

경쟁정보 전문가가 누릴 자율 공간 필요

Competitive Intelligence이 기업 활동의 한 부분으로서 의사결정 과정에서 중요한 측면을 지니고 있는, 정보를 수집하고 다루고 활용하는 총체적 기술로 요약할 수 있다. 이 글에서는 어떠한 정보를 다루어야 하는지 알아본다. 따라서 정보의 선택과 정보의 질에 관련한 문제를 살펴본다. 비형식이거나 형식적인 수많은 여러 정보원들을 식별하고, 이 정보원들을 평가하고, 정보원들이 내포하고 있는 정보들을 평가하는 작업에 관한 문제를 다루도록 한다. 또한 "정보 왜곡"에 관련한 정보의 부정적 측면에서 정보를 다루어 본다. 그리고 Competitive Intelligence 활동의 한계와 윤리 문제에 관해 다룬다.

연재 순서

- 1 Competitive Intelligence
- 2 Competitive Intelligence의 핵심으로서 정보 - 이번호
- 3 Competitive Intelligence와 경쟁 우위
- 4 Competitive Intelligence의 방법론
- 5 Competitive Intelligence와 인간자원
- 6 외국 사례

정보원

정보원은 다양하면서도 그 수가 매우 많다. 물론 이들 가운데에는 정형화한 정보원들이 있다 : 자료의 기본으로써 책, 잡지 등이 있고, 최근의 것으로는 컴퓨터 디스켓이나 CD Rom 등이 있다. 이러한 유형의 정보원은, 이미 몇 년 전부터 많은 저서에서 각각의 장점 및 단점들이 언급되어 다루어 졌고, 이것들의 미래가 점쳐지기도 하였다. 이러한 정보원에 <비정형> 정보원이 덧붙여져야 한다.

정형적 정보원들이 많은 기업에 있어서 정확하게 사용할 수 있으나, 비형식적 정보원들은 산업세계의 중심에 자리를 잡기에는 많은 어려움이 따른다. 이것들을 정작 체계화하여 사용하는 기업들은 아주 적은 수에 불과하다. 거대한 기업의 많은 부서나 과 내에는 기껏해야 제한된 그룹에 의하여 몇몇 시도들만이 있을 뿐이다. 일반적으로 이러한 유형의 정보는 당사자들로부터 호기심이나 기껏해야 호의적 반응을 불러일으킬 뿐 공감을 이끌어 내지는 못한다. 이렇게 비형식적 정보는 이국적 호기심의 수준에서부터 기업이 Intelligence의 실질적 정책을 실행하기를 원한다면 반드시 필요한, 결정짓는 구성요소의 수준으로까지 올라가지는 못하고 있다.

비형식적인 정보는 기업의 가장 풍부한 지적 자산을 나타낸다. 그러나 비형식적 정보는 다루기가 매우 복잡하여 오랫동안 아주 부분적으로만 다루어졌다. 비형식 정보는 하나의 보완물로서 정

보량의 커다란 밀도를 가진다. 이러한 새로운 범주의 정보를 다룰 수 있는 도구를 찾아내야 한다.

또한 멀티미디어 총체를 기술하고자 하는 시도에 있어서도 똑같은 문제에 부딪히게 된다. 멀티미디어는 텍스트나 이미지, 소리 등을 다루는 서로 다른 매체들 사이에 상호 작용성의 영역으로 확실한 발걸음을 내디딜 것을 요구한다. 왜냐하면 기본 개념과 결합된 기술의 진보는 우리로 하여금 또 다른 세계의 재건을 가능케 해 주기 때문이다. 하지만 실행의 단계로부터 관리의 단계로 넘어가면서 많은 것들이 불확실해진다. 관리, 저장, 정리, 찾기 등의 기능성에 관해 누가 확실히 말할 수 있겠는가? 만일 이런 작업들이 연쇄적 특징의 유추할 수 있는 공식적 정보처럼 상대적으로 단순하다면, 이미지나 소리에 관련 할 때는 완전히 사정은 달라지게 된다.

첫 번째 문제는 색인 형태로 분류하는 문제이다. 국립중앙박물관의 그림 가운데에서 <농부들의 옷차림새 풍속을 알 수 있는 조선 말기의 작품>을 찾고자 할 때, 어떻게 이것의 기본 데이터에서 찾을 수 있겠는가? 내용이 사진의 주된 대상과 직접적인 연관성을 갖고 있지 않는 경우에, 어려움에 부딪히게 되는 것은 널리 알고 있는 문제점이다. 비형식적 정보의 중앙 집중적 작업은 분명 많은 문제를 안게 된다. 분산되어 있는 자료들을 어떻게 테마에 부합되도록 분류할 수 있는가? 물론, 여러 라벨 시리즈에 의해 관련된 대상들을 표시하면서 여러 가지 기준에 의해 색인 표시를 할 수 있겠지만 정보를 탐색하는 차원에서 분석하는데 막대한 어려움이 따른다.

정보원의 평가

Competitive Intelligence의 플랜을 조직화 할 수 있도록 여러 다양한 정보원들을 분류하는 작업이 무엇보다도 중요하다. 이러한 분류는 때로 어려운 과제이다. 하지만 이러한 분류 작업은 어떤 특정한 시기 이후부터 존재한다. 고문서로 보관된 자료에까지 거슬러 올라가 보면 다음과 같이 분류할 수 있다.

▲ 책에서 얻어지는 자료들 : 이 자료들은 수백년 간의 명백한 지식을 보관하고 있으며, 인류의 비약적인 도약에 있어서 지식의 중요한 매개물이며, 참고 기준의 하나이다.

▲ 정기 간행물로부터 얻어지는 자료들 : 주기성의 중개로 일시적인 자료를 통합 시켰기 때문에 정기간행물은 책의 발전과 밀접한 관계를 맺는다.

▲ 다양한 그래픽에서 얻어지는 자료들 : 일괄적으로 서술하지 않은 자료로서 새로운 내용의 정보에 덧붙여질 수 있다. 이러한 자료는 색인 분류에 있어 여러 문제를 불러일으킨다.

이러한 자료들에 사진, 오디오 비주얼 마스크 매체도 거론 할 수 있다.

그러나 정보의 분류를 좀 더 쉽게 이해하기 위해서 <색깔>의 개념을 도입하여 다음과 같이 분류할 수 있다.

1) 백색 정보

이 정보는 우리가 합법적으로 쉽게 얻을 수 있는 정보이다. 예를 들면 많은 발행 부수를 자랑하는 유명한 일간 신문으로부터 얻을 수 있는 정보를 들 수 있다. 우리가 살고 있는 곳이 어딘지 또는 우리가 어디에 있든지 간에 일간 신문을 쉽게 구할 수 있다. 그러나 이런 정보는 중복율이 높다는 것을 알 수 있다.

2) 흑색 정보

공식적으로 자격이 주어지지 않은 사람 이외의 사람들은 위법적 방법을 사용함으로써만 정보를 얻을 수 있다. 스파이 행위로부터 Competitive Intelligence를 구분 짓는 윤리적인 경계를 지니고 있다. 이러한 개념은 매우 중요하다. 왜냐하면 바로 옛날부터 항상 Competitive Intelligence를 둘러싼 활동 영역을 분명히 하여야 하기 때문이다. 즉 흑색 정보를 추구하는 일은 분명히



Competitive Intelligence 활동이 아니다.

〈백색〉와 〈흑색〉 사이에 수많은 뉘앙스가 존재한다. 〈회색〉이라 불리는 정보는 합법성의 〈백색〉과 비밀 엄수의 〈흑색〉을 포함한다. 이것은 합법적으로 다룰 수 있는 정보이긴 하지만 정보를 획득에 다소 어려움이 따른다.

백색 정보나 흑색 정보는 쉽게 규정 지을 수 있다 하더라도, 상대적 개념으로 회색정보는 쉽게 규정 지을 수 없다. 어떤 정보가 어떤 사람에게는 매우 어렵게 느껴져서 매우 짙은 회색 정보로 규정된다 하더라도 받아들이기엔 좀 더 쉬운 다른 사람에게 있어서는 밝은 회색 정보가 될 수 있기 때문이다. 이러한 서로 다른 평가는 정보 교환에서 하나의 원리로 나타난다. 이러한 원리는 서로 다양한 경제 주체 사이에 서로에게 도움을 줄 수 있는 방안을 모색하게 한다.

정보 평가

이제 여기에서 정보 사용에 관련한 사항에 관해 다루어야 한다. 현실적으로 정보와 정보 왜곡은 같은 하나의 현실에 대한 두 가지 측면이라고 할 수 있다. 만일 정보를 취하는 작업이 전략적 결정을 내리는 과정에서 무엇보다도 중요하다면, 잘못된 정보를 자료에 도입하는 것은 분명 심각한 실패의 원인이 될 수 있다.

정보의 총체를 규정 지을 수 있는 다음의 3개의 범주에 근거한 분류를 제시하고자 한다.

- ▲ 내재적 특징
- ▲ 공식적 기준
- ▲ 매체 유형

1) 내재적 특징

내재적 특징은 정확성, 최신, 완벽성 등 3가지 기준으로 요약될 수 있다. 정보는 정확하여야 한다. 첫 번째 기준은 정보원의 선택을 규정 짓게 될 중요한 기준이다. 다양한 요소들은 특정 주제와

관련 없는 참고 자료나 확인을 거치지 않은 자료 수집의 결과로 자료의 정확성을 왜곡시킬 수 있다.

최신 정보란 또한 중요하다. 시간이란 요소는 종종 정보의 내재적 가치에 관련하여 무시할 수 없는 영향력을 행사한다는 것을 주시해야 한다. 의사결정과 관련된 정보는 시간이 흐름에 따라 매우 빨리 정보의 가치가 소멸한다. 그럴 듯한 정보를 퍼뜨리면서 믿을 수 있게끔 하기 위해서 정보를 왜곡시키려 하고자 한다면 이러한 과정에서 이용될 수 있다. 정보를 최적의 시간에 사용하려고 한다면 이 정보를 확인하는 절차는 매우 복잡한 작업이다.

정보는 가능한 한 완벽해야 한다. 개별적으로 취해진 정보는 거의 의미를 가지지 못하고, 하나의 데이터에 불과하다는 사실에 주목해야 한다. 정보는 전후 관계에 의해서만 가치를 지니기 때문에 다른 데이터들과의 일관성 있는 총체에 관련되어야 한다.

2) 공식적 기준

공식적 기준에 관련하여 정보 획득의 신속함, 이해의 용이함, 획득 비용 등 세 가지를 살펴볼 수 있다.

신속함이란 물론 앞에서 이야기했던 최신 정보 개념과 관련되어 있다. 정보는 거의 실시간의 정보를 얻어야만 한다. 전자 매체는 이러한 관점에서 보면, 사용 가능한 정보가 되기까지 몇 주간이나 요구되는 전통적 매스미디어에 비해서는 매우 큰 도움을 주고 있다. 인터넷이 바로 가장 좋은 예라 할 수 있다.

인터넷이 바로 가장 좋은 예라 할 수 있다.

정보의 가격에 대한 문제는 매우 오래 전부터 많은 문제점을 나타내었다. 하나의 정보에 대한 가격을 "미리" 평가한다는 것은 사실상 어려운 일이다. 왜냐하면 정보의 가격은 창조의 값이나 또는 정보로 작성되는 값과는 거리가 멀기 때문이다. 그렇다면 정보를 사용함으로써 얻게 되는 것까지 고려하여 정보의 값을 검토



해야 한다. 그러나 이런 접근법은 합당하다 할 지라도 쉽지는 않은 일이며, 따라서 정보산업 분야는 오래 전부터 이것에 대한 연구에 큰 관심을 가지고 있다.

3) 매체 유형

정보는 전통적으로 일반적으로 다음의 4가지 유형으로 나눌 수 있다.

- ▲ 인쇄 매체는 가장 오래된 매체이며 많은 범위에 있어서 관습적으로 사용하고 있는 매체이다. 보관과 검색이 어려우나, 반면 경제적이고 예러가 거의 없다.
- ▲ 가장 방대한 정보를 접할 수 있는 데이터베이스이다. 이 매체는 전자 도서관을 구축하여 사용자들의 욕구에 부응하려고 한다. 그러나 아직 까지 커다란 장애물은 원문의 빈번한 부족이다.
- ▲ CD-롬에 관한 정보 은행은 데이터베이스의 다른 형태이다. 이 매체는 대단히 많은 양의 정보를 저장 할 수 있으나 주기적으로 정보 갱신을 포함하여 몇몇 문제점이 있다.
- ▲ 정보를 디지털 방식으로 공급하는, 가장 최신에 만들어진 인터넷에서 사용 가능한 자료를 포함할 수 있다.

정보와 정보 왜곡

앞에서 정보와 정보 왜곡은 서로 분리 할 수 없는 것이라고 언급했다. 이것은 하나의 실체의 앞, 뒷면이라 할 수 있다. 사석의 한쪽 끝이 다른 극과 필연적으로 붙는 다는 것을 생각할 수 있는 것과 마찬가지로 정보 왜곡은 정보를 연상시키고 또 반대로 정보는 정보 왜곡을 연상시킨다.

그렇다면 정보 왜곡이란 무엇일까?

일반적으로 잘못된 정보, 또는 유해한 방법으로 우발적 관찰자를 잘못된 방향으로 돌리기 위하여 정보를 특수하게 사용하는 것을 말한다. 정보 왜곡은 거짓을 조작하는 기술과 동일시하는 것은 아니다. 정보 왜곡은 좀 더 미묘하며 더욱 위험한 측면이 있다. 왜냐하면, 정보 왜곡은 관찰자에게 실제와 다른 길로 향하게끔 논리적인 연역법을 특별히 착안하여 부분적으로 삭제 된 것이기 때문에 속임수를 쓴 사례를 손자방법에서 찾을 수 있다.

(동쪽에서 소리치고, 서쪽을 쳐라) : 상대방을 속이고자 하면 잘못된 정보를 퍼뜨려라!

(아무것도 없는 상태에 무엇인가 있는 것 같이 만들어라) : 적의

정신에 잘못된 생각을 심어놓고 그것을 마치 사실처럼 믿도록 고정 시켜라.

이러한 충고와 방법은 정보 왜곡을 통하여 얻을 수 있는 이득을 말할 수 있지만, 정보 왜곡은 현실적으로 생각보다 실행에는 많은 어려움이 따른다.

진실을 왜곡하는 일이 쉬운 일처럼 "보일 수" 있으나(많은 아이들 이 거짓말을 만들어내는데 있어 어려움을 겪는 것 처럼) 정보 왜곡에 있어서 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 성급하게 만들어진 거짓 자료로 자료들 사이에 생겨난 불일치를 나타낼 수 있기 때문이다.

정보의 신빙성을 나타내기 위해서는 그 정보를 가능한 넓은 자료군에 통합시키고, 정보를 산출한 모든 정보원으로 거슬러 올라가서, 생겨날 수 있는 논리적 관계와 이러한 연구로부터 추론 가능하지만 언급되지 않은 것들을 연구하기 위하여 의미론, 구문론적 방법으로 전체 정보를 걸러보아야 한다.

앞에서 살펴본 바와 같이 정보 왜곡은 단순히 거짓말이 아니다. 정보 왜곡의 목적이 관찰자들에게 잘못된 결론으로 이끌게 하는 위험성에 있다면, 우리는 이러한 정보를 다른 정보들과 연관시키면서, 이 정보의 발신인이 감추고자 했던 정확한 결론에 도달 할 수 있어야 한다.

Competitive Intelligence의 한계

Competitive Intelligence가 현 산업 사회의 커다란 특징으로 나타나는 치열한 경쟁력에서 점점 더 필수 불가결한 도구로 자리잡을 지라도 만병통치약은 아니다. 여기에는 다음과 같은 여러 근거를 말할 수 있다.

첫 번째는 산업 현장에서 보편화하고 있는 Competitive Intelligence의 접근 방법은 효력이 떨어질 수 있다. 만일 한 기업에 있어서 기업이 Competitive Intelligence를 전혀 사용하지 않는 다른 회사들 사이에서 혼자만 Competitive Intelligence를 사용하는 것이 대단한 이점을 가져다줄 수 있지만, 경쟁사가 이 기업과 비슷하게 Competitive Intelligence의 방법을 취한다면 Competitive Intelligence의 이점은 그만큼 감소 할 것이다. Competitive Intelligence에 무감각은 커다란 위험을 초래 할 수 있으며 Competitive Intelligence의 활동에서 절대적 이점을 생각하기보다는 차등화한 이점을 고려해야 한다. 바로 여기에 경쟁

력의 원리가 숨어 있다고 본다.

Competitive Intelligence의 활동에 뛰어난 기업에게 요구되는 끊임없는 기술과 방법의 발전은, 이러한 방법을 획득하는데 있어 끊임없이 앞으로 전진하여야 한다는 욕구를 기반으로 한다(경쟁에서 가장 값진 것은 새로운 도구·수단의 획득이 아니라 이것을 소화하는 데 걸리는 시간이다). 또한 새로운 기술의 획득에 늦어 좀 더 정교하고 복잡한 도구를 획득한 다른 경쟁사들에 의해 추월 당하는 위험 때문에 Competitive Intelligence를 강요한다.

사고 방식의 발전이 '감시' (테크놀로지나 마케팅 등)의 개념을 종합적으로 Intelligence의 방향으로 항상 발전시키는 것과 마찬가지로,

Competitive Intelligence의 일반화는 '로비' 나 Contra-Competitive Intelligence 등등과 같은 새로운 개념을 낳을 수 있다.

대단히 많은 사람들이 데이터 베이스에 직접 접속 될 수 있게 하는 기술적 발전을 이루었다. 또한 특별히 교육을 받은 사람의 중개 기능이 더 이상 필요하지 않은 정보의 수집과 취급이 일반화할 가능성이 있다. 따라서 정보의 수집과 취급에 있어서 사서, 정보 전문가, 문서관리 담당자들은 이제 중개자의 위치로부터 더 높은 가치의 숙련된 전문가의 위치로 자리바꿈을 해야 한다. 언젠가는 Competitive Intelligence도 일상화하지 않을까 생각해

보잉과 에어버스의 사례(정보 왜곡과 관련하여)

잡지나 신문 등 정기 간행물은 사실을 기재하는 것이 자신의 본분인 양 완벽하게 자신들의 기사를 작성하려 한다. 그러나 그렇게 기재되어 있는 정보들이 과연 신뢰 할 수 있는 것들일까? 현실적으로 이러한 기사는 매우 애매하고 논의의 여지가 있다.

최근 TWA800편의 항공기 폭발 사고에서 정보 왜곡의 모범 사례를 발견할 수 있다. 이런 정보 왜곡의 목적은 확실한 것도 있지만 잘 알 수 없는 모호한 것들도 있는데, 이러한 경우 해독이 쉬운 일이 아니다. 그러나 많은 경우에 있어서 눈에 보이지 않는 의도는 항상 정보 왜곡의 실행 과정을 설명해 주며, <인간의 잘못>은 항상 잘못된 중개라는 점이다.

TWA800편의 사고로 되돌아 가보면 다음과 같다.

■ **사건 개요** : 1996년 7월 17일 뉴욕발 보잉 747기가 이륙하자마자 폭발하여 많은 승객과 승무원의 목숨을 앗아갔고 바다 80평방 킬로미터에 걸쳐 수많은 파편이 떨어짐

■ **전후 관계** : 이 사고는 세계적으로 거대한 비행기 제작사인 Boeing과 Airbus 사 사이에 비행기 수주 시장에서 두 회사는 치열하게 맞붙음

■ **핵심 요소** : 비행사고는 언제나 인간의 목숨과 직결되어 안전성 평판에 대해 매우 심각하고 대단한 영향력을 가짐. 이러한 것들은 기술적 측면(무착륙 비행 능력, 소음 등)이나 경제적 측면(수송력, 소요 비행 시간 등)을 고려하기에 앞서 회사 이름 이미지에 지배적인 영향력을 지님

이 사고의 원인을 캐는 수사가 전개되는 동안의 진행 과정을 살펴보자.

■ **96년 7월 17일** : TWB800편 비행기의 사고이후, 테러에 의한 사고일 수 있다는 기사가 뒤따랐다. 미국 해군 건물에서 느닷없이 발생된 미사일에 의한 사고로 보는 것이었다. 여러 기사나 FBI의 발표 등으로 여러 추측을 제시하였으며 또 다시 혼란에 빠지게 하면서 새로운 전개를

거듭해 가는 추리소설을 연상시키게 되었다.

■ **결정적 순간** : 블랙 박스를 회수하는 순간에는 이 사고가 테러에 의한 것이었으리라는 주장을 확실하게 하는 폭발의 흔적을 발견했다는 듯이 보였다.

FBI는 엄밀하고 집요하게 수사를 계속 하였는데, 기계의 조각들을 하나하나 맞춰보면서 미사일에 의한 폭발이나 테러에 의한 사고였다는 주장을 뒷받침 할 만한 어떠한 증거도 없음을 발표했다.

수사는 너무나도 단순하게 "누전사고"로 결론 지어 졌는데, 이런 아주 평범한 누전 사고는 연료 탱크 중 하나를 폭발시킬 수 있고 그래서 기계를 파손시켜 비행기를 폭발시킬 수 있는 것으로 간주되었다.

■ **우연의 일치** : 96년 12월 13일부터, NTSB(National Transportation Safety Board, 국제 안전 운송사)가 보잉기 중앙 연료 탱크의 폭발 위험을 줄일 수 있는 긴급 권고 사항 리스트를 출판하였다.

이후로 증거와 반증이 계속 되었고 이 끔찍한 사건의 일주기 추모식 행사에서 냉랭한 또는 호의적인 시선들을 감당해야 했던 피해 가족들은 "누가 뭘 알고 있었는지"를 더 이상 알 지 못하겠다고 말했다.

요약하면 Competitive Intelligence의 전문가들은 이러한 심리 작전을 동반한 유일한 목표는, 보잉 회사의 이미지를 비행 제작의 안전성에 있어서 완벽한 기술을 지니고 있는 대단한 회사로서 자리를 구축하는데 있다고 본다. 만일 보잉기에 몇몇 문제점이 있다고 할 지라도 설계의 결함과 관련되는 어떠한 경우에도 해당되는 것이 아니라는 인식을 심어 비행기 제작 회사로서 세계에서 제일이라는 인정을 받고자 하는 데에 있었다고 생각한다.

FBI가 테러에 의한 사건이 아니었음을 밝히고 나자 이상하게도 보잉 사에서는 누전 사고의 위험에 대비하여 기계 장치의 안전성을 견고히 하기 위한 지침 리스트를 출판했다.

본다. 전세계가 Competitive Intelligence에 관해 조금씩 인식을 하게 되면서 기업의 전략과 전망 등을 제외하고는 전문가들의 노력이 더 이상 필요하지 않게 될지 모를 일이다. 다음 사항들은 총괄적으로 요약할 수 있는 정보관리 규칙으로써 기업의 Competitive Intelligence의 망을 발전시킬 수 있다.

1. 좋은 자료실을 보유하라
2. 기업 내부에 있는 능력을 갖춘 전문가를 이용하도록 노력하라
3. 정보의 저장에 중점을 두기보다는 정보의 활용, 확산에 중점을 두고 사고하라
4. 정보를 수집, 확산을 신속히 하기 위하여 최신 기술 동향을 주시하라
5. 정보 서비스를 기업의 고유한 능력으로 발전시켜라
6. 처음부터 가능하면 최고의사결정권자를 연루시켜라
7. 인적 자원의 효율성을 보존하라
8. 이상적 모델은 존재하지 않는다는 것을 인정하라. 따라서 의견을 나누고 비교하고 시행하라

Competitive Intelligence와 윤리

우리가 살고 있는 치열한 경쟁 사회는 경쟁을 계속해서 따라가고 소비자의 기대에 보답하기 위한 끊임없는 주의가 필요하다. 그러나 이러한 경쟁에서 살아남기 위해서, 기업은 정보를 손에 넣고자 어떤 회생을 치르면서까지 도덕/윤리적 가치를 무시할 수가 있을까?

일반적으로 80/20/20 규칙에 따르면 정보의 80% 이상은 발표된 자료로서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 또한 20%는 보호되고 있는 정보로서 접근에 조금 어려움이 있으며, 이러한 정보의 5분의 1만이(20%) 정말로 기업이 자유스럽게 접근할 수 없는 정보로 간주한다. 달리 말하면 Competitive Intelligence에서 이용할 수 있는 자료의 합법성과 위법성 사이의 대립은 헛된 말싸움 일 뿐입니다. 왜냐하면 겨우 4%에 불과한 정보를 얻으려고 자칫 지나치게 높은 대가를 치루어야할 심각한 위험이 있기 때문이다.

Competitive Intelligence 전문가는 기본적 가치로써 두 가지가 있다: "청렴함"과 "사전 행동"이 중요하다. 청렴함은 자신에 자리잡아 놓은 신뢰 할 수 있는 가치와 관련이 있다. 이것은 원숙함 - 다시 말해서 우리가 생각하는 것과 다른 사람들이 갖고 있는 신념에 대한 고찰의 균형 - 과 정직함을 포함한다. 청렴은 조작하거나 왜곡되지 말아야할 정보에 대한 도덕적 엄격성을 Competitive Intelligence 전문가에게 요구한다.

또 다른 개념 즉, "반작용"과 "사전 행동"이 대립한다. 반작용은 외부 자극에 해결책을 제시하며, 이 해결책은 전문가가 가지고 있는 내재적 가치에 관해서 전혀 고려하지 않은 채 자극의 강도와 성질만을 고려한 것이다. 반면에, 사전 행동은 분명히 표현하고 명확하게 선택한 원칙에 근거하여 내부적 자극에 반응하는 과정이다. 즉, 사전 행동은 작업의 질을 결정하게 될 규칙들을 엄격하게 요구하면서, 단순히 <반작용에 따른 충동>을 억제할 수 있다.

Competitive Intelligence 전문가는 "사전 행동"의 태도에서 종속으로부터 자립으로 발전을 도모하게 된다. 자립을 향한 발전은 이차적 단계로서 업무를 통한 구성원의 관계를 긴밀히 하면서 이루어진다. 현실주의의 논리에 근거하여, Competitive Intelligence 전문가는 기업을 현실과 부합하지 않는 거짓 환상의 공간으로 기업을 이끌고 갈 권리는 없다. 우리는 정말로 참다운 해답을 얻기 원한다면 참다운 질문을 제기해야 한다. Competitive Intelligence 전문가는 자신에 관한 평판에 나쁜 영향을 미치더라도 분명하게 자신의 역할을 수행해야 한다. 이러한 전문가는 "예상되는" 정보만을 지키기 위한 안이함에 빠져서는 안된다. 용이함을 선택하는 것은 최소한의 능력으로도 다양한 문제를 해결할 수 있도록 시간을 절약해 주지만 우리는 이러한 과정에서 근본적 문제점이 다시 나타나는 것을 확신한다. Competitive Intelligence 전문가는 하나의 사건을 시간의 전후 관계에 연결하는 방안을 알고 있어 정보를 고립시키거나 또는 정보를 무시하는 등의 일은 하지 않는다.

요약하면 이용 가능한 정보를 다룰 수 있는 능력은 경쟁력의 우위를 차지할 수 있는 중요한 도구이다. 유용한 정보의 80% 이상은 공개되어 있다. 합법적 정보와 비합법적 정보 사이의 대립은 헛된 논쟁이다. Competitive Intelligence 전문가는 정보 수집에서 기업이 어떠한 위협에도 처하지 않도록 하며 언제나 합법적인 정보를 선택한다. 총체적 윤리는 Competitive Intelligence 전문가의 활동의 전반을 통제하며, 이들 스스로 이러한 윤리에 부합하여야 한다. 이러한 활동으로만 Competitive Intelligence 활동의 신뢰를 획득할 수 있다. 마지막으로 기업이 처한 복잡한 환경에서 문제의 올바른 해결책을 찾고자 한다면 Competitive Intelligence 전문가가 누려야만 할 자율적인 공간이 꼭 필요하다. 기업에서 인정한 자율적인 공간을 통하여 Competitive Intelligence 전문가는 기업 내부에 있는 모든 압력에 저항할 수 있다. 