

[사례 연구]

태국 범룽랏 병원(Bumrungrad Hospital)의 성공요인과 마케팅 전략

장 원¹, 김경아¹, 이기효^{2*}

¹인제대학교 병원전략경영연구소, ²인제대학교 보건대학원

Success Factors and Marketing Strategies of Bumrungrad Hospital

Won Jang¹, Kyung-Ah Kim¹, Key-Hyo Lee^{2*}

¹Center for Healthcare Strategic Management, Inje University,

²Graduate School of Public Health, Inje University

<Abstract>

The purpose of this study is to analyze and find out key success factors and marketing strategies of Bumrungrad Hospital in Bangkok, Thailand. The major success factors of Bumrungrad Hospital are as follows; First, Bumrungrad Hospital had professional medical team and board of directors who had the international career. Second, Bumrungrad was supported by Thai government and they were in a cooperative relationship with each other for the development of the medical industry. Third, Bumrungrad appropriately handled the internal and external changes including Asia Financial Crises in 1997 and others. Fourth, Bumrungrad diversified and broaden its business field such as global medical investing and management, medical technology, anti-age medicine and wellness.

Marketing strategies of Bumrungrad analyzed are the following four factors. First, Bumrungrad focused on the quality of services by employing professional medical staffs, who have the international certification, and by constructing IT system for hospital management. Second, Bumrungrad has maintained an equalized price policy to attract the customers bothin the domestic and foreign markets. The cost for care has appealed the foreign customers for its comparatively low price, but it focused mainly on the upper middle class in Thailand. Third, it established, managed, and consulted hospitals in the foreign countries including the Philippines and the Arab Emirates. Fourth, it adopted differentiated promotion strategies suitable for the special needs of domestic and foreign customers, and put emphasis on the buzz marketing.

Key Words : Bumrungrad Hospital, Success Factors, Marketing Strategies, Porter's Diamond Model

I. 서론

의료기술이 다양화·전문화됨에 따라 각국의 의료 수준이 향상되고 있고, 인구고령화로 인해 건강과 복지의 중요성이 강조되면서 적극적인 의료 서비스의 소비가 증가하는 등, 최근 일어나고 있는 의료환경의 변화로 인하여 의료서비스 부문의 다각적인 산업적 발전이 가속화될 것으로 예상되고 있다. 이러한 의료서비스 산업화 경향의 한 축으로서 '의료관광'은 휴양, 레저, 문화 등 관광 상품과 의료 서비스가 결합된 새로운 형태의 산업으로, 최근 전 세계적으로 주목 받는 분야로 부상하고 있다.

우리나라는 2007년부터 보건정책당국과 관광정책당국이 의료관광 산업에 대한 국가적 지원을 밝힘에 따라 사회적 관심이 증가되고 있다. 2009년 5월에는 의료법이 개정되어 국내의 의료기관이 외국인 환자 유치 및 알선 행위를 할 수 있도록 함으로써 외국인 환자 유치가 활성화되기 시작하였다. 정부에서는 '신성장 동력 추진 전략사업'에 의료관광을 고부가 서비스 산업으로 포함시켜 외국인 환자 유치를 2013년 12만명, 2018년 30만명으로 늘린다는 계획을 세우고, 정책적 지원과 홍보에 박차를 가하고 있다[1]. 지방자치단체도 중앙정부의 지원 하에 의료관광을 위해 부서를 신설하거나 조직을 개편하는 등 자체적으로 의료관광을 활성화시킬 수 있는 환경과 시스템 구축에 노력을 기울이고 있다.

우리나라의 해외 환자 유치 현황을 보면 2009년 기준 환자 수 6만 명을 넘었으며 2010년 해외환자 수는 8만 명으로 추산되고 있다[2]. 이와 같은 의료관광 실적은 동남아시아의 의료관광 선도 국가들에 비해 상당히 미흡한 상황이지만, 수준 높은 의료서비스, 가격 경쟁력, 한류를 수반한 관광자원 등의 충분한 경쟁우위 요소들을 가지고 있다[3]는 점에서 잠재력은 크다고 할 수 있다.

아시아 지역의 태국, 싱가포르, 인도 등의 국가들은 이미 1990년대 후반부터 의료관광을 국가적 사업으로 육성하여 현재 의료관광 사업 분야에서 상당한 성과를 나타내고 있다. 그 중 태국의 의료관광 현황을 보면 의료 서비스를 받은 외국인 수가 2006년 128만 명에 이르렀고 2010년에는 200만 명으로 추산되는 수준으로 매우 높은 국가 수익을 창출하고 있다[2]. 태국의 의료 산업은 뛰어난 고객서비스 마인드와 국제 기준을 충족하는 의료전문성, 상대적으로 저렴한 의료 수가를 내세워 인근의 아시아 지역뿐 아니라 미국, 중동, 유럽 등 전세계 지역으로부터 많은 환자들을 유치하고 있다.

본고에서는 태국 의료관광의 선도 의료기관인 범룽랏 국제병원(Bumrungrad International Hospital)¹⁾의 경영 전략을 분석하고자 한다. 범룽랏 국제병원은 이미 1997년 의료관광에 착수한 이래 여러 차례의 경영 혁신을 통하여 지금까지 성장을 거듭하여 왔고, 더불어 의료관련 산업들에 투자함으로써 현재 4개의 자회사와 2개의 연합회사를 거느린 거대 그룹으로 성장하였다. 2010년 현재 연 120만 여명의 환자를 유치하고 있고 해외 환자 수는 190여 개 국으로부터 연간 42만 여 명에 이르고 있다[4].

이처럼 의료관광 분야에서 성공적인 기업으로 손꼽히는 범룽랏 병원의 경영혁신과 성공 요인을 분석하게 되면 이제 출발점에 선 우리 의료기관들이 의료관광분야에서 성공하기 위한 시사점을 얻게 될 것이다. 이를 위해 우선 태국의 의료산업 정책에 대해 분석하고, 범룽랏의 성공요인으로서 경영 전략과 마케팅 전략에 초점을 맞추어 분석하였다. 본 연구의 분석 자료로는 범룽랏 병원 홈페이지

1) 일반적으로 범룽랏 국제병원(Bumrungrad International Hospital) 범룽랏 병원(Bumrungrad Hospital), 범룽랏(Bumrungrad)이라는 명칭이 함께 사용되므로, 본 논문에서도 이 세가지 명칭을 혼용하기로 한다. 범룽랏이라는 용어는 태국어로 '사람들을 보살핀다'라는 의미를 가지고 있다.

이지에 실려 있는 일반 자료 및 연도별 보고서, 애널리스트 및 경영진 회의자료 등과 해외 언론의 보도자료 및 면담자료, 학계의 문헌자료, 그리고 기타 인터넷 자료 및 동영상 자료들이 활용되었다.

II. 범룽랏 병원의 성공요인과 마케팅 전략

1. 태국의 의료관광 정책과 현황

태국의 의료서비스 산업은 1980년대 관광산업과 접목하면서 태동하였고, 1997년 동아시아 외환위기 이후 유희설비를 활용하는 방안으로 외국 고령자층 환자들을 유치하면서 본격적으로 활성화되었다. 태국의 민간병원은 1960년대 후반 이후 서서히 성장하기 시작하여 차츰 의료산업으로 발전하였다. 당시 정부는 주식회사를 통한 자본축적, 투자위원회를 통한 법인세 면제, 의료장비 수입 면세 등을 통해 간접적으로 의료복지를 지원하였다[5]. 의료서비스가 공공재가 아닌 비즈니스 서비스로 인식될 수 있는 기반이 마련된 것이다.

1990년대에 태국의 의료계는 첨단 의료설비를 갖추고 의료수준을 높이는 등 경쟁력을 향상시켰다. 또 일부 민간병원에서는 관광산업을 연계한 외국인 환자 유치 전략을 가동하였다. 1997년 아시아 외환위기 직후 태국 민간병원협회는 선진국의 고령자를 대상으로 하는 간호 간병 서비스를 육성하는 안을 제출하였고 태국 정부는 수출진흥청을 중심으로 의료서비스 산업을 육성하기 위한 지원을 시작하였다[6]. 1998년 일본, 대만 등지에서 고령자 간호간병 서비스 관련 세미나를 개최하였고 베트남, 라오스, 버마 등 주변 국가들을 상대로 태국의 의료와 건강관리에 대해 소개하였다. 태국 관광청은 태국의 관광자원을 활용하여 장기체류 관광객을 유치하기 시작하였는데 선진국의 50세 이상 고령자들을 대상으로 요가, 마사지에서부터 건

강검진을 포함한 의료서비스 등 태국의 건강 및 복지 프로그램의 장점에 대해 홍보하였다[7]. 범룽랏 병원, 방콕 병원 등 의료관광에 참여한 병원들은 타이 항공과 제휴하여 일반 관광 상품과 연계시킨 의료 상품을 개발하여 고객을 유치하였다.

이러한 정부와 의료기관들의 노력으로 1995년부터 2002년 사이에 민간 병원이 운영하는 병상수가 100% 이상 증가되었으며 이 기간 동안 태국의 의료 인프라가 현대화되었고 병원들은 최신 기계와 기술을 도입하여 활용하였으며 병원 경영과 의료 절차가 더욱 정교해졌다[7].

2004년 6월 태국 보건부는 아시아 의료허브(Medical Hub of Asia)라는 의료관광 관련 전략적 프로젝트를 수립하였다. 이 프로젝트의 목적은 관·민 부문이 공동으로 협력하여 의료서비스 산업을 국제 기준으로 발전시키려는 것이었다. 프로젝트의 전략은 마케팅, 경영, 의료서비스 및 관련 제품 개발에 관한 것으로서 첫째, 의료 산업, 로드쇼, 여행, 미디어 회사와 관련된 정책과 전략을 수립하고, 고객 수요 조사와 분석, 고객 만족도 평가, 외국에 의료산업 정보 네트워크를 구축하는 등의 마케팅 관련 전략이 수립되었다. 둘째, 전략을 운영하기 위한 조직이 설치되고 의료서비스의 기준이 설정되었다. 설정된 기준에는 외국인 환자가 태국의 의료서비스에 보다 용이하게 접근할 수 있도록 하는 규정 개정이 포함되었다. 셋째, 의료서비스 개선과 관련 제품 개발에 관한 것으로서 의료계의 직원과 연구소의 수준을 높이고 제품의 활용과 판매를 증진하기 위한 전략이 수립되었다. 기본적인 의료분야 외에도 치과 치료, 건강검진, 스파 서비스, 전통 마사지, 장기적 건강관리, 음식, 의약, 화장품 부문이 전략 분야로 설정되었다[8].

이와 같은 태국 정부의 정책적 지원과 개별 의료기관의 노력에 힘입어 태국은 의료관광 산업을 선도하는 의료강국으로 도약하였다. 태국은 세계적인 수준의 의료 인프라를 구축하였고 높은 수준의

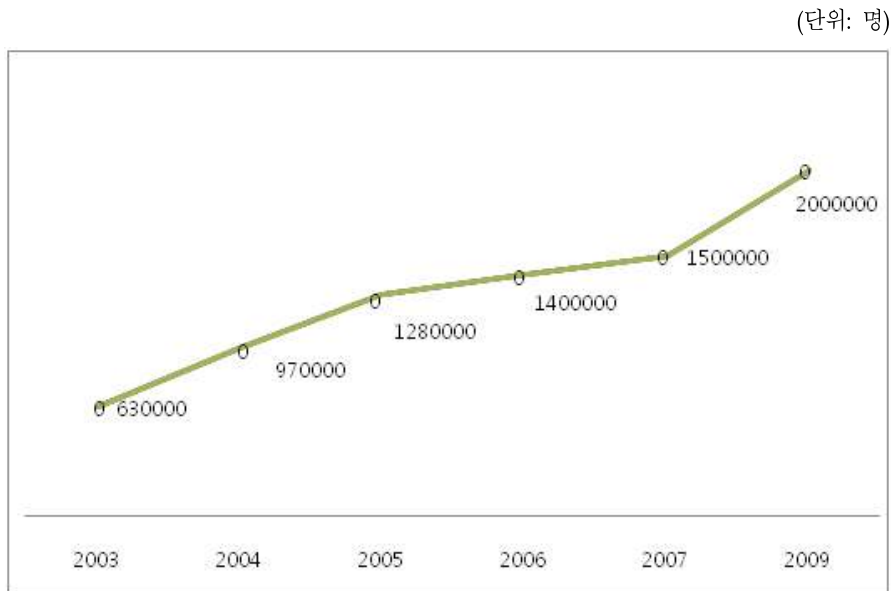
의료 기술을 자랑하고 있다[9]. 태국의 병원 수를 보면 1000여 개의 공립병원과 400여 개의 사립병원이 있는데, 의료관광을 주도하는 사립병원들은 대부분 외국에서 교육 받은 의사들이 일하고 있다. 태국 의료진은 국내외 환자들의 높은 신뢰감을 얻고 있는데, 이는 국내의 의료 교육 제도, 외국에서의 의료 훈련 및 교육 경험, 해외 체류 의사들과의 인적 네트워크, 외국 유명 의료기관과의 기술 제휴 등으로 고도의 의료기술을 습득하고 축적해 온 결과로 자평되고 있다[9].

또한 태국 정부는 병원인증 기준을 마련하여 의료기관의 품질 관리 향상을 촉진하였다. 국내 인증 기준 이외에 미국의 국제인증(JCI)을 습득한 네 개의 의료기관이 있다. 태국병원들은 이러한 국제적 수준의 의료서비스를 선진국에 비해 저렴한 비용으로 이용할 수 있다는 점을 내세운다. 그리하여 2009년 기준 연간 200만명에 이르는 외국 환자들

이 의료서비스를 받기 위해 태국을 방문하였으며 <그림 1>, 그 결과 제약과 의료계의 시장규모는 약 10억 US\$에 달하였다[9].

태국은 정부의 적절한 정책적 지원과 민간 의료기관의 자발적 혁신을 통해 의료산업의 경쟁력 강화를 위한 체제를 공고히 해 왔다. 앞서 살펴본 태국 의료산업의 발전요인과 향후 과제에 대해 SWOT 분석을 하면 다음과 같다.

산업 내부적 요인에 해당하는 강점을 보면 태국의 의료서비스는 저렴한 물가와 바트(Baht, 태국 통화)의 약세 덕분에 서비스의 비용이 저렴하다는 점을 들 수 있다. 이러한 장점은 의료 서비스 비용이 고가인 미국, 일본 등의 국가에 매력적이다. 또한 의료 보험과 복지 시스템이 잘 구축되어 있는 유럽 국가들의 경우 치료를 받기 위해 기다려야 하는 시간이 매우 길다는 점 때문에 접근성이 용이한 태국 시장이 경쟁력을 갖는다.



<그림 1> 연도별 태국의 외국인 의료관광객 수
출처 : Department of Export Promotion, Thailand (<http://www.thaitrade.com/>)

또한 의료관광 선도병원들의 의료수준이 높고 첨단 의료 설비와 기계를 갖추고 있다는 점은 외국환자들을 유인하는 주요 원인 중 하나이다. 의료진과 병원 직원들의 영어 구사능력이 뛰어나서 환자와의 활발한 의사소통이 가능하다는 점과 무비자 입국 등 절차가 간편하고 편안한 숙박 시설 등의 편리한 서비스도 장점에 해당한다.

태국 의료산업의 단점으로는 최첨단 의료서비스 제공에까지는 미치지 못하는 의료수준의 한계와 해외 의료기관과의 네트워크 구축 등을 통한 추수 관리(Follow-up)체계가 미흡하다는 점 등을 들 수 있다.

의료산업의 외부적 요인을 보면 정부의 의료관광 산업 지원 정책과 우수한 관광자원, 전세계적 의료관광 시장 확대에 따른 수요 증대를 기회요인으로 들 수 있다. 태국의 의료관광의 성장은 민·관이 협력적으로 이루어낸 노력의 결과라고 볼 수 있다. 의료관광 수요를 이끌어낸 정부의 정책 수립과 의료 산업 지원, 그리고 그에 부응한 의료기관의 병원 혁신과 의료 품질 개선 노력이 합쳐져서 지금의 성공을 일구어내었다. 여기에는 태국이 가진 아름다운 자연적·문화적 관광 자원을 잘 활용한 점도 함께 작용하였다. 의학기술의 발달과 노령 인구의 증가라는 세계적 추세는 앞으로의 의료관광의 전망을 더욱 밝게 하고 있다.

그렇지만 불안정한 국내의 정치적 상황은 의료 관광산업에 위협요인이 되고 있다. 태국은 2006년 탁신 총리의 장기 집권에 반발하여 군부 쿠데타가 일어났고 2008년부터 탁신 전 총리 반대 세력과 지지 세력간에 격한 대립이 일어나면서 시위가 빈번하게 일어나고 국가 비상사태가 선포되는 등 불안한 정치적 상황에 놓여 있다. 또한 그 동안 의료 관광 산업계에서 경쟁해 왔던 싱가포르, 인도 등의 국가뿐 아니라 높은 의료 수준을 내세워 최근 의료산업에 뛰어든 일본, 한국 등 후발주자와의 경쟁이 심화되는 상황을 위협요인으로 볼 수 있다<표 1>.

2. 범룽랏 병원의 성공요인과 마케팅 전략

범룽랏 국제병원은 태국 방콕에 위치한 전문 의료기관이다. 1980년 9월에 200개의 병상으로 처음 설립되었으며, 1989년 법인화되어 태국 주식 시장에 상장되었다. 법인화된 이후 현재까지 범룽랏은 여러 차례의 병원 혁신을 통하여 현재 태국 최고의 민간병원으로 도약하였다. 현재 건물은 550 병상을 갖추고 33개 전문 센터로 조직되어 있으며, 모든 전문 의료 분야 별로 1000명 이상의 의사들이 재직하고 있다[4].

<표 1> 태국 의료관광의 SWOT 분석

강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • 저렴한 비용 • 높은 의료수준 • 접근성 용이: 대기 시간 절감 • 원활한 의사소통 • 편리한 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> • 최첨단 치료의 미흡 • 추수 치료의 어려움
기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> • 의료관광 수요 증가 • 정부의 지원정책 • 풍부한 관광자원 	<ul style="list-style-type: none"> • 정치적 불안정 • 인도, 싱가포르 등 동남아 기존 경쟁국가와의 경쟁 심화 • 일본, 한국 등 후발 주자의 추격 위협

범룽랏 병원은 1997년 의료관광 분야를 개척하기 시작한 이래 고품질의 의료 서비스를 제공함으로써 의료관광의 선두주자로 발전해 왔다. 범룽랏 병원은 태국 국내의 병원을 확장하였을 뿐 아니라 필리핀, UAE에 병원을 설립·운영하고 있으며, 병원경영, 건강·복지 등에 초점을 둔 4개의 자회사와 2개의 연합회사를 거느린 거대 그룹으로 성장하였다. 2010년 현재 연 120만 여명의 환자를 유치하고 있고 해외환자 수는 190여 개 국으로부터 연간 42만여 명에 이르고 있다[4].

1) 위기 대처 및 변화 대응 전략

범룽랏 병원은 1997년의 아시아 금융 위기, 2001년의 미국 9·11 사태, 2008년의 세계 금융 위기 등의 대외적 환경 변화에 적절히 대응하여 효율적인 경영 전략을 취해왔다. 범룽랏 병원의 오늘이 있기까지 가장 눈에 띄는 경영 혁신 중 하나는 1997년 외환위기를 타개하기 위한 전략이었다. 1997년 동아시아 지역을 중심으로 외환위기가 닥치면서 범룽랏 병원은 큰 타격을 입었다. 태국 바트(baht)화의 가치는 급격하게 평가절하되었고, 대다수 기업에서 정리해고와 구조조정을 시행하여 실업자의 수가 급증했다. 범룽랏의 주요 고객이었던 태국의 중산층 국민들이 사립병원 대신 저렴한 국영병원으로 옮겨감에 따라 때마침 1997년 초에 병원을 확장 이전한 범룽랏병원의 경영 환경은 크게 악화되었다[10].

하지만 당시의 CEO인 C. Schroeder는 비용절감이나 구조조정 등의 방어적 전략을 세우는 대신 공격적으로 해외 시장을 노리는 전략을 택하였다. 이탈 고객을 붙잡기 위해 가격을 내리거나 직원을 정리 해고하지 않고, 바트의 평가절하 상황을 역이용해서 저렴한 가격과 관광자원, 고품질의 의료서비스를 내세워 외국인 고객을 유치하였다[11]. 동시에 자국민에게는 오히려 고급화 전략으로 어필

하였다. C. Schroeder는 당시의 선택을, “침체기일 때 오히려 공격적으로 시장을 개척하는 Jack Welch의 방식을 따른 결과”라고 설명하였다[7].

2001년의 미국 9·11 사태는 범룽랏 병원에 새로운 전기가 되었다. 9·11 사태로 중동 국가 환자들이 유럽이나 미국행 비자 발급의 어려움으로 태국 등의 아시아 병원들을 찾게 된 것이다. 2001년 범룽랏을 방문한 중동지역 환자수가 12,000여 명에 달했고 2008년 100,000여 명으로 증가하였다. 2008년 미국 발 세계 금융 위기와 태국 국내 정치적 환경 불안정으로 외국인 환자수 증가추세가 다소 주춤하였을 때, 범룽랏 병원은 국내 환자 상대의 홍보 전략을 강화하였으며 현재 외국인 환자 대 국내 환자 비율을 57 대 43 정도로 유지하고 있다 [12][13].

이와 같이 대내외 환경 변화에 적절히 대처하고 위기상황을 오히려 기회로 활용하는 전략으로 범룽랏은 의료관광 산업의 선도하는 기관으로 발전하였고 태국은 물론 동남아시아 지역의 의료관광 활성화를 촉진하는 역할을 담당하였다.

2) 국제화된 전문인력 채용

범룽랏 국제병원이 의료관광을 본격적으로 착수하면서 가장 먼저 추진한 일은 해외 출신 경영진과 의료진의 영입이었다. 범룽랏병원의 주요 경영진들은 주로 미국이나 영국의 학위를 소지하고 있고 태국 외에 미국, 호주, 싱가포르, 영국 등의 국가에서 병원경영 분야의 경력을 가지고 있다[4].

현재 근무중인 의료진의 현황을 보면, 2009년 현재 의사 1100 여 명중 250명이 미국 의사자격증을, 200명 이상이 미국, 호주, 유럽 등지에서 취득한 전문의 자격증을 보유하고 있다[10]. 이러한 의료진 구성은 외국인들에게 의료수준에 대한 신뢰감을 주었고 의사소통에 장애가 없는 좋은 조건으로 작용하여, 초기 의료관광시장에서 범룽랏의 시

장 점유를 견인하는 중요한 요인이 되었다.

범룽랏 병원의 외국인 고객을 고려한 정책은 의료서비스뿐 아니라 병원방문까지의 접근성을 향상시키는 전략으로 확대되었다. 2010년 현재 22개 나라에 대표사무소를 설치하여 외국인 고객을 위한 상담, 접수 기능을 확충하였다. 외국 현지의 대표 사무소는 환자를 외국의 특정 지역에서 태국의 병원으로 직접 이동시키고 비자 처리 등의 모든 절차를 신속하게 해결할 수 있도록 돕는 기능을 수행한다. 병원 내 모든 직원들은 영어로 의사소통할 수 있으며, 12개국 언어 통역요원을 배치하여 접수, 진료 등 환자가 병원에서 경험하는 전 과정을 직접 안내하게 한다[14][10].

3) 정부의 정책적 지원

태국 정부는 의료관광의 가능성과 전망에 대해 긍정적 인식을 가지고 의료관광의 발전을 위해 적극적으로 지원해 왔다. 1990년대의 외환 위기에 따른 국가적 침체기에 태국 정부는 의료시장을 개방하여 외국 자본 투자를 총 자본의 49%까지 허용하였고, 2004년 “Medical Hub of Asia Project”을 수립하여, 국립 및 민간 부분의 의료 서비스 수준을 국제적 수준으로 끌어올리기 위해 노력하였다[2][8]. 이러한 태국 정부의 지원과 노력에 힘입어 최근 10여 년 동안 태국의 의료관광 산업이 급속도로 성장하였다

태국정부는 의료서비스 뿐만 아니라 의료관광과 관련된 기타 영역 즉 관광 상품 개발, 비자 발급 등의 절차 진행, 교통 등 모든 부문에서 타국에 비해 경쟁우위를 확보하도록 지원해 왔다. 의료관광에 참여하는 병원에 대해 각종 세금 면제를 통한 비용 절감을 유도하며, 수출진흥국과 관광청이 공동으로 의료관광 수출상품을 홍보한다. 휴양리조트, 여가 프로그램, 1:1 간호 및 간병 서비스, 스파 등 관광 인프라를 활용하여 부가 서비스를 제공하

며, 타이항공의 다양한 항공노선을 이용해 의료검진 패키지를 설계하여 판매하도록 지원하고 있다 [14]. 그 결과 현재 태국 내에 범룽랏을 포함하여 30여개에 이르는 외국인 대상 국제병원이 운영되고 있다. 이들 국제병원들은 다양한 방법으로 사업을 확장하고 있으며, 상호 경쟁을 통해 서비스 전반의 질이 높아지는 부가적 효과도 가져오게 되었다. 범룽랏 병원의 사업 다각화와 외국 환자 유치와 관련된 제반 노력 또한 이와 같은 태국정부의 의료관광에 대한 지원과 노력을 기반으로 하고 있다.

4) 관련 사업 확장 다각화

범룽랏의 성장 과정을 살펴보면 다른 경쟁 병원들과 뚜렷하게 차별화되는 부분이 있는데, 그것은 바로 관련 산업의 다각화된 확장이다. 범룽랏 병원은 의료관광 사업을 운영하는 데에 필요한 상품이나 서비스를 수동적으로 제공받는 대신, 직접 관련 산업군에 뛰어들어 수직적으로 사업을 확장하는 전략을 취하였다. 이러한 전략의 결과로 ‘범룽랏’이라는 상호가 하나의 브랜드로 자리잡게 되었고, 아시아 지역의 의료계 전반에서 범룽랏이 차지하는 비중이 확대되는 결과를 가져왔다. 다음의 계열사 조직도에서 볼 수 있듯이[15] 현재 범룽랏은 투자·홍보, 의료기기 생산, 복지 및 안티에이징 서비스 제공, 소프트웨어 개발을 담당하는 별도의 주식 회사를 보유하고 있다[4]

(1) 다각화 중심점의 구축 - 범룽랏 인터내셔널(BI)

2005년에 설립된 ‘범룽랏 인터내셔널(BI)’은 범룽랏 병원의 국제투자에 초점을 맞추어 세워진 것으로서 기업의 경영전략 부서를 기업으로부터 독립시켜서 확대 개편한 것과 유사하다. ‘범룽랏 인터내셔널’은 투자 기회를 적시에 포착하고, 다른 나라의 의료계와 네트워크를 형성하며, 프로모션을

활성화시키는 등의 역할을 수행함으로써 범룽랏의 사업을 다각화하는 기능을 담당한다. 범룽랏 인터내셔널은 지금까지 8개국의 104개 병원과 클리닉을 직접 소유하였거나 전략적 제휴를 체결하여 병원들에게 컨설팅 서비스를 제공하였다. 그리고 아랍에미리트의 정부 투자담당 기구인 Istithmar, 싱가포르의 Temasek, 홍콩의 Asia Financial Holdings, 태국의 Bangkok Bank Public Company 등 중동과 아시아 각 지역의 회사 및 기관들과 네트워크를 형성하고 있다[15].

(2) 관련 사업 확장 및 다각화

범룽랏 인터내셔널은 헬스의료기기, 소프트웨어 개발 등 의료 관련 사업에 지속적으로 투자하여 각 사업 영역별로 기업을 설립하여 운영해 오고 있다<그림2>. Vitallife Corporation Limited는 복지관련 회사로서 사전에 고객의 건강을 개선하고 질병을 예방하는 데에 목적을 두어, 운동 등 고객의 건강 및 복지와 관련된 제품과 서비스를 공급하고 있다. Asia Global Health Limited는 아시아 지역 의료관련 산업 기회를 포착하기 위해, Asia Global Research Company Limited는 아시아 전역의 의료기록을 조사 분석하기 위해 각각 설립되었다. 또 Asia Renal Care company Limited를 창업하여 아시아 지역의 투석 관련 기기와 서비스를 제공한 바 있다. 의료관련 소프트웨어 개발 회사로 Global Care Solutions Limited(GCS)을 설립하여 지금은 마이크로소프트 회사와 제휴 운영하고 있다[15]

범룽랏은 다양한 의료관련 사업에 참여함으로써 타 병원에 대한 컨설팅, 의료기기 공급, 자료와 소프트웨어의 개발 등의 역량을 갖추었고 이를 통하여 아시아 지역 의료계의 핵심적인 생산자 역할을 수행하고 있다. 다시 말하면 범룽랏은 기존의 병원

이 수행하던 의료 서비스라는 한정적인 범주를 초월하여 여러 의료관련 제품과 서비스를 포괄적으로 제공하는 기능을 수행하고 있는 것이다. 이렇게 방대한 기업 조직을 갖춘 범룽랏은 자회사간의 유기적 연계를 통해 의료계를 아우르는 ‘멀티 플레이어’로 거듭나게 되었고 다른 국제병원들과의 경쟁 구도에서 유리한 위치를 선점하게 되었다.

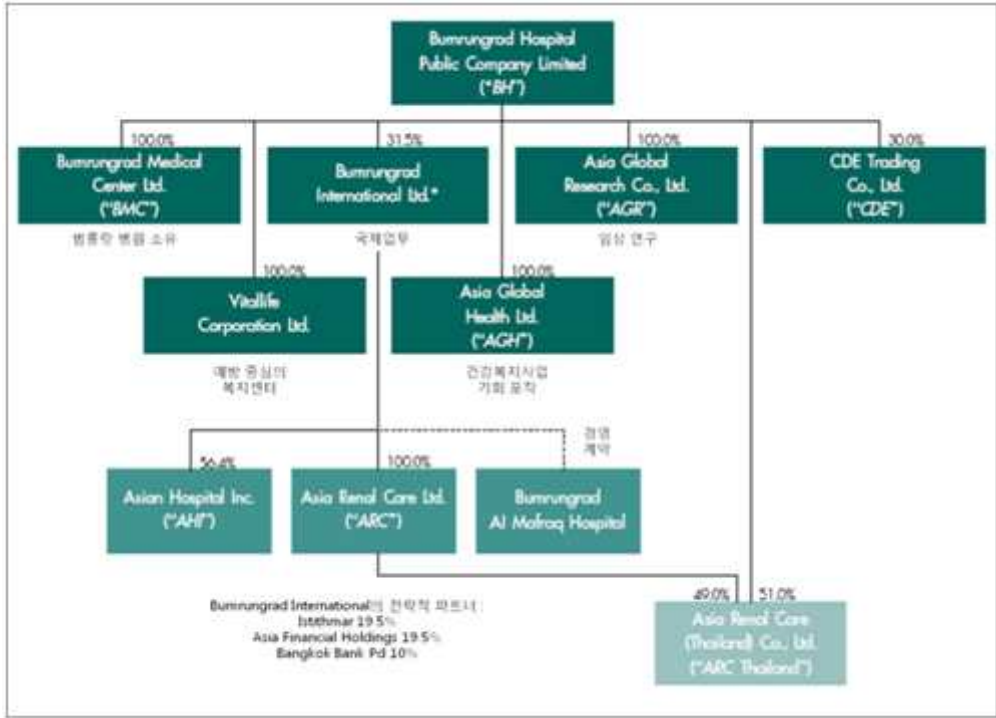
5) 다양화된 마케팅 전략

범룽랏은 다양한 가격정책과 프로모션 전략을 시행하는 등 여러 차원의 마케팅 전략을 구사하였다. 범룽랏의 마케팅 전략을 마케팅의 4가지 구성요소(4P)에 해당하는 상품(Product), 가격(Price), 위치(Place), 홍보(Promotion) 등의 각각의 측면에서 구체적으로 분석해 보고자 한다.

(1) 상품 전략

가. 의료 서비스의 특성

의료 서비스는 제품의 분류 항목 중에서 전문품에 해당한다. 전문품은 비교적 높은 가격을 가진 만큼, 소비자들은 제품 구입이나 서비스 이용 전에 관련 정보의 획득에 많은 노력을 기울인다. 소비자들은 대규모 광고나 행사 등의 프로모션보다는 제품 구입이나 서비스의 이용 경험이 있는 사람들의 말과 평가에 귀를 기울이게 된다. 그러므로 기업의 입장에서는 입소문 마케팅(Word-of-Mouth Marketing)을 통하여 제품 판매를 촉진하는 것이 가장 효과적이다. 또한 의료 서비스의 본질상 전문성과 정확성이 중요하기 때문에 소비자들은 서비스를 평가하고 구매나 사용여부를 판단하는 데에 접근성이나 혁신성 등의 요소보다는 서비스 자체의 품질을 중요시한다.



<그림 2> 범룽랏의 계열사
 자료 : Bumrungrad Internaional(2009). 2009 Annual Report.

나. 범룽랏의 상품전략

제품의 품질관리, 신제품개발, 제품다양화 등의 여러 상품전략 가운데 범룽랏 병원은 의료서비스라는 상품의 ‘품질관리’ 전략을 가장 중요한 것으로 내세웠다. 외국 고객의 입장에서 의료서비스의 질적 수준 확보가 가장 우선적으로 고려될 것이라고 보았기 때문이었다. 범룽랏의 의료서비스 품질을 개선하기 위한 노력은 여러 종류의 정책으로 구체화되었다.

첫째, 외국 출신의 유능한 경영진을 영입하였고 미국, 영국, 호주 등 외국에서 의사자격증을 취득한 의사들을 채용하였다. 뿐만 아니라 모든 직원들이 효과적으로 업무를 수행하도록 인사와 조직 구성의 초점이 맞추어졌다. 특히 직원들의 교육과 업무 트레이닝, 경영 분권화를 통한 직원 개개인의

경력 개발 장려, 직원들의 복지 증진을 위한 노력 등을 통해 범룽랏의 구성원 개개인이 최상의 조건에서 일할 수 있는 환경을 제공했다[10]

둘째, 범룽랏 병원은 외국 고객들을 유치하기 위해 국제적으로 공인된 인증 획득이 필수적이라고 보았다[7]. 병원은 1997년에 전 부서와 제도에 대해 ISO 9002 품질 인증을 획득하였다. 그리고 ISO 200, ISO 14001 인증을 획득하였고 2002년 아시아지역 최초로 JCI(Joint Commission International Accreditation)을 받았다. 범룽랏의 JCI 인증 획득은 범룽랏이 미국의 선진화된 대형 병원들 못지 않은 우수성을 가지고 있음을 의미하는 것으로서 외국 고객들에게 범룽랏의 의료 품질에 대한 신뢰를 더하는 계기가 되었다[10][11]. 범룽랏 병원이 JCI 인증을 획득한 후, 세계의 각종 매

체들에서 범룽랏 병원에 대해 다룬 기사를 내보냈고, 범룽랏의 의료관광 산업이 전세계적으로 조명을 받았다. 범룽랏의 JCI 인증 획득은 의료관광 병원으로서 범룽랏이 크게 도약하는 계기가 되었다 [16][17].

셋째, 범룽랏 병원은 병원 운영과 관련된 모든 정보를 하나의 데이터베이스로 통합하고, 그것을 관리하는 소프트웨어를 개발하여 도입하였다. 범룽랏은 병원 운영을 위한 IT 체제 구축에 10여년 동안 투자하였고 IT 관련 자회사인 Global Care Solution(GCS)을 설립 운영하였다. 2001년에 'Hospital 2000'이라는 의료 정보 시스템 소프트웨어를 직접 개발하는 데에 성공하였고, 마이크로소프트와 파트너가 되어 병원 IT 기술에서 선도적인 위치에 올라서게 되었다. 'Hospital 2000'은 범룽랏 병원의 운영에 도입되어 병상관리, 재고관리, 입원 환자관리, 의사소통, 환자 안전관리 등의 제반 기능이 통합적이고 효율적으로 이루어질 수 있게 하였다. 새로운 IT 시스템으로 외래 환자의 진료 대기 시간이 대폭 단축되었고, 범룽랏 병원과 범룽랏의 다른 계열사들 간의 유기적 상호작용도 매우 활발해져서 거대 기업인 범룽랏 그룹의 업무 처리에 신속성과 정확성이 증대되었다[10][7].

넷째, 범룽랏은 '치료'에 초점을 둔 의료서비스의 제한적 개념을 확대하여 그것이 제공되는 방식 자체를 의료서비스의 개념에 포함시키고 있다. '새 환자의 병원 체험(New Patient in-hospital Experience)'이라는 개념을 강조하기 시작한 것이다. 병원 내부를 서양의 고급 호텔과 같은 인테리어로 구성하여 환자들이 최상의 편안함을 느끼도록 하였다. 전 직원들이 영어 사용 능력을 갖추었고, 12개국 언어의 통역 담당자들을 배치하였으며, 여러 국가들의 다양한 입맛을 고려한 레스토랑을 설치함으로써 병원 특유의 위압감을 해소하고 고객들이 입원 기간 동안 안락한 생활을 유지하도록 배려하고 있다[13].

(2) 가격 전략

가격전략은 가격인상, 가격인하, 가격차별화 등 상품의 가격과 관련된 전략을 의미하는 것으로서, 범룽랏은 환자의 출신 지역별, 시기별로 차별화된 가격전략이 아니라 일관된 가격 정책을 추진하였다. 1990년대 중·후반 사립 병원인 범룽랏 병원은 태국 내의 국립 병원에 비해 2배 정도의 가격을 책정하고 있었다. 그러던 중 1997년 외환위기를 맞아 범룽랏은 비용 절감을 통해 기존의 가격을 인하해야 하는 상황에 직면하였다. 그러나 당시 범룽랏의 경영진들은 기존의 가격을 유지함으로써 태국 국내에서는 중상 계층의 국민들을 타겟으로 하는 가격정책을 취하였고 동시에 해외 고객들을 유치하는 의료관광 서비스를 본격화하기 시작하였다 [10][7].

의료관광 병원인 범룽랏은 전 세계를 시장으로 삼기 때문에 각 지역별로 고객이 느끼는 범룽랏의 경쟁 우위 요소가 각각 다르다. 의료 가격이 비싼 미국이나 일본과 같은 국가의 환자들은 자국보다 저렴한 가격 때문에 범룽랏을 방문한다. 하지만 유럽 등지의 복지 국가들처럼 의료비 부담은 적지만 치료를 받기 위해 기다려야 하는 시간이 많이 걸리는 지역의 환자들은 의료서비스의 접근 용이성을 이유로 범룽랏을 찾는다. 또 의료기술이 낙후되어 있는 베트남, 캄보디아, 버마, 몽고의 환자와 쿠웨이트, 아랍에미리트, 카타르, 오만 등의 중동 지역 환자들은 우수한 의료 기술을 제공받기 위해 범룽랏을 찾는다. 따라서 범룽랏의 의료 서비스 가격은 구조적으로 모든 외국인들에게 동일한 수준으로 인지되는 것은 아니다.

범룽랏 경영진들도 이러한 점을 분명하게 인식하고 있었지만, 환자들의 출신 국가에 따라 또는 시기에 따라 가격을 차별화하지 않았으며 태국 내의 다른 의료관광 병원들과 비슷한 가격을 유지하

었다. 이러한 가격 정책은 결과적으로 범룽랏의 고객 유치와 수익 증대에 기여하였다[13].

(3) 위치 전략

위치 전략은 상품의 유통경로나 기업의 사옥, 공장 등 건물의 입지와 관련된 기업의 모든 활동을 지칭한다. 범룽랏의 경영 활동에는 위치전략도 반영되어 있다. 우선 범룽랏의 국내병원 건물의 확장 및 보수 작업은 2002년부터 5년 동안 추진된 CAPEX(Capacity Expansion and Renovation) 프로그램에 의해 이루어져, 외래환자 클리닉의 규모를 확대하고, 입원환자 수용시설을 확장하였으며, 건물과 시설을 현대화함으로써 태국 최대의 사립 병원 규모를 유지하였다[13].

그렇지만 범룽랏의 투자는 국내보다는 주로 해외에 중점적으로 이루어졌다. 해외 진출을 위해 범룽랏 인터내셔널(BI)의 지분 중 총 70%를 아랍에미리트의 정부 투자기구인 Istithmar, 싱가포르의 Temasek, 홍콩의 Asia Financial Holdings, 태국의 Bangkok Bank Public Company 등 중동과 아시아 각 지역의 투자회사 또는 기관들에게 분할 양도하고 전략적 파트너 계약을 체결하였다[12]. 그리고 이 계약을 통하여 얻은 지분 판매 자본을 해외 의료 시설에 재투자하였고, 파트너들을 통해 투자관리, 재무관리, 국제 의료시장의 동향에 관한 정보 등에 대해 도움을 받았으며, 파트너들을 해당 지역의 연결 네트워크로 활용하는 등 지속 가능한 국제적 확장의 기반을 구축하였다.

범룽랏 병원은 2005년 필리핀에 위치한 Asian Hospital을 인수, 2007년 두바이에 범룽랏 병원을 신축하였으며, 아랍에미리트의 아부다비 Al mafraq 병원과 경영 계약을 체결하였다[13]. 범룽랏 병원은 이와 같은 대형병원 이외에도 중소 병원들을 지속적으로 인수 확장하여 2011년 현재 8개국에 104개 병원과 클리닉을 소유하였거나 건설

팅하는 등의 전략적 제휴를 체결하고 있다.

범룽랏의 병원 확장 과정은 사업 다각화와 맞물려서 이루어졌다는 점에서 다른 병원들의 확장 과정과 다르다. 2007년 범룽랏은 싱가포르에 소재한 Asia Renal Care(ARC)라는 투석관련 회사를 인수하였는데, 이는 의료산업 관련 공급자 쪽으로 사업을 확대하려는 의도와 함께, 기존에 ARC가 위치해 있었던 한국, 일본, 타이완, 필리핀, 싱가포르, 말레이시아 등 동아시아 지역 의료시장의 흐름을 파악하기 위한 목적이 수반된 것이었다. 게다가 '범룽랏 인터내셔널'을 통해 컨설팅 활동을 제공하는 병원들이 아시아 지역 전반으로 확대됨에 따라, 범룽랏은 아시아 각 지역의 의료 동향과 실태를 빠르게 파악할 수 있었고, 병원 인수를 위한 정보를 입수하는데 유리한 환경을 구축할 수 있었다. 이렇듯 전략적으로 민첩하게 병원을 확대해 나간 덕분에 2008년 세계 경제위기 이전까지 범룽랏 인터내셔널의 모든 해외 투자가 성공하는 드문 사례를 보여 주었다[13].

(4) 홍보 전략

가. 입소문 마케팅

의료 서비스에서 입소문 마케팅은 매우 효과적인 마케팅 수단이라고 할 수 있다. 의료서비스는 구매 경험자의 말이 다른 구매 희망자에게 절대적인 판단 기준이 되는 전문품에 해당하기 때문이다. 광고나 이벤트 등의 프로모션을 추진해서 병원의 인지도가 높아진다고 해도 고객들의 병원 방문을 결정하기까지는 주변 사람들의 직접 체험에 의한 평가가 수반되어야 하는 경우가 많다. 범룽랏 병원을 방문하는 40% 정도의 해외 환자들은 재방문 환자이거나 주변 사람들의 병원평가를 듣고 방문하는 것으로 파악된다[10]. 따라서 범룽랏은 의료 처치를 포함한 서비스의 품질을 높임으로써 고객의 만족도 수준을 끌어올리는 데에 주력하고 있다. 고

객의 높은 만족수준은 입소문에 의한 고객 유치로 이어지기 때문이다.

범룽랏이 중점적으로 추진해 온 품질관리 정책은 모두 마케팅의 일환이라고 볼 수 있다. 이러한 마케팅 활동은 범룽랏의 홈페이지에서도 쉽게 찾아볼 수 있는데, 초기 화면에서 'about us'라는 메뉴에는 경영활동, 연혁, 시상내역, 의료기술에 대한 설명이 자세히 되어있을 뿐 아니라 'what people say about us'라는 하위 메뉴에는 범룽랏 병원을 다녀온 소비자들의 경험 후기, 언론 보도 자료, 홍보 영상, 사회적 활동 등에 대한 내용이 담겨 있다 [4]. 특히 소비자들의 병원 체험 후기들은 소비자들이 범룽랏 홈페이지에 직접 작성한 것도 있지만, 개인 블로그에 담긴 후기를 링크한 것 또는 개인 블로그에서 옮겨온 것 등 다양하다.

나. 차별화된 해외홍보 전략

범룽랏이 가진 경쟁력은 국가별로 다르게 드러났다. 미국이나 일본에서는 가격 요인이, 유럽 국가들에는 접근의 신속성, 중동 등의 지역에는 선진 의료기술 등의 요인이 부각되었다. 따라서 범룽랏의 홍보 전략도 국가나 지역별로 다르게 이루어졌다.

범룽랏은 미국과 일본 고객들에게 저렴한 의료비라는 점에서 경쟁력이 있으므로 관광상품과 묶거나 보험회사와 연계하여 홍보하는 전략을 취하였다. 일본과 미국의 의료시장은 기술적으로 많이 발전되어 있으므로 중대한 수술보다는 건강검진이나 가벼운 치과치료, 성형수술, 피부관리 등 미용 관련 서비스를 중점적으로 홍보하고 있다[13][10].

사회복지가 잘 되어 있는 유럽 국가들의 환자들에게는 범룽랏 병원의 접근성과 신속성의 특성이 많이 부각되고 있다. 특히 편리한 웹사이트와 윈스톱 서비스, 항공편과의 연계 등의 체계가 구축되어 고객의 편의를 최대한으로 제공하고 있다. 그러므로 유럽 국가들의 고객 방문 목적을 보면 관광과

의료서비스라는 목적이 각각 비슷한 비중을 차지하고 있다. 실제로 2007년을 기점으로 독일과 덴마크를 포함한 유럽지역의 고객의 매출이 꾸준히 증가하는 양상을 보였다[13].

동남아시아와 중동, 아프리카 등의 국가에는 의료서비스의 질적 수준에 대해 중점적으로 홍보하고 있다. 해당 국가들의 의료비용에 비해 범룽랏 병원의 비용은 훨씬 고가이지만 범룽랏 병원은 이들 국가들의 상위 계층을 대상으로 우수한 의료기술과 의료진에 대해 홍보하고 있다. 이 지역의 소비자들은 관광보다는 의료 서비스를 받기 위한 목적으로 태국을 방문하는 경우가 많은 것으로 조사되었다[13][15].

다. 국내 홍보 전략

범룽랏 병원은 1997년 의료관광 분야에 뛰어들어 이후 10여 년 동안 국내보다는 해외 환자 유치 및 해외 의료 사업 분야에 더 주력한 것으로 보인다. 그렇지만 2008년 2사분기의 경영진 회의에서부터 태국 국내 고객에 대해서도 중요하게 고려해야 한다는 인식이 일어나기 시작하였다[13].

의료관광 병원으로서 변수가 많은 해외 고객에 전적으로 치중하는 것보다는 꾸준히 방문하는 국내 고객을 확보하여 국내 환자수와 외국 환자수의 비율을 맞추는 것이 병원 경영상 안전하다는 판단 때문이었다. 실제로 2008년에 밀어닥친 세계적 경제 불황의 여파와 태국 국내의 불안정한 정치적 여건 때문에 외국인 고객 매출이 소폭 감소되었다. 범룽랏 병원은 해외 활동은 원래대로 추진하면서 동시에 국내 마케팅을 본격적으로 도입하는 전략을 택하였다.

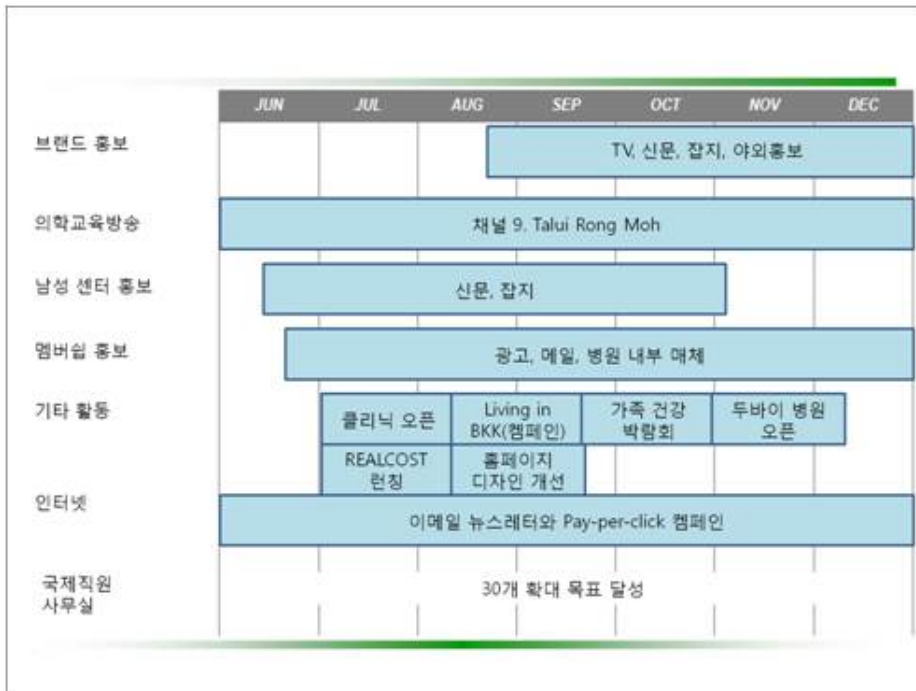
<그림 3>에서 볼 수 있듯이 범룽랏 병원의 국내 마케팅 활동은 TV, 신문, 잡지, 이메일, 뉴스레터, 기타 홍보자료 등의 다양한 매체를 통해 이루어지고 있다. 범룽랏의 홍보활동 중 특이한 점은 Talui Rong Moh라는 의료 교육 프로그램인데 범

룽랏이 이 방송프로그램을 직접 제작하고 협찬하여 TV 방송으로 내보냄으로써 범룽랏 병원의 인지도를 상승시키고 전문성과 신뢰성을 효과적으로 부각시켰다[13].

Healthy Living Club 이라는 멤버십 프로그램은 광고자료, 원내홍보, 이메일 등을 통해 홍보되고 있다. 이 멤버십은 범룽랏의 복지 및 안티에이징 관련 자회사인 Vital life Corporation Limited 와 병원이 협력적으로 운영하고 있는 것으로서, 질병의 치료보다는 건강과 복지에 초점을 맞추어, 주기적인 건강 검진, 운동과 식단의 조절, 영양제 공급, 건강관련 기술 제공 등 종합적인 건강 지원 프로그램의 성격을 가지고 있다. 이와 같은 건강지원

프로그램은 태국 국내에서 최초로 운영된 것으로서 주로 질병 치료에 국한되었던 병원의 역할을 확대시키게 된다. 결과적으로 범룽랏이 개발한 Healthy Living Club은 태국의 상위 계층 고객들에게 선풍적인 인기를 끌었다[13].

범룽랏은 의료관광 서비스를 시작할 무렵부터 지속적으로 사회적 공헌 활동을 수행해왔다. 복지단체들을 후원하여 기업이미지를 새롭게 하였고, 제약회사, 의료 연구기관 등에 기부활동을 하여 의료기술 발전을 위해 기여하였다. 또한 건강박람회나 걷기 운동 등의 대국민 이벤트를 추진하여 긍정적인 브랜드 이미지를 부각시켰다[4].



<그림 3> 범룽랏의 마케팅 활동 계획(2008년 2분기)

출처: Bumrungrad Hospital Public Company Limited(14 Aug. 2008). Analyst Meeting No. 3/2008.

대기업이 아닌 병원에서 사회적 공헌활동을 체계적이고 지속적인 형태로 수행해 왔다는 점은 주목할 만하다. 요컨대 범룽랏 병원의 경영진들은 기업의 경영 마인드를 병원 운영에 도입하여 적절한 마케팅 전략을 수립하였으며, 수립된 전략들은 대부분 성공을 거두어 범룽랏의 성장을 견인하는 역할을 하였다.

라. 홍보 전략의 결과

2008년과 2009년에 걸쳐 이루어진 적극적인 국내 마케팅의 효과로 2010년 국내고객의 매출이 대폭 증가하였다. 뿐만 아니라 외국인 환자수도 꾸준히 증가하였는데, 특히 미국과 중동 지역에서 범룽랏 브랜드의 인지도가 높아짐에 따라 2010년의 아랍에미리트와 미국 환자들이 지불한 비용이 각각 외국인 매출의 1위와 2위를 차지하게 되었다[13].

미국은 고가의 의료보험 비용 때문에 의료관광의 잠재적 소비국으로 간주되는 바, 최근의 미국인 환자수의 증가는 앞으로의 해외 고객 유치의 전망을 밝게 하는 요인으로 간주될 수 있다. 중동 지역의 고객들은 범룽랏이 가진 수준 높은 의료 기술과 고급화된 서비스에 마음을 움직이고 있고 이러한 추세는 앞으로도 지속될 여지가 큰 것으로 여겨진다.

(5) 수요 환경

범룽랏의 성장에 대해 간단히 표현한다면 '선두 주자의 독식 과정'이라고 할 수 있다. 의료 서비스를 관광 상품과 결합시킨 것 자체로 새로운 수요 집단이 창출된 상황에서 범룽랏은 꾸준히 확장 기조로 일관하면서 곳곳에 잠재되어 있는 수요를 충족시키려고 노력하였고, 그 결과 범룽랏은 초창기인 1997년에 비해 10배 이상 성장한 대기업이 되었다.

2008년을 기점으로 범룽랏은 국내 고객들을 겨

냥한 전략들을 시행하긴 했지만 해외 마케팅과 국제 병원 확장하여 여전히 활발하게 이루어지고 있다. 외국 고객이 매출에서 차지하는 비중이 2006년 54%에서 2010년 57%로 상승한 것을 보아도[12] 범룽랏이 해외 고객에게 지속적으로 어필하고 있음을 확인할 수 있다. 범룽랏의 경영진은 경제 변화와 같은 외부 환경의 변화가 매출에 큰 지장을 주지 않을 것으로 판단하였는데[12]. 이와 같은 판단은 2009년에 발표된 맥킨지 컨설팅 그룹의 연구보고서에서 조사된 내용과도 일치하는 것이다.

맥킨지 회사는 '경기 변동이 각 산업군에 미치는 영향'에 대한 연구보고서에서 "에너지, 회계, 통신서비스, 중공업 등의 여러 산업군은 경기 변동을 주도하거나 변화에 끌려가는 양상을 보인 반면 필수 소비재와 의료산업 부문은 최근 두 번의 경제 변동 시기에 전혀 영향을 받지 않았다"이 하였다[18]. 다시 말하면 의료 서비스에 대한 수요가 경기 변화와는 독립적으로 발생한다는 것이었다.

이러한 사실을 범룽랏의 경영진은 미리 예측하였고 이러한 예측과 판단에 따라 1998년 아시아 금융 위기, 2008년의 세계 경제 위기라는 두 차례의 경제 변동기에 긴축과 비용 절감 대신 시기적으로 적절한 혁신을 시도하였고 확장 전략과 품질 개선에 집중하였다. 결과적으로 범룽랏이 선택한 경영 전략은 타당한 것으로 입증되었다.

3. 범룽랏 병원의 성공요인과 과제

M. Porter는 국가 경쟁력 결정 모형으로서 다이아몬드 모형을 제시한 바 있는데, 그는 한 국가의 경쟁력이 다음의 네 가지 주요 요인과 두 가지의 부가 요인으로 설명된다고 하였다[19] :

- 1) 생산 요인(Factor Conditions) : 기업 내부적으로 보유하고 있는 인적·지적 자원과 역량, 2) 수요 조건(Demand Conditions) : 고객의 직간접적 수요 환경, 3) 관련 및 지원산업(Related and

Supporting Industries) : 혁신, 비용절감 등을 요구하는 생산라인이나 관련 산업군, 4) 기업의 전략, 조직 및 경쟁양상(Firm Strategy, Structure and Rivalry) : 기업이 추구하는 차별적 전략과 경쟁양상, 5) 기회(Chance): 기업이 마음대로 조절할 수 없는 사회 환경, 6) 정부(Government): 기업활동에 대한 정부의 영향 등 이와 같은 Porter의 모형은 생산요소인 노동과 자본, 기술 등으로만 평가되어 오던 경쟁력 요인을 확대시켜 내수 시장과 기업의 전략 및 경쟁양상까지도 포함시키고 있다는 점에서 의의를 평가 받고 있다. 또 Porter의 다이아몬드 모형은 여러 산업 분야 또는 기업의 경쟁력 평가의 지표로 적용되고 있다.

본 연구자는 앞 절에서 분석한 범룽랏 병원의 성공요인과 마케팅 전략을 Porter의 다이아몬드 모형을 기초로 분석하고자 한다.

첫째, 기회 : 범룽랏 병원은 대내외 환경 변화에 적절히 대처하고 위기상황을 오히려 기회로 활용하는 전략을 사용하였다. 1997년의 아시아 금융 위기, 2001년의 미국 9·11 사태, 2008년 국내 정치적 불안 등의 상황에 대응하여 적절한 전략을 취하였고 이러한 전략은 성공적인 결과를 도출하였다.

둘째, 생산요인 : 범룽랏 병원은 해외에서 공부한 의사들을 대거 채용함으로써 의료 수준의 신뢰감을 확보하였고 외국인 경영인에게 전문적인 병원경영을 맡김으로써 병원 운영에 필요한 혁신을 수행할 수 있었다.

셋째, 정부 : 태국 정부는 의료 서비스뿐만 아니라 의료관광과 관련된 제반 부문에서 타국에 비해 경쟁우위를 확보하도록 정책적 실질적으로 지원해 왔다. 의료산업 발전을 위한 정부의 다각적인 지원은 범룽랏 병원 발전의 기반이 되었다.

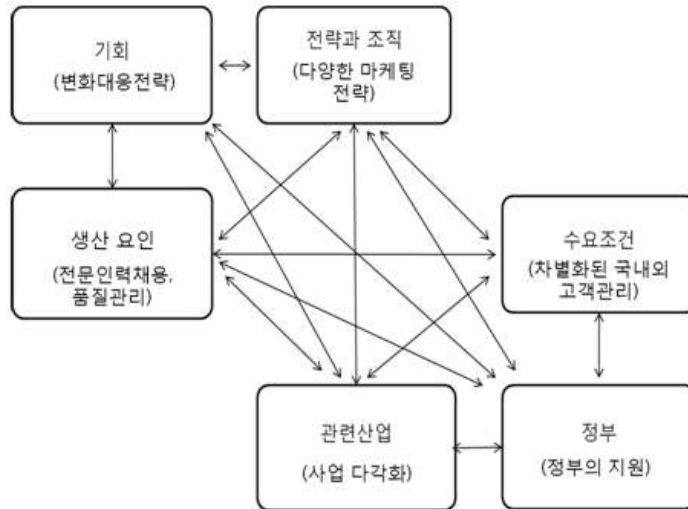
넷째, 관련 및 지원 사업 : 범룽랏은 병원 운영

외에도 투자, 의료기기 생산, 복지 및 안티에이징 서비스, 소프트웨어 개발 등의 산업에 투자하였다. 범룽랏의 사업 다각화로 의료서비스라는 범주를 넘어서 병원 운영과 관련된 제품과 서비스를 포괄적으로 제공하는 기능을 수행하고 있다.

다섯째, 전략, 조직 및 경쟁양상 : 범룽랏은 상품, 가격, 홍보, 유통의 모든 부분에서 적극적이고 다양화된 전략을 시행하였다. 의료서비스의 품질을 높이기 위해 전문적 인력 채용, 국제 인증 획득, IT 시스템 개발 등을 채택하였고, 일관된 가격정책을 유지하였으며, 외국 고객 확보에 유리한 전략들을 활용하였다.

여섯째, 수요 조건 : 범룽랏 병원은 외국인의 의료관광에 대한 잠재적 수요를 효과적으로 충족시켰으며, 내국인 환자의 비율을 일정하게 유지함으로써 해외 환자 수요 감소에 대한 대비책을 강구하였다. 이와 같은 범룽랏 병원의 경영 전략 모형을 <그림 4>에 제시하였다.

범룽랏 병원은 이와 같은 6개의 경쟁력 요인들을 대체적으로 균형감 있게 발전시켜 왔다. 그렇지만 외부 상황의 변화에 따라 경영 전략을 변화시킴으로써 일부의 요인들은 그 영향력이 확대되거나 약화되는 양상을 나타냈다. 범룽랏 병원이 의료관광에 착수한 초창기부터 지금까지 일관성 있게 유지해 온 전략은 생산요인과 전략·조직 및 경쟁양상 요인이었다. 의료수준을 높이고 국제 인증을 획득함으로써 해외 고객들의 신뢰를 획득하였고, 전문적인 경영진을 채용함으로써 적절한 경영 혁신을 수행할 수 있었다. 또한 의료산업 발전을 위한 정부의 다각적인 지원은 범룽랏이 의료관광 관련 분야에서 우위에 위치할 수 있는 기반이 되었다.



<그림 4> 범룽랏 병원의 경쟁력 모형

기회 요인은 1997년 아시아 금융 위기, 2001년 미국 9·11 사태, 2008년의 세계 금융 위기 등 대외적 여건 변화에 맞추어 범룽랏 병원이 놓치지 않고 역량을 키우게 된 경쟁 요인이었다. 기회요인은 범룽랏 병원이 갖춘 전문 경영진의 정확하고 신속한 대외 경영 전략이 효과적으로 수행된 결과라고 할 수 있다. 한편 2008년 태국 내 정치적 상황과 세계 금융위기로 인한 해외환자수의 감소에 대비하여 국내 환자를 대상으로 한 홍보활동이 강화된 것은 범룽랏 병원이 수요 조건에 비중을 부여한 것으로 보인다.

이와 같은 범룽랏 병원의 성공요인과 경영전략들은 앞으로의 의료관광 시장에서 더욱 복합적이고 구체적으로 작용할 것으로 예측된다. 고령화 현상, 고가의 미국 의료 비용, 각국 정부나 보험회사의 의료비용 지불 한계 등의 요인들로 인하여 앞으로 국제 의료수요가 증가될 것으로 보고되고 있다[20][21]. 그렇지만 여러 아시아 국가들이 의료관광 분야의 밝은 전망에 맞추어 의료산업에 대한 적극적인 지원책을 마련하고 있다. 범룽랏의 강력

한 경쟁 상대로는 이미 의료 관광계의 거대 기업으로 성장한 싱가포르의 Parkway와 인도의 Wokhardt 병원 등이 있으며, 말레이시아 정부도 국제 의료 산업에 집중하여 사립병원들을 발전시키고자 노력하고 있다. 또 최근 1-2년 사이에 한국과 일본이 활발하게 국제 의료 산업을 추진하고 있다.

범룽랏 병원은 이와 같이 국가간 경쟁이 치열해지는 상황 가운데 그 동안 추진해 온 사업 확장파 다각화의 기초를 지속해 갈 것으로 보인다. Bumrungrad International 을 통하여 아시아의 다른 지역 병원과 전략적 제휴나 합병을 검토할 것이다. 그리고 세계 22개국에 위치한 대표사무소는 그 지역의 수요를 파악하고 홍보활동을 전개하며 시장을 개발하는 등 주요 기능을 수행할 뿐 아니라 인근 지역의 거점 센터로서 네트워크 구축을 담당할 것이다. 그동안 개발시켜 온 의료기기, 복지 및 안티에이징, 소프트웨어 개발 등의 관련 사업들도 확장·발전시켜 갈 것이다[10].

Bumrungrad 병원 발전을 위한 앞으로의 과제

로는 보험회사들과의 적절한 합의점 마련을 통하여 환자들의 의료 비용을 낮추면서 동시에 의료 사고에 대비한 안정적인 장치를 마련하는 것, 그리고 해외환자가 치료를 마치고 본국으로 돌아간 후 필요할 때 적절한 추수 치료를 할 수 있도록 지역의 제휴 병원이나 협력 병원을 설치하는 것을 들 수 있다.

III. 결론

본 연구는 의료관광 분야에서 성공적인 기업으로 손꼽히는 범룽랏 병원의 경영혁신과 성공 요인에 초점을 맞추어 병원의 경영 전략과 마케팅 전략을 분석하고자 하였다.

병원경영 측면에서 본 범룽랏 병원의 성공요인을 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 의료진과 경영진을 국제화된 전문 인력으로 채용하여 해외 환자들에게 의료수준에 대한 신뢰감을 제공하였으며, 둘째, 1997년의 아시아 금융 위기와 2001년 미국 9·11 사태, 2008년의 세계 금융 위기 등 대외적 환경 변화와 위기상황에 적절히 대응하였다. 셋째, 의료관광 발전을 위한 정부의 정책적 지원이 주효하게 작용하였고, 정부와 병원이 공조적으로 협력하였다. 넷째, 병원 투자·경영 회사인 범룽랏 인터내셔널을 비롯하여 소프트웨어 개발, 헬스·안티에이징, 의료기기 등 의료관련 산업에 투자하여 사업을 다각화하였다.

범룽랏 병원에서 채택한 마케팅 전략을 네 가지의 요소 별로 분석하였는데 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 범룽랏은 유능한 의료진의 채용, 국제인증 획득, 병원 IT체제 구축, 편리한 서비스 제공 등을 통하여 의료서비스의 고품질 전략을 취하였다. 둘째, 국가별, 고객별로 가격을 차별화하지 않고 일관된 가격 정책을 취하였다. 태국 국내에서는 중상위층 고객을 유치하였고 미국이나 중동 지역

의 고객들에게는 상대적으로 낮은 가격으로 어필함으로써 결과적으로 성공적인 가격 정책이 유지되었다. 셋째, 범룽랏 병원은 아랍에미리트 정부나 태국, 싱가포르 등의 회사에게 지분을 분할·양도하거나 제휴관계를 체결하였고 필리핀, 아랍에미리트 등 여러 국가에 병원을 설립, 운영하거나 자문하였다. 넷째, 범룽랏 병원은 해외 국가별 고객의 요구에 적합한 차별화된 홍보전략을 사용하였고 입소문 마케팅을 중시하였다. 국내 고객을 상대로는 다양한 매체를 활용한 홍보전략을 펼침으로써 2008년 이후 국내 고객의 매출이 대폭 증가하였다.

의학기술의 발달과 노령인구의 증가라는 세계적 추세는 앞으로의 의료관광의 전망을 더욱 밝게 하고 있다. 그렇지만 그 동안 의료관광 산업계에서 함께 경쟁해 왔던 싱가포르, 인도 등의 국가뿐 아니라 높은 의료 수준을 내세워 최근 의료산업계에 뛰어난 일본, 한국 등 후발주자와의 경쟁이 심화되는 상황이 도출될 것으로 보인다. 범룽랏 병원은 그동안 축적한 성공 전략들을 활용하여 의료 관련 산업계에서 사업을 확장하고 다각화시킬 것이다. 아시아 지역과 아랍 지역의 제휴 또는 협력 병원의 설립은 더욱 확대될 것으로 보인다. 병원 확대 및 현지 서비스 전략은 범룽랏 병원에게 과제로 남겨진 적절한 보험 장치 마련과 함께 앞으로 단행될 주요 경영 과제가 될 것이다.

참고문헌

1. 김기홍(2010), 신성장 동력 서비스 산업으로써 우리나라 국제의료관광산업의 고도화 방안에 관한 연구, e-비즈니스연구, Vol.11(2);189-208.
2. 원종하, 김민숙(2011), 의료관광론, 한울출판사.
3. 윤형호, 이의영(2008), 의료관광을 통한 시장확대 방안에 관한 연구: 서울시 성형외과·피부과를 중심으로, 기업경영연구, Vol.15(1);173-188.

4. Bumrungrad International(2011), <http://www.bumrungrad.com/overseas-medical-care/about-us/factsheet.aspx>.
5. 정재완, 홍수연(2006), 태국의 의료서비스 허브추진 동향과 시사점, 대외경제정책연구원.
6. 서수연(2009), 국내의료기관의 해외환자 유치 현황 및 의료관광상품 개발에 대한 인식도 조사, 인제대학교 보건대학원 석사학위논문.
7. Prashanth K.(2003), Bumrungrad's Global Services Marketing Strategy, ICFAI Center for Management Research.
8. The Government Public Relations Department (2004), Developing Thailand as a Medical Hub of Asia, http://thailand.prd.go.th/view_inside.php?id=89.
9. Thailand Board of Investment(2009), Thailand: The Medical Hub of Asia, http://www.boi.go.th/english/why/Medical_Hub_2009.pdf.
10. Knowledge @ Wharton(2009), Bangkok's Bumrungrad Hospital: Expanding the Footprint of Offshore Health Care, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2327>.
11. Scribe Media(2008), Medical Tourism- Curtis Schroeder CEO, Filmed Interview, <http://health.scribemediaweb.com>.
12. Bumrungrad International(2010), Annual Report 2010, http://bh.listedcompany.com/misc/ar/Annual_Report_2010_en.pdf.
13. Bumrungrad Hospital Public Company Limited(2011), <http://bh.listedcompany.com/misc/Analyst%20Mtg%201-2011-Final.pdf>.
14. 한태상공회(2009), 태국 의료관광산업 현황.
15. Bumrungrad International(2009), Annual Report 2009, http://bh.listedcompany.com/misc/ar/Annual_Report_2009_en.pdf.
16. Wikipedia(2011), Bumrungrad International Hospital, http://en.wikipedia.org/wiki/Bumrungrad_International_Hospital.
17. Kher U.(2006), Outsourcing your heart. Time Magazine, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1196429-2,00.html>
18. Jiang B., Koller T.M., & Williams Z.D.(2008), Mapping decline and recovery across sectors. McKinsey on Finance, pp.21-25.
19. Porter M.E.(1998), Competitive advantage of nations. Glencoe: Free Press.
20. Dunn P.(2007), Medical tourism takes flight. H&HN magazine, pp.40-44.
21. Marlowe J. & Sullivan P.(2007), Medical tourism: The ultimate outsourcing. Human Resource Planning. Vol.30(2);8-10.

사례연구 접수일자 2011년 6월 20일

사례연구 심사일자 2011년 6월 24일

사례연구 게재확정일자 2011년 6월 28일