

## 競爭時代의 病院마케팅戰略: 포지셔닝과 고객만족을 중심으로

경희대학교  
정경대학 교수  
이훈영, 정기택

### <Abstract>

### Hospital Marketing Strategies in Competitive Era: Positioning and Patient Satisfaction Strategies

Hoon-Young Lee and Ki-Taig Jung

*College of Political Science and Economics*

*Kyung Hee University*

The Korean hospital industry is rapidly changing along with the competition among hospitals. Until recently it was easy for hospitals to profit even without efficient management and competitive strategies. However, the increasingly intensive competition endanger their profits but also their survivals. Hospital managers have no choice but to seriously consider competitive management and marketing strategies to remain alive and prosper. This study introduces a useful methodology--perception

map drawn using multidimensional scaling--for developing competitive strategies, and illustrates its application to developing a perception map of 9 Seoul-based general hospitals. We also suggest the concepts and examples of positioning strategies and patient satisfaction management system. One of the interesting findings is that the Samsung medical center which opened less than a year ago is ranked first in most aspects such as kindness, facilities, waiting time, and parking, and the second in clinical performance just after the Seoul National University Hospital.

*Key Words: Positioning, Patient Satisfaction, Strategies, Multidimensional Scaling, Perception Map.*

## I. 서론

생활의 모든 면에서 여유와 풍족함을 享有하는 현대사회에서 소비자들의 상품에 대한 인식은 많은 부문에서 급속도로 변하고 있다. 상품概念이 확장되어 이제는 사소한 상품의 구매에 있어서도 편리함 내지는 즐거움과 같은, 상품과 관련된 모든 편익과 서비스를 포함한 전체적인 것을 하나의 상품으로 인식하고 있다 (Levitt 1986). 이제 상품 자체만으로 경쟁하던 시대는 지나갔으며, 상품구매의 촉진제로써 저렴한 가격은 그 역할이 점차 감소되고 있다. 현대의 소비자들은 값은 다소 비싸더라도 서비스가 우수한 제품이나 점포를 찾고 있으며, 기업이 제공하는 값싼 제품보다 값비싼 만족을 구입하고자 한다. 또한 생산기술의 발달로 인해서 과거에 경쟁력의 핵심으로 생각되었던 상품간 品質差異는 점차 미미해져서, 이제는 상품과 함께 제공되는 서비스가 상품의 성패를 좌우하는 핵심경쟁요소로 浮刻되고 있다. 이러한 변화속에 기업은 서비스개선에 의한 새로운 고객만족을 창출할 때 비로소 경쟁우위를 획득할 수 있으며, 상품의 질과 마찬가지로 서비스의 질에 대한 투자를 증가시킴으로써 경쟁에서 승리할 수 있을 것이다.

병원들도 이러한 변화의 움직임으로부터 예외는 아닌 것으로 보인다. 국민소득 수준의 향상, 건강한 삶을 권리로 생각하는 시민의식의 확대, 양질의 서비스를 강조하는 새로운 가치관의 확산 및 인구와 질병구조 변화 등의 영향으로 의료분야의 수요구조가 급변하고 있다.

막대한 자본력을 바탕으로 한 대기업들의 병원업계 진출이 활발해 짐에 따라서 첨단 의료시설과 뛰어난 의료진을 갖춘 대형병원이 속출하고 있고, 이에 자극을 받은 기존 대형병원들이 증축을 서두름으로 인하여 의료기관 간에 경쟁이 激化되고 있다. 또한 의료시장개방에 따른 외국 병원들의 한국시장 진입위험은 병원들이 대내외적으로 심각한 위기의식을 느끼게 하는 계기가 되고 있는 것으로 생각된다.

병원만 지으면 돈을 벌 수 있었던 과거의 안일한 경영환경에 속에서 대다수 병원경영자들은 경영효율성의 향상이나 고객에 대한 서비스개선에 별다른 관심을 가질 필요가 없었다. 따라서 경영자들이 급변하는 환경속에서 생존하기 위해 어떤 전략을 채택해야 할 것인가에 대한 뚜렷한 방향성을 가지고 있지 못한 것도 무리가 아니라고 생각된다. 전략적 방향성의 부재와 격화되는 경쟁의 압력속에서 다급해진 병원들이 범하기 쉬운 실수는 성공적인 병원이나 기업의 전략을 무조건 모방하는 것이다. 그러나 새로운 경영전략 및 기법이 성공을 거두기 위해서는 자기 병원에서 추구해온 전략이나 문화와 일관성이 있어야 하며, 그 실행과정에서 장기간의 노력과 끈임없는 교육이 수반되어야 하는 것이다. 신경영전략이나 기법을 도입하기 전에 그 타당성여부를 검토하기 위해서 병원의 경영층은 자기병원과 경쟁병원에 대해서 소비자들이 어떤 인식을 가지고 있는가를 파악하고 새로운 전략을 도입하여 고객들에게 비친 병원의 모습을 어떻게 개선할 것인가를 먼저 계획해야 할 것이다. 이러한 목적으로 지금까지 병원업계가 기울인 노력은 병원건립시 시장조사가 전부였다고 해도 과언이 아니다.

이에 본 연구에서는 병원들이 새로운 병원건립 뿐 아니라 전략적 방향설정에 실제로 활용할 수 있는 포지셔닝기법을 소개하고 그 분석방법을 예시하는 것을 주 목적으로 한다. 포지셔닝분석 기법과 그 적용방법은 서울소재 9개 종합병원에 관한 자료를 사용해 제시되었다. 본 논문의 다른 목적은 이러한 분석결과를 활용할 수 있는 포비셔닝전략의 개념과 병원업계에의 활용방안 및 顧客満足과의 관계에 대해서 논의하는 것이다. 본 논문의 구체적인 내용은 다음과 같다. 2장에서는 고객들이 병원에 대해서 가지고 있는 선호도 및 속성을 보다 객관적으로 평가할 수 있는 다차원척도법(Multidimensional Scaling)과 지각도면(Perception Map)과 이를 적용하기 위해 수집된 자료에 대해서 설명하였다. 3장에서는 9개 종합병원에 대한 선호도를 조사한 설문조사결과를 사용하여 2장에서 설명한 여러 기법을 적용한 분석결과를 제시하였다. 4장에서는 이같은 포지셔닝분석결과를 바탕으로 전략적 포지셔닝의 개념과 우리 병원업계에서의 활용방안, 그리고 고객만족경영체계 내에서의 역할을 논의하였다. 또한 지

금까지 많은 연구에서 논의되었던 고객만족경영이라는 개념을 마케팅의 관점에서 다시 정리  
구축한 고객만족경영체계란 무엇이며 그 체계의 효과적인 활용과 유지를 위해서는 병원이  
어떤 일을 하여야 하는가에 대한 의견을 제시하였다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구 자료

#### 1) 표본의 구성

본 연구에 사용된 자료는 설문조사를 통해서 수집되었다. 設問調査는 서울과 경기도 일원  
에 거주하는 사람들 중에 임의추출된 150명을 대상으로 수행되었다. 150명의 응답자료 중에  
信賴性과 一貫性이 결여된 설문지 40명분을 제외하고 110명의 자료가 본 연구에 사용되었다.  
남녀 응답자의 구성비는 거의 같았다(남자가 50.7% 여자 49.3%). 응답자의 연령은 주로 20대  
젊은 층이 많고, 학력도 대졸 이상이 많으며, 가계소득은 100-200만원대가, 그리고 지역별로는

〈표1〉 소득별 분포

소 득	퍼센트
100만원 미만	11.9%
100-200만원	40.3%
200-300만원	28.4%
300만원이상	19.4%

〈표2〉 학력별 분포

학 력	퍼센트
중졸이하	14%
고졸	34.8%
대졸	53.6%
대학원 이상	10.1%

〈표3〉 연령별 분포

나 이	퍼센트
20 대	68.1%
30 대	14.5%
40 대	5.8%
50대 이상	11.6%

〈표4〉 지역별 분포

지 역	퍼센트
서울 강북동지역	30.4%
서울 강북서 지역	21.7%
서울 강남동 지역	14.5%
서울 강남서 지역	8.7%
경기도 지역	24.6%

서울의 강북동지역이 많았다. 정확한 응답자의 속성별 분포는 <표 1>- <표 4>에 정리하였다.

## 2) 분석대상 병원 및 질환의 선정과 설문내용

본 연구에서는 110명의 응답자를 대상으로 9개종합병원에 대해 어떻게 평가하고 있는지 그리고 14개 주요 질환별로는 이들 9개병원 중 어느 병원을 선호하는지를 조사하였다. 9개 종합병원은 서울대학병원, 강남삼성의료원, 연세의료원 이외에 서울소재 6개 종합병원을 포함하며, 14개 질환은 암, 정형수술, 중풍, 소화질환, 간질환 등 (표 8 참고) 대다수 의료관계자들이 중요하다고 생각하는 상병을 선정하였다. 중요한 설문내용은 다음과 같다.

(1) 응답자들이 병원을 평가하는데 중요하다고 생각하는 7개 요소가 무엇이고, 그 순위가 소득계층과 거주지역별로 어떻게 다른가?

(2) 이들 7개 속성을 기준으로 평가한 각 병원에 대한 9개 병원 중 순위는 어떠한가?

(3) 7개속성과 같은 명시적 기준에 의거하지 않고 응답자들이 인식하고 있는 9개 병원간의 유사성은 어떠한가?

(4) 14개 개별 질환에 대해서는 9개 병원 중 어느 병원을 선호하는가?

## 2. 연구방법

### 1) 다차원 척도법과 지각도면의 개념

본 연구의 초점인 포지셔닝전략이란 자기제품이나 회사가 경쟁사에 비해 다른 차별성을 가지고 있으며, 표적시장 내에서 다른 어느 제품이나 회사보다도 소비자의 욕구를 충실하게 만족시킬 수 있음을 인식시키는 것으로 정의할 수 있다. 즉 포지셔닝이란 타사 제품이나 회사에 비해 경쟁우위를 확보하기 위해서 마케팅믹스를 사용하여 소비자의 의식에 자기병원의 확실한 위치를 심어주는 과정을 의미한다. 포지셔닝전략을 수립하기 위해서는 치열한 경쟁시장 속에서 자사제품이나 서비스, 혹은 회사 자체에 대해서 소비자들이 어떤 인식을 가지고 있는가를 미리 파악할 필요가 있는데 그 역할을 수행하는 것이 포지셔닝분석이다. 이 분석은 본래 선전기법의 하나로서 1970년대 초부터 미국에서 주목받아왔으며, 그후 제품계획과 시장조사, 홍보계획을 포함하면서 마케팅 전반에서 상당히 중요한 영역으로 정착되었다 (Wind

1) 본 연구의 분석부분에서는 9개 병원에 대한 순위가 제시되기 때문에 상위 3개 병원을 제외한 6개 병원은 익명으로 처리하였다.

1988). 포지셔닝분석의 구체적인 기법으로는 인자분석, 주성분분석, 판별분석, 다차원척도법 등 다양한 자료분석법이 이용되고 있는데, 본 연구에서는 다차원 척도법 (Multidimensional Scaling)과 지각도면 (Perception Map)기법을 사용하였다.

다차원 척도법은 (Multidimensional Scaling: MDS) 일차원 척도로는 측정하고자 하는 대상을 명확히 나타낼 수 없을 때 활용되는 측정기법이다. 일차원 척도는 측정하고자 하는 속성이외의 다른 속성은 측정대상에 영향을 주지 않는다는 비현실적인 가정하에서 실행된다. 예컨대, TV에 대한 선호도를 평가하는데 화면의 질, 모양, 다양한 기능 등 TV의 여러 속성 중 하나인 기능만이 TV 선호 및 선택에 영향을 미친다는 가정하에 그 영향정도를 측정하는 것이다. 그러나, 실제로는 여러 속성이 동시에 선호도에 영향을 미치는 경우가 많고, 연구의 관심대상이 다수의 속성을 포괄할 때는 일차원 척도법은 뚜렷한 한계를 가진다. 이러한 한계를 극복한 것이 다차원 척도법(MDS)인데, 이 기법의 특징은 평가대상에 대한 특정 속성을 평가하는 것이 아니고, 평가자가 중요하게 여기는 평가기준을 발견하도록 유도하고, 그 기준에 의거하여 대상들을 평가한 결과를 찾는데 있다.

이같은 MDS는 지각도면(Perception Map)을 작성하는데 주로 활용되고 있다. 지각도면은 소비자가 각각의 경쟁병원에 대해서 중요시하고 있는 속성을 선별하여 이를 차원화하고 선정된 차원으로 구성된 공간 속에 각 경쟁병원들에 대해 느끼고 있는 상대적인 위치를 기하학적인 거리로 환산하여 각 병원의 위치를 공간 위에 표시한 것이다. 다시 말해서, 지도를 구성하는 축이 바로 차원이며, 차원은 대상을 평가하는데 중요하다고 생각된 속성인 것이다. 각 축상의 좌표는 각 병원에 대한 차원별 (속성별) 평가점수가 되는 것이다. 따라서 지각도면을 작성할 때 가장 먼저 결정해야 하는 것은 차원의 수(number of dimension)이다. 이를 위해서 마케팅관리자는 먼저 소비자들이 제품이나 경쟁병원을 평가할 때 고려할 수 있는 속성에 대해서 상세히 파악해야 한다. 이때 많은 속성 중에서 소비자가 모든 평가대상에 대해서 동일하다고 느끼는 속성은 지각도면의 차원으로서 가치가 없다. 한 속성 즉 차원에 대한 동일한 평가는 곧 모든 평가대상이 지각도면상에서 거의 동일한 위치에 표시됨을 의미하므로 지각도면 작성의 의미가 상실되기 때문이다. 또한 연구자는 지각도면을 해석할 수 있어야 하기 때문에 지각도면은 대개 2차원으로 작성된다. 3차원 이상으로 지각도면이 작성되는 경우 그 해석이 곤란해 지기 때문이다. 따라서 중요속성이 3개 이상일 때는 이들 중 2개 속성으로 구성된 여러 조합을 선정하여 그 각각에 대한 지각도면을 제공하는 것이 일반적이다.

이러한 지각도면은 여러 개의 경쟁병원이나 경쟁진료과를 동일 공간에 위치시켜서 비교할 수 있게 함으로써 자기 병원 및 경쟁병원의 강점과 약점을 파악하는데 유용한 정보를 제공해 주는 전략적 도구로 활용될 수 있다. 본 연구에서는 특정 병원에 대한 구체적 전략을 제시하지는 않겠지만, 지각도면이나 다차원척도법은 개별 병원의 마케팅 전략, 특화전략, 신상품 개발전략 및 홍보전략 수립에 필수적인 기법이라고 판단된다. 예컨대 지각도면을 분석하여 병원들은 경쟁시장하에서 자사의 제품이나 이미지의 현위치를 파악하고, 표적시장을 명확히 할 수 있으며, 지각도면 가운데서 기존의 제품이나 병원이 존재하지 않는 영역을 탐색함으로써, 어떠한 용도나 편익을 제공하는 상품이나 특별한 병원의 이미지를 구축하는 것이 효과적인가를 검토할 수 있다. 이러한 기회의 발견은 새로운 의료상품의 개발이나 시장형성 전략에 활용할 수 있다.

## 2) 수리적 모형

다차원 척도법에 대한 수학적 원리 및 기법은 다음과 같다. 다차원척도법의 기본원리는 N개의 상표가 경쟁하고 있는 특정 제품범주에서 상표i와 상표j간의 비유사도(dissimilarity)를  $h_{ij}$ 라 하고, 다차원(t차원)상에서 그들 간의 유클리디언 거리를  $d_{ij}$ 라고 할 때, 원자료  $h_{ij}$ 와  $d_{ij}$ 가 가장 잘 일치하도록 R차원의 유클리디언 공간상에서 i상표의 좌표점,  $X_{ir}$ 을 찾아내는데 있다 (Green 1978).

$$h_{ij} = d_{ij} + e_{ij} \quad i, j = 1, 2, \dots, N, \quad i \neq j$$

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{r=1}^R (x_{ir} - x_{jr})^2} \quad r = 1, 2, \dots, R$$

위 식에서  $e_{ij}$ 는 오차항으로  $h_{ij}$ 와  $d_{ij}$ 의 차이이다. 이것은 결국 오차항의 제곱의 합(아래의 목적함수 값 F)을 최소화하는  $x_{ir}$ 를 구하는 문제로 귀착된다.

$$\text{Minimize} \quad F = \sum_{i=1}^N \sum_{j \neq i}^N e_{ij}^2 = \sum_{i=1}^N \sum_{j \neq i}^N (h_{ij} - d_{ij})^2$$

$$\text{subject to} \quad d_{ij} = \sqrt{\sum_{r=1}^R (x_{ir} - x_{jr})^2} \quad r = 1, 2, \dots, R$$

모형과 자료의 일치도는 입력자료의 비유사도,  $h_{ij}$ 와 출력결과로 얻은 상표간의 유클리디언 공간상의 거리,  $d_{ij}$ 와의 회귀식에서의  $R^2$ 와 같은 값은 다음과 같이 측정할 수 있다 (Kruskal 1964).

$$Fit(=R^2) = 1 - \frac{\sum_{i,j}^N e_{ij}^2}{\sum_{i,j}^N (h_{ij} - h_{..})^2}$$

따라서 가장 적합한 차원 수를 결정하는 방법으로 다차원척도법의 해를 차원수(number of dimensionality)를 늘려가면서 구하여 각 차원수 별로 적합도를 구하고 적합도가 가장 많이 감소하는 차원 수를 살펴 최적차원수로 결정하면 된다.

본 논문에서 사용한 MDPREF(MultiDimensional analysis of PReFerence data)는 다차원척도법의 하나로서 자극점(Stimuli)들 간의 위치 뿐아니라 각각의 자극점을 평가하는 데 사용된 각각의 속성을 벡터로 나타내어, 각 속성에서 자극점들 대한 응답자들의 평가나 선호도를 그림으로 한 눈에 볼 수 있도록 하는 방법이다.

### III. 분석결과

#### 1. 병원평가의 중요속성에 대한 선호도

먼저 응답자들에게 병원을 선택할 때 고려하는 요소가 무엇인가를 10개 이상 열거하도록 하였다. 그 중에서 기존 연구들에서 사용되었던 중요 속성 및 응답자 다수가 중요시한 속성 7개를 선정하였다. 이들 7개 속성 중 전반적 이미지를 제외한 6개 속성에 대해서 응답자별로 순위를 정하게 한 후에 그 빈도에 따라서 6개 속성의 순위를 결정하였다. 6개 중요속성은 순위에 따라 진료수준, 설비 및 시설의 현대화, 친절성, 대기시간, 진료입원비의 저렴함, 교통 및 주차시설이었다. 일반적으로 응답자들은 진료수준을 가장 중요한 요소로 생각하고 다음으



로 설비 및 시설의 현대성, 그리고 친절성을 중요시하는 것으로 나타났다. 전반적인 이미지는 이들 6개 속성과는 다른 성격을 가진다. 전반적인 이미지는 그 어의가 의미하는 바와 같이 본 연구에서 사용된 6개 속성을 포괄할 뿐 아니라 설문조사에서 포함시키지 못한 기타 속성들에 대한 응답자들의 의견까지 내포한다고 볼 수 있다. 그러나 사람이 어떤 객체에 대해서 가지는 전반적인 이미지는 그 객체에 대해서 가장 중요하다고 평가한 속성에 의해서 좌우되는 경향이 있다. 본 연구에서 사용된 자료의 제약상 중요도 1위 속성인 진료수준의 우수성과 전반적인 이미지간의 관계를 계량적 수치로 나타낼 수는 없었으나 <표 7>에서 제시된 바와 같이 9개 병원 중 B, F 병원을 제외한 7개 병원에 대해서는 이 두 속성에 의한 병원선호도가 일치하는 것을 볼 때 전반적인 이미지는 중요속성에 의해서 좌우된다는 주장은 타당성이 있다고 생각된다.

시설에 대한 기대는 고소득자일 수록 중요시하는 경향을 보이고 있으며, 특히 월 300만원 이상의 고소득자는 대기시간이 짧음에 대하여 상당한 가치를 두고 있고, 입원비에 대하여서는 큰 부담을 느끼고 있지 않는 것으로 나타났다 (표 5). 이와는 대조적으로 월 100만원 미만의 소득자는 다른 소득계층에 비해서 진료비 수준을 상대적으로 중요시하였고, 대기시간의 짧음을 다른 속성에 비해 경시하였다. 100-200, 200-300만원의 소득계층들은 평가속성의 순위에 대해서 상당히 유사한 반응을 보였다.

병원의 중요속성에 대한 지역별 선호도는 상위 3개 속성에 대해서는 유사한 반응을 보였으나 하위 4개 속성에 대해서는 지역별로 상이한 반응을 나타냈다 (표 6). 가장 중요한 3개 속성은 전체 응답자에서와 마찬가지로 진료수준의 우수성, 설비 및 시설의 현대화, 친절성이었다.<sup>2)</sup> 강북의 경우 동쪽지역과 서쪽지역은 비교적 유사한 반응을 보인데 비해, 강남의 동·서 지역은 상당히 다른 반응을 보였다.<sup>3)</sup>

병원의 중요속성에 대한 고객들의 선호도가 소득별, 지역별로 차이가 있다는 위의 결과는 앞으로 병원들이 장기전략을 수립할 때 자기병원의 주요 고객집단의 견해에 대한 면밀한 조사를 할 필요가 있음을 시사하고 있다. 위에서 제기된 소득이나 지역 이외에도 학력, 직업, 연령, 가족상황 등에 따라서 중요시하는 속성은 차이가 있을 것이고 이를 충분히 반영하지

2) 3째 속성에 대해서 강남서지역은 다소 다른 반응을 보였다. 이들은 친절성은 상대적으로 경시하면서 (5위), 대기시간과 진료비의 저렴함을 중시하는 경향을 보였다.

3) 이해를 돕기 위해서 각 지역을 대표하는 구를 2개씩 들어보면 강북동지역은 강동구, 동대문구, 강북서지역은 강서구, 서대문구, 강남동지역은 강동구, 송파구, 강남서지역은 강남구, 서초구 등이다.

못한 장기전략에 상당한 노력과 재원을 투자하는 것은 비효율적일 것이다. 다시 말해서, 성공병원의 전략을 무조건 모방하는 경우 실패하기 쉬운 이유가 바로 자기병원과 성공병원의 환자집단이 다르고 또 그들이 중요시 하는 평가기준도 다른데 있다고 생각된다. 따라서, 동일한 대학이나 재단에 소속된 병원들일지라도 전국적으로 동일한 전략이 아닌 소재 지역 환자군의 특성과 취향을 반영한 전략을 구상해야 할 것이다. 소득, 지역별 병원숙성에 대한 선호도 차이는 병원이 전체환자집단을 세분화하여 표적시장을 선정하고 그에 맞는 전략을 구상하는데 고려해야 할 가장 기초적인 요건인 것이다.

<표 5> 병원의 중요숙성에 대한 소득별 선호도

속성	소득	100만원이상	100만원이상~ 200만원미만	200만원이상~ 300만원미만	300만원이상
	진료, 입원비의 저렴함		4	5	4
친절성		2	3	3	4
설비, 시설의 현대화		3	2	2	2
진료수준의 우수성		1	1	1	1
대기시간의 짧음		6	4	5	3
교통 및 주차시설		5	6	6	6

<표 6> 병원의 중요숙성에 대한 지역별 선호도

속성	지역	강북동지역	강북서지역	강남동지역	강남서지역	경기도지역
	진료, 입원비의 저렴함		5	4	5	4
친절성		3	3	3	5	3
설비, 시설의 현대화		2	2	2	2	2
진료수준의 우수성		1	1	1	1	1
대기시간의 짧음		4	5	6	3	3
교통 및 주차시설		6	6	4	6	6

## 2. 병원에 대한 선호도 및 지각도면

### 1) 7개 속성별 병원선호도

각 평가요소별로 9개 병원에 대한 선호도 순위는 <표 7>과 같다. 각 응답자에게 각 속성별로 9개 병원에 대한 순위를 적도록 한 후에, 모든 응답자의 설문결과를 토대로 각 병원에서 중앙값에 해당하는 순위가 무엇이었는가에 따라 속성별 병원순위를 결정하였다. 예컨대, 삼성의료원이 전반적 이미지 면에서 1위라고 응답한 사람은 30명, 2위는 38명, 3위는 18명, 4위는 15명, 5위 3명, 6위 3명, 7위 2명, 8위 1명, 9위 0명 이었다. 이 때 중앙값에 해당하는 순위는 55번째 사람이 기록한 2위인 것이다. 즉 전반적 이미지면에서 1위를 차지한 서울대학병원의 경우는 1위라고 응답한 사람이 55명 이상인 것이다. 이러한 방법에 따라 7개 속성에 대한 9개 병원들의 순위가 <표 7>에 제시되었는데, 여기서 주목할 만한 점은 전반적 이미지에 의한 병원순위이다. 다른 6개 속성들이 병원을 평가하는데 특정 부분을 명확히 질문하고 있는데 비해서, 전반적 이미지는 가장 중요한 속성인 진료진의 우수성에 의해서 상당히 영향받지만 그외 5개 속성과 설문조사에서 포함시키지 못한 기타 속성에 대한 응답자들의 의견까지 내포한다고 볼 수 있다.

예컨대 서울대학병원이 의료진 수준을 제외한 다른 속성면에서는 3위에서 5위를 차지하였지만, 전반적 이미지 면에서는 1위를 차지한 것은 분석에 사용된 6개 속성 이외에도 과거 서울대학병원이 축적한 명성에 의한 후광효과 (Halo Effect)가 상당히 작용했음을 암시하고 있다. 이에 비해서 삼성의료원은 의료진의 수준과 진료비의 저렴함을 제외한 모든 면에서는 1위를 차지하였으나 전반적인 이미지 면에서 국립서울대학이라는 명성을 추월하지는 못한 것으로 보인다.

이에 비해서 F병원은 친절함을 포함한 4개 속성면에서는 2위를 차지하였으나 의료진의 수준과 (8위) 진료비의 저렴 (9위)면에서 나쁘게 인식되고 있는 이유 때문에 전반적 이미지면에서는 5위에그친 것으로 생각된다. 친절함과 대기시간의 짧음은 상관관계가 높은 응답형태를 보였다. 이에 대해서는 두가지로 해석해 볼 수 있을 것이다. 먼저 친절하다고 인식되는 병원은 대기시간 등 환자가 불편하게 느끼는 점들을 개선하고자 노력하고 있거나 둘째로 대기시간이 짧다는 것이 환자들이 병원에 대해서 친절하다고 느끼게 하는 중요한 요소가 될 수 있다는 것이다.

〈표 7〉 7개 속성별 병원에 대한 선호도

속성 병원	의료진의 진료수준	친절함	설비 및 시설	대기시간 의 짧음	교통, 주차 의 편리함	진료, 입원 비의저렴	전반적인 이미지
A병원	5	3	6	3	5	1	5
B병원	6	7	8	7	9	7	8
C병원	4	6	5	6	6	2	4
서울대병원	1	5	3	5	4	3	1
삼성의료원	2	1	1	1	1	4	2
연세의료원	3	4	4	4	3	5	3
D병원	9	8	9	9	8	6	9
E병원	7	9	7	8	7	8	7
F병원	8	2	2	2	2	9	5

기존의 종합병원들이 삼성의료원에 비해 제반 서비스 부분에서 열세를 보이고 있는 것은 시사하는 바가 크다. 1994년 11월에 설립되어 1년이 채 되지 못한 삼성의료원에 대한 소비자들의 인식이 역사와 전통이 오래된 종합병원들보다 높게 나타나고 있는 것은, 기존 병원들이 고객을 어떻게 대했는지를 쉽게 보여주고 있다. 의료계에도 기존의 선도적인 서열은 있기 마련일 것인데 삼성의료원이 이런 좋은 평가를 받고 있는 것은 그들의 자본력보다도 효과적인 서비스 및 홍보의 결과인 것으로 생각된다.

## 2) 지각도면

본 연구에서는 두 종류의 지각도면을 제시하였다. 먼저 〈그림 1〉은 다차원 척도법의 kyst 프로그램을 이용하여 도출한 병원에 대한 인식상의 유사도를 바탕으로 한 기초적인 지각도면이다. 유사도에 의거한 지각도면은 한 병원이 9개 병원 중 어느 병원과 가장 유사한가에 대한 응답자의 인식을 2차원 도면에 제시한다. 도면에서 두 병원간의 거리가 가까울수록 응답자들이 유사하다고 인식하고 있음을 의미한다. 또한 이 기법은 도면에서 기존의 병원이 점유하지 않은 영역을 제공하기 때문에 신설병원의 장기전략 방향설정이나 기존병원들이 과

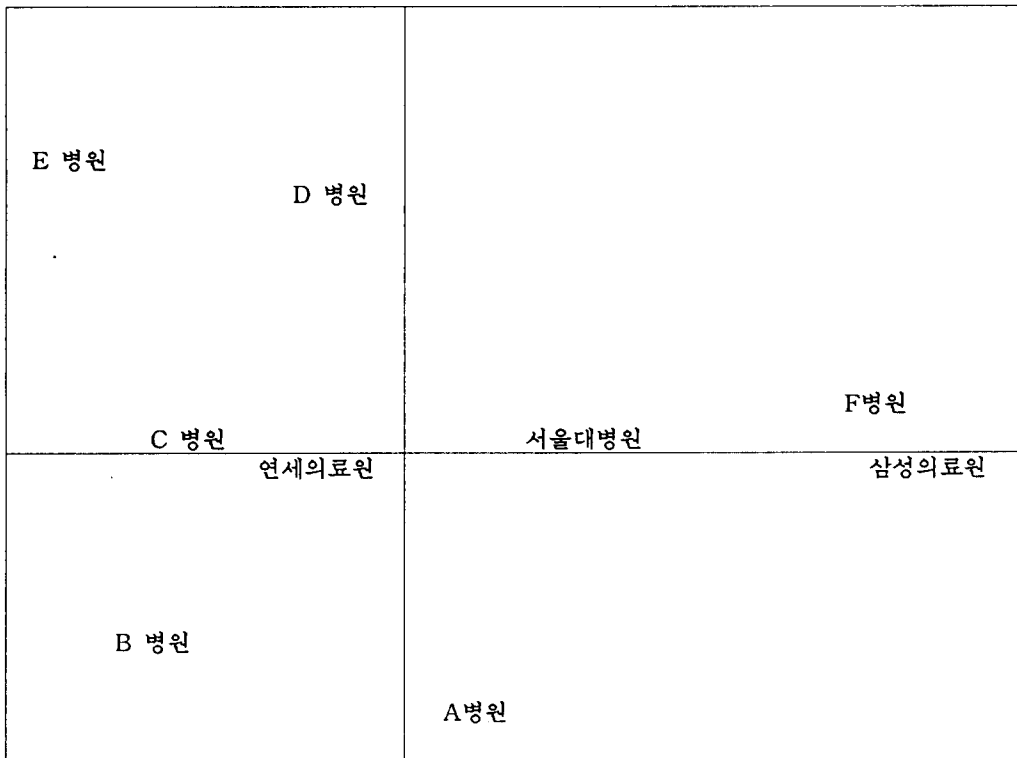
거의 새로운 홍보전략이나 특화전략을 수립하는데 유용하게 사용될 수 있다. 본 연구에서는 지각도면이 병원의 전반적인 이미지의 위치를 분석하는데 사용되었지만, 필요에 따라서는 특정 고객집단이 병원이 특화하고자 하는 전략에 대해 어떻게 인식하고 있는가에 해당도 제시할 수 있는 것이다. 예컨대, 우리 병원에서 성형수술클리닉을 중점적으로 육성하고자 하는 특화전략이 타당성이 있는가를 조사하기 위해서 먼저 주요 고객집단이 될 수 있는 20-30대 여성들을 대상으로 현재 성형외과에 대한 설문조사를 실시하고 그 결과를 지각도면으로 나타내는 것이 전략수립에 유용한 첫 단계일 것이다. 그리고 지각도면의 빈 영역을 면밀히 검토하여서 병원이 전략적으로 육성할 부분이 성형수술 중에서도 화상클리닉인가, 안면기형 고정인가, 아니면 미용에 관한 것인가에 대한 방향성을 정할 수 있을 것이다.

<그림 1>의 결과는 예상하였던 대로 삼성의료원은 다른 기업병원과 유사하게 인식됨을 보여주고 있고, 연세의료원은 다른 한 대학병원이 상당히 유사한 이미지를 가지고 있으며, 서울대학병원은 그 중간에 위치한 것으로 인식되고 있다.

<그림 2>는 SAS IML로 작성한 프로그램으로 분석한 결과를 로터스패키지를 사용해서 작성되었는데 1절에서 제시된 7개 속성별 병원에 대한 선호도를 지각도면상에 나타낸 것이다. <그림 2>는 7개 속성에 대한 인식을 먼저 도면에 나타내고 7개 속성별로 개별병원에 대한 선호도의 평균값을 2차 평면에 도표화한 것으로 병원의 위치와 속성간에 거리가 가까울 수록 높은 相關關係가 있다고 말할 수 있다. <표 7>과 마찬가지로 서울대학병원은 전반적 이미지, 의료진의 진료수준 및 가격의 저렴함에 가까운 위치를 보였다. 삼성의료원은 친절성, 시설설비의 현대화, 대기시간의 짧음, 주차의 편리함 등의 속성에 다른 병원보다 상당히 가까운 거리에 위치하였고, 이들 속성에 대해서 2위를 기록했던 F병원도 상대적으로 근접한 위치에 표시되었다. 연세의료원은 서울대병원과 삼성의료원의 중간지점에 위치하였다. 전반적 유사성에 의거한 지각도면과는 달리, 7개속성에 의거한 지각도면에서는 A와 C병원이 상당히 근접해 있었고 B,D,F병원이 매우 가까운 위치를 보였다. 이러한 결과가 의미하는 바는 7개 속성에 따른 고객들의 인식속에서는 A와 C병원이 매우 유사한 병원으로 B,D,E의 세 병원이 별 차이가 없는 병원으로 인식되고 있고 따라서 각 집단 내에서는 경쟁의 소지가 있다는 것이다.

<그림 2>에서도 각 속성별 병원순위를 알아볼 수 있다. 2장의 다차원척도법에 대한 방법론에서 설명한 바와 같이 <그림 2>는 7개 속성으로부터의 유클리디언 공간상 거리를 2차원

에 그려낸 것이다. 따라서 각 속성별 병원순위는 원점으로부터 속성을 나타낸 점을 이은 직선에 (벡터) 대해서 각 병원을 나타낸 점으로부터 수직선을 그리면 벡터상에 각 병원별로 좌표가 생긴다. 이때 좌표들이 속성을 나타낸 점으로부터 가까운 순서에 따라 병원순위가 결정된다. <그림 2>에 나타났듯이 전반적 이지지를 나타낸 벡터상에는 서울대병원, 삼성의료원, 연세의료원의 순으로 좌표가 형성되었으며 이는 <표 7>의 결과와 동일하다. 시설설비의 현대화를 나타낸 벡터상에는 삼성의료원, F병원, 서울대병원, 연세의료원의 순으로 좌표가 구성되었는데, 서울대병원과 연세의료원간의 차이는 아주 적은 것도 표시되고 있다. 이와 같이 각 속성에 대해서 원점으로부터 벡터를 그린후 각 병원별 좌표를 형성함으로써 관심있는 속성에 대한 병원순위를 알아볼 수 있는 것이다. 따라서 <그림 2>와 같은 지각도면을 벡터방식에 의한 지각도면이라고도 한다. 지각도면 해석시에 한 가지 주의할 점은 <그림 2>와 같

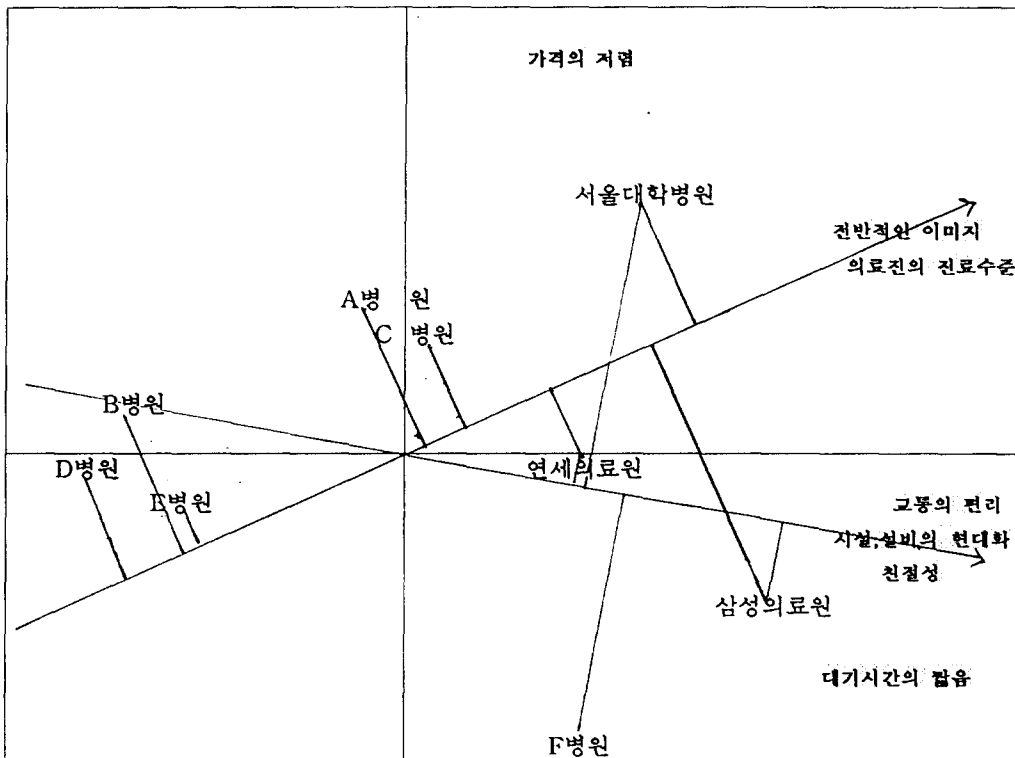


<그림 1> 전반적인 유사성에 기초한 지각도면<sup>4)</sup>

4) 유사성에 기초한 지각도면에서는 X축과 Y축의 의미를 사전적으로 정의할 수 없고 도면에 나타난 점들의 위치를 종합하여 사후적으로 추측하는 것이 일반적이다. 본 연구에서는 병원들의 위치를 종합해 볼 때 X, Y축을 정의할 수 없었다.

은 지각도면에서의 속성별 병원순위는 반드시 <표 7>의 설문조사결과와 일치하지는 않는다는 점이다. 지각도면에 나타난 병원의 위치는 한 속성만이 아닌 모든 속성의 유클리디언 거리를 평균하여 나타낸 것이기 때문에, 한 속성만을 대상으로 한 설문조사결과와 대부분 일치하지만 경우에 따라 근소한 불일치를 보이기도 한다.

그림에는 표시되지 않았지만 전반적 이미지에 따른 병원 선호도는 소득이 높아질수록 대학병원보다 기업병원쪽으로 기울어지는 결과를 보였다. 특히 강남구, 서초구 등의 강남서지역에서는 삼성의료원을 서울대학병원보다 선호하였는데, 이는 대학서열에 대한 인식이 병원 선호도에 상당한 영향을 주듯이 삼성이라는 모 회사의 이미지도 신뢰할 수 있는 의료서비스를 공급할 수 있는 병원으로 인식되는데 상당한 기여를 하였다는 점을 시사하고 있다.



<그림 2> 7개 속성에 기초한 지각도면

### 3. 주요 질환에 대한 병원선호도

중요한 14가지의 질환에 대해서 어느 병원이 비교 우위가 있는가를 평가하기 위해 응답자에게 만일 이러한 질환에 걸렸다면 어느 병원으로 갈 것인가를 물어, 그들이 선택한 병원의 빈도를 퍼센트로 나타내었다. 이러한 1차원적 자료를 효과적으로 비교 분석할 수 있도록 상응분석을 통하여 하나의 相應度<sup>5)</sup>을 작성하였다

14개 질환을 모두 상응도 상에 표시하게 되면 도면이 너무 복잡해지기 때문에 본 논문에서는 이들 중 5개 질환(암, 정형수술, 중풍, 소화질환, 간질환)만을 상응도 상에 표시하였다.<sup>6)</sup> 상응도상에 표시된 질환과 병원간의 거리에 기초해서 질환별 병원선호도를 쉽게 파악할 수 있었다. 본 연구에서 제시된 상응도는 원래 14차원의 자료를 2次元 圖面에 나타낸 것이므로 축의 개념도 X와 Y의 두개로 고정될 수 없으며 분석 결과로 나타난 각 변수의 위치에 근거하여 事後的으로 類推 解釋하여야 한다.

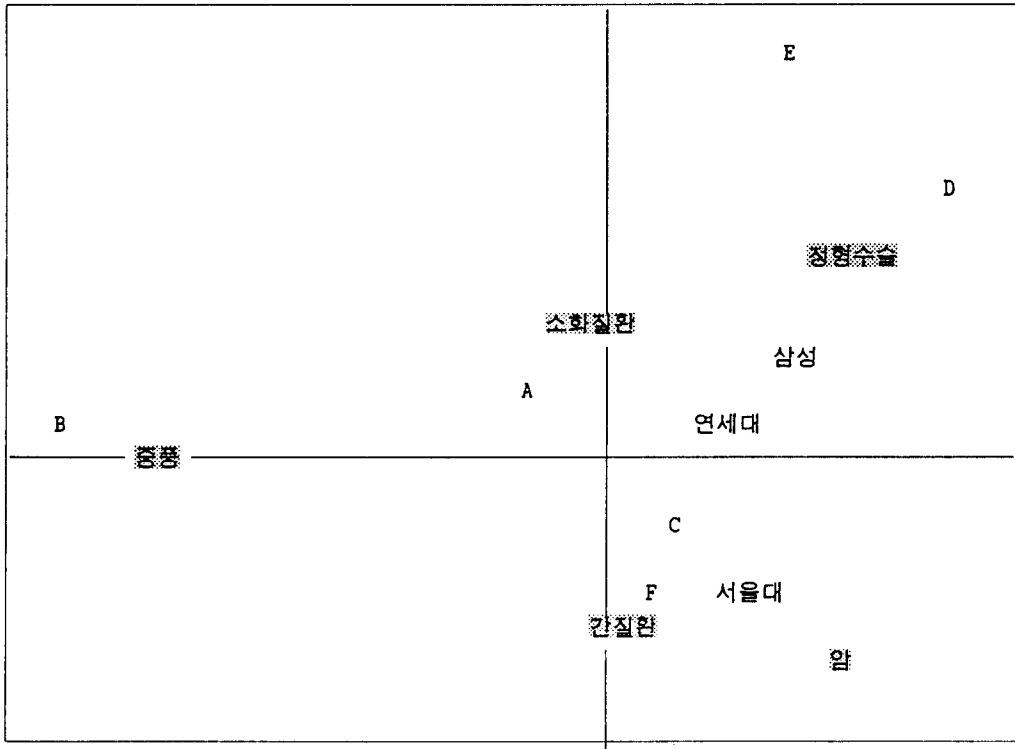
〈표8〉 주요 질환별 병원선호도

병명 \ 병원	A병원	B병원	C병원	삼 성 의료원	서울대 병원	연세대 병원	D병원	E병원	F병원
암	76	15	61	136	51.5	121	15	0	61
비만	6.3	31.7	6.3	22.2	11.1	11.1	6.3	1.6	3.2
당뇨병	7.8	10.9	10.9	23.4	26.6	7.8	1.6	1.6	9.4
관절염	10.8	26.2	3.1	9.20	20.0	10.8	3.1	10.8	6.2
정형수술	91	30	76	197	25.8	136	45	121	45
신경질환	8.1	3.2	16.1	11.3	33.9	12.9	1.6	1.6	11.3
중풍	106	39.4	45	76	24.2	76	0	15	45
소아질환	17.2	12.5	4.7	7.8	15.6	18.8	17.2	3.1	3.1
소화질환	94	156	7.8	7.8	25.0	12.5	3.1	10.9	7.8
안과질환	12.7	7.9	7.9	7.9	22.2	20.6	0	12.7	7.9
뇌질환	7.6	3.0	3.0	9.1	56.1	12.1	0	3.0	6.1
간질환	65	11.3	14.5	65	32.3	9.7	1.6	1.6	16.1
성형수술	10.9	1.6	7.8	17.2	15.6	17.2	12.5	4.7	12.5
정신병	11.1	4.8	9.5	9.5	28.6	9.5	1.6	12.7	12.7

5) 조사자료가 14차원의 행렬구조로 되어 있어 변수들의 관계를 파악하기 어려우므로 SAS의 상응분석 프로그램을 이용하여 2차원평면에 투사시킨 것임.

6) 4개 질환을 모두 표시한 상응도에 관심있는 독자는 저자에게 개별적으로 요청하시기 바랍니다.





〈그림 3〉 주요 질환별 병원선호도에 관한 상응도면

〈표 8〉에 나타난 바와 같이 5개 질환 모두에 대해서 환자들은 서울대학병원을 가장 선호하였으며, 삼성의료원과 연세의료원에 대해서는 유사한 선호정도를 보였다. 다만 중풍에 대해서는 B병원을 가장 선호하였고 소화질환에 대해서도 서울대학병원 다음으로 B병원을 선호하였다. 간질환에 대해서는 서울대병원과 C, F병원이 가장 선호되었다.

#### Ⅳ. 포지셔닝전략과 고객만족경영시스템

최근까지만 해도 병원들은 장기적 經營戰略을 수립하지 않은채 주먹구구식으로 병원을 운영해 왔다고 해도 과언이 아니다. 지난 수십년간 안정적인 수익을 향유해 왔던 병원의 경영

진은 경영전략의 필요성을 인식하지 못했고, 고객의 욕구에 부응하는 새로운 서비스의 개발이나 잠재고객의 창출 등 고객지향적 마케팅에 관한 관심이 부족하였다. 이러한 상황에서 대기업의 병원업계진출, 기존 병원의 증축으로 인해 병상수는 1990년대에 들어서 급격히 증가한 반면, 1989년 전국민의료보험 실시로 인해서 일시적으로 증가되었던 병상에 대한 수요는 1992년에 들어서 현저히 감소되는 경향을 보이고 있다. 이러한 내부적인 난관에 추가적으로 의료시장개방에 따른 외국의료기관의 진입가능성은 국내 병원관계자 특히 중소병원 경영자들에게 위기의식을 불러일으키고 있다.

요즘 기업들의 관심이 品質우선에서 서비스 중심으로 옮겨가고 있듯이 앞으로 의료시장에서도 고객을 만족시키는 병원만이 성공할 수 있을 것이다. 고객의 만족을 제고하기 위해서는 고객들이 자기 병원에 대해서 가지는 인식을 정확히 파악하여야 할 것이며 그 기법에 대해서는 전 장에서 상세히 설명하였다. 분석기법을 통해서 파악된 다양한 고객의 선호도 및 취향에 따라서 병원은 시장을 세분화하고 각 시장에 적합한 포지셔닝전략을 수립해야 할 것이다. 본 장에서는 포지셔닝 전략의 개념과 앞에서 살펴본 병원에 대한 평가를 중심으로 병원 포지셔닝전략의 몇 가지 방향을 제시하고자 한다. 그리고 포지셔닝전략이 고객만족에 어떤 역할을 할 수 있는가를 고객만족경영체계라는 틀을 통해서 논의할 것이다. 끝으로 고객만족이란 단순한 하나의 전략이 아니라 고객정보데이터베이스, 포지셔닝, 고객니드의 신속한 해결, 내부고객만족 등의 종합적인 노력을 통해서 달성될 수 있는 하나의 경영체계라는 개념 관한 설명을 제공하고자 한다.

## 1. 성공전략으로서의 포지셔닝

포지셔닝이란 말은 1972년 라이스(Ries)와 트라우트(Trout)가 일반에게 소개한 개념으로 다음과 같이 正義된다. "포지셔닝은 製品에서 시작한다. 물론, 상품, 서비스, 기업, 심지어는 사람에게서도 시작할 수 있다. 그러나 포지셔닝은 어떤 제품 자체에 대하여 무엇을 행하는 것이 아니라 潜在 顧客의 마음속에 自身の 이미지와 製品을 位置(認識)시키는 것이다." 포지셔닝을 보다 명확하게 정의한다면 自社와 競争社 간의 商品이나 企業 이미지, 나아가 顧客에게 보여지는 모든 활동에 있어서의 差別性을 고객들의 머리 속에 인식시키는 것이라 할 수 있다. 현대의 소비자들은 상당수의 제품과 회사들에 대해서 그들의 주요 특성과 관련지어

인식하고 기억하는 경향이 있다. 예컨대 IBM은 세계에서 가장 규모가 큰 컴퓨터 회사로 생각되며, Coca-Cola는 세계에서 가장 큰 청량음료 회사로, 톨스로이스는 세계에서 가장 고급 자동차로 인식된다. 이러한 상표들은 소비자들의 머리 속에 확고한 위치를 차지하고 있기 때문에 경쟁자가 그 위치를 빼앗기는 무척이나 어렵다. 따라서 경쟁에서 이기기 위해서는 先導的 이미지를 고객의 마음속에 刻印 시켜 놓는 것이 가장 효과적인 방법이다. 데이비드 번스타인은 인간의 행동은 항상 정확한 지식이나 정보와 같은 객관적 사실에 반응하기 보다는 자신의 價値觀과 信念에 따라 사실이라고 믿는 것에 의해 반응하기 때문에 고객들에게 어떻게 하면 友好的이고 깊은 印象을 심어 주느냐 하는 것은 대단히 중요하다고 했다. 따라서 포지셔닝을 통한 기업의 독특한 이미지의 개발 및 유지는 매우 중요한 마케팅 활동의 영역이 되는 것이다. 포지셔닝은 기업 및 상품에 대한 消費者의 知覺을 기초로 하여 수행하는 것이므로 전체 시장을 대상으로 하기보다는 규모와 능력에 맞는 細分化된 標的 市場을 상대로 수행하는 것이 더 효과적이다. 따라서 먼저 시장을 細分化 하고, 相異한 細分市場 중 진출할 가치가 있는 시장을 標的市場으로 선정한 다음 포지셔닝을 실행하는 것이 적절한 방법이라 할 수 있다.

포지셔닝을 競爭病院와의 差別性을 고객들에게 알리는 전략이라고 할 때, 과연 어떠한 전략이 효과적인가 하는 것은 병원의 능력과 경쟁 상황에 따라 달라지게 된다. 시장에서 先頭를 달리고 있는 병원은 계속해서 리더쉽을 구축하는 방향으로 포지셔닝 전략을 수립해 나가야 한다. 효과적인 포지셔닝을 실행함으로써 소비자들의 인식 속에 최고의 위치를 점유하고 있는 병원은 하위 병원에 비해 越等한 경쟁우위를 누리게 된다. 비근한 예로 맥주3사의 전략 상품인 'Hite', 'OB Ice', 'Cass'의 포지셔닝 전략을 살펴보자. 이 사례는 상품 자체는 큰 차이 없이 同一한 線에서 출발한 경우에도 자신을 얼마만큼 경쟁자와 差別되게, 그것도 最初로 소비자의 마음속에 포지셔닝 하느냐가 製品의 成功에 있어서 얼마나 중요한 것인가를 분명하게 보여 주고 있다.

시장에 첫 선을 보인 'Hite'는 국민들의 '물'에 대한 관심이 고조되고 있음을 감안하여 "맥주의 90%는 물이다. Hite은 지하 150미터의 100% 岩盤天然水를 사용하여 만들었다."라고 광고하여 사용한 물이 다르므로 맥주의 맛도 다름을 알려서, 물의 순수함에 자신을 포지션하였고, 또 그 위치를 獲得하였다. 제일 나중에 나온 'Cass'는 "열을 가하지 않은 후레쉬 맥주, 순결한 맥주가 시원하다, 신선하다."라는 개념에 포지션 하였다. 그러나 'OB Ice'는 "목에서 넘

어갈 때 부드럽다, 부드럽게 끌어 당긴다.”등 抽象的이고 感性的이어서 맥주의 질과 크게 관련이 없고, 선택시 크게 중요하지 않는 屬性에 잘못 포지셔닝 하였기 때문에 後發 제품인 'Cass'에 비해서도 상당한 苦戰을 하게 되었다. 비슷한 질의 물과 非熱處理라는 동일한 공법을 사용한 것임에도 불구하고 'Hite'와 'Cass'의 경우 소비자가 중요시하는 속성을 빠르고도 정확하게 인식하여 固有의 포지션을 소비자들에게 構築하였지만 'OB Ice'는 차별화 된 포지션 구축에 실패한 것이다. 이와 같이 누가 먼저 시장에 진출하느냐 보다 소비자의 머리 속의 重要的 位置에 누가 먼저 포지셔닝 하느냐가 成功의 관건이다. 따라서 시장 경쟁에서는 남보다 앞서 나가는 것이 무엇보다 중요하다. 일단 業界 先頭가 되지만 하면 그것을 지키는 것은 선두의 위치를 차지하는 것보다는 쉬우므로 선두 기업이 될 수 있도록 최선을 다해야 하는 것이다.

삼성의료원의 포지셔닝전략도 상당히 주목할만하다, 10대 재벌로는 현대에 이어서 두 번째로 병원업계에 진출하였으면서도 삼성은 소비자들의 머리 속에 다른 병원들이 표어로만 내세우는데 그친 "친절하고 신뢰할 수 있는 병원"이라는 이미지를 구축하는데 성공한 것으로 보인다. 이를 위해 삼성이 최초로 실행한 운동 중에 대표적인 것은 촌지 안 받는 병원, 간병인 없는 병원, 환자를 홍길동씨 대신에 홍길동님으로 부른 것, 환자 대기시간의 혁신적인 단축 등을 들 수 있다. 이를 통하여 삼성은 다른 재벌병원들도 가지고 있는 최선의 엄청난 시설을 갖춘 병원이라는 이미지 외에 "친절하고 신뢰할 수 있는 병원"으로 포지셔닝하는데 성공한 것이다. 일반 제품과 달리 병원의 포지셔닝은 병원을 이용하는 여러 과정을 통해서 고객들이 느끼게 되기 때문에 병원의 일반 운영 및 프로세스개선, 그리고 직원과 스태프에 대한 지속적인 교육의 기초위에 홍보운동과 다각적인 실천운동을 통해서 구축되는 것임에 주의할 필요가 있다. 삼성의료원의 경우와 같이 남들보다 먼저 고객의 머리 속에 최고로서 포지셔닝하는 전략은 실행하기가 용이하지는 않다. 이러한 선두전략외에도 대표적인 포지셔닝 전략은 다음의 두가지를 들 수 있다.

첫번째 전략은 소비자에게 充分히 價値가 있는 전혀 새로운 포지션을 探索하여, 그것을 차지하는 것이다. 라이스와 트라우트(1981)는 이것을 "구멍(틈새)을 찾아라"고 표현하였는데 市場에서 빈 空間을 찾아내어 자신이 그 구멍을 메우는 것이다. 시장에서의 틈새를 찾아내는데 가장 효과적인 방법이 바로 2 장에서 설명된 다차원 척도법과 지각도면인 것이다. 이같은 과학적 분석기법에 의한 충분한 자료를 확보한 후에 틈새에 대한 포지셔닝전략을 성공시

키기 위해서는 大勢의 흐름에 역행하여 생각할 수 있는 능력을 갖추어야 하는 것이다. 즉 모든 사람들이 다 동쪽으로 갈 때 서쪽으로 감으로써 새로운 機會를 찾을 수 있다. 폭스바겐은 "작은 것을 생각하라(Think Small)."고 광고하면서 당시에 만연되고 있던 대형 자동차 선호 개념에 정면으로 도전하여 소비자 머리 속의 크기(Size)라는 빈 구멍을 메꾸는데 성공하였다 (Ries and Trout 1981). 7-UP은 청량음료 시장의 최대 상품인 콜라와 對比시켜 자신을 廣告함으로써(Uncola), 暗黙的으로 소비자들에게 전체 음료 시장의 범위가 콜라와 비콜라 시장으로 兩分됨을 주지시키고, 비콜라 시장이라는 틈새시장에서 선두의 위치로 포지셔닝하는 데에 성공함으로써 청량음료 시장에서 크게 浮上하였다(Kotler 1991). 우리 병원업계에서 이와 유사한 예는 아주대학병원이 "경기도 최고의 병원"으로 포지셔닝해가는 것을 예로 들 수 있다. 상당한 규모와 첨단 시설을 갖춘 아주대학병원은 서울에 매우 가깝기 때문에 전국 및 수도권을 대상으로 발전전략을 구상할 수도 있었을 것이나, 지방자치시대를 겨냥하여 최초로 경기도민을 중점 공략대상으로 하고 이를 반영한 홍보전략을 실시하고 있다는 점에서 주목할 만하다.

중소병원들은 先頭走者로서의 강점을 살릴 수 없는 경우가 대부분인데, 이들이 범하기 쉬운 실수는 대형병원이 실행했던 전략을 그대로 모방하는 것이다. 模倣戰略을 채택하여 실패한 사례들은 다른 産業에서 자주 발생했다. 이와는 대조적인 틈새시장 개척전략은 모든 분야에 약자보다 한 분야의 강자가 낫다는 논리에서 출발한다.

즉 무엇을 얻기 위해서는 다른 부분을 포기해야 한다는 機會費用의 개념을 병원경영자는 철저히 이해하고 틈새시장 개척을 위해서는 제공되는 의료서비스와 目標市場의 범위를 좁혀야 하는 것이다. 즉 모든 사람에게 모든 물건을 파는 시대는 지났다라는 백화점 업계에서의 교훈과 같이 산부인과 중에도 불임클리닉에 집중한다거나 (차병원, 제일병원, 마리아산부인과), 외과 중에서도 화상치료에 (한일병원) 전력투구하는 전략을 예로 들 수 있을 것이다.

두번째 전략은 1등의 範圍를 넓혀 1등이 아닌 몇 개의 회사나 상품들을 同時에 包含시켜 1등 그룹으로 소비자에게 인식시키는 것이다. 이 전략은 병원이 1등 자리를 차지하지 못하였을 경우에 적절히 사용할 수 있다. 즉, 1등이 못된 기관은 자사가 Big Three, Big Eight와 같이 一連의 最高 그룹 중의 하나라고 정당하게 주장할 수 있는 것이다. 이 'Big Three'라는 것은 세번째 자동차회사인 Chrysler社가 만들어 낸 것이며, 'Big Eight'은 여덟번째 회계법인이

만들었다. 대학교도 중부에 있는 10개의 명문 주립 대학교를 'Big Ten'이라 부르고, Harvard를 포함한 동부의 사립 명문들은 자신들을 'Ivy League'라고 포지셔닝하고 있다 (Ries and Trout 1981). 이는 소비자의 머리 속에 한 개의 최고 회사가 아니라, 그 최고 회사를 포함한 최고 그룹을 인식시키는 것이다. 따라서 일단 최고 그룹 안에만 들면 1등이든 8등이든 서로 비슷하게 별 차이가 없다고 느껴지게끔 만드는 전략이다.

病院業界에도 이같은 전략을 적용할 수 있다. 예컨대, 대학부속병원의 경우 대학교의 名聲에 의거하여 韓國의 名門 5개 大學病院이라든가, 대기업의 출자에 의해서 건립된 병원의 경우는 母企業의 이미지를 활용하여 超一流企業이 운영하는 의료원이라는 이미지를 顧客들에게 인식시킬 수 있을 것이다. 또한 최근 중앙일보에 게재된 醫科大學 評價結果나 앞으로 실시될 병원서비스평가는 우수한 병원들에게 자신을 弘報할 수 있는 좋은 機會가 될 것이다. 중앙일보평가결과 상위 5위안에 든 대학부속병원이나 서비스평가 결과 最優秀判定을 받은 병원들은 그 결과를 병원홍보와 포지셔닝전략에 활용한다면 상당한 效果를 볼 수 있을 것으로 생각된다.

## 2. 고객만족경영시스템

대기업의 병원계 進出, 대학 부속병원의 확장, 醫療市場開放에 따른 외국의료기관의 진출 등 병원업계의 競爭이 深化되고 있는 현시점에서 병원들은 보다 專門化되고 細分化된 전략의 必要性을 切感하고 있다. 이에 많은 연구자들과 병원들은 顧客滿足概念 정립과 만족수준을 향상시키기 위해서 다양한 努力을 傾注해 왔다 (한달선 1995, 정두채 1995). 그러나 고객만족을 경영시스템이라는 觀點에서 논의한 연구나 실제사례는 없었던 것으로 알고 있다. 본절에서는 고객만족시스템의 개념과 그 속에서의 포지셔닝전략의 역할 및 시스템의 기타 구성요소들에 대해서 논의하고자 한다.

급변하는 병원환경이 초래하고 있는 증대한 變化 중의 하나는 의료서비스의 개념이 진료행위에 편리함, 깨끗함, 즐거움 등 관련된 모든 편익을 추가한 包括的인 것으로 확장되고 있다는 사실이다. 이에 따라 진료자체도 중요하지만 서비스가 상품의 경쟁력을 좌우하는 核心的인 要素로 浮刻되었다. 즉 과거의 價格競爭에서 品質競爭으로 그리고 이제는 서비스경쟁의 시대를 맞이하게 된 것이다. 서비스경쟁시대에 고객중심의 서비스를 제공함으로써 그 비

용 이상의 효과를 본 사례는 미국의 제조업계에서 많이 볼 수 있다.<sup>7)</sup> 의료기술의 발달로 병원간 진료수준의 차이가 좁혀지고 있는 현 시점에서 고객에 대한 서비스는 가장 중요한 懸案인 것이다.

이제 고객을 대중으로 인식하던 시대는 종결되었다. 고객만족을 제고하는 서비스전략을 수립하기에 앞서, 경영진은 顧客에 대한 概念을 재정립하여야 할 것이다. 우선 고객은 가치가 증식되는 資産임을 인식하여야 한다. 만족한 고객은 그 병원을 다시 찾으며, 병원에 대해 다른 사람들에게 友好的으로 이야기하고, 경쟁적인 병원의 광고에 주의를 덜 기울이며 그 병원에서 제공하는 다른 서비스도 찾게 된다. 환자의 만족을 넘어 환자를 기쁘게 한다면 그 환자는 자신의 경험을 다른 사람에게 이야기할 것이기 때문에, 기뻐하는 환자는 무엇보다도 效果的인 廣告의 역할을 한다. 두번째로 현재 병원이 保有하고 있는 顧客을 만족시키는 것이 중요하다. 새로운 고객을 유치하는데 드는 비용은 현 고객을 만족시키는데 드는 비용의 5배이며 불만족한 고객의 91%는 절대로 그 회사의 제품을 구입하지 않고, 최소한 9명에게 불만을 이야기한다. 즉 새로운 고객을 유치하려 노력하는 것보다는 저렴한 가격으로 현 고객을 만족시키는 것이 가장 효과적인 마케팅이라고 할 수 있다 (Peters 1987).

이를 위해서는 고객에 대한 情報를 철저히 管理하여야 한다. 고객의 정보를 수집하는 것은 타 병원과의 競爭에서 優位를 차지하는 것이므로 고객 Data Base에 대한 충분한 事後管理가 세심하게 이루어져야 한다. 顧客期待와 不滿事項에 効果적으로 對應하고 미래의 변화에도 능동적으로 대처하기 위해서는 고객 정보시스템의 개발이 절대적으로 필요할 것이다. 고객에 관한 정보를 축적하기 위해서는 고객이 자기 병원에 어떤 기대를 가지고 있고 현재 제공되는 서비스에 관해서 어떤 불만을 가지고 있는가에 관해 지속적이고 정기적인 測定을 실시해야 할 것이다. 다시 말해서 3장에서 논의되었던 다차원척도법이나 지각도면에 사용될 수 있는 자료도 정기적 측정을 통해 수집되는 자료의 일부인 것이다. 定期的인 資料의 수집방법은 현재 몇몇 병원에서 실시하고 있는 고객만족 설문조사를 모체로하여 차트 및 원무기록을 통해 고객에 대한 정보를 추가하는 방식으로 개발해 갈 수 있을 것이다.

고객정보 데이터베이스 병원의 포지셔닝전략 수립과 고객의 니드에 대한 신속한 해결에

---

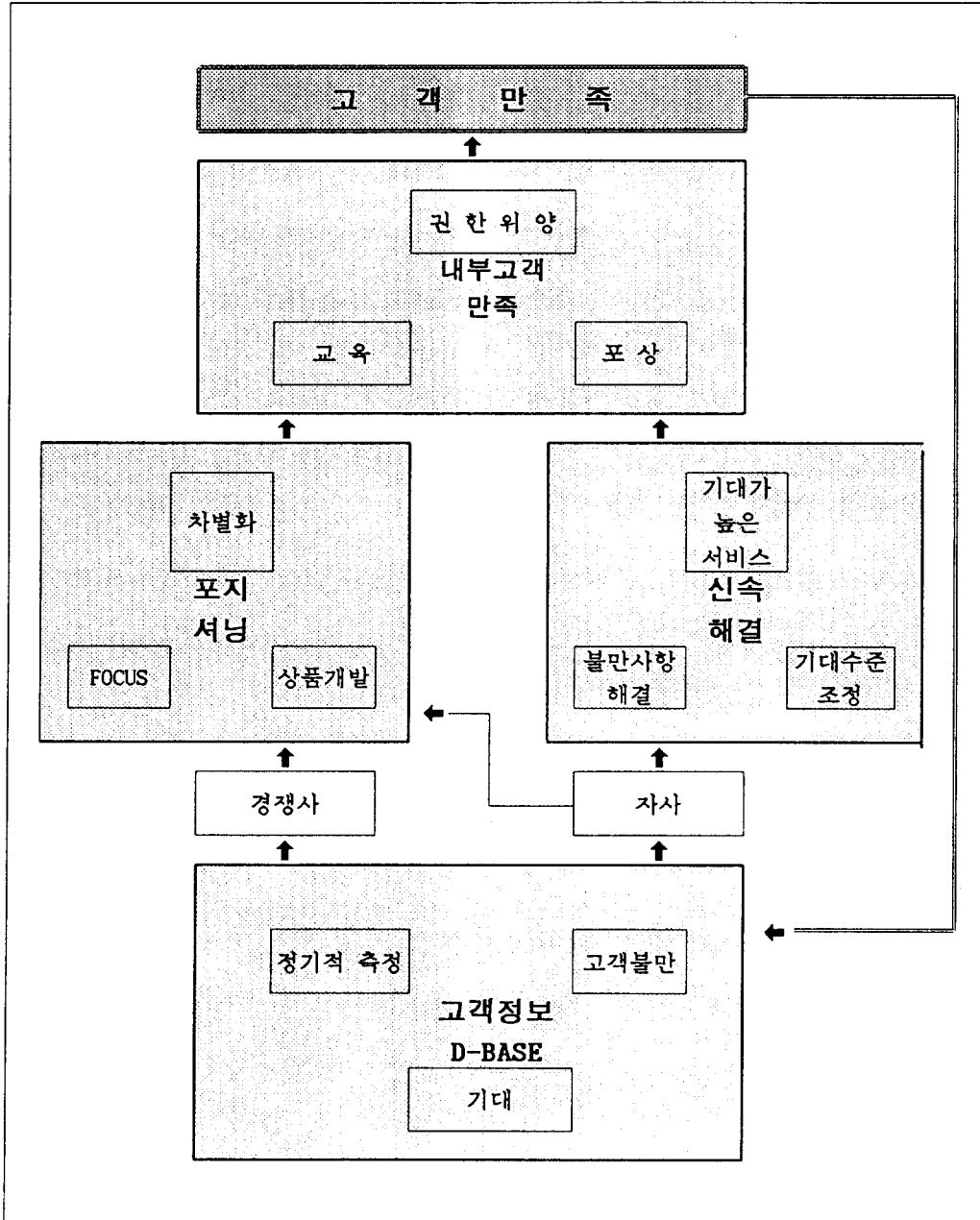
7) 서비스가 평균이상인 기업들은 제품가격을 9%가량 높게 책정했음에도 2배 정도 빠른 속도로 성장했으며, 시장점유율도 연간 6%씩 증대한 반면, 평균이하의 기업들은 1년에 2%씩 시장점유율을 빼앗겼다. 평균이상의 기업들은 매출이익률이 12% 증가하였으나 나머지는 1% 증가에 그쳤다(Peters 1987).

매우 유용하게 활용될 수 있다. 3장에서 설명한 바와 같이 포지셔닝전략은 爆發的으로 쏟아지는 서비스 弘報로 고객들은 병원들이 제공하는 서비스노력에 대해서 차이를 느끼고 못하는 상황에서, 확장된 商品概念에 의거해서 고객의 머리 속에 가장 먼저 침투하여 자기병원의 명확한 위치를 확보할 수 있는 創意的이고 독특한 서비스 開發努力이라 할 수 있다. 효과적인 포지셔닝전략을 수립하기 위해서는 먼저 지각도면 등을 이용한 포지셔닝분석을 통해서 시장내에서 제공되지 않고 있는 빈 영역이나 경쟁이 상대적으로 취약한 부분을 발견하는 것이다. 일단 목표시장이 결정되면 그 속에서 자기 병원을 差別化할 수 있는 核心要因(core competence)이 무엇이고 어떤 신상품과 서비스를 개발하는 것이 효과적인 것인가를 결정해야 한다 (Hamel and Prahalad 1994). 그리고 목표시장을 확보 유지하기 위해서는 그 시장에 대해서 지속적으로 집중해야 할 것이다. 고객의 기억 속에 한 단어를 심는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 예컨대, 맥도널드가 신속한 서비스를 제공하는 음식점이라는 印象을 심기 위해서 수많은 시간연구와 공정개선을 거쳤듯이 병원이 특정과에서 韓國最高의 병원이라는 이미지를 심기 위해서는 진료 및 연구개발 뿐만 아니라, 투약, 검사, 진료예약 등 多次元에 걸친 노력을 끊임없이 기울여야 할 것이다.

포지셔닝전략이 고객만족을 위한 長期的인 포석이라면 고객니드에 대한 신속한 해결은 보다 단기적이고 具體的인 戰略이 될 것이다. 이를 수행하는데 주의할 사항은 세가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 期待水準이 높은 서비스를 우선적으로 解決하는 것이다. 좋은 서비스를 아무리 제공해도 고객이 얻고자 기대하는 편익이나 가치를 포함한 서비스를 충족시키지 못하면, 고객은 분노하거나 배신감마저 느낄 가능성이 높다고 생각된다. 예컨대 지저분한 화장실이나 전화서비스가 불편한 병원 입원실에서 환자를 위해 장미꽃을 제공한다면 환자들은 감사하기 보다는 냉소적인 반응을 보일 것이다. 둘째, 不滿이 높은 서비스 分野에 개선노력을 集中하여야 한다. 고객의 불만을 해결해 주면 고객의 만족도는 불만의 크기만큼 커진다고 한다. 마지막으로 約束은 작게 移行은 크게 하여야 한다. 만족도는 기대를 기준으로 판단되는 상대적인 개념으로 회사능력에 맞게 적절한 기대수준을 형성하여 誇大廣告의 逆效果를 방지하는 것이 중요하다. 상당수의 병원에서 자사의 실천능력을 고려하지 않은채 과다광고를 한 후에 이를 충족시키지 못하여 환자들로부터 비난받는 사례를 종종 목격할 수 있다. 따라서 병원의 홍보담당자는 홍보프로그램을 개발할 때 자기 병원이 실제로 실천할 수 있는 정도가 어디까지인지를 명확히 파악하도록 해야 할 것이다.



고객의 불만사항을 수시로 접수하여 효과적으로 처리하기 위해서는 우선 기업의 내부고객에 대한 서비스를 향상시켜 그들을 만족시켜야 한다. 병원의 입장에서 내부 고객은 일반 소



〈그림 4〉 병원의 고객만족 경영시스템

비자인 외부고객보다 먼저 만족시켜야 할 대상이다. 아무리 좋은 상품과 서비스 시스템을 보유하고 있더라도 고객과 직접 접촉하고 있는 병원의 직원과 스텝이 이를 잘 수행하지 않는다면 모든 것이 수포로 돌아가고 만다. 예컨대 원무과에서 나쁜 인상을 준다면 다른 진료과에서 아무리 좋은 인상을 주어도 원무과의 인상에 대한 波及效果 때문에 고객은 이 병원이 만족스럽지 못하다는 평가를 내리고 말 것이다. 따라서 고객과 직접 接觸하는 직원과 스텝을 귀하게 대우해야 궁극적으로 고객만족을 달성할 수 있는 것이다. 내부고객을 효과적으로 만족시키기 위해서는 교육, 권한의 이양, 포상제도 등 세가지 要件이 必須的이다.

〈그림 4〉는 상술한 내용을 잘 要約하고 있다. 병원의 顧客滿足 경영시스템이란 고객정보 데이터베이스에서 제공된 자료를 바탕으로 短期的으로는 고객니드를 신속하게 해결함으로써 長期的으로는 포지셔닝을 통해서 고객의 머리속에 자기 병원이 제공하는 서비스의 차별성을 인식시킴으로써 고객의 만족수준을 복합적인 전략의 틀이며, 궁극적으로 높은 고객만족 수준을 유지하기 위해서는 내부고객 즉 병원의 스텝과 직원에 대한 만족을 주도록 經營體系를 개선시키는 것이 매우 중요한 요건인 것이다.

## V. 결 론

이제 病院業界에도 競爭時代가 시작되었다고 해도 과언이 아닐 정도로 병원의 經營環境은 엄청나게 변화하였고 또 변화하고 있다. 격화되고 있는 경쟁속에서 병원이 生存하기 위해서는 경영진이 체계적인 對應方案과 實行方針을 마련해야 할 것이다. 바로 이에 대한 방향성을 제시하는 것이 經營戰略이므로, 앞으로 병원의 最高 經營層은 경영전략의 필요성과 그 효용에 관해서 깊은 관심과 이해를 할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 수많은 경영전략 중에서 무엇을 택하여야 하는가라고 묻는다면, 본 연구는 포지셔닝전략에 대해 관심을 가지라고 답하고 싶다. 정보와 광고의 홍수속에서 고객들은 병원이 제공하는 通常의인 홍보물과 서비스노력에 대해서는 기억조차 할 수 없는 것이 최근의 현실이다. 따라서 고객의 기억속에 남과는 다른 독특한 이미지를 구축하는데 효과적인 포지셔닝전략은 競爭時代를 이겨나가기 위해서 병원이 습득해야 하는 必須的인 經營戰略이라고 생각된다.

知彼知己면 百戰百勝이라는 古言이 시사하는 바와 같이 포지셔닝전략을 수립하기 위해서

병원이 미리 파악해야 하는 가장 중요한 정보는 고객들이 경쟁병원과 자기병원에 대해서 어떤 인식을 가지고 있는가이다. 본 연구에서는 바로 이 역할을 하는 포지셔닝분석의 技法 중 에 하나인 다차원척도법과 지각도면에 대해서 소개하고 이들을 서울 소재 9개 종합병원에 적용한 분석결과를 제시하였다. 研究結果에서 흥미로운 점은 개원한지 1년도 되지 않은 삼성의료원이 친절함, 시설수준, 대기시간, 주차 등의 측면에서 1위를 차지하면서 전반적 이미지면에서도 2위를 차지했다는 점이다. 이러한 성과는 재벌의 막대한 자본력에 힘입은 점도 있을 것이나, 親切하고 信賴할 수 있는 병원으로 고객들에게 포지셔닝하는데 성공한 것이 주 원인이라고 생각된다. 삼성의 사례를 통한 포지셔닝전략의 잠재력은 既存 病院들에게 시사하는 바가 크다고 하겠다.

이러한 분석 결과를 기초로 본 연구에서는 병원들이 고려할만한 가치가 있는 세가지 포지셔닝전략의 方向을 소개하였다. 또한 고객에 대한 서비스도 병원이 優位를 가지는 부분에 대해서 남과 다르게 개선해야 한다는 서비스포지셔닝의 개념을 바탕으로 한 고객만족 경영시스템에 관해서 논의하였다. 고객만족은 단순한 實踐運動이 아니라 고객정보 데이터베이스, 서비스 포지셔닝, 고객니드의 신속한 해결, 내부고객만족이라는 複合的인 經營體系를 통해서 향상될 수 있다는 점은 다시 한 번 강조하는 바이다.

본 연구의 가장 큰 限界는 사용된 標本의 크기에 있다. 110명으로 구성된 표본으로는 응답자들이 거주하는 서울과 경기지역주민의 병원선호도를 충분히 반영하기에는 미흡하다고 생각된다. 또한 40대 이상의 연령층이 응답자의 17.4%에 그친 標本 構成上의 문제도 본 연구의 표본이 가지는 다른 限界이다. 여러 제약조건 때문에 본 연구에서는 서울에 소재한 종합병원에 대한 선호도만을 조사하였는데, 장래의 연구에서는 보다 크고 대표성이 충분한 표본을 대상으로 다양한 병원군에 대한 전반적 선호도를 조사하고 병원전체뿐 아니라 특정 진료과나 클리닉을 대상으로 본 연구의 기법을 適用할 수 있게 되기를 期待한다.

## 참 고 문 헌

- 신영수, "병원관리향상을 위한 협동연구", 서울대병원 병원연구소 논총 11019,1981.5, pp.1-9.  
정두채, "병원경영의 next wave : 조직운영" 한양대학교 병원행정동문회, 제3회, 병원행정세

미나 연제집, 1995.5, pp. 29-39.

하호욱, "의료보장(병원부문)개혁의 실천전략" 보건행정학회 학술대회(94년도 후기)연제집, 1994.11, p.98.

한달선, "병원의 경영환경 변화와 대응전략" 대한병원협회지 제24권 7, 8호, 1998, pp.39-48.

Cooper, L.G.(1983), "A Review of Multidimensional Scaling in Marketing Research," Applied Psychological Measurement, 7(Fall), 427-450.

Friedman, Roberto and V. Paker Lessig (1987), "Psychological Meaning of Products and Product Positioning," Journal of Product Innovation Management, Vol. 4, 265-273.

Hamel, Gary and Prahalad C.K, (1994) "Competing for the Future," HBS Press

Kotler, Philip (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control (7th Edition)," Prentice-hall.

Kruskal, J.B.(1964), "Multidimensional Scaling by Optimizing Goodness of Fit to a Nonmetric Hypothesis," Psychometrika, 29, 1-27.

Levitt, Theodore (1986), "The Marketing Imagination," The Free Press.

Peters, Tom (1987), "Thriving on Chaos," Excel/A California Limited Partnership.

Porter, E. Michael (1980), "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors," The Free Press.

Ries, Al and Jack Trout (1981), "Positioning: The Battle for your Mind," McGraw-Hill.

Shostack, G. Lynn (1987), "Service Positioning Through Structural Change," Journal of Marketing, pp.34-43.

Wind, J. Yoram (1988), "Positioning Analysis and Strategy," The Interfaces of Marketing and Strategy.