

디지털 환경에서의 전문도서관 경영전략수립에 관한 연구 : 과학기술분야 전문도서관을 중심으로

A Study on Management Strategy of Special Libraries in Digital Environment : on the Basis of Special Libraries in the field of Science and Technology

황재영* · 이응봉**
Jae-Young Hwang · Eung-bong Lee

차 례

1. 서론	4. 과학기술분야 전문도서관 경영전략수립
2. 과학기술분야 전문도서관의 환경변화	5. 결 론
3. 경영전략수립 단계 및 환경분석기법	·참고문헌

초 록

본 연구의 목적은 디지털 환경에서의 과학기술분야 전문도서관 경쟁력 강화를 위한 경영전략수립에 있다. 정보통신기술의 발달로 인해 디지털도서관 정보서비스는 많이 발전했지만, 전문도서관의 경영환경(사서, 예산, 조직 등)은 더욱 어려워지고 있다. 이러한 현상의 원인 중 하나는 정보기술 만능주의에 가려진 경영전략의 부재에 있다. 본 연구에서는 이와 같은 문제점을 극복하기 위해 과학기술분야 전문도서관을 둘러싸고 있는 내·외적 환경변화를 알아보고, 경영전략수립 시 요구되는 단계 및 환경분석기법을 살펴보고자 한다. 최종적으로 과학기술분야 전문도서관의 미션과 비전을 제시하고, SWOT 분석기법으로 살펴본 전문도서관의 환경분석결과를 통해 구체적인 경영전략방안을 제시하고자 한다.

키 워 드

경영전략, 전문도서관, SWOT 분석

* 국방과학연구소 기술정보팀 선임기술원
(Technical Librarian, Technical Information Team, Agency for Defense Development, jyhwang@hanmail.net)
 ** 충남대학교 사회과학대학 문헌정보학과 부교수
(Professor, Dept. of Library & Information Science, Chungnam National Univ, eblee@cnu.ac.kr)
 • 논문접수일자 : 2006년 5월 16일
 • 게재확정일자 : 2006년 6월 15일

ABSTRACT

The purpose of this study is to build new management strategy of special libraries in the field of science and technologies. Though information service of digital libraries were developed very much due to IT technologies, management condition of special libraries is getting more worse. Immediate cause of this problem is absence of management strategies which were veiled by IT panacea. In order to overcome this problem, this study looks into the internal and external environment change which are surrounded by special libraries. And also examined procedures and method of environment analysis which is needed to build management strategies. As the result of research, this study analyze internal and external environment by SWOT analysis method, and finally propose new management strategies.

KEYWORDS

Management Strategy, Special Library, SWOT Analysis

1. 서 론

정보통신기술과 인터넷의 발달에 힘입어 도서관은 내·외적으로 많은 발전을 거듭하고 있으며 전자도서관, 디지털도서관, 유비쿼터스 도서관으로의 점진적 발전은 정보관리와 정보 서비스에 새로운 패러다임을 제공하고 있다.

아직까지는 초창기 단계이지만 지난 몇 년 동안 우리나라에서는 다양하고 복잡한 규모의 디지털도서관이 구축되어 운영되고 있다. 대학 도서관은 거의 모두가 디지털도서관 서비스를 제공하고 있으며, 공공도서관, 학교도서관, 전

문도서관 등 물리적 도서관을 갖춘 도서관은 자신의 환경에 적합한 디지털도서관을 운영하고 있다. 국가전자도서관, 경기도사이버전자도서관, 국가지식정보통합검색시스템 등 물리적 도서관을 갖추지 않으면서 디지털도서관 서비스를 제공하는 사이버 형식 또는 게이트웨이 형식의 도서관도 있다(이수상 2005).

이러한 디지털도서관으로의 외형적 발전과는 대조적으로 과학기술분야 전문도서관의 위상은 많이 격하된 것이 사실이다. 실질적으로 예산이 점차 감소되고 있고, 전문직 사서 인원이 감축되었고, 조직의 규모도 기존보다 더욱 축소된 형태로 존재하고 있다. 그 결과 고객¹⁾에

1) 이제까지 도서관계와 문헌정보학계에서 도서관을 이용하는 사람이라는 뜻으로 이용자(user, patron)라는 용어를 사용하여 왔다. 그러나 이용자라 함은 단순히 자료를 이용하는 사람이라는 한정적 의미를 갖고 있는데 반해 고객이라 함은 사서가 정보봉사를 해야 할 대상으로서 보는 포괄적 의미를 갖고 있다고 생각하는 바 본고에서는 이용자 대신 고객(customer, client)으로 사용하고자 한다.

대한 정보서비스 수준은 더욱 위축되고 질적으로는 낮은 정보서비스를 제공하게 되었으며 근래에는 현상 유지에 급급하기에 이르렀다.

이러한 결과의 원인은 여러 가지 측면에서 찾을 수 있겠지만 연구자 입장에서 보면 근본적으로 도서관 경영전략의 부재가 큰 몫을 차지한다고 본다. 정부, 기업, 연구소 등 여러 기관이 급변하는 대외 환경변화에 맞춰 그들 나름대로의 생존과 경쟁우위를 점할 수 있었던 것은 급변하는 대외 환경변화와 고객의 요구변화를 신속히 파악하고 이를 통해 경영전략을 수립, 시행하고 최종적으로 평가, 통제하는 과정을 거쳤기 때문이라고 생각한다. 반면 전문도서관을 비롯한 우리나라 대부분의 도서관에서는 경영전략에 대한 개념조차 부재할 뿐더러 있다 하더라도 명시적으로만 있을 뿐 실제 조직에서 이를 구체적으로 적용한 사례는 드물어 보인다.

본 연구는 급속한 정보통신기술의 발전에 힘입어 외형적으로만 발전한 디지털도서관의 한계를 인식하고 이러한 문제 요인 중 하나로서 전문도서관 경영에 대한 체계적이고 고도화된 연구와 인식이 부족했다는 점에서 출발한다. 다시 말하면, 우리나라 디지털도서관 환경은 아직까지 디지털도서관²⁾에 대해 정체성 논란이 계속되고 있는 가운데 정보기술 만능주의에 빠져 도서관이 진정으로 추구하고자 하는

고도의 정보서비스가 이루어지지 못하고 있다. 이러한 현상의 저변에는 외부환경 변화를 비롯한 고객의 다양한 요구변화를 수용할 수 있는 경영전략의 부재가 한 몫을 했다고 본다.

본 고에서는 디지털 환경에서의 과학기술분야 전문도서관을 위한 경영전략수립에 관한 개념적 연구를 시도하고자 한다. 이를 위해 우선 과학기술분야 전문도서관을 둘러싸고 있는 내·외적 환경변화를 알아보고, 경영전략수립 시 요구되는 단계 및 환경분석기법을 경영학이론을 통해 살펴보고자 한다. 최종적으로 과학기술분야 전문도서관의 미션과 비전 수립의 필요성을 제시하고, SWOT 분석기법으로 살펴본 전문도서관의 환경분석결과를 통해 구체적인 경영전략방안을 제시하고자 한다.

2. 과학기술분야 전문도서관의 환경 변화

2.1 과학기술분야 연구기관의 변화

과학기술분야 전문도서관이 소속한 정부출연연구기관은 지식기반사회가 도래하여 많은 변화를 겪고 있다. 특히 경쟁우위, 경쟁전략과 같은 경쟁환경에 대한 개념이 기업에서 화두가 된 지 오래고 이러한 경향은 공기업이나 정부출연연구기관에까지 이르고 있다. 정부차원에

2) 디지털도서관은 지금까지 기술 발달의 관점에서 전자도서관, 가상도서관, 유비쿼터스 도서관 등으로 표현이 발전되었다.

서 추진하는 혁신정책은 종래 연구기관 경영방식에 새로운 패러다임의 변화를 예고하고 있다. 과학기술분야 연구기관도 예외가 아니라서 이러한 대외 환경변화의 도전을 극복하기 위해 다양한 경영전략방안을 모색하고 있다. 경쟁력 향상과 성과관리를 위한 대안으로서 제시되는 경영기법은 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning), 지식경영(Knowledge Management), 변화관리(Change Management), 고객관계관리(Customer Relationship Management), 공급망관리(Supply Chain Management), 전략중심의 성과관리 체계인 균형성과표(Balanced Scorecard) 등이 있다.

과학기술분야 정부출연연구기관은 기업에 비해 급변하는 대외 환경변화에 대한 변화관리가 다소 늦다고 볼 수 있다. 반면, 기업에서는 전략경영을 수행함으로써 변화하는 환경에 대처하고 경쟁력을 확보하기 위한 움직임이 빠르다. 따라서 혁신이란 이름으로 최근 화자되는 변화의 불결을 극복하기 위해 정보출연연구기관들도 나름대로 기관 내·외부의 환경을 분석하고, 이에 따라 전략을 수립하고 실행하며 통제, 평가하는 경영전략을 수립하려는 시도가 일고 있다.

해당 기관의 경영환경 변화는 곧 기관 내부 조직 및 구성원의 변화로 이어질 수밖에 없다. 정보통신기술과 인터넷의 발달로 가장 많은 변화를 겪고 있는 전문도서관도 예외는 아니다. 해당 기관 내에서 전문도서관은 지식·정보관

리라는 임무와 역할로서 연구개발업무를 지원하고 있다. 지원업무 부서로서 전문도서관은 조직 내부에서 위상이 과거에 비해 현저히 저하되었고, 심지어 존폐의 위기감까지 느끼는 지경에 이르고 있다. 이는 곧 도서관 외부환경 변화에 대처할 수 있는 새로운 역할과 임무의 재설정이 시대적으로 요구된다는 것을 의미하며, 실질적이고 가시적인 연구개발업무 기여와 지원을 통해 조직 내에서의 위상을 찾을 필요가 있음을 말한다. 해당 기관이 급변하는 대내·외 환경변화를 관리하기 위해 새로운 경영전략을 수립하고 시행하는 것과 마찬가지로 전문도서관도 체계적이고 전문화된 경영전략수립을 통해 조직 내에서 새로운 위상정립을 시도해야 할 것이다.

2.2 과학기술분야 전문도서관의 특성

전문도서관은 19세기 초 미국에서 특수도서관협회(Special Libraries Association)를 결성한 때서 비롯되었다. 우리나라에서는 1987년 도서관법(현 도서관 및 독서진흥법)의 개정을 통해 종전 특수도서관이라 명명해 온 이 종류의 도서관을 특수 도서관에서 분리하여 별도로 전문도서관이란 용어로 개념을 규정하였다.

전문도서관의 주요 특징을 살펴봄으로써 타 관중 도서관과 비교하여 전문도서관만이 가질 수 있는 차이점을 정확히 이해할 수 있다. 최성진(1995)은 다른 관중 도서관에서 찾아 볼 수 없는 전문도서관만의 특징을 다음과 같이 설명

하고 있다. 첫째, 전문도서관에 입수, 축적되는 문헌의 단위는 도서, 잡지 등이 아닌 그 안에 포함된 단편적 정보나 단위로 축소된다. 둘째, 다른 종류의 도서관에서는 이용자가 스스로 탐색하는 것이 대부분이지만, 전문도서관에서는 사서가 이용자를 대신하여 탐색하는 것이 대부분이다. 왜냐하면 각 기관이 전문도서관을 설치하려고 할 때에는 그 직원들 스스로가 직접 찾는 것보다는 사서들을 통하여 찾게 하는 것이 더 신속하고 효과적일 것이라고 믿기 때문에 설립목적 자체를 거기에 두고 있다. 셋째, 다른 종류의 도서관은 출판 또는 그 밖의 방식으로 문헌이 제작되어 나오기를 기다렸다가 그것을 수집하여 제공하지만, 전문도서관은 문헌에 포함되지 않은 정보도 각종 정보원에 직접 접근하여 수집 제공하는 것이다. 넷째, 전문도서관 사서들은 소속된 기관의 활동내용이 변화하는 과정을 항상 주시하면서 미래의 정보요구를 사전에 인식하고 이에 대비할 수 있으나, 다른 종류의 도서관 사서들은 그러한 요구가 광범위하고 다양하여 사전에 대비한다는 것이 현실적으로 어렵다고 보았다.

이와 같은 전문도서관의 정의와 특징들은 다른 관종의 도서관들과 분명한 차이점이 있으며, 과거에서 현재에 이르기까지 시대 변화에 따른 정보서비스 형태는 다양하게 발전했지만, 그 기본 골격은 아직까지 그대로 이어지고 있다. 따라서 오늘날 정보통신기술이 급속하게 발전한 디지털 환경에서도 전문도서관만의 기능과 특징에 맞는 정보서비스의 개발이 절실히

요구되고 있다.

2.3 전문도서관을 둘러싼 환경의 변화

IMF 이후 우리나라는 정치, 경제, 문화 등 사회 전반에 걸쳐 어려움을 겪고 있다. 그중 과학기술분야 전문도서관도 예외는 아니다. IMF를 겪은 지 수 년이 지난 오늘날 많은 부분의 어려움이 해소되거나 극복되었지만, 전문도서관은 아직까지도 그 당시 어려움의 영향력을 벗어나지 못하고 있다. 우리나라 도서관계만 보더라도 외부환경은 디지털도서관을 지나 유비쿼터스 도서관을 지향하고 있지만, 전문도서관 경영 속내를 들여다보면 직원, 예산, 조직면에서 최소한의 경영자원으로만 유지하고 있는 것이 현실이다. 이외에도 이용자의 정보요구가 다양화, 고도화되었으며, 정보기술의 발전에 따른 정보서비스 형태가 변화되었으며, 장서개발도 전자정보가 급속히 증가하는 변화를 겪고 있다.

2.3.1 전문도서관 경영자원의 변화

과학기술분야 전문도서관 중 대전지역에 소재하는 정보출연연구기관 소속 전문도서관 경영자원 실태를 보면 현재의 상황을 쉽게 이해할 수 있다. 한국도서관통계(2004년 이후 한국도서관연감으로 지명 변경)에서 제시한 통계자료에서 볼 수 있듯이 6년 동안 직원수는 거의 절반으로 줄어들었으며, 예산도 물가상승과 상관없이 줄어든 것이 사실이다. 또한 조직 측면

〈표 1〉 정부출연연구소 소속 과학기술분야 전문도서관 현황³⁾

전문도서관명	직원(명)		예산(천원)	
	1998년	2004년	1998년	2004년
한국조폐공사기술연구소	5	1	42,390	54,000
한국표준과학연구원	5	5	150,000	150,000
한국화학연구원	7	2	250,000	400,000
한국기계연구원	7	2	150,000	110,000
한국생명공학연구원	3	3	300,000	500,000
한국수자원공사	3	4	103,000	80,000
한국에너지기술연구원	6	5	142,000	100,000
한국원자력안전기술원	6	6	160,000	160,000
한국원자력연구소	17	5	450,000	500,000
한국전자통신연구원	9	5	1,750,000	984,000
한국자원연구소	12	5	15,800	11,800
기초과학지원연구소	5	2	357,260	72,300
합계	85	45	3,870,450	3,122,100

에서도 많은 전문도서관들이 전산부서나 행정 부서에 통합됨으로써 단위부서로서의 기능을 상실한 지 오래다. 아울러 수서, 목록과 같이 고객과의 상호작용 정도가 낮은 업무를 대상으로 외부업체에 아웃소싱하는 사례까지 늘고 있어 전문도서관의 정체성에 혼란을 주고 있다.

2.3.2 전문도서관 고객의 변화

전통적 도서관에서 디지털도서관 환경으로

변화함으로써 가장 큰 변화를 보인 것 중에 하나는 고객의 변화이다. 고객의 정보요구는 이전보다 더욱 고도화, 다양화, 전문화, 신속화되고 있다. 과거 고객들은 자료의 소재 위치정보에서부터 상용 데이터베이스 검색에 이르기까지 많은 부분을 사서의 전문성에 의존할 수밖에 없었다. 그러나 인터넷이 보급되고 디지털도서관 환경에 익숙해지면서 고객 스스로 정보검색 능력이 높아지게 되었고, 정보원의 소재나 위치 정보도 스스로 해결하는 경우가 많

3) 출처 : 한국도서관통계 1998, 한국도서관연감 2004, 직원은 사서, 행정, 기타 인력을 포함한 수이며, 예산은 인건비, 자료비, 기타 비용을 포함한 액수이다.

아지게 되었다. 이러한 현상과 맞물려 고객들은 도서관에 대해 기존과는 다른 좀 더 고도화되고, 다양화된 정보요구를 하게 되었다.

2.3.3 전문도서관 정보서비스 변화

디지털도서관의 정보서비스 변화는 대부분 정보기술의 발전에 힘입은 바 크다. 디지털도서관을 통해 물리적 장서의 소장보다 디지털 정보의 접근을 통해 정보를 이용할 수 있도록 했으며, 열람 데스크에서의 참고봉사보다 온라인 참고봉사를 통해 웹상에서 참고봉사를 하고 있으며, 물리적 장서보다 디지털 콘텐츠 중심의 장서개발을 모색하고 있다. 결국 고객들은 직접 도서관을 방문하는 대신 디지털도서관 홈페이지를 통해 정보요구를 해소하는 경향이 증가하고 있다. 특히, 전문도서관의 경우 외부 상용간행물에 대한 수집, 정리, 보관보다는 기관 내부에서 생성되는 자체 발간물에 대한 디지털화와 자료조직에 더 많은 관심과 노력을 기울여야 하는 형편에 이르렀다. 이는 기존의 정보관리 중심에서 보다 더 확장된 개념인 지식관리의 변화를 의미한다.

2.3.4 전문도서관 정보자원의 변화

과거 전통적인 도서관에서는 물리적 장서만을 수집, 관리하는 역할을 했으나 디지털도서관 환경으로 변모하면서 디지털 정보자원에 대한 수집과 관리의 업무를 수행하게 되었다. 온라인 전자저널, 웹 데이터베이스, e book 등과 같은 디지털 정보자원을 효율적으로 수집,

관리하여 고객들이 쉽게 접근하고 이용할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 그리고 외부 디지털 정보자원의 수집뿐만 아니라 기술보고서, 연구보고서, 학술대회 논문, 특허, 도면자료, 규격자료 등과 같이 기관 내부에서 자체적으로 생성하는 간행물을 디지털화하는 임무를 수행하게 되었다. 최근 연구소 전문도서관의 경우 연구개발의 최종 생산물인 연구, 기술보고서의 디지털화 뿐만 아니라 연구개발진행 단계에서 생성되는 각종 Tech 메모, Tech 노트, 행정문서 등에 이르는 모든 생산물들을 디지털화하고 이를 조직화하여 기관 내의 연구개발시스템이나 사업관리시스템과 상호 연동하여 이용하도록 하는 새로운 역할도전에 직면하고 있다.

3. 경영전략수립 단계 및 환경분석 기법

상품에 대한 소비자의 수요가 공급을 초과함으로써 공급자인 기업에 의해 시장이 주도되었던 때에는 기업이 안정적인 환경 하에서 기업활동을 하였다. 그러나 급속하게 기술이 개발되고, 기업규모가 커지면서 기업 간에 경쟁이 치열해지고 소비자, 노동자들의 기업에 대한 사회적 요구가 증가하게 되었다. 이에 기업들은 이러한 외부환경에 효율적으로 적응해야만 살아남을 수 있게 되면서 이와 관련된 경험과 지식들을 체계화시키고 발전시키는 과정에서 전략경영의 개념이 대두하였다(신유근 1996).

경영전략수립에 대한 필요성은 비단 기업에만 한정되지 않는다. 최근에는 정부, 연구기관, 교육기관, 공공기관 등과 같은 비영리조직까지 그 필요성이 대두되고 있다. 전문도서관을 비롯한 대학도서관, 학교도서관, 공공도서관도 예외가 될 수 없다. 이제까지 도서관분야에서의 경영전략에 대한 연구는 부진한 것이 사실이다⁴⁾. 그리고 실제 도서관에서 전문적이고 체계적으로 경영전략을 수립하고 시행한 사례는 거의 전무하다.

본 장에서는 경영학에서의 경영전략 이론을 간단히 살펴보고 아울러 도서관에서의 경영전략 도입의 필요성도 함께 제시하고자 한다. 이를 위해 우선 경영전략의 일반적 개념, 도서관에서의 경영전략, 경영전략수립 과정, 환경분석에 필요시 되는 분석 모델 등을 살펴보고자 한다.

3.1 경영전략의 일반적 개념

경영전략에 관한 통일된 정의는 없으나, 경영전략의 핵심을 규명하는 몇 가지 시각을 소개하면 다음과 같다(이승주 1999).

첫째, 경영전략은 기업의 기본적인 목표를 달성하기 위한 종합적인 활동계획이다(Glueck 1980). 이는 일상적인 업무나 기능별 활동과는 구별되는 경영전략의 미래지향적이며, 통합적

인 측면을 강조하는 개념이다.

둘째, 경영전략은 기업의 경쟁우위를 구축하고 구체적인 경쟁방식을 선택하는 의사결정이다(Porter 1996). 이는 경영전략의 상대성 및 경쟁우위의 중요성을 강조하는 시각이다.

셋째, 경영전략은 기업의 한정된 경영자원을 효과적으로 배분하는 의사결정의 패턴이다(Barney 1997). 즉, 한정된 경영자원을 어떤 사업 및 어떤 활동에 집중할 것인가는 경영성과를 결정하는 중요한 전략적 의사결정이다.

앞서 제시한 경영전략의 정의에서 중요한 단어는 “희소한, 한정된” 경영자원을 배분한다는 사실이다. 만일, 경영자원이 희소하지 않다면, 전략을 논할 필요가 없다. 그러나 대부분의 경우, 기업 또는 국가와 개인 역시 시간, 자금, 인력 등 희소한 경영자원을 배분해야 하는 의사결정에 직면하고 있다. 또한 경영전략은 통상적으로 경쟁상황을 가정한다. 왜냐하면, 경쟁이 없는 상황에서는 전략을 논할 필요가 없기 때문이다. 그러나 나날이 경쟁이 치열해져가고 있는 현대사회에서 우리는 항상 경쟁상황에 직면하고 있다(장세진 2002).

3.2 도서관에서의 경영전략

앞서 설명한 바와 같이 인터넷과 정보통신 기술의 발전으로 도서관은 내·외부적으로 급

4) 문헌정보학계에서 경영전략에 관한 연구를 수행한 사례는 총 10여 편 내외이다. 관종별로 보면 대학도서관을 중심으로 연구한 사례가 거의 대부분이며 연구자도 일부 몇 사람에게 의해서만 수행되었다.

격한 환경변화를 맞이하고 있다. 구체적으로 전문도서관의 경영자원이 변화하고, 고객이 변화하고, 정보서비스가 변화하고, 정보자원이 변화하고 있다. 이러한 변화를 전문도서관은 어떻게 받아들이고 있는가? 외형적으로 보면 디지털도서관으로 화려하게 변모했지만 인력, 예산과 같은 경영자원을 보면 더욱 어려워진 것이 사실이다.

따라서 이러한 시기를 슬기롭게 극복할 수 있는 대안 중의 하나가 바로 전문도서관 경영 전략의 수립이며, 시행이다. 도서관의 중·장기적 미션과 비전을 수립하고 이를 달성하기 위해 내·외부적 환경분석을 통해 경영전략을 수립, 시행해야 한다.

박인용(1999)은 앞서 경영전략의 개념을 토대로 도서관에서의 경영전략 개념을 다음과 같이 정의하고 있다. 도서관 규모의 확대, 정보기술의 발달, 이용자 요구의 다양화, 예산확보의 어려움 및 자원조달과 배분 등의 도서관 내·외 환경의 변화와 미래의 불확실성에 대응하면서 사서직의 능력과 지식을 개발·활용하여 봉사성과를 향상시키기 위한 체계적이고 통합적인 경영활동이다.

3.3 경영전략수립 단계

경영전략수립 단계는 문제의 인식을 위한 환경분석으로부터 시작된다. 여기서 환경은 외

부환경과 내부환경 둘 다를 포함한다. 기업의 외부환경은 좁게는 경쟁자를 중심으로 하는 산업환경과 더 넓게는 경제적, 정치적, 기술적, 사회적 환경 등 기업운영에 직·간접적으로 영향을 미치는 제반 기업환경을 말한다. 기업이 처한 이러한 외부환경을 분석함으로써 외부로부터 기업에 주어지는 기회(opportunity)와 위협(threat) 요소들을 알 수 있고, 기업 내부환경을 분석함으로써 기업의 강점(strength) 내지는 약점(weakness)을 파악할 수 있게 된다. SWOT 분석은 외부환경분석을 통해 핵심성공요인(Critical Success Factors)을 알 수 있고, 내부환경분석을 통해 보유자원과 역량의 종류와 수준을 알게 된다.

환경분석이 이루어지면 다음 과정은 전략수립 단계이다. 전략의 수립(strategy formulation)은 기업전략, 사업전략, 기능별 전략에 따라 무엇을 할 것인가를 결정하는 단계이다. 전략수립은 엄격히 말해서 기업 사업 기능 전략 외에도 더 상위개념인 미션(mission)과 비전(vision)의 설정도 포함한다고 볼 수 있다⁵⁾.

전략을 수립한 후에는 그것을 구체적으로 실행(strategy implementation)하기 위하여 어떻게 할 것인가를 결정하는 것이 순서이다. 전략수립이 어디에 자원을 배분할 것인가의 결정이라면, 실행단계에서는 의도한 대로 자원의 배분이 이루어질 수 있도록 조직구조를 정비하는 것이 중요하다.

5) 일부 학자들은 미션과 비전을 구체화하는 것이 순서에 있어 더 선행하다고 하는 경우도 많다.

전략의 실행 다음 단계로는 전략실행의 결과를 평가하고, 그 성과에 따라서 다음번 전략수립에 반영하는 평가와 통제(evaluation and control)가 있다(김언수 2002).

본고에서는 환경분석과 경영전략수립 단계를 중심으로 살펴보고자 한다.

3.4 경영전략수립을 위한 환경분석기법

경영전략수립에 있어 가장 널리 알려진 기법으로 SWOT 분석이 있다. SWOT 분석은 외부환경의 기회요인과 위협요인을 파악하고, 기업내부의 강점과 약점을 분석한 후 전략적 대안을 도출하는 분석방법이다. SWOT 분석을 통해 기업의 강점을 최대한 활용하면서 새로운 사업기회를 포착하고 기업의 약점을 최소화하면서 위협요인에 대처하는 전략을 다각적으로 모색할 수 있다(이승주 1999). SWOT 분석은 상황분석이라고도 할 수 있으며, <표 2>와 같이 매트릭스를 작성한 후 각각의 경우에 따라 조직의 전략을 수립할 수 있다.

이외에도 외부환경분석을 위해서는 5 Force Model(산업분석 모델)을 비롯하여 거시적인 환경동향 분석, 시장세분화 분석, 고객 Needs 분석, 경쟁사 분석, 기술동향 분석, 시나리오 기법 등을 활용할 수 있다. 내부역량 분석을 위해서는 가치사슬 분석(value chain analysis) 모델을 비롯하여 사업의 수익성 및 현금흐름 분석, 손익분기점 분석, 벤치마킹, 핵심역량 분석, 조직진단, 사업 포트폴리오 분석 등을 할 수 있다. 최근에는 블루오션 전략을 구축하기 위한 상태분석의 진단 도구이자 실행 프레임워크인 전략 캔버스와 가치곡선 도출을 위한 ERRC(Eliminate, Reduce, Raise, Create) 등이 등장하고 있다.

4. 과학기술분야 전문도서관 경영전략 수립

제3장에서 살펴본 바와 같이 경영전략수립 단계는 환경분석, 전략수립(미션과 비전), 전략 실행, 평가와 통제의 순서를 거치게 된다. 그러

<표 2> SWOT 매트릭스

구분	강점(S) 1. 2	약점(W) 1. 2
기회(O) 1. 2.	OS전략 (외부의 기회요소에 조직의 강점을 활용하는 전략)	OW전략 (기회요소에 조직의 약점을 보완하는 전략)
위협(T) 1. 2.	TS전략 (외부의 위협요소에 조직의 강점을 활용하는 전략)	TW전략 (위협에 조직의 약점을 보완하는 전략)

나 미션과 비전 설정을 환경분석 이전 단계로 보고 전략을 수립하는 경우도 많다. 본 연구에서는 미션과 비전 설정을 먼저 하고, 환경분석과 경영 전략을 수립하는 과정을 적용하고자 한다.

4.1 미션과 비전 설정

미션과 비전은 관점에 따라 상하위 개념 관계가 바뀔 수도 있으며, 동일한 개념으로 보는 견해도 있다. 콜린스 포라스 비전 기본틀(Jim C. Collins and William C. Lazier 2002)에 의하면 비전을 더 상위의 개념으로 보고 비전의 구성요소로서 핵심가치와 믿음(core values and beliefs), 목적(purpose), 사명(mission)을 들고 있다. 또 어떤 경우에는 미션을 더 상위개념으로 보는 경우도 있다.

미션은 “우리 도서관은 왜 존재하는가?”, “우리 도서관이 존재하는 목적은 무엇인가?”와 같은 질문에 대한 대답이라고 할 수 있다. 기업과 마찬가지로 처음부터 도서관이 미션을 정하고 시작할 수도 있고, 일단 도서관을 운영하다가 시간이 지나고 나서 나중에 미션을 정하는 경우도 있다. 어떤 경우에 있어서건 미션과 비전은 조직의 성장과 지속적 유지를 위해 반드시 있어야 하는 것임에 분명하다.

전문도서관도 전문도서관의 특성에 맞는 미션과 비전 수립이 필요하다. 전문도서관의 개념정의에서 살펴본 바와 같이 전문도서관은 소속된 기관의 목적달성을 돕고 그 기관의 소속원들에게 필요한 정보를 적시에 제공한다는 점

에 목표를 두고 미션과 비전을 수립해야 할 것이다. 이때 유의해야 할 점은 해당 기관이나 상위 조직이 설정한 미션과 비전에 일치하고 정렬할 수 있도록 도서관의 미션과 비전을 수립하는 것이 중요하다. 즉, 막연하게 “이용자 만족을 추구한다”라고 하거나, “최고의 정보서비스를 제공한다”라고 하기보다 구체적으로 상위 조직에서 천명한 미션과 비전의 정신을 계승하는 미션과 비전을 설정해야 한다. 예를 들어, 과학기술분야 연구기관의 경우 연구개발업무를 지원하기 위한 목표를 구체적으로 표현한 미션과 비전 수립이 필요하다.

4.2 환경분석(SWOT 분석)

전문도서관의 미션과 비전을 달성하기 위해 외부환경적 요소(기회, 위협)와 내부역량적 요소(강점, 약점)를 분석해야 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 외부환경의 기회요소는 현재 또는 미래의 도서관활동에 유리한 영향을 미치는 환경요소이며, 위협요소는 불이익을 초래하는 요소이다. 그리고 내부환경의 강점은 도서관경영과 관련하여 성과향상에 도움을 줄 수 있는 각종 경영자원 요소를 말하며, 약점은 경영자원의 제한이나 부족으로 도서관성장을 방해하는 요소를 말한다.

외부환경과 내부환경을 구분하는 기준은 분석목적과 상황에 따라 다르게 적용할 수 있으나, 본고에서는 전문도서관 내에서만 발생하는 환경을 내부환경으로 보고 그외 도서관을 둘러싼 모

〈표 3〉 전문도서관의 SWOT 분석

S(내부 강점)	W(내부 약점)
<ul style="list-style-type: none"> • 디지털도서관 구축 기술 확보 • 주제전문분야에 대한 장서개발 능력 • 온라인 참고봉사 환경 구축 • 회색문헌과 같은 비상용 간행물(보고서, 회의자료, 도면, 규격자료 등) 수집능력 • 특정 주제 분야에 대한 디지털 정보자원 수집 및 조직화 능력 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 감소 <ul style="list-style-type: none"> - 전문직 사서의 채용 급감 - 현직 사서직 인원 축소 • 예산 축소 <ul style="list-style-type: none"> - 자료 구입예산 삭감 • 조직 축소 <ul style="list-style-type: none"> - 행정부서 및 전산부서와의 통폐합 • 아웃소싱 업무 증가 <ul style="list-style-type: none"> - 수서, 목록 업무 아웃소싱 증가
O(외부 기회)	T(외부 위협)
<ul style="list-style-type: none"> • 정보통신기술 발전 및 인프라 확충 • 디지털도서관 구현 관련 정보기술 발전 • 지식경영을 할 수 있는 새로운 역할 기회 • 연구개발진행 단계에서 생성되는 연구개발 생성물의 디지털화 및 조직화 요구 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객의 정보요구 다양화, 고도화, 전문화, 신속화 • 성과 중심의 경영평가 대두 • 연구개발 부서와 동일한 기준에서의 부서평가 • 정보서비스 제공에 대한 투자수익(ROI) 분석 요구 • 연구개발업무에 직접적으로 도움을 줄 수 있는 가치적이고 실질적인 정보제공 요구 • 주제전문가 수준의 참고봉사 요구 • 이용자 정보탐색 능력 향상 • 인터넷 정보자원을 통해 이용자 스스로 정보원을 확보하고 정보요구를 해소

든 제반 환경을 외부환경으로 보고자 한다.

4.3 경영전략수립

전문도서관 SWOT 분석결과를 보면 알 수 있듯이 현재 전문도서관의 환경은 내부강점(S)이나 외부기회(O)보다는 내부약점(W)이나 외부위협(T)이 훨씬 많다(〈표 3〉 참조). 따라서 〈표 3〉에 나타난 SWOT 분석결과를 바탕으로 전문도서관의 내부강점을 최대한 활용하면서

새로운 외부기회를 포착하고, 내부약점을 최소화하면서 외부 위협요인에 대처할 수 있는 전문도서관 경영전략을 수립하면 다음과 같다.

4.3.1 고객세분화 전략

직원과 예산이 감소하고 조직이 축소되고, 아웃소싱이 증가하는 반면, 고객의 정보 요구는 점점 다양화, 고도화, 전문화, 신속화되고 있다. 이런 환경에서 전문도서관은 한정된 경영자원을 효율적으로 집행하기 위해 선택과 집

중 방식으로 경영자원을 할당하는 것이 바람직하다.

이런 목적을 수행하기 위한 전략으로서 도서관에서는 정보서비스 대상 고객 계층을 세분화하고 세분화된 고객 계층에 따라 제공하는 정보서비스를 차별화할 필요가 있다. “우리의 고객은 누구인가”와 같은 질문을 스스로 던져 고객의 대상과 범위를 구체적으로 명시화해야 한다. 즉, 기관(연구소)에 근무하는 모든 고객을 동일한 수준에서 정보서비스를 하기보다 연구개발업무에 직접적으로 종사하는 연구원 우선으로 정보서비스를 제공하여야 하며, 같은 연구개발업무 종사자라 하더라도 연구소의 핵심 연구개발업무, 즉 기관의 경영성과에 더 큰 영향력을 줄 수 있는 고객을 우선적으로 심도 있는 정보봉사를 하여야 한다.

예를 들면, 기관 내부이용자의 경우 크게 4개의 그룹으로 나눌 수 있다. 첫째, 기관장(CEO)을 비롯하여 조직에서 주요 보직을 맡고 있는 의사결정참여 그룹, 둘째, 핵심 연구개발 사업에 참여하는 연구원 그룹, 셋째, 일반 연구원 그룹, 넷째, 지원업무를 담당하는 이용자 그룹 등으로 세분화할 수 있다. 외부이용자의 경우도 마찬가지이다. 연구소의 경영성과 및 경쟁력에 직접적으로 영향력을 미칠 수 있는 그룹과 그렇지 않은 일반 그룹으로 구분하여 각 그룹별로 정보봉사의 수준을 결정하는 것이 바람직하다.

고객세분화 전략을 시행함으로써 얻을 수 있는 기대효과는 도서관자원을 집중과 선택의

원리에 의해 집행함으로써 의사결정참여 그룹에게 도서관의 역할과 임무를 정확하고도 쉽게 알릴 수 있다. 아울러 정보봉사의 효과와 성과를 구체적이면서 가시적으로 보여줄 수 있다. 결국, 이를 통해 도서관의 위상을 높일 수 있는 계기를 마련할 수 있다.

4.3.2 사업(프로젝트) 중심의 정보서비스 제공전략

최근 연구소에서는 종전과는 달리 성과관리 중심의 경영평가 제도를 도입하고 있다. 즉, 투입(input)을 통제하기보다 산출(output)을 중시하고, 절차(process)보다는 결과(result)를 중시하고, 규정준수(compliance)보다는 성과(performance)를 중시하게 되었다. 이러한 대외 환경변화에도 불구하고 도서관 업무성과는 연구개발업무와 성격이 달라 업무성과를 계량화하여 산출하고 평가하기가 실질적으로 어렵다. 정보서비스 업무 특성상 수서, 정리, 대출, 참고봉사에 대한 실적산출은 가능하겠지만 궁극적으로 이런 업무가 연구개발업무에 얼마만큼 기여를 했는가에 대한 투자 효과 산출은 계량화하기 어렵다. 아울러 막대한 예산이 투입되는 연구개발업무와 지원업무라 할 수 있는 정보관리 업무가 동일한 기준에서 부서평가가 이루어짐으로 해서 부서평가 시 많은 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다.

이러한 외부환경의 위협을 해결할 수 있는 방안의 하나로 본 연구에서는 사업(프로젝트) 중심의 정보서비스 제공전략을 제안하고자 한

다. 이제까지 전문도서관은 내·외부 고객 중 정보를 요구하는 불특정 다수의 고객을 대상으로 동일 수준의 정보서비스를 제공해 왔다. 물론, 고객 한 명 한 명을 중요시 하고, 최선의 정보서비스를 제공하는 것이 도서관 사서의 기본 정신임에는 변함없지만, 공공도서관과 달리 전문도서관은 해당 기관이 추구하는 목적달성을 위해 구체적인 노력을 경주해야 하는 특수한 설립목적이 있다. 불특정 다수를 대상으로 하는 정보서비스 제공방식을 바꾸어 연구개발 프로젝트 중심의 정보서비스 제공으로 도서관 경영방식을 탈바꿈함으로써 부서평가 시에도 많은 이점을 누릴 수 있다고 본다.

예를 들면, 특정 연구개발 프로젝트 초기단계부터 사서가 참여하여 연구개발 단계별로 필요시 되는 정보자료를 지속적으로 제공한다. 이때 사서는 연구개발업무에 대한 충분한 이해와 지식을 갖추어야 하고, 체계적 수집절차에 따라 자료를 수집해야 한다. 수집된 자료는 묶음 단위로 제공하고 유지 관리되어야 한다. 그리고 최종적으로 참여한 프로젝트가 완료되면 해당 프로젝트팀으로부터 프로젝트 완성에 대한 기여도를 평가받는 방법이 있을 수 있다.

4.3.3 정보자원 특성화 전략

일반 공공도서관이나 대학도서관과 달리 전문도서관은 대부분 특정 주제별로 장서를 구성하는 경우가 많다. 예를 들면, 기계분야, 원자력분야 등과 같이 특정 주제를 중심으로 장서개발 정책을 수립하고 있다. 특정 주제별로 자

료를 수집하고 있으나 대부분 단행본, 정기간행물과 같은 상용 간행물 수집에 의존하는 경우가 많다. 실제 연구개발 업무에 종사하는 이용자의 경우 이러한 상용 간행물보다 기술보고서, 회의자료, 도면, 특허, 규격자료 등과 같은 회색문헌에 의존하는 경우가 더욱 많다. 근래에는 인터넷상에서 수집할 수 있는 전자회색문헌에 대한 체계적 수집과 조직이 절실히 필요하다.

SWOT 분석결과에서 언급한 바와 같이 전문도서관의 사서는 특정 주제 분야에 대한 수집능력을 보유하고 있고, 디지털 정보자원을 조직화할 수 있는 장서개발 능력을 갖추고 있다. 장서개발 정책 수립 시 각 연구기관별로 연구개발업무에 가장 영향력을 많이 미치는 정보자원을 사전에 조사 분석하고 이를 전략적으로 수집하고 서비스하는 특성화 전략이 필요하다. 이러한 특성화 전략에 대한 범위는 단순한 자료수집을 벗어나서 해당 연구기관에서 자체적으로 생산하는 간행물까지 포함한다. 다양한 유형의 발간물 가운데 가장 우선시 되는 자료유형을 선정하고, 이를 집중적으로 수집하고, 보존하는 특성화 전략이 필요하다. 이를 위해서는 각 기관별로 정보활용평가나 설문조사를 통해 이용자의 자료실 의존도 및 필요성을 파악해야 한다. 또한 해당 연구기관의 핵심 연구개발사업 변화를 숙지하면서 변화에 따라 장서개발 정책도 바꿀 수 있어야 한다.

4.3.4 주제 전문사서화 전략

전문도서관은 대부분 1인 내지 2~3인으로 운영되는 경우가 많으며, 규모에 따라 그보다 더 많은 인원으로 운영되는 경우도 가끔 있다. 규모가 작은 전문도서관이라도 전문도서관의 목적을 수행하는 데 있어 해당 기관의 주제적 배경을 중심으로 정보서비스를 제공할 필요가 있다.

대학도서관은 이미 여러 차례 주제 전문사서제 도입의 필요성을 인지하고 이를 시행하려는 노력을 했지만, 아직까지 가시적인 성과는 나타나고 있는 것으로 보인다. 이러한 주제 전문사서제는 연구개발업무를 지원하는 전문도서관 사서에게 더욱 필요성이 높게 요구되며, 시행 시 성공 가능성도 높다고 본다.

고객은 이제 단순히 자료에 대한 소개지시 및 안내수준의 참고봉사를 원하지 않을 뿐더러 주제적 배경이 부족한 사서와 변답하려는 것조차 꺼려하고 있다. 이와 같은 배경에는 고객 스스로 정보요구를 해소할 수 있는 능력이 커졌기 때문이다. 즉, 고객의 정보검색 능력이 향상되었고, 인터넷을 통해 정보원 확보 및 접근이 예전보다 쉬워진 것이다.

고객이 진정 바라는 참고봉사는 본인의 연구개발업무에 직접적으로 도움을 줄 수 있는 참고봉사를 원한다. 최근 정보기술의 발전으로 온라인 참고봉사가 가능하게 되었다. 이러한 내부 강점을 최대한 활용하여 시대가 요구하는 주제전문 참고봉사가 이루어져야 한다. 현재 문헌정보학 교과과정이 이러한 시대적 요구변화를 충분히 충족시켜줄 수 없지만, 현직에 근

무하는 전문도서관 사서는 개인적 노력을 통해서라도 주제적 배경을 갖추도록 해야 한다.

5. 결 론

경영환경의 예측이 점점 어려워지고, 그 변화속도가 빨라지며, 지식자원이 소중한 자원으로 변하고 있는 현 상황에서 경영전략에 대한 이해와 응용은 점점 더 중요해질 수밖에 없다(김언수 2002). 이러한 시대적 환경변화를 인지하고 적절히 대처하기 위해 본 연구에서는 과학기술분야 전문도서관의 경영전략수립에 관하여 전반적으로 살펴보았다.

먼저 과학기술분야 연구기관의 환경변화에 따른 전문도서관의 대내·외 환경변화를 살펴보고, 전문도서관 경영자원의 변화, 고객의 변화, 정보서비스의 변화, 정보자원의 변화 측면에서 구체적인 변화요인들을 살펴보았다. 그리고 경영학이론에서 제시하는 경영전략의 개념, 수립 단계 및 제반 환경분석기법 등에 대해 간단히 살펴보았다. 이러한 경영전략수립 이론과 대내·외 환경변화를 바탕으로 전문도서관에서의 미션과 비전 수립의 필요성을 제시하고, 환경분석 및 경영전략을 제안하였다.

미션과 비전을 설정함에 있어 해당 기관이나 상위 조직이 설정한 미션과 비전에 일치하고 정렬할 수 있도록 하는 것이 중요하며, 특히 과학기술분야 전문도서관의 경우 연구개발업무를 지원하기 위한 목표를 구체적으로 표현하는 미션과 비전 수립이 필요하다.

환경분석에서는 SWOT 분석방법을 통해 전문도서관의 외부환경적 요소(기회, 위협)와 내부역량적 요소(강점, 약점)를 상세하게 분석했다. 그리고 SWOT 분석결과를 바탕으로 전문도서관의 내부강점을 최대한 활용하면서 새로운 기회를 포착하고 내부 약점을 최소화하면서 외부위협요인에 대처할 수 있는 전문도서관의 경영전략을 제안하였다. 제안한 주요 전략은 고객세분화 전략, 사업(프로젝트) 중심의 정보서비스 제공전략, 정보자원 특성화 전략, 주제전문사서화 전략 등이다.

본 연구에서는 기존의 정보자원을 어떻게 잘 배분하여 기존보다 더 나은 정보서비스를 제공할 수 있는가에 대해 전략적 차원에서 몇 가지 대안을 제시해 보았다. 이상의 것들은 주로 “어떻게 할 것인가(How to do)”에 대한 논의였고 본다. 그러나 경영전략이 추구하는 바는 “무엇을 할 것인가(What to do)”가 더욱 중요할 수 있다. 즉, 무엇을 할 것인가에 대한 논의는 전문도서관이 나아가야 할 방향성을 제시하는 것과 같은 말이다. 그리고 난 후 어떤 것들을 먼저 할 것이며 어떤 것들을 나중에 할 것인가를 결정해야 한다. 아울러 현재 정보서비스 업무 가운데 줄여야 할 일들(reduce)과 늘려야 할 일들(raise), 없애야 할 일들(eliminate)과 새롭게 창조해야 할 일들(create)을 재정의해야 한다.

향후에는 경영전략에 대한 사서들의 인지도 분석, SWOT 분석에서 확인된 요인들 간의 상관관계 및 각각의 요인이 경영성과에 미치는 영향력 분석이 필요할 것으로 본다.

참고문헌

- 김언수. 2002. 『TOP을 위한 전략경영 2.2 : 전략 수립과 실행, 내용과 과정』, 서울: 박영사.
- 노정란. 2003. 전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구 : 특히 참고 정보봉사를 중심으로. 『한국문헌정보학회지』, 37(2): 345-364.
- 민윤경. 2003. 경쟁 환경 하 기업정보센터의 효율적인 운영전략. 『정보관리연구』, 34(2): 89-105.
- 박인용. 1999. 대학도서관 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 30(3): 97-116.
- 신유근. 1996. 『현대경영학 : 원론적 접근』, 서울: 디자인출판사.
- 이수상. 2005. 우리나라 디지털도서관의 전개양상에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 36(1): 131-150.
- 이승주. 1999. 『경영전략 실천 매뉴얼』, 서울: (주)시그마인사이트컴.
- 이용재. 2004. 경쟁환경에서의 전문도서관·정보센터의 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(2): 155-173.
- 이용재. 2004. 지식기반시대의 한국 대학도서관 발전전략. 『도서관』, 59(3): 3-28.
- 장세진. 2002. 『경영전략』, 서울: 박영사.
- Barney, J. 1997. *Gaining and Sustaining*

- Competitive Advantage*, Boston: AddisonWesley Publishing Company.
- Glueck, W. 1980. *Business Policy and Strategic Management*, New York : McGraw-Hill.
- Jim C. Collins., William C. Lazier. 1992. *Beyond Entrepreneurship*. 임정재 역. 2002. 짐 콜린스의 경영전략. 서울: 위즈덤하우스.
- Mason, Marilyn Gell, 1999. *Strategic Management for Today's Libraries*, Chicago and London: ALA.
- Porter, M. 1996. "What is Strategy." *Harvard Business Review*, November December.
- W. Chan Kim., Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. 강혜구 역. 2005. 블루오션 전략. 서울: 교보문고.