

효과적인 구매 및 재고관리를 통한 병원경영 개선

박 태 일

〈원자력병원 서무과장〉

I. 서 론

60년대 이후 우리가 이룩한 급속한 국가경제 발전과 국민생활 수준 향상에 힘입어 '89. 7. 1일자로 복지국가 건설 차원의 전국민 의료보험을 실시한 이후로 국민 누구나 의료혜택을 골고루 받을 수 있게 되었다.

이에따라 국민의 양적인 의료수준도 확대되었을 뿐 아니라, 요구하는 의료서비스의 질적인 변화도 초래하고 있다.

이런 사회적 현실은 재력을 갖춘 경제인으로 하여금 병원산업이라는 또다른 한 분야에 투자의 기회를 제공해 주고 있다(외국인에게도 '95년도부터 기회 제공).

이에 기존 병원으로서는 현대적이고 새로운 차원의 병원으로의 개혁 필요성이 대두되었고 이의 성공적인 개혁을 위한 요소로서는 고도의 기술을 갖춘 전문인력의 확보 유무, 초현대적인 시설과 장비의 확보등을 들 수 있으며, 이런 외형적인 측면외에 내재적인 측면에서 현실적으로 대두되고 있는 노사간의 갈등과 조직 및 직종간의 갈등을 해소하여 환자에게 양질의 진료서비스를 제공하고 이에 따라 대가를 획득, 이를 효과적으로 관리 운영하는 경영 차원의 역할이 중요시되어야 한다고 본다.

이에 본 연구에서는 우리병원의 재료비 예산중 의약품이 차지하는 비율이 70%에 육박하였던 점을 감안, 이의 효과적인 구매 및 재고관리를 통한 비용절감 및 경영개선 사례에 대하여 알아보고자 한다.

II. 목적

일반적으로 구매관리에 있어서 구매가격에서는 신경을 쓰나 물품관리에 대하여는 별로 관심이 없는 경우가 있으며 구매시 10% 비싸게 사기는 쉬워도 경영의 합리화나 원가절감 운동을 통해서 10%의 비용을 절감하기는 어렵다고 보며, 재료비 10%의 절감은 매출액 80%의 증가와 같다는 통계가 나와 있듯이 재료비의 절감이 병원 경영개선에 확실한 몫을 차지하고 있다고 본다.

또한 재료비 예산 절감의 열쇠는 재료비 집행(구매 및 재고관리)에 있는 바, 물품의 입고, 출고, 소모, 재고에 이르기까지 종합적인 검토를 거쳐 낭비없이 효과적으로 진료에 투입, 사용될 것인가를 판단하여야 하며, 사용부서 전문인력(의사, 약사, 의료기사, 간호사 등)의 특정 물품에 대한 지정 구매요구는 가급적 배제하여 경쟁을 통한 양질의 물품을 저렴한 가격으로

구입함으로써 병원 예산을 절감, 그 절감된 예산으로 의료의 질적 향상에 투입하여야 할 것이다.

III. 방법

우리 병원에서는 의약품 예산을 절감하기 위하여 '92년도부터 구매방법을 성분입찰 방식으로 전환했고 의약품의 재고를 줄여 예산을 최소화하기 위하여 구매량을 자동 결정할 수 있는 시스템을 개발하였다.

1. 의약품 성분 입찰

가. 우리 병원에서는 '92년부터 의약품 성분경쟁입찰 방법을 도입하여 700여 품목의 의약품을 사전지식과 경험이 전무한 상태에서 우선 전체 의약품을 성분별로 분류하고 품목별로 년도별 사용실적을 작성하여 기존 사용중인 의약품의 동일성분 또는 유사성분의 분류 작업과(1안) 현행방법(품목별로 제조회사 직거래) (2안), 성분입찰방법(3안), 병행방법(1안과 2안의 복합 형태)에 대해서 시행후에 여러가지 형태로 나타날 수 있는 상황(기존 거래회사들의 대금결제, 기대효과등)을 면밀히 검토한 결과 1차년도('92년)에는 병행방법으로 약사심의 위원회와 병원운영위원회의 의견을 거쳐 시행하였다.

시행방법에 있어서는 (1) 도매업체를 대상으로 한 「성분경쟁입찰」, (2) 제약회사를 대상으로 한 「지명 경쟁입찰」, (3) 단독성분인 경우 제약회사와 「수의계약」으로 하였고 3종류의 구매방법에 있어서는 항암제, 항생제, 영양수액, 일반수액, 기타의약품으로 세분화하여 선정기준(기존 납품업체, KGMP시설 보유업체, 연간 매출액 기준 100대 이내 업체, 병원 거래실적등을 감안하여 5곳 업체 이내로 선정)에 따라서 진행을 하였다. 진행과정에서 제약협회와 도매협회의 상거래 위반이라는 반발이 있었으나, 입찰에 관련된 제반 법규에는 전혀 어긋남이 없었다는 것을 밝히며, '92년도 의약품 구입 절감 금액은 17억3천5백만원으로 집계되었다.

나. '92년도 성분입찰 시행에서 축적된 경험을 토대로 '93. 1월부터 준비를 하여 '92년도 방법에서 제약협회 및 도매협회가 반발하였던 3가지 방법을 완전성분 경쟁입찰 방식으로 전환하였고 입찰시 다수의 업체가

참가하고 입찰품목수가 많아 입찰에 참가한 회사의 품목별 가격을 정리하여 낙찰회사를 선정하기 까지 장시간(5시간 정도)이 소요되었던 점을 감안, 입찰장소에서 곧바로 Personal Computer를 이용하여 국내에서 최초로 입찰결과(낙찰, 유찰 등 선정)를 즉석에서 발표한 바 있다.

금년말까지 의약품 구입 절감 예정 금액은 약25억 원에 이를 것으로 예상된다.

다. '92. '93년도 의약품 성분입찰방법을 시행한 결과 어려웠던 점은 진행과정에서 「약학」을 전공하지도 않은 구매담당자들이 참고 문헌 및 자료를 이용하여 업무를 추진하다 보니 자연히 참여 인원과 작업시간이 많이 소요되었다. 앞으로는 「약학」을 전공한 직원도 참여하여야 더 효과적일 것이다. 그리고 제약회사에서 제품생산 등록시 정부 관계부처에서 철저한 생산 확인이 되어야 하겠다.

책자에는 등재되어 있는데 실제로 제약회사에 생산 여부 확인을 하면 생산 예정이라는 애매한 답변을 하여 혼란이 야기되었다.

2. EOQS System개발

여기에서는 적정재고량에 의한 구매량 결정 시스템에 대해 간략하게 설명하고자 하며, 편의상 EOQS (Economic Order Quantity System : 경제적 주문량 시스템)으로 표기하였다.

의약품의 구매는 숙련된 담당자가 구매요구를 작성한다 하더라도 2~3일 정도의 시간이 소요되는 힘든 작업이다. 최소한 700여 종류의 의약품 재고를 파악하고 재고가 부족한 의약품을 얼마만큼 구매할 것인가를 결정해야 하기 때문이다.

이러한 불편을 해소하기 위해 한번에 많은 양을 구매할 수도 있겠으나, 이렇게 되면 불필요한 재고가 많이 쌓이게 되어 예산의 낭비를 초래하고 또한 재고관리 비용도 증대하게 된다.

따라서 필요한 시기에 필요한 양을 자동구매할 수 있다면 예산절감은 물론 재고관리 비용도 감소하게 되면 인력과 시간을 절감할 수 있다. 우리병원에서는 PC를 사용한 의약품 구매량 결정 프로그램을 개발하여 사용하고 있으며 이 시스템의 사용으로 2~3일 소요되던 구매발주 소요시간이 1~2시간으로, 또한 2일정도

소요되던 계약서 작성기간이 3~4시간으로 단축되었으며 앞으로 이 시스템이 완전하게 갖추어지면 연간 구매요구량, 사용량 및 거래처별 구입량등 경영정보(Management Information)까지도 제공할 수 있을 것이다. 의약품의 재고관리를 위해 가동중인 메인컴퓨터를 이용하여 매일 품목별 재고를 파악할 수 있으므로 품목별 적정재고량(약 2주일간 사용량)보다 적은 재고를 품목들의 코드를 찾아내고 EOQS프로그램을 이용하여 재고가 부족한 품목들의 코드를 입력하면 EOQS프로그램이 각각의 품목코드에 대한 품목명세, 연간사용량, 단가, 단위, 거래처등을 기입력된 데이터화일에서 찾아내어 연간 사용량을 근거로 1회 구매량을 자동계산하고 동 구매량과 단가를 곱하여 구매액을 계산하면, 전체품목에 대하여 이러한 계산을 반복하고 품목별 구입액을 합산하여 프린터로 출력하되 거래처별로 묶어서 출력한다.

또한 계절별로 구매량에 변동이 있거나 특별히 구매량을 조절할 필요가 있는 품목에 대하여는 구매량을 조정할 수 있도록 되어 있다. 한번에 500개 품목까지 자동발주가 가능하며, 200개 품목을 구매한다고 가정하면 1시간 정도면 된다. 본 EOQS프로그램은 단가 계약서 작성까지 할 수 있도록 되어 있어 재고관리 부서에서 한번 작성된 리스트를 데이터로 보존하고 있다가 구매 승인후 EOQS프로그램이 거래처별로 자동작성하므로 계약 담당자는 프린터로 출력만 하면 된다.

과거에는 의약품의 재고파악, 구매요구서 작성 및 계약까지 1주일 정도 소요되었으나 현재는 하루나 이틀정도로 시간이 단축되었고 적정재고 유지가 가능하게 되어 예산 절감에도 크게 기여하고 있다.

IV. 결 론

우리 병원에서 성분입찰과 EOQS프로그램이 개발

되기 전까지는 구매 및 재고관리의 기본원칙인 효과적인 관리와 감독, 전산화 및 단순화, 재고품목수 최대 축소, 결과 지향적인 관리 및 목표설정 등이 미흡하였고, 또한 병원의 재료비 예산중 서론에서 말씀드렸듯이 의약품 구입예산이 차지하는 비율이 전체 재료비 예산의 70%에 육박하였다.

따라서 전국민 개보험 실시로 인한 재정압박을 탈피하고 경영의 합리화를 기하기 위해서는 예산절감 측면에서 의약품의 구매 및 재고관리를 효율적으로 하지 않으면 안되겠다는 사명감을 가지고 '91년도 후반기부터 2년간에 걸쳐 직원(10명)들과 성분입찰 제도 및 연간단가 계약제도를 도입함과 아울러 구매 및 재고관리의 전산화를 이룩하여 월간 최소 재고량, 적정발주량, 발주시점, 월간 소모량 확인등을 정착화 할 수 있었고 이에따라 예상되는 예산 절감액은 '93년말까지 2년간 약 40억원이 될 것이다.

앞으로 의약품 구매 및 재고관리의 전산화도 각 병동과 연계 확대하여 예산절감액은 더 증가할 것이 분명하며 절감된 예산으로 병원을 보다 더 질적으로 향상시켜 환자에게 양질의 진료를 더 제공함으로써 합리적인 병원 경영을 할 수 있다고 판단된다.

결론적으로 병원 경영 개선을 위해서는 무엇보다 우선하여 재료비 절감이 필수적이며 우리 병원의 경우 이를 해결하기 위하여 의약품 성분입찰제도를 선택하였고 이를 뒷받침하기 위해 PC를 이용한 경제적 주문량시스템(EOQS)을 개발함으로써 경영수지 개선을 위한 노력이 결실을 거둘 수 있었다고 본다.

끝으로 본 성공사례가 나올 수 있도록 함께한 직원들과 정책적인 지원을 아끼지 않으신 저희 병원 원장님께 감사드리며 또한 병원협회 관계자 여러분에게도 감사드립니다. *