

# 경쟁환경에서의 전문도서관·정보센터의 경영전략에 관한 연구\*

## A Study on the Management Strategies of the Special Libraries and Information Centers under the Competitive Circumstances\*\*

이 용 재(Yong-Jae Lee)\*\*\*

### <목 차>

- |                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. 서 론                 | 3.1.3 한국 전문도서관·정보센터에서의 지식경영 추진전략 |
| 2. 전문도서관·정보센터의 특성과 환경  | 3.2 경쟁정보의 측면                     |
| 2.1 전문도서관·정보센터의 특성     | 3.2.1 경쟁정보의 개념과 기법               |
| 2.2 전문도서관·정보센터의 환경     | 3.2.2 경쟁정보와 전문도서관·정보센터           |
| 3. 전문도서관·정보센터의 경영전략    | 3.2.3 한국 전문도서관·정보센터에서의 경쟁정보 활용전략 |
| 3.1 지식경영의 측면           | 4. 결 론                           |
| 3.1.1 지식경영의 개념과 접근법    |                                  |
| 3.1.2 지식경영과 전문도서관·정보센터 |                                  |

### 초 록

이 연구는 21세기 지식기반사회에서 우리나라 전문도서관·정보센터가 서비스를 향상하고 조직의 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 모색하였다. 이를 위해 우선 전문도서관·정보센터의 특성을 살펴보고 현재 전문도서관·정보센터가 처한 경쟁환경을 진단하였다. 다음으로 지식경영과 경쟁정보의 관점에서 전문도서관·정보센터의 경영전략을 모색하였다. 나아가 우리 사회의 전문도서관·정보센터 현실에서 지식경영과 경쟁정보를 활용하기 위한 전략을 제시하였다.

주제어 : 전문도서관, 정보센터, 지식경영, 경쟁정보, 경영전략

### Abstract

This study explores the ways to upgrade the services of the special libraries and information centers and strengthen their competitiveness. First, this study examines the characteristics of the special libraries and information centers and the competitive environments which they face. And this study considers the possibilities to make use of Knowledge Management(KM) and Competitive Intelligence(CI) in special libraries and information centers in Korea. Finally, this study provides the management strategies to strengthen the competitiveness of the special libraries and information centers in Korea.

Key Words: special libraries, information centers, knowledge management, competitive intelligence, management strategies

\* 이 연구는 2003년도 부산대학교 학술연구조성비 지원으로 이루어졌음.

\*\* 이 논문은 2004년도 한국도서관·정보학회 하계학술발표대회(2004. 6. 11, 부산산대학교 본관)에서 발표된 것을 수정한 것임.

\*\*\* 부산대학교 문헌정보학과 조교수(lyj5384@pusan.ac.kr)

· 접수일 : 2004. 5. 28 · 최종심사일 : 2004. 6. 11 · 최종심사일 : 2004. 6. 11

## 1. 서론

21세기에서 우리는 지식기반사회의 도래를 경험하고 있다. 지식기반사회의 두드러진 특징은 경계(boundary)가 사라지고 경쟁이 치열해지고 있는 것이다. 지식기반사회가 도래함에 따라 기업과 개인에게 보다 균등한 기회가 주어지는 반면에 경쟁은 더욱 거세어 지고 있다. 순식간에 확산된 지식과 정보는 열린 사회에 관심을 두고 있는 모든 사람에게 동일한 성공과 기회를 제공해 준다. 반면 지식기반사회에서는 개인뿐만 아니라 조직도 치열한 경쟁을 하면서 심리적으로 압박을 받고 정신적으로 상처를 입을 가능성도 크다. 일의 기본 방향이 결정되어도 일의 구체적인 내용은 시시각각 변화하므로 먼저 해보지 않은 것은 알기 어렵다.<sup>1)</sup>

이러한 시대에서 각종 기업은 이전에는 경험하지 못한 경쟁환경에 처하고 있다. 그것은 눈에 보이는 경쟁사뿐만 아니라 멀리 떨어져 있거나 잠재적인 경쟁사를 의식해야만 한다는 것이다. 종전에는 특정 시장분야에서 뚜렷하게 드러나는 몇몇 라이벌 기업만을 상대로 하여 경영을 하면 충분하였으나, 정보기술의 발전과 세계적으로 확산되는 인터넷의 영향으로 각 기업은 국내의 경쟁사와 현재적·잠재적 경쟁사를 염두에 두지 않을 수 없게 된 것이다. 이러한 환경변화의 물결을 헤쳐 나가기 위하여 각 기업은 다각도의 전략과 방안을 모색하고 있으며, 최근 인구에 회자되고 있는 '품질경영(Quality Management)', '고객만족(Customer Satisfaction)', '변화관리(Change Management)', '핵심역량(Core Competency)' 등의 용어도 같은 맥락에서 주목받고 있다.

한편 종전까지 경쟁에 대해 그다지 의식하지 않아도 되었던 각종 공기업조직 및 비영리조직도 더 이상 무풍지대에서의 단풍에 젖어있을 수는 없게 되었다. 멀리 볼 것도 없이 국내 공기업의 경우에도 이상과 같은 경쟁환경에 처하고 있다. 우리 정부 기획예산처 보도참고자료<sup>2)</sup>에 따르면, 경영실적이 우수한 기관과 저조한 기관 간에 인센티브 차등 폭을 확대하는 것이 필요하다고 건의되었으며 정부투자기관 경영평가제도의 운영성으로 평가대상 공기업 간에 경쟁환경을 조성하여 자발적인 경영혁신을 촉진하였음이 제시되었다. 이러한 평가결과에 따라 정부투자기관 소속 직원에게 인센티브 상여금이 지급될 수 있고 경영실적이 저조한 투자기관에 대해서는 임면권자에게 사장 및 상임이사의 해임을 건의하는 것도 가능하다.<sup>3)</sup>

그렇다면 도서관의 경우는 어떠할까? 디지털시대의 도래와 함께 도서관 또한 대외환경이 주는 각종 도전과 기회에 직면하고 있다. 정보기술과 인터넷의 발달은 도서관의 정체성을 위협하는 측면도 제공하지만, 한편으로 이러한 변화의 물결은 정보관리와 지식의 보존 및 공유

1) 포스코건설 지식경영팀, 유레카컨설팅, 신뢰로 이뤄낸 지식경영(서울: SIGMAINSIGHT, 2002), pp.18-19.

2) 기획예산처 재정개혁국 공기업정책과, 보도참고자료(2004. 4. 15).

3) 기획예산처 홈페이지, <<http://www.mpb.go.kr/>> [인용 2004. 5. 15].

를 추구하는 도서관의 가치를 증가시키는 데 활용될 수도 있다. 전통적으로 도서관의 경우 변화에 둔감하고 관행적인 자료관리와 현상유지 차원에서 운영되어온 측면이 강하다. 그러나 오늘날과 같은 경쟁환경에서 모기관의 발전에 능동적으로 기여하지 않는 도서관의 경우, 그 존재가 위축되거나 심지어 존폐가 거론되는 지경에 처하고 있는 사례도 많이 발생하고 있다. 그러므로 여기서는 각종 도서관 조직 중에서 특히 이러한 변화관리에 적극적으로 대처하는 것이 요망되는 전문도서관·정보센터에 국한하여 그 발전전략을 모색하여 보았다.

여기서의 전문도서관·정보센터란 기업체, 연구소, 비영리기관 등에 소속되어 모기관의 연구활동을 위해 존립하는 도서관, 자료실, 정보센터 등을 말한다. 그러므로 여기서의 전문도서관·정보센터 개념에는 특정 모기관에 소속되지 않고 국가나 기업의 지원을 받아 독립적으로 대국민 정보서비스를 하는 대규모 정보센터가 포함되지 않는다.

## 2. 전문도서관·정보센터의 특성과 환경

### 2.1 전문도서관·정보센터의 특성

전문도서관·정보센터에서는 다른 종류의 도서관에서는 찾아볼 수 없는 몇 가지 차이점을 발견할 수 있다. 첫째, 전문도서관·정보센터에 입수·축적되는 문헌은 도서, 연속간행물 등 일 수도 있지만 주된 입수대상은 그 안에 포함된 각종 논문, 보고서, 자료 등일 경우가 많다. 둘째, 다른 종류의 도서관에서는 이용자가 스스로 자료나 정보를 탐색하는 것이 대부분이지만 전문도서관·정보센터에서는 사서가 이용자를 대신하여 탐색하는 경우가 많다. 그러나 오늘날과 같은 디지털시대에서는 이용자가 각종 전문도서관·정보센터를 직접 찾아가지 않고 전문도서관·정보센터의 홈페이지를 통하여 정보서비스를 이용하고자 하는 추세가 늘고 있기 때문에 각 전문도서관·정보센터는 홈페이지 상에서 정보검색 기능을 강화하고 있다. 나아가 도서관의 내외부 데이터베이스와 인터넷 검색엔진을 통합하여 검색할 수 있는 메타 정보검색 기능을 제공하는 전문도서관·정보센터도 늘고 있다. 셋째, 다른 종류의 도서관은 출판 또는 그 밖의 방식으로 문헌이 제작되어 나오기를 기다렸다가 그것을 수집하여 제공하지만 전문도서관·정보센터는 공식적인 출판경로로 생산되지 않는 각종 문헌과 인터넷 정보원을 다양한 경로로 수집·제공한다. 넷째, 다른 관중의 도서관에 비해 전문도서관은 소속된 모기관의 활동으로부터 보다 직접적인 영향을 받는다. 따라서 전문도서관 사서는 모기관 구성원의 현재적·잠재적 정보요구를 항상 파악하여 이에 대한 맞춤형 정보서비스를 원활히

제공함으로써 모기관의 발전에 기여하기 위해 부단히 노력할 필요가 있다.

## 2.2 전문도서관·정보센터의 환경

오늘날 기업은 글로벌 환경에서 국경을 초월한 무한경쟁에 노출되고 있다. 선진국의 초일류기업들은 이미 1980년대 말부터 1990년대 초까지 그 동안 추진해오던 비관련 다각화를 포기하고 무한경쟁시대에 대비하여 주력사업으로 회귀하는 구조조정을 마쳤다. 또한 이러한 기업들은 사업의 외형적 구조뿐만 아니라 경영방식에 있어서도 산업사회의 기반이 되었던 노동과 자본 중심의 경쟁력 기반으로부터 고부가가치를 창출하는 정보와 지식 중심으로 전환하여 지식기반의 핵심역량을 강화하였다.<sup>4)</sup> 이와 함께 구미의 기업들에서는 지식을 관리하고 공유하는 ‘지식경영(Knowledge Management)’ 개념이 대두하게 되었는데, 그 주요한 이유는 이 시기에 이루어진 ‘업무혁신(Business Process Reengineering)’과 ‘구조조정(Restructuring)’ 작업에 의해 사내에서 다양한 지식과 노하우를 가진 직원들이 퇴직하게 됨에 따라 이들의 지식뿐만 아니라 기업 내 정보까지 사외로 유출되는 현상이 발생하는 것에 각 기업이 주목하게 되었기 때문이다. 따라서 1980년대 후반부터 구미의 기업들 사이에서 지식경영 관련 연구회가 개최되기 시작하였다. 1989년에는 미국 기업들 사이에서 지식재산관리연구회가 개최되었고, 유럽에서도 지식경영 네트워크가 활동을 개시했다.<sup>5)</sup>

2002년의 경영현상에서 가장 특징적인 것 중의 하나로 미국, 유럽, 일본 등에서 세계적으로 이름난 기업이 돌연 추락하거나, 인수·합병(M&A)으로 자취를 감추는 것을 들 수 있다.<sup>6)</sup> 그 주된 이유는 이러한 기업들이 환경의 변화를 제대로 감지하지 못하고 기존의 일사불란한 명령체제와 권위주의적 조직문화에 많은 부분을 의탁하고 종래의 의사결정 방식만을 고집하였기 때문이다.

국내 기업의 경우도 1997년 IMF 외환위기 이후 구조조정이라는 쓰라린 경험을 하였으며 그 이후 지속적인 경영혁신 작업을 추진하여 왔다. 그러나 일부의 가시적인 성과에도 불구하고 변화무쌍한 환경에서 많은 기업들이 경쟁력을 잃고 있거나 활로모색에 노심초사하고 있다. 이러한 상황에서 국내 기업체의 도서관, 자료실, 정보센터 등은 기업 내부 조직에서의 정보와 지식에 대한 인식부족 현상과 맞물려 그 위상이 더욱 흔들리고 있는 실정이다. 또한 기업의 국제화와 세계적인 경쟁심화로 인하여 기업내 전문도서관·정보센터도 기업의 가시적인 생산성에 부합하는 역할을 수행하는 것이 요청되는 현실이다.

4) 민윤경, “경쟁환경하 기업정보센터의 효율적인 운영전략,” 정보관리연구, 제34권, 제2호(2003, 6), p.91.

5) 荒井 久, 마이크로소프트의 지식경영, 류성경 역(서울: 동방미디어, 2001), p.51.

6) 포스코건설 지식경영팀, 유레카컨설팅, 전개서, p.41.

이와 같은 기업내 전문도서관·정보센터가 직면한 환경은 다음과 같이 정리할 수 있다.<sup>7)</sup>

첫째, 아웃소싱의 등장이다. 국내의 기업에서 점차 널리 활용되는 아웃소싱의 흐름에 발맞추어 일부 정보관리업무도 아웃소싱 대상이 되고 있다. 수서, 목록 등과 같은 기술업무 뿐만 아니라 정보요구 조사와 같은 이용자와 사서 간의 상호작용이 높은 업무도 아웃소싱되기도 한다.

둘째, 정보기술의 발전과 인터넷의 대중화이다. 정보기술의 발전으로 인하여 전문도서관·정보센터의 소장매체가 전자화되고 있으며, 디지털 정보원이 급증하고 있다. 이에 따라 이용자들은 물리적인 도서관·정보센터의 존재에 대한 의문을 제기하기도 한다. 또한 인터넷의 대중화로 사람들이 도서관·정보센터에 가지 않고 자신의 PC로 정보검색을 하고 자료를 찾는 것을 선호하는 현상이 나타나고 있다. 그러나 이로 인하여 사람들이 여과되지 않고 부정확한 정보에 매몰되는 현상도 발생하고 있다.

셋째, 이용자의 정보요구가 고도화, 다양화, 전문화되고 있다. 이용자는 일반적인 정보검색은 각자 수행함에 따라, 사서 및 정보전문가에게는 보다 분석적이고 심도있는 정보를 요구하고 있으며 나아가 이러한 고급 정보를 보다 신속하고 정확하게 전달받기를 희망하고 있다.

넷째, 정보서비스 방식의 변화이다. 기존의 전문도서관·정보센터 중심의 업무에서 이용자 지향적 방식으로, 정보의 소장 중심에서 접근을 활용하는 방식으로, 면대면(face to face) 서비스에 웹기반의 원격서비스를 보완하는 방식으로, 외부생산 자료 중심의 '정보관리'에서 정보관리뿐만 아니라 조직 내부중심의 '지식관리'를 중요시하는 추세로 변화하고 있다.

최근 수년간 국내외에서 소장과 접근을 두고 진행된 '미래도서관 논쟁'은 현단계에서 일정 부분 정리되었다. 접근이 소장에 대한 대체가 아닌 보완의 개념이라는 쪽으로 논의가 모아지고 있다.<sup>8)</sup> 아울러 오늘날 각종 조직에서 내부의 유무형 지식을 공유하고 활용하는 '지식관리'라는 개념이 점차 중요시되고는 있지만, 그렇다고 하여 외부에서 생산된 다양한 정보와 자료를 관리하는 '정보관리'라는 개념이 도외시되어서는 곤란하다. 조직 내부의 지식을 관리하는 것도 인류사회의 과거와 동시대의 고급 지식을 담고 있는 도서 및 자료를 관리하는 활동이 원활히 이루어지는 바탕 위에 꽃필 수 있는 것이기 때문이다.

7) 민윤경, 전계논문, pp.91-93 참조.

8) '미래도서관 담론'의 허구성을 교정하고 책과 도서관의 건설한 발전가능성을 제시하는 대표적인 책으로는, Walt Crawford and Michael Gorman, *Future Libraries : Dreams, Madness, & Reality* (Chicago : ALA, 1995) ; 김정근 편저, *디지털도서관 : 꿈인가, 광기인가, 현실인가* (서울 : 민음사, 1997) 등이 있다.

### 3. 전문도서관·정보센터의 경영전략

이상에서 살펴본 것처럼 전문도서관·정보센터는 급격히 변화하는 정보기술 환경과 다양하고 고급화되는 이용자의 정보요구에 부응하기 위해 환경변화에 유연히 대처할 수 있는 서비스 전략을 모색할 필요가 있다. 이러한 상황에서 세계적으로 각종 조직의 경쟁력 강화를 위해 점차 활용되고 있는 '지식경영(Knowledge Management)'과 '경쟁정보(Competitive Intelligence)'가 우리나라 전문도서관·정보센터의 활로 모색과정에 유용한 방책이 될 수 있다.

#### 3.1 지식경영의 측면

##### 3.1.1 지식경영의 개념과 접근법

지식경영에 대한 여러 논의를 종합하여 보면, "지식경영은 조직의 발전전략에 직결되는 핵심지식을 부단히 창출하고 이를 신속하게 전파, 공유함으로써 모든 조직구성원이 원하는 지식을 적기에 습득, 업무활동에 적용해서 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직 내외에 산만하게 표류하는 정보와 지식을 체계적으로 관리하는 경영혁신 시스템"<sup>9)</sup>이라고 할 수 있다.

그런데 지식경영을 '조직 속에 정보와 지식을 관리하는 시스템을 구축하는 것으로만 이해하는 경우가 있는데 이는 지식경영의 일면에 불과하다. 지식경영은 정보를 관리하는 시스템이라기보다는 조직 전체가 정보와 지식을 원활하게 공유하고 나아가 내외의 환경변화에 유연하게 대처하기 위해 구성원들이 부단히 학습하는 것을 의미한다.

진정한 의미에서의 지식경영은 지식을 창출하는 인간의 창조적 활동이 조직 내에서 최대한 보장되고 조장될 때 가능하다. 그리고 이러한 창조적 활동이 조직 전체가 추구하는 전략적 방향과 긴밀하게 연계되어 지속적인 학습활동으로 전개될 때, 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다.<sup>10)</sup> 그러므로 지식경영은 '학습조직(Learning Organization)'이라는 개념과 긴밀히 연결된다. 여기서 학습조직이란 지식을 창출하고 습득하고 전달하는 것이 원활한 조직이며 새로운 지식과 통찰을 반영하기 위해 조직의 행태를 유연하게 조절할 수 있는 조직을 말한다.<sup>11)</sup> 이러한 조직은 모든 구성원으로 하여금 새로운 지식과 기법을 지속적으로 배우도록 격

9) SK C&C, 유영만, 지식경영과 지식관리시스템(서울 : 한·언, 2002), p.65.

10) 상계서, pp.67-68.

11) David A. Garvin, "Building a learning organization," *Harvard Business Review*, Vol.70, No.4(Jul/Aug 1993), p.80.

려한다. 이러한 학습이 효과적으로 되려면 개인의 학습활동이 조직 전체의 개선에 이바지하여야 한다.<sup>12)</sup>

지식경영에 대한 접근법은 크게 보아 ‘지식관리시스템적 접근법’과 ‘지식창조론적 접근법’으로 나눌 수 있다. ‘지식관리시스템(Knowledge Management System, KMS)’은 조직 내부의 지식을 관리하기 위한 분산 하이퍼미디어 시스템이다. KMS는 기업의 환경이 물품을 주로 생산하던 산업사회에서, 지적재산의 중요성이 커지는 지식사회로 급격히 이동함에 따라, 기업 경영을 지식이라는 관점에서 새롭게 조명하는 접근방식이다. KMS는 그 동안 회계나 영업, 생산 등의 분야에서 주로 활용되던 정형화된 수치 정보의 분석에서, 이제는 직원 개개인들이 업무 수행 중 축적한 비정형 정보를 활용하여 기업의 효율성을 꾀하고 지식경영을 하는 데 근본 취지가 있다. 그러므로 지식관리시스템은 지식을 관리해야 할 대상으로 보고 지식에 대한 입수, 분류, 평가, 관리 등을 행하는 시스템이라고 할 수 있다. 지식관리시스템적 접근에서는 누군가가 이미 만들어놓은 결과물로서의 정태적 지식을 어떻게 공유하고 활용하여 조직의 현안과제나 문제를 해결할 것인가가 관심의 초점이다.<sup>13)</sup> 그 동안 국내의 기업과 도서관에서 시도되어온 지식경영은 주로 이러한 지식관리시스템적 접근법에 근거하고 있다고 할 수 있다.

이에 반하여 지식창조론적 접근법이란 기존의 지식을 공유하는 것에 그치지 않고 불확실하고 복잡한 외부 환경변화에 유연하게 대응하는 데 주안점을 둔다. 이러한 접근법에서는 기존의 가정이나 신념체계를 창조적으로 파괴하는 것을 허용한다. 또한 명시적으로 드러난 지식을 관리하는 것보다는 조직의 내부에서 자연스럽게 일어나는 학습활동을 중시한다. 이러한 지식창조론적 접근은 지식활용의 효율성을 높이기 위해 “기존 지식 그 자체를 관리(Managing knowledge)”하는 것보다는 “새로운 지식이 창출될 수 있는 조직을 관리(Managing organization for knowledge)”하는 데 중점을 두는 접근법이다.<sup>14)</sup>

### 3.1.2 지식경영과 전문도서관·정보센터

이상에서 볼 때, 국내 전문도서관·정보센터의 경우 우선 조직 내의 지식을 체계적으로 관리하기 위하여 지식관리시스템을 구축하는 데 주력할 필요가 있다. 그러나 이에 그치지 않고 오늘날 각종 조직, 특히 기업이 직면하고 있는 불확실한 대내외 환경에서 소속 조직의 생존과 발전에 이바지하기 위하여 지식창조론적 접근법으로 지식경영을 수행하는 것이 바람직하다. 따라서 전문도서관·정보센터는 소속된 조직 전체가 학습조직을 이루어가는 과정에 주도

12) Joan Giesecke and Beth McNeil, "Core Competencies and the Learning Organization," *Library Administration & Management*, Vol.13, No.3(Summer 1999), p.158.

13) SK C&C, 유영만 전계서 p.79.

14) 상계서, p.80.

적 역할을 수행하는 것이 요망된다.

김휘출은 국내외 기업체 도서관 중에서 조직 전체의 지식경영에 기여한 사례를 조사한 후, 이러한 도서관들이 공통적으로 수행하고 있는 일로는 직원들의 정보수요 조사, 프로젝트 참가, 지식관리팀 참가, 마케팅 및 특허정보 서비스, 도서관 WebDB 구축, 맞춤형 서비스, 이용자 교육, 콘텐츠 개발 및 평가, 지식공유 마당 제공 등이 있음을 밝혔다.<sup>15)</sup>

국내 전문도서관·정보센터 중에서 이러한 차원의 지식경영을 구축해온 대표적인 사례로 ‘한국자산관리공사 지식정보센터(이하 ‘지식정보센터’라 한다)’를 들 수 있다. ‘지식정보센터’는 전문도서관이 기업 외부에서 생산된 자료를 관리하는 단순한 기업 자료실의 역할에서 벗어나 기업 내외부의 지식을 관리하는 핵심조직으로 성장해온 것을 보여주는 좋은 사례이다. ‘지식정보센터’는 운영초기인 1985년에는 조사연구부서의 1개 팀에서 운영되는 도서관에 불과하였다. 그 이후 적극적인 참고서비스와 홍보 활동을 통하여 사내 정보관리자로서의 위상을 점차 강화해온 ‘지식정보센터’(당시 도서관)는 1997년 말부터 직원들을 대상으로 지식경영 현황 조사를 실시하여 1999년 3월에 CEO 앞 ‘공사 지식경영 도입 필요성’을 요약 보고하였다. 2000년에는 도서관 사서 주도하에 지식경영을 추진할 실무 전담팀(지식경영팀)을 신설한 후 공사 내 주요 부서(예산, 경영전략 등)의 실무책임자들을 상대로 집중 홍보 및 협의를 시작하고 아울러 KMS 선진사례 조사와 지식정보 수요조사를 실시하였다. 2001년에는 공사는 새로운 지식 관리 조직인 ‘지식정보부’를 신설하여 지식경영을 추진하기 위한 조직체계를 완성하였다.<sup>16)</sup>

이러한 ‘지식정보센터’ 중심의 지식경영에는 몇 가지 특징이 발견된다.

첫째, 전문도서관·정보센터로서 ‘지식정보센터’가 주로 조직의 외부에서 생산된 자료를 관리하는 역할에만 머물지 않고 조직 전체의 업무 프로세스를 분석하였다는 점이다. ‘지식정보센터’는 이에서 한 걸음 더 나아가 도서관의 지식분류를 사내 문서작성 행위와 일치하도록 고안하고 그 결과를 일정 체계 하에서 저장하며 필요한 지식도 동일 분류 체계 하에서 공급해주는 순환고리를 가지도록 하였다.

둘째, 사내 정보와 지식의 공유를 앞당기기 위해 전문도서관이 주도하여 다각도의 방책을 시도한 점이다. 즉, 전문도서관이 조직에 필요한 지식을 정의하고 조직내에 산재하는 지식을 파악해 나가는 한편, 과거에 발생한 종이형태의 지식은 다양한 인센티브제를 활용하여 직원들의 등록을 독려하고, 전자 형태로 남아있는 기존 결재문서는 지식경영 주관 팀에서 전량 이관작업을 실시하여 지식관리의 책임을 떠맡았다.

셋째, 조직의 핵심역량을 추출하는 작업에 기여하고 조직을 학습조직으로 만들기 위해 노력한 점이다. 즉, ‘지식정보센터’가 조직내 각종 문서관리시스템과 정보검색시스템의 개선에

15) 김휘출, “지식경영을 위한 도서관의 역할,” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999, 9), p.229.

16) 노정란, “전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구: 특히 참고 정보봉사를 중심으로” 한국문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003, 6), pp.354-356.



힘씀으로써 조직내 지식공유와 업무효율성의 향상을 꾀하는 동시에 조직내 산재하는 각종 사례(cases), 데이터(raw data), 검토자료(papers, proceedings) 등을 체계적으로 정리한 후 분석하고 재설계하는 지식의 마이닝(mining) 과정을 수행함으로써 조직의 핵심역량을 추출하는 작업에 착수하였다.<sup>17)</sup>

### 3.1.3 한국 전문도서관·정보센터에서의 지식경영 추진전략

이처럼 지식경영은 우리나라 전문도서관·정보센터가 자신이 속한 조직 전체의 발전에 이바지하고 아울러 자신의 정체성을 확립하는 데 효과적인 도구가 될 수 있다. 아래에서 한국 전문도서관·정보센터의 지식경영 추진전략을 제시하여 보았다.

첫째, 전문도서관·정보센터가 장기적인 안목을 가지고 조직 전체를 위한 지식경영 마인드의 확산에 힘쓰는 것이 바람직하다. 이를 위해 직원들에 대한 정보서비스를 강화하고 지식의 활용과 공유가 각 직원의 업무에 중요함을 알리는 홍보 활동을 지속적으로 수행한다.

둘째, 각 전문도서관·정보센터가 소속된 조직에 알맞은 지식분류표를 개발하여 조직 전체의 의사결정 과정과 문서생산 방식이 도서관의 지식분류와 가급적 일치하도록 한다. 또한 지식관리시스템의 정보검색 기능을 지속적으로 평가하고 개선하여 직원들이 이를 통하여 최소한의 지식단위로 찾고자 하는 지식을 손쉽게 검색하고 입수할 수 있도록 한다.

셋째, 전문도서관·정보센터가 조직 전체를 학습조직으로 만드는 데 기여하기 위하여 조직의 지식공유 마당을 제공하는 역할을 강화한다. 여기서의 지식공유 마당은 조직 구성원들이 명시적·암묵적 지식을 나눌 수 있는 물리적·가상적 공간을 말한다. 즉 인트라넷의 게시판과 같은 가상공간도 공유마당이 될 수 있고, 도서관이 주도하는 독서회가 이루어지는 현실공간도 지식공유의 장이 될 수 있다. 이를 위해 전문도서관·정보센터는 조직의 엑스트라넷과 인트라넷을 활용하여 보다 정교한 지식관리시스템을 구축할 필요가 있으며 한편으로 물리적 공간으로서의 도서관·정보센터를 강화하기 위해 독서회 조직, 면대면 이용자 교육 등과 같이 직원들을 도서관으로 이끌 수 있도록 다각도의 노력을 하는 것이 바람직하다.

## 3.2 경쟁정보의 측면

### 3.2.1 경쟁정보의 개념과 기법

대표적인 경쟁정보 단체인 경쟁정보전문가협회(Society of Competitive Intelligence Professionals,

17) 노정란·이건창, “국내 공기업의 지식경영시스템 구축사례 연구: 한국자산관리공사의 K-Wings를 중심으로,” 한국문헌정보학회지, 제36권, 제2호(2002, 6), pp.253-260.

SCIP)는 경쟁정보를 “한 회사의 계획, 의사결정, 운영에 영향을 줄 수 있는 외부 정보를 수집, 분석, 관리하는 체계적이고 윤리적인 활동”<sup>18)</sup>이라고 정의한다. 이처럼 경쟁정보는 급변하는 기업환경에서 시장의 동향과 잠재적 경쟁기업을 포함한 모든 경쟁조직의 정보를 계속적으로 파악, 분석하고 자사를 위한 보고 및 자문을 하는 활동이다. 다시 말해 경쟁정보란 인터넷과 같이 공개된 각종 경로를 통하여 수집된 경쟁사들의 정보와 시장의 동향을 분석한 정보 또는 그러한 분석활동을 말하며 경쟁정보 전문가는 자신이 소속된 회사의 의사결정자들의 신속하고 적절한 판단을 위해 이러한 경쟁정보 활동을 수행한다.

이러한 활동이 예전에는 007 영화에서 등장하는 첩보활동이나 산업스파이 활동으로 인식될 수 있었지만, 현재에는 공개되는 기업정보도 점차 증가하고 있고, 무엇보다도 공적으로 수집할 수 있는 정보가 인터넷에 산재하기 때문에 경쟁정보 활동이 합법적으로 가능하다. 이처럼 경쟁정보는 각종 데이터베이스, 공개 자료, 윤리적인 문의 등을 통하여 경쟁사의 강점, 취약점, 계획 등에 대한 정보를 ‘합법적으로’ 수집하고 분석하는 활동이다.<sup>19)</sup> 경쟁정보 활동은 각종 기업의 상급 경영자가 기획, 마케팅, R&D, 투자 전략, 장기적 기업 전략 등 모든 기업활동에 있어서 합리적이고 적절한 의사결정을 할 수 있도록 지원한다. 참고로 미국 기업들의 경우 경쟁정보 조직은 대부분(70-90%)이 마케팅 부서와 기획 부서에 속하여 있으며, 그 외 독립부서, R&D 부서 등에 속하여 있다.<sup>20)</sup> 경쟁정보의 일반적인 순환과정은 아래의 <표 1>과 같다.

<표 1><sup>21)</sup>

순서	단계	수행내용
1	계획 및 지시	의사결정자의 정보요구 파악
2	수집 활동	법적, 윤리적 자료수집
3	분석	데이터를 해석하고 권장 조치들을 편집
4	배포	의사결정자에게 발견된 결과를 제공
5	반응 수립	의사결정자의 반응을 고려하여 계속적인 경쟁정보 활동에 반영

경쟁정보의 분석을 위해 경쟁사 프로파일(competitor profile), 재무 분석(financial analysis), SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 분석, 승패 분석(win/loss analysis), 전쟁게임(war gaming), 시뮬레이션/모델링(simulation/modeling), 시나리오 개발(scenario development), 벤치마킹(benchmarking) 등과 같은 다양한 기법이 활용된다.

18) SCIP Homepage, <<http://www.scip.org/ci/>> [cited 2004. 5. 24].

19) SCIP Homepage, <<http://www.scip.org/ci/>> [cited 2004. 5. 24].

20) John E. Prescott and Stephen H. Miller, 세계 최강기업의 경쟁정보 베스트프랙티스, 김은경, 소자영 역(서울 : SIGMAINSIGHT, 2002), p.234.

21) Jan. P. Herring, "What is Intelligence Analysis?" *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 1, No.2(1998), pp.13-16.

이 중에서 효과적인 분석도구로 활용도가 높은 SWOT 분석 기법은 기업전략과 환경 사이의 관계를 조합하는 환경분석 도구로 외적인 환경요인은 기회와 위협 요인으로 구분하고, 내적인 기업요인은 강점과 약점 요인으로 구분한다. 내적인 강·약점 분석은 CEO의 경영, 재무상태, 경영방식, 마케팅, 인적 자원, 조직 구조, 기업문화 등의 측면을 다루며, 외적인 기회·위협요인 분석은 경제발전 추이, 기술 발전, 법규 변화, 인구사회학적 경향, 경쟁상황 추이 등에 초점을 둔다.

### 3.2.2 경쟁정보와 전문도서관·정보센터

전세계의 경쟁정보 시장은 - 신문기사 클리핑(clipping)과 같은 초보 서비스에서 상세한 조사(detailed investigation)와 같은 고급 서비스를 포함하여 - 매년 약 20억 달러이며, SCIP 회원 서베이에 의하면 25% 이상의 회원이 각자가 소속된 회사가 2000년에 경쟁정보 활동에 10만 달러 이상을 지출하였다고 응답하였으며, 약 14%의 회원은 소속회사가 50만 달러 이상을 지출하였다고 답변하였다.<sup>22)</sup> 또한 Futures Group이 1997년에 101개 미국 대기업의 중역들을 대상으로 수행한 전화인터뷰에 의하면, 60%의 중역들이 자사에 조직화된 경쟁정보 시스템을 갖추고 있다고 응답하였으며, 100억불 이상의 수입이 있는 기업들 중 82%가 조직화된 경쟁정보 시스템을 갖추고 있다고 답변하였다.<sup>23)</sup>

이처럼 미국과 유럽 등 선진국들의 경우 이미 지난 80년대부터 비즈니스 일각에서 경쟁정보에 대해 주목하고, 90년대 이후 인터넷과 정보기술을 접목한 체계적인 관련 시스템을 구축 비즈니스 등에 적극 활용하는 추세이다. 1998년에 수행된 조사(Calof-Miller Study)에 따르면, 이웃 일본도 경쟁정보 활동이 왕성한 상위 5대 국가 중에 하나로 파악되었다.<sup>24)</sup>

이러한 추세에 대해 여러 가지 원인이 존재한다. 우선 정보의 디지털화, 웹(World Wide Web)의 확산 등으로 인하여 여러 기업들이 잠재적 경쟁사와 대적하게 되었다는 것이다. 예를 들면, 도서유통 시장의 경우 아마존<sup>25)</sup>, 반즈앤노블<sup>26)</sup> 등과 같은 인터넷 서점의 출현으로 인하여 기존의 서점들이 영업상에 심각한 변화를 겪고 있는 점이다. 또한 생산과 소비의 세계화로 인하여 기업들은 새로운 시장에 대해 신속하고 원활히 파악하여야 하며, 예전에는 모르거나 간과했던 경쟁사의 시장잠식을 막아내어야 할 필요를 더욱 느끼게 되었다. 무엇보다도 정보와 지식이 경제활동의 핵심 요소로 등장하고 있는 것이 경쟁정보의 필요성을 증가시

22) SCIP Homepage, <<http://www.scip.org/ci/faq.asp>> [cited 2004. 5. 24].

23) SCIP Homepage, <<http://www.scip.org/ci/article3.asp>> [cited 2004. 5. 24].

24) Jerry P. Miller, *Millennium Intelligence : Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age* (Medford, New Jersey : CyberAge Books, 2000), pp.27-28.

25) <http://www.amazon.com>

26) <http://www.barnesandnoble.com>

키고 있다고 하겠다.<sup>27)</sup>

우리나라에서도 최근 수년간의 IT 기술의 비약적인 발전, 인터넷 기반환경의 급격한 확산, 전자정부 구현 등 이러한 경쟁정보 활동이 일반화될 수 있는 가능성이 커졌다. 그러나 한국 사회에서는 이른바 '지식기반사회'에 진입한 현재에도 여전히 정보공유, 지식자원 구축 마인드가 부족하고, 때문에 경쟁정보 마인드 또한 피어나기 어려운 점이 있다. 아직도 대부분의 기업에서 경쟁정보 활동에 들어가는 비용을 투자개념이 아닌 단순 비용으로 간주하는 경향이 있다. 최근 국내의 일부 기업에서 온라인 경쟁정보 시스템을 도입하고 있지만, 일반적으로 미국 기업들에 비해 경쟁정보 전문 부서 및 경쟁정보 시스템이 미비되어 있다. 그러므로 전세계 기업의 경쟁 환경을 직시하여 인식의 전환을 이룰 필요가 있다.

이러한 차원에서 볼 때, 오늘날과 같은 무한경쟁시대에서는 전문도서관·정보센터의 사서가 이러한 경쟁정보 기술을 습득하여 양질의 경쟁력있는 정보를 제공하는 것이 바람직하다. 사실 우리나라 기업계에서 경쟁정보는 아직 별반 주목받고 있지 못하다. 그러나 우리 사회가 점차 지식기반사회로 바뀌어감에 따라 우리나라 기업계에서 지식경영은 그 동안의 시행착오를 거쳐 일부 기업을 중심으로 어느 정도 자리잡혀 가고 있다. 경쟁정보는 이러한 지식경영의 터전 위에 꽃을 피울 수 있다. 그러므로 사서가 기존의 문헌정보학적 배경지식과 도서관·정보센터에서 연마한 현장지식을 바탕으로 이상의 지식경영과 경쟁정보 관련 지식 및 기법을 추가로 학습한다면, 자신이 속한 조직의 발전에 보다 적극적으로 기여할 수 있는 존재가 될 수 있을 것이다.

경쟁정보는 하나의 완성된 학문이라기보다 실습(praxis) 과정, 일련의 응용분야이다. 미국의 경우, 경쟁정보 분석에 필요한 기술을 다루는 과목들이 문헌정보대학원(School of Library and Information Science), 경영대학원(School of Commerce), 공과대학원(School of Engineering) 등 여러 분야에 설치되어 있다.<sup>28)</sup> 경쟁정보 전문가가 되기 위해서는 일·이차 정보원에 관한 지식, 연구방법론, 인터뷰 및 의사소통 기술, 분석력, 전략적 사고, 비즈니스 기술, 시장 조사, 발표 기법 등을 연마할 필요가 있다.<sup>29)</sup> 사서의 경우, 문헌에 대한 메타지식, 양적·질적 연구 방법, 정보서비스를 위한 의사소통 기법 등을 상당히 연마하고 있기 때문에, 경쟁정보 전문가가 되기 위한 기초를 가지고 있다고 할 수 있다.

전문도서관·정보센터 중에서 특히 기업체 자료실에 근무하는 사서는 소속 모기관의 구성원의 특정 정보요구에 초점을 맞춘 서비스를 수행하는 것이 필요한데, 기존 기업체 자료실사서가 문헌정보학 지식 및 기술의 기본 위에 경쟁정보 기술까지 구비한다면 경쟁환경에 처한

27) Fernando Elichirigoity & 이용재, "Library Science Education and Competitive Intelligence in the United States," 한국비블리아, 제13권, 제1호 (2002, 6), p.186.

28) *Ibid.*, p.187.

29) Jerry P. Miller, *ibid.*, p.60.

회사가 요구하는 유능한 인력이 될 수 있을 것이다. 또한 경쟁정보 활동은 주로 여러 데이터 베이스 및 공개 자료의 검색 및 분석을 통하여 수행되므로, 이는 여타 분야 출신자보다 문헌정보학 출신자가 별다른 무리 없이 수행할 수 있는 일이다.<sup>30)</sup>

### 3.2.3 한국 전문도서관·정보센터에서의 경쟁정보 활용전략

우리나라 전문도서관·정보센터에서 경쟁정보를 활용하는 것은 아직 이르다고 할 수 있다. 사실 지식경영이라는 개념도 그 동안 국내 기업계에서 유행에 편승하여 거론되거나 파행적으로 시도되었다고 볼 수 있다. 그러나 최근 들어 지식경영이 사내에 정착되는 사례가 점차 나오고 있는 추세이다. 그 중 특기할 만한 사례가 포스코건설인데, 이 기업의 경우 지식경영을 최근 수년간 전사적으로 노력하여 사내에 정착시켰으며 그간의 추진과정과 성공담을 책<sup>31)</sup>으로도 엮어내었다.

이처럼 우리나라 기업계에서 지식경영이라는 개념도 이제 겨우 일부에서 성공사례가 나오고 있는 실정이기 때문에, 우리나라 기업이 경쟁정보라는 개념을 인식하고 활용하는 것은 아직 요원해 보인다. 사정이 이러하기 때문에 각 기업에 부속된 전문도서관·정보센터가 경쟁정보를 활용하는 일은 더욱 멀게 느껴질 수 있다.

그러나 인터넷과 정보기술의 확산에 따라 세계적으로 각 기업이 점차 현재적·잠재적 경쟁자를 의식해야 하는 환경에 처하고 있고, 이러한 차원에서 각 기업은 자구책 마련에 부심하고 있다. 이러한 때에 현재까지 조직 내에서 자신의 정체성이 흔들리고 있는 전문도서관·정보센터가 조직 전체의 변화관리와 전략 탐색에 기여할 수 있는 경쟁정보 활동을 수행한다면 조직 내에서 자신의 위상을 굳건하게 만들 수 있을 것이다.

현재 디지털환경과 정보기술은 전문도서관·정보센터의 존립과 정체성을 위협하기도 하지만, 역으로 전문도서관·정보센터의 정보서비스와 위상을 강화하는 데 활용되기도 한다. 그러므로 이와 같은 도전요소를 기회요소로 바꾸기 위해서는 전문도서관·정보센터가 능동적인 자세로 조직의 발전에 기여할 필요가 있다. 그러한 차원에서 전문도서관·정보센터가 지식경영을 실현하고 경쟁정보를 활용하는 것이 바람직하다. 여기에서는 우리나라 전문도서관·정보센터에서의 경쟁정보 활용방안에 대해 몇 가지 의견을 제시하고자 한다.

첫째, 전문도서관·정보센터가 조직 전체의 지식관리시스템을 구축한 후 그 시스템 속에서

30) 이러한 사실은 본 연구자가 2001년과 2002년에 미국에서 컨설팅 회사, 비즈니스 정보회사, 여러 분야 기업 등에 진출하여 실제로 경쟁정보 활동을 펼치고 있는 문헌정보대학원 출신자들과 면담하는 과정에서 어느 정도 확인할 수 있었다. 경쟁정보를 수행하는 회사의 경영자들은 경쟁정보 전문가가 되기 위해 경영학 석사학위(MBA)를 취득하는 것은 바람직할 수도 있지만 그다지 권장되는 것은 아니며, 많은 문헌정보대학원 출신자들이 현업에서 유능한 인력으로 성장하고 있다고 언급하였다.

31) 포스코건설 지식경영팀, 유레카컨설팅, 전개서.

경쟁사에 대한 벤치마킹 정보를 올린다. 전문도서관·정보센터는 인트라넷, 사내외 데이터베이스로 이루어진 디지털도서관, 엑스트라넷 등을 점차 지식관리시스템으로 바꾸어가는 데 주도적인 역할을 할 필요가 있다. 이어서 이러한 지식관리시스템이 단지 현재의 형식지를 시스템에 등록하는 정보공유 및 지식관리 차원에 머물지 않고 조직 내외환경의 변화에 대응할 수 있는 지식경영시스템이 될 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

이러한 관점에서 시도할 수 있는 것이 자사의 현재적·잠재적 경쟁조직에 대한 벤치마킹 활동이다. 사실 각종 기업이나 사회조직의 기획부서, R&D부서, 마케팅부서에서 경쟁사나 유관 조직에 대한 벤치마킹을 하는 것은 이미 이루어지고 있다. 이것을 전문도서관·정보센터에서 보다 조직적으로 시행하면 좋을 것이다. 예컨대, 경쟁조직의 각종 동향(시장점유 상황, 기술개발, 고객관리 등)을 비롯하여 자사의 주력분야에 대한 국내외 시장동향, 정부정책의 변화, 사회문화적 뉴스 등을 지식관리시스템 게시판이나 도서관 홈페이지에 지속적으로 올릴 수 있을 것이다.

그런데 국내 전문도서관·정보센터가 소속 조직에서 미약한 위상을 가지고 있는 경우가 허다하기 때문에 이러한 수준의 경쟁정보 활동을 실천하기가 쉽지 않을 것이다. 따라서 우선 우리나라 전문도서관·정보센터는 웹기반 정보서비스를 강화하여 조직 내에서 다른 부서에 게 실질적 도움을 줌으로써 업무상 동반자라는 인식을 끌어내는 것이 바람직하다. 아울러 도서관·정보센터의 홍보 및 이용자교육을 다각도로 시행하고 도서관·정보센터 홈페이지 또는 인트라넷 게시판을 통하여 조직 전체의 업무성과 향상에 기여할 수 있는 정보와 지식을 꾸준히 제공하는 것이 바람직하다.

둘째, 전문도서관·정보센터가 조직의 대내외 환경을 분석하고 '전략적 계획(Strategic Plan)'<sup>32)</sup>을 수립하는 데 기초가 되는 작업을 수행한다. 오늘날 기업을 비롯한 각종 사회조직 중에서 조직이 처한 대내외 환경을 분석하여 조직의 핵심역량을 파악하고 나아가 조직 발전을 위한 전략적 계획을 수립하기 위해 애쓰는 경우가 많다. 이러한 일을 전문도서관·정보센터가 주도적으로 하기는 어렵겠지만, 이에 대해 경쟁정보 차원에서 자료와 정보를 제공할 수는 있을 것이다. 예컨대 평소의 경쟁조직에 대한 벤치마킹 활동 중에 발견한 정보를 자사의 전략적 계획을 작성하거나 SWOT 분석 작업을 하는 부서에 제공하는 것이다. 물론 전문도서관·정보센터의 사서가 조직 전체 차원에서 구성된 지식경영팀이나 경쟁정보팀에 일원으로 참가한다면 이러한 일을 좀더 손쉽게 수행할 수 있을 것이다.

32) '전략적 계획'이란 어떤 조직의 미래에 초점을 맞추어 그 조직의 정체성을 파악하고, 그 조직이 무슨 일을 하고, 그 일을 왜 하는가에 대한 방향을 정립하고 이와 관련된 의사결정이나 행위를 하기 위한 조직적인 노력이라고 할 수 있다. 다시 말해 전략적 계획이란 조직이 현재 처해 있는 상황을 진단하고 목표하는 미래의 각 시점에서 바람직한 상황은 무엇인가를 가늠한 뒤, 이러한 미래의 바람직한 상황을 실현하는 데 방해 요인은 무엇인가를 점검하여 바람직한 조직의 목표를 달성하기 위해 무엇을 해야 하는가를 제시하는 계획과정이라고 할 수 있다.

아울러 전문도서관·정보센터가 조직의 전체 구성원을 대상으로 조직 전체의 강점과 약점에 대한 의견조사를 시행하거나 외부 고객을 대상으로 조직의 이미지에 대한 의견조사를 실시하는 것도 생각할 수 있다. 물론 이러한 일은 기획부서나 마케팅부서가 담당할 수 있겠지만, 전문도서관·정보센터가 조직의 지식경영시스템이나 의사결정시스템에 대한 의견조사를 주기적으로 시행하면서 그러한 조직발전을 위한 의견도 함께 수렴한다면 더욱 바람직한 활동이 될 것이다.

셋째, 전문도서관·정보센터가 조직의 주요 의사결정자의 '경쟁정보 요구(intelligence needs)'를 상시적 또는 주기적으로 파악하고 그에 대해 응답하는 경쟁정보를 제공한다. 여기서의 의사결정자의 '경쟁정보 요구'란 조직의 경영진과 같은 리더들이 경쟁상황에서 조직의 생존과 발전을 위해 느끼는 정보요구라고 할 수 있다. 기업의 경우 의사결정자의 '경쟁정보 요구' 영역은 대체로 다음과 같이 세 범주로 분류할 수 있다.

- 전략적 의사결정과 행동: 전략계획과 전략수립 포함
- 조기정보토폭: 경쟁사 활동, 기술발전, 정부기관의 행동 포함
- 주요 플레이어 파악: 특정 시장에서의 경쟁사, 고객, 공급자, 규제기관, 잠재적 파트너 포함<sup>33)</sup>

우리나라 전문도서관·정보센터의 사서가 위와 같은 의사결정자들의 경쟁정보 요구를 원할히 파악하는 일은 사실상 매우 어려울 것이다. 따라서 이를 시도하려면 사서가 매우 적극적으로 조직의 의사결정자와 접촉할 필요가 있다. 이를 위한 기초작업은 사서가 주요 의사결정자들을 대상으로 경쟁정보 요구 창출과 활용에 대한 교육을 실시한 후, 핵심 의사결정자를 대상으로 인터뷰를 시도하는 것이다. 이 때 인터뷰결과의 일관성을 유지하기 위하여 사전에 인터뷰 프로토콜을 정교하게 만드는 것이 바람직하다. 아래의 <표 2>는 경쟁정보 요구를 파악하기 위한 설문조사 프로토콜의 한 예이다.

33) John E. Prescott & Stephen H. Miller, 전계서, p.283.

<표 2> 34)

<p><b>목적:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁정보에 대한 요구 파악</li> <li>• 최고의 경쟁정보 역량개발을 위한 아이디어와 제안 수집</li> </ul> <p><b>I. 경쟁정보 요구: 핵심 인텔리전스 토픽(Key Intelligence Topics)</b></p> <p><b>A. 의사결정·운영상의 책임</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래의 의사결정이나 행동</li> <li>- 전략계획과 관련된 행동</li> <li>- 전략수립과 실행</li> </ul> <p><b>B. 조기경보인텔리전스</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- '과거'의 기습 사례</li> <li>- 염려되는 부분: 기업, 산업, 정부기관, 기타</li> <li>- 경쟁사 그들의 행동과 의도</li> </ul> <p><b>C. 플레이어: 경쟁사, 고객, 공급자 기타</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가장 염려되는 플레이어는 누구인가?</li> <li>- 어떤 타입의 경쟁정보를 필요로 하는가?</li> <li>- 경쟁정보를 어떻게 활용할 것인가?</li> </ul> <p><b>II. 인텔리전스 역량과 활용</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁정보 활용 경험은 무엇인가?</li> <li>- 최근에 제공받은 인텔리전스는 무엇인가?</li> <li>- 귀하가 속해 있는 조직은 어떤 인텔리전스 역량을 보유하고 있는가?</li> <li>- 귀하가 속해 있는 조직은 다른 부서를 위하여 경쟁정보 활동을 수행할 것인가?</li> <li>- 정보공유에 대한 어떤 장벽을 없애는가?</li> <li>- 어떤 형식의 인텔리전스 결과물을 원하는가? (예, 현장보고서, 분석 경보, 경쟁사 및 경쟁상품 평가 인텔리전스 브리핑)</li> <li>- 기업의 경쟁정보시스템이 어떻게 조직되어야 한다고 생각하는가?</li> <li>- 제공받은 인텔리전스에 대한 평가는 어떠한가?</li> </ul>
--

조직을 이끄는 주요 의사결정자들은 명시적이든 잠재적이든 조직의 지속적인 발전에 지대한 관심을 가지고 있다. 따라서 과거에는 상급경영진이 주로 관행적으로 또는 직감에 의존하여 의사결정을 하는 경우가 많았으나, 하루가 다르게 변모하는 21세기 지식기반사회에서 이들은 다차원의 변화에 적절하게 대처할 수 있는 방향타와 주도면밀히 분석된 정보를 필요로 한다. 이러한 때에 전문도서관·정보센터 사서는 조직 내에 정보와 지식이 원활하게 공유되는 지식경영시스템을 구축하고 조직 구성원 전체를 대상으로 지식경영시스템과 조직발전에 대한 의견조사를 시행할 필요가 있다. 나아가 이러한 작업을 바탕으로 상급경영진을 비롯한 주요 의사결정자를 대상으로 그들의 경쟁정보 요구를 파악하는 인터뷰를 시행하고 그들의 이해와 협조를 끌어내는 것이 바람직하다.

34) 상계서, p.291.



## 4. 결 론

우리나라 전문도서관·정보센터의 사서가 자신이 소속된 조직 내에서 주도적으로 지식경영시스템을 구축하고 나아가 경쟁정보 활동을 수행하는 것은 현실적으로 상당히 어려운 것이다. 우리나라 전문도서관·정보센터에 근무하는 대부분의 사서가 혼자서 자료실을 관리하는 수준에서 일하고 있는 것이 현실이다. 또한 사서의 전문성에 대한 인식이 매우 저조한 것도 사실이다.<sup>35)</sup>

이와 같은 우리나라 전문도서관·정보센터의 현단계에서 지식경영과 경쟁정보를 거론하는 것은 비약적인 연구처럼 보일 수도 있겠다. 그러나 본 연구자는 지식기반사회를 맞이한 우리나라 도서관 현장의 사서들이 직면하여 일구어야 할 작업이 곧 지식경영이며 경쟁정보라고 생각한다. 이것은 피할 수 없는 일이며 사서의 주도성이 요구되는 작업이다. 다시 말해, 오늘날의 디지털시대가 주는 이상의 위협요인을 전문도서관·정보센터의 발전을 위한 기회요인으로 바꾸어 나가는 것이 사서의 몫이라고 본다. 이 연구는 이러한 차원에서 사서들의 인식전환과 도서관·정보센터 현장을 가꾸는 작업에 유용한 참고가 될 수 있을 것이다. 아래는 이상에서 모색한 사항을 ‘한국적’ 지식경영 및 경쟁정보 추진전략의 관점에서 요약한 것이다.

첫째, 우리나라 전문도서관·정보센터의 사서는 점차 경쟁 환경에 처하게 되는 조직의 발전을 위하여 조직 내에서 지식경영을 전파하고 경쟁정보 활동을 활용하는 데 앞장서는 것이 바람직하다. 지식경영을 도입하는 초기 단계에서는 전문도서관·정보센터에 대한 조직 구성원의 낮은 인식을 극복하기 위하여 각 구성원에 대한 맞춤형정보서비스를 지속적으로 제공하고 아울러 도서관·정보센터의 위상을 강화하기 위하여 포털사이트 방식의 홈페이지 운영, 이용자교육의 강화, 독서클럽의 조직 등의 활동을 수행할 필요가 있다.

둘째, 전문도서관·정보센터는 조직 내에 지식경영시스템을 구축하고 나아가 이러한 시스템에 경쟁조직을 벤치마킹하고 내외부 환경의 변화에 대처할 수 있는 경쟁정보 기능을 추가하는 데 주도적인 역할을 수행하는 것이 바람직하다. 이를 위해서는 조직의 주요 의사결정자를 비롯한 구성원들에게 도서관·정보센터가 조직의 온·오프라인 지식을 활용하는 거점임을 지속적으로 홍보할 필요가 있다.

셋째, 전문도서관·정보센터의 사서는 조직의 발전에 이바지하기 위하여 부단히 업무개발과 자신의 계속교육에 힘쓰는 것이 바람직하다. 이러한 차원의 감각이나 능력을 기르기 위하여 사서는 사회적 이슈 및 국가 정책의 변화, 정보기술의 발전, 외부 시장 및 고객의 기호의

35) 기업체자료실 사서들이 최근에 결성한 모임의 홈페이지(<http://www.listopia.net/> 기업체자료실 소모임)를 살펴보면 이러한 사정에 대해 보다 구체적으로 파악할 수 있다.

변동 등을 항상 예의 주시할 필요가 있다. 또한 사서는 정보서비스 능력뿐만 아니라 행정적 역량과 의사소통 및 협상 능력을 향상하기 위해 다각도로 노력하는 것이 요망된다.

## 참 고 문 헌

- 김휘출. “지식경영을 위한 도서관의 역할.” 한국도서관·정보학회지, 제30권, 제3호(1999, 9), pp.199-231.
- 김정근 편저. 디지털도서관: 꿈인가, 광기인가, 현실인가. 서울: 민음사, 1997.
- 노정란. “전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구: 특히 참고 정보봉사를 중심으로” 한국 문헌정보학회지, 제37권, 제2호(2003, 6), pp.343-364.
- 노정란, 이진창. “국내 공기업의 지식경영시스템 구축사례 연구: 한국자산관리공사의 K-Wings 를 중심으로.” 한국문헌정보학회지, 제36권, 제2호(2002, 6), pp.243-264.
- 민윤경. “경쟁환경하 기업정보센터의 효율적인 운영전략.” 정보관리연구, 제34권, 제2호(2003), pp.89-105.
- SK C&C, 유영만. 지식경영과 지식관리시스템. 서울: 한·언, 2002.
- 이용재. “디지털시대 대학도서관의 경영기법에 관한 연구.” 한국문헌정보학회지, 제36권, 제4호(2002, 12), pp.293-309.
- 이용재. “대학도서관의 전략적 계획 수립에 관한 연구.” 한국도서관·정보학회지, 제34권, 제3호(2003, 9), pp.51-66.
- 이용재. “경쟁정보와 한국 문헌정보학 교과개발“ 국회도서관보, 제40권 제0호(2003, 12), pp.9-17.
- 포스코건설 지식경영팀, 유레카컨설팅. 신뢰로 이뤄낸 지식경영. 서울: SIGMAINSIGHT, 2002.
- 荒井 久. 마이크로소프트의 지식경영, 류성경 역. 서울: 동방미디어, 2001.
- Dutka, Alan. 경쟁우위를 잡하기 위한 경쟁정보 정준희 역. 서울: 한국생산성본부, 2000.
- Crawford, Walt and Michael Gorman. Future Libraries: Dreams, Madness, & Reality. Chicago: ALA, 1995.
- Elichirigoity, Fernando & 이용재. “Library Science Education and Competitive Intelligence in the United States.” 한국비블리아, 제13권, 제1호(2002, 6), pp.183-198.
- Garvin, David A. “Building a Learning Organization.” *Harvard Business Review*, Vol.70, No.4(Jul./Aug. 1993), pp.78-91.
- Giesecke, Joan and Beth McNeil. “Core Competencies and the Learning Organization.”

- Library Administration & Management*, Vol.13, No.3(Summer 1999), pp.158-166.
- Herring, Jan. P. "What is Intelligence Analysis?" *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 1, No.2(1998), pp.13-16.
- Miller, Jerry P. *Millennium Intelligence : Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*. Medford, NJ : CyberAge Books, 2000.
- Oder, Norman. "The Competitive Intelligence Opportunity." *Library Journal*, Vol. 126, No.4(Mar. 2001), pp.42-44.
- Prescott, John E and Stephen H. Miller. 세계 최강기업의 경쟁정보 베스트프랙티스. 김은경, 소자영 역. 서울 : SIGMAINSIGHT, 2002.
- Sass, Rivkah K. "Marketing the Worth of Your Library." *Library Journal*, Vol.127, No.11(June 2002), pp.37-38.
- 기업체자료실 소모임 홈페이지, <<http://www.listopia.net/>>
- 기획예산처 홈페이지, <<http://www.mpb.go.kr/>>
- Society of Competitive Intelligence Professionals Homepage, <<http://www.scip.org/>>

K C I