

# 서울 와이즈 요양병원의 경영혁신 사례

## Profit hunt case of Seoul Wise Hospital

**배 지 수**  
Jisoo. Pae

서울 와이즈 요양병원 정신과 전문의  
*Seoul Wise Hospital, MBA*



### I. 병원현황 및 소개

서울와이즈 요양병원은 2012년 8월 경기도 의왕 지역에 설립한 병원이며, 두 명의 의사가 공동으로 개원하여 운영하고 있다. 서울와이즈 요양병원의 두 원장은 공통적으로 의사이면서 각각 Bain & Company 와 McKinsey & Company 에서 경영컨설턴트로써 일한 경험이 있다. 두 원장은 서울와이즈 요양병원을 경영하면서 컨설팅 회사에서 경험한 비즈니스 솔루션을 병원에 적용하는 실험을 하고 있다.

### II. 경영 혁신 추구 과정

#### 1. 수익 증대 프로젝트 필요배경

모든 산업에서 수익성은 변화하기 마련이다. 소위 수익성이 좋은 블루오션 산업도 산업의 라이프사이클에 따라 수익성이 감소하기 마련이다. 수익성이 유지되지 않는 이유는 4가지로 나뉘 볼 수 있다.

##### 1) 고객의 행동 변화

산업 초기 고객의 충족되지 않은 니즈를 충족시키는 혁

신으로 고객의 선택을 받던 상품도, 고객의 라이프 스타일과 유행, 소비 행태의 변화를 만나게 마련이다. 거시경제 변화로 인한 가치분 수입, 저축 행태의 변화도 고객의 행동변화의 중요한 원인으로 작용한다.

##### 2) 파괴적 혁신

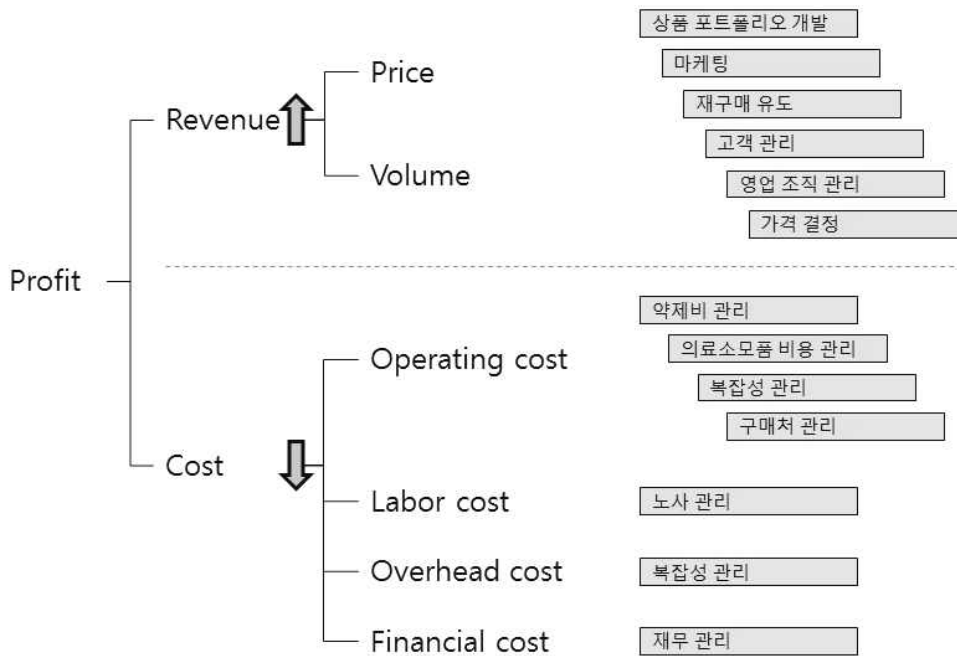
상품이나 기술의 혁신을 통하여 경쟁자들이 비용을 절감하는 일이 발생하게 되고, 비즈니스 모델 혁신을 통한 비용구조가 변화하게 되는 것도 산업의 수익성을 악화시키게 된다. 최악의 상황은 경쟁자가 가격을 인하하여 하는 수 없이 가격 경쟁 모드로 진입하게 되는 상황이다.

##### 3) 가치 사슬의 역동적 변화

공급자와 수요자 간의 협상력이 변화하는 경우가 종종 발생한다. 이는 고객과의 관계에서만뿐만 아니라 구매하는 물품의 거래처와의 관계에서도 적용된다.

##### 4) 거시 경제적 환경의 변화

정부의 정책이나 규제가 변화하기도 하고, 거시경제, 정치, 사회적 변화도 산업의 수익성을 악화시키는 요인으로 작용한다.



<그림 1> 수익 증대를 위한 세부 액션 플랜

## 2. 서울와이즈 요양병원의 수익 증대 프로젝트의 진행 과정

서울와이즈 병원은 수익성 증대를 위한 프로젝트를 수행함에 있어서, 비즈니스의 가장 기본적인 공식에서 출발하였다. 수익이란 매출에서 비용을 뺀 것이다.

$$\text{수익} = \text{매출} - \text{비용} \quad (\text{Profit} = \text{Revenue} - \text{Cost})$$

수익을 증대하기 위해서는 매출을 높이는 노력과 비용을 낮추는 노력이 수반되어야 한다. 매출은 가격 × 판매량으로 표현될 수 있다. 비용은 운영 비용, 인건비용, 간접경비, 재무 비용으로 나뉠 수 있다. 결국 수익을 높이기 위해서는 매출을 올리는 노력, 즉 가격을 올리던지 판매량을 올리는 노력을 해야 하며, 이를 위한 세부 액션으로는 상품 포트폴리오 개발, 마케팅 강화, 고객의 재구매 유도, 고객 관리, 영업조직 관리, 가격 결정 등의 노력을 해야 한다. 비용을 줄이기 위해서는 세부 비용 별로 분석을 하고 각각을 낮출 수 있는 방법을 고안해 내어야 한다(그림1).

서울와이즈 요양병원의 수익 증대를 위한 프로젝트 시행과 관련하여 이 글에서는 크게 매출 증대를 위한 노력과 비용절감을 위한 노력 두 가지를 소개하고자 한다.

## 3. 매출 증대를 위한 액션 1: 마케팅

현재 병원 업계에서 마케팅의 개념은 홈페이지, 인터넷 광고, 신문이나 잡지의 광고, 거리의 현수막, 버스 광고 등에 한정되어 있다. 대다수 사례들을 보면 홈페이지를 고급스럽게 만들고, 광고 모델을 고용하고, 비싼 비용을 지불하고 인터넷 검색 광고의 노출을 높이는데 관심을 가지고 있다. 이는 마케팅의 개념 중 채널 개념에 한정된 것으로 판단된다.

마케팅 정의에 대해서 위키페디아를 참조하면 아래와 같이 정의되어 있다.

“Marketing is the process of communicating the value of a product or service to customers, for the purpose of selling that product or service.”

이 정의에서 우리는 value, customer, communicating의 세가지 단어에 초점을 맞췄다. 그리고 아래와 질문들을 도출하였다.

- Value of product or service: 나의 상품이나 서비스의 가치는 무엇인가?
  - Customer: 나의 고객은 누구인가?
  - Communicating: 어떤 채널을 통해 나의 가치를 나의 고객에게 전달할 것인가?
- 위의 세가지 질문 중 첫번째는 메시징, 두번째는 타겟

고객에 관한 것, 세번째는 채널에 관한 것이다. 현재의 의료 시장에서는 메시징이나 타겟 고객에 대해서는 별 관심이 없고, 채널에 대해서만 관심을 가지고 있는 듯 하다.

우리 병원에서는 마케팅 전략을 수립하는데 있어 우선 우리의 메시징을 단순하고 명쾌하게 개발하는 것에 주안점을 두었다. 신규 진입 요양병원 입장에서 기존의 요양병원 시장이 어떤 구도하에 움직이는지 파악을 해 보았다. 운영중인 요양병원들을 구분하자면 대체로 가격이 비싼 곳에서 싼 곳까지 나열하는 방식이 가장 흔한 접근방식이었다. 보바스 병원, 참병원 같은 곳은 가격을 높게 받는 프리미엄 병원이었다. 듣기로는 보바스 병원은 일인실에 월 1천만원 정도의 입원비를 받고 있다고 한다. 한편 요양병원을 다녀보면 열악한 환경의 수준 낮은 시설을 갖추고 있는 곳도 허다했다. 심지어는 사무장 병원으로 의심되는 곳도 있었다. 이들 병원은 한달 입원료를 40만원 이하로 받고 있는 곳도 있었다. 환자들은 요양병원을 찾는데 있어 가격을 가장 중요한 고려 사항으로 판단하고 있는 듯 했다. 결국 우리나라 요양병원들은 “가격이 비싼 곳 ↔ 가격이 싼 곳”이라는 가격요인을 중심 축으로 놓고 배열될 수 있었다.

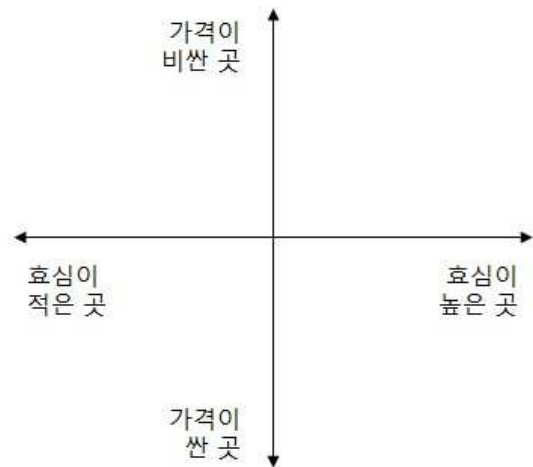
한편 요양병원을 운영하는 운영자 입장에서 홍보에 자주 활용되는 또 다른 축을 분석해보았다. 많은 요양병원들의 홈페이지를 방문하면 “가족과 같이 환자들을 모신다.”, “내 부모님같이 효심으로 모시겠다.” 등의 효를 강조한 메시지들을 쉽게 발견할 수 있다. 또한 요양병원들의 이름에 서울 효 요양병원, 성심 효 요양병원 식으로 “효”라는 단어가 들어가 있는 곳도 흔하다. 이들은 일반

적으로 서비스 업종에서 친절을 강조하는데, 친절을 요양병원에 맞게 바꾼 효를 강조하는 것으로 보였다(그림2).

결과적으로 기존의 요양병원 시장은 “가격이 비싼 곳 ↔ 가격이 싼 곳”이라는 축과 “효심이 높은 곳 ↔ 효심이 적은 곳”이라는 두가지 축 상에서 위치하려고 경쟁하는 상황이라고 판단했다. 기존의 형성된 마켓 포지셔닝 상에서 새로운 신규 진입자가 남보다 더 우수하다고 주장하여 소비자에게 어필하는 것은 매우 어려운 일이다. 이에 우리는 새로운 축을 개발하고자 고민했다. 이를 위해서는 다음과 같은 핵심 질문들을 제기하였다.

“우리는 다른 요양병원과 어떤 점에서 차별화되는가?”

“환자들은 왜 다른 요양병원 대신 우리 병원을 선택했는가?”



<그림 2> 기존 요양병원 시장의 인지적 지도



<그림 3> 인지적 지도 상 서울와이즈요양병원의 포지셔닝 전략

가장 쉽게 어필할 수 있는 차별점은 우리 병원에 젊은 의사들이 많다는 점이었다. 이에 우리는 “젊고 열정있는 의사들이 진료하는 요양병원”이라는 메시지를 개발하였다. 이로써 고객의 인지적 지도 상에 기존의 “가격이 비싼 곳 ↔ 가격이 싼 곳”, “효심이 높은 곳 ↔ 효심이 적은 곳”이라는 두가지 축과 전혀 다른 새로운 축을 그리고 그 축 상에서 우리가 최고라는 포지션을 선점하려고 시도하였다.

이 시도가 성공적인지는 아직 판단하기에는 이르다. 그러나 우리는 인근 지역에서 잠재고객들이 우리 병원을 “젊은 의사들이 진료한다.”고 인식하는 것을 느낄 수는 있었다. 또한 고객 중에는 나이 많고 경험 많은 의사선생님들을 선호하는 사람들도 있다는 것을 알고 있다. 그러나 우리는 그런 고객들은 우리의 고객이 아니라고 판단하였다. 젊고 열정있고, 그래서 의학적 자존심을 유지하고, 교과서적인 진료를 하는, 즉, 대중적인 측면에서 순진하고 때 안묻은 의사들이 진료한다는 메시지를 지속적이고 일관되게 전달하도록 노력하고 있다.

4. 매출 증대를 위한 노력 2: Key Performance Index(이하 KPI) 도출

요양병원에 입원하는 환자들의 유입 경로에 따라 그림

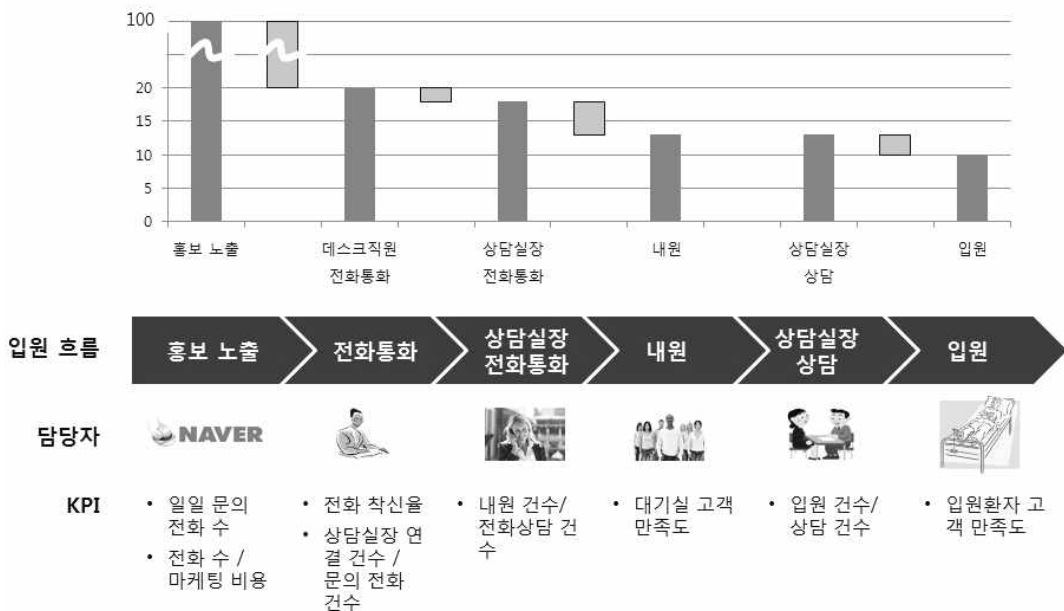
5와 같은 cascade chart 를 그려 보았다. 환자들은 초기에 입원을 하려고 결정을 하면 인터넷 검색을 하고, 전화를 걸어 상담실장과 상담 예약을 잡고, 병원에 내원을 하게 된다. 내원하여 상담실장과 상담을 한 이후 입원을 최종 결정하게 된다. 이 과정에서 각 단계에 해당하는 환자수를 푸른색 막대로, 각 단계에서 누락되는 환자수를 노란색 막대로 표현하였다. 이런 식으로 cascade chart 를 그려보면 노란색 막대가 긴 부분이 누락이 많은 곳이고, 그 부분이 경영진이 신경 써서 집중관리 해야 할 대상이 됨을 알 수 있다.

각 단계에서 직원들이 임무를 확실하게 알 수 있도록 KPI 를 부여하였다. 예를 들어 전화를 받는 직원에게는 전화착신율, 상담실장연결건수/문의전화건수 등의 KPI 를 부여하여 업무 성과를 평가하도록 하였다.

5. 비용 절감 측면에서의 활동

요양병원을 초기 설립할 때는 환자수 130명 정도면 손익분기점을 넘겨 수익이 발생할 것으로 예측하였다. 그러나 설립이후 매출액 대비 비용과 환자수를 모니터링한 결과(그림1) 7개월이 지난 시점에서 보니 환자수 140명에 육박하여도 겨우 손익 분기점 수준이었다. 이에 위기감을 느낀 우리는 비용절감 프로젝트를 시작하였다.

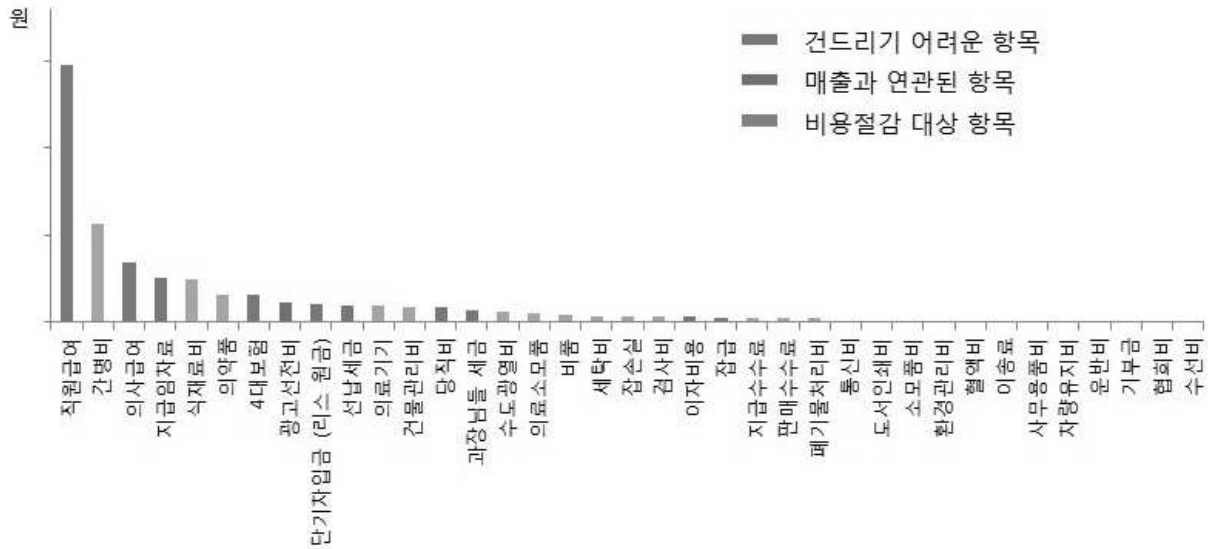
환자들의 입원 경로



<그림 4> 환자들의 입원 경로에 따른 KPI 부여



<그림 5> 설립 초기 매출액대비 비용과 환자수 현황



<그림 6> 서울와이즈요양병원의 2013년 5월 비용 구조

우선 비용 절감을 위해서 현재 비용 구조를 분석하였다. 비용은 항목별로 세가지로 분류하고 각각을 서로 다른 색으로 표현하였다(그림6).

- 건드리기 어려운 항목: 푸른색
- 매출과 연관된 항목: 붉은색
- 비용 절감 대상 항목: 녹색

우선 건드리기 어려운 항목으로는 직원 급여, 의사 급여, 4대 보험 등의 인건비 항목, 지급 임차료 등이 있다. 인건비의 경우 개원 1년 된 시점에서 창업공신들로 이루

어진 직원들에게 초기에 한 약속을 깰 수 없었다. 또한 직원들의 사기와 창의성이 병원의 발전에 중요한 시점이므로 비용절감의 대상에서 제외하였다. 광고 선전비 같은 경우 매출증대에 중요한 기여를 하는 항목이므로 선불리 절감시켰다가는 비용은 줄겠지만 매출이 함께 줄어들어 수익성을 악화시킬 수 있는 위험이 있으므로 비용절감 항목에서 제외하였다. 결과적으로 1,2 항목을 제외한 나머지 항목들을 비용절감 대상 항목으로 결정하였다(그림6).

비용절감항목들을 크기 순으로 나열해보니 총 25개 항목 중 상위 7개의 항목이 전체 비용의 82%를 차지하고

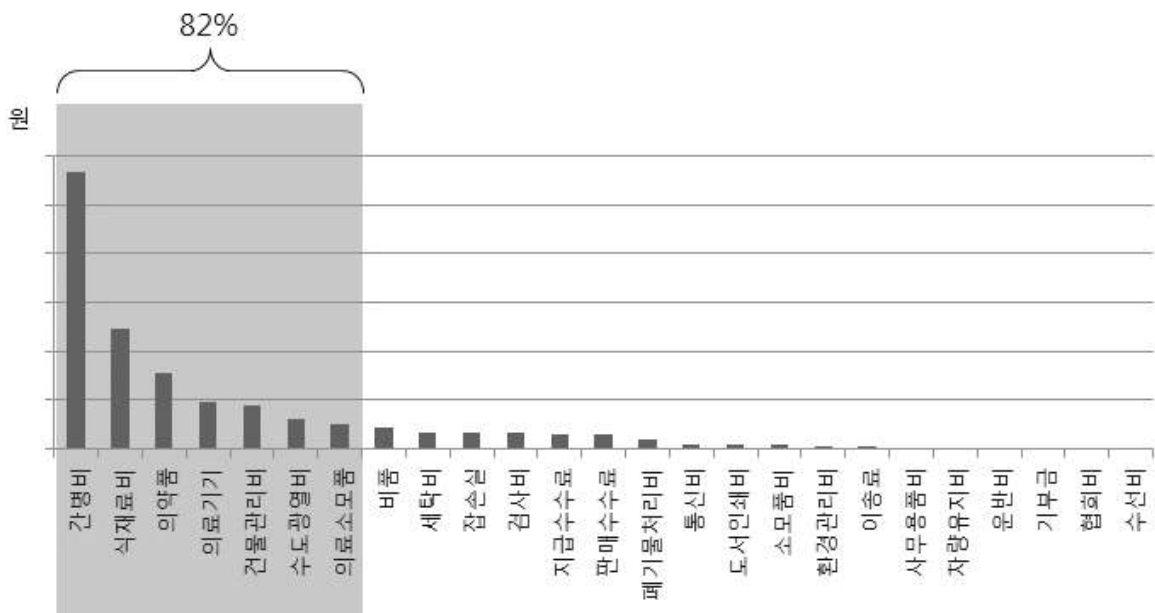
있었다(그림7). 상위 28% (=7/25)가 전체의 82%를 차지하는 파레토 현상이 나타나고 있었다. 일반적으로 비용절감을 하자고 하면 직원들은 A4 용지를 아낀다던가 비품을 아낀다던가 하면서 하기 쉬운 일을 찾아서 노력을 하게 마련이다. 그런 항목들은 비용을 반으로 줄여보았자 병원의 경영에 그다지 도움이 안 되는 항목이다. 따라서 직원들에게 노력을 집중해야 할 항목을 명확하게 알려주는 것이 필요하다.

간병비, 식재료비, 의약품비용, 의료기기, 건물관리비,

수도광열비, 의료소모품 등을 비용대상 우선 항목으로 선정하였다. 이 글에서는 이중 식재료비, 의약품비용, 의료소모품 대상 비용절감 실천 사례들을 소개하기로 한다.

1) 식재료비 비용 절감 액션

식재료비는 구매처의 다각화를 통하여 비용절감을 시도하였다. 기존에 한 업체에서 일괄적으로 납품 받던 것을 항목별로 저렴한 곳을 찾아 구매하기로 하였다.



<그림 7> 비용절감 대상 항목

Before				After							
N사				N사		D사		H사			
제품	단가	사용량 (5월)	금액	제품	단가	제품	단가	제품	단가	예상금액	
	880	780	686,400	880						686,400	
	900	480	432,000	660	660		990			316,800	
	880	240	211,200	880	880		1,100			211,200	
	1,100	930	1,023,000	1,000	935		1,430			869,550	
			<b>2,352,600</b>								<b>2,083,950</b>

268,650 감소 (-11%)

<그림 8> 유동식의 구매처 다각화

Before				After			
				466만원 절감 (-24%)			
19,595,223				14,930,715			
명칭	단가	사용량	총 사용액	제약회사	단가	예상 사용금액	인하율
	7,417	579	4,294,443	AA	6,675	3,864,825	-10%
	18,000	18	324,000	AA	16,200	291,600	-10%
	8,000	5	40,000	AA	7,200	36,000	-10%
	123	276	33,948	BB	111	30,636	-10%
	135	163	22,005	BB	122	19,886	-10%
	127	85	10,795	CC	114	9,690	-10%

<그림9> 의약품 저가 구매 현황

유동식의 경우 기존의 한 업체에서 납품 받던 곳을 3곳의 회사를 찾아 서로 경쟁을 시키며 가격 인하를 유도하였다. 이 과정에서 인근의 다른 병원을 소개해주어 거래를 시작하게 도와준 것은 협상력을 강화시키는데 큰 도움이 되었다. 결과적으로 그림 8에서 보는 바와 같이 유동식의 경우 11%의 비용 절감을 달성할 수 있었다(그림8).

2) 의약품 비용 절감 액션

의약품의 경우 기존에 도매상 한업체와 거래해왔으나, 비용비중이 큰 의약품을 대상으로 제약회사를 직접 접촉하고 거래를 시작하였다. 이 과정에서 알게 된 것은 제약회사들도 저가구매가 가능한지조차 모르는 회사들이 있었다는 점이다. 병원들은 대부분 행위별 수가제이므로 저가구매를 할 인센티브가 없어 시장에서 요구하는 병원들이 없었기 때문일 듯 했다. 그러나 일당 정액제를 적용받는 요양병원의 입장에서는 비용 절감이 절실하므로 여러 회사를 접촉하여 거래를 시작하고, 인근 요양병원들을 소개해주는 방식으로 협상을 했다. 결국 약제비의 24%를 절감할 수 있었다(그림9).

3) 의료소모품 비용절감 액션

의료소모품 비용 절감을 위해서는 내부 거래 장터를 만

들었다(그림10). 병원에서 쓰는 모든 물품은 내부 거래 장터에 등록을 하고, 각 병동 수간호사, 물리치료실, 원무과 등에게 가상의 코인을 지급하였다. 모든 사용 물품을 요청할 때는 반드시 내부 거래 장터에 주문을 하게 하고, 창고지기로 한 직원을 선정하여 주문이 있을 때에만 물품을 전달하도록 하였다. 이를 통하여 병동별, 부서별 물품 사용량이 월 단위로 집계되고, 각 부서장들이 물품 사용량을 관리하도록 하고 KPI에 반영하였다. 이를 통하여 재고가 관리되게 되고, 각 부서별로 비용 절감의 효과를 체감할 수 있도록 하였다.



<그림 10> SW 몰 (서울와이즈 내부 거래장터)

### Ⅲ. 추진 성과 및 향후 계획

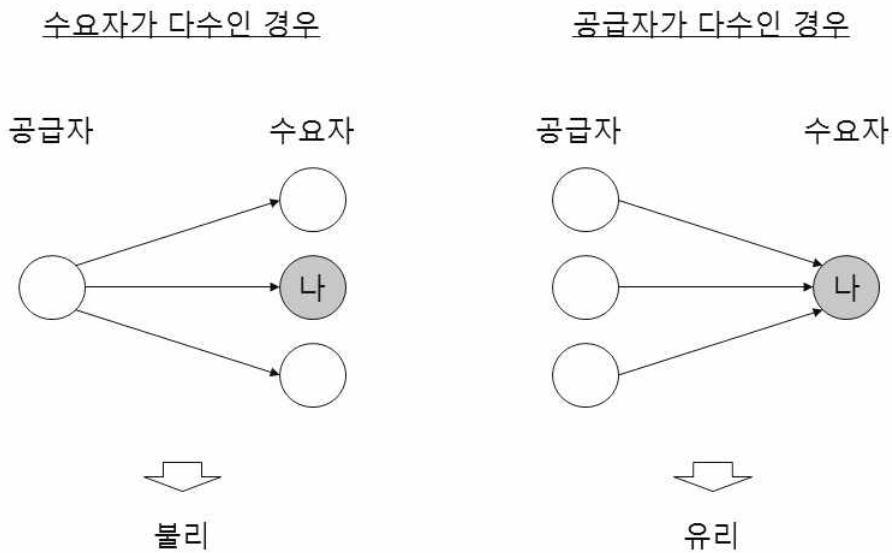
이러한 전반적인 수익 개선 노력을 통하여 비용은 전체적으로 11% 감소하는 효과를 달성하였고, 매출 역시 증대되는 효과를 볼 수 있었다. 현재 우리나라 수가 체계는 원가의 70% 수준이라고 한다. 병원 경영에서 매출적 측면은 가격을 정부에서 통제하는 한편 비용은 자율시장체제에 노출되어 있어, 매출 및 수익 양쪽에서 수익을 압박하는 상황이다.

이런 상황에서 의료계는 수가체계의 현실화에 대해 노력하는 한편, 비용 절감을 위한 노력을 집중해야 할 것이다.

그림 11은 공급자와 수요자의 협상력 게임을 표현한 것이다. 왼쪽의 경우 수요자가 다수이고 공급자가 하나인데 내가 수요자에 속할 경우 나의 협상력은 약해진다. 공급자의 입장에서는 수요자가 다수이므로 내가 가격을 내리려고 하면 나와 거래를 끊고 경쟁자와 거래를 하여도

아쉬울 것이 없기 때문이다. 대표적인 예가 세탁업체, 의료 폐기물 처리 업체이다. 이들은 지역별로 할당을 받아 한 지역에는 한 개의 사업체가 영업을 하고 있다. 이들을 대상으로 가격 인하를 협상하니 2주 정도 세탁물이나 의료 폐기물을 수거해가지 않아 본 병원을 힘들게 하였다. 어쩔 수 없이 그들에게 손을 들 수밖에 없었다.

결과적으로 비용 절감에 성공하려면, 왼쪽의 구조를 오른쪽으로 바꾸는 작업이 필요하리라 판단하게 되었다. 이를 위해서는 경쟁 병원들끼리 컨소시엄을 만들어 공동구매를 하는 방안이 필요할 것으로 보인다. 지역의 5개 병원이 공동구매를 하게 되면 원거리의 업자들이 매력을 느끼고 우리의 지역으로 사업을 진출할 가능성이 높아지게 되기 때문이다. 이는 세탁물 업체, 의료 폐기물 업체 뿐 아니라 다른 모든 구매 항목에 적용된다. 따라서 궁극적으로는 협회 차원에서 공동구매를 제도화하고 많은 병원들이 협력하여 비용 절감을 노력하는 것이 바람직할 것이다.



<그림 11> 수요자와 공급자의 협상력