

# SWOT 분석을 통한 도서관의 경쟁력 제고 방안에 관한 연구\*

- A대학교 도서관의 사례를 중심으로 -

## A Study on the Libraries' Competitiveness Reinforcement Measures through SWOT Analysis : Based on the Case Study of University A's Library

노 동 조(Dong-Jo Noh)\*\*

### 목 차

1. 서 론	2.3 단점과 한계
1.1 연구의 필요성	2.4 네 가지 요소 및 적용 방법
1.2 연구의 목적	3. A대학교 도서관의 전략경쟁분석
1.3 연구의 방법	3.1 SWOT 분석
1.4 선행연구	3.2 상호작용 매트릭스
2. SWOT 분석	3.3 경쟁력 강화 방안
2.1 개념	4. 결 론
2.2 장점과 우위	

### 초 록

도서관이 보다 효율적으로 운영되기 위해서는 도서관 내부의 강·약점과 외부의 기회·위협 요인 등을 파악하여 미래의 발생가능성을 예측하고, 이에 대응하기 위한 최적의 전략방안을 도출하여 활용할 수 있어야 한다. 이에 본 연구는 전략경쟁분석기법의 하나로 각광을 받고 있는 SWOT 분석을 통하여 A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석하였다. 본 연구를 통하여 얻어진 결론은 다음과 같다.

첫째, A대학교 도서관의 강점은 도서관 직원의 전문성, 체계적인 업무추진 계획 및 분장, 디지털도서관 구축에 따른 고품질의 서비스 제공이다. 둘째, A대학교 도서관의 약점은 가용자원(인력, 예산, 공간)의 부족 미래의 도서관 운영계획 부재, 능동적인 서비스 마인드의 부족이다. 셋째, A대학교 도서관의 기회는 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약, 외부기관 및 도서관과의 교류협력 확대, 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관으로의 위상 제고이다. 넷째, A대학교 도서관의 위협은 학교 당국의 도서관에 대한 인식 부족, 급변하는 정보환경에 따른 이용자의 다양한 정보요구, 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 제한이다. 다섯째, A대학교 도서관의 경쟁력 강화방안은 디지털 전문 인력의 확보를 통한 디지털 서비스의 강화, 외부기관 및 도서관과의 교류협력 강화를 통한 확장 서비스의 제공, 강화된 저작권법에 따른 차별화된 서비스의 개발이다.

\* 본 논문은 2005년도 상명대학교 사회과학연구소의 지원에 의하여 연구되었음.

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

논문접수일자 2006년 2월 20 일

게재확정일자 2006년 3월 14 일

## ABSTRACT

For a library to be run more efficiently, its internal strengths and weaknesses, external opportunities and threats must be determined for forecasting on the basis of the diagnosis of the internal and external environment and situations, and optimum strategies and measures responsively deducted and utilized. Therefore, I had analyzed the strategic competition of university A's library using SWOT analysis, which has recently been spotlighted as an effective strategic competition analysis method. The conclusions thus obtained are as explained below.

Firstly, the strengths of university A's library are the professional qualifications of the employees, work efficiency based on systematic operative plans and division of work load, and provision of high quality service following the establishment of the digital library. Secondly, its weaknesses are the insufficiency and limits of the usable resources, the lack of progressive future operation plans and systems, and the deficiency of a positive service mind. Thirdly, the opportunities are the possibility for new developments in accordance with the digital information environment, reinforcement of the operative efficiency throughout expanding its cooperation with external organizations and other libraries, and its transformation as the local library hub by opening up to the public. Fourthly, the threats are the lack of the school authorities' acknowledgement, and the degradation of the library's status in accordance, the users' various requests for information and advanced professional service according to the rapidly changing information environment, and the restriction of the library service based on the copyright law. Fifthly, as a result of analyzing the strategic competition of university A's library, measures such as the reinforcement of digital service by acquiring digital specialists, provision of extended service through active cooperation with external institutes and libraries, development and provision of differentiated service in accordance with the reinforced copyright law were proposed to improve the library's future competitiveness.

키워드: SWOT분석, 전략분석, 경쟁분석, 상황분석, 경쟁력강화, 도서관, 대학도서관, 도서관경영, 사례연구

SWOT Analysis, Strategic Analysis, Competitive Analysis, Competitiveness  
Reinforcement, Library, Academic Library, Library Management, Case Study

## 1. 서론

### 1.1 연구의 필요성

급변하는 지식정보환경에서 도서관이 보다 높은 경쟁력을 갖추기 위해서는 대내외적인 환경의 변화 즉, 급변하는 외부의 환경과 도서관 내부의 변화를 감지하여 이를 도서관 경영에 반영하여야 한다. 그러나 과거의 역사를 돌이켜 보면, 주변의 환경은 급속히 변하고 있는데 반해 상대적으로 도서관 내부에서의 변화는 그 속도가 느린 경우가 많았다. 따라서 도서관도 그러한 변화와 예상되는 미래를 과학적으로 예측하고 분석하여 도서관의 상황에 맞는 적절한 전략을 개발하여 이를 활용하여야 할 시점이다. 이에 본 연구는 전술한 현실적 과제에 대한 해결책의 하나로 전략경쟁분석을 제안한다. 전략경쟁분석은 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 수단이다.

그렇다면 도서관에서는 전략경쟁분석을 어떻게 할 것인가? 이 질문에 대한 답은 다음과 같은 연속적인 질문에 대한 해답을 구하는 것으로 가능하다. 도서관의 현재 상황은 어떠한가? 실제로 도서관 운영에 영향을 미치는 요인에는 어떠한 것들이 있는가? 나아가 그러한 요인들 간의 연관성과 미래의 발생 가능성은 어떠한가? 예측했던 미래의 상황이 도래한다면, 도서관에서는 어떻게 대처할 것인가? 본 연구는 이와 같은 연속적인 질문에 대한 답을 얻고자 하는 하나의 시도이다.

결국, 본 연구는 도서관이 보다 미래지향적이고 효율적인 경영을 하기 위해서 도서관 내외의 환경 및 상황에 대한 진단을 바탕으로 도서관 내부에 존재하는 강·약점을 파악하고 외부의 기회·위협 요인 등을 확인하여 발생가능성에 근거한 미래의 전략방안을 도출해서 활용해야 한다는 전제아래, 전략경쟁분석기법의 하나로 각광을 받고 있는 SWOT 분석을 통하여 A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석하고자 한다.

### 1.2 연구의 목적

본 연구의 일차적인 목적은 A대학교 도서관의 경쟁력 강화를 위하여 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT 분석을 통하여 A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석하고, 나아가 예측 가능한 범위 내에서 미래의 전략방안을 도출하기 위한 것이다. 이처럼 A대학교 도서관에 대한 집중적인 탐구를 통하여 얻은 본 연구의 분석틀과 방법, 결과들은 추후 이와 유사한 목적으로 분석을 시도하고자 하는 다른 도서관들에게 선행연구로서 시사하는 바가 클 것이다.

### 1.3 연구의 방법

전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 다음과 같은 단계적인 연구방법들을 사용한다. 우선, 문헌연구를 통하여 SWOT 분석에 관한 제 개념과 방법에 대하여 논의한다. 문헌연구를 위해서는 경영전략 분야의 전문 서적과 논문들을 참조하며, 각종 컨설팅 기관에서 제공하고 있는 인터넷 홈페이지의 내용을 분석한다. 다음은, 연구대상기관인 A대학교

도서관의 전략경쟁을 분석하기 위하여 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT 분석을 통하여 A 대학교 도서관을 분석한다. 이를 위해서 A 대학교 도서관장 및 전문사서들과의 면담을 실시하고, 전문사서 전원을 대상으로 설문조사를 실시한다. 마지막으로 A 대학교 도서관의 경쟁력 강화방안을 도출하기 위하여 면담과 설문조사를 통하여 얻어진 자료를 분석하고 다시 도서관장과의 면담을 실시한 다음, 경영컨설팅 전문가의 조언을 참조하여 최종적으로 A 대학교 도서관의 전략경쟁 상황을 분석하고 미래의 전략방안을 제시한다. 본 연구에 필요한 일체의 자료 수집은 2005년 12월15일부터 2006년 2월 18일까지 총 66일간에 걸쳐서 이루어졌다.

#### 1.4 선행연구

지금까지 문헌정보학 분야에서 이루어진 도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구는 매우 미미하다. 이는 문헌정보학 분야의 연구자들이 대부분 도서관과 같은 비영리기관에서 갖는 효율성에 대해서 회의적인 태도를 견지함에 비롯된 바가 크다. 사실상, 비영리기관에서 효율성을 측정하고 평가하는 것은 어려움이 따를 뿐만 아니라 그 효과도 미미하다는 것이 정설이다. 하지만 최근에 일부 도서관을 중심으로 중장기 발전계획을 수립하는 과정에서 자관의 전략경쟁을 분석하고자 하는 시도가 있었다. 하지만 이러한 경우에도 대부분 자체의 장기발전계획을 모색하는 방편의 하나로 이루어진 것이어서 학술적 관점에서 이루어진 전략경쟁분석은 아니었다. 이에 본 연구는 학술적 관점에서 이루어진 도서관의 전략경쟁분석에 관한 연구를 개

관한다.

박인웅(1999)은 '대학도서관 경영전략에 관한 연구'를 수행하였다. 이 연구의 목적은 도서관이 미래의 불확실성에 대응하기 위한 지식과 능력을 키워서 지속적으로 생존에 활용할 수 있는 전략경영모델을 개발하는데 있었다. 그는 문헌적 고찰을 통하여 전략경영이론을 소개하고, 본인이 도서관장으로 재직했던 부산대학교 도서관을 표본 도서관으로 하여 본인의 관찰과 관련 업무자료에 근거하여 도서관의 조직전략, 사업전략(경쟁전략), 기능별 전략 등을 제시하였다.

윤희운(2003)은 '국내외 과학기술정보 수집 규모의 최적화 연구'를 수행하였다. 이 연구의 목적은 과학기술정보의 수집, 배포, 보존의 중심체 역할을 하고 있는 한국과학기술정보연구원(KISTI)이 과학기술정보에 대한 최초 관문과 최후 보루로서의 위상을 확보하고, 제 기능을 수행하기 위하여 국내외 과학기술정보의 체계적 수집, 완벽한 보존 적시적 제공이 국가의 정보경쟁력을 확보하고 궁극적으로 KISTI의 존재 이유와 정체성을 결정하는 요체라는 전제하에 SWOT 분석을 통하여 수집규모의 최적화 방안을 모색한 것이었다.

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

박인웅의 연구는 도서관의 경영전략을 분석하여 제시하였다는 점에서 본 연구와의 유사점을 찾을 수 있다. 그러나 본 연구와는 조사대상(부산대학교 도서관 vs A대학교 도서관)과 조

사방법에 있어서 명백한 차이를 보이고 있다. 즉, 도서관 전문사서들과의 면담과 설문조사, 경영 컨설팅 전문가의 자문 등 객관적 자료에 입각하여 연구를 수행한 본 연구와는 달리, 박인웅은 주로 자신의 주관적 관찰과 경험에 의존하여 연구를 수행함으로써 본 연구와는 본질적인 차이를 보이고 있다. 또한 급격히 변하고 있는 정보환경을 고려해 볼 때에, 그가 연구를 수행했던 1999년의 상황과 대학간의 경쟁 가속, 유비쿼터스 정보환경, 저작권법 개정 등의 변화를 거친 2006년 현재의 상황과는 많은 차이가 있음을 알 수 있다.

윤희운의 연구는 SWOT 분석을 사용하였다는 점에서 본 연구와의 유사점을 찾을 수 있다. 그러나 본 연구와는 조사대상(전문도서관 vs 대학도서관)에 있어서 차이가 있다. 또한, 그가 SWOT 분석을 한 것은 KISTI에서 수행하는 국내외 과학기술정보의 수집 규모를 정하기 위한 것이었다. 따라서 그의 SWOT 분석이 심도 있게는 이루어 졌으나 주로 정보수집에 국한함으로써 도서관 경영 전반에 관하여 SWOT 분석을 한 본 연구와는 분석의 폭과 범위에 있어서 매우 상이함을 알 수 있다.

## 2. SWOT 분석

### 2.1 개념

SWOT는 강점(Strengths)·약점(Weaknesses)·기회(Opportunities)·위협(Threats)의 머리글자이다. SWOT 분석은 광범위한 상황분석의 한 부분으로서 기업의 전략 및 강·약점 등

의 내부 역량과 기회·위협과 같은 외부 가능성 사이의 적합성을 평가하는데 사용하는 분석 방법이다.

SWOT 분석의 개척자인 앤드류즈(Andrews)는 1971년에 기업의 자원 및 역량과 외부 환경과의 전략적 적합성(Strategic Fit)을 공식적으로 처음 개념화하였다. 앤드류즈 전략모델의 핵심은 다음의 네 가지 질문과 그 응답에서 비롯한다. 네 가지 질문은 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, 전술한 네 가지 질문에 대한 기업의 전략적 선택이 전략경영(Strategic Management)을 위한 기초 자료가 된다.

앤드류즈의 초기 SWOT 모델은 다음의 네 가지 추가 질문에 의해서 보다 정교하게 완성되었다. 첫째, 우리가 발전시키고자 하는 자원과 역량은 무엇인가? 둘째, 우리는 무엇에 유념해야 하는가? 셋째, 우리가 발전시킬 수 있는 기회는 무엇인가? 넷째, 우리는 어떻게 이해관계자들에게 공유된 기대를 불러일으킬 수 있는가? 이다. 그런데 오늘날 대부분의 SWOT 분석모델은 앤드류즈의 초기 모델을 상당수준 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 변해갔기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 앤드류즈의 초기모델은 현대적인 환경 분석을 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.

## 2.2 장점과 우위

### 2.2.1 보편성

SWOT 분석은 가장 보편적이면서도 가장 활용도가 높은 분석수단이다. 이는 SWOT 분석이 이미 오랜 기간에 걸쳐서 보편적 지위를 확보했으며, 기업의 환경뿐만 아니라 개인과 팀 차원의 경쟁우위 달성에도 많은 기여를 해왔기 때문이다.

### 2.2.2 적용 가능성

SWOT 분석의 가장 큰 장점은 광범위한 적용 가능성에 있다. SWOT 분석은 개별 경영자나 의사결정권자 또는 팀·프로젝트·제품 및 서비스·기능별 부문·사업단위·기업·그룹·상품시장 등을 포함하여 다양한 부문을 분석하는데 매우 효과적으로 사용할 수 있다. SWOT 분석은 영리조직 뿐만 아니라 도서관과 같은 비영리조직에도 잘 적용된다는 장점이 있다.

### 2.2.3 간결성

간결성은 SWOT 분석의 또 다른 장점이다. 이는 SWOT 분석모델이 외부 환경과 기업간의 적합성에 관련된 핵심요소에 신속하게 집중할

수 있게 한다는 의미이다. 일반적으로 SWOT 분석은 방대한 양의 재무 자료나 계산을 요구하지 않는다. 더구나 광범위한 자료수집이 없어도 매우 신속하고 효과적으로 이루어질 수 있다. 특히, 제한된 시간 안에서 복잡한 상황을 다룰 경우에는 분석 대상과 관련된 모든 전략적 이슈들을 다루는 것은 현실적이지 않다. 이러한 경우일수록 상황에 보다 많은 영향을 미치고 있는 기업의 역량과 자원을 효과적으로 처리할 수 있는 이슈에 조직의 노력을 한정시켜야 한다. 이러한 측면에서 보면, SWOT 분석은 핵심이슈를 파악하기 위한 효과적인 프레임워크를 제공한다.

### 2.2.4 축매성

SWOT 분석은 상황분석을 시작하게 하는 축매제로 작용한다. 또한, SWOT 분석은 경쟁 환경에 대응하기 위하여 실행 가능한 전술이나 전략의 범위에 대하여 보다 개선된 사고방식을 제공할 수 있다. 특히, SWOT 분석은 기업의 핵심역량과 자원을 평가하는데 있어서 매우 효과적인 방법이다. SWOT 분석이 마케팅·생산·재무 등의 기능별 전문가들과 함께 수행될 경우에는 효과적인 팀 구축의 방법이 될 수 있다. SWOT 분석이 보다 넓은 관점으로 확대될 때에, 그것은 조직의 변화를 촉진시키기 위해 필요한 근거를 제공할 수도 있다. 또한, SWOT 분석은 기업이 추구해야 할 변화에 대한 합의 이끌어 내는데도 도움을 준다.

### 2.2.5 통찰성

SWOT 분석은 특정기업의 전략 성공과 실패에 대한 통찰력을 제공한다. 데이터를 수집

하고 해석해서 SWOT 분석의 네 가지 분면에 조직하는 프로세스는 이후의 전략분석을 위한 효과적인 기반을 제공한다. SWOT 분석에 대한 가장 적절한 비유는 체스판 위에 놓인 자신의 말과 거기에 대응하는 상대방의 움직임일 것이다. 체스 게임에서 승리하기 위해서 자신과 상대방의 모든 움직임을 철저히 계산해야 하는 것처럼, 비즈니스의 세계에서도 궁극적인 승리, 즉 경쟁우위를 창출할 수 있도록 모든 움직임을 철저하게 계산해 내는 것은 분석가에게 달려있다.

## 2.3 단점과 한계

### 2.3.1 상식성

SWOT 모델은 분석가에게 명확하거나 공식적인 전략적 지침을 제공하지 않는다는 점에서 전적으로 서술적인 특징을 갖는다. 또한, SWOT 분석은 의사결정권자에게 구체적인 해답도 제시하지 않는다. 다만, SWOT 분석은 비즈니스 전략수립과 운영계획 개발을 위한 토대로서 정보를 조직하고 좋은 일이든, 나쁜 일이든 장차 어떤 일이 발생할 확률만을 제공하는 방법일 뿐이다. 즉, SWOT 분석은 전형적으로 매우 일반화된 자명하고 상식적인 지침만을 제공한다. 예를 들어, 기업을 위협에서 벗어나게 할 것 기업의 강점을 기회와 일치시킬 것, 퇴출이나 강화를 통해서 약점을 방어할 것 등 일반적인 제안만을 내놓을 뿐이다.

### 2.3.2 복잡성

SWOT 분석에 내재하는 단순성이라는 것도, 사실은 엄청난 수준의 복잡성을 만들어 낸

다. 상황분석을 수행하는 분석가의 일차적인 관심은 가장 중요한 환경요인에 대해서 엄청난 양의 데이터를 수집하고 해석하여 대응책을 강구하는 것이다. 해석은 판단을 의미하며, 그것은 경영자마다 달라진다. 예를 들면, 어떤 경영자는 정부의 무역장벽 완화와 같은 외부 환경요인을 시장 확대의 기회로 보는 반면에, 다른 경영자는 새로운 경쟁의 출현으로 인한 경쟁위협 증가로 볼 수도 있다는 것이다.

### 2.3.3 추상성

SWOT 분석의 비판가들은 이 분석기법이 기업이 취해야 할 특정 행동을 처방하는 능력에 있어서 한계가 있다고 주장한다. 즉, 비즈니스 자체가 개별적인 복잡성을 갖기 때문에 일반적인 권고사항은 필연적으로 높은 추상성을 동반한다는 것이다. SWOT 분석에 대한 또 다른 비판은 이 분석기법이 정량적 데이터보다는 정성적 데이터에 많이 의존한다는 사실이다. 또한, 전향적 전략보다는 대응적 전략에 중점을 둔다는 점, 그리고 강·약점과 기회·위협 간의 구분이 본질적으로 너무 단순하다는 점을 지적한다.

### 2.3.4 해석 오류성

SWOT 분석에 대한 비판중 하나는 이 분석기법이 본질적으로 약점은 예상보다 많고, 강점은 기대되는 것보다 적다는 사실이다. 즉, 분석가가 충분한 테스트와 경험을 갖지 못한 사람이라면, 기업의 약점이나 위협에 비해서 강점이나 기회를 평가하는데 있어서 지나치게 낙관적이 된다는 사실이다.

### 2.3.5 극복 방안

전술한 SWOT 분석의 단점을 극복하기 위해서 분석가는 철저하게 사실에 입각하여야 한다. 또한 기업내에 존재하는 지배적인 '믿음'에 지나치게 영향 받아서도 안된다. 왜냐하면, SWOT 분석모델은 주로 경영자들이 기업의 역량에 대해서 갖고 있는 맹점으로 인하여 실패하기 때문이다. 따라서 편향성을 최소화하기 위하여 공정한 외부인을 분석에 참여시키는 것이 바람직하다.

SWOT 분석모델의 성공을 위한 또 하나의 요소는 엄정하고 체계적이면서도 창조적인 분석을 하는 것이다. 그러나 이러한 결정적 요소가 간과되는 징후는 다음에서 나타난다. 첫째, SWOT 분석이 지나치게 길어지면 데이터와 정보에서 전략적 이슈를 분리하기 위해 사용한 선별기준이 엄격하지 않았다는 것을 의미한다. 둘째, 가중치의 요소가 빠져 있으면, 우선순위를 부여하지 않았음을 의미한다. 셋째, 각 SWOT 요소에 대한 간단하고 모호한 서술은 전략적 의미가 충분히 고려되지 않았음을 시사한다.

## 2.4 네 가지 요소 및 적용 방법

### 2.4.1 네 가지 요소

SWOT 분석을 활용하기 위한 첫 번째 단계는 기업의 강·약점 및 기회·위협 요인을 파악해서 평가하는 것이다. 네 가지 요소는 다음과 같다.

#### (1) 강점

강점은 분석대상 기업이 시장내에서 타 기업들보다 경쟁적으로 만드는 요소이다. 강점은

어떤 일을 하는데 있어서 특징적 우위나 경쟁사보다 우월한 자원을 의미한다. 실제로 강점은 기업의 성과목표 달성을 위해서 효율적으로 이용될 수 있는 자원이나 역량을 의미한다.

#### (2) 약점

약점은 기업의 목표 달성을 저해하는 기업의 한계나 단점, 또는 결함이다. 약점은 기업이 제대로 수행해내지 못하는 부문 또는 경쟁사에 비해 열등한 자원이나 역량을 의미한다.

#### (3) 기회

기회는 제품이나 서비스에 대한 수요를 진작시키고 기업의 경쟁 위치션을 제고시키는 기업 환경내의 우호적인 현재나 미래의 상황이다. 기회에는 동향·변화·미처 포착되지 못한 요구 등이 포함된다.

#### (4) 위협

위협은 현재나 미래의 기업 경쟁능력을 침해하거나 위협하는 비우호적인 상황이나 동향 또는 압박한 변화이다. 위협은 장애물이나 제약 또는 기업에게 문제·손해·악영향·손실 등을 유발시킬 수 있는 모든 것을 의미한다.

전술한 바와 같이 강점과 약점은 기업의 내부환경으로서 기업이 상대적으로 강한 통제력을 발휘할 수 있는 요소로 구성된다. 여기에는 기업의 자원·문화·시스템·인사 관행·경영자의 개인적 가치 등이 포함된다. 기회와 위협은 기업의 외부환경으로서 기업의 통제력이 상대적으로 약한 요소로 구성된다. 여기에는 전반적인 수요·시장포화 정도·정부정책·경



제 상황 · 사회적/문화적/윤리적 발전 수준 · 기술 발전 · 생태학적 발전 수준 · 마이클 포터(Michael Porter)의 5 세력(경쟁강도, 신규진입 위협, 대체물 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력) 등이 포함된다.

#### 2.4.2 적용 방법

##### (1) 시나리오 작성

네 가지 요소가 확정되면, 다음 단계는 기업의 내부 역량과 외부 환경아래에서 기업의 전략적 적합성을 파악해야 한다. 분석가가 파악한 전략적 이슈들을 4개의 분면에 기업하게 되면, 다음의 네 가지 시나리오가 만들어 진다.

- 1사분면 : 내부강점을 외부기회와 매치 시킴

1사분면은 기업의 강점 자원을 외부환경의 기회와 가장 적절하게 부합시키기 때문에 가장 이상적이다. 1사분면의 전략은 내부의 강점을 보호하고 경쟁우위 달성에 필요한 자원의 최적 조합을 찾아내어 기존의 경쟁우위를 확장하고 자원을 보다 강화하는 것이다. 1사분면은 다른 영역(주로, 2사분면)의 약점을 강화하기 위하여 이를 활용할 수 있는 기회를 개척하여야 한다.

- 2사분면 : 내부약점을 외부기회에 대응 시킴

2사분면을 위한 일반적인 전략은 약점을 기회 활용에 필요한 강점으로 전환시키기 위해서 투자를 하거나, 아니면 경쟁사에게 자리를 내주는 것에서 최적의 트레이드오프를 선택하는 것이다.

- 3사분면 : 내부강점을 외부위협과 매치 시킴

3사분면을 위한 전략은 기업 자원의 경쟁 포지션을 조정하여 외부의 위협을 기회로 전환시키는 것이다. 또한 기업은 다른 분면의 보다 유망한 기회에 집중하기 위해서 방어적인 전략을 선택할 수도 있다.

- 4사분면 : 내부약점을 외부위협에 대응 시킴

4사분면은 기업에게는 최악의 포지션이며, 따라서 반드시 피해야 한다. 그럼에도 불구하고, 경쟁상황의 변화가 너무 극심하기 때문에 여기에도 반드시 몇 가지 전략적 이슈가 존재한다. 기업의 생존이 위태롭다면 전향적 전략이 유일한 선택이다. 그러나 전략적 의미가 크지 않다면, 가능성 있는 전략은 다른 분면에 있는 보다 유망한 기회에 집중하기 위해서 철수하는 것이다. 여기서 중요한 것은 전략적 이슈를 다른 곳으로 이동시킬 가능성을 즉각적으로 폐기해서는 안 된다는 사실이다. 4사분면의 비생산성을 줄이기 위해서는 맹점 분석이 도움이 된다(표 1 참조).

〈표 1〉 SWOT 분석의 상호작용 매트릭스

	기 회	위 험
강점	1사분면: 내부 강점을 외부 기회와 매치시킴	3사분면: 내부 강점을 외부 위협과 매치시킴
약점	2사분면: 내부 약점을 외부 기회에 대응시킴	4사분면: 내부 약점을 외부 위협에 대응시킴

## (2) 상호작용 매트릭스

각각의 이슈들에 대한 전략이 결정되고 나면, 기존의 이슈를 다시 살펴보고 이를 전략적으로 다룰 전략을 창출하기 위하여 끊임없는 모니터링을 실시해야 한다. 또한, 분석을 주기적으로 반복해야 한다. 이러한 반복 작업은 환경 레이더 상에 나타나는 움직임들을 모니터링하고 SWOT 분석이 제공하는 조기경보의 기능을 가능하게 한다.

수많은 전략적 이슈들로 인해서 제기되는 복잡성을 관리하기 위한 유용한 방법의 하나가 상호작용 매트릭스(Interaction Matrix)를 이용하는 것이다. 웨이리치(Wehrich)에 따르면, 이 매트릭스를 통하여 네 가지 분면간의 상호관련성 조합을 관리하여 실제로 네 가지 분면 전체의 전략적 옵션을 평가하는 토대로 사용할 수 있다. 각각의 이슈에는 '+' (강력한 결합) 나 '0' (결합이 약하거나 존재하지 않음)이 부여된다. 기호가 부여된 매트릭스는 잠재적으로 결합될 수 있는(즉, '+'로 나타나는) 전략적 이슈를 파악하는데 도움을 준다. 매트릭스에는 근거없는 정확성을 부여하지 않는 것이 중요하다. 분석가는 정성적 데이터와 정보에 대해서 정량적 순위를 부여하는 위험을 인식해야 한다. '0'과 '+'를 사용한 순위부여는 이슈들 간에 존재하는 미묘한, 때로는 파악하기 어려운 상호의존성과 기업의 경쟁 포지션에 대한 영향력을 적절하게 포착하기에 불충분하다. 그럼에도 불구하고, 상호작용 매트릭스는 SWOT 모델의

이론적 구조내에서 일련의 기회에 개략적 추정을 간결하고 시각적으로 보여주는 유용한 수단이 된다. 마지막으로 개별 비즈니스나 제품 시장에 대한 별도의 SWOT 분석이 요구된다. 이러한 분석은 정기적으로 수행되어야 한다.

## 3. A대학교 도서관의 전략경쟁분석

A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석하기 위하여 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT 분석을 통하여 분석을 실시하였다. SWOT 분석을 위해서 먼저 A대학교 도서관장 및 전문사서들과의 면담을 실시한 다음, 10명의 전문사서 전원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다음은 면담과 설문조사를 통하여 얻어진 자료와 결과를 분석한 후, 다시 도서관장과의 면담을 실시하고, 경영컨설팅 전문가의 조언을 참조하여 최종적으로 A대학교 도서관의 전략경쟁 상황을 분석하고 미래의 전략방안을 도출하였다. 최초 면담은 2006년 2월1일부터 2월6일까지, 설문조사는 2월7일부터 2월5일까지 그리고 도서관장과의 재차 면담 및 경영 컨설팅 전문가의 자문은 2월16일부터 2월18일 사이에 이루어졌다.

## 3.1 SWOT 분석

## 3.1.1 강점

(1) 도서관 직원의 전문성에 따른 양질의 서비스 제공

SWOT 분석 결과 A 대학교 도서관의 최대 강점은 양질의 인적자원인 것으로 나타났다. 2006년 2월 현재 A 대학교 도서관에 재직중인 10명의 전문사서는 모두가 문헌정보학 분야의 전공자들로써 전원이 1, 2급 정사서자격증 소지자였다. 또한 이들은 오랜동안의 도서관 근무경험을 통하여 양질의 정보서비스를 제공하고 있었다. 그리고 도서관 직원들 간의 원활한 커뮤니케이션과 상호간 정보교류를 통하여 업무의 효율성을 높이는 동시에 직장내의 분위기도 우호적인 것으로 나타났다. 특히 전문사서의 대부분이 본교출신 동문들로 구성되어 있어 이들의 애교심에 근거한 이용자 중심의 적극적인 서비스 마인드는 매우 긍정적인 것으로 평가되었다.

(2) 체계적인 업무추진 계획 및 분장에 따른 도서관 업무의 효율성 제고

A 대학교 도서관의 또 다른 강점으로는 도서관 업무를 효율적으로 분장하고 적재적소에 인력을 배치하여 업무추진의 극대화를 이루고 있다는 점이다. 이러한 현상은 도서관의 규모와 시설에 비해 상대적으로 적은 인적자원의 한계를 극복하기 위한 현실에 근거한 것으로 판단된다. 따라서 A 대학교 도서관의 체계적인 업무추진 계획과 분장 및 조직은 도서관의 경영 효율성에 밑바탕이 된다고 할 수 있다.

(3) 디지털도서관 구축에 따른 고품질의 서비스 제공

A 대학교 도서관은 2005년에 디지털도서관을 구축하고 이에 바탕을 둔 새로운 고품질의

서비스를 제공하고 있다. 특히, 이용자 중심의 디지털도서관을 지향하고 있는 점이 강점으로 부각된다.

### 3.1.2 약점

(1) 가용 자원(인력, 예산, 공간)의 부족 및 한계

대부분의 국내 대학도서관의 경우와 마찬가지로, A 대학교 도서관도 인력과 예산, 공간 등 가용 자원의 부족과 한계가 가장 큰 약점으로 대두된다. 2006년 2월 현재, A 대학교 도서관은 경쟁관계에 있는 타 대학도서관에 비해서 상대적으로 도서관 전문 인력이 적을 뿐만 아니라, 전자정보화 시대에 부응할 수 있는 디지털 전문 인력의 부족에 따라 실제의 업무에서 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 최근에는 신규 인력의 충원도 미진하여 인력구성의 고령화와 함께 향후 생산성의 저하가 문제점으로 지적된다. 도서관의 공간도 부족하여 한계 상황에 도달하고 있음에도 불구하고, 캠퍼스 차원에서 이를 해결할 수 있는 방법에도 한계에 부딪혀 약점으로 대두된다. 이와 함께 도서관 건물 및 시설들의 노후화도 문제점으로 지적된다. 또한, 도서관의 예산 부족도 큰 약점으로 지적된다. 이는 학교의 특성상, 복수의 캠퍼스를 운영함에 따라 단일 도서관의 예산이 부족할 뿐만 아니라, 캠퍼스별 예산 운영에 따른 도서관 간의 예산의 중복투입 등 효율적 운용에도 문제가 있는 것으로 나타났다.

(2) 미래지향적 도서관 운영계획 및 시스템의 부재

A대학교 도서관의 다른 약점으로는 장기적인 관점에서 도서관의 문제점을 진단하고 미래를 조망한 중장기발전계획이 없다는 점이다. 즉, 매년마다 형식적인 일년 단위의 업무추진계획을 수립하고 이를 추진하는데 그쳐, 미래를 위한 준비가 부족하다는 점이 문제점으로 지적된다. 따라서 보다 장기적이고 미래지향적인 관점에서 도서관의 비전과 사명을 정립하고, 이를 위한 구체적인 목적 및 목표의 수립과 함께 이를 실행에 옮길 구체적인 발전전략과 핵심과제, 실행계획들이 전무하며, 이를 추진할 내부의 제도 및 시스템이 부재한 점도 문제점으로 지적된다.

### (3) 새로운 서비스의 개발 등 능동적인 서비스 마인드 부족

2006년 2월 현재 A 대학교 도서관의 정보서비스는 효과적으로 제공되고 있으나, 이는 어디까지나 도서관을 찾아오는 적극적 이용자를 대상으로 한 것이다. 따라서 신규 이용자의 창출을 위해서 이용자를 찾아가는 능동적 서비스의 개발이나 마인드는 부족한 것으로 나타났다. 이는 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 전문주제 개발을 위한 동기부여 제도의 도입이 필요한 것으로 지적된다.

### 3.1.3 기회

#### (1) 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약의 가능성

지식기반사회로의 전환과 디지털 중심의 정보환경이 A대학교 도서관으로 하여금 새로운 도약의 가능성을 예고하고 있다. 특히, 2005년의 디지털도서관 구축에 따른 시스템 및 환경의 개선이 다양한 고품질의 서비스 제공과 서비스 마인드의 제고 등의 기회로 작용한다.

#### (2) 외부기관 및 도서관과의 교류협력 확대를 통한 경영 효율성 제고

외부기관 및 도서관과의 교류협력 확대를 통한 도서관 운영의 효율성 제고가 또 하나의 기회요인으로 작용한다. 즉, 외부 도서관의 성공적 운영사례를 통한 벤치마킹의 활용과 외부기관과의 교류협력(공동목록, 상호대차, 공동수서, 공동보존) 강화를 통한 도서관 업무의 효율성 제고 및 예산의 효율적 운용 등이 새로운 가능성으로 대두된다. 이 외에도 대학도서관 활성화 정책에 따른 정부지원의 강화와 함께 교육인적자원부의 정책에 따른 학교의 특성화 대학(IT 및 예술디자인 분야) 표방과 그에 따른 주제별 특화 전문도서관으로의 가능성도 열려 있다.

#### (3) 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관으로서의 위상 제고

A대학교 도서관에서 보유한 양질의 콘텐츠를 기반으로 한 도서관 개방이 지역사회거점 도서관으로서의 역할과 함께 도서관 위상 제고의 기회로 대두된다. 특히, 지역내의 미비한 공공도서관 서비스를 고려해 볼 때에, 그 의미는 매우 큰 것으로 판단된다. 또한 외부 이용자들의 관심을 유도하기 위한 다양한 문화행사의

개최를 통하여 문화기관으로서의 이미지 제고와 함께 외부 이용자의 창출과 서비스의 확장이 새로운 가능성으로 대두된다. 이 외에도 학원스쿨의 특성에 따른 부속학교들에 대한 서비스 확장도 그 가능성이 열려있다.

### 3.1.4 위협

#### (1) 도서관에 대한 인식 부족과 그에 따른 도서관의 위상 격하

A대학교 도서관의 첫 번째 위협요인으로는 모기관인 학교 당국의 도서관에 대한 인식 부족과 그에 따른 도서관에 대한 지원 저조 및 감소가 위협요인으로 대두된다. 특히, 디지털 도서관 구축에 따른 전자자료의 구입과 이용이 활성화되는 추세에 비추어 볼 때에, 전체 도서관의 예산 감소 및 부족에 따른 고가의 전자자료 구입의 저조(DB, E-book, E-learning 등 Web 자료)가 문제점으로 지적된다. 또한, 대학 재정의 대부분이 재학생의 등록금으로 유지되는 학교당국의 현실을 감안할 때에, 전체적인 대학자원 수의 감소와 교육부의 정책(대학구조조정) 등이 모기관인 대학의 재정수입 감소로 직결되어 도서관에도 위협요인으로 작용한다.

(2) 급변하는 정보환경에 따른 도서관 서비스의 위축 및 이용자들의 다양한 정보요구 모바일 및 유비쿼터스 환경 등 급변하는 정보환경에 따른 무선 인터넷 서비스의 활성화가 궁극적으로 실제 도서관 방문 이용자의 감소 및 이용 저하로 귀결되어 위협요인으로 대두된다. 이러한 변화에 전략적으로 대응하기 위해서는 디지털 전문 인력의 확보와 함께 디지털 정보기술의 적극적인 도입과 디지털 콘텐츠의 확보가 전제되어야 한다. 그러나 A대학교 도서관은 이러한 전제조건들이 모두 위협요인으로 대두된다. 또한, 외부 환경의 변화에 따른 이용자들의 보다 다양화된 정보요구 및 정보서비스에 대한 고도의 전문성도 위협요인으로 등장한다.

#### (3) 강화된 저작권법에 따른 도서관 서비스의 제한

현행 저작권법 및 향후 저작권법의 개정 방향이 저작자의 권리를 보다 강화하는 추세여서 이에 따른 도서관의 서비스의 위축이 위협요인으로 대두된다. 특히, 강화된 저작권법이 도서관의 기본 이념과 공정 이용(Fair Use) 등을 제대로 고려하지 않은 점에 비추어 볼 때에 더욱 문제가 있는 것으로 지적된다(표 2 참조).

〈표 2〉 A대학교 도서관의 SWOT 분석 결과

강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 직원의 전문성</li> <li>• 체계적인 업무추진 계획 및 분장</li> <li>• 디지털도서관 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가용 자원(인력, 예산, 공간)의 부족</li> <li>• 미래지향적 도서관 운영계획 부재</li> <li>• 능동적인 서비스 마인드 부족</li> </ul>
기회 (Opportunities)	위협 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약</li> <li>• 외부기관 및 도서관과의 교류협력 확대</li> <li>• 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교 당국의 도서관에 대한 인식부족</li> <li>• 급변하는 정보환경과 기술</li> <li>• 강화된 저작권법</li> </ul>

### 3.2 상호작용 매트릭스

A대학교 도서관의 전략경쟁을 효과적으로 분석하기 위하여 복잡성을 관리하기 위한 방법인 상호작용 매트릭스(Interaction Matrix)를 통하여 분석하였다. 즉, SWOT 분석을 통하여 도출한 조직 내부의 강·약점과 조직 외부의 기회·위협 요인들을 네 가지 분면에 각각 배치시킨 다음, 상호 관련성 및 결합의 정도에 각 이슈마다 '+'(강력한 결합)나 '0'(결합이 약하거나 존재하지 않음)을 부여하였다. 그렇게 해서 총 36개의 이슈가 결합되었고, 그 중에서 각 분면별로 상호관련성이 높은 3개의 결합씩 총 12개의 결합을 도출하였다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

#### 3.2.1 1사분면(내부 강점을 외부 기회와 매치시킴)

- (1) 디지털 정보환경에 대응할 수 있는 도서관 직원의 전문성 강화
- (2) 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화를 통한 도서관 업무계획 및 분장의 재조직
- (3) 지역거점 도서관으로서의 입지 확보를 위한 디지털도서관 구축 강화

#### 3.2.2 2사분면(내부 약점을 외부 기회에 대응시킴)

- (1) 디지털 정보환경에 맞는 도서관의 중장기발전계획 수립
- (2) 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화를 통한 능동적 서비스 마인드의 제고
- (3) 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화

화를 통한 가용자원의 부족 해결

#### 3.2.3 3사분면(내부 강점을 외부 위협과 매치시킴)

- (1) 도서관 직원의 전문성에 바탕을 둔 합법적 디지털 서비스의 강화
- (2) 디지털도서관 구축 및 확대를 통하여 정보환경 및 기술에 적극 대응
- (3) 체계적인 도서관 업무계획 및 추진에 따른 모기관의 도서관에 대한 인식 제고

#### 3.2.4 4사분면(내부 약점을 외부 위협에 대응시킴)

- (1) 도서관 업무의 중요도에 따라 특정 업무의 아웃소싱 실시
- (2) 도서관의 위탁 경영 실시
- (3) 도서관 폐쇄에 따라 외부의 도서관 이용 (표 3 참조).

### 3.3 경쟁력 강화 방안

A대학교 도서관의 상호작용 매트릭스를 분석한 다음, A대학교 도서관장의 견해와 경영컨설팅 전문가의 자문을 종합하여 미래의 경쟁력 강화 방안을 도출하였다. 그 결과, A대학교 도서관의 미래 발생 가능성은 1사분면(내부 강점+외부 기회), 3사분면(내부 강점+외부 위협), 2사분면(내부 약점+외부 기회), 4사분면(내부 약점+외부 위협)의 순인 것으로 나타났다. 위의 사실에 근거하여 최종적으로 A대학교 도서관의 경쟁 상황을 분석한 결과, 디지털 전문 인력의 확보를 통한 디지털 서비스의 강화, 외부기관 및 도서관과의 적극적 교류협력

〈표 3〉 A대학교 도서관의 상호작용 매트릭스

	기 회	위 험
강점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 정보환경에 대응할 수 있는 도서관 직원의 전문성 강화</li> <li>• 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화를 통한 도서관 업무계획 및 업무분장의 재조직</li> <li>• 지역거점 도서관으로서의 입지 확보를 위한 디지털도서관 구축 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 직원의 전문성에 바탕을 둔 합법적 디지털 서비스의 강화</li> <li>• 디지털도서관의 구축 및 확대를 통하여 급변하는 정보환경 및 기술에 적극 대응</li> <li>• 체계적인 도서관 업무계획 및 추진에 따른 도서관에 대한 인식 제고</li> </ul>
약점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 정보환경에 맞는 도서관의 중장기 발전계획 수립</li> <li>• 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화를 통한 능동적 서비스 마인드의 제고</li> <li>• 외부기관 및 도서관과의 교류협력 활성화를 통한 가용자원의 부족 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 도서관 업무의 중요도에 따라 특정 업무의 아웃소싱 실시</li> <li>• 도서관의 위탁 경영 실시</li> <li>• 도서관 폐쇄에 따라 외부의 도서관 이용</li> </ul>

강화를 통한 확장된 서비스의 제공, 강화된 저작권법에 따른 차별화된 서비스의 개발이 미래의 경쟁력 강화 방안으로 제시되었다.

#### 4. 결 론

도서관이 보다 효율적인 경영을 하기 위해서는 도서관 내외의 환경 및 상황에 대한 진단을 바탕으로 도서관 내부의 강·약점과 외부의 기회·위협 요인 등을 파악하여 미래의 발생가능성에 근거한 최적의 전략방안을 도출하여야 한다. 이에 본 연구는 전략경쟁분석기법의 하나인 SWOT 분석을 통하여 A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석하였다. SWOT 분석을 위해서 A대학교 도서관 전문사서와의 인터뷰 및 설문조사를 실시하고, 나타난 결과를 바탕으로 도서관장 및 컨설팅 전문가의 자문을 거쳐 최종적으로 A대학교 도서관의 경쟁력 강화방안을 도출하였다. 본 연구를 통하여 얻어진 결론은 다음과 같다.

(1) A대학교 도서관의 강점은 도서관 직원의 전문성에 따른 양질의 서비스 제공, 체계적인 업무추진 계획 및 분장에 따른 도서관 업무의 효율성 제고, 디지털도서관 구축에 따른 고품질의 서비스 제공이다.

(2) A대학교 도서관의 약점은 가용 자원(인력, 예산, 공간)의 부족 및 한계, 미래지향적 도서관 운영 계획 및 시스템의 부재, 능동적인 서비스 마인드의 부족이다.

(3) A대학교 도서관의 기회는 디지털 정보환경에 따른 새로운 도약의 가능성, 외부기관 및 도서관과의 교류협력 확대를 통한 도서관 운영의 효율성 제고, 도서관 개방을 통한 지역거점 도서관으로서의 위상 제고이다.

(4) A대학교 도서관의 위협은 학교 당국의 도서관에 대한 인식 부족과 그에 따른 도서관의 위상 격하, 급변하는 정보환경(모바일, 유비쿼터스)에 따른 도서관 서비스의 위축과 이용자들의 다양한 정보요구, 강화된 저작권법에

다른 도서관 서비스의 제한이다.

(5) A대학교 도서관의 상호작용 매트릭스를 분석한 결과, 미래의 발생 가능성은 1사분면(내부 강점+외부 기회), 3사분면(내부 강점+외부 위협), 2사분면(내부 약점+외부 기회), 4사분면(내부 약점+외부 위협)의 순이다.

(6) A대학교 도서관의 전략경쟁을 분석한 결과, 미래의 경쟁력 강화 방안으로는 디지털 전문 인력의 확보를 통한 디지털 서비스의 강화, 외부기관 및 도서관과의 적극적 교류협력을 통한 확장된 서비스의 제공, 강화된 저작권법에 따른 차별화된 서비스의 개발 및 제공이 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. 2004. 시나리오기법을 통한 도서관 서비스의 미래예측에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 35(4): 361-375.
- 노동조. 2004. 추세연장적 예측을 통한 도서관·정보센터의 미래예측에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 38(4): 105-123.
- 박인웅. 1999. 대학도서관 경영전략에 관한 연구. 『한국도서관·정보학회지』, 30(3): 97-116.
- 윤희운. 2003. 국내외 과학기술정보 수집규모의 최적화 연구: 한국과학기술정보연구원을 대상으로. 『한국도서관·정보학회지』, 34(2): 95-117.
- Deegan, M., S. Tanner. 2002. *Digital Futures: Strategies for the Information Age*. Neal-Schuman.
- Emery, J. 1999. "Scenario Building: Creating your Library's Future: Preconference to the 1999 NASIG Conference." *The Serials Librarian*, 38(1-2): 15-21.
- Fleisher, C. S., B. 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 of Academic Librarianship*, 29(5): 276-289.
- Rowe, A. J., R. O. Mason, and K. E. Dicke. 1986. *WOTS-UP Analysis, Strategic Management - A Methodological Approach*. Addison-Wesley.
- Spingies, V. H., et. al. 1997. "Pricing of



- Information Products: Three Scenarios”  
*Library Management*, 18(5-6): 235-242.
- 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.



КСІ