

최고의 동물병원으로 가는 길

- The Path to High-Quality Care -

심훈섭

(주)PnV 대표이사

hoonsup.shim@pnv.co.kr



2003년 미국동물병원협회(American Animal Hospital Association, 이하 AAHA)에서는 반려 동물병원 경영에 있어서 매우 기념비적인 조사결과를 발표했다. “The Path to High-Quality Care” 로 명명된 보고서는 동물병원의 경쟁심화와 수익성 정체로 고민하던 미국 반려동물 수의계에 새로운 희망과 이정표를 제시하였다.

이번 호에서는 상기 보고서의 내용을 “최고의 동물병원으로 가는 길”이라는 제목으로 요약, 정리하고 한국 반려동물병원 경영에의 착안사항을 살펴 본다.

1. 최고의 병원 선정기준

미국에서는 매년 (Human Medicine의 경우) 병원들의 순위가 평가되어, 일반인들에게 공개되고 있다. 이를 통해 의료서비스의 소비자인 환자들의 선택권을 보장하고, 병원들의 서비스 향상 경쟁을 도모하는 것이다. 그렇다면 미국인들에게 가장 다발하는 심혈관계 질환 병원을 평가하는 기준은 과연 무엇일까? 기준으로 사용되는 다양한 지표들 중 가장 중요한 지표는 “환자장기생존율(long-term patient survival rate)”이다.

즉, “환자장기생존율”이 가장 높은 병원이 최고의 병원으로 평가된다는 것이다. 그렇다면 “환자장기생존율”을 높이는 데 가장 핵심적인 요소는 과연 무엇일까? 이는 다름아닌 “Compliance”이다! Compliance는 ‘환자의 건강을 위하여 치료서비스뿐 아니라 적절한 예방의학, 식이요법, 생활습관 변경 등을 포함하는 종합적 서비스를 병원이 추천하고 관리하며, 이를 환자가 충분히 준수하며 누리고 있는 상태’를 의미한다. 높은 수준의 Compliance를 유지하는 것은 병원의 수준을 결정짓는 사활적인 문제로 귀결되어, 미국의 우수 병원들에서는 의사, 간호사, 스태프들이 망라하여 참여하는 Compliance 전담팀을 운영하고 있다.

이러한 사실은 동물병원 경영에도 중대한 시사점을 제시한다. AAHA에서는 동물병원에서의 Compliance를 ‘병원에 내원하고 있는 동물들이 수의사가 믿고 있는 최고의 보살핌을 받고 있는 상태(The pets in your practice are receiving the care that you believe is best for them)’ 로 정의하고 있다. 언어로 스스로의 상태를 표현할 수 없고, 야생으로부터 물려온 본능 상 아픈 것을 숨기는 동물의 특성 상 동물의 건강상태에 대해 함께 살고 있는 보호자가 정확하게 판단할 수 없는 상황에서 수의사는 Compliance 에 지대한 영향력을 지니고 있으며, 이에 따라 동물의 건강수준 및 수명이 좌우되는 것이다. 따라서 높은 Compliance 를 유지하는 것은 ‘높은 수준의 진료(High-Quality Care)’ 를 실현하는 핵심적인 요소이다. Compliance가 낮다는 것은 결국 병원의 수준이 낮다는 것이고, 획기적 수준의 Compliance 를 달성하는 것이 최고의 동물병원으로 가는 길인 것이다.

2. Compliance를 높여야 하는 핵심 진료서비스의 선정

우리 동물병원에 내원하는 반려동물들이 보호자와 함께 최대한 오랫동안 건강한 삶을 유지하도록 하기 위해서는 어떤 진료서비스들에 대한 Compliance를 높게 유지해야 할까?

이를 위해서는 예방적 의학 테마(이하 Wellness Program)에 대한 경각이 필요하다. 동물에 대한 예방적 접근의 목적은 질병의 발생을 억제하거나, 최소한 질병을 조기에 발견하는 것으로 이는 다음의 3가지 요소를 포함한다.

- ① 질병 발생경로에 대한 능동적 감시(Active screening for common disease process)
동물병원은 동물의 종, 품종 및 생리학적 단계에 따른 맞춤형 스크리닝 서비스를 마련하여야 한다. “young adults”에 대한 종합임상검사, “senior”에 대한 종합임상검사, 정형외과 및 심장질환 검사, “puppy/kitten”에 대한 전염 및 유전질환검사 등과 같이 연령대별 정기검진 프로그램을 구성하는 것도 좋은 예가 된다. 스크리닝 서비스는 Wellness Program에서 가장 높은 수익을 창출하는 요소이다.
- ② 전염질환 예방
전염질환의 예방은 동물과 인간의 건강에 모두 중요한 요소로써, 지역의 최신 전염병 정보 및 동물 생활환경 변화를 반영하여 정기적으로 프로토콜이 업데이트 되어야 한다.
- ③ 내/외부 기생충예방
종, 생활환경 및 생리학적 단계에 따른 맞춤형 예방계획이 수립되어야 한다. 동물 보호자와의 첫번째 접촉에서 예방계획을 수립하고, 동물이 살아가는 동안의 환경변화를 반영하여 지속적

으로 관리해 주어야 한다. 이를 위해서는 동물이 내원할 때마다, 예방서비스 시행여부를 확인하고, 꾸준히 추천하는 활동을 게을리해서는 안 된다.

Wellness Program 은 의학영역에만 국한되지 않고, 동물의 행복과 인간과의 관계까지를 포괄적으로 고려해서 구성되어야 한다. 이를 위해 고려되어야 하는 4가지 요소는 다음과 같다.

① 영양관리

반려동물의 영양관리는 동물과 보호자 모두에게 핵심적인 요소이다. 매일매일의 “식생활”에 대한 문제이기 때문에 회피할 수 없고, 동물을 키우는 데에 가장 많은 비용이 소요되는 부문이기도 한 것이다. 때문에 아픈 동물은 물론 건강한 동물의 “식생활”에 대해 동물병원이 적극적으로 처방을 해 주는 역할이 필요하다. 특히, 다음의 상태에 있는 동물들에게는 반드시 수의사의 “식생활” 처방이 이루어져야 한다.

- 중성화 수술을 받은 동물 및 수술 뒤 급격한 신진대사를 겪는 동물
- 성장하는 puppy/kitten (adults와는 명백하게 다른 영양공급이 필요!)
- 노령동물
- 비만동물

② 구강위생

구강문제는 동물과 보호자와의 관계를 소원하게 하며, 동물의 건강에도 치명적인 위협이 된다. 3세 이상의 개와 고양이 중 68%가 잇몸병을 앓고 있으며, 그 중 75%는 매우 심각한 상태에 있다는 통계는 충격적이다.

구강문제는 그 자체로 동물에게 큰 고통이 될뿐더러, 심장, 간 및 신장 질환 등을 유발할 수 있어 ‘조용한 살인자(silent killer)’ 라고 까지 불리는 바, 동물병원에서는 반드시 정기적인 구강검사와 스케일링을 추천하여야 한다.

③ 행동문제

동물의 행동 문제는 다루기 어렵지만, 동물과 보호자의 관계를 결정적으로 훼손할 수 있는 문제로서, 가능한 어린 시기부터 예방적 접근이 이루어져야 한다. 입양(분양)상담, 성장검진(growth check) 및 사춘기검진 등 어린 시기의 스크리닝 서비스에 “행동관찰”이 중요 구성요소로 포함되어야 한다.

④ 성문제

동물의 성 문제는 동물의 수많은 문제행동의 원인이 될 뿐만 아니라, 동물의 건강한 삶에도 큰 위협요소가 된다. 이를 예방할 수 있는 중성화수술의 필요성에 대해 충분한 상담시간을 가지고, 보호자에게 설명하며 공감대를 형성하는 노력이 있어야 한다.

Wellness Program 은 반려동물의 수생애에 걸쳐 진행될 수 있도록 구성되어야 하며, 시기 별로 적절한 추천활동이 반드시 이루어져야 한다. 다음은 당사에서 구성한 수생애 Wellness Program 구성예이다.

Wellness 건강관리 일정표

	PUPPY (개월)												ADULT (년)					SENIOR				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6~				
예방접종	기초접종			항체 검사														추가접종				
기생충 예방	종합예방																					
	내부기생충 관리																					
구강관리	구강관리 훈련			이갈이 관리				영구치 관리														
																치석 제거						
중성화							중성화 수술															
건강검진							기본 검사 (자견분양)						기본 검사 (성견분양)		성년기 검진		노령기 검진					
영양관리					성장기								성장기 (유지기)					노령기				
예절교육	퍼피 파티																					
				퍼피 클래스			예절 교육						예절 교육 (성년기)									

3. Compliance Gap 의 이해

AAHA에서는 Compliance에 대한 수의사들의 인식과 동물 보호자들의 인식 수준을 비교해서 조사하였다. 그 결과 양쪽 집단의 인식 차이는 상당히 큰 것으로 나타났다.

우선, 수의사들에게 본인 병원의 Compliance 수준에 만족하는 지를 물어본 바, 본인 병원의

Compliance 수준을 75% 정도의 매우 높은 수준으로 추정하였으며, 78%의 수의사들이 본인 병원의 Compliance 수준에 만족한다고 답변했다. 이들 중 63%는 병원 Compliance 수준이 실제로 높은 것으로 판단하고 있었으며, 37%는 Non-compliance 문제가 일부 있지만 이는 해당하는 보호자들에게 병원이 어떠한 노력을 기울여도 개선될 수 없는 한계치라는 입장을 보였다. 하지만, AAHA가 함께 진행한 동물 보호자 대상 조사에서는 실제 Compliance 가 50% 미만으로 나타나, 수의사들의 인식과는 매우 큰 차이를 보였다. 이는 동물병원들의 진료 차트를 실제로 분석하여 산출한 Compliance 현황에서도 그대로 나타났다. 아래 표에서 확인할 수 있는 것처럼 예방접종과 심장사상충검사를 제외한 Wellness 서비스들의 Compliance 수준은 50%를 크게 밑도는 수준으로 나타난 것이다.

Average of Compliance	Average Practice Census	National Compliance Percentage	Number of Patients Not in Compliance
Heartworm Testing	1,800 (all dogs)	83%	306
Heartworm Preventive	1,800 (all dogs)	48%	936
Dental Prophylaxis	25% prevalence = 869 dogs and cats	35%	565
Canine Therapeutic Diets	28% prevalence = 504 dogs	19%	408
Feline Therapeutic Diets	25% prevalence = 419 cats	18%	344
Canine Senior Screening	35% senior = 630dogs	32%	428
Feline Senior Screening	35% senior = 586cats	35%	381
Core Vaccines	3,475 (all dogs and cats)	87%	452

수의사들의 인식하는 Compliance 수준과 실제 Compliance 수준에 이렇게 큰 차이가 나타나는 이유는 무엇인가? 이를 분석적으로 이해할 수 있도록 AAHA는 다음과 같은 “Compliance방정식” 개념을 소개하고 있다.

$$C = R + F + A$$

C : Compliance

R : Recommendation (추천활동)

F : Follow-up (사후관리)

A : Acceptance (고객의 수용)

즉, Compliance가 달성되기 위해서는 병원의 성실한 추천활동과 사후관리가 이루어져야 하며, 이러한 노력에 대해 동물 보호자가 응답하여 실행해야 한다는 것이다.

결국 Compliance 를 구성하는 각 요소에 대한 수의사의 인식 수준과 실제 수준의 차이가 현격한 Compliance Gap 을 발생시키는 것이다.

3-1) The Recommendation Gap

Wellness 서비스들의 필요성에 대해 동물 보호자에게 설명하고 추천하는 활동이 크게 부진한 것으로 나타났다. Grade 2 이상의 구강질환 환자들의 스케일링 서비스 Compliance 는 불과 35%로 나타났는데, 해당 환자의 보호자들 가운데 23%는 동물병원에서 스케일링 서비스에 대해 아무런 설명이나 추천을 받지 못했다고 답변했다. 노령견의 32%, 노령묘의 35% 만이 정기검진을 받고 있는데, 노령동물 보호자의 53%는 동물병원으로부터 노령동물 정기검진의 필요성에 대해 아무런 추천을 받지 못하고 있다고 답변했다. 특정 서비스의 Compliance 에 있어서 병원 추천활동은 매우 중요하다. 실제로 동물병원으로부터 노령동물정기검진에 대해 추천을 받은 보호자의 72%는 실제로 정기검진을 실행했다. 반면 정기검진을 실행하지 않고 있는 보호자의 80%는 동물병원으로부터 추천을 받아 본 적이 없다고 답변했다.

그렇다면 실제 동물병원에서 추천활동이 부진한 이유는 무엇일까?

우선, 전달해야 하는 정보량이 많은 데 비해, 스태프들이 충분한 추천활동을 할 시간이 확보되지 않고 있으며, 동물 보호자들이 쉽게 이해할 수 있도록 구성된 추천자료나 내용도 준비되어 있지 않은 것이 가장 큰 원인이다. 이 같은 한계 때문에 병원 스태프들이 추천 활동을 포기하거나 생략해 버리는 것이다.

고객의 진료비 저항에 대한 과도한 우려도 추천활동이 이루어지지 않는 주요 원인이다. 동물 보호자들에게 여러 진료를 추천하는 모습이 돈에 집착하는 것으로 비추어 질 것이라는 우려 때문에 추천활동을 하지 않는 것이다.

하지만 이는 동물병원의 과장된 우려일 뿐, 실제 보호자들은 동물병원이 동물에게 필요한 서비스들을 적극적으로 추천해 주기를 기대하고 있는 것으로 나타났다. 동물 보호자들을 대상으로 한 설문 결과 무려 90%의 보호자들이 '설사 내가 지불할 능력이 되지 않더라도, 수의사가 내 동물을 위해 추천할 수 있는 모든 진료 서비스들에 대해 알려주기를 바란다' 라고 응답하였다. '동물병원이 돈을 벌고자 하는 의도에서 여러 진료를 추천한다고 생각하느냐' 는 매우 직설적인 질문에 대해서도 무려 75%의 보호자들이 동물의 건강에 필요하기 때문에 병원에서 추천하는 것으로 생각한다고 답변하였다.

3-2) The Follow-Up Component

Wellness 에 대한 추천활동이 충분히 이루어졌다 하더라도, 이에 대한 사후관리 활동이 체계적으로 진행되지 않으면 Compliance 는 달성되지 않는다.

Compliance 를 높일 수 있는 4가지 주요 Component 는 다음과 같다.

가) 진료추천 시 진료예약 실행

추천활동에 대해 동물 보호자가 긍정적인 반응을 보일 경우, 해당 진료에 대한 예약을 바로 잡아야 한다. 어느 날짜에 예약을 맺을 지 묻는 간단한 단계만으로도 Compliance가 획기적으로 높아진다.

나) 명확한 보호자안내문 제공

일반적인 추천활동에서 동물 보호자에게 설명되는 정보의 양이 많을뿐더러, 구두 상으로만 전달된 정보는 쉽게 잊혀지고 만다. 80%의 동물 보호자들은 추천 받은 내역에 대해 글로 정리된 자료를 받기를 희망한다고 답변했다.

다) Reminder 발송

Core Vaccine의 Compliance가 87%로 압도적으로 높게 나타난 것은 다름아닌 체계적인 Reminder 활동 때문이다. 정기적으로 진행되어야 하는 진료서비스 시기가 도래하면 이를 미리 알려주는 Reminder 활동은 비단 Core Vaccine 뿐 아니라 다양한 진료서비스들에 대해서도 이루어져야 한다. 동물 보호자의 65%가 동물이 받아야 하는 진료서비스들을 알려주는 Reminder들을 기꺼이 수용할 의사가 있으며, 전화, 편지, e-Mail 등 형식에도 구애 받지 않는다고 답변하였다. 보호자의 72%는 시한(Due Date)을 넘긴 진료서비스들에 대해서는 전화로 알려주기를 희망하였다.

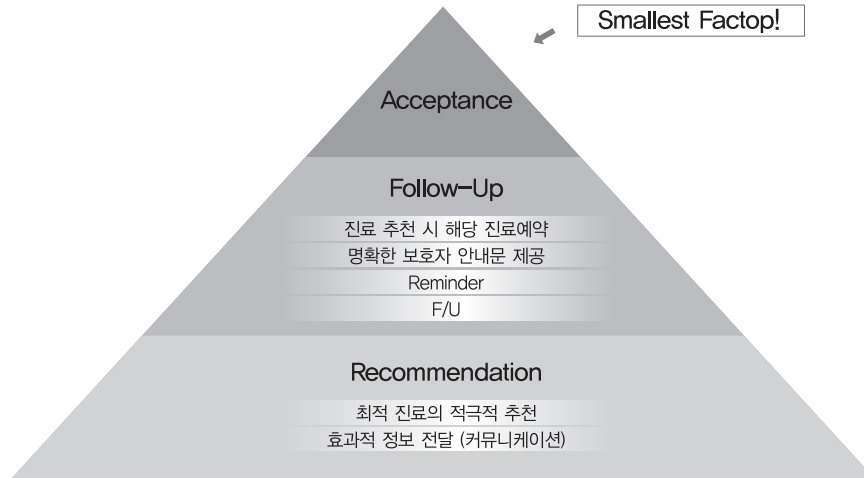
라) 안부전화

동물 보호자의 78%는 병원을 방문한 뒤의 경과에 대해 병원으로부터 안부전화를 받기를 희망한다고 답변하였다. 하지만 무려 52%의 보호자들은 병원으로부터 안부전화를 받아 본 적이 없다고 응답하였다. 병원에 재검(Re-check)을 받으러 오지 않은 동물 보호자들을 대상으로 설문한 결과, 38%가 동물병원으로부터 안부전화를 받았으면 재검을 했을 것이라고 응답했다.

3-3) The Acceptance Component

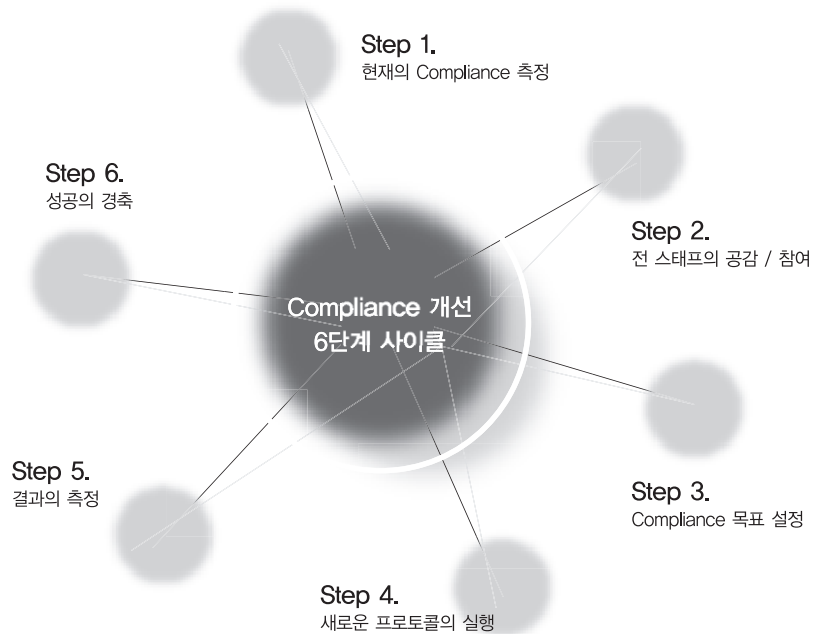
Acceptance, 즉 고객의 수용은 Compliance 를 결정짓는 3가지 변수 중 가장 영향력이 적은 변수이다. 비용, 시간적 제약, 불편함 등은 Compliance를 방해하는 주된 원인이 절대 아니다. 대다수의 동물 보호자들은 충분한 의사가 있음에도 불구하고, 동물병원의 불충분한 추천활동과 사후 관리활동으로 인해 병원을 방문해야 한다는 생각 자체를 하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

즉, 동물 보호자들이 Compliance에 큰 장애요소라는 것을 암시하는 어떠한 징후도 발견되지 않았으며, 수의사와 동물병원 스태프들은 스스로 생각하는 것보다 훨씬 큰 영향력을 지니고 있으며, Compliance 에 결정적인 역할을 하고 있는 것으로 나타난 것이다.



4, Compliance 개선을 위한 6단계 과정

AAHA는 Compliance에 결정적인 역할을 하는 동물병원의 추천활동과 사후관리활동을 체계적으로 진행하며 지속적으로 Compliance 를 개선할 수 있는 6단계 과정을 제시하였다.



4-1) 현재의 Compliance 측정

개선을 위해서는 현황에 대한 정확한 파악이 우선 되어야 한다. 우리 병원의 현재 Compliance 수준을 정확하게 파악해야 하는 것이다. 먼저 Compliance를 위해 우리 병원이 갖추고 있는 프로토콜과 프로세스들을 점검한다. Wellness서비스들에 대한 추천활동이 이루어질 수 있는 보호자교육자료와 추천스크립트가 구비되어 있는지, 사후관리 활동들이 정의되어 있고, 담당자들이 배정되어 있는지, Compliance를 정기적으로 측정하고 있는지, 추천 및 사후관리 활동들이 기록되어 관리되고 있는지 등을 점검한다. 그리고, 실제 진료기록을 기준으로 Compliance를 측정한다. EMR(Electronic Medical Record, 전자차트)를 사용하고 있는 경우에는 Wellness서비스별 Compliance를 손쉽게 측정할 수 있다. EMR을 사용하지 않고 있다면, 무작위로 30case의 진료차트를 추출해서 Wellness 서비스들의 시행여부를 확인하여 Compliance를 측정한다. (약 2시간 정도의 시간이 소요된다.)

4-2) 쏘 스태프의 공감/참여

Compliance 향상 프로그램이 성공하기 위해서는 병원의 모든 직원들이 Compliance개선활동에 대한 공감대를 지니고, 적극적으로 참여하는 것이 필수적이다!

가) 프로토콜 수립 및 공감대 형성

모든 Wellness서비스에 대해 우리 병원의 표준 프로토콜이 명확하게 정의되어야 하고, 이를 전 직원들이 숙지해야 한다. 특히, 직원들이 우리 병원의 Wellness 프로토콜은 사랑스러운 동물이 건강하게 오래 살아갈 수 있도록 하는 최선의 방안이라는 확신을 가져야 한다. Compliance 개선활동을 통한 병원 수익증대 효과를 지나치게 강조하여 돈벌이 수단으로 잘못 이해되지 않도록 세심한 주의를 기울여야 한다. 필수예방접종 및 심장사상충 검사와 예방 서비스 프로토콜을 구성에 있어서는 미국 수의학회에서 제시하는 표준 가이드라인을 참조할 수 있다. 또한 구강 관리, 건강검진, 중성화수술과 같은 핵심 Wellness서비스들에 대한 프로토콜은 반드시 구비되어야 한다. 영양관리, 예절교육(또는 문제행동클리닉), 만성질환 환자관리 등에 대한 프로토콜도 가급적 갖추는 것이 바람직하다. 프로토콜을 구성하는 데에 있어서는 Wellness항목별로 어떤 진료서비스 조합으로 구성할 것 인지와 더불어 서비스 대상, 최적시행시기, 서비스주기, 사후관리활동주기 및 보호자교육 계획 등이 통합적으로 반영되어야 한다.

나) 쏘 직원의 합의

프로토콜이 완성되고, 모든 직원들에게 교육이 완료된 후에는 철저한 실행에 대해 모든 직원들이 합의하고 결의를 다져야 한다. 즉, 프로토콜에 따라 예외없이 모든 case에 대해 필요한

모든 진료추천활동을 진행한다는 것에 대해 쉰 직원이 합의해야 한다는 것이다.

다) 구체적 Recommendation 실천 전략 수립

a. (고객이 도착하기 前) 진료기록 검토

당일 진료예정 환자들의 진료기록을 검토하여, 환자별 Wellness compliance를 확인한다. 이를 통해 추천을 해야 하는 서비스들을 식별하고, 사후관리가 필요한 내역들을 미리 준비한다. 추천활동이 제대로 이루어지기 위해서 반드시 필요한 절차이다. (진료예약제의 정착은 병원의 사활을 걸고 추진해야 할 만큼 절실하다!)

b. 보호자 교육자료 및 자원의 적극적 활용

서비스별 프로토콜에서 정의한 보호자교육자료를 적극적으로 활용한다. 보호자교육자료는 병원에서 직접 제작할 수도 있으며, 관련 제품의 판촉용 브로셔도 훌륭한 보호자교육자료가 될 수 있다. 컴퓨터를 활용하여, 관련 임상케이스 사진이나 그림을 보여주는 것도 매우 효과적이다.

c. (고객이 떠나기 前) 다음 진료예약

진료를 마치고 고객이 병원을 떠나기 전 추천된 Wellness서비스에 대한 진료날짜와 시간을 반드시 예약한다. (예약성공률을 높이기 위해서는 진료한 수의사가 진료실에서 동물 보호자와 대면한 상태에서 진료날짜와 시간을 예약하는 것이 효과적이다. 고객들에게 진료 예약제에 대한 인식이 정착되면 접수대로 예약업무가 이관될 수 있다.)

d. 명확한 보호자 안내문 제공

고객에게 추천된 내역 및 퇴원 후 관리사항에 대해 글로 정리된 안내문을 제공해야 한다. 서비스별 기본 안내문구를 전자차트에 미리 저장해두어 활용하고, 영수증에 함께 출력될 수 있도록 하는 것이 효과적이다.

e. Reminder시스템 보강

예방접종과 심장사상충예방 뿐 아니라 모든 Wellness서비스에 대해 Reminder가 발송될 수 있도록 시스템에 기록해 두어야 한다.

라) Follow 시스템 보강

안부전화(Recall)은 Compliance 증대에 결정적인 역할을 한다. 하지만 대부분의 보호자들이 안부전화를 기대하는 반면, 실제 병원에서 안부전화를 하는 경우는 이에 미치지 못한 것으로 조사되었다.

예방접종을 한 동물 보호자의 90%가 병원이 안부전화를 기대한 반면, 실제 안부전화를 받은 경험이 있는 고객은 52%에 불과한 것으로 나타난 것이다. 병원의 여건을 고려하되, 가능한 많

은 방문고객들에게 안부전화를 할 수 있도록 시스템을 정비해야 한다. 모든 안부전화를 수의사가 직접 할 필요는 없다. 82%의 동물 보호자들은 수의사가 아닌 병원 직원의 전화에 대해서도 긍정적이었다.

마) Role & Responsibility 명확화

상기와 같은 Compliance 개선활동이 효과적으로 실천되기 위해서는 모든 병원직원들이 각자 해야 할 역할과 책임에 대해 정확하게 인지하고 있어야 한다. 이를 위해서는 직원 별로 역할과 책임을 기록한 활동정 의서가 지급되어야 하며, 이를 원활하게 실천할 수 있는 교육이 이루어져야 한다. 특히 Role-play 를 통한 학습효과가 뛰어나다. 또한, 본인의 활동 성과를 보고할 수 있는 체계를 전자차트 등을 활용하여 갖추고, 정기적으로 직원별 성과를 모니터링 해야 한다.

4-3) Compliance 목표설정

개선목표를 설정할 때 이것은 우리 병원의 “진료의 질”에 대한 개선목표라는 점을 명확히 해야 한다. 우리가 직접 구성한 최고의 진료 프로그램을 받아들이는 고객들이 늘어날수록, 동물의 건강과 수명이 증진되고, 이들과 함께하는 보호자들이 더욱 행복해진다는 점을 명확히 해야 하는 것이다. 목표는 모든 직원들이 공감하는 수준으로 설정되어야 한다. 과도한 목표수립의 유혹은 극복하고, 시한과 목표치를 명기한 구체적인 목표를 설정해야 한다. 효과적인 목표달성을 위해서는 최종 목표를 정하고, 이를 달성하기 위한 단계별 목표를 수립하는 것이 바람직하다.

4-4) 새로운 프로토콜의 실행

새로운 프로토콜은 병원 전체의 최우선 순위 과제가 되어야 한다. 이를 위해서는 병원의 최고 책임자가 책임감을 가지고 소 과정이 원활하게 수행되도록 빈틈없이 관리해야 한다.

4-5) 결과의 측정

개선 활동의 성과를 정기적으로 측정해야 한다. 결과를 정기적으로 측정한 병원의 Compliance 개선효과가 압도적으로 높게 나타난다.



4-6) 성공에 대한 축하

최종 목표대비 단계별 목표에 대한 달성률을 한 눈에 알아볼 수 있는 Compliance 상황표를 만들어 모든 직원들이 볼 수 있는 곳에 게시한다. 단계별 목표를 달성할 때마다 소 직원들과 성공을 축하하는 자리를 갖는다. 이는 목표 달성에 대해 지속적인 동기를 부여하는 데에 매우 중요하다.

5. 결론

전술한대로 Compliance개선은 모든 개원수의사들이 추구하는 높은 수준의 동물병원을 만들어 가는 절체절명의 과제이다. 특히, 이를 통해 반려동물의 건강하게 오랫동안 살아가도록 함으로써, 동물과 보호자의 삶의 질에 획기적인 기여를 하는 보람된 활동이기도 하다. 더불어 병원의 수익 증진에도 크게 기여한다.

2002년 기준으로, 미국의 평균적 동물병원에는 2.2명의 수의사가 근무하고, 연간 3,475두의 동물을 진료하는 것으로 나타났다. 이러한 동물병원에서 Wellness Compliance 를 10% 향상시키게 되면, 진료매출은 무려 \$132,535 증대하고, 진료수익도 \$81,364 나 증대하게 되는 것이다.

아직 국내 동물병원의 compliance 수준은 미국 동물병원에 비해 현저하게 낮은 수준인 것이 사실이다. (미국의 경우 Core Vaccine compliance가 무려 87%에 달한다!) 이는 안타까운 현실이면서도, 역설적으로 매우 큰 기회이다. 개선의 폭이 매우 넓다는 의미이기 때문이다. 또한 87%의 Compliance를 97%로 만드는 것보다는 20%의 Compliance를 30%로 만드는 것이 훨씬 더 용이하다.   수

이제 우리 동물병원의 Compliance를 신바람 나게 높여 보자!