

도서관경영에 있어서 마케팅의 도입에 관한 연구

권 은 경 *

— 목

차 —

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| • 머리말 | 2. 도서관경영에 있어서 마케팅과정의 적용 |
| I. 마케팅에 대한 이해 | 3. 도서관에 있어서 마케팅을 저해하는 요소 |
| 1. 마케팅이란 | |
| 2. 마케팅과정 | |
| II. 도서관과 마케팅 | III. 결론 |
| 1. 도서관경영에 있어서 마케팅의 필요성과 효과 | |

머 리 말

오래전부터 도서관은 이용자의 편의를 도모하기 위해서 이용시간을 조정한다, 대출기간을 조정한다, 신착자료를 전시한다, 이용자를 위한 안내표지를 설치한다는 등의 활동을 해왔다. 이러한 활동은 일면 보다 나은 봉사로서 이용자에게 만족을 주겠다는 절대적인 가치관에 근거한다고도 볼 수 있으나 그 보다는 결과로서 나타날 도서관에 대한 사회적 인정 더 나아가 재정의 확보를 위한 포석으로 보는 것이 더 타당할 것이다.

* 계명실업전문대학 도서관과 조교수

이러한 관점에서 도서관 역시 다른 조직체와 마찬가지로 가치교환시스템에 종사하는 하나의 사업체로 볼 수 있을 것이다.

가치교환시스템에서 공급자(생산자)보다 수요자의 요구, 필요성에 초점을 맞추어 가치를 창출해내고 자발적인 교환이 이루어지도록 하는 과정을 마케팅이라 한다. 그렇다면 도서관은 그들이 인식을 하고 있었던 그렇지 않은 오랫동안 마케팅 활동에 참여해 온 것이 된다. 더우기 정보가 상품으로 인식되고 각종 정보기술의 도입으로 이용자 부담의 도서관봉사가 일어나고 있다는 사실을 고려한다면 도서관은 마케팅을 도입할 것인가 말 것인가를 결정해야 하는게 아니라 어떻게 효과적으로 적용시킬 것인가를 결정해야 하는 것이다.

본 논문에서는 도서관경영의 측면에서 이제까지 무의식적으로 또 소극적으로 적용되어온 마케팅을 체계화함으로써 그 효과를 극대화시킬 수 있는 방법을 모색해 보고자 한다.

먼저 마케팅에 관한 이해를 돕기 위해서 그 개념과 과정을 설명하였다. 그 다음 도서관경영에 있어서 마케팅의 필요성과 그 효과, 실제의 적용에 마케팅 도입의 장애요인등을 고찰하였다.

I. 마케팅에 대한 이해

1. 마케팅이란

일반적으로 마케팅이란 어휘는 영리기관과 관련된 상업적인 매매 혹은 판매를 촉진하기 위한 선전광고를 연상하게 한다. 이러한 인식하에서의 마케팅이란 고객의 필요성이나 만족과는 전혀 관계없이 생산자 또는 판매자의 입장에서 그들의 이익을 추구하기 위한 일방적인 상업행위에 지나지 않는다. 그러나 마케팅개념은 그 발전과정을 살펴볼 때 단순한 상품의 매매

로부터 고객의 요구를 만족시키는 것으로 그 관심의 초점이 바뀌어져온 바 매매나 선전광고는 마케팅의 미소한 일부에 지나지 않는다는 사실을 인식할 필요가 있는 것이다.

마케팅의 핵심개념은 ‘교환’이라 할 수 있다. 어떤 사업에서든지 거래를 위해서는 상품과 그에 대한 필요성이 요구된다. 상품을 가진자와 그를 필요로 하는자가 서로 자신이 투자한 것보다 얻은 것이 더 크고 유익하다 혹은 최소한 동등한 가치를 지니고 있다는 생각하에서 자발적으로 교환하는 것이 가장 좋은 거래일 것이다. 산업이 발달하지 못한 사회에서는 수요에 비해 공급이 적었으므로 상품이 만족스럽지 못하더라도 거래는 이루어질 수밖에 없었다. 반면에 산업이 발달하고 상품경쟁이 치열해짐에 따라 고객은 폭넓은 선택권을 갖게 되었으며 뿐만 아니라 상품의 종류나 질에 대해 요구할 수 있는 권리까지도 갖게 되었다. 따라서 생산자들은 제품을 만들기 전에 미리 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악하여 그 요구를 만족시킬 수 있는 제품을 생산하여 자발적인 교환이 이루어지도록 하는 것이 기업경영의 기본조건으로 인식되고 있다.

Kotler는 다음과 같이 마케팅을 정의하였다.

마케팅이란 조직의 목표를 달성하기 위해 목표시장(target market)과 자발적인 가치교환이 이루어질 수 있도록 설계된 프로그램을 분석, 개발, 실시, 통제하는 것이다.¹⁾

즉 마케팅이란 이익추구를 위하여 판매를 촉진시키는 단편적인 기술이 아니라 고객의 요구를 만족시키면서 기업의 목표를 달성할 수 있도록 하는 총체적인 관리과정으로 이해되어야 할 것이다. 바로 이러한 점에서 도서관이나 교육기관 혹은 자선단체와 같은 비영리기관도 마케팅개념을 적극적으로 도입 응용함으로써 보다 효과적으로 조직의 목표를 달성할 수 있는 것이다.

1) Kotler, Philip. Marketing for Nonprofit Organization, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 1982, p.6. (이하 Kotler, Nonprofit이라 略함)

2. 마케팅 과정

도서관에 있어서의 마케팅을 논하기에 앞서 먼저 마케팅과정과 이와 관련된 개념을 살펴보기로 하자.

전통적으로 통용되고 있는 마케팅과정은 다음과 같은 여섯단계로 이루어져 있다. 시장의 정의 및 세분화; 고객의 분석; 마케팅 믹스의 개발; 시장정립화; 시장오케스트레이션; 평가.²⁾

1) 시장정의 및 세분화

기업이 마케팅을 시도할 때 가장 먼저해야 할 일은 자신이 어떤 사업에 종사하고 있는지를 파악하는 것이다. 이 작업은 단순명료한 듯 보이나 사회가 복잡해지고, 경쟁자가 출현하고, 고객의 요구가 다양해짐에 따라 이러한 변화속에서 성공적으로 살아남을 수 있는 시장을 설정하기란 상당히 어려운 일이다. 기업의 목적과 달성해야 할 구체적인 목표가 분명할수록 시장을 정의하는 일은 쉬워진다. 기업의 목적과 시장을 정의하는 일에 실패한 대표적인 예로서 미국의 철도산업과 영화산업이 자주 지적된다. 전자의 경우 기존의 '철도위주의 사업'에만 집중했지 사회와 고객의 요구변화에 적절히 대처할 수 있는 다양한 '운송사업'을 전개하지 못했기 때문에, 후자의 경우 역시 그들의 궁극적인 목적이 '흥행사업'임을 인식하지 못하고 영화라는 기존제품생산에만 매달렸기 때문에 실패했다³⁾는 것이다. 다시 말해서 이들의 실패는 시장의 포화에 있었던 것이 아니라 시장설정 오류 및 기존제품만을 고집하는 근시안적인 마케팅이 그 요인이 되었다⁴⁾ 그러므로 시장을 정의할 때는 여러 변수에 유연하게 대처할 수 있도록 미래지향적

2) Charles, Sharon A. "Marketing in a Public Library-A Model," In Weingand, D. E. ed., Marketing for Libraries and Information Agencies. Norwood, NJ, Ablex Publishing Co., 1984, p. 90.

3) Levitt, Theodore. "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38(4), 1960, p. 45.

4) *Ibid.*, pp. 45-56.

인 자세를 가질 필요가 있다.

일단 활동영역으로서의 시장이 정해졌다 해도 시장은 일반적으로 광범위하고 고객은 산재되어 있으며 그들의 기호 및 선호가 다양하기 때문에 전체시장을 대상으로 마케팅을 전개하는 것은 효과적이지 못하다. 따라서 전체시장을 어떤 특성을 공유하는 유사한 소집단으로 세분화하는 일이 요구된다. 기업은 세분화된 각 시장의 요구를 보다 정확하게 분석함으로써 이를 만족시킬 수 있는 제품을 다양하게 개발(제품차별화: **product differentiation**)할 수 있을 것이며, 몇 개의 목표시장을 선정하여 한정된 자원을 집중투자함으로써 마케팅의 효율을 증진시킬 수 있는 것이다. 아울러 기업의 경쟁적 강점을 이용하여 잠재목표시장을 개발함으로써 기업을 확장시킬 수도 있을 것이다.

세분화의 방법에는 여러가지가 있겠으나 가장 대표적인 것으로 지리적 특성, 인구통계적 특성, 심리적 특성, 행태적 특성에 의한 것을 들 수 있다.⁵⁾ 지리적 세분화를 위한 변수로는 국가, 도, 시, 군, 동 등이 가능하며 인구통계적 세분화의 변수로는 나이, 성별, 소득, 직업, 교육수준, 종교, 등을 들 수 있다. 심리적 세분화에서는 생활의식, 가치관 등이 복합된 생활형태(**life style**), 개성, 사회적 계층이 변수로 적용될 수 있으며 행태적 세분화에서는 구매계기, 기대이익, 사용율, 충실도 등이 변수로 작용된다.⁶⁾

2) 고객의 분석

두번째 단계는 시장세분화와 밀접한 관계가 있다. 즉 각 세분시장의 요구를 분석하는 일이다. 면접, 설문조사, 관찰등의 각종방법을 이용하여 변화하는 고객의 주 관심사, 욕구, 활동등에 관한 정보를 체계적이고도 지속적으로 수집하여 적시에 고객의 필요성을 충족시킬 수 있도록 하고 이들 정보의

5) Kotler, Philp. **Marketing Management: analysis, planning, and control**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc., 1984, pp.255-263.

6) *Ibid.*

변화추이를 고찰하므로써 새로운 시장의 개발을 위한 기초자료를 마련한다.

3) 마케팅 믹스의 개발

마케팅 믹스 (marketing mix)란 '기업이 목표시장에서 기대치의 판매를 달성하기 위해 사용하는 통제가능한 변수들의 집합'으로 대표적으로 거론되는 E. J. MacCathy의 4P-제품 (Product), 유통경로 (Place), 가격 (Price), 촉진 (Promotion)-가 이에 해당한다.⁷⁾ 부연하자면 목표시장의 욕구를 만족시킬 수 있는 제품을 개발하고 적절한 가격과 유통경로를 선택하며 제품의 구매를 촉진시키므로써 마케팅을 극대화한다는 것이다.

4) 시장정립화

시장정립화 (market positioning)란 시장세분화와 제품차별화를 연결시켜주는 개념으로서 기업이 특정 세분시장에 대해 제품의 독특한 이미지를 심어주는 전략이다.⁸⁾ 다시말하면 유사한 제품이나 봉사를 제공하는 경쟁기업이 존재할 경우 그들이 무슨 제품으로 어떤 시장을 어느 정도 점유하고 있는지에 따라 자사제품의 특징을 고객에게 인식시켜 상표에 따른 등급개념을 갖게 하므로써 시장점유율을 높여간다는 전략인 것이다. 그러므로 이 단계에서는 시장의 구조와 경쟁기업의 성격 그들의 시장점유율을 분석해야 할 것이다.⁹⁾ 기업이 시장의 선두주자이기를 원하는가 혹은 도전자, 추종자이기를 원하는가에 따라 마케팅 전략은 달라질 수 있다.

5) 시장오케스트레이션

모든 마케팅전략은 기업의 목표에 비추어 어떤 세분시장에서 언제 어떻게 시행되는가에 따라 그 유효성이 달라질 수 있다. 그러므로 이 단계에서는 그 우선순위를 정하는 작업이 요구되며 시행에 앞서 기술, 경제, 시간, 자원의 측면에서 충분히 가능성이 있는가를 면밀히 검토해야 할 것이다.¹⁰⁾

7) *Ibid.*, p. 68.

8) 박강수, 마케팅관리론, 세경사, 1984, p.92.

9) Charles, *op cit.*, p.92.

10) *Ibid.*

6) 평 가

마케팅전략의 시행에 따른 결과를 평가하여 앞으로의 목표시장결정, 우선순위결정에 반영함으로써 최대의 마케팅 효과를 얻을 수 있게 한다. 마케팅이 기존제품을 팔기 위한 마지막 수단이 아니라 고객이 원하는 제품을 만들기 위한 과정이라면 평가란 마지막이 아니라 출발로 이해되어야 할 것이다.

II. 도서관과 마케팅

1. 도서관경영에 있어서 마케팅의 필요성과 효과

과거 마케팅을 기업의 이윤추구를 위한 ‘판매촉진’ 또는 ‘억지판매’와 동일시하여 이의 도입을 근원적으로 무시하거나 비난하던 비영리기관들—대학, 병원, 교회, 정부기관, 자선단체—이 지난 십수년 동안 활발하게 마케팅이론과 실재를 도입하고 있다.

대학은 우수한 학생을 유치하기 위하여 장학제도를 비롯한 다양한 혜택 또는 시설을 제공하며, 졸업생들이 학교에 계속적인 관심을 갖고 발전에 기여할 수 있도록 각종 동창회 프로그램을 운영하고 있다. 교회나 자선단체 역시 그들의 활동을 뒷받침할 수 있는 기금을 확보하기 위해서 기부자시장 (donor market)을 상대로 각종 프로그램과 홍보를 실시하고 있다. 이러한 활동들이 초기에는 ‘여기에 이리이러한 훌륭한 제품 (훌륭한 교육, 보람 있는 봉사) 이 있다. 그러므로 고객은 마땅히 이 제품을 사야 한다’는 제품지향적 태도에서 시작되었지만 두번째 단계에서는 ‘이 제품을 살 능력이 있는 고객이 있으므로 팔아야 한다’는 판매지향적 태도로 바뀌었고 마지막에는 ‘보다 큰 경쟁시장에서 자신의 위치를 분석하고 자신의 제품에 관심을 갖는 고객에게 쏙점을 맞추어 그 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 제품

을 제공한다'는 마케팅 지향적인 태도로 바뀌게 된 것이다.¹¹⁾

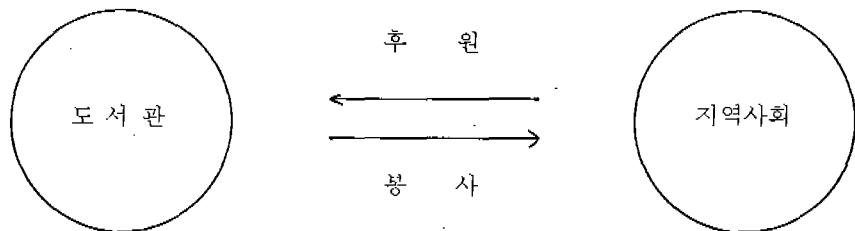
그러므로 비영리기관이 마케팅을 도입하게 된 것은 영리기관에서와 마찬가지로 경쟁사회에서 살아남기 위한 자연적인 귀결이라 볼 수 있으며, 직접적으로는 직면한 재정문제 사회적인식의 결여 등을 타개하기 위한 해결책으로 효과적이라는 점과 마케팅개념 자체의 변천에 그 원인이 있다 하겠다.

도서관은 앞에서 열거한 비영리기관 단체보다 시기적으로 약간 늦은 70년대에 들어 역시 같은 이유에서 마케팅에 관심을 갖게 되었다. 도서관에 대한 사회적인식의 부족, 도서관직원의 의욕상실, 봉사에 대한 불만족, 이로 인한 이용자의 감소, 재정적 빈곤 등 도서관이 안고있는 제반 문제점들은 서로 단단히 맞물려 있기 때문에 어느 것이 문제의 출발이며 결과인지 선명하지 않다. 그러나 분명하게 드러나는 것은 이용자의 감소와 재정의 빈곤 현상이며 이는 즉 인기없는 제품과 그에 대한 고객의 무관심으로 표현될 수 있을 것이다.

이윤추구를 목적으로 한 영리기관에서 발전되어 온 마케팅이론과 과정을 도서관에서 그대로 수용하기에는 어려운 점이 있다. 그러나 마케팅의 핵심개념인 '교환'이 많은 경우 불가시적이고 간접적이긴 하나 '봉사'와 그에 대한 지역사회의 '후원'이라는 형태로 뚜렷하게 이루어지고 있다(그림 1)는 점에서, 한편으로는 지역사회에서 한정된 주민의 세금을 재정원으로 확보해야 하는 점에서 경쟁이 되는 소방서 경찰서 등의 봉사기관과의 경쟁, 다른 한편으로는 타 정보제공기관과의 경쟁에서 기능상의 우위를 확보해야 한다는 점에서, 그리고 마케팅의 목적이 제품지향 또는 판매지향에서 고객이 요구하는 가치를 충족시킨다는 고객지향으로 변화발전하였다는 점에서 '교환'을 효과적으로 이끌기 위한 마케팅은 도서관에서도 크게 환영 받을 수 있을 것이다.

자발적인 교환이 적극적으로 이루어지도록 하기 위해서는 도서관 역시 이

11) Kotler, Nonprofit, *op. cit.*, pp. 424-425.



<그림 1>

이용자의 요구가 무엇인지 변별히 분석해야 하겠다. 그러기 위해서는 먼저 이용자 집단을 유사한 특성을 공유하는 소집단으로 세분화해야 할 것이며 세분화된 각 소집단에게 도서관이 제공할 수 있는 것이 무엇인지, 바꾸어 말하면 이용자가 도서관으로 부터 얻어내고자 하는 독특한 이익은 무엇인지를 세밀히 검토해야 할 것이다. 그리고 난 뒤에는 그 이익이 어떤 시기·경로·방법을 통해서 이용자에게 전달되는 것이 가장 효과적인가, 도서관측에서 볼 때 이는 과연 *cost-effective*한가, 또 어떤 전략으로 비이용자 집단에 침투하여 도서관시장을 넓혀갈 것인가에 대해 연구하여야 할 것이다.

이러한 전과정을 통해 도서관은 자신이 제공하는 정보나 봉사를 일상생활에서 필요로 하는 생활용품과 같이 하나의 경쟁가능한 상품으로, 도서관 이용자는 도서관에서 생산하는 제품을 사러온 구매자로 인식해야 할 것이다.

도서관경영에 마케팅을 도입함으로써 얻을 수 있는 잇점은 무엇인가. 첫 번째로 꼽을 수 있는 잇점은 구체적으로 명시된 달성목표, 더 나아가 도서관의 존재이유를 보다 효과적으로 수행할 수 있다는 것이다. 왜냐하면 자유사회에 존재하는 모든 기관이나 조직은 자발적인 교환에 의해 그들의 목표를 달성할 수 있기 때문이다.¹²⁾

둘째로는 이용자의 세분화와 목표시장의 설정, 그들의 요구에 부응할 수 있

12) *Ibid.*, p. 19.

는 프로그램의 개발 등을 통해 한정된 자원을 가장 효과적으로 배치함으로써 최다이용자에게 최선의 만족을 줄 수 있을 것이다. 이는 도서관에 대한 폭넓은 사회적 인정으로 이어질 것이고 결과적으로는 재정의 증가가 수반되어질 것이다.

세째로 대부분의 비영리기관이 그러하듯 도서관 역시 자신은 경쟁이 없는 환경에서 활동한다고 생각하고 있다. 비경쟁적인 환경에서는 일반적으로 수요가 공급을 웃돌기 때문에 이용자를 만족시켜야 하겠다는 심리적 동기가 유발되기 어렵고 이용자 역시 다른 선택의 여지가 없기 때문에 불만족스러운 봉사를 받아들일 수 밖에 없다. 그러나 마케팅 개념을 도입함으로써 도서관은 자신이 활동하고 있는 환경을 새로운 차원에서 조망할 수 있는 안목을 갖게될 것이며, 이 시장에 어떤 도서관 경쟁자가 있으며 경쟁시장에서의 도서관의 위치가 어떠한지, 어떤 제품과 전략으로 자신의 시장을 넓혀갈 것인가를 전도서관 직원이 참여하여 분석하는 과정에서 봉사에 대한 강력한 동기를 유발할 수 있다는 점이다. 이러한 잇점들을 감안하여 도서관경영에 마케팅이론이 어떻게 적용될 수 있는지 구체적으로 살펴보기로 하자.

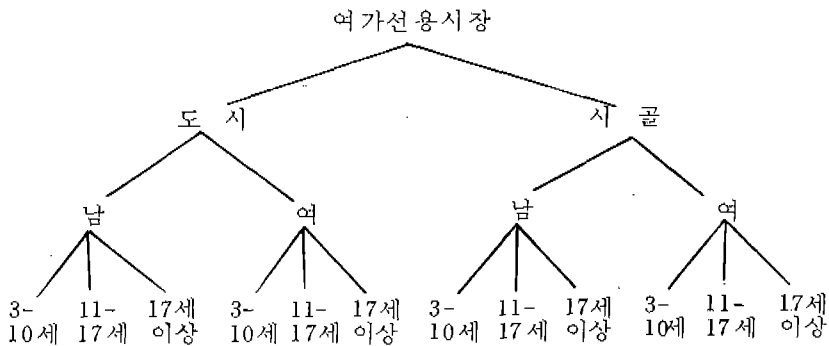
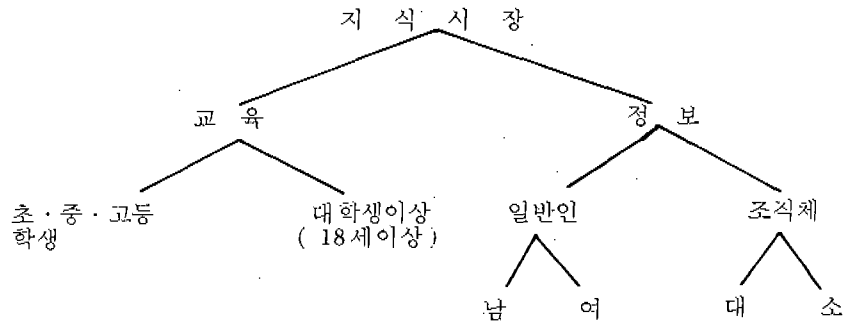
2. 도서관경영에 있어서 마케팅의 적용

도서관의 종류 및 설립목적에 따라 그 추구하는 바가 달라질 수 있으므로 마케팅이론도 다른 각도에서 적용되어야 할 것이다. 그러므로 본 논문에서는 공공도서관에 국한시켜 적용과정을 고찰해 보도록 하겠다.

1) 시장정의와 세분화

1장 2절에서 밝힌 바와 같이 마케팅계획을 세우기 위해서 가장 먼저 해야 할 일은 도서관이 어떤 사업에 종사하고 있는지 그 시장을 정의하는 것이다. 공공도서관은 그 사업의 궁극적인 목적이 '문화의 전달' 또는 '정보 및 아이디어의 배포'에 있다 할 수 있으며 이 목적을 추구하기 위해서 구체적으로 사회교육기관으로서의 역할, 정보전달기관으로서의 역할을 수행

하고 있다.¹³⁾ 그러므로 광의로 볼 때 공공도서관은 지식시장과 여가선용시장에 종사한다고 볼 수 있으며 지식시장은 다시 교육시장과 정보시장으로 세분될 수 있다 (그림 2).¹⁴⁾



이러한 세분화는 여기서 그치지 않고 지역, 나이, 성별, 직업, 수입, 교육 수준, 도서관이용율, 추구하는 이익등에 의해 더욱 구체화될 수 있으며 적용 기준에 따라 나름대로의 장점을 가지게 된다. 지리적 세분화는 이동분고 운

13) Yorke, D. A. Marketing the Library Service, (Library Association Management Pamphlets, Vol. 3), London, The Library Association, 1977, pp.25-26.

14) *Ibid.*

행에 필요한 자료를 제공해 줄 수 있을 뿐만 아니라 특정봉사에 대한 지역적 이용율의 차이를 분명하게 보여 줄 것이며, 인구통계적 데이터는 도서관의 특정봉사에 대한 이용자와 비이용자간의 차이를 명확하게 해 줄 것이다.¹⁵⁾ 그러나 앞에서 지적한 세분화 방법은 기술적인 요인에 의거하기 때문에 이용자들의 이용행태를 예측할 수 있는 정보를 제공하지 못한다는 약점을 갖고 있다. 반면에 이용자가 도서관으로 부터 기대하는 이익이 무엇인가에 기초한 행태적 세분화는 다소 까다롭기는 하나 인과적 요인에 의거하기 때문에 도서관이용 행태에 관한 통찰력을 제공할 수 있기에 보다 효과적이다.¹⁶⁾

Massey는 이용자가 추구하는 기대이익을 기초로 하고 이에 인구통계적 특성을 가미하여 다음과 같은 세분화 예를 제시하였다.

학구파 (toilers) : 도서관의 설비를 주로 이용하는 학생들로써 특정 정보와 자료를 요구하며 조용하고 알맞은 조명, 안락한 의자, 휴게실을 필요로 하는 부류이다.

고독파 (lonely hearts) : 다른 할 일이 없기 때문에 도서관을 이용하는 퇴직자, 독신자들로 이들은 사회적 접촉을 원하며 이야기하고 싶어하므로 도서관내에서 정숙해야 한다는 규칙을 원망하는 부류이다.

탐구파 (searchers) : 프로젝트 위주의 이용자로 특정 토픽에 관한 정보를 원하므로 도서관의 특별한 봉사를 필요로 하고 복사기, 자료를 늘어놓을 공간을 요구하며 시간을 다룬다. 그러나 정기적인 이용자라고는 할 수 없다.

도피파 (escapists) : 자료속에서 화려한 현실도피를 꿈꾸는 따분해 하는 부류로 주부, 독신자 등의 정기적인 이용자들이다. 이들에게는 새로운 자료가 무엇보다 중요하다.

뜨내기 (uninformed) : 이따금씩 밖에는 이용하지 않는, 도서관 이용에

15) Massey, Morris E. "Market Analysis and Audience Research for Libraries," *Library Trends*, 24(3), 1976, p. 474.

16) *Ibid.*, p. 475.

미숙한 부류로 개인적인 질문에 대한 해답을 구하는 젊은이들이 주를 이루는데 이들은 사서의 권위주위적 이미지에 주눅이 들어 있다.¹⁷⁾

Massey의 세분화는 기대이익, 이용율, 나이, 직업, 그외에 심리적인 요인까지 복합되어 매우 애매한 듯 보이나 공공도서관이용자가 다양각색의 이질 집단의 집합체임을 상기한다면 시사하는 바가 크다는 것은 인정하지 않을 수 없다. 실제에 있어서는 보다 세밀한 분석이 요구되겠지만 이러한 시장분석에 의거하여 새로운 프로그램의 설계, 이용시간의 조절, 도서관시설 및 설비의 재편성, 각 자료·봉사에 대한 안내도구 또는 홍보방법의 개발 등 이용자의 요구와 필요성을 충족시킬 수 있는 보다 나은 도서관봉사가 구체적으로 논의될 수 있을 것이다.

2) 이용자 분석

이용자 분석은 시장의 세분화와 밀접하게 관련되어 있는 바 이용자에 관한 객관적인 정보의 많은 부분은 시장세분화 과정을 통해서 얻을 수 있다. 이 단계에서는 이용자 개개인의 요구 및 이용행태, 예를 들면 도서관에 대한 이미지, 이용패턴, 선호하는 자료의 종류 및 이용율, 이용시간, 선호하는 봉사형태, 봉사에 대한 반응 등에 관한 정보를 수집함으로써 보다 효율적인 자원의 재배치와 물리적인 레이아웃의 개선을 꾀할 수 있다. 이용자에 관한 정보를 수집하는 방법으로는 직접관찰, 면접, 설문지조사가 있으며 신착자료의 전신나 자료반납구의 설치 등 이용자의 반응을 파악하기 위하여 일정기간의 테스트가 필요한 경우에는 실험법이 효과적이다.

이용자분석에서 간과할 수 없는 또 하나의 영역은 비이용자에 관한 연구이다. 공공도서관이 진정한 의미의 지역문화센터가 되기 위해서는 전주민에게 그들이 필요로 하는 정보 및 봉사를 제공할 수 있어야 할 것이다. 이 목표를 달성하기 위해서 그들이 도서관을 이용하지 않는 이유와 그들은 어떤 채널을 통해서 자신의 욕구를 충족시키는지 알아야 할 것이다. 이용자

17) *Ibid.*, p. 476.

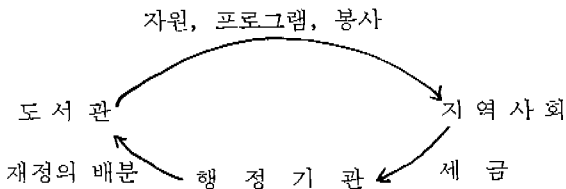
및 비이용자에 관한 위와 같은 조사는 체계적이고도 지속적으로 이루어져야만 도서관의 진로에 실질적인 영향을 미칠 수 있는 가치를 지니게 된다.

3) 도서관의 마케팅 믹스의 개발

마케팅 믹스는 판매목표를 효과적으로 달성하기 위해 사용되는 통제가능한 변수로 제품, 가격, 유통경로, 촉진등을 일컫는다고 1장 2절에서 밝혔다. 이들 개념이 이렇게 도서관에 적용될 수 있는지를 살펴보자.

제품 : 도서관에 있어 제품은 도서관이 이용자에게 제공하는 다양한 자원(자료시설 인력) 프로그램 봉사등으로 이루어진다. 이러한 제품은 특정 백과사전과 같이 구체적인 것에서 부터 좋은 도서관을 가졌다는 지역주민의 긍지와 같이 추상적인 것에 이르기까지 매우 다양하다.¹⁸⁾ 도서관이 조약한 제품을 제공할 경우 이용자를 잃게 될 것이며 결과적으로는 재정적인 지원을 받지 못하게 될 것이다. 공공도서관은 지역사회 요구와 도서관의 능력을 효과적으로 연결시킬 수 있는 제품을 고안하고 자원을 배치할 수 있도록 유념해야 할 것이다.

가격 : 일반적으로 공공도서관에서 이루어지는 1차적인 봉사는 무료이므로 가격의 개념은 적당하지 않다. 그러나 가격이란 교환과정에서 제품에 대응하는 필수요건으로, 공공도서관의 경우 제품에 대한 직접적인 교환이보다 간접적인 재정원의 확보로 보아야 할 것이다. (그림 3)¹⁹⁾



<그림 3>

18) Simpson, "The Marketing Challenge in Public Libraries," In Weingand, D. E. ed., Marketing for Libraries and Information Agencies, Norwood, NJ, Ablex Publishing Co., 1984, p. 22.

19) *Ibid.*, p. 23.

직원의 월급 자료구입비 서지도구의 정비 및 시설확충에 필요한 제반경비는 도서관이 제공하는 특정수준의 봉사를 받기위해 지역사회가 지불해야 하는 가격으로 재정에 반영되어야 할 것이다.

가격의 개념을 이용자의 측면에서 생각해 보자. 이용자는 도서관자료를 이용하기 위해, 대출·반납을 위해 먼곳으로 부터 오는 경우도 있다. 이런 경우 도서관봉사는 무료이지만 그들은 상당한 댓가를 치르고 있는 것이다.

공공도서관에도 이용자의 요구에 따른 초록·서지의 작성 및 최신정보주지봉사가 이용자부담으로 실시되고 있는 예²⁰⁾를 간과해서는 안된다. 최근에는 상업용 데이터베이스 컴퓨터 telecommunication을 이용한 온라인탐색이 각종 도서관에 널리 이용되고 있다. 이 경우 이용에 따른 이용자의 경비 부담은 불가피하며 영리를 목적으로하는 정보중개인(Information Brocker)의 등장등을 감안할 때 변화하는 도서관의 역할과 함께 봉사에 대한 가격책정은 앞으로 심각한 논란의 대상이 될 것이다.²¹⁾

유통경로 : 유통경로란 생산자로부터 소비자에게로 제품이 전달되는 채널을 말하며 도서관에서는 자료 및 봉사에 대한 '접근'으로 볼 수 있다. 건물의 구조를 비롯하여 열람용목욕의 위치 서가배치 심지어는 도서관직원의 인상이나 개성까지 이용자의 접근용이성이라는 측면에서 고려되어야 할 것이다.²²⁾

초기에 도서관이 직면한 인적 경제적자원의 부족을 해결하기 위해 관내작업-수서, 목록, 대출, 상호대차-을 돕도록 도입된 기술이 이제 주제접근 및 문헌배포와 같은 봉사제공의 측면으로 그 적용방향을 바꾸어 가고 있다.²³⁾

20) Blake, F., and Perlmutter, E. "Libraries in the Marketplace: Information Emporium or People's University?" *Library Journal*, 99(2), 1974, p. 28.

21) Freeman, J. E., and Katz, R. M. "Information Marketing," *ARIST*, 13(1978), p. 50.

22) Simpson, *op. cit.*, p. 23.

23) Wington, R. L. "Technology Alone is Not Enough," In Smith, Linda C. ed., *New Information Technologies*. University of Illinois at Urbana Champaign, p. 5.

Carlos Cuadra의 표현에 의하면 ‘도서관은 그 관심을 ‘집서중심’에서 ‘접근중심’으로 바꾸고 있으며 도서관생존의 얼마간은 이 변화를 얼마나 잘 관리하는가에 달려있다’²⁴⁾는 것이다. 따라서 도서관에 있어서 자료·봉사에의 ‘접근’이란 이용자의 요구를 만족시킬 수 있는 제품과 함께 도서관 생존에 직접적인 영향을 미치는 요인이라 하겠다.

축전 : 도서관에서 어떠한 자료, 봉사를 이용할 수 있는지, 도서관이 어떤 프로그램을 제공하는지를 이용자에게 알리는 홍보활동을 말한다. 광고, 관내 전시, 도서관 뉴스지 발간, 새로운 설비의 소개뿐 아니라 구전(口傳)의 캠페인도 포함된다. 특히 봉사를 통해 이용자에게 심어진 도서관의 좋은 이미지가 구전으로 지역사회에 전달될 때 나타나는 홍보효과는 도서관 마케팅이 가지는 최대의 장점으로 지적할 수 있다.

한 분야에 종사하는 모든 사업체는 서로 경쟁하기 마련이나 도서관의 경우 각종 도서관이 서로 상호보완하는 입장에서 합심하여 공공의 관심을 집중하기 위한 전국적인 캠페인을 효과적으로 이용할 수 있을 것이다.²⁵⁾ 독서주간이나 도서관주간의 활약상이 그 대표적인 예가 되겠다.

4) 시장정립화

시장정립은 1장 2절에서 기술했듯이 세분시장과 특정제품을 효과적으로 연결하여 경쟁시장내에서 독특한 위치를 점유해나가는 것을 말한다. 도서관의 활동영역으로 ‘여가선용’ 시장을 예로 들어 설명한다면 도서관은 지역주민이 여가시간을 통해 이용할 수 있는 모든 기관 및 활동, 즉 스포츠센터 TV 여행 자원봉사등과 더불어 주민의 시간 또는 돈을 두고 경쟁을 하고 있는 것이다. 이 경쟁에서 더 많은 시간, 더 많은 돈을 도서관 이용에 할애할 수 있도록 한다면 도서관 마케팅은 성공적이라 할 수 있을 것이다. 그

24) *Ibid.*, p.6.

25) Barber, Peggy. "A National Marketing Program for Libraries," *Illinois Libraries*, 65(3), 1983, p.187-189.

러기 위해서 도서관은 경쟁상대가 될 수 있는 기관이나 활동으로 어떤 것들이 있는지, 그들이 지역주민에게 제공하는 잇점이 무엇이며 그와 비교해 도서관이 각 세분시장에 제공할 수 있는 독특한 잇점이 무엇인지를 연구해야 할 것이다.

5) 시장 오케스트레이션

음악을 연주할 때 오케스트라는 가장 아름다운 음률로 청중을 감동시키기 위해, 많은 악기들은 순서에 따라 하모니를 이루며 연주되고 같은 악기라 해도 음악의 전체적인 흐름에 따라 음의 세기와 높낮이 길고 짧음이 각각 다르게 연주된다. 만일 악기들이 아무 순서나 규칙도 없이 무질서하게 연주되어 조화를 이루지 못한다면 그것은 불협화음으로 아무런 음악적 효과를 거두지 못할 것이다.

도서관활동도 마찬가지로 할 수 있다. 도서관은 각 세분시장을 대상으로 다양한 봉사를 제공하고 있으며 효과적으로 수행하기 위해서 일의 순서를 정하고 그에 따라 실시하게 된다. 우선순위는 도서관의 목표에 따라, 이용자층에 따라 또는 봉사의 종류에 따라 정해질 수 있을 것이며, 특정 이용자층에 특정한 봉사를 개설하는 경우이라도 일의 순서가 정해져야 하기 마련이다. 아무리 훌륭한 프로그램이나 봉사를 할지라도 충분히 홍보되지 않았거나 도입시기가 적절하지 못하다거나 방법이 서투를 경우에는 마케팅에 실패할 가능성이 크다.

이용자 부담의 온라인 서지탐색을 도입하는 예를 생각해 보자²⁶⁾ 전통적으로 무료 봉사기관으로 인식되어온 공공도서관에서 이용자 부담의 봉사를 도입하는데는 상당한 어려움이 따를 것이다. 그러므로 우선 돈을 내고서라도 광범위한 서지정보를 얻고자 하는 소수 이용자층이 도입을 위한 목표시장으로 선정될 것이다. 이들을 대상으로 온라인 탐색이 제공하는 효익(效

26) Ferguson, Douglas, "Marketing Online Services in the University," *Online*, 1 (3), 1977, p.15-23.

益)을 알려야 할 것이다. 우편 전화를 통해 이용자와의 직접적인 접촉을 하는 한편 도서관에 안내팜플렛을 비치한다든가 광고판을 전시하는 등 각종 매개체를 동원하여 충분한 홍보를 실시한다. 도입초기단계에서는 요금을 할인해준다든가 할인쿠폰을 사용하는 방법 등으로 유료이용에 대한 거부감을 감소시키면서 이용이 지속될 수 있도록 한다. 부수적인 혜택없이 온라인 탐색이 주는 효익만을 위해 자발적인 이용이 정착될 때 비로소 온라인 탐색의 마케팅은 성공한 것이 된다. 물론 다음 단계는 목표시장을 넓혀가는 마케팅으로 이어져야 할 것이다.

이상에서 도서관 경영에 있어서의 마케팅개념의 필요성과 그 효과를 고찰하고 마케팅과정과 주요개념을 도서관에 적용시켜 보았다. 본 논문에서는 공공도서관을 중심으로 시도해 보았으나 도서관의 종류에 따라서 또 사회에서의 도서관 역할이 변화함에 따라서 더욱ダイナミック하게 적용될 수 있을 것이다.

본장 1절에서 열거한 바와 같이 마케팅을 도입함으로써 여러가지 효과를 얻을 수 있는 반면에 이익추구를 위해 발전되어온 마케팅이 도서관에 그대로 적용되기에는 많은 저해요인이 있음도 지나칠 수 없다. 이러한 장애요인이 분석 연구됨으로서 경우에 따라서는 도서관만이 가질 수 있는 독특한 장점으로 활용될 수도 있을 것이다.

3. 도서관에 있어서 마케팅을 저해하는 요소

가장 근본적인 장애요인으로는 정보, 지식, 도서관에 대한 사서의 확고부동한 가치체계를 들 수 있다.²⁷⁾ 그들은 전통적으로 자신들이 제공하는 제품(정보, 지식, 봉사)이 갖는 본질적인 가치에 확신을 가지고 있으며 이 훌륭한 제품은 어떠한 경우에도 반드시 고객을 매혹할 수 있을 것이며 필요한 자는 어떤 방법을 통해서든지 제품에 접근해 올 것이라는 가정하에 활

27) Wasserman, P. and Ford, G.T. "Marketing and Marketing Research: What the Library Manager Should Learn," *Journal of Library Administration*, 1(1), 1980. p.19-20.

동해 왔다. 이러한 일방적인 확신은 고객의 요구를 만족시킬 수 있는 제품을 만들기 위한 마케팅의 제과정, 즉 이용자의 요구 필요한 정보 봉사의 종류 전달방법 이용의 촉진등에 관한 연구를 게을리하게 된 직접적인 원인이라 하겠다.

둘째로 도서관과 같은 지식전문직이나 봉사직에 종사하는 대부분의 사람은 마케팅을 구매자를 무시한 ‘판매촉진’과 동일한 상업활동으로 인식하여 좋지않은 선입관 및 거부감을 갖고 있다.²⁸⁾

세째로 영리기관과는 달리 구체적이고도 측정가능한 용어로 도서관의 목표를 명시하기가 어려우며 목표를 달성하기 위한 도서관활동의 결과—최종적인 이익이나 손실—를 확실하게 파악할 수 없다.

네째 영리기관의 경우 공급자와 수요자간의 교환이 직접적으로 이루어지는데 비해 도서관의 경우 봉사의 결과가 사서의 월급에 직접 영향을 미치지 않으며 또 봉사의 수혜자와 재정적 후원자가 반드시 일치하지도 않는다. 공공도서관의 경우 재정은 지역사회의 세금 또는 기부금에 크게 의존하지만 전지역주민이 도서관 이용자라고 할 수 없으며 더우기 기부금을 내는 사람이 그 댓가로 도서관으로부터 봉사를 받는다고는 할 수 없다. 이점은 마케팅전략의 개발과 평가를 어렵게 하는 요인이 된다. 영리기관의 경우 이익의 종대나 판매량 시장점유율에 의해 비교적 쉽게 마케팅 결과를 평가할 수 있으나 도서관의 경우 그렇지 못하다. 그러므로 결과에 따라서 마케팅 전략을 바꾼다거나 봉사의 종류 또는 목표시장을 바꾸는데에 어려움이 있다.

다섯째 영리기관이 이익이라는 단일목적을 추구하는데 반해 도서관은 이용자의 만족 재정의 확보 사회적 인정등의 복합적인 목적을 동시에 추구하고 있다. 이들은 서로 밀접하게 관련되어 있으나 이 모두를 동시에 만족시킬 수 있는 전략을 개발하는 것은 매우 어렵다.

28) Shapiro, Stanley J. "Marketing and the Information Professional: Odd Couple or Meaningful Relationship?," *Special Libraries*, 71(11), 1980. p.470.

여섯째 도서관은 제품보다는 봉사를 생산하는 기관이다. 봉사는 무형이며 변질되기 쉽고 사라지기 쉬운 특성을 갖고 있다. 따라서 마케팅을 계획할 때 이런 특성을 유의해야 한다.

일곱째 도서관 봉사는 이용자 개개인의 요구에 따라 개별적으로 이루어지므로 봉사를 증대시키기 위한 대량생산이나 비용절감을 위한 제품의 개발이 이루어질 수 없다. 이점 역시 마케팅의 효과를 감소시키는 요인으로 작용한다.

Ⅲ. 結 論

1969년 Kotler 와 Levy 가 ‘마케팅이란 영리기관에서와 마찬가지로 비영리기관에서도 유효한 기능이다. 모든 조직은 마케팅과 관련된 문제를 갖고 있으므로 이를 이해해야 한다²⁹⁾’고 발표했을 때 많은 마케팅 전문가들은 마케팅이란 영리기관에만 적합하다고 이론을 제기했다.³⁰⁾

그러나 그후 Kotler 와 Levy의 견해를 뒷받침하는 논문들, 즉 대학의 학생모집 자선단체의 기금확보 자원봉사 단체의 회원모집 산아제한운동의 보급 등 사회의 제반 비영리 영역에서 그들이 당면한 문제를 해결하기 위해 마케팅이론과 실재를 도입 적용하는 연구논문들이 속속 발표되었으며³¹⁾ 도서관 분야도 예외는 아니었다.

그렇다고 마케팅은 도서관이 직면한 이용자의 감소, 사회적 인식의 결여, 재정의 빈곤등의 문제를 직접적으로 해결할 수 있는 만병통치약은 아니다. 도서관내에 마케팅에 대한 편견 마케팅을 저해하는 각종 요인이 존재함

29) Kotler, Philip and Levy, Sidney J. "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, 33(1), 1969. p.10.

30) Kotler, Philip. "Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations," *Journal of Marketing*, 43(1), 1979. p.38.

31) *Ibid.*,

에도 불구하고 마케팅을 문제해결을 위한 하나의 사고방식, 태도 또는 접근방법으로 받아들일 때 도서관경영에 커다란 영향을 미칠 것이라는 점은 부인할 수 없다.

도서관이 마케팅을 하나의 사고방식 또는 태도로 받아들인다는 것은 도서관이 이용자를 돕기 위해 그들의 요구·필요성에 대해 민감하게 대응하는 것을 의미한다. 이용자들은 어떤 정보를 요구하며 어떤 봉사를 선호하는가 어떻게 정보에 접근하는가 어떤 전달방법이 가장 편리한가 등에 대해 연구해야 할 것이며 여러가지 채널을 통해 이에 관한 정보를 지속적으로 수집해야 할 것이다.

마케팅을 도서관경영을 위한 하나의 접근방법으로 받아들인다면 도서관은 먼저 그들의 시장을 세분화해야 할 것이다. 그런다음 세분시장 가운데서 몇개의 목적시장을 선정하고 이들에 대해 마케팅 빅스를 개발해야 할 것이다.

이렇게 마케팅개념을 도입하고 적용하는 과정을 통해 도서관은 이용자의 요구를 보다 효과적으로 파악할 수 있을 것이며 그 요구를 보다 효율적으로 충족시킬 수 있는 방법도 개발해 낼 수 있을 것이다. 이는 곧 도서관이 경쟁시장에서 살아남을 수 있고 나아가 우위를 확보할 수 있음을 의미한다.

A Study of Application of Marketing to Library Management

Kwon, Eun Kyung*

(Abstract)

This paper tries to apply the concept and process of marketing which have been developed in profit sector to library management.

Since the end of 60's certain marketing researchers, among them Kotler, Levy, and Shapiro have advanced the theseses that marketing is not just a business organization as well. Recently libraries have been interested in marketing also.

Marketing is a concept of sensitively serving and satisfying human needs throuth voluntary exchanges of value. Library is a value exchange system in which library service is exchanged with community's patronage. In order for library user to involve in the value exchange system voluntarily, library should analyze user's needs and offer products satisfying the needs. For doing this, library should understand marketing.

In this paper, author introduces the marketing concepts and process, tries to show how to apply the key concepts and process to public library management. The needs of marketing in library sector, the effectiveness and barriers in applying marketing to library also discussed.

* Department of library Science, Keimyung Junior College