

전문병원의 성장과 다각화 - 베스티안 병원 그룹을 중심으로 -

김광점*, 박지윤**, 박형진***, 이현주****†

가톨릭대학교 의료경영대학원 부교수*, 가톨릭대학교 산학협력중점교수**,
College of Business and Global Affairs, University of Tennessee at Martin,
가톨릭대학교 의료경영대학원 방문교수(부교수)***, 가톨릭대학교 의료경영대학원 강사****

<Abstract>

The Growth and Diversification of a Specialty Hospital - A Case Study of Bestian Group -

Kwang-Jum Kim *, Ji-Yun Park **, Michael Hyung-Jin Park ***,
Hyun-Ju Lee ****†

*Graduate School of Healthcare Management and Policy, The Catholic University of Korea, Associate Professor**,
*Department of Business Administration, The Catholic University of Korea, Industry-Academic Collaboration Faculty***,
*College of Business and Global Affairs, University of Tennessee at Martin, Visiting Scholar at Graduate School of Healthcare (Associate Professor) Management and Policy, The Catholic University of Korea****,
*Graduate School of Healthcare Management and Policy, The Catholic University of Korea, Lecturer*****

Organizational growth is achieved through the process of finding opportunities in the environment and establishing a business model with internal and external resources. Bestian Hospital, which primarily focuses on saving the lives of patients with severe burns, has enlarged its business domain through deep understanding of burn patients' problems, including pain and complications

* 투고일자 : 2012년 11월 10일, 수정일자 : 2012년 12월 5일, 게재확정일자 : 2012년 12월 20일

† 교신저자 : 이현주, 가톨릭대학교 의료경영대학원 강사, Email : jan@catholic.ac.kr Tel : 010-6248-3665

during treatments, long-term treatments, skin reconstruction, and so on. Now Bestian is accelerating research for development of antipyretics and cosmetics for burn patients.

The success of Bestian has been due to utilization of human and material resources that are essential to performance in the medical field. Also, Bestian properly used a management service organization(MSO) model and constructed an information technology(IT) system for supporting its businesses. However, previous successes do not guarantee continued success. Bestian is entering a new domain with different challenges than it has experienced so far, and how it deals with these challenges will decide its future.

Key Words : Specialty hospital, adaptation, emergent strategy, authenticity, diversification.

I. 서 론

지난 10여 년 사이에 우리나라 의료 환경은 급격하게 변화해 왔다. 병원 경영은 수익성의 문제, 생존의 문제들로 인하여 더욱 어려워지고 있다. 이러한 시기에 본 연구는 성공적인 사례들을 발굴해냄으로써 타 병원에 도움이 될 수 있는 시사점 모색이 어느 때보다도 필요한 시기라는 것을 절감함으로써 시작되었다. 2000년대 초 미국에서는 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 발돋움한 일련의 기업 사례들을 조사하여 발표한 바 있다(짐 콜린스, 2002). 병원이라는 조직도 처음부터 좋은 조건을 갖지 아니하였으되 끊임없는 혁신과 뜨거운 서비스 마인드로 거듭남으로써 탁월한 성과를 보이고 있는 사례들을 발굴하고 나누어야 한다고 판단하였다. 오늘날 국내 의료기관들은 주변 의료기관 수의 급격한 증가와 그에 따른 경쟁 심화로 많은 의료기관들이 어려움에 직면하면서 새로운 방향을 모색하고 있는 시기이다. 특히 최근 수 년 사이 의료기관마다 전문화된 진료영역을 확보하기 위하여 노력하고 있다. 전문화의 영역은 척추관절, 대장항문, 출산, 심장, 수지접합 등 다양하다. 그 중에서 다른 병원에서 기피하는 화상 분야로 전문화해 성장하고 있는 병원이 있다. 바로 베스티안 병원이다.

베스티안 병원(이하 베스티안)은 국내에서 불모지에 가까웠던 화상치료 분야에서 네트워크 체제를 구축, 전국 4곳에 화상질환 전문병원을 운영하고 있다. 베스티안은 1990년 개원한 순화위원을 모태로 2002년에 설립되었으며, 서울 본원을 시작으로 2004년 부천, 2009년 대전, 2010년 부산지역에 병원을 설립, 2010년 총 600 병상

규모로 성장해 국내 최대 화상질환 전문병원으로 성장하였다.

2011년 기준 연간 9만5천명의 화상 외래환자를 진료했으며 연간 재원환자 수는 8만명에 달한다. 전국 화상치료 전문의 중 40%가 넘는 화상전문의를 근무하고 있고, 전국 화상환자 중 30% 이상이 베스티안에서 진료를 받고 있다 (병원 홈페이지, 병원신문 2012, 뉴스피플 2010). 최근 베스티안은 화상치료와 피부 재생 성형은 물론 (주) 베스티안을 통해 화상 관련 의료기기 및 약품 개발에도 힘을 쏟는 등 화상 치료에 관련된 모든 솔루션을 제공하는 메디컬 그룹으로 변신하고 있다.

베스티안 병원은 환자들을 좀 더 빠른 시간 안에 치료해 초기 생존율을 높이고 응급 치료에서 재활까지의 원스톱 의료시스템을 제공한다. 또한 다양한 환자들에게 차별화되고 맞춤형된 진료서비스를 제공하기 위해 성인화상, 소아화상, 화상재건, 피부재활 내분야에서 세분화된 진료를 제공한다. 보다 체계적인 진료를 위해서는 국내 유일의 소아 화상 클리닉을 비롯하여 외래환자 화상클리닉 및 화상 중환자실을 구비한 화상센터를 운영하고 있으며 화상 전문의와 화상전문치료팀, 화상 전문간호사 및 물리치료팀, 피부재활팀, 영양사, 사회복지사 등이 참여해 화상치료를 하고 있다. 특히 화상재건 클리닉인 ‘스킨&스카(Skin & Scar) 클리닉’은 전문적인 흉터성형을 통해 환자들의 재활과 빠른 사회복귀를 돕는다.

이러한 베스티안의 노력은 사명 그리고 미션과 비전에서도 확인할 수 있다. Best’와 ‘-ian’을 합성한 ‘Bestian’이라는 병원의 이름이 말해주듯이 ‘최고의 사람들이, 최선의 진료와 최상의 의료서비스를 제공하고 있다.’는 의지를 표출하고 있다. 또한 베스티안 네트워크 병원에 대한 운영을 담당하고 있는 (주)베스티안은 ‘피부 부활을 통한 삶의 가치 창조’를 비전으로 하고 있어 메디컬그룹 베스티안이 궁극적으로 제공하고자 하는 가치를 명확하게 표현하고 있다.

이 연구에서 우리는 베스티안의 성장 과정을 이해하기 위하여 베스티안의 내부를 들여다보고자 한다. 이 연구는 질적 연구방법론 중 사례연구를 활용하였다. 사례연구란 특정 조직을 대상으로 대상의 특징이나 문제를 종합적이며 심층적으로 기술, 분석하는 연구방법론이다(Lincoln & Guba, 1985). 사례연구의 분석을 위하여 일반적으로 비구조적인 면담, 관찰 및 문헌분석을 이용한다. 사례연구는 선행 연구결과나 기초이론의 영향을 받지 않고 새로운 통찰을 발견해 내기 위한 방법론으로 특정 개체나 조직의 특성 혹은 문제를 구체적으로 기술 분석한다. 본 연구는 사례연구의 일반적인 연구 프로세스에 따라 비구조적인 면담, 문헌연구 등을 통해 대상 기관을 이해, 분석하였다. 이때 특정한 이론을 근거로 연구를 시작하지는 않았으나, 연구 진행을 위하여 탁월성 이론의 주요 영역들을 중심으로 보편적 틀로 삼았다. 자료 수집의 방법으로서, 인터뷰, 언론 보도 자료, 병원 내부 자료, 병원 홈페이지 등을 통해서 수집하고 분석하였다. 2012년 7

월부터 9월에 걸쳐서 김경식 회장을 비롯하여 초기부터 병원 운영에 참가한 본부장, 간호이사, 심사팀장 등과 각각 1회에서 3회에 걸쳐 총 7회의 인터뷰를 진행하였고 인터뷰 시간은 1시간 30분 내지 2시간 정도 소요되었다. 작성된 원고는 2012년 11월, 회장, 본부장, 팀장 등 병원 관계자에게 검수를 받는 과정을 거쳐서 사실 전달에 오류가 없도록 하였다.

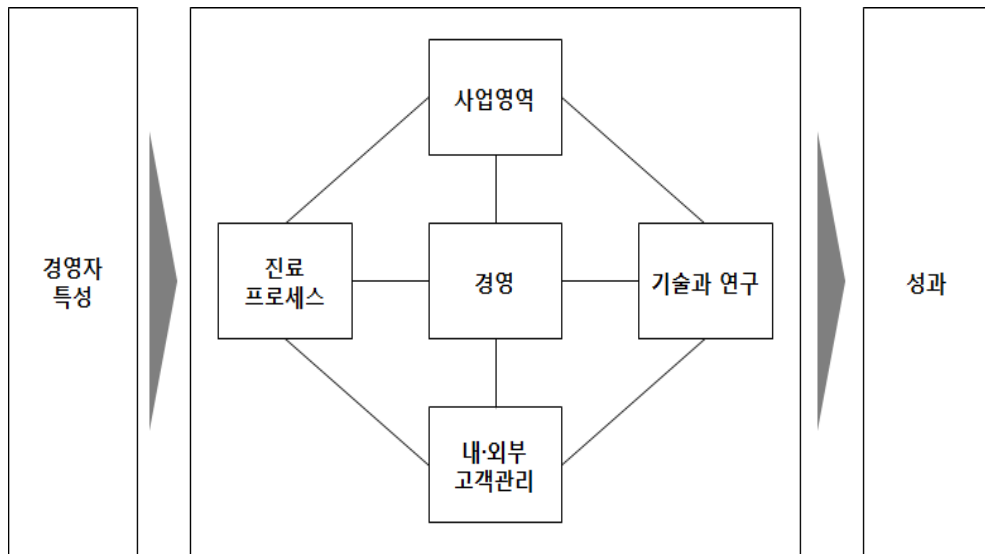
II. 사례 분석의 틀

조직의 성공과 실패는 외부 환경과 내부 능력의 상호작용에 따른 결과로 나타난다. 조직의 성패는 외부 환경이 전적으로 결정하는 것도 아니며, 내부 능력이 전적으로 결정하는 것도 아니다. 외부 환경은 안정되어 있기도 하지만 변화하는 경우가 더 많다. 변화의 속도도 천차만별이다. 환경을 구성하는 요소 요인 일부가 변화하기도 하지만 여러 요소가 동시에 변화하기도 한다. 환경 변화는 조직에게 적응을 요구한다. 변화에 대한 적응은 조직의 장기적인 존속과 발전에 필수적인 조건이다.

우리나라 보건의료시스템 속에서 활동하는 수많은 병원과 의사가 있었지만 특정한 진료영역의 발전가능성을 확인하고 기술을 개척하여 성장한 병원과 의사는 소수이다. 이처럼 급변하는 환경 속에서 조직이 개척과 발전을 지속하기 위해서는 외부 환경 속에 존재하는 기회를 발견할 수 있는 안목과 동적 역량이 필요하고, 그 기회를 활용하기 위한 기술을 축적하고 적절한 사업모델을 만들어내기 위해서는 조직 능력이 필요하다. 이때 중요한 것이 동적 역량(dynamic capability)이다. 동적 역량은 급변하는 환경에 대응하기 위해 기업 내·외부 역량을 통합, 구축, 재구성하고 지속적으로 혁신하는 능력을 의미한다(Teece, Pisano, and Shuen, 1997). 환경 속에 존재하는 기회를 모두 다 발견하는 것은 아니며, 기회를 발견했다고 해서 그 기회를 다 활용할 수 있는 것은 더욱 아니다. 외부 환경 속에서 기회를 발견하고 활용하기 위해서는 조직 내부에 적절한 능력을 보유하고 있어야 한다. 성공하는 조직은 외부 환경 속에서 기회를 발견하고 활용한다. 능력이 부족한 조직은 스스로의 학습이나 외부의 도움을 받아서 능력을 향상시킬 수 있다. 연구개발을 비롯한 조직적인 학습노력, 외부기술 도입, 인재 영입, 신규 장비 도입 등은 모두 조직이 내부능력을 향상시키는 수단으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 해석이나 논의에 있어서 연역적 추리에 의하지 않고 귀납추리에 의존하는 사례연구의 성격에 따라 특정한 원리를 연구의 출발점으로 삼지는 않았다. 그러나 혁신 전략의 동력을 발견해 나가는 연구의 진행을 돕기 위하여, 일반적인 틀을 기본 전체적 틀로 삼고 인터뷰 및 자료 수집을 진행하였다. 이러한 기본 전체적 틀이 된 내용은 탁월성 모델의 원형에서 찾아올 수 있다. 탁월성 모델(The European

Foundation for Quality Management(EFQM) Excellence Model)이란 조직 내 자가평가를 위한 프레임워크로서 소개된 모형으로서, 지속적인 조직의 탁월성을 달성해내기 위한 많은 접근법이 있다는 것을 인식하게 하는 프레임워크이다(Gorji et al., 2011). 탁월성이란 조직을 관리하고 성과를 달성하는데 있어서의 뛰어난 프랙티스라고 정의된다. 이때 달성하고자 하는 결과는 다음과 같은 기본적인 개념을 기반으로 이루어진다고 본다. 즉, 결과지향성, 고객 초점, 리더십, 목적의 일관성, 프로세스, 사람의 참여, 지속적 개선 및 혁신, 파트너십 및 공공 책임감 등이 그것이다. 본 연구는 탁월성 모델의 기본 개념을 변형하여 아래와 같은 사례분석의 틀을 기초로 하였다(그림 1 참조).



<그림 1> 사례분석 틀

병원 전략은 사업영역(domain) 선택이 핵심이다. 어느 진료영역을 선택할 것인가, 어떤 조직과 기술을 활용하여 진단하고 진료할 것인가가 병원의 주요한 전략이 된다. 따라서 병원의 경우 진료 및 서비스 영역, 진료 프로세스 상의 특징에 전략이 반영된다. 의료서비스를 제공하는 병원의 핵심 활동에서 지닌 특성이 무엇이며, 진료 프로세스를 어떻게 관리하는지가 분석될 것이다. 진료 서비스 제공을 위해서 활용하는 장비와 시설의 특징에 대해서도 필요한 경우 분석될 것이다. 한편, 사업영역 다각화 여부와 다각화 방향 등도 살펴볼 것이다.

전략 실행은 내부 능력의 수준에 달려 있는데, 내부 능력에서 가장 핵심적인 요소는 기술이고, 병원의 경우 그 핵심에는 의료진이 있다. 따라서 의료진을 어떻게 관리하는

지는 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.

조직을 둘러싼 환경이 안정되어 있는 경우는 매우 드물다. 늘 변화하는 환경은 조직에게 새로운 도전과제를 던진다. 지속적으로 존속하고 성장하기 위해서는 환경이 제기하는 과제에 제대로 대응할 수 있어야 한다. 베스티안 병원이 어떻게 환경 변화에 대응하면서 오늘날의 모습에 이르렀는지 사업 영역, 진료 프로세스, 기술과 연구, 사람들, 고객관리, 경영의 측면에서 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 베스티안 사례 연구

1. 사업 영역

국내 의료시장에서는 많은 병원들이 치열하게 경쟁하고 있고 도산하는 병원도 많다. 병원마다 서로 벤치마킹을 하고 빠르게 대응하다 보니 진료서비스를 비롯하여 지원 서비스까지도 상당 부분 병원별로 큰 차이를 보이지 않는다. 이러한 때에 선도병원이나 경쟁병원들이 발견하지 못했거나 내부 역량과의 적합성 부족으로 공략하지 않은 틈새 시장을 공략하는 전략은 효과적이다. 베스티안은 국내 의료시장의 불모지였던 화상을 집중 공략하였다. 피부를 재건해야 할 정도의 화상을 치료하는 병원은 많지 않다. 환자의 육체적, 심리적 고통까지 다스려야하며 타 질환보다 사망률이 높아 병원들이 기피하기 때문이다. 화상이 신체의 40%를 넘으면 그때부터 사망률이 높아지며, 합병증으로 인한 사망도 많다.

베스티안에서 화상 분야로 전문화한 것은 의도적으로 선택한 전략적 의사결정이 아니었다. 베스티안 병원의 설립자인 김경식 회장은 한양대 의대를 졸업하고 국립의료원에서 수련을 받았다. 1992년부터 순화의원에서 진료를 시작했는데, 당시 김 회장은 병원에서 살다시피 하면서 거의 24시간 응급환자를 돌보았다. 그러던 어느 날 밤 인근병원으로부터 중화상 환자가 응급실로 실려 왔는데 진료할 수 있겠느냐는 연락을 받았다. 김 회장은 그 환자를 집중적으로 치료하여 그 환자를 살려내었다. 이로 인해 심한 화상 환자도 치료해준다는 소문이 나게 되었다.

화상은 치료가 힘든 질환이다. 화상치료 자체의 수가는 다른 질환보다 높았지만 다른 환자에게 주는 부담 때문에 경제적인 논리로 볼 때는 선택하기가 쉽지 않은 영역이었다. 특히 중중화상의 경우 저소득층 환자가 많았기 때문에 더욱 그러했다.

직원들은 화상환자가 늘어가는 것이 그다지 좋지만은 않았던 것 같다. 한 번은 본드

를 흡입하고 담배를 피우다가 화상을 입은 세 명의 여학생 환자가 실려 왔다. 직원들은 받지 말자는 의견이었지만 김 회장은 ‘나까지 이 아이들을 안 보면 어떻게 되겠는가?’ 하면서 이들을 치료하였다고 한다. 다른 병원에서는 치료하기를 꺼리던 행려환자, 의료급여 환자도 모두 받아서 진료했다. 의사로서 해야 할 당연한 일로 여겼기 때문이다. 구전으로 듣고 찾아온 화상환자들을 진료하면서 자연스럽게 화상 치료 분야에 집중하게 되었다. 대부분 빈곤하여 치료비조차 감당할 수 없었던 화상 환자들의 딱한 사정을 이해하고 지불능력보다 진료를 우선시 하는 병원 운영을 하였다.

김경식 회장은 화상환자들을 진료하면서도 손해를 보지 않을 수 있는 방법을 고민했다. 해결책은 초기에 집중적인 화상 치료를 통해서 생명을 살린 후에는 다른 병원으로 이송시키는 것이었다. 장기 입원으로 인한 병원 이용률 저하를 방지하기 위한 방안이었다. 주로 공공병원이 이송 대상 병원이었다. 환자의 입원이 길어지는 화상 치료의 문제를 해결한 것이다. 상당수의 화상환자가 행려환자나 의료급여 환자였기 때문에 가능한 일이었다. 사회복지사의 역할이 중요했다. 지금도 베스티안에서는 사회복지사를 중요하게 여긴다. 밀도 있는 치료를 통하여 화상의 치료 기간을 최대한 단축하여 수지타산을 맞출 수 있었다.

화상환자 진료 기피로 인하여 환자 사망 등이 이슈가 되자 2006년 수가조정에서 화상행위 수가가 높아져서 30%행위 가산이 생겼다. 흉부외과가산(100%)을 비롯한 일반 외과의 수술 가산률(30%)도 높아져서 수익성 개선에 많은 도움이 되었다. 화상 진료에서는 드레싱 제제, 인공피부, 인공진피 등 진료재료와 관련된 비급여가 많이 발생하는데 저소득층 환자가 많아서 미수금의 규모가 커져서 문제가 되기도 했다. 그러나 진료재료에 대한 급여가 확대되면서 미수금이 줄어들었다.

화상 치료를 하다 보니 화상 환자들의 특수한 애환인 치료 후에도 지속되는 흉터와 정신적 고통에 주목하게 되었다. 그러한 관심은 보다 나은 진료와 관리를 위한 연구에 몰입하게 만들었고, 치료 후 재생을 위한 부가적 사업 및 화상환자들의 사회복귀와 치료 후 회복을 위한 재단을 탄생시키는 데까지 연결되었다.

화상은 다른 질병에 비해 후유증을 많이 남기는데, 특히 흉터 등 외모의 변화와 운동기능의 장애로 이어지기 쉽다. 이로 인해 화상환자에게 가장 예민한 사안으로서 심리적, 정신적 고통과 함께 사회 복귀도 쉽지 않다. 베스티안은 화상환자의 치료 이후 삶의 질을 높인다는 차원에서 다각도로 사후관리에 접근하고 있다. 베스티안에서는 사회복지사를 통해서 스트레스 관리 및 사회적응 프로그램을 가동하고 있다. 2002년에는 퇴원환자를 돕기 위해 ‘해바라기’라는 모임을 발족하였는데, 해마다 4차례 정기모임을 비롯해 환자상담, 병실위문, 경제적 지원 등의 활동을 펼침으로써 환자들의 정상적인 사회복귀를 지원한다.

이후 베스티안은 의료 서비스 프로세스의 확장선 상에서 치료 이후의 영역까지 주목하였다. 2007년 피부재활에 필요한 스킨케어 화장품을 출시하였고, 2008년 흉터성형 등을 위한 ‘스킨&스카 클리닉’ 개설 등 관련 분야로 서비스 영역을 확대하였다. 이를 통해 화상치료, 재활치료와 함께 피부재활이 윈스톱으로 이루어지는 시스템을 갖추으로써, 피부 재생 촉진, 소양증 완화, 피부재활을 통해 정신적 장애의 예방까지 배려하는 서비스를 제공한다. 이와 같은 확장된 의료 서비스 프로세스는 시너지 효과를 보이는데, 병원의 임상사례를 바탕으로 아이디어를 발굴해 화장품 등으로 산업화한 후 그 결과물을 병원에 다시 적용할 수 있다는 점에 있다. 연관산업 확대의 궁극적인 목적은 화상환자에게로의 환원이라고 보고 있다.

2. 진료 프로세스

화상환자를 제대로 진료하기 위해서는 의사와 간호사를 비롯한 진료진 사이의 팀워크가 중요하다. 진료진 사이의 팀워크는 베스티안의 가장 큰 강점이다. 베스티안에는 2004년부터 한 팀을 이뤄 계속 진료를 해오고 있는 화상전문 의료진이 있다. 화상치료팀은 매주 화상 브리핑을 통해 입원환자에 대한 정보를 공유하고 있다. 환자 한 사람을 효과적으로 치료하기 위해서 관련된 의료진 간 주기적인 의사소통을 통해 문제점을 조기 발견하고 최적의 환경을 만들기 위해서 노력하고 있다. 화상 질환자의 치료에는 화상전문 의, 화상전문간호사, 중환자 전문간호사 외에도 영양사, 물리치료사, 직업치료사, 사회복지사 등이 팀을 이루어 참여한다. 또한 화상으로 인한 정신적 후유증 치유와 재활을 위해 정신과, 재활의학과, 마취과 전문의 간에 적극적인 진료 협진이 이루어진다 (뉴스피플, 2010). 2010년부터 도입한 원격화상회의 시스템을 통해 4개 지역병원의 의료진이 공동 컨퍼런스를 실시하고 있다. 병원 내에서 실시하던 팀 진료의 효과를 병원 간에도 적용함으로써, 전국 어디서든 동일한 화상진료 성과를 추구한다.

베스티안은 환자, 고객들의 욕구에 능동적으로 반응하고자, 화상환자의 니즈에 대해 이해하고 환자 중심의 의료 서비스 프로세스를 만들어 왔다. 최적의 화상진료 서비스를 제공하기 위하여 병원 구조부터 화상환자 진료위주로 꾸몄다. 응급실을 지하에 만들어 주차장에서 바로 연결되도록 설계한 것도 시급을 다투는 환자를 위한 배려 어린 서비스 마인드에 근거한다. 응급실에는 8명의 화상전문가가 돌아가면서 24시간 상주하는 화상응급실이 별도로 운영된다. 응급의학과를 포함한 8명의 화상전문가는 전문병원 중 국내에서 가장 많은 수치이다. 화상 중환자실은 무균실로 운영되며, 화상 전담의사 및 전담간호사가 집중 치료한다. 화상진료에 있어서 무균실, 화상중환자실을 별도로 두고, 치료실과 격리실도 분리하였다. 또한 화상치료실도 일반환자와 응급환자를 구분해 세분화되고 차별화된 의료서비스를 제공한다. 또한 주기적인 치료가 필요한 환자를 위해 화

상응급실 섹션에는 화상전담 치료팀이 화상전문 치료실에서 최적의 처치를 해준다 (헬스조선, 2011; 뉴스피플, 2010).

베스티안의 화상 진료는 단계적으로 이루어진다. 중화상의 경우 일단 응급의학과에서 진료하여 생명을 유지할 수 있도록 한다. 다음에는 일반외과의 화상센터로 이관하여 화상 치료를 한다. 다음 단계는 상처를 돌보는 스카 클리닉, 그 다음은 피부재활로 이어진다.

베스티안의 김경식 회장은 화상치료에는 특별한 기술이 필요한 게 아니라 ‘인술’이 필요하다고 표현한다. 화상의 치료는 기계나 장비가 아니라 사람이 해야 하기 때문이다. 베스티안에는 ‘번 드레싱 팀 (Burn Dressing Team)’이 있다. 지독한 냄새와 환자의 절규로 인한 고통을 참으면서 환자의 상처를 돌보는 간호사들이다. 서울병원에는 8명, 다른 병원에는 4~5명이 있다. 상근으로 일하고 야간과 휴일에는 콜(Call)이 있으면 나온다. 김경식 회장은 이들이야말로 베스티안의 핵심자산이라면서 각별히 대우한다.

이러한 진료시스템을 뒷받침하는 것이 시설과 장비이다. 베스티안의 화상 중환자실은 기계호흡기 등 첨단장비와 전문치료실, 전문수술실, 격리실을 갖추고 전 병동이 무균실로 운영되고 있다. 또한 응급실에는 화상 섹션을 별도로 설치해 화상전문의가 24시간 상주하고 전문치료팀의 응급의료를 제공하고 있다. 화상 병원으로서의 시설과 첨단 장비를 도입하고 완벽한 시스템과 시설을 위한 기본적 인프라가 마련되어있다. 따라서 화상에 대한 정확한 진단 및 치료, 나아가서 조기 발견에 이르기까지 최첨단 의료장비를 사용함으로써 검사에 대한 신뢰성과 정확성을 제공하고 있으며, 최첨단 장비의 확보는 또한 우수 의료진의 의료기술 향상에 기여하고 있다(병원 홈페이지).

3. 기술과 연구

일류병원을 가능하게 하는 요인 중 하나는 핵심기술의 획득과 적용이다. 전문병원은 우수한 의료진과 특성화된 경쟁력을 중심으로 성장하는 병원이다. 화상치료를 위해서는 기술보다 인술이 더욱 중요하다고 하지만, 베스티안에서는 화상분야에서 전문화된 일련의 의료 기술을 획득하여 적용하고 있다. 중증화상환자의 초기 처치부터 재활치료에 이르는 전반적 치료에서 꼭 필요한 핵심기술을 보유하고 있다. 화상치료의 처음부터 끝까지, 나아가서 치료 이후까지 책임질 수 있는 병원으로는 베스티안이 유일하다. 전반적 치료 과정은 초기 처치 이후 광범위한 화상 부위에 대한 피부 이식수술, 미용 상 문제가 있는 흉터나 운동범위 제한을 수반하는 화상반흔 제거술 등 화상 합병증에 대한 재건수술 및 재활치료까지 이른다.

자체 연구개발을 통하여 상처 상태에 맞는 전문적 드레싱, 바이오 피부대체용품, 사체피부, 인공배양 피부를 이용한 수술, 각종 흉터 치료 등의 수준은 타의 추종을 불허

할 만큼 앞서가고 있다. 화상 진료에서 화상 깊이의 판정은 매우 중요하다. 자연치유 혹은 피부이식 수술의 결정 여부를 판별하는 기준이 되기 때문이다. 베스티안에서는 화상 깊이의 판정을 위하여 레이저 도플러 장비를 활용하고 있다.

화상은 그 자체만으로도 생명을 위협할 수 있고 일반 외상과는 달리 치료 뒤에도 신체적으로나 미용 상의 후유증을 남긴다. 염증이 생기면 깊은 화상으로 옮겨가기도 한다. 베스티안이 화상질환 치료에서 그치지 아니하고 연구의 체계화를 비롯하여 화상환자의 재활치료 및 장애제거, 흉터 및 재건, 심리적 치료와 사회적 적응성을 부여하기 위한 종합적이고 전인적 전문치료에 힘쓰는 이유이다. 화상치료부터 흉터성형에 이르는 원스톱 시스템을 제공하는 베스티안은, 이를 보다 공고히 하기 위해 연구의 중요성을 알고 있다. 베스티안은 의료진의 실력 향상을 위하여 지속적으로 교육의 기회를 제공하며, 아울러 화상환자의 초기생존율을 높이겠다는 신념으로 꾸준히 화상치료의 연구를 위해 정진해왔다.

베스티안은 스스로 진료측면에서는 세계 최고수준이라는 자부심을 가지고 있다. 우수한 진료를 제공하는 데 만족하지 아니하고 연구를 장려한다. 연구를 위한 기초 지식을 높이기 위해서, 연구할 수 있는 의사로 만들기 위해서 해외 연수를 보낸다. 외국의 선진 의술을 습득하기 위해 프랑스, 영국, 미국, 일본 등 해외연수 프로그램을 지속적으로 실시하고 있으며, 연수 중 습득한 의술을 실제 진료에 접목한다. 중점 분야는 피부감염 기초연구 및 바이오 드레싱이다. 의료진에 대한 해외 연수 프로그램은 대내외적으로 성공적인 평가를 받고 있다.

2004년 의료기기 업체와 이식용 조직 공동연구개발 협약을 체결하고 이식조직 연구를 진행하였고, 2007년 피부재생을 돕는 ‘베스티안 스킨케어’ 화장품도 출시했다. 화상환자의 흉터 피부를 부드럽고 촉촉하게 유지시켜주며, 가려움증을 없애주는 제품이다. 나아가 독일의 색조화장품 전문회사인 ‘크리오란코리아’와 기술 제휴를 통해 ‘더마칼라’ 색조 화장 브랜드를 개발했다 (테일리메디, 2008). 화상이나 백반증 등 흉터를 가릴 수 있는 전문가용 색조제품이다.

2006년 베스티안 중앙연구소를 설립함으로써 20년 간의 화상치료 임상경험과 치료 실적을 바탕으로 생명공학기술을 연구해오고 있다. 세계 최고 수준의 세포배양 기술과 조직공학 기술을 확보하기 위해 역량을 집결하였다. 임상연구부에서는 1995년부터 생물학적 동등성을 시험하고 있고, 2008년 식약청으로부터 의약품 임상시험기관과 생물학적 동등성 시험기관으로 지정 받았다. 중앙연구소는 2010년 베스티안 기업부설연구소로 설립인가를 받았으며, 벤처기업 및 대학 등과 활발한 공동연구와 교류활동을 펼치고 있고 산업기술진흥협회 기업부설연구소로 이노비즈 인증을 받았으며 (헬스조선, 2011, 병원 홈페이지) 여러 바이오업체와 공동으로 피부배양 연구 등에 주력하고 있

다. 2007년 한스바이오메드(주)와 합작투자 계약에 이어, 2008년 피부감염기초연구와 바이오 드레싱제 등 화상관련 제품 연구개발을 추진하는 바이오벤처인 'B&H 테라퓨틱스'를 설립, 활발한 연구를 진행하고 있다.

이와 같은 지속적인 교육 및 연구를 바탕으로 화상전문 의료센터와 연구소를 설립, 아직까지 국내에 정착하지 못한 화상질환 연구를 체계화하고 신기술을 개발해 국내외 화상 분야의 새로운 방향을 제시하고자 노력하고 있다. 베스티안은 2015년까지 충북 오송 첨단복합단지에 중화상센터병원과 피부연구소 설립을 추진 중이다. 중화상센터는 중화상 환자를 집중 치료하는 병원으로 환자 진료는 물론 임상연구 수행도 가능한 공간 배치를 계획하고 있고, 연구소는 임상의학시험, 피부 관련 연구개발, 피부세포를 연구하는 의료 클러스터 형태로 추진하고 있다.

4. 사람들

전문화된 의료진은 의료의 핵심이며 병원의 수준을 결정한다. 우수 의료진의 확보는 환자를 위한 신기술 최첨단 시설 및 장비들과 맞물려 매우 중요하다. 병원의 핵심역량은 환자들에게 최고의 의료진을 통한 최상의 진료에서 비롯된다.

오늘날 베스티안은 대학병원 못지않은 의료진을 보유하고 있으며, 이들의 성장을 위해 지원을 아끼지 않는다. 베스티안에 근무하는 화상전문의는 대부분 2002~2004년 사이에 합류한 사람들이다(병원신문, 2012). 한 번 합류한 의사들은 떠나지 않고 계속해서 근무하고 있다. 다수의 의료진이 한 병원에 오랜 기간 근무한다는 것이 쉽지 않은데 이것은 베스티안의 가장 큰 자산이다.

처음 의사를 확보할 때는 철저히 인맥을 활용했다. 먼저 들어온 의사가 동료, 후배, 제자를 설득하여 병원에 합류시킨 것이다. 김경식 회장은 의사들과 매우 가족적이고 동반자적인 관계를 형성했다. 외과의사들의 경우 나이가 들면 활발한 진료를 할 수 없게 되는데, 그런 상황이 되더라도 결코 내치지 않을 것이라는 사실을 말과 행동으로 보여 주었다.

전신 중증 화상치료에서 소아화상과 상처 재생으로 방향이 전환되면서 의사들에 대한 해외연수의 필요성이 커졌다. 외국의 병원, 특히 피부재생과 관련해서는 일본의 성마리아나 병원으로 연수를 떠나서 기술을 습득하고 있다. 의사들이 해외에 나가서 연수를 하는 동안에도 국내에서 일하던 때와 동일한 급여를 지급한다. 연수를 마치고 돌아와서 떠난 의사는 전혀 없다.

의사와 좋은 신뢰관계를 유지하고 있기 때문에 베스티안에서는 브랜치 병원을 열 때 몇 달 혹은 몇 년 동안 브랜치 병원에 내려가서 근무해달라는 부탁을 의사들에게 했을

때 거절하는 사례가 없다.

의료진의 확보와 더불어 전국적으로 중소병원의 간호사 구인란이 심각한 가운데, 장기간의 근무로 노하우를 습득한 간호사를 얼마나 확보하고 있는가는 경쟁력의 관건이 된다. 베스티안에서 근무하는 간호사 중 약 15%가 7~15년간의 화상환자 치료 경력을 가지고 있다 (헬스조선, 2011). 간호사 대상의 지속적인 교육과 해외 학회에 간호사 참여를 권장하고 관련 비용을 지원함으로써 지속적인 인력 유지와 성장을 중요시 한다. 물론 베스티안 병원도 신입간호사를 확보하는 데 어려움을 겪고 있다. 중견급 간호사는 안정적으로 유지되고 있지만, 신규 간호사의 확보와 유지는 쉽지 않은 실정이다.

베스티안은 직원교육에 많은 노력을 기울인다. 베스티안의 직원 교육은 두 형태로 이루어진다. 하나는 신규 직원에 대한 오리엔테이션으로, 2박 3일 동안 진행되며 베스티안의 가치에 대한 집중적인 교육이 이루어진다. 다음은 리더십 콘퍼런스이다. 대리급 이상 과장급 직원이 참석하며 연간 4회, 1박 2일로 진행된다. 베스티안의 정신과 미션, 비전을 공유하기 위한 것으로 전 병원에서 함께 모여서 서로를 알아가는 시간을 갖는다. 교육은 외부의 도움 없이 자체적으로 진행한다. 미리 정해진 책을 읽고 와서 3~4개 팀으로 나누어 베스티안에 적용할 아이디어를 찾고 구체적인 실천방안에 대해서 논의한다. 베스티안 교육 프로그램의 핵심은 늦은 저녁 시간이다. 함께 식사하고 술도 마시면서 늦은 밤까지 인간적 교류를 갖는다. 이렇게 해서 하나의 조직에 속해 있다는 느낌을 강하게 형성하는 것이다.

김경식 회장은 사람과의 인연을 소중하게 여기기에 관계를 먼저 끊은 적이 없다고 한다. 처음 아르바이트 생으로 김경식 회장과 인연을 맺었다가 회장의 사람 대하는 태도에 매료되어 현재까지 남아임원이 된 직원도 있고, 의원 시절부터 함께 근무한 간호사 중에 임원이 된 사례도 있다. 의사와의 관계만 소중하게 생각하는 것이 아니라는 점을 보여주는 사례라 할 수 있다.

베스티안은 병원이 태동할 때부터 지니고 있었던 가치가 지속되어 전수되기를 바란다. 베스티안은 100년 이상 지속되는 병원을 지향하기에 사람에서 사람으로 이어지는 철학의 전수를 중요시 여긴다.

5. 고객관리

베스티안은 신뢰감 있는 진료서비스 제공을 위해 노력한다. 환자의 신뢰를 확보하는 것은 병원 성공의 원동력이다. 결과적인 변수인 환자의 신뢰 확보를 위해 베스티안이 정성을 기울인 부분이 분명히 있다. 베스티안의 의사들은 화상치료 전반에 걸쳐 실력을 갖추고 있는 우수한 의료진이다. 이와 더불어 진정성을 가지고 환자를 대함으로써 그들

에게 신뢰감을 심어주었다. 단기적 의료이익보다 신뢰 있는 진료 서비스 제공에 무게를 신는다. 화상환자들은 많이 힘든 사람들로 마음가짐이 중요하고 마음가짐이 중요한 의사들을 뽑는다. 직원들은 화상환자를 위해 존재하는 사람임을 늘 마음에 새기도록 한다. 일종의 소명의식이다. 베스티안은 최첨단의 정보시스템과 화상 수술을 위한 장비 및 진료기술 등을 확보하고 있음에도 불구하고, 화상 치료를 위해 특별히 베스티안이 갖고 있는 기술은 없다고 표현한다. 다만 의료진들에게 마음이 따뜻하여야 한다는 것을 강조하고 있고, 의료진 스스로도 그런 자세로 임하고 있는 것이 중요한 자산이라고 말한다. 리더십을 비롯하여 전 의료진의 이와 같은 마음가짐이 곧 환자에게 신뢰의 분위기를 전달한다.

베스티안이 화상분야에 집중하기 이전부터 “베스티안에 가면 받아준다”는 구전이 활발했다. IMF 위기 때 대학병원에서는 연대보증이 있어야 치료받을 수 있었는데, 베스티안에서는 돈 낼 능력이 없는 환자들도 모두 진료했다. 오늘날 24시간 전문의가 응급실에 상주하도록 하고 있는 시스템이라든가, 주말에도 운영하는 주기적 화상치료자 코너 등은 환자들이 언제든 원할 때에 진료를 받을 수 있다는 신뢰감을 심어주고 있다.

베스티안은 화상치료의 어려움과 후유증의 심각함을 잘 알기에 사전적으로 화상방지와 예방을 위해 지역사회 교육을 적극적으로 지원 혹은 주도한다. 2006년부터 매년 정기적으로 서울, 경기, 충청 등의 지역의 소방학교에서 119구조대원 및 응급 구조사를 대상으로 화상처치에 대한 교육을 진행한다(병원신문, 2012). 화상환자 발생 시 현장에서의 응급처치와 병원 이송 후 환자상태 진행과정 및 치료과정, 예후 등의 내용을 사례 중심으로 설명하며 이해도를 높인다. 이러한 교육을 이제 대학병원 응급실로 확대하고 있다. 화상환자의 응급처치를 어떻게 해야 하는지, 어떤 점을 주의해야 하는지 대학병원을 방문하여 응급의학과 전공의들을 대상으로 교육을 하고 있다. 소방학교나 대학병원 응급실 강의를 베스티안 병원의 평판을 높이고, 환자 의뢰를 늘리는 데 기여하는 것으로 보인다.

베스티안에서 처음부터 신경 썼던 부분은 의뢰환자에 대한 회신서를 보낸 것이다. 대학병원을 비롯하여 다른 병원에서 화상 환자를 의뢰하면 해당 환자를 어떻게 치료해서 현재 어떤 상태인지를 기록하여 영업파트 직원이 의뢰한 의사를 찾아서 직접 전달하는 일을 초기부터 했다. 환자를 의뢰해준 병원에게 회신서를 보냄으로써 의뢰된 환자를 성실하게 돌보고 있다는 사실을 알려, 관계를 심화시켜 나갔던 것이다.

베스티안은 돈이 있든 없든 화상을 입은 환자들이 충분히 치료받고 재활할 수 있는 여건을 조성하기를 원한다. 이에 대한 물질적 지원을 위해 2000년부터 병원 전 직원이 화상환자의 후원자가 되어 매월 1만원씩의 후원금을 적립하여 왔다. 이를 통해 화상환자 의료비를 지원하고 무료 이동진료사업을 하며 화상안전사고 예방을 위한 아동 복지

시설에 기부하는 등 후원 사업을 비롯하여 재단 설립기금을 준비했다 (헬스조선 2011). 그리고 환자를 다각적으로 지원한다는 차원에서 2011년 보건복지부로부터 화상전문재단의 설립 인가를 마쳤다. 화상후원재단을 통해 화상 안전사고 예방 캠페인과 더불어 화상에 대한 올바른 이해와 사고 예방운동을 하고 있다. 순수한 동기에서 시작한 지역사회 교육 후원과 재단의 설립은 결과적으로 지역사회에 긍정적 영향을 줌으로써 병원 브랜드 이미지를 높이고 있다.

6. 경영

베스티안 그룹 경영의 핵심은 김경식 회장이다. 의료 인력의 확보와 적절한 장비의 도입, 시설의 현대화 등 모든 것이 맞물려 최적의 조합을 이룰 때에 환자들로부터 선택 받는 병원이 될 수 있다. 인적 자원과 물적 자원을 결합하여 잘 운영되는 시스템을 구축하는 것은 경영자의 몫이다. 김 회장은 의원을 운영할 때부터 직접 컴퓨터를 활용하여 직원들의 급여관리, 4대 보험 처리, 연말정산 등을 수행하였다고 한다. 환자 진료뿐 아니라 경영에 대해서도 깊은 관심과 열정을 지녔던 김 회장은 경영대학원에 진학하여 MBA를 이수하기까지 하였다. 이러한 김 회장의 앞선 감각은 베스티안의 경영관리 시스템의 선진적인 모습을 형성하는 바탕이 된 것으로 보인다.

십여 년 간 화상환자를 진료한 외과의사인 김경식 회장은 진료는 다른 의료진에게 위임하고 스스로가 전문 경영인으로 자리매김하고 있다. 회장이 전문 경영인으로서의 몫을 행하는 데에는 처음부터 병원의 청사진을 설계하여 진행한 것이 아니라, 화상치료를 담당할 의사로서 어떻게 하면 전공을 발전시킬 수 있을까 라는 것을 고민하면서 그 답을 찾는 과정을 통해 이루어온 것이다. 의료현장에서의 경험과 국내 대학의 MBA과정 등을 통한 경영적 마인드의 학습과 적용의 반복적인 과정이었다. 화상 분야에서만큼은 누구에게도 뒤지지 않겠다는 의욕을 갖고 20년 전 소규모 의원으로 시작하여 오늘날 의료기기, 의약품 및 코스메틱 사업으로까지 확장의 중심에 있는 김 회장은 외부에서 영입한 경영전문가보다 더 탁월한 경영전문가로 평가되고 있다.

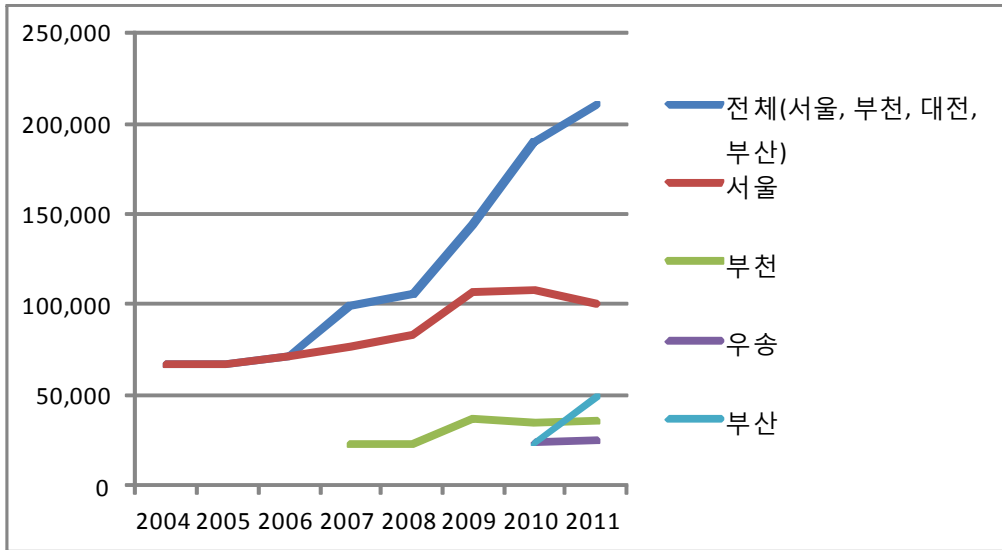
베스티안의 경영은 몇 가지 점에서 특징적이다. 첫째, 베스티안 병원은 각 병원에 필수적으로 분산되어 있어야 하는 환자 접점 외의 모든 경영은 중앙화해서 공유된 서비스(Shared Service) 형태로 관리한다. MSO(Management Service Organization)에 대한 논의가 활발해지는 즈음에 이러한 시스템을 구축하였는데, 책임경영과 중앙화된 관리시스템의 결합은 그룹 전체적으로 효율과 일체감을 높이면서 병원별로는 지역 특성에 맞는 진료서비스를 제공할 수 있는 장점이 있다. 둘째 베스티안 병원의 IT (Information Technology) 시스템은 매우 잘 구축되어 있다. 병원별 특성을 살리면서도 중앙화된 관리를 할 수 있는 배경이 바로 잘 구축되어 있는 IT 시스템 덕분이다. 소

위 'IT 베스티안'이라고 표현할 정도로 IT 시스템의 구축에 신경을 썼다. 중소병원 중에서 PACS(Picture Archiving and Communication System)를 도입한 것은 거의 처음이며, 2004년에는 비트컴퓨터와 협력하여 OCS(Order Communication System)를 웹(Web) 상에서 볼 수 있도록 해주는 시스템을 ASP(Application Service Provider) 통해서 구축했다. 2006년에는 EMR(Electronic Medical Record) 시스템을 도입하였으며, 향후 CDSS(Clinical Decision Support System)까지 구축할 계획을 갖고 있다. 현재 더존의 ERP(Enterprise Resource Planning)와 OCS가 연동되고 있다. 인사 시스템도 연결되어 있다. 이러한 IT팀은 독자적으로 성장하여 중소병원을 위한 IT를 사업내용으로 하는 독립된 사업으로 성장시킬 계획으로 IT인원을 1명에서 7명으로 늘리는 등 구체적인 준비 작업이 시작되었다. 셋째, 베스티안의 자금 조달 및 관리능력이 탁월하다. 금융거래에서 신용을 축적하는 것이 가장 중요하다는 사실을 깨닫고 신용을 축적하기 위해서 노력을 했다. 베스티안 그룹이 탄생하기까지 가장 힘들었던 서울병원을 건립할 당시에 공교롭게도 IMF 위기가 겹쳐서 외부 경제 여건이 좋지 않아 장비의 리스 등에 애를 먹었다. 그러나 금융거래에서 그 동안 축적한 신용으로 위기를 극복할 수 있었다. 서울병원이 안정된 후에는 이를 기초로 하여 자금을 융통하거나 리스를 하기가 쉬워져 브랜치 병원을 개설하는 데 어려움이 크지 않았다. 브랜치 병원의 설치는 경매 단계에 있는 의료법인이나 건물을 인수하는 형태로 진행하여 초기 투자비용을 최소화할 수 있는 형태로 진행하였다. 넷째, 브랜치 병원의 확산은 베스티안의 유전자(DNA)를 확산시키는 방안의 모색과 함께 이루어지고 있다. 브랜치 병원이 안정되기까지는 베스티안의 가치와 정신을 지닌 서울병원의 사람들이 브랜치 병원에서 근무하는 것이다. 의료진을 포함하여 핵심 포스트를 담당할 사람이 전부 본원에서 파견된다. 이들을 통하여 베스티안의 방식을 초기에 정립하고, 이후에 복귀하는 방식을 취하고 있다.

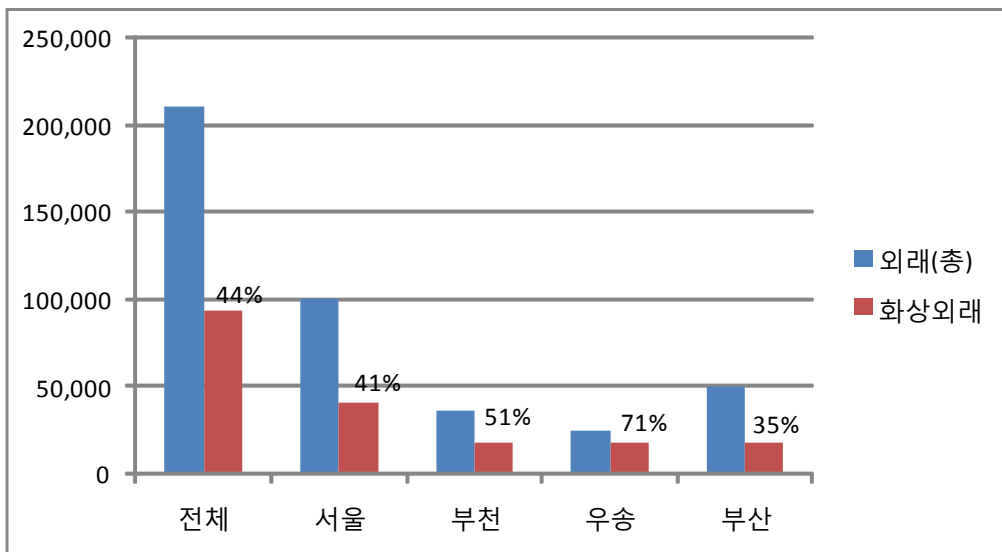
IV. 베스티안 병원그룹의 사례가 주는 시사점

지금까지 오늘날의 베스티안이 있기까지의 사업영역과 진료 프로세스, 사람들, 고객 관리 등에 대하여 살펴보았다. 보건복지부가 인정한 99개 전문병원 중 유일한 화상전문병원으로서, 2015년 오송 첨단의료복합단지에서 국내 최고 수준의 '화상치료 전문병원' 설립 인가를 통해 의료 클러스터 내 연구임상기관으로서의 가능성을 인정받았다. 이는 외부적으로 신뢰와 인정의 평가 결과이다. 베스티안은 환자 수가 지속적으로 증가하고 있다<그림 2>. 이들 중 수가가 높은 화상환자의 비율은 2011년 현재 서울, 부천, 대전, 부산병원이 각각 41%, 51%, 71%, 35%에 이르고 있다<그림 3>. 입원 환자의 경우도 각각 33%, 62%, 90%, 42%에 달한다<그림 4>. 이와 같이 지속적인 환자 증

가와 화상이 증중 질환으로 분류되면서 수가가 상승된 이유로 인해 수익성도 증가 추세에 있다. 일찍이 니치마켓으로 진입한 것이 가져다준 기회이다. 주어진 기회가 성장으로 연결된 데에는 내부 역량의 뒷받침이 있었다.

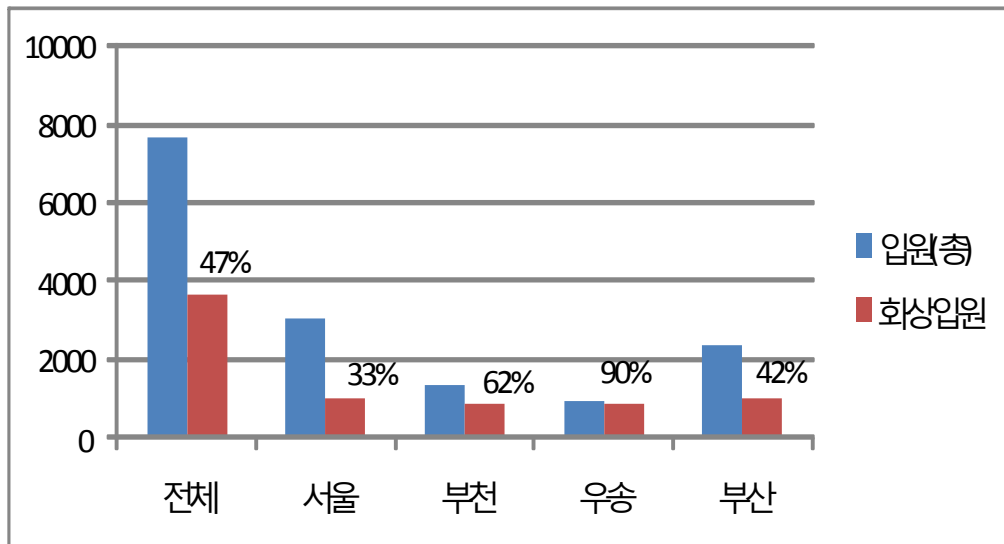


<그림 2> 년도별 외래환자 수



<그림 3> 총 외래환자 중 화상환자 수 비중_2011년 현재

베스티안의 성장과정은 전략의 의도적인 선택과 점진적인 진화가 시기적인 차이를 두고 나타나고 있음을 보여준다. 베스티안의 전문화 영역 선정은 의도적으로 이루어지지 않았다. 초기에 다른 병원들이 꺼리는 화상환자들을 성의를 다해서 진료하였고 그것이 입소문을 타면서 화상환자들이 찾아오게 되었으며 이로 인해 전문화하게 된 것이다. 이는 의도적인 전략이 아니라 점진적으로 나타나는 전략(emergent strategy) 형성 과정을 잘 보여주는 사례라 할 수 있다. 그러나 일단 화상분야로 전문화가 이루어지고 난 이후의 전략 수립은 대부분 의도적인 선택에 의해 이루어졌다. 전국적으로 거점을 확보하기 위한 지리적 확산뿐 아니라 사회경제적인 여건 변화에 따라서 전신 중증 화상이 줄어드는 것에 대응하기 위하여 소아화상 분야로 관심을 집중시키는 과정은 매우 의도적으로 이루어졌다. 화상 치료 후 피부 재활과 성형에 대한 기술개발과 특수 화장품 개발, 화상진료 재료의 개발을 위한 연구의 활성화도 의도적인 전략 형성의 사례로 볼 수 있을 것이다. 그렇다고 하면 전략의 합리적 측면과 진화론적 측면은 서로 대립하는 관점이라기보다는 시기적으로 서로를 보완해주는 관점으로 보는 것이 타당할 수도 있음을 보여주고 있다.



〈그림 4〉 총 입원환자 중 화상환자 수 비중_2011년 현재

베스티안은 100년 이상 지속하는 병원이 되기 위하여 끊임없이 노력하고 변신해왔다. 그 과정에서 다른 병원에서도 참고할 수 있는 실무적인 성공요인을 정리해보면 다음과 같다. 첫째, 우선 생명을 살려야 한다는 ‘환자중심’의 사고이다. 불모지였고 모두

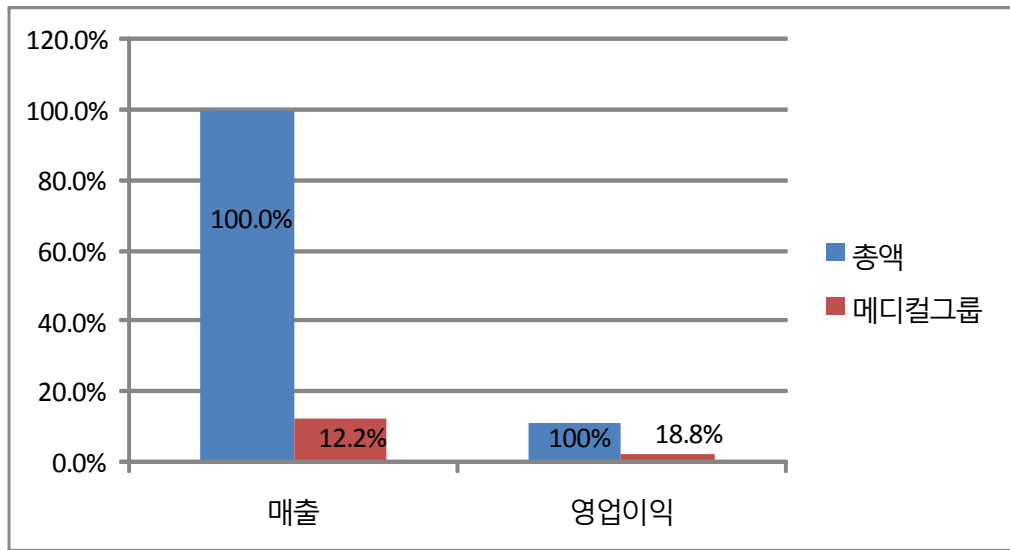
들 기피하던 화상환자 진료에 집중하게 되었던 출발점에서부터 환자의 고통을 외면하지 않는 베스티안의 정신이다. 화상의 치료는 기계나 장비가 아니라 사람이 한다는 리더십의 진정성이 있다. 그리고 지불능력보다 진료를 우선시 하는 의료진의 소명의식이 있었다. 화장품, 스킨 클리닉 등의 사업 영역을 확장하게 된 계기도 치료 이후 삶의 질을 높여주기 원하는 고민으로부터 시작되었다. 주차장의 동선, 응급실 운영 등을 비롯한 의료 서비스 프로세스는 환자에게 최고의 편리성을 제공하고자 구축되었다. 이와 같이 리더십을 비롯한 전 의료진의 따뜻한 마음이 전달되어 환자에게 신뢰의 분위기를 전달하였고, 환자 신뢰의 확보는 곧 베스티안 성공의 원동력이 되었다.

둘째, 화상치료에 있어서 세계적인 수준을 갖춘 화상질환 치료 실력이다. 십여 년을 한 팀으로 진료해온 화상전문 의료진은 베스티안의 최고 자산이다. 현재 수준에 만족하지 않고 끊임없이 더 나은 치료를 위한 실력 향상을 추구하다보니 해외연수를 통한 기술 습득에도 적극적이다. 응급의학과에서 일반외과의 화상센터, 스카 클리닉, 피부재활로 이어지는 체계적인 진료 시스템을 제공한다. 최첨단 장비의 확보를 통해 우수한 의료진이 보다 정확한 진단을 내리고 보다 효과적인 치료를 수행할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 치료 후에도 남는 흉터와 고통에 주목하다 보니 근본적인 연구개발에 몰입하여 지금은 체계적인 연구 인프라를 갖추고 있다. 그리고 화상치료 실력 향상을 위한 부단한 모든 노력은 고통 받는 화상환자에게 최고의 진료 그리고 나아가 최고의 삶을 돌려주고 싶은 환자중심 사고에 기반을 두고 있다.

셋째, 탄탄한 전문실력을 기초로 환자에게 신뢰받는 선한 병원, 베스티안이 지속할 수 있는 또 하나의 축은 재무적인 측면이다. 진료비를 부담할 수 없는 환자들을 거부하지 않으면서, 지불능력보다 진료를 우선시 했지만 도산하지 않고 오히려 전국 네 곳의 병원을 운영하고 있다. 여기엔 기업생존의 기본인 수익에 대한 경영적 통찰력이 작동했다고 본다. 의원에서 병원으로 확장할 당시 금융기관과 쌓아왔던 과거 신용관계를 큰 힘으로 활용하였다. 대출 가능성을 위해 준비할 영역이 평상시 신용의 문제라는 것을 잘 파악하고 있었기 때문이다. 또한 병원 운영에 영향을 미치는 채용기간 단축은 모든 병원의 과제이다. 특히 화상환자 진료에는 오랜 채용기간이 필요하기 때문에 근본적인 프로세스 개선이 필요하다. 베스티안은 창의적 채용모델을 개발하였는데, 초기의 밀도 있는 집중치료로 중환자실에서 신속하게 일반병동으로의 이동을 가능하게 하고, 일반병동으로 이동 이후 곧 사회복지사를 두고 있는 타 병원으로 이동시킴으로써 단계별 자원 활용을 효율적으로 관리했다. 또한 진료와 수익사업과의 연계로 선순환을 유도함으로써 병원은 수익의 과제로부터 자유롭게 진료에 충실할 수 있는 구도를 만들어가고 있다.

넷째, 이상의 요인에 더하여 주목할 것은 베스티안의 리더십이다. 사람과의 인연을 소중히 여기는 리더십의 철학이 환자중심의 사고를 병원 문화로 확산시켰고, 100년 지

속을 꿈꾸는 리더십의 비전이 의료진의 실력과 연구개발을 독려하고 있다. 또한 수익 측면의 성과는 경험과 끊임없는 학습을 통하여 전문경영인으로 탈바꿈한 리더십의 경영적 자세로부터 기인한 결과이다. 이와 같이 환자중심의 철학, 전문실력, 경영적 자세로 준비된 베스티안이었기에, 외부로부터 주어진 기회를 발견하는 동적 역량과 조직 내부 역량을 바탕으로 새로운 영역으로 끊임없이 확장해오고 있다.



<그림 5> 총 매출과 총 영업이익 중 메디컬그룹의 비중

다섯째, 베스티안은 병원 수익의 문제를 진료로만 해결하려 하지 않는다. 병원 사업에서는 수익성 대신에 질 높은 의료서비스를 제공하는 것을 최우선 목표로 하고, 연구개발에 근거한 연관 산업에 진출하여 수익을 내는 사업모델을 지향하고 있다. 화장품, 바이오벤처 등 병원에서 파생되는 연관 산업으로 사업을 다각화시키는 것이다. 최근 의료산업을 신 성장동력으로 육성하겠다는 정부의 정책과도 합일점을 찾을 수 있는 구상이다. (주)메디컬그룹 베스티안은 2011년 중소기업청의 핵심정책 프로젝트인 '기술혁신형' 중소기업 인증을 획득하여 INNO-BIZ기업으로 지정되었다. 이는 메디컬그룹 베스티안이 기술 혁신 역량을 갖춘 업력 3년 이상의 안정적 성장 기업으로 지속적인 기술 혁신, 가치 혁신을 이뤄 글로벌 시장에서 경쟁력을 확보할 수 있는 기업으로 인정받았음을 의미한다. (주)메디컬그룹 베스티안은 4개의 병원을 포함한 베스티안 총 매출액 중 12.2%를 차지하고 있으며, 매출액 대비 영업이익은 18.8%이다<그림 5>. 메디컬그룹이 2006년에 설립된 시기를 감안한다면, 짧은 기간 동안 높은 수익성을 달성했다고 평

가할 만하다. 모든 병원이 이러한 방향으로 나아갈 수 없을 것이고 그래서 안 될 것이지만 새로운 성장의 돌파구를 모색하는 병원이라면 다각화를 추진하는 것이 하나의 대안이 될 수 있을 것이다.

V. 마치는 글

베스티안은 다른 의료기관이 꺼리던 화상이라는 질환으로 전문화하고 성장을 거듭하여 화상 분야에서 독보적인 위치에 올랐다. 이제는 이를 토대로 하여 화상치료에 필요한 진료재료를 개발하고 화상환자를 위한 화장품을 개발하는 등 연구에 박차를 가하고 있다. 조직의 성장은 환경 속에서 기회를 발견하고 이를 내·외부 자원을 동원해서 바람직한 사업 모델을 구축하고 운영하는 과정을 통해서 이루어진다. 베스티안은 화상 환자들의 문제를 해결하는 데 집중하여 왔다. 일차적으로는 생명 유지를 시작으로 하여, 치료 과정에서의 고통과 합병증의 감소, 치료기간의 단축, 피부 재활, 사후관리 등 화상환자들이 겪는 문제들을 잘 이해하고 이 문제를 해결하기 위한 방안을 끊임없이 모색하는 과정에서 새로운 사업을 시작할 수 있었다.

지금까지 베스티안 그룹은 의료 사업 수행에 요구되는 인적 자원과 물적 자원을 확보하고 적절히 활용하여 성공을 거두었다. 병원경영지원회사(Management Service Organization, MSO) 모델을 적절히 활용하고, 이를 뒷받침하는 IT 시스템을 구축하여 운영하는 데도 성공했다. 그러나 지금까지의 성공이 미래의 성공을 보장하는 것은 아니다. 베스티안은 지금까지 경험해 온 것과 성격이 다른 몇 가지 과제에 직면해 있다. 첫째는 연구개발 강화와 관련된 것이다. 현재 베스티안이 가장 중점을 두고 추진하는 과제는 오송에 중증 화상환자를 진료할 수 있는 병원과 연구소를 설립하는 일이다. 이 중에서 연구소는 그 동안 베스티안이 축적해온 역량과 관련성이 낮다. 그렇기에 새로운 역량을 흡수해야 할 필요성이 크다. 베스티안이 새로운 역량을 흡수하고, 이를 기존 역량과 결합하지 못하면 적지 않은 어려움을 겪을 가능성이 있다.

둘째, 베스티안이 빠르게 성장하면서 급격하게 늘어난 인적자원을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축하는 것도 시급하다. 빠른 속도로 성장하는 조직에서는 초기부터 근무하던 사람들과 이후에 합류한 사람들 사이에 생각과 기대의 차이가 커져서 갈등을 겪기 쉽다. 조직구성원 사이에 존재할 수 있는 생각의 차이를 극복하고 하나의 문화를 세워나가는 것도 중요한 과제가 될 것이다.

이 연구에서는 한 전문병원의 성장과 다각화 과정을 살펴보고, 이론적인 측면과 실무적인 측면에서 시사점을 찾았다. 단일 사례를 분석한 연구이기에 일반화에는 많은 한계

가 있다. 그러나 지속적인 연구를 통해 유사한 사례의 축적이 이루어진다면 한국의 독특한 상황 하에서 성공하는 병원에게서 발견할 수 있는 공통점을 추출하는 데 기여할 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 유명숙(2012). 전문병원 지정 및 평가제도 운영현황과 추진방향. HIRA정책동향, 6(2)
- 짐 콜린스, 이무열 역(2002). 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로. 김영사
- 박현(2012.1.6). 「HU 베스티안 병원」. 병원신문
- 김태열(2011.11.16). 「화상 베스티안병원, 피부이식부터 재활까지」. 헬스조선
- 이창구(2010.10.5). 「의료계 핫이슈 화상전문병원 베스티안병원」. 시사 뉴스피플
- 고신정(2009.11.2). 「흔들리지 않는 독심, 성공 열쇠 [성공병원탐방] 베스티안 병원」. 메디컬타임즈
- 최은미(2009.1.23). 「외면받던 화상분야가 블루오션, [병원도 기업이다] 29」. 머니투데이
- 음상준(2008.6.4). 「전문병원의 미래는 인재다」. 데일리메디
- Berry, Leonard L. (2004). The Collaborative Organization: Leadership Lessons from Mayo Clinic. *Organizational Dynamics*, 33(3): 228-242
- Gorji M. Siami S. and Jenabagha N. (2011). Organizational Performance Assessment Based on Excellence Model (EFQM) in the Fields of Staff and Customers Results, 2011. *International Conference on Management and Service Science*, Vol. 8 : 85-89
- Lincoln, Y.S. and Guba E.G.(1985). *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park.
- Teece, J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-534