

의료마케팅의 꽃이 핀다

불모지였던 병원계에 의료마케팅의 꽃이 피고 있다. 준비가 기회를 만날 때, 우리는 그것을 성공이라 부른다. 바람을 마주보고 맞으면 역풍이지만, 뒤로 돌아서서 맞으면 순풍이 된다. 병원계에 불어오는 변화의 바람을 맞으며 어떤 병원들은 속절없이 쓰러질 것이고, 이 기회를 준비해 온 병원들은 변화의 바람을 타고 멀리까지 자신의 꽃을 피우게 될 것이다.



최우성 세례자 요한 가톨릭대학교 성비오로병원 기획팀장

序論 변화의 바람이 불어온다

병원에 근무하는 사람들에게 의료계의 경쟁 환경을 가장 실감나게 하는 것은 아마도 사회적으로 이뤄지는 의료기관의 '순위 매기기 경쟁'일 것이다. 전국적으로 시행되는 '의료기관 평가제도'는 병원을 평가하여 그 결과를 공개하고 있고, 건강보험 심사평가원이 항생제를 많이 사용하는 병원, 제왕절개 수술비율 등을 발표하는가 하면 주요 언론들은 소비자의 선택권 확대를 위해 암 수술 경험이 많은 병원, 질환 별 명의 등의 기사로 병원을 서열화하고 있다.

의료통계의 단순수치 공개로 인해, 수술을 많이 하는 병원이 수술을 잘하는 병원과 동의어로 불릴 수 있다는 문제점이, 언론사의 병원 서열화 탓이라는 지적도 있고, 평가가 이뤄지는 시점에 맞추어 급조된 반짝 쇼와 편법이 난무하는 의료기관 평가체계의 문제점을 지적하는 소리도 있지만, 확실한 것은 의료기관의 사회적인 서열화 현상이 의료계 전체에 '변화와 경쟁'이라는 화두를 선물로 주었다는 것이다.

이제는 의료기관도 평가를 받는 것이 피할 수 없는 사회의 패러다임이라는 것은 의료계에 깊이 안착되었다. 더불어 병원도 변화하지 않으면 도태될 수밖에 없으며, 강한 것만이 살아남는 '소셜 다윈니즘(Social Darwinism)'의 시대라는 인식이 급속히 퍼져나가고 있다.

무심히 떠가는 흰 구름을 보면서 어떤 이는 '꽃' 같다고 말하고 어떤 이는 '새' 같다고 말한다. 보는 '눈'이 달라서가 아니고 서로의 '생각'이 다르기 때문이다. 전국에 많은 병원들이 있지만 의료계가 변화의 소용돌이에 있음을 알아차리고 발 빠르게 대처하는 병원도 있고 그렇지 못한 병원도 있으며, 알고 있지만 어찌지 못하는 병원도 있다. 급변하는 의료경영 환경 속에서 변화의 비주얼이 돋보이는 병원들을 중심으로 변화의 흐름을 살펴보고 그 변화의 방향이 무엇을 이야기 하는지 살펴보자.



本論 병원이 변화하는 모습과 그 이유

1. 외형이 중요하다.

[대형화, 암 센터화, 첨단 장비화, 고급화]

더 많이, 더 크게, 몸집을 불려가는 대형병원들의 병상 증설 경쟁과 외형확대는 일시적인 유행이 아니라 트렌드(Trend)가 되었다. 국내 주요병원들이 서울과 경기도에 1,000 병상 규모의 병원을 경쟁적으로 신설하면서 2015년까지 1만개의 병상이 새로 확충될 것으로 예측된다. 이런 몸집불리기 현상은 이른바 'Big 5'로 불리는 병원들이 주도하고 있다. [Big 5 : 가톨릭대학교 서울성모병원, 삼성서울병원, 서울대병원, 서울아산병원, 연세대 세브란스병원 (가나다 순)] 이들 'Big 5' 병원들은 병상규모가 2,000~2,500 병상을 넘는 거대한 공룡 병원이 될 전망이다.

무분별한 병상 증설에 대한 부정적인 의견들도 많지만 이런 대형화 현상이 전국적인 트렌드가 되는 이유는, 가격 차별화가 없는 한국의 의료시장에서, 병상증설을 통한 환자증가로 경영수익을 높이고(박리다매 전략) 현대화된 시설과 규모로 승부하겠다는 전략 때문이다.

병상의 대형화와 함께 이루어지는 또 하나의 흐름은 '암 센터' 설립경쟁이다. 암 치료가 의료, 바이오산업의 총아로 떠오르면서 대학병원들이 암센터를 신축, 증축하며 환자유치를 위한 경쟁구도를 높이고 있다. 우리나라 국민 사망원인 1위는 암으로 인한 사망이다. 세계 최고수준의 흡연과 치열한 경쟁에 따른 스트레스, 폭음, 짜고 매운 맛에 길들여진 식습관 등... 대학병원들이 암센터 경쟁에 나서는 이유는 고령화와 함께 암 발병율이 계속 높아지고 있기 때문이다.

암은 다른 질환보다 치료기간이 길고 각종 검사 및 치료비가 비싸, 병원을 경영하는 측면에서 볼 때 재무적 매력도가 높은 시장이다. 암 생존율이 높아지면서 암 환자가 평생 병원고객이 되고 있고, 매년 암 진료비 규모가 두 자리 수로 성장하는 상황에서, 암 치료가 대형병원들의 핵심타깃이 되는 것은 당연하다.

암 진료 분야에서 권위를 확보하면 병원의 위상이 높아진다는 점도 눈에 보이지 않는 무형적인 자산과 브랜드로

축적된다. 암 치료의 전문성이 주는 상징적 권위와 높은 재무적 매력도, 이 두 가지가 대형병원들이(백화점식 진료를 포기하고) 암 센터를 전문화를 위한 생존 전략으로 선택하는 이유다.

전통적으로 노동집약산업으로 분류되었던 병원에 최첨단의 의료장비들이 들어오면서 첨단의료장비의 존재여부는 또 하나의 경쟁력으로 부각되고 있다. 토모테라피, 사이버나이프, 하프나이프, 감마나이프 같은 첨단 암 치료기부터 설치비를 포함 500억 원에 해당하는 양성자 치료기도 등장하면서, 병원은 점차 자본집약산업으로 발전하고 있다. 영리의료법인 설립이 합법화되고 자본조달이 쉬워진다면 의료기관의 첨단장비 보유 경쟁은 더욱 심해질 것이다.

또한 다빈치 같은 의료용 수술로봇의 도입과 로봇수술 센터가 점차 확대되고 있다. 미국에서 시작된 로봇수술은 전립선 등 일부 분야에만 시술하고 있지만 한국은 갑상선, 대장항문 등 다양한 분야로 확대되고 있다. 인공관절을 수술하는 로봇을 도입하는 병원이 증가되는가 하면, 인터넷으로 원격로봇 수술이 이루어지고 혈액을 검사하는 로봇, 간호업무를 보조하는 로봇의 개발 등 바야흐로 로봇은 병원 간 차별화 요소에서 미래의료의 중요한 핵심 키워드로 발전될 것으로 전망된다.

외형을 중요시하는 풍조는 사실 종합병원보다는 치과, 성형외과, 피부과 같은 비급여 위주의 병원들이 선도하고 있다. 큐레이터가 그림을 설명해주고 헤어 디자이너가 머리를 손질하는 헤어숍에, 아예 스파(spa)를 병원 안에 설치한 치과도 있다.

와인 바와 칵테일 바를 설치한 피부과, 유명화가의 작품들이 전시된 갤러리 못지 않은 인테리어의 성형외과 등, 질병치료가 아닌 심미치료가 주가 되는 성형외과, 피부과, 치과 등의 서비스 경쟁은, 병원을 카페나 갤러리 못지않은 문화공간으로 꾸미고 질병을 치료하러 온 환자가 아니라 VIP 고객이라는 느낌을 받도록 노력하고 있다.

어린이 놀이방, PC 방에 수술 중 영화관람 서비스까지 도입하면서(본연의 의료서비스의 질과는 무관하게) 비용 상승만 초래한다는 지적도 있지만, 고객들이 인터넷을 통

해 병원을 비교하고 평가하는 환경에서, 차별성을 부각시키기 위해서 더 고급스럽고 세련된 외형 가꾸기에 열중하는 현상은, 병원규모와 상관없이 지속적으로 진행될 것으로 보인다.

2. 난 다르다. [차별화, 특성화, 틈새시장]

하드웨어적인 외형중시의 변화가 대형화, 암 센터화, 첨단장비, 고급화라고 한다면 소프트웨어적인 변화는 특성화, 차별화 그리고 틈새시장 공략으로 분류할 수 있다.

KTX가 개통되면서 수도권과 지방의 물리적인 통행시간만 짧아진 것은 아니다. 경제적인 거리와 심리적인 거리도 줄어들었다. 수도권 분산과 지방 균형 발전을 위해 건설한 고속철도가 역효과를 내고 있다. 지역의 여유 있는 소비계층이 서울로 와서 다양한 교육, 문화, 의료서비스와 고급쇼핑을 하는 현실로 인해 지방의 지자체들은 수도권 집중화 현상이 심화되고 지방이 쪼그라드는 ‘빨대효과’로 고심하고 있다.

이런 상황에서 의료에서 절대 우위에 있는 서울소재 대학병원들이 전국의 암환자 선점을 위해 지방 환자를 위한 숙소를 만들고 원스톱 암 진료 체계를 강화하는 등 공격적인 마케팅 전략을 펼치고 있다. 이에 따라 대전, 대구 등 지방에 소재한 지방병원들은 PET-CT, 감마나이프 같은 첨단의료장비를 도입하면서, 환자유인을 위한 자체 경쟁력을 높이기 위해 안간힘을 쏟고 있다. 짐중하는 암 환자의 서울 및 수도권 대형병원으로의 유출을 막기 위해서다.

경쟁에서 밀리지 않기 위해 주요 병원들이 유행처럼 병상수를 늘리고, 이제 외형의 크기가 평준화되면서 고객을 확보하기 위한 노력이 부각되는 것은 경쟁 환경의 자연스런 수순이다. 경쟁우위의 방법으로 선택하는 것은 차별화와 특성화로 집약된다.

서울이 아닌 수도권 인근의 대학병원들은 암센터도 특성화하여 소화기암, 두경부암 등 특수 암센터를 홍보하고 있다. 유방암, 자궁암을 전문적으로 치료하는 여성 전용 암센터 등으로 차별화 하는 병원도 있고 암센터와 함께 당뇨연구센터로 특성화하는 병원도 있다. 세계적인 스타 의료진을 영입하여, 그 후광효과로 병원 전체의 브랜드를

올리는 대학병원이 늘면서, 진료 분야별로 스타교수를 육성하고 전국구 병원에서 해외환자 유치를 통해 글로벌 병원으로 도약하려는 것은, 대다수 대형병원들의 비전 프로세스에 포함되어 있다.

가상현실 클리닉, 아티스트 클리닉, 근 골격계 질환 클리닉, 해외여행자 클리닉 같은 독특한 클리닉부터 대체의학을 접목한 통합의학센터 등 특화된 센터로 차별화 하거나, 틈새시장을 겨냥한 토요일 전문의 진료, 야간진료에 이어 새벽진료를 실시하는 대학병원도 생겨났다.

대학병원들이 JCI(Joint Commission International 국제병원평가) 인증 같은 국제적인 인증노력에 집중하는 것도 차별화를 위한 노력의 연장선에서 해석된다. 국제병원이라는 인증도입 추진은 대외적인 전시효과가 가능한 인증제를 도입하여 타 의료기관과의 차별화된 진료환경을 구축하고, 외국인환자 유치 및 글로벌 경쟁우위를 선점하겠다는 발상에서 비롯된 것이다. JCI 인증은 비용대비 효과를 가능하게 어려움에도 불구하고, 경쟁 환경에 뒤처지지 않으려는 전국의 대형병원들에게 유행처럼 번지고 있다.

개원가에서 차별화에 대한 고민은 네트워크 개원의 증가 형태로 표현되고 있다.

경쟁체제의 의료시장에 불안감을 느낀 개원가에서 네트워크 병원이 가장 효과적인 대응책으로 주목받고 있는 것이다. 네트워크 병원은 상대적으로 경영환경이 취약한 개원가에서 아직 프랜차이즈 형태의 공동브랜드 사용 수준에 머물러 있다는 한계가 지적되고 있지만 브랜드를 공유하고 비용절감 효과, 공동구매, 경영시스템 등 진료 외적인 부분에 대한 지원이 장점으로 인식되면서 확대되고 있다.

대형병원들의 활발한 투자움직임에 긴장하는 중형 병원들은 전문성과 특성화를 무기로 경쟁시대의 활로를 찾고 있다. 심장질환 전문, 화상질환 전문, 관절질환 전문, 안과질환 전문 등 특정 진료과목에서 종합병원급의 의료 서비스를 제공하는 이들 전문병원들은 이미 환자들로부터 그 전문성을 인정받고 있으며 로컬병원들은 더욱 세분화된 질환별 특성화로 전문성을 강화하고 있다.

특정질환에 전문성을 가진 중소형 병원들은 대학병원

못지않은(때로는 능가하는) 경쟁력을 지니고 있다. 특히 확장하면 OO병원, 불임하면 OO병원, 항문질환에는 OO병원 등 전문병원으로 고객들에게 깊이 각인된 병원들은 의료계의 주목할 만한 포지셔닝(positioning) 사례로 회자되고 있다. 이런 전문병원의 힘은 환자증가로 연결되어 건강보험공단이 발표하는 주요 질환별 상위 의료기관 통계에 심장질환 수술, 백내장 수술, 치핵 수술, 인공관절, 척추 수술 부문은 상위권을 모두(대학병원이 아닌) 전문병원이 차지하고 있다.

3. 고객이 병원을 변하게 한다.

병원들이 경쟁적으로 대형화, 시설의 현대화, 고급화를 추진하는 것은 외형을 중시하는 우리나라 소비자들의 심리와도 깊은 관계가 있는 것으로 보인다. 한국의 소비자들은 디자인, 외형, 브랜드를 중시하며 브랜드 확장에 대해 수용성이 높은 것으로 알려져 있다. 소비자 심리를 분석한 마케팅 조사결과를 보면, 한국의 소비자들은 미국이나 유럽에 비해 확장에 대해서는 호의적인 반면, 축소에 대해서는 부정적인 반응을 보이는 경우가 많다.

세계 초일류 기업들은 전자, 자동차와 같이 전문화 된 기업의 성격을 띠고 있다. 그러나 한국의 대기업들은 금융이나 서비스업을 하다가도 브랜드 확장을 통해 건설, 자동차, 중공업 같은 성격이 상이한 영역으로 확대하는 경우가 많다. 그런 확장에 대해 소비자들은 대개 긍정적이고 수용도가 높으며, 어떤 경우에는 실제 제품의 내용이나 서비스의 본질은 확인도 하지 않으면서 브랜드에 의존해 절대적인 신뢰를 갖기도 한다. 기업들이 디자인과 외형, 브랜드력 제고에 온 힘을 쏟는 이유다.

합리성과 실리를 따지는 서구인이나 일본인들은 자기 필요에 의하면 큰 차를 타다가도 언제든지 작은 차로 바꾸고 큰 기업에 다니다가도 자신의 이익을 위해 작은 기업으로 옮기는 것에 대해 상대적으로 자유롭다. 반면 한국인들은 대체적으로 남의 눈을 의식하는 소비경향을 지니고 있다.

“어떻게 지냈느냐는 친구의 질문”에 웃으면서 “그랜저”를 보여줬다는 방송광고를 보면서, 자동차의 크기를 삶의



질과 등식화시키려는 광고의 교묘함을 탓하기보다는 오히려 이웃의 이목에 신경 쓰는 소비경향을 놓치지 않는, 광고회사의 통찰력과 치밀함에 주목할 필요가 있다. 타인이 목을 중시하는 한국인들은 낮은 평형대의 아파트로 이사를 가거나 큰 차에서 작은 차를 타는 것에 대해 부정적으로 생각하는 심리가 강하고 그것은 기업이나 병원을 바라보는 시각에도 동일하게 적용된다.

확장이나 업그레이드, 고급 이미지를 통해 차별성을 부각하는 고품격 마케팅에 관대한 소비자들의 심리는 산부인과 의원이 품격 있는 여성전문병원으로 확대되거나 정형외과 의원이 관절, 척추 전문병원으로 확장하는 등 좁은 영역에서 넓은 영역으로 넓혀 나가는 것을 긍정적으로 받아들인다. 그러나 전반적인 것을 취급하다가 어느 한 영역에 집중하는 것에 대해서는(백화점식의 종합병원이 몇 개 진료과만 운영하는 방식으로 축소한다든지) 부정적으로 생각하는 경향이 있다.

최근 들어 종합병원 같은 다양한 진료와 전문성을 갖춘 네트워크형 복합의료병원의 등장이나 S의료원, H의료원이 의료원 통합체제의 출범을 선언하면서 브랜드파워를 강화하는 것 모두 ‘확장’에 관대한 소비자들의 심리를 반영한 것일지도 모르겠다. 그러나 무모한 외형확장의 평준화는 결국 경쟁력을 가진 분야에 재투자하는 ‘선택과 집중’으로 귀결될 것이라는 것이 의료경영 전문가들의 한결 같은 분석이다.

병원들이 변화하는 이유는 매우 간단하다. 경쟁이 치열해졌고 의료기관의 선택이 고객에게 달려 있으므로 고객



에게 선택받기 위한 노력을 기울이는 것이다. 결국 고객이 병원을 변하게 하는 것이다. 그래서 경쟁적인 병상증설의 폐해와 암센터 과당경쟁에 대한 우려와는 상관없이, 루키즘으로 대변되는(외형을 중시하는) 우리사회의 성향과 심리는, 병원들의 대형화·고급화·브랜드화 바람이 일시적 유행으로 끝나지 않고 트렌드로 지속되리라는 전망을 가능하게 한다.

結論. 의료마케팅의 꽃이 핀다.

우리나라 전체가구 중 하위 20%의 월평균 소득은 85만원, 상위 20%의 월평균 소득은 740만원이다.(통계청 소득조사, 2009년 1분기 기준) 경제위기 와중에도 상위권의 수입은 오히려 늘어나고, 하위권은 벌이가 줄어들어 소득의 양극화는 더욱 심해지고 있다. 소득, 교육, 문화 등 사회 전반적인 양극화와 더불어 의료계도 양극화 현상

에 대한 우려가 증가하고 있다. 환자들의 대형병원 선호 현상은 날로 심화되어 가고, 중소병원은 환자가 부족하여 경영이 악화되는 양극화 현상이 가장 대표적인 문제로 지적되고 있다.

병원계도 외견상 이분화 되어 있다. 대형화하는 대학병원들과 그렇지 못한 대학병원, 고객 서비스로 승부하는 네트워크 병의원과 홀로 가는 병의원, 대외적으로 경쟁력을 인정받고 있는 중소형 전문병원들과 백화점식 진료를 정리하지 못하는 중소형 병원들로 구분할 수 있다.

그러나 경쟁체제가 불러온 병원의 양극화 현상은 이젠 다극화 현상으로 확대, 발전하고 있다. 같은 대학병원이라 하더라도 서울에 있는 대학병원과 수도권에 위치한 병원, 지방에 위치한 대학병원들의 대응방식이 다르고, 서울에 위치한 대형병원이라 해도 차별화된 의료서비스로 환자 유인력을 높이는 병원과 그렇지 않은 병원, 분원 형태의 병원설립이 가능한 병원과 그렇지 못한 병원, 의료



원체제로 브랜드 제고를 높이는 병원과 그렇지 못한 병원 등으로 다양화한 차이를 보이고 있으며, 그 차이의 각도 또한 점차 넓어지고 있다.

경기침체와 더불어 진료영역의 넘나들기도 일반화되고 있다. 정형외과와 신경외과의 진료영역이 겹치는 '척추와 관절 치료', 산부인과와 비뇨기과의 진료영역이 겹치는 '여성 요실금 치료', 내과와 이비인후과의 진료영역이 겹치는 '감기'치료는 이미 오래 된 일이다. 산부인과가 여성 병원으로 변신하면서 여성비만, 성형, 노화방지, 피부 케어 등의 윈스톱 서비스를 표방하면서 피부과 및 성형외과와 진료영역이 겹치고 있다. 피부과의 대표적인 진료과목이었던 모발이식은 최근 성형외과와 일반외과에서도 진료를 표방하고 있으며, 얼굴성형은 성형외과와 피부과의 영역에 치과 의사들까지 가세하고 있다. 이러한 진료영역의 갈등은 의료계 내부뿐만이 아니라 외부에서도 발생하고 있다. 의사협회가 한의사들의 CT, MRI 사용에 대해 법적 조치를 요구하고 있고, 피부 관리를 놓고는 피부과 의사, 피부미용사, 안마사가 삼각 대립관계를 형성하기도 한다.

의료계의 전방위적인 경쟁체제의 혼란 속에서 우리가 주목해야 할 것이 있다. 그것은 동일한 의료 경쟁 환경의 어려움 속에서도 독특한 병원경영철학을 바탕으로 묵묵히 My Way를 지키면서, 경영성과를 내는 병원들이 있다는 것이다. 상대적으로 마케팅과 경영역량이 뛰어난 기업 병원들을 제외한다 하더라도, 강력한 오너십으로 탁월한 경영성과와 혁신역량을 보여주는 소수 사립대학병원들, 지역의 인구는 계속 감소하지만 다양한 전략을 활용하며, 대형병원으로 탈바꿈한 안동병원, 네트워크병원의 브랜드가 되어 버린 예치과 등...

이런 병원들의 존재는 역설적으로 '경영의 힘'을 말하고 있다. '경영'의 관점에서 보면 외부환경의 급격한 변화는 도전이면서 기회가 되기 때문이다. 의료계의 경쟁 환경과 다극화 현상은 이제는 '경영의 힘'만이 경쟁우위의 원천이 될 것을 예견하고 있다. 극심한 경쟁 속에서 전략을 바탕으로 병원 브랜드를 높이고 차별화된 마케팅을 시도하는 것은 '전문화 된 경영' 없이는 불가능하기 때문이다.

현재 병원조직의 일반적인 마케팅 대응능력은 느슨한

연합체 수준을 벗어나지 못하고 있다. 종합병원마다 필수적으로 있는 원무팀, 총무팀처럼 이제는 의료마케팅을 전담하는 부서나 마케팅 위원회가 필수적으로 생겨나게 될 것이다. 이미 몇 개 병원은 조직에 마케팅 책임자와 전문 부서를 두고 있다. 이는 의료마케팅을 일회용 홍보 이벤트나 친절서비스 제공 수준이 아닌, 전담자를 두고 공식적으로 예산을 편성해서 운영하고 있다는 것을 의미한다. 눈 밝은 병원들은 기존의 느슨한 마케팅 실행력의 수준으로는, 현재 병원계를 둘러싸고 있는 경쟁 환경 체계를 헤쳐 나가기 어렵다는 것을 이미 알고 있다.

의료산업화의 논란 속에서 영리병원, 해외의료관광이 시대의 화두가 되고 규제완화가 본격화되면서 병원계의 다극화 현상은 더욱 가속화 되고 있다. 이런 다극화 현상은 '변화와 경쟁 환경'에 대한 병원들의 자구책일 뿐이며, 이후 어떻게 경영으로 헤쳐 나갈 것인지가 가장 중요한 병원계의 이슈가 될 것이다. 그리고 그 실천은 경쟁우위를 선점하기 위한 전략과 마케팅으로 귀결될 것이며, 결국 다양한 의료마케팅의 활성화로 표출될 것이다.

블모지였던 병원계에 의료마케팅의 꽃이 피고 있다. 준비가 기회를 만날 때, 우리는 그것을 성공이라 부른다. 바람을 마주보고 맞으면 역풍이지만, 뒤로 돌아서서 맞으면 순풍이 된다. 병원계에 불어오는 변화의 바람을 맞으며 어떤 병원들은 속절없이 쓰러질 것이고, 이 기회를 준비해 온 병원들은 변화의 바람을 타고 멀리까지 자신의 꽃을 피우게 될 것이다.

[참고자료]

- 한국형 마케팅 불변의 법칙 33 (여준상)
- 피부로 느끼는 빈부격차, 확 커졌다 / 매경이코노미 제1518호(09.08.12일자)
- 살아있는 의사, 살아있는 병원 / 김영학
- 깨져버린 '진료영역' 무너진 '성역' / www.dailymedi.com 기사 2009.7.23 (김도경 기자)
- 과별 담당 허물어지고 전문과목 표방 낮아져 / www.dailymedi.com 기사 2009.7.27 (김수성 기자)

