

SMART 동물병원 경영 수익증대 ABC



심훈섭

(주)PnV 대표이사

hoonsup.shim@pnv.co.kr

“수익” 창출은 동물병원 생존을 위해 필수불가결하다. 무릇, 무궁무진한 형태의 사업체들의 존립목적과 근거는 “수익” 창출이다. 즉, “수익”이 창출되어야 생존이 가능하고, 이를 통해서 본연의 사업 목적을 달성할 수 있다는 것이다.

이번 호에서는 동물병원의 “수익”을 증대할 수 있는 경영요소들을 망라하여 소개한다.

I. “수익(Profit)”의 개념

일상에서 수익은 수입, 매출 등의 단어와 혼재되어 이용되는 경향이 짙다. 즉, 수익이라는 단어를 통해 “번 돈”이라는 개념을 표현하고 있는 것인데, 이는 상당히 모호한 것이다.

“매출”(=매상=수입)과 “수익”의 개념은 엄격히 구분된다. “매출”은 판매한 재화 및 용역의 총액이며, “수익”은 “매출”에서 재화 및 용역의 판매에 소요된 총비용을 빼 준 금액인 것이다. 따라서, “수익”은 경우에 따라 마이너스가 될 수도 있다.

일상에서 매출과 수익의 개념을 엄격하게 구분하지 않게 되면, 매출을 수익으로 착각하는 오류에 쉽게 빠질 수 있게 된다. 이는 결국 과도한 비용지출과 소비로 이어져 병원의 존립까지 위협하게 된다.

따라서, 우리 동물병원의 “수익”을 정확하게 파악하고, 이를 바탕으로 합리적 지출을 실천하는 것이 동물병원 성공경영의 출발점이다.

II. 수익증대전략 개론

“수익” = “매출” - “비용”

위의 산식을 고려하면, 수익을 늘리기 위해서는 매출은 늘리고, 비용은 줄여야 한다. 즉, 수익증

대 전략은 크게 두 가지로 대별할 수 있는데, 바로 매출증대전략과 비용감축전략인 것이다.

그렇다면, 두 가지 전략 가운데 어떤 전략이 수익을 늘리는 데 더 효과적일까?

보통 수익과 관련된 경영활동이라면 비용감축과 관련된 활동을 연상하는 경우가 많다. 이는 비용감축활동의 효과가 탁월해서라기 보다는 복잡한 기획이나 준비과정 없이 필요 없이 당장 실천할 수 있는 방안들이 많기 때문이다. 하지만 수익을 늘리는 데에 있어서는 단연코 “매출증대전략”이 효과적이다. 즉, 수익을 늘리기 위해서는 매출을 늘릴 수 있는 방안들을 강구하고 현장에서 적용해야 하는 것이다. “비용감축전략”은 수익을 늘리기 보다는 수익이 악화되는 것을 막아주는 데 더 주효한 것이 일반적이다. 특히, “비용감축전략”이 지나치게 강조되면 이는 “매출증대전략”의 주된 방해요소로 작용하게 되어, 결국 수익악화로 귀결된다는 점을 항상 유의해야 한다.

III. AAHA(미국동물병원협회)의 동물병원 수익관련 조사결과 (2003)

동물병원의 수익증대를 위해서는 효과적인 매출증대전략이 집행되어야 한다. 이와 관련된 AAHA의 조사결과는 흥미롭다. 동물병원의 매출을 늘리기 위한 전략은 크게 “건당진료비상승” 전략과 “유효고객수증대” 전략으로 대별할 수 있다. “건당진료비”는 특정기간의 진료매출총액을 전체 진료건수로 나누어 준 값이다. 즉, 해당 기간 내 이루어진 진료목적의 방문 건당 평균진료비 청구액인 것이다. “유효고객수”는 최근 1년내 방문을 한 고객의 수이다.

2003년도 AAHA연구에서 밝혀진 건당진료비에 영향을 미치는 5가지 주요 요소는 다음과 같다.

① 항목별 청구(Itemized invoicing) 세분화 정도

고객에게 제공된 서비스 내역을 최대한 세분화하여 청구해야 한다!

의료서비스는 무형인데다, 매우 전문적인 용역이어서, 동물 보호자들이 제공된 서비스의 내용과 품질을 이해하고 평가하는 것이 거의 불가능하다. 또한, 서비스 제공의 결과가 생명과 삶의 질에 절대적 영향을 미치기 때문에 의료서비스 소비자(동물 보호자/환자)는 서비스 공급자(수의사)에게 크게 의존하게 된다. 환자(동물)에게 제공된 의료서비스 항목들을 세분화하여 청구서를 작성하는 것은, 수의사가 제공하는 서비스들을 수동적으로 수용하여 그 대가를 지불해야 하는 동물 보호자에게 서비스 내역들에 대해 최대한 자세히 구분해서 알려주는 역할을 하게 된다. 이는 동물 보호자의 이해와 신뢰를 증진하게 된다.

특히, 우리나라의 기존 동물 진료비 청구 관행은 이러한 측면에서 개선의 여지가 많다.

예를 들면, 일선의 대다수 동물병원들이 내복약을 처방하는 경우, 처방일수 별로만 구분해서 진료비를 청구하고 있다. 즉, 내복약1일분 #,###원, 내복약 2일분 #,###원, 내복약3일분

#,###원, ... 과 같은 식이다. 환자에게 내복약을 처방하는 서비스에 대해서는,

- i. 진단을 기반으로 어떤 약품들이 얼마나 투약되어야 하는지를 결정하는 처방행위(처방료)
- ii. 처방전을 바탕으로 실제 약품을 조제하는 행위(조제료)
- iii. 약을 어떻게 먹여야 하는지를 설명해주는 복약지도 행위(복약지도료)
- iv. 환자에게 제공되는 약품(약품가)

으로 나누어 진료비 청구가 이루어지는 것이 원칙이다.

하지만, 일선 동물병원에서는 심지어 수술이 시행된 경우에도 환자에게 시행된 세부 서비스들을 구분하지 않은 채 OO수술비 ##,###원 이라는 식의 포괄과금이 이루어지고 있는 것이다. 이는 동물병원 스스로 동물의료 서비스의 전문성과 가치를 떨어뜨리는 관행일 수 있다는 점을 인식해야 한다.

특정 질병치료비를 통일시키는 의료서비스에 대한 포괄수가제는 진료비 지출을 통제하기 위한 목적으로 보험사업자(보험회사, 정부 등)들이 의료서비스 공급자(의사, 수의사 등)에게 강제하는 수단이다. 포괄수가제의 무리한 적용은 해당 의료서비스의 품질 저하뿐 아니라 진료기피로까지 이어지기도 한다. 뭉뚱그려 정해진 수가를 기준으로 원가를 보전하기 위해 값싼 약품과 재료를 이용하고, 시술시간을 최소화해야 하는 상황에서는 서비스 품질 향상과 연구개발을 기대할 수는 없는 것이다. 따라서 진료비 정산이 편하기 때문이라거나 과거부터의 관행이라는 이유로 포괄과금을 하는 것은 시급히 개선되어야 한다.

특히, 의료기술과 장비가 크게 발전해 동일 질병에 대해서도 매우 다양한 시술이 가능해진 것을 상황에서 포괄과금은 매우 시대착오적이다. 진료의 다양성을 이해하기 어려운 의료서비스 소비자들에게는 동일 질병에 대해 A병원과 B병원의 포괄진료비가 차이 나는 것이 이해가 되지 않는다. 더 좋은 의료장비와 기술, 약품을 사용했기 때문에 진료비가 그만큼 비쌀 수 있다는 점을 포괄과금제에서 설명하는 것은 불가능하다.

따라서, 의료소비자에게 제공된 서비스들을 최대한 세분화하여 개별적으로 과금이 이루어져야 한다. 이를 FFS(Fee For Service)라 칭한다. FFS를 채택하면 진료의 다양성을 그대로 반영할 수 있기 때문에 의료서비스 수준을 제고하며, 의료서비스 소비자의 선택권도 보장해 줄 수 있게 된다. 즉, 더 나은 장비와 재료, 기술을 선택한 소비자에게는 그만큼 비싸지만 안전하고 예후가 좋은 의료서비스를 제공할 수 있게 되고, 형편이 어려운 소비자에게도 적정 비용으로 서비스 제공이 가능해 지는 것이다.

FFS는 이와 같이 병원이 제공할 수 있는 의료서비스의 다양성과 병원 고객들의 진료선택권을 함께 보장하게 되어, 병원의 서비스 제공 능력(capability)를 극대화하게 됨으로써, 건강진료

비를 상승시킨다.

② 고객에게 제공된 서비스 개수

고객에게 제공하는 서비스의 개수가 늘어날수록 건당진료비는 당연히 상승하게 된다.

이를 위해서는 주요 진료들에 대해 병원 자체의 표준 진료프로토콜을 자세히 정립해야 한다. 환자와 대면한 상황에서의 다양한 돌발 요소들은 필수불가결한 여러 진료구성 요소들을 생략하게 한다. 수많은 임상 현장에서 신체검사 및 다양한 Screening 검사들이 생략되거나 부실하게 진행되고 있는 것이다. 병원 내의 모든 인력들이 준수해야 하는 표준 진료프로토콜은 그 자체로 고객에게 제공되는 서비스 개수를 보장해 줄뿐더러, 동물 환자에 대한 체계적이고 지속적인 진료를 가능하게 함으로써 서비스 개수가 늘어나도록 한다.

더불어, FFS는 서비스 개수를 산술적으로 늘리게 된다. 과거 포괄해서 하나로 청구하던 서비스를 세분화하여 여러 개로 나누어 청구하는 것이 고객에게는 그만큼 서비스 개수가 늘어난 것으로 이해될 수 있는 것이다. 세분화된 개별 서비스들에 각각 단가를 설정하고, 각각이 제공된 횟수만큼 청구서에 기록해 정산하면 놀라운 진료비 상승효과를 체감하게 된다. 통상 20% 이상의 진료매출 상승효과를 보게 되는데, 포괄과금제에서는 신경 쓰지 않았던 세분화된 의료 서비스 구성요소들을 꼼꼼히 챙긴 결과이다. 흥미로운 것은 실제 진료비의 상승에도 불구하고 대부분의 고객들이 세부 서비스 제공 내역들에 대한 설명을 듣고 이해함으로써 별다른 과금저항을 보이지 않는다는 점이다.

③ 고객에게 제공된 서비스 종류

고객에게 다양한 종류의 서비스를 제공할수록 건당진료비는 상승한다.

동물병원의 역할을 어떻게 규정하느냐에 따라 동물병원에서 제공할 수 있는 서비스의 범위가 결정된다. 국내의 동물병원에서는 일반적으로 진료와 미용 서비스를 제공하고 있으며, 병원 내에 사료 및 용품의 판매공간을 두고 있다. 부가적으로 호텔이나 예절교육 서비스를 제공하거나 분양을 하는 동물병원도 있다.

동물병원 본연의 역할인 진료 서비스 제공에 있어서는 병원의 표준 프로토콜에 입각한 진료와 청구, 철저한 Wellness 프로그램의 시행에 만전을 기해야 한다. 질병 치료목적으로 내원한 동물환자에 대해 적절한 치료 프로그램을 시행하는 것은 물론이고, 해당 동물에게 필요한 모든 예방의학 서비스들이 시행될 수 있도록 병원의 프로세스가 갖추어져야 한다. (2011년6월호, 대한수의사회지, “최고의 동물병원으로 가는 길” 기사 참조)

한편, 반려동물 보호자들에게 동물병원은 Total Service Center로 자리매김할 수 있다. 동물과 함께 하는 삶을 선택한 보호자들은 수많은 질문과 선택에 직면하게 된다. 수의사는 이러한

상황에 처한 보호자들이 가장 신뢰하며 의존할 수 있는 전문가로서, 매우 강력한 영향력을 행사할 수 있다. 이러한 수의사들의 존립공간인 동물병원이 반려동물의 삶에 필요한 모든 서비스와 제품을 구비하고, 전문적인 상담 및 교육과 더불어서 제공하는 것 또한 동물병원의 중요한 역할이다.

병원에 내원한 동물들을 환자로서만 간주하기 보다는, 평생 보살핌을 필요로 하는 파트너로 생각하고 이들이 오랫동안 건강하게 살아갈 수 있는 종합 프로그램을 구성하여 생애주기, 품종 등의 특성을 고려하여 제공한다면 서비스의 종류가 매우 다양해지게 된다.

④ 서비스에 대한 고객의 수용(acceptance) 비율

동물에게 필요한 서비스들에 대해 보호자들이 충분히 이해하고 이를 충실히 실행할 수 있는 시스템을 갖추어야 한다. 이러한 시스템에는 추천활동과 사후관리활동들이 포함된다. (2011년6월호, 대한수의사회지, “최고의 동물병원으로 가는 길” 기사 참조)

주요 추천활동과 사후관리활동들은 다음과 같다.

- a. (고객이 도착하기 前) 진료기록 검토
- b. 보호자 교육자료 및 자원의 적극적 활용
- c. (고객이 떠나기 前) 다음 진료예약
- d. 명확한 보호자 안내문 제공
- e. Reminder시스템 보강
- f. 안부전화(Follow-up Call)

⑤ 서비스 가격 조정

병원에서 제공하는 모든 서비스와 제품의 가격들은 매년 1회 이상 물가상승률을 고려하여 가격이 조정되어야 한다. 또한 서비스의 가격은 전략적으로 산정되어야 한다.

우선, 고객들에게 쇼핑의 대상이 되는 서비스와 제품의 가격은 가급적 지역 내 평균가격을 유지해야 한다. 예방접종, 심장사상충예방과 같이 보편적인 서비스들은 흔히 가격비교의 대상이 된다. 이러한 서비스의 가격이 주변보다 비싸게 되면, 고객들은 그 이유를 파악하기 보다는 비싼 병원이라는 선입견을 쉽게 가지게 되므로 유의해야 한다.

병원에서 제공하는 전문적인 진료서비스의 가격은 철저히 손익분기점을 고려하여 가격이 결정되어야 한다. 병원이 서비스를 제공하기 위해서는 당연히 비용이 소요된다. 서비스 가격에는 이러한 비용을 충분히 반영되고, 당연히 적절한 이윤이 포함되어야 한다.

즉, 서비스 가격 = 기준가격(간접비용+직접비용+수의사보상) + 병원이윤

간접비용은 인건비, 임대료, 각종 장비비용 및 기타경비들을 합친 것으로써, 병원 문을 열어

놓는 것만으로도 자동으로 지출되는 비용이다. 즉, 단 한 건의 진료가 이루어지지 않더라도 간접비용은 지출된다. 미국 동물병원의 경우 분당 간접비용은 \$1.5~\$2.0 정도가 소요된다. 따라서, 특정 서비스를 제공하는 데에 소요되는 시간을 따져서 관련 간접비용이 기준가격 산출에 반영되어야 하는 것이다.

직접비용은 서비스에 수반되는 약품이나 소모품 등의 원가를 의미한다. 직접비용을 기준가격에 반영할 때는 해당 품목들에 대한 재고관리 비용을 고려하여 실비용의 2배를 산정한다.

서비스를 제공하는 데 수의사가 어느 정도의 시간을 투입하는지를 고려하여, 수의사 보상비용이 기준가격에 반영되어야 한다. 수의사의 급여수준 및 근무시간 등을 고려하여 시간 당 수의사 보상기준액을 결정하여 이를 활용한다. 미국의 경우 일반진료서비스에 대해서는 시간당 \$120 정도를 책정하고 있다.

이상으로 5가지 건당진료비 상승전략에 대해 고찰해 보았다.

결국, 건당진료비를 상승시키기 위해서는 고객에게 “충분한 시간” 동안 “모든 진료옵션(All Treatment Options)”에 대해 설명하고, “최고의 진료(Best Care)”를 추천해야 한다. 이를 현실화하기 위해서는 직원 재교육과 철저한 권한 위임이 필수적이라고 AAHA에서는 역설하고 있다. 고객에게 투입할 충분한 시간이 확보되지 않고 있다면 과감하게 새로운 직원을 충원해야 한다. (여기서 “직원”은 수의사를 의미하지 않는다는 점에 유의해야 한다. 수의사들이 고객에게 집중하여 충분한 시간을 투입할 수 있도록, 보조인력들이 상당한 병원업무들을 처리할 수 있어야 한다는 의미이다.)

다음으로 유효고객수를 늘릴 수 있는 4가지 주요 요소들은 다음과 같다.

① Reminder 시스템 강화

동물에게 정기적으로 시행되어야 하는 “모든” 서비스들에 대해 Reminder가 발송되어야 한다. 예방접종 및 심장사상충예방에 대한 Reminder는 대부분의 병원들에서 충실히 발송하지만, 동물 건강에 필수적인 구강관리, 정기검진 등에 대해 정기적으로 Reminder를 발송하는 병원들은 매우 드물다.

Reminder를 받고서도 내원하지 않는 고객들에 대해서는 2차, 3차 Reminder를 발송하여 동물에게 필요한 서비스가 적시에 시행될 수 있도록 독려해야 하는데, 이에 대해서도 소극적인 병원들이 많은 것이 사실이다.

고객들에게 불편을 끼칠 것이라는 우려 때문인데, 대다수의 고객들에게 Reminder는 매우 훌륭한 동물건강 나침반 역할을 한다는 점을 명심하고, 일부 불만을 제기하는 고객들에 대해서만 Reminder 활동을 제한하면 된다.

② 서비스 제공 후 F/U전화

미국 반려동물 보호자들을 대상으로 조사한 바, 78%가 병원을 방문한 뒤의 경과에 대해 병원으로부터 안부전화를 받기를 희망한다고 답변하였다. 하지만 무려 52%의 보호자들은 병원으로부터 안부전화를 받아 본 적이 없다고 응답하였다. 병원에 재검(Re-check)을 받으러 오지 않은 동물 보호자들을 대상으로 설문한 결과, 38%가 동물병원으로부터 안부전화를 받았으면 재검을 했을 것이라고 응답했다.

안부전화는 반려동물에 대한 병원의 배려와 파트너십을 극대화하여 표현하는 강력한 커뮤니케이션 수단이다. 병원의 능력이 닿는 한 최대한 많은 고객들에게 안부전화를 하는 것이 바람직하다. 고객들은 수의사가 아닌 일반직원들의 안부전화에도 감동한다. 직원들에게 적절한 교육을 제공하고, 안부전화 업무를 분담하는 것을 적극 고려해 볼만 하다. 단, 적절한 전화 프로토콜이 마련되고 이에 바탕한 통화가 이루어져야 한다.

③ 재검예약

재진 진료의 이행률을 높이기 위해서는 재진 날짜와 시간에 대한 예약이 필수적이다. 예약은 고객이 병원과 맺은 약속으로써 심리적 강제를 하는 역할을 하며, 병원에서 예약날짜에 맞추어 Reminder를 보낼 수 있기 때문이다.

예약이 맺어진 환자에 대해서는 사전에 충분히 준비된 상태에서 진료가 이루어질 수 있기 때문에 서비스의 품질과 고객의 만족도가 높아지게 된다. 병원의 운영효율도 획기적으로 향상된다!

④ 철저한 보호자교육

AAHA에서는 동물에게 제공된 모든 내역에 대해 보호자교육이 이루어져야 한다고 강조한다. 이를 위해서는 접수, 진료, 수납 등의 고객과 병원의 주요 접점(MOT)에서 체계적이고, 반복적인 보호자교육이 이루어질 수 있는 시스템을 구비해야 한다. 고객과 접촉하는 직원들의 직무별로 보호자교육 내용이 숙지되어야 하고, 다양한 보호자교육 자료를 구비하고 활용해야 한다. 수납에서 진료영수증의 각 항목에 대해 설명해 주는 것도 중요한 보호자교육 활동이다.

IV. 주요 착안사항

이상으로 AAHA가 조사한 5가지 건당진료비 상승요소와 4가지 유효고객수 증대요소에 대해 살펴 보았다. 조사에 따르면 건당진료비가 유효고객수에 비해 수익에 더 직접적 상관관계를 갖는 것으로 나타난 바, 건당진료비 상승요소를 우선 점검하고 병원의 시스템에 반영해야 한다.

건당진료비가 높은 병원들의 주요 특징은 수의사당 보조인력의 수가 많은 것으로 관찰되었다. 결국, 높은 건당진료비를 실현하여 수익을 창출하기 위해서는 수의사가 충분한 시간을 집중하여 고

객과 함께 할 수 있도록, 우수한 보조인력들을 충분히 채용하고 적절히 배치해야 하는 것이다. 미국의 소규모(수의사 1인) 동물병원의 연평균매출액은 \$611,080(약 7.3억)으로 집계되고 있다. (AAHA, 2007) 이는 미국과 한국의 경제력이나 수가수준의 차이를 고려하더라도 큰 격차가 아닐 수 없다. 관련해서 수의사가 1인인 미국 동물병원들이 평균 5.4명의 비수의사직원(보조인력)들을 채용하고 있다는 통계에 주목해야 한다.

과연 우리나라 동물병원의 현실은?

다음 호에서는 마지막으로 “동물병원 직원계발과 보상”에 살펴 본다. 