양화됨만큼 고객의 정보를 활용하여 고객과의 1대 1 커뮤니케이션을 통해 고객의 요구(needs)를 직접 파악하고 의문점이나 문제점 등을 신속하게 해결함으로써 고객에 대한 서비스 향상에 따라 치과의원과 지속적인 신뢰관계를 유지할 수 있다.

치과의원 신규환자의 대부분 방문 경위는 '친지나 이웃의 권유'로 내원하는 경우가 많기 때문에<sup>30,33)</sup> 신규고객 데이터베이스(DB)를 구축할 때 빠지면 안 되는 중요한 두 가지 정보는 첫째, 신규로 내원한 고객이 어떠한 연유로 우리 병원을 알게 되었는지를 파악해야 한다. 어떤 사람이 소개했느냐에 따라 그 고객이 우리 병원에 대해 갖고 있는 선입관이 달라지기 때문이다. 둘째, 우리 병원을 어떠한 병원이라고 소개받았는지 혹은 소문을 들었는지 파악하는 것이 중요하다<sup>22)</sup>.

고객에 대한 여러가지 정보를 파악하고 난 뒤에 진료에 임한다면 짧은시간 안에 고객의 욕구를 이해하게 되어 이를 충족시킬 수 있다. 특히 우량고객의 데이터베이스(DB)를 이용한 병원마케팅은 개인별 정보에 따라 환자를 잘 알고 진료할 수 있다는 측면에서 의료서비스에 대한 만족도를 높일 수 있을 뿐만 아니라 다른 병원과 차별화되고 경쟁력을 높임에 따라 병원의 장기적인 수입면에서 매우 유리한 결과를 얻을 수 있다.

#### 4. 다양화된 고객과의 대화채널의 구축

CRM 경영에서 고객을 확대하고 고객과 우호적인 관계를 장기적으로 지속시키기 위해서는 고객이 보이는 곳은 물론 보이지 않는 곳에서도 접촉관계나 대화채널이 많이 형성되어 있어야 한다. 이제까지 병원은 '만남'이라는 채널에 의해 형성되는 고객접점(MOT: Moment of Truth) 순간에만 의존하며 적극적으로 대응해왔다. 즉, 고객과 대화할 수 있는 대부분 기회는 고객이 병원에 내원하여 상담을 하거나 치료할 때였다.

고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 전략을 개발하기 위해서는 고객에 대해 정확하게 아는 것이 중요하며 특히 고객이 무엇을 원하는지를 알아야 한다. 이를 위해서 고객과의 접촉빈도가 많아져야 하고 고객이 가장 접하기 쉬운 마케팅 경로나 핵심 접촉 수단이 무엇인지 파악하여 고객과의 친밀한 관계를 유지할 수 있도록 해야 한다.

치과의원의 경쟁력이 심해짐에 따라 새로운 고객 확보보다는 기존고객의 지속적인 관계 유지가 성공의 요체라고 할 수 있으며, 이를 위해서는 한 번 이상 병원을 찾은 고객을 대상으로 지속적으로 의사소통을 할 수 있는 전화, e-mail 주소 등의 다양한 커뮤니케이션 수단 확보가 필요하다<sup>34)</sup>. 고객과의 커뮤니케이션을 통해 얻어진 수많은 정보를 고객 욕구에 초점을 두어 1:1로 차별화된 마케팅 활동을 실시해야 한다.

병원에서 쉽게 접근할 수 있는 고객과의 커뮤니케이션 채널로는 전화나 엽서, 편지, 인터넷에서 홈페이지 개설, e-mail 등이 있으며, 이러한 수단은 탁월한 마케팅 효과와 동시에 마케팅 비용 절감효과를 가져올 수 있다.

인터넷상에서 병원의 홈페이지는 시간과 공간의 제약 없이 고객과 커뮤니케이션이 가능하다. 인터넷상에서 커뮤니케이션에 만족하여 병원을 찾는 고객의 경우는 약 80-90%가 치료 동의율을 보이기 때문에<sup>35)</sup> 병원 홈페이지 '상담 게시판'의 활용도를 높여야 하며, 고객의 진료에 대한 문의는 게시판이나 이메일로 즉각적인 답변을 해주어야 한다.

홈페이지 관리시 주의할 점으로는 항상 똑같은 홈페이지나 관련 사진이 부족한 홈페이지, 사용언어가 한국어 한가지인 홈페이지, 자료실이나 상담 및 문의 등의 메뉴가 빠진 홈페이지는 오히려 병원 이미지에 역효과를 가져올 수 있다<sup>36)</sup>.

다른 병원의 홈페이지와 차별화하기 위해서는 의료서비스 정보와 기타 사후 관리 서비스를 문자나 비디오, 오디오, 그래픽을 통해서 고객들에게 고급 정보를 전달시켜야 하고 고객이 병원 홈페이지를 통해 본인의 치아에 대한 자가진단을 통해 예상치료비와 치료기간에 대해 결과를 받아볼 수 있게 해야 한다<sup>35)</sup>.

### 치과의원에서 CRM 실행의 성공요인

#### 1. 고객접점의 전략적 관리

고객접점(MOT: Moment of Truth)은 직원 한 사람이 고객과 만나는 짧은 순간들이 곧 회사 전체를 만나게 되는 진실된 순간이며<sup>22,37)</sup>, 그 순간에 회사 전체의 인상이 결정된다는 뜻이다. CRM 경영에서 고객을 확대하고 고객과 우호적인 관계를 장기적으로 지속시키기 위해서는 고객과의 커뮤니케이션이 형성되는 고객접점(MOT) 순간에 대한 대응력이 매우 중요하다.

치과의원에서도 고객이 의사 및 직원들과 다양한 접점을 통

해 만나게 되는데 이러한 점점마다 고객은 병원의 서비스 질(quality)을 결정하게 된다. 그러므로 병원 원장이 아무리 훌륭한 경영전략을 만들어 놓아도 고객접점에서 고객만족이 실현되지 않는다면 경쟁력이 낙후될 것이다. 특히 신환인 경우 각 접점을 통해 느낀 병원 첫인상에 따라 병원 재이용 결정에 큰 영향을 끼치게 됨으로 고객접점에서의 고객대응은 매우 중요하다.

강<sup>38)</sup>의 연구에서 보고한 바에 의하면 환자들이 치과의원을 선택할 때 고려하는 요소인 「치과의원의 기본요소」를 조사한 결과 의사의 신뢰성, 대기실의 편안함, 진료실의 청결성, 대기시간의 신속성, 간호사의 친절성 등으로 나타났고, 송<sup>29)</sup>의 연구에서는 「치과 의료서비스 질에 영향을 미치는 요인」을 조사한 결과 의사의 진료, 간호사의 친절, 진료대기시간, 병원의 청결, 접수, 원무, 사후관리로 나타났다. 위의 연구를 종합해보면 고객이 고객접점에서 느낀 치과의료서비스 질(quality)은 고객이 치과의원을 선택하는데 중요한 요소임을 알 수 있었다.

고객과의 지속적인 상호작용을 위하여 다양한 고객접점(MOT)에서 고객들이 불만을 공식적으로 토로할 수 있도록 건의함이나 민원함 등을 만들어 고객의 불평, 불만에 대해 잘 대처하는 것도 고객 만족도를 높일 수 있으며, 병원을 번창시키는데 도움이 될 수 있다. 이 경우 고객의 불만에 대해서는 먼저 이해한다는 말을 한 뒤 불만을 즉시 해결해 주어야 한다. 이러한 고객의 불만은 스스로 알지 못했던 병원의 문제점을 알 수가 있으며, 불만의 내용은 고객 데이터베이스(DB)에 저장시켜 진료와 경영성과를 높이기 위한 병원마케팅 계획시에 유용한 정보로 활용할 수 있다.

고객과의 관계증진을 위해 치과의원에 맞게 각 고객접점(MOT)마다 고객들이 원하고 제공되어야 할 서비스 매뉴얼을 정한 후 각 접점의 담당자인 치과의사나 치과위생사, 코디네이터 등에게는 응대기술을 위해 지속적이고 반복적인 교육이 뒤따라야 할 것이다. 이러한 ‘고객 중심의 의료서비스’ 제공으로 고객이 피부로 느끼는 서비스의 질이 더욱 높아질 것이며 좋은 병원경영 성과를 얻을 수 있을 것이다.

일반적으로 고객이 내원 했을 때부터 진료를 마치고 돌아갈 때까지 고객접점(MOT: Moment of Truth)을 크게 나누면 주차시설, 접수대, 대기실, 예진실, 방사선실, 진료실, 베이킹실, 접수대(정산 및 재약속 접점) 등으로 나눌 수 있으며 각 접점에서 고객과의 관계증진을 위해 제공되어야 할 서비스를 열거하면 다음과 같다.

### 1) 주차시설

2004년 6월 건설교통부 ‘자동차 등록현황’ 의하면 승용차를 보유한 가정이 전국 10,464,709 이며 특히 서울의 경우 서울 인구의 91.5%가 승용차를 소유하고 있다고 보고했다. 승용차 소유가 많아짐에 따라 ‘주차서비스’는 고객의 서비스 이용을 결정하고 고객만족의 한 요인이 된다<sup>39)</sup>.

우<sup>40)</sup>의 연구에서는 환자들이 의료기관을 선택할 때 ‘주차시설의 편리성’을 중요하게 인식하고 있었으며, 특히 남자보다 여자가, 연령대가 높을수록, 미혼자보다 기혼자가, 월수입 300-400만원, 직업에서는 주부가 ‘주차시설의 편리성’을 중요하게 꼽고 있었다. 류<sup>41)</sup>의 연구에서는 치과의원의 접근도 항목에서 ‘주차요인’은 총 환자의 30.8%가 매우 중요하다고 응답함으로써 치과의원 선택요인으로 중요함을 알 수 있었다. 이<sup>42)</sup>

는 ‘주차시설’에 대한 만족도가 클수록 전반적인 만족도와 재이용의사·권유의사가 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 김<sup>33)</sup>과 오<sup>43)</sup> 연구에서 대부분 치과의원 환자들은 ‘도보’를 이용해 병원에 내원하는 것으로 나타나 지리적으로 근접한 주민들이 많이 이용하고 있음을 알 수 있었다.

위의 연구를 종합해볼 때 병원에 내원한 고객의 교통수단을 파악하여 승용차 이용률이 높다면 주차시설과 주차장에서의 서비스를 강화해야 하며, 버스나 도보를 이용하는 고객이 많은 경우 다른 접점에서의 서비스를 강화하여 각 치과의원에 맞는 차별화된 환자유치 전략을 세워야 할 것이다.

### 2) 접수대

병원에서의 ‘접수대’는 고객이 처음 대하는 병원의 얼굴로 ‘접수대’에서의 불친절한 태도는 곧 의사의 치료에 대한 신뢰도와 연결되어 고객과의 장기적인 관계유지에 해를 끼치게 된다.

‘접수대’에서는 고객이 접수부를 내려다 보는 위치에 있는 것이 고객의 심리적 안정에 도움이 되며<sup>44)</sup> ‘접수대’에 있는 직원은 고객이 밝고 편안한 마음이 들도록 말씨나 태도에 주의를 기하여야 한다. 특히 초진환자나 나이 드신 분, 장애가 있는 경우 심한 불안감을 가지고 있다는 것을 염두에 두어 직원은 능동적으로 상대방의 의도를 정확히 파악하여 대응함으로써 고객에게 편안함을 주도록 해야 한다.

접수대에서 전화응대의 경우 상대방의 얼굴이나 모습이 보이지 않는 만큼 정확한 발음과 밝고 명랑하게 웃음 띤 목소리로 말해야 하며, 가급적 외래어나 전문용어는 삼가해야 한다. 전화를 끊을 때는 끝인사를 하고 상대방이 전화를 끊은 것을 확인한 다음 조용히 끊어야 하며, 전화응대 중 찾아온 고객에게는 반드시 눈인사로 응대를 해야 하고, 담당자에게 전화를 돌릴 때에는 들었던 내용을 정확하게 전달하여 상대방이 같은 내용을 반복하지 않도록 해야 할 것이다.

### 3) 대기실

고객들은 대기시간에 굉장히 민감하며, 대기시간은 치과의료서비스 만족도에 영향을 미치는 항목으로<sup>45)</sup> 길고 따분한 대기시간은 병원에 가기 싫어하는 한 가지 이유이기도 하다. 대기실은 치과의원에 대한 첫인상을 결정하는 장소가 될 수 있으므로 대기실을 잘 이용한다면 고객의 치료에 대한 심리적인 치유효과 뿐만이 아니라 병원에 대한 홍보장소로도 효과적이다.

최<sup>46)</sup>의 연구에서 치과의원에서 ‘대기시간 알려주는 것’에 대해 환자 기대도를 조사했는데 남자는 4.28(5.0), 여자는 4.4(5.0)로 대기시간 알려주는 것에 대해 기대도가 매우 높음을 알 수 있었으며, 환자들이 생각하는 적정 대기시간은 15-20분으로 나타났다. 만약 환자가 바로 진료를 받지 못할 경우 가급적 정확한 ‘대기시간’을 알려주어야 하며, 예상했던 대기시간보다 길어질 경우 현재의 상황을 환자에게 설명한 뒤에 양해를 구한다면 고객은 기다림에 대한 불평보다는 자신을 존중하고 배려해 준다는 것에 만족감을 갖게 될 것이다.

대기실에서의 조용한 음악은 인간의 정서를 편안하게 해주기 때문에 고객과 의료진의 기분을 부드럽게 하는 효과가 있고, 고객의 치료에도 도움이 되며 의료진의 진료 능력 향상에 도움이 되는 경우가 많다<sup>44)</sup>.

고객이 진료를 위해 대기하는 동안에도 즐겁게 시간을 보낼 수 있도록 치과의원의 고객특성에 맞는 여러 가지 아이디어를



창출하여 다른 치과의원과 차별화가 중요하며 이러한 차별화는 고객과의 관계증진에 도움이 된다. 예를 들면 소아치과의 경우 최근 유행하는 오락기나 장난감, 비디오, 책, 컴퓨터 등을 준비해 놓거나 성인들이 많을 경우 요리책이나 신문, 시사저널, 잡지책 등을 구비해 놓는다. 이때 날짜가 지난 신문이나 오래된 잡지는 자칫 병원의 인상을 지루하게 만들 수 있다. 또한 각종 구강질환 예방법, 새로운 치료법, 치료 전후 상태 등을 책자로 만들어 비치해 놓으면 환자들의 구강관리에도 도움이 될 것이다.

최근 치과의원들이 대기실을 고급 호텔이나 카페에 들어온 듯한 착각을 일으킬 정도로 고급스럽게 특화시킨 곳이 많아지고 있다. 이러한 이유는 고객이 바로 진료를 받지 못하는 경우 대기하는 동안에 편안함과 아늑함 그리고 즐거움과 병원에 대한 호감을 주기 위한 장소로 만들기 위해서이다. 그러나 단순히 병원시설을 고급화하는 것만으로 고객과의 관계개선이 증진되는 것이 아니고 양질의 의료서비스와 개인적인 서비스를 증진시켜야 할 것이다.

대기하는 동안 즐거움과 편안함을 주기 위해서 대기실은 항상 깔끔해야 하며 커피, 차, 음료, 다양하고 맛있는 과일 등을 준비해 놓고 병원을 찾은 고객에게 권유한다면 고객은 병원에서 기대하지 않았던 서비스를 받고 그 병원에 대한 서비스를 높이 평가할 수 있으며 병원에 대해 더욱 친근감을 갖게 될 것이다. 특히 치열교정치료를 하는 치과의원의 경우 오후 4-6 시쯤 중·고등학생들이 많이 내원하게 되는데 이때 자칫 대기 시간이 길어질 수 있다. 이런 지루함을 달래주기 위해 학생들의 허기를 채울 수 있는 도넛이나 바나나, 과자 등을 준비해 놓는다면 학생 고객에게 대환영을 받을 것이다. 또한 치과의 경우 독특한 약품 냄새를 풍기기 때문에 은은한 아로마 오일이나 향초, 꽃바구니 등을 활용하여 병원 냄새에 신경을 써야 할 것이다.

병원도 호텔 못지않게 추억의 장소, 감동의 장소로 만들 수 있다. 치과의사와 치과위생사가 병원을 찾는 사람들을 이해하기 위해 노력하고 다양한 방법으로 고객에게 관심을 보이고 배려해준다면 고객과의 관계개선은 물론 고객에게 편안함과 즐거움, 행복을 주는 즉, 의료의 본질적인 목표에도 도달할 수 있을 것이다.

#### 4) 예진실

예진실은 고객이 처음 치과에 내원했을 때 구강검사를 실시하고 상담하는 목적으로 많이 사용되고 있으며 특히 치과에 대한 공포가 강한 환자의 경우는 바로 진료실로 들어가는 것보다 예진실을 이용하는 것이 좋다.

예진실의 벽면 색깔은 파랑이나 녹색 등 마음이 안정되는 색으로 처리하는 것이 좋으며, 꽃이나 액자 등을 이용하여 병원답지 않게 인테리어에 신경 써야 한다. 예진실은 주로 상담하는 장소로 이용되기 때문에 각종 치과치료에 대한 브로셔나 병원 소개자료, 의사 프로필 등을 만들어 비치해 놓고, 카메라와 컴퓨터를 비치하여 자신의 치아를 가지고 직접 컴퓨터를 이용하면서 상담할 수 있도록 한다면 상담의 효과는 더욱 커질 것이다.

#### 5) 방사선실

최근 병원에 내원한 고객은 방사선 노출에 대한 두려움으로 치과 방사선 촬영을 꺼려한다. 그러나 간헐적이고 적은양의 치

과 방사선 노출은 치과의사가 유용성과 위해성을 고려하여 신중히 촬영한다면 고객에게 심각한 위해가 없다<sup>47)</sup>. 그러므로 고객이 앉아서 잘 보이는 벽면에 '치과방사선 촬영이 안전하다'는 문구를 적어놓고, 산란 방사선으로부터 신체의 다른 부위가 불필요하게 노출되지 않도록 납 방어복 및 갑상선 보호대를 사용하여 심리적으로 고객을 안심시켜야 한다.

#### 6) 진료실

고객이 진료실로 들어오기 전에 진료실 바닥에 탈지면이나 치과용 인상재 등이 떨어지지 않았는지 확인해야 하며, 진료의 지나 환자용 에이프런, 컵이 청결한지 확인해야 한다. 또한 타구는 깨끗하며 물이 막히지 않았는지, 진료 도중에 필요한 재료나 기구가 완벽히 준비되었는지 등 다음 고객을 치료할 모든 준비가 완벽하게 준비되어 있을 때 고객을 진료실대로 모셔온다.

또한 고객을 진료실로 안내할 때에는 고객 스타일이나 양질의 진료·효율적인 진료 측면을 생각해서 진료실로 안내해야 한다. 즉, 수술실이나 자신의 진료과정을 타인에게 노출시키는 것을 꺼려하는 고객이나 VIP 고객 그리고 특별대우를 받고 있다는 자부심을 느끼게 하기 위해서는 진료공간유형 중에서 독립된 Unit & Chair가 설치된 '독립형태'의 진료실이 좋다. 처음 치과에 내원한 어린이나 답답함을 싫어하는 고객은 칸막이가 설치된 '반독립형태'나 칸막이가 전혀 없는 '개방형'이 좋다. 그러나 박<sup>48)</sup>은 '독립형태' 경우 다른 Unit & Chair로 이동할 때 진료인의 동선이 길어지고 진료실의 냉·온방 등 설치 투자비가 많이 들어가는 것이 단점이며, '반독립 형태'는 치과의원에 Unit & Chair가 3-4대 있을 경우 적당한 형태로 Unit & Chair 한 대나 두 대 사이에 칸막이를 설치하여 개인적 privacy를 적당히 유지할 수 있고, 진료특성을 고려하여 환자를 분리할 수 있으며, 동선이 짧고, 소장비와 기구의 이동이 편리하다고 했다. 그리고 '개방형'은 규모가 작은 치과의원에서 많은 환자를 진료할 때 가장 편리한 형태로 환자 상태나 모습 등을 모두 볼 수 있으며 동선이 짧아 진료 능률이 높고 냉·온방에 효율적인 것이 장점이나 단점은 환자 상호간 사생활 침해 받을 수 있고 불안해질 수 있다는 것이다. '혼합형'은 다른 전문 진료과목으로 공동 개원시에 다양한 환자나 다양한 진료유형에 적합하며 예약 환자나 예약 시간에 맞추며 계획진료가 용이한 것이 장점인 반면 비교적 큰 규모에 적합하며 시설 및 설비 투자 비중이 크고 다른 유형에 비해 많은 인력이 필요한 것이 단점으로 부각되었다.

진료실 안에서는 의사와 고객이 1:1이 되어 고객의 불안감이 높아지므로 의사는 고객의 불안감을 덜어주기 위해 반가운 표정으로 눈인사를 실시하고 먼저 "000님 안녕하세요" 등 고객의 이름을 불러 친근감이 들 수 있도록 배려하는 것이 중요하다. 만약 진료의자에 고객이 앉아있고 치과의사와의 만남을 기다리고 있는 시간이라면, 치료가 개시될 때까지 고객의 긴장과 불안을 풀어주기 위해 직원은 고객의 곁을 떠나지 않고 대화를 계속해 나가도록 노력하는 것이 좋다.

진료실내에는 적절한 온도 내에서 진료를 받을 수 있도록 지나친 냉·난방은 피하고, 실외 온도와 균형을 생각하면서 실내의 온도를 조절하고 적당한 습도를 유지해야 한다. 또한 스킨을 입은 여자환자를 위해 깨끗한 얇은 포를 준비하고, 치과용 핸드피스 소음을 싫어하는 환자를 위해 CD나 카세트 등

을 준비해 놓는다.

치과치료를서 천정을 보게 되는 특성에 따라 특히 소아치과의 경우 조명 디자인은 흥미를 주는 요소를 계획 개념에 넣어 디자인하고, 조도가 적당하고 균일하며, 심리적으로 안정감을 줄 수 있어야 한다<sup>49)</sup>. 또한 최근 유행하는 비디오테이프는 아이들이 무섭게만 생각하는 치과치료를 재미있게 받을 수 있는데 효과적이며, 소아치과 진료실내에는 진료의자 옆에 보호자 대기공간을 두어 어린이 고객을 배려하는 것이 바람직하다.

#### 7) 메이크업실

최근 치과의원이 많이 만들고 있는 장소로 특히 여성 고객을 위해서 진료시 지워진 화장이나 헝클어진 머리 등을 수정하고 정리할 수 있는 장소이다. 메이크업실에는 큰 거울, 간단한 화장품이나 헤어스프레이, 머리빗, 드라이 등을 준비해 놓고, 치과의 독특한 약품 냄새를 제거하기 위한 향수, 인상제 등의 치과용 이물질 제거할 수 있는 물수건을 구비해 놓는다.

#### 8) 접수대(정산 및 제약속 접수)

병원에 대해 고객이 갖는 불안 중에서 '진료비'에 대한 것이 많은 비중을 차지하기 때문에 진료비에 대한 자세한 설명은 고객의 만족도를 높일 수 있는 한 가지 방법이 될 수 있다. 그러므로 고객이 진료비에 대해 정확히 이해하지 못하고 있을 경우 접수대를 담당하고 있는 직원은 진료비를 자세하게 설명해 주어야 한다. 고객의 진료비일 경우 분할지불방법을 시스템화 한다면 고객은 큰 부담없이 치과의원을 찾을 수 있을 것이고 이는 치과의원 경영이 활성화 되는데 도움이 될 수 있다.

제약속시에는 먼저 고객에게 편한 시간을 여쭙어 보아야 하며, 다음 약속의 취소를 줄이기 위해 "0월 0일 0시는 000님 치료를 위해 시간을 비워두었으니 꼭 내원하셔야 합니다."라고 '고객을 위해 시간을 비워두었다는 것'을 강조해야 한다. 또한 다음 내원일을 메모지에 적어 드리거나, 전화를 이용해 내원일 하루나 이틀전에 예약을 확인하는 것으로 고객의 약속 이행율을 높일 수 있다.

## 2. 고객중심조직으로의 변화

치과의원에서 CRM의 성공적인 수행에는 이에 맞는 조직체계와 고객중심적인 문화가 형성되어야 한다. 즉, 기존에 병원이나 의사 중심으로 운영되던 수동적 고객관계관리에서 벗어나서 고객을 진료하는데 있어 진심으로 고객의 입장에서 생각하고 행동할 수 있는 능동적 고객관계관리가 가능한 조직체계를 형성해야 하며, 고객을 편안하게 해주고 이해하는 마음으로 고객 중심, 인간 중심의 진료라는 패러다임의 변화가 필요하다.

특히 '고객중심, 인간 중심의 진료'라는 패러다임의 변화는 의사와 병원 직원들이 함께 학습하는 태도와 학습적인 분위기를 위한 병원의 여러 가지 지원으로 가속화 될 수 있으며, 이러한 패러다임의 변화는 성공적인 CRM 추진의 기반 조성에 도움이 될 수 있다.

#### 1) 병원의 학습 조직화

치과의원수가 증가되고 고객의 욕구가 다양·복잡해짐에 따라 고객의 요구를 파악하지 못한다면 병원경영은 점점 어려워질 것이다. 또한 치과의원이 대형화되고 조직이 방대해짐에 따라 고객의 요구에 적절한 대응을 위한 치과의원의 '변화'가 요구된다. 현 시점에서 '변화'만이 당면한 어려움을 해결할 수 있는 대안이며, 변화를 위해서는 조직의 한 사람 한 사람

의 생각이 바뀌어야 한다. 그러나 이러한 변화는 저절로 이루어지는 것이 아니라 지속적인 교육과 실천이 뒤따를 때 가능한 것이다.

고객의 치과 의료상식이 높아지고 있고, 치과 병·의원 증가/대형화 등의 의료 환경의 변화로 의료서비스의 질(quality)을 높이기 위해서 '지식경영' 도입을 통해 병원 운영을 극대화할 수 있다. 여기서 '지식경영'이란 치과업무와 관련된 노하우, 경험, 판단을 적극적으로 활용하고 기록관리를 통하여 다른 직원에게 그 지식을 전파하고 새로운 부가 가치를 창출하는 경영활동으로 정의했으며, 병원이 가지고 있는 지식의 유형은 (1) 독창적인 의료기술 개발 지식 및 특허 등의 지적자산 (2) 진료 및 검사 과정, 교육, 연구 등에서 얻는 광범위한 지식 (3) 병원경영 차원의 관계하는 지식 (4) 고객지식을 공유하여 창출하는 새로운 지식 (4) 병원간 제휴된 지식과 공동 창출되는 새로운 지식으로 분류하였다<sup>50)</sup>.

병원 직원들은 고객과 가장 많이 접하고 직·간접적으로 정보를 주고받기 때문에 고객에 대해 가장 잘 알고 있는 사람이다. 그러므로 병원 직원들은 고객이 어떤 어려움에 처해 있는지, 무슨 치료를 원하는지, 어떻게 하면 고객이 편안한 마음으로 병원을 찾을 수 있을지 등 늘 연구하고 개선해야 하며 이렇게 얻은 지식은 모든 직원이 함께 공유해야 하고, 또한 직원에게 각자의 임무에 맞는 교육이 끊임없이 제공되어야 한다. 교육은 자신이 가지고 있는 능력을 발견하게 되고 교육을 통해 얻은 지식으로 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주어 업무의 질을 높일 수 있다.

김과 한, 김의 연구결과<sup>51,20)</sup>에서는 '직원태도와 능력'은 고객이 치과의원을 다시 이용할지를 결정짓는 가장 큰 요인이었으며, 송<sup>29)</sup>의 연구에서 직원의 '친절성'과 '성실성'은 치과 의료서비스에 대한 만족도를 높이는 하나의 요인으로 나타났다. 한<sup>52)</sup>의 연구에서는 '치과위생사의 역할'이 환자 만족도와 재방문 의도, 권유 의사에 가장 중요한 변수로 나타났으며, 치과 위생사의 서비스 중 지식수준, 진료처치수준, 친절도를 중요하게 생각하고 있었다. 이<sup>42)</sup>의 연구에서 치과의사와 간호사의 '친절성'과 '숙련성'에 대한 만족도가 재이용 의사에 중요한 요인으로 나타났다.

위의 연구결과에서 나타난 바와 같이 고객은 의료서비스 품질을 평가하는데 있어 기술적 품질(치료의 성공) 뿐만 아니라 기능적 품질(직원이 관심을 기울이고, 친절하며, 지적수준, 신뢰성을 주는가)에 따라서 포괄적으로 의료서비스 품질을 평가하게 된다.

그러므로 병원 직원은 고객이 불만족하게 느끼는 점을 신속히 개선해야 하며, 보다 양질의 서비스 제공과 함께 질병에 대한 정확한 파악과 적절한 치료로 신뢰감을 형성시키기 위해서 정기적으로 의료기술과 관련된 연수회나 일반 서비스 교육이 필수적이다. 서비스 교육은 은행, 호텔, 백화점 직원을 대상으로 서비스 교육을 전문으로 하는 회사나 친절 모범 치과 병·의원을 이용하면 직원들의 동기유발에 효과적이며, 비용과 시간적인 면을 생각할 때는 자체교육프로그램을 통한 직원교육도 효율적이다.

또한 '직원조회'를 통해 친절하고 편안한 서비스 제공을 위한 동기부여가 필요하다. 진료가 시작되기 전 직원조회를 통해 마음의 준비를 할 수 있으며, 의욕을 북돋아 주고, 그날

내원할 고객을 살펴봄으로써 하루 진료를 미리 계획하고 의논할 수 있다. 직원초회는 매일 아침 약 10-15분 정도면 충분하다.

CRM의 성공적 수행을 위해서는 고객관계를 체계적으로 이해할 수 있도록 조직 구성원의 끊임없는 교육과 훈련에 의하여 고객중심조직으로의 변화 관리를 지속적으로 추진해야 할 것이다.

### 3. 체계적인 내부 마케팅 전략

CRM 성공적 실행에 있어서 고객의 불만사항을 개선하고 고객지향적인 인식과 태도를 갖도록 직원들의 동기부여가 중요하므로 직원들을 대상으로 체계적인 내부마케팅 전략을 수립하여야 한다.

의료서비스의 내부 마케팅은 의료기관의 내부 고객인 직원들의 동기부여에 초점을 두고 있으며, 직원들의 욕구를 충족시키는 경영능력에 따라 최종 고객인 외부고객(환자)의 욕구를 충족시키는 능력이 결정된다는 생각에 기초하고 있다<sup>53)</sup>.

외부고객(환자)은 서비스 이용여부가 서비스를 제공하는 종사자에 의해 전달되는 지식 및 행동 등을 토대로 대부분 결정되기 때문에 직원들에게 보다 고객 지향적이고 서비스 지향적인 마인드를 갖도록 동기부여가 필요하다. 특히 노동집약적인 속성이 강한 서비스를 제공하는 의료기관에서는 직원이 직무에 만족할 수 있도록 직무환경을 조성해주고, 마케팅 기법을 활용하여 직원이 고객 지향적인 인식과 태도를 갖도록 동기부여하고 개발해주는 활동을 전개할 필요가 있다<sup>54)</sup>.

서비스 조직에서 고객만족은 아래 다음 그림과 같은 순환고리를 갖는다<sup>55)</sup>(그림 2).

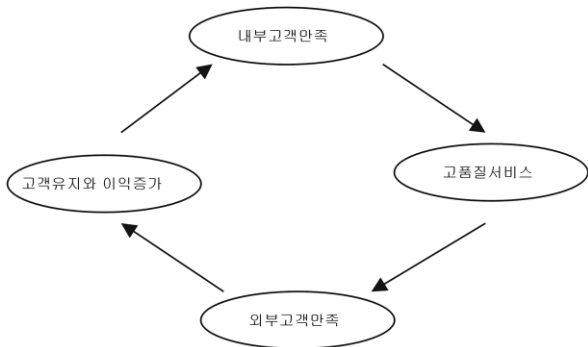


그림 2. RECURRING OF PATIENT SATISFACTION

그림 2에 나타난 고객만족의 선순환고리는 내부고객만족이 서비스 품질의 향상으로 이어지고 있는 외부고객만족의 선형조건이 되며 기업의 고객유지와 이익증가 등 성과로 연결된다는 것을 보여주고 있다. 또한 성과가 좋은 기업은 내부고객에게 충분한 보상을 해주기 때문에 내부 고객만족으로 이어지기 마련이다.

백<sup>56)</sup>의 연구에 의하면 의사만족과 간호사 만족이 의사서비스와 간호사 서비스에 영향을 미치고, 의사와 간호사의 만족은 의료서비스의 품질을 매개로 외부고객만족과 애호도에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 자신의 직무에 만족하는 의사와 간호사들이 제공하는 서비스 품질이 더 높다

는 것을 의미하며, 의료기관에서 외부고객만족을 높이기 위해서는 고객을 담당하고 있는 의사와 간호사의 내부고객만족 제고가 선행되어야 할 것이다. 탁<sup>57)</sup> 연구에서는 내부고객만족 정도가 높을수록 종업원의 참여, 교육훈련 활동수준, 제공되는 의료서비스 질, 업무의 질이 높게 나타났다.

병원 내부마케팅을 위한 방법으로는<sup>58)</sup> 직원들의 선발, 교육, 동기부여, 지식경영, 보상 등이 있다. 이 중 보상은 내재적 보상과 외재적 보상으로 나눌 수 있으며 내재적 보상은 성취감, 자기성장, 자기가치향상 등을 말하며, 금전적 인센티브, 승진, 급여 등은 외재적 보상으로 분류할 수 있다. 내재적 보상과 외재적 보상은 종업원의 민중감에 많은 영향을 미치고 나아가서는 종업원의 성과에도 크게 작용한다.

또한 성공적인 CRM 실행을 위한 내부 고객(직원)의 만족도를 높이기 위해서는 CRM 성과를 어떻게 측정하고 어떻게 보상할 것이지를 결정해야 한다. 따라서 보상과 평가는 다음과 같은 실행요건을 갖추어야 그 효과를 제대로 발휘할 수 있다<sup>59)</sup>.

첫째, 보상과 평가의 척도가 되는 성과는 고객유지율이나 고객 재구매율 또는 고객점유율을 기반으로 표시되어야 한다.

둘째, 직원들이 CRM 평가에 수동적 태도를 가지지 않도록 성과의 척도는 직원들의 동기부여 시키는 촉매로서의 역할을 할 수 있어야 한다. 따라서 직원들이 목표를 명확하게 설정하고 CRM 업무에 몰입할 수 있도록 CRM 추진 비전에 적합하고 합리적인 보상 제도를 구비해야 한다.

셋째, 고객으로부터 피드백에 의한 반응을 점수화해서 평가하고 보상을 주는 제도화를 추진해야 한다. 특히 양적 평가보다는 질적 평가를 할 수 있도록 고객반응도나 참여도 측정을 통하여 고객과의 관계를 증진시킬 수 있는 평가 및 보상 제도를 마련해야 한다.

넷째, 보상과 평가는 객관성과 공정성을 확보할 수 있어야 한다.

성공적인 CRM의 효과를 얻기 위해서는 내부고객(직원)의 만족도를 높이기 위한 체계적인 병원 내부마케팅이 필요하며 직원들의 만족 극대화를 통한 최적의 서비스 문화 정착을 위해 직원들의 의식구조나 요구사항과 불만사항, 직원들의 태도 등의 마케팅 조사가 뒤따라야 한다<sup>60)</sup>. 또한 CRM 경영이라는 새로운 업무방식에 맞추어 고객로열티를 높인 직원들에 대한 차별화된 보상 시스템을 적용해야 하며, 보너스나 급여 인상 등의 방법으로 직원의 충성도를 고취해야 하며 그 결과에 대해 평가하고 실질적으로 직원들의 피부에 와 닿는 이익을 지급해야 한다<sup>6)</sup>.

## 요 약

최근 치과 병·의원이 늘어나면서 고객들의 선택폭이 넓어지고 있고 의료서비스에 대한 욕구도 복잡·다양화되었다. 이러한 상황에 맞추어 앞으로 병원이 계속 성장하고 유지, 발전하기 위해서는 계속하여 새로운 고객을 유치하고 기존고객을 잘 관리하여 유지하는 일이라 보고 잠재고객을 고객으로 만드는 데 많은 노력과 투자가 필요하며 고객과의 좋은 관계를 맺고 이를 잘 가꾸어 유지해 나가는 새로운 방향의 마케팅 접근이 요

구된다.

치열한 경쟁이 전개되고 있는 상황에서 등장하게 된 CRM은 체계적인 고객 데이터 관리 및 분석을 통해 고객이 원하는 치료와 서비스, 욕구사항 등을 찾아내고 이를 지속적으로 제공함으로써 고객의 충성도를 증가시켜 고객을 평생고객으로 만들어 장기적으로 지속성 있는 이익의 확보와 유지를 달성할 수 있는 잠재력을 가진 전략이라 말할 수 있다. 따라서 CRM의 핵심은 충성스런 고객을 오래 유지하는 것에 있으므로 차별화, 개인화된 서비스를 제공하여 핵심 고객층 형성을 강화하는 것이다.

최근 우리나라에서 CRM의 보건의료분야의 적용 사례는 주로 건강증진사업을 대상으로 많이 이루어지고 있으며 치과 병·의원에서는 연구가 미비한 실정이다. 특히 치과의원의 고객은 일반소비자에 비해 질병의 치유 및 예방이라는 의료서비스에 대한 욕구가 분명한 만큼 치과의원과 고객과의 개별적이고 지속적인 관계유지를 강조하는 CRM 도입이 필요하다.

CRM의 도입으로 고객과의 지속적인 관계유지는 고객의 구강건강상태와 위험을 평가하여 발생 가능한 구강질환을 예방할 수 있으며 조기 예방활동을 통해 구강건강증진을 극대화할 수 있을 것이다.

치과의원에서 고객만족을 위한 CRM 실행의 전략 방향을 제시하면 첫째, 장기적인 고객관계 개선의 증진, 둘째 목표 고객군 설정과 고객세분화 셋째, 체계적인 데이터베이스(Data base) 구축, 넷째 다양화된 고객과의 대화채널이 구축되어야 한다. 또한 성공적인 CRM 실행을 위해서는 첫째, 고객접점(MOT)의 순간에 제공되어야 하는 서비스를 강화해야 하며 둘째, 병원의 학습 조직화로 인해 직원 모두가 고객중심조직으로의 변화가 필요하고 셋째, 내부고객(직원)들의 만족도를 높이기 위한 체계적인 내부 마케팅 전략을 추진하여 고객중심진료라는 직원들의 동기유발이 중요하다.

## 참고문헌

- 이정우: Social Marketing을 통한 병원경영개선활동. 대한병원협회지, 28(5): 70-78, 1999.
- 신숙: 효과적인 산전관리를 위한 고객관계관리의 도입. 인제대 보건대학원, pp2-10, 2003.
- 이경숙: 고객관계관리기법을 이용한 병원마케팅 전략 개발에 관한 연구. 고려대 보건대학원, pp3-9, 2002.
- 강성홍, 최순호: 데이터마이닝을 이용한 보건소의 건강증진사업의 효율화 방안. 의료정보학회지, 7: 37-42, 2001.
- Anderson Consulting, managing Client Relationships, 한국 SAS(주), 세미나 자료집, 1999(5).
- 송현수: CRM 경영혁명. 새로운 제안, pp17-19, 2002.
- 박성수: CRM과 짜장면. 시대의 창, pp23, 2000.
- 오세영, 이신모: CRM의 도입과 활용전략. 산업연구, 6: 1-3, 2000.
- 이동길: "CRM의 개념과 특징" 전자상거래진흥원 e-commerce. pp6-14, 2000(5,6).
- Paul Greenberg: 디지털 시대의 CRM. 정보문화사, pp35-37, 2001.
- 김기운: 고객관계관리 프로세스에 관한 연구. 경인대학논집, 10: 2-3, 2003.
- 유희화의 2인: 현대 마케팅론. 박영사, pp103, 2003
- 정인규: CRM효율화 전략에 관한 연구. 원광대 정보과학 대학원, pp4-6, 2003.
- Kotler: marketing Insights from A to Z, 34-36, 1997.
- 송현철: CRM 전략에 대한 이론적 고찰. 동원대학논문집, 7(3): 402-403, 2002.
- 이은선: eCRM과 우리기업의 발전방향. 마케팅, 7월호: 11-12, 2001.
- 윤성욱 외: 의료서비스 산업에서의 관계형성 모델에 관한 연구. 소비문화연구, 5(2): 2-3, 2002.
- 우정희: CRM 성공에 미치는 요인에 관한 연구. 한국외대 경영전문 대학원, pp11, 2003.
- 이영민: 니치마케팅에 관한 연구. 중앙대 대학원, pp8-9, 1995.
- 김영훈: 치과병원에서의 니치전략 사례. 경희대 대학원, pp25-26, 2000.
- 고종관: 고종관 기자의 클리닉 병원 마케팅. 한국의료컨설팅, pp298-299, 1999.
- 박인출: 병원을 경영하라. 몸과 마음, pp166-167, 210-211, 2000.
- 고호석: 환대산업에서 고객만족 경영을 위한 CRM 적용에 관한 탐색적 연구. 관광호텔경영연구, 2(2): 3-4, 2002.
- 한상만: 금융기관의 디지털마케팅 전략-CRM. 신용경제, 2000(4).
- 메디소프스 정기간행물, 2000년 4월 26일.
- 김유미: 퇴원요약 DB를 이용한 데이터베이스 마케팅. 인제대 보건대학원, pp14-16, 2000.
- 홍용석: 효율적인 마케팅 전략 수립을 위한 CRM 활용방안 및 구축방법론에 관한 연구. 한양대 경영대학원, pp18-22, 2000.
- 오세영: CRM의 도입과 활용 전략. 물류와 경영, 148호: 71-73, 2001(10).
- 송광문: 의료서비스 질 및 고객만족도 향상방안. 경상대 경영행정 대학원, pp71-74, 1999.
- 안영송: 치과병원의 의료서비스 품질이 고객만족과 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. 한양대 경영대학원, pp18-19, 56-59, 2003.
- 최길림: 병원이용빈도와 진료 수익성에 따른 환자군별 특성과 데이터베이스 마케팅 활용성. 인제대 보건대학원, pp51-55, 2001.
- 김경태: CRM 성과 향상을 위한 5가지 포인트. LG 주간경제, pp38-39, 2002(5).
- 김상욱: 치과병원과 의원을 이용하는 보철환자들의 의료서비스 만족도에 관한 연구. 서울대 보건대학원, pp27-28, 1999.
- 유하나: 병원정보시스템과 웹메일을 활용한 병원에서의 환자 유치방안에 대한 연구. 한국외대 세계경영대학원, pp7-12, 2002.
- 노병헌: 치과의료시장에서의 인터넷 커뮤니티 활용 방안에 관한 연구. 경희대학교 대학원, pp23-27, 2004.
- 치의신보, 1284호, "자사 홈페이지 적극 활용하라".
- 조영식: 치과의료와 마케팅. 신흥인터넷서널, pp117, 2000.
- 강인수: 소비자의 치과의원 선택기준에 관한 연구. 한양대 경영대학원, pp42-45, 2000.
- 정한영: 한국백화점의 편의시설에 관한 실증적 연구. 명지대 경영대학원, pp70-71, 1994.
- 우혜홍: 의료서비스의 선택요인에 관한 연구. 단국대 행정법무대학원, pp78-79, 2002.
- 류영욱: 한국인의 치과의원 내원요인에 관한 조사. 조선대 환경보건대학원, pp25-26, 2003.
- 이상형: 치과의원 환자만족 영향 요인. 인제대 보건대학원, pp35-37, 1998.
- 오태형: 병원이미지 평가에 관한 연구. 연세대 보건대학원, pp11-12, 1990.
- 이형숙외: 치과임상심리학. 고문사, pp167-168, 2000.
- 한수진: 치과의료기관의 치과의료서비스에 관한 환자의 만족요인 연구. 단국대 행정대학원, pp36-37, 1998.
- 최준선: 치과의료서비스 향상을 위한 환자 기대도 조사연구. 서울대학교 보건대학원, pp16-17, 2002.
- 박창성 외: 구강방사선학(2판). 고문사, pp305-310.
- 박인덕: 진료공간을 고려한 치과의원의 공간특성에 관한 연구. 관동대 대학원, pp52-56, 2002.
- 백진혜, 소아치과 의원의 실내디자인에 관한 연구. 경산대 산업대학원, pp77-83, 1997.
- 김경미: 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. 세종대 경영전

- 문대학원, pp19-23, 2000.
51. 김한성, 한수진: 치과 의료서비스의 만족도가 재이용에 미치는 영향. 치의신보, 1003: pp14, 1999(6).
  52. 한지형: 환자 만족도와 애호도에 미치는 치과위생사 관련요인 분석. 인제대 보건대학원, pp21-35, 2002.
  53. 조우현 등: 의료서비스 마케팅. 학현사, 1999.
  54. 나선채: 내부서비스품질이 내부고객만족과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 전주대학교 대학원, pp43-44, 2003.
  55. 이유재: 서비스마케팅. 학현사, pp247-248, 2003.
  56. 백수경: 의료서비스의 성과제고를 위한 내부마케팅 전략. 성균관대학교 대학원, pp65-67, 2001.
  57. 탁기천: 의료기관의 종합적 품질경영에 관한 연구. 경산대 대학원, pp79-84, 2002.
  58. 강보화, 종합병원 내부마케팅 전략에 관한 연구. 중앙대학교 국제경영대학원, pp20-21, 2002.
  59. 노영성: CRM 실행의 성공요인에 관한 연구. 인터넷 비즈니스 연구, 3(2): 137-138.
  60. 김창희: 치과의료기관 종사자의 서비스 실태에 관한 연구. 단국대 행정대학원, pp 22-23, 2000.

(Received September 2, 2004; Accepted September 10, 2004)

