

미국 비영리 의료기관의 관계마케팅

- 존스홉킨스와 하버드의 관계마케팅을 통한 재원조달 -

I. 의료시장 개방으로 인한 시장경제 논리의 유입

신자유주의 경제논리에 입각한 WTO의 서비스시장 개방 압력으로 의료시장 개방 논란이 시작된 지도 오랜 시간이 흘렀다. 그러나 아직까지도 국내상황은 의료를 보장성 중심의 공공재로 보는 사회주의적 관점과 미래의 성장동력 산업으로 보는 시장경제 논리의 관점이 팽팽한 긴장감 속에 평행선을 그리고 있다.

의료는 국민건강과 생명을 책임지는 물과 공기와도 같은 공공재로서의 속성과 더불어 다양한 수용자의 요구에 따라 공급의 양태와 질을 달리해야만 하는 시장의 속성을 함께 가질 수밖에 없다. 따라서 이 두 가지 의료에 대한 관점은 상호보완적일 수밖에 없으며 또한 반드시 양자의 속성을 병행시켜 육성, 발전시켜야 함은 당연한 귀결이나 그 방법론에 있어 사회적 합의를 도출하기가 쉽지 않은 듯하다.

의료의 공공성과 시장성을 함께 겸비한 발전사례로 이미 지난 3월 [2005년 병원협회지 3/4월호]에 게재된 '아시아 의료허브로 발돋움한 싱가포르 병원' 편에서 공공의료와 민간의료의 유기적으로 조합된 싱가포르의 의료시스템을 살펴본



글·김득일
고대의료원 홍보부팀장

바 있다. 그러나 국내여건은 공공의료가 극도로 취약한 상황에서 대학병원 등 민간자본에 의해 운영되는 병원이 의료복지를 담당하고 있다.

획일적이던 사회주의 관점에 시장경제 논리 유입으로 비영리 의료기관 생존과 성장 담보할 대책마련 시급

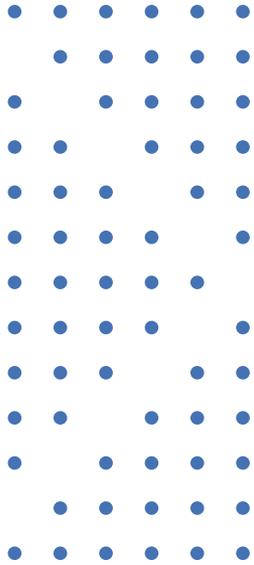
이런 상황에 의료의 공공성이 강조된 정책이 일관되게 시행되어 오며 민간자본이 운영하는 병원에 ‘의술은 인술이다’, ‘수익없이 봉사만 하라’ 식의 과도한 규제와 수가통제가 강제되어 왔다. 그러다보니 갑작스런 시장논리의 의료계 유입은 국가적 혼돈과 병원계의 경쟁력 취약이라는 문제에 직면하게 됐다. 의료의 공공성이든 의료산업의 미래든 결국은 재원이 문제임은 자명한 사실이다.

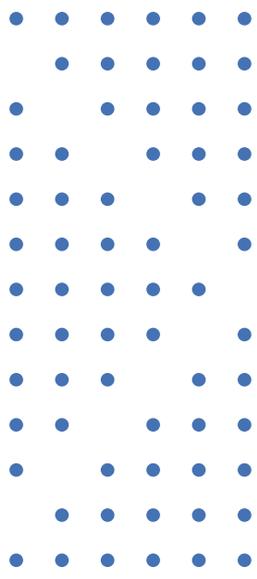
병원이 재원을 조달하기 위한 방안으로 크게 다음 세 가지의 방안이 있을 수 있겠는데 첫째, 진료특성화, 고객서비스 제고 등을 통해 진료수익을 극대화하든지 둘째, 연구비나 발전기금 등 외부자본을 적극유치하든지 셋째, 자원봉사활용, 내부전문적이고도 효율적인 병원경영모델로 시스템 리모델링을 하는 것이다.

이와 같은 방법 중 첫째, ‘진료수익 극대화’는 정부에 의한 가격통제라는 여건상 한계가 분명하기 때문에 향후 달라질 의료계에서는 ‘외부자본 조달’과 ‘경영효율 제고’ 이 두 가지의 중요성이 날로 높아질 것으로 예측되며 이 두 가지가 더욱 활성화될 수 있도록 병원계도 관심을 가지고 능동적으로 나설 때가 됐다.

의료계 변화의 주된 방향은 ‘의료복지를 강조한 사회주의적 관점’에 ‘시장경제 논리에 근거한 의료산업의 관점’이 투영되어 들어오는 과정에 있다. 따라서 아직은 ‘사회주의적 관점’이 팽배한 병원경영 환경이지만 향후 달라질 병원경영 환경에 대한 대조군으로서 ‘시장경제 자유주의 관점’의 미국 병원경영 환경에서 비영리의료기관으로서 성공적인 ‘외부자본 조달’과 ‘경영효율 제고’역량을 보이는 의료기관에 대한 벤치마킹은 의미가 있을 것으로 생각됐다.

이에 고대의료원 해외벤치마킹팀은 약 2개월여의 미국 의료환경 분석, 미국





비영리의료기관의 자본조달 환경을 학습하며 미국에서 관계마케팅이 활성화된 의료기관을 조사했다. 그 결과, 세계최고수준의 연구역량, 진료역량을 갖춘 존스홉킨스(Johns Hopkins)와 하버드(Harvard)가 이 분야에 있어 ‘관계마케팅’ (Relationship Marketing)을 통한 성취가 탁월하다고 판단하고 보름의 일정으로 벤치마킹을 실시했다.

이하 내용은 지난 10월 보름간의 일정으로 존스홉킨스와 하버드를 벤치마킹한 내용을 정리한 것으로 존스홉킨스는 병원별 내용을 상술하고 하버드는 인터뷰 게재를 조건으로 기금담당 학장과의 면담이 이뤄져 인터뷰 형식으로 정리했다.

II. 미국 비영리 의료기관의 관계마케팅

우선 ‘관계마케팅’ (Relationship Marketing)이란 여러 가지 이론적 정리가 있지만 의료계에 대입해 설명하자면 다음과 같이 정리할 수 있겠다. ‘내부자원(직원, 환자/보호자, 지역사회, 기업, 대중매체, 정부/유관단체’ 등 경영활동에 있어 직간접적으로 이어지는 모든 관계를 우호적으로 조성, 관리하고 그를 통해 경영효율성 증대, 서비스만족도 제고를 제고함으로써 ‘고객유지 및 브랜드파워를 추구하는 모든 활동’이 바로 관계마케팅이다.

과거의 전통적 마케팅 개념이 즉시적으로 돈이나 물건만이 오가는 ‘거래’에 초점이 맞춰졌다면 오늘날의 마케팅은 ‘관계’에 초점을 맞추고 그 관계가치간의 시너지효과나 관계가치의 확대재생산을 추구한다. 최근 우리 병원계도 의료사회사업, CRM, 직원교육, QI활동, 자원봉사 프로그램 도입이 활발한데 미국은 이러한 활동을 연구비, 발전기금 유치까지 연계시켜 재정확보의 수준까지 끌어올리고 있다. 심지어 대중매체를 통한 여론형성이나 대정부 로비활동까지도 관계마케팅의 하나로 실시된다.

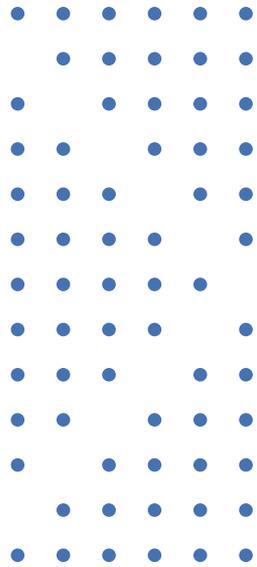
브랜드파워 통한 우호적 관계관리로 고객유지 및 잠재고객 확보 사회공헌 활동, 펀드레이징, 여론형성까지도 관계마케팅의 영역

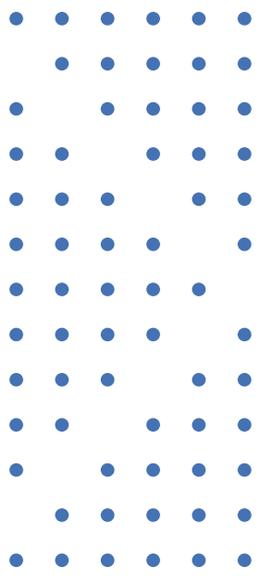
우리보다 자유롭게 자체적으로 자본을 조달할 수 있는 미국 비영리의료기관은 이미 오래전부터 세분화된 전문인력과 관계마케팅이 활성화 되어 있다. 이번에 벤치마킹을 하고 온 존스홉킨스(Johns Hopkins)와 하버드(Harvard) 역시 그들의 탁월한 연구역량, 진료역량을 지속적으로 유지시키고 제고시키기 위해 대학, 동문회, 병원 등에 다양한 관계관리 부서와 펀드레이징(Fundraising) 부서를 함께 두고 있었다.

미국 메릴랜드(Maryland) 주, 볼티모어(Baltimore)시에 위치한 존스홉킨스 병원은 14년 연속 <US News & World Report>지가 선정하는 ‘U. S Best Hospital’ 1위에 랭크되고 있는 최고의 병원이다. 의대, 간호대, 보건대학 및 윌머(Wilmer)안연구소 등과 함께 메디컬 콤플렉스(Complex)를 이루고 있는 존스홉킨스 병원(본원)과 인근지역에 산재한 Johns Hopkins Bayview Center, Johns Hopkins Howard county Hospital, Johns Hopkins at Cedar Lane, Johns Hopkins at Greenspring station, Johns Hopkins at White Marsh 등 5개의 브랜치(Branch)병원이 있다.

짧은 일정동안 으리으리한 하드웨어나 제반여건의 차이만을 확인하는 벤치마킹이 되지 않도록 우리여건에 맞는 아이템 발굴, 접목가능성을 높이기 위한 선행요건을 확인하는 벤치마킹이 되도록 사전조사에 많은 노력을 기울여야 했다. 그런 점에서 병상규모나 본원과 떨어진 별도 지역기반을 갖고 있는 존스홉킨스 베이뷰 메이컬센터(Johns Hopkins Bayview Medical Center)와 존스홉킨스 하워드 카운티 병원(Johns Hopkins Howard County Hospital)이 적정모델로서나 실무부서 협조면에서 집중 벤치마킹의 대상으로 선정됐다.

존스홉킨스 하워드 병원(이하 하워드병원)은 1973년 콜롬비아 카운티 지역주민을 위한 설립됐다가 1998년 존스홉킨스에 합병된 지역거점 병원이다. “To be the Premiere community hospital in Maryland”가 비전일만큼 지역사회와 매우





공고한 유대를 이루고 있는데 성공한 지역출신 사업가 등으로 구성된 별도의 재단을 정점으로 다양한 지역관계관리와 이에 기초한 다양한 펀드레이징 프로그램을 운영하고 있다.

전문인력과 다양한 프로그램으로 관계관리 및 기부금 유치 고용창출로 지역경제에 이바지하는 산업체임을 강조하기도

하워드병원 재단은 자선골프대회 및 전구장식행사(Symphony of lights) 등 다양한 연중 이벤트로 지역사회 지도층과 주민들로부터 기부를 유치하고 있으며 1,700여 명이 직원이 근무하는 병원에서는 500여명(2004 회계년도 기준)의 지역주민이 자원 봉사자에 참여하며 연간 약 50만달러의 비용절감 효과를 발생시키고 있다. 아울러 이들 대다수가 펀드레이징에 참가하며 기부권유헌동도 하고 있는데 이는 철저하게 하워드병원을 ‘우리병원’이라고 생각하는 동질감에 기초하고 있다.

하워드병원 또한 끊임없이 각종 홍보물 발송, 행사 등을 통해 지역사회에 대한 자신들의 기여와 존재가치를 홍보하고 있는데 그들이 강조하는 바는 다음과 같다. ‘하워드병원은 비영리 지역기반 병원이다.’, ‘하워드병원은 존스홉킨스 가족이다.’, ‘하워드병원은 지역내 다섯 번째로 고용창출을 하는 사업장이다.’, ‘하워드병원은 지역사회에 1억 4천 4백만달러의 경제효과를 지출하고 있으며 고용비용만 6천 5백만 달러이다.’ 이와 같이 지역사회 지향의 관계관리, 평판관리로 펀드레이징, 경영효율을 달성하고 있었다.

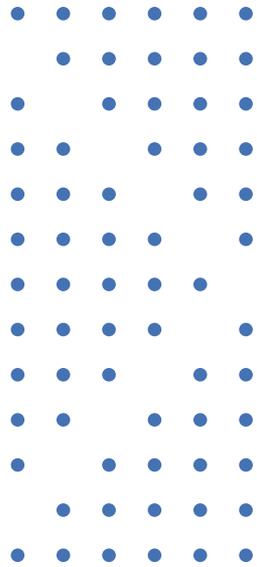
투어를 통해 둘러본 병원의 정보전산화 수준이 EMR, OCS, PACS 수준까지 이르러 있었고 무선랜을 통해 병동간호사들이 포터블 랩탑 컴퓨터로 환자의 상태와 투약을 확인하고 있었다. 우리나라의 의료정보화 선진병원에서 시행중인 병동 PDA보다는 투박해 보였지만 미국의 의료정보화를 생각할 때 매우 높은 수준의 의료정보화로 생각됐다. 지역거점병원의 역할을 하며 본원인 존스홉킨스와 진료 네트워크를 형성하기 위한 노력으로 보였으며 이런 인프라와 네트워크에서 하워드병원의 작지만 강한 조직력을 느낄 수 있었다.

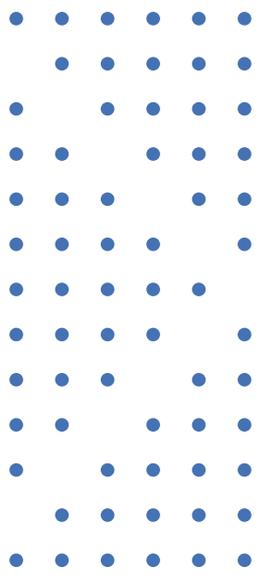
아울러 존스홉킨스 베이뷰센터(이하 베이뷰센터)는 볼티모어 시립병원이었다가 1984년 존스홉킨스에 합병된 병원으로 1773년 설립된 매우 오랜 역사를 갖고 있다. 화상의 치료 및 연구에 있어 특화된 병원으로 ‘Baltimore Regional Burn Center’, ‘The Center for Burn Reconstruction’, ‘Michael D. Hendrix Burn Research Center’ 등을 갖고 있다. 홍보팀(Dept. of Public Relations)과 지역관계팀(Dept. of Community Relations)이 함께 [Bayview News]라는 지역사회 소식지를 발간하는 등 관계관리 부서의 제휴협력이 매우 유기적이었다.

베이뷰센터 방문은 관계마케팅과 관계된 4개 부서장과의 면담, 병원투어, 화상센터 방문 등으로 이뤄졌다. 펀드레이징 담당부서, 환자관계부서, 홍보부서, 지역관계관리 부서 등 4개 부서장으로부터 순차적으로 업무현황을 소개받고 질의응답을 가졌는데 사전섭외 과정에서부터 스케줄 등을 유연하게 재조합하는 것에서 느낄 수 있듯이 4개 부서가 완벽하게 맞물려 시너지효과를 창출하고 있었다.

앞서 언급한 대로 홍보팀과 지역관계팀은 소식지 공동제작을 하거나 공동이벤트를 추진하며 환자관계부서는 ‘환자대변인제도(Patient Representative)’와 자원봉사활동 등에 지역관계부서와 연계하고 있었다. 아울러 펀드레이징 부서는 자원봉사자를 활용하거나 그들을 통한 기부유치 등 부서 상호간의 영역과 고유업무는 달라도 마치 모두가 ‘좋은 평판과 관계를 통한 기부금 유치 및 경영효율 증대’를 목표로 움직이는 듯 했다.

4개 부서장 모두가 근속년수 20년에 이르는 장기근속자이자 지역주민들이었으며 MBA, 사회사업사 등으로 전문성을 갖추고 있었다. 병원을 투어하는 중 사람의 접근이 많은 벽에는 어김없이 ‘우수직원 명예의 전당’, ‘지역사회로부터의 감사패’, ‘병원역사판넬’ 등이 전시되어 있었다. 발전기금 기부자의 이름을 새긴 벽돌들로 장식된 벽을 지날 때 서로의 이름을 찾아 보여주며 자랑스러워 하는 그들의 모습에서 그들이 자신의 병원과 일에 대해 단순히 급여를 받는 것 이상의 가치와 동질성을 느끼고 있음을 보여주었다.





존스홉킨스 산하병원, 합병·제휴에 의한 느슨한 연합체 브랜드파워·진료 네트워크는 공유, 자금조성은 독립적

베이부센터 역시 하워드병원처럼 'Making the best even better!' 라는 자체적인 비전을 갖고 있었는데 아무래도 한국의 브랜치(Branch)병원과는 다른 태생적 특성 때문인 듯 했다. 우리나라는 최초 하나였던 부속병원이 자본을 축적해 새로 병원을 지어가며 양적팽창을 하지만 존스홉킨스의 경우는 고유의 지역특성과 기반을 갖고 있던 병원들이 합병을 통해 묶였기 때문에 우리보다 느슨한 형태의 독자성을 띤 연합체를 이루고 있었다. 이동차량에 장착된 PET를 순환시키며 고가 장비의 효율성을 높이면서 기획, 펀드레이징은 철저히 독립적으로 운영하는 이들의 '따로 또 같이' 연대는 매우 인상적이었다.

존스홉킨스에 할애된 5일의 일정 중 하워드병원과 베이부센터를 방문한 3일을 제외하고 2일은 존스홉킨스 의과대학, 간호대학, 보건대학 그리고 케네디 크리거 연구소(Kennedy Krieger Institute), 윌머 안연구소(Wilmer Eye Institute)등 메디컬 콤플렉스를 이루고 있는 존스홉킨스 본원을 둘러봤다. 지역사회에 기반한 하워드나 베이부와 달리 몇 블록에 걸쳐 수십개의 빌딩이 밀집한 존스홉킨스 본원은 기업의 고액기부와 동문관리 등이 눈여겨볼만했다.

얼마 전 재선에 성공한 존스홉킨스 대학 출신의 뉴욕시장 블룸버그(Bloomberg)가 1억 달러(원화로 약 1,100억원)를 기부해 보건대학은 이름마저 블룸버그 보건대학(Bloomberg School of Public Health)으로 바뀌었으며 최신식 신축건물 등 건물만 세 개였다. 아울러 존스 어패럴 그룹의 회장 시드니 김머(Sydney Kimmel)가 1억 5천만 달러를 기부해 설립된 암센터(Kimmel Cancer Center) 등 거액기부자에 의한 학생지원, 연구지원, 설비투자가 놀라울 정도였다.

보건대학 학장이었던 소머(Sommer)가 동문인 블룸버그로부터 발전기금을 기탁 받은 등 고액기부는 대개 성공한 동문이나 기업가들을 대상으로 한 최고경영층의 펀드레이징 노력에서 비롯되는 데 관계마케팅에서 CEO의 역할이 중요함을 상기시켜줬다. 그러나 이러한 대규모 고액기부외에도 의과대학의 우수한 연구역량으로 인해 NIH등으로부터 수억달러의 연구비 지원이 줄을 잇고 문어발같은 많은

관계채널을 통해 지역사회, 기업등의 소액기부가 이어지기 때문에 존스홉킨스 의대와 병원은 펀드레이징에 있어서 상호상승효과를 보고 있었다.

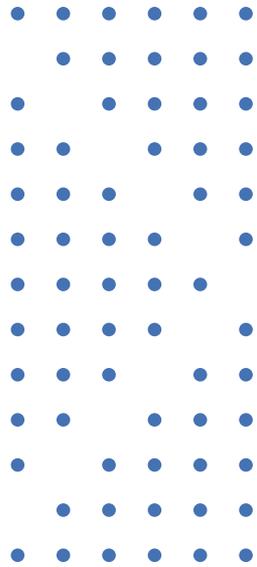
III. 결론 및 제언

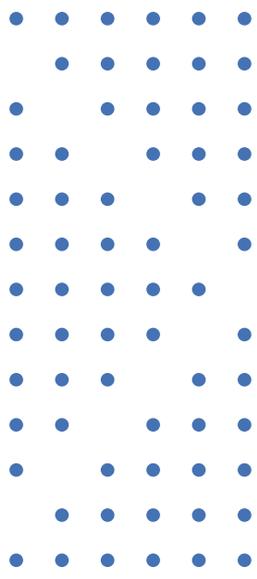
벤치마킹하고자 했던 주제를 다시 상술하면 ‘미국 비영리 의료기관은 어떻게 관계마케팅을 통해 자본조달을 하고 경영효율을 제고시키는가’라고 할 수 있겠다. 결론적으로 존스홉킨스와 하버드 등 선진의료기관은 의과대학 등 교육기관의 연구역량, 공영성에 최고수준의 진료역량과 경영능력을 갖춘 병원의 브랜드파워가 더해져 상호상승작용을 이끌어내고 있었다. 탁월성은 펀딩을 부르고 펀딩은 다시 탁월성을 배가시키는 무한동력과 같은 선순환이 이뤄지고 있었다.

아울러 벤치마킹 전의 선입견과는 달리 미국 선진병원들 또한 국제마케팅, 고액기부 뿐만 아니라 병원이 위치한 지역거점을 매우 중요시하고 있었다. 특히 본원의 모델로 벤치마킹했던 존스홉킨스 베이뷰 센터와 하워드병원은 지역사회 공헌 등 철저한 지역사회와의 동화로 잠재고객 풀(Pool)을 확보하고 자원봉사자 활용을 통한 비용절감, 지역주민 및 기업과 연계한 펀드레이징 등을 실현하고 있었으며 존스홉킨스라는 브랜드로 진료 네트워크를 형성하되 미국이라는 나라가 그렇듯이 독립성이 강조된 느슨한 연합체 구조를 띠고 있었다.

병원경영 위한 자본조달 환경 용이해지도록 병원계가 반병원정서 및 세제혜택 등 나서야

그러나 이러한 미국 비영리기관의 관계마케팅 활동은 우리와는 판이한 사보험 중심의 의료환경과 기부문화, 그리고 기업형 경영환경 및 세제환경을 기초로 하고 있다. 따라서 현재 국내환경에서 관계마케팅은 이미 국내에서도 시행되고 있는 CRM, QI, 자원봉사자 유치, 사회공헌 활동, 발전기금 유치 등을 관계마케팅의 큰 틀 안에서 하나의 시스템으로 연계하는 기초작업이 병원별로 선행되어야 한다.





동시에 우리나라에서도 날로 확산되고 있는 기부문화에 부응하여 추후 비영리 의료기관도 자본조달이 용이할 수 있도록 병원계 차원에서 정지작업에 나서야 한다. 홈페이지나 홍보인쇄물 등 병원단위 또는 병원계 차원의 채널과 매스미디어를 통하여 반병원정서 및 반의사정서를 바로 잡고 병원의 공영성을 더욱 강조하여야 한다. 더불어 조세특례법 및 기부금품모집규제법 등 각종 제도법률 개선에 능동적으로 목소리를 내고 이슈를 선점하며 전문화인력을 준비시켜야 한다.

마지막으로 강조하고 싶은 것은 관계마케팅에 전제조건이 되는 우호적이고 협력적인 관계는 하루 아침에 이뤄지는 것이 아니며 특정부서가 하는 것이 아니다. 문만 달고 울타리의 기능을 기대하는 것과 같은 조급한 모방이나 전사적인 유기적시스템을 갖추지 못한 관계관리는 공회전과 같이 매연과 낭비만 초래하기 마련이다. 안으로는 비옥한 초원과 나무를 가꾸고 밖으로는 울타리를 늘려가며 목장을 키워가는 관계마케팅을 위한 장기적인 청사진과 투자가 지금 우리에게 필요하다. **KHA**