

SPECIAL EDITION

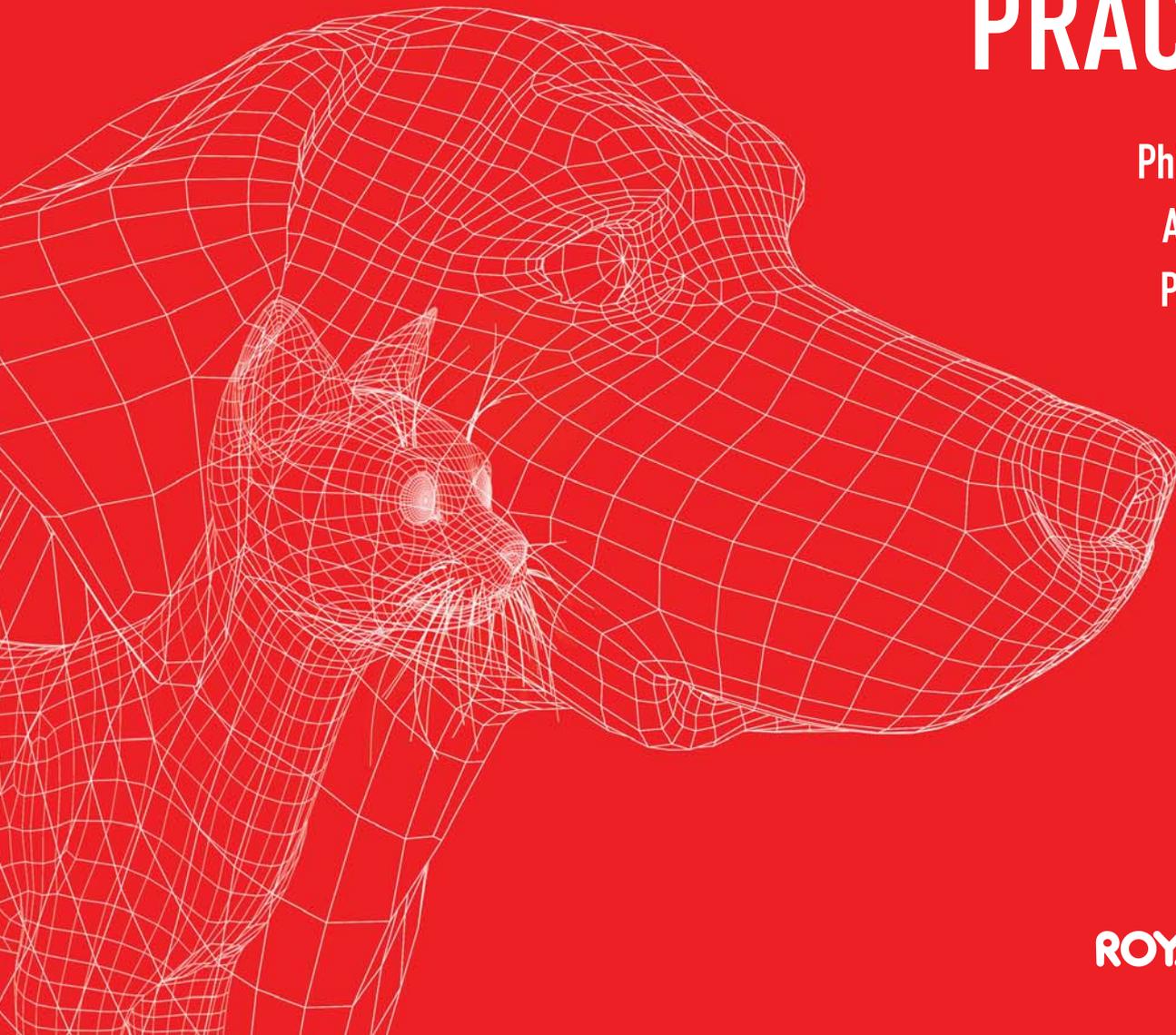
veterinary/ focus/

The worldwide journal for the companion animal veterinarian March 2018

포커스 스페셜
[한글판]

IMPROVING THE PET OWNER EXPERIENCE IN YOUR PRACTICE

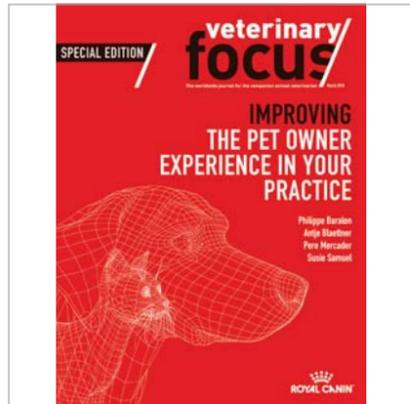
Philippe Baralon
Antje Blaettner
Pere Mercader
Susie Samuel




ROYAL CANIN®

반려동물 보호자들의 동물병원 방문 경험을 개선 시키는 방법

반려동물 보호자들의 동물병원 방문 경험을 개선 시키는 방법



동물병원에서 보호자가 체험하는 경험의 중요성 p06

“전화 통화를 하는 과정에서 보호자들이 가장 흔히 표하는 ‘불만’은 대체로 병원측의 전화 응대가 불친절하다는 것입니다.”



보호자의 동물병원 방문을 유도하는 방법 p13

“예약진료 이전에 보호자의 파일을 간단히 점검하는 편이 좋습니다.”



보호자의 경험을 크게 개선시키는 방법 p24

“수의사는 언제나 진단과 치료에 있어 신중한 자세를 가져야 하며 가능하다면 요점 정리를 위해 시각적 보조도구를 사용해야 합니다.”



전략과 수단 p38

“보호자 한명에게 동물병원 스텝들이 서로 모순된 메시지를 보낼 때가 가장 심각한 경우입니다.”

© Shutterstock

보호자의 재방문을 이끌어낼 수 있는 최선의 방법은 바로 병원을 찾은 보호자의 만족도를 높이는 것입니다.

“수의사는 동물병원을 찾는 보호자가 어떤 경험을 하는지 검토해 볼 필요가 있습니다.”

유도의 기술은 상대방의 힘을 역이용하는 것입니다. 이런 점에서 봤을 때 이번 특별호는 무술의 가르침과 깊은 연관이 있습니다.

실제로도 오늘날 유럽의 수많은 수의사들에게 “진정한” 적은 바로 인터넷입니다. 인터넷은 (예를 들면 유명한 “닥터 구글” 선생님처럼) 수의사의 지위를 위협하고 있을 뿐만 아니라, 약품과 사료 가격이 동물병원보다 싸기 때문에 수의사에게 불공정한 경쟁을 강요합니다.

이러한 현상은 수의학 분야만의 현상이 아니며, 전반적으로 쇼핑에 대한 새로운 개념이 형성되고 있습니다. 그리고 동물병원만이 아니라 애플이나 아베크롬비 & 피치의 매장의 경우도 마찬가지입니다. 수의사 여러분은 동물병원에서 보호자들이 어떤 경험을 하는지에 관해서 다시 검토할 필요가 있습니다.



이번 특별호는 기적적인 해결책을 제시하고 있지는 않지만, 이번 호를 계기로 “반려동물 보호자의 동물병원 방문” 과정에서 전과 다른 시각으로 새로이 바라볼 수 있기를 희망합니다.

ZMOT(zero moment of truth)는 보호자가 제품이나 서비스의 구매를 결정하는 진실의 순간(moment of truth) 이전에 이미 검색을 통해 판단을 내리는 것을 의미합니다. 이 ZMOT에 관해 더 많은 것을 배울수록 여러분은 보호자가 동물병원에 방문하기 이전, 방문하는 동안, 그리고 방문한 이후에 보호자의 만족을 위해 동물병원이 취할 수 있는 간단한 솔루션에 어떤 것들이 있을지 파악할 수 있을 것입니다. 동물병원 관리 분야에 종사하는 최고 수준의 컨설턴트들이 참여한 이번 특별호는, 21세기를 맞이하여 보호자의 만족도와 관련하여 제기되고 있는 난제에 대처하기 위한 효과적 전략에 관해서도 심사숙고할 수 있는 계기가 될 것입니다.

그럼 이번 특별호도 즐겁게 읽어 주시기 바랍니다.

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin



저자 소개

동물병원 관리 분야에서 종사하는 최고 수준의 컨설턴트들이 참여한 이번 특별호는, 21세기를 맞이하여 보호자의 만족도와 관련하여 제기되고 있는 난제에 대처하기 위한 효과적 전략에 관해서도 심사숙고할 수 있는 계기가 될 것입니다.



© Manuel Fontégne

Philippe Baralon

프랑스
DVM, MBA

Philippe Baralon은 1984년 프랑스 École nationale vétérinaire de Toulouse를 졸업한 후 수의사가 되었다. 경제학(경제학 석사, 툴루즈, 1985년) 및 경영학(MBA, HEC-Paris, 1990년) 전공자이기도 하다. 1990년에는 컨설팅 그룹인 Phylum을 설립했고 오늘날까지 파트너로 재직 중에 있다.

Philippe Baralon은 (프랑스와 유럽연합 회원국 및 그 외 해외 국가들을 합하여 총) 26개국을 무대로 반려동물, 말 임상, 축산업 이 세 분야를 대상으로 동물병원 관리 컨설팅 업무를 주로 수행하고 있다. 그 중에서도 전략, 마케팅, 워크숍 이 세 업무를 전문으로 한다. 또한 (강의와 워크숍을 통해) **병원관리에 관해 동물병원 수의사 및 스텝들을 훈련하는 업무도 관장하고 있다.** 세계 여러 지역의 수의학 분야의 자문 환경을 벤치 마킹하는 것 또한 주요 활동 분야이다.

마지막으로, 현재까지 동물병원을 주제로 50권이 넘는 글을 기고했다.



© Manuel Fontégne

Antje Blättner

독일
DVM

Antje Blättner는 남아프리카 공화국과 독일에서 성장했으며 베를린과 뮌헨에서 수리학을 공부했다. 1988년에 졸업과 함께 동물병원을 운영했다.

2001년 오스트리아 린츠 대학(University of Linz)에서 교육 및 교습(training and coaching) 대학원 과정을 밟은 후 강의와 세미나 및 사내 훈련 과정을 통해 동물병원 관리 분야에 관해 수의사 및 수의간호사를 교육시키는 기업인 Vetkom을 설립했다. 수의간호사를 위한 전문 저널 team.konkret 및 수의사를 위한 전문 저널 Veterinar Spiegel의 편집장을 역임하고 있다.

현재는 독일 내에서 그리고 로얄캐닌과 공동으로 전세계 21개국에서 **보호자 커뮤니케이션과 마케팅 및 관리 등에 관해 수의사 및 스텝들을 대상으로 강의 및 교육을 실시하고 있다.**



© Manuel Fontégne

Pere Mercader

스페인
DVM, MBA

Pere Mercader는 2001년 동물병원의 경영 관련 컨설팅 업무를 개시했으며 이후 스페인과 포르투갈 및 여러 라틴 아메리카 국가에서 지속적으로 컨설팅 역량을 구축 중이다. 그는 **스페인 동물병원의 수익성 및 가격책정에 관한 연구 결과를 저술로 남겼고**, 유럽, 아시아, 아프리카 및 아메리카 대륙의 30곳이 넘는 국가에서 **동물병원 관리에 관해 강의를 하였으며**, 스페인어와 영어 및 중국어로 출간되었으며 10곳이 넘는 국가에서 판매된 "Management Solutions for Veterinary Practices"이란 명칭의 교과서를 저술하였다.

2008년에는 스페인에 위치한 800곳이 넘는 동물병원을 대상으로 벤치마킹 서비스를 제공하는 비즈니스 인텔리전스 업체인 VMS (Veterinary Management Studies; 수의경영연구회)를 공동 창업했다. VMS에서는 다양한 범주의 경기지표를 산출하여 제공하고 있다.

마지막으로 스페인 동물병원 경영협회(Spanish Veterinary Practice Management Association; AGESVET)의 공동 창업자이며, 8년 동안 협회 이사회 소속으로 임원직을 수행했다.



© Manuel Fontégne

Susie Samuel

영국
MA, VetMB, MRCVS

Susie Samuel은 2001년 케임브리지 대학(Cambridge University)을 졸업한 후 10년 동안 소동물 외, 여러 분야에서 임상 경험을 축적했다. 2006년에는 자신이 키우는 반려동물이 신속한 수의학적 치료를 받아야 할 시기가 언제인지를 파악할 수 있도록 주인들에게 도움을 제공하는 웹사이트인 VetHelpDirect.com를 설립했다.

얼마 지나지 않아 VetHelpDirect는 수의전문의 대상 인터넷 마케팅 업체인 Veterinary Specialist Internet Marketing Agency의 설립으로 이어졌으며, 2013년에 Susie Samuel은 VetHelpDirect 소속 상무이사(MD)로서의 활동에 전념하고자 임상 활동을 중단했다. VetHelpDirect는 2014년 인터넷 마케팅 부문 구글 온라인 인증 (Google Certificate in Internet Marketing)을 획득했고 2015년에는 Inglis 동물병원과 공동으로 동물병원 마케팅 분야에서 수의학 마케팅상을 획득했다.

현재는 VetHelpDirect의 상무이사로 활동하면서 동물병원 스텝들을 대상으로 인터넷 마케팅과 관련한 강의 및 교육을 하고 있다.

동물병원에서 보호자가 체험하는 경험의 중요성

임상 수의사들은 스스로가 속한 환경에 대해 잘 인식하지 못하는 경우가 종종 있다. 수의사들은 병원의 대기실에 오랫동안 머무르지 않는다. 때로 수의사들은 보호자들이 사용하는 문이 아닌 다른 문을 통해 병원에 들어오기도 한다. 보호자가 동물병원에서 겪는 불편한 경험은 사소한 것일지 모르나 의료기관으로서 병원의 효험에 상당한 악영향을 미친다는 사실은 이미 입증 된 바이다. 이번 장에서는 보호자 만족도 평가에 상당히 유용한 수단인 순고객추천지수(Net Promoter Score; NPS)의 개념에 대해 설명할 것이다. NPS를 기반으로 행해진 연구를 통해 보호자의 긍정적 경험이 어떻게 수익의 상승과 개선으로 이어지는지를 알 수 있다.

핵심요점



●○○ 자체 평가 : 15개의 오류를 찾아보라

아래는 여러분의 동물병원뿐만 아니라 어느 병원에서도 있을 법 한 보호자의 체험 사례다. 꼼꼼히 읽고 나서 동물병원이 어떤 "오류"를 범했는지를 찾아 보자.

“목요일 오후 7시 반 직후 Marianne은 집으로 가는 차 안에서 자신의 고양이인 Vicky가 상자 안에서 가볍게 야옹 하며 우는 소리를 들었다.

Vicky는 화요일 오후부터 뭔가 낯새가 이상했다. 원래 오후 7 시쯤에 Marianne이 집에 도착하면 Vicky는 주인의 관심을 갈구하면서 쓰다듬어 주기를 원했는데 그때엔 그저 구석에 쭈그리고 있을 뿐이었고, 당연히 Marianne은 그런 Vicky의 모습을 보고 놀랄 수밖에 없었다.

그렇지만 과제를 끝내는 일에 정신이 팔려 있었던 Marianne은 당시엔 크게 걱정하지는 않았다. Vicky의 본래 성향이 다소 독립적이었기 때문이었다. 그런데 수요일 아침에는 Vicky는 사료를 거의 입에 대지도 않았다. 그래서 Marianne은 동물병원에 전화해서 주치의인 Samson 수의사와의 진료예약을

잡아야겠다고 결심했다.

6~7번의 통화 시도 이후에야 가까스로 Marianne은 동물병원 직원과 통화를 할 수 있었다. Marianne은 Vicky에게 무슨 문제가 있는지 설명했고 그날 저녁 예약이 가능한지 물었으며, 이왕이면 오후 6시 이후 예약을 잡았으면 좋겠다고 말했다. 그날 일찍 퇴근해서 퇴근 시간대를 피하면 약 45분 만에 집에 도착할 수 있으니 집에서 Vicky를 차에 태우고 약 15분 정도 있다가 동물병원에 도착할 수 있겠다고 생각했기 때문이다. 그런데 처음에 전화를 받은 직원이 Samson 수의사는 수요일에 진료를 보지 않는 데다가 그날 저녁 진료 예약이 완전히 찻다고 말했다.

직원은 대신(Samson의 진료는 불가능하지만) 다음날인 목요일에 비는 시간대인 오후 5시쯤이 어떻겠냐고 제안했다. Marianne은 수요일에 예약을 잡든지, 목요일에 잡을 경우는 늦은 오후에 예약을 잡아야 한다고 주장했지만, Marianne의 주장은 받아들여지지 않았고 결국에는 목요일 오후 5시로 예약을 잡았다. 수요일 밤 사이에 Vicky의 상태는 크게 악화하지는 않았다. 그래도 Vicky는 여전히 거의 아무것도 먹지 않았고 계속 구석에 쭈그리고 있었다. 어쨌든 Marianne은 Vicky를 동물병원으로 데리고 가기 위해 목요일 반차를 썼다.

목요일 오후 4시 45분에 동물병원에 도착한 Marianne은 주차장이 꽉 찬 것을 보고 놀랐다. Marianne은 인접 도로에서 주차 공간을 찾아야 했는데, 문제는 그 동네에서는 주차공간을 찾는 일이 결코 쉽지 않았다는 점이다. 5분 동안 적당한 곳을 찾으려다 실패한 끝에 결국에는 700미터 떨어진 공영주차장에 차를 주차했다. 지하 2층에서 동물병원까지 빠르게 걸었지만 병원에 오후 5시 10분에 도착했다. Marianne은 친절한 직원들의 미소 띤 환영을 받으면서 대기실로 안내 되었다. 빈 의자가 두

개밖에 없었고 그 중에서 대기실에 있던 한 대형견이랑 더 멀리 떨어진 쪽을 골랐는데, 하필 그 개는 Vicky가 몸을 만 채 들어가 있는 상자에 조금 지나칠 정도의 관심을 보였다.

오후 5시 35분경에 Marianne은 접수직원의 주의 를 끌어보려 했다. 접수직원은 처음에는 전화 응대에 바빴는데, 분명히 누군가가 입원한 반려견의 상태를 접수직원에게 매우 상세하게 묻고 있는 상황이었다. 접수직원은 전화응대 이후에야 다른 사람들을 맞이할 수 있었고 그리고 나서야 진료실에서 나오는 보호자의 진료비를 계산할 수 있었다.

Marianne은 접수직원을 향해 대체 언제쯤에 진료가 가능할지 계속 따지는 듯한 시선을 보냈지만, 직원은 Marianne이 시선을 끌기 위해 노력한 지 10분이 지난 오후 5시 45분이 돼서야 Marianne의 시선을 눈치챈고 Marianne에게 손짓으로 오래 걸리지 않을 거라고 답 했다. Marianne은 오후 6시 10분에 3 번 진료실로 안내 되었다. 진료실에서는 Marianne이 본 적 없는 젊은 수의사가 무뚝뚝한 어조로 Marianne을 맞이했다.

젊은 수의사는 Vicky의 병력을 몇 분간 살펴본 후 질문을 몇 가지 던지면서 진료를 보았다. 수의사는 "다음 번에는 뭔가 낯새가 이상하면 기다렸다가 동물병원에 오지 말고 바로 와야 한다고 강한 어조로 말했다. 의사에 따르면 그 이유는 "이틀이나 제대로 된 치료를 받지 못했기 때문에 상태가 악화할 수 있기 때문이다." Marianne은 예약 시간을 맞추기가 힘들었다고 애써 설명하면서 저녁에 오는 것도 간신히 가능했다고 말했지만, 수의사는 Marianne의 말을 다 듣지도 않고 이미 검진에 들어간 상태였고 때문에 Marianne은 수의사를 더 귀찮게 하지 않는 편이 더 낫겠다는 판단을 내렸다. 젊은 수의사는 요로감염이 의심된다면서 Vicky를 잠깐 치료실로 데려가서 방광천자 (cystocentesis)



© Shutterstock

대기실은 거의 다 찬 상태였다. Marianne은 대형견이랑 더 멀리 떨어진 자리에 앉았다.



© Shutterstock

6~7번의 통화 시도 후 에야 가까스로 동물 병원 직원과 통화가 가능했다.



© Shutterstock

Marianne은 그렇게나 많은 돈을 지불해야 한다는 사실에 놀랐다.

를 실시하고 "6점 척도로 이뤄진 생화학 프로파일링"을 위한 소변검사와 피검사가 필요하다고 설명했다. Marianne은 사실 "방광천자"와 "6점 척도 생화학 프로파일링"이 정확히 무슨 의미인지 몰랐지만, 의사의 뜻에 따랐다.

"Marianne은 대기실에서 15분가량 기다렸고 진료실에서 불려서 가보니 검사가 끝난 Vicky의 모습을 볼 수 있었다. 유쾌한 표정의 젊은 수의사는 소변분석 결과 요로감염이 확인되었기 때문에 바로 항생제를 투여했다고 설명했으며 "Vicky는 2~4일 정도면 정상으로 돌아갈 것"이고 "물을 많이 마시는 게" 중요하다고 덧붙였다. 수의사는 Vicky가 집에서 어떤 치료를 받아야 할지 접수직원이 설명해 줄 것이라고 말했고, Marianne은 이제 집에 갈 시간이 되었음을 깨달았다. Marianne은 "안녕히 계세요"라고 말했지만, 수의사는 Marianne에게 답하기는 커녕 이미 진료실로 들어온 보호자와 보호자의 저면 세퍼드를 맞이하고 있었다. 시간은 오후 6시 55분이었고 Marianne은 접수 대로 이동했다. 여전히 매력적인 인상의 접수직원은 전화를 끊고 나서 바로 Vicky에게 아침저녁으로 7일 동안 정제 한 알씩을 먹여야 한다고 설명했다.

Marianne은 "정제라고요? 하지만 Vicky한테 정제를 먹이는 일은 너무 힘들어요. 매일매일 약을 먹이는 일이 마치 전쟁을 치르는 것과 같다고요"라고 말했다. 접수 직원은 만약 Marianne이 Vicky가 정제를 섭취하는 데 어려움을 겪고 있다고 수의사에게 미리 말했더라면 수의사가 정제 투여 대신에 지속성 주사치료를 선택 할 수 있었을 텐데 그렇지 못해서 유감이라고 말했다. 직원은 "그래도 아시겠지만 조금 더 인내심을 가지신다면 고양이에게 정제를 먹이는 일은 그리 어렵지 않습니다. 하실 수 있어요"라고 말했다. 결국, 직원은 Marianne에게 반려동물에게 정제를

먹이는 방법이 그려진 종이를 한 장 제시했다 (그런데 정작 그림 모델은 고양이가 아니라 푸들이었다).

그리고 나서 직원이 밝힌 청구액은 177유로였다. Marianne은 숨김없이 놀란 표정을 지으면서 진료비는 42유로인데 어떻게 전체 청구액은 177유로나 되는지 경악했다. 여전히 미소를 짓고 있던 접수직원은 조용하게 어떻게 그 비용이 산출되었는지를 설명했다. "진료비가 42유로, 방광천자 비용이 20유로, 소변분석 비용이 23유로, 혈액샘플 채취 비용이 11유로, 6점 척도 생화학 프로파일링 비용이 38유로, 항생제 주사 하나 놓는 비용이 13유로, 정제 14알 비용이 30유로, 그래서 총 비용이 177유로입니다." 근본적으로는 청구서 자체에는 아무 문제도 없었다.

Marianne은 신용카드를 건네주면서 접수직원에게 (혈액샘플 채취 비용을 제외하고도) 38유로나 되는 비용이 든 생화학적 혈액검사에 대해 물었다. "소변분석이 필요한 이유는 알겠어요. 소변분석을 통해 진단 결과를 확인할 수 있었으니까요. 그런데 생화학적 검사에 관해서 말인데요, 전 아직 검사 결과가 어떻게 나왔는지 듣지 못했습니다." 접수직원은 미소를 잃지 않으면서 Marianne을 안심시키려 했다. "만일 선생님께서 결과를 말씀하시지 않으셨다면 그건 아마도 검사가 정상적으로 진행되었고 검사 결과 요로감염이 확인되었기 때문에 굳이 말씀하지 않으신 걸 겁니다. 혹시 다른 궁금하신 점 있으신가요?" 이 시점에서 Marianne은 더이상 질문을 하지 않는 편이 더 낫겠다는 결론을 내렸고, 계산을 끝내고, 캐리어에 Vicky를 실은 다음에 약과 처방전이 담긴 꾸러미를 들고 주차장으로 가서 차를 뒀다. "시간은 오후 7시 25분이었다."

MARIANNE의 경험을 망친 15개의 오류

- Marianne은 6~7번의 통화 시도 끝에야 동물병원 직원과 통화를 할 수 있었다.
- 동물병원은 시간을 융통성 없게 운용했고 때문에 보호자가 편한 시간에 예약하기가 불가능했다.
- 주차장이 너무 작거나 아니면 직원들 차로 인해 비좁았다.
- 반려묘 주인들만을 위한 공간이 대기실에 따로 마련되지 않았다.
- Marianne은 왜 지연되었는지 설명을 듣지 못한 채 35분이나 기다려야 했다.
- Marianne이 진료실에 들어간 시간은 병원 도착으로부터 1시간 후였고, 이 시간은 Marianne이 원래 예약하고 싶었던 시간과 정확히 일치한다.
- 수의사는 Vicky의 병력 파악과 진료를 동시에 했는데, 아마도 시간 절약을 위해 서겠지만, 결과적으로는 Marianne의 질문에 제대로 집중하지 못했다.
- 수의사는 Marianne에게 증상 발현 이후 Vicky를 병원에 데려오기까지 시간이 너무 오래 걸렸다고 했지만 정작 Marianne이 전날 예약을 잡지 못한 이유는 병원 때문이었다.
- 수의사는 방광천자가 뭔지, "6점 척도 생화학 프로파일링"이 뭔지 제대로 설명하지 않았다.
- 수의사는 진료를 너무 급하게 마무리했고 Marianne에게 혹시 질문이 있는지 물어 보지도 않았다. 게다가 다음 보호자와 환자가 이미 진료실에 들어오고 있었다.
- Vicky는 고양이이기 때문에 정제를 Vicky에게 먹이는 일은 쉽지 않다. 그런데도 수의사는 Vicky에게 하루에 정제를 두 알씩 먹이는 일과 관련해 Marianne과 따로 논의하지 않았다.
- 반려동물에게 정제를 먹이는 방법을 설명해 주는 유인물을 보호자에게 제공하는 것은 좋은 생각이지만 반려묘용을 따로 만들어 놓는 편이 더 효과적이었을 것이다.
- 접수직원은 세부 항목별로 청구 금액이 얼마나 되는지 설명하지 않고 전체 청구액부터 말했다.
- Marianne가 청구 항목에 대해 설명을 요구하자 접수직원은 세부 정보를 전달해 줬다. 문제는 구두로만 설명했을 뿐 청구서에 상세한 사항이 기록되지 않았다는 점이다.
- 수의사는 Marianne에게 생화학적 혈액검사와 관련하여 서면으로 결과를 제시하지도 않았고 심지어 구두로 언급하지도 않았다. 따라서 Marianne은 혈액샘플 채취 및 검사 비용으로 49유로를 지급했음에도 불구하고 시험 결과를 알 수 없었고 검사 결과가 진단 확인에 얼마나 기여했는지도 알 수 없었다.

보호자 입장에서 Marianne이 겪은 경험에 대해 어떤 생각이 드는가? Vicky는 아마도 충분한 근거를 가지고 정확한 진단을 받았을 것이며 결과적으로 자신에게 맞는 효과적인 치료를 받았을 것이다. 의학적 관점으로는 모든 일이 제대로 진행되었고 그 자체로 문제 될 것은 없다. 그렇지만 Marianne의 경험이 만족스러웠다고 할 수 있을까? Marianne이 과연 친구나 이웃에게 이 동물병원을 권장 할 것 같은가? 그럴 가능성은 적다. Marianne은 동물병원에서 마주했던 수많은 오류와 단점 때문에 결코 보호자로서 최선의 경험을 할 수 없었기 때문이다. 혹시 어떤 오류를 범했는지 모두 찾았는가? 그리고 어쩌면 이런 오류가 자신의 동물병원에서도 벌어진 것은 아닐까?

●●○ 경제적 영향

A) 환자 이탈에 대한 연구

동물병원 보호자 이탈률을 수치로 환산해 본 결과는 상당히 충격적이다. 스페인의 VMS(Veterinary Management Studies)는 2012년에서 2016년까지 5년동안 여러 지역에 위치한 485곳의 동물병원을 찾은 515,090마리의 환자들의 경제적 거래 내역을 분석한 다음 그 결과를 발표했다.

1/ 방법

분석 대상 환자들은 매해 동물병원과의 경제적 관계를 기준으로 다음의 다섯 가지 "유형(status)"으로 구분되었다.

- **새로 병원을 찾은 환자(new active patient)** : 당해 처음으로 환자와 경제적 거래가 이루어졌을 경우
- **병원을 재방문한 환자(recurrent active patient)** : 당해 환자와 경제적 거래가 이루어졌으며 앞선 해에도 그 환자와 경제적 거래가 존재한 경우
- **돌아온 환자(recovered active patient)** : 당해 환자와 경제적 거래가 이루어졌으나 앞선 해에는 없음. 그러나 여러 해 전에는 그 환자와 경제적 거래가 있었던 경우
- **상실된 환자(lost patient)** : 당해 동물병원과 경제적 거래가 없었지만, 앞선 해에는 최소 한번은 경제적 거래를 한 환자

표 1

환자 흐름 분석

	2013	2014	2015	2016
새로 병원을 찾은 환자	50.5%	47.2%	47.7%	45.1%
병원을 재방문한 환자	6.8%	7.6%	8.5%	8.6%
상실된 환자	50.0%	49.9%	49.4%	50.5%
시망한 환자	7.6%	7.3%	6.8%	6.4%
순 흐름	-0.3%	-2.5%	0.0%	-3.3%

- **실제 시망한 환자(active deceased patient)** : 당해 또는 앞선 해에 동물병원과 경제적 거래가 있었지만 당해 시망한 환자

2/ 1번 연구 결과 : 동물병원은 매년 50%의 환자를 상실한다.

대규모 데이터 분석을 통해 도출된 첫 번째 연구 결과에는 표 1이 잘 보여주고 있다

"상실된 환자"로 분류된 경우가 반드시 "이탈"에 해당한다고는 할 수 없으며 유념해야 한다. 사실 우리는 상실된 환자 가운데 상당수가 다른 동물 병원으로 갔다가보다는 일종의 잠복기를 겪고 있음을 경험을 통해 알고 있다(동물병원 경영 전문 컨설턴트인 John Sheridan은 이러한 유형의 환자를 "소멸한(lapsed) 환자"로 지칭한다). 해당 유형의 환자들은 병원 방문을 정당화할 어떤 상황이 발생하기 전까지는 병원 방문의 필요성을 인식하지 못하고 집에서 평화로이 지낸다. 이러한 환자 중에는 2~3년 후에 병원을 다시 찾는 경우도 있지만, 아예 찾지 않는 경우도 있다.

다수의 동물병원장들은 믿을 수 없을만큼 높은 이탈률이 나온 것에 경악하고 심지어 분노를 표하기도 한다. 하지만 전문 컨설턴트들이 본 문제를 두고 철저한 정량적 분석을 몇 차례 수행한 결과를 보면, 매년 정기적으로 동물병원을 다시 찾지 않는 환자의 수가 상당하다는 것이다.

3/ 2번 연구 결과 : 상실된 환자의 비율은 35~75%로 다양하다.

위와 동일한 연구에서 2015년 분석 대상인 485곳의 동물병원

66%

반려묘 보호자 가운데는 반려묘를 동물병원에 더 쉽게 데려갈 수 있다면 병원에 더 자주 갈 것이라고 답했다.

(미국에서 수행된 조사 결과)





각각의 환자 이탈 비율을 측정했다. 연구 목표는 이탈 문제가 모든 동물병원에서 동일하게 발생하는지 또는 재정적으로 상당한 영향을 미칠 정도로 병원 간의 이탈률이 두드러지게 차이가 나는지 여부를 측정하는 것이었다. 연구 결과는 표 2에 나와 있다.

- 환자 유지율이 높은 병원과 그렇지 못한 병원 간의 격차(환자 이탈 데이터 분포도의 제1사분위수 대 제3사분위수)는 40%였다 (즉, 환자 이탈률이 35.5% 대 75.5%로 차이가 난다는 의미).
- 환자 수가 2천이고 연 매출이 50만 유로인 (즉, 환자 한 마리당 연 매출이 250유로) 동물병원을 예로 들 경우, “신규 25%의 병원”과 “하위 25%” 병원의 차이는 800마리의 환자 이탈이며, 이를 연 수익으로 환산하면 20만 유로의 차이가 난다.
- 위의 동물병원의 경우, 이 수익이 빠져나갔다는 것은, 수익을 낼 수 있을지를 가르거나 수익성이 불안할지 또는 굳건할 지를 가늠만큼 중대한 문제이다.

B) 순고객추천지수 (Net Promoter Score; NPS)

실증적 증거에 따르면 높은 보호자 만족도는 높은 환자 유지율 및 높은 성장률로 이어진다. 순고객추천지수(NPS)는 지난 15년 동안

표 2

환자 이탈 분석

매년 상실되는 환자의 비율 %	
상위 25%	35,5%
평균	47,5%
하위 25%	75,5%
환자 수가 2,000마리인 동물병원의 경우	2.000
연간 지출	250
낮은 품질로 인한 비용 (상실된 환자에 더해)	800
유료로 환산한 연간 비용	200.000

여러 업종에 속한 수많은 기업에서 고객 만족도를 측정하기 위해 채택한 표준이다. NPS는 하버드경영대학원 소속 Frederick F. Reichheld 교수에 의해 고안되었다. 회사 고객들에게 다음의 한 가지 문항을 던지고 이를 근간으로 하여 NPS의 측정이 이루어진다 : “친구분에게 우리 회사(병원)를 추천 하실 의향이 있으십니까?”

보호자의 의향은 0(의향 전혀 없음)에서 10(의향 가장 높음) 까지 11점 척도로 측정된 후, 의향 정도에 따라 다음의 그룹으로 분류된다.

- 0점에서 6점까지는 “비추천 보호자”로 분류된다.
- 7점과 8점은 중립 보호자로 분류된다.
- 9점과 10점은 추천 보호자로 분류된다.
- 추천 보호자 비율에서 비추천 보호자 비율을 빼서 NPS를 산출하고, 값의 변화는 계속 모니터링 한다.

1-10점 척도의 가용성에 영향을 미치는 국가간 문화적 요인도 고려할 필요가 있다.

여러 연구를 근거로 Reichheld 교수는 좋은 NPS 점수를 받은 기업과 수익이 지속해서 성장한 기업 간에는 양의 상관관계가 존재함을 밝혔다. 항공업, 인터넷 서비스 제공업, 렌터카업 등에서 이러한 양의 상관관계가 나타났다.

“대부분 동물병원의 사업모델은 보호자와의 유대감 형성을 기반으로 합니다.”

이탈률을 낮추려면 단지 의료기술이 뛰어난 것만으로는 충분치 않으며, 동물병원을 찾는 보호자들의 전반적인 만족도를 개선하는 일에 반드시 투자가 이루어져야 한다. 리퍼 전문 병원(referral center) 같은 특별한 사례를 제외하면, 대부분

동물병원의 사업 모델은 보호자와의 유대감 형성을 기반으로 하며, 이는 보호자가 병원을 주기적으로 찾는 것을 의미한다. 뛰어난 의료기술은 당연히 필요하지만, 이는 전반적 성과를 측정하기엔 불충분한 수단일 뿐이다. 보호자가 원하는 것은 병원을 쉽게 찾을 수 있고, 안전하게 주차할 수 있고, 오래 기다리지 않고, 쾌적한 환경을 누리고, 필요시에 전화로 쉽게 연락이 가능하고, 제대로 보호자의 입장을 알아주면서 보호자를 존중하고, 서비스 비용 청구 시 서비스의 항목별 비용이 구체적으로 얼마이고 왜 특정 서비스를 이용해야 하는지 설명이 이루어지는 것이다. 즉 보호자는 병원에서 겪은 만족스러운 경험을 근거로 자신의 선택이 옳다는 것을 확인하고자 한다. 유감스럽게도 다수의 동물병원장들은 병원의 의학적 기준을 세우는 일 또는 “우선순위가 높지 않다”고 판단하거나 “실제로는 더 상업적이다”라고 판단하는 데 있어 보호자의 만족도 대신에 일련의 다른 것들을 더 우선시한다.

정서적 영향

A) 인터넷 리뷰

방문했던 동물병원에 불만을 가진 보호자들이 온 라인에 남긴 실제

리뷰 중에서 일부를 발췌하여 살펴보고자 한다. (이름만 바꿨을 뿐 실제 보호자들의 리뷰를 그대로 담았다.)

Jason Burn (남) :
정말 형편없는 병원이다. 오로지 돈에만 관심 있는 것 같다. 올 때마다 수의사 얼굴이 달라져 있고 보호자에게 정보를 제공하는 시간도 주어지지 않는다. 심지어 같은 처방을 계속 반복하며 제대로 조언을 주지 않는다. 과연 우리집 반려동물을 돌봐 줄 시간이나 있을지 더 이상 확신이 들지 않는다.

Julie O'Smith (여) :
오늘 아침의 '보호자 서비스' 수준은 처참할 정도로 엉망이었다. 우리 집 반려묘를 바꾸기 전에 한 시간씩이나 내뺨개쳐 놔고, 진료실에서는 내가 반려묘의 증상에 대해 거짓말을 하고 있다는 식의 근거없는 주장을 하더니 막판에 잘못 넘겨졌은 것에 대해 영혼없는 사과를 했다. 직원들은 차를 마시면서 자신들의 생일에 대한 잡담이나 나누고 있었다. 나는 그런 직원들 앞을 지나치면서 마냥 기다리는 대신에, 진료가 40분이나 늦게 시작되었다면 왜 그런가를 보호자들에게 설명해야 하지 않겠느냐, 그래야만 보호자들이 상황에 맞게 준비하고 받아들일 수 있지 않겠느냐고 직원들에게 말했다. 덕분에 나는 진료실에서 그런 취급을 받았다. 어쩌면 병원 시계로 5분이나 늦게 도착한 주제에 자신들에게 뭐라고 따지는 모습이 직원들 입장에서 맘에 들지 않았을지도 모른다. 어쨌든 정말 끔찍했고 있어서는 안 되는 경험이었다. 별점을 하나도 주고 싶지 않지만, 시스템적으로 그것이 불가능하니 하나만 주겠다.

Bernard Shaw (남) :
우리집 반려동물에게 전혀 신경 써주지도 않았고 나와 반려동물을 전혀 존중하지도 않았다. 매우 큰 실망이었다.

다음에는 만족도가 매우 높은 세 명의 보호자가 인터넷에 남긴 리뷰를 살펴보고자 한다.

Oliver Smith (남) :
지난 18년 동안 이 동물병원은 우리 집 반려묘에게 최상의 서비스를 제공했고 진정한 의미에서 매우 수준높은 배려와 관심을 보여왔다. 접수직원, 스텝, 수의사 모두 정말로 친절하지만, 이보다 더 중요한 사실은, 우리 집 반려묘에게는 그보다 더 친절하다는 점이다. 대기실은 개와 고양이를 따로 분리해놔고 덕분에 병원 방문으로 인한 스트레스가 훨씬 덜하다. 이 동물병원에 대해서는 칭찬밖에 남길 말이 없다.

Anne Currell (여) :
수의사 Andy는 우리 집 두 반려묘를 10년 동안 돌봤다. 직원들 또한 항상 친절하고 도움이 되었다. 병원에 Andy와 Lizzie 두 수의사만 있기 때문에 진료에 있어 연속성이 보장된다. 우리는 연례 예방접종을 위해 집 반려묘 두 마리를 병원에 데려갔고 Andy는 두 마리 모두 세심하게 진찰했다. 진찰 결과 Rosie의 체중이 감소했고 그래서 Rosie로부터 혈액 샘플을 채취했다.

Andy는 진단 결과 Rosie의 갑상선에 문제가 있음을 밝혀냈다. 이는 Andy가 의사로서 뛰어난 기량을 보유했기 때문에 가능했다. 나는 이 병원 말고 다른 곳에 갈 생각은 없다.

Bertram Shakespeare (남) :
우리 집 반려묘를 생각하면 난 이 병원이 정말 마음에 든다. 항상 날 반겨주고 우리 집 반려묘들을 먼저 생각해 주는 것 같다. 여기 말고 다른 병원에 갈 일은 없을 것이다.

대부분의 수의사들은 SNS에 올라간 보호자의 의견이 동물병원의 평판에 미치는 영향력이 점차 커지고 있음을 잘 알고 있다. 병원 선택 전에 인터넷을 살펴본 후 다른 보호자의 리뷰를 확인하는 보호자의 수도 점차 늘고 있다.

B) 보호자의 경험은 스텝에게 어떤 영향을 미치는가

인터넷상의 보호자 의견은 소위 '내부 보호자'로 분류되는 병원 스텝에게도 상당한 영향을 미치지만, 이에 대해 사람들은 잘 모른다. 수의사와 스텝으로 구성된 동물병원 구성원들의 절대 다수는 자신이 맡은 업무와 관련하여 뛰어난 직업적 역량을 갖추고 있으며 정서적으로도 자신의 직업적 활동에 깊이 몰입하고 있다. 이들은 스스로가 좋은 일을 하고 있고, 환자와 보호자에게 가치를 부여하고 있고, 동물병원에서의 일이 사회에서 긍정적으로 받아들여진다고 생각하고 싶어한다. 이런 이유로 인해 SNS 등에서 영구적으로 박제된 대중의 의견에 동물병원 구성원들이 전혀 영향을 받지 않을 리가 없다는 것은 쉽게 이해할 수 있다. 한 명의 수의사가 임상가로서 활동하는 동안 보호자와 직접 접촉하게 되는 횟수는 5만 건이 넘는다. 수의사들과 함께 진행한 다양한

동물병원 직원들은 업무 과정에서 정서적으로 깊이 몰입하는 경우가 종종 있다. 이들은 SNS상의 보호자의 의견에 영향을 받는다.



© Shutterstock

연구 결과 (경제적인 문제, 커뮤니케이션 문제, 치료에 관한 견해차 등으로 인한) 보호자와의 갈등은 수의사들에게 있어 스트레스 및 직업적 불만족도를 높이는 주범이다.

앞서 제시된 보호자의 불만에 관해 좀 더 자세히 살펴보면, 문제가 되는 동물병원의 수의사나 스텝 가운데 의도적으로 보호자나 환자를 무례하게 대하거나 속이려 하는 사람은 없을거라는 점에는 분명히 동의할 수 있을 것이다. 문제는 이유가 무엇이든 간에 보호자들은 의도적으로 무례하게 자신을 대했다고 생각한다는 점이다.

보호자와 전문가 간의 직접적인 상호 교류가 서비스의 핵심적 기반이 되는 동물병원과 같은 전문 서비스 활동의 경우, 다양한 과정을 통해 품질 기준을 확립하는 일은 매우 중요하며, 이렇게 확립된 품질 기준을 기반으로 보호자가 가장 만족스러운 경험을

균일하게 누릴 수 있도록 해야 한다.

일부 저자들(McKinsey et al, 2017)에 따르면 보호자가 외적으로 만족스러운 경험을 하도록 돕는 최선의 전략은 바로 내부 보호자(즉 스텝)들도 일상적으로 좋은 경험을 누릴 수 있도록 업무 환경을 보장하는 것이다. 제대로 설계된 과정, 기능적으로 쾌적함을 주며 크기도 알맞은 시설, (기술을 지원하도록 고안된 업무 과정이 아니라) 업무 과정을 지원 하도록 고안된 기술, 학습 등을 권장하는 협업 환경 등을 업무 환경의 보장 사례로 들 수 있다. 예로 든 이 모든 요소는 병원을 일하기 좋은 곳으로 탈바꿈 하는데 분명히 도움이 될 것이고 결과적으로는 스텝들이 느끼는 즐거운 기운이 보호자들에게도 전파 되는 데 도움이 될 것이다. "자선활동은 집에서 비롯된다"는 옛말은 보호자 서비스의 경우에도 마찬가지로 통용되는 말이다.

보호자의 동물병원 방문을 유도하는 방법

인터넷은 “보호자의 동물병원 방문”에 변화를 가져왔다. 보호자는 수의사에게 전화로 문의하거나 실제 예약을 잡기 이전에 인터넷을 찾아보고 (단지 전화번호를 찾아보기 위해 인터넷을 사용하는 경우도 있음), 이를 통해 동물병원에 대한 첫 번째 정보를 얻게 된다. 동물병원에 대한 리뷰가 존재하는가? 동물병원의 홈페이지를 통해 실질적인 정보를 쉽게 얻을 수 있는가? 동물병원의 페이스북 페이지는 어떤 모습이며 이를 본 보호자는 어떤 느낌을 받는가? 몇 년 전과는 달리 보호자들은 병원 직원과 직접 접촉하기 훨씬 전부터 병원에 대한 의견을 형성하게 된다. 이번 장에서는 전화응대 기법뿐만 아니라 디지털 환경에서 동물병원의 존재감을 높이는 기본적 방법에 관해 논하고자 한다.



결론

동물병원을 찾는 보호자에게 최고의 경험을 선사하는 것은 긍정적인 효과를 낳는다. 구체적으로는 병원을 추천하는 긍정적인 의미의 입소문이 날 것이다. 보호자들이 남긴 열성적인 피드백 덕분에 스텝들의 사기가 증진될 것이다. 결과적으로, 동물병원의 밝은 미래가 보장될 것이다.

핵심요점



●○○ Zero moment of truth

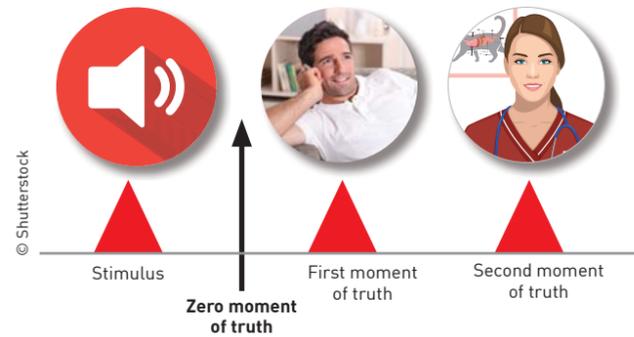
보호자는 어떤 과정을 거쳐 수의사를 선택하게 되는걸까? 2011년 구글은 Shopper Science와 공동으로 사람들의 쇼핑습관에 관해 더 많은 것을 파악하기 위한 연구를 수행했고 (Jim Lecinski, 2011), 그 결과를 바탕으로 “Zero Moment of Truth(ZMOT)”라는 개념을 선보였다. ZMOT 등장 이전 기존의 마케팅 모델은 다음의 세 단계로 구성되었다. 첫 번째는 Stimulus로, 소비자가 제품에 대한 광고를 보고 흥미를 느끼는 단계이며, 두 번째는 First Moment of Truth로 소비자가 그 제품을 상점에서 보고 구매하는 단계이며, 세 번째는 Second Moment of Truth로 소비자가 제품을 사용하여 체험하는 단계이다.

마케팅 담당자는 소비자가 이 세 단계를 거치도록 유도해야 제품을 판매할 수 있다. 그리고 구글이 수행한 연구에 따르면 기존의 세 단계에 구글이 말하는 “Zero Moments of Truth” 또는 ZMOT가 추가된다.

ZMOT는 소비자가 온라인상에서 제품을 비교하고, 리뷰를 살펴보고, 영상을 보고, 블로그를 읽을 때 거치게 되는 단계로, 연구 결과 ZMOT는 보호자의 구매 결정 여부와 상당히 깊은 관련이 있으며 또한 구매 결정에 있어 상당히 중요한 단계임을 알 수 있다. 그림 1은 수의사를 찾고 있는 한 보호자의 모습을 통해 ZMOT에 관해 설명하고 있다.

그림 1

수의사를 찾고 있는 한 반려동물 보호자의 모습을 통해 설명하는 ZMOT 모델

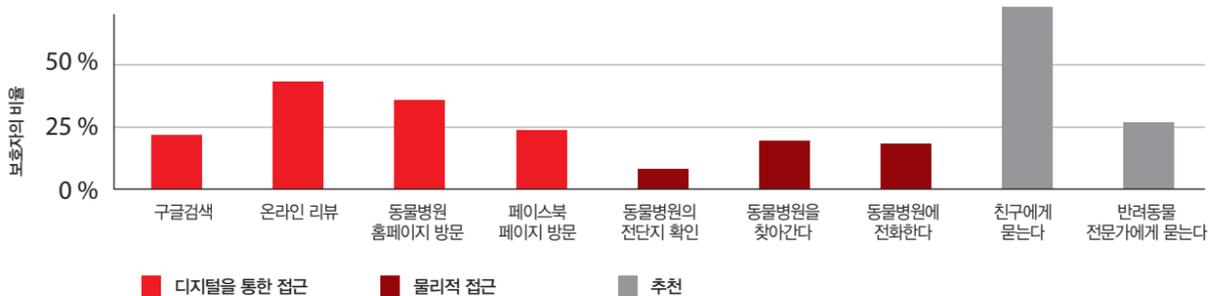


2015년 VetHelpDirect와 Onswitch는 영국 내에서 수의사를 찾고 있는 보호자들에게 있어 과연 ZMOT라는 것이 존재하는지를 확인하기 위해 그리고 만일 존재할 경우 실제 수반하는 온라인 활동은 구체적으로 어떤 것이 있는지를 확인하기 위해 한 차례 공동 연구를 수행했다 (그림 2).

연구에 참여한 309명의 보호자에게 “지금 당장 수의사를 선택해야 한다면 다음 중 어떤 행동을 하겠습니까?”라는 문항이 제시되었다. 문항에서 고를 수 있는 선택지는 다음과 같다 - ‘구글로 검색 한다’, ‘온라인 리뷰를 찾아본다’, ‘동물병원의 홈페이지에 방문한다’, ‘동물병원 페이스북 페이지를 방문한다’, ‘동물병원의 전단을 읽는다’, ‘동물병원을 찾아간다’, ‘동물병원에 전화를 건다’, ‘친구에게 묻는다’, ‘반려동물 전문가(Local Pet Experts)에게 묻는다’. 가장 많은 이가 선택한 것은 “친구에게 묻는다”로, 이는 입소문 추천이야말로 보호자가 추천받을 수 있는 가장 중요한 요소임을 나타낸다. 그 다음으로 많이 선택된 것은 온라인 활동으로, 구체적으로는 온라인 리뷰를 보고 동물병원의 홈페이지에 방문한다는 것이었다. 구글로 검색한다는 대답 다음은 반려동물 전문가에게 묻는다는 대답이었다. 동물병원을 찾아가는

그림 2

2015년 VetHelpDirect와 Onswitch가 수행한 연구 문항 및 그 결과: “지금 당장 수의사를 선택해야 한다면 다음 중 어떤 조치를 취하겠습니까?”



것, 동물병원에 전화를 하는 것, 동물병원의 전단을 읽는 것 모두 온라인을 통한 활동에 비해 순위가 낮았다. 이 연구는 보호자가 동물병원을 선택할 때 온라인에서의 ZMOT가 중요한 역할을 한다는 사실을 확실히 증명한다 (그림 3).

VetHelpDirect와 Onswitch의 공동 연구를 통해 수의사를 찾고 있는 보호자가 온라인상에서 하는 활동 가운데 가장 흔한 것이 바로 온라인 리뷰 검토임을 알 수 있다. 구체적으로는 보호자 가운데 49.7%가 수의사 선택 이전에 온라인 리뷰를 살펴본다고 답했다. 온라인 리뷰가 이처럼 중요하다는 사실은 영국 인터넷 사용자 가운데 4분의 3인 78%가 온라인 리뷰를 읽어본다는 내용으로 Ofcom에서 발표한 통계자료를 통해 뒷받침된다. 리뷰는 또한 동물병원의 운영에도 긍정적 영향을 미친다. Revoo에서 수행한 한 연구에 따르면 온라인상의 긍정적인 리뷰는 대체로 18%의 매출 증가로 이어진다 (Revoo, 2012). 이번 연구 또한 동물 병원에 대한 온라인 리뷰가 지난 중요성 그리고 리뷰를 통해 야기될 수 있는 긍정적 영향의 중요성을 강조하여 보여준다. 수의사를 새로 찾고 있는 보호자에게 가장 큰 영향을 미치는 것은 동물병원의 홈페이지, 페이스북 페이지, 전단이 아니라 온라인 리뷰라는 사실에 주목할 필요가 있다. 본 저자가 체험한 바로는 대체로 동물병원은 굳이 예산이나 시간을 들여가면서까지 온라인상에 최신 리뷰를 남기는 관리를 하지는 않는 경향을 보이며, 이는 홈페이지, 페이스북 페이지, 동물병원 전단 등에 예산이나 시간을 투자하는 모습과는 대조를 이룬다.

보호자는 지역 내 동물병원을 검색하면서 “[동물병원의 이름] 리뷰”라는 검색어를 입력한 다음, 결과로 표시되는 온라인 리뷰를 살펴보거나 동물병원 홈페이지에 리뷰를 표시해주는 기능을 갖춘 적합한 위젯이 존재할 경우, 홈페이지에서 리뷰를 살펴본다. 동물병원은 홈페이지의 리뷰를 공개함으로써, 여러 리뷰를 살펴 보고 오는 보호자들을 더 많이 끌어올 수 있다.

리뷰는 또한 검색엔진 최적화(Search Engine Optimisation;

SEO)에 도움이 되는 것으로도 보인다. 검색엔진 최적화는 동물병원의 홈페이지가 구글 검색 결과의 상위권에 랭킹이 되도록 하여 방문자를 더 많이 끌어들이는 것이다 (Moz, 2017).

Moz는 특정 지역의 동물병원들을 구글로 검색했을 때 특정 병원이 검색결과 상위에 랭킹이 되게 하는 세 가지 요소가 바로 리뷰의 품질, 파급속도, 다양성을 파악했다.

동물병원은 인터넷 리뷰를 늘리기 위해 적극적으로 행동할 필요가 있다. 만일 아무 조치도 취하지 않을 경우 동물병원에 대한 온라인상의 평판이 부정적이고 불공정하게 바뀔 위험이 존재한다. 동물병원 측이 보호자들에게 리뷰를 올려 달라고 주기적으로 요청하지 않을 경우 매우 열성적인 보호자만이 리뷰를 올릴 생각을 할 것이다. 이러한 열성적 보호자 가운데 일부는 긍정적인 의미에서 열성적이며 그로 인해 동물병원은 보호자들의 반려동물을 지속적으로 돌보는데 필요한 평판보다 훨씬 더 큰 평판을 누릴 수도 있다. 하지만 문제는 서비스에 불만을 품은 열성적 보호자는

온라인상에서 실제보다 훨씬 더 큰 목소리를 낸다는 점이다. 분노한 보호자는 긍정적이거나 평범한 경험을 한 보호자에 비해 6배 더 많은 댓글을 올리거나 댓글을 남길 수 있는 장소를 일일이 찾아가며 부정적 리뷰를 작성할 가능성이 더 크다.

Ofcom은 영국 인터넷 사용자 가운데 리뷰를 살피는 사람은 4분의 3에 달하지만 온라인상에 리뷰를 남기는 사람은 10명 가운데 4명에 불과하다고 밝혔다 (Ofcom, 2016). 이런 상황에서 평범하거나 만족스러운 경험을 한 보호자들에게 온라인상에 리뷰를 남기도록 유도하기란 까다로운 일이다.

그 주 또는 달에 동물병원을 찾은 보호자 전체를 대상으로 정기적으로 이메일을 보내 리뷰를 작성해 달라고 요청하는 것은 리뷰를 남기도록 유도하는 가장 효과적인 방법의 하나다. 의료팀 전체를 교육하여 보호자들에게 리뷰를 작성해 달라고 요청할 수 있도록 하는 것도 도움이 된다. 또한, 접수대에 보호자에게 리뷰를 남겨달라고 권장하는 내용이 담긴 문구를 갖다 놓아, 대기중인 보호자들이 보고 온라인 리뷰를 작성하게 하는 것도 효과적이다. 동물병원 입장에서 리뷰는 병원에 대한 보호자의 피드백을 수집할 좋은 기회이다. 보호자가 동물병원의 우수성을 판단하는 결정적 기준은 수의사의 임상적 우수성보다는 보호자로서의 경험인 경우가 더 많다. 따라서 보호자 경험 개선의 핵심은 긍정적인 온라인 리뷰를 늘리는 것이다. 일단 동물병원에 대한 긍정적 리뷰가 정기적으로 업데이트되고 축적되면, 부정적 리뷰가 끼치는 피해는 줄어들고, 사람들은 부정적 리뷰를 일반적인 것으로 인식하지 않게 될 것이며 부정적 리뷰가 등장하더라도 왜 등장했는지 전후 사정을 파악하려 할 것이다.

●●○ 홈페이지와 SNS

보호자들을 대상으로 VetHelpDirect와 Onswitch가 공동으로 수행한 연구에 따르면, 새로운 수의사를 찾고 있는 보호자가 하는 가장 중요한 행동은 입소문 추천과 온라인 리뷰 검색이고, 그 다음으로 중요한 것은 동물병원의 홈페이지 및 페이스북 페이지를 살펴보는 것이다.

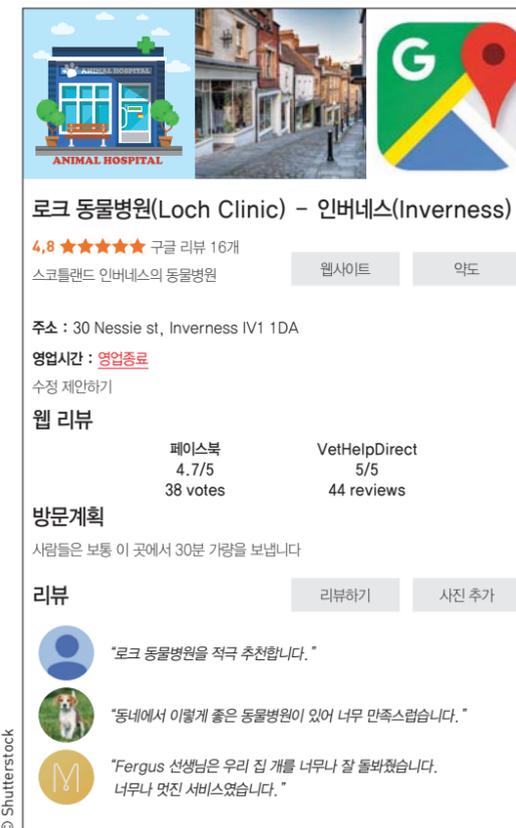
동물병원의 홈페이지는 “마치 책자를 읽는 것 같은” 경험을 제공한다. 즉 기존 보호자 및 새로 동물병원을 찾을 수 있는 보호자를 대상으로 교육 자료를 제공할 뿐만 아니라 동물병원에 대한 상세한 정보를 종합적으로 제공한다. 페이스북 페이지는 이보다는 덜 딱딱하며, 병원이 보호자와 사려깊은 관계를 구축하도록 돕고, 병원을 찾은 다른 반려동물 보호자들과 접촉하고 이들과 관계를 형성하도록 돕기도 한다.

A) 홈페이지

동물병원의 홈페이지는 여러 기능을 수행한다. 예를 들면, 새로운 보호자가 동물병원을 선택하도록 유인하고, 직원 및 시설 등 동물 병원에 대한 정보를 제공하며, 적절하면서 유용한 교육 자료도

그림 3

동물병원의 이름을 구글에서 찾아본 다음, 점수와 위치 및 리뷰를 확인해 본다. 구글 검색 결과 화면에 표시되는 정보를 개선하여 보호자로부터 더 많은 관심을 가지게 한다.





55%

홈페이지 이용자 가운데는
15초 이내에 다른 웹사이트로
가버린다.

제공하고, 병원이 활용하는 다양한 SNS 플랫폼으로 이용자가 쉽게 접근할 수 있도록 돕는 일종의 허브 역할도 한다. 홈페이지는 또한 진료예약, 사료 주문, 처방전 재발급 등 보호자를 위한 여러 기능도 제공한다. 연구에 따르면 홈페이지 이용자 가운데 55%는 만일 홈페이지가 자신과 그다지 맞지 않는다고 생각할 경우 고작 15초 이내에 홈페이지에서 빠져나간다 (Tony Haile, 2014). 그 때문에 병원 입장에서 15초란 짧은 시간 이내에 동물병원이 어떤 곳이라는 핵심 정보를 이용자에게 전달하기란 까다로운 일이다. 성공 비결로는 사진과 영상 그리고 훌륭한 광고문구를 들 수 있다.

홈페이지 구축 이전에 어떤 목표를 세울지 고찰할 필요가 있다. 예로, 새로운 동물병원을 찾는 보호자들이 전화를 거는 것 또는 온라인을 통해 예약을 잡는 것 등을 정해야 한다.

일단 목표를 정하고 나면 홈페이지를 그에 따라 설정하고 목표 달성

방향으로 이용자들을 유도하는 명확한 "콜투액션(Call to Action)"을 확립해야 한다. 홈페이지는 모든 페이지마다 일관성있게 명확하고 정돈된 구성을 갖춰서 이용자가 쉽게 원하는 것을 찾을 수 있도록 해야한다. 모든 홈페이지는 모바일 환경을 지원해야 하며 이는 평균적으로 데스크톱 컴퓨터보다 모바일 기기를 통해 홈페이지에 접속하는 이용자가 더 많기 때문이다. 따라서 모바일 홈페이지 디자인도 데스크톱 디자인과 마찬가지로 중시해야 한다. 모바일 환경에 맞춰진 홈페이지는 이용자들에게 더 많은 정보를 전달하지만, 모바일을 지원하지 않는 웹사이트는 구글 검색 결과에서 상위 랭킹 시키지 않는 형태로 제재를 가한다 (그림 4).

페이지마다 동물병원의 전화번호와 주소가 분명하게 표시되어야 하고, 전화번호는 "클릭하여 전화하기(click to call)" 방식을 채택하여 모바일 페이지에서 번호를 누르는 것만으로 병원에 바로 전화를 할 수 있도록 해야 한다.

온라인으로 진료예약이 가능한 동물병원은 보호자들이 자신에게 맞는 시간에 예약할 수 있다. 이는 보호자 입장에서도 편리하다. 온라인을 통한 예약을 선호하는 보호자들은 온라인 예약 서비스를 지원하지 않는 동물병원보다는 지원하는 동물병원을 선택할 것이다. 특히 밤늦은 시간에 병원 예약을 하려는 보호자의 경우에는 더욱 그러할 것이다.

홈페이지에 남겨진 리뷰들은 이용자들에게 일종의 "사회적 검증(social proof)"을 제시하는 역할을 한다. 앞서 "Zero Moment Of Truth"에서 언급한 바와 같이, 여러 연구 결과 리뷰는 전환율을 높이는 것으로 나타났다. 즉 홈페이지에서 눈에 잘 띄는 곳에 리뷰를 게시할 경우 새 병원을 찾고있는 보호자 중, 리뷰를 확인하는 사람의 수는 증가하게 된다.

동물병원의 SNS에 접속할 수 있는 링크를 홈페이지의 잘 보이는 곳에 거는 것도 유용한 방법이다. 보호자들은 링크를 통해 병원의 SNS를 더 쉽게 발견할 수 있다. 페이스북의 "좋아요" 상자나 그 외 다른 피드를 추가하는 것도 권장된다.

홈페이지에 걸어놓은 이런 피드는 병원을 찾고있는 잠재적 보호자들에게 "사회적 검증"으로 기능할 뿐만 아니라 페이스북

페이지에서 경험할 수 있는 활기와 에너지가 어느정도는 홈페이지로 전파되는 데 기여한다.

B) 페이스북 페이지

페이스북 페이지는 잘 이용하면 신규 보호자 확보를 위한 효과적인 수단이 될 수 있다. 보호자가 동물병원의 페이스북 페이지를 방문할 때마다 보호자의 페이스북 친구 가운데 일부는 보호자가 병원 페이지를 방문했다는 사실을 알게되고 덕분에 병원의 브랜드가 다른 이들에게 노출된다. 이를 통해 간접적인 입문 추천이 이루어질 뿐만 아니라, 보호자의 친구는 보호자가 해당 동물병원을 이용 중이고 또한 이에 그치지 않고 만족감을 느끼고 있다는 증거를 접하게 되면서, 친구 또한 병원의 페이스북 페이지에 좋아요 버튼을 클릭할 가능성이 생기고 이를 통해 동물병원 페이지와 상시 연결된다. 또한 지역 내 다른 보호자들과 관계를 맺게 되고, 이들은 시간이 흐르면서 해당 동물병원에 관해 알 수 있는 기회를 얻게 된다.

동물병원의 장점을 홍보하는 포스팅을 작성하거나 현재 병원에서 제공 중인 할인 혜택에 관해 글을 작성하는 것도 좋겠지만, 페이스북의 효용도를 한층 크게 높이고자 한다면 사람들이 궁금해하는 내용을 올리므로써 페이스북을 집중적으로 활용해야 한다.

병원의 최근 진찰 사례, 대기실에서 기다리는 반려동물들의 사진, 근무 중인 스태프들에 대한 이야기와 스태프들의 사진 등은 페이스북에서 더욱 큰 성과를 낼 수 있다. 대화의 수단으로 SNS를 활용해야 효과가 가장 좋고, 따라서 댓글을 달지 못하는 글보다는 달 수 있는 글이 더 낫다. 다른 모든 대화와 마찬가지로 페이스북에서는 댓글과 질문에 응답을 하고, 최소한 "좋아요"를 클릭해야 합니다.

댓글과 질문에 응답을 하고, 최소한 "좋아요"를 클릭해야 한다. 이때 페이스북 모바일 앱 같은 도구는 매우 유용하게 쓰일 수 있다. 최선의 결과를 얻고자 한다면 포스팅을 접하는 사람의 수를 극대화할 수 있도록 포스팅을 하루 네 시간마다 하는 것이 좋다. 페이스북 예약 포스팅 같은 도구를 활용하면 소규모 동물병원도 정기적으로 포스팅을 할 수 있다. 구체적으로는 동물병원에서 포스팅할 글을 미리 작성해 놓고 특정 날짜와 시간에 올라가도록 예약을 하는 것이다. 포스팅이 정기 업데이트가 예정된 시간에 맞춰 올라갈 수 있도록 병원이 조용할 때 작성한다.

예약 포스팅과 함께 즉석에서 포스팅을 하는 것, 이 둘을 병행하는 것을 추천한다.

스텝들끼리 비공개 그룹을 만들어서 콘텐츠를 비밀리에 공유하는 것 또한 도움이 된다. 구체적으로는 페이스북 페이지에 올릴 만하다고 머릿속에 떠오르는 것들을 신규 및 비숙련 스태프들을 포함해 모든 스태프가 공유하는 것이다. 관리자는 구성원들간에 공유하는 콘텐츠를 확인하고 페이스북 페이지에 적합한 콘텐츠가 올라가도록 일정을 조율한다. 이 방식을 활용하면 대부분 동물병원은 최소 하루에 하나 정도는 포스팅할 수 있게 되고, 즉 영국

광고유형

좋아요 수를 늘리기 위한 광고	관련된 많은 사람이 페이스북 페이지에 "좋아요" 버튼을 누르도록 고안된 광고
참여 수를 늘리기 위한 광고	더 많은 사람이 페이지의 콘텐츠를 접할 수 있게끔 고안된 광고
부스팅	즉석으로 중요 개별 포스팅을 띄우는 방법

VetHelpDirect와 계약한 동물병원에 대한 통계 수치

페이스북이 명시한 최소 예산 규모	34유로/월
개별 동물병원의 예산 범위	34 ~ 136유로/월
"좋아요" 개수/EUR(유로)	2
평균 페이드 리치(Paid reach)*/EUR(유로)	140

*페이드 리치(Paid Reach) = 광고 덕분에 동물병원이 쓴 포스팅을 읽은 사람의 수

내 소규모 동물병원의 경우 하루에 최소 네 개의 포스팅을 할 수 있으므로, 페이스북 페이지의 콘텐츠를 확인하는 사람들의 수도 최대한으로 늘릴 수 있다. 전문 대행업체에 위탁하는 경우도 점차 늘고 있다. 위탁을 통해 포스팅한 글의 양을 늘리는 데 도움을 받을 뿐만 아니라 전문가의 기술을 활용하여 페이스북 페이지를 한층 더 향상시킬 수 있다.

페이스북 광고는 페이스북 페이지의 성공적인 운영을 위해 반드시 필요하다. 페이스북 이용자가 페이스북 피드에 접속하게 되면 평균적으로 친구나 팔로잉하고 있는 페이지에 포스팅된 1,500건의 글을 마주하게 된다. 페이스북의 알고리즘은 가장 최신 포스팅과 과거 이용자의 행동을 기반으로 이용자가 가장 흥미를 느낄 포스팅을 우선시한다. 페이스북의 이러한 알고리즘은 또한 다른 페이스북 페이지가 올린 포스팅보다는 개인이 올린 포스팅을 우선시하며, 이는 페이스북 페이지를 최대한 잘 활용하고자 하는 업체는 페이스북 광고에 투자할 수밖에 없다는 의미이다. 페이스북 광고는 지역 내 다른 보호자를 대상으로 한 표적화 광고 형태를 지니며, 따라서 이용자들에게 가장 적절한 광고를 제시하기 위해서는 반려견 및 반려묘 보호자 각자에 맞춰 광고를 만들어야 한다. 페이스북 광고는 예산에 맞춰 운영되며, 만일 예산이 고갈되면 더 이상의 광고가 불가능하다.

개별 포스팅을 "부스팅"을 하는 방법도 있다. 부스팅은 유용하지만 일반적으로는 광고주의 광고 캠페인에 참여하는 쪽의 결과가 더 낫다.

페이스북 이외의 다른 플랫폼도 유용하게 쓰일 수 있으며, 특히 영국의 일부 동물병원에서는 인스타그램을 통해 매우 성공적인 결과를 도출했다. 트위터, 링크드인, 구글+ 등도 사용되지만 대부분의 1차 동물병원 입장에서 페이스북 포스팅이 가장 뛰어난 결과를 낳았다.

C) 검색

구글 검색 결과가 나타나면 30%의 사람들은 첫 번째 결과를

그림 4

모바일 환경을 지원하지 않는 동물병원의 홈페이지(a)와 지원하는 홈페이지(b)의 예. 현재는 구글의 검색엔진 최적화 과정에서 스마트폰 반응형 디자인을 갖춘 웹사이트만이 검색결과에 반영된다.



© All Rights Reserved

클릭하고 마지막 결과를 클릭하는 사람은 2% 미만이다. 영국 내 한 소도시에서 "[도시명]에 위치한 동물병원"이란 검색어를 입력한 건수가 800건이라 가정해 보자.

검색 랭킹이 첫 번째가 아닐 경우, 병원을 검색했을 대략 240 명의 보호자들을 놓치게 되었음을 알 수 있다. 구글의 검색 결과는 보호자가 동물병원에 대해 얻게되는 최초의 정보일 가능성이 높고 따라서 검색 결과는 새 동물병원을 찾고 있는 보호자의 클릭을 유도할 수 있을 만큼 매력적으로 잘 작성되어야 한다.

구글은 검색 결과 어떤 동물병원이 가장 먼저 등장할지를 결정하기 위해 여러가지 요소를 조합하여 활용하며, 따라서 조합되는 요소를 개선하기 위해 노력한 동물병원은 검색 결과에서 상위 랭킹을 차지할 수 있다. 이러한 접근법은 오랜 시간이 소요되는 장기적인 전략이다. 하지만 구글 검색 결과에서 최고 랭킹을 차지하는 것은 상당히 가치 있는 일이다. 검색 결과에서 소수의 상위 랭킹을 확보하기 위해 동물병원이 취할 수 있는 단기적 해결책은 구글 애드워즈(Google Adwords)를 통해 광고비를 지급하는 방식이다. 구글 애드워즈는 우선 광고 예산을 약정해놓고 이용자가 광고를 클릭하면 구글에 광고비가 지급되며, 일일 광고 예산이 초과하면 구글은 광고를 더 이상 표시하지 않는다. 페이스북 광고와 마찬가지로 구글 광고 또한 맞춤형 광고여야 한다. 즉 관련된 지역에 위치한 동물병원을 찾고 있는 이용자들에게만 광고가 표시되어야 한다.



© Shutterstock

인터넷 상에서 동물병원이 사람들 눈에 가장 잘 띄게 하려면 현재로서는 여러 SNS 가운데 페이스북이 가장 쉽고 편리하다.

D) 구글 로컬 알고리즘(Google Local Algorithm)의 구성요소 및 개선방법

구글 마이 비즈니스(Google My Business)

- 자신의 동물병원을 비즈니스 리스팅에서 찾아서 확인한다 (자세한 정보는 "Google My Business"를 검색하여 찾아본다).
- 모든 정보가 정확한지 점검한다.
- 사진 및 영업시간 같은 정보를 활용하여 리스팅을 최신 상태로 유지한다.
- 새로운 기능을 활용하여 동물병원의 Google My Business 프로필에 업데이트된 정보를 게시한다.

홈페이지

- 모바일 환경에 맞춰져 있는지 확인한다.
- 사이트맵이 존재하는지 점검한다.
- 전화번호와 주소를 그림 형태가 아닌 텍스트 형태로 표시한다.

리뷰의 규모와 파급속도 및 다양성

- 구글뿐만 아니라 다양한 리뷰 플랫폼에도 게시되고 축적되게 한다.
- 리뷰가 계속 추가되도록 한다.

인용 (이름과 주소 및 전화번호의 언급)

- 인터넷상의 동물병원 명단이라든지 지역 내 동물병원 정보 사이트 등에 동물병원의 이름과 주소 및 전화번호가 될 수 있는대로 많이 수록되도록 한다.

홈페이지로의 링크

- 동물병원 명단 등을 활용하여 가능한 한 많은 링크를 걸고, 지역 내 다른 사업자들에게 링크를 요청하여 서로 걸어준다.

전화 전담 직원을 두는 것도 중요하다. 전담 직원 대신에 전화를 받지 않아도 되는 다른 직원들은 대기실에서 항상 보호자를 상대할 수 있다.



© Manuel Fontègne

●●● 전화 - 중요한 첫 접촉 창구

전화는 동물병원과 보호자와의 첫 접촉에서 병원에 대한 긍정적인 첫인상을 보호자에게 심어줄 훌륭한 기회이며, 보호자 충성도 형성을 위한 첫 번째 단계로서, 병원의 서비스 및 활동에 있어 보호자의 환심을 살 수 있는 일종의 보너스와 같은 역할을 한다. 병원에 전화가 걸려왔다는 사실은 보호자가 (예를 들어 홈페이지, 페이스북, 인스타그램 등) 여러 접촉 수단을 밟은 후 전화를 걸었음을 의미한다. 첫 번째 접촉 이전의 모든 메시지는 체험과 소문 및 주관적 시각이 혼합된 것이므로, 보호자와의 첫 번째 전화 통화 과정에서 병원은 친근하면서 유쾌하고 100% 보호자 중심의 분위기를 창조할 필요가 있다.

“다른 모든 커뮤니케이션과 마찬가지로 전화에서는 목소리의 톤이 매우 중요합니다.”

A) 가이드라인 정하기

일부 동물병원에서는 “보호자 중심”이란 용어를 “가만히 앉아서 보호자의 말을 몇 시간 동안 들어 주는 것”으로 잘못 인식한다.

하지만 전화통화 중에는 하나의 분명한 목표를 염두에 뒀다. 바로 보호자의 동물병원 방문을 유도하여 진료, 종합 신체검사, 추가적 서비스 등을 받게끔 하는 것이다. 이 세가지야말로 동물병원의 핵심 사업 영역이기 때문이다. (특히 병원을 찾은 보호자가 아닌 다른 사람들을 위해) 무료로 조언을 제공하는 것은 시간 낭비일 뿐만 아니라, 이미 병원을 찾은 보호자에게 투자할 시간을 아끼기 때문에 도리어 해로운 행위이기도 하다.

따라서 보호자 중심의 공감을 자아내는 전화 통화야말로 보호자가 원하는 바와 동물병원 시간 및 스텝 등의 한계 사이에서 균형을 잡아주는 역할을 한다.

이 균형을 잡으면서도 모든 보호자가 같은 수준의 서비스를 누릴 수 있게끔, 모든 전화통화에 적용되는 표준 전화 응대 체제를 확립하는 것이 좋다.

동물병원의 일상적 업무에 있어 전문적인 전화응대에 필요한 기본적 구성요소는 다음과 같다.

사례 : 새끼 고양이 보호자가 동물병원에 전화를 걸다.

접수직원 : ABC 동물병원의 Anne Roberts입니다. 무엇을 도와드릴까요?

보호자 : 전 Green이라 합니다. 우리 집 고양이랑 같이 방문할까 해요. 브리더가 예방접종을 받아야 한다더군요.

여기서 우리는 보호자가 반려묘를 한 마리 키우고 있으며, 이 반려묘에게는 예방접종과 함께 건강검진이 진행되어야 한다는 점을 깨닫게 된다. 우리는 이러한 정보를 적극적으로 활용할 수 있다.

접수직원 : 그러시군요. 예방접종은 정말 중요하죠. 예약을 진행해 드릴까요? 반려묘의 이름과 나이는 어떻게 되는지요?

우리는 보호자가 원하는 바를 확인한 후, 이를 강조하여 재차 확인한 다음에, 우리가 예약을 진행할 수 있음을 언급한다. 추가적으로, 우리는 보호자 파일에 들어갈 첫 주요 정보를 획득했고 통화의 주도권을 유지하고 있다.

보호자 : 이름은 Kitty이고 10주 됐어요. 엄청 활발한 고양이라 질문드릴 게 많네요. 구충제는 얼마나 자주 먹어야 하고 가장 좋은 사료로는 뭐가 있을까요?

이제부터는 보호자를 조심스러우면서도 세심하게 유도하는 것이 중요하며 전화 통화를 (길게) 이어나가지 않도록 해야 한다.

보호자가 직접 병원을 찾아와서 병원과 직원 및 서비스에 관해 더 많은 것을 파악하게 만들어야 하기 때문이다.

접수직원 : 예쁜 이름이네요. 10주라면 최초 건강검진과 예방접종에 아주 적합한 시기입니다. 첫 번째 진료와 종합검진의 경우 항상 예약시간을 추가로 더 잡아드립니다. 보호자들께서 궁금해하시는 것이 많고 예약 도중에 시간이 촉박하여 서두르시는 일이 없었으면 하기 때문입니다. 내일 3시랑 모래 5시가 가능한 예약시간인데 언제가 가장 좋으세요?

우리는 앞서 언급된 사항(예방접종과 반려묘의 이름)을 말한 다음에, 이를 강조 하여 재차 확인했고, “검진”이란 용어를 사용하여 예방접종 이외에 다른 서비스도 제공하기 때문에 기꺼이 시간을 더 많이 내어 드리겠다는 것을 넉넉히 비쳤다. 추가로 우리는 일정상 가능한 2개의 예약 가능 시간을 제시 했다.

보호자 : 모래 5시가 좋겠네요.

접수직원 : 죄송합니다만 혹시 저희가 연락을 드릴지도 모르니까 전화번호 좀 알려주실 수 있으세요?

보호자 : XXXXX입니다.

접수직원 : 정말 감사합니다. Kitty의 첫

번째 건강검진과 예방접종 예약시간을 모래 5시로 잡았습니다. Kitty와 관련하여 서류 같은 게 있으시다면 방문하실 때 가져와 주세요. 고양이의 안전한 운반을 위한 팁이 실린 소책자를 제공해 드리고자 하는데 어떻게 보내드릴까요? 이메일로 보내드릴까요? 아니면 우편으로 보내드릴까요?

이 시점에서 전화통화 결과를 요약한 다음에 예약시간을 반복하여 알려주고 반려동물의 운반에 관한 소책자에 관해 언급함으로써 병원이 제공하는 또 다른 특별 서비스를 소개 한다.

보호자 : 그거 관찮네요. 생각해 주시는 것만으로도 감사합니다. 보내주실 이메일 주소는 XXXX입니다.

접수직원 : 오늘 바로 보내드리겠습니다. Kitty와 함께 꼭 방문해 주세요. 혹시 못 오시겠다고 전화 부탁드립니다.

보호자 : 안녕히 계세요.

접수직원 : 안녕히 계세요, Green 부인.

전화 통화를 마무리할 때는 보호자의 이름을 한 번 더 언급하는 것이 좋다. 통화 중에 자신의 이름이 언급되는 것을 싫어하는 사람은 없고, 보호자는 자신의 이름이 언급 되면서 대화를 좀 더 친근하게 받아들일게 된다.



© Shutterstock

통화 중에는 항상 미소를 짓는 것이 좋다. 미소를 지으면 목소리가 더 부드럽고 친근하게 변한다.

- **서론** : 소개, 보호자 및 반려동물의 정보 습득 (보호자 이름 / 반려동물 이름, 종, 나이, 성별, 품종)
- **본론** : 보호자가 원하는 바를 파악하고, 보호자로부터의 피드백을 받아 보호자가 원하는 바를 병원 측에서 제대로 이해하고 있는지 확인하고, 보호자에게 진료예약 시간대를 제안한다.
- **결론** : 예약 사항을 반복하여 말한 후 확인하고, 동물병원의 컴퓨터 시스템의 보호자용 파일 또는 병원을 새로 찾은 보호자용 특별 폴더에 정보를 기록한다.

다른 모든 커뮤니케이션과 마찬가지로 전화에서는 목소리의 어조가 매우 중요한 역할을 한다. 전문적인 전화 응대를 위해서는 보편적 지침이 존재해야 하며, 이러한 응대 체제는 보호자가 눈치채지 못하는 사이에 동물병원 의료팀을 보호해주는 일종의 절묘한 안전망 역할을 해야 한다. 전화상의 어조가 온화하면서 친근하다면 보호자는 자신이 환대받고 있으며 보호자 중심의 특별한 보살핌을 받고 있다는 생각을 하게 된다. 우리는 전화 응대를 통해 보호 자를 인도하고 전화상의 어조를 통해 보호자를 환영한다. 또한, 통화 중에는 항상 미소를 짓는 것이 좋다. 미소를 지으면 목소리가 더 부드럽고 친근하게 변한다.

“전화 서비스 이용 과정에서 보호자들이 가장 흔히 표하는 ‘불만’은 대체로 병원측의 전화 응대가 불친절하다는 인식에 기인합니다.”

B) 너무 적지도 많지도 않게!

전화를 받는 직원은 보호자의 요구에 융통성있게 대응하면서도 통화에 너무 오랜 시간을 소모하지 않도록 그리고 너무 많은 정보를 수집하려 하지 않도록 조심해야 한다. 분명히 말하자면 전화는 상세한 병력을 수집하기에는 적합하지 않다. 병력 수집은 진료의 핵심 요소이며, 따라서 동물병원 내에서 보호자가 수의사 및 의료팀과 직접 대면하는 형태로 이루어져야 한다. 전화상으로는 오히려 인해 갈등이 발생할 가능성이 더 크고, 보호자와 전화상으로 증상을 논의하다보면 귀중한 시간을 너무 많이 잡아먹게 된다. 전화상으로는 보호자에게 최상급 의료 서비스를 받으려면 병원으로 와야한다고 설득하는 데 전념해야 한다.

- 필요한 만큼 최대한 많은 정보를 기록한다.
- 보호자의 사정에 공감하고 있음을 내비치면서 병원에 진료 예약을 하는 것이 좋지 않겠냐고 제안한다.

C) 전화 전담 직원

전화 서비스는 동물병원의 이미지를 제고하고 보호자의 충성도를 향상하는 일에서 핵심적인 역할을 하므로 자질을 갖춘 스텝이 전화 서비스를 전담해야 한다. 가장 먼저 전화를 받아서 보호자와 첫 접촉을 하는 직원들은 이 역할에 특별히 적합한 사람이어야 하며 특수한 훈련을 받은 사람이어야 한다.

첫 접촉 결과 보호자가 병원을 형편없는 곳으로 인식하거나 심지어 스트레스, 짜증, 불친절한 인상 등을 느끼게 되는 것은 아주 좋지 않다.

전화 서비스 이용 과정에서 보호자들이 가장 흔히 표하는 “불만”

은 대체로 병원측의 전화 응대가 불친절하다는 인식에 기인한다. 좀 더 세심히 살펴보면, 보호자가 인식한 불친절은 실제로는 접수직원이 불친절한 태도를 보인 적이 없었음에도 보호자가 불친절하다고 느낀 경우가거나 심지어는 직원은 의식적으로 친절 한 태도를 보였지만, 시간 압박과 경험 부족에 시달린 탓에 보호자에게는 불친절로 인식된 경우이다.

올바른 전화 서비스를 위해서는 다음을 명심해야 한다.

1. **직원 고용 시 주의해야 할 사항** : 사람들과의 커뮤니케이션을 즐기는 약간의 외향적인 사람이 접수직원으로 적합하다. 커뮤니케이션의 재능은 넘치지만 전화 응대에 시간을 너무 많이 쓰는 단점을 가진 직원을 적절히 자제시키는 편이 세간의 이목을 받고 싶어하지 않는 사람을 전화 전담 직원으로 쓰는 것보다는 낫다.
2. **직원을 훈련시킨다** : 수습 직원들을 전화 응대 담당으로 하는 것은 적절치 못하다. 새로 뽑힌 직원들은 전화 응대라는 중요 직책을 맡기 전에 몇 단계에 걸쳐 훈련을 받아야 한다. 유용한 훈련 수단으로는 서면 지침 및 숙련된 직원의 감독하에 이루어지는 역할 놀이 등을 들 수 있다.
3. **전화 응대를 위해 주변 환경을 최적화할 필요가 있다** : 전화 응대의 달인이라도 접수대를 혼자 담당하면서, 전화 두대가 울리는 와중에 전화를 제대로 받지 못한 채 계속 병원을 들락날락하고 있는 보호자들을 동시에 상대해야 하는 처지라면 엄청난 스트레스에 시달릴 수밖에 없다.

따라서 직원 수를 일일 요구량에 맞춰 조절하고 (체크 리스트를 작성한다), 대형 동물병원에서는 가능하다면 전화 서비스를 보호자 접수대 및 대기실과 분리한다. 전화 응대에만 전념하는 직원의 존재는 편안함과 안도감을 주며, 다른 직원들은 보호자를 직접 상대하는 일에 전념하는 대신 전화를 받지 않아도 되기 때문에 전화 응대 업무로부터 보호받게 되며 이는 직원들에게도 곧바로 긍정적인 영향을 미친다.

D) 전화 응대 챔피언

보호자의 마음을 사로잡고 동물병원 방문 시에, 100% 긍정적인 기대감을 품게 만드는 “최상급 전화” 응대란 어떤 것일까?

보호자에 대해 유연한 태도를 보이고 적절한 제안을 할 수 있게끔 직원들을 훈련하는 것이 최상급 전화 응대를 위한 핵심 요소라 할 수 있다. 덧붙여 가장 중요한 요소로는 보호자와 바로 접촉이 가능한 직원을 두는 것으로, 보호자의 말에 공감하면서 능숙하게 말을 들어주며 보호자가 보낸 신호를 포착하고 대화에서 수집한 정보를 활용할 줄 아는 직원을 두는 것이다. 이와 같은 최상급 전화 응대를 받은 보호자는 병원이 자신의 입장을 알고 인정해주며 존중해 준다는 인식을 하게 된다. 전화 통화 이후 수집된 데이터는 병원의 소프트웨어에 저장한다. 정보 접근이 가능한 모든 직원들은 데이터를 활용하여 보호자를 능숙하게 응대하고 보호자와의 관계를 확립한다.



전화 응대의 성과를 높이고 좋은 서비스를 제공하기 위한 추가적인 팁

- 밖에서 병원에 최소 한번 정도는 전화를 건다 : 이를 통해 서비스가 기준에 맞게 제공되고 있는지를 확인할 수 있다.
- 때때로 “수수께끼 손님”을 고용해서 전화 서비스의 품질에 대해 객관적이면서 전문적인 피드백을 받는다.
- 자동응답기가 실제 기준에 부합하는지 그리고 (영업시간 및 응급 전화번호 같은) 필수적인 정보를 세심하고 전문적인 방식으로 전달하는지를 확인한다.



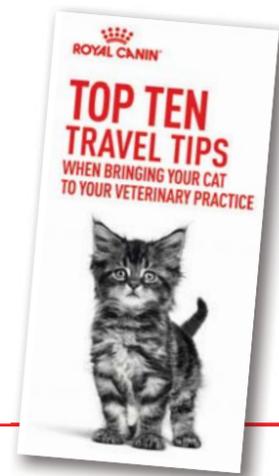
© Manuel Fontègne



결론

훌륭한 홈페이지를 구축하려면 대체로 관련된 분야를 전문적으로 다루는 기업의 도움이 필요하다. 페이스북 페이지에 몇 가지 규칙을 정해놓은 상태라면 한명의 간호사라도 쉽게 관리할 수 있다. 마지막으로, 아직 병원을 찾지 않은 보호자와의 커뮤니케이션에 있어 가장 중요한 요소는 전화 통화다. 전화 통화에서 보호자를 병원으로 인도할 수 있느냐의 여부가 결정된다. 이러한 추세로 인해 대형 동물 병원에서는 전화 응대 서비스의 품질 향상을 위해 접수대에서 콜센터로 분리하고 있다.

반려묘를 동물병원에 데리고 갈 때 알아둬야 할 10가지 팁



진료실에 무사히 도착하려면 병원으로 향하는 과정이 가능한 한 스트레스 없이 이루어져야 한다.

- 1** 반려묘를 차 안에 풀어놓은 채 운전하지 않는다.
- 2** 다음의 조건에 부합하는 튼튼한 캐리어를 선택한다.
위와 앞이 열리고 가운데로부터 위아래로 분리할 수 있는 제품을 선택한다 (윗부분을 쉽게 열 수 있으면 아랫부분에 위치한 고양이가 불안해하는지 여부를 확인할 수 있다). 실용적이고 기능적인 측면에 집중하되, 장식이 과하게 많고 너무 비싼 캐리어는 피한다. 부담 갖지 말고 접수 직원에게 추천 모델을 보여달라고 요청하고 어떻게 사용하는지 보여달라고 요청하라.
- 3** 집에 반려묘가 캐리어를 “가구의 일부”로 인식할 만한 곳에 놔둔다.
이렇게 해야 반려묘는 캐리어를 친숙한 공간으로 인식한다.
- 4** 반려묘에게 캐리어가 최대한 편안하고 친숙한 존재가 되게끔 만든다.
또는 반려묘의 체취가 담긴 천을 캐리어에 집어 넣는다. (반려묘의 체취를 채취하려면 부드러운 천으로 얼굴을 살살 닦으면 된다.) 출발하기 최소 30분 전에 (병원에서 구입이 가능한 펠리웨이 (Feliway)™ 같은) 합성 고양이 안면 페로몬을 천에 뿌린다. 이동 중에 반려묘가 불편해 하거나 캐리어를 더럽힐 수도 있다. 따라서 돌아올 때를 대비하여 여분의 침구를 준비하는 것도 좋다.

알아두면 좋은 점

운반 중에 반려묘가 담긴 캐리어를 차에 안전하게 고정하여 캐리어가 이리저리 움직여서 생기는 스트레스를 받지 않도록 한다.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

- 5** 반려묘가 자발적으로 캐리어에 들어오려 하지 않을 경우에, 캐리어에 들어오게 하기 위해서는 캐리어의 위를 열어놓고 조용히 반려묘를 든 다음에 위에서 아래로 놓는다.
또는 캐리어의 상부를 열고 반려묘를 하부에 넣은 다음 상부를 다시 놓는다. 만일 반려묘가 진심으로 캐리어에 들어가지 않으려 할 경우, 반려묘를 (자신의 체취나 페로몬이 뿌려진) 두꺼운 수건에 감싼 다음 고양이와 타월을 함께 캐리어에 집어넣는다.

- 6** 차 안에서는 캐리어가 흔들리지 않게 한다.
운전중에는 캐리어를 앞좌석 뒤 발밑 공간에 고정 시키거나 안전벨트로 고정시킨다. 조심스럽게 운전하고, 시끄럽고 공격적인 음악을 틀지 않도록 하며, 반려묘를 안심시킬 수 있도록 조용한 목소리로 말을 걸어준다. 주인이 조용할수록 반려묘도 침착해진다. 바깥을 구경하려 하는 반려묘도 일부 있지만, 대부분은 이동 중에 캐리어를 수건으로 덮었을 경우 그 상황에 순응한다.
- 7** 캐리어를 들고 동물병원의 접수 구역으로 걸어가는 동안에는 캐리어가 흔들리거나 다리에 부딪히지 않도록 한다.
- 8** 접수 구역에서는 접수직원에게 어디에 앉아야 할지 그리고 캐리어를 어떻게 놓아야 할지 알려달라고 요청한다.
병원에서는 보호자를 위해 캐리어를 바로 옆에 놓을 수 있는 특정한 장소를 마련해두고 있다. 캐리어의 앞쪽 끝부분이 (다른 고양이가 아닌) 보호자를 향하도록 하고, 접수 구역에서는 캐리어에 계속 수건을 덮어놓을 것을 강력히 추천한다.
- 9** 물론 집에 갈 때에도 동일한 규칙을 따른다.

- 10** 집에 고양이가 여러마리 있을 때, 한 마리를 데리고 돌아오는 경우에 특히 조심한다.
집에 돌아온 반려묘를 캐리어에 몇 분 동안 놔둔채 다른 반려묘들이 어떻게 반응하는지를 본다. 모두가 차분히 행동한다면 캐리어를 열고 집에 돌아온 반려묘가 나머지와 합류하도록 놔둔다. 만일 반려묘들 사이에 긴장감이 감지되었다면 아마도 이는 집에 돌아온 반려묘의 몸에서 병원냄새가 나기 때문일 것이다. 만일 그렇다면 돌아온 반려묘의 몸에서 집의 친숙한 냄새가 다시 나게 될 때까지 최소 24시간 동안 별도의 공간에 돌아온 반려묘를 둔다 (물론 변기, 사료, 물도 잊지 말고 같이 둔다).

알아두면 좋은 점

상부가 제거 가능한 형태의 캐리어를 고르는 것이 중요하다.



© Youri Xerri/Buena Media Plus

보호자의 경험을 크게 개선하는 방법

이번 장에서는 일반 병원을 대상으로 수행한 연구를 바탕으로 반려동물 보호자가 여러 동물병원을 방문한 끝에 하나의 동물병원을 선택하기까지 거치게 되는 여러 단계에 대해 설명하고자 한다. 특히 진료 과정에서 보호자가 동물병원을 선택하게 되는 “중요한 순간 (golden moment)”이 무엇인지 설명하고자 한다. 수의사와 직원들은 “반려동물 보호자의 경험”에 있어 매우 중요한 역할을 한다. 하지만 그 과정 및 물리적 요인을 과소평가해서는 안된다. 마지막으로 보호자 방문 이후 병원의 팔로우업을 개선하기 위한 몇 가지 팁도 살펴보고자 한다.

핵심요점



3P의 법칙

A) 최고 수준의 병원으로부터 배울 점

보건서비스 경영 분야의 최고 전문가로 꼽히는 (텍사스 A&M 대학 소속) Leonard Berry 교수는 2003년 애리조나 주, 플로리다 주, 미네소타 주에 위치한 메이요 의원(Mayo Clinic)의 내부 운영에 대해 심층 연구를 수행했다 (하버드 비즈니스 리뷰, 2003). 메이요 의원은 세계에서 가장 인지도가 높은 병원 브랜드로, 명망 또한 매우 높다. Leonard Berry 교수와 그의 팀원들은 연구 과정에서 천 명이 넘는 의사, 환자, 간호사, 의원원 경영진 등을 인터뷰 했다. 연구진은 250건이 넘는 예약 진료에 참석하여 의사와 환자가 상호작용을 하는 모습을 지켜봤고, (특히 신경과, 종양학과, 정형외과, 소화기내과, 비뇨기과 등을 포함해) 14개의 과가 어떻게 운영되는지를 분석했다.

결론에서 연구의 저자들은 다음의 세 가지 요인 덕분에 메이요

의료원의 의술 수준이 상당히 높고 의원원을 찾은 환자들이 매우 만족스러운 경험을 했음을 파악했다. 바로 사람(People), 과정(Process), 그리고 물리적 증거(Physical Evidence) 이 세 가지이다. 이를 3P의 법칙이라 한다.

사람. 메이요 의원원 소속 직원들의 행동 구석구석에는 의원원의 설립자가 주창한 신조(“오로지 환자에게 최선의 이익을 안겨다주는 것만을 생각하라”)가 스며들어 있다. 인터뷰에 참여한 보호자들은 연구진에게 “주치의 선생님께서 집으로 직접 전화하셔서 상태를 파악하셨어요” 라든지 결정경감을 받았을 때 주치의 선생님께서 저에게 풀림이 있다고 직접 설명해 주셨어요. 주치의 선생님께서는 제 남편이 소장암으로 죽었다는 사실을 떠올리셨고, 제가 저한테도 똑같은 일이 벌어지지 않을까 무서워할 거라는 것을 알고 계셨기 때문에 저를 위해 설명을 해 주셨어요” 또는 “저를 담당하는 종양학자는 제가 본 사람들 가운데 가장 친절한 분이예요. 그분은 저를 단순히 환자로서만 취급하지 않았어요. 그분은 저에게 개인적인 이야기도 해주며, 저를 사람으로 대했지요” 같은 이야기를 들려줬다.



외관이 멋진 동물병원이란 눈에 쉽게 될 뿐만 아니라 제대로 관리가 이루어진 입구 간판 및 병원 로고가 달린 주차장을 갖추고 있어야 하고, 조경 또한 최상의 것이어야 한다.

© Royal Canin SAS



© Royal Canin SAS

이상적인 접수 구역은 보호자에게 친화적인 디자인을 갖춰야 하며 수준 높은 접수 직원들의 뒷받침이 필요하다.

과정. 1910년에 의원원 설립자 William Mayo 박사는 다음과 같이 말했다. “환자들을 과학 발달의 수혜자가 되게 하려면 의학 발전 과정은 협력적이어야 한다.” 설립자의 이러한 비전을 근간으로 의원원은 질병 사례에 대한 의료적 해결을 통합적 관점에서 추구하게 되었다. 메이요 의원원의 환자들은 자신들을 돌보는 의사들이 각자의 전문분야에서 독자적 방식으로 의술을 행사하고 서로 협력없이 단절된 상태로 이리저리 환자들을 둘러보는 사람들은 아니라고 생각하였다. 모든 시스템 및 과정이 전문가들 간의 팀워크를 촉진하도록 구축되었다. 예를 들어 모든 의사는 정해진 월급만 받는데, 이는 특정 질병을 치료하는 과정에서 커미션을 많이 챙겨 사익을 추구하려는 생각에 환자에게 높은 비용을 청구하는 일을 막기 위함이다.

물리적 증거. 메이요 의원원의 시설은 스트레스를 최소화하고, 안락하면서도 전문적인 분위기를 제공하는 방향으로 설계되었으며, 가족에게 맞게 설계되었다. 이는 환자와 환자 가족뿐만 아니라 의원원 스태프도 인정하는 바이다. 그리고 2,800명 가량의 의료진은, 수술 중이거나 특정 의료 시술을 수행하고 있는 경우가 아니면, 유능함과 전문성을 드러내고 상대방에 대한 존중을 표현하기 위해 비즈니스 정장을 착용한다.

전 세계 대부분의 동물병원은 메이요 의원원의 이러한 사례를 바탕으로 보호자 경험을 향상할 수 있는 교훈과 아이디어를 분명히 얻을 수 있을 것이다. 이에 따라 아래에 몇가지 아이디어를 제시하고자 한다.

The first moment of truth

보호자는 여러 채널을 통해 동물병원을 선택한 다음 병원에 들르게 된다. 잘 가꾸진 홈페이지와 전문적인 전화 응대 덕분에 긍정적인 경험을 했을 뿐만 아니라 주차할 곳도 문제없이 찾은 보호자는 병원에 도착했을 때 기분이 좋을 것이다.



3P 중에서 인적 측면(PEOPLE)을 통해 보호자의 경험을 향상하는 방법

1. 직원 월급을 생산성에 기반을 둔 인센티브제에 따라 지급하지 말 것. 이는 보호자/환자의 이익을 우선시하지 않는 부적절한 행동으로 이어질 수 있기 때문이다.
2. 보호자의 만족도를 측정하고 측정 결과를 해당 보호자의 담당 직원에게 통보한다. 결과를 개인적으로 공유하고 가장 좋은 점수를 받은 직원이 누구인지를 밝힌다 (구체적으로는 순고객추천지수(NPS)를 활용한다.)
3. 반복적인 교육을 실시한다.
4. 기술적 교육뿐만 아니라 보호자 서비스 관련 기량을 증대시키는 교육 또한 권장한다. 젊은 수의사들이 예약 진료를 하는 모습을 기록/관찰하고, 이들과 함께 개선이 가능한 부분을 파악한다.
5. 임상 기술 및 자격뿐만 아니라 커뮤니케이션과 보호자 중심 능력 또한 기준으로 삼아 직원을 선정한다.
6. 복장과 진료 시 수의사들이 보호자들에게 전하는 인사말도 통일시킨다.
7. 반려동물의 생명이 위험할 때 환자를 상대해야 하는 의료진의 규모가 커야하며 보호자가 둘 이상의 수의사와 교류해야 하는 복잡한 상황에서는 보호자와 주로 교류하게 될 “주치의”가 누구인지 확인해야 한다.
8. 고양이를 좋아하거나 최소한 고양이를 다루는데 익숙한 수의사와 스태프를 선택한다.
9. 동물병원장은 매일 직원들 앞에서 모범을 보여야 한다. 앞서 언급된 방법들은 말로 그치고 실천으로 옮기지 않는다면 아무 소용이 없다.
10. 보호자와의 커뮤니케이션 기술을 수의사 근무 평가에 포함시킨다.

물론 동물병원을 찾는 보호자는 자신의 반려동물이 건강하길 바라고, 동물병원이 반려동물을 위해 최상의 케어를 해 줄 것이라 생각하지만, 어쨌든 동물병원을 방문하는 순간에는 어느 정도는 스트레스를 받을 수밖에 없다. 만일 보호자가 선택할 수 있는 상황이라면, 즉 병원에 가지 않아도 된다면 동물병원에 가는 것보다는 반려동물이랑 놀거나 산책하는 쪽을 골랐을 것이다. 그 때문에 병원은 보호자를 반갑게 맞이하면서 반려동물과 그 주인의 기분을 풀어줄 수 있도록 훌륭한 디자인을 갖춰야 한다.

A) 외부 디자인

동물병원의 외부는 보호자의 행복을 증진시키고 병원 방문을 긍정적인 일로 느끼게 만드는 주요 요인이다. 시간이 흐를수록 직원들은 직장의 겉모습에 대해 점차 무심해지고, 따라서 병원의 "얼굴"이 다른 이들에게 어떻게 비치는지에 대해 소홀해진다. 또한 직원들은 제때 출근하고 퇴근해야 하므로 병원에 서둘러 들어왔다 나갔다가하며, 보호자들이 사용하는 입구 말고 다른 입구를 사용하기도 한다. 이로 인해 보호자의 시각에서 병원을 바라보지 못하게 된다. 외부 디자인은 보호자가 동물병원에 대해 갖게 되는 첫인상에 상당히 큰 영향을 미치는 관계로 병원은 독립적인 "전담 팀(task force)"를 두고 최소 하루에 한 번은 외부를 점검하고 문제 발생 시 즉각 처리해야 한다.

좋은 외부 디자인은 다음의 특징을 갖춰야 한다.

- 병원 주변의 식물, 포장된 구역, 입구, 외부 좌석 등이 아주 깨끗하게 유지 관리되어야 한다.
- 눈에 쉽게 될 뿐만 아니라 제대로 관리가 이루어진 입구 간판 및 병원 로고가 달린 주차장을 갖추고 있어야 하고 조명 또한

최상의 것이어야 한다.

- 예를 들면 창에다 접착포일을 붙여 병원 로고를 강조하거나 기업 디자인을 돋보이게 하는 등의 방법으로 창 표면 디자인을 매력적으로 가꾼다.
- (햇빛과 비로부터) 사람을 보호해줄 수 있는 좌석, 쓰레기통, 반려동물의 배설물을 담을 수 있는 봉지, 불안해하는 반려견을 일시적으로 "수용할(park)" 수 있으며 그 동안 보호자가 접수대에서 조용히 일을 볼 수 있게 하는 시설 등을 갖춰야 한다.

동물병원의 외부는 반려동물과 함께 병원을 찾는 보호자가 처음으로 병원을 경험하는 곳이다. 밤이건 낮이건 언제든지 보호자를 반가운 손님으로 맞이하고 보호자에게 좋은 모습을 보일 수 있도록 노력해야 한다.

B) 접수대

세심하게 디자인된 병원 밖으로부터 들어와 병원 내부로 이동해보자. 외부와 마찬가지로 내부 또한 보호자에게 친화적으로 디자인되어야 하며 이를 수준 높은 접수직원들이 뒷받침해줘야 한다. 유쾌하고 흥미로운 분위기에다 중요한 접수 업무를 위해 고도의 훈련을 받은 배려심 많은 직원이 더해지면 병원은 특별한 곳으로 탈바꿈되고 보호자는 깊은 감명을 받게 된다. 여기에는 병원안으로 막 입장한 보호자를 맞이하는 인사말 또한 포함된다. (접수직원이 현재 전화를 받는 중일 경우처럼 부득이한 경우엔) 미소와 눈 맞춤 그리고 고개를 끄덕이는 것만 제대로 한다면, 보호자 입장에서는 충분할 것이다. 그 다음으로 갖춰야 할 중요한 요소로는 직원들이 보호자를 상대하면서 보호자의 요청에 귀를 기울이는 것, 보호자를 위해 (대기시간 알림, 곧 진료가 있을 것이라는 통지, 반려동물을 위한 적절한 할인 혜택 또는 최신 정보



© Royal Canin SAS

이 대기실에서 잘못된 부분을 찾아보자!

사진 속 대기실은 구성 측면에서 9가지의 오류가 존재한다. 어떤 오류인지 찾아보라.

등과 같은) 충분한 정보를 제공하는 것 그리고 보호자를 좌석으로 인도하는 것 등이 있다. 바쁜 병원이라면 이와 같은 대응이 항상 가능하지는 않겠지만, 그래도 접수팀은 보호자 응대가 보호자와 병원간의 전반적 관계를 결정하는 요소이자 좋은 관계 형성 및 장기적인 보호자 충성도 구축에 필수적이라는 점을 인식할 필요가 있다. 보호자야말로 동물병원의 근간임을 항상 기억해야 한다. 보호자 없이는 수익도 이익도 없고 따라서 성장도 없다.

병원 내 접수대의 모습은 보호자와의 관계에 있어 상당한 영향을 미친다. 병원 안으로 들어온 보호자를 가능한 한 빨리 최대한 전문적으로 응대해야 한다. 이를 통해 보호자는 안도감과 함께 자신이 인정받고 존중받는 느낌을 받게 된다.

C) 실내 디자인

(각각의 보호자에게 전해지는 열성적인 인사말 이외에도) 보호자에게 편안함을 안겨다 주기 위해서는 시설은 편리해야 하며 분위기는 보호자 중심으로 맞춰져야 한다. 즉 보호자와 반려동물의 요구에 맞는 가구와 디자인을 갖춰야 한다. 성공적인 기본 디자인을 위한 구체적인 팀은 다음과 같다.

- 밝고 향기로우며, 공조장치가 작동 중인 접수 구역
- 편안한 좌석 (관장사향: 10분 동안 의자에 앉아서 의자가 편안하지 않다면 시험해 본다.)
- 최신 반려동물 건강 및 관련 분야에 관한 흥미로운 읽을거리
- (고양이, 소형 포유류, 새 등의) 반려동물 캐리어를 놓을만한 받침대 및 소형 탁자
- 동물병원이 제공하는 서비스에 대한 정보를 제공. 구체적으로는 검진기법, 건강진단, 영양 카운슬링 등 수의학 및 기타 분야와 관련된 서비스에 대한 정보.

- 병원이 선별한 다양한 사료 및 실용적인 부대 용품 (예 : 운반 케이지, 장난감 등)
- 의료팀의 인물사진과 기술분야, 관심분야 등이 수록된 정보

보호자를 편안하게 위로하기 위해 뭔가를 더 하고, 보호자 친화적인 이미지를 강조하고 싶다면 다음을 권장한다.

- 반려동물 및 보호자를 위해 마실 것을 갖다 놓는다. 구체적으로는 급수기나 식수기, 커피머신 등을 설치하거나 광천수 등을 갖다 놓는다.
- 봄과 가을에는 기생충 예방, 겨울에는 관절 건강, 여름에는 (약 및 식품 관련) 여행 질병 등 계절별 정보를 제공한다.
- 작은 크기의 가구, 동물 책, 크레파스, 종이 등 을 갖춘 "놀이방" 을 설치한다.
- 대기실에 TV를 설치하고 여러 동물 종에 대한 유익한 영상과 함께 병원의 흥미로운 서비스에 대한 정보를 제공하는 영상을 틀어준다. 영상에는 의료팀에 관한 정보 또한 항상 담겨있어야 한다.

D) 반려묘를 위한 공간 확보

반려동물로서 고양이의 인기는 계속 높아지고 있다. 전 세계적으로 반려묘의 수가 증가 중이라는 사실이 그 증거이다. 좋은 소식은 반려묘도 수의학적 관리의 대상이라는 점이다. 수의학 서비스 제공자인 우리들은 반려묘 보호자들의 요구에 부응하기 위해 더 큰 노력을 기울여야 하며, 커뮤니케이션 전략 ("전화 통화 (Telephoning)" 참조) 및 병원 디자인 등의 측면에 있어 보호자들의 요구에 적응하기 위해 마찬가지로 더 큰 노력을 기울여야 한다.



3P 중에서 과정(PROCESS)을 통해 보호자의 경험을 개선하는 방법

1. 가능하다면 예약 진료를 기준으로 병원 업무를 진행한다. 예약 진료는 제대로 관리할 수 있다면 대기시간을 감소시키고 수의사들이 더욱 적극적으로 진료 준비를 할 수 있게 해주기 때문에 보호자의 경험 또한 분명하게 향상시킬 수 있다.
2. 전화 응대 기준을 확립하고 정기적으로 기준을 평가한다 (예, 수수께끼 고객이 전화를 걸게 한다). 교육을 통해 개선이 필요한 부분을 바로잡는다.
3. 반려묘 환자의 경우는 진료가 하루 중 특정 시간대에 이루어지도록 지정하고 진료 시간도 더 길게 잡는다. 보호자에게 가장 스트레스를 덜 받는 방식으로 반려묘를 데려오는 방법에 관해 가르쳐 준다.
4. 입원환자의 보호자에게 정기적으로 전화를 걸어 치료계획 그리고/또는 치료 견적에 어떤 변화가 있는지를 설명한다.
5. 환자가 수술을 받은 다음 날에는 (후속 조치가 곧바로 예정된 상태라도) 모든 보호자에게 체계적으로 전화를 걸어서 환자에 관심을 보인다라는 점을 일깨워 주고 보호자의 모든 질문에 응한다.
6. 병원 방문시 가장 중요한 문제가 무엇 인지를 요약하여 수록한 서면 진료 보고서 보호자에게 제공한다.
7. 병원에 근무하는 둘 이상의 수의사 협력이 필요한 복잡한 상황에서는, 보호자를 위해 해당 상황과 관련하여 핵심적인 정보를 모두 수집하여 전달해 주는 주치의를 임명해야 한다.
8. (건강검진 계획, 사료, 구충제 등) 병원이 제공하는 서비스 및 제품을 직원들이 사용하도록 권장한다 - 쓰는 사람이 가장 잘 아는 제품이 가장 잘 팔리는 법이다.
9. 병원에서 보호자에게 예방접종 및 구충제 복용 일정을 알려주고자 할 때 가장 선호하는 연락 방식이 무엇인지 묻고 (없음, 이메일, 전화, SMS, 우편 등), 그 방식에 따라 보호자에게 연락한다.
10. 병원이 제공하는 공식 할인 정책을 정한다. 구체적으로는 어떤 보호자에게 할인 혜택을 줄 것인지 그리고 할인 조건은 무엇인지 등이 있다. 담당 수의사가 누구인지에 따라 좌우되거나 분명한 이유없이 누구는 할인 혜택을 받고 누구는 할인 혜택을 받지 못하게 될 경우, 보호자 입장에서 이만큼 혼란스럽고 좌절감을 주는 경험은 없는 법이다.



대기실 구성 : 잘못된 부분을 찾아라

이 동물병원은 다음과 같은 오류를 범했다.

- 1. 반려동물들에게 있어 불쾌한 냄새
- 2. 상태가 좋지 않은 식물
- 3. 너저분한 광고판
- 4. 벽에 붙은 포스터끼리 연관성이 전혀 없다
- 5. 낮은 잡지
- 6. (포대는 옆으로 쓰러져 있고, 사료를 갖다 놓기 좋은 자리는 오히려 비어있는 등) 정돈되지 않은 진열대
- 7. 사료 포대가 분류되지 않은 채 바닥에 놓여있음
- 8. 잡화점에서나 볼 수 있는 판촉 활동
- 9. 반려묘 및 보호자를 위한 별도의 공간이 전혀 존재 하지 않음



전문적인 인상을 주는 대기실의 예

위의 동물병원은 앞서 언급된 모든 실수를 바로잡았을 뿐만 아니라 다음의 추가 시설도 갖추었다 : 1. 반려견과 반려묘 전용 별도 대기 공간이 설치되었다. (고양이는 높은 곳을 좋아하기 때문에) 반려묘 전용 공간에 캐리어를 높이 쌓아 올릴 수 있는 선반을 설치했다. 2. 페로몬 디스펜서 3. 각 반려묘의 행동적 욕구를 충족시켜주는 여러 부대 용품

여러 연구를 통해 알 수 있듯이 반려묘의 보호자들은 병원을 찾을 때 특이한 민감한 모습을 보인다 (예 : Bayer Veterinary Care Usage Study, 2011). 그리고 수많은 보호자들은 수의사를 찾는 것부터 스트레스로 받아들인다.

하지만 스트레스로 인해 병원 방문을 회피하다보니 반려묘가 제대로 된 관리를 받지 못하게 된다. 그래서 의료진이 반려묘 보호자들을 편안하게 만들기 위한 여러 조치를 취할 때마다 반려묘 보호자들은 매우 큰 고마움을 느끼게 된다.

1. 반려묘 전용 대기실

가능하다면 병원에는 반려묘를 위한 별도의 대기 공간을 두거나 반려묘 보호자만을 위해 특별히 지정된 공간을 두어야 한다. 반려견 전용 공간 및 접수대와 반려묘 전용 공간 및 접수대는 책장, 옷걸이, 디스플레이 등을 칸막이로 활용하여 쉽게 분리할 수 있다. 고양이들은 숨는 것을 좋아하기 때문에 이렇게 별도의 격리된

공간이 생길 경우 매우 좋아한다. 또한, 보호자가 쉽게 반려묘 전용 공간을 발견할 수 있도록, 별도 공간의 벽 또는 바닥에 스티커와 그림을 붙일 수도 있다.

2. 특별한 가구

반려묘 전용 공간에는 반려묘 캐리어를 올려둘 수 있는 받침대 또는 소형 탁자를 갖다 놓아야 한다. "반려묘 전용 공간"의 색은 부드러운 색이어야 하며 조명도 어둡고 간접적이어야 한다. 그 이유는 고양이는 다소 "아늑한" 것을 선호하기 때문이다. 반려묘와 병원의 "반려묘 전담팀"이 함께 즐거이 지내는 모습을 담은 사진을 벽에 붙이는 것으로 좀 더 인간적인 느낌을 줄 수도 있다.

3. 특별한 서비스

반려묘 전용 공간은 병원이 제공하는 반려묘 전용 서비스와 제품을 홍보할 수 있는 이상적인 장소이다. 구체적으로는 특별 건강검진, 케어 프로그램, 영양, 부대 용품 등이 있다. 한번에 모든 것들을

제시하려 하지 말고 포스터와 소책자를 활용하여 돌아가면서 홍보한다. 공간이 충분하다면 다양한 반려묘 사료를 소량 선별하여 전시할 수 있는 사료 진열대, 실용적인 장난감, 반려묘 운반을 위한 "품질 좋은" 캐리어 등을 두는 것도 큰 도움이 된다. 보호자는 대기 시간을 활용하여 유쾌한 환경 속에서 병원의 서비스에 관해 더 많은 것들을 파악 할 수 있게 된다.

접수대와 대기실은 진입 즉시 보호자에게 편안함을 주어 스트레스와 반려동물에 대한 걱정이 사라지도록 해야 한다. 보호자의 흥미를 끌어낼 수 있는 대기실 환경을 구축하고 편안한 의자를 갖추어 보호자가 수의사를 만나기 전까지 기다릴 수 있도록 하고 여기에 배려심 많은 의료팀이 보호자를 돕도록 한다.

E) 의료팀

동물병원의 의료진은 팀으로 활동해야 제 역할을 완수할 수 있다. 병원에 대한 좋은 이미지 구축에 있어 최적화된 공간 디자인도 필요하지만 사려깊고, 보호자들을 배려하고, 보호자 중심으로 생각하면서 보호자를 위해 적극적으로 행동하는 의료팀이 없다면, 완벽한 디자인을 갖춘 병원이라도 되려 치료 효과는 크게 떨어질 것이다. 하지만 멋진 실내 디자인에 탁월한 직원들이 함께하여 생기는 시너지 효과는 보호자에게 엄청난 영향을 미치게 된다.

“보호자 및 반려동물을 위해 최상의 서비스를 제공합니다.”

차이를 결정짓는 요인이란?

일반적인 의료팀과 뛰어난 의료팀 간에는 어떤 차이가 있을까? 수의사 교체는 고사하고 아예 다른 동물병원으로 갈 생각조차 하지 않을 정도로 보호자의 충성도를 높이는 요소는 무엇인가?

답은 간단하면서도 복잡하다. 바로 커뮤니케이션이다.

커뮤니케이션에 관해 모르는 사람은 없다. 그만큼 커뮤니케이션의 역할은 중요하면서도 핵심적이다. 그러나 동물병원은 보호자 중심의 커뮤니케이션 이행을 위한 교육을 아직 충분히 받지 않고 있으며 또한 커뮤니케이션과 관련된 전문적 지식도 충분히 갖추고 있지 못하다. 그 때문에 동물병원 입장에서 커뮤니케이션은 까다로운 일이다. 접수대 직원들이 보호자를 특별히 잘 돌보기 위해 갖춰야 할 특성으로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 친근함과 사람 및 동물 주변에서 어울리는 것을 즐기는 모습
- 스트레스에 대한 저항력과 힘든 상황에서도 냉정함을 유지할 수 있는 능력
- "단순히" 일을 끝내는 것에만 그치지 않고 더 많은 것들을 하겠다는 헌신
- 보호자 중심 관점에서 또는 보호자의 시각으로 세상을 바라보며 반려동물 및 그 보호자를 위해 최상의 서비스를 제공할 수 있는 능력
- 명쾌하고 간결한 언어로 보호자와 커뮤니케이션을 통해 여러 정보를 알려주고 상담할 수 있는 능력으로, 의료팀이 하는 모든 말을 보호자가 이해 할 수 있게 함

앞서 언급된 다섯가지 특성은 최상급 의료팀을 이룰 수 있는 이상적인 특성이지만 실제 다섯가지 특성 모두를 다 갖춘 경우는 거의 없다. 하지만 "5점 만점" 접수직원들을 구하고자 한다면 이 다섯 가지 특성 모두를 염두에 두어야 한다.

훌륭한 접수직원들의 존재 여부가 핵심이다. 이들이 있어야 보호자와의 유대감이 형성되고 보호자는 동물병원을 다시 찾게

로얄캐닌은 병원을 찾은 반려견을 바닥에 내려놓지 않게 하기 위해 캐리어를 높이 쌓아올릴 수 있는 선반을 고안했다.



접수직원은 컴퓨터에서 예약일정표를 열어서 보았으며, 전화를 통한 훌륭한 상호 교류 덕분에 Kitty의 예약 진료일정 뿐만 아니라 그 외 세부 정보가 이미 보호자 파일 안에 담겨 있는 것을 확인했다.

된다. 뛰어난 접수직원을 찾아 교육을 하고, 매일 유지관리를 해야한다.

뛰어난 성과의 달성

그렇다면 접수직원과 보호자 간의 완벽한 상호 교류란 무엇인가? 접수직원이 모든 필요 요건을 충족했다고 가정해보자. 보호자가 반려묘를 데리고 병원을 찾기 이전에 전화로 미리 진료 예약을 한 상태에서, 병원을 찾은 보호자와 접수직원 간 최상의 상호 교류는 다음과 같은 모습을 띠 것이다.

접수직원은 보호자를 맞이하고, 보호자에게 다가가, 자신을 소개한 다음, 보호자에게 원하는 것이 무엇인지를 물었다.

접수직원 : 환영합니다. 저희 동물병원을 찾아주셔서 감사합니다. 제 이름은 Anne Roberts 입니다. 무엇을 도와드릴까요?

보호자 : 우리 집 고양이 Kitty의 예방접종 때문에 예약을 했어요.

접수직원은 컴퓨터에서 예약일정표를 열어서 보았으며, 전화를 통한 훌륭한 상호 교류 덕분에 Kitty의 예약 진료 일정뿐만 아니라 그 외 세부 정보가 이미 보호자 파일 안에 수록되었음을 확인했다. 직원은 이러한 정보를 활용하여 반려묘와 그 보호자를 이름으로 부른다. 이는 직원이 보호자와 일종의 개인적 유대감을 형성하는 데 있어 바로 도움이 된다. 직원은 보호자들에게 있어 반려묘의 운반은 골칫거리임을 알고 있으므로 보호자에게 어떻게 Kitty를 잘 데려올 수 있었는지 물어본다. 이를 통해 직원과 보호자는 개인적 유대감을 형성한다.

접수직원 : 성함이 Green 맞으시죠? 만나서 반갑습니다. 저희가 반려묘 운반을 위해 제공해 드린 팁이 도움이 되셨나요?

보호자 : 그럼요. 정말 큰 도움이 되었어요.

보호자의 긍정적 반응은 운반에 관한 언급이 좋은 결과를 낳았음을 의미하며, 접수직원은 운반 방법에 관해 언급하면서 병원이 제공

하는 특별 서비스가 무엇인지 다시금 강조할 수 있다.

접수직원 : 정말 잘 됐군요. 그럼 여기 최초 방문자를 위한 양식을 작성해 주셔야겠네요. 반려묘용 대기실로 가서서 양식을 작성해 주시겠습니까?

(이번에 병원을 새로 찾은 보호자의 경우, 접수직원은 컴퓨터에 담긴 데이터를 점검 및 업데이트하기 위해 보호자가 양식 작성을 완료할 때까지 기다렸다. 단골 보호자를 응대하는 상황에 대비하여 접수직원은 보호자가 접수대에 도착하는 즉시 적극적으로 데이터를 점검해야 한다.)

보호자 : 알겠습니다.

접수직원 : 그럼 절 따라오세요. 병원을 둘러보실 수 있도록 안내해 드리겠습니다.

접수직원은 보호자와 직접 동반하여 반려묘용 대기 공간을 강조하여 보여줬다. 이를 통해 보호자는 자신이 VIP가 된 것 같은 느낌을 받았다. 접수직원은 보호자가 작성한 양식을 참고하여 (이메일이나 전화번호 같은) 보호자 데이터를 점검했고, 그 결과 병원의 보호자 데이터베이스를 더욱 정확하게 업데이트할 수 있었다.

보호자 : 여긴 정말 멋지고 편안하군요. Kitty를 계속 지켜보기도 좋겠네요.

접수직원 : 감사합니다. 조금 있다가 작성하신 양식을 회수하기 위해 돌아오겠습니다. 혹시 여쭙보실게 있다면 말씀해주세요. 뭐든지 답변해 드리겠습니다.

보호자 : 멋지네요. 정말 감사합니다.

양식 작성이 완료되면 접수직원은 양식을 회수한 다음 보호자에게 예상 대기시간이 얼마나 되는지 설명하고, 마실 것을 제공한 후, 혹시 그 외 필요한 것은 없는지 물어본다. 이러한 유형의 상호 교류를 통해 병원은 최초의 대면 접촉 과정에서 보호자에게



© Shutterstock

예약 진료 이전에 간단히 보호자 파일을 점검하는 것도 매우 바람직하다. 미리 파일을 살펴본 수의사는 정신없이 바쁜 상황에서도 어느 정도 여유를 찾을 수 있고, 진료 준비를 할 수 있을 뿐만 아니라, 보호자와 더 나은 커뮤니케이션이 가능하다.

긍정적인 인상을 남기게 되었다. 보호자는 VIP로서 병원의 서비스를 직접 체험했으며, 병원의 서비스 및 보호자 중심 비전이 말에 그치지 않고 "실천되고" 있음을 체험했다. 이것이야말로 보호자의 유치 및 유지를 위한 최선의 방법이다.

●●● 진료

보호자의 동물병원 방문에 있어 핵심은 바로 수의사와의 만남이다. 전화상으로 그리고 접수대에서 받은 긍정적 인상이 수의사와의 만남을 통해 한층 강화될 수 있다. 진료 과정에서 이루어지는 커뮤니케이션은 명쾌하고, 체계를 갖추어야 하며, 보호자 중심이어야 한다는 사실은 반드시 이해되어야 한다. 여러 연구에 따르면 의사들은 종종 환자들에게 적합한 진단 및 치료법을 설명하기 위해 부단히 애를 쓰지만 정작 환자는 의사의 진단과 설명을 이해하지 못할 때가 있다. 수의사와 보호자간의 오해가 종종 발생하는 이유는 수의학이 과학적 학문이다 보니 수의사의 세계와 보호자의 세계가 겹치는 일은 거의 없고, 수의사들은 종종 보호자와의 커뮤니케이션과 관련하여 제대로 된 훈련을 받지 못했기 때문이다. 하지만 요즘은 수의사 자격만으로는 보호자의 요구를 충족시킬 수 없다. 보호자들은 그보다 더 많은 것들을 원한다.

A) 커뮤니케이션 강화를 위한 체계 확립

의료팀이 보호자와의 대화를 위한 구체적 체계를 확립했을 경우, 이는 보호자와의 올바른 관계 구축에 도움이 되고, 보호자가 효과적으로 상황을 이해할 수 있도록 도우며, 심지어 보호자와 수의사간의 높은 수준의 커뮤니케이션을 가능케 할 뿐만 아니라 진료 시간마저 절약할 수 있다. 우리가 제안하는 대화 체계는 모든 상황에 적용할 수 있지만, 일반적으로는 보호자와의 강한 유대감을 형성하는 데 도움이 된다.

동물병원에 대한 투자 가운데 90%는 (수술, 방사선, 초음파, 임상병리 등) 보호자 응대와 관계없는 백오피스 설비를 대상으로 하는 데 반해 보호자들이 병원에서 대부분 시간을 보내는 장소인 대기실에 대한 투자는 10%에 불과하다. 슬라이드 쇼나 영상을 통해 보호자에게 병원의 백오피스 설비를 보여 줄 필요가 있다.



© Manuel Fontègne

1. 준비

진료의 핵심은 준비다. 의사는 보호자가 진료실에 들어가기 전에 보호자 파일을 점검한 후 지난 2~3번의 방문 상황에 대해 재빨리 업데이트해야 한다. 구체적으로 마지막으로 방문했던 이유는 무엇인가? 검진 결과 및 치료는 어땠으며 어떤 제품이 처방 및 구매되었는가? 보호자와 반려동물이 선호하는 것 그리고 보호자와 반려동물이 처한 상황 등 진료에 관해 수의사는 무엇을 언급했는가? 이러한 정보를 바탕으로 수의사는 보호자가 진료실에 들어가기 전에 보호자별로 대비를 할 수 있다. 이러한 과정은 다음의 두 가지 이점이 있다.

- 보호자는 수의사가 자신을 단순히 하나의 소비자로 인식하지 않고 있으며, 자신과 자신의 반려동물이 수의사의 온전한 관심을 받고 있다는 사실을 깨닫게 된다.
- 진료에 앞서 수의사는 지난 방문에서는 적용한 추가적인 진단 방법, 제품 또는 정보 등을 가지고 이번 진료와 연계성을 어떻게 파악할 수 있을지 생각해 볼 수 있다.

2. 진료개시

보호자가 진료실에 들어와서 수의사에게 집중하는 순간 진료는 시작된다. 처음에 수의사는 보호자에게 전념할 수 있도록 반려묘는 바구니 안에 놓고 반려견은 바닥에 놓는다. 반려동물의 병력에 관해 물어보면서 동시에 반려동물을 검진하는 멀티테스킹 방식의 진료는 그다지 좋지 않다. 수의사는 보호자에게 온전히 집중해야하며, 그 이유는 보호자가 그런 서비스를 받기 위해 돈을 지급하기 때문이다. 수의사는 동시에 여러 업무를 수행하려 하다가 보호자가 전달하는 중요한 징후 몇 가지를 놓치게 되며, 심할 경우에는 보호자에게 우리의 일은 "결들여서" 할 수 있는 별거 아닌 일이라는 인상을 주게 된다. 결과적으로 수의사가 제공하는 서비스의 가치를 완전히 값싸고 만다. 수의사가 마치 특별하지 않은 일을 하는 것처럼 보호자에게 비칠 경우 진료가 끝난 다음



효과적인 사료 진열을 위한 7대 규칙

1. 진열장(showcase) 보다는 진열대(display)가 더 낫다. 보호자는 포대를 손으로 집을 수 있는 편을 선호한다.
2. 빈 공간을 남겨놓지 않는다. 특히 눈높이에 빈 공간이 생기지 않도록 한다(그림에서 볼 수 있는 "황금 다이아몬드" 개념을 참조한다).
3. 포대가 측면을 향하거나 눕는 일 없이 정면을 향하게 한다 (큰 포대는 제외한다).
4. 건식사료 옆에 습식사료를 놓는다. 이렇게 해야보호자 및 간호사들에게 건식과 습식에 관해 다시금 상기시킬 수 있다.
5. 가격을 붙이거나 아니면 하루 사료값이 얼마인지(cost per day)를 붙인다. 하루 사료값을 붙이는 편이 더 좋다.
6. 제품 진열 칸을 공간에 따라 그리고 각 제품의 회전율에 맞춰 채워넣는다.
7. 항상 청결을 유지하고 "선입선출" 원칙을 준수한다.



보호자가 우리에게 적절한 비용을 지급할 것이라고 어찌 기대할 수가 있을까.

수의사는 보호자와 반려동물을 맞이한 후 다음의 인사말과 함께 진료를 시작하는 것이 좋다.

- 무엇을 도와드릴까요? 이 질문은 수의사가 충분한 정보가 없을 경우, 예를 들면 보호자가 병원을 새로 찾았을 경우, 아니면 전화통화를 통해 얻은 정보와 관련하여 세부사항을 확인하고자 할 때 유용하다 (종종 불일치가 발생하기 때문이다).
- 지난 번 진료 이후 Max는 어떻게 지냈나요?
- Toby는 새 식단에 잘 적응하고 있나요?
- Milo와 스페인에서 휴가는 잘 보내셨나요?

이러한 질문은 진료 및 과거의 정보와 연계되며 반려동물의 건강 및 보호자의 요구에 대해 수의사가 관심을 보임을 드러낸다. "저는 여러분에게 최상의 서비스를 제공해 드리고 싶습니다"라는 메시지를 보내는 셈이다. 또한, 이러한 질문은 과거에 진행된 진료 하기도 연계되면서 보호자의 기억을 다시 한번 상기시켜 준다.

3. 경청

보호자의 말을 제대로 경청하며, 원가 확실하지 않을 때는 질문을 던지고, 혹시 놓친 정보가 없는지 확인하기 위해 기록을 하는 것이 중요하다. 보호자가 설명을 마친 다음에 수의사는 반려동물이 보이는 증상에 대해 맞춤형 질문을 해야 한다. 또한, 증상 이외에도 반려동물에 대한 전반적 상황을 파악하는 데 있어 중요한 것을 보호자가 파악했을 경우 그것에 관해서도 맞춤형 질문을 해야 한다. 이런 방식으로 수의사는 반려동물의 실제 건강상태에 대해 처음 진찰을 시작할 당시와 비교해 대체로 훨씬 더 많은 정보를 얻을

수 있다. 이렇게 얻은 정보는 종종 추가적인 진료 및 진단으로 이어지곤 한다.

4. 분류 및 우선순위 설정

다음 단계에서 수의사와 보호자는 즉각 치료해야 할 증상이나 질병은 어떤 것인지 그리고 합리적인 관점에서 다음 진료 예약 때까지 뒤로 미뤄도 괜찮은 것은 무엇인지에 관해 함께 결정해야 한다. 이렇게 하는 것은 할당된 시간을 초과하지 않게 하여, 다른 보호자들이 기다림에 따른 스트레스를 받지 않도록 하고, 할당된 기용 시간을 최선의 방식으로 활용하는 데 도움이 된다.

5. 종합 신체검진 및 치료와 진단에 관한 설명, 요약, 처방과 합의

수의사는 항상 반려동물의 코부터 꼬리 끝까지 철저한 검진을 해야 하고 그 다음에는 장기별로 검진을 수행해야 한다. 이 과정에서 수의사는 개별 신체 부위 및 장기에 관해 보호자에게 설명 하고, 보호자는 이를 통해 수의사가 무엇을 하고 있는지 알 수 있게 된다. 검진이 끝나면 수의사는 검진 결과를 요약하여 보여주고, 진단을 제시하고, 계획된 치료법 그리고/또는 추가적인 진단절차를 보호자에게 설명한다. 수의사는 설명 과정에서, 진단, 포스터, 모형 같은 매체를 활용하여 보호자가 머릿속에서 상황 이해에 도움이 되는 이미지를 떠올릴 수 있도록 해야 한다. 추가 진단 및 복잡한 치료법이 필요한 경우 보호자에게 가격 및 가능한 결과에 관해 분명히 말해야 한다. 이 경우 "어떻게 생각하십니까? 엑스레이 예약을 잡아드릴까요?"와 같은 질문을 던져서 제안된 치료법 및 진단에 관해 보호자와 합의가 이루어져야 한다. 보호자가 주저하거나 반대할 경우 수의사는 보호자 입장에서 더 적합한 선택지로 구성된 다른 방법을 제외할 수 있다.

6. 다음 진료(또는 접촉)와의 연계

만일 수의사와 보호자가 협의에 도달했고 치료 또는 진단을 하기로 했다면, "지금"의 진료에서 그치는 것이 아니라 다음으로 이어지도록 하는 방향으로 진료를 마무리하는 편이 좋다. 후속 진료, 검진 예약 또는 체내 기생충이나 외부 기생충의 치료 등이 '다음 진료'에 해당한다. 보호자와의 접촉을 유지하는 것은 매우 중요하다. 보호자가 특정 진료에 대해 상기할 수 있도록 돕는 통지 수단으로는 이메일, SMS, 우편 등이 있다. 아토피, 신장질환, 심장질환, 관절질환 같은 만성 질병의 검진에 대해 정기적으로 보호자에게 알려주게 되면 보호자는 검진을 빼먹지 않게 되며, 보호자에게 병원이 보호자와 반려동물에 관해 관심을 기울이고 있음을 알려주게 된다.

7. 체크아웃

진료의 마지막 단계는 협의된 내용을 간단하게 반복하고, 보호자에게 인사말을 건넨 다음에 보호자를 접수대로 인도하여 치료비를 계산하고 다음 진료 예약 일정을 잡도록 하는 것이다.

B) 예약 진료 기반 운영

오늘날 모든 이들에게 있어 기용 시간은 줄어들고 있으며 시간은 빠르게 흐르고 있다. 그 때문에 예약 진료 기반의 동물병원 운영은

"전통적" 방식의 대화	
수의사	Brown 부인, 오늘은 예방접종 때문에 오셨군요. Toby는 잘 지내나요?
보호자	그럼요. 문제없어요.
수의사	잘됐군요. 그럼 바로 예방접종을 하겠습니다. (수의사는 Toby를 살펴본 다음에 주사를 놓았다)
보호자	참, 한가지 부탁드릴게 있어요. Toby 발톱 좀 봐주실래요?
수의사	알겠습니다. 음... 발톱이 길군요. 바로 깎겠습니다. (이미 시간이 압박해오고 있다)
보호자	감사합니다. 귀도 좀 봐주실래요? Toby가 귀를 많이 흔들다가 바닥에 귀를 문지르곤 해요.
수의사	제가 살펴보니 별문제 없어 보이긴 합니다만, 검이경으로 귀안을 한번 살펴보겠습니다. 오히려, 귓병이 생긴 것 같군요. 치료해야겠네요. (이미 25분이 지났음) 아주 센 약을 처방해 드리겠습니다. 양쪽 귀에다 하루에 한 번씩 넣어 주세요. 3일 후에 다시 오세요. 아시겠죠?
보호자	알겠습니다. 3일 후에 뵙겠습니다.

체계적인 대화	
수의사	Brown 부인 오늘은 무엇을 도와드릴까요? (수의사는 부인의 말을 하나라도 놓치지 않기 위해 노트북과 펜을 준비했다)
보호자	오늘은 Toby 예방접종때문에 왔는데 혹시 귀도 좀 봐주실 수 있으세요? (수의사는 Toby의 상태에 대해 더 많은 정보를 얻게 되었다)
수의사	네, 예방접종과 귀검사 말씀이시군요. 혹시 이거 말고 제가 좀 더 봐야 할 부분이 있나요?
보호자	발톱도 좀 긴 것 같네요.
수의사	알겠습니다. 오늘 할일은 예방접종, 귀검사, 발톱 깎기 이 세 가지가 동반된 연례 건강검진이군요. 그런데 Brown 부인, 저희가 오늘 할 일은 "단순히" 접종에 그치지 않아요. 왜냐하면 건강검진이라 지칭하는 겁니다. 이 점을 알아두셨으면 합니다.
보호자	물론이죠.
수의사	수의사는 귀를 포함하여 Toby의 머리끝부터 발끝까지를 살펴봤고 그 과정에서 자신이 검사한 바에 관해 중간중간 설명을 함으로써 Brown 부인이 진료에 몰입할 수 있도록 했다. Brown 부인, Toby는 대체로 상태가 괜찮긴 하지만 부인께서 잘 보셨네요. 귀에 문제가 있어서 치료가 필요합니다. 양쪽 귀에서 면봉으로 샘플을 채취한 다음에 실험실에서 살펴볼까 합니다. 성공적인 치료를 위해 제대로 된 약을 처방하기 위해서는 꼭 필요한 과정이랍니다 (보호자와 반려동물에게 도움이 된다는 것을 의미). 다른 의뢰진이 Toby의 귀를 세척하고 나서 제가 약을 어떻게 제대로 바르는지 알려드리겠습니다. 귀 치료를 위한 충분한 시간을 확보하기 위해 예방접종이랑 발톱 깎는 일은 3일 후 다음번 귀 치료 때로 미루는 것이 좋을 것 같습니다. 어떻게 생각하세요?
보호자	알겠습니다. Toby가 벌써 스트레스를 받고 있으니 빨리 치료해야겠네요.
수의사	제가 면봉으로 샘플을 채취하면 약을 바를 수 있도록 다른 의뢰진이 부인과 함께 귀를 씻을 것입니다. 실험실 결과가 나오면 다시 오도록 하겠습니다. 약 5~10분 정도 걸릴 것입니다. (대략 15분 후 수의사는 다음 환자의 진료를 보았고 다시 5~10분 동안 Brown 부인 및 Toby에게 치료에 관해 설명했다. 동시에 다른 의뢰진은 샘플 검사 후 귀 청소를 끝마쳤다)

동물병원에서 벌어지는 일상적인 대화를 하나 예로 들어보겠다. Brown 부인은 전화로 Toby의 예방접종 예약을 했다 (일반적으로 20분을 진료 시간으로 잡는다): 수의사는 보호자를 지도하기 위해 보호자와 체계적인 대화를 나눈다. Brown 부인은 진료 시작과 함께 자신이 원하는 바에 관해 물었고 이후 기용한 시간을 효과적으로 사용할 수 있었다. 또한 수의사는 정확한 진단 이후에야 치료를 시작하는, 최선의 절차를 따르고 있으며, 이것은 보호자에게 도움이 된다. 둘 중 어느 쪽이 더 전문적이면서 설득력이 있는지 한 번 선택해 보자.

"영업시간" 기반보다 다음과 같은 이점이 존재한다.

- 보호자의 시간은 귀중하다. 진료 예약시간을 잡고 이를 준수하는 것은 병원이 보호자의 상황을 존중한다는 의미이다. 언제 (또는 혹시) 무슨 일이 일어날지 모르는 채 계속 앉아서 기다리는 것을 좋아할 사람은 아무도 없다.
- 수의사는 시간 계획을 좀 더 정확하게 짤 수 있고 따라서 일정이 밀리거나 비는 상황이 생기지 않는다.
- 수의사는 보호자의 방문에 대비할 수 있다. 언제 누가 올지 알고 있기 때문이다. 이를 통해 수의사는 보호자가 진료실에 들어오기 전에 반려동물과 그 보호자를 위해 제안할 수 있는 최선의 혜택이 무엇인지 미리 생각할 수 있다.
- 예약 진료는 일상적인 병원 업무 과정에서 발생하는 스트레스를 차단한다. 병원을 드나드는 반려동물과 보호자의 수가 줄게 되고 덕분에 소음 또한 크게 줄기 때문이다.

●●● 청구비용 협의

모든 거래에 있어 고객의 비용 지급 단계는 매우 중요한 의미가

있다. 특히 서비스의 경우 더욱 그러하다. 이유는 고객 입장에서는 제품을 구매할 때와는 달리 서비스 비용은 예측하기가 더욱 까다로운 가능성이 높기 때문이다. 이는 동물병원의 경우에도 더욱 잘 들어맞는다. 대부분의 보호자는 치료비로 (예를 들어 진료, 초음파, 피검사, 생화학적 분석, 주사 등) 몇가지 진료와 (예를 들어 주사제 및 약품 등) 처치에 대한 비용을 지급하게 되는데, 어떤 진료와 처치가 환자에게 제공할지에 관한 세부 사항이 진료과정에서 결정되는 경우가 종종 있어 예측이 힘들다.

이와 같은 불확실성은 보호자 입장에서는 불안감을 받고 이에 더해 보호자가 수의사를 포함해 의료진 전체에도 불안감을 품는 일이 종종 있다. 어느 정도 불안감은 치료비의 결제 과정에서 대처할 수 있으며, 특히나 서비스 이전 또는 과정에서도 대처할 수 있다.

A) 명확한 가격책정 및 투명성

가격이 얼마인지를 듣는 순간부터 청구서를 계산할 때까지 보호자는 의식적이든 그렇지 않든 간에 자신이 받은 의료 서비스와 가격간의 균형이 과연 맞는지 머릿속에서 계산하게 된다. 실제로



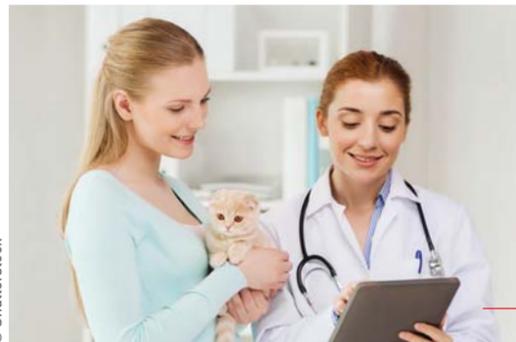
시설 및 물리적인 기반 (PHYSICAL EVIDENCE)를 통해 보호자의 경험을 향상시키는 방법

1. 주차 (자체 또는 인근 주차장과의 협약)
2. 화장실은 항상 청결해야 한다.
3. 진료실은 보호자가 방문한 다음 항상 청소해야 한다.
4. 가능하다면 보호자에게 제대로 집중할 수 있도록 교환대와 접수대를 분리해야 한다.
5. 병원 모든 구역에 명쾌하고 전문적인 인상의 문구(signage)가 있어야 한다.
6. 병원 서비스 및 직원 목록을 접수대 눈에 잘 띄는 곳에 둔다.
7. 병원 내 진료와 관련 없는 장소에 가구를 설치하고 안도감을 주는 장식물 한다 (소파, 커피메이커, 행복한 반려동물들의 편안한 모습이 담긴 사진 등).
8. 반려묘를 위한 전용 진료실을 둔다.
9. 반려묘를 위한 별도의 접수대를 (아니면 최소한 별도의 영역을) 설치한다. 그리고 반려묘들에게 맞는 공간 및 가구를 갖춘다.
10. 반려묘를 위한 별도의 입원공간을 (아니면 최소한 별도의 영역을) 둔다.



© Shutterstock

종합 검진에는 치료 및 진단과 관련된 설명, 처방, 요약, 협의 등이 포함된다. 종합 검진은 항상 처음에는 코에서 꼬리 끝까지 이루어져야 하고 그 다음에는 장기별로 검진이 이루어져야 한다.



© Shutterstock

수의사는 항상 진단과 치료에 있어 신중한 자세를 유지해야 하며 가능하다면 요점 정리를 위해 시각적 보조도구를 사용해야 한다.



© Shutterstock

보호자의 결제 경험에 기여하는 요소는 바로 실제 결제 가능성이다. 즉, 가장 널리 쓰이는 결제 수단을 사용한다는 의미이다.

“비싸다”와 “싸다”라는 개념은 절대적인 것이 아니라 상대적인 것이다. 식당에서 메인 메뉴와 물 한잔을 먹을 때에 비교해 애플타이저, 메인 메뉴, 디저트, 와인 두 잔, 커피를 마실 때 더 많은 돈을 낸다는 사실은 모두가 알고 있다. 따라서 보호자에게 제시하는 청구서에는 제공된 서비스와 구매한 제품에 대해 보호자가 지급해야 할 비용이 보호자가 이해할 수 있도록 충분히 상세하게 설명되어야 한다. 구체적으로는 청구된 서비스, 투여된 약, 처방된 약, 그 외 목록이 청구서에 포함되어야 한다. 만일 병원에서 세금이 포함된 가격을 표시 및 광고하고 있다면 청구서에 세금이 포함되었을 때와 그렇지 않을 때를 같이 표시하는 것이 좋다. 실제로도 병원은 세금을 제정한 국가 또는 지방 정부를 대행하여 세금을 징수한다.

“보호자의 사전 동의는 윤리적 의무사항이자 법적 의무사항입니다.”

보호자는 청구서를 받은 후 (일반적으로 접수 업무도 겸하는) 결제 담당 직원을 통해 청구서에 대한 설명을 듣는다. 청구 항목을 설명하는 일에 수의사의 시간을 쓸 필요는 없다. 그러나 만일

접수직원이 해결이 불가능한 문제가 발생했을 경우엔 수의사를 부를 수도 있다. 일부 동물병원에서는 보호자에게 청구서를 요청하는 보호자에게만 청구서를 발행한다. 하지만 우리는 요청 여부와 관계없이 자동으로 청구서를 발행할 것을 권한다. 항목별로 주석이 달린 청구서를 보면 제공된 서비스 및 비용에 대해 파악할 수 있고, 보호자는 청구 항목을 보고 신속하게 이의제기를 할 수 있다(청구 관련 문제는 바로 해결하지 않을 경우 문제가 심각해진 나머지

해결이 힘들어질 수도 있다). 또한, 자세한 내용이 담긴 청구서는 집으로 돌아온 보호자가 배우자나 친구 또는 제3자와 대화를 나누는 과정에서 자신이 지급한 금액에 대해 이해하고 지불한 금액의 정당함을 주장하는 근거로 유용하게 쓰일 수 있다.

비용 결제와 관련하여 보호자의 결제 경험에 기여하는 요소는 바로 실제 결제 가능성이다.

이 말은 즉 병원은 전자지갑을 통한 결제나 보호자의 휴대전화를 통한 결제 등 가장 널리 쓰이는 결제 수단을 신속하게 받아들여야 하고 결제와 관련한 최신 기술으로부터 뒤처지지 않도록 노력해야 한다는 의미이다.

(결제 기술의 발전 단계는 동물병원이 속한 국가 및 병원의 은행 기관이 누구냐에 따라 좌우된다. 이 경우 완벽한 선구자가 된다고 보다는 뒤처지지 않는 것이 중요하다.)

보험이 적용될 경우, 병원은 서류작업 및 보험금 청구액의 집행 등의 측면에서 보호자의 편의를 최대한 보장할 수 있도록 특별히 관심을 기울여야 한다.

Ben Jones (남) :
우리 집 고양이는 보험 들었기 때문에 보험금 청구 양식을 접수직원에게 전달했습니다. 보험금 수령자를 저로 해달라는

칸에다 표시했고 우표 첨부 회신용 봉투도 같이 접수직원에게 제공했습니다. 병원은 병원 정보를 추가한 다음에 보험회사에 보내기만 하면 됐었습니다. 그런데 병원은 보험회사에 보험금 청구서를 컴퓨터로 보내면서 보험금 수령인이 내가 아니라 병원이라고 했습니다. 그리고 보험회사는 그렇게 접수된 청구 요청을 따랐습니다. 저는 병원 측 관리자에게 항의했습니다. 저는 구두로 사과를 받았고 며칠 있다가 잘못 청구된 금액을 환불 받았습니다. 하지만 다시는 그 병원에 가지 않을 것입니다.

B) 사전 동의

일단 결제가 끝나면 결제 오류나 누락을 쉽게 해결하기 어렵다. 결제에 문제가 발생하기를 원하는 사람은 아무도 없다. 보호자는 이미 얼마를 내야 할지를 알고 있거나 최소한 얼마나 내야 할지 짐작은 하고 있기 때문이다. 이러한 이유로 오류를 막기 위해 집중해야 할 요소는 바로 사전 동의와 제공된 서비스의 상세한 서술, 이 두 가지이다.

- 보호자의 사전 동의는 의학적 관점에서 윤리적 의무사항이자 법적 의무사항이며 동시에 보호자 만족 보장을 위한 필수 요건이다. 우리는 사전 동의에 관한 기술적 세부사항에 대해서는 다루지 않겠지만 보호자가 서비스 비용에 대해 제대로 알지 못한다면 이는 보호자의 동의를 받은 상태가 아니다.
- 때로는 보호자에게 서비스에 관해 완전히 설명하기가 힘들 수도 있다. 진단 및 치료에 대해서는 꼼꼼하게 설명하는 것이 중요하며, 특히 결과가 불확실할 때 더욱 그러하다. 증례방송을 하는 것처럼 보호자에게 설명을 연속적으로 할 필요가 있다.

(임상 검진 과정에서 벌어지는 일들을 설명하기 위해 문서나 시각자료를 사용한다. 예로는 검진 보고서나 수술 보고서, 추가 검진 결과를 이미지로 설명하기 등이 있다.)

실질적으로 사전 동의는 다음의 세 가지 경우에 주로 적용된다.

1. 가능하다면 적절한 상황별로 보호자에게 서면 형태의 설명이 첨부된 견적서를 제공하는 것이 도움이 된다. 청구서에 적힌 내용과는 달리 견적서에 달린 해설은 대체로 수의사가 남긴 것이다. 수의사가 기술적 차원에서 선택한 점과 그로 인한 경제적 영향에 관해 수의사만큼 잘 설명할 수 있는 사람도 없고 수의사보다 적합한 사람도 없다. 이를 통해 수의사는 서비스에 관해 상세하게 설명할 수 있고, 자신의 역량을 제시할 수 있으며, 보호자로부터 제대로 된 사전 동의를 확보할 수 있도록 도움을 제공할 수 있다.
 - 수술 시에 견적서는 항상 갖춰야 할 서류이다. 수술이 필요한 경우 수술 견적서에 “가격대”가 아닌 정확한 가격을 기입하는 것이 좋다. 불확실함이 존재하는 상황이라면 병원은 견적서 작성시 평균가 위에 지정된 금액을 추가하는 방식으로 불확실성의 위험에 대처해야 한다. 견적서에 “가격대”를 제시하는 경우를 예외적인 경우로 제한해야만, 깔끔하게 그리고 효율적으로 일을 진행할 수 있다. 견적서와 청구서가 동일하다는 규칙을 정한다. 견적서

“수술 시에 견적서는 항상 갖춰야 할 서류입니다.”

작성자가 어떤 항목을 빼먹었을 경우, 이는 보호자의 잘못이 아니다.

- 내과 치료의 경우 견적서가 큰 도움이 된다. 그러나 문제가 해결되는 시점까지 얼마만큼의 치료가 필요한지 결정하기란 기술적으로는 항상 가능하지 않다. 특히 반려동물의 입원처럼 심각한 문제의 경우에는 대부분 결정이 힘들다. 그럴 경우, 견적서에 치료 초반부의 비용을 제시하여 보호자로부터 첫 사전 동의를 받기 위한 정도로 견적서의 수준을 맞추는 편이 좋다. 최초 치료 비용이 원래 견적을 냈던 비용의 80%일 경우, 담당 수의사는 해당 진료 건을 다시 한번 더 점검하고, 만일 계획된 것보다 더 큰 비용이 들 가능성이 높다면 새로 견적서를 작성하고 보호자로부터 다시 동의를 받는다.

2. 진료 도중에 임상 검진 또는 진료 결과를 명확히 하기위해 (방사선 촬영, 초음파, 샘플 추출 및 분석 등의) 추가적인 검진이 필요하게 되었다면, 서비스에 대한 사전 동의를 얻기 전에 필요한 서비스와 예상되는 결과 및 가격을 보호자에게 설명해야 한다. 시간은 더 걸릴지라도 이 과정을 통해 오해의 소지를 크게 줄이고 심지어는 오해로 인한 갈등 또한 완화할 수 있다. 분명히 말하자면, 할애한 시간은 서비스의 가격에 비례한다. 예를 들어, MRI 촬영에 관한 세부 정보를 설명하고 보호자의 동의를 얻는 데 걸리는 시간은 엑스레이 촬영의 경우보다 조금 더 많이 필요하다. 보호자가 동의한 추가 서비스에 관해서는 상세한 설명이 이루어져야 한다. 상세한 설명의 예는 다음과 같다. “혈액분석 결과 백혈구 수치는 정상으로 나타났습니다. 따라서 감염으로 인한 가능성은 배제하였습니다.”

3. 마지막으로, 진료가 끝날 때 그리고 결제 관련 업무를 맡은 직원들이 위치한 접수대로 보호자를 인도하기 전에, 수의사는 보호자에게 자신이 취한 조치 및 가격에 관해 요약하여 설명하고 전체 비용을 제시해야 한다. 사전에 보호자가 동의했던 전체 항목별 가격을 합한 값이 바로 전체 치료비용이 된다.

●●●○ 진료 이후의 커뮤니케이션

병원은 보호자가 반려동물과 함께 병원 밖으로 나간 다음부터는 보호자가 겪은 만족스러운 경험이 계속 이어지도록 하면서 보호자가 “소멸한(Lapsed)” 환자 가 아닌 “실제(Active)” 환자로 계속 남아있도록 유지해야 한다. 하지만 이는 난제라 할 수 있다.

A) 교육

제대로 된 교육을 받은 보호자는 더 뛰어난 보호자이며 이러한 보호자가 키우는 반려동물의 행복 수준은 더 높다. 보호자 교육에 관해서는 모든 이가 관심을 보인다. 동물병원은 “교육자”의 역할을 맡을 필요가 있다. 대부분 동물병원은 본능적으로 오프라인 환경에서는 교육자의 역할을 완수하고 있지만, 동물병원이 온라인 환경에서도 교육자의 역할을 맡으려는 경우는 많지 않다. 병원 입장에서 이러한 태도는 보호자에게 중요한 메시지를 전달할 기회를 상실하는 것일 뿐만 아니라 이로 인해 발생한 공백을 자국이

없는 사람들이 채우는 부작용을 일으킨다.

동물병원의 홈페이지는 보호자가 반려동물의 질병 및 관리에 대해 더 많은 정보를 찾고자 할 때 일종의 정보원으로서 기능해야 한다. 그런데 동물병원 입장에서는 정보를 최신 상태로 계속 유지하는 일은 상당히 많은 시간을 잡아먹는다. 따라서 시중에서 구할 수 있는 홈페이지용 플러그인을 구매하여 사용하는 것도 고려해볼 만하다. 플러그인 가운데 일부는 상당히 포괄적인 서비스가 가능하며 항상 최신 정보로 업데이트가 이루어진다. 인터랙티브형 증상 가이드 또한 유용하게 쓰일 수 있다. 자신의 반려동물의 상태가 걱정인 보호자는 가이드를 활용하여 수의학적 치료가 바로 필요한지 아니면 기다려도 괜찮을지를 파악할 수 있다. 따라서 아침까지 기다릴 수 있는 보호자는 마음의 평온을 얻게되며 즉각적인 치료가 필요한 반려동물은 바로 치료를 받을 수 있다.

블로그는 병원 내의 현재 상황과 함께 계절별 질환을 파악하는데 도움이 된다. 사례연구 또한 뛰어난 효과를 자랑한다. 보호자들은 임상적인 세부 사항보다는 인간과 동물 및 정서적 측면에 더 많은 관심을 두는 경향이 있다. 이러한 성향을 활용하여 중요한 교육적 메시지를 전달하는 방식도 여전히 유용하다.

“사진이 삽입된 포스팅은 글로만 작성된 것과 비교하면 이용자의 참여를 더 많이 끌어냅니다”

페이스북 페이지는 보호자들을 점진적으로 교육하면서 지역적 문제나 계절별 문제를 집중적으로 다루고자 할 때 가장 적합하다. 페이스북 포스팅은 홈페이지와는 달리 좀 더 격의없이 작성되어야 하고 한 방향 전달 보다는 이용자 간 대화를 유도하는 쪽으로 고안되어야 한다.

사진이 삽입된 포스팅은 대체로 글로만 작성된 것과 비교하면 이용자의 참여를 더 많이 끌어낸다. 사진 편집 소프트웨어를 활용하여 사진 형태의 포스팅을 올릴 수도 있다. 동물병원의 로고를 삽입하여 포스팅 공유 시 더 많은 사람에게 병원 로고를 노출할 수도 있다.

페이스북에서는 영상이 지닌 효과가 크다. 영상 품질이 높아야 하거나, 누군가가 감동한 영상이거나, 영상의 길이가 길 필요는 없다. 환자나 직원들의 모습이 담긴 짧은 영상도 상당한 효과를 발휘하며, 이런 영상은 제작하기도 쉽다. 사진 대신에 시험 삼아 짧은 영상을 촬영하는 것으로 흥미로운 결과를 낼 수 있다.

Quizzr 같은 소프트웨어나 외부 대행업체의 도움을 빌려 홈페이지에 퀴즈를 삽입할 수 있다. 사람들은 퀴즈를 푸는 과정에서 원가를 배우게 되고, 퀴즈 결과를 다른 SNS의 프로파일에 공유할 수 있으며, 이 과정에서 SNS를 통해 더 많은 사람이 유입되면서 결과적으로 퀴즈가 더 많은 사람에게 노출된다. 퀴즈는 “해로운 물질에 관한 퀴즈”라든지 “여러분의 반려견의 성격은 어떠할까요? - 어떤 견종을 가장 좋아하십니까?” 등 진지한 퀴즈와 편하게 풀 수 있는 퀴즈 모두 다 가능하다. 퀴즈 디자인의 경우 참가자의 기호를

고려하여 맞춤형 퀴즈를 내는 것이 좋다.

B) 온라인 활용

건강한 반려동물을 키우는 보호자의 경우 연례 정기 건강검진 말고는 동물병원을 찾지 않기 때문에 병원을 찾는 간격이 1년씩이나 되곤 한다. 병원 입장에서 이는 위험한 상황이다. 1년이란 기간은 보호자 충성도가 약화하기에 충분한 기간이고 보호자는 다음 연례 정기 검진 시기나 예방접종 시기가 다가오면 가격 확인을 하거나 다른 대안을 찾으려 할 수도 있기 때문이다. 이와 같은 위험 상황의 발생 빈도를 낮출 방법은 바로 보호자와 정기적으로 연락을 취하는 것이다. 연락을 자주 취하다 보면 보호자가 병원을 더욱 자주 찾게 될 수도 있다.

이 과정에서 페이스북이 도움되기도 한다. 새로운 소식이나 이러저러한 정보 등을 포함해 병원 내 직원의 활동에 관한 이야기를 페이스북에 정기적으로 올릴 경우, 보호자는 페이스북 포스팅을 읽고 병원 상황에 대한 최신 정보를 접하고 있다는 기분이 든다. 병원의 페이스북 페이지 활동에 참여해 달라는 요청을 받은 보호자의 경우 병원이 보호자의 일상의 일부가 될 수도 있다.

직원의 이직, 신규 직원 채용, 휴가 간 직원을 대신하는 직원, 출산휴가 중인 직원 등에 관한 정보를 페이스북에 올리게 되면, 한동안 병원을 찾은 적 없는 보호자도 병원을 방문했을 때 직원들을 보고 왠지 모를 친근함을 느끼게 되며 심지어 예전에 만난 적 없는 직원 앞에서 그런 친근함을 갖곤 한다. 보호자는 직원의 자선행사 참여, 특이한 질병 사례, 새로운 장비의 도입 등 병원 내에서 벌어진 여러 일에 관해 알게 되면서, 이후 병원을 찾았을

격식 없이 작성된 페이스북 포스팅의 한 가지 예



© Shutterstock

때 직원과 대화할 수 있는 공통 주제를 떠올릴 수 있게 되며 대화 과정에서도 마치 친구들과 함께 하는 것 같은 편안함을 느끼게 된다. 이메일 마케팅은 보호자와의 커뮤니케이션을 위한 효과적인 수단이다. 동물병원의 이메일 마케팅의 규모는 동물병원 관리 시스템(Practice Management System; PMS)이 처리할 수 있는 보호자 이메일의 수에 따라 좌우된다. 모든 병원 직원은 보호자의 이메일 주소를 수집하는 일이 얼마나 중요한지를 잘 인식해야 하며, 따라서 보호자에게 이메일 주소를 묻는 일에 주저해서는 안된다. 이메일을 보낼 때는 이메일 마케팅용 플랫폼을 활용한다. 플랫폼을 통해 보호자에게 전문적인 분위기를 풍기는 이메일을 보낼 수 있으며 통계 작성도 가능하다. MailChimp와 Campaign Monitor 같은 이메일 프로그램은 비교적 값도 싸고 사용하기가 쉽다.

병원의 서버 인증 또한 충분히 고려할 만한 가치가 있다. 보호자의 수신 계정은 인증 과정을 통해 메일 발송자(병원)가 정당한 발송자인지 아닌지를 확인할 수 있기 때문이다. 이처럼 메일 발송자의 정당성을 확인하는 과정을 DKIM이라 하며, 병원에서 보낸 이메일이 스팸 폴더로 분류되는 가능성을 낮춰준다.

이들 이메일 플랫폼은 또한 이메일을 열어보는 사람의 수, 전달되지 않은 이메일의 수 같은 세세한 통계도 제공한다. 동물병원 입장에서 알아 둘 필요가 있는 이메일 관련 통계자료는 다음과 같다.

- “반송(Bounce)” - 이메일이 전달되지 않음.
- “소프트 바운스(Soft Bounce)” - 받는 사람의 편지함 용량이 꽉 찬 경우처럼 받는 사람 측에 문제가 발생하여 이메일이 전달되지 않음. 이 경우는 어떻게 대처할 방법이 없다. 대부분의 이메일 플랫폼은 72시간 동안 메일을 계속 보내려 시도하고 그러다 안되면 포기한다.
- “하드 바운스(Hard Bounce)” - 받는 사람의 이메일 주소가 존재하지 않아서 이메일이 전달되지 않음. 하드 바운스 비율이 높다는 것은 시스템에 저장된 이메일 주소의 정확성에 문제가 있음을 시사한다.
- “오픈율(Open Rate)” - 이메일을 열어본 사람의 비율. 이메일의 제목이 주는 매력 또는 사람들이 브랜드에 대해 갖는 인식 등의 요소에 영향을 받는다.
- “클릭율(Click through Rate)” - 이메일에 첨부된 링크를 클릭하는 사람의 비율. 높은 클릭율은 이메일의 콘텐츠가 이용자들에게 흥미를 자아내고 매력적으로 인식된다는 의미에서 좋은 신호이다.

결론

보호자는 동물병원의 수의사와 병원 직원과의 접촉 시 인지한 정보를 기반으로 병원의 수준을 평가한다. 대형병원은 어떤 과정을 통해야만 보호자가 일관된 경험을 누릴 수 있을지를 정의해야 한다. 예를 들어 진료는 보호자의 “주도” 하에서 진행될 수 있도록 분명한 체계가 잡혀야 한다. 마지막으로, 병원의 물리적 요소 또한 보호자 경험 향상에 큰 도움이 되며 투자가 요구된다.



혹시 나의 고양이가 비만이라면?

다음의 사항에 해당되는지 점검해 보세요.

- 허리 살이 접힌 부분이 전혀 보이지 않는다.
- 갈비뼈, 등뼈, 엉덩이뼈가 잘 만져지지 않는다. 등등...

© Shutterstock

사진과 로고가 달린 페이스북 포스팅의 예

이메일 데이터베이스를 분류해서 관련된 보호자들에게만 메일을 보내는 것도 좋은 방법이다. 예를 들면 반려묘 사료와 관련된 판촉 메일은 반려묘의 보호자에게만 보내야 할 것이다. 이메일은 페이스북보다 노골적으로 상업적인 용도로 활용이 가능하다. 할인 혜택이나 판촉 활동 등은 대체로 이메일을 통했을 때 더 높은 호응도를 보인다. 이메일에 병원 관련 새로운 소식과 뉴스만 실는 것보다는 할인 혜택과 판촉 활동 등에 관해서도 같이 실어서 보호자들이 병원을 가급적 더 자주 찾도록 유도하는 방법도 고려해 볼 만 하다.

이메일은 온라인 리뷰를 늘리는 용도로도 아주 유용하게 쓰일 수 있다. 동물병원 관리 시스템을 활용하여 지난날 병원을 찾은 보호자의 이메일 주소를 다룬받은 다음, 이전에 리뷰 작성 요청을 한 보호자는 제외하고, 클릭하면 사전에 작성된 리뷰 양식을 화면에 띄워주는 간단한 링크를 보호자에게 보내는 이메일에 첨부한다. 리뷰 수집을 위해서 동물병원은 반려동물을 안락사한 보호자들의 이메일 주소는 따로 모아 이들에게 손으로 쓴 카드를 보내기도 한다.

전략과 수단

이번 장에서는 블로그와 홈페이지 및 SNS상에서 해야 할 일과 하면 안 되는 일 그리고 대체로 빠지기 쉬운 함정 등 활용하기 쉬운 실용적인 팁을 제공하고자 하며, 보호자가 인터넷에 긍정적 리뷰를 남기도록 유도하는 방법에 관해서도 실용적인 팁을 제공하고자 한다. 팁 제공의 목적은 다양한 수단을 활용한 시너지 효과의 창출이다. 또한, 브랜딩 및 일관성 등 커뮤니케이션과 관련 하여 전반적으로 고려할 점에 관해서도 설명하고자 한다.

핵심요점



●○○○ 인터넷 마케팅 전략

인터넷 마케팅 전략 개발의 첫 단계는 오디언스(audience)를 이해하는 것이다. 나이는 어떻게 되는가? 성별은 무엇인가? 전문직에 종사하는가? 가족이 있는가? 퇴직했는가? 어떤 종류의 반려동물을 키우는가? 반려동물의 나이는 어떻게 되는가? 이들 데이터 가운데 일부는 동물병원 관리시스템(PMS)를 통해 입수할 수 있지만, 보호자의 나이와 직위같은 정보는 입수할 수 없다. 페이스북은 페이지에 접속한 오디언스에 대한 상세한 인구 통계학적 정보를 제공해 주지만, 보호자가 좋아하는 것과 싫어하는 것 그리고 인구 통계학적 구성에 관한 보다 상세한 정보를 얻기 위해서는 보호자를 대상으로 별도의 조사를 수행하는 편이 좋다. 중요한 것은 병원을 찾는 보호자로 타깃된 사람들의 인구 통계학적 구성은 기존의 보호자층과는 다를 수도 있다는 점이다. "페르소나(persona)"는 이러한 통계를 시각화할 목적으로 인터넷 마케팅 분야에서 유용하게 쓰이는 수단이다. 페르소나는 보호자층 가운데 눈에 띄는 그룹을 대표하고자 선정된 가상의 인물들이다. 페르소나는 과학적 절차도 아니고 모든 이를 대표하는 것도 아니지만 그래도 상당히 유용한 수단이다.

"페르소나"는 인터넷 마케팅 전략 전반에 걸쳐 적용할 수 있다.

한 가지 적용 사례로 웹사이트 테스트를 들 수 있다. "Maxime은 모바일 기기로 웹사이트를 볼까?"가 웹사이트 테스트를 위한 질문에 해당한다.

또한 "Maureen에게 반려묘의 치아검진 중요성을 설명하기 위해 연락할 방법은?" 같이 판촉 전략의 설계를 위해 페르소나를 사용하기도 한다. 페르소나의 사례에 관해서는 다음 페이지를 참조한다.

다음 단계는 인터넷 마케팅 전략의 목표 수립과 함께 성과 측정을 위한 핵심 성과 지표(Key Performance Indicators: KPIs)를 수립하는 것이다. 인터넷 마케팅의 장점은 수치화된 측정이 가능하다는 점이다. 성공을 수량화할 수 있으며, 어떤 전략은 통하지만 어떤 전략은 그렇지 않다는 것에 관해 신속한 피드백이 가능하다. 신규 보호자 확보같은 높은 단계(high level)의 핵심성과지표는 인터넷 마케팅 캠페인의 성공 여부를 측정하기 위한 유일 수단으로 사용되기에는 너무 많은 요인의 영향을 받기 때문에 유용하게 쓰일 수 없다. 대신 이러한 높은 단계의 핵심 성과 지표를 좀 더 범위를 좁혀 일련의 낮은 단계의 핵심성과지표로 환산하면, 디지털 마케팅의 일일단위 관리 활동에 훨씬 유용하게 쓰일 수 있다. 낮은 단계의 핵심 성과 지표가 개선되면, 높은 단계의 핵심 성과 지표 또한 같이 개선된다.

디지털 KPI로 환산된 높은 단계의 KPI의 사례

- 신규 보호자 확보
- 웹사이트 신규 방문자 (구글 애널리틱스)
- 페이스북 페이지의 좋아요 수 (페이스북 페이지 인사이트)
- 페이스북 페이지 도달수 (페이스북 페이지 인사이트)
- 구글 마이 비즈니스 인사이트 뷰 (구글 마이 비즈니스)
- 작성된 온라인 리뷰 수/월
- 온라인 고객 경험
- 사이트 체류 시간 (구글 애널리틱스)
- 페이스북 페이지 참여 (페이스북 페이지 인사이트)
- 이메일 오픈율 (이메일 마케팅 플랫폼)
- 이메일 클릭율 (이메일 마케팅 플랫폼)

브랜딩

동물병원의 "브랜딩"은 디자인, 커뮤니케이션 스타일, 비전, 가치 등의 측면에서 동물병원을 다른 동물병원과 구별시키는 특징을 가진다. 동물병원의 모든 커뮤니케이션뿐만 아니라 동물병원이 사용하는 플랫폼 전체에 걸쳐 브랜드 사용에 일관성이 있어야 한다.

브랜드가 지녀야 할 요소

- 사명(Mission Statement) - 병원의 목적과 병원이 제공하고자 하는 서비스에 관해 요약하여 설명한 간결한 선언문
- 소제목(strapline) - 병원의 가치를 압축한 짧은 슬로건
- 로고
- 폰트
- 색과 모양
- 목소리 어조 - 예 : 친근한, 전문적인, 격의 없는 등

커뮤니케이션 달력

인터넷 마케팅을 통해 전달하고자 하는 메시지는 플랫폼 제한 없이 이루어질 경우 훨씬 더 효과적이다. 이를 위해 커뮤니케이션 달력이 유용하게 쓰인다. 동물병원이 한창 바쁠 때 또는 직원이 바뀌었을 때 커뮤니케이션 달력으로 계획을 세우면 인터넷 마케팅 전략을 용이하게 진행하는 데 도움이 된다. 커뮤니케이션 달력에는 해당 월의 주제나 판촉 활동을 위한 표제가 달려있어야 하며, 그 다음에는 플랫폼마다 어떻게 메시지를 전달할 것인지에 관한 세부 방안이 작성되어야 한다.

일반적인 커뮤니케이션 달력의 예

	7월
목표	치과검진 내방 유도
핵심 메시지	치과질환의 징후, 이빨을 닦는 법
블로그	치과질환, 유발요소 비교 전문
페이스북	블로그, 이빨을 닦는 법과 관련하여 커뮤니티 내에서의 대화를 촉진시킴. 치과질환의 징후
이메일	무료 치과검진
영상	반려견의 치과질환 징후를 찾기 위해 입을 검사하는 방법을 설명하는 영상



Maureen

- 65 - 75세
- 보호자
- 퇴직
- 독신
- 고양이만 키움
- 정기적으로 예방접종을 받고는 있지만, 벼룩이나 기생충의 정기적인 치료는 받지 않고 있음
- 스마트폰 미보유
- 손주들과 연락할 용도로 사용하는 페이스북 프로파일 보유
- 이메일 있음



© Shutterstock



Maxime

- 25 - 40세
- 신혼
- 반려묘 보험 가입
- 최근 예방접종
- 최근 이사왔음
- 메인쿤 한 마리만 키움
- 나이는 3세이고 고관절이형성을 앓고 있음
- 스마트폰 보유



© All Rights Reserved
© Shutterstock

"페르소나"의 예

여러 채널을 통한 마케팅

웹사이트, SNS, 검색, 유료광고를 시너지로 큰 효과를 낼 수 있다. 이를 "멀티채널 마케팅"이라 한다. 브랜드와 커뮤니케이션 달력은 멀티채널 마케팅을 위한 도구이고, 웹사이트는 멀티채널 마케팅 전략의 허브로서 기능하기 때문에 핵심이 된다. 콘텐츠는 웹사이트 블로그에 게시되거나 특별히 디자인된 랜딩페이지에 게시되며, 그 다음에 SNS, 이메일, 유료광고를 통해 블로그나 랜딩페이지로의 링크가 걸린다.

예를 들어 반려묘의 치과 문제를 주로 다루며 반려묘가 고통을 느끼는지 아닌지를 보호자가 파악하기란 까다롭다는 사실을 말하고 있는 블로그를 중심으로 반려묘를 위한 무료 치과검진 판촉 활동을 진행한다. 블로그에 사례연구 및 사진이 추가되었을 경우 좀 더 많은 사람의 관심을 끌 것이다. 이후 블로그의 핵심 메시지가 담긴 포스터를 페이스북에도 게시한다. 병원 홈페이지에는 추가적인 정보를 얻길 원하는 사람들을 위해 블로그 링크를 띄운다.



병원 홈페이지의 기능을 묘사한 인포그래픽

블로그 사진을 적합한 해시태그와 함께 인스타그램에도 게시하며, 보호자들의 관심을 사로잡을 만한 제목과 함께 블로그 링크가 첨부된 이메일을 보호자들에게 보낸다. 홈페이지에 랜딩페이지를 만들고, 보호자들이 랜딩페이지에서 무료 치과검진 쿠폰을 다운받을 수 있게 한다. 보호자는 병원에 쿠폰을 가져와서 사용할 수도 있고 친구와 공유할 수도 있다. 이러한 할인 혜택에 관한 포스팅을 랜딩페이지로 향하는 링크와 함께 페이스북에 게시한다. 무료 치과검진을 목적으로 병원을 찾을 지 모르는 반려묘들에 대한 자료를 수집할 수 있도록 한 달 내내 추가 포스팅을 게시한다. 페이스북에 유료광고를 걸어 쿠폰을 받을 수 있는 사람의 수를 최대한으로 늘릴 수 있다. 무료 치과검진과 관련된 자료를 수집할 수 있도록 구글 유료광고의 문구를 수정한다. 광고 설정을 통해 반려묘의 치과 또는 "반려묘 수의사" 등에 관한 정보를 누가 검색했는지 보여줄 수 있다. 블로그와 쿠폰은 검색엔진 최적화에 도움이 되어야 한다. 웹사이트 운영자들은 콘텐츠가 가치있다고 판단될 경우 해당 콘텐츠가 담긴 블로그 페이지로 링크를 걸기 때문이다.

●●○ 브랜드와 브랜딩

수의사 홀로 병원을 운영할 경우는 브랜드가 필요하지 않다. 더 정확하게 말하자면 수의사의 이름이 바로 브랜드가 된다. 요즘은 수의사들이 대체로 팀을 이루어 병원을 운영하고 팀의 크기도 점차 증가하고 있기 때문에, 병원의 브랜드와 함께 브랜드가 지닌 다양한 속성은 중요한 수단으로 취급된다. 브랜드는 종종 브랜드 로고와 한데 묶여 인식되며, 로고 사용 조건은 그래프를 통해 정의된다. 브랜드는 병원에 아이덴티티를 부여하며 보호자는 아이덴티티를 기반으로 병원을 인식하고 다른 병원과 구별한다. 거대 동물병원 그룹의 발전과 이들의 활발한 마케팅으로 인해 수의학 분야에서의 브랜드 노출도는 증가하고 있으며, 이는 독립형 동물병원이나 지방에 위치한 소규모 동물병원 그룹에 있어서도 예외는 아니다.

브랜드 및 아이덴티티의 선정에 있어 추천할 만한 것들을 상세히 설명하기엔 본 지면은 적합하지 않다. 그래도 브랜드와 아이덴티티의 체계적이고 일관성 있는 활용 즉 "브랜딩"을 통해

보호자 경험의 최적화가 이루어진다는 사실은 분명히 알 수 있다.

브랜딩의 목적은 일관된 틀 내에서 그리고 병원이 정한 목적에 따라 보호자에게 브랜드 노출을 극대화 하는 것이다. 구체적으로는 다음과 같다.

- 브랜드와 아이덴티티의 개발은 가치있는 일이다. 예를 들어 보호자가 과거에 만났던 수의사나 간호사 또는 접수직원의 이름을 알아보는 일이 중요하지만, 병원명을 모르면서 사람들의 이름을 알아보는 경우가 있어서는 안된다. 따라서 배지, 처방, 서명 등 병원의 모든 커뮤니케이션 매체는 소속 직원의 이름을 나타내면서도 병원의 아이덴티티 또한 떠올릴 수 있게 해야 한다.
- 대체로 병원의 이름과 로고는 병원이 사용하는 모든 커뮤니케이션 수단에 일관성있게 등장해야 한다. 또한, 병원이 사용하는 간판에도, 부지 밖에서도, 부지 안에서도 (벽, 가구, 실내 표지 등), 모든 문서에도 (전단, 처방전, 견적서, 청구서 등), 배지와 유니폼 및 차량에도 (특히 수의사가 외래진료를 볼 경우) 마찬가지로 일관성있게 등장해야 한다. 물론 브랜드 및 로고는 지침에 맞게 표시되어야 한다 (따라서 지침에 맞게 정확히 표시할 수 있도록 흑백 및 컬러로 된 브랜드와 로고가 제공되어야 한다).
- 브랜딩은 홈페이지, 페이스북 페이지, 이메일 서명 등 다른 매체로 확대된다. 전화 커뮤니케이션도 브랜딩에 포함되며, 걸려오는 전화나 통화대기 메시지 또는 자동응답 전화기 메시지 같은 녹음된 메시지에도 적용된다. (걸려오는 전화의 경우 보호자의 전화를 받은 병원의 모든 직원은 병원의 이름을 정확히 언급해야 한다.) 병원이 접수대나 대기실에 서면이나 영상 수단을 통해 메시지를 게시할 경우, 병원의 시각적 아이덴티티를 포함한 형태로 메시지를 게시하는 편이 좋다.

이질적이고 일관성없고 그리고/또는 과시적인 브랜드 보다 체계적이고 조심스러우면서 일관성과 함께 고상한 존재감을 자랑하는 브랜드가 더 낫다.

●●● 동물병원 관리 시스템을 잘 활용하는 방법

대부분의 동물병원은 관리 프로그램의 모든 기능을 제대로 활용하고 있지 못하다. 병원들이 가장 많이 사용하는 기능은 "point-of-sale terminal" 기능이다. 이 기능은 구체적으로는 결제 및 현금관리를 위해 그리고 세금계산을 위해 보호자와의 서비스 및 제품 거래를 기록하는 기능이다. 그 외 동물병원 관리 시스템 가운데 수의사들이 정기적으로 익숙하게 사용하는 기능은 보호자 및 환자 정보를 기록하는 기능이다. 구체적으로는 보호자와 환자에 대한 주요 의학적 정보 및 관리 정보를 기록한다. 그 외 병원에서 흔히 사용하는 기능으로는 예방접종 알림 기능이 있다.

이 기능은 백신의 재접종을 위해 반려동물을 병원으로 다시 데려와야 한다는 내용의 보호자 맞춤형 알림을 보호자에게 자동으로 보내는 기능이다.



구체적 사례 - "3R" 기법

미국의 컨설턴트 Tom Catanzaro는 소위 "3R" 원칙이란 것을 대중들에게 선보였다. 동물병원은 항상 보호자와의 관계에 있어 주도권을 갖고 향후 보호자와의 접촉을 적극적으로 제어해야 한다는 것이 3R 원칙의 핵심이다.

Recall(다시 전화하다) - Recheck(다시 점검하다) - Reminder(다시 떠올리게 하다)

Catanzaro의 주장에 따르면, 병원의 모든 보호자 기록을 분석하려 할 때, 위의 3R 원칙 (recall, recheck, reminder) 이 적용되지 않은 상태의 기록은 상실할 가능성이 있다. 즉 만일 수의사들이 언제 보호자와 연락을 취할지를 (즉 언제 보호자에게 다시 전화를 걸어 원가를 알려주거나, 보호자의 반려동물을 다시 살펴보거나, 보호자에게 예방치료를 계속 받아야 할 필요성을 다시 떠올려 주는 일을 할지를) 결정하지 않을 경우, 보호자는 우리에게 연락해야 한다는 것을 잊어버릴 가능성이 있다.

동물병원 관리 시스템의 이용법 중에는 여러 병원 사이에서 널리 이용되고 있지는 않지만 "모범 사례"로 손꼽히는 이용법 또한 존재한다. 몇 가지 사례로 다음을 들 수 있다.

- 환자의 신체 상태 및 치아 상태를 주기적으로 기록한다. 주기적으로 기록을 남기지 않을 경우, 과거에 환자의 신체 및 치아 상태에 관해 보호자와 대화를 나눴는지 아닌지를 파악할 방법이 없다.
- 치료법을 추천했는데 거부되거나 보류되었을 경우 환자의 임상 기록 또는 파일에 이를 체계적으로 기록한다. 체계적인 기록이 남지 않을 경우 앞으로 매출을 기록할 기회를 상실할 뿐만 아니라, 과거에 이미 보호자와 상의했던 (그러나 거부되거나 보류된) 치료법을 다시 보호자에게 계속 반복하여 제의한 결과 보호자들에게서 불만과 무관심을 일으키는 역효과를 낼 수 있다.



- 보호자와 환자를 대상으로 한 모든 거래를 파악한다. OTC (over-the-counter) 거래의 경우 이따금 거래 과정의 신속화를 위해 가상의 보호자를 창조한다. 이 가상의 보호자는 "다양한 보호자" 또는 "OTC"로 명명되며, OTC 판매의 대부분은 구매자가 누구인지 파악하는 일없이 무분별하게 이루어진다. 문제는 이러한 관행으로 인해 우리는 보호자의 구매 패턴과 관련한 (즉 언제 구매하려 오고 무엇을 구매하는가에 관련한) 귀중한 정보를 상실하게 된다. 또한, 이용 환자 수 또는 환자당 연간 자출 같은 중요 핵심성과지표가 왜곡될 수도 있다.
- 방문 수/사례 수와 관련된 진단 필드를 일관성 있게 채워 넣는다. 표준화된 용어를 사용하여 채워 넣는 것이 이상적이다. 채워 넣지 못할 경우, 진단과 관련하여 존재할지도 모르는 공백을 파악하기 위해 (방문 건수 1,000건 당) 다양한 질병 및 질환의 유병률을 확인할 기회를 잃게 된다. 또한 진단 그룹별로 분류된 환자 목록을 작성할 기회도 잃게 된다. 환자가 그룹별로 분류되면, 각 환자 그룹별로 커뮤니케이션이 이루어지고, 그 결과 환자들의 상황에 맞는 서비스나 제품 등의 제공이 가능해진다.
- 예방접종이나 구충제 복용 일정을 알려주기 위한 전화 통화, 전문의와의 예약 진료 일정을 알려주는 전화 통화, 수술 이후의 전화 통화 등 필요 업무 목록을 작성한다. 관리 프로그램 대부분은 특정 업무에 맞춰 자동으로 해야 할 일을 알려주는 "알림" 기능이 있다.

다수의 수의사는 관리 시스템의 "알림" 기능이 예방접종 알림 용도로만 유용하다고 알고 있다. 하지만 이는 알림 기능이 지닌 가능성을 크게 제한한 것이다. 알림 기능은 (중성화나 치아 청소 같은) 예방 케어 서비스, (벼룩, 진드기, 기생충 예방 등) 예방 제품 사용, (골 관절염, 아토피, 심장병 같은) 만성질환의 후속 조치 등에 유용하게 쓰인다.



최적의 비율은 존재하는가?

수의사 대 (테크니션, 접수직원, 행정직원 등의) 스텝의 비율은 전

세계 국가마다 큰 차이를 보인다.

수의사의 공급이 상대적으로 부족한 국가는 스텝 대비 수의사의 비율이 높다 (3:1 또는 4:1). 이는 국가의 가장 값비싼 인적 자원을 최적화하고자 하는 경제적 논리의 결과물이다. 수의사 한 명을 배출하는데 드는 비용이 스텝 한 명을 배출 하는데 드는 비용의 3~4배일 경우, 수의사 입장에서는 자신이 속한 병원에서 금전적 가치와 직업적 가치를 최대한 창출할 수 있는 업무에 집중하는 것이 합리적이다. 그러한 업무의 예로는 보호자를 대상으로 하는 진단, 복잡한 임상 절차, 치료 법 등이 있다. 한편 스텝들은 관련된 업무에 집중하며, 수의사가 시간적 압박에서 벗어나게끔 도와준다. 스텝의 업무의 예로는 보호자 응대, 병력 기록, 단순 검사, 전화 응대 등이 있다.

이와는 대조적으로, 수의사가 과잉 공급되는 국가의 경우, 위와 반대되는 상황이 벌어진다.

숙련된 스텝을 고용하는 비용과 젊은 수의사를 고용하는 비용이 동일한 관계로 (때로는 젊은 수의사를 고용하는 편이 비용이 덜 드는 관계로), 수의사 대비 스텝의 비율이 벌어지거나 심지어는 역전된 경우도 있다 (한 병원에서 수의사의 수가 4~5명인데 스텝과 접수직원이 각 1명인 경우도 종종 있다). 분명한 점은, 이런 국가에서는 수의사가 실질적으로 병원의 거의 모든 업무를 (즉 임상 업무 및 비 임상 업무 모두를) 수행한다는 점이다.

위의 두 모델 가운데 한쪽이 다른 쪽에 비교해 보호자 입장에서 더 낫거나 나쁘다고 할 수 있는 경험적 증거는 존재하지 않는다. 세계 여러 곳에서 우리는 보호자를 아끼는 병원도 봤고 보호자를 쫓아버리는 병원도 봤으며, 이는 병원 내 직원들의 구성비와는 아무 관계가 없었다. 어떤 모델을 선택할지를 결정하는 기준은 동물병원 소유주의 계획된 결정이 아닌 시장의 경제적 구조이다.

숙련된 스텝을 고용하는 비용과 젊은 수의사를 고용하는 비용이 동일한 관계로 (때로는 젊은 수의사를 고용하는 편이 비용이 덜 드는 관계로), 수의사 대비 스텝의 비율이 벌어지거나 심지어 역전된 경우도 있다.

두 모델 모두 관리 측면에서 상당한 난제와 마주하고 있는 것은 분명하다.

- "수의사 공급 부족 모델"의 경우 (제대로 지원을 받는 수의사가 거의 존재하지 않음), 핵심은 보호자가 수의사를 과도하게 바쁘고 자신과 동떨어진 존재 즉 업무 중심형(사례 중심형) 인물로 인식하지 관계 집중형(보호자 및 환자 중심형) 인물로 인식하지는 않는다는 점이다.
- 수의사가 보호자와의 상호 교류 차원에서 많은 시간이 더더라도 개의치 말고 반드시 직접 시간을 들여가며 해야 하는 일들은 다음과 같다.
 - 복잡한 (값비싼) 절차에 대한 견적서 제시
 - 중요 검사 결과의 전달
 - 반려동물 보호자에게 이전에 합의했던 치료 계획의 변경을 허가할 것을 요청
 - 보호자에게 전문의의 진료 협력을 권고
 - 의료 절차를 밟는 과정에서 마주한 예상치 못한 부정적 결과에 대해 보호자에게 전달
- "수의사 공급 과잉 모델"의 경우 (수의사가 거의 모든 업무를 직접 처리해야 하는 관계로 보호자와 매우 열정적으로 상호작용을 함), 보호자가 수의사를 전문가로서 존중하고 신용하도록 만들기란 힘든 일이다. 병원 문을 열어주고, 전화를 받고, 접수대에서 비용을 청구하고, 반려묘의 배설물을 처리하는 사람이 동시에 업계에서 존경받는 수의외과의라는 사실을 보호자에게 이해시키는 것은 쉬운 일은 아니다.



© Shutterstock

현재 치료 중인 사례에 대한 후속 조치는 동물병원 직원들의 업무 성공을 보장하는 데 있어 중요한 역할을 한다. 보호자에게 "작년에 치아 관리를 받으시는 편이 좋다고 말씀드렸는데, 혹시 어떻게 할지 생각해 본 적 있으세요?"라고 묻는 것이 후속 조치의 예이다.

기로 구성된다. 수의사는 예방치료가 어떤 예방적 성격을 지니고 있으며 여러 예방치료 서비스가 어떤 체계적 구성을 통해 제공되고 있는지를 보호자에게 기술하여 보호자의 충성도를 끌어 내고 보호자의 긍정적 경험을 유도한다. 예방치료와 관련한 보호자 경험 향상을 위해 사용되는 방법은 다음의 두 가지이다.

- 전통적 접근법은 서비스를 비교적 단기간에 걸쳐 차례대로 판매하는 것이다. 따라서 동물병원이 하는 일은 하나의 서비스가 끝날 때가 되면 다음 서비스에 관해 설명하는 것이다. "다음 단계의 예방치료 서비스의 목적 및 내용에 관한 설명"의 형식을 빌려 서비스를 설명하고 이후 다음 단계에 관해 (빈도는 점차 줄고 있지만) 우편, 이메일, SMS 등을 통해 치료 기한으로부터 2~3주 전에 미리 알려준다. 예를 들어, 강아지의 마지막 소아기 진료가 끝나게 되면, 예방의학적 관점에서, 사춘기 진료에 관해 설명하거나, 중성화에 관해 설명하거나, 첫 번째 연례 건강검진에 관해 설명한다. 수의사는 앞서 제시된 세 가지 중에서 하나라도 기한을 놓치는 일이 없도록 보호자에게 미리 알려준다. 왜냐하면, 기한을 놓칠 경우 반려동물의 건강에 해가 되기 때문이다. 동물병원은 반려동물의 생애주기에 걸쳐 받아야 할 예방조치에 관해 포괄적인 시각을 제공해야 한다. 처음 병원에 온 보호자를 대상으로 브로셔를 제공하는 것을 그 예로 들 수 있다. 병원 직원들 또한 병원이 제공하는 브로셔에 수록된 메시지가 전체 예방의학 단계에서 실천되도록 노력해야 한다. 메시지의 실천은 청년기의 첫 번째 연례 건강검진 동안 뿐만 아니라 장년기의 첫 번째 연례 건강검진 동안에도 이루어져야 한다.
- 예방계획의 수립에는 서비스 패키지(및 일부 제품, 특히 구충용 제품)의 상품화가 일각을 담당한다. 상품화를 통해 특정 기간 동안 (대체로 1년) 반려동물의 예방의학적 욕구를 충족한다. 상품화 서비스 비용의 지급 형태도 가장 흔한 것은 은행을 통한 월별 자동납부이다. 높은 수준의 예방의학 서비스를 자랑하는 병원은 자동 납부를 통해 월별로 얼마만큼의 예산을 확보할 수 있을지 예측할 수 있고, 이렇게 예측 가능한 예산에 맞춰 최적의



보호자와의 관계에 대한 장기적 관점

일시적 관계에 치중하여 보호자와의 관계를 수립한 종합 동물 병원은 장기적 관점에서 성장할 수 없다. 일시적 관계란 예를 들면 보호자가 반려동물을 병원에 데려갔고, 병원은 반려동물을 돌봐 주며, 보호자는 최상의 경험을 한 것에 만족하여 병원을 떠나는 수준에 그치는 관계를 말한다.

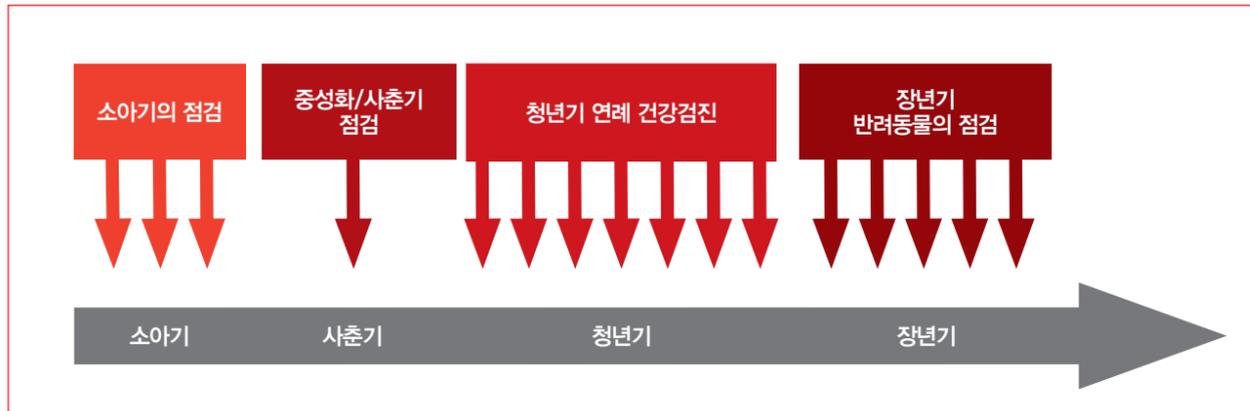
처음 만나는 수의사와 반려동물의 평생에 걸쳐 반려동물의 보호자가 장기적으로 관계를 유지해나가는 것이 가장 좋다. 장기적 관계 달성이라는 목표를 달성하려면, 보호자의 경험을 관리하는 업무는 보호자와의 접촉을 최적화하는 것에 국한되어서는 안된다. 또한, 보호자에게 장기적 관점을 심어주고 수의사와 의 장기적 관계 형성을 통해 확실히 입증된 혜택을 누릴 수 있다는 사실을 알려줄 필요가 있다. 따라서 보호자는 자신의 반려동물의 건강과 관련하여 필요한 욕구를 충족 하기 위해 동일한 병원을 계속 찾게 된다.

"예방의학은 장기적으로 반려동물의 건강관리를 통합적으로 수행할 기회를 제공합니다."

예방의학은 장기적으로 반려동물의 건강관리를 통합적으로 수행할 기회를 제공한다. 예방의학을 통해 제공되는 보건서비스는 순서에 따라 연속적으로 제공될 수 있도록 설계되었으며, 반려동물의 각 생애주기에 맞춰 일련의 진료 서비스를 제공하도록 구성되었다. 반려동물의 생애주기는 소아기, 사춘기, 청년기, 장년기, 노년



© Shutterstock



반려동물의 평생에 걸친 예방의학적 후속조치의 제공은 보호자의 경험 향상에 있어 중요한 의미를 갖는다.

예방 서비스를 보호자의 반려동물에게 제공하여 보호자의 충성도를 높일 수 있다. 이러한 예방의학 마케팅 기법은 병원이 반려동물의 건강 개선을 위해 모든 노력을 기울이고 있다는 인상을 주기 때문에 보호자로부터 긍정적 경험을 자아낸다. 그럼에도, 반려동물의 평생에 걸쳐 좀 더 폭넓은 관점에서 예방의학적 서비스를 제공할 필요성은 아직도 존재한다. 폭넓은 관점이란 예를 들면 병원에서 반려동물의 생애 주기 (사춘기, 청년기, 장년기, 노년기) 별로 특화된 건강 증진 계획을 도입하는 것을 예로 들 수 있다.

질병이나 사고는 일회성이고 예측할 수 없으며, 따라서 질병이나 사고를 장기적 관점에서 해석하여 보호자의 경험을 최적화하기란 까다로운 일이다. 하지만 다음의 두 가지 방식을 활용하면 보호자를 위한 장기적 관점에서의 최적화가 가능하다 - 하나는 한 번의 진료에 그치지 않고 진료와 더불어 한 번 이상 재점검을 수행하는 것이며 다른 하나는 수의사가 반려동물의 병력을 기록하여 자신을 반려동물에 대해 잘 알고 있는 가족 주치의로 자리매김하는 것이다.

- 현재 치료 중인 사례에 대한 후속 조치는 동물병원 직원들의 업무 성공을 보장하는 데 있어 운영 측면에서 매우 중요하다. 이는 치료의 연속성에 기반을 두는데, 연속성이란 한 사람의 수의사가 계속 치료를 하거나 한 팀에 속한 여러 수의사가 치료 과정에서 동물병원 관리 시스템상의 의료기록을 사용하여 관련 정보를 철저히 공유하는 것을 말한다. 모든 동물병원 관리 시스템은 이러한 연속성을 보장하는 프로그램을 제공한다. 의료팀 구성원 전체는 프로그램을 활용하기 위한 교육을 받아야 하며 반려동물 기록에 정보를 삽입하는 방법을 배워야 한다. 두 명의 수의사가 있는데 두 번째 수의사에게 첫 번째 수의사가 먼저 무엇을 했는지 아니면 무슨 말을 했는지를 전달하는 일이 보호자의 몫이라면, 즉 두 수의사 사이에 정보가 공유되지 않을 경우, 병원때문에 보호자의 경험에 문제가 생길 가능성은 상당히 높고, 보호자는 차라리 이 두 명의 수의사가 각기 다른 병원으로 가버리고 다른 수의사의 치료를 받는 편이 더 낫겠다는 생각을 할 수 있다. 반면에, 반려동물의 정보가 효율적으로 직원들에게 제공되고 수의사 각자가 반려동물의 병력을 이해할 수 있게 된다면, 보호자는 자신과 병원과의 관계를 굳건히 하는 이점을 누리게 될 것이다.

- 위의 경우는 크기는 예방의학 서비스부터 작게는 반려동물이 아프거나 다쳤을 때 사료 구매와 마찬가지로 카운터에서 단순한 것들을 구매하는 것에 이르기까지, 동물병원간의 모든 접촉 사례에 보편적으로 적용될 수 있다. 보호자가 아무 동물병원이 아니라 바로 자신의 단골 동물병원, 즉 자신의 반려견을 잘 알고 있는 곳이 있어서 다행이라는 점을 매년 깨닫게 해야 한다.

보호자에게 이런 인식을 일깨우려면 수의사는 항상 진료 이전에 반려동물의 병력을 읽어 본 다음 머릿속으로 "2월에 기관지염을 앓았는데 지금은 어떻게 해결이 잘 되셨는지요?" 라든지 "작년에 치아 관리를 받으시는 편이 좋다고 말씀드렸는데, 혹시 어떻게 할지 생각해 본 적 있으세요?" 라든지 "Fluffy가 작년보다 살이 2kg 쯤 내요" 등의 언급할 만한 사항을 떠올린 후 보호자에게 전할 수 있어야 한다 마찬가지로, 진료가 끝날 때 의료파일에 핵심 정보를 요약하여 아주 명쾌하게 기록하는 것도 보호자에게 장기간에 걸쳐 진행된 후속 조치가 어떤 이점을 가지고 있는지를 인식시킬 수 있다.

마지막으로, 전문화된 서비스는 이를 제공할 수 있는 전문 동물병원으로 위탁되는 경우가 흔하다. 때문에 (전문 병원이 아닌) 종합 동물병원 입장에서는 보호자의 만족도를 어떻게 강화할 수 있을지를 판단하기엔 어려움이 있다.

하지만 비록 종합병원이 이런 전문화된 서비스를 직접 제공하지 않더라도, 종합병원이 보호자와의 관계를 강화할 수 있는 기회는 충분히 있다. 구체적으로 보면, 위탁 과정이 1차 동물병원에 의해 수행되었을 경우, 즉 올바른 전문의를 선정하고, 전문의에게 진료 정보를 전달했으며, 전문의와 함께 후속 조치를 조율하고 이를 관리했을 경우, 보호자가 만족감과 감사함을 표하게 되는 대상은 바로 1차 동물병원의 수의사이다. 이는 응급 상황에서도 적용되는 사항이다. 응급상황은 중환자를 관리해야 하는 상황이거나, 간단한 상황이지만 1차 동물병원의 정상 영업시간 이외에 의료 서비스가 제공되어야 하는 상황을 말한다. 다시 말하자면, 병원 측이 제안한 해결책의 수준이 높고 일반의와 응급센터간의 조율이 제대로 이루어졌을 경우, 보호자로부터 가장 먼저 인정을 받는 이는 바로 전문의가 아니라 일반의이다.

재무상태표를 살펴보면, 우리는 1차 동물병원이 보호자를 위해 보호자가 원하는 모든 보건상의 요를 충족시켜주고 있음을 알 수 있다. 보건상의 요구 가운데 대부분은 1차 동물병원이 자체적으로 처리하고 그 외는 전문의들에게 위탁된다. 중요한 것은 보호자의 요구가 언제나 "가족 주치의"의 주도로 이루어진다는 점이다. 반려동물의 평생에 걸친 의학적 후속 조치의 제공은 보호자 경험의 향상에 있어 중요한 의미가 있다.



불만 처리

A) 대면 관리

여러분이 만약 소통의 달인이라 할지라도, 당신에게서 불공정한 대우를 받았다고 생각하거나, 당신이 자신의 의견을 제대로 이해하고 있지 않다고 생각하거나, 당신으로부터 제대로 된 치료를 받지 못했다고 생각하거나 아니면 어떤 식으로든 당신에게 불만을 품는 사람은 반드시 등장한다. 그래도 이 일에 대해 걱정할 필요는 없다. 인간이기 때문에 어쩔수 없는 일이다. 부정적 감정을 차단할 수 있는 "만능" 소통기법 같은 것은 존재하지 않는다. 보호자를 상대로 하는 까다로운 상황에 대처하기 위한 표준적인 절차는 다음과 같다.

- 보호자의 의견을 경청하고 듣는 일에 집중한다. 보호자의 말이 끝날 때 까지는 중간에 끼어들지 않는다. (보호자의 말을 기록하는 것도 좋다)
- "선생님께서 화가 많이 나신 건(실망하신건, 불만족스러우신건) 잘 알겠습니다. 저라도 선생님 입장이었다면 화가 났을 거랍니다." 같은 말로 보호자의 마음을 이해하고 있다는 제스처를 취하라.
- 대화의 주도권을 잡아라 : "잠시 쉬었다가 벌어진 상황을 정돈한 다음에 해결책을 찾아보는 게 어떨겠습니까?"
 - 보호자와 전화 통화 중이라면 사무실로 초대하여 직접 만나 보라. 전화로만 말을 나누는 것 보다는 이쪽이 훨씬 낫다.
- 보호자를 다른 사람이 없는 별도의 방으로 인도한 다음 상황을 분석한다.
 - 보호자가 이유 없이 화를 내는 거였다면, 문제는 이미 해결된 것이나 다름없다.
 - 병원측이 문제였다면 사과 후 소정의 선물을 제공한다.
- 시간과 여유를 갖고 문제를 조사한다.
 - 보호자가 이유 없이 화를 내는 거였다면, 문제는 이미 해결된 것이나 다름없다.
 - 병원측이 문제였다면 사과 후 소정의 선물을 제공한다.

보호자의 불만을 절대 개인적인 일로 받아들이지 않는다. 대신에 "나를 개인적으로 비판하는 것이 아니라, 뭔가 잘못되긴 했지만 이제 잘못을 바로잡을 기회가 온 거야"라고 생각한다.

"불만을 절대 개인적으로 것으로 받아들이지 않는다."

매일 병원에서 벌어지는 까다로운 상황 가운데 대부분은 불분명한 커뮤니케이션으로 인한 오해가 원인이다. 만일 보호자의 불만을 자아내는 "사건"이 많이 발생했다는 생각이 들거든, 보호자 응대를 위한 커뮤니케이션이 구성 측면에서 어떤 문제가 있는지 자세히 확인한 후 이제 개선점을 고민할 때가 왔다고 판단한다.

B) 온라인 상의 부정적 댓글의 관리

동물병원을 운영 중이라면 어느 시점부터 온라인에 부정적 댓글이 달리게 된다. 부정적 댓글은 병원 직원과 보호자 모두를 속상하게 한다. 부정적 댓글이 달리기 전에 직원들이 처분하면서도 감정적이지 않은 방식으로 댓글 문제에 대처할 수 있도록 하는 댓글 관리 정책을 수립해야 한다.

일부 부정적 리뷰로부터도 유용한 피드백을 얻을 수도 있다. 그리고 부정적이긴 하지만 합리적이면서 모욕적이지 않은 댓글은 최대한 공개적으로 그리고 투명하게 처리할 수 있다. 부정적 상황이라도 충분한 관심과 함께 인제든 대응 및 행동을 취할 준비가 되어 있다는 사실을 보여주는 것으로 긍정적인 상황으로 전환할 수 있다.

단순한 문제

- 긴급적 빨리 문제를 해결한다.
- 적절한 상황에 맞춰 공개적으로 대응한다.

건설적 비판

- 보호자의 제안에 감사해야 함을 잊지 않는다.
- 인지하고 있는 문제에 귀를 기울인다.
- 적절한 상황이라면 행동에 나서고 홈페이지를 통해 보호자에게 최신 정보를 계속 제공한다.
- 행동에 나서거나 절차를 변경하기에 적절치 않은 경우 그 이유를 서술한다.

합리적인 불만

- 해당 문제를 이슈화시킨 점에 대해 항상 감사함을 잊지 않는다.
- 긍정적으로 생각하고, 부정적인 말과 댓글을 당신의 이름과 연결시키지 않는다.
- 문제 완화를 위해 어떤 조치를 취했는지를 기술한다.

불만을 품은 보호자와 현재 전화 통화 중이라면, 보호자를 병원으로 초대하여 직접 만나서 이야기한다.



© Shutterstock

7

= 불만을 품은 한 명의 보호자가 자신의 불만을 공유하게 될 사람의 수



- 충성도 높은 보호자가 당신의 편을 들지도 모른다. 어쨌든 SNS 페이지 내에는 여러분의 "팬"도 있고 "추종자"도 있는 법이다.

터무니없는 불만, 비판을 위한 비판, 스팸 포스팅

- 가능하다면 보호자와 비밀리에 접촉한다.
- 페이스북 팬페이지에 이런 댓글이 달렸다면 가능한 빨리 삭제한다.
- 트위터를 통해 공개적으로 대응하지 않는다. 비공개로 다이렉트 메시지를 보내던가 기존의 매체를 통해 보호자와 연락한다.
- 보호자에게 이와 유사한 댓글은 더 이상 올리지 말라 달라고 요청한다.

추가적으로 취할 수 있는 조치는 다음과 같다.

- 병원의 페이스북 팬 페이지에 사람들이 글을 올리지 못하도록 막는다 (방법은 아래에 나와 있음).
- 통제가 불가능한 사람들은 페이스북 페이지에 "신고(Report)" 한다.
- 문제되는 사람들의 포스팅을 "신고"한다.
- 문제되는 사람들이 트위터에서 당신을 팔로우하지 못하게 차단한다. 그 사람들은 당신에 대해 계속 언급하겠지만 당신의 트윗을 읽을 수는 없다.
- 외부 웹사이트에 게시된 댓글이 당신에 대한 명예훼손에 해당한다는 판단이 들 경우, 해당 웹사이트에 항의할 수 있다.
- 항의를 했음에도 반응이 만족스럽지 못할 경우, 해당 웹사이트의 인터넷 서비스 제공사업자(ISP)에 항의할 수 있다. Whois(<http://www.whois.net>)에 접속해서 누가 해당 사이트를 운영하는지 파악한다. 인터넷 서비스 제공사업자는 해당 사이트를 폐쇄하기도 하며, 해당 사이트에 법적 조치를 원치 않는다면 관련 정보를 지우라고 요청하기도 한다.

댓글 관리/이용자 차단

- 포스팅에 달린 댓글을 지우고 싶다면, 댓글 위로 커서를 올린 다음에 "x"를 누른다 (숨김). 그러면 작은 메뉴 창이 등장하는데, 여기서 포스팅을 지우거나 신고하거나 포스팅을 작성한 유저를 차단할 수 있다.
- 만일 누군가가 담벼락 글에 댓글을 달았는데 (커버 사진 아래

페이지 오른쪽 "방문자 게시물" 상자에서 발견 가능) 그 댓글을 지우고 싶다면, 댓글 위로 커서를 올린 다음에 "x"를 누르고, "삭제"를 누르거나 "신고/스팸차단"을 누른다.

●●● 일관성의 중요성 ○○○

앞서 언급한대로 보호자 경험의 향상을 위해 동물병원은 다양한 분야에서 수많은 조치를 취하고, 자료를 편집하고, 다양한 매체를 활용하고, 여러 절차나 프로토콜을 도입한다. 실질적으로 중요한 사실은 병원이 취하는 이들 조치와 병원 내 다양한 구성원들이 취하는 실제 행동 간에 일관성이 있어야 한다는 점이다.

간단히 말해, 커뮤니케이션의 효과 중 하나는 "반드시 약속은 지켜져야 한다." 보호자의 기대감을 높이는 것이다. 하지만 만족감이란 예상했던 바와 실제 결과물 간의 차이점을 인식하면서 생겨나는 감정이다.

이 말은 즉 보호자의 경험이 향상될수록 다음 경험에 대한 기대치 또한 상승한다는 의미이다.

그렇다고 다음에 실망하는 일이 없도록 평범한 수준에서 만족해야 한다는 소리는 절대 아니다.

앞서 언급한 일관성의 요건에서 핵심이 되는 것은 '약속을 하면 반드시 지켜야 한다' 이다. 따라서 달성 기준을 높게 잡으면서도, 장기적으로 지킬 수 있는 약속을 하는 것이 중요하다. 다음에 제시된 몇 가지 오류를 염두에 두는 것도 좋다.

- 개업한 지 얼마되지 않은 병원으로, 아직은 활동이 제한적이며 업무량이 적은 날, 직원들이 각각의 보호자들에게 훨씬 더 많은 시간을 쏟기도 한다. 이렇게 되면 해당 시기에 병원을 찾은 보호자들의 경험은 개선할 수 있겠지만, 향후 활동량이 증가할 경우 아니면 활동량은 "정상"이지만 과거의 성과 수준을 유지하지 못할 경우, 보호자가 가진 최초의 만족감은 곧바로

불만족으로 변하게 된다.

- 마찬가지로 회사의 비전과 사명 또는 가치와 관련하여 목표를 높게 잡으라는 말은 평소엔 목표를 효과적으로 달성할 수 있다고 입증되었을 경우에만 도움이 될 뿐 그렇지 못할 경우엔 오히려 역효과를 낳는다. 따라서 접수직원이드, 간호사든, 수의사든 새로운 병원 직원은 누구든지 처음 팀에 합류했을 때부터 특별 관심 대상으로서 신입 직원 훈련과 밀착 지도 등을 통해 병원이 정한 요건을 달성할 수 있도록 훈련을 받아야 한다.
- 일반적으로 생각했던 것보다는 병원 직원들의 행동이나 (시간 엄수, 질서, 명확성 등) 직원들이 일상적으로 만들어내는 서류 (전문적으로 생산된 진단지보다 견적서나 청구서가 보호자에게 훨씬 더 큰 영향을 미친다)는 보호자에게 말보다 더 깊은 인상을 남기며, 마찬가지로 병원 건물의 유지관리 상태나 청결 상태

그리고 악취 제거 상태 등은 보호자에게 병원에 대해 말보다 더 많은 것들을 전달해 준다.

마지막으로, 일관성의 부재로 인한 문제점 가운데 가장 심각한 것은 한 사람의 보호자에게 동물병원 구성원들 각자가 서로 모순된 메시지를 보내는 경우이다. 예를 들면 수의사나 심지어는 동물병원 소유주가 보호자에게 "일회성" 할인 혜택을 제공하려 하는데 이를 알지 못한 접수직원이 보호자에게 몇 분에 걸쳐 할인 혜택이 적용되지 않은 가격을 설명하는 경우, 또는 같은 반려동물을 앞에 두고 어떤 수의사는 분기별로 구충제를 먹으라는 처방을 내고 다른 수의사는 구충제 섭취는 1년에 두 번이면 충분하다고 말하는 경우 등이 있다.



결론

수의학 관련 디지털 커뮤니케이션 전문 업체는 홈페이지와 SNS를 제대로 활용할 수 있도록 도와준다. 동물병원 관리 시스템은 보호자와의 소통을 위해 여러 방안을 제공한다. 마지막으로, 두 가지 가장 중요한 요점을 제시하고자 한다. 하나는 보호자와의 커뮤니케이션에 있어 반드시 일관성을 유지해야 한다는 것이다. 다른 하나는 강아지나 새끼고양이의 보호자는 자신의 반려동물이 앞으로 받을 수 있는 수의학적 서비스에 관해 장기적 관점에서 바라봐야 한다는 것이다.

참고문헌

1장

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

2장

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

3장

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi).

4장

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Editorial coordination: Laurent Cathalan
Layout: Pierre Ménard
Technical management: Buena Media Plus
Pictograms: Shutterstock
Photo credits: Royal Canin SAS

Impression : UE
Origine du papier : Allemagne
Taux de fibres recyclés : 0%
Certification : 70% PEFC
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS
BP4
650, Avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, France
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00
<http://www.royalcanin-world.com/>
<http://vetfocus.royalcanin.com>

This book has been prepared with the greatest care, taking into account the latest research and scientific discoveries. It is recommended that you refer to the specificities of your country. The publisher and authors can in no way be held responsible for any failure of the suggested solutions.

No part of this publication may be reproduced without the prior consent of the author, his successors at law, in conformance with intellectual property (Article L. 112-4). Any partial or full reproduction constitutes a forgery liable to criminal Prosecution. only reproductions (art. i. 122-5) or copies strictly reserved for private use of the copies, and short quotes and analyses justified by the pedagogical, critical or informative nature of the book they are included in are authorised, subject to compliance with the provisions of articles L. 122-10 TO L.122-12 of the Code of Intellectual Property relative to reprographics.



건강한 체중 관리 보호자의 관심에서 시작됩니다.

지금 수의사와 상담하세요!



