

반려동물병원의 고객만족경영 성공요인에 관한 연구

백충기¹ · 신철호* · 김보영

서울과학종합대학원, *성신여자대학교

(게재승인: 2012년 2월 9일)

Critical Factors Affecting Successful Client Satisfaction Management of Companion Animal Hospital

Choong-ki Baik¹, Cheol-ho Shin* and Bo-young Kim

Seoul School of Integrated Sciences and Technologies, Seoul 120-808, Korea

*College of Business Administration, Sungshin Women's University, Seoul 136-742, Korea

Abstract : Success of any business solely is dependant on how to satisfy clients in healthcare-related industry. In the short history of Korea pet-care industry, there were not many guidelines on client satisfaction management of companion animal hospitals. The studies on many pet healthcare facilities were conducted based on their cost-benefits and the advantages of medical operation within special features of the traditional hospital management system. However the companion animal hospitals recently need to improve the service quality and client closed communication in keen competition on pet healthcare market. This study explores client satisfaction management could be the new issue of the veterinary hospital business. And it finally suggests of the critical factors affecting successful client satisfaction management of companion animal hospital based on the eight case studies.

Key words : Companion animal hospitals, Client satisfaction management, Healthcare-related industry, Critical success factor.

서 론

치열한 경쟁구도로 변화하는 의료산업의 시장 환경 속에서 국내외적으로 많은 동물병원들 역시 심화되는 경쟁 환경에 대응하기 위해 새로운 병원경영 방식을 모색하기 시작했다(30). 특히 시장 경쟁 논리가 강화되고 경쟁이 심화 될수록 동물병원들은 수요자 중심의 입장에서 벗어나 고객 중심 병원 서비스와 경영 환경 개선에 관심을 가지기 시작하며, 신규 수요보다 대체 수요에 의존하는 성숙화 된 시장단계로 접어들수록 고객 만족 중심 서비스를 제공하고 이를 바탕으로 제품과 서비스를 반복 구매하여 고객 충성도를 획득하기 위한 노력을 필요로 한다. 이는 곧 동물병원 역시 일반 비즈니스 조직과 마찬가지로 고객만족 향상을 통한 고객 로열티 확보를 기반으로 수익을 향상시키고, 지속가능한 병원 발전과 성장을 이끌어 낼 수 있음을 의미한다(9). 고객만족이란 기업이 제공하는 서비스에 대한 일정 기간 동안의 구매와 소비 경험을 통한 고객의 전반적인 평가이다(2). 이는 장기적

인 거래를 통해서 형성된 고객만족이 기업에 장기적인 수익과 시장가치 창출을 가능하게 한다는 점에서 그 중요성이 강조된다(21,22).

현재 급속히 변화하는 시장 환경 안에서 성공적인 동물병원이 되기 위해서는 동물병원 역시 시장 중심적인 경영감과 지식의 필요하다. 그러나 아직까지 동물병원 산업 내 환경은 대부분의 임상수의사들을 중심으로 수의학적 지식과 기초적인 경영기술 및 원리의 응용에만 관심이 집중되고 있다. 성공적인 동물병원 운영을 위해 병원의 책임자이자 최고의사 결정권자로서 수의사는 수의학적 지식과 기술을 넘어 재무, 관리, 금융, 법률, 마케팅 및 리더십 등의 경영학적 지식과 노하우를 갖추어야 한다(20). 또한 변화되어 가고 있는 반려동물 시장과 병원 간 치열해지는 경쟁 구도 안에서 고객 중심의 서비스 강화를 통한 병원 차별화와 새로운 경영 시스템의 도입이 요구되고 있다.

이에 본 연구는 동물병원 중 반려동물병원을 중심으로 의료서비스와 관련된 고객만족경영 성공요인을 규명하여 고객만족경영을 추구하는 반려동물병원들에게 고객 중심의 병원 경영을 위한 새로운 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 고객만족경영의 개념과 일반적인 성공요인들을 문헌연구를

¹Corresponding author.
E-mail : vetbck@naver.com

통해 살펴보고, 이를 토대로 국내외 고객중심 경영을 중심으로 병원 운영을 성공적으로 이끌고 있는 여덟 개의 반려동물 병원 사례를 중심으로 고객만족경영 측면에서 사례병원들의 성공요인과 특징, 그리고 그 공통점과 차이점을 분석했다. 결과적으로 본 연구에서는 반려동물병원의 고객만족경영을 성공적으로 이끌기 위한 주요 요인들을 제시하고, 그에 따른 실제화 방안에 대한 구체적인 시사점을 제공할 것이다.

이론적 배경

고객만족경영 선행연구

고객만족 개념에 대해서는 그동안 많은 학자들에 의해 다양한 측면에서 논의되어 왔다. Cardozo(18)은 고객만족은 제품의 소비과정을 포함한 경험 전체에 대한 평가로써 만족도는 기대 일치 또는 불일치의 판단에 영향을 미치기 때문에 제품 자체에 근거한 것이 아니라 제품의 획득을 둘러싼 경험에 의해 발생한다고 설명하였다. Hunt(25)는 고객만족은 고객들의 기대치와 비슷한 정도인지 아닌지에 의해 평가되는 요소라고 정의했다. Czepiel 등(19)은 제공된 제품 및 서비스를 획득하고 소비하는 것으로 유발되는 욕구 및 요구의 충족 정도에 대한 소비자의 주관적인 평가가 고객만족이라고 설명했으며, Westbrook(36)은 특정 제품 및 서비스를 사용하면서 얻어지는 경험을 평가해 나타내는 소비자의 정서적 반응이 고객만족과 상관관계를 가진다고 했다. Bearden 등(16)은 고객만족은 재 구매, 긍정적인 구전, 그리고 소비자 충성도의 중요한 결정요소로 추정되고 있기 때문에 중요하다고 주장했다.

고객만족의 기대와 불일치에 대한 관점에서 Tse 등(35)은 사전의 기대와 소비 후 지각된 제품 성과 간의 지각과 불일치 평가에 대한 소비자의 반응을 통해 고객만족을 설명할 수 있다고 주장하였으며, Oliver(31)는 제품이나 서비스 특성이 충족상태 (인지적 판단)가 유쾌한 수준 (정서적 판단)으로 제공되었는가에 대한 판단이라고 정의함으로써 기존의 구성개념의 속성이 강조되던 고객만족의 개념을 정서적 속성 개념으로 설명했다. 또한 Babin 등(14)은 고객만족의 개념을 불

일치와 지각된 성과 등을 포함한 일종의 경험에 대한 평가의 결과로 유발되는 정서적 반응이라고 규정했다.

결국 고객만족은 고객이 기업이나 개인이 제공하는 제품이나 서비스에 대해 사전에 갖는 기대와 소비 경험을 비교 판단한 결과로 제품 또는 브랜드 및 그 제공자에 대한 태도를 형성하는 주관적이며 의식적인 반응이라고 정의될 수 있으며, 대상 제품이나 서비스에 대한 판단으로 형성된 충성도 및 재 구매 의도나 긍정적 구전 및 추천 등에 영향을 주는 의식적인 반응이라고 이해할 수 있다(2).

동물병원의 경우 역시 서비스 품질에만 기초한 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 시장적 환경이 변화하고 있다. 이제 고객들은 동물병원 서비스 구매에 있어서도 새로운 서비스 구매와 고객가치의 제공을 요구한다(23). 때문에 동물병원 경영적 측면에서도 서비스 가격과 진료의 품질적 요인을 넘어 서비스 차별화와 가치 향상의 노력이 요구된다. 고객의 불만족 요소를 감소시킴으로서 고객만족을 통한 경영적 성공을 이끌어 낼 수 있는 대안적 활동이 필요한 시기라고 할 수 있다.

국내외 반려동물산업 환경

대표적으로 반려동물산업이 발달한 국가로 미국 시장의 현황을 살펴보면, 2006년 한해 반려동물 소유자들이 소비한 산업관련 소비 지출액은 약 360억 달러였으며, 2007년에는 동물 치료비로만 100억 달러 이상을 지출한 것으로 나타나고 있으며, 반려동물 관련 지출액 추이는 해마다 계속해서 증가하는 것으로 나타났다(24).

2010년도 미국수의사협회(AVMA) 자료에 의하면 미국에는 반려동물로서 개는 7천2백만 마리 이상, 고양이는 8천 2백만 마리 정도로 추산되고 있으며, 가구당 동물병원에서 지출하는 연간 평균 지출비용이 개에는 356달러, 고양이에는 190달러, 그리고 마리 당 각각 개에는 200달러, 고양이에는 81달러를 지출하는 것으로 나타났다. 또한 미국 동물병원 수의사들 중 반려동물병원에 종사하는 수의사는 47,347명으로 개인동물병원을 운영하는 수의사의 약 80%가 반려동물 비즈니

Table 1. U.S. veterinary positions (Among Employed Veterinarians)

Private Clinical Practice	Total as of Dec.31, 2010 No.	Percent of Total	Male %	Female %	2009 Earnings Median Professional income Before Taxes \$
Food animal ¹	1,109	1.8%	82.2%	17.8%	103,000
Food animal ²	3,890	6.3%	81.0%	19.0%	91,000
Mixed animal	4,326	7.0%	63.5%	36.5%	85,000
Companion animal ²	5,966	9.7%	59.3%	40.7%	91,000
Companion animal ¹	41,381	67.3%	44.2%	55.8%	97,000
Equine	3,743	6.1%	54.1%	45.9%	85,000
Other	1,087	1.8%	36.2%	63.8%	79,000
Total	61,502	100%	50.2%	49.8%	97,000

Reference: Market research statistics- U.S. veterinarians

¹exclusive ²predominant

스에 종사하고 있는 것으로 나타났다(Table 1 참조). 최근 미국에서는 평균 9%의 실업률에 의한 경기불황에도 불구하고 미국 동물병원들의 실질적 매출 및 수익은 해마다 증가하고 있으며, 특히 반려동물산업 관련 시장 경기에는 큰 영향을 받지 않고 연간 10~15%의 사업성장 추이를 보여주고 있다.

국내 시장의 경우 2011년 한국펫산업협회에서 조사한 자료에 의하면 펫산업은 한 해 1조 2천억 규모로, 크게 동물유통시장, 식품 및 용품시장, 진료 및 기타서비스 시장 등으로 구성되어 있고, 산업 내의 종사자의 수는 약 10,000명 내외로 나타났다. 특히 반려동물 식품 및 용품의 판매 시장은 대형마트(이마트, 롯데마트, 홈플러스 등)가 약 30%, 약 1,200개의 펫샵과 약 2,100개의 동물병원이 약 30%, 약 200여개의 인터넷 쇼핑몰이 약 40%를 점유하고 있는 것으로 나타나고 있다.

2008년 농림수산식품부 동물 방역팀이 발표한 자료에 의하면 2008년 국내 전체 동물병원은 3,315개소, 종사 수의사는 4,109명에 이른다. 이것은 2007년 대비 동물병원은 84개소, 수의사는 287명이 증가한 수치이다. 또한 반려동물 전문 병원이 2,174개소로 전체 동물병원의 66%를 차지하고 있으며, 반려동물과 산업동물을 혼합 진료하는 형태의 동물병원은 462개소로 전체의 14%를 차지하는 것으로 나타났다. 동물병원은 동물의 질병을 예방·진료하는 업을 행하는 장소로서 국내에서는 이른바 반려동물에 대한 관심이 높아지면서 주로 개·고양이를 중심으로 하는 동물병원을 흔히 볼 수 있다. 그러나 개인병원 중심으로 운영되던 반려동물병원의 규모가 점차 대형화 되면서 대형마트 내에 프랜차이즈 형태의 동물병원이 곳곳에 입점하여 운영되고 있는 현상이 나타나고 있다. 최근에 와서 국내에서도 영리기업의 동물병원 사업 진출에 관심을 나타내기 시작하게 되었다.

특히 동물병원들의 전체매출의 68%~88%는 진료수입이 차지하지만, 사료 및 용품판매가 4%에서 최대 20%를 차지하고, 미용수입도 5%에서 12%에 이른다(한국펫산업협회, 2011). 반려동물병원의 특성에 따라서 본질적인 의료서비스인 진료와 처치 및 수술 등과 같은 핵심서비스 외에도 반려동물의 사료 및 용품 판매서비스, 미용서비스, 그리고 반려동물 위탁서비스(호텔) 등을 통해 서비스 중심의 사업 환경이 강화되고 있다. 더욱이 이러한 배경에서 고객들의 수준과 요구 사항이 많아지면서 진료 품질 향상을 위한 동물병원의 서비스 개선과 서비스 향상이 강하게 요구되고 있다.

연구 설계

연구 대상 및 방법

본 연구에서는 연구대상 선정 기준으로 첫째, 10년 이상의 임상경력을 가진 수의사가 경영하는 병원. 둘째, 병원을 경영하는 수의사가 전문 경영교육을 통해 전문적인 경영마인드로 체계적인 경영을 하는 병원. 셋째, 수의사가 3인 이상 근무하는 병원으로서 명성과 평판이 좋은 병원. 넷째, 비교적 규모가 있는 병원으로 연구의 목적 및 결과를 왜곡하지

않을만한 타당한 성공요인을 갖춘 동물병원을 엄선하여 선정하였다. 이러한 기준에 따라 국가 간의 특성을 비교하기 위한 목적에서 국내 동물병원은 1개의 법인 동물병원을 제외하고는 모두 개인동물병원이며, 미국 동물병원은 개인동물병원 2개, 전국적인 네트워크를 갖고 있는 기업 동물병원 2개의 병원을 각각 대상으로 하여, 한국 4개, 미국 4개로 총 8개의 동물병원을 최종 선정하였다(Table 2 참조).

사례연구를 위해서 기본적인 2차 자료를 수집하여 분석하였고, 연구 대상 동물병원의 경영자와의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 직접방문 또는 전화를 통하여 평균 100분 정도의 시간으로 2010년 12월부터 2011년 7월까지 약 8개월간 진행하였다.

연구 분석틀

본 연구에서는 반려동물병원의 고객만족경영 성공요인에 관한 연구를 수행하기 위해 백충기 등(5)의 실증연구에서 검증된 '고객 지향서비스', '병원 이미지', '병원의 물리적 환경', '차별화 서비스' 네 가지 요인을 기준으로 분석했다.

첫 번째 고객 지향서비스 요인은 서비스 접점에서 서비스 제공자(수의사 및 종업원)는 고객과의 직접적인 커뮤니케이션을 통해 고객의 감정도 영향을 미칠 수 있어야 한다는 점을 의미한다. Liljander 등(27)는 서비스 제공자의 행동에 대한 고객의 감정지각이 고객만족에 영향을 미치므로 종업원 관리가 매우 중요하다고 주장하였으며, Menon 등(29)는 고객의 감정을 관리하기 위하여 종업원을 어떻게 교육할 것인지에 대해 논의한 바 있다. 더욱이 의료진의 태도는 고객과의 특별한 관계를 형성하게 되고 종업원들과의 효과적인 커뮤니케이션은 좋은 사업적 감각과 사기진작을 북돋아주며, 단체정신을 강화해준다(28). 따라서 의료기관에서의 의료진 및 다른 직원들은 환자를 응대할 때, 환자가 감지하는 일정한 서비스를 형성하며, 의료진들의 태도와 행동 여하에 따라 환자의 만족도가 결정된다(1).

두 번째 병원이미지는 동물병원을 방문하는 고객들이 특정 동물병원에 대해 갖고 있는 주관적이며 전반적인 평가이다. 병원이미지는 환자들의 병원 방문의사 결정과정뿐만 아니라 재방문의도 혹은 환자 주변인물들이 그 병원에 대해 갖

Table 2. Companion Animal Hospital Status

Hospital	Veterinarian	Staff	Groomer	Domestic / U.S.A	Careers
A	3	2	2	Domestic	15년
B	3	8	1	Domestic	13년
C	3	4	0	Domestic	19년
D	7	16	1	Domestic	20년
E	3~4	10~12	0	U.S.A	20년
F	3	12	0	U.S.A	30년
G	3	12	1	U.S.A	36년
H	3	5	2	U.S.A	25년

게 되는 인식에 매우 큰 영향을 미치게 됨으로 의료산업의 성장 발전 잠재력을 결정짓는 중요한 요인이 된다. 일단 한번 형성된 병원이미지는 지속성을 띠고 있는 경향이 있으므로 긍정적인 이미지를 창출해내기 위한 홍보활동이 요구된다(6). 박희자 등(4)은 병원의 명성은 유용한 마케팅 수단일 수 있다고 했고 이는 만족 고객보다는 불만족 고객이 더욱 병원의 명성에 의지하려는 의도가 있다고 설명한다. 병원의 높은 명성은 병원이미지를 좋게 해줄 뿐만 아니라 병원과 의료 서비스에 대한 긍정적 평가를 유도할 수 있다(17). 결국 기업의 이미지에 대한 소비자의 인식 결과에서도 특정 기업이 수행 하고 있는 사회공헌활동이 소비자의 높은 구매력을 형성할 수 있다(11).

세 번째 병원의 물리적 환경과 관련하여 의료 서비스의 질 측정변인으로 편의시설 (휴게실, 대기실 등), 청결, 위생도, 내부시설 (조명, 색상, 화장실 등), 편리한 주차시설 및 안내간판, 의료시설의 현대화, 건물과 지형의 매력성, 조경 그리고 분위기 등을 들 수 있다. 물리적 환경은 고객에게 지대한 영향을 미치고, 서비스 기업의 마케팅 목표달성을 위해 도움이 된다(13,26,32). 또한 물리적 환경은 서비스 구매에 유의한 영향을 미치고 소비자의 감정적 경험이 향후 행동의도에 유의한 영향을 미친다(7). 이유재 등(10)은 물리적 환경을 종업원과 소비자의 행위를 강화하기 위해 기업에서 통제할 수 있는 구체적인 물리적 요인들을 의미하며 시설물, 실내인테리어, 조명 등의 다양한 요소들을 포함 한다고 했다. 결국 물리적 환경에 대한 만족은 서비스 시설 내에 오래 머물고 싶어 하며 재방문을 유도한다고 할 수 있다(15).

네 번째 차별화 서비스란 소비자에게 특별한 가치를 제공하여 줌으로써, 차별화에 소용된 비용 이상으로 높은 가치의 프리미엄을 얻는 것을 의미한다. 또한 고객의 기호를 유발하기에 충분한 특이성을 제품 (서비스)에 나타내어 경쟁자의 제품 (서비스)과 식별할 수 있게 함과 동시에 경쟁우위를 점유하기 위해서 사용하는 전략이라고 정의할 수 있다. 소비자가 제품이나 서비스에 대하여 느끼는 사회적, 감정적 그리고 심리적인 차이를 무형의 차별화라고 하는데, 차별화 서비스가 경쟁우위를 차지하기 위해서는 제품이나 서비스가 보다 나은 가치를 제공해야 하며, 상당한 개선, 새로운 기능의 추가 또는 새로운 가치의 제안 등을 통해 고객욕구 충족을 이끌어 낼 수 있어야 한다(34).

사례 분석

고객 지향서비스

고객만족 향상을 위해 대상 병원들이 공통적으로 가장 중요하게 고려하는 요인은 고객접점에서의 동물에 대한 진료나 보호 서비스인 것으로 나타났다. 일반적으로 고객들은 반려동물의 상태나 치료 선택권에 대한 내용을 사전에 잘 이해하도록 설명해 줄 것을 원하고 있으며, 예약 및 문의전화를 친절하게 받아주거나 병원에서 보내는 시간을 단축해 주고, 치료 전에 대략적인 진료비와 진료과정에 관해서 분명하

게 설명 듣기를 원하기 때문이다. 이에 대한 서비스 관리가 무엇보다 중요한 고객만족경영의 요인이 될 수 있다. B병원과 F병원의 경우 불만고객 발생 시에는 최대한 신속하고 정확하게 처리하도록 하여 고객 불만족 해소를 중요시 하는 시스템을 운영하고 있다. 이러한 불만족 요인을 해소하기 위해 직원들의 동기부여나 권한위임 등의 내부마케팅 강화에 주력하고 있으며, 외부강사를 초청하여 직원들의 친절교육 및 소양교육을 실시하는 것으로 나타났다.

B병원의 원장은 고객만족서비스를 강화하기 위해서는 수의보조의료인 (테크니션 및 어시스턴트 등)의 양성과 인적자원의 원활한 수급이 병원의 신뢰성 향상에 절실히 필요한 과제라고 설명했다.

“최근에 와서 수의사가 2~3인 이상 규모의 병원들이 많은데 비하여 보조의료진의 부족현상이 심각합니다. 접수, 수납 등 진료지원에 필요한 직원들이 반드시 필요하며 표준화된 진료 시스템을 통해 수의사가 효율적인 진료를 할 수 있다고 봅니다. 수의사 한 명당 적어도 2~3명의 수의보조의료인이 필요하다고 생각하며 또한 이를 위한 인적자원의 수급이 원활해야 만이 진료건수가 늘어나고 보호자의 진료대기시간이 줄어들 수 있을 것으로 생각합니다.”

H병원에서는 1년에 한 두 차례씩 본사차원의 수련회 (Managing Team Retreat)를 통하여 관리자(Manager)나 의무원장(Medical Director)을 교육하는 시스템을 운영하고 있다. 예약 날짜 2~3일 전에는 예약확인 전화를 해주고 수술환자의 경우 수술 전 주의사항에 대하여 미리 설명을 해준다. 이를 위하여 직원교육을 특히 강조하고 있다.

국내 C병원의 경우 고객의 대기시간을 줄이고 신속한 의료서비스 제공을 위하여 사전예약시스템을 제도화 하고 있다. 또한 고객 (보호자)이 원활 경우에는 수술이나 치과진료과정 등을 볼 수 있도록 허용하여 안심하고 믿을 수 있도록 진료서비스를 제공한다.

이러한 사례 병원들은 공통적으로 의료진의 친절도와 서비스 태도를 향상시키고 고객들과의 원활한 커뮤니케이션을 위해서 주기적인 교육 프로그램을 운영하는 것으로 나타났다. F병원의 경우 지식(Knowledge)과 HAB (Human and Animal Bond)구성 요소에 기반을 둔 온정적 교육(Compassionate Education)을 실시한다. 이는 고객의 수용수준(Client's Compliance Level)을 향상시켜 완전한 수준의 최신의료장비를 장치하도록 하고 외과 전문의, 방사선 전문가 및 병리학자 등과 같은 전문가를 활용하여 고객과의 긴밀한 의사소통을 유도한다. 또한 수의사를 포함한 의료진들이 Cross Training 평가를 통하여 자기가 맡은 분야에 최선을 다하고 고객만족을 위한 일들에 대하여 늘 점검하고 있다.

예를 들어서 “이 병원에서 고객의 인지도에 가장 영향을 주는 곳은 어디인가?” 또는 “점심식사를 하러 수의사가 외출하고 없을 경우 고객이 담당 수의사를 전화로 찾을 때 가장 적절한 대답은 무엇인가?” 그리고 “8주 미만의 강아지나

고양이에게 기본적인 혈액검사를 하도록 추천하는 이유는 무엇인가?” 등과 같은 질문들을 통해 지속적인 교육과 평가를 실시함으로 상황적 변화에 대한 응대를 잘 할 수 있는 자질 향상을 도모하고 있다. 이 밖에도 고객을 위한 금융상담(Consult on Finance)과 은행을 통한 재정보조프로그램(Client Financial Assistant Program)을 지원한다고 했다.

이외에도 사례 동물병원들에서는 진료 후 보호자에게 전화를 걸어 환자 상태를 알려주는 서비스를 실시하고 있으며, 특히 진료비 청구나 보험에 대한 정확한 정보 전달에도 신경을 쓰고 있는 것으로 나타났다. E병원은 진료수가를 미리 공개 하여서 본인의 예산 범위 내에서 치료가 가능 하도록 한다. 더욱이 진료비 및 입원비에 관해서 사전에 충분한 설명이 있는 후 보호자가 진료내용을 선택하고 서명하도록 한다. 미국의 G병원의 경우에는 진료비 할부 프로그램(Care Credit) 및 보험(Pet Insurance)을 권장하여 최대한 고객을 배려할 수 있도록 돕는다.

병원 이미지

병원 이미지 향상을 위해 동물병원들 역시 다양한 활동을 이루고 있다. G병원의 경우 미래의 수의사들을 위한 자원봉사(Job Shadowing)와 직업의 날(Career Day)에 중, 고등학교 생을 대상으로 수의사 직업과 동물병원의 역할 등에 대한 강의를 진행하고, 자원봉사활동에 적극적으로 참여하는 등 지역사회 발전에 기여함으로써 긍정적인 병원 이미지 향상을 유도하고 있다.

A병원은 매월 동사무소를 통하여 쌀을 기부하고 아름다운 재단에 기부 한다. F병원은 일 년에 한번 정도 “고객 감사의 날”을 갖고 VIP고객들을 초청하여 동물 애호회 기금모금(fund driving for Humane Safety)과 같은 ‘Safty of Pets’ 캠페인을 벌이는 동시에 축제의 날을 개최하며, 일주일에 한번 씩 고양이구조 단체를 지원한다. 특히 H병원의 경우 내원한 동물의 건강 및 복지, 그리고 각 도처에 있는 많은 반려동물의 건강과 복지를 위해 노력한다. H병원은 버려진 반려동물을 보호하고 있는 동물보호단체들을 대상으로 한 기업스폰서 활동을 하고 있다. 또한 자선 활동을 통해 무료 마이크로칩시술, 시범훈련, 반려동물 입양, 예방접종, 콘테스트 및 사은품 증정 등의 행사를 지원한다.

E병원은 돈이 없는 저 소득층을 위해 1년에 500~1,000 달러씩의 기금을 마련하여 이를 통해 무료서비스를 제공한다. 최근에는 새로운 디자이너를 고용하여 미국 내의 800여 개에 이르는 병원에 리 모델링을 진행 중에 있으며, 시대적 감각을 지닌 병원로고와 광고로 새로운 병원이미지를 홍보 하고 있다. 이 외에도 고객과 친밀한 접점관리와 홈페이지 관리를 통해 병원 고객과의 친밀도 향상을 위해 노력하고 있다.

B병원은 최고의 진료수준을 위하여 부단한 도전과 노력을 하고 있으며 외부강사를 초청하여 보호자를 대상으로 교육을 실시하는 등의 지속적인 개발을 통하여 병원이미지 향상을 위해 노력한다. 또한 모든 의료종사자들이 항상 깨끗하고 통일된 유니폼을 입고 근무함으로써 고객에도 더 한층 신뢰감

및 좋은 이미지를 부여하였다. 이에 대해 B병원의 원장은 다음과 같이 설명한다.

“이와 같이 오랜 기간에 걸쳐서 형성된 병원이미지는 경쟁병원이 모방하기 어려운 차별화된 전략이며 잠재적인 병원 역량으로서, 고객만족을 위한 유용한 요인이기 때문에 병원이미지 향상 및 개선을 위해서 다각적이며 지속적인 노력이 필요할 것입니다.”

병원의 물리적 환경

본 연구대상 사례들은 공통적으로 주차 및 접근 편의성 그리고 대기실 및 편의시설, 세련된 실내인테리어와 청결함 순으로 중점을 두는 것으로 나타났다.

B병원은 직원복지후생을 위하여 최근에 부속시설로 기숙사 및 직원식당을 운영함으로써 내부고객만족에 기여하고 있다. C병원은 넓은 주차장을 확보하고 있으며 홈페이지를 통해 병원을 쉽게 찾아올 수 있는 안내를 제공하고 있다. D병원의 경우 층별로 접수실, 조제실, 진료실, 수술실 및 입원실 등을 진료동선에 적합하도록 원장 스스로 기획하고 디자인 하여 효율적이며 편리하게 업무를 볼 수 있도록 설계되어 있음을 알 수 있었다. E병원은 쇼핑몰 안에 병원이 위치하고 있기 때문에 이미 넓은 주차장이 확보되어 있으며 PetSmart와 연결된 여유로운 공간의 대기실은 고객의 불편을 덜어주고 있다. 또한 진료 전 또는 후의 시간을 이용해 PetSmart에서의 One-Stop Shopping이 가능하도록 되어있다. 이에 대해 E병원 원장은 다음과 같이 설명한다.

“우리는 본질적인 의료서비스는 병원에서 이루어지지만 동물병원이 PetSmart 내에 위치하고 있기 때문에 사료, 용품, 미용 및 호텔서비스 등과 같은 의료외적 서비스는 PetSmart에서 One-Stop Shopping 형태로 자연스럽게 해결되고 있어서 고객만족도가 한층 높은 편입니다”

F병원과 G병원은 특히 조경부분과 최신의료 장비 등의 의료설비투자에 주력하고 있다. H병원은 자체 수의 진단 실험실을 운영하고 있다. 전국적으로 30여개의 실험실 네트워크를 갖추고 있으며, 대규모 수송수단인 FedEx에 의해 하루에 2차례 시료샘플을 pick-up하여 빠르고 정확한 결과를 알려줄 수 있는 체계를 유지하고 있다. 의료기술과 더불어 의료장비는 진료의 품질문제와 직결되는 요인이 되기 때문에 고객만족 향상을 위해 중요한 요인으로 고려하고 있는 것이다.

차별화 서비스

E병원은 예방의학적 차원에서의 ‘Optimum Wellness Plan’을 실천하고 있는데, 이 프로그램은 고객들이 최대 50%까지 비용을 절감할 수 있으며 12개월마다 자동으로 회원자격이 갱신된다고 한다. 한 달에 3~4달러만 지불하게 되면 일 년 동안 200달러에 해당하는 의료서비스가 제공되며, 의약품의 경우 10~20%정도의 가격할인이 되는 자체 의료보험서비스

를 시행하고 있다.

F동물병원의 대표적인 차별화 서비스로는 ‘5 minutes 5 Steps of Preventive Medicine Check List’가 있다. ‘55OPM’의 정의는 적어도 5분 이내에 5단계를 거쳐 검사실 안이나 밖에서 예방의학적 문제들에 관하여 고객들과 진지하게 자애로운 대화를 진행하라는 것이고, 모든 직원들이 TPR 전, 후 5분 이내에 55OPM을 거쳐 고객교육과 함께 고객들과 친밀하도록 하는 것이 훈련의 목표이다. 고객의 입장에서는 반려동물의 질병이 발생되기 전에 사전에 질병을 예방할 수 있다는 장점을 가지며, 직원들이 고객교육에 직접 참여하게 함으로서 팀워크를 조성할 수 있다는 측면에서 병원의 직원들과 고객들 간의 상호 신뢰와 존중이 형성되는 결과를 가져오게 된다. 이 외에도 ‘Call Back’, ‘Progress Report’, ‘Drop off Service’, ‘House Call’ 등을 고객만족 향상을 위한 실천 사항으로 삼고 있다고 했다. 이에 대해 F병원 원장은 다음과 같이 설명한다.

“동물병원 경영에 있어서 우리 병원이 다른 병원과의 차별화정책 중 하나는 직원의 훈련(Staff Training)과 반려동물의 보호자, 즉 고객의 교육(Client Education)을 매우 중요시 여기고 있다는 것입니다. 직원들의 훈련을 통해서 서비스의 질을 향상시켜주고, 결국 직원들의 고객에 대한 좋은 서비스는 고객만족으로 연결될 수 있다는 믿음에서 비롯된 것입니다.”

G 병원은 위탁받은 반려견(Boarding Dog)을 하루에 적어도 세 차례 이상 운동을 시켜주며 대기실에서는 하루 종일 애완동물 관련 TV를 틀어주고 있다. H병원에서는 공동 구매력이 있기 때문에 값 싸고 경쟁력 있는 약품을 구매할 수 있다. 자체 브랜드 약품의 공급을 통해 H동물병원에서만 사용과 구입이 가능한 약품을 취급함으로써 다른 병원과의 차별화를 시도하고 있다. 자사 브랜드를 붙여 고객에게 제품의 신뢰성을 높여주고 다른 곳에서는 구입할 수 없도록 하는 목적도 겸하고 있다.

또한 특별 프로모션을 통해 ‘Wellness-Program’과 같은 다양한 프로그램을 개발하여 고객들의 편의와 만족을 위한 지속적인 노력을 하고 있다. 예를 들어 7살 이상의 개들을 위한 “암 조기진단” 프로그램을 개발하여 혈액검사 및 X-ray 검사 등의 진단 패키지를 저가에 이용할 수 있는 기회를 제공해준다. 그리고 처방된 약, 사료, 진드기, 벼룩 그리고 심장 사상충 예방약 등을 고객의 집으로 배달해 주는 Home Delivery service인데 이것은 고객들이 혹시라도 잊을 수 있는 일들을 잊지 않고 예방약 등을 먹일 수 있도록 배려하는 차별화된 서비스라고 할 수 있다.

또한 ‘Secret Shopper’는 비밀리에 고객으로 가장하여 서비스를 받도록 한 후 그 경험을 토대로 병원의 전반적인 고객만족을 평가하는 시스템이다. 평가 후에 그 결과를 해당병원에 통보해 줌으로써 병원이 갖고 있는 문제점 등을 개선하도록 명령. 지도하여 보다 나은 서비스 품질을 향상시키기 위한 제도이다. 그리고 뉴스레터의 발간 및 인터넷을 통해

다음 방문 예정일을 상기시켜 주는 Reminder Service 또는 Reminder Postcard를 수시로 발송한다. 또한 약속기일 전날에 전화를 걸어서 병원방문 일자와 시간을 상기시켜주는 서비스 등을 실천 하고 있다.

종합 분석

Table 3을 통해 살펴볼 수 있듯이 국내 병원 4곳의 경우 A병원은 고객 지향적 서비스로 3R, 고객과의 커뮤니케이션, 의료종사자의 교육과 공정한 진료비 청구, 주치의제도 그리고 불편을 끼친 고객에게 보상을 해주는 등의 고객만족 서비스를 실천하고 있다. 그리고 B병원은 불평고객에 대한 즉각적인 조치, 모니터링 시스템, 외부강사 초청교육, 직원들의 깨끗하고 통일된 복장, 인적자원관리, 해피콜 및 리마인드 콜 등의 보다 이미지 중심의 고객만족 서비스를 실천하고 있으며, C병원은 예약진료, 가이드 북 제공, 사회공헌활동 등 공익적 활동 중심의 고객 만족 서비스를 실천하고 있다. 또한 D병원은 서비스 품질향상에 대한 지속적인 노력, 내부고객만족, 디자인 씽킹 및 의료기술의 전문화 등으로 고객만족 서비스를 실천하고 있다.

이에 반해 미국 병원의 경우 E병원은 전문적인 경영시스템에 의한 철저한 고객관리를 하고 있으며 병원이미지를 위한 새로운 병원로고 제작 및 리모델링을 실시하고 있다. 펫마트를 이용하는 고객을 목표로 한 마케팅을 시행하고 있으며 충분한 주차장과 넓은 대기실의 공간을 효과적으로 활용하고 있다. F병원은 무엇보다도 교육과 지식에 바탕을 둔 높은 고객수용수준을 통한 성공적인 고객만족 경영을 목표로 하고 있다. 또한 병원 종사자들의 책임감 있는 동기부여를 위한 노력과 창의성 및 자신감을 위한 교육을 수시로 실시하고 있다. H병원은 적절한 보상과 고객과의 친밀한 소통을 통하여 지속적인 방문을 유지하기 위한 노력을 하고 있으며 본부로부터 전문적인 경영시스템을 이용할 수 있는 각종 경영 지원 프로그램을 지원받고 있다.

결국 한국과 미국 동물병원의 특징을 종합 분석해 보면 Table 4를 통해 살펴볼 수 있는 것처럼 구성원들과 고객에 대한 교육과 커뮤니케이션은 형태나 방법 등에 있어서는 다소 차이가 있으나 고객만족 향상을 위한 공통적인 실천 요인을 가지고 있다는 사실을 발견할 수 있다. 반면 고객 지향적 서비스측면에서 한국의 경우 구체적인 비전을 수립하여 유지해 나가고 있으며 미국의 경우 책임을 갖고 일 할 수 있는 권한위임을 통한 인적자원관리 및 서비스 품질을 통제하는 전문적인 시스템을 가동시킨다는 점에서 한국 동물병원과의 차이점을 보여주고 있다. 병원 이미지 강화 측면에서는 한국 동물병원의 경우 병원을 점차로 대형화하고, 고급 인테리어로 장식하는 측면을 강조한다면, 미국동물병원은 자선기금 마련을 위한 활동, 메일과 팸플릿을 배포하는 일, 지역사회와의 매체를 이용한 병원위치 광고 등을 통해 병원의 이미지를 홍보하는 프로그램에 집중하고 있다는 차이를 보인다. 또한 물리적 환경요인으로서 한국동물병원은 병원 내의 청결유지 및 주차문제에 많은 관심을 기울이고 있는 반

Table 3. Various Aspects of Individual Companion Animal Hospital for Client Satisfaction

	Client-related Service	Hospital Image	Physical Environment	Service Differentiation
A	- 3R(Remind, Recall, Recheck) - Communication with client - Staff education - A fair price	- Reputation of veterinarian	- Waiting area was clean and comfortable	- Medical attendant system - Text Message - Gift to Client
B	- Immediate response to unsatisfied clients - Monitoring system - Education by guest speaker	- Clean and Uniform - Staff's High Level Knowledge and expertise	- A successful work environment benefits - Staff Retention - Job satisfaction.	- Happy Call - Reminder Call - Staff collaborate
C	- 3R(Remind, Recall, Recheck) - Treatment by Appointment thoroughly - Supply Guide book freely - Client Education	- Social Responsibility - Reputation of veterinarian - Leadership	- Able to find hospital without difficulty - Enough parking area	- No Extra-Medical Service - Physical exam. for 1st visitor freely
D	- Continuous quality improvement - Create a merging relationship with the staff and clients	- Leadership - Internal client satisfaction	- Owned hospital building - Design Thinking	- Specialist as surgeon in region - The best in competitive arena - Enhance employees welfare
E	- The fee system was clearly explained and an estimate of total costs - Medical staff was thorough in examining pet - The Veterinarian was courteous and friendly	- Fund - Remodeling of Interior	- Enough parking area - Comfortable & wide waiting area - Located within pet's mart - Standardization of physical environment	- Optimum Wellness Plan - Pet Insurance
F	- Delivery of Quality Service - Staff training on importance of Client education - Clarification of Policy for fee - Delegation - Staff Meeting on Team Building - Cross Training Evaluation - Client Financial Assisting program (Care Credit)	- Close and tight communication with Clients - Fund driving for Humane Society - Feline Rescue Club supporter once a week	- Quality Landscaping & ample parking - Fully equipped in-house Lab, Medical Devices with DR digital X-ray System	- News letter, Reminder through Internet Company - 55OPM - Utilization of specialists as surgeon, radiologists and pathologists - Drop off service, House Call, Progress Report - Call back - Staff Centered Work Place - Sophisticated Internet Service for Clients
G	- Clear discharge instruction were given - Treatment options for pet were clearly explained - Consult on Finance and Financial Assistant	- Voluntary work - Pet T.V is on during day	- Clean and air conditioned environment	- Boarding dogs get exercise 3times a day - Preventive Care
H	- Reception and phone staff answered kindly - Courteous and friendly of veterinarian - Handled care and respect of client's pet - Operating managing team and monitoring system - Managing team retreat	- Shelter Operation - Charities	- Owned Lab - Standardization of physical environment	- Private brand medical supply - Group buying power - Home delivery service - Special promotion - Reminder postcard - Secret shopper

면에 미국동물병원은 의료장비와 건물에 대한 유지보수를 위한 관리계약을 체결하고 보험에 가입하여 위험상황에 대비하는 측면을 강조한다. 차별화된 서비스 요인에서 또한 한국

동물병원에서는 문자메시지 알림서비스, 애견미용, 사료 및 용품판매 등이 차별화 서비스 요인으로 나타난 반면에 미국 동물병원에서는 다양한 Reminder System, Secret Shopper

Table 4. Comparison of Factors Between Domestic and USA

	Domestic	USA
Client-related Service	Staff's Communication Punctual and Dependable Create and maintain a vision	Delegates responsibility Practice Quality Control System Accurate in record-keeping, making Appointment
Hospital Image	Luxurious Interior	Fund, Charities Marketing and Public Relations
Physical Environment	Maintain cleanliness	Equipment and Facility Maintenance Client-Pleasing Amenities
Service Differentiation	Text Message Full-Service Approach	Three-tier Reminder System Secret Shopper Wellness Program

및 Wellness Program 등을 중점적으로 활용하여 문화적 차이에 따른 알맞은 서비스로 차별화 전략을 구성하는 것으로 분석되었다.

결론 및 시사점

고객중중, 고객중심의 가치창조, 반려동물의 건강과 행복한 삶을 위한 최상의 서비스, 그리고 반려동물의 생명존중을 원칙으로 한 최고의 진료를 통해 고객으로부터의 존중과 신뢰를 받는 병원 등등이 많은 반려동물병원들이 공통적으로 내세우는 경영목표라고 할 수 있다. 본 연구의 사례분석 결과가 보여주듯이 반려동물병원의 고객만족경영에 있어 중요한 성공요인은 경제적 비용에 따른 요인보다는 고객접점에서의 친절도 및 의료진에 의한 정보제공과 같은 차별화된 서비스 제공이라는 사실을 발견할 수 있었다. 결국 이미 국내의 반려동물 진료시장의 경우 시장 규모가 커지는 만큼 고객들의 적극적인 소비에 의해 서비스 강화 욕구가 증가하고 있으며, 결국 비용보다는 양질의 서비스를 찾는 가치 소비 현상이 나타나고 있음을 보여준다. 이에 국내 반려동물병원 역시 치료 중심의 병원경영을 넘어 보다 적극적인 고객만족경영을 필요로 하게 되는 것이다. 이에 다음과 같은 구체적인 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 고객이 만족할 수 있는 차별화된 양질의 진료서비스 개선은 무엇보다도 기본적으로 이루어져야 할 고객만족경영 요인이 된다. 고객의 대기시간이 길고 적정한 시간 내에 진료가 이루어지지 않는다는 점인데, 이것은 수의사와 수의보조의료인(Veterinary Technician, Assistant)의 숫자 비율이 낮고, 예약진료가 정착화가 되지 않음으로써 발생할 수 있는 일이라고 볼 수 있다. 기업 간 경쟁원리는 자금력이나 물적 자원에 기반으로 한 경쟁으로부터 점차 인적자원에 기반을 둔 경쟁이 지배하는 시대로 접어들고 있다(33). 따라서 인적 자원의 핵심역량은 경영전략상 고객만족 향상 및 경영성공에 매우 큰 영향을 미칠 수 있기 때문에 국내동물병원에서의 수의보조의료인의 양성과 제도화가 필요하다.

둘째, 반려동물 고객과의 적극적인 커뮤니케이션의 장을 마련하고, 치료에 앞서 문화적 소통을 이루어 고객 로열티와

친밀도를 이룰 수 있는 경영 기법 도입이 활용될 수 있어야 하겠다. 국내동물병원은 반려동물 문화의 저변확대를 위한 사회적 공헌활동이 저조한 점인데, 미국의 경우는 기업경영이 사회공헌활동을 전략적으로 접목시켜 기업의 핵심역량에 적합한 부문에 적절하게 사회공헌활동을 집중함으로써 효율성을 극대화시키고 있다(8). 그래서 사회공헌활동을 촉진시키는 제도적 인프라에 있어 공헌기업에 대한 세금혜택 등의 금전적 인센티브 제도가 제대로 마련되어 있기 때문에 지속적인 기부활동 촉진을 고려해 볼 수 있는 것이다.

셋째, 예방의학적 전문 프로그램의 개발을 통해 고객 소통과 정보 공유는 물론 이를 기반으로 하는 새로운 서비스 창출과 비즈니스 모델 개발을 강화할 수 있어야겠다. 아직 국내동물병원은 예방의학적 차원에서의 전문화된 프로그램이 부족하다는 점을 들 수가 있다. 그러나 질병이 발생되기 전에 예방함으로써 경제적인 효과와 동시에 고객만족을 향상시킬 수 있다는 점에서 고객만족경영에 매우 중요한 서비스 프로그램이며 진료중심의 차원을 넘어 반려동물 비즈니스의 다양한 가능성을 모색 할 수 있다.

물론 본 연구의 경우 한국과 미국의 각각 4개의 동물병원들을 대상으로 이루어진 사례연구로서 분석결과의 일반화에 따른 연구의 한계를 가진다. 이러한 한계점을 극복하기 위한 향후 실증연구를 통해 반려동물병원의 고객만족강화를 위한 주요 요인을 정의하고 그에 따른 경제적 가치와의 인과관계를 규명할 수 있을 것이다. 또한 반려동물 병원만이 창출할 수 있는 보다 차별화된 고객만족서비스에 대한 성공노하우를 도출할 수 있는 다양한 사례연구로의 발전적 계획이 이루어질 수 있겠다.

참 고 문 헌

1. 김미교. 병원선택요인에 따른 의료서비스 만족에 대한 연구. 동의대학교 대학원 박사학위 논문. 2007.
2. 김영신. 고객만족론. 한국학술정보(주) 2008; 54-60.
3. 김주연, 이영남, 김태희. 테마 레스토랑의 물리적 환경과 인적 서비스가 고객이 느끼는 감정 및 행동의도에 미치는 영향. 관광연구저널 2007; 21: 91-107.
4. 박희자, 강석정. 구전 커뮤니케이션 유형에 따른 의료 서

- 비스 만족도에 관한 연구. 마케팅과학연구 2000; 6: 1-25.
5. 백충기, 신철호, 구자원. 고객만족 및 재방문 의도 결정요인: 반려동물 전문병원을 대상으로. 상품학연구 2011; 29: 1-17.
 6. 오재영, 김은혜, 이설주. 병원 내 부대시설 서비스가 병원 이미지 및 고객만족에 미치는 영향 연구: 대형 병원 중심으로. 서비스경영학회지 2007; 8: 249-276.
 7. 유창조, 현소은, 전중욱. 매장의 특징, 매장 내 감정 및 쇼 평행위에 관한 구조적연구. 마케팅연구 1997; 12: 1-27.
 8. 이상민. 기업의 사회적 책임: 미국과 한국기업의 사회공헌 활동 비교. 한국 사회학 2002; 36: 77-111.
 9. 이유재. 고객만족 연구에 관한 종합적 고찰. 소비자학연구 2000; 11: 139-166.
 10. 이유재, 김우철. 물리적 환경이 서비스 품질 평가에 미치는 영향에 관한 연구: 이업종 간 비교. 마케팅연구 1998; 13: 61-86.
 11. 한동우. 사회공헌활동이 기업이미지에 미치는 영향. 삼성 사회공헌활동 백서, 삼성 사회봉사단 2002.
 12. Anderson EW, Fornell C, Mazvancheryl SK. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 2004; 68: 172-185.
 13. Aron O, Julian C. Examining firm environmental influence on export marketing strategy and export performance of australian exporters. *Eur J Mark* 2003; 37: 366-384.
 14. Babin BJ, Griffin M. The nature of satisfaction: An updated examination and analysis. *J Bus Res* 1998; 41: 127-136.
 15. Bateson John EG, Hui Michael KM. The ecological validity of photographic slides and videotapes in simulating the service setting. *J Consum Res* 1992; 19 (September): 271-281.
 16. Bearden WO, Teel JE. Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *J Mark Res* 1983; 20: 21-28.
 17. Brown TJ, Dacin PA. The company and the product: Corporate association and consumer product responses. *J Mark* 1997; 61: 68-84.
 18. Cardozo RN. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *J Mark Res* 1965; 2: 244-249.
 19. Czepiel JA, Rosenberg LJ. The study of consumer satisfaction: Addressing the 'so what' question. H. Keith Hunt, ed. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, Marketing Science Institute 1977; 92-119.
 20. Donald DD, Eldon KU. A veterinary business curriculum model. *JVME* 2002; 29: 73-80.
 21. Fornell C, Mithas S, Forrest VM III, Krishnan MS. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *J Mark* 2006; 70: 3-14
 22. Gruca TS, Lopo LR. Customer satisfaction, cash flow and shareholder value. *J Mark* 2005; 69: 115-130.
 23. Heskett JL, Sasser WE, Leonard AS. *The service profit chain*. The Free Press. 1997: 39-57.
 24. Hoewel A. 2006 U.S. is a nation of 360 million pets. CNN. Time Warner Company. 2009.
 25. Hunt HK. CS/D-overview and future research direction. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*. 1977; 455-488.
 26. Keith R, Sajeer V, Rod B. Measuring the quality of relationships in consumer service: An empirical study. *Eur J Mark* 2003; 37: 169-196.
 27. Liljander V, Mattsson J. Impact of customer preconception mood on the evaluation of employee behavior in service encounters. *Psychol Mark* 2002; 19: 837-860.
 28. Meisinger S. To keep employees, talk and listen to them. *HR Magazine* 2006; 51: 10.
 29. Menon K, Dubé L. Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *J Retail* 2000; 76: 285-307.
 30. Nelson CW, Goldstein AS. Health care quality: the new marketing challenge. *Health Care Manag Rev* 1989; 14: 87-95.
 31. Oliver RL. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill, International Ed. 1997: 4-21.
 32. Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. *Marketing services*. New York. The Free Press. 1991: 31-39.
 33. Pfeffer J. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press. MA. 1994: 27-66.
 34. Porter ME. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. 1985:150-161.
 35. Tse DK, Wilton PC. Models of consumer satisfaction formation: an extension. *J Mark Res* 1988; 25: 204-212.
 36. Westbrook RA. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *J Retail* 1981; 57: 68-85.