

전략경쟁분석을 통한 공공도서관의 차별화 전략방안 연구*

- 인천 중구의 공공도서관을 중심으로 -

A Study on the Differentiation Strategy of Public Libraries through Strategic Competition Analysis: The Case of Public Libraries in Jung-Gu, Incheon

노 동 조 (Dong-Jo Noh)**

김 지 영 (Gi-Young Kim)***

초 록

본 연구의 목적은 도서관의 경쟁력 강화와 효율성 제고를 위해 공공도서관에 대한 전략경쟁분석을 통하여 차별화 전략방안을 도출하는 것이다. 이를 위하여 본 연구에서는 인천 중구에 위치한 4개의 공공도서관을 대상으로 현황분석, 경영자원 분석, 외부 및 내부 환경 분석 등을 실시하여 전략경쟁 상황을 파악하고, 도서관 관련 각종 통계자료, 전국도서관 운영평가자료, 도서관 이용자 만족도 조사결과, 도서관 최고경영자 및 선임사서들과의 면담을 통하여 4개 공공도서관의 경쟁사 분석, 고객세분화 분석, 고객가치 분석을 실시하였다. 본 연구의 결과, 도서관별 차별화 전략방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 4개의 공공도서관은 지역 내에서 서로 다른 타겟 이용자층을 대상으로 하는 맞춤형 서비스의 제공이 필요하다. 둘째, 공공도서관은 지리적 접근성 및 지역의 인구 구성 등을 고려하여 정보취약계층을 비롯한 소극적 이용자를 대상으로 직접 찾아가는 능동적인 도서관 서비스의 개발이 필요하다. 셋째, 공공도서관은 지역의 정체성을 반영한 다양한 프로그램의 개발 및 지역사회와 협업하는 문화공동체를 형성하여야 한다.

ABSTRACT

The purpose of this study is to derive differentiation strategy through strategy competition analysis on public libraries in order to enhance the competitiveness and efficiency of libraries. To that end, this study conducted a status analysis, management resources analysis, external and internal environment analysis on four public libraries located in Jung-gu, Incheon to identify the situation of strategy competition, and conducted a competitor analysis, customer segment analysis, and customer value analysis of four public libraries through various library related statistical data, national library operation evaluation data, library user satisfaction surveys, and interview with chief librarian and senior librarians. As the result, this study suggests three differentiation strategies by library. First of all, the four public libraries need to provide customized services targeting different target users within the region. Secondly, public libraries need to develop active library services that directly visit passive users, who are information have-nots, considering geographical accessibility and the composition of the population in the region. Last, public libraries should form a cultural community that cooperate with the local community and develop various programs that reflect the identity of the region.

키워드: 전략경쟁분석, 경쟁사 분석, 고객세분화 분석, 고객가치 분석, 차별화 전략, 공공도서관, 사례연구
Strategic Competition Analysis, Competitive Analysis, Customer Segmentation Analysis, Customer Value Analysis, Differentiation Strategy, Public Library, Case Study

* 본 연구는 2020년도 상명대학교 교내연구비를 지원받아 수행하였음.

** 상명대학교 인문사회과학대학 문헌정보학과 교수(djnoh@smu.ac.kr) (제1저자)

*** 상명대학교 일반대학원 문헌정보학과 박사과정(kimgy@imla.kr) (교신저자)

논문접수일자 : 2020년 2월 20일 논문심사일자 : 2020년 3월 10일 게재확정일자 : 2020년 3월 16일
한국비블리아학회지, 31(1): 257-284, 2020. <http://dx.doi.org/10.14699/kbiblia.2020.31.1.257>

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

정보 환경과 도서관에 대한 사회적 인식, 이용자의 요구 변화는 도서관으로 하여금 새로운 역할과 전략을 요구하고 있다. 4차 산업혁명으로 야기되는 기술혁신 또한 도서관 경영에 있어 새로운 사고와 접근법, 경영 전략의 필요성을 예고하고 있다. 이제 도서관에서도 전략 기획의 중요성을 인식하고 경쟁시장에서 비교우위를 확보하기 위한 차별화된 전략을 개발할 시점에 와 있다.

지역단위의 정보서비스 기관인 공공도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 거시적 정보환경과 지역사회 및 이용자 특성과 같은 외부의 변수와 도서관 내부의 변수를 과학적으로 분석하여 개별 도서관의 상황에 맞는 전략과 계획을 개발하고 이를 활용하여야 한다. 또한 자관의 자원 및 내·외부 환경을 분석하여 다른 도서관보다 경쟁적 우위를 선점하기 위한 방법을 모색해야 한다. 결국 도서관은 전략경쟁분석을 통하여 현재의 상황에 대한 정확한 진단을 바탕으로 당면한 문제를 해결하고, 장차 발생할 수 있는 미래의 상황을 예측하여, 가장 효과적인 운영 목표를 설정해서 실현해야 하며, 그렇게 하는 것이 궁극적으로 도서관의 경쟁력을 강화하는 수단이 된다.

도서관의 전략경쟁분석에서 또 하나의 관점은 이용자 요구에 부응하는 고객의 가치를 세분화하여 도서관의 가치를 제고하는 것이다. 공공도서관은 타 도서관은 물론 지역에서 도서관 서비스를 대체하는 많은 사회문화 기관들과

도 경쟁 관계에 놓여있다. 공공도서관이 환경 변화에 대한 적극적인 대응방법으로 고객의 가치를 제고시키기 위한 전략을 연구하고 실행하는 것은 중요하다. 그러기 위해서 공공도서관은 먼저, 도서관 이용자 현황을 분석하여 이용자 유형에 따른 고객 세분화를 통해서 고객의 가치에 부합하는 경영전략 방안을 마련해야 한다. 또한 자관의 경영전략과 동일 기반의 다른 경쟁사의 전략분석을 통해서 자관의 도서관 서비스를 어떻게 차별적으로 제공할 것인지를 기획하는 것도 도서관의 환경 변화에 대응하는 핵심전략이 될 것이다. 이에 본 연구에서는 도서관의 경쟁력 강화와 효율성 제고를 위해 공공도서관에 대한 전략경쟁분석을 통하여 차별화 전략방안을 도출하고자 한다.

1.2 연구의 대상 및 방법

인천광역시는 유네스코 지정 '2015년 세계 책의 수도'에 선정되면서 도서관 및 문화를 통한 가치창조에 역점을 두고, 지역문화 활성화 사업과 연계한 여러 시책사업을 추진하였다. 이후 인천광역시는 공공도서관의 건립 및 개관, 독서문화사업 활성화 등으로 양적, 질적 성장을 이루고 있다. 이에 본 연구에서는 인천광역시의 도서관 중에서 동일한 이용자를 기반으로 하는 중구 소재의 4개의 공공도서관을 대상으로 연구를 진행하고자 한다. 본 연구의 분석대상이 된 4개의 공공도서관은 사회·문화적 기반 및 환경을 충실히 갖추고 있으며, 독서문화사업의 활성화에도 적극적인 도서관들로서 본 연구에서는 위 도서관들의 구체적 사례를 통하여 4개 도서관의 현재 및 잠재적

경쟁 상황을 분석하고, 고객 세분화를 통하여 도서관별로 차별화된 서비스 전략을 제시하고자 한다.

전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 다단계의 연구 절차와 방법을 통하여 이를 이루어 내고자 한다. 첫째, 강영철 등(2004)이 번역한 '전략경쟁분석'을 중심으로 여러 문헌들을 참고하여 경쟁사분석, 고객세분화분석, 고객가치 분석에 대한 제 개념을 소개하고, 분석을 통하여 전체 연구의 프로세스를 도출하고 이를 구조화한다. 둘째, 인천 중구 소재의 4개의 공공도서관에 대한 현황 분석, 경영자원 분석, 외부 환경 및 내부 환경 분석을 실시한다. 이를 위해 도서관 관련 각종 통계자료, 전국도서관 운영평가 자료, 도서관 이용자 만족도 설문조사 결과분석, 도서관 최고경영자 및 선임사서들과의 면담을 진행한다. 셋째, 전략경쟁분석의 결과를 토대로 분석대상 도서관의 경쟁력과 경영 효율성을 제고를 위한 도서관별 차별화 전략방안을 제시한다.

2. 이론적 배경

2.1 전략경쟁분석

전략이란 외부 및 내부의 환경 변화에 대응하여 장기적인 목적과 목표를 수립하고 사업영역을 결정하여 경영 활동을 통해서 경쟁우위를 확보해 가는 것이다. 경쟁우위는 경쟁사보다 우위를 선점하기 위해 시장에서 차별적인 위치를 점유하는 것이다. 경쟁우위를 달성하기 위해서 가장 중요한 프로세스는 전략기획이다. 전략기획

은 전략을 구체화하고, 전략 실행을 위해서 각각의 책임영역을 규정하는 활동이다. 전략은 경쟁우위를 획득하는데 중요한 역할을 제공하며, 주어진 사업영역에서 경쟁우위를 달성하고 성장과 생존에 필요한 행동방식을 채택하며, 이에 소요되는 자원을 배분한다. 전략은 조직이 변화되고, 기술이 발전하고, 시장과 경쟁의 법칙과 경쟁사가 변함에 따라 환경에 맞게 적절하게 변화되어야 한다. 그러나 기본적인 전략방법이 있으며, 그것은 독창성이다. 독창성은 경쟁사와의 차별성에 토대를 두는 전략이다. Michael Poter는 "기업은 고객에 대한 가치의 차별화를 지속적으로 유지할 수 있을 때만 경쟁사를 능가할 수 있다"고 하였다.

공공도서관의 경쟁분석을 위해서는 지역사회 내의 도서관들 중에서 도서관의 운영주체, 규모, 이용자 등 유사한 범주 내에서 경쟁하고 있는 도서관에는 어떤 것들이 있는지, 이용자들이 지역의 공공도서관을 이용할 때에 어떤 대안들을 고려하는지, 잠재적 이용자층을 유입하기 위한 방안에는 어떠한 것들이 있는지를 분석할 필요가 있다.

기업의 전략경쟁은 전반적인 시장 구조의 이해를 바탕으로 마케팅 전략 차원에서 경쟁자에 대한 분석과 제품, 규모, 유통 등의 경쟁상황을 분석한다. 기업의 전략경쟁을 도서관에 적용하면, 자관에서 제공하는 도서관 서비스에 대한 분석, 서비스 대상지역의 이용자 파악, 지역 내 유사한 프로그램을 운영하는 기관들에 대한 분석 등을 통해서 도서관의 경쟁 상황을 분석해야 한다.

경쟁분석을 위해서는 도서관 외에도 다른 경쟁사들이 제공하는 독서문화혜택, 경쟁사가 차

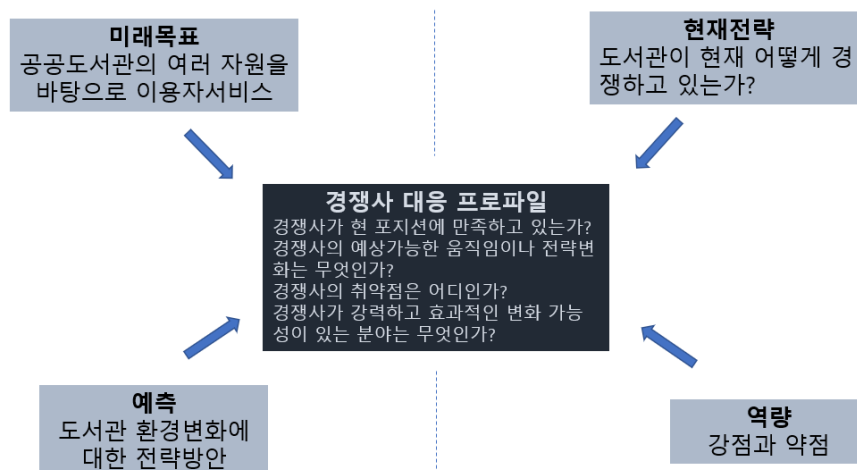
지하는 시장 점유율과 그들의 정책 및 전략, 타깃 이용자들이 생각하는 도서관에 대한 이미지 등 다양한 관점에서 분석을 해야 한다. 또한 경쟁 관계에 있는 도서관들이 이용자를 대상으로 어떻게 커뮤니케이션하고 있는지, 그 도서관의 강점과 약점은 무엇인지, 서비스 전략은 무엇인지 등을 자관의 상황과 비교분석해야 한다. 경쟁분석을 통해서 자관의 경쟁 상대를 파악하고 경쟁사의 강점과 약점을 파악하고 나면, 자관이 내세울 수 있는 경쟁적 우위가 무엇인지 파악할 수 있다. 따라서 경쟁분석은 자관의 도서관 서비스를 어떻게 차별적으로 제공할 것인지를 전략적으로 기획하도록 해 줌으로써 개별 도서관의 독창적이고 차별화된 전략의 근간이 된다.

2.1.1 경쟁사 분석

경쟁사 분석은 현재 및 잠재적 경쟁사의 강점과 약점에 관한 정보를 파악하는 것이다. 경쟁사 분석은 관련 정보를 효과적으로 결합시킬 수 있는 역할을 수행하며, 현재의 상황을 파악

하고 미래를 예측하여 기회와 위협에 대응할 수 있도록 해 준다. 경쟁사 분석은 경쟁사 프로파일링에서 시작되며, 프로파일링은 현재 및 잠재적 경쟁사의 강점과 약점에 관한 전반적인 정보를 제공한다.

경쟁사 프로파일링의 목적은 첫째, 경쟁사의 미래전략과 계획을 파악하고 둘째, 경쟁적 주도권에 대한 경쟁사의 반응을 예측하며 셋째, 경쟁사의 전략과 역량이 실제로 얼마나 잘 부합하는지를 판단하고 넷째, 경쟁사의 약점을 식별하는 것이다. 경쟁사 프로파일링을 통해서 확보된 경쟁사에 대한 지식은 경쟁사의 경영전략을 예측하여 변화에 주도적이며 적극적으로 대처할 수 있도록 해 준다. 따라서 프로파일링은 경쟁우위에 기여하는 기업의 핵심역량 중 하나가 될 수 있다. 경쟁사 프로파일링의 프로세스는 6단계로 구성된다(〈그림 2〉 참조). 본 연구에서는 〈그림 2〉의 프로세스를 기본으로 하여 도서관의 상황에 맞게 경쟁사 프로파일링의 프로세스를 재구성한다.



〈그림 1〉 도서관의 경쟁사 분석 요소



〈그림 2〉 경쟁사 프로파일링 프로세스

1) 1단계: 현재 및 잠재적 경쟁사 결정
 경쟁사를 결정하는 기준은 동일한 이용자를 기반으로 하는 도서관이다. 이들 도서관들은 상대적으로 유사한 전략을 전제로 매우 밀접하게 연관되어 있으며, 경쟁에서 비슷한 위치와 유사한 자원역량을 갖는다. 따라서 경쟁사 프로파일링은 전략집단 내에서 또는 현재의 경쟁사를 파악하는데 적합하다. 주요 특징별로 모든 경쟁사들을 비교하며, 자원, 기술, 이용자 등에 따른 전략집단을 구성한다. 또 하나의 방법은 잠재적 경쟁사를 파악하는 것이다. '고객가치와 고객의 입장에서 생각하는 주요 경쟁자는 누구인가'에 초점을 맞추어 고객의 가치를 전혀 다른 플랫폼을 통해서 잠재적 경쟁자를 정의할 수 있다. 이 단계에서 변화하는 고객의 기호 및 선호도, 동기, 제품이나 서비스 또는 기술혁신 등에 따라 잠재적 경쟁사를 결정한다.

2) 2단계: 경쟁사 파악에 필요한 정보의 수집
 이 단계에서의 핵심은 어떤 경쟁사 정보가

우리 조직으로 하여금 최대의 이익을 가져다주는 지를 짚어내는 조직 내부의 전략적 의사결정권자들의 능력이다. 도서관에서는 최고경영자인 도서관장과 중간관리자인 팀장 등이 이러한 역할을 담당한다. 전략적 의사결정권자들은 경쟁사 프로파일링과 관련된 경쟁정보 활동을 사용자 지향적으로 하는 것이 중요하다. 경쟁정보 수집 활동은 고객가치에 영향을 주는 경쟁전략에 부합하도록 계획하는 것이다.

3) 3단계: 경쟁사 분석 역량 구축

조직 차원에서 경쟁정보를 수집·처리·분석하는 시스템 구축이 필요하다. 경쟁정보는 도서관 내부에 존재하고 있으며, 도서관 직원들이 작성하는 각종 사업계획 및 보고서 등과 같은 정보원들을 활용할 수 있다.

4) 4단계: 수집된 정보에 대한 전략적 분석

전략적 분석을 위해서는 미래목표의 설정, 현재전략의 파악, 역량분석, 가정 설정의 단계가

필요하다. 경쟁사의 미래목표를 결정하는 것은 그 경쟁사가 다른 기업에 취할 전략을 예측하는데 도움을 준다. 이 단계에서 수집된 정보를 이용하여 경쟁사에 대한 SWOT 분석(강점·약점·기회·위협)으로 역량을 분석할 수 있다. 역량 분석의 목적은 경쟁사가 지금 무엇을 하고 있으며, 실제로 무엇을 할 수 있는 가를 파악하는 것이다. 도서관은 시설, 역량, 자원 등을 통해서 분석할 수 있다. 경쟁사는 자기 자신, 산업, 그리고 다른 경쟁사에 대한 가정을 통해서 현재의 전략과 미래의 목표에 대한 도달가능성을 예측할 수 있다.

5) 5단계: 전략개발

이 단계에서 의사결정이 이루어진다. 경쟁사 프로파일은 전략적 포지션 내에서 전략개발을 통해서 어디서, 어떻게 누구와 경쟁하는지에 대한 전략수립을 위해서 사용한다. 경쟁사가 어떻게 반응할 것인가에 대한 지식이 경쟁에서 최적의 전략적 반응능력을 포착하기 위해 사용된다.

6) 6단계: 지속적인 모니터링과 스캐닝

환경변화에 대응하기 위해서는 현재의 경쟁사와 잠재적 경쟁사에 대한 지속적인 모니터링과 스캐닝이 필요하다. 이러한 과정은 경쟁사의 전략변화에 신속하게 대응할 수 있도록 해준다.

2.1.2 고객 가치 및 세분화 분석

모든 기업은 고객가치에 깊은 관심을 기울인다. 기업은 고객의 가치 증진을 위해 고객수준에 적합한 가치를 제안하고 이를 통해서 기업

가치의 증대를 모색한다. 기업은 고객의 가치를 측정하기 위해 리서치나 기업 내부에 축적된 데이터를 기준으로 고객행태, 선호상품, 채널정보 등을 분석하여 고객의 요구를 계층화한다. 그리고 기업가치의 측정을 위해서 각 업종에 맞는 고객의 기여 가치를 평가하여 가치기반의 세분화를 진행한다.

고객가치 분석은 1947년 Lawrence Miles에 의해 창안되었다. 그는 “가치분석이 지닌 철학은 고객을 위해서 제품의 유용성과 심미적 가능성을 최대한 유지하는 것이다. 불필요한 비용을 찾아내어 제거하고, 가치를 향상시키는 일은 고객이 원하는 품질·안전·수명·신뢰성·의존성·매력적 특징 등을 조금이라도 훼손시키지 않고 이루어져야 한다.”고 하였다. 고객가치 분석은 고객에 대한 경쟁 시장을 이해하기 위한 방법으로 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 고객가치 분석은 수익성이 있는 시장세분화를 위한 중추적 요소로 작용하며 둘째, 기업의 경쟁우위 토대를 지속적으로 파악하기 위한 근거로서 사용 될 수 있다. 고객가치 분석에서 중요한 것은 경쟁사보다 우월한 제품과 서비스에 대한 품질이다. 고객가치 분석의 목적은 기업의 제품과 서비스에 의해 구현된 가치에 매력을 느끼는 고객 집단에 접촉하여 경쟁우위의 전략을 제시하는 것이다.

본 연구에서는 도서관 이용자에 대한 고객가치 분석을 위하여 다음의 세 가지 고객 세분화 분석 단계를 설계하였다. 1단계는 시장과 고객을 세분화하여 특징을 분석한다. 2단계는 세분화된 고객을 바탕으로 도서관을 이용하는 표적고객을 설정한다. 3단계는 고객을 대상으로 도서관의 전략적 포지셔닝을 구축한다.

1) 1단계: 세분화

세분화의 목적은 분석의 방향을 유지하며, 이질적인 고객집단을 식별하고 동일 계층 내에서 유사한 고객집단을 식별하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 <표 1>과 같은 범주와 그 안에서 몇 가지 변수를 선택하였다. 고객세분화의 기준은 이용자 설문조사에서 실시한 이용자 특성 접근법과 정보관련 접근법에서 도출하였다. 이용자 특성 접근법은 '누가 어떠한 정보를 찾는 가'에 관한 사용자기반 접근법으로 인구통계학적 특성, 지리적 특성, 사회경제적 특성 등에 관한 설문조사 내용을 바탕으로 분석하였다. 정보관련 접근법은 '왜 도서관을 이용하는 가'에 관한 행동주의적 접근법으로 사용자 유형, 인지된 혜택, 브랜드 충성도 등에 대한 설문조사 내용으로 분석하였다.

2) 2단계: 타깃 선정

1단계 세분화로 특징적인 계층이 확인되면, 세분화된 계층에 대한 상세한 분석을 위해 타깃을 선정한다. 타깃이 선정되면 경쟁분석과 내부분석을 통해서 내부검증을 실시한다. 조직의 자원을 고객가치에 따른 세분화 요구에 매

치시켜 조직의 전략적 목적에 도달하게 한다. 다른 방법은 내부자원 분석으로 각 세분화한 계층의 고객가치 충족에 필요한 자원을 결정하는 것이다. 타깃선정의 마지막 단계는 수익성을 파악하기 위해 재무 분석을 실시하는 것이다. 그러나 도서관은 비영리기관으로서 경영목표를 수익성으로 평가하기에는 많은 제약이 따른다. 따라서 도서관에서는 시장 기회 및 시장에서 경쟁력 있게 대응할 수 있도록 자원과 고객가치가 최적으로 매치되고 있는가를 살펴보는 것이 필요하다.

3) 3단계: 전략적 포지셔닝

이 단계에서는 마케팅 차원에서 제품 및 서비스를 전략적으로 포지셔닝한다. McCarthy는 마케팅 도구로서 제품(Product), 가격(Price), 촉진(Promotion), 유통(Place)을 제시하였고, 이것이 마케팅 믹스의 4P이다. 도서관에서는 4P를 해석하여 Kotler의 4C를 반영한 마케팅 기법이 적절하다(안규상 2008). 기업이 목표시장에 제공하는 재화와 서비스인 제품(Product)은 도서관이 이용자가 요구하는 서비스를 제공하는 수단과 방법으로서 도서관의 장서와 자료, 서

<표 1> 고객세분화

이용자 특성 - 사용자기반 접근법		
인구통계학적 특성	지리적 특성	사회경제적 특성
연령 성별	위치	직업 교육수준
정보관련 특성 - 행동주의적 접근법		
사용자 유형	인지된 혜택	브랜드 충성도
도서관 자료 이용 여부 직원에 대한 정보문의 여부 프로그램 이용 여부 온라인 이용 여부	장서에 대한 만족도 직원의 전문성 및 친절도 홈페이지에 대한 만족도 시설 및 방문의 편의성	전반적 만족도 지속적 이용여부 추천 의향

비스인 혜택(Customer benefit)으로 볼 수 있다. 가격(Price)은 도서관 서비스에 필요한 재원과 이용자가 도서관으로부터 원하는 자료 및 서비스를 제공받기 위해 투자하는 시간, 노력 등의 비용(Cost to customer)이며, 유통(Place)은 도서관의 물리적인 시설, 논리적 공간 등을 고객이 편리하게 이용할 수 있도록 제공하는 것(Convenience)이며, 촉진(Promotion)은 도서관의 가치를 이용자에게 전달하기 위한 것으로 고객과 사서간의 원활한 커뮤니케이션(Communication)으로 치환된다.

2.2 선행연구

본 연구와 관련된 선행연구를 분석한 결과, 도서관 전략에 관한 연구로는 도서관의 경영전략에 관한 연구, SWOT 분석에 관한 연구, 이용자 분석을 통한 도서관의 경영전략 방안을 모색하는 연구들이 있었다. 이 외에 도서관의 환경 변화를 분석하여 도서관 경영모형을 제시한 연구, 도서관의 사회적, 지역적 특성을 반영한 도서관 특화서비스에 관한 연구들이 있었다. 그러나 영리를 추구하는 기업과는 달리 비영리 기관인 공공도서관의 전략경쟁을 분석하여 도서관 운영의 효율성, 독창성, 차별화를 모색하고 제안하는 연구는 미미했다. 본 연구와 관련이 있는 연구들에 대하여 살펴본다.

공공도서관의 전략에 관한 연구로는 다음과 같은 연구들이 있었다. 장우권(2002)은 공공도서관의 기능과 환경의 변화, 디지털도서관의 등장에 따라 도서관에서 지식경영의 필요성을 지적하고 구성요소를 도출하여 지식경영 모형을 제안하였다. 이를 위해 그는 공공도서관의 각종

통계 자료와 현황분석에서 나타난 문제점을 바탕으로 공공도서관의 경영전략, 인적자원 프로세싱, 네트워크 등 지식경영 프레임워크를 기반으로 한 통합형 지식경영 모형을 제안하였다.

Adeyoyin(2005)은 도서관은 비영리 기관으로서 수익 기반 전략을 수립할 수 있는 위치에 있지 않으므로, 가치 창출을 장려하는 전략에 초점을 맞추어야 한다고 지적하면서 도서관에서 필요한 마케팅과 고객 지향적 문화의 개발을 역설하였다.

표순희, 고영만, 심원식(2011)은 국내의 공공도서관의 가치측정에 관한 연구에서 밝혀진 영향변인을 기반으로 국내 모든 유형의 공공도서관을 대상으로 분석을 실시하였다. 도서관의 가치를 나타내는 영향요인을 분석하여 인구통계학적 특성과 이용행태, 만족도와 인식의 영역으로 분석하여 도서관의 가치를 높이기 위한 전략적 정책수립을 제안하였다.

Buchanan and Cousins(2012)는 공공도서관의 전략적 계획 평가 연구에서 대부분의 조직에서 전략계획이 중요하듯이 공공도서관에서도 효과적인 전략계획은 방향을 설정하고 조직을 유지하는데 매우 중요하다고 지적하였다.

이성신(2013)은 도서관 서비스 포지셔닝 전략에 대한 연구에서 설문조사와 인터뷰를 통해 공공도서관 이용자를 충성도가 낮은 집단과 높은 집단으로 구분하고 충성도에 따라 세분화하여 이를 목표 시장으로 하는 공공도서관의 활동 및 전략에 대하여 논의하였다.

도서관 이용자 분석을 통해 도서관의 경영방안을 모색한 연구는 다음과 같다. 이경란(2013)의 공공도서관 이용조사를 통한 경영개선에 관한 연구에서 도서관 이용자를 대상으로 설문조

사를 실시하고, 도서관의 이용목적, 이용횟수, 요구하는 프로그램에 대한 유의미한 차이를 통하여 도서관 경영의 개선 방향과 이용자 만족도를 증대할 수 있는 방안을 제시하였다.

정희선(2011)은 도서관경영도 이용자 만족을 목표로 하는 경영마인드가 필요하다고 지적하면서 소비자의사결정과정모델을 이용하여 도서관 이용자들의 의사결정과정을 파악하고, 이용자행동 관련 체계적 정보를 바탕으로 이용자 만족을 증대할 수 있는 도서관 경영방안을 제시하였다.

시장세분화를 통한 도서관 이용자 세분화에 관한 연구로는 다음과 같은 것들이 있다. Lee(2004)는 도서관 이용자는 다양한 형태와 크기, 고유한 특성을 가지고 있으므로 시장세분화에 따라 차별화된 마케팅 방식을 적용한 마케팅 계획을 수립하는 것이 필요하다고 지적하면서 도서관의 시장 세분화를 정의하기 위한 변수로서 설문조사를 통하여 인구통계학적, 지리적 및 주제에 관한 데이터를 수집하였다.

Yi(2016)는 학술 사서가 도서관 이용자를 세분화하기 위한 방법과 사서들의 인식에 미치는 영향 요인에 관한 연구를 수행하면서 마케팅 세분화가 정보기술, 디지털화, 예산, 사용자의 기대치와 같은 도전에 직면한 학술도서관에서는 매우 중요한 전략임을 강조하였다. 그는 도서관 이용자를 여러 집단별, 분야별, 학년별로 분할하는 등의 다양한 기술을 사용하여 도서관 이용자를 세분화하고 이를 위한 효과적인 방법으로 마케팅 세분화를 제시하였다.

본 연구와 밀접한 연구로는 노동조(2006)의 연구가 있었다. 그는 공공도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구를 수행하면서, C도서관을 사례

로 하여 현황분석, 전문사서와의 인터뷰 및 설문조사를 실시하여 C도서관의 경쟁상황을 분석하고, 경영컨설팅 전문가의 자문을 통하여 C도서관의 경쟁력 강화방안을 제시하였다. 또한 전략경쟁분석 기법으로 외부 환경 및 내부 상황 등에 대한 진단을 바탕으로 SWOT분석을 실시하였다. 연구결과, 도서관 내부의 강·약점과 외부의 기회·위협 요인 등을 파악하여 C도서관의 경쟁력 제고를 위한 여러 전략방안을 제안하였다.

대학도서관을 대상으로 한 유사한 연구도 있었다. 노동조(2006)는 SWOT분석을 통한 도서관의 경쟁력 강화방안에 관한 연구에서 A대학교 도서관에 대한 SWOT 분석을 통하여 전략경쟁방안을 제시하였다. 연구결과 A대학교 도서관의 강점은 도서관 직원의 전문성, 체계적인 업무추진 계획 및 분장, 디지털도서관 구축에 따른 고품질의 서비스 제공이었으며, 약점은 가용 자원의 부족, 미래의 도서관 운영계획에 대한 부재, 능동적인 서비스 마인드의 부족이었으며, 기회는 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약, 외부기관 및 도서관과의 교류협력의 확대, 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관으로의 위상 제고이었고, 위협은 학교 당국의 도서관에 대한 인식부족, 급변하는 정보환경에 따른 이용자의 다양한 정보요구, 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 제한을 제시하였다. A대학교 도서관의 경쟁력 강화방안으로는 디지털 전문 인력의 확보를 통한 디지털 서비스의 강화, 외부기관 및 도서관과의 교류협력 강화를 통한 확장 서비스의 제공, 강화된 저작권법에 따른 차별화된 서비스의 개발을 제안하였다.

마지막으로 도서관의 특성을 반영한 특화서비스 개발에 관한 연구도 있었다. 박미영(2007)은 공공도서관의 특화서비스 프로그램 개발을 통한 독서활성화 방안 연구에서 기존의 독서교육이나 독서프로그램과는 차별화된 특화서비스의 개발이 필요하다고 하였다. 이를 위해 국내 공공도서관과 미국 공공도서관의 도서관 관련 활동 현황과 프로그램을 분석하여 독서 관련 특화서비스 프로그램의 개발 및 구축사례를 통하여 공공도서관의 독서활성화 방안을 제시하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 선행연구들은 주로 원론적 차원에서 도서관의 환경 변화에 따른 새로운 경영모형을 제시하거나 이용자 분석을 통한 도서관의 전략방안을 모색하는 연구들이 주류를 이루고 있었다. 일부의 연구에서 SWOT 분석 등을 통하여 도서관의 전략경쟁상황을 분석한 연구들이 있었으나, 이 연구들은 도서관 자체에 대한 분석에만 그쳐 그 도서관이 속한 보다 광범위한 지역사회에 대한 분석과 지역사회 내에서 경쟁 관계에 있는 다른 도서관과의 경쟁구도를 분석하거나 분석의 결과를 통한 차별화 전략방안을 제시한 연구는 없었다. 이에 본 연구는 선행연구와는 달리 다단계의 연구 절차와 방법을 통하여 도서관의 전략경쟁분석을 위한 프로세스를 도출하고, 이를 구조화하여 분석대상인 인천 중구 소재의 4개의 공공도서관에 대한 현황분석, 경영자원 분석, 외부 및 내부 환경 분석을 통하여 경쟁사 분석, 고객세분화 분석, 고객가치 분석을 실시하고 그 결과를 바탕으로 분석대상 도서관별로 경쟁력과 경영 효율성을 제고하기 위한 방안으로 차별화 전략방안을 제시하고자 한다.

3. 분석결과

3.1 지역사회 분석

3.1.1 인천광역시 일반 및 도서관 현황

1995년 광역시로 승격된 인천시는 인천항, 인천국제공항, 공유수면의 매립과 각종 산업물류단지의 조성, 송도신도시의 개발과 경제자유청의 개청, 청라영종지구 개발 및 도시재생사업, 아시안게임 개최 등 다양한 분야에서 발전과 성장을 거듭하고 있는 항구도시이다. 2018년 기준 연면적은 1,063.09km²로 전 국토의 약 1%에 해당한다. 2020년 1월 31일 기준의 행정구역 체계에 따르면 8개구, 2개군, 1읍 19면 134개동으로 이루어져 있다. 2018년 기준 인구는 2,936,117명으로 특, 광역시 중에서 세 번째로 인구가 많다. 2018년 현재 남동구, 서구, 부평구, 미추홀구, 연수구, 계양구, 중구, 동구의 순으로 인구가 많고, 전체 인구의 97% 이상이 인천에 거주하고 있으며, 강화군, 옹진군의 인구는 83,639명으로 인천 전체 인구의 3%에 미치지 못한다. 인구밀도는 미추홀구가 16,717명/km²으로 가장 높고 강화군, 옹진군을 제외하면, 부평구, 남동구, 동구, 계양구, 연수구, 서구의 순으로 높으며 중구가 852명/km²으로 가장 낮다.

인천의 공공도서관은 2019년 기준으로 총 58개관이 있으며, 이 중 미추홀구 11개관, 서구 9개관, 부평구 8개관, 연수구 7개관, 남동구 6개관, 계양구 5개관, 중구, 옹진군 4개관, 동구, 강화군 2개관이 있다. 2019년 기준 인천광역시의 공공도서관 1관 당 인구수는 50,623명으로 2017년 12월 기준의 전국 평균 1관 당 인구수 49,692

명과 유사한 수준이며, 2018년 문화관광체육부가 목표하는 OECD 등 선진국의 인구 약 4.5만 명당 도서관 1개관 수준에는 미치지 못하고 있다. 군·구별로 보면 1관 당 인구수는 남동구가 89,565명으로 가장 많아 인천 평균의 1.8배에 달하며, 10개 군·구 중 1관 당 인구수가 인천 광역시의 평균을 넘는 곳은 남동구, 부평구, 계양구, 서구의 4개 구이다. 인천책지도 발간을 위한 2019년 실태조사에 참여한 작은도서관은 서구 66개소, 남동구 56개소, 미추홀구 22개소, 계양구 34개소, 연수구, 부평구 30개소, 중구 15개소, 강화군 11개소, 동구 9개소, 옹진군 1개소였다(〈표 2〉 참조).

3.1.2 중구 일반 및 도서관 현황

인천광역시 중구는 1883년 개항 이래 항구 중심으로 시가지가 형성·발전되어 왔으며, 다른 구에 비해 상대적으로 일찍 도시의 면모와 기능을 갖추었다. 중구에는 우리나라 해운항만

의 전진기지이자 서해 7개 도서의 연결지인 인천항과 2001년 인천국제공항의 개항으로 국제공항 도시로의 변화가 빠르게 진행되고 있는 영종도가 함께 위치한 행정구역이다. 중구의 원도심은 개항장 문화재와 근대 개항의 시초가 되는 개항장 거리, 근대의 역사문화시설이 곳곳에 위치하고 있어 문화지구, 월미관광특구, 차이나타운 지역특화발전특구, 주거환경 및 도시재생사업 등을 추진하고 있다. 영종국제도시는 급증하는 인구에 비해 부족한 문화복지체육 시설을 확충하기 위하여 어린이도서관, 문화예술회관, 사회복지관, 노인복지관, 국민체육센터 등이 입주할 복합공공시설에 대한 건립계획이 구체화되고 있다.

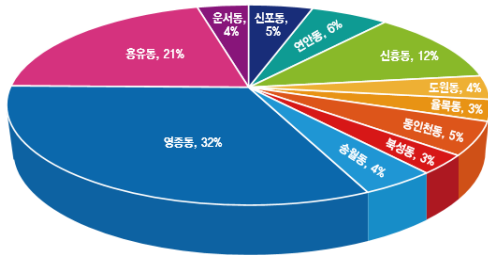
중구의 연면적은 140.27km²이며, 인구수는 119,514명, 인구밀도는 인천의 8개 구 중에서 가장 낮은 852명/km²이다. 2018년 기준으로 중구에는 공공도서관이 4개관, 작은 도서관이 15개소가 있으며, 교육시설은 유치원 17개, 초등

〈표 2〉 인천광역시 일반 및 도서관 현황

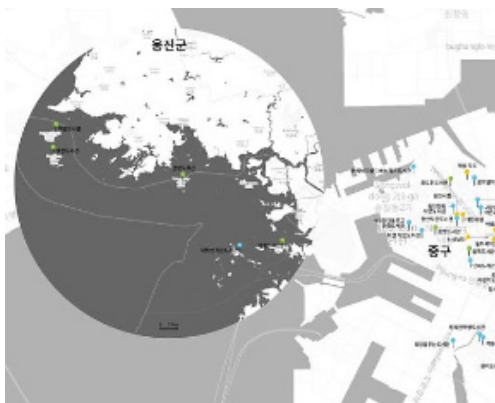
구분	면적(km ²)	인구(명)	공공도서관(개관)	작은 도서관(개소)
8구 2군	1,063.09	2,936,117	58	274
중구	140.27	119,514	4	15
동구	7.19	65,185	2	9
연수구	54.95	349,963	7	30
남동구	57.05	537,389	6	56
부평구	32.01	525,014	8	30
계양구	45.57	307,598	5	34
서구	116.91	532,713	9	66
미추홀구	24.83	415,102	11	22
강화군	411.43	64,432	2	11
옹진군	172.88	19,207	4	1

출처: 공공도서관 및 작은도서관 - 『인천책지도』
 인구 - 통계청, 국가통계포털. [online]. [cited 2019.12.18]. <<http://kosis.kr/index/index.do>>.
 면적 - 인천광역시 홈페이지. [online]. [cited 2020.1.3]. <<http://www.incheon.go.kr/app/ebook-102>>.

학교 16개교, 중학교 9개교, 고등학교 12개교 (일반계 5개교, 특수목적 3개교, 특성화 4개교)가 있다. 문화공간으로는 공연시설 25개, 문화원 1개, 박물관과 미술관은 6개가 있다. 2018년 대비 초등학교가 3개교 늘어났으며, 공연장 및 영화상영관 등 공연시설은 14개에서 25개로 56% 증가하였다. 중구의 동별 인구를 보면 <그림 3>과 같이 영종도의 행정동인 영종동, 용유동, 운서동의 인구가 전체의 55%를 차지하고 있으며, 신도시개발 및 다양한 산업시설 유치 등으로 유입인구가 증가하고 있는 추세에 있다 (<그림 3>, <그림 4> 참조).



<그림 3> 중구의 동별 인구



<그림 4> 인천책지도(중구)

중구에는 2019년 현재 공공도서관이 4개관이

있으며, 원도심 지역에 2개관, 영종도에 2개관이 있다. 설립주체로 보면, 시립도서관 3개관과 구립도서관 1개관이 있으며, 시립도서관 중 1개관은 직영, 다른 2개관과 구립도서관 1개관은 위탁운영 되고 있다. 인천의 동네서점, 공공도서관, 작은 도서관 등을 파악한 『인천책지도』에 따르면, 중구에는 동네서점 2개점, 공공도서관 4개관, 작은 도서관 15개소가 있는 것으로 파악되었다.

중구의 도서관을 살펴보면, 영종대로에 위치한 B도서관이 2009년에 개관하였으며, 이후 2011년, 2012년, 2015년에 나머지 도서관들이 개관하였다. 도서관 규모는 연면적 1464.08㎡에서 2619.38㎡까지 중간규모의 도서관들이 입지하고 있다 (<표 3> 참조).

3.2 경쟁사 분석

본 연구에서는 인천광역시 중구에 위치하여 동일한 지역기반에서 동일한 이용자를 기반으로 서비스하는 4개의 도서관으로 경쟁사로 한정하였다. 중구에 소재한 4개 공공도서관의 자원 현황은 경쟁사 파악에 필요한 기본적인 전략정보로서 인적자원, 물적자원, 재화자원, 정보자원, 서비스자원으로 구분하여 세부 내용을 파악하였다(<표 4> 참조).

1) 인적자원

공공도서관에서 인적자원은 전략경영의 핵심이다. 최고경영자인 관장은 도서관 운영에 대한 분명한 목표를 가지고 비전과 사명을 제시해야 하며, 도서관 구성원들로 하여금 사명감을 가지고 자신의 능력을 개발하고 발휘할

〈표 3〉 중구 소재 공공도서관의 일반 현황

구 분	세부요소	A도서관	B도서관	C도서관	D도서관
일반현황	개관년도	2015	2009	2011	2012
	운영주체	직영	위탁	위탁	위탁
	위치	중구 하늘중앙로	중구 영종대로	중구 답동로	중구 홍예문로
시설현황	부지	351889.5㎡	29856㎡	4016.02㎡	215.3㎡
	연면적	2619.38㎡	2150.3㎡	1464.08㎡	452.66㎡
	층좌석수	328	241	318	70

출처: 공공도서관통계보기. 2018. 국가도서관통계시스템. [online]. [cited 2019.10.18].

〈표 4〉 도서관별 자원 현황

구 분	세부요소	A도서관	B도서관	C도서관	D도서관
인적자원	관장의 직급	사서 5급	사서6급 상당	사서6급 상당	사서6급 상당
	관장의 사서자격증 유무	유	유	유	유
	사서직(명)	3	9	9	4
	행정직(명)	2	2	2	0
	기타(명)	7	1	1	0
	1급 정사서(명)	1	2	2	1
	2급 정사서(명)	3	9	8	3
물적자원	준사서(명)	1	1	2	0
	이용자컴퓨터수	12	38	30	8
	무선인터넷설치	유	유	유	유
	시스템구축현황	바코드와 RFID 병행 적용	RFID 시스템	RFID 시스템	바코드와 RFID 병행 적용
	무인반납기수	4	5	5	3
재화자원	모바일도서관	유	유	유	유
	인건비(원)	555,502	734,639	595,238	162,991
	자료 구입비(원)	128,019	83,510	80,561	30,728
정보자원	기타 운영비(원)	324,948	344,075	195,037	143,192
	도서(권)	40,301	94,014	63,594	34,902
	향토자료(권)	0	2,445	30	0
	비도서(점)	836	4,837	3,522	1,284
	전자자료(점)	48,877	31,661	31,661	31,661
서비스자원	연속간행물(종)	65	149	149	43
	이용자수	141,577	269,972	126,381	37,362
	대출자수	5,335	5,271	2,514	949
	대출권수	121,176	123,203	60,945	20,243
	홈페이지접속건수	112,540	167,247	113,351	31,865
	이용자교육회수	43	50	54	23
	문화프로그램	21	18	15	15
도서관동아리	3	8	6	4	

출처: 공공도서관통계보기. 2018. 국가도서관통계시스템. [online]. [cited 2019.10.18].

수 있도록 인적자원을 관리해야 한다. 본 연구에서는 이러한 측면에서 도서관장의 직급 및 자격소지 유무, 직원 수와 직렬, 자격증 유무 등을 파악하였다. 분석 결과, 4개관의 관장은 모두 사서자격증을 보유하고 있는 6급 상당 이상의 사서직이었다. 직원은 A도서관이 총 12명의 직원 중 사서직이 3명(25%)이었으며, B·C도서관은 총 12명의 직원 중에서 사서직이 9명(75%)이었고, D도서관은 직원 4명 전원이 사서직으로 구성되어 있어 차이가 있었다. 사서직의 구성 비율이 A도서관에 비해 B·C·D도서관이 상대적으로 높게 나타난 이유는 직영과 위탁에 따른 운영방식의 차이에서 기인한 것으로 해석된다. 직영인 A도서관은 관장 및 사서직, 행정직은 공무원이며, 기타직은 공무원으로 구성되어있었다. 반면에 B·C·D도서관의 직원은 사서직, 사무직, 기술직 등으로 직렬이 구분되어 있는 민간위탁법인의 소속이었다. 따라서 인력구성 면에서 위탁 도서관이 직영 도서관에 비해서 사서직에 대한 인원 확보가 보다 용이함을 알 수 있었다.

2) 물적자원

본 연구에서는 공공도서관의 물적자원을 도서관의 시설과 장비들로 파악하였다. 도서관 이용자용 컴퓨터 수, 무선인터넷 설치 유무, 장서관리 및 입수에 관한 시스템 구축현황, 무인반납기 설치 대수, 전자책 및 전자 자료를 이용할 수 있는 모바일도서관의 유무 등을 분석하였다. 분석 결과, A도서관의 이용자 컴퓨터의 대수가 12대로 나타나 비슷한 규모의 B, C도서관에 비해 상대적으로 적었다. 시스템구축 현황을 살펴보면, 모든 도서관이 RFID 시스템을 기본으로

하고 있었으며 A, D도서관은 일부 바코드와 병행하고 있었다. 모든 도서관의 무인반납기 대수가 3-5대로 나타나 이용자가 자유롭게 도서를 반납할 수 있는 설비가 구축되어 있었다. 또한 각 도서관은 모바일도서관을 통하여 이용안내, 희망자료 신청, 대출자료 조회, 교육문화프로그램 안내, 영화상영 안내, 봉사활동 신청, 통합전자도서관 등에 관한 정보검색 및 이용이 가능하였다. 인천지역의 모든 공공도서관 회원들이 전자책을 이용할 수 있도록 구축한 「인천광역시 통합전자도서관」도 모두 사용할 수 있었다. 스마트도서관의 모바일서비스는 「책 읽는 도시 인천」 앱을 통하여 전자책, 오디오북을 다운받아 사용할 수 있었으며, 동영상 강좌 등을 신청하여 학습 할 수 있었다.

3) 재화자원

본 연구에서는 공공도서관의 재화자원을 도서관 운영을 위한 총예산으로 특정하고 인건비, 자료구입비, 기타운영비를 포함하였다. 세부항목으로는 정규직, 비정규직, 기타 인건비와 도서, 비도서, 전자자료, 연속간행물을 포함한 자료구입비, 그밖에 원문 DB구축 및 정보화 관련 개발·유지비, 프로그램 운영비, 기타 사업비 총액인 기타 운영비를 분석하였다. 인건비에서는 정규직 인원이 많은 B, C도서관의 인건비 비중이 총예산의 각각 63.2%, 68.4%로 높게 나타났으며, 직영으로 운영하고 있는 A도서관의 인건비 비중은 총 예산의 55.1%를 차지하고 있었다. 반면에 D도서관은 총 예산대비 인건비 비중이 48.4%로 나타나 가장 낮았다. 각 도서관별 자료구입비는 총 예산의 9-12%의 수준이며, A도서관이 12.7%로 가장 높게 나타났다.

기타 운영비는 도서관의 예산범위와 운영 정도에 따라 다르다는 사실을 확인하였다.

4) 정보자원

본 연구에서는 공공도서관의 정보자원을 도서관 장서인 도서, 비도서, 전자자료, 연속간행물에 대한 수량으로 파악하였으며, 향토 및 지역 정보자원 제공을 위한 전략을 확인하기 위해 추가로 향토자료의 보유현황을 파악하였다. 도서는 B, C, A, D도서관의 순으로 많았으며, 비도서는 A도서관이 836권으로 보유수량이 가장 적었다. A도서관은 4개 도서관 중 가장 늦은 2015년에 개관하여 누적 장서수가 상대적으로 적었다. 전자 자료는 본관에서 통합구입하여 소속 도서관들이 동일하게 이용할 수 있도록 하는 모기관의 운영 방침에 따라 운영주체가 동일한 B, C, D도서관의 전자 자료 수는 동일하였다. 연속간행물은 B, C도서관이 149종으로 같았으며, A도서관은 65종, D도서관은 43종을 구입하는 것으로 나타났다. 향토자료의 경우, B도서관은 '향토지역자료 구축사업'을 통하여 인천 및 영종도의 자료들을 구입·수집하여 별도의 자료실을 구성하고 있으며, '지역자료 아카이브 구축사업'을 도서관 특화사업을 운영하고 있어 향토자료 보유수량이 2,445점으로 가장 많았다.

5) 서비스자원

본 연구에서는 공공도서관의 서비스자원을 파악하기 위해 기본적인 이용자 통계 자료, 즉 이용자수, 대출자수, 대출권수를 파악하였으며, 이용자들의 도서관 홈페이지 접속건수와 도서관에서 운영하는 도서관이용자 교육, 문화프로그

램, 독서동아리 등을 서비스 자원으로 분석하였다. 분석 결과, 이용자수는 B도서관이 269,972명으로 다른 도서관에 비해 많았으며, 대출자수와 대출권수는 A, B도서관이 모두 5,000여명과 120,000여권 정도인데 반해 C도서관은 2,514명과 60,945권으로 나타나 A, B도서관에 비해 상대적으로 적었다. 따라서 C도서관은 이용자수와 대출자수, 대출권수가 A, B, D도서관 보다 상대적으로 적은 원인을 파악하여 이용자를 확보하는 전략이 필요할 것으로 판단되었다. 이 외에 홈페이지 접속건수, 이용자교육 회수는 도서관의 규모대비 4개의 도서관이 비슷한 분포를 보이고 있었다. 문화프로그램 수는 A도서관이 21개로 가장 많았으며, 도서관 동아리는 B, C, D, A도서관의 순이었다. A도서관은 이용자 수요에 따라 다양한 문화프로그램을 운영하는 것으로 평가되었으며, B, C, D도서관은 지역주민들의 요구에 부응하는 이용자 계층별 독서동아리 운영을 통하여 독서동아리 활성화에 중점을 두고 있는 것으로 평가되었다.

3.3 SWOT 분석

도서관의 경영전략을 개발하기 위해서는 도서관 자원과 같은 내부 상황분석과 더불어 도서관 외부의 기회 및 위협 등과 같은 외부의 적합성을 분석하는 SWOT 분석이 필요하다. 본 연구에서는 각 도서관의 강점(S), 약점(W), 기회(O), 위협(T)을 파악하기 위하여 도서관 내부의 성과보고서, 사업실적 및 결과보고서를 바탕으로 분석하였다. 4개 도서관의 SWOT 분석 결과는 <표 5>와 같다.

강점(S)은 분석대상 도서관이 다른 도서관

〈표 5〉 도서관별 SWOT분석 결과

A도서관		B도서관	
S	우수한 접근성으로 인한 지역 내 유일한 문화공간으로서의 역할 수행	S	지역 내 유관기관과의 협력시스템 구축
W	이용자 요구에 부합하는 사업 운영을 위한 전문 인력의 부족	W	이용자의 다양한 요구에 대한 도서관 역할의 한계
O	지역 주민들에게 문화지식공간으로서의 역할 수행	O	다양한 독서문화를 선도하여 도서관의 역할 및 인식 확대
T	전문 운영인력의 부족으로 인한 도서관 서비스 제공의 제약	T	유입 인구의 감소로 인한 신규 이용자 확보의 한계
C도서관		D도서관	
S	창의적이고 전문적인 인적 인프라 및 운영 시스템 구축	S	지역 문화유산과의 접근성 및 문화유관기관과의 인접성
W	협소한 시설로 인한 강서 및 프로그램 운영 공간 부족	W	도서관 건축면적 협소 및 도서관 이용편의시설 부족
O	지역문화시설 부족에 따른 복합문화허브공간으로의 입지 선점	O	중구 구립도서관으로서의 대표성 위상 정립
T	입지조건에 따른 접근성 저하 및 주민 다수가 정보소외계층으로 구성	T	도서관 발전 가능성 및 확장성의 한계 및 도서관 운영인력 부족

들보다 경쟁적 우위를 가지는 것으로 성과목표의 달성을 위해 효율적으로 사용할 수 있는 자원과 역량을 의미한다. A도서관은 영종도 하늘신도시에 위치한 유일한 도서관으로서 아파트 단지에 입지하고 있다. 따라서 도서관에 대한 이용자들의 접근성이 용이하여 상시 이용자수를 확보하고 있는 강점이 있다. B도서관은 영종도에 처음으로 설립된 공공도서관으로서 개관 이래 유관기관과의 지속적인 우호 관계를 통하여 협력시스템을 구축하고 있는 것이 강점이었다. C도서관은 옛 인천시립도서관을 리모델링한 도서관으로서 역사와 전통을 바탕으로 창의적인 사업개발과 지역 특색에 맞는 사업운영 경험이 있는 전문 인력 인프라에 강점이 있었다. D도서관은 동인천 역사의 유적지인 자유공원 인근에 위치하고 있어 입지적으로 지역 문화유산과의 접근성이 뛰어나고 인근 박물관 및 문화기관과의 협력관계를 지속적으로 유지하는 등 지역 유관기관과의 협력망 구축에 강점이 있었다.

약점(W)은 기업의 목표 달성을 저해하는 한계, 단점, 결함으로서 경쟁사에 비해 열등한 자원이나 역량을 의미한다. A, B도서관은 섬이라는 지역적 특성으로 인한 환경적 제약이 있다. 따라서 유입되는 신규 이용자 보다는 기존 이용자의 요구에 부응해야 하는 약점이 있었다. 또한 A도서관은 도서관 전문 인력도 부족하였다. C도서관은 건물을 리모델링하였으나 전면적인 개보수가 이루어지지 않아 공간이 협소하고 공간 구성에도 제약이 있었다. D도서관도 전체 건축면적이 협소하여 공간 및 이용편의시설이 부족하였다.

기회(O)란 제품이나 서비스에 대한 수요를 높이고 조직의 경쟁 포지션을 제고하기 위한 우호적인 현재나 미래의 상황이다. A, B도서관은 지역 주민들에게는 유일한 문화지식공간이라는 점과 오랜 기간 동안 지역 내에서 다양한 독서문화를 선도하여 이용자들로부터 도서관의 존재 및 역할에 인식을 확립하고 있었다. C, D도서관은 지역 내 문화시설이 부족하여 복

합문화허브 공간으로서의 공공도서관의 입지 선점이 가능하다는 기회요인이 있었다.

위협(T)은 현재나 미래의 경쟁능력을 침해하거나 위협하는 비우호적인 상황, 동향, 압박한 변화로서 조직으로 하여금 문제나 손실, 악영향을 유발시킬 수 있는 모든 것을 의미한다. A도서관은 전반적으로 도서관 운영을 위한 전문 사서 인력이 부족하여 이용자의 요구를 즉각적으로 반영할 수 없는 것이 위협요인이었다. B도서관은 유입인구의 감소로 인한 신규이용자 확보에 어려움이 있었다. C, D도서관은 구도심에 입지하여 접근성 저하 및 지역 주민의 다수가 정보소외계층으로 구성되어 있어 도서관서비스의 방향 정립에 어려움이 있었다.

3.4 고객 가치 및 세분화 분석

현대사회에서는 고객 중심의 서비스가 요구된다. 고객가치의 개념은 고객의 만족으로 대체할 수 있으며, 고객이 제품이나 서비스를 얻기 위해 지불하는 대가보다 그로인해서 얻는 이익이 클 경우에 나타난다. 고객가치를 분석하기 위해서는 고객의 만족도 분석이 요구된다. 본 연구에서는 분석대상 도서관의 고객가치 및 세분화 분석을 위하여 도서관 이용자를 대상으

로 설문조사를 실시한 내용을 분석하였다. 분석대상 도서관이 실시한 2019년 이용자 만족도 설문조사 결과를 토대로 고객을 세분화하고, 목표 고객을 선정하여 전략적으로 포지셔닝을 하고자 한다. 각 도서관에서 실시한 이용자 만족도 조사는 <표 6>과 같다.

고객 가치 및 세분화 분석을 위해서는 표적시장을 정확히 하여 이들의 요구를 파악하는 것이 중요하다. 공공도서관은 매년 이용자 만족도 조사를 실시하고 있으며, 이를 통하여 서비스에 대한 만족도 및 시설에 대한 만족도 등 전반적인 만족도를 측정하여 차기 도서관의 운영 목표 수립, 예산의 책정, 장서 및 프로그램의 개선 등에 활용한다. 분석대상이 된 도서관의 이용자 만족도 조사 결과를 분석하여 고객 가치 및 세분화 분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

1) 1단계: 세분화

고객 세분화를 위해 먼저 사용자기반 접근법인 '누가 어떠한 정보를 찾는 가'에 대한 이용자 특성을 분석하였다. 인천광역시 중구의 인구통계학적 분석 결과, 동별로는 영종동, 영종1동, 운서동에 중구 인구의 67%가 거주하고 있었다. 중구의 남성 인구는 65,765명, 여성은 60,759명이었다. 중구의 사회경제적 특징으로 산업별,

<표 6> 도서관별 이용자 만족도 조사

구분	A도서관	B도서관	C도서관	D도서관
기간	2019.11.12.(화) ~ 12.03.(화) 총 20일간	2019.07.24.(수) ~ 08.18.(일) 총 26일간	2019.08.20.(화) ~ 09.08.(일) 총 20일간	2019.08.27.(화) ~ 09.11.(수) 총 16일간
대상	도서관 이용자	도서관 이용자 및 지역주민		
장소	각 자료실 및 온라인	각 자료실 및 안내데스크		
조사 방법	설문지 배포 및 온라인 설문	설문지 배포		

동별 사업체수 및 종사자수를 살펴보면, 제조업, 도매 및 소매업, 운수업, 건설업, 숙박 및 음식점업 등의 종사자 비율이 높은 것으로 나타났다. 동별로는 인천항 부근인 신포동, 연안동, 신흥동 지역과 영종국제공항이 위치한 영종동, 운서동 지역에서 사업체 및 직장인 종사자의 수가 높은 것으로 나타났다. 중구에는 인천국제고, 인천과학고, 국립인천해사고 등 3개의 특수목적 고교와 자립형사립고교인 인천하늘고가 위치하고 있어 중·고등학교 학생들의 교육수준이 인천의 타 지역보다 높은 것으로 평가되었다. 『2018 인천시 성인지』 통계에서 '학생들의 본인에 대한 기대 교육수준 항목'을 보면, 인천은 대학이상 재학생 및 전체 인구에서는 전국에 비해 낮은 비율을 보이나 중·고등학교 재학생의 기대 교육수준에서는 전국 평균인 11.0% 보다 6.2%가 높은 17.2%에 달해 인천의 중·고등학교 학생들의 기대 교육수준이 높음을 알 수 있었다.

다음은 행동주의적 접근법으로 '왜 도서관을 이용하는 가'에 대한 사용자 유형 및 브랜드 충성도, 인지된 혜택 등에 관한 조사는 사용자 유형에 따른 도서자료 이용여부, 정보문의 여부, 프로그램 이용여부, 온라인 이용여부 등에 대한 응답을 분석하였다.

도서관 이용경험을 묻는 질문에서 4개 도서관 모두 응답자의 80%-95%가 '최근 1년간 도서관 자료를 이용한 경험이 있다'고 응답하였다. 행사 및 프로그램의 참여 경험에서는 A, B, D 도서관 응답자의 50% 이상이 '참여한 적이 없다'고 응답한 반면에, C도서관은 66%가 '참여한 경험이 있다'고 응답하여 차이가 있었다. 최근 1년간 도서관 직원에게 정보문의를 한 경

험여부를 묻는 항목에서는 A, C, D 도서관 응답자의 70% 정도가 '그렇다'고 응답한 반면에, B도서관은 81%로 나타나 더 높았다.

인지된 혜택에 대한 이용자 만족도는 소장장서에 대한 만족도, 직원의 전문성 및 친절도, 홈페이지에 대한 만족도, 시설 및 방문의 편의성으로 분석하였다. 신간도서에 대한 만족도는 B, C, D 도서관 응답자의 90%가 신간도서 입수에 긍정적이었으나 A도서관은 60%가 긍정, 보통은 40%의 만족도를 보여 다른 도서관에 비해 만족도가 낮았다. A도서관은 '내가 찾는 분야의 도서를 잘 갖추고 있느냐'는 질문에도 부정의견이 40%로 나타났다. 이러한 결과는 A도서관이 다른 도서관에 비해 비교적 최근에 개관하여 상대적으로 장서수가 적고, 신간에 대한 이용자 수요에도 적절히 대응하지 못하는 것으로 해석된다.

도서관 직원의 전문성에 대한 만족도에서는 '그렇다' 이상의 긍정적이 답변이 A도서관이 88%, B도서관이 85%, C도서관이 78%, D도서관이 89%로 나타났다. 또한 직원의 친절도에서도 각 도서관 이용자들의 89%-96%가 '친절하다'고 응답하였다. 따라서 분석대상 4개의 도서관은 전반적으로 직원들의 전문 지식이 풍부하고 친절도도 높아 도서관 직원에 대한 이용자의 신뢰가 형성되어 있고 기대치도 높은 것으로 평가되었다.

홈페이지에 대한 만족도에서는 홈페이지의 디지털 자료에 대한 만족도와 최신정보 업데이트에 대한 만족도에서 도서관 홈페이지의 이용 경험이 있는 이용자 중 긍정과 부정의 답변이 50% 내외로 비슷한 비율을 보이고 있었다. 홈페이지 정보에 민감한 일부 이용자의 경우는

최신 자료에 대한 부정적인 답변을 하여 홈페이지의 지속적인 갱신 및 관리가 필요한 것으로 평가되었다.

시설에 대한 만족도에서는 '그런편이다' 이상에 대한 응답 비율이 A도서관은 92%, B도서관 80%, C도서관이 69.5%, D도서관이 92%가 응답하여 최근 개관한 도서관에 대한 시설 만족도가 높음을 알 수 있었다. 방문의 편의성에 관한 질문에서는 '그렇지 않다'에 응답한 부정적 의견이 10% 미만으로 나타나 편의성 부분에서도 우수한 것으로 평가되었다. 이정표 설치에서는 C도서관의 경우 '전혀 그렇지 않다' 혹은 '그렇지 않은 편이다'가 31%로 나타나 이정표 설치에 대하여 만족하지 않고 있음을 알 수 있었다.

도서관에 대한 전반적인 만족도, 지속적 이용 여부, 추천의향에 대한 답변에서는 '그런편이다', '매우 그렇다'에 90% 이상이 응답하여 모든 도서관의 이용자들이 전반적으로 도서관에 만족하는 것으로 나타났다.

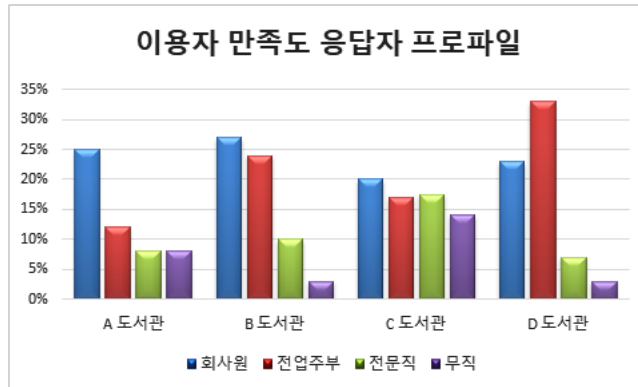
2) 2단계: 타깃 선정

2019년 이용자 만족도 설문조사에서 응답자의 남녀 성별 분포는 A도서관이 28% 대 72%, B도서관이 33% 대 67%, C도서관이 40% 대 60%, D도서관이 34% 대 61%로 나타나 여성 응답자가 높았다. 연령대는 30-40대가 가장 많았다. 직업은 A도서관은 회사원 52%, 전업주부 12%이었으며, 전문직과 중고등학생, 무직, 기타는 비슷한 비율이었다. B도서관은 응답자의 27%가 회사원이었으며, 전업주부가 24%, 중고등학생의 비율이 16%로 나타났다. C도서관은 회사원이 20%로 가장 높았고, 다음은 전문직

17.5%, 주부 17%, 무직이 14%를 차지했으며, 9%의 기타 직업으로는 현장근무직, 교습소운영, 간호조무사, 요양보호사 등의 다양한 직업군이 있었다. D도서관은 전업주부 33%, 회사원 23%, 고등학생 10% 순으로 높았다.

개별 도서관에서 실시한 이용자 만족도 조사의 결과를 토대로 작성된 응답자 프로파일은 해당 도서관에게는 타깃 고객이 될 수 있다. 개별 도서관별로 이용자 만족도 조사에 응답한 사람 중에서 도서관의 이용목적이 분명하고, 자발적인 동기로 도서관을 이용하는 사람들의 참여 분포를 분석하였다. A도서관은 전체 응답자 중에서 회사원의 비율이 월등하게 높은 반면에 타 도서관에서 높은 비중을 차지하고 있는 전업주부의 비중은 상대적으로 낮았고, 무직의 비율이 오히려 높았다. B도서관은 회사원, 전업주부의 응답 비율이 모두 높았다. 특히 전업주부들은 본인의 여가 활용과 자기 개발 외에도 가족과 함께 하는 여행, 취미 등에 관심이 많고, 자녀를 동반하여 도서관을 이용하는 경우가 많았다. C도서관은 다른 도서관에 비해 상대적으로 회사원, 전업주부, 전문직, 무직, 이외 기타의 다양한 이용자들이 분포하고 있었다. D도서관은 전업주부의 비중이 타 도서관에 비해 월등하게 높았다. 이는 도서관 인근에 초·중·고등학교가 위치하고 있어 자녀를 동반한 전업주부의 참여율이 높은 것으로 해석되었다 (<그림 5> 참조).

2019년 기준의 공공도서관 데이터시스템에 따르면, 인천 중구의 봉사대상자 수는 성인 100,104명, 청소년 6,941명, 어린이 1,544명으로 성인이 절대적으로 높은 비중을 차지하고 있었다. 그리고 도서관의 회원등록자 수에 따라 회



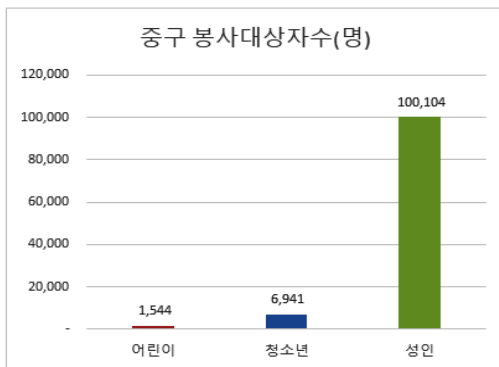
〈그림 5〉 도서관별 이용자 응답 분포

원가입의 유형을 분석한 결과, A, B, C도서관은 모두 성인 회원이 가장 높은 비중을 차지하고 있었다. 전체 봉사대상 중에서 어린이 및 청소년 봉사대상자의 비율은 7.8%인데 반해 D도서관의 회원등록자수로 본 어린이 및 청소년의 비율은 전체 회원등록자 수의 36.0%로 나타나 타 도서관에 비해 상대적으로 어린이 및 청소년 등록자가 높은 비중을 차지하고 있었다. 따라서 D 도서관은 서비스의 주 타깃을 성인뿐 아니라 어린이 및 청소년을 위한 독서문화프로그램을 개발하여 운영하고, 어린이 및 청소년 이용자를

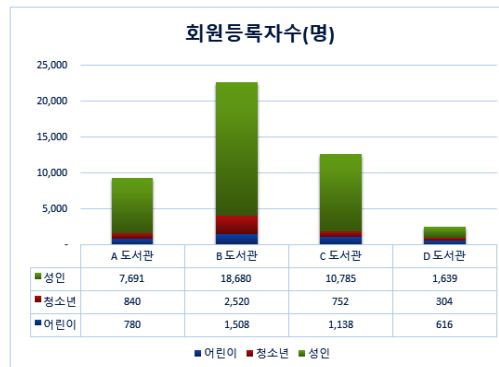
위한 장서구축하여 이들에게 맞는 프로그램 및 행사를 기획한다면, 이용자 요구에 더 부응할 수 있을 것으로 기대된다(〈그림 6〉, 〈그림 7〉 참조).

3) 3단계: 전략적 포지셔닝

도서관에서의 포지셔닝은 도서관이 이용자에게 서비스를 제공하여 이용자로 하여금 도서관에 대한 긍정적인 인식, 나아가 지속적으로 이용할 수 있도록 하는 것이다. 도서관은 현재의 이용자와 잠재적 이용자에 대한 서비스 개



〈그림 6〉 중구의 봉사대상자 수



〈그림 7〉 회원등록자 수

발을 위해 분석한 타깃을 대상으로 도서관마다의 전략적 포지셔닝을 설정하는 것이 바람직하다. 지금까지의 분석 결과를 바탕으로 도서관별 전략적 포지셔닝을 설정하면 다음과 같다. A도서관은 회사원 및 무직자를 타깃으로 하여 이들에게 맞는 직장생활 및 자기개발 관련 정보, 취업 및 여가활용 등에 관한 주제 분야의 도서관 장서를 구축하여 이용자 맞춤형 프로그램을 개발하는 것이 필요한 것으로 평가되었다. B도서관은 주 이용자인 전업주부를 타깃으로 하여 여가, 가족, 취미, 자녀교육 등 테마별 북 큐레이션 및 자녀와 함께 도서관을 이용할 수 있는 동아리 구성과 이와 관련된 프로그램의 운영, 공간제공 등이 필요한 것으로 평가되었다. C도서관은 다른 도서관에 비해 도서관 시설 및 이정표에 부정적인 의견이 많았으므로 이용자들의 도서관 이용 편의를 증진시키기 위한 시설과 내·외부 공간 및 환경에 대한 개선이 필요한 것으로 평가되었다. D도서관은 인근에 초·중·고등학교가 위치하고 있어 자녀를 동반한 전업주부의 참여율이 높으므로 이들을 타깃으로 한 도서관 문화프로그램 및 행사를 기획, 개발하는 필요한 것으로 평가되었다.

4. 차별화 전략방안 논의

본 연구에서는 인천 중구 소재의 공공도서관 4개관을 대상으로 현황분석, 경영자원 분석, 외부 환경 및 내부 환경 분석을 실시하여 전략경쟁 상황을 파악하고, 보다 정밀한 분석을 위해 도서관 관련 각종 통계 자료, 전국도서관 운영 평가 자료, 도서관 이용자 만족도 설문조사 결

과, 도서관 최고경영자 및 선임사서들과 면담을 통하여 4개 공공도서관의 경쟁사분석, 고객세분화분석, 고객가치 분석을 실시하였다. 지금까지의 연구 결과를 바탕으로 4개 도서관의 경쟁력 강화와 경영의 효율성을 제고를 위한 차별화 전략 방안에 대하여 논의한다.

4.1 타깃 이용자층 대상의 맞춤형 서비스

본 연구의 분석대상이 된 4개의 공공도서관에 대한 이용자 만족도 설문조사를 분석한 결과, 세분화된 주제 분야의 북 큐레이션, 이용자별 다양한 문화프로그램의 개설에 대한 요구가 있었다. 따라서 도서관마다의 특색이 있는 이용자 맞춤형 서비스의 개발이 필요하다. 이에 본 연구에서는 분석대상 도서관별로 현재 진행하고 있는 프로그램을 살펴보고, 이를 통해서 다른 도서관과 차별화 할 수 있는 도서관 서비스 전략을 도출하고자 한다. A도서관은 부모를 위한 교육프로그램, 어린이를 위한 글쓰기 특강, 어린이 대상의 공연 및 영화 상영, 부모와 자녀가 함께하는 교육문화프로그램 등을 진행하고 있었다. A도서관은 신도시에 위치한 도서관으로서 부모와 자녀 뿐 아니라 회사원, 전문직 종사자, 무직 등의 성인 이용자도 많은 관계로 이들의 자기개발을 위한 전문 서적을 확보하고, 이와 관련이 있는 테마 도서를 정기적으로 전시하여 이용자가 원하는 정보를 수시로 노출시키는 마케팅 전략이 필요하다. 또한 신도시 개발로 인하여 외지인들이 직장을 위해 일시적으로 정착한 유입 인구가 많은 인구학적 특성상, 영종도 지역을 알리는 지역정보의 제공 및 지역 아카이브 구축도 필요하다.

B도서관은 영종도에서 가장 먼저 개관한 도서관으로서 지역주민에게 도서관 서비스의 유용성을 인식시키는데 기여해 왔다. 특히 개관이래 '영종도 아카이브사업'을 특화사업으로 진행하여 지역자료를 충분히 구축하고 있으며, 지역의 우수한 중고교 학생들을 도서관 프로그램에 참여시켜 재능기부를 활성화하고, 지역 유관기관과의 협력을 강화하여 도서관의 입지를 견고히 하였다. 그러나 인근에 A도서관과 복합문화공간들이 입지하면서 프로그램 참여자 수의 감소와 도서관의 시설 노후화 등이 문제가 되고 있다. 따라서 신규 이용자에 대한 전략적 프로그램도 필요하지만 우선은 기존 이용자를 주 타깃으로 하여 이들이 도서관을 지속적으로 이용할 수 있도록 맞춤형 서비스에 초점을 맞추어 주부들의 동아리, 직장인의 여가 활동 등에 관한 참여형 프로그램의 개발이 필요하다.

구도심에 위치하여 다른 공공도서관에 비해 입지조건 불리하고 시설에서도 위협 요인으로 작용하고 있는 C도서관은 인문학강좌, 작가와의 만남 등의 성인 및 노인 대상의 프로그램을 활발하게 진행하고 있었다. 그러나 주변인구가 점차 감소하고 신규 유입인구도 줄어감에 따라 도서관 이용자 역시 감소하는 문제점이 있었다. 지역인구의 감소, 신도시 및 타 지역으로의 주민 이탈이 이루어짐에 따라 도서관 인근에는 다문화 가족, 한 부모 가정, 미혼모, 노인 및 장애인 등 소외계층 인구가 늘어나고 있어 이들 소외계층을 위한 도서관서비스가 필요하다.

D도서관은 입지적으로 인근에 초·중·고등학교가 위치해 있어 학생들이 참여할 수 있는 독서교실, 견학 프로그램 등을 운영하고 있었다. 도서관 주 이용자는 자녀를 동반한 전업

주부들인 관계로 부모와 자녀가 함께 참여할 수 있는 독서동아리의 개설, 방과 후 수업을 위한 독서 프로그램 등이 필요하다. 그러나 D도서관은 절대적 규모의 영세성으로 인하여 참여자들을 충분히 수용할 공간이 부족하다는 문제가 있다. 따라서 인근학교와 연계한 독서프로그램의 운영, 외부 공간을 활용한 행사 기획 등을 통해서 전업주부 뿐 아니라 학생들의 참여를 유도하는 방안이 필요하다.

4.2 이용자를 찾아가는 적극적인 도서관 서비스

공공도서관은 기존의 도서관 외에도 신규 도서관의 개관, 작은 도서관의 확충, 지역의 복합문화공간 등과 협력과 경쟁 관계를 형성하고 있다. 따라서 공공도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 개별 도서관의 상황에 맞는 전략과 계획을 개발하고 이를 활용하여 비교우위를 높여야 한다. 도서관으로 찾아오는 이용자 뿐 아니라 미래의 잠재적 이용자들 즉, 지식정보 및 문화에 대한 접근성이 부족한 지역의 이용자들을 대상으로 찾아가는 적극적인 서비스가 필요하다. 특히 시설부분에서 만족도가 낮은 C도서관은 이용자를 찾아가는 도서관 서비스가 더욱 요구된다. 도서관에서 운영하고 있는 찾아가는 도서관 서비스의 사례를 살펴보고 찾아가는 도서관 서비스에 대한 차별화 방안을 모색한다.

A도서관은 가장 최근에 개관한 도서관으로서 시설 및 입지가 타 도서관에 비해 우월하다는 장점이 있다. 그러나 영종도 유입인구의 감소와 박물관, 체험관 등 복합문화공간의 건립 등 외부환경의 변화로 인하여 신규 이용자의 확

보에 어려움이 있었다. 또한 A도서관은 시의 지역 도서관으로서 사서 직원의 수가 타 도서관에 비해 적어 지역주민과의 유대감을 높일 수 있는 독서동아리 운영, 소외계층 지원서비스 등의 찾아가는 도서관 서비스가 상대적으로 부족하였다. 따라서 A도서관은 부족한 장서개발에 대하여 적극적으로 대처해야 하며, 향토 및 지역자료 구축을 통하여 지역 이용자의 요구에 부응하는 서비스를 충실히 제공하여야 한다.

B도서관은 인근의 신도, 장봉도 등 지식정보 및 문화에 대한 접근성이 부족한 도서지역으로 찾아가는 도서관 서비스를 제공하고 있었다. 또한 도서관으로의 접근 자체가 쉽지 않은 장애인들을 대상으로 찾아가는 서비스를 제공하고 있었다. 따라서 현재와 같이 도서관 견학프로그램과 독서 문화프로그램을 운영하고 영화 상영 등 소외계층 지원사업을 지속적으로 운영할 필요가 있다.

C도서관은 원도심이라는 지역적 특색으로 유입인구가 감소하고 다문화 가족, 한 부모 가정, 미혼모, 노인 및 장애인 등 소외계층 인구가 늘어남에 따라 지역의 소외계층을 위한 찾아가는 도서관 서비스가 더욱 요구된다. C도서관은 다문화센터, 아동복지관, 미혼모의 집 등 지역의 유관 기관과 협력하여 도서관 사서가 이용자를 직접 찾아가는 서비스를 제공함으로써 도서관에 대한 홍보와 함께 신규 이용자도 창출할 수 있을 것으로 보인다. 또한 초·중·고등학교 등 지역의 교육기관과의 협력을 통한 교육 서비스의 개발로 잠재적 이용자를 확대할 필요도 있다.

D도서관은 중구 유일의 구립도서관으로서 중구에서 유치하는 대규모 축제에 참여하여 도

서관을 적극적으로 홍보하고 참여를 유도하고 있었다. 다만 도서관 운영인력이 부족한 관계로 적극적으로 찾아가는 서비스를 수행하기 보다는 이용자로 하여금 도서관 프로그램과 행사에 참여할 수 있는 마케팅 정책이 필요한 것으로 평가되었다.

4.3 지역사회와 협업하는 문화공동체

도서관이 입지한 지역의 정체성을 반영한 프로그램과 지역사회와 협업하는 문화공동체를 형성하는 것 또한 공공도서관이 추구해야 할 목표이다. 그 대표적 사례로 도서관이 입지한 지역의 정체성을 반영한 '향토자료 아카이브사업'은 지역주민의 요구에 대한 도서관의 응답일 뿐 아니라 지역문화의 발전에도 기여하고 있다. 급속한 변화가 진행 중인 중구의 귀중한 정보자원들은 기억하고 보존할 가치가 있다. 따라서 도서관에서 그 역할을 수행한다면, 지역사회에 이바지 할 수 있다. 지역사회와의 협업을 가장 잘 하고 있는 B도서관에서는 지역유관기관 협력사업인 '도(島)시(詩)락(樂) 콘서트'와 도서관이 제공하는 지역자료인 '온고지신(溫故知新)' 사업을 수행하고 있다. '도(島)시(詩)락(樂) 콘서트' 사업은 B도서관이 개관한 이래 지속적으로 운영한 사업으로서 도서관 이용자 뿐 아니라 지역방송국의 자원봉사자들의 참여로 이미 브랜드화가 되어 좋은 평가를 받고 있다. '온고지신(溫故知新)' 사업은 지역에 정착한 어르신들을 찾아가서 인터뷰한 녹음자료, 원주민들이 오랫동안 간직했던 사진자료, 고지도 등의 지역 자료를 꾸준히 수집하여 이를 전시하고 도서관 홈페이지를 통해서 제공하는 사업으로 우수한

정보서비스의 제공 사례 중 하나가 되었다. A도서관은 전문 운영인력의 부족, C도서관은 입지적 조건의 불리함, D도서관은 도서관 공간의 협소함 등의 문제는 지역 유관기관과 협력하여 소극장, 야외 공연장, 인근 학교 등을 활용하여 독서문화행사 유치, 도서전시회 개최, 책과 함께하는 음악회 등을 운영함으로써 도서관이 지역사회와 협업하는 문화공동체로서 주역이 될 수 있음을 시사한다.

5. 결론 및 제언

지역단위의 정보서비스기관인 공공도서관이 보다 높은 경쟁력을 유지하기 위해서는 개별 도서관의 상황에 맞는 전략과 계획을 개발하고 이를 활용하여야 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 다단계의 연구 절차 및 방법을 통하여 본 연구의 목적을 달성하고자 하였다. 첫째, 전략경쟁분석을 위한 경쟁사분석, 고객세분화분석, 고객가치 분석에 대한 제 개념과 분석방법을 통하여 연구 프로세스를 도출하고 이를 구조화하였다. 둘째, 인천 중구 소재의 4개의 공공도서관을 대상으로 현황분석, 경영자원의 분석, 외부 및 내부 환경 분석을 실시하였고, 이를 위해 도서관 관련 각종 통계 자료, 전국도서관 운영평가 자료, 도서관 이용자 만족도 설문조사 결과, 선행연구 분석, 도서관 최고경영자 및 선임사서들과 면담을 진행하였다. 셋째, 경쟁력과 경영 효율성을 제고하기 위한 전략경쟁분석을 바탕으로 4개의 공공도서관별로 차별화 전략방안을 제시하였다. 본 연구를 통해서 얻어진 결과는 다음과 같다.

첫째, SWOT 분석 결과, A도서관의 강점은 영종도 하늘 신도시에 위치한 유일한 도서관으로서 아파트 단지에 입지하고 있어 접근의 용이성과 그에 따른 상시 이용자의 확보가 용이하다는 점이다. B도서관의 강점은 개관 이래 지속적으로 유관 기관과의 우호적 관계를 통한 협력시스템의 구축이며, C도서관은 도서관의 역사와 전통을 바탕으로 창의적인 사업 개발과 지역 특색에 맞는 사업 운영을 통한 전문 인력의 확보이다. D도서관은 지역 문화유산과의 접근성이 뛰어난 입지적 조건과 인근의 유관 기관과의 협력을 통한 협력망 구축이 강점이다.

둘째, A, B도서관의 약점은 섬이라는 지역적 특성에 따른 환경적 제약으로 유입되는 신규 이용자 보다는 기존 이용자들의 요구에 부응해야 하는 점이다. 또한 A도서관은 도서관 전문 인력이 부족한 것도 약점이다. C도서관은 리모델링을 하였으나 전면적 개보수가 이루어지지 않아 태생적으로 협소한 공간 및 그에 따른 공간구성이 약점이다. D도서관은 협소한 공간 및 이용편의시설의 미비가 약점이다.

셋째, A, B도서관은 지역에게 유일한 문화 지식공간이라는 점과 함께 오랜 기간 동안 지역 내에서 다양한 독서문화를 선도하여 도서관에 대한 이용자들의 인식이 높고 기대가 크다는 점이 기회요인이다. C, D도서관은 복합문화 허브 공간으로의 공공도서관의 입지 선점이 가능하다는 것이 기회 요인이다.

넷째, A도서관은 도서관 운영을 위한 전문 인력이 부족하여 도서관 서비스에 제한적 일 수밖에 없으며, B도서관은 신도시 지역으로 유입에 따른 인구 감소로 신규이용자 확보에 어려움

이 있다는 점, C, D도서관은 구도심에 입지하여 접근성 저하 및 지역 주민 다수가 정보소외계층으로 구성되어 있는 점이 위협 요인이다.

다섯째, 공공도서관의 회원등록자를 분석한 결과, A, B, C도서관은 성인 회원이 가장 많았다. 그러나 D도서관은 전체 회원등록자 대비 어린이 및 청소년 회원이 타 도서관에 비해 상대적으로 많았다. 따라서 D도서관은 전략적으로 어린이 및 청소년 이용자를 위한 장서구축 및 이들에 맞는 맞춤형 도서관 서비스를 위한 독서문화프로그램의 개발 및 운영에 대한 전략적 방안이 필요하다.

여섯째, 타깃 분석을 통한 도서관별 전략적 포지셔닝을 한 결과, A도서관은 회사원 및 무직자를 위한 도서관 장서를 구축하고, 이용자 요구에 맞는 직장 및 자기개발 관련 정보의 제공, 취업 및 여가활용 등 이용자 맞춤형 프로그램의 개발이 필요하다. B도서관은 전업주부들의 정보요구에 따라 여가, 취미, 자녀교육 등 테마별 북 큐레이션 및 자녀와 함께 도서관을 이용할 수 있는 동아리의 구성 및 관련 프로그램의 운영에 필요한 공간제공이 필요하다. C도서관은 도서관 시설 및 이정표에 대한 부정적 의견이 많은 관계로 이용자로 하여금 도서관 이용의 편의를 증진시킬 수 있는 시설 및 내·외부 공간 마련, 환경개선이 필요하다. D도서관은 인근에 초·중·고등학교가 위치해 있고, 자녀를 동반한 전업주부의 참여율이 높은 관계로 학생과 부모가 함께 참여할 수 독서문화프로그램과 행사를 기획하고, 운영하는 것이 필요하다.

본 연구를 통하여 얻은 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공공도서관은 이용자를 세분화하여 타깃 이용자층을 대상으로 한 맞춤형 서비스를

제공하여야 한다. 도서관은 타깃 이용자들의 요구를 만족시킬 수 있도록 시설 및 장서를 구축하고, 이와 관련된 정보와 서비스를 개발하여야 한다. 개별 도서관마다의 지역적 특색과 이용자의 요구가 다르므로 이를 세분화하여 타깃에 맞는 맞춤형 서비스를 제공하여야 한다.

둘째, 이용자를 찾아가는 적극적인 도서관 서비스가 필요하다. 공공도서관은 기존의 도서관 외에도 신규 도서관의 운영, 작은 도서관의 확충, 복합문화공간의 건립 등 변화하는 환경 속에서 많은 유관기관들과 경쟁구도를 이루고 있다. 따라서 공공도서관은 찾아오는 이용자뿐만 아니라 도서관 서비스를 필요로 하는 이용자들, 즉 지식정보 및 문화에 대한 접근성이 부족한 지역의 이용자들을 대상으로 찾아가는 적극적인 서비스가 필요하다.

셋째, 공공도서관은 지역의 정체성을 반영한 프로그램을 개발하고 지역사회와 협업하는 문화공동체를 형성하여 지역의 자원을 기록하고 보존하는 역할을 수행하여야 한다. 이를 위하여 지역의 유관기관들과의 협력을 통하여 지역 기반의 도서관 프로그램 및 독서문화 행사를 기획하여 이용자들에게 도서관에 대한 긍정적인 인식을 심어주고 나아가 도서관 이용에 대한 만족도를 제고하여야 한다.

본 연구의 목적은 공공도서관이 변화하는 환경에서 경쟁력 있는 전략을 수립하기 위하여 타깃 이용자를 대상으로 한 차별화 전략방안을 도출하는 것이었다. 그러나 본 연구가 인천광역시 중구 소재의 4개의 공공도서관만을 대상으로 분석을 실시했기 때문에 본 연구의 결과에 대한 외적 타당성에는 제약이 있다. 향후 연구의 범위를 행정구역의 범위에서 지자체 전체

로 확대하여 전략경쟁분석을 통한 도서관의 경영전략을 개발하는 연구가 필요하며, 보다 다양한 전략경쟁분석 방법에 대한 적용도 필요할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 노동조. 2006. 공공도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구. 『한국비블리아학회지』, 17(2): 223-238.
- 노동조. 2006. SWOT 분석을 통한 도서관 경쟁력 제고 방안에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 40(1): 335-351.
- 박미영. 2007. 공공도서관 특화서비스 프로그램 개발을 통한 독서활성화 방안. 『한국도서관·정보학회지』, 38(1): 315-339.
- 안규상. 2008. 『지방화 시대 공공도서관의 고객만족을 위한 마케팅 전략』. 석사학위논문. 충남대학교 대학원, 문헌정보학과 문헌정보학전공.
- 이경란. 2013. 공공도서관 이용조사를 통한 경영개선에 관한 연구. 『한국비블리아학회지』, 24(2): 5-30.
- 이성신. 2013. 공공도서관 서비스 포지셔닝 전략. 『한국도서관·정보학회지』, 44(1): 279-303.
- 인천광역시. 2019. 『인천책지도』. 인천: 인천광역시.
- 인천여성가족재단. 2018. 『2018 인천 성 인지 통계』. 인천: (재)인천시여성가족재단.
- 장우권. 2002. 공공도서관 지식경영모형에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 33(4): 1-32.
- 정희선. 2011. 이용자지향적 도서관경영에 관한 연구. 『한국비블리아학회지』, 22(1): 194-210.
- 표순희, 고영만, 심원식. 2011. 공공도서관 이용가치에 영향을 미치는 요인. 『한국도서관·정보학회지』, 42(2): 323-341.
- Adeyoyin, S. O. 2005. "Strategic Planning for Marketing Library Services." *Library Management*, 26(8): 494-507.
- Buchanan, Steven and Fionnuala Cousins. 2012. "Evaluating the Strategic Plans of Public Libraries: An Inspection-based Approach." *Library & Information Science Research*, 34(2): 125-130.
- Fleisher, Craig S. and Babette Bensoussan. 2002. *Strategic and Competitive Analysis*. 강영철 외 옮김. 2003. 서울: 3mecca.com
- Fleisher, Craig S. and Babette E. Bensoussan. 2003. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Koontz, C. and B. Gubbin. 2010. *IFLA Public Library Service Guidelines*. Berlin: De Gruyter

Saur.

Lee, Deborah. 2004. "Market Research: Market Segmentation and Libraries." *Library Administration & Management*, 18(1): 47-48.

Yi, Zhixian. 2016. "Effective Techniques for the Segmentation of Academic Library Users." *Library Management*, 37(8/9): 454-464.

[웹 사이트]

국가도서관통계시스템. 2018. 공공도서관통계보기. [online]. [cited 2019.10.18].

〈<https://www.libsta.go.kr/libportal/libStats/publicLib/unitStats/getUnitStatsPop.do?gubun=STEP0000000001&libGubun=LIBTYPE002>〉.

인천광역시 중구. 2019. 제31회 중구기본통계연보. [online]. [cited 2020.1.6].

〈<http://www.icjg.go.kr/krop020701tb#none>〉.

인천광역시. 2019. 2018 인천통계연보. [online]. [cited 2020.1.3].

〈<http://www.incheon.go.kr/app/ebook-102>〉.

인천광역시. 2019. 인천책지도. [online]. [cited 2020.1.8].

〈arcg.is/0XyDjj〉, 〈www.bookshopmap.com/incheonbookmap〉.

인천광역시. 인천소개. 인천안내. 행정구역. [online]. [cited 2020.2.13].

〈<https://www.incheon.go.kr/IC040102>〉.

통계청. 국가통계포털. [online]. [cited 2019.12.18]. 〈<http://kosis.kr/index/index.do>〉.

• 국문 참고자료의 영어 표기
(English translation / romanization of references originally written in Korean)

Ahn, Kyu-Sang. 2008. *Customer Marketing Strategy for Localized Public Libraries*. M.A. thesis. Graduate School Chungnam National University, Department of Library & Information Science.

Chang, Woo-Kwon. 2002. "A Study on the Knowledge Management Model in Public Libraries." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 33(4): 1-32.

Chung, Hi-Sun. 2011. "A Study on User-Oriented Library Management." *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 22(1): 194-210.

Fleisher, Craig S. and Babette Bensoussan. 2002. *Strategic and Competitive Analysis*. Translated by Kang, Yeong-Cheol et al. 2003. Seoul: 3mecca.com

Incheon Foundation for Women and Family. 2018. *2018 Gender Statistics INCHEON*. Incheon:

IFWF

- Incheon Metropolitan City. 2019. *Incheon Book Map 2019*. Incheon: Incheon Metropolitan City
- Lee, Kyeong-Ran. 2013. "A Study on Public Library Management Improvement with Use Survey." *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 24(2): 5-30.
- Lee, Seongsin. 2013. "Public Library Service Positioning Strategy." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 44(1): 279-303.
- Noh, Dong-Jo. 2006. "A Study on the Libraries' Competitiveness Reinforcement Measures: Based on the Case Study of University A's Library." *Journal of the Korean Society for Library and Information Science*, 40(1): 335-351.
- Noh, Dong-Jo. 2006. "A Study on the Strategic and Competitive Analysis of Public Libraries: Focusing on a Case of C Public Library." *Journal of the Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 17(2): 223-238.
- Park, Mi-Young. 2007. "The Revitalization of Public Library Reading Through Special Quality Service Program Development." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 38(1): 315-339
- Pyo, Soon-Hee, Young-Man Ko, and Wonsik Shim. 2011. "A Study on the Variables Affecting Public Libraries Use Value." *Journal of Korean Library and Information Science Society*, 42(2): 323-341.

[Websites]

- Incheon Metropolitan City Jung-Gu District Mayor. 2019. The 31th Jung-Gu Statistical Yearbook. [online]. [cited 2020.1.6]. <<http://www.icjg.go.kr/krop020701tb#none>>.
- Incheon Metropolitan City. 2019. 2018 Incheon statistical Yearbook. [online]. [cited 2020.1.3]. <<http://www.incheon.go.kr/app/ebook-102>>.
- Incheon Metropolitan City. 2019. Incheon Map Book. [online]. [cited 2020.1.8]. <arcg.is/0XyDjj>, <www.bookshopmap.com/incheonbookmap>.
- Incheon Metropolitan City. Investment. Investment Information. [online]. [cited 2020.2.13]. <<https://www.incheon.go.kr/IC040102>>.
- National Library Statistics System. 2018. Public Library Statistics. [online]. [cited 2019.10.18]. <<https://www.libsta.go.kr/libportal/libStats/publicLib/unitStats/getUnitStatsPop.do?gubun=STEP0000000001&libGubun=LIBTYPE002>>.
- Statistics Korea. Press Releases. [online]. [cited 2019.12.18]. <<http://kosis.kr/index/index.do>>.