

의료환경 변화와 전략적 병원관리

이화여자대학교 이 선 희

I. 21세기 환경 전망

1. 사회 경제적 여건 변화

1.1 인구규모

- ① 남한인구 : 2000년 4,680만명, 2021년 5,059만명으로 증가됨 인구증가가 정체됨.
- ② '95년 서울.경기지역 인구는 총 1,860만명(전체 인구의 43.3%)에 이르며 지난 5년간('85-'90) 전체 인구증가율(7.6%)에 비해 서울, 인천, 경기 등 수도권 인구증가율(17.6%)이 높아 수도권 인구집중 현상은 당분간 지속될 것으로 보임.

1.2 인구구조

- ① 연소인구(0-14세)의 감소 (1980년, 34% -> 2000년, 21.2%)
- ② 65세이상의 노인인구 증가 (1980년, 3.8% -> 2000년에 6.8%)

1.3 가족구조 및 생애주기

- ① 핵가족화가 가속화되고 노인단독가구 증가 -> 가족의 전통적 기능에 변화가 초래되고 보건 의료서비스에 대한 가족의 복지기능 약화
->노인에 대한 사회보장 정책이 강화되고 노인들의 장기요양 시설이 등장할 전망이다.
- ② 생애주기의 변화에 따라 연령계층별 의료수요가 변화될 것임.
 - 자녀출산수의 감소로 인해 산과와 소아과의 의료수요는 감소
 - 생애주기의 변화에 따라 부유한 노인층이 늘어날 전망이며 이들을 대상으로 하는 의료 서비스 프로그램 개발이 필요함.

1.4 경제, 산업구조

- ① IMF 구제금융하에서 성장을 둔화, 재정긴축으로 소비. 투자위축 (2저4고 :저성장,저투자, 고실업, 고환율, 고물가, 고금리) -> 의료 등 복지분야에 대한 투자위축
- ② 통신기술의 발달, 정보화 추세 -> 공간개념 변화, 의료조직의 전면적 재구성 촉진

1.5 정치, 사회구조

- ① IMF 체제하의 구조조정 영향으로 사회체계내 투명성과 효율성 강조
- ② 도시인구비율 증가(1995년, 78.6% -> 2000년, 82.0%)
-> 도시화 심화, 생활양식과 의식 역시 도시적인 특성이 강화될 것임.
- ③ 개방화 시대의 도래
 - 국내 보건의료 산업 보호를 위한 각종 법규와 규제조항의 완화나 철폐가 불가피해짐
 - UR협상 타결에 따른 외국 의료산업의 진출과 경쟁구조 강화
- ④ 지방자치시대로의 전환과 지역생활권 개발
 - 지역주민의 정책결정 참여기회의 확대
 - 지방자치단체의 의료복지에 대한 관심증대, 의료기관에 대한 영향력 증가
 - 의료이용 양상의 변화 : 지역중심의 의료이용 행태 강화
- ⑤ 통일한국에 대한 가시적 전망
: 통일 한국하에서의 보건의료체계 준비
- ⑥ 민주화의 가속화 추세에 의해 인권 및 복지권, 건강권에 대한 국민의식이 더욱 고양될 전망이다.

2. 의료환경과 보건의료 정책 방향

2.1 정부의 보건의료정책

- ① 재정 긴축에 따른 의료비 통제 강화
- ② 의료체계의 효율성과 의료기관의 경쟁력 향상에 대한 관심증가
- ③ 진료비 지불제도의 변화
- ④ 의료서비스 질에 대한 통제 강화(의료기관 서비스 평가제 도입, 심사평가원 설립, 병원 신임제도 도입)

2.2 의학기술의 발달

- ① 과학기술의 급속한 발전에 따라 의료분야에서 정보기술과 전자통신의 중요성 증가
- ② 미국과 일본의 과학자들이 델파이 기법에 의해 작성한 의학분야 기술 연표를 따르면 향후 20년간 의학기술의 발전은 획기적임.
 - 2003년 사람 염색체의 DNA 지도 완결
 - 2006년 인공장기(췌장,간장,신장)의 실용화
 - 2012년 기억과 노화의 기전해명
- ③ 첨단과학기술의 의학분야 적용으로 high tech에 의존하는 의료의 가속화될 것임.
- ④ 생명공학과 의공학 분야가 가장 중요한 기초과학 연구분야로 부상될 것임
=> 병원구조의 변화(자동화, 통원진료 중심, 대체의료서비스 활성화)

2.3 의료수요의 변화

- ① 생활수준 향상, 생활방식.환경변화로 질병구조 변화 -> 만성퇴행성 질환, 사고,공해병 증가
- ② 건강개념의 변화로 건강증진 서비스에 대한 수요증가
- ③ 소득증가에 따른 건강수준의 향상, 여성의 사회진출로 출산율이 감소함에 따라 인구의 노령화 가속 -> 노인성 질환과 만성질환에 대한 수요 증가
- ④ 질에 대한 기대증가/ 소득수준 감소로 의료이용 감소, 저비용 추구 이용행태

2.4 의료이용자들의 병원선택 취향

- ① 질병의 상태 또는 경중도에 따라 선택요인에 차이가 큼. 가벼운 병의 경우 지리적 편의성이 가장 중요한 반면 입원해야할 정도의 병일 경우 “전문적인 병원”이 가장 중요한 요인
- ② 의료진, 의료시설 및 장비, 규모 등이 병원선택 기준이 되고 있음
- ③ 병원선택은 의사의뢰보다는 본인, 다른 사람의 의견, 대중매체를 따르는 경우가 많음.

2.5 의료시장 구조의 변화와 경쟁 심화

- ① 1998년 현재 병원급 이상 의료기관이 650여개 있으며 대형화 추세, 민간 병원 비율 증가
- ② 재벌그룹과 관련된 대형 고급병원 개원(예: 삼성의료원, 현대중앙병원, 아주대학병원)
- ③ IMF 체제하에서 병원도 구조조정/ 중소병원 도산증가
=> 비용절감에 대한 노력증대
- ④ 의료이용자의 권리의식 증대와 정보 확산으로 의료시장의 성격 변화
=> 공급자 중심의 시장에서 의료이용자 중심의 시장으로

2.6 의료인력 장기전망

- ① 상당 기간 의사 공급과잉이 예측됨
- ② 간호조무사, 약사, 임상병리사, 방사선사, 물리치료 인력에 있어서도 일시적인 부족현상
- ③ 간호사 인력은 장단기 부족

표1. 병원 경영환경의 변화 요약

거시적 환경변화		미시적 환경변화	
환경변화	보건의료에 대한 영향	의료시장 변화	병원조직 내부변화
노령화	<ul style="list-style-type: none"> 만성퇴행성질환 증가 노인복지 요구증대 	<ul style="list-style-type: none"> 수요자 중심의 시장 - 소비자 주권의식 고조 - 환자만족도를 우선가치로 - 의료과오에 대한 통제 ■ 대체의료기관 대두 ■ 재투자비용 증가 의료기관의 대형화, 고급화로 경쟁심화/의료기술발달 ■ 인력, 재원확보에 대한 경쟁 심화 ■ 정책규제 강화 ■ 환차손 증가와 유동성 경색 등 경영여건 악화 ■ 의약분업 실시에 따른 시장구조의 변화 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 경영의 전문성 강조 ■ 경영의 투명성 강조 ■ 공동체의식 약화 ■ 조직에 대한 충성심감소 ■ 권한의 독점 -> 다원화 ■ 결과중시 -> 과정중시 ■ 업무체계의 자동화와 정보화 ■ 비용절감과 생산성 증대 등 경영합리화 요구 ■ 성과급 등 조직내 경쟁 체제 도입 ■ 재무관리 능력의 중요성
도시화	<ul style="list-style-type: none"> 생활양식 변화에 따른 질병특성변화 스트레스성 질환증가 환경오염/안전사고 		
정보화	<ul style="list-style-type: none"> 보건의료 정보체계에 대한 관심증가 		
국제화	<ul style="list-style-type: none"> 보건의료의 국제협력 보건의료부문 시장개방 		
지방화	<ul style="list-style-type: none"> 보건의료에 대한 지방 정부의 역할 증대 주민참여확대 		
IMF구제 금융체제	<ul style="list-style-type: none"> 의료비 통제강화 서비스 질 통제 		

II. 전략적 병원관리

1. 전략 (strategy)이란 ?

- Chandler (1962) : 특정 조직이 장기적 목적과 목표를 결정하고 이것을 실현하기 위해 각종 행위들을 수행하고 자원을 배분하는 것
- Quinn (1980) : 조직의 주요 목표, 정책, 행위들을 하나의 응집체로 통합시키려는 계획
- Mintzberg (1987) : '5 P's for Strategy' (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspectives)
 - 계획 (plan) : 특정한 상황에 대처하기 위한 의도적인 행동방향과 지침
 - 책략 (ploy) : 동태적인 현실상황속에서 승리하기 위해 사용되는 술수나 계략
 - 행동유형 (pattern) : 조직내에서 일관성있게 나타나는 행위결과의 흐름
 - 위치선정 (position) : 외부환경속에서 조직을 적절하게 위치시키는 수단
 - 관점 (perspectives) : 조직구성원들의 의도, 행위 등을 통해 서로 공유하는 특정 관점

2. 전략계획 (strategic planning)(Kotler, 1990) 이란 ?

2.1 개념 : 조직의 목표와 능력을 변화하는 시장환경의 기회와 위협에 전략적으로 적합하게 개발하고 유지해나가기 위한 관리적 과정

2.2 전략계획의 특성

- ① 최고 경영자의 의사결정이 필요하다.
- ② 대규모의 자원동원을 필요로 한다.
- ③ 기업의 경영성과에 장기적인 영향을 미친다.
- ④ 미래지향적이다.
- ⑤ 각 경영기능 또는 사업단위들에게 파급효과가 크다.
- ⑥ 외부환경에 대한 고려를 중요시한다.

* 전략계획과 장기계획과의 차이점

전략계획은 보다 외부지향적, 시장지향적, 선택적으로 집중, 실행에 초점

2.3 경영전략론의 시대적 흐름

- ① 단면적, 정태적 접근 → 다면적, 동태적 접근
- ② 외부환경에 초점(시장매력도) → 환경외에 내부조직 요인중시(핵심역량과 자원)
- ③ 외형성장 추구 → 부가가치 추구

표2. 경영전략론의 시대적 흐름

기간	1950-1970	1970 중반-1980 중반	1980 후반-1990 중반	2000년대
전략 초점	<ul style="list-style-type: none"> • 자원의 효율적 활용 • 장기 전략계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 불확실성에 대한 대비 • 민첩.유연한 대응 	<ul style="list-style-type: none"> • 무한 경쟁에 대한 준비 • 지속적인 경쟁우위능력확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 부가가치 증대
주요 경영 전략 수단	<ul style="list-style-type: none"> • Financial planning & control • Portfolio analysis(PPM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Industry analysis • Competitive positioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Business process reengineering • Core competence 	<ul style="list-style-type: none"> • 지식경영 knowledge management

3. 전략계획 수립내용

3.1 전략계획 초점

- ① how to compete : value proposition, business system, competitive advantage, growth vehicle
- ② when to compete : timing of entry/exit, sequence of moves, speed of implementation
- ③ where to compete : industries, products, customers, regions

3.2 전략계획 수준

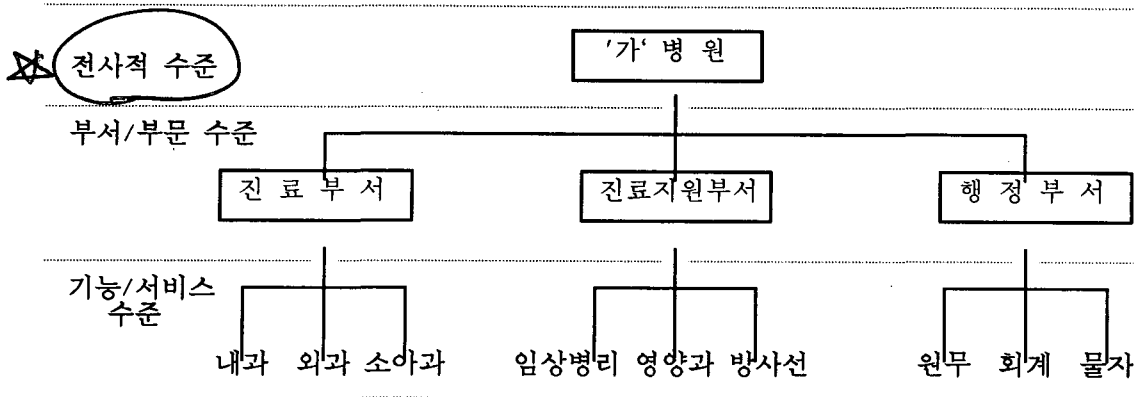


그림 1. 전략계획 단위

4. 전략계획 수립과정

4.1 수립과정

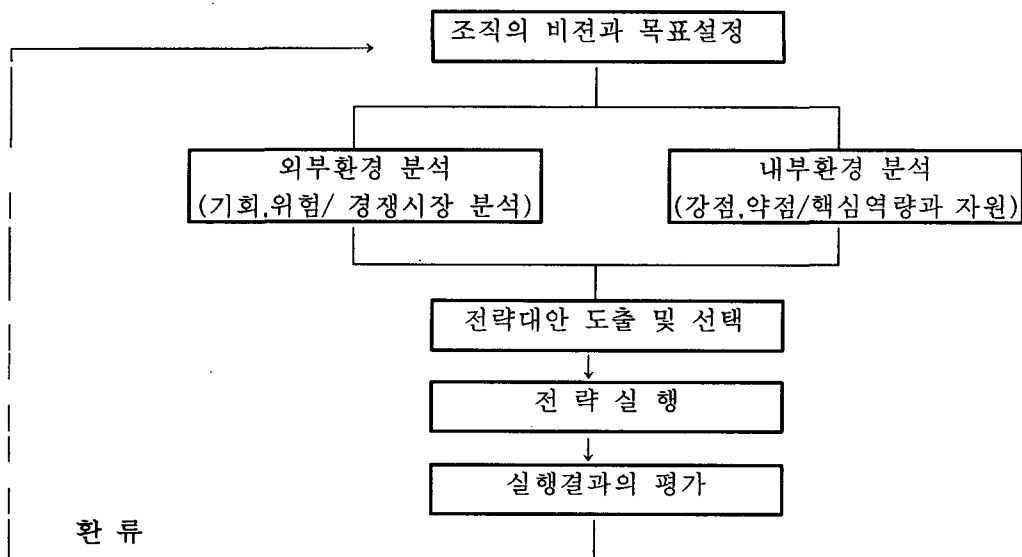


그림 2. 전략계획 모형

4.2 구성요소

가. 전략계획의 방향설정

- 1) 전략계획의 목표수립 : 수행하고자 하는 전략계획의 목표와 범위 설정
- 2) 조직의 사명과 비전 설정 : 병원이 전략적으로 지향하고자 하는 미래상 (조직의 존재이유, 공유가치, 고객, 사업영역, 핵심역량 등)

예: 국내 최고의 의료진과 시설 및 장비를 보유한 심혈관질환 전문병원

3) 조직의 목적수립 :

- 조직의 활동을 통해 성취하고자 하는 결과
- 실제적이고 성취가능하며 측정가능한 사실을 기술
- 예 : 양질의 환자진료서비스 제공과 전공의 교육

나. 외부환경 분석

1) 분석초점 : 외부환경의 기회(opportunities)와 위협요소(threats) 전망

: 현재의 시장변화 속에서 우리조직의 성장에 유리한(혹은 불리한) 변화의 측면은 ?

- 현재의 시장변화와 우리 병원의 목표, 핵심역량이 부합되는가?
- 의료산업의 수명단계는 / 의료기술적 변화의 방향은/ 의료산업의 경쟁전망은 ?
- 현재의 시장변화속에서 우리 병원의 강점이 시장점유를 높이는, 또는 경쟁자와 차별화될 수 있는 대안이 되는가 ?
- 현재 우리 병원의 강점인 서비스로 대응할 수 없는 세분시장은 무엇이며 이에 대한 확장을 위해 필요한 것은?
- 진료권내 경쟁의 변화전망은 ? (경쟁의 정도, 진입의 용이성, 방향, 내용)
- 진료권내 각 전략군별 변화와 향후 우리 병원의 경쟁시장에서의 위치는 ?

2) 세부내용

- ① 거시적 환경분석 : 인구통계, 사회학적, 경제, 자연, 기술의 변화, 정치, 문화적 요인
- ② 미시적 환경분석 : 의료이용자, 정부, 보험자의 정책과 행태변화
- ③ 산업구조 분석 : 조직이 속한 해당 산업의 경쟁주체와 역학변동 분석

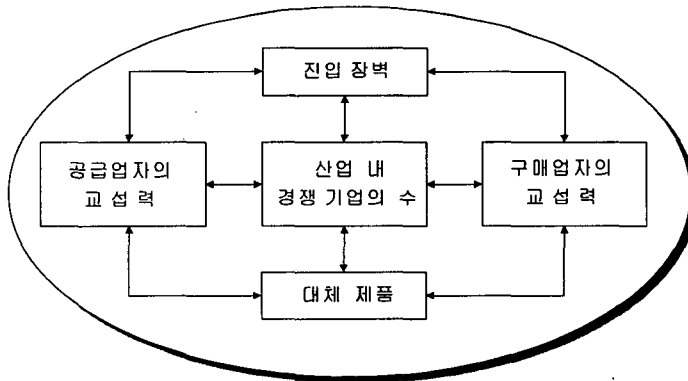


그림 3. 산업구조 분석의 틀 - 마이클 포터의 5가지 영향
요인모형

자료 : 조동성 역. 마이클 포터 저. 경쟁우위. 교보문고. 1991

표 3. 병원산업의 매력도 분석예

영향요인	경쟁강도	매력도	미래의 매력도
산업내 경쟁강도	H	L	L
신규 진입자	L	H	M
수요자 교섭력	L/M	M/H	M/H
대체재	L/M	M/H	M
공급업자 교섭력	L	H	H
종합	L	H	M

④ 경쟁시장 분석 : 해당 진료권의 범위, 수요변화, 경쟁정도의 변화

⑤ 경쟁병원 분석 : 조직목적, 목표, 의료시장에서의 위치, 인적.물적 자원의 변화

3) 분석대상 자료

2차 인구사회 통계자료, 지역주민 수요 설문조사, 정책현황 보고서, 전문가 의견조사
경쟁병원 내부현황 자료

다. 조직 내부현황 분석 : 조직의 강점과 약점 도출 -> 핵심역량과 경쟁우위 요인

1) 분석축점

- 외부와 경쟁하기에 충분한 자원과 능력을 보유하고 있는가?
- 현재 보유자원을 효율적으로 활용하고 있는가 ?
- 미래에 필요한 자원과 능력을 효율적으로 축적하고 있는가?
- 어떤 서비스와 자원이 우리 병원의 강점(약점)인가 ? (서비스 종류, 인적. 물적 자원)

2) 세부내용

★① McKinsey' 7S model : structure, style, shared value, system,
strategy, staff, skill

② 경쟁우위 분석(Competitive Advantage)



* 핵심역량(Core Competence)

- 과거에 그 조직을 이끌어 왔으며, 적절하게 보완하거나 추가적으로 축적 시킬 경우 미래 성장의 견인차 역할을 할수 있는 조직내부의 공유된 능력, 기술, 지식, 문화

★ 조건 : 우월성, 고유성(모방불가능), 희소성, 관련성, 지속성

- 자원.역량(Resources & Capabilities) /핵심 성공요인 (Critical Success Factor; CSFs)

//

• Strategy = KSF (key successful factor)

외부 + 내부

* 마이클 포터의 가치사슬(Value Chain)

- 조직의 가치창출을 위한 활동들을 본원적 활동(제품.서비스 생산활동)과 지원활동(본원적 활동을 지원하는 활동)으로 구분
- 각 가치활동들은 경쟁우위를 창출하는 구성요소이며 가치활동간 연계를 최적화함으로써 가치를 증대할 수 있음.

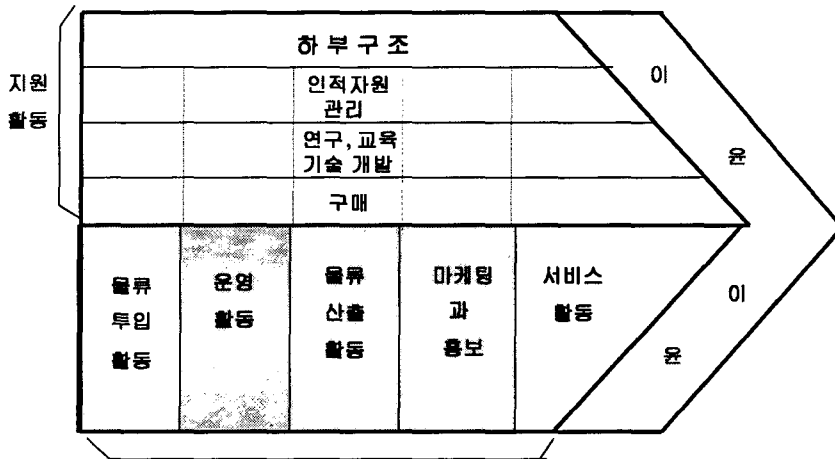


그림 4. 마이클 포터의 가치사슬

자료 : 조동성 역, 마이클 포터 저, 경쟁우위, 교보문고, 1991

③ Product Portfolio Matrix(PPM) Analysis

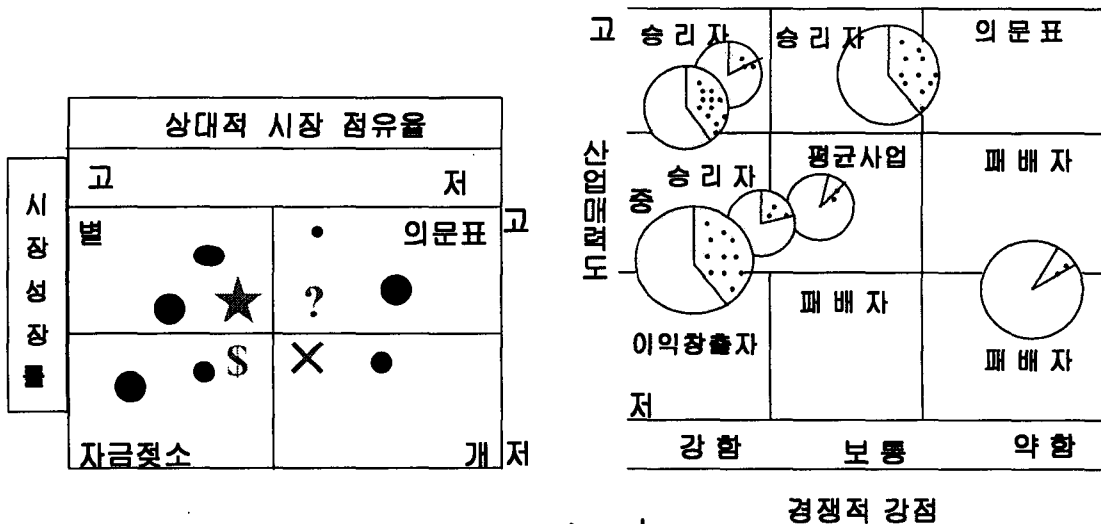


그림 5. BCG 매트릭스에 의한 포트폴리오

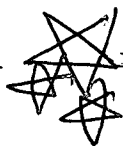


그림 6. 맥켄지 매트릭스에 의한 포트폴리오

3) 분석대상 자료

- 진료실적자료 : 입원.외래별, 서비스 유형별, 시간별 추이
- 최근의 경영실적 자료 : 인력생산성, 재무현황
- 자원현황 : 인력과 장비현황, 시설수준
- 경영체계 평가 : 정보핵심 프로세스 분석/ 조직도,
- 병원이용자의 특성자료
- 제공서비스의 수준평가 : 환자만족도 조사
- 지역사회 내에서의 평가 : 지역내 주민대상으로 병원이미지 조사
- 연구와 교육 프로그램 현황
- 조직 구성원 설문 - 만족도, 조직문화 특성, 인사고과, 부서간 갈등과 협력관계
- 그외 병원연보, 실무담당자 면담조사, 내부 현황문서

라. 전략대안 도출 및 선택

마. 전략 실행과 평가

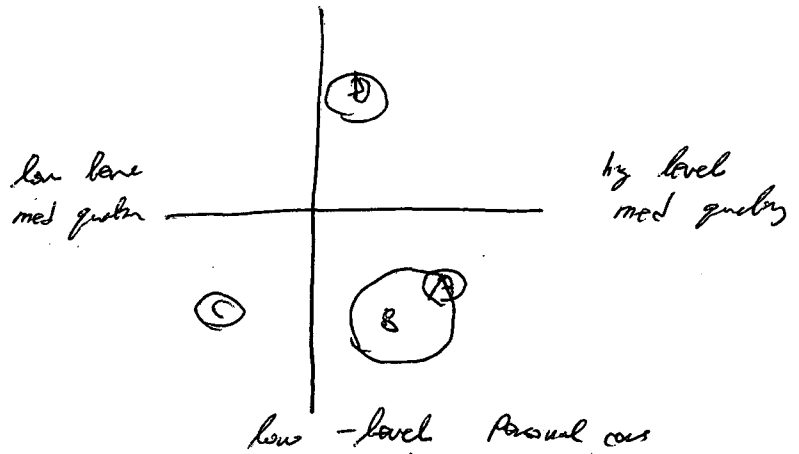
high level personal care operation

5. 수준별 전략유형

5.1 서비스/ 사업부 차원

가. 과정

- 핵심역량 설정
- 시장세분화와 표적시장 선정
- 표적시장에서의 포지셔닝
- 마케팅 믹스개발



		Products		
		Primary care	Short-term inpatient care	Long-term rehabilitation and chronic care
Markets	Children			
	Adults			
	Elderly			

그림 7. 지역병원 시장의 세분화 예

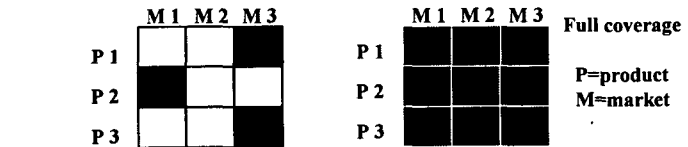
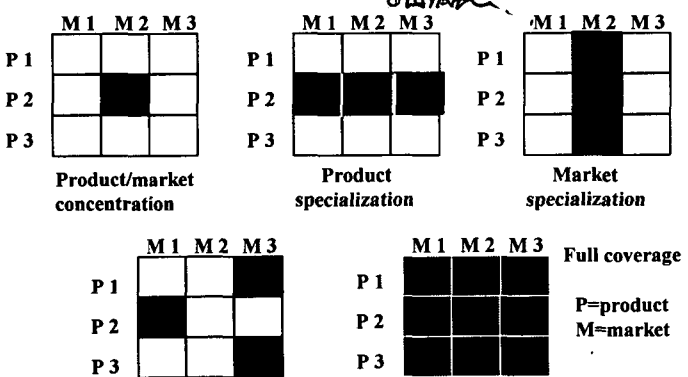


그림 8. 표적시장 선정 예

나. 유형

* 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy : Michael E. Porter,1980)

- 원가우위 전략 (cost leadership strategy)
- 차별화 전략 (differentiation strategy)
- 집중화 전략 (focus strategy)

표2. 각급 의료기관의 전략의 특성정도

전략종류	3차 의료기관 (대형,대학병원)	2차 의료기관 (병원, 종합병원)	1차 의료기관 (의원)
집중화	약	강	중
원가우위	약	강	중
차별화	강	중	약

자료 : Hill & Jones. Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Co., 1992

* 성장전략 수립 : 새로운 서비스 개발이나 기존 서비스 보완

서비스 \ 시장	기존	신규
기존	시장 침투	제품 개발
신규	시장 개발	제품 확산

자료 : Hill & Jones. Strategic Management Theory, Houghton Mifflin Co., 1992

* 축소, 다운사이징 전략

5.2 전사적 차원

가. 포트폴리오 분석과 전략적 사업단위(SBU) 설정 P.105

* 전략적 사업단위(strategic business unit: SBU) : 개별적인 사명과 목표를 가진 기업의 구성
단위로서 기업의 다른 사업단위와는 독립적으로 계획되는 사업단위

나. 다각화(diversification) 전략

: 조직단위내에서 서비스를 다양화하는 전략

- ① 기존 사업과 관련된 서비스로의 다각화
- ② 기존 사업과 관련되지 않는 서비스로의 다각화

다. 통합(integration)전략

: 조직단위의 기능이나 활동을 통합

- ① 수평적 통합 : 서비스나 기능이 동일한 조직단위의 통합
- ② 수직적 통합 :
 - 후방통합: 서비스 제공을 위한 전단계 기능들을 통합하거나(예: 병원이 간호전문대운영)
 - 전방통합 : 서비스 제공체계의 확장 (예: 병원이 장기요양원 운영)

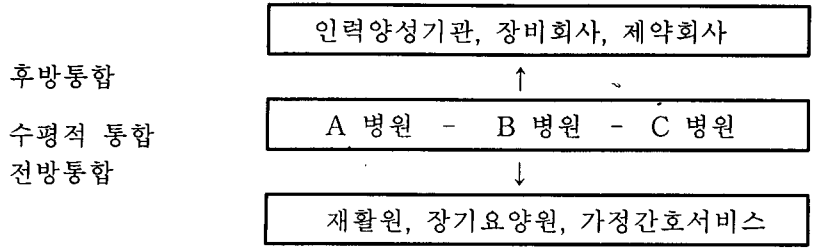


그림 9. 통합전략의 유형

라. 병원합동관리제도 (multihospital system)

2개병원 이상이 경영활동과 재원관리 과정을 연계,공유, 통합하는 것

마. 조직 합병과 매각

사. 합작(joint venture), 연대(alliance)

6. 병원의 전략사례

	전략구분	사 례
병원산업	수직적 협력관계	모자병원, 분원제도, 환자이송체계 및 개방형 병원제도
	수평적 협력관계	병원경영자문, 정보시스템 개발 공동구매사업, 공동이용사업, 용역사업체 개발
개별병원	경영전략수립을 위한 산업구조 및 경쟁자분석	환경변화에 대한 인식 산업 및 경제구조 분석 선도병원 분석
	거시적 조직전략	전문화, 다각화
병원관리	마케팅 관리	진료권 분석 고객만족도 조사 환자중심의 신규 서비스 개발 - 암이나 노인성 질환 등의 예방프로그램 - 주말을 이용한 입원진료프로그램 - 외래수술제도 도입 - 퇴근 후의 야간진료
	의료의 질관리	TQM 조직과 팀운영
	인사 및 조직관리	성과급, 사업부제, 인센티브제 개발, 인력은행, 제안제도
	정보시스템 관리	경영정보시스템 활용, 통합시스템 개발
	업무과정 개선	리엔지니어링, Core Process Renovation
	원무관리	창구시설 개선, 창구직원의 친절교육 예약제도의 정착, 입원환자들에 대한 진료시간대 조정
	회계 및 재무관리	원가분석 시스템, 회계담당자들의 전문교육 재무제표를 전산화
	비전, 조직문화관리	비전구축, 지식경영 문화 창출전략

참 고 문 헌

- 매일경제신문사. 지식혁명 보고서, 1999
- 문옥륜, 이기효. 병원의 경영전략수립에 관한 연구. 대한병원협회, 1995
- 박동준 역, 앤소프 저. 전략경영. 소플전략경영연구원, 1993
- 이기효. 병원 전략경영의 접근모형. 한국병원경영학회 춘계학술대회 연세집, 1996
- 이선희, 김한중, 조우현. 병원의료서비스다각화에 관한 연구. 예방의학회지 1991;24(1):16-28
- 이장우. 경영전략론 - 통합적 접근. 법문사, 1995
- 조경진. 종합병원의 경영전략에 따른 성과분석. 연세대학교 대학원 보건학과, 1992
- 조동성 역. 마이클 포터 저. 경쟁우위. 교보문고. 1991
- 조동성, 정몽준 역, 마이클 포터. 경쟁전략. 경문사, 1987
- 조우현, 이선희, 이선희, 전기홍. 의료서비스 마케팅. 퇴설당, 1999
- Altman SH, Reinhardt. Strategic Choices for a Changing Health Care System. Health Administration Press, Chicago, Illinois, 1997
- Arthur Andersen & Co. and the American College of Hospital Administrators, 1984 Health Care in the 1990s: Trends and Strategies
- Bruton GD, Oviatt BM, Kallas-Bruton L. Strategic planning in hospitals: a review and proposal. health Care Management Review 1995; 20(3):16-25
- Clement, J.P. Does Hospital Diversification Improve Financial Outcomes ? Medical Care 1987;25 : 988-1001
- Clement, J.P. Vertical integration and diversification of acute care hospital: Conceptual definitions, Hospital & Health Services Administration 1988; 33(1):99-110
- Griffin, J. The Well Managed Community Hospital, Ann Arbor, Mich : Health Administration Press, 1987
- Kotler, P. and Clarke, R.N. (1987), Marketing for health care organizations, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Miller A, Dess GG. Strategic Management. 2nd ed., McGraw-Hill, New York, 1996
- Mitzberg H. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review 1994;jan-Feb:107-14
- Mintzberg H, Quinn JB. The Strategy Process. 3rd ed., Prentice Hall Inc, New jersey, 1988
- Shortell, S.M., Morrison, E.M., and Friedman, B. Strategic Choices for America's Hospitals-Managing Change in Turbulent Times, Jossey-Bass Publishers, 1992
- Shortell SM, Morrison EM, Friedman B. Strategic Choices for America's Hospital. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1990

- planning
- management
- strategy.