

∴ 지상강좌

# 병원 CRM 극대화 방안

## I. 들어가며 : 필자를 두 번 놀래 킨 병원 CRM

주로 일반 기업의 CRM 컨설팅을 했던 필자가 병원 CRM에 대해서 관심을 가지기 시작했던 무렵 두 번이나 깜짝 놀란 기억이 난다. 병원이 정말 CRM의 천국 같아서 한번 놀랐고, 병/의원 할 것 없이 이야기하는 CRM이 우리나라 일반기업의 CRM 실패 과정을 똑같이 밟아가는 것 같아 또 한번 놀란 것이다.

정말이지 병원은 CRM(Customer Relationship Management)의 천국이다. 광범위한 고객 데이터 수집의 용이성, 지속적 구매필연성, 구전효과 의존성, 지역 거점별 (locality) 마케팅 방식, Cross Selling/ Up Selling의 용이성 등 이루 다 열거할 수도 없을 정도다. 병원에서 CRM이 성공하지 못하면 그 어디서 CRM이 성공할 수 있단 말인가?

그러나 당시만해도 고객한테 핸드폰 문자 메시지 정도 보내는 것을 CRM의 전부라 하는 작은 의원이 있는가 하면, DW(Data Warehouse)를 구축한답시고 무리한 IT투자를 CRM의 시작이라 생각하는 병원도 있었던 것이다.



|| 글·제 원 우  
Decision Partners(주) 대표이사,  
PRM 연구소 소장

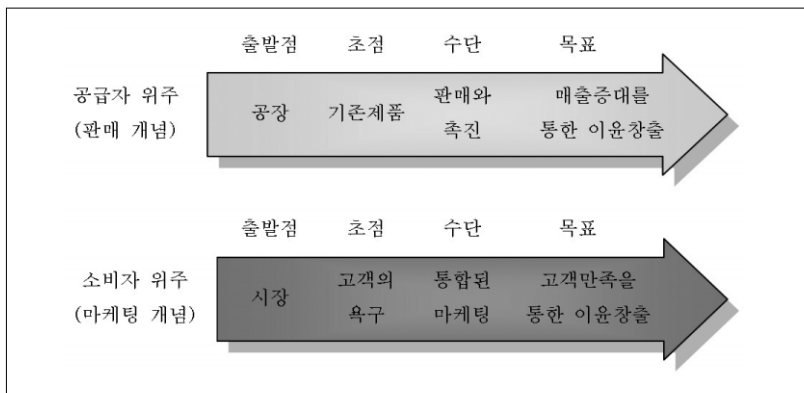
## II. 환자들로부터 선택되는 병원이 살아 남는 시대

최근 국내 의료 환경은 너무나도 빠른 속도로 변하고 있다. 경쟁은 점점 치열해질 것이고 경영환경은 점점 어려워질 것이다. 이제 고객(환자)이 중요하다라는 것을 부정할 사람은 별로 없다. 자고로 의료 기술이 높은 병원이 잘되는 시대에서 의료 기술은 기본이고 환자들에게 선택 받는 병원이 잘되는 시대가 오고 있는 것이다.

인터넷 등을 통해 환자들의 의료지능이 높아지고 있으며, 이를 토대로 병원 선택(hospital shopping)과 의사 선택(Doctor shopping)을 일삼는다.

이러한 변화는 언제까지 어느 정도까지 진행될 것인가? 미래를 예측하는 것은 그리 어렵지 않다. 생각해보면 의료 등 몇몇 산업을 제외한 대부분의 산업이 이러한 과정을 거쳤기 때문이다. 어떤 마케팅 교과서든 맨 처음에 나오는 아래 <그림 1>을 보라. 자동차, 전자, 식음료 할 것 없이 이들 산업도 과거에는 제품만 좋으면 즉, 잘만 만들면 잘 팔렸던 시절이 있었다는 것을 잊어서는 안 된다. 국내 의료 시장도 빠른 속도로 일반 산업화 하여 재편될 것이고, 결론적으로 병원의 미래는 지금보다 훨씬 더 고객 지향적(Customer Oriented)으로 될 것이며, 이를 넘어 고객 주도(Customer Driven) 혹은 고객 중심(Customer Centric)의 병원으로까지 변화되는 것을 요구 받는 시대가 올 것이다.

<그림 1> 공급자 위주와 소비자 위주의 대조



출처: Philip Kotler, Marketing Management, 11th ed., NJ : Prentice-Hall, 2003, p.20.

이러한 추세 속에 우리나라 병/의원들도 앞다투어 환자만족경영, CRM을 도입하고 있다. 대형병원들이 NCSI(국가 고객 만족 지수)를 잘 받기 위해 경쟁하고 있으며, 간단한 CRM기능이 없는 의원 급 전자 차트 프로그램을 찾아 보기 어려울 정도가 되었다.

### III. 앞다투어 CRM을 도입한 병원들.. 그러나 현실은 어떠한가?

병원보다 앞서 CRM을 채택하고 있는 대다수의 일반 기업들은 현재 CRM에 대해 회의를 품고 있다. 2002년 여름 미국의 NCDM에서 발표한 자료를 보면 CRM을 채택한 기업들의 62%이상이 “실패했다”고 대답하였으며, 국내 기업들도 그 이상의 부정적 시각을 가지고 있다. 대부분 소프트웨어 회사 발(發) CRM 춤바람(?)에 과도한 초기 IT 투자로 ROI에 대한 부담이 커지거나, 산업의 특수성을 감안하지 않은 채 너도나도 따라하기식의 CRM도입이 그 원인이 되었던 거 같다. 이러한 문제는 선두적으로 CRM을 도입한 대형병원을 중심으로 앞으로 조금씩 더 생겨날 것이다.

환자가 왕이고 환자가 중요하다고 외치는 병원은 많다. 그러나 실제 환자는 병원에서 어떤 대접을 받고 있는 것일까? 규모가 크든 작든 CRM 시스템을 도입했든 안 했든 환자들이 일선 접점에서 경험하는 병원의 체험은 그리 유쾌하지 않은 것이 현실이다.

세계적 컨설팅 회사 Bain & Company에 의하면, 최근에 조사된 기업들 중 80%는 고객에게 만족을 주고 있다고 자부하지만, 이에 동의하는 소비자는 8%에 불과하다는 놀라운 결과를 발표한 적이 있다. 내심 불만족스러우면서도 고객만족도 조사 때는 60~80%가 ‘만족한다’거나 ‘매우 만족한다’고 답했다는 것이다.

병원의 CRM 활동을 통해 질병 예방이나 재발방지 측면에 도움이 되었다는 사례나 고질적인 대기시간 문제가 획기적으로 해결되었다는 사례를 접하기는 힘든 현실 속에서 고객만족경영이란 말들만 유행처럼 맴돌고 있는 것이다.

#### IV. 병원 CRM 다시 근본으로 돌아가자. 도대체 무엇을 하려고 했던 것인가?

필자는 CRM을 채택한 것 자체를 실패로 생각할 게 아니라 CRM을 활용하거나 실천하는 부분에서 실패했다고 생각한다. 여전히 환자를 통해 병원 매출이 창출되며 환자들은 나름의 지성과 감성을 가지고 병원을 선택하고 있다. 나아가 병원 CRM은 제대로만 실행된다면 질병의 예방적 차원이나 사후 재발 방지적 차원, 치료 속도에 긍정적 효과를 내거나 응급처치 속도 개선 등을 통해 질병으로부터 고통 환자를 구제하는 의료 서비스의 본질적인 부분에도 기여할 수 있는 측면이 있기 때문이다.

병원 CRM을 단순히 CS 등 서비스적인 부분으로 생각하거나 고객만족을 통한 이윤 창출의 하나의 수단 정도로만 생각한다면, 그 미래는 여전히 어두울 것이다. 필자는 지금부터라도 진지하게 CRM을 고도화된 상술이나 부담스러운 트렌드 정도 생각할 것이 아니라, 정말 우리 병원이 존재하는 이유가 무엇인가? 환자들을 제대로 알고 있거나 하는 건가? 환자를 중심에 두고 환자의 입장에서 병원과 환자 간의 관계를 재설정하는 것으로 CRM을 재출발 해야 할 때라고 생각한다.

우리는 의료 산업이 가지고 있는 가장 기본적인 속성인 Negative 속성을 잊어서는 안된다. 상황이 조금 다르긴 하지만 장의사가 아무리 매출을 올리고 싶든 죽음은 조장하는 광고를 할 수 없는 것과 같은 원리이다. 병원을 찾는 환자가 바라는 것은 무엇인가? 어디 호텔과 같이 좋은 서비스를 받으려 병원을 찾는 것인가? 그것보다는 질병의 고통으로부터 가장 효율적으로 해방되기 위해 찾는다고 봐야 할 것이다. 그렇다면 병원CRM 역시 다른 그 어떤 것 보다 질병의 고통으로부터 효율적이고 효과적인 해방이라는 환자의 Main Concern을 해결하는데 기여하는 것으로 집중되어야 할 것이다. 이 포인트가 바로 고객 지향적(Customer Oriented)이고 고객 주도(Customer Driven) 혹은 고객 중심(Customer Centric)이며, 병원 CRM이 일반 산업의 CRM과 가장 큰 차이를 내는 대목이다. 목적과 수단이 전도된 선부른 CRM은 오히려 환자들을 짜증나게 하거나, 병원의 이미지에 좋지 않은 영향을 주기 쉽다는 것을 명심하고 왜 우리가 CRM을 하

려고 하는지에 대한 근본적인 질문들을 잊지 않고 CRM을 실천하는 것이 필요 하다고 하겠다.

## V. 성공적인 병원 CRM을 위한 3가지 제언

필자는 앞서 병원 CRM의 근본적 방향이 질병의 고통으로부터 효율적이고 효과적으로 해방되고자 하는 환자의 Main Concern(ex. 질병의 사전 예방이나 사후 방지, 치료 효과의 증폭 등)에 기여 하는 방향으로 나아가야 한다고 제시한 바 있다.

이제 이러한 방향에 충분히 기여할 수 있도록 CRM이 어떻게 진행되면 좋을지에 대한 몇 가지 제언을 드리고자 한다.

한가지 미리 짚고 넘어가야 할 아주 중요한 주제가 있는데 그것은 CRM의 영역에 대한 것이다. CRM의 영역은 CS(Customer Satisfaction), 고객정보 통합 시스템 구축이나 DW구축, Data Base를 이용한 마케팅, 각종 고객 만족도 조사, 병원사 보나 메일링 서비스, 통합 콜센터 구축, 홈페이지 회원관리 등을 모두 아우르는 매우 포괄적 개념이라는 것이다. 나아가 CRM은 Top Management 차원의 경영 철학이기도 하다. 얼핏 CRM 활동으로 해석하기 어려워 보이는 의사를 포함한 임직원의 인사관리나 건축-인테리어, 부서간의 협업 효율화 작업 등의 활동들도 넓게 보면 CRM의 활동이라 생각하는 것이 바람직하다. 병원 건축이나 인테리어가 무슨 CRM이냐고 반문할 수도 있겠으나 CRM을 고객을 중심으로 하는 경영철학으로 넓게 해석 하게 되면 병원의 공간 중 고객에게 노출되는 공간에 대한 Concept과 설계 등의 평가기준이 바로 고객이 되기 때문이다.

### 제언 1. 좀더 의료 서비스에 충실한 CRM을 시행하라

의료 서비스는 태생적으로 CRM을 내재하고 있다. 각 과별로, 상병 별로, 환자의 상태 별로 치료 효과나 효율에 도움이 되는 CRM을 기획하는 것이다. 예를 들어 이비인후과에서 감각신경성 난청으로 보청기를 처방해야 하는 노인 환자를 생각해보자. 병원에서는 각종 청력검사 및 이학적 검사를 통해 보청기를 처방하고

이들에게 보청기를 끼워 주는 것으로 책무를 다하는 것으로 생각할 수도 있지만, 환자 입장에서 보면 이들은 결국 평생 자신의 남은 청력을 잘 보존하면서 불편하게 보청기에 의존하여 사회 생활을 하게 되며 보청기에 잘 적응 하지 못하는 사례도 많다. 병원이 이런 상황을 잘 이해하고 이들을 위한 각종 보청기 생활 적응 프로그램이나 긴급 수리 절차를 간소화하거나, 정기적이고 지속적인 Care 서비스를 제공한다면 환자들은 매우 기뻐할 것이다. 실제 귀 분야만 전문적으로 진료를 하는 소리어비인후과에서는 이러한 프로그램들을 다양하게 개발하여 환자들의 재활에 도움을 주어 큰 효과를 보고 있다. 더구나 보청기는 평생 착용하는 것이며 대체로 5년에 한번 정도 교체를 하는 속성을 가지고 있다.

이미 널리 알려진 고혈압, 당뇨도 대표적으로 환자 건강관리가 필요한 질병일 수 있으며, 각종 수술이나 재발이 우려되는 질병들도 얼마든지 각 과별로 찾아낼 수 있을 것이다. 건강검진 결과 데이터와 연계된 서비스도 얼마든지 찾아 낼 수 있다. 병원 CRM을 기획하는 주체는 다른아닌 의사나 간호사 등의 의료인이 되는 것이 가장 바람직하며, 컨설턴트나 사무직원은 보조적으로 전문성을 제공하는 것으로 충분하다. 특히 OCS든 DW든 어떤 형태로든 기 구축된 IT 시스템을 활용한다면 과거 누적된 환자들에 대해서도 접근이 가능할 것이다. 병원 CRM은 호텔 CRM과는 다르다. 단순한 친절이나 환자입장에서 이유가 설명되지 않는 혜택과 호의로 오히려 불편함을 줄 수 있다. 병원 CRM은 병원다워야 한다.

**제언 2. 철저하게 고객의 입장에서 그들의 경험을 관리하라.**

CRM을 시행하는 많은 병원에서 느끼는 가장 큰 안타까움이 있다면 노력에 비해 환자입장에서 달라진 게 별로 없다는 것이다. 모든 것이 다 환자를 위한 기획이었고 투자였는데도 말이다. 병원뿐 아니라 일반 기업들도 유사한 문제에 봉착해 있으며, 이 문제를 해결하는 방법으로 고객의 경험을 관리하려는 노력들이 시도되고 있다. 결국 고객은 자신의 경험을 기준으로 병원을 판단한다. 고객이 직접 느끼지 못하는 CRM활동은 죽은 CRM이나 다름없다. 고객의 경험은 어떻게 관리 되는가? 예약, 전화, 검사, 홈페이지, 주차, 접수, 대기, 진료, 수술, 입원, 수납, 퇴원 등 각 접점별로 지속적으로 고객의 목소리를 수집하거나, 환자입장에서 각 접점별 체험을 끊임없이 이미지네이션(imagination)하여 개선 방향을 도출하는 것이다.

MOT별 개선활동이나 Touch point mapping작업을 통해 유사한 활동들이 이루어지고 있지만 필자가 강조하고자 하는 것은 그러한 작업의 끝이자 마무리이자 결과인 환자의 경험이다. 도출된 개선 방향을 환자가 어떻게 느끼게 할 것인가? 결국 여기에 답이 있다는 것이다. 마치 시나리오를 암기하고 종합적으로 연출되는 하나의 연극과 같이 각 직원과 시설들은 각자의 배역에 충실해야 할 것이다. 이러한 작업은 매우 창조적이고 혁신적인 과정이다. 소아과 대기실에서 3살 배기 애를 데리고 앉아 있는 저 30대 여성은 2주전에 전화로 예약해서 지방에서 서울까지 대중교통을 이용해서 왔으며 30분째 저 곳에 앉아 기다리고 있다. 아기는 통증 때문인지 자꾸 울고 보채고 있으며, 직장생활을 하는지 자꾸 전화가 걸려오고 있다. 아침밥은 먹었을까? 남편은 어디가고 혼자 왔지? 병원에서 나와 어디를 갈 계획일까?... (이하 생략) 저 여성이 우리 병원에 바라는 것은 무엇이고, 어떤 경험을 가지고 갔을까?

환자 한 사람 한 사람을 상상력 훈련(imagination)을 통해 창조적인 개선 사항을 도출하여 작은 것 하나라도 곧바로 실천에 옮기는 것이 필요하다.

**제언 3. 환자와 직원에게 CRM을 중심으로 적극적으로 커뮤니케이션 하라**

무슨 일을 하든 커뮤니케이션이 강조되는 시대다. CRM을 적극적으로 도입하고자 하는 병원은 그 노력만큼 환자들이 그 사실을 알게 해야 하며 직원들도 그 사실을 알아야 한다. 이것은 단순한 홍보 차원을 넘어서는 중요성을 가지고 있다. CRM이란 게 결국 고객과의 관계형성이고 커뮤니케이션이기 때문에 병어리 냉가슴 식으로 CRM을 실행해서는 효과가 반감된다. 예를 들자면 얼마 전 “알기 쉽게 설명하는 병원”이라는 큼지막한 현수막이 삼성서울병원에 비치되었었다. 이 현수막을 통해 삼성서울병원이 다른 병원보다 환자들에게 실제로 ‘알기 쉽게 설명하는 병원’ 인지 아닌지는 확인할 길이 없으나, 환자들은 삼성서울병원이 다른 병원보다 그럴 것 같고 그렇게 노력하는 병원으로 인식하게 되면서 상당한 심리적인 보상과 호감을 갖게 된다. 자연히 그 병원의 여러 CRM 활동들은 탄력을 받았을 것이다. 각 진료실마다 환자 권리장전(Charters for Patients’ Rights)을 비치하는 것도 좋은 방법이고, CRM활동의 결과로 개선된 환자 화장실 안내문 하단에 “이 안내문은 2006년 10월 000고객님께서 건의해주신 내용을 반영하여 설치되었습니다.

저희 병원은 항상 고객님의 목소리에 귀 기울이고 있습니다. 전화번호: 1588-2342” 라는 식의 조그마한 팻말이라도 좋다.

이런 식의 CRM을 중심으로 한 환자와의 적극적인 커뮤니케이션은 병원의 의료진과 직원에게도 큰 자극이 될 것이다. CRM을 도입한 기업, 병원 할 것 없이 가장 어려운 부분이 바로 조직변화의 문제로 조사되고 있다. CRM 전략이나, IT 투자, 설계, 방향 등은 조금만 노력하면 금방 체계를 잡을 수 있지만 결국 병원의 의료진과 종사자들의 변화관리가 마지막 도전으로 남게 된다. 대표적 서비스 산업인 의료 산업은 결국 사람을 통해 재화가 생산되기 때문에 아무리 좋은 전략과 프로세스라도 조직원이 따라 주지 못하면 유명무실 해지기 쉽다. 병원의 전 종사자가 CRM으로 철저히 마인드가 무장될 수 있도록 각종 사내 캠페인, 홍보가 필요하며 고객을 중심으로 한 각종 인사 평가지표를 개발하는 것도 검토가 필요하다.

병원의 생존경쟁이 치열해지고 이에 대한 대안으로 CRM에 대한 각종 시설투자 및 마케팅 등 비용투자가 앞다투어 진행되고 있는 현실에서, 환자와의 관계 유지 강화의 노력의 최종 제공자인 종사자들이 협조하지 못해 고객이 그 병원을 다시 찾지 않고 주변에 좋지 않은 소문을 내고 다닌다면 병원 입장에서는 얼마나 불행한 일인가?! **KHA**