

명지병원의 고객만족경영 사례연구

이 지 연*

구 자 원**

서비스산업의 성장에 따라 고객만족을 위한 기업의 노력은 더욱 가속화 되었으며 의료기관 역시 고객의 니즈를 반영하기 위한 생존전략으로 고객만족경영을 선택하고 있다. 이에 최근 의료계에서 고객의 경험을 토대로 한 프로세스 및 시스템을 디자인하여 고객에게 향상된 체험을 창출하고 있다.

명지병원은 혁신적인 의료 서비스디자인을 접목한 고객경험을 통하여 고객만족경영을 펼치고 있는 대표적인 의료 기관이다. 이에 명지병원의 고객만족활동을 Schmitt가 제시한 7가지 체험제공 수단(ExPros)을 의료서비스 산업에 맞도록 수정 및 보완하여 커뮤니케이션, 서비스시스템, 공간적 환경, 인적요소 등 4가지로 구분하여 분석하였다. 각 요소를 통하여 고객들은 만족을 느끼며 지속적인 거래를 함으로써 고객만족경영에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 실제로 명지병원은 2009년 이후 경영 성과에서 뚜렷한 변화를 보여주고 있어 이를 증명하고 있다.

본 연구는 명지병원의 서비스디자인을 접목한 고객경험관리 활동의 구체적 사례를 통하여 경영성과에 미치는 영향을 살펴보았으며 이를 통해 의료서비스의 질 향상과 함께 고객경험을 토대로 한 고객만족경영에 도움이 될 수 있기를 바란다.

주제어: 고객만족경영, 고객경험관리, 서비스디자인, 체험제공수단

1. 서론

무료 암검진을 받으러 온 안영애씨(54, 고양시 식사동)는 “보험공단 검진 통지서를 받고 왔다가 잘못 찾아 왔는 줄 알고 되돌아 나갈 뻔 했다. 숲속에서 건강검진을 받다보니 절로 건강해지는 느낌이 든다”고 소감을 전했다. 이에 명지병원 김세철 병원장은 “환자의 절반 이상을 차지하는 지역주민들이 찾아오는 건강보험공단검진 센터를 우리병원의 대표적인 명소로 꾸며, 환자들에게 전혀 새로운 경험을 제공하겠다는 생각에서 혁신적인 투자를 하게 된 것”이라며 “환자의 경험을 미래를 향한 최고의 마케팅이란 점에서 건강을 위해 찾는 병원에 몸도 마음도 건강해질 수 있는 녹색 친환경 공간을 조성하는 일은 어쩌면 당연한 것”이라고 말했다(대한민국 의학전문지 헬스코리아 뉴스, 2012.08.01).

기존의 병원에서 이루어졌던 똑같은 과정의 진단과 치료는 더 이상 환자들에게 어필 할 수 없는 시대가 되었다. 이제는 환자들이 병원에서 경험한 것을 토대로 더 좋은 경험을 위해 환자의 니즈에 따라 변화하는 병원만이 살아남을 수 있을 것이다. 이러한 시대의 흐름을 따르고 있는 병원 중 하나가 바로 명지병원이라 할 수 있을 것이다. 위의 기사는 헬스코리아 뉴스에서 명지병원의 김세철 병원장의 인터뷰 내용이다. 변화하고 있는 명지병원을 잘 보여주고 있다. 명지병원은 고객이란 단어를 쓰지 않는다. 또한 병원이나 기업체에서 흔히 이루어지고 있는 고객의 만족도를 파악하는 고객만족도 조사를 하지 않는다. 단지 환자경험조사라는 이름으로 환자의 경험에 관련한 조사를 6개월 마다 한 번씩 실시하고 있다.

논문접수일: 2014. 04. 19.

1차 수정본 접수일: 2014. 07. 07.

게재확정일: 2014. 07. 09.

* 서울과학종합대학원, 경영학 박사(ezservice@hanmail.net), 제1저자

** 서울과학종합대학원, 조교수(jwgu@assist.ac.kr), 교신저자

환자경험조사를 통하여 명지병원은 고객이 느끼는 경험에 대하여 분석하고 개선하여 서비스디자인을 접목한 혁신적인 경험을 창출하고 있다. 혁신적 경험 창출을 통하여 고객만족경영을 실행하고 있는 것이다.

최근 고객만족경영(Customer Satisfaction Management)은 고객과의 지속적인 관계를 형성 및 유지하기 위해 접점에서의 고객경험관리(Customer Experience Management)를 통해 차별화된 경험을 제공하고 있다. 고객경험관리(CEM)는 제품이나 서비스에 대한 고객의 경험을 체계적으로 관리하는 프로세스로 고객의 니즈를 적극적으로 반영하게 된다. 또한 접점에서의 고객경험은 감성을 통하여 고객에게 맞는 프로세스 및 시스템으로 디자인 되었을 때 고객에게 향상된 총체적 체험을 제공할 수 있게 된다.

세계화, 정보화에 따른 급변하는 경영 환경속에서 고객의 욕구와 기대감이 더욱 다양해짐에 따라 고객만족경영의 필요성이 더욱 중요해지고 있다(이두희·윤희숙, 1998). 이에 급변하는 경제상황과 무한경쟁의 환경에 놓인 의료시장 역시 1990년 이후 환자만족도에 관심이 높아지기 시작하였으며 최근 서비스의 질을 높이기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

특히 의료시장도 공급자 중심에서 소비자 중심으로 변화되면서 환자들도 의료서비스를 평가하고 치료과정에 참여하면서 질 높은 의료서비스를 요구하고 있는 추세이다(염영희 외, 2010; 양종현·장동민, 2012). 의료서비스가 소비자 중심으로 변화됨에 따라 병원은 더 이상 규모만으로 고객의 마음을 사로잡을 수 없게 되었으며 고객의 니즈를 반영하지 못한 의료기관은 더 이상 생존하기 힘들게 되었다. 이에 의료기관의 고객만족경영은 더 이상 선택이 아닌 절대적인 생존전략이 된 것이다.

이러한 이유로 고객만족경영과 함께 최근 의료기관에서는 서비스를 디자인화 하여 이를 토대로 고객

이 경험하면서 느꼈던 불편상황에 대한 터치 포인트를 찾아 개선하는 의료서비스의 프로세스 혁신이 시도되고 있다. 이러한 서비스디자인은 고객의 경험을 향상시키기 위하여 접점에서 총체적인 서비스를 고객에게 전달하는 것을 목적으로 차별화된 경험을 창출하게 된다. 즉 접점에서의 서비스디자인을 반영한 고객경험관리(CEM)는 더욱 향상된 긍정적인 체험을 창출하게 된다는 것이다.

현재, 국내에서도 점차적으로 환자경험에 대한 관심을 가지며 관련부서가 생겨나기 시작하였으며 환자경험을 위한 변화와 혁신의 모습을 종종 찾아볼 수 있다. 명지병원 외의 연대 세브란스 병원의 창의센터를 통한 환자경험을 위한 변화등과 함께 강북삼성 병원의 서비스디자인 도입, 삼성서울병원의 해피노베이션 스마트 응급실, 분당 서울대 병원의 IT기반 이노베이션 등 대형병원의 변화와 함께 일반병원에서도 환자경험에 대한 관심을 가지며 변화하고자 노력하고 있다. 이는 명지병원이 국내 최초로 의료계의 환자경험을 도입하면서 점차적으로 확산되어 가고 있으며 최근, 명지병원은 HiPex 2014 컨퍼런스 개최를 통하여 환자경험을 통한 병원혁신의 바람을 불러일으키고 있다.

또한, 명지병원은 환자경험을 통한 혁신의 선두주자이 만큼 타 병원보다 여러 영역에서 환자경험을 토대로 한 의료서비스의 혁신적인 변화를 이루고 있다. 최근 새롭게 변화된 그린&에코 의료서비스의 대표적인 사례로 손꼽히는 건강보험검진센터의 숲마루와 기존의 건강검진 결과지와는 다르게 실제생활에 활용도를 높이며 읽기 편한 건강검진 결과지, 정형외과의 서비스디자인 된 외래진료실, 놀이동산처럼 꾸며진 소아전용 응급센터, 펜션같은 정신과 해마루 병원, 암환자의 취향과 치료분야에 맞춰 달라지는 조명과 음악, 그리고 동영상이 바뀌는 방사선 치료실, 환자제일주의 실현인 암통합진료센터 등 혁신적 변화를 이루고 있는 명지병원은 환자경험을 토

대로 지속적인 변화를 거듭하고 있다. 또한, 2009년 이후 경영 성과에서도 긍정적인 변화를 보여주고 있어 '환자제일주의'를 내세우며 서비스디자인을 접목한 환자경험 중심의 고객만족경영을 성공적으로 이끌고 있음을 보여주고 있다.

이에 명지병원이 환자경험을 위한 변화와 혁신의 선두주자로서 서비스디자인을 접목한 고객경험관리 활동의 구체적 사례를 살펴봄으로써 고객경험을 토대로 한 고객만족경영에 도움이 될 수 있기를 바란다.

II. 명지병원의 변화와 혁신

명지병원은 1987년 11월 학교법인 명지학원에서 사회복지법인 경로복지원 부설 새마음 종합병원과 새마음 한방병원을 인수하면서 시작되었으며, 1997년 200병상 규모의 의료법인 명지의료재단을 설립하고 2013년 에는 증축을 통하여 800병상을 완료하였다.

2009년 이왕준 이사장의 취임이후 '환자제일주의'를 내세우며 혁신을 통해 환자중심의 혁신적 의료서비스디자인을 접목하여 변화 및 혁신을 이루고 있으며, 특히 건강보험검진센터인 숲마루와 정형외과 외래진료실의 리디자인을 통한 혁신적 서비스디자인은 의료서비스의 질을 더욱 높여주고 있다.

명지병원은 1998년 관동대학교 의과대학 협력병원으로 협약을 체결하고 2003년 관동대학교 의료원 체제로 직제를 개편하였으며 같은 해 30개 기관이 협력병원 시스템을 도입하면서 협약을 체결하였다. 2003년 8월에는 경기 서북부 지역에서 유일하게 장기이식기관으로 지정되고, 이후 11월 620병상 규모의 전관을 준공하였다. 2005년 보건복지부 응급의료기관 평가에서 응급의료센터 최상급 A등급 판정을 받았으며, 2006년에는 보건복지부가 주관하는

2005년 의료기관 평가에서 1위를 차지했다. 또한, 2009년에는 임상의학연구소를 설립했고 유니세프(UNICEF) 협력병원으로 지정되었으며, 2010년에는 복지부와 심평원의 평가에서 뇌졸중 치료를 잘하는 병원으로 선정되는 등 지속적인 성장을 이루고 있다.

2011년 3월에는 충북 제천에 제2의 명지병원을 개원하였으며, 2013년 2월 관동대학교 의과대학과의 협력병원 계약이 종료되면서 현재는 '관동대 명지병원'에서 현재의 명칭인 '명지병원'으로 명칭을 변경하였다.

2.1 변화와 혁신의 시작

2009년 이왕준 이사장은 명지병원 의료원장에 취임하였다. 외과 의사들의 세계를 다룬 1990년대 인기 의학드라마 '종합병원'의 실제 모델이기도 했던 이왕준 이사장은 국내 최연소 대학병원장으로 취임했다. 그는 취임 이튿날 기자회견을 열고 "명지병원은 대학병원 규모의 시설과 인력을 갖췄으면서도 대내외적인 위상은 훨씬 못 미쳤던 것이 사실"이라며 "병원계에 새로운 변화와 혁신을 가져오기 위해 경영에 직접 참여하게 됐다"고 설명했다. 또한 "향후 10년 안에 관동의대를 한국의 10대 의과 대학 중의 하나로 명지병원을 10대 병원 중의 하나로 발전시키겠다"고 발표하면서 이를 위해 면밀한 경영평가를 실시할 것을 밝혔다. 또한, 효율성을 높이고 의료서비스의 질을 높이기 위한 경영혁신과 함께 병원의 전반적 수준을 업그레이드시키기 위한 다양한 방안을 마련하겠다고 언론의 데일리안을 통해 밝혔다. 더불어 다섯 가지의 향후 경영방침인 '지역친화', '선택과 집중화를 통한 전문화 및 특성화', '국제화', '교육, 수련기능 강화', '변화와 혁신' 등을 밝힌 후 병원 곳곳에 "명지병원이 변화와 혁신을 시작합니다."라는 현수막을 내걸고 내원객들과 교직원들에게 변화와 혁신의 시작을 알리는 작업을 시작하였다. 이후 100

〈표 1〉 명지병원 연혁

연 월	주 요 사 항
1987. 11	학교법인 명지학원에서 사회복지법인 경로복지원 부설 새마음 종합병원, 새마음 한방병원 인수
1997. 10	의료법인 명지의료재단 설립 및 명지병원 개설
1998. 10	관동대학교 의과대학 협력병원으로 협약 체결
2000. 07	신축병원 기공식 (대지:6167평, 연면적:17238평, 총600병상)
2003. 03	관동대학교 의료원 체계로 직제개편
2003. 09	협력병원 시스템 도입 첫 협약체결 (30개 기관)
2004. 02	응급의료센터 지정(경기도 보건위생과 제1461호)
2006. 04	보건복지부 주관, 2005년 의료기관 평가 전국 1위 차지
2008. 05	2007년도 의료기관 평가 결과 발표(최우수기관 선정)
2009. 02	유니세프(UNICEFF) 협력병원 지정
2009. 07	명지의료재단 제2대 이왕준 이사장 취임
2009. 09	신종플루 대응 진료센터 개소식
2010. 09	정신과 병동 해마루 오픈
2010. 10	제천 명지병원 개원기획단 발족
2010. 12	뇌졸중 치료 잘하는 병원 선정 (복지부, 심평원)
2011. 03	제천 명지병원 개원
2011. 03	러시아 블라디보스톡 의대와 MOU 체결
2011. 04	환자공감센터 오픈
2011. 05	보건복지부 '의료기관 인증' 획득
2012. 06	한-러 합작 열린 의료법인 설립
2012. 07	미션데이(Mission day) 및 비전위크(Vision week)제정
2012. 10	건강보험검진센터 '숲마루' 개소식
2012. 12	서울·경기에서 가장 우수한 정신과 '민간병원' 선정
2013. 02	관동의대와 협력병원 계약해지 및 서울대병원 교육·진료 협약 체결
2013. 04	고양시-명지병원 공공보건의료 협약체결
2013. 06	서 카자흐스탄 국립의대와 MOU 체결
2013. 07	혈액투석 잘하는 병원 선정

출처 : 명지병원 홈페이지(2013)

일간 의사의 개혁을 위한 여러 활동 등을 펼치기 시작하였다.

여러 활동 중 1일 환자 체험 프로그램인 '역지사지(易地思之) 운동'은 진료의 핵심 주체인 전체 교수진과 직원들이 함께 참여하였다. 이 프로그램을 통하여 직접 환자의 입장에서 병원을 체험하며 그 동안 느끼지 못했던 병원의 잘못된 관행과 병폐를 발견하

기 시작하였다. 병원의 프로세스가 고객중심이 아닌 의료진과 직원 중심의 프로세스로 이루어져 있다는 것을 알고 고객중심의 업무 프로세스를 만들어내기 시작하였으며 이 후 고객 중심의 업무프로세스 정착 및 효율적인 업무 혁신을 위해 TFT를 구성하여 업무개선과 함께 본격적인 업무 혁신을 추진하기 위한 여러 활동을 진행하였다.

〈표 2〉 2009년 TFT활동

내 용	비 고
진료시간30분 앞당겨 시작하고 진료가 늦게 끝나는 고객을 위해 외래 원무수납 업무 30분 연장	TFT를 통해 개선된 업무
MRI 24시간 촬영	
자원 봉사자실 설치	
차량번호 인식 무발권 주차관리 시스템 도입	
퇴원 예고제 전면 실시	
통합검사예약 창구 및 입원전담창구 개설	
소아전용 IV실 설치	
CS입소 교육 실시	
응급처치 능력 향상을 위한 CRP교육실시	
기존 심폐 소생술팀을 긴급의료지원팀으로 격상	
Clean & Safe캠페인 : (최소의 병원감염과 최고의 환자안전을 위한)	

출처 : 저자작성

명지병원은 신종플루가 급증하던 2009년 신종플루 거점병원으로 지정받은 후 진료부원장을 본부장 으로 하는 '신종플루 대응 진료본부'를 발족하였다. 신종플루 대응 진료본부는 일반 환자와는 출입구가 다르게 구분하여 건물내부에 설치하였다. 진료실은 소아진료실과 성인진료실로 구분하였으며 전용 엑스레이(x-ray) 촬영장, 16병상의 격리병동, 격리된 전용통로 등을 마련하였다. 이는 대형병원들이 마땅한 편에 컨테이너를 설치하여 신종플루 진료를 보는 것과는 다른 대응으로 명지병원의 신종플루 대응은 전국 최고의 신종플루 대응병원으로 꼽혀 보건복지가족부 장관의 직접 방문과 함께 언론의 조명을 받기도 하였다.

2.2 명지병원 '혁신과 도약' 선포

명지병원은 2009년 이왕준 이사장 취임 이후 '변화와 혁신'의 시간을 보내게 된다. 이 후 2010년을 '국내 10대 병원 진입을 위한 혁신과 도약의 원년'으로 삼고 향후 2년간 시설과 장비 부문에만 약 300억 원의 예산을 집중 투자하는 것을 기본으로 하는

'핵심 7대 사업전략'을 데일리메디 등 언론을 통해 발표했다. 7대 사업전략은 250병상 규모의 어린이 병원과 종합검진센터, 치과센터, 암센터 신축 및 외래공간 재배치, 전자의무기록(EMR)도입 완료 및 첨단 의료장비 확충, 교수 및 전임의 대폭 증원, 미래 성장과목 집중 육성을 위한 전문화 및 특성화 박차, 학생 및 전공의 교육역량 강화를 위한 교육공간 확충 및 처우 개선, 국제적 네트워크 강화 및 인적교류 활성화로 글로벌라이제이션 실현, 고객 중심의 업무프로세스 정착 및 진료의 표준화 실현 등이다.

이 이사장의 취임 1년간 대대적인 '변화와 혁신'의 시간을 보낸 명지병원은 2009년 7월부터 2010년 6월까지 전년 동기 대비 외래 수익 19%, 입원 수익 6.5% 증가를 이루게 된다. 또한 외래 환자수도 동기 대비 16%가 신장되며 병동가동률도 98%선을 유지하게 된다.

2011년, 명지병원은 '국내 10대 병원 진입 원년'을 선포하고 지속 성장세를 이어갔다. 이를 위해 명지병원은 본관 증축 통한 800병상 시대 개막, 통합 암치유센터 개원, 제천 명지병원 3월 개원, Hospital 2.0 기반의 스마트 헬스케어 및 전자의무기록(EMR)

시스템 완성, 연구중심병원 아이콘 정립, 국제화 전략의 성과 실현, 진료의 표준화 등 7대 경영전략을 설정했다. 또한 명지병원은 2011년 의료수익 목표를 지난해 대비 8.8% 성장으로 잡았으며, 의료장비를 비롯한 증축 및 시설 리모델링에 모두 180억원을 신규 투자키로 했다.

2012년에는 7대 전략을 발표하며 안정적 성장과 통합 의료시스템의 모범적 구축, 연구중심병원의 기반구축 및 성과 실현, 국제화 선도 병원의 위상 정립, Hospital 2.0 기반의 스마트 헬스케어 시스템 완성, 진료와 업무의 표준화를 통한 신뢰성 제고 등의 계획을 수립하는 등 혁신과 도약을 위한 활동을 전개해 나갔다.

2.3 '혁신과 도약'을 넘어 '도전과 성장'으로

계속적인 혁신을 거듭해 온 명지병원의 이왕준 이사장은 2013년 신년사를 통해 도전과 성장을 위한 향후 방향을 제시하였다. 2012년 명지병원은 5~6%대 성장에 그치는 저조한 성장을 기록했다고 밝히며 이에 명지병원의 저조한 성장의 이유를 밝혔다. 그 이유는 병원 계에서 지난 10년 중 최저의 실적인데다 국민 경제난을 이유로 병원 이용을 자제하고 있는 현실의 문제 등, 어려운 외부적 환경적 요인이 있을 수 있겠지만, 무엇보다도 스스로 해결해야 할 문제에 대해 집요하게 해결하지 못한 것들이 많았기 때문이라고 설명했다. 또한, 지난 3년간 상당한 투자와 내부혁신에도 불구하고 그 성과를 가시화시키는 데는 아직도 역량의 미흡함을 인정할 수밖에 없다며 이 점을 바로 시급히 해결해야 하고 또 앞으로 나아가야 할 가장 핵심적인 과제라 설명하였다.

또한 2013년은 명지병원의 가장 중요한 전환기이고 앞으로 명지병원의 미래를 좌우할 중차대한 과제라 할 수 있다며 2013년 명지병원의 목표를 제시하였다. 첫째는 증축을 통한 '800병상'을 완료하는

것이며, 두 번째 목표는 전문화·특성화 분야를 확대하는 것이다. 그리고 세 번째는 지역사회와 밀착을 통해, 경기 북 서부 권과 고양시 및 덕양구에 깊숙이 뿌리내리는 것이라 말하며 이와 같이 증축을 통한 규모의 경제를 갖추고 전문화 및 특성화를 통해 진료의 우수성을 확보하는 한편, 지역 사회에도 뿌리를 내린다면 지역을 대표하는 진정한 지역 거점형 대학병원, 지역사회 밀착형 대학병원으로 우뚝 서게 될 것이라 밝혔다. 이를 통해 2013년에는 '혁신과 도약'을 넘어 '도전과 성장'이라는 목표아래 실질적인 성장과 성취에 대한 과정을 이어 나가야 한다고 조세일보 헬스를 통해 밝혔다.

명지병원은 2013년 경영의 원칙을 '현장밀착 미시경영', '목표관리 성과경영'으로 정하고 리더십의 방향을 정립해 나아갈 것이라 말하며, 특히 명지병원만의 차별화 전략인 'Innovation'(혁신), 'Globalization'(국제화), 'Integration'(통합시스템) 등의 세 가지 측면에서 새로운 의료패러다임을 꾸준히 모색해 나아갈 것이라고 밝혔다.

III. 명지병원의 고객만족경영

3.1 명지병원 고객만족 경영

경영이 어려운 병원을 인수해 정상화시켜 '병원 경영의 마술사' '병원을 고치는 의사'라는 별명을 가진 이왕준 이사장의 혁신의 핵심은 환자와의 공감과 소통이다. '환자 제일주의'를 표방하는 명지병원에서 가장 중요한 것은 환자의 경험이다. 병원을 찾는 환자와 보호자가 어떤 생각과 감정을 갖고 있는지 아는 것이 주요한 과제인 만큼 이 병원에는 '환자공감센터'가 설치돼 있다. 이 센터에서는 환자들의 불안 모니터링 외에도 병원 직원들의 공감도 높이기 프로젝트도 진행한다(여성신문, 2013.03.06.).

명지병원은 환자가 원하는 것은 다 해주겠다는 명확한 '의료 이데올로기'가 내포된 '환자제일주의'를 내세우고 있다. 이를 위해 환자가 병원에서 겪은 다양한 경험들을 환자들의 관점에서 시스템과 프로세스, 문화 등을 바꾸고자 노력하고 있다. 이러한 노력들은 환자중심의 다양한 프로그램을 운영하며 환자들의 혁신적인 경험을 창출하는 결과를 낳고 있는 것이다. 이러한 혁신은 세계최고의 병원으로 손꼽히는 미국 메이요 클리닉과 클리블랜드 클리닉을 중요한 모델로 삼고 있다. 미국 메이요 클리닉은 100년 넘게 "환자가 최우선(The needs of the patient come first)"이라는 가치를 지켜오고 있으며 클리블랜드 클리닉은 "환자들에게 더 좋은 보살핌, 환자 문제의 조사, 그리고 의사들에 대한 심화 교육"의 비전을 가지고 운영되어 오고 있다. 명지병원 이왕준 이사장은 환자들의 혁신적인 경험을 위한 디자인을 위해 세계적인 병원들을 벤치마킹하여 한국적으로 접목할 수 있는 부분을 찾아 직접 실험하고 개선하여 활용하고 있다.

환자들의 혁신적 경험을 위해 디자인된 곳으로 놀이동산처럼 꾸며진 소아전용 응급센터, 펜션 같은 정신과 해마루 병동, 암 환자의 취향과 치료분야에 맞춰 달라지는 조명과 음악, 동영상이 바뀌는 방사선치료실, 그리고, 환자제일주의를 위한 실현으로 개원된 암통합진료센터 등을 들 수 있다. 암통합진료센터는 환자에게 개인카드가 주어지며 이 카드를 지니고 진료실과 치료실, 검사실을 다니면 환자가 미리 세팅한 조명에 영상과 음악이 흘러나오게 된다. 또한 호텔 로비처럼 꾸며진 병실과 함께 아이패드를 통해 진료 상황과 내용을 확인하며 쉽게 이해할 수 있도록 디자인 되어 있다. 숲 속 검진센터로 불리는 명지병원의 건강보험검진센터는 케어디자인의 혁신적인 사례로 국민건강보험공단에서 실시하는 일반검진과 암검진 등 무료검진을 받는 곳이다. 660cm² 규모의 숲 속 검진센터는 인테리어를 위한

나무나 돌이 아닌 실제 나무와 돌, 식물로 구성된 진짜 숲을 이루고 있어 지역사회와 명소로도 꼽히고 있다. 또한 최근 리디자인한 정형외과의 외래진료실은 서비스디자인 개념을 도입해 의료서비스의 질적 수준을 향상시키고 있다.

명지병원은 의료원 산하 병원문화혁신 본부를 두고 있다. 병원문화혁신 본부는 공간에 대한 혁신, 프로세스 혁신, 직원태도 혁신, 팀 간 의사소통혁신 및 병원 조직의 문화혁신, 진료업무 혁신 등 여러 분야에서 혁신을 이루고 있다. 현재는 외부적 요인으로 진료 분야에 대한 혁신의 미진한 부분을 제외하고는 다른 분야에서는 해마다 여러 혁신이 이루어지고 있다고 김현수 공감센터 본부장은 인터뷰에서 밝히고 있다. 병원문화혁신 본부는 환자공감센터, 케어디자인센터, 예술치유센터를 통해 각각 해당하는 다양한 프로그램을 진행하고 있으며 환자공감센터는 환자의 동선 하나 하나까지 환자의 마음을 헤아려 배치할 뿐 아니라 환자들에게 공감을 얻기 위해 의료진이 어떻게 다가가야 하는지를 분석하여 실제로 활용할 수 있도록 교육을 시키고 있다. 병원 측은 공감에 대해서 다음과 같이 언급하였다. "친절을 통한 고객만족을 강조하던 시대는 지났습니다. 이제 친절만으로는 고객에게 가까이 갈 수 없습니다. 치료에 있어서도 병을 고치는 것만큼, 먼저 환자와 그 가족의 아픔을 읽는 것 역시 중요합니다. 함께 공감할 수 있을 때 비로소 치료가 가능하기 때문입니다." 명지병원이 환자에 대한 공감의 중요성을 잘 인식하고 있음을 보여주고 있다.

예술치유센터는 단순한 심리치료를 넘어 환자들이 가장 편안한 환경에서 최상의 치료효과를 얻을 수 있도록 다양한 시도를 하고 있다. 그 동안 음악과 미술치료 등은 정신건강의 보조치료나 입원 환자들의 정서적 안정을 위한 일회성 프로그램으로 국한되어 왔다. 하지만, 명지병원의 예술치유는 전 진료과 환자들을 대상으로 음악과 미술은 물론 동작과 무용,

문학, 연극 등 다양한 예술 활동을 결합하여 치유하는 통합적 예술치유프로그램을 제공하고 있다.

‘환자제일주의’를 표방하며 기존의 병원과는 다르게 고객의 경험을 중요하게 생각하는 명지병원은 고객의 경험조사를 지속적으로 실시하며 고객 경험의 혁신을 위하여 꾸준히 변화하고 있다. 이러한 혁신은 서비스디자인을 반영한 고객 경험을 창출하는 것으로 이는 고객들에게 큰 반응과 만족, 그리고 재무적인 성과를 가져오고 있다. 명지병원은 서비스디자인을 반영한 고객경험관리를 통하여 고객만족경영을 이루고 있는 것이다.

3.2 고객경험관리

3.2.1 고객경험관리와 고객만족 경영

여러 병원들이 고객만족을 외치는 것과는 달리 명지병원은 환자의 공감과 환자의 경험을 중요시 여기고 있다. 병원 측은 처음에 병원에서 고객만족이라는 개념을 도입했을 때는 신선했지만, 이제는 식상해졌다며 만족이라는 것은 처음에는 좋아진 것처럼 느껴지는 모르지만, 되풀이되다보면 당연한 것으로 느껴진다고 지적했다. 이에 명지병원은 환자에게 더 가까이 다가가기 위해 어떻게 해야 하는가, 어떻게 하면 환자들에게 공감을 얻을 수 있겠는가를 연구하며 공감센터에서 이 역할을 하고 있다고 설명하였다. 또한, 환자 공감을 통한 고객만족을 이루기 위해 환자관점에서 철저한 조사를 실시하고 있다. 결국, 명지병원은 환자공감센터를 통하여 고객경험을 토대로 한 고객만족경영을 실시하고 있는 것이다. 다음은 환자공감센터 김현수 센터장이 환자공감센터에 대한 인터뷰 내용의 일부이다.

“환자가 경험하게 되는 병원의 서비스를 어떻게 하면 행복한 경험으로 바꿀 것인가를 고민하는 조직”으로 “환

자공감센터를 통해 병원이 따뜻한 곳, 재미난 곳, 공부하는 곳, 치료받는 곳, 공동체를 형성하는 곳이라는 경험으로 남길 바란다(메디파나뉴스, 2011.04.27.).”

명지병원의 환자공감센터는 2011년 4월 문을 열었다. 이는 이왕준 이사장의 병원경영의 철학이 그대로 잘 나타나 있는 곳이기도 하다. 이왕준 이사장은 그 당시 ‘환자제일’주의를 내세우며 환자들에게 보다 더 가까이 다가가며 환자들의 마음을 이해하기 위해 ‘환자공감센터’를 오픈하였고 밝혔다. 그리고 현재 이곳에서는 환자의 혁신적인 경험을 위한 환자관점에서 시스템과 프로세스 등 병원의 문화를 바뀌어 나가며 변화시키고 있다.

고객경험을 통한 서비스의 실천은 현재 산업전반에서 확산되어 가고 있으나 우리나라 의료계에서는 그 당시 아직은 낮은 단계에 있었다. 그러나 명지병원은 고객경험을 통한 혁신을 위하여 세계최고의 병원으로 손꼽히는 미국 메이요 클리닉과 클리블랜드 클리닉을 벤치마킹하면서 적극적으로 환자의 경험을 위하여 혁신을 시도하였다.

이러한 변화는 놀이동산처럼 꾸며진 소아전용 응급센터, 펜션 같은 정신과 해마루 병원, 암 환자의 취향과 치료분야에 맞춰 달라지는 조명과 음악, 그리고 동영상 바뀌는 방사선치료실, 환자제일주의의 실현인 암 통합진료센터 등 환자중심의 시스템과 환경에서 찾아볼 수 있다. 또한 명지병원의 건강보험검진센터와 정형외과 외래진료실 역시 고객의 혁신적인 경험을 창출하며 큰 반응을 얻고 있다. 명지병원의 혁신적인 경험은 시스템과 공간에서 뿐만 아니라 커뮤니케이션 활동을 통해서도 색다른 경험을 전달하고 있다. 또한, 여러 예술 활동을 통해서도 명지병원의 미션은 전달되고 있으며 이를 통해 모두가 함께 즐기는 소통의 자리를 만들며 명지병원에 대한 긍정적 마인드를 형성하여 전달하고 있다.

2009년 이후 고객경험을 토대로 한 명지병원의

고객만족경영은 적자에서 흑자경영을 이루는 등 괄목할 만한 성장을 이루었다. 이는 혁신과 변화의 바람을 일으킨 CEO의 의지와 함께 '환자 제일주의'라는 미션아래 환자 경험중심의 진료환경에 대한 지속적인 변화와 혁신의 결과이다. 또한 조직소통의 내·외부 커뮤니케이션의 활동 및 관리는 타 병원과의 차별화된 경험을 제공하면서 고객에게 더 큰 만족감을 주는 결과가 되었다. 이는 직원 및 고객들의 명지병원에 대한 애착 및 신뢰도를 높임으로써 결과적으로 고객만족경영을 성공할 수 있는 계기를 마련하게 해주었다. 지금까지의 성공적인 고객만족경영과 함께 현재도 명지병원의 변화와 혁신은 계속적으로 이루어지고 있다. 이처럼, 앞으로의 변화에서도 의료계에서는 많은 관심과 기대를 가지고 있다.

3.2.2 서비스디자인과 고객경험관리

서비스디자인은 고객의 경험을 향상시키기 위하여 접점에서 서비스품질, 인적서비스, 프로세스, 시스템, 커뮤니케이션 등의 유·무형 매체의 조합을 통해 총체적인 서비스를 고객에게 전달하는 것을 목적으로 한다. 이는 또한, 외형적인 디자인뿐만 아니라 서비스 시스템 및 프로세스가 디자인되어지는 것이라 설명할 수 있다. 또한 이렇게 디자인화 된 서비스를 통하여 더욱더 효과적인 고객경험 관리가 이루어지며 고객은 차별화된 경험을 제공받게 된다. 서비스디자인의 중요성을 인식하면서 산업전반에서 관심이 확대되어지고 있는 가운데, 명지병원의 정지훈 IT융합연구소 소장은 한국디자인 진흥원에서 발간한 "Healthcare Design First Aid Kit"의 기고문에서 서비스디자인에 대하여 다음과 같이 설명했다.

"국내외의 다양한 성과에 고무된 여러 병원들이 앞으로 디자인의 중요성에 대해 더욱 많은 관심을 가지고 있어 그 성장 가능성은 높다고 하겠다. 이와 같이 의료서비

스 제공자가 디자인을 이용한 의료서비스 혁신을 일으키고, 병원에서 디자이너를 직접 고용하거나 외부협력을 통한 디자인 프로젝트를 진행하는 사례가 점점 늘고 있는데, 병원경영의 체계화를 위해 경영기법을 도입하거나 경영컨설팅이 자리를 잡기 시작했던 과거의 병원경영 발전사례를 고려할 때 수년 내에 수요자 중심의 의료서비스 혁신을 위한 디자인의 역할은 병원의 '디자인 경영'과 연결되면서 더욱 중요한 자리를 차지하게 될 것으로 예상된다 -정지훈, 명지병원 IT융합연구소 소장-(한국디자인 진흥원, 2013)."

이처럼 서비스디자인은 병원 계에서 중요한 자리를 차지하고 있으며 명지병원에서는 서비스디자인을 통해서 의료서비스의 혁신을 일으키며 병원경영에 효과적으로 사용하고 있다. 또한 이는 고객에게 새로운 경험과 함께 만족감을 향상시키면서 의료서비스의 질을 높이고 있다.

서비스디자인은 2000년대 들어 본격적으로 시작된 경험디자인에서부터 최근의 서비스디자인에 이르기까지 제품을 중심으로 한 혁신적인 사용자 경험의 확장으로 제품중심의 시장에서 제품과 서비스가 융합된 생태계의 차별적 가치 중심으로 영역을 확장해 나가고 있으며 사업영역 전반에서 유·무형의 가치 창출을 위한 경쟁력 확보의 핵심적 접근방법으로 자리잡아가고 있다(천하봉, 2010).

최근의 연구에 따르면, 제품의 경쟁요소, 즉 미적 요소, 품질, 가격, 시간 등은 생산과정보다는 그 선행단계인 디자인 단계에서 이미 결정된다고 한다(황복주, 2003). 즉, 디자인은 고객에게 제품을 선택하게 하는 결정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이에 명지병원에서도 서비스디자인을 병원 경영에 적극적으로 도입하여 환자들에게 차별화된 경험과 함께 고객중심의 가치를 실현하고 있는 것이다. 대표적인 사례로 최근 리더지안한 정형외과의 외래진료실은 서비스디자인 개념을 도입하여 환자중심의 진료와 함께 의료서비스의 질적 수준을 향상시키고

있다. 또한 고객경험을 바탕으로 한 건강보험 검진 결과지 역시 서비스디자인 된 대표적인 사례 중 하나로 환자의 신뢰도 및 만족감을 높인 것으로 조사되었다. 또한, 하이브리드 센터 등은 서비스디자인을 반영하여 고객의 경험을 더욱더 효과적으로 창출하며 의료서비스의 질과 함께 고객의 가치를 더욱 높이고 있다. 그 밖의 여러 서비스 시스템 등도 환자의 입장에서 리디자인하여 고객의 경험을 창출하며 심리적인 부분까지 안정을 취할 수 있도록 설계되어 있다. 이는 서비스디자인을 반영한 고객의 경험관리가 의료서비스의 질적 향상과 함께 심리적인 안정감을 줌으로써 고객 중심의 가치를 실현하고 있음을 말해주고 있다. 다음 MK뉴스에서의 이왕준 이사장 인터뷰는 서비스디자인을 통한 고객경험 중심의 고객가치 실현에 대한 마인드를 잘 보여 주고 있다.

관동의대 명지병원 이왕준 의료원장은 “고객 중심의 가치가 더욱 확장돼 환자들의 영적인, 심미적인 욕구와 같은 무형의 요구까지 포함한 서비스를 ‘마켓 3.0시대 병원 서비스’”라고 설명했다. 제품을 개발해 판매만 했던 ‘마켓 1.0’, 고객만족과 함께 제품 차별화로 시장을 공략하는 ‘마켓 2.0’과 달리 ‘마켓 3.0’은 이성과 감성, 영혼을 지닌 인간의 마음을 사로잡는 스토리로 제품에 가치를 입힌 것이다. 예를 들어 수술실에 들어갈 때 천장 위에 단란했던 가족의 얼굴이 나타나는 사진을 보여주며 환자를 안심시켜주는 공간디자인과 서비스디자인이 ‘마켓 3.0’의 좋은 사례다(매일경제, 2011.10.25).

실제로 서비스디자인을 토대로 리디자인된 의료서비스는 환자에게 의료서비스의 질 향상 뿐 아니라 심리적인 안정감을 주고 있다. 이는 또한, 고객중심 가치실현과 함께 심리적인 치료의 효과까지 영향을 주고 있다. 이에 의료계에서는 서비스디자인의 중요성에 대한 인식과 함께 병원경영의 혁신을 위한 방법으로 인정하고 있다. 하지만, 의료계의 특수성으로 인하여 서비스디자인이 의료분야에 접목하여 실현되기 위해서는 많은 난관이 존재할 수 있다. 이에

서비스디자인의 성공적인 결실을 맺기 위해서는 의료계의 끊임없는 혁신을 위한 지속적인 노력이 필요하다. 현재 명지병원은 끊임없이 변화를 시도하며 그 결실을 조금씩 맺어가고 있다. 이는 CEO의 서비스디자인의 중요성에 대한 인식과 함께 끊임없는 혁신의 의지가 있었기 때문에 가능했을 것이다. 서비스디자인이 고객에게 혁신적인 경험을 창출하며 병원경영혁신을 위한 유용한 방법인 만큼 앞으로도 명지병원이 서비스디자인을 통하여 혁신적인 고객경험을 창출하며 의료계의 발전을 이루어 나갈 수 있기를 기대해 본다.

3.3 고객만족 경영활동 사항

본 연구에서는 명지병원의 고객만족경영을 커뮤니케이션, 서비스 시스템, 공간적 환경, 인적요소 등으로 나누어 살펴보고자 한다. 이는 Schmitt(1999)가 제시한 고객경험 중심의 체험제공수단인 커뮤니케이션 수단, 아이덴티티 요소, 제품의 외형, 공동브랜드, 공간적 환경, 전자매체 그리고 인적요소 등의 7가지의 수단을 서비스 산업에 더욱 적합 할 수 있도록 수정 및 보완하여 <표 3>에서 처럼 4가지로 구분하여 각각을 정의하였으며 이를 통하여 분석하였다. Schmitt의 7가지의 체험제공수단 중 커뮤니케이션, 아이덴티티, 공동브랜드, 웹사이트는 내·외부의 커뮤니케이션 채널의 역할로 기업의 비전과 미션을 표현한다는 공통점을 가지고 있다. 이에 이 4가지의 체험제공 수단을 묶어 커뮤니케이션이라 명명하였다. 또한 체험제공수단 중 제품의 외형을 병원 의료서비스 산업 특성에 맞도록 서비스시스템으로 수정하였다.

커뮤니케이션, 서비스 시스템, 공간적 환경, 인적요소 등으로 분류한 명지병원의 고객만족경영활동은 다음의 <표 4>에서 처럼 4가지로 구분하여 나타내었다.

〈표 3〉 의료 서비스산업 체험제공수단 및 구성요소

Schmitt의 체험제공수단	의료 서비스산업 체험제공수단	구성 요소
커뮤니케이션	커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> · 기업의 비전 및 미션 · 내부커뮤니케이션 조직 및 활동 · 외부커뮤니케이션
아이덴티티		
공동브랜드		
웹사이트		
제품의 외형	서비스 시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스 프로세스 및 시스템 · 외형적 디자인
공간적 환경	공간적 환경	<ul style="list-style-type: none"> · 환자의 치료 공간 · 환자의 편의시설
인적요소	인적요소	<ul style="list-style-type: none"> · 내부구성원 (CEO및 직원) · 인적 서비스

출처 : 저자작성

〈표 4〉 명지병원의 체험제공수단 분류

	구 분	내 용
의료 산업의 전술적 도구	커뮤니케이션	*기업의 정체성을 표현하는 내·외부 커뮤니케이션 : 기업미션, 협력병원, 암행어사제, 환자공감센터, 환자안전 주간제 행사, 미션데이 비전워크, 예술치유 페스티벌, 로비 음악회, 독서경영, 홈페이지 및 블로그 운영 등
	서비스 시스템	*환자에게 효과적인 진료를 위한 서비스프로세스 및 시스템 : 암통합 치유센터, 스마트헬스케어 시스템, 통합치유서비스, 뇌혈관 하이브리드센터, 정형외과 외래진료실, 건강보험 검진결과지 등
	공간적 환경	*환자를 위한 치료 공간 및 편의 시설 : 숲마루, 해마루, 소아응급센터 등
	인적요소	*내부 구성원 및 인적 서비스 : 장미특공대, 버터플라이 프로젝트, CEO 리더십 등

출처 : 저자작성

3.3.1 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 기업의 정체성과 함께 이를 표현하는 내·외부 커뮤니케이션으로 정의할 수 있으며, 현재 명지병원의 커뮤니케이션은 병원의 미션아래 내·외부 커뮤니케이션 조직들을 두며 활발한 활동을 하고 있다. 명지병원의 내부 커뮤니케이션 조직들을 살펴보면 환자공감센터, 암행어사제, 독서경영 등이 운영되고 있으며 외부 커뮤니케이션 활동으로는 환자안전 주간제 행사, 미션데이 비전워크, 예술치유 페스티벌, 로비음악회 등의 활동이 이루어지고

있다. 이를 통해 커뮤니케이션 활동이 이루어지고 있다. 이 밖의 공식 블로그와 카페 및 협력병원을 운영하고 있다. 이러한 다양한 채널과 활동을 통해 명지병원의 커뮤니케이션은 ‘환자 제일주의’ 미션을 효율적으로 실현하고 있다. 명지병원의 서비스아이덴티티인 ‘환자 제일주의’와 설립이념인 ‘세상 모든 근심을 우리가 다 감당할 순 없지만, 병들어 서러운 마음만은 없게 하리라’는 미션을 환자중심의 시스템과 프로세스 및 조직문화 등을 계속적으로 개선하면서 여러 활동 등을 통해 전달하고 있는 것이다.

명지병원의 미션 실현을 위해 조직된 내부 커뮤니

케이션 채널인 환자공감센터에서는 환자가 병원에서 어떤 일을 겪었는지를 조사하기 위해 입·퇴원, 외래, 응급실 환자 200~300명을 대상으로 진료, 간호 등 의료서비스는 물론 야간 소음 등 시설 환경, 행정 등에 대한 설문 및 인터뷰를 실시하여 환자가 어떤 경험과 어떤 생각을 갖고 있는지를 파악한다. 결국, 환자중심의 혁신적인 서비스는 환자를 기다리지 않고 직접 환자들을 찾아 그들의 경험을 들으며 이를 통해 수집된 정보들을 통해 토론과 연구과정을 거쳐 개발되게 된다. 이러한 과정을 거쳐 퇴원환자용 쇼파카트 비치, 병원위치 안내용 지도 제작, 병원 전체 와이파이존 설치, 병원 안내표시 대형화, 의료진에게 불만 시 즉각 건의할 수 있는 진동벨 설치, 회진예고방안, 알코올 응급환자 패스웨이, 의료진이 환자에게 '미안하다'고 말하기 운동 등 새로운 시스템과 프로그램이 만들어졌다. 공감의 대상이 되는 환자의 경험은 의료서비스 부분은 물론이고 행정적 서비스와 시설, 의사소통, 진료비 등 병원 전 부문으로 모두가 서비스 개선의 대상이 된다. 환자공감센터를 통해 명지병원의 미션이 여러 시스템으로 실현되고 있는 것이다. 또한 이를 통해 병원과 환자가 함께 만들어 상생하는 공유가치 창출(creative shared value)이 이루어지고 있다.

내부 커뮤니케이션 조직 중 감염예방 및 환자안전 활동을 강화하기 위해 조직된 암행어사제는 'Clean & Safe 추진운동본부'를 발족하여 감염예방과 함께 병원내의 문제점을 개선하는 활동을 하고 있다. 암행어사로 임명된 암행어사는 마패배지를 달고 원내에서 손 씻기를 비롯한 각종 감염예방 및 환자안전 활동에 대한 감시 및 지도 업무를 수행하게 된다. 이들은 병원전반의 청결 및 환경감시까지 책임지게 되며, 수술실과 중환자실 등 집중 치료실에서 무균실 준수를 위한 모니터링과 격리병실에서의 보호구 착용 등을 비롯한 전문적인 감염 예방활동도 수행한다. 암행어사에게는 조선시대 암행어사에게 주어졌

던 사목, 마패, 그리고 검시할 때는 낫쇠자인 유척에 해당되는 매뉴얼과 마패, 체크리스트가 지급되는 등 체계적으로 감염예방 활동이 진행되어진다. 암행어사의 구성은 교수, 간호사, 전공의, 일반직 직원 등 전 직원으로 구성되어지며 임기가 3개월로 전 직원이 모두 다 참여할 수 있도록 운영하고 있다. 이는 내부커뮤니케이션 활동으로 'Clean & Safe운동'의 실천효과를 극대화 하며 환자의 감염 및 안전을 위한 활동으로 환자를 우선시 하는 '환자제일주의'의 미션을 잘 표현하고 있다.

직원과의 단합과 화합을 위한 노력으로는 독서경영을 실시하고 있다. 명지병원은 한 학기당 한 권의 책을 선택하여 전 팀이 읽도록 하며 책 내용을 바탕으로 퀴즈대회를 열게 된다. 수상자는 해외관광 상품권이 주어지는 방식으로 이루어지게 된다. 독서경영은 단합과 화합의 조직문화를 구축하며 직원들과의 커뮤니케이션의 소통이 이루어지는 결과를 낳고 있다. 이 또한 '환자제일주의' 미션 실천을 위한 기업 혁신의 근간이 되어주고 있다.

명지병원은 환자제일주의 미션 실천을 위해 여러 활동들을 실시하고 있다. 그 중 환자안전주간행사는 '최소의 병원감염, 최대의 환자안전'이라는 슬로건을 모토로 열리게 되며 전 직원의 환자안전의식 고취와 환자안전문화 정착을 위해 매년 4월 첫 주에 진행되고 있다. '패러디 포스터 전시회', '도전! 골든벨', '함께해요 환자확인 캠페인', '우리부서 실천 자랑대회', '손 씻기 체험행사' 등의 다양한 프로그램들이 개최되며 특히, '손 씻기 체험행사'는 내원객들도 함께 동참하는 행사로 진행되고 있다. 또한, '도전! 골든벨'은 환자안전과 감염관리에 관한 문제를 푸는 방식으로 우승자에게는 푸짐한 상품이 주어지게 된다. 이는 인기있는 프로그램으로 재미와 함께 '최소의 병원감염, 최대의 환자안전'을 위한 실천에도 직접적인 영향을 주고 있다.

또한, 직원과 환자의 소통과 공감을 중요시 생각

하며 이를 위한 축제가 정기적으로 실시되고 있다. 2013년도에는 미션데이 비전워크 4주년을 기념하여 '소통과 공감의 한마당 축제'라는 이름으로 환자 공감 및 직원공감 이벤트를 실시하였다. 환우 및 보호자를 대상으로 한 프로그램에는 건강상식 퀴즈, 염미도 측정, 손 오염도 측정, 우울 및 스트레스 지수 측정 및 상담 등의 행사가 이루어졌으며, 직원을 위한 공감 프로그램으로는 프리허그와 기념 조희, UCC 및 상황극 경연대회, 미션도미노, 전 직원 호프데이 등으로 함께 공감할 수 있는 프로그램이 진행되었다. 이 중 프리허그 캠페인은 '당신은 명지병원 미션 및 비전 실현의 주역입니다!'라는 슬로건으로 지난 4년간 변화와 혁신의 과정 속에서도 잘 인내하고 적극 동참해 준 직원들에게 감사의 마음을 전하고자 진행 되었다고 밝혔다. 캠페인에 참여한 임원진은 출근하는 직원들을 한 명씩 안아주면서 진심어린 격려의 인사를 하는 등 명지병원 임원진의 직원간의 공감의 시간을 가지기 위한 노력을 엿볼 수 있다.

예술치유 페스티벌에서도 참여를 통한 소통과 치유의 역할이 이루어지고 있다. 페스티벌은 전문 예술인들과 명지병원의 의료진, 환우들이 함께 참여하였으며 미술전시회 및 시화전, 콘서트, 찾아가는 병동 음악회 등이 진행되었다. 그 동안 예술치유를 통해 만들어낸 미술작품과 시, 노랫말 작품 등 200여 점이 소개되며, 전시된 악기들의 즉석 연주와 즉흥 그룹연주를 하는 등 예술 체험활동들을 펼치게 된다. 또한, 12회째 공연된 힐링콘서트에서는 이권희 팝피아니스트, 영화배우 오정해 등의 유명인의 공연과 개그맨 송은이가 참여하여 등 더욱 많은 이들이 함께 할 수 있도록 노력하는 모습을 볼 수 있다. 또한, 예술치유 페스티벌 공연이 펼쳐지는 동안 환우들이 입원해 있는 입원실을 음악치료사들이 직접 찾아가는 병동 음악회 'Bedside Concert'가 힐링 콘서트로 펼쳐지기도 하여 환우들에게 더욱 다가가기

위한 명지병원의 노력들을 볼 수 있다.

예술치유 페스티벌은 관심 있는 사람이면 환자나 보호자는 물론 지역주민 누구나 사전 접수 없이 참여가 가능하다. 이를 통해 페스티벌은 병원과 지역간의 소통과 치유의 커뮤니티 역할을 하게 된다. 힐링 콘서트 외에도 명지병원에서는 점심시간을 이용하여 '로비음악회'가 이루어지고 있다. 로비 음악회는 주 5일 자원봉사자들의 봉사료 이루어지고 있으며 음악회 역시 환자는 물론 보호자와 지역주민 모두가 참여할 수 있도록 진행된다. 또한 고양시에 위치해 있는 명지병원은 고양시 자원봉사자센터와 업무협약을 맺어 자원봉사자들의 건강을 책임지고 있어 지역사회와 밀착하고 결합하기 위한 명지병원의 다양한 노력을 하고 있음을 볼 수 있다.

이 밖의 명지병원은 올해 초 관동의대와의 15년간의 협력관계가 끝나고 서울대학교병원과 '상호 지원 및 협력을 위한 협약(MOU)'을 맺는 등 현재 170여 개의 병·의원과의 협력병원 협약을 맺고 있다. 해외에서는 러시아 블라디보스톡의 국제검진센터를 설립하여 병원 수출을 위한 작업도 진행 중이며 싱가포르의 레폴지병원, 일본의 가메다병원, 성누가병원 등 과도 협력관계에 있다. 또한 경기서북부권역 노인의료복지 네트워크를 통해 30여개의 노인요양원과도 협력네트워크를 구축하고 있다. 이렇듯 명지병원은 다양한 조직과 활동을 통하여 환자제일주의 미션 실천과 함께 직원과 환자간의 소통과 공감을 직접 실천에 옮기고 있다. 또한, 이를 통하여 지역사회와의 화합과 커뮤니티의 역할까지 하고 있다. 즉, 명지병원의 커뮤니케이션은 여러 조직 및 활동들을 통해 활발한 내·외부 커뮤니케이션이 이루어지고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 이러한 활동은 병원의 조직문화를 바꾸는 중요한 커뮤니케이션의 역할을 하며 조직문화를 만들어 가고 있다. 특히, 이러한 명지병원의 모든 활동은 상부의 지시에 따른 활동이 아닌 팀원들의 아이디어를 통해 결정되어 모든 이들의 참

여율을 높이고 있으며 이러한 방법을 통해 지원하고 독려하는 방식으로 이루어져 그 효과를 높이고 있다.

이러한 명지병원의 내·외부의 커뮤니케이션 활동들은 환자 및 보호자들로 하여금 시각 및 청각을 통한 감각적 경험과 소통과 공감을 통한 감성적 경험, 그리고, 명지병원의 미션에 대한 인지적 경험, 참여를 통한 행동적 경험 및 관계의 색다른 경험을 체험하게 한다. 이를 통해 고객은 명지병원의 ‘환자제일주의’ 미션을 전달받게 됨으로써 명지병원에 대한 긍정적 마인드를 형성하게 된다.

3.3.2 서비스 시스템

서비스 시스템은 효과적인 의료 서비스를 전달하기 위한 프로세스 및 시스템으로 프로세스화 되고 시스템화 된 의료 활동 등을 의미한다. 명지병원은 고객중심의 프로세스를 만들어내기 위해 1일 환자 체험프로그램인 ‘역지사지’ 운동을 추진하였다. 이를 통하여 환자입장에서 병원을 체험하며 고객중심의 업무프로세스를 정착하며 업무혁신을 위한 TFT를 구성하여 이를 통해 여러 접점에서의 개선을 이루었다. 차량번호 인식 무발권 주차관리 시스템 도입에 서부터 원무수납 30분 연장, 퇴원예고제 실시, 통합 검사 예약 창구 및 입원 전담창구 개설 등 많은 부분

에서의 변화를 통하여 고객중심의 프로세스를 개선하여 나갔다.

또한, 명지병원은 고객경험을 토대로 서비스디자인 개념을 도입하여 새롭게 리디자인한 정형외과 외래 진료실 및 건강보험 검진 결과지를 비롯하여 환자의 관점에서 새롭게 디자인된 치료실 및 시스템인 암통합치유센터, 스마트 헬스케어 시스템, 뇌혈관질환 하이브리드 센터 등을 통해 새로운 경험을 전달하고 있다.

정형외과 외래 진료실은 고객경험을 토대로 서비스디자인한 대표적인 사례로 고객의 경험을 토대로 서비스를 디자인한 진료실이다. 디자인화 된 진료실은 환자가 사용하는 공간과 동선 및 대기시간에 관련된 모든 부분에 대한 충분한 리서치와 관찰 등을 실시하였다. 이를 통해 심도 있는 요구사항을 파악하여 환자가 사용하기에 편리하고 적합한 의료실로 디자인되었다. 진료실의 책상은 환자가 편하게 앉고 설 수 있도록 손잡이가 달려 있으며 곡선형의 책상은 환자와 의사가 진료하는데 적합하도록 디자인되어 설계되었다. 또한 두 개의 모니터를 통해 환자가 자신의 상태를 쉽게 점검할 수 있도록 설계되어 있으며 진료를 받기 위한 침대는 환자에게 적당한 높이로 환자가 움직이지 않고도 침대 자체를 이동시킴으로써 환자의 상태를 파악할 수 있도록 설계되어

〈표 5〉 커뮤니케이션 체험제공 수단

구분	내용	비고
내부 커뮤니케이션	환자공감센터 압행어사제 독서경영	'환자 제일주의' 미션 실현
외부 커뮤니케이션	홈페이지 및 공식 블로그 운영	
커뮤니케이션 활동	환자안전주간 미션데이 비전워크 예술치유페스티벌	
기타	협력병원 운영	

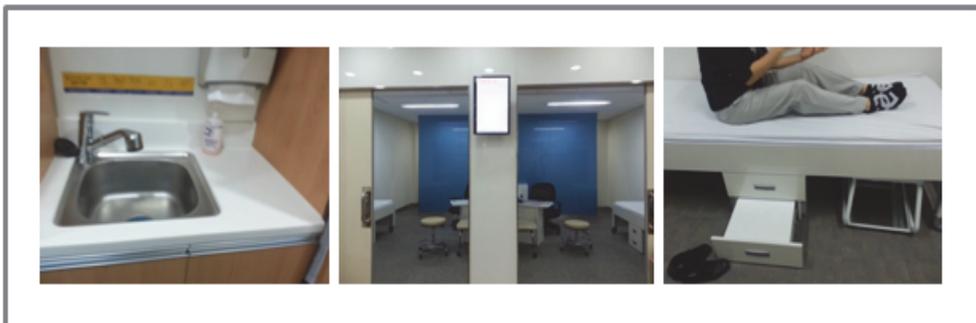
출처 : 저자작성

있다. 또한, 정형외과 외래진료실의 획기적인 서비스디자인은 대기시간을 충분히 활용한 진료실의 공간에 있다. 진료실은 두 개의 공간으로 이루어져 있으며 한 공간의 진료실에서 환자를 진료하는 동안 다른 공간의 진료실에서는 환자가 대기를 하고 있는 시스템이다. 의사는 환자를 진료한 후 안쪽 통로를 통하여 손을 씻은 후 바로 옆 대기환자 진료실로 이동할 수 있도록 동선이 이루어져 있다. 이는 기존에 의사가 환자를 맞이하는 시스템에서 환자가 의사를 맞이하도록 서비스디자인화 된 시스템인 것이다. 이러한 시스템은 자연스럽게 환자중심의 서비스가 이루어 질 뿐 아니라 동선 이동시 의사가 손을 씻을 수 있는 구조로 이루어져 있어 청결한 진료가 가능할 수 있게 되었다. 또한 환자가 진료실에서 대기함으로써 대기시간을 심리적으로 단축시키는 효과가 있는 것으로 확인되었다. 이는 고객의 의료서비스 수요를 최대한 반영한 동선 시스템으로 명지병원의 고객 경험을 토대로 서비스를 디자인화 한 서비스디자인 된 프로세스이다. 그 결과 체감시간 단축 뿐 아니라 환자중심의 서비스를 실현하고 있음을 볼 수 있다.

고객경험을 바탕으로 한 건강보험 검진결과지 역시 서비스디자인 된 대표적인 사례 중 하나다. 기존의 건강결과지의 경우 일반인이 보기에는 이해하기 힘든 구성으로 되어 있어 활용도가 많이 떨어져 있

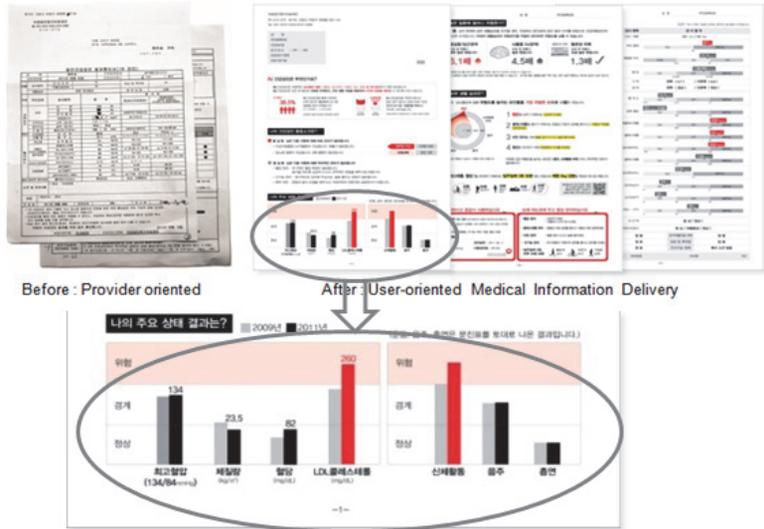
었다. 하지만 새롭게 디자인된 결과지는 고객의 입장에서 새롭게 디자인화 한 것으로 '읽기 편한' 검진 결과서를 만들기 위해서 의료 전문가, 서비스 디자이너, 디자인 컨설턴트 등이 공동 작업하여 진행되었으며 직관적으로 이해하며 한 눈에 알아볼 수 있도록 디자인하는 것에 중점을 뒀다고 밝혔다. 종합 소견이 가장 잘 보이도록 배치하였으며 지난 검진과의 검사 결과를 비교 도표와 함께 그에 대한 구체적인 데이터를 순차적으로 배열했다. 이는 자신의 건강 상태를 쉽고 빠르게 확인 할 수 있는 등 실제 생활에 적용되어 활용도를 높일 수 있게끔 제작되었다. 명지병원에서 실시한 새로운 결과서의 시범 사업 결과는 매우 고무적이었다. 먼저 신뢰도가 기존 12%에서 88%로 훌쩍 뛰었다. 응답자의 93%가 쉽게 이해할 수 있었다고 답했으며 생활 연계도에 대해서도 94%의 응답자가 긍정적인 답변을 내놓아 환자중심을 위한 서비스디자인의 대표적인 사례로 평가받고 있다.

암 치료에 새로운 패러다임을 제시한 사례로는 암 통합치유센터를 예로 들 수 있다. 암통합치유센터는 '환자제일주의'라는 명지병원의 미션을 핵심가치로 IT와 의료의 융합, 환자 중심의 스마트 헬스케어를 구현해 암의 치료를 넘어 치유와 아름다운 삶까지 책임지는 의료서비스를 실천하고 있다. 이왕준 이사



출처 : 저자작성

〈그림 1〉 정형외과 외래 진료실



출처 : 명지병원 제공 (2013)

〈그림 2〉 건강보험 검진 결과지

장은 “이미 대형 암센터들이 준비한 상황에서 유사한 센터를 개소해서는 미래가 없다고 생각했다.”며 “세계 각국을 돌며 명지병원의 상황과 특성에 맞는 방식을 구상했다”고 메디파뉴스 인터뷰를 통해 밝혔다. 또한, 그는 항암주사실에서 부터 대기실, 접수 공간 하나까지 어떻게 하면 차별화 시킬 수 있을지 고민하며 만들었다고 얘기한다.

‘암의 치료를 넘어 치유와 아름다운 삶까지 책임진다’는 목표로 설립된 암통합치유센터(Integrative Cancer Healing Center)는 한국인의 대표적 8대 암전문 진료센터와 4개의 특수 클리닉, 통합적 다학제 진료 등을 통한 진료시스템을 갖추었다. 다수의 국내 암센터가 첨단설비 등을 갖추며 암을 치료하는 능력은 뛰어나지만 수술 이후에 이를 관리 해주거나 심리적인 상담치료를 통해 환자들의 심리적 치료까지 병행하는 곳은 없다는 점에 착안하여 단순한 치료개념을 넘어 진정한 케어를 위한 ‘인격적인 돌봄’을 지향하는 암센터를 목표로 암통합치유센터를 설립하게 된 것이다.

‘인격적인 돌봄’을 위한 프로그램 중 스마트 헬스케어 시스템부분의 PHR(Personal Health Record, 개인건강기록)는 사전에 입력된 환자의 개별정보와 사회적 정보를 토대로 최적의 맞춤형 감성 치료환경을 조성하는 시스템이다. 즉, RFID방식을 이용해 환자가 치료실에 들어가면 자신이 좋아하는 조명과 음악, 향기가 흐르며 항암 치료시간 동안 모니터를 통해 좋아하는 영화를 감상하거나 가족사진을 볼 수 있다. 특히 모든 환자에게 태블릿 PC가 지급돼 항암 주사를 맞는 동안 웹서핑을 하거나 영화를 즐길 수 있으며 직접 문진 기록을 작성하고 본인의 개인 건강기록도 확인할 수 있다. 또한 자연친화적 환경의 항암주사실과 질환별 진료실과 다학제 진료실, 재활진료실 및 교육실 등 다양한 시설이 갖추어져 있으며 첨단장비인 PET-CT를 비롯, 선형가속 방사성 치료기 및 시뮬레이션 CT등을 갖추고 있다.

‘통합치유서비스’까지 제공하고 있는 명지병원은 치료 중 생활관리 및 완치 후 라이프스타일까지 도와 주고 있다. 암 치료에서 마음의 병까지 고치겠다는

생각이다. 이를 위해 환자 및 가족들을 대상으로 한 웃음치료, 발마사지 요법, 가족 간 대화기술, 스트레스관리, 음악치료, 미술치료, 암환자의 외모관리, 암환자의 성생활 등 다양한 주제의 교육프로그램도 개설하고 있다. 명지병원의 암통합치유센터의 3대 컨셉은 통합적 치유(Integrative cancer care), 포괄적 치료(Comprehensive patient management), 전인격적 돌봄(Holistic Healing approach)으로 모든 시스템 및 프로그램을 통해 이를 실천하고 있다.

‘뇌혈관질환 하이브리드 센터’는 뇌혈관질환 진단과 방사선 시술, 뇌수술 등이 한 곳에서 이뤄진다. 뇌질환 환자는 통상 병원에서 MRI실, 뇌혈관 조영실, 신경외과 진료실, 수술실 등을 돌아다니며 검사와 치료를 받게 되며 어느 의사를 만나느냐에 따라 치료방법이 달라지기도 한다. 이에 병원은 MRI실, 뇌혈관 조영실, 뇌 수술실 등을 한 곳에 모은 통합진료시스템을 만들었다.

한 곳에서 모든 것이 이루어진다는 의미에서 하이브리드 센터로 이름 지어졌다. 이런 시스템은 아시

아에서는 처음이다. 이런 통합적인 진료시스템 역시 ‘환자제일주의’의 실천이다. 또한, 하이브리드 센터 내에는 ‘파라다이스’ 작품이 걸려져 있으며 이는 환자가 누워서 치료를 받게 될 때 자연스럽게 ‘파라다이스’ 작품을 감상할 수 있도록 설계되어 있다. 이는 치료 중 환자의 심리적인 안정을 취할 수 있도록 설계되어 있어 세심한 부분까지 환자의 입장에서 배려하며 설계한 부분을 확인할 수 있다.

환자중심의 서비스디자인의 대표적인 사례인 정형외과 외래진료실과 건강보험 검진서, 환자의 심리적인 안정을 위한 최적의 맞춤형 감성 치료환경, 암 치료의 새로운 패러다임을 제시한 ‘통합치유서비스’, 그리고 치료 중의 생활관리 및 완치 후 라이프스타일까지 도와주기 위한 서비스 등은 환자제일주의 미션의 실현 뿐 아니라 환자 경험을 중심으로 한 서비스로 타 병원과의 차별화 된 경험으로 충분한 부분이다. 또한, 환자경험을 토대로 한 서비스 시스템은 환자중심의 시스템 실현 뿐 아니라 더욱더 만족스런 의료서비스와 함께 의료서비스의 질을 더욱 높여주



<환자맞춤형감성치료시스템> <환자맞춤형방사선치료실로비> <자연친화적 항암주사실>

<암통합센터>

<외모관리실>

<하이브리드 뇌혈관센터>

출처 : 명지병원 블로그(2013)

(그림 3) 고객중심으로 디자인된 치료실 및 시스템

고 있다. 이러한 서비스 시스템을 통한 경험은 환자에게 시각 및 청각의 감각적 경험과 감성 치료환경의 감성적 경험, 그리고 최첨단 시스템의 인지적 경험, 그리고, 라이프스타일을 도와주는 서비스를 통한 행동적 경험을 통해 만족감 및 신뢰도를 향상시키게 된다.

3.3.3 공간적 환경

공간적 환경은 환자를 위한 치료 공간 및 편의 시설로서 뉴스에서도 소개된 바 있는 건강검진센터인 숲마루와 함께 소아응급 센터, 정신병원 해마루 등은 지금까지 병원에서는 경험하지 못한 색다른 경험을 제공하고 있다.

‘병원이 숲을 품다’ 이는 명지병원의 건강검진센터를 두고 각 언론에서 헤드라인으로 뽑았던 문구이다. 위 문구처럼 그린 & 에코 의료서비스 디자인의 대표적인 사례로 손꼽히는 명지병원의 건강검진센터는 정신적·신체적 안정과 치유를 돕는 ‘숲을 품은 치유의 공간’으로 평가받고 있으며, 660m²(200평) 규모의 공간에 폭포와 시내가 흐르는 숲속에서 삼림욕을 하며 건강검진을 받을 수 있도록 조성되어 있다.

보험검진센터는 국민건강보험공단에서 40세 이상의 모든 국민에게 제공하는 일반검진과 암검진 등 이른바 무료검진을 받는 곳으로 이왕준 이사장은 종합검진센터가 아닌 일반검진센터에 혁신적 디자인과 함께 막대한 투자를 하였다. 그 이유는 지역주민들이 찾아오는 건강보험공단 검진센터를 명지병원의 대표적인 명소로 꾸며, 환자들에게 최고의 병원이라는 색다른 경험을 제공하겠다는 생각에서 비롯된 것이라고 밝혔다.

명지병원 5층에 위치한 건강검진센터인 ‘숲마루’는 수많은 나무와 돌, 식물로 이뤄진 진짜 숲을 이루고 있다. 그래서 이름도 ‘숲마루’로 지었다. 숲마루에는 피톤치드가 풍부해 면역력과 심폐기능을 향상 시켜

준다는 편백나무 31주를 비롯해 제주나 울릉도에서만 자라는 후박나무, 메타세콰이어, 낙우송, 금목서, 배롱나무 등 모두 200여종의 100여주의 치유목이 심어져 있다. 또한, 유리 천장에서 내리쬐는 자연 채광은 뼈 건강에 도움을 주는 비타민 D 생성을 촉진하며 낮 동안 불필요한 조명 사용을 막아 에너지 절약에도 한 몫을 하고 있다. 명지병원은 숲마루를 몸도 마음도 건강해질 수 있는 친환경 공간 디자인에 초점을 맞췄다고 밝히며 미래에는 환자를 위한 친환경 인테리어가 병원마케팅의 핵심 키워드가 될 것이라고 설명했다.

명지병원의 ‘숲마루’와 함께 정신과 병동인 ‘해마루’ 역시 환자를 위한 차별화된 경험을 제공하고 있다. 호텔 로비처럼 넓고 고급스러운 획기적인 인테리어를 도입한 국내 최고 수준의 정신과 병동이라 할 수 있는 ‘해마루’는 밝고 따스한 햇살이 비치는 언덕이라는 뜻을 가지고 있다. 실제로, 해마루는 다량의 햇살이 투과되는 시원한 전망의 통창과 이 창을 통해 한 눈에 조망할 수 있는 그린 정원이 배치되어 있다.

해마루의 병동 중앙에는 230m(약70평) 규모의 호텔 로비처럼 넓고 고급스러운 홀이 위치해 있으며 이곳에 소파 등을 배치해 기존의 정신과 병동이 갖고 있던 폐쇄된 공간에 감금되는 환자의 불안감을 최소화했다. 또한, 카페 같은 휴게실, 탁 트인 헬스 공간, 집단 치료실과 재활치료실, 안정실, 면담실, 처치실 등의 다양한 공간에 보이지 않는 첨단 시스템을 기반으로 한 안전시설을 갖추었으며 자연 친화적 인테리어와 쾌적한 환기 시스템 등을 통해 정신적인 안정에도 도움을 받을 수 있도록 설계되어 있다.

특히, 건물 2층에 위치한 정신과 병동은 국내 타 병원의 고층에 위치해 있는 것과는 달리 고층에서 느끼는 불안감이나 투신에 대한 충동을 억제하려는 심리적 효과까지 있어 정서적 안정을 통한 치료에도 도움을 주고 있다. 지금까지 정신과 병동이 외진 곳에 위치해 있어 환자들이 상대적으로 소외된 느낌을

갖기도 했지만 해마루는 기존의 정신과 병동이 갖고 있던 칙칙한 이미지에서 벗어나 환자는 물론 그 가족들에게까지 차별화된 경험을 제공함으로써 정신과 병동 및 치료의 새로운 개념을 제시하게 되었다라고 병원측은 설명했다.

명지병원의 숲마루, 해마루와 함께 공간을 통한 색다른 경험을 제공하는 곳이 있다. 바로 소아응급센터로 2011년도 차세대 응급실 모델 개발 사업의 일환으로 추진되었으며 참여한 4개 병원 중 가장 먼저 오픈된 곳이다. 소아응급센터는 성인진료실과 분리된 공간으로 소아전문의 24시간 진료와 함께 예진실, 소생실, 외상환자 처치실, 관찰병상, 수유실 등의 전용시설을 갖추고 있으며 소아용 인공호흡기, DR 엑스레이(X-Ray), 제세동기, 초음파, 환자감시 장치 등 소아응급장비가 구비되어 있다.

명지병원의 소아응급센터는 어린이에게 친숙한 내부 장식으로 잘 알려져 있다. 입구는 물론 진료실과 침대 처치실까지 모두 어린이들이 좋아하는 인테리어와 소품으로 꾸며놓아 응급실이 아닌 놀이동산에 온 듯한 느낌을 주고 있다. 소아응급센터 입구인 노란 대문을 들어서면 푸른 나무와 오색 풍선을 볼 수 있으며 치료실로 들어서면 창문이 달린 침대와 함께 꿀벌과 나비가 날아다니는 듯한 장식과 인테리어로 꾸며놓아 어린 아이들의 시선을 끌기에 충분히 장식되어 있다. 또한 눈길에 가는 곳 마다 원숭이가 있으며 아이들이 좋아하는 동요가 잔잔히 흘러 어린 환

자들에게 병원에 대한 무서움보다는 친근감을 느끼게 장식되어 있다. 이렇듯 명지병원은 소아응급센터를 어린이 친화환경적 환경을 조성하게 함으로써 응급실에 대한 어린이의 불안감을 해소해주고 있을 뿐 아니라, 성인과 소아의 진료 공간을 분리하여 감염 예방 효과까지 더하여 주고 있다.

명지병원의 공간적 환경은 다른 병원에서 경험하지 못한 환경에 치료 공간 및 편의 시설로 이루어져 있다. 환자들에게 최고의 병원 경험을 제공하겠다는 생각에서 비롯된 숲마루는 현재 지역주민들이 찾아오는 명지병원의 대표적인 명소가 되었으며, 기존의 정신과 병동의 칙칙한 이미지에서 벗어나 2층에 위치한 밝고 쾌적한 환경의 해마루 역시 심리적 치료 효과까지 주고 있어 정신과 병동의 새로운 개념을 제시하였다 할 수 있다. 또한 2011년 차세대 응급실 모델 개발 사업의 일환으로 추진된 소아전용 응급실 역시 어린이 친화환경적인 환경을 조성함으로써 어린이의 불안감 해소와 함께 감염예방의 효과까지 더해 주고 있다.

이렇듯 명지병원의 공간적 환경은 환자중심의 서비스를 실현하는 체험제공 수단일 뿐 아니라 환자에게는 심리적인 치료 효과까지 줌으로써 의료서비스 질을 높이고 있다. 이는 환자의 감각 및 감성의 경험을 증가시킴으로써 명지병원에 대한 긍정적 이미지 상승과 함께 애착을 더욱 높이고 있다.



출처 : 명지병원 블로그(2013)

<그림 4> 서비스디자인 된 공간적 환경

3.3.4 인적요소

인적요소는 내부 구성원과 그들을 통한 인적서비스가 이에 해당된다. 명지병원은 약 220여명의 의사, 500여명의 간호사 등을 포함한 1000여명의 직원으로 구성되어 있다. 이들은 각각의 접점에서 '환자제일주의'에 입각한 고객응대를 위하여 분기에 1회 이상 교육을 받게 되며 여러 프로그램을 통해서 병원의 변화와 혁신을 위한 고객경험활동에 함께 동참하고 있다.

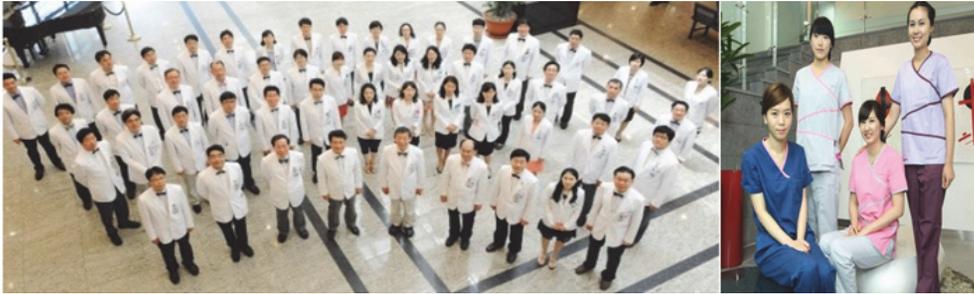
특히 '장미특공대'를 통하여 본격적인 서비스응대의 실천이 이루어지고 있다. '장미특공대'는 직원들이 병원의 변화와 혁신에 따라 함께 변화하는 체험 프로그램으로 이를 통해 병원과 소통하며 공감하여 동참할 수 있도록 구성되어 있다. 장미특공대는 호텔에서 이미 시행되었던 조직을 벤치마킹하여 도입된 조직으로 서비스 혁신을 주도하는 리더를 양성하는 프로그램이다. 현재 1기 32명으로 시작하여 현재는 3기수가 양성 중이며 5기수 까지 양성을 목표로 하고 있다. 5기수가 양성이 되면 장미특공대는 160명으로 구성되어 의사를 제외한 직원의 20%가 장미특공대를 통한 리더로 육성 된다. 이 20%가 나머지 40%를 변화시키게 되는 프로그램이다. 현재도 진행 중으로 이들의 활동과 역할이 두드러진다고 병원 측은 설명했다.

명지병원의 변화와 혁신의 바람을 일으킨 사람은 2009년 취임한 이왕준 이사장이다. 병원경영의 마술사, '병든 병원을 고치는 의사', '병원계의 마이더스의 손' 등 수 없는 수식어를 몰고 다니는 명지병원 이왕준 이사장은 28세에 의료신문 '청년 의사' 발행인, 34세에 국내 최연소 병원장, 45세에 최연소 대학병원 의료원장의 이력을 가지고 있다. 하지만 이러한 수식어와 직함과는 달리 그 과정은 탄탄대로의 길이 아닌 험난한 길을 걸어왔다. 그는 서울대 출신 외과전문의 출신으로 학생운동을 하다 옥살이까지

했으며, IMF때 실업자 신세로 수개월간 '전문의 백수'생활을 하기도 하였다. 하지만, IMF로 실업자 신세가 된 후 뜻밖의 기회를 갖게 된다. 망한 병원을 맡아서 해볼 생각이 없느냐는 제안을 받고 병원경영의 경험이 없었던 그는 병원경영에 뛰어들게 된다. 그 이후 이왕준 이사장은 부실한 병원경영을 정상화시키기 위해 응급실에서의 100일 간의 야간당직을 섰다. 그리고 80만원의 월급을 선언하며 부실병원을 정상화시키기 위한 활동을 시작한다. 우수한 의료진들의 영입과 첨단 의료장비의 과감한 투자, 그리고 노조와의 원만한 갈등 해결 등을 통해 인천사랑병원은 10년 동안 매출이 60억 원에서 260억 원으로 증가했고 적자에서 흑자로 전환했다. 130여 병상이던 병원은 2011년 기준 400병상으로 연 매출 450억 원대 번듯한 종합병원으로 성장하게 되었다.

이왕준 이사장은 또다시 2009년 경영난을 겪던 명지병원을 인수하면서 최연소 대학병원 이사장으로 서 모험을 시작하게 된다. 병원 인수 후 '환자 제일주의'를 외치며 매일아침 7시 회의와 의료진 면담을 통해 문제점을 즉시 개선, 시행하기 시작하였다. 병원은 살아나기 시작하였으며 인수전인 2008년 721억 원이던 매출은 2010년 876억 원으로 2년 새 22% 성장하기 시작하였다. 그는 수익금을 다시 재투자하는 방식으로 계속적으로 병원 성장을 위한 활동을 멈추지 않고 있으며, 현재도 지속적인 노력이 이루어지고 있다.

그 밖의 명지병원은 '버터플라이 프로젝트'를 실시하여 의료진의 외형적인 부분을 통해서도 고객에게 색다른 경험을 전달하고 있다. 전체 교수직을 비롯한 전공의, 간호사, 의료기능직, 행정직 등 전 직종에 걸쳐 새로운 '드레스코드'(Dress Cord)를 정하여 '감염 예방과 환자 존중'을 보여주고 있는 것이다. 특히, 의료진의 새로운 드레스 코드는 나비 넥타이(보타이)와 기존 보다 40cm 이상 길이가 짧아진 양복형태의 심플한 재킷 가운이다. 기존 의료진들의



출처 : 명지병원 블로그(2013)

〈그림 5〉 버터플라이 프로젝트(의료진의 드레스코드)

복장은 가운의 긴 자락과 긴 넥타이로 구성되어 있었다. 이는 전문성과 격식을 표현해 주지만 감염의 위험에 노출되어 있었다. 이를 개선함과 함께 환자를 먼저 생각하며 존중하는 의미를 표현하기 위해 명지병원은 나비넥타이와 짧은 자켓을 선택했다. 또한 보타이는 환자에 대한 정중함과 친근감을 동시에 전달할 수 있는 외형적인 장점까지 지니고 있어 '환자 제일주의'를 가장 잘 나타내주는 상징'이라고 밝혔다.

명지병원의 인적요소는 고객경험관리를 가능하게 한 가장 중요한 체험제공 수단이라 할 수 있다. CEO의 강력한 의지와 함께 병원의 변화와 혁신에 따라 혁신을 주도 하는 리더양성의 장미특공대 등 이러한 인적요소는 환자에게 차별화된 서비스를 가능하게 할 뿐 아니라 지속적인 변화와 혁신을 이끄는 근원이 되고 있다. 또한 이러한 인적요소를 통하여 이루어진 서비스는 환자들에게 인적서비스의 감성적 경험, 인지와 관계적 경험을 통해 깊은 만족된 체험으로 남게 될 것이다. 또한 이는 명지병원에 대한 긍정적인 이미지로 기억될 것이다.

IV. 명지병원의 고객만족 경영 성과

명지병원은 2009년 이왕준 이사장의 취임 이후

혁신과 변화를 내세우며 환자경험중심의 의료서비스에 대한 개선이 시작되었다. 그 이후 의료서비스디자인을 접목하며 혁신적인 경험을 창출하고 있으며 고객들에게 긍정적인 반응을 얻고 있다.

본 연구에서는 명지병원의 고객만족 서비스 활동을 체험제공수단인 전문적 도구(ExPros: experience providers)로 분석하였다. Schmitt가 제시한 7가지 요소인 커뮤니케이션 수단, 아이덴티티 요소들, 제품의 외형, 공동브랜딩, 공간적 환경, 전자매체 그리고 인적요소들을 의료 서비스산업에 적합하도록 수정 및 보완하여 커뮤니케이션, 서비스시스템, 공간적 환경, 인적요소 등 4가지로 구분하여 분석하였다. 그 결과 명지병원은 각각의 체험제공수단을 통해서 점점에서 더 나은 고객경험을 창출하고 있었다. 〈표 6〉은 각 체험제공수단에 따른 시사점과 함께 각 체험제공 수단에서 제공하는 체험모듈을 도출하여 정리한 것이다.

병원 측은 각 요소에 따른 정량적인 고객만족도 조사는 실시하고 있지 않지만 정성적인 평가를 통하여 받은 고객의 의견 중 서비스시스템에 해당하는 정형외과 외래진료실의 리디자인 부분에서 고객의 만족도가 가장 높게 나타난 것으로 조사 되었다고 밝혔다. 또한, 서비스디자인을 반영하여 고객경험을 토대로 한 혁신적인 개선 활동 이후 고객 수와 경영 성과에서 뚜렷한 변화가 있었음을 확인할 수 있었다

〈표 6〉 각 체험제공수단을 통한 시사점

체험제공 수단	활 동	시사점	전략적 체험모듈
커뮤니케이션 수단	<ul style="list-style-type: none"> · 암행어사제 · 환자공감센터 · 독서경영 · 환자안전주간 행사 · 예술치유 페스티벌 · 로비음악회 · 미션데이 비전워크 · 홈페이지 및 공식블로그 · 170여개 기관과 협력 	<ul style="list-style-type: none"> · 주인의식 고취 · 단합과 화합의 조직문화 구축 · 변화와 혁신을 통한 서비스 질 향상 · 소통과 치유의 커뮤니티 역할 · 지역사회와의 커뮤니티 역할 · 브랜드 이미지향상 · ‘환자제일주의’ 미션 실현 	<ul style="list-style-type: none"> · 감각 · 감성 · 인지 · 행동 · 관계
서비스 시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 정형외과 외래 진료실 · 건강보험 검진결과지 · 암통합 치유센터 · 스마트 헬스케어 시스템 · 통합치유 서비스 · 뇌혈관 하이브리드 센터 	<ul style="list-style-type: none"> · 환자 경험중심의 시스템과 프로세스 개선 및 실현 (대기시간 단축 등) · 의료 서비스질 향상 · 만족도 및 신뢰도 향상 	<ul style="list-style-type: none"> · 감각 · 감성 · 인지 · 행동
공간적 환경	<ul style="list-style-type: none"> · 숲마루 (건강검진센터) · 해마루 (정신병동) · 소아응급센터 	<ul style="list-style-type: none"> · 환자의 편의제공 · 심리적 치료효과 증대 · 환자중심 서비스 실현 	<ul style="list-style-type: none"> · 감각 · 감성
인적 요소	<ul style="list-style-type: none"> · 장미특공대 · 버터플라이 프로젝트 · CEO의 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> · 의료서비스의 질 향상 · 환자제일주의 실천 · 조직변화 및 서비스의 혁신 주도 	<ul style="list-style-type: none"> · 감성 · 인지 · 관계

출처 : 저자작성

고 밝혔다.

〈표 7〉에서와 같이 외래환자 수는 2008년 384,192명에서 2009년 448,809명으로 급격히 늘어났으며 2011년 576,548명에 이어 2012년 663,417명으로 증가하였다. 외래 환자 뿐 아니라 입원환자 수도

2010년 163,299명에서 2012년 232,249명으로 증가하였음을 알 수 있다. 이러한, 고객수의 증가는 고객들이 병원을 방문한 후 의료서비스에 대한 만족으로 지속적인 재방문의 결과라 설명할 수 있다. 수익 부분에서도 역시 2008년 380백만에서 2009년

〈표 7〉 명지병원 연도별 환자 수 및 수입

(단위: 천원)

년도	외래 환자 수	입원 환자 수	진료 수익	당기순 이익
2007	364,285	163,660	66,804,000	545,000
2008	384,192	159,913	72,110,000	380,000
2009	448,809	159,909	77,369,000	1,525,000
2010	476,436	163,299	87,611,000	1,723,000
2011	576,548	210,542	102,679,000	1,396,000
2012	663,417	232,249	116,406,000	1,505,000

출처 : 명지병원 제공

1525백만 2010년 1723백만으로 증가하였다.

이는 2012년 많은 병원들이 적자경영의 결과와 상반된 결과로 주목할 부분이라 할 수 있다. 한국 병원경영연구원이 지난해 분기별 의료기관 수익, 비용, 진료실적 현황을 표본조사 (43개)한 결과, 2분기까지만 해도 1.4%정도의 수익을 올렸던 것이 3분기 -1.1%, 4분기 -4.0%로, 조사 대상 의료기관의 경영지수가 하반기에 감소추세를 나타냈다. 또한 대한병원 협회가 상급 종합병원 54곳, 병원 7곳 등 모두 80곳의 지난해 수치현황을 조사한 결과 의료수입은 2011년에 비해 5.2%증가한 반면 의료비용은 인건비, 전기, 가스, 기타연료 물가인상 등으로 6.4%늘어났다. 이에 따라 많은 병원들이 2011년 760억 원의 흑자에서 지난해 203억 원의 적자를 기록하며 적자경영을 면치 못했다. 하지만, 조사결과에서 처럼 타 병원과는 달리 명지병원은 <표 7>에서와 같이 흑자경영의 결과를 보여주고 있음을 확인할 수 있다.

명지병원의 2012년 흑자경영은 2009년부터 계속적으로 실시해온 고객경험중심의 혁신과 변화를 통한 개선이 고객만족으로 이어지면서 수익에 영향을 주게 되고 경영에도 긍정적인 영향을 미치는 결과로 이루어졌음을 알 수 있다. 이는 곧 고객경험을 위한 혁신 및 변화가 고객에게 만족을 주며 경영에도 긍정적인 영향을 미치게 됨으로써 고객만족경영에 성공하고 있음을 말해주고 있다

V. 결론 및 향후 과제

명지병원은 환자가 원하는 것은 다 해주겠다는 명확한 '의료 이데올로기'가 내포된 '환자제일주의'를 내세우며 혁신적 의료서비스디자인을 접목하여 고객경험관리를 토대로 한 고객만족경영을 이루고 있다.

이를 위하여 환자가 병원에서 겪은 다양한 경험을 통하여 환자들의 관점에서의 시스템과 프로세스, 문화를 바꾸고자 노력하고 있으며 환자중심의 다양한 프로그램을 운영하여 환자들의 혁신적인 경험을 위한 노력을 앞장서 하고 있다. 최근 건강 보험검진 결과지와 정형외과 외래진료실의 리디자인을 통한 혁신적 의료서비스는 서비스디자인을 접목한 고객경험관리의 대표적인 사례이다.

본 사례연구에서는 '환자제일주의'를 내세우며 혁신적인 경험을 위한 디자인에 앞장 서고 있는 명지병원의 고객만족경영을 Schmitt가 제시한 '전문적 도구(ExPros: experience providers)'를 의료 서비스산업에 적합하도록 수정 및 보완하여 <표 8>에서와 같이 4가지 도구인 커뮤니케이션 수단, 서비스 시스템, 공간적 환경, 그리고 인적요소들을 통해 분석하였으며 각 체험제공 수단에 따른 체험모듈을 도출하였다.

그 결과 4가지 체험제공 수단을 통하여 병원 접점에서 경험된 서비스는 서비스디자인 된 혁신적인 경험으로 환자 및 보호자에게 만족감을 주며 재방문을 통해 고객만족경영에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 본 사례연구를 통하여 접점에서 고객의 긍정적인 경험을 창출하여 고객만족경영을 성공적으로 이끌고 있는 명지병원의 고객만족경영 성공요인을 몇 가지 제시하면 다음과 같다.

첫째, CEO의 혁신과 변화의 의지다. 혁신과 변화를 내세운 2009년 이왕준 이사장의 취임은 명지병원의 혁신의 바람을 불러일으키며 환자경험중심의 의료서비스에 대한 개선이 시작되는 계기가 되었다. 명지병원 이왕준 이사장은 환자들의 혁신적인 경험을 위한 디자인을 위해 세계적인 병원들을 벤치마킹하며 한국적으로 접목할 수 있는 부분을 찾아 직접 실험하고 개선하여 접목하였다. 이러한 이사장의 혁신과 변화의 의지는 혁신적인 의료서비스의 고객경험을 창출 할 수 있는 결과를 만들어 냈다.

둘째, '환자 제일주의'라는 미션아래 환자경험 중심의 진료환경에 대한 지속적인 변화와 혁신이다. 직접 환자들을 찾아 환자의 경험을 들으며 토론과 연구과정을 거쳐 환자의 관점에서 시스템과 프로세스, 문화를 개선하여 환자 경험을 반영한 디자인된 의료서비스는 서비스시스템과 공간적 환경을 통하여 잘 전달되어지고 있다. 정형외과 외래진료실, 건강보험 검진 결과지, 하이브리드 통합센터, 숲마루, 해마루, 소아응급 센터 등의 서비스시스템과 공간적 환경의 혁신적인 서비스의 경험은 타 병원과의 차별화된 경험을 통해 만족감을 더해 주고 있다.

셋째, 조직 소통의 내·외부 커뮤니케이션 활동 및 관리이다. 명지병원은 원활한 커뮤니케이션을 위해 여러 조직을 구성하여 조직문화를 바꾸는 중요한

커뮤니케이션의 역할을 하고 있으며 외부적으로도 활발한 커뮤니케이션 활동을 통해 명지병원의 미션을 효과적으로 전달하고 있다. 또한, 각 조직을 통하여 탑다운(Top-down)이 아닌 바텀 업(Bottom-up)의 커뮤니케이션 방법으로 내부 구성원의 자발적인 참여와 동기부여를 일으키고 있다.

명지병원은 2009년 이왕준 이사장 취임 이후 고객경험 중심의 의료서비스를 위한 지속적인 변화와 혁신 속에서 흑자경영을 이루는 등 괄목할만한 성장을 이루었다. 2012년 환자 수 감소로 인하여 대형병원인 삼성서울병원, 연세의료원, 가톨릭중앙의료원, 서울대병원 등 많은 병원이 적자경영을 면치 못하는 상황에서도 흑자경영을 유지하였으며 2013년 상반기에는 관동의대와의 15년간의 협력관계가 끝

〈표 8〉 명지병원의 체험제공수단을 통한 고객경험관리 활동

체험제공 수단	구 분	활 동	비 고
커뮤니케이션 수단	내부 커뮤니케이션	· 암행어사제 · 환자공감센터 · 독서경영 등	'환자 제일주의' 미션 실현
	외부 커뮤니케이션	· 홈페이지 및 공식블로그 운영	
	커뮤니케이션 활동	· 환자안전주간 행사 · 예술치유 페스티벌 · 로비음악회 · 미션데이 비전워크	
	기타	· 170여개 기관과 협력	
서비스 시스템	-	· 정형외과 외래 진료실 · 건강보험 검진결과지 · 암통합 치유센터 · 스마트 헬스케어 시스템 · 통합치유 서비스 · 뇌혈관 하이브리드 센터	의료 서비스 질 향상
공간적 환경	-	· 숲마루 (건강검진센터) · 해마루 (정신병동) · 소아응급센터	심리적 치료 효과 증대
인적요소	-	· 장미특공대 · 버터플라이 프로젝트 · CEO의 리더십	변화와 혁신 주도

출처 : 저자작성

나면서 의료진의 40%가 떠나는 등 위기의 순간을 겪기도 하였다. 하지만, 3개월 만에 이를 전원 충원하는 등 위기를 정상궤도로 회복시키며 병상증축으로 800병상을 완료하였다. 이러한 성과 및 그간의 변화와 혁신은 의료계에 변화와 혁신의 바람을 불러 일으키며 서비스디자인을 접목한 고객경험관리에 대해 관심을 가지게 하는 계기가 되었다.

명지병원의 고객경험관리는 고객만족경영의 성과에 있어서 큰 성과를 제시하였다. 하지만 고객의 전반적인 만족도를 위해서는 여러 부분에서의 점검과 개선이 여전히 필요하며 각 점점의 전반적인 고객만족도를 위해서는 지속적인 조사 역시 필요하다 할 수 있을 것이다. 본 연구에서도 고객만족도의 조사 결과를 제시하고 싶었으나 구체적인 평가결과가 없어 제시하지 못한 것에 대하여 매우 아쉽게 생각하며 고객경험을 위한 혁신적인 서비스 개선과 함께 전반적인 서비스에 대한 지속적인 관리를 위해 정기적인 고객만족도 체크가 필요함을 다시 한번 강조한다. 또한, 이를 통해 각 접점에서의 균질한 서비스를 관리할 수 있을 것이다.

명지병원은 현재도 변화와 혁신이 계속적으로 진행되고 있다. 지금까지의 변화를 통하여 고객들에게 혁신적인 경험을 제공했듯이 고객과 의료계에서는 앞으로의 변화에서도 혁신적인 변화를 기대하며 많은 관심을 가지고 있다. 이에 명지병원의 서비스디자인이 반영된 고객경험관리를 토대로 한 고객만족경영이 병원의 핵심 경쟁력을 증명할 수 있도록 성공적인 사례로 남겨질 수 있기를 바란다.

참고문헌

- 대한민국 의학전문지 헬스코리아뉴스, “병원, 숲을 품다,” 2012.08.01.
- 데일리안, 인천사랑병원 이왕준 원장, 명지병원 이사장 취임, 2009.07.22.
- 매일경제, 병원도 마켓 3.0 시대…환자의 마음을 ‘터치’ 한다, 2011.10.25.
- 메디파나뉴스, 관동의대명지병원, ‘환자공감센터’ 오픈, 2011.04.27.
- 메디파나뉴스, 명지병원 이왕준 “암센터, 만류 많았지만 자신있다.” 2011.06.03.
- 양종현·장동민(2012), “요양병원의 서비스품질이 고객만족과 재이용 의도에 미치는 영향,” **병원 경영학회지**, 17(3), 37-56.
- 여성신문, ‘병원을 고치는 의사’ 이왕준 명지병원 이사장, 2013.03.06.
- 염영희·이인자(2010), “의료서비스 품질, 서비스 가치, 고객만족 및 고객충성도에 간의 관계,” **간호행정학회지**, 16(4), 497-506.
- 이두희·윤희숙(1998), “에버랜드의 과학적 고객만족경영,” **KBR**, 2(3), 89-110.
- 조세일보 헬스, 명지병원, 2013년 ‘800병상 시대’ 위한 증축 완수, 2013.01.07.
- 천하봉(2012), “비즈니스 모델을 기반으로 한 서비스디자인의 특허화에 관한 고찰,” **한국 일러스트학회**, 15(1), 205-214.
- 한국디자인진흥원(2013), “Healthcare Design First Aid Kit,” 성남, 한국디자인진흥원.
- 황복주(2003), “쌈지 아트마케팅 - 디자인 경영 사례,” **KBR**, 6(2), 129-147.
- Dailymedi, 명지병원 “전국 10대 병원 진입 원년” 선포, 2011.01.10.
- Schmitt, B. H(1999), “Experiential Marketing,” *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 53-67.
- 명지병원 홈페이지 및 블로그.

A Case Study of Customer Satisfaction Management of Myongji Hospital

Ji Yeon Lee* · Ja Won Gu**

Abstract

As service industry develops, companies place more value on improving customer satisfaction. And also medical institution has developed a strategy for customer satisfaction management to meet customer's needs. Recently, the program designed for creating the customer-oriented experiences and values improves the health care quality of medical institution.

Myongji Hospital is a representative medical center that provides an innovative health care for customer's experiences. This study performed case Myongji Hospital using experience Marketing for the connection with consumers, experience providers (ExPros): Communication, Service system, Spatial environment, and Human Factors. Each element of ExPros gives satisfaction to the customers and formed positive images as well and leads to revisit of customers. As a result, it has positive influence in customer satisfaction management. It is shown actually that business performance of Myongji Hospital has significantly improved since 2009.

This study confirmed that the effect of Experiential Marketing on the business performance of Myongji hospital properly in harmony with the comprehensive experience of customers. Hope that this study provides the understanding of customer satisfaction and contributes increase of medical service quality.

Key Words: Customer Satisfaction Management, Customer Experience Management, Service design, Experience providers method(ExPros)

* aSSIST(Seoul School of Integrated Sciences & Technologies), Ph.D. (ezservice@hanmail.net), The First Author

** aSSIST(Seoul School of Integrated Sciences & Technologies), Adjunct Professor(jwgu@assist.ac.kr), Corresponding Author

〈Teaching Note〉

명지병원의 고객만족경영 사례연구

I. 사례요약(Synopsis)

본 사례는 명지병원의 고객만족경영을 고객경험마케팅을 토대로 사례연구 하였다. 명지병원은 2009년 이왕준 이사장의 취임 이후 혁신과 변화를 내세우며 의료서비스디자인을 접목하며 혁신적인 경험을 창출하고 있으며 이는 고객에게 긍정적인 반응을 얻고 있다. 본 사례연구를 위해 Schmitt가 제시한 '전술적 도구(ExPros: experience providers)'를 의료 서비스산업에 적합하도록 수정 및 보완하여 분석하였으며 이를 통해 전략적 체험모듈의 연관성을 파악하여 각 전술적 도구에 따른 전략적 체험모듈을 도출하였다.

명지병원은 혁신적인 고객의 경험을 위하여 세계적인 병원들을 벤치마킹하여 한국적으로 접목할 수 있는 부분을 찾아 직접 실험하고 개선하여 접목하고 있다. 혁신적인 경험을 위해 디자인된 곳으로 놀이동산처럼 꾸며진 소아전용 응급센터, 펜션같은 정신과 해마루 병원, 암 환자의 취향과 치료분야에 맞춰 달라지는 조명과 음악, 그리고 동영상이 바뀌는 방사선치료실, 환자제일주의의 실현인 암 통합진료센터 등이 있다. 또한 명지병원의 건강보험검진센터는 케어디자인의 혁신적인 사례로 손꼽히고 있으며 정형외과 외래진료실 역시 서비스디자인의 개념을 도입해 의료서비스의 질적 수준을 향상시키고 있다.

2009년 이후 고객경험을 토대로 한 명지병원의 고객만족경영은 적자에서 흑자경영을 이루는 등 괄

목할 만한 성장을 이루었다. 이는 혁신과 변화의 바람을 일으킨 CEO의 의지와 함께 '환자 제일주의'라는 미션아래 환자 경험중심의 진료환경에 대한 지속적인 변화와 혁신의 결과이다. 또한 조직소통의 내·외부 커뮤니케이션의 활동 및 관리를 통해 타 병원과의 차별화된 경험을 제공하여 만족감을 줌으로써 고객만족경영에 성공할 수 있었다. 현재도 명지병원의 변화와 혁신은 계속적으로 이루어지고 있으며 앞으로의 변화에도 의료계에서는 많은 관심을 가지고 있다.

II. 사례 주요 이슈 (Teaching Point)

본 사례는 2009년 이후 괄목할만한 성장을 이룬 명지병원의 고객만족경영 사례를 살펴보았다. 본 사례를 통하여 고객경험관리의 구체적 사례를 각 서비스 현장 접점에서 체험제공수단을 찾아 접목하여 활용하는데 그 의의가 있을 것이다. 이에 서비스디자인, 고객경험관리 및 고객만족경영에 대한 이해와 함께 연관성에 대한 인식, 그리고 Schmitt의 고객경험마케팅의 틀과 그에 따른 명지병원의 활동들을 이해할 필요가 있다. 또한, 이를 통해 각 체험제공수단에 따른 시사점 및 체험모듈의 연관성에 대한 이해를 가질 필요가 있다. 이에 따른 주요 이슈들을 정리하면 다음과 같다.

1. 서비스디자인 및 고객경험관리와 고객만족경영에 대한 이해 및 연관성에 대한 인식
2. Schmitt의 고객경험마케팅의 전략적 체험모듈과 체험제공수단에 대한 이해
3. 명지병원의 각 체험제공수단에 따른 고객만족경영 활동에 대한 이해 및 고객만족경영의 성공 요인
4. 의료산업의 각 체험제공 수단에 따른 시사점 및 체험모듈의 연관성에 대한 인식

III. 토의 주제 (Assignment Question)

1. 고객경험마케팅과 서비스디자인에 대하여 설명하십시오.
2. 서비스디자인과 고객경험관리, 그리고 고객만족경영의 연관성에 대하여 토의하십시오. 또한 고객경험과 관련된 기존연구가 있는지와 있다면 본 연구와의 차이점에 대하여 토의 하십시오.
3. 본 사례연구는 Schmitt(1999)의 체험제공수단 7가지를 4가지로 수정 및 보완하여 사용하였다. Schmitt(1999)의 7가지 체험제공 수단이 무엇인지와 각각의 특징에 대하여 서술 하십시오.
4. 본 사례연구에서 사용한 4가지의 각 체험제공 수단에 대한 설명과 함께 이를 통한 Schmitt(1999)의 체험 모듈과의 연관성에 대하여 토의하십시오.
5. 명지병원이 선택한 서비스디자인을 접목하여 고객경험관리를 토대로 한 고객만족경영 활동의 장·

단점 및 그 성과에 대하여 논의하십시오.

6. 명지병원의 각 체험제공수단에 따른 활동을 참고하여 각 체험제공수단을 통해 전달해야 할 궁극적인 목적에 대하여 토의하십시오. 또한 각 체험제공수단을 통하여 체험모듈을 도출하였는데 각각의 체험모듈은 어떤 작용 및 역할을 하는지 토의하십시오.
7. 고객경험관리를 효과적으로 실행시키기 위한 Process에 대하여 토의하십시오.

IV. 사례의 분석 (Analysis)

1. 고객경험마케팅과 서비스디자인에 대하여 설명하십시오.

1) 고객경험마케팅

경험을 바탕으로 등장하게 된 '경험마케팅'은 소비자에게 제품이나 서비스를 직접 이용해 볼 수 있는 경험기회의 제공뿐만 아니라, 서비스가 제공되는 공간을 인상적으로 장식하여 소비자가 제품이나 서비스를 이용하는 동안 소비자 마음에 오랫동안 각인될 수 있는 경험을 제공하는 마케팅 기법이다((Pine and Gilmore, 1999; Schmitt, 1999.2002.2003; 이연화, 2011). 경험마케팅의 등장은 경제적 가치의 변화에서 도래했다고 볼 수 있다. Pine & Gilmore (2001)는 경제적 가치의 변화는 범용품(commodity)에서 제조품(goods)을 거쳐 서비스(service)로 지속적인 진보를 거듭해왔으며 서비스 경제가 정점에 도달한 시점을 체험경제(experience economy)의 시작이라고 설명한다(정수연 외, 2009; 손영재 외, 2011). 즉, 현재는 서비스의 가치가 중요시 되고

있는 서비스 경제시대로 고객의 경험을 토대로 한 마케팅에 관심이 확대되고 있다.

고객경험마케팅에 대한 연구는 Schmitt(1999)와 Pine and Gilmore(1999) 등의 여러 학자들에 의해 연구가 확산되기 시작하였다. Schmitt(1999)는 경험마케팅(Experience Marketing)의 틀을 전략적 토대를 이루는 '전략적 체험모듈(SEMs)'과 전술적 도구인 '체험 제공수단(ExPros)' 두 가지 차원으로 구성하였다(권현수, 2003). 전략적 체험모듈(Strategic Experiential Modules: SEMs)에는 5가지의 체험 구성요소를 가지는데 감각(Sense), 감성(Feel), 인지(Think), 행동(Act), 관계(Relate) 마케팅 등의 5가지 요소로 구분하여 설명하고 있으며 체험제공 수단(ExPros)는 감각, 감정, 인지, 행동 그리고 관계 캠페인을 창조하기 위해 마케터들이 활용하는 전술적 수단으로서, 커뮤니케이션 수단, 아이덴티티 요소, 제품의 외형, 공동브랜딩, 공간적 환경, 전자매체 그리고 인적요소들로 구성된다고 설명하였다(박성연, 2002).

2) 서비스디자인

서비스 디자인에 대한 정의를 살펴보면 영국의 라이브 워크(Live Work)사는 서비스 디자인을 '고객이 다양한 경험을 할 수 있도록, 시간의 흐름에 따라 사람들이 다르게 터치 포인트를 디자인하는 것'이라고 정의 하고 있으며, 엔진 그룹(Engine Group)사는 서비스디자인을 '훌륭한 서비스를 개발해 제공하도록 돕는 분야로서 환경디자인, 커뮤니케이션 디자인, 제품디자인 등 디자인의 여러 분야를 포괄해 고객이 서비스를 쉽고, 만족스럽고, 효율적으로 누릴 수 있도록 각 요소를 개발하는 것'이라 정의하고 있다(이선희 · 김보영 · 서정아, 2010).

서비스디자인과 비슷한 의미로 권민진 · 이상식은(2008)은 경험디자인에 대하여 언급하였다. 경험디

자인이란 인간경험의 질적 만족을 극대화하기 위해 경험의 과정에 포함되는 제품과 서비스는 물론 경험 자체의 구조와 이의 총체적인 흐름을 창조하는 것이라 설명하며 경험가치 체계는 비(非)시각적이고 비(非)촉각적인 개념이라 하였다. 또한 이는 다른 브랜드에서는 경험할 수 없는 창의적이고 차별적인 가치를 제공하게 된다고 주장하였다.

서비스디자인이 주목받게 된 이유는 서비스 산업이 성장하면서 제품의 기능적인 면을 넘어서 고객의 감성과 경험이 더 중요한 요소로 부각되었기 때문이다. 이에 따라 사용자의 요구 수준이 높아지면서 대량 생산 체제에서 값싸고 획일화된 제품을 생산하던 제조 기업들은 시장 경쟁력을 확보하기 위해 제품의 품질은 기본이고 지식, 브랜드, 디자인 등의 서비스 기능의 강화에 주력하고 있다(노재범, 2005). 이에 따라 서비스디자인은 기업이 어떤 서비스를 왜, 어떻게 개발하고 향상시키고 싶어 하는지 그리고 기업은 어떻게 고객의 요구에 부합하는 서비스를 제공하는지에 대한 전반적 이해를 바탕으로(표현명 · 이원식 · 최미경, 2008; 이선희 · 김보영 · 서정아, 2010) 연구 개발되어지고 있다.

2. 서비스디자인과 고객경험관리, 그리고 고객만족경영의 연관성에 대하여 토의하시오. 또한 고객경험과 관련된 기존연구가 있는지와 있다면 본 연구와의 차이점에 대하여 토의하시오

1) 서비스디자인과 고객경험관리, 그리고 고객만족경영의 연관성

서비스디자인은 서비스와 디자인이 만나서 생겼으며, 기술의 발달로 인한 인터랙션(interaction)이 복잡해지면서 경험하지 않으면 그 가치를 알 수 없게 된 상황과 '서비스경제화'의 가속화가 맞물려 최근 들어 주목 받게 된 분야라고 할 수 있다(윤성원

2010). 서비스디자인은 고객의 경험을 향상시키기 위하여 접점에서 서비스품질, 인적서비스, 프로세스, 시스템, 커뮤니케이션 등의 유·무형 매체의 조합을 통해 총체적인 서비스를 고객에게 전달하는 것을 목적으로 외형적인 디자인뿐만 아니라 서비스시스템 및 프로세스가 디자인되어진다. 서비스디자인을 통해 사용자의 혁신적인 경험을 창출할 수 있어 서비스분야에서는 고객들의 혁신적인 경험을 위하여 서비스디자인을 접목하여 사용하는 경우가 많아지고 있다. 즉, 서비스디자인을 접목하여 고객의 경험을 관리하게 되면 보다 차별화된 혁신적인 경험을 창출하게 되며 효과적인 고객경험의 관리가 이루어지게 된다.

현재는 경험마케팅에 대한 관심이 확대되고 있다. 이는 고객에게 수동적으로 만족을 느끼게 하는 전략에서 벗어나 고객이 능동적으로 서비스를 경험하도록 유도하여야 더 높은 고객가치가 창출될 수 있으며, 이를 통해서만이 진정한 경쟁우위 확보가 가능해지기 때문이다(Pine & Gilmore 1999). 따라서 제품 혹은 서비스의 특징과 혜택을 강조하는 전통적 마케팅에서 벗어나, 구매 및 소비의 전 과정에서 고객의 경험을 장려하는 '경험마케팅(Experiential marketing)'의 필요성이 역설되기 시작했다(Schmitt, 1999; 김신영, 2012).

경험마케팅과 함께 고객의 모든 접점에서의 고객의 경험을 관리할 필요성이 대두되면서 CEM(Customer Experience Management)이 등장하였다. CEM은 제품이나 서비스에 대한 고객의 경험을 체계적으로 관리하는 프로세스를 의미한다. 즉 기업이 고객의 제품이나 서비스 탐색에서 구매, 사용 단계에 이르기까지 모든 과정에 대한 분석 및 개선을 통해 긍정적인 고객경험을 창출하는 것으로 고객에게 총체적 경험(TCE :total customer experience)을 제공하게 된다. 또한 CEM은 결국 접점(touch point) 관리다(손영재, 박대섭, 오창호, 김현숙, 2011).

Schmitt(1999,2003)는 브랜드와의 접점에서 고객이 얻는 총체적 체험은 고객만족으로 이어지고 이는 곧 재무적 성과로 나타난다고 하였다. 역시 기존 연구에 따르면 탁월한 재무성과를 얻기 위해서는 고객의 사용 경험을 긍정적으로 관리해야 한다고 말하고 있다(Cox and Dale, 2002; 이승연, 2010). 즉, 접점에서 고객의 경험을 관리하는 고객경험관리는 고객만족에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 이는 재무적인 성과로 나타나게 된다. 또한, 이는 결과적으로 고객만족경영에 긍정적인 영향을 미치게 됨으로써 고객만족경영이 이루어지게 되는 결과가 된다. 결론적으로 서비스디자인화된 고객경험관리는 더욱 차별화된 경험을 제공하며 효과적인 고객의 경험이 관리되어지면서 고객만족에 긍정적인 영향을 미치게 되며 재무적인 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 되면서 고객만족경영을 이루게 되는 것이다.

2) 고객경험과 관련된 기존연구와 본 연구와의 차이점

현재 경험마케팅 전략 및 고객경험관리는 외식업계 및 브랜드숍과 상업적 공간을 중심으로 활발한 학문적인 연구가 이루어지고 있다. 특히, 외식업계에서는 경험마케팅 전략이 급속히 확산되고 있는 실정이다(백남길·이애주, 2009; 정수연·서선희·가정혜, 2009; 손영재 외, 2011). 또한 그에 따른 연구도 활발히 진행 중이지만 현재 의료계에서의 경험과 관련된 논문은 미흡한 실정이다.

병원에서의 더 나은 고객경험을 위한 고객경험관련 논문으로 이지연·구자원(2013)의 의료산업인 삼성서울병원을 대상으로 사례연구를 수행한 바 있으나 이는 Schmitt(1999)가 주장 고객경험마케팅의 '전략적 체험모듈(SEMs)' 만으로 분석하였다. 본 연구는 명지병원을 Schmitt(1999)가 주장한 고객경험마케팅의 두 가지의 틀인 '전략적 체험모듈

(SEMs)'과 '체험 제공수단(ExPros)'으로 분석하여 그들의 연관성을 살펴보았다. 이에 좀 더 다각적인 연구로 이들의 연관성을 통하여 고객경험관리구체적인 사례를 현장에 접목한다면 높은 효율성을 통한 의료서비스의 질을 높일 수 있을 뿐만 아니라 고객만족경영에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다.

3. 본 사례연구는 Schmitt(1999)의 체험제공수단 7가지를 4가지로 수정 및 보완하여 사용하였다. Schmitt(1999)의 7가지 체험제공 수단이 무엇인지와 각각의 특징에 대하여 서술하시오.

Schmitt(1999)는 체험제공수단인 전문적 도구(ExPros: experience providers)를 커뮤니케이션 수단, 아이덴티티 요소, 제품의 외형, 공동브랜딩, 공간적 환경, 전자매체 그리고 인적요소 등의 7가지의 수단을 제시하였다. 각각의 정의를 살펴보면 다음과 같다. 커뮤니케이션 체험제공수단은 광고나 기업의 외부/내부 커뮤니케이션 수단들, 예를 들어 기업의 홍보용 자료들, 연차보고서, PR캠페인, 뉴스레터 등이 포함된다. 두 번째인 아이덴티티 체험제공수단은 이름, 로고, 그래픽 디자인으로 구성된다. 이는 기업의 정체성을 표현하게 된다. 세 번째, 제품의 외형을 이용한 체험제공수단에는 제품 디자인,

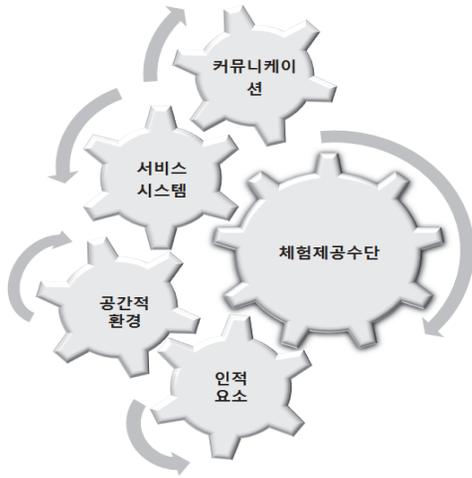
포장 및 제품 진열, 포장 및 판매시점에 광고물에 사용되는 캐릭터가 있다. 네 번째인 공동브랜딩 체험제공수단에는 이벤트 마케팅과 스폰서, 제휴, 공동경영, 라이선싱, 영화 속의 제품삽입(PPL), 생활협동조합 캠페인, 그리고 다른 형태의 협력 등 많은 유형들이 있다. 다섯 번째, 공간적 환경은 건물, 공장부지, 소매점, 공공장소, 전시 부스를 모두 포함한다. 체험적 공간은 가장 포괄적인 표현으로, 보웬 컨설팅(Bowen Consulting)의 회장 존 보웬은 '체험적 환경'이란 브랜드 내에서 경영인의 가치와 행동이 내재되어 있는 '브랜드 문화'라고 명명하기도 하였다. 여섯 번째, 웹사이트와 전자매체는 소비자와 연결될 수 있는 장소로 웹사이트와 전자 매체를 통해 음악, 애니메이션, 오디오와 비디오클립, 다른 웹사이트와의 연결이나 대화방 등을 경험하게 된다. 마지막 일곱 번째, 인적요소는 모든 5가지 SEMs에 있어서 가장 강력한 체험제공수단이 될 수 있으며, 영업사원, 판매사원, AS담당자, 그리고 기업과 브랜드에 관련된 그 외의 모든 사람들을 일컫는다(박성연, 2002).

4. 본 사례연구에서 사용한 4가지의 각 체험제공 수단에 대한 설명과 함께 이를 통한 Schmitt(1999)의 체험 모듈과의 연관성에 대하여 토의하시오.

〈표 1〉 Schmitt의 체험제공 수단 및 수정된 체험제공 수단

Schmitt의 7가지 체험제공 수단	수정 및 보완된 체험 제공 수단
커뮤니케이션	커뮤니케이션
아이덴티티 요소	
공동브랜딩	
전자매체	
공간적 환경	공간적 환경
제품의 외형	서비스 시스템
인적요소	인적요소

출처 : 저자작성



출처 : 저자작성

〈그림 1〉 체험제공수단 모형

커뮤니케이션은 기업의 비전 및 미션과 함께 내부 커뮤니케이션을 포함하며 미션을 달성하기 위한 조직까지 포함한다. 또한 외부 커뮤니케이션에 해당되는 기업홍보 및 블로그까지 해당된다. 이기복 · 임서경(2011)은 브랜드의 체험마케팅을 위한 크리에이티브 커뮤니케이션의 연구에서 브랜드와 소비자간의 체험마케팅을 위한 가장 효과적인 커뮤니케이션 전략은 소비자들의 요구에 맞춰 T.P.O(Time, Place, Occasion) 전략과 언어와 시각 이미지를 복합시키는 방식이라고 주장하였다. 또한 소비자들의 특성을 간과한 전통적인 커뮤니케이션 마케팅 전략은 단순한 광고공해로 오인될 수도 있다고 설명하며, 소비자들과의 브랜드 커뮤니케이션을 위한 브랜드 접점의 영역 구분이 점점 무의미해지고 있다고 주장하였다. 그리고 이러한 커뮤니케이션은 인지반응을 통해 태도의 변화를 일으킨다고 서술하였다. 즉, 커뮤니케이션은 여러 접점에서 다양한 방법으로 고객에게 전달할 수 있으며 이는 인지적인 경험과 함께 감각, 감성, 행동, 관계의 경험을 통해 긍정적 마인드 형성 및 태도의 변화를 일으키게 된다.

서비스시스템은 기업의 효과적인 의료 서비스를 전달하기 위한 프로세스 및 시스템으로 프로세스화되고 시스템화 된 의료 활동 등을 의미한다. 이지연 · 구자원(2013)은 삼성서울병원의 고객만족 경영사례에서 고객의 인지적인 경험을 언급하며 RFID시스템, 오픈카드 시스템, 애플시 등의 새로운 시스템과 대기시간 단축을 위한 시스템 등은 고객을 위한 새로운 시스템으로 인지적인 경험을 통하여 만족된 서비스를 경험하게 한다고 설명하였다. 즉, 서비스시스템은 인지적인 경험과 함께 감각, 감성, 행동, 경험을 통해 만족된 서비스를 제공하게 된다.

공간적 환경은 환자를 위한 치료 공간 및 편의 시설을 포함한다. 이경렬(2010)은 글로벌 브랜드숍의 상업적 공간에 대한 소비자의 체험이 브랜드 자산에 미치는 영향에서 브랜드숍과 같은 상업적 공간은 고객에게 브랜드와의 수단 혹은 체험적 공간으로 주목받고 있다고 주장하며 이는 고객이 브랜드와 직접적인 접촉을 통하여 단순히 감각하고 지각하는 것을 넘어서 재미와 즐거움을 주는 감성적인 체험을 느끼게 하고 매장 내 다른 방문자들과 정서적 동질감을 느끼게 한다고 설명하였다. 박성연 · 배현경(2008)의 연구에서도 매장 내 감각적 체험이 매장 태도와 애호도에 미치는 영향에 대한 연구를 실시하였다. 또한, 브랜드 샵 또는 매장을 중심으로 충성도 및 애호도에 미치는 영향 등의 연구가 계속적으로 이루어지고 있다. 이는 공간적 환경이 체험을 제공하는 수단으로 중요성을 느끼면서 연구결과에서 처럼 감각, 감성의 경험과 함께 애호도 및 만족도에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

인적요소는 내부 구성원과 그들을 통한 인적서비스가 이에 해당된다. 김기수 외(2009)는 호텔 이용경험이 고객만족, 소비자브랜드관계에 미치는 영향에서 호텔 이용고객의 경험을 5가지 경험(감각, 감성, 인지, 행동, 관계)으로 구분하여 구체적인 전략을 살펴보았는데 감성적 경험은 물리적 환경이외에

고객이 종업원들에게 느끼는 경우가 대부분으로 종업원들에 대한 표준화된 매뉴얼 교육뿐만 아니라 고객만족을 증가시킬 수 있는 맞춤형 서비스 훈련이 수반되어야 한다고 설명하며 인적요소의 중요성을 강조하였다. 그리고 우선적으로 서비스지향적인 마인드를 가진 종업원들의 채용이 선행되어야 할 것이며 이러한 성향을 가진 종업원들을 유지하고 관리하기 위해서는 호텔기업의 효율적인 동기부여 시스템이 구축되어야 한다고 설명하였다. 즉, 인적요소는 감성적인 경험과 함께 인지, 관계적인 경험을 통해 만족감을 증가시키게 한다.

5. 명지병원이 선택한 서비스디자인을 접목하여 고객경험관리를 토대로 한 고객만족경영 활동의 장·단점 및 그 성과에 대하여 논의하시오.

명지병원은 고객만족경영을 위하여 서비스디자인을 접목하여 고객경험관리를 토대로 실시하였다. 이를 통해 환자 및 고객을 위한 혁신적인 경험을 창출하였으며 서대의 흐름에 따라 변화하는 병원의 모습을 잘 나타내주고 있다. 서비스디자인을 접목한 고객경험관리의 장점을 살펴보면 첫 번째, 혁신적인 고객경험의 창출이다. 명지병원은 여러 분야에서 서비스디자인을 접목하여 타 병원과의 차별화된 경험을 제공하고 있다. 언론에서도 소개된 바 있는 건강보험검진센터인 숲마루와 정형외과 외래 진료실, 또한 건강보험 검진결과지 등은 의료서비스디자인을 접목한 고객경험관리의 대표적인 사례로 환자 및 고객들의 만족도가 크게 높아졌다고 병원측은 설명하였다. 둘째, 서비스 질의 향상이다. 특히, 체험제공수단인 서비스시스템에서 환자경험중심의 프로세스 개선으로 인한 서비스질의 향상은 암통합 치유센터, 스마트 헬스케어 시스템, 통합치유 서비스, 뇌혈관 하이브리드 센터 등에서 잘 나타내주고 있다. 셋째, 고객에게 더 큰 만족감을 줌으로써 괄목할만한 성장

을 이루었다. 명지병원은 고객경험중심의 혁신을 시작한 2009년 이후 적자에서 흑자경영으로 괄목할 만한 성장을 이루어 나갔다. 이는 현재 대형 병원 등 많은 병원이 적자경영을 면치 못하는 상황에서 주목해야 할 부분으로 명지병원의 서비스디자인을 반영한 고객경험중심의 고객만족경영의 결과라 할 수 있을 것이다.

반면 그에 따른 단점을 살펴보면 혁신적인 고객경험에 치중한 나머지 병원 내의 전반적인 만족도에 대한 관리 소홀을 지적할 수 있다. 이는 아주 기본적인 인적 서비스 응대에서 안정적인 진료를 위한 조직 구성, 그리고 모든 접점에서의 균질한 만족도 등을 예로 들 수 있을 것이다. 이에 따라 전반적인 고객만족도에 대하여 다시 한번 점검할 필요가 있을 것이며, 이는 고객만족도의 정기적인 조사를 통해 관리 및 개선되어질 것이다. 이를 통해 병원내의 균질한 서비스와 함께 전반적인 만족도는 높아질 수 있을 것이다.

6. 명지병원의 각 체험제공수단에 따른 활동을 참고하여 각 체험제공수단을 통해 전달해야 할 궁극적인 목적에 대하여 토의하시오. 또한 각 체험제공수단을 통하여 체험모듈을 도출하였는데 각각의 체험모듈은 어떤 작용 및 역할을 하는지 토의하시오.

명지병원은 Schmitt가 제시한 '전문적 도구(ExPros: experience providers)'를 의료 서비스산업에 적합하도록 수정 및 보완하여 커뮤니케이션, 서비스시스템, 공간적 환경, 인적요소 등으로 나누어 분석하였다. 각각을 살펴보면 커뮤니케이션 활동으로 암행어사제, 환자공감센터, 독서경영, 예술 치유페스티벌, 미션데이 비전워크, 홈페이지 및 공식 블로그 운영, 170여개 기관과 협력 등이 있으며, 서비스시스템에서는 정형외과의 외래진료실, 건강보험 검진결과지, 암통합 치유센터, 스마트 헬스케어 시스템, 뇌

혈관 하이브리드 센터 등이 있다. 공간적 환경으로는 건강검진센터의 숲마루, 정신병원 해마루, 소아 응급센터 등이 있으며, 인적요소로는 장미특공대, 버터플라이 프로젝트, 그리고 CEO의 리더십을 설명하고 있다. 각각의 체험제공 수단을 통해서도 다음과 같은 궁극적인 목적이 있다. 첫째, 커뮤니케이션에서는 여러 활동들을 통해 단합과 화합의 조직문화 구축과 함께 그들의 미션을 알릴 필요가 있으며 이를 통해 브랜드 이미지를 향상시키는데 목적이 있을 것이다. 둘째, 서비스시스템에서는 고객경험 중심의 혁신을 통한 의료서비스 질 향상이 이루어져야 하며 이를 통한 만족도 및 신뢰도가 향상되어야 한다. 셋째, 공간적 환경에서는 의료서비스인 만큼 환자중심 서비스 실현으로 심리적 치료 효과를 극대화할 수 있어야 한다. 마지막으로 인적요소에서는 지속적인 조직변화 및 서비스 혁신을 이룰 수 있어야 할 것이다.

체험모듈은 감각, 감정, 인지, 행동, 관계의 요소로 각각의 요소에는 다음과 같은 작용을 한다(박성연 외 2001). 감각적 요소는 오감에 소구하여 고객에게 미학적 즐거움과 흥분감을 제공하는 것이며 감성적 요인은 체험제공수단들을 통해 고객들에게 기업이나 브랜드에 대한 어떤 특별한 느낌을 유발시켜 강한 유대감을 일으키게 된다. 인지적 요소의 목적은 고객들이 정교하고 창조적인 사고를 하도록 유도함으로써 기업과 브랜드에 대한 인식을 긍정적으로 인식하게 만든다. 행동적 요소는 상호작용을 증가시키게 되며, 관계의 요소는 소비자 개인을 폭넓은 사회와 연결시키고 문화적 관점에서 브랜드를 반영하는 것이다. 그 결과 소비자에게 사회적인 정체성을 심어줄 수 있다.

명지병원의 사례에서처럼 각 체험제공 수단의 특성에 따라 체험모듈은 달라질 수 있으며 또한 체험모듈의 특징에 따라 체험제공수단은 더욱더 효과적으로 전달되어질 수 있을 것이다.

7. 고객경험관리를 효과적으로 실행시키기 위한 Process에 대하여 토의하시오.

Schmitt는 고객경험관리(CEM)는 현장에서 적용할 때 다음의 5단계 구조로 이루어져 있으며 매니저들은 굳이 순서에 얽매일 필요 없이 유연성을 가져도 좋다고 설명하였다. 정해동, 임도영(2004)은 그들의 저서에서 Schmitt의 5단계 구조를 다음과 같이 설명하였다.

- 1) 고객의 경험세계를 분석하라. 이는 고객에 대한 진정한 이해를 가능하게 해준다. 고객의 경험세계는 4개의 층으로 나눌 수 있다. 제품이나 브랜드 경험, 제품군의 경험, 사용자와 소비환경의 경험, 사회문화적/비즈니스 환경에서의 경험이다. 또한 고객접점을 따라 경험을 추적하는 것 역시 고객의 경험을 풍부하게 만들 수 있다고 설명하고 있다.
- 2) 경험적 기반을 확립하라. 경험적 기반(experiential platform)은 전략의 수립과 실행 사이에 매우 중요한 연결고리다. 경험적 기반은 경험적 포지셔닝, 경험적 가치약속, 종합적 실행테마의 세 가지의 전략적 구성요소로 구성되어 있다. 경험적 포지셔닝은 브랜드가 나타내고자 하는 바가 무엇인지를 설명하며, 경험적 가치약속은 경험적 포지셔닝을 통해 고객에게 무엇을 해줄 수 있는지 정확하게 설명하게 된다. 종합적 실행테마에서는 브랜드의 경험적 기반이 완성되어지게 한다. 3가지의 경험적 기반의 확립을 통하여 구체적인 실행을 준비할 수 있을 것이다.
- 3) 브랜드경험을 디자인하라. 경험적 기반에 관한 전략 구상이 끝나면, 이는 브랜드경험에 구현되어야 한다. 브랜드 경험에는 정적요소와 동적요소로 구분되어지며 브랜드 경험의 3가지의 주요 측면인 제품경험, 외관과 분위기, 경험적 커뮤니케이션등의 측면을 관리하며 디자

인할 필요가 있다.

- 4) 고객 인터페이스를 구조화하라. 고객과 상호작용할 때 고객이 원하는 정보와 서비스를 제대로 제공하기 위해서는 교류의 내용이나 방식을 구조화하는 것이 중요하다. 고객 인터페이스는 목소리, 태도, 행동양식 등 눈에 보이지 않는 요소까지 통합함으로써 다양한 고객접점에서 통일되고 일관성 있는 고객경험을 제공할 수 있도록 설계되어야 한다. 이를 통해 고객에게 즐거움과 올바른 정보를 효과적으로 제공하게 되며 고객의 삶을 풍요롭게 해줄 수 있는 기회를 제공하게 된다.
- 5) 지속적으로 혁신하라. 여기서 혁신이란 개인고객의 삶이나 기업고객의 업무환경 모두를 포함하며 고객경험은 혁신을 통해서 개선할 수 있으므로 회사는 좀더 면밀히 혁신을 계획하고 관리하고 실행할 수 있어야 한다. 지속적인 혁신을 통해 기업은 기업의 가치를 증대시키게 되며 고객에게는 새로운 해결책과 새로운 경험을 제공함으로써 고객들의 삶을 개선시키게 된다.



출처: 정해동, 임도영 2004

〈그림 2〉 CEM 이론의 5단계 구조

참고문헌

권민진 · 이상식(2008), “성공적인 고객경험관리(CEM)를 위한 고객접점 및 프로세스 관리,” 2006년 경영관련학회 하계통합학술대회, 41-54.

김기수 · 이형주 · 윤성준(2009), “호텔 이용 경험이 고객만족, 소비자-브랜드관계에 미치는 영향에 관한 연구,” **호텔경영학연구**, 18(6), 31-49.

김신영(2012), “체험관 경험의 정의와 체험관 경험이 고객 반응에 미치는 영향에 관한 연구,” **서비스경영학회지**, 13(5), 177- 202.

박성연 · 배현경(2006), “매장 내 감각적 체험이 매장태도와 애호도에 미치는 영향: 소비감정과 만족의 매개적 영향을 중심으로,” **마케팅관리연구**, 11(3), 1-13.

박성연 외 역(2002), 번트H. 슈미트, 체험마케팅, 서울, 세종서적.

손영재 · 박대섭 · 오창호 · 김현숙(2011), “외식서비스접점에서 고객경험관리(CEM)와 지각된 감정 및 브랜드태도, 관계지향성의 구조적관계에 관한 연구,” **외식경영학회**, 14(1), 181-200.

윤성원(2010), “이제 서비스를 디자인하는 시대다,” 월간디자인, 2010(October), 63.

이경렬 · 백지희 · 박기대(2010), “글로벌 브랜드숍의 상업적 공간에 대한 소비자의 체험이 브랜드 자산에 미치는 영향: 슈미트(Schmitt, 1999)의 체험 마케팅 관점을 중심으로,” **커뮤니케이션학연구**, 18(2), 83-104.

이기복 · 임서경(2011), “브랜드의 체험마케팅을 위한 크리에이티브 커뮤니케이션,” **한국일러스트아트학회**, 14(1), 193-198.

이선희 · 김보영 · 서정아(2010), “항공산업의 서비스디자인 활성화 방안에 관한연구: 버진 아틀란틱 성공사례를 중심으로,” **상품학연구**, 28(4), 79-95.

이승연 · 황미연 · 김동훈 · 양일선(2010), “고객경험관리(CEM) 기법을 이용한 한식당 세계진출 방안에 관한 연구 - 미국, 중국, 일본 고객을 중심으로,” **한국관광학회**, 34(7), 133-157.

- 이지연·구자원(2013), "삼성서울병원의 고객만족경영 사례연구," **한국서비스경영학회**, 14(4), 1-26.
- 정수연·서선휘·가정혜(2009), "패밀리 레스토랑에서의 체험마케팅이 브랜드태도 및 브랜드 충성도에 미치는 영향," **외식경영연구**, 13(2), 33-56.
- 정해동·임도영 역(2004), **번트H. 슈미트, CRM을 넘어 CEM으로**, 서울, 한언.
- 표현명·이원식·최미경(2008), **서비스디자인**, 서울, 안그라픽스 21.
- Cox, J. & Dale, B. G.(2002), "Key Quality Factors in Web Site an Examination," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 862-888.
- Pine, J.B, II, & H. Gilmore(1999), "The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage. Cambridge," MA: Harvard Business School Press.
- Schmitt, B. H(1999, 2002), "Experiential Marketing," *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 53-67.