

공공도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구*

- C도서관의 사례를 중심으로 -

A Study on the Strategic and Competitive Analysis of Public Libraries: Focusing on a Case of C Public Library

노 동 조(Dong-Jo Noh)**

초 록

지역단위의 정보서비스기관인 공공도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 외부 환경 및 내부 상황에 대한 진단을 바탕으로 도서관 내부의 강·약점과 외부의 기회·위기 요인 등을 파악하여 미래의 불확실성에 대비하여야 한다. 이에 본 연구는 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT분석을 통하여 C도서관의 경쟁상황을 분석하였다. 이를 위해 C도서관의 현황을 분석하고, C도서관 전문사서와의 인터뷰 및 설문조사를 실시한 다음, 경영컨설팅 전문가의 자문을 거쳐 최종적으로 C도서관의 경쟁력 강화방안을 도출하였다. 본 연구의 결과, 얻어진 결론은 다음과 같다. 첫째, C도서관의 강점은 도서관 핵심요소(지표)의 우위, 이용자 지향적 서비스마인드, 차별화된 고품질의 서비스이다. 둘째, 약점은 경영자원(자료, 공간)의 부족, 미래지향적 경영혁신마인드 부족, 인적자원관리의 불합리성이다. 셋째, 기회는 외부기관과의 교류협력을 통한 효율성 제고, 공공도서관에 대한 관심제고 및 정책지원 2006 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 도약이다. 넷째, 위협은 위탁경영에 따른 도서관의 위상 격하, 외부기관의 교육문화 프로그램 활성화에 따른 도서관 프로그램의 위축, 인터넷의 보편화와 강화된 저작권법에 따른 도서관서비스의 위축이다. 다섯째, C도서관의 경쟁력 강화를 위해서는 외부기관과의 교류협력 활성화를 통한 고품질의 서비스의 제공, 2006 세계도서관정보대회의 방문도서관 선정에 따른 도서관의 입지 강화 및 위상 제고를 위한 전략적 계획 추진, 이용자 지향적 차별화된 서비스를 통한 도서관 이용의 활성화 전략이 필요하다.

ABSTRACT

For a public library, which is a regional information service agency, to acquire high competitiveness, preparation for uncertainties of future through understanding its own internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats based on assessments regarding knowledge information environment and characteristics of regional community, current status of the library, etc. Therefore, in this study, through SWOT analysis, one of competitive strategy analysis methods, the status of competitive strategy of C library was analyzed. In order to carry out the study, interview and survey were performed with professional librarians, then through final consultations from management consulting experts, a plan to strengthen competitiveness for C library was devised. Conclusions from this study were as below: In order to strengthen competitiveness of C library, offering distinguished high quality services through active cooperations with external institutions, efforts to improve library's position and stand following being selected as a library to visit for 2006 World Library and Information Congress, and revitalization of library usage through providing user oriented differentiated services are needed.

키워드: 전략분석, 경쟁분석, swot분석, 공공도서관, 도서관경영, 사례연구, 경쟁력강화
strategic analysis, competitive analysis, swot analysis, public library, library management, case study, competitiveness reinforcement

* 본 논문은 2006년도 상명대학교 사회과학연구소의 지원에 의하여 연구되었음.

** 상명대학교 사회과학부 문헌정보학전공 조교수(djnoh@smu.ac.kr)

논문접수일자 : 2006년 11월 23일 논문심사일자 : 2006년 1월 29일 게재확정일자 : 2006년 2월 29일

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

지역단위의 정보서비스기관인 공공도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 거시적 정보환경과 지역사회 및 이용자 특성과 같은 외부의 변수와 도서관 내부의 변수를 과학적으로 예측하고 분석하여 개별 도서관의 상황에 맞는 전략과 계획을 개발하고 이를 활용하여야 한다. 즉, 공공도서관의 체질 강화를 위해서는 도서관마다 자관의 전략경쟁을 분석하여 이를 도서관 운영에 적극 반영하여야 한다. 결국 전략경쟁분석이란 현재의 상황에 대한 정확한 진단과 함께 장차 발생할 수 있는 미래의 상황을 예상하여, 가능한 여러 현실 중에서 바람직한 대안을 선택하도록 함으로써 궁극적으로는 조직의 경쟁력을 강화하는 수단인 것이다.

그렇다면, 공공도서관의 현재 상황은 어떠한가? 공공도서관 운영에 영향을 미치는 요인은 어떠한 것들이 있는가? 그러한 변수들 간의 상호 관련성과 발생가능성은 어떠한가? 예측했던 미래의 상황이 도래한다면, 도서관에서는 어떻게 대처할 것인가? 그 구체적인 대처 방안과 전략은 어떻게 도출할 것인가? 본 연구는 이와 같은 연속적인 질문에 대한 답을 얻고자 하는 하나의 시도이다.

따라서 본 연구는 공공도서관이 보다 효율적이고 미래지향적인 경영을 하기 위해서 도서관 내외의 환경 및 상황에 대한 정확한 진단을 바탕으로 도서관 내부에 존재하는 강·약점을 파악하고 외부의 기회·위기 요인 등을 확인하여

발생가능성에 근거한 미래의 전략방안을 도출해서 활용하여야 함을 주장하면서, 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT분석을 통하여 C도서관의 전략경쟁을 분석하고자 한다.

이처럼 C도서관에 대한 집중적인 탐구를 통하여 얻은 본 연구의 분석 틀과 방법은 이와 유사한 상황에 놓여있는 다른 공공도서관들에게도 시사하는 바가 클 것이다. 즉, C도서관의 사례를 통하여 얻어진 본 연구의 경험과 결과는 추후 이와 같은 목적으로 분석을 시도하고자 하는 다른 공공도서관들에게 유용한 결과를 제시하여 줄 것이다. 본 연구를 통하여 공공도서관에서 전략경쟁분석에 대한 개념을 재인식하고 나아가 실제의 업무에서 전략경쟁분석을 활용하여 공공도서관의 경영 효율성이 높아진다면 연구자에게 더할 나위 없다.

1.2 연구의 방법

전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 연속적인 연구방법들을 사용한다. 첫째, 문헌연구를 통하여 전략경쟁분석에 관한 제 개념과 방법들에 대하여 살펴본다. 문헌연구를 위해서는 경영전략 분야의 전문서적을 참조한다. 둘째, 전략경쟁분석기법의 하나로 각광을 받고 있는 SWOT분석을 통하여 C도서관의 전략경쟁을 분석한다. 이를 위해서 C도서관의 현황분석을 실시하고, C도서관 전문가들과의 면담 및 설문조사를 실시한다. 셋째, 면담과 설문조사를 통하여 얻어진 자료를 분석한 다음, 경영컨설팅 전문가의 조언을 참조하여 최종적으로 C도서관의 미래 전략방안을 도출한다. 본 연구에 필요한 일체의

자료 수집은 2006년 3월2일부터 2006년 4월21일까지 총 51일간에 걸쳐서 이루어졌다.

2. 이론적 배경

2.1 전략경쟁분석

전략은 역동적인 프로세스이다. 시간이 변하고, 기술이 변함에 따라 시장도 변하고, 경쟁의 법칙과 경쟁사도 변한다. 승리전략이란 독창성이다. 이는 고객이 인정하는 경쟁사와의 차별성에 토대를 둔다. 포터(Michael Poter)는 '기업이 고객에 대한 가치의 차별화를 지속적으로 유지할 수 있을 때만 경쟁사를 능가할 수 있다'고 일갈했다.

한편, 경제학자들은 차별화의 개념을 컴피턴시(competency), 전략적 용어로는 차별성이 있는 컴피턴시(distinctive competency)로 정의했다. 기업이 보유하고 있는 자원과 역량으로 정의된 차별적인 컴피턴시는 기업에 의해서 창출되는 경제적 가치의 원천인 동시에, 경쟁사들을 따돌리는 가치의 원천이다.

경쟁우위라는 것은 기업이 경쟁사보다 우위를 점하기 위해서 시장에서 차별적으로 포지셔닝을 취하는 방식이다. 우위는 산업평균을 앞서서 수익률을 창출한다. 경쟁의 균형 상태를 깰 수 있는 기업은 완전경쟁에서 창출되는 것 이상의 경제적 초과이익을 달성할 수 있다. 경쟁우위를 유지하는 것은 곧 차별적인 컴피턴시를 통해서 확보되는 경제적 가치를 유지할 수 있는 기업의 능력을 의미한다. 경쟁우위 달성에 있어서 가장 중요한 프로세스는 전략기획(strategic

planning)이다. 전략기획 프로세스는 기업의 전략을 완벽하게 구체화하고, 전략 실행을 위해서 각각의 책임영역을 규정하는 것을 목표로 하는 활동이다.

전략기획은 경쟁우위 유지를 위한 전체 프로세스의 한 부분이 되기도 한다. 전략경영(strategic management)은 기업을 지휘하는 방식이며, 기업은 가치·경영진의 역량·기업의 책임 및 조직의 모든 서열과 지휘계통에서 전략적 결정과 운영적 결정을 통합하는 관리시스템의 개발을 궁극적 목표로 삼는다. 또한, 전략경영 프레임워크는 의사결정권자들이 효과적인 전략 결정을 위해서, '가장 적절한 요소가 무엇인지를 이해할 수 있도록 해준다.

기업이 속한 비즈니스·경쟁 환경간의 적합성' 또는 일치를 달성할 수단을 찾는 것은 전략·경쟁 분석가에게는 결정적 과제이다. 분석가는 항상 기업이 최고의 적합성을 성취할 수 있는 포지셔닝 방법을 찾아야 한다. 그것을 찾아가는 프로세스가 경쟁정보 프로세스의 근간이 된다. 즉, 경쟁정보는 기업이 보다 효과적인 전략적 선택을 할 수 있도록 지원해야 한다.

민츠버그(Henry Mintzberg)와 피터즈(Tom Peters)를 포함한 수많은 전문가들은 전략기획이 전략적 사고를 가능하게 하는 능력으로 대체될 필요가 있다고 주장했다. 그렇다면 두 개념간의 차이점은 무엇이며, 왜 의사결정권자들은 전략적 사고에 관심을 기울여야 하는가? 대부분의 전략기획은 프로세스에 집중된다. 프로세스는 변화의 속도가 느렸던 산업화 시대에는 도움이 되었지만, 지금처럼 변화의 속도가 빠르고 경쟁적인 세계에서는 단계별로 진행되는 전략기획은 역동적이고 혁신적인 의사결정에

오히려 방해만 될 뿐이다. 상당수의 기업들이 전략기획을 시행하고 있지만, 그들의 경쟁사도 시장에서 승리를 얻기 위한 전략을 실행하고 있다는 점에 유념해야 한다.

그렇다면 전략적 사고란 무엇인가? 오늘날 전략적 사고가 필요한 이유는 변화의 속도가 느리고, 국제·산업적 경쟁 환경에서 이제는 기업들이 글로벌·후기 산업사회·지식정보기반 경쟁 환경에서 경쟁하게 되었기 때문이다. 과거 경영자들의 사고를 지배했고, 아직도 진행되고 있는 계층적이고 선형적인 모델은, 이제 보다 새롭게 유연하며, 영원히 재편성되는 네트워크 기반의 모델로 바뀌어가고 있다. 현대의 경영자들은 과거의 비즈니스나 리더들처럼 전략을 수립하기에 충분할 만큼 경쟁영역 전체를 정확하게 파악할 수는 없을 것이다. 전략적 사고의 필요성이 바로 기업들의 경쟁정보가 개선되고 향상되어야 할 근거가 된다.¹⁾

다음의 과제는 전략경쟁을 어떻게 분석할 것인가 하는 문제이다. 또한, 전략경쟁분석 방법에는 어떤 것들이 있는가 하는 것이다. 전략경쟁분석에는 수백 가지의 방법이 존재한다. 그러나 일반적으로 전략적 분석과 경쟁·고객 분석, 환경 분석, 진화적 분석 재무 분석 등으로 나눈다. 이를 다시 세분하면 전략적 분석기법에는 BCG 성장/점유율 포트폴리오 매트릭스, GE 비즈니스 스크린 매트릭스, 산업 분석, 전략집단 분석, SWOT 분석, 가치사슬 분석 등이 있다. 경쟁·고객 분석에는 맵점 분석, 경쟁사 분석, 고객 세분화 분석, 고객가치 분석 기능역량 및 자원 분석, 경영진 프로파일링 등이 있다.

환경 분석에는 이슈 분석, 거시환경(STEEP) 분석, 시나리오 분석, 이해관계자 분석 등이 있다. 진화적 분석에는 경험곡선 분석, 성장벡터 분석, 특허 분석, 제품수명주기 분석, S-커브(기술수명주기) 분석 등이 있다. 재무 분석에는 재무비율 및 재무제표분석, 전략펀드 프로 그래밍, 지속가능성 성장률 분석 등이 있다.²⁾

2.2 SWOT분석

SWOT는 강점(strengths)·약점(weaknesses)·기회(opportunities)·위협(threats)의 두문자이다. SWOT분석은 광범위한 상황분석의 한 부분으로서 기업의 전략 및 강·약점 등의 내부 역량과 기회·위협과 같은 외부 가능성 사이의 적합성을 평가하는데 사용하는 분석방법이다. SWOT분석의 개척자인 앤드류즈(Andrews)는 1971년에 기업의 자원 및 역량과 외부 환경과의 전략적 적합성(strategic fit)을 공식적으로 처음 개념화하였다. 앤드류즈 모델의 핵심은 다음의 네 가지 질문과 그 응답에서 비롯한다. 첫째, 우리는 무엇을 할 수 있는가?(예: 강점과 약점) 둘째, 우리는 무엇을 하고자 하는가?(예: 조직의 가치와 개인의 가치) 셋째, 우리가 무엇을 하게 될 것인가?(예: 외부의 기회와 위협) 넷째, 다른 사람은 우리가 무엇을 하기를 기대하는가?(예: 이해관계자의 기대)이며, 이 네 가지 질문에 대한 기업의 전략적 선택이 전략경쟁을 위한 기초 자료가 된다.

앤드류즈의 초기 SWOT모델은 다음의 네 가지 추가 질문에 의해서 보다 정교하게 완성

1) 강영철 외 공역. 2004. 『전략·경쟁분석 : 비즈니스 경쟁분석을 위한 방법론 및 테크닉』. pp.2-5.

2) 노동조. 2006. 도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구. 『상명대학교 사회과학연구』 23.

되었다. 첫째, 우리가 발전시키고자 하는 자원과 역량은 무엇인가? 둘째, 우리는 무엇에 유념해야 하는가? 셋째, 우리가 발전시킬 수 있는 기회는 무엇인가? 넷째, 우리는 어떻게 이해 관계자들에게 공유된 기대를 불러일으킬 수 있는가? 이다. 그런데 오늘날 대부분의 SWOT분석 모델은 앤드류즈의 초기 모델을 상당 수준 단순화한 것이다. 그 이유는 개략적·기초적 환경 분석을 보다 정교한 개념적 틀로 만들기 위해서였으며, 다른 한편으로는 순수한 SWOT 분석과는 좀 거리가 있는 초기 모델의 일부 영역이 보다 선진적인 경영 테크닉과 틀로 변해 갔기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 앤드류즈의 초기모델은 현대적인 환경분석을 위한 토대를 제공했다는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다.

SWOT 분석은 개념적으로 매우 단순하면서도 포괄적이라는 측면에서 기업의 여러 분야에 적용될 수 있다. 이러한 사실에 근거하여 SWOT 분석은 가장 보편적으로 사용되는 분석모델의 하나가 되었으며, 특히 환경과 관련한 기업의 능력을 파악하기 위해서 가장 널리 사용되고 있다. SWOT 분석의 장점으로는 보편성, 적용 가능성, 간결성, 축매성, 통찰성 등이 있으며, 단점으로는 상식성, 복잡성, 추상성 해석 오류성 등이 있다.³⁾

2.3 선행연구

지금까지 공공도서관의 전략경쟁을 분석한 연구는 전무하다. 이는 도서관 전체로 그 범위를 넓혀도 크게 달라지지 않는다. 그 이유는 도

서관과 같은 비영리기관에서 분석을 실시하여 효율성을 측정하고 평가하는 것이 매우 어려울 뿐만 아니라, 그 효과도 미미하다는 정설에 따른 결과이다. 그러나 최근에 일부 도서관을 중심으로 도서관의 중장기 발전계획을 수립하는 과정에서 자관의 전략경쟁을 분석하고자 하는 시도가 부분적으로 있었다. 하지만 이러한 경우도 대부분 자체의 장기발전계획을 수립하기 위한 하나의 방편으로 도서관의 현황분석을 실시한 것이어서 전략적 관점에서 이루어진 포괄적이고 정밀한 연구는 아니었다. 본 연구에서는 학술적 관점에서 이루어진 도서관의 전략경쟁분석에 관한 선행연구를 개관한다.

노동조(2006)는 'SWOT 분석을 통한 도서관의 경쟁력 강화방안에 관한 연구'를 수행하였다. SWOT 분석을 통하여 A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석한 결과, 그가 얻은 결론은 다음과 같다. 첫째, A대학교 도서관의 강점은 도서관 직원의 전문성, 체계적인 업무추진계획 및 분장에 따른 도서관 업무의 효율성, 디지털 도서관 구축에 따른 고품질의 서비스 제공이다. 둘째, 약점은 가용자원(인력, 예산, 공간)의 부족 및 한계, 발전적인 미래의 도서관 운영계획 및 시스템의 부재, 능동적인 서비스 마인드 부족이다. 셋째, 기회는 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약의 가능성, 외부 기관 및 도서관과의 교류협력 확대를 통한 도서관 운영의 효율성 제고, 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관으로서의 위상 제고이다. 넷째, 위협은 학교 당국의 도서관에 대한 인식 부족과 그에 따른 도서관의 위상격하, 급변하는 정보환경(모바일, 유비쿼터

3) 노동조, 2006. SWOT 분석을 통한 도서관 경쟁력 제고 방안에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』 40(1): 335-351.

스)에 따른 이용자들의 다양한 정보요구 및 고도의 전문적 서비스 요구, 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 제한이다. 다섯째, A대학교 도서관의 경쟁력 강화방안은 디지털 전문인력의 확보를 통한 디지털 서비스의 강화, 외부기관 및 도서관과의 적극적 교류협력을 통한 확장된 서비스의 제공, 강화된 저작권법에 따른 차별화된 서비스의 개발 및 제공이었다.⁴⁾

황재영과 이응봉(2006)은 '디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구'를 수행하였다. 이 연구의 목적은 디지털 환경에서 과학기술분야 전문도서관을 위한 경영전략수립에 관한 연구를 수행하기 위한 것이었다. 이를 위해 과학기술분야 전문도서관의 내·외적 환경의 변화를 살펴보고, 경영전략수립시에 요구되는 제 단계 및 환경분석기법 등을 경영학이론을 통하여 고찰하였다. 그 결과, 과학기술분야 전문도서관의 미션과 비전 수립의 필요성을 제시하고, 환경분석과 SWOT 분석을 통해서 도출된 전문도서관의 경영전략방안을 제시하였다.⁵⁾

박인웅(1999)은 '대학도서관 경영전략에 관한 연구'를 수행하였다. 이 연구의 목적은 도서관이 미래의 불확실성속에서 급격한 변화에 대응하기 위한 지식과 능력을 키워서 생존에 활용할 수 있는 전략경영의 모델을 개발하는데 있었다. 그는 문헌적 고찰을 통하여 전략경영이론을 소개하고, 본인이 도서관장으로 재직했던 부산대학교 도서관을 표본 도서관으로 하여 본인의 관찰과 관련 업무자료에 근거하여 도서관의 조

직전략, 사업전략(경쟁전략, 기능별 전략 등을 제시하였다).⁶⁾

이상에서 살펴본 바와 같이 문헌정보학 분야에서 이루어진 도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구가 매우 취약함을 알 수 있다. 앞서 기술한 선행연구들과 본 연구와의 차이점을 비교, 분석하면 다음과 같다.

노동조의 연구는 연구의 목적과 방법에 있어서 본 연구와 유사성을 보이나, 연구대상(공공도서관 vs 대학도서관)에서 차이를 보이고 있다. 이는 도서관의 기본적인 역할과 기능에는 차이가 없으나 관중에 따라서 또, 같은 관중의 도서관이라 하더라도 도서관마다의 개별 상황에 따라서 도서관의 기능, 조직 서비스 등에 차이가 있음을 감안할 때에, 본 연구의 의의가 정당하다고 할 수 있다.

황재영·이응봉의 연구는 구체적으로 연구대상이 되는 도서관을 선정하여 이를 실제적으로 분석한 것이 아니라, 주로 문헌연구와 개인의 경험에 근거하여 일반적으로 전문도서관에서 요구되는 경영전략수립의 제 과정에 대하여 언급함으로써 연구의 대상과 방법에 있어 본 연구와 명백한 차이를 보이고 있다.

박인웅의 연구도 본 연구와 조사대상과 방법에 있어서 분명한 차이를 보이고 있다. 즉, 도서관 전문사서들과의 면담과 설문조사, 경영컨설팅 전문가의 자문 등 객관적 자료에 입각하여 연구를 수행한 본 연구와는 달리, 박인웅은 주로 자신이 관장으로 재직했던 대학도서관을 대상으로 본인의 주관적 관찰과 경험에 의존하여

4) 노동조, 2006. SWOT 분석을 통한 도서관 경쟁력 제고 방안에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』 40(1): 335-351.

5) 황재영, 이응봉, 2006. 디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구. 『정보관리연구』 37(3): 99-115.

6) 박인웅, 1999. 대학도서관 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』 30(3): 97-116.

연구를 수행함으로써 본 연구와는 본질적인 차이가 있음을 알 수 있다.

3. C도서관의 전략경쟁분석

본 연구의 대상인 C도서관의 전략경쟁 상황을 분석하기 위하여 본 연구에서는 수 많은 전략 경쟁분석기법 가운데 그 보편성과 효용성, 편의성 등으로 인하여 최근에 가장 각광을 받고 있는 SWOT분석을 통하여 C도서관을 분석하였다. SWOT분석은 먼저 C도서관의 현황을 분석하기 위하여 C도서관 홈페이지와 한국도서관협회 홈페이지에서 제공하는 '한국도서관통계'를 참조하였다. 다음은 C도서관의 부관장 및 일부 사서들과의 면담을 실시하고, 전문사서 전원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 13부의 설문지를 배포하였고 이 중 10부의 응답지가 회수되어 실제 분석에 사용되었다. 다음은 면담과 설문조사를 통하여 얻어진 자료를 분석한 다음, 경영컨설팅 전문가의 조언을 참조하여 최종적으로 C도서관의 미래 전략방안을 도출하였다. 면담은 2006년 3월2일부터 3월10일 사이에 이루어졌으며, 설문조사는 3월20일부터 3월31사이에, 경영컨설팅 전문가의 조언은 4월20일과 4월21일 사이에 이루어 졌다. 전술한 과정을 통하여 C도서관을 SWOT분석한 결과는 다음과 같다.

3.1 현황분석

본 연구의 대상인 C도서관의 현황을 분석한

결과는 표 1과 같다. 표 1에서 보는 바와 같이 C도서관의 개관은 2002년 3월, 운영주체는 교육청, 관장의 직급은 4급 상당이다. 시설 규모를 보면, 부지는 2,468㎡, 건물은 6,667㎡, 시청각실은 147㎡, 열람석은 1,758석이다. 자료 현황을 보면, 도서가 76,113권, 비도서자료는 6,312점, 연속간행물은 414종이다. 직원 현황을 보면, 전체 정원 33명중, 현원은 21명이며, 이 중 사서직의 정원은 15명, 현원은 13명이다. 행정직은 정원 8명, 현원은 3명이며, 기타 직원은 정원 10명, 현원은 5명이다. 직원의 자격증 소지 여부를 살펴보면, 1급 정사서가 2명, 2급 정사서가 1명, 준사서가 2명으로 나타났다. 운영예산을 보면, 총 예산이 1,239,673,000 원이며 이 중 인건비가 541,830,000 원, 자료 구입비가 90,000,000 원 기타 운영비가 607,843,000 원이었다.⁷⁾

3.2 SWOT분석

3.2.1 강점

(1) 도서관 핵심요소(지표)의 우위

C도서관의 강점은 도서관 운영에 직접적인 영향을 미치는 주요 지표들이 우수하다는 점이다. 실제로 C도서관은 경쟁관계에 있는 K정보도서관에 비해서 도서관 전체 인원의 수는 적으나, 도서관 서비스에 있어 중요한 역할을 담당하는 전문직 사서의 수는 오히려 많으며, 그들이 질(자격요건)도 우수한 것으로 나타났다. 이러한 지표는 C도서관이 도서관 직원의 전문성을 확보하고 있다는 반증이기도 하다. 또한 전체적인 시설규모에 있어서도 K정보도서관이

7) 한국도서관협회 홈페이지 (<http://www.korla.or.kr>)

(표 1) C도서관 현황분석(2006년 2월 현재)

구분	세부 요소	측정 단위
개황	개관	2002년 3월
	운영주체	교육청
	관장 직급	4급 상당
시설 규모	부지	2,468㎡
	건물	6,667㎡
	시청각실	147㎡
	열람석	1,758석
자료 현황	도서	76,113권
	비도서	6,312점
	연속간행물	414종
직원 현황	사서직	13명
	행정직	3명
	기타	5명
자격증 소지 여부	1급 정사서	2명
	2급 정사서	11명
	준사서	2명
예산	인건비	541,830,000 원
	자료구입비	90,000,000 원
	기타 운영비	607,843,000 원
이용 현황	일반 이용자 수	64,544명
	학생 이용자 수	56,846명
	열람 책 수	240,000권
	대출 책 수	121,427권

우위에 있으나, 열람석의 수는 오히려 C도서관이 많은 것으로 나타났다. 또한 전체 운영예산에 있어서도 두 도서관이 비슷한 규모이나 전체 예산대비 인건비가 차지하는 비중이 C도서관이 상대적으로 낮아 전체 예산에서 상당액을 다양한 서비스의 개발과 운영에 투입하는 것으로 나타났다.

(2) 이용자 지향적 서비스 마인드

C도서관의 다른 강점은 이용자 지향적 서비스 마인드가 확고하다는 점이다. C도서관은 이미 '도서관서비스현장'을 명문화하고, 이를 천명함으로써 투철한 이용자 서비스 마인드로 무장되어 있다. 또한 보다 이용자 지향적인 서비스를

제공하기 위하여 년 1회의 정기적인 설문조사와 함께 년 2-3차례의 부분적인 설문조사를 실시하여 이용자가 원하는 방향으로 서비스를 전환하고 있다. 그리고 도서관 홈페이지를 통하여 다양한 이용자 서비스를 제공하고 있다. 특히, '참여마당'이라는 메뉴를 통하여 이용자들의 불편 및 애로사항 등을 수렴하는 한편, 제시받은 질문에 대해서는 하루 이내의 답변 원칙을 통하여 이용자의 질의에 신속하게 응답하고 있다.

(3) 차별화된 고품질의 서비스

C도서관의 가장 큰 장점은 정보서비스에 있다. 앞서 지적한 바와 같이 양질의 인적자원에 바탕을 둔 전문적이고 차별화된 서비스를 통하

여 이용자의 개별적 특성에 맞는 고품질의 맞춤형 서비스를 제공하는 있는 점이 강점으로 부각되고 있다. 특히, 다른 공공도서관에서 실시하고 있지 않는 C도서관만의 특화된 고품질의 서비스는 도서관의 수익사업으로도 연결되어 도서관 재정에 큰 몫을 담당하고 있는 것으로 나타났다. 또한 장애인을 위한 점자봉사 및 택배서비스의 제공, 북 카페의 운영 각종 워크숍과 심포지움을 개최할 수 있는 세미나실과 컨벤션 룸의 제공 등도 모두 이용자의 편익을 위한 고품질의 차별화된 서비스와 시설들이라고 할 수 있다.

3.2.2 약점

(1) 경영자원(자료, 공간)의 부족

대부분의 공공도서관과 마찬가지로, C도서관도 인력과 예산, 공간 등 가용자원의 부족과 한계가 가장 큰 약점으로 대두된다. 특히 C도서관은 경쟁관계에 있는 K정보도서관에 비해서 상대적으로 전체적인 시설과 인력, 자료 등에 있어 열등한 것으로 나타났다.

(2) 미래지향적 경영혁신 마인드 부족

C도서관의 약점중 하나는 장기적인 관점에서 도서관의 문제점을 진단하고 조망한 중장기 발전계획이 없다는 점이다. 이는 매년마다 형식적인 1년 단위의 업무추진 계획을 수립하고 이를 추진하는데 그쳐, 미래를 위한 준비가 부족하다는 점이다. 따라서 보다 장기적이고 미래지향적인 관점에서 도서관의 비전과 사명을 정립하고, 이를 달성하기 위한 목적 및 목표의 수립과 함께 구체적인 전략과 과제, 실행계획들이 전무할 뿐만 아니라, 이를 담당할 내부의

제도 및 시스템도 부재한 점이 문제점으로 지적된다. 또한, C도서관의 서비스는 이용자들에게 효과적으로 제공되고 있고 이용자들의 만족도도 적정한 것으로 나타났지만, 이는 어디까지나 도서관을 찾아오는 적극적 이용자들을 대상으로 한 것이었다. 따라서 미래의 이용자(잠재적 이용자) 창출을 위해 이용자를 찾아가는 능동적 서비스의 개발이나 마인드는 부족한 것으로 나타났다. 또한 최고경영자의 비전문성과 잦은 교체도 미래지향적 도서관 운영과 경영혁신에 걸림돌이 되는 것으로 나타났다.

(3) 인적자원관리의 불합리성

C도서관이 비록 양질의 전문직 사서를 보유하고 있으나, 이들이 모두 계약직이어서 신분 안정에 대한 불안정과 함께 그 결과 나타나는 높은 이직률이 문제점으로 지적된다. 또한, 상대적 저임금과 특정 부서의 업무편중, 경영자의 리더십 부재도 문제점으로 지적된다. 이 외에도 직무교육, 세미나 등의 재교육 기회의 부족과 함께 인센티브 제도가 도입되지 않는 등 직원들의 동기유발을 위한 인사관리제도와 규정에도 문제가 있는 것으로 나타났다. 따라서 양질의 정보를 제공하기 위한 관련 상품 및 서비스의 개발과 함께 개인의 자질 향상과 전문주체 개발을 위한 동기부여 제도의 도입 등이 필요한 것으로 지적된다.

3.2.3 기회

(1) 외부기관과의 교류협력을 통한 효율성 제고

C도서관의 경우, 외부 기관 및 도서관과의 교류협력 확대를 통한 도서관 운영의 효율성

제고가 기회 요인으로 작용한다. 즉, 외부 도서관의 성공적 운영사례를 통한 벤치마킹의 활용과 외부 도서관과의 교류협력(공동목록, 상호대차, 공동수서, 공동보존)을 통한 도서관 업무의 효율성 제고 및 예산의 효율적 운용 등이 새로운 가능성으로 열려있다. 또한, 지역의 대표 공공도서관으로서의 역할과 함께 지역내 학교 도서관과의 연계를 통한 중앙도서관으로서의 역할도 기대된다.

(2) 공공도서관에 대한 관심제고 및 정책지원

최근 정부에서는 공공도서관의 발전에 특별한 관심을 표명한바 있다. 우리나라 헌정사상 처음으로 대통령이 직접 도서관 관계자로부터 업무보고를 받는 등의 고무적 상황이 전개되고 있다. 특히 공공도서관과 지역에 기반을 둔 작은도서관을 활성화하기 위한 여러 가지 법적, 제도적 조치들이 계속 추진되고 있다. 도서관 정책도 주로 공공도서관의 발전과 서비스의 개선에 초점을 맞춘 정책으로 패러다임을 전환하고 있다. 이를 위하여 접근성 제고를 위한 도서관 확충, 도서관 자료의 확충, 국민이 체감하는 도서관, 국민 독서진흥의 활성화, 효율적인 정책추진체제의 구축 등의 정책과제를 설정하여 2011년까지 875관 확보, 한 도서관 당 봉사인구 5만명대 진입, 국민 1인당 장서 수 2.0권 이상을 목표로 지속적 사업을 추진하여 공공도서관의 양적, 질적 향상을 위한 정부의 관심과 정책 지원이 그 어느 때 보다 고무되어 있다.

(3) 2006 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 도약

C도서관은 2006년 세계도서관정보대회의 한

국 개최와 맞물려 다른 36개 도서관과 함께 방문도서관으로 선정되었다. 특히, 과천시 정보과학도서관, 경기도립 과천도서관, 남산도서관, 서울특별시립 정독도서관, 안양시립 석수도서관, 인천 계양도서관, 인천광역시 연수도서관, 중랑구립 정보도서관, 중원문화센터 등과 함께 10개 공공도서관의 한 곳으로 지정되어 C도서관에 대한 위상 제고 및 제도약의 기회와 가능성을 열어 놓고 있다.

3.2.4 위협

(1) 위탁경영에 따른 도서관의 위상 격하

2006년 11월 현재, C도서관은 교육청 주관 서울시시설관리공단에 의하여 위탁 운영되고 있다. 따라서 위탁운영에 따른 C도서관의 문제점들이 고스란히 노정된다. 즉, 도서관의 기본 목적은 공익을 위한 정보서비스가 주된 목적이므로 무료봉사를 견지하고 있으나, 위탁경영의 특성상 효율성을 강조하며, 그 효율성이라고 하는 것이 주로 가시적인 경제, 경영적 측면의 효율성만을 추구하고 있기 때문이다. 따라서 수익사업에 대한 무리한 요구로 인하여 도서관 개념에 대한 혼란을 야기할 뿐만 아니라, 수익사업에 보다 많은 관심과 역량이 집중되는 현실이 모두 위협요인으로 대두된다. 또한, 최고 경쟁자인 관장이 외부 비전문직 공무원들에 의해 임명됨에 따라, 도서관에 대한 비전문성과 함께 잦은 교체에 따른 일관성 있고 책임감 있는 도서관 경영에 위협요인으로 작용한다.

(2) 외부기관의 교육문화 프로그램 활성화에 따른 도서관 프로그램의 위축

공공도서관은 문화기관이요 교육기관이다.

또한, 공공도서관은 정보서비스라는 본연의 기능 외에도 교육, 오락 여가 활동의 목적과 기능을 수행한다. 따라서 공공도서관은 정보서비스라는 본연의 기능 외에도 주민들의 여가 선용과 자질 향상을 위한 다양한 문화와 교육 프로그램을 제공하여 지역주민의 문화 창달, 개인의 발전 나아가 사회의 발전에 기여할 수 있어야 한다. 이에 발맞추어 C도서관도 매우 다양한 프로그램을 운영하고 있으나, 최근에는 지역의 다른 기관(지역사회센터)들이 이러한 교육 및 문화프로그램을 운영함으로써 궁극적으로 C도서관의 이용자를 빼앗아 가는 현상을 보이고 있다. 따라서 외부기관의 교육 및 문화 프로그램 활성화에 따른 도서관 서비스 프로그램의 위축이 위협요인으로 대두된다.

(3) 인터넷의 보편화와 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 위축
 현행 저작권법 및 저작권법의 추후 개정 방향이 저작자의 권리를 보다 강화하는 추세로 진행되어 이에 따른 도서관의 서비스의 위축이 외부의 위협요인으로 대두된다. 특히, 강화된 저작권법이 도서관의 기본 이념을 제대로 고려하지 않은 점에 비추어 볼 때에 더욱 문제가 있

는 것으로 지적된다. 또한 모바일 및 유비쿼터스 환경 등 급변하는 정보환경에 따른 무선 인터넷 서비스 등의 활성화가 궁극적으로 도서관 방문 이용자의 감소 및 이용 저하로 귀결되어 새로운 정보기술의 도입과 확장이 C도서관으로는 위협요인으로 대두된다. 이러한 변화에 전략적으로 대응하기 위해서는 디지털 전문 인력의 확보를 통한 디지털 정보기술의 적극적인 도입과 활용으로 양질의 디지털 콘텐츠를 확보하여야 한다. 그러나 C도서관의 현실은 이러한 전제조건들이 모두 위협요인으로 지적된다(표 2 참조).

3.3 상호작용 매트릭스

C도서관의 전략경쟁을 효과적으로 분석하기 위하여 복잡성을 관리하기 위한 방법의 하나인 상호작용 매트릭스(interaction matrix)를 이용하여 분석하였다. 즉, SWOT 분석을 통하여 도출한 조직내부의 강·약점과 조직외부의 기회·위협 요인들을 사분면에 각각 배치시켜 총 36개의 이슈를 결합하였다. 구체적 내용은 다음과 같다.

(표 2) C도서관의 SWOT분석 결과

강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> · 도서관 핵심요소(지표)의 우위 · 이용자 지향적 서비스 마인드 · 차별화된 고품질의 서비스 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영자원(자료, 공간)의 부족 · 미래지향적 경영혁신 마인드 부족 · 인적자원관리의 불합리성
기회 (Opportunities)	위협 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> · 외부기관과의 교류협력을 통한 효율성 제고 · 공공도서관에 대한 관심제고 및 정책지원 · 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 도약 	<ul style="list-style-type: none"> · 위탁경영에 따른 도서관의 위상 격하 · 외부기관의 교육문화 프로그램 활성화에 따른 도서관 프로그램의 위축 · 인터넷의 보편화와 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 위축

3.3.1 1사분면(내부 강점을 외부 기회와 결합시킴)

- (1) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 효율성 제고
- (2) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 재도약의 기회 마련
- (3) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 외부 기관과의 교류협력 확대
- (4) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 이용자의 관심 제고
- (5) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 재도약의 기회 마련
- (6) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 효율성 제고
- (7) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 이용자의 관심 제고
- (8) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 정부의 정책지원 유도
- (9) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 재도약의 기회 마련

3.3.2 2사분면(내부 약점을 외부 기회에 대응시킴)

- (1) 외부기관과의 교류협력을 통한 경영자원 부족의 문제 해결
- (2) 외부기관과의 교류협력을 통한 경영혁신 마인드 제고
- (3) 외부기관과의 교류협력을 통한 인적자원관리의 불합리성 개선
- (4) 정부의 정책 지원을 통한 경영자원 부족의 문제 해결
- (5) 공공도서관에 대한 관심 제고를 통한 경영혁신 마인드 제고

- (6) 정부의 정책 지원을 통한 인적자원관리의 불합리성 개선
- (7) 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 재도약을 통하여 경영자원 부족의 문제 해결
- (8) 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 재도약을 통하여 경영혁신 마인드 제고
- (9) 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 재도약을 통하여 인적자원관리의 불합리성 개선

3.3.3 3사분면(내부 강점을 외부 위협과 결합시킴)

- (1) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 도서관 위상 격하의 문제 극복
- (2) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 차별화된 고품질의 프로그램 제공
- (3) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 합법적 범위의 고품질 서비스 제공
- (4) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 도서관 위상 격하의 문제 극복
- (5) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 차별화된 고품질의 프로그램 제공
- (6) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 합법적 범위의 고품질 서비스 제공
- (7) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 도서관 위상 격하의 문제 극복
- (8) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 고품질의 프로그램 제공
- (9) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 합법적 범위의 고품질 서비스 제공

3.3.4 4사분면(내부 약점을 외부 위협에 대응시킴)

- (1) 경영자원부족에 따른 도서관 업무의 이웃소싱 실시
- (2) 경영자원부족에 따른 도서관 서비스 프로그램의 제한
- (3) 경영자원부족에 따른 합법적 범위의 핵심 서비스에 역량 집중
- (4) 미래지향적 경영혁신 마인드 부족에 따른 도서관 현상 유지
- (5) 미래지향적 경영혁신 마인드 부족에 따른 도서관 서비스 프로그램의 제한
- (6) 미래지향적 경영혁신 마인드 부족에 따른 합법적 범위의 핵심 서비스에 역량 집중
- (7) 인적자원관리의 불합리성에 따른 보수적 도서관 운영
- (8) 인적자원관리의 불합리성에 따른 도서관 서비스 프로그램의 제한
- (9) 인적자원관리의 불합리성에 따른 합법적 범위의 핵심 서비스에 역량 제공

3.4 대응전략

C도서관의 상호작용 매트릭스를 분석한 다음, 미래의 경쟁력 강화 방안을 도출하기 위하여 경영컨설팅 전문가의 조언을 참조한 결과, C도서관의 미래 발생가능성은 1사분면(내부 강점 + 외부 기회), 3사분면(내부 강점 + 외부 위협), 2사분면(내부 약점 + 외부 기회), 4사분면(내부 약점 + 외부 위협)의 순인 것으로 나타났다. 다음은 상호관련성 및 매칭의 정도에 따라 각 이슈마다 '+'(강력한 결합)나 '0'(결합이 약하거나 존재하지 않음)을 부여하였다. 그렇게 해서 총 36개의 이슈가 결합되었고, 그 중에서 상호관련성이 높고 실현가능성이 높은 12개의 이슈가 도출되었다. 구체적으로 도출된 12개의 이슈는 다음과 같다(표 3 참조).

- (1) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 도서관의 위상 제고 및 재도약
- (2) 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 외부 기관과의 교류협력 확대

(표 3) C도서관의 상호작용 매트릭스 결과

	기 회	위 험
강점	<ul style="list-style-type: none"> · 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 도서관의 위상 제고 및 재도약 · 이용자 지향적 서비스 강화를 통한 외부기관과의 교류협력 확대 · 도서관 핵심요소의 강화를 통한 정부의 관심 제고 및 정책지원 유도 	<ul style="list-style-type: none"> · 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 도서관 위상격하 및 존립위협 문제해결 · 차별화를 고품질의 서비스를 통하여 도서관 서비스 프로그램 위축에 대처 · 도서관 핵심지표의 강화를 통한 저작권법에 대처
약점	<ul style="list-style-type: none"> · 외부 기관과의 교류협력 활성화를 통한 경영자원 부족의 문제 해결 · 정부의 정책 지원에 따른 가용 자원의 문제 극복 · 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 경영혁신 마인드 제고 	<ul style="list-style-type: none"> · 경영자원부족을 해결하기 위하여 도서관 특정업무의 이웃소싱 실시 · 미래지향적 경영혁신 마인드 부족에 따른 도서관 현상 유지 정책 고수 · 강화된 저작권법에 따른 합법적 범위의 도서관 핵심 서비스에 역량 집중

- (3) 도서관 핵심요소의 강화를 통한 정부의 관심 제고 및 정책지원 유도
- (4) 외부 기관과의 교류협력 활성화를 통한 경영자원 부족의 문제 해결
- (5) 정부의 정책 지원에 따른 가용 자원의 문제 극복
- (6) 세계도서관정보대회 방문도서관 선정에 따른 경영혁신 마인드 제고
- (7) 차별화된 고품질의 서비스 강화를 통한 도서관의 위상격하 및 존립위협 문제 해결
- (8) 차별화를 고품질의 서비스를 통하여 도서관 서비스 프로그램 위축에 대처
- (9) 도서관 핵심지표의 강화를 통한 저작권법에 대처
- (10) 경영자원부족을 해결하기 위하여 도서관 특정업무의 이웃소싱 실시
- (11) 미래지향적 경영혁신 마인드 부족에 따른 도서관 현상유지 정책 고수
- (12) 강화된 저작권법에 따른 합법적 범위의 도서관 핵심 서비스에 역량 집중

3.5 경쟁력 강화방안

위의 사실에 근거하여 최종적으로 C도서관의 경쟁력 강화 방안으로 외부기관과의 교류협력 활성화를 통한 경영마인드 제고 및 확대된 고품질의 서비스의 제공, 2006 세계도서관정보대회의 방문도서관 선정에 따른 도서관의 입지 강화 및 위상 제고를 위한 전략적 계획 추진, 이용자 지향적 차별화된 고품질의 서비스 제공을 통한 도서관 이용의 활성화전략이 제시되었다.

4. 결론

공공도서관의 효율적 경영을 위해선 도서관 내부의 강·약점과 외부의 기회·위기 요인 등을 파악하여 미래의 발생가능성에 근거한 최적의 전략방안을 도출하여 이를 활용하여야 한다. 이에 본 연구는 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT분석을 통하여 C도서관의 전략경쟁을 분석하였다. 본 연구를 통하여 얻어진 결론은 다음과 같다.

- (1) C도서관의 강점은 도서관 핵심지표(요소)의 우위, 이용자 지향적 서비스 마인드, 고품질의 차별화된 서비스이다.
- (2) C도서관의 약점은 경영자원(자료, 공간)의 부족, 미래지향적 경영혁신 마인드 부족, 인적자원관리의 불합리성이다.
- (3) C도서관의 기회는 외부 기관과의 교류협력을 통한 경영효율성 제고, 공공도서관에 대한 관심 제고 및 정책지원, 2006 세계도서관정보대회의 방문 및 시범도서관 선정에 따른 도약이다.
- (4) C도서관의 위협은 위탁경영에 따른 도서관의 위상 격하, 외부 기관의 교육문화 프로그램 활성화에 따른 도서관 자체 서비스 프로그램의 위축, 인터넷의 보편화와 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 위축이다.
- (5) C정보도서관의 상호작용 매트릭스를 분석한 결과, 발생 가능성은 1사분면(강점+기회), 3사분면(약점+기회), 2사분면(강점+위협), 4사분면(약점+위협)의 순이다.
- (6) C도서관의 경쟁력 강화 방안으로는 위

부기관과의 교류협력의 활성화를 통한 차별화된 고품질의 서비스의 제공, 2006 세계도서관정보대회의 방문도서관 선정에 따른 도서관의 입지 강화 및 위상 제

고를 위한 전략적 계획 추진, 이용자 지향적 차별화된 서비스의 제공을 통한 도서관 이용의 활성화 전략이 제시되었다.

참 고 문 헌

- 강영철 외 공역. 2004. 『전략·경쟁 분석 : 비즈니스 경쟁 분석을 위한 방법론 및 테크닉』. 서울: 3mecca.com.
- 국립중앙도서관. 2005. 『국립중앙도서관 2010』. 서울: 동 기관.
- 노동조. 2006. SWOT 분석을 통한 도서관 경쟁력 제고 방안에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 40(1): 335-351.
- 노동조. 2006. 도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구. 『상명대학교 사회과학연구』, 23.
- 노동조. 2006. 도서관의 장기발전계획 수립에 관한 연구. 『상명대학교 사회과학연구』, 23.
- 노동조. 2004. 유비쿼터스 컴퓨팅에 기반한 유비쿼터스 도서관의 과제와 전망에 관한 연구. 『한국비블리아』, 15(2): 219-240.
- 박인웅. 1999. 대학도서관 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』 30(3): 97-116.
- 이용재. 2004. 경쟁환경에서의 전문도서관·정보센터의 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(2): 155-173.
- 황재영, 이응봉. 2006. 디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구 : 과학기술분야 전문도서관을 중심으로. 『정보관리연구』, 37(3): 99-115.
- 한국도서관협회 홈페이지
 <<http://www.korla.or.kr>>
- Deegan, Marilyn., and Simon Tanner. 2002. *Digital Futures: Strategies for the Information Age*. Neal-Schuman.
- Fleisher, Craig S., Babette E. Bensoussan. 2002. *Strategic and Competitive Analysis : Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Pearson Education, Inc.
- Grant, R. 1995. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers.
- Hill, T., R. Westbrook. 1997. SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30(1): 46-52.
- Marcum, D. 2003. Requirements for the Future of Digital Libraries. *Journal Academic Librarianship*, 29(5): 276-289.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy." *Harvard Business Review*, November-December.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., and K. E. Dickel. 1986. *WOTS-UP Analysis, Strategic Management - A Methodological*

Approach. Addison-Wesley.
Stevenson, H. H. 1976. Defining Corporate Strengths and Weaknesses. *Sloan Management Review*, 17(3): 51-68.
Waterman, R. H. Jr. 1982. The Seven

Elements of Strategic Fit. *Journal of Business Strategy*, 2(3): 69-73.
Wehrich, H. 1982. The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2): 54-66.

