

전문병원의 성공요소 탐색

김 광 점

가톨릭대학교 의료경영대학원

<Abstract>

An exploration of success factors for specialty hospitals in Korea

Kwang-Jum Kim

*Graduate School of Healthcare Management and Policy
The Catholic University of Korea*

In this article, three cases of speciality hospitals, Songdo hospital, Bucheon Sejong Hospital, and Wooridul Hospital, are described and analyzed. They have shown outstanding performances and have high reputations. Success factors are drawn out from the cases: innovative founder, technological innovation, team medicine, and customer satisfaction. Implications and limitations are discussed, and suggestions for the future studies are suggested.

Key words : case study, speciality hospital, innovative founder, technological innovation, team medicine, customer satisfaction

I. 서 론

많은 중소병원들이 어려움을 겪고 있는 가운데, 적지 않은 수의 중소병원이 성공적으로 성장하고 있다. 그중 상당수는 전문화된 진료영역을 선택한 병원이다. 이 병원들은 어떠한 과정을 거쳐서 성공하였는지 구명하는 것은 어려움을 겪는 다른 중소병원들에

* 투고일자 : 2012년 2월 10일, 수정일자 : 2012년 3월 2일 게재확정일자 : 2012년 3월 10일

† 교신저자: 김광점, 가톨릭대학교 의료경영대학원 전화 : 02-2258-7647, E-mail : kjkim@catholic.ac.kr

게 적지 않은 도움이 될 것이다. 이에 이 연구에서는 중견 병원으로 성장한 몇 전문병원의 사례를 고찰하여 성공요소를 도출하고자 한다. 전문병원의 성공 원인으로 쉽게 떠올릴 수 있는 것은 우리나라의 건강보험제도 속에서 높은 수익성이 보장된 일부 진료 영역에 집중하였다는 점이다. 이는 부인할 수 없는 측면이나 이것만으로는 설명할 수 없는 부분이 남아 있다. 전문화된 영역을 표방한 병원 중에서도 성공한 병원과 그렇지 못한 병원이 구분되기 때문이다. 따라서 성공한 병원의 사례를 통해서 성공 요소를 도출하는 것은 의미가 있고, 다른 병원에게 주는 시사점도 적지 않을 것이다.

Schneider 등(2008)은 미국에서 전문병원이 종합병원에 비하여 빠르게 성장하는 원인으로 여섯 가지 점에서 전문화가 유리하기 때문이라고 하였다. 환자의 선호, 수익성 높은 분야에 치중, 임상적 효율의 향상, 일부 영역에 집중하는 데서 나오는 규모의 경제, 범위의 경제 혹은 범위의 비경제, 핵심역량에 초점을 맞추는 것 등이 지적되었다. 우리나라에서 전문병원의 성공요소가 무엇인지에 대해서 논의가 부족하기 때문에 대규모의 자료 수집을 통한 실증연구를 실행하기는 어렵다. 그래서 이 연구는 어떤 현상에 대해서 알려진 것이 부족하고 앞으로 연구하는 데 필요한 기본 정보를 확보하고자 할 때에 사용하는 방법인 사례연구 방법을 따랐다.

이 연구에서 분석한 병원들은 탐색적 연구(exploratory research)의 성격상 연구자가 대표적 사례라고 판단한 사례이다. 정부에서는 전문병원을 제도화하기 위한 정책을 펼치고 있는 중이다. 2011년 보건복지부는 시범사업을 거쳐서 99개의 전문병원을 지정하였다. 이 연구의 사례 병원 3개는 모두 전문병원으로 지정을 받았다. 일반화에 한계가 있다는 점은 분명하지만 전문병원의 성공 요소에 관한 향후 연구에서 사용할 핵심변수들을 도출하는 데는 유용하다고 판단하여 다소 극단적으로 보이는 사례를 선정하였다. 연구 자료로는 병원의 사사, 홈페이지, 언론보도, 병원 관계자의 저술 등을 활용하였다.

II. 사례 분석의 틀

본 연구는 조직이 성공을 통하여 성장하기 위해서는 환경 속에서 기회를 발견하여 활용할 수 있어야 하고, 환경 속에서 기회를 발견하고 활용하기 위해서는 내부에 능력을 보유하고 있어야 하며, 환경의 변화로 인한 도전을 극복할 수 있어야 한다는 단순한 명제를 가지고 사례분석을 시작하고자 한다. 아무런 이론적 틀이 없이 사례를 분석하고 귀납적으로 새로운 이론을 도출하기도 하지만, 경영학에서 이미 조직의 성공과 성장에 관해서는 상당한 수준의 지식이 알려져 있으므로 그러한 지식의 도움을 받는 것이 타당할 것이다.

조직의 성공과 실패는 외부환경과 내부능력의 상호작용의 결과로 나타난다. 외부환경이 전적으로 조직의 성패를 결정하는 것도 아니며, 내부능력이 전적으로 결정하는 것도 아니다. 성공하는 조직은 외부 환경 속에서 기회를 발견하고 활용한다. 조직은 환경 속에서 조금이라도 유리한 위치를 차지하기 위해서 경쟁한다. 환경 속에서 유리한 위치를 차지하고 그 위치를 지키기 위한 방안으로서 진입장벽을 구축하는 것이 Porter(1981)의 산업분석과 경쟁전략이 주는 시사점이다. 우리나라 병원의 경우에 병원의 소재지나 규모에 따라서 의사나 간호사와 같은 핵심인적자원을 확보하는 데 겪는 어려움의 수준이 다르다. 대도시에 있는 대형병원은 지방의 중소병원에 비하여 훨씬 유리한 위치를 점하고 있는 것이다.

그러나 조직의 경쟁력은 환경에 의해서만 전적으로 결정되는 것은 아니며, 조직 내부의 능력도 중요하게 영향을 미친다. 동일한 환경 속에서 어느 조직은 기회를 발견하고 활용하는데 반해서 다른 조직은 기회를 발견하지 못하고, 발견하고서도 활용하지 못한 한다. 우리나라의 보건의료시스템 속에서 활동하는 수많은 병원과 의사가 있었지만 특정한 진료영역의 발전가능성을 확인하고 기술을 개척하여 성장한 병원과 의사의 수는 소수이다. 외부 환경 속에 존재하는 기회를 발견할 수 있는 안목이 필요하고, 그 기회를 활용하기 위한 기술을 축적하고 적절한 사업모델을 만들어내는 것은 내부의 능력이 필요하다. 즉 외부 환경 속에서 기회를 발견하고 활용하기 위해서는 조직 내부에 능력이 있어야 한다.

능력이 부족한 조직은 스스로의 학습이나 외부의 도움을 받아서 능력을 향상시킬 수 있다. 연구개발을 비롯한 조직적인 학습노력, 외부기술의 도입, 인재의 영입, 신규 장비의 도입 등은 모두 조직이 내부능력을 향상시키는 수단으로 볼 수 있다. 외부 환경은 안정되어 있기도 하지만 변화하는 경우가 더 많다. 변화의 속도도 천차만별이다. 환경을 구성하는 요소 중의 일부가 변화하기도 하지만 여러 요소가 동시에 변화하기도 한다. 환경의 변화는 조직에게 적응을 요구한다. 변화에 대한 적응은 조직의 장기적인 존속과 발전에 필수적인 조건이다. 경영전략론에서 말하는 전반적인 이론적 논의에 토대를 두고 다음과 같은 내용을 중심으로 사례에 접근하였다.

설립자는 조직의 초기 사업 방향과 조직문화를 형성하는 데 결정적인 영향을 미친다. 따라서 설립자의 학력, 경력, 설립동기 등을 살펴본다. 기술집약적 기업의 성장초기에 가장 큰 영향을 미치는 것은 바로 설립자이기 때문이다 (김인수와 이진주, 1982). 병원의 전략은 사업영역(domain)의 선택과 핵심전략유형으로 나타난다. 어느 진료영역을 선택할 것이며, 어떠한 조직과 기술을 활용하여 진단하고 진료할 것인지가 병원의 주요한 전략이 될 것이다. 따라서 병원의 경우 진료 및 서비스 영역, 진료프로세스 상의 특징에 전략이 반영될 것이다. 의료서비스를 제공하는 의료기관의 핵심 활동에서 지닌 특

성이 무엇이며, 진료 프로세스를 어떻게 관리하는지 하는지를 분석한다. 진료 서비스 제공을 위해서 활용하는 장비와 시설의 특징에 대해서도 필요한 경우 분석할 것이다. 한편, 사업영역의 다각화 여부와 다각화의 방향 등도 살펴볼 것이다. 지리적 다각화, 관련다각화, 비관련다각화 등이 대상이 될 것이다.

전략의 실행은 내부 능력의 수준에 달려 있다. 내부 능력에서 가장 핵심적인 요소는 기술이고 의료기관의 경우 그 핵심에는 의료진이 있다. 따라서 의료진을 어떻게 관리하는지는 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 고객과 사회로부터 얻는 충성심과 평판은 서비스 조직이 성공하는 데 필수적인 요소가 된다. 따라서 고객을 대하는 태도와 관리방법, 사회적 평판을 형성하기 위한 활동 등도 관찰할 필요가 있을 것이다.

III. 사례 분석

1. 송도병원

송도병원은 국내 최초의 대장항문 전문병원으로, 19만 건의 수술실적과 70만 건에 이르는 외래진료실적을 보유하고 있다. 송도병원은 병원, 연구소, 시니어 사업으로 사업을 구분하고 있다. 병원으로는 송도병원, 강서송도병원, 하남송도병원, 웰파크병원, 인제정은병원이 있으며 몽골에도 진출했다. 연구소로는 줄기세포를 이용한 전문화된 세포치료법 개발과 산업화를 목적으로 송도세포연구소를 운영하고 있다. 시니어 사업으로는 도심형 실버타운인 시니어스타워를 운영하고 있으며, ‘노후닷컴’과 ‘시니어스타임즈’를 통해 시니어를 위한 정보를 제공하고 있으며, 부안에 힐링타운을 조성하고 있다.

설립자인 이종균 이사장은 1950년 전남 장흥에서 태어나 조선대학교 의과대학을 졸업했으며 전주 예수병원 일반외과에서 인턴과 외과 레지던트 수련을 받았다. 1981년 서울 성북구에서 의원을 개설하였다가 1년 만에 오류동으로 이전하였다. 1983년 일반외과에서 소외분야인 대장항문전문가가 되기로 마음을 정하고 미국과 일본을 방문, 대장항문 질환수술의 큰 문제인 통증 없는 수술기법을 배웠다. 귀국 후 광명시에 의원을 개원하였고, 1987년 전농동으로 이전하여 30병상 규모로 송도병원을 개원하였다. 이종균 이사장의 경영철학은 투명경영이다.

“투명하게 경영하는 사람은 절대로 망하지 않습니다. 그것이 제 신조이며, 경영철학입니다. (중략) 기업들이 경영을 투명하게 하지 않아 쓰러지는 것을 봅니다만, 그런 점에서 송도병원은 절대로 쓰러지는 일은 없겠다는 생각을 하곤 합니다. (중략) 이를 뒷받침하기 위해서도 병원 운영을 투명하게 해야 합니다.” (의협신문, 2006. 6)

송도병원의 사업영역은 대장항문 전문화를 시작으로 하여, 건강검진 및 관리, 실버타운 건설, 해외진출, 휴양과 의료의 결합으로 서비스 영역을 확장되어 왔다. 우리나라에 대장항문질환이 많은 데 비해 대학병원 등 대형병원에서 비교적 소홀히 다루는 현실에 착안하여 대장항문 질환에 대한 전문적인 치료와 연구를 시작하였다. 1987년에 청량리에 송도병원을 개원하면서부터 대장항문질환 환자만 전문적으로 진료하였다. 1994년 신당동으로 이전 개원하면서 대장항문질환을 세분화하여 항문질환, 배변장애, 염증성장 질환, 여성전문 진료 등을 시작하고 운동처방센터를 개설하였다. 1999년에는 종양외과를 병설하고 대장암 진료 및 수술을 시작하였고, 2005년에는 경제성장으로 인한 대장암 증가 추세에 맞추어 대장암 및 염증성장 질환의 조기 발견과 치료, 대장 용종 제거를 위해 소화기내시경센터를 확장하였다.

송도병원의 사업다각화는 '노인복지'에 초점을 맞추고 있다. 외국의 실버타운을 견학하면서 실버타운이 병원과 나란히 있어야 한다는 것을 깨닫고 신당동에 병원을 확장하면서 바로 옆에 서울시니어스 서울타워를 지었다. 하남송도병원 옆에는 하남치매센터, 강서송도병원 옆에는 서울시니어스 강서타워를 지었다. 전북 고창에는 힐링타운을 조성하고 있다. 이러한 사업다각화의 성과가 어떻게 나타날지는 아직 분명하지 않다.

한편, 송도병원은 국제적인 활동도 시작했다. 몽골 수도 울란바토르에 41병상 규모의 검진센터를 겸한 대장항문전문병원인 UBSD(Ulan Bator SongDo Hospital)을 개원한 것이다. 몽골인은 육식을 즐기는 식생활 때문에 대장항문질환을 비롯해 심혈관계 질환, 위장 질환, 간질환 환자가 많다. 의료진은 한국과 몽골 출신으로 구성되었고 몽골의사들은 서울 송도병원에서 연수를 받았다. 대장항문검사 및 치료장비, 대장내시경, MRI, 64채널 CT 등 검진장비를 완비하고 있다.

송도병원 성장의 핵심은 새로운 수술법을 연구하고 개발한 것이다. 대장항문 질환수술 환자의 고통인 통증문제를 해결하기 위해 미국과 일본을 방문, 통증 없는 수술기법을 연수하여 의원 당시부터 냉동수술을 실시하였다. 처음부터 통증 없는 치질수술을 지향한 것이다. 1988년에는 치질의 마이크로웨이브 치료법을, 1994년에는 마이크로웨이브보다 간편하고 통증 없이 치료하는 양극전기온열요법을 세계 최초로 개발하였다. 전문의를 충원하면 누가 집도하든 수술의 수준이 똑같이 하기 위해 1년 동안 새로 임상트레이닝을 시킨다. 현재는 '조기대장암클리닉'을 운영하여 암의 조기진단과 치료를 꾀하고 있으며, 골반저질환센터에서는 골반저 기능 이상을 통합 치료한다. 유관 전문의 협진시스템인 '원스톱 진료 서비스' 를 도입하여 하루 만에 대장항문외과, 부인과, 신경과, 비뇨기과 등 4개과의 통합협진을 실시하고 있다.

송도병원의 연구 활동은 활발하다. 새로운 수술과 치료법 도입을 위해 전문의들의 외국 연수를 적극 지원하고 있고, Tumor conference 등의 원내 교육 및 외부초청 강연

도 자주 열린다. 의료진들의 연구 및 학회 발표를 장려하여, 국내외 대장항문학회 등에 300여 편의 논문을 발표하였다.

송도병원은 환자들의 신뢰를 중요하게 여겼다. 신뢰를 얻기 위해서 질환 재발 시 무료로 재수술을 해주는 정책을 펴왔다. 치질 수술을 하면 으레 아프고 힘들며 재발이 잦다는 잘못된 인식을 갖고 있다는 것을 알고 이를 극복하기 위한 방안이었다. 송도병원의 모든 항문질환 수술이 재수술 가능 대상이며, '보증기간'은 따로 없다.

송도병원은 대장항문 질환에 대한 전문화로 시작하여 실버사업으로 사업 영역을 확장하였다. 시대적 흐름에 적합한 실버사업으로의 확장이 지금까지는 성공적인 모습을 보여주고 있으나 경제적 환경이 급격하게 요동치는 상황 속에서 적지 않은 도전과제가 나타나고 있어 어떻게 대응하는지가 병원의 앞날에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다.

2. 세종병원

세종병원은 경기도 부천시에 있는 심장질환전문병원으로 1982년 설립되었다. 병원 설립 당시 매년 8,000명 정도의 심장병 어린이가 태어났으나 심장수술이 가능한 병원은 소수에 불과해 치료를 받는 아이는 극소수였다. 개설 초기부터 연구를 장려하여 1984년 임상의학지 "세종의학" 발간을 시작하였고, 같은 해에 심장병연구소를 개설하였으며, 1987년에는 동물실험실을 개설하였다. 1994년에는 민간병원 최초로 심장이식 수술에 성공하였다. 세종병원은 심장의 동맥경화성 질환의 치료를 통해 쌓아온 기술과 장비를 이용해 심장혈관분야로부터 뇌혈관분야를 포함한 전체 순환기질환 치료에 있어 아시아 최고의 병원을 만들겠다는 '2020비전프로젝트'를 설정하여 준비하고 있다.

박영관 이사장은 1964년 서울대 의대를 졸업했다. 서울대 의대 조교, 백병원 흉부외과 과장을 거쳐, 1973년 한양대 의대 교수가 되었다. 그 후 여러 선진국을 돌면서 연수를 받았다. 서독 뒤셀도르프 대학, 미국 하버드대학 심장외과 센터, 미국 Mayo Clinic 심장외과, 일본 오사카 순환기센터, 일본 동경 암센터, 미국 텍사스 Heart Institute 등에서 심장수술을 연수받았다. 1981년 교수직을 그만 두고 부천 세종병원을 설립했다. 당시 심장수술을 받으면 10명 중 7명은 죽던 시절이라 심장전문병원을 만들겠다는 말에 주위의 친구들은 만류를 거듭했다고 한다. 때마침 정부에서 의료취약 지역인 부천에 병원을 건립하자 건축비와 의료장비를 재정적으로 지원해 주었기 때문에 병원을 운영하는 데 큰 어려움이 없었다.

세종병원의 전문분야는 선천성심장병, 판막질환, 그리고 동맥경화증으로 인해 발생하는 관상동맥질환에 대한 치료이다. 심장병과 뇌졸중이 혈관 문제로 비롯되는 질환이므로 앞으로는 순환기 질환으로 분류되는 중풍 등과 같은 뇌혈관 질환까지 치료 영역을 확대할 계획을 갖고 있다. 심혈관센터에서는 심혈관 치료를 위해 심장내과, 소아청소년

과, 흉부외과, 마취통증의학과, 영상의학과 등 5개 과가 협진을 한다. 24시간 심장내과와 흉부외과 의사가 대기하는 심장혈관응급센터에서는 환자가 도착하면 심장전문의를 포함한 심혈관팀이 바로 진료를 시작하며, 수술이 필요한 환자일 경우 상주하고 있는 흉부외과 전문의가 곧바로 수술을 할 수 있는 체계를 갖추고 있다.

세종병원의 진료프로세스에서 특징적인 것은 심장팀이 모두 참석한 가운데 지난 1주일 동안 수술한 환자에 대한 집담회를 열고 치료 및 진단 관련 자료를 재검토하여 의료진의 실력 향상을 도모하는 것이다. 세종병원의 부검률은 50%이다. 부검을 통하여 진단과정, 수술과정, 수술 후 처리에 이르는 전 과정을 면밀히 검토하고 결과를 확인함으로써 의술 향상을 꾀하고 있다.

세종병원은 심장전문병원답게 심혈관질환에 특화된 시설과 장비를 보유하고 있다. 심혈관촬영실에는 빠르게 운동하는 심장 및 심장을 둘러싼 혈관을 디지털 영상으로 촬영하여 정확한 진단 및 중재적 시술을 할 수 있게 고안된 장비인 양면심혈관 촬영기를 비롯하여, 혈관내 초음파기, 회전 죽상반 절제기, 전기생리학 검사기, 양방향 제세동기, 경피적 심폐순환 보조장치, 대동맥 내 풍선펌프 등의 장비가 구비되어 있다. 심장수술실에는 초음파 절제기, 심장냉동 외과적 기기, 수술현미경, 형광투시 촬영기, 과산화수소 가스 멸균기, 정맥류 발거기, 복강경 수술기 등이 갖추어져 있다.

세종병원은 다른 기업과 제휴마케팅을 하고 있다. SK와이번스와의 제휴마케팅을 통하여 인천문학경기장 하트존으로 SK선수의 홈런구가 넘어갈 때마다 심장병 무료수술의 혜택을 제공하고 있으며, 워터파크 등과 제휴하여 할인 혜택을 제공하는 등의 마케팅을 진행하고 있다.

세종병원의 가장 큰 성공요소는 다른 병원보다 앞서 심장병으로 전문화하고, 전문화된 영역에 적합한 진료 프로세스와 시설, 장비 등을 갖춘 것이다. 세종병원은 선천성 심장병, 판막질환, 동맥경화증으로 인한 관상동맥질환에 대한 치료에 전문성을 확보하고 있다. 그 결과 부천에 소재하고 있으면서도 전국적 지명도를 얻을 수 있었다. 그러나 세종병원은 기술을 토대로 한 전문성에서 받고 있는 높은 평판에 비하여 내부 노사관계에서 좋지 못한 경험을 했다. 심장의 동맥경화성 질환의 치료를 통해 쌓아온 기술과 장비를 이용해 뇌혈관 분야로 확장하여 전체 순환기 질환 치료의 전문병원이 되려는 전략과 함께 국제진료를 활발히 하려는 비전이 노사의 화합으로 어떻게 실현되어 가는지 두고 볼 일이다.

3. 우리들병원

1982년 부산에서 시작된 우리들병원은 서울청담동과 김포공항, 대구, 부산 온천, 부산 낙민동, 포항 등지에서 병원을 운영하고 있다. 중국, 인도네시아, 두바이 등 해외도

진출하였다. 우리들병원은 미세침습수술기법을 활용하여 척추질환을 치료하는 전문병원으로, ‘우리들은 사랑과 인류애를 바탕으로 척추질환의 고통과 마비로부터 온 인류를 구하고 정상적인 생활을 영위 할 수 있도록 한다.’ 는 사명과 ‘세계 최고의 척추 건강 지킴이 (Global Leader in Spine Health Care)’ 이라는 비전을 갖고 있다.

이상호 이사장은 1950년 부산에서 태어나 부산대 의대를 졸업했다. 의대를 졸업한 후 국립의료원에서 수련을 받고 부산에서 의원을 개원했다. 그러나 1985년 프랑스로 떠나 파리 제5대학에 입학해 공부를 다시 시작했다. 프랑스에서 공부하며 ‘전문병원’ 시스템을 경험했다.

“파리의 병원은 분야별로 독립적으로 움직이고 있더군요. 신경외과 중에서도 뇌수술 분야의 간호사와 의사는 뇌수술만 맡고, 척추는 척추 한 분야만 담당하는 전문 간호사의 의사가 있었습니다. 이들은 자신이 맡고 있는 분야에서 독자적인 영역을 구축하고 있었습니다. 그들을 보면서 분야별 전문병원의 발전이 의학의 발전을 이끈다는 사실을 깨닫게 됐습니다. 당시 우리나라의 병원들은 미국식 종합병원 시스템이었기 때문에 한국에 있을 때는 전문병원이라는 개념을 가질 수 없었던 거죠. 프랑스에서 병원의 전문화를 발견한 겁니다. 이때부터 한국으로 돌아가면 전문병원을 시도해야겠다는 생각을 하게 된 겁니다.” (밥솥을 깨뜨리고 p.356-7).

전문병원을 만들어야겠다는 결심에 따라 신경외과 중에서도 척추와 디스크 분야를 선택했다. 척추 분야는 정형외과에서 담당하는 것이 당연하게 여겨지던 시절이었다. 그러나 이상호 이사장은 척추 디스크 환자 중 대부분이 척추 신경에 문제가 생겨 고통을 호소한다는 점에 착안했다. 섬세하고 민감한 조직은 신경외과 쪽, 혹은 신경외과와 정형외과의 협진에 의한 접근이 훨씬 낫다고 생각한 것이다. 나아가서 척추 전문의와 함께 척추를 전문적으로 알고 이해하는 간호사, 원무, 인사, 재무, 홍보 등의 직원이 있어야 환자에게 최고의 서비스를 제공할 수 있다고 생각했기 때문에, 환자와 직간접으로 접하는 행정업무 분야 직원까지도 탈바꿈시키기 위해서 노력했다.

척추(허리·등·목)를 아프게 하는 원인은 매우 다양하기 때문에, 질환의 원인을 정확히 진단하는 것은 매우 중요하다. 우리들병원에서는 정확한 진단을 위하여 여러 단계에 걸친 진단을 시행하며, 난이도가 높은 환자에 대해서는 6~7명의 척추 디스크 전문의가 한명의 환자를 동시에 책임지는 시스템인 환자진료전담팀 제를 활용하고 있다.

우리들병원은 학술활동과 연구를 활발하여 매년 20여편 내외의 SCI 논문을 게재하여 척추전문기관으로 입지를 강화하고 있다. 매주 열리는 금요학술대회는 여러 곳에 흩어진 우리들병원의 의사들을 원격으로 연결하여 동시에 진행한다. 다양한 환자의 임상 Case나 새로운 수술법 등을 공유하고 토의한다. 발표와 토론은 영어로 진행한다. 영어로 진행되는 것에 대해서 초기에는 의사들의 반발이 있었지만, 이제는 국제적 학술행사로

에서 영어로 발표하고 토론하는 것에 대해서 부담이 없어졌다고 한다.

우리들병원은 신기술의 도입뿐 아니라 개발에도 적극적이다. 컴퓨터 영상 유도 척추 미세치료(CT-Image Guided Spinal Microtherapy)¹⁾, 혈관 촬영기(X-ray Angiography)와 자기공명유도장치(MRI)를 이용한 디스크 시술²⁾을 하고 있으며, 자기공명영상유도장치(X-MRI)³⁾를 도입했다. 한편, 우리들병원에서 개발한 목 디스크 내시경 시스템 WSH⁴⁾는 미국 FDA 승인을 받았고 유럽 CE 마크를 획득했다.

우리들병원은 국제화를 활발하게 추진하고 있다. 매년 2~3명 정도의 외국인 전임의가 1년간 우리들병원에서 최소침습척추수술법에 대하여 배우고 있는데, 이집트, 인도, 중국, UAE, 이스라엘 등의 의사들이 다녀갔다. 해외환자 유치 활동도 활발하여 한국 의료관광의 사례로 미국 뉴욕타임스와 일본 닛케이비즈니스에 소개되기도 했다. 해외진출도 활발하게 시도하고 있다. 중국을 비롯하여 터키, 아랍에미레이트공화국, 인도네시아에 진출하였으며, 스페인의 한 종합병원에서 추진하고 있는 척추센터에도 의료기술을 수출하기로 하였다.

미세침습수술기법을 활용한 척추 질환의 치료가 우리들병원의 전문화 영역이다. 이상호 이사장은 미세침습수술기법을 활용함으로써 당시에는 수술 불가능하게 여겨졌던 노인 척추환자들을 치료할 수 있었던 것이 가장 큰 성공요소라고 말한다. 새로운 기술의 적용을 통한 신시장 개척이었던 셈이다. 이는 이상호 이사장이 정의하는 3D와 연결되어 있다.

“어려운 일이 가치 있는 것은 틀림없는 사실입니다. 전공이나 진로를 선택할 때 다른 사람들이 가지 않은 길을 선택해야 가치가 있습니다. 스스로에게도 그렇고, 환자에게나 인류 공동체를 위해서도 마찬가지입니다. 어렵고(difficult), 다른 사람과 다른(different), 많은 훈련이 필요한(discipline) 요구되는 분야, 곧 3D를 선택해야 성공할 수 있습니다.” (밥솥을 깨뜨리고 p.352).

우리들병원은 미세침습수술경험의 축적을 통하여 새로운 기법의 개발, 수술도구의 개발 등을 할 수 있었고, 이를 학술적 논문을 통하여 인정받았다. 수술기법을 둘러싼 초기 논란을 국제적 학술지에 논문을 실는 방법으로 극복하였다. 국내의 배타적인 분위기 때문에 초기부터 국제적 활동에 전념할 수밖에 없었던 상황은 우리들병원이 발 빠르게

-
- 1) 척추신경과 그 신경을 둘러싸고 있는 디스크, 인대 또는 관절을 I-CT의 도움을 받아 비수술적 방법으로 치료하는 방법
 - 2) 시술 전후의 리얼타임 MRI 영상과 첨단 영상증폭기를 이용한 내시경 레이저 시술이 동시에 이루어지는 척추 디스크 치료 시스템
 - 3) 중재적 방사선 시술장비(Interventional R-ray)에 척추 단면의 촬영이 가능한 자기공명영상장치(MRI)를 결합한 새로운 개념의 디스크 치료 장비
 - 4) 자동흡입기와 내시경 미세 디스크 치료술, 미세 레이저 디스크 치료를 병용하는 장비

국제화를 추진할 수 있는 배경이 되기도 했다. 그러나 우리들병원의 성공 이후 우후죽순으로 등장한 척추전문병원과 함께 과잉진료의 논란에 휩싸인 것은 우리들병원이 넘어야 할 중요한 과제이다. 이뿐 아니라 병원 외에 우리들생명과학, 우리들웰니스리조트 등으로 급속도로 성장한 배경을 둘러싼 논란도 우리들병원이 극복해야 할 과제이다.

IV. 전문병원의 성공요소

지금까지 세 병원의 사례를 살펴보았다. 사례 병원에서 발견할 수 있는 성공요소를 정리해보자.

첫째 요소는 혁신 마인드를 지닌 의사경영자이다. 대부분의 기술집약적 중소기업의 초기 성공에서 창업자가 가장 핵심적 역할을 수행하는 것과 마찬가지로 사례병원에서도 설립자가 가장 핵심적인 역할을 수행하였다. 병원의 진료 영역과 발전 방향 설정은 설립자의 전공 분야와 긴밀한 관련이 있다. 사례 병원의 설립자들은 본인이 잘 아는 분야 안에서 독특한 영역을 찾아서 선점하였다. 송도병원이 선택한 대장항문 분야, 세종병원이 선택한 소아 심장분야, 그리고 우리들병원이 선택한 척추 분야는 모두 장기적으로 분명히 매력도가 높은 진료 영역이었다. 그러나 모두가 진입해서 성공할 수 있는 분야는 아니었다. 시장에서 성공하는 데 필요한 임상 기술이 부족한 상황이었기 때문이다. 시장의 매력도가 아무리 크다고 해도 그 매력도를 발견하고 성공하는 데 필요한 내부 역량이 없다면 일반적인 표현으로 ‘그림의 떡’에 불과하다.

세 병원의 설립자들은 발견한 기회를 활용하는 데 필요한 기술을 확보하기 위해서 노력했다. 해외 연수가 일차적으로 활용된 방법이었다. 이들은 다른 병원에서는 낮은 성공 가능성 때문에 회피하거나 외면하고 있는 분야에서 기회를 발견하였고, 새로운 접근방법과 새로운 기술을 통하여 난관을 극복해나갔다. 내부에 가진 역량이 부족하다고 판단했을 때는 외부의 기술을 찾았고, 기술 연수를 통하여 습득했다. 이들은 기존의 의료 관행에 도전하여 새로운 영역을 개척하고, 새로운 방식을 개척하였다. 본인의 확고한 신념을 기초로 하여 병원의 초기 모습을 형성하였고, 이것이 이후의 문화로 자리 잡도록 만들었다.

명제1: 전문병원의 성공에는 혁신적인 설립자가 핵심적인 역할을 수행한다.

둘째 요소는 끊임없는 기술혁신이다. 사례 병원들은 설립 초기부터 끊임없는 기술개발과 혁신에 매달렸고, 그러한 활동은 지금도 계속되고 있다. 의료기술은 임상적 술기뿐 아니라 의료기기 또는 장비와 서로 영향을 미치면서 발전한다(Metcalf et al.,

2005). 대학병원에 비하면 작은 규모였지만 사례병원들은 기술의 습득과 공유, 개발이 중요하다는 사실을 인식하고 의사들의 평균적인 기술 수준의 향상과 평준화를 피하였고, 집담회, 세미나 등을 활발하게 개최하였다. 지식의 공유와 확산이 이루어질 수 있는 장(field)을 마련한 셈이다(Nonaka & Konno, 1998). 그리고 이 장에서 활발한 혁신이 일어날 수 있도록 에너지를 주입하기 위하여 설립자들이 주도적으로 참여하였다.

매력적이었지만 실패의 위험이 컸던 분야에서 성공을 거두는 데는 기술개발과 공유를 위한 활동이 결정적인 역할을 했다. 이들이 선택한 진료 영역은 재발의 위험이 높다는 인식이 팽배해 있거나, 중소병원이 감당하기에는 너무 큰 투자가 필요하거나, 다른 전문진료 과목에 의해서 지배되고 있는 분야로서 쉽게 접근할 수 있는 분야가 아니었다. 그 속에서 경쟁력을 확보할 수 있는 유일한 길은 새로운 기술의 개발을 통한 혁신적인 접근이었다. 송도병원은 통증 문제를 해결하기 위해서 고민하는 중 세계 최초로 양극전기온열요법을 개발하였으며, 우리들병원은 미세침습수술기법을 활용함으로써 당시의 일반적인 수술법으로는 수술이 불가능하다고 여겨지던 노인척추환자들을 수술하였다. 이들의 기술은 국내 최고가 아니라 세계적인 수준에서 경쟁하고 있다. 사례 병원들은 모두 세계적 수준을 유지하기 위한 연구와 국제적 교류에 힘써왔다. 병원의 기술적 수준은 진료의 성과를 학회나 학술지에 발표하는 형태로 나타나므로, 진료와 함께 연구가 의사들의 주된 활동이 되도록 해야 한다. 이 필요한 조건이 되며, 이를 지원하는 시설/장비의 수준을 갖추는 것도 뒤따라야 한다.

명제2: 전문병원의 성공에는 기술의 습득과 혁신이 필수적이다.

셋째 요소는 팀 진료(team medicine)이다. 전문병원은 특화된 진료영역에 대한 종합적인 접근을 강점으로 한다. 특화된 진료영역과 관련된 여러 전문가들이 긴밀하게 협력하여 진단하고 치료하는 팀 진료는 진단과 시술의 정확성과 적시성을 높일 수 있는 매우 유용한 방법이다. 의학의 발전과 지식의 축적은 전문성의 심화 현상을 가져왔다. 의사의 진료영역이 점점 세분화하면서 환자를 진료하는 과정에서 의료진간 협력이 더욱 중요해지고 있다. 이에 의사의 전문영역이 아니라 환자의 질환을 중심으로 조직을 구성하는 형태가 나타나고 있고(Lega and DePietro, 2005), 우리나라에서도 대형병원을 중심으로 질환별 센터를 도입하고 있다. 최근에 와서 여러 대형병원이 협진을 강조하고 질환별센터를 추진하면서 시도하는 팀 진료가 좋은 의도에도 불구하고 과별진료시스템과 개인별 책임에 익숙한 의료진에게 낯선 방식으로 여겨져서 기대하는 성과를 거두고 있지 못한데 반해서(김광점, 2003), 사례에서 살펴본 전문병원들은 초기부터 팀 진료를 강조하고 시행하여 오고 있다. 진료과별로 구분된 조직의 영향으로부터 자유로운 조직 환경과 강력한 카리스마를 지닌 설립자의 요구는 의료진으로 하여금 팀 진료 방식

을 수용하도록 하는 데 좋은 영향을 미쳤을 것이다. 팀 진료방식을 취하고 있는 Mayo Clinic의 의사들은 팀으로서 일함으로써 자신들이 혼자 일할 때보다 ‘더 나은 의사’가 될 수 있는 것으로 여기면서 팀 진료 방식을 활용하고 있다(Berry & Seltman, 2008. p.53).

팀 진료의 핵심이 의사 사이의 긴밀한 협력인 것은 분명하지만, 그렇다고 해서 다른 직종의 참여가 배제되는 것은 아니다. 오히려 환자를 직접적으로 돌보는 간호사뿐 아니라 간접적으로 접하는 행정분야의 직원도 환자의 질병에 대한 이해를 갖도록 만듦으로써 환자중심의 서비스가 제공되도록 하고 있다.

명제3: 전문병원의 성공에는 진단과 시술의 정확성과 적시성을 높이는 데 유리한 팀 진료가 도움이 된다.

넷째 요소는 고객만족과 평판관리이다. 사례병원들이 고객의 신뢰와 평판을 얻기 위해서 노력했다. 병원을 이용하는 고객은 핵심서비스인 진단과 치료뿐 아니라 확대된 서비스의 영역인 친절과 시설의 분위기 등에 의해서 만족여부를 결정한다. 의료서비스의 경우 의사와 환자 사이의 지식 격차로 인하여 서비스의 수준과 성과를 직접 판단할 수 없기 때문에 환자들은 외형적으로 보이는 시설과 장비, 분위기를 통해서 서비스의 수준을 추측하는 것이 일반적이며, 대인접촉의 경험을 기대 수준과 비교하여 만족여부를 결정한다(Berry and Seltman, 2008).

그렇기 때문에 병원에서는 시설과 장비, 인테리어 등에 관심을 가져야 하는 동시에, 인간적인 접촉 단계에서 신뢰를 얻기 위해서 애써야 한다. 사례병원들은 고객서비스의 핵심인 치료 서비스를 제공하는 수준을 넘어서서 치료결과에 대한 신뢰를 주기 위한 활동과 다양한 고객 요구를 충족시키기 위한 프로그램을 운영하고 있다. 송도병원에서는 재발을 두려워하는 환자에게는 재발시 무료재수술을 약속하고 실행하였는데 이는 핵심서비스의 영역에 대한 보장을 강화한 활동이라 하겠다. 청담우리들병원의 로비에는 ‘안심낙관’이라는 백남준의 작품이 전시되어 환자들의 정서적 안정을 돕고 있는데, 이는 확대된 서비스의 영역인 시설의 분위기 형성을 통한 고객만족활동이라 할 수 있다. 세종병원에서는 꾸준한 무료수술봉사를 통하여 병원의 사회적 이미지를 제고하여 왔다. 특히 이들 병원은 언론을 적극적으로 활용하여 우수한 실력과 성과를 지닌 병원이라는 사회적 평판을 형성하고 있다.

명제4: 전문병원의 성공에는 고객의 신뢰확보와 평판 형성이 중요하다.

V. 토론 및 결론

조직의 성과를 결정하는 요소 중에서 개별 조직이 통제할 수 있는 수준의 변수들을 찾아내는 것은 전략론의 중요한 주제이다. 본 연구에서는 몇몇 성공적 중소병원의 성장 과정을 분석하여 몇 가지 성공요소를 도출하였다. 기업가적 마인드를 지닌 의사경영자, 핵심기술의 향상과 개발, 팀 진료, 고객 및 평판관리와 같은 요소가 성공요소로 도출되었다.

이 연구의 가장 중요한 이론적 시사점은 한국적 상황 속에서 전문병원이 성공하는데 도움이 된 요소를 대표적인 전문병원의 사례연구를 통해서 도출하고자 시도한 점이다. 외국의 문헌에서 제시된 변수나 모델을 활용하여 국내에서 검증하는 연구가 많은 상황에서 우리나라의 특수한 상황 속에서 성장한 전문병원의 사례를 분석함으로써 한국적인 병원경영학의 발전에 기여할 수 있을 것으로 본다. 본 연구에서도 제시된 몇 가지 명제는 많은 전문병원을 대상으로 한 실증연구를 통해서 검증해볼 필요가 있을 것이다.

실무적인 시사점으로는 많은 후발전문병원들이 무엇을 중요하게 생각하고 관리하여야 하는지 하는 일종의 가이드라인을 제시하였다는 점이다.

전 국민을 대상으로 하는 건강보험제도가 적용되고 있고, 모든 의료기관이 강제적으로 요양기관으로 지정되는 상황 속에서 일부 전문병원의 빠른 성장은 보험의 보장영역에서 제외된 일부 질환과 치료방법에 집중하였기 때문이라는 지적은 타당한 측면이 있다. 전체 의료비의 규모와 적정한 사용을 중요하게 생각하는 입장에서는 일부 전문병원의 빠른 성장과 서비스의 확대를 우려할만하다. 그러나 이 부분은 본 논문의 주된 논의와는 전혀 다른 방향성에서 이루어지는 논의라는 점을 분명하게 밝혀두고자 한다. 이 논문에서 다루고자 한 것은 어느 한 시점의 주어진 경제적, 제도적, 기술적 환경 속에서 기회를 발견하고 활용한 몇 병원의 혁신적인 활동과 노력이 그들의 성공할 수 있는 원동력이 되었다는 점이다.

이 연구는 임의로 선정한 몇 개의 사례를 대상으로 이루어진 연구이다. 자료의 수집도 심층적으로 이루어지지 못하여, 각 병원 내부의 상황을 제대로 파악하지 못한 측면이 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 소수의 병원사례를 일반적 수준에서 다루었지만 의료기관을 대상으로 하여 처음 이루어진 작업이라는 점에 의미를 둘 수 있다. 향후 지속적인 유사 연구가 이루어져서 한국의 의료기관의 성과 영향요인에 대한 이론으로 정립되기를 희망한다.

참 고 문 헌

- Berry, LL. and KD, Seltman (2008), *Management lessons from Mayo Clinic*. McGraw-Hill.
- Lega, F. and C. DePietro (2005), Converging patterns in hospital organization: beyond the professional bureaucracy. *Health Policy*, 74:261-281.
- Luke, R. D., Walston, S. L., and Plummer, P. M. (2004), *Healthcare Strategy: In pursuit of competitive advantage*. AUPHA.
- Metcalf, J.S., A. James, and A. Mina (2005), Emergent innovation systems and the delivery of clinical services: The case of intra-ocular lenses. *Research Policy*, 34: 1283-1304.
- Nonaka, I. and N. Konno (1998), The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40-54.
- Porter, E. (1980), *Competitive Strategy*. The Free Press.
- Schneider, JE., TR Miller, RL Ohsfeldt, MA Morrissey, BA Zelner, and Li, P. (2008). The Economics of Specialty Hospitals. *Medical Care Research and Review*, 65(5): 531-553.
- 김광점 (2003), 조직혁신의 장애요인으로서의 전문인력 개발과정: 병원의 질환별 진료센터 도입을 중심으로. *인력개발연구* 5(2): 26-39.
- 김인수, 이진수 (1982), 기술혁신의 과정과 정책. 한국개발연구원
- 대한민국 경제리더 대상 수상기록집 (2007). 밥솥을 깨뜨리고 배를 가라앉혀라. 월간조선사.
- 송도의료원 (2006). 송도의료원 25주년사. 송도의료원
- 이상호 (2007), 최소침습척추수술 및 디스크 치료. 열음사.
- CNN, 우리들병원 외국인 환자 밀착 취재 - 척추전문병원으로서 의료관광 우수성 소개. 메디포뉴스 2010. 11. 16.
- 경기도 부천에 러시아 심장환자 몰리는 이유 - 세종병원, 22년 러시아 어린이 심장병 무료수술 '결실'. 머니투데이 2011. 01. 27
- 경기도 세종병원, 카자흐스탄에 병원 브랜드와 플랜트 첫 수출 개가. 스포츠경향 2011. 08. 28

- 대장항문분야 최다 수술 서울송도병원 - 재발률 없는 치루수술법, 개인병원 최초 대장항문 암 수술 시작. 동아일보 2010. 06. 29
- ‘대장항문질환 치료 한국은 좁다’ 서울송도병원 개원 30돌 ... 글로벌 전문병원 도약. MK 뉴스 2010. 12. 21
- 대장항문 전문 서울송도병원 ‘통합진료’ - 골반저질환센터 운영 ... 원스톱 서비스 등 인기. 데일리메디 2010. 09. 20.
- 부천세종병원 ‘진료수준 우수’ 국제인증 획득. 연합뉴스 2011. 11. 23
- 부천세종병원, 국내 첫 외국인 전용병동 오픈. 아시아경제 2010. 10. 12
- 부천시-세종병원, 러중 심장병 어린이 무료수술. 연합뉴스 2011. 11. 07
- 병원 CEO에게 듣는다 - 이종균 송도병원 이사장. 의협신문 2006. 06.
- 소문난 병원(7) 대장항문 전문병원 - 송도병원. 동아일보 2008. 01. 09
- 수술 후 생활교육까지 ‘일체형 암치료.’ 헬스조선 2011. 11. 16
- 서울송도, 골반저내,암관리로 영역 확장. MK 뉴스 2011. 11. 28
- 세종병원, 코레일 부천역과 마케팅 제휴 협약. 파이낸셜뉴스 2010. 04. 28.
- ‘실버산업 산증인’ 이종균 서울송도병원 이사장이 전북 고창을 주목한 이유. MK 뉴스 2010. 10. 27
- 서울 신당동 송도병원, 국내 첫 대장항문질환 전문병원 - ‘알맥’ 수술 등 독보적 치료기법 자랑. 한국경제 2010. 08. 13
- 서울우리들병원, 국내 전문병원 최초 JCI 인증 획득. 국민일보 2010. 12. 16.
- 심장환자 하루 1000명 복직 - 부천에 ‘생명의 박동’이 뛰다. 동아일보 2011. 12. 15
- 심장혈관 전문 세종병원 성장세 확인 - 파주에 2020년까지 500병상 새 병원 건립. 데일리메디 2011. 07. 12
- 아사히TV, 우리들병원 선진의료관광서비스 집중 조명. 일본과 한국 의료산업 정책 비교, 의료관광 우수성 부각. YAKUP.COM 2010. 10. 25
- 외국 의사들 연수병원으로 떠오른 우리들병원. 미, 영, 일, 브라질 등서 외국인 의사 270명 교육. MK뉴스 2009. 06. 17.
- 우리들병원, 디스크 잘라내지 않고 성형한다 출간. 파이낸셜 뉴스 2011. 12. 20
- 우리들병원 발표 논문 미 보건원 Top 10 선정 - 이정환 과장 ‘CT 유도하 스테로이드 주입술’ 인정. 데일리메디 2011. 09. 02

- 우리들병원, '내시경 척추 시술법' 출간. 데일리메디 2011. 08. 07.
- 우리들병원, 중 길림성 장춘에 2호점 설립키로. 국민일보 2011. 02. 21
- 우리들병원 - 인도네시아 국립대 MOU 체결. 국민일보 2011. 03. 07
- 우리들병원, '외국인 환자, 기다리지 말고 직접 찾아 나서라'. 메디컬헤럴드 2011. 02. 07.
- 우리들병원, 외국인환자 증가율 매년 35% 비결은. 메디포뉴스 2010. 11. 05
- '우리들병원은 세계에서 더 유명합니다.'. 머니투데이 2010. 08. 06.
- 우리들병원 계속된 어려움으로 사면초가. 파이낸셜 뉴스 2010. 08. 22
- 우리들병원 선진척추기술, 터키 상륙한다!. 스포츠조선 2010. 11. 10.
- 우리들병원 척추수술법 외국서 인기. 해외의사들 '한국 MISS'가 좋아. 우리들병원
최소침습 척추수술 외국서 인기. MK뉴스 2009. 11. 30
- 척추전문 포항 우리들병원 개원식 개최. 아시아투데이 2011. 12. 07
- 필립스, 세종병원에 '하이브리드 수술실 솔루션' 가동. 국민일보 쿠키뉴스 2011. 08. 18.
- 해외 어린이 900명에 새 삶 준 '고마운 병원' 세계일보 2011. 01. 31.