

신속하고 실질적인 의사결정 지원

기업에서 Competitive Intelligence의 개념을 적용하는 것은 기업의 상이한 활동 영역간의 장벽을 제거함과 문제에 대한 현실적이고 총괄적인 접근 방식을 전제로 한다. 물론 이러한 접근 방식의 목적은 의사결정권자들에게 실질적이고 활용할 수 있는 해결책을 제시하기 위함이다.

- 김승진/(주)코스모정보통신 이사
(ksj@cosmonet.co.kr)

연재 순서

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

Intelligence의 개념에 관하여

우리가 Intelligence에 관해 말할 때마다 두 가지 의미가 가장 빈번하게 나타난다. 하나는 주어진 환경에 대한 적응력을 의미하며, 다른 하나는 계속되는 시도를 통해 교훈을 찾아내는 능력으로 학습 능력에 관한 것이다. 현실적으로 Intelligence는 행동적이며 실천적이다. 이것은 이론에 머무르지 않고 결과와 적용, 활용을 추구한다.

창의성을 분석적 Intelligence와 실천적 Intelligence 사이에 위치시키려 한다. 이러한 이유는 창의성이 두 유형의 Intelligence의 근원으로 간주하는데 있다. 창의성의 특별한 위치를 더 잘 이해하기 위하여 정통적으로 사용하는 의사결정 과정을 설정하려고 한다. 창조적 Intelligence는 문제와 그 결과를 상상한다. 분석적 Intelligence는 가능성 있는 해결책들을 비교하고 판단한다. 여기에 창의성이 개입한다.

마침내, 분석적 Intelligence를 통해 해결 방안들의 가능성을 증명하고, 결정이 내려진다. 유용한 해결책들이 중복되는 경우에는 주어진 문제를 고려하여 그 중에서 가장 알맞은 해결책을 선택한다. 최선의 결정을 내리기 위해서 두뇌의 여러 단계들을 결합하는 모든 경우를 이용했다. 이제 결정을 따라서, 실행을 위하여 모든 에너지를 활성화에 있다.

이 수준에서 다음 단계를 생각할 수 있다. 이제 목적은 해결책을 찾는 것이 아니라, 해결책을 공유하는데 있다. 자기 자신의 한계를 벗어나 다른 구성원을 향해 나아가는 것은 개인 상호간의

Intelligence에 호소하는 것을 의미한다. 개인 상호간의 Intelligence란 지식의 교류, 공유를 의미하며 더 많은 성과를 가져온다. 기업에서 Competitive Intelligence 전문가는 중앙집중 방식으로 정보를 독점하지 말아야 한다.

Competitive Intelligence 전문가가 정보를 분석하는 작업에 전념하는 것은 정보의 좀더 빠른 교환과 공유에 있다. 이 경우 Competitive Intelligence 전문가는 두뇌의 연상 능력에 대한 도움을 받으며, 이 연상 능력은 아이디어의 결합과 주제의 재통합 및 정보를 다루는 능력을 부여한다.

Competitive Intelligence 전문가는 독립과 자율을 바탕으로 적극적으로 참가하는 개개인들 뇌세포의 창의적인 결합을 추구하면서 관계망을 이끌어 간다. 이 전문가가 지배적인 두뇌로서 역할에 욕심을 낼 때 그는 거만한 뇌세포로 꼭차고 결국 자기 자신이 첫번째 피해자가 되고 효율성도 잃어버린다.

Information에서 Intelligence로

우리는 국경없는 정보에 살며, 쉽게 다룰 수 있고 접근이 용이한, 확산되고 공유되며 다차원화한, 즉 세계 각국으로 정보가 빨리 전달되고 점점 더 보편적인 언어로 통용되는 정보 시대에 살고 있다.

다량의 정보가 끊임없이 우리의 집으로, 직장으로 다가오고, 도처에서 정보를 더 잘 전달받고, 검색하고, 보내려는 노력이 계속되고 있다. 우리의 작업 환경은 사무실, 전화기, 컴퓨터로 집약할 수 있으며, 전화기와 컴퓨터는 정보의 전달에 있어 개인, 기업에게 반드시 필요한 기기로 등장했다.

우리는 정보를 전달받지 못하면 당황하고, 즉시 정보를 즉각적으로 요구한다. 방대한 정보는 문화적, 언어적, 지리적, 이 모든 장벽을 허물어뜨린다. 이렇게 국경없는 정보의 의미는 명백하고 그 누구도 이 사실을 부인할 수 없다.

정보의 일반화와 동시에 경제는 세계화하고 새로운 관계망을 구축하며, 다양한 경제 주체들 사이의 상호 작용을 지배하는 새로운 규칙을 만들어내고 있다.

경제의 세계화와 우리의 삶에서 정보가 차지하는 중요성은 경쟁의 의미를 변화시킨다. 기업들은 자신들의 업무 성과에 관심을 가지고 있지만 경쟁사가 어떤 일을 진행하고 있는지 확인하기 전까지 승리자 의식을 선불리 갖지 않는다. 기업 내부에서 정보 시스템이 점점 더 중요한 자리를 잡아간다. 정보 관리는 경영자가 가장 민감하게 반응하는 제일의 관심사가 되었다. 오늘날 진정한

정보 문화가 빛을 보게 되었다. 동시에 정부 차원에서도 적극적인 자세로 중소기업이 필요로 하는 유용한 정보를 제공하려고 고심한다.

너무 다양한 소프트웨어가 시장에 범람하고 있다. 새로운 언어가 매일 탄생하고 있다. Internet, Intranet, e-mail 뿐만 아니라 이외에도 여러 가지 용어들이 일상 생활을 혼란스럽게 한다. 그러나 어떤 사람들은 새로운 물결에 어리둥절하고 있지 않는다. 이들은 장비를 갖추고 자료를 수집하거나 투자를 아끼지 않으면서 막 시작한 엄청난 모험에 동참한다. 사무실에서 컴퓨터는 시간이 갈수록 대폭 증가하는 잡지, 기사, 보고서, 복사물, 메모, 평가서 등에 의해 얻어진 모든 정보들을 통합한다.

이러한 모든 자료들은 팩스, e-mail, 데이터베이스 등을 포함하여 더욱 풍부하게 이루어진다. 문제는 다음사항에 있다. 즉, 우리가 수집한 방대한 정보를 어떻게 합리적으로 다루어야 하나? 어떻게 원하지도 않고, 필수 불가결하게 필요한 정보가 아니면서 엄청나게 쏟아지는 정보의 중앙감에서 벗어날 수 있을까? 정보를 선별하는 우선 기준은 무엇이어야 하나? 정보를 어떻게 서열화하고, 어디서부터 시작해야 하나? 엄청나게 증가하는 정보의 양에 어떤 자세를 취해야만 하나?

다양한 입장들이 있을 수 있다. 첫번째 입장은 정보를 획득하는 것은 권력을 획득한다는 원칙에서 시작한다. 권력은 공유될 수 없는 것처럼 정보도 역시 함부로 분산이 불가능하다. 결국 정보를 자기중심으로 집중시키고 점유해야 하며, 정보의 확산을 스스로 막는다.

두번째 입장으로 점유-분산의 원칙을 들 수 있다. 정보에 대한 이러한 입장은 독점을 완화하고 공유할 수 있다고 판단한 정보에 한해 선택적 분산의 입장을 취하는데 있다. 몇몇 특정인에게만 알려주는 내용의 경우 문서 위에 대외비라고 쓰는 것이 가장 손쉬운 방법이다.

주요 정보를 관리할 필요성과 직원들에 대한 전적인 신뢰의 필요성 사이에서 균형을 유지해야 하는 경영자는 역설적 상황에 빠진다. 이런 역설은 어려운 시기에는 정보의 공유를 제한하고, 위기가 지나가면 신뢰에 문제가 있을 수 있지만 좀 더 광범위하게 정보를 공유하게 된다.

위기와 경쟁의 순간에 정보를 중앙 집중하고, 안정기에 정보에 대한 참여를 확대하는 방법과는 달리 정보 활동에 구성원이 적극적으로 참여하는 방법이 있다. 이러한 방법은 구성원 사이에 네트워크를 구성한다. 네트워크를 기반으로 둔 방법은 기업 내부에

경쟁정보(Competitive Intelligence)

변화를 가져오고 혁신을 가속화하며, 유동성과 융통성을 부여하고, 직원들의 참여를 강화시키고 구성원의 책임감을 고취시키며, 구성원의 호응과 성과를 증가시킬 수 있다.

기업에서 정보 흐름의 정도는 단순히 우연의 산물이 아니다. 즉 정보 흐름은 구성원들의 직무 수행이 기업 내부에서 정보의 순환과 완벽한 조화를 이루는 전반적인 기업 경영 활동의 한 부분으로 나타난다.

구성원들은 마치 칸막이로 구분해 놓은 듯이 폐쇄적인 환경에서 상하 위계에 충실한 의존적, 비독립적 자세를 취한다. 중앙 집중과 분산이라는 방추형의 가설에서 구성원들은 정보에 대하여 약간의 독립성을 가지기는 하지만 극히 미묘한 문제에는 상부의 확인에 의존하며, 이것 없이는 어떠한 결정도 자율적으로 내리지 못한다.

결국, 네트워크 형태의 정보체계 - 정보망 - 만이 의욕적인 직원들의 상호의존성을 보장한다. 이는 기업의 장벽 제거와 같은 의미로서 상호의존성은 직원들이 정보를 바라보는 입장을 단순히

용한 정보 형태로 만드는 작업이 기업에서 경쟁정보 전문가가 해야 할 일이다.

모든 정보는 활용에 목적을 두고 반드시 분석과 종합의 과정을 거쳐서 문맥이나 어휘의 선택에서 적당한 형식을 갖추어 의사결정권자에게 전달되어야만 한다. 이런 과정을 거쳐 정보에 부가가치가 첨부되어 지적인 정보가 된다.

〈그림〉이 보여주듯이 지적인 정보는 다듬어지지 않은 있는 그대로의 자료에서 출발하지만 경쟁정보 전문가에 의한 부가 가치를 창출하여 점점 더 풍부해진다. 각 단계는 정보 확산의 속도나 가상의 장벽을 밝혀주지는 못한다. 경쟁정보 전문가들의 역할이 정보 검색과 정보를 분명한 용어로 형식화하는데 얼마나 중요한 것인가에 관해서는 두말할 필요가 없다.

지적 정보가 결정권자들의 기대에 부응하도록 하려면 특정 주제에 대하여 관심있는 사람들을 대상으로 다음 세가지의 질문이 선행되어야 한다.

▲ 정보 요구를 파악하기 위하여 : 무엇을 알기 원합니까?

▲ 조사할 영역을 정확히 설정하기 위하여 : 왜 알려고 합니까?

▲ 적절한 시기에 정보를 제공하기 위하여 : 언제 알고 싶습니까?

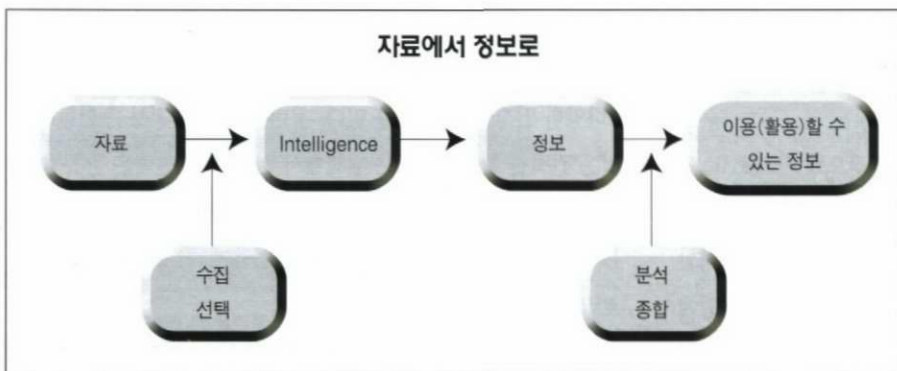
앞의 질문에 적절한 대답을 얻기 위하여, 즉 조사 방향을 잡기 위하여 경쟁정보 전문가는 데이터베이스를 검색한다. 데이터란 출처가 다양한 메시지들의 집합이다. 이렇게 수집된 모든 데이터에서 적당한

데이터만을, 즉 위의 질문에 관련해 만족할 수 있는 자료만을 선별하기 위하여 엄격한 작업을 거친다.

이런 엄격한 선별 과정을 거쳐서 신뢰할 수 있는 출처를 가진 정확한 자료만이 정보로서 채택되고, 정보는 다시 조사, 분석, 종합 과정으로 이루어진다. 이러한 작업은 정보에 부가 가치를 창출하고 최초정보는 고급정보로 발전한다.

또한 정보가 활용될만한 수준을 위해 위의 과정을 거쳐 생겨난 고급정보가 의사결정권자들이 의사결정을 내리는데 유용한 요소로 작용할 수 있도록 작성되어야 한다. 행동 가능성은 이러한 유효성과 성과를 겨냥한 표현이다.

부가 가치를 지닌 정보, 즉 고급정보는 활용할 수 있는 모든 요



〈그림〉 자료에서 정보로 변해가는 과정

수동적인 반응에서 예측과 사전 행동으로 대체할 수 있으며 기업의 성과로 이어지기 때문이다.

어떠한 정보원에 근거할지라도 의사결정권자는 정보의 부족보다도 정보의 과잉 위험에 부딪힌다. 의사결정권자가 중앙 집중적 정보의 원칙을 취할수록 구성원들에게 정보 의존도는 증가해서 모든 정보를 보고하고 결국 넘치는 정보로 의사결정권자는 부담을 느끼게 될 것이다.

의사결정권자가 정보 자체가 아닌 문맥을 해석하고 이해하느라 소비한 시간은 전략적으로 도움을 받지 못하며, 심사 숙고의 시간이 충분하지 않다. 정보를 쓸만하게 즉, 지적이고 의사결정권자에게 도움을 줄 수 있고 기업의 전략을 결정지을 수 있도록 유

소를 다루어야 한다. 이것은 적절한 시간에 적절한 사람에게 전달되어야 한다는 의미를 포함한다. 어떤 정보는 지연되어 전달하였기 때문에 무의미한 것이 되어 버리고, 어떤 정보는 정보를 필요로 하는 때와 장소를 제대로 찾지 못하여 여기저기 뿔뿔히 나뉘기도 한다.

정보는 엄격함, 신뢰성, 타이밍과 결합될 때에 지적 정보가 된다. 의사결정권자는 기업 내부에서 구성원들의 의욕을 고취시키고 관료주의의 유혹을 뿌리치기 위해 지적 정보를 기업 내에서 공유하고 확산시키는 노력을 해야 한다.

Competitive Intelligence의 개념

정보의 경우 시간의 흐름과 기술의 발달에 따라 연구, 생산, 경제, 금융, 법학 등 사회 전반에 걸쳐 폭넓게 분류할 수 있다. 정보가 가진 중요성을 의식한 전문가들은 정보의 새로운 역할에 관해 주목하기 시작했다. 각각 영역에서 자유롭게 정보를 다루기 위하여 각 분야마다 고유의 정보 여과 장치와 정보를 효과적으로 사용할 수 있도록 나름대로의 규정을 도입하였다.

이것은 감시자라는 총칭으로 불리게 되었다. 그러나 각각의 감시자는 원래의 영역에 고정되어 있으며 기술 감시, 마케팅 감시, 특허 감시, 금융 감시, 법률 감시 등등이 생겨났다. 오늘날 점점 더 많은 사람들이 '사회 감시'에 관해 말한다.

이러한 구분의 이면에 감춰진 악습이 존재한다. 각 부분을 중심으로 감시가 진행될 때 각 부서별로 막대한 정보 증가가 이루어지지만 각 부서간의 정보 교류를 가로막는 장벽으로 나타난다. 또한 각 부서는 각각의 입장에서 감시를 수행해 자신의 부서만을 고려한 편협한 전략을 짤 수도 있다. 이러한 상이한 전략은 충돌을 불러일으키기에 충분하며 충돌을 수습하기 위한 조정이 필요하게 된다. 이 조정 역할 없이는 통일된 비전이 존재할 수 없다.

바로 여기에 집합의 개념을 도입한다. 수학자들이 어느 순간 다양한 수 집단들이 결국 더 큰 집단의 요소일 뿐이라는 사실을 깨달았듯이 '감시'가 보다 중요한 집합의 한 요소를 나타낼 뿐이라는 사실을 인정해야만 한다. 우리가 Competitive Intelligence라고 부르는 집합에서 상이한 '감시'에 대한 통일된 비전은 포괄적인 정보, 즉 적대적이고 변화가 빠른 환경에서 일관된 전략을 끌어내는데 반드시 필요한 접근 방법을 보여 준다.

한편으로 상이한 '감시'를 Competitive Intelligence에 일치시키는 것은 시너지 효과를 극대화할 수 있다. 즉 수집된 정보 유형

이 기술적 '감시'의 경우에 중요성을 가지지 않을 수도 있지만, 경제 정보의 영역에서 부가 가치가 높은 요소를 명백하게 드러낼 수도 있다. 또한 시너지 효과는 가능성이 있는 여러 가상 각본 선택과 증명할 수 있는 장점이 있다. 부분적 이익을 위한 각본은 대등한 포괄적 행위의 한 요소로 변화를 이룰 수 있다.

우리는 Competitive Intelligence가 여러 분야로 나누어 있는 감시를 포괄함으로써 통합 효과를 볼 수 있다. 이것은 역사적으로 보더라도 Competitive Intelligence의 개념이 '감시'의 개념을 뒤따르고 있음을 보여준다. 하지만 이러한 개념이 일반적으로 기업 내부에 뿌리내리기는 여전히 어렵다는 것을 인정해야 한다.

Competitive Intelligence는 기업의 업무 성과를, 때로는 부분의 이익을 희생하여서라도 기업의 통합적 수준에서 최대화를 추구하는 거시적 비전에 우선적으로 접근한다. 우리는 자전거 경기나 마라톤을 예로 들 수 있다. 이 경우에 선수는 때때로 자신에게 기회가 오더라도 미리 짜여진 전략을 고수하여 결국 팀의 리더에게 우승을 돌리기 위하여 기회를 포기해야만 한다. 결국 기업 내부에 조직력이 필요성을 발견한다.

이러한 접근 방법은 성과로부터 멀어짐으로써 팀에 공헌한 개인의 노력과 팀의 우승에 기여한 사실이 잊혀지지 않을까 걱정하는 구성원들에게는 힘들게 느껴질 수도 있다. 마찬가지로 정보 공유의 원칙은 공격적 방법으로 기업 내부에서 벤치마킹의 개념을 강화시키려는 기업이 부딪히는 가장 큰 어려운 문제이다.

한 부서(특히 정보라는 단어가 권력이라는 단어로 연결되는 사회에서)가 다른 조직들에게 정보를 함께 나누자고 요구하면서, 결국 다른 사람을 희생시켜 가면서 몇몇 사람의 구성원에게 기회가 집중된 상태에서 개인이나 부서의 능력에 관한 측정 요인으로 업무 결과를 고려하는 것은 역설적으로 보인다. 이는 모든 구성원들에게 공정하게 게임의 법칙이 준수하지 않을 수도 있다는 걱정이 생긴다.

지식의 공유가 기업의 경쟁을 강화시킨다는 긍정적 측면을 끌어내기도 하지만, 정보 확산에 대한 열정을 파괴하는 부정적 측면을 만들어내기도 한다. 결국, 최근의 문화적 핸디캡은 기업의 구조까지 연결되어 있다.

기술 감시에서 Competitive Intelligence까지

기업과 경쟁사 사이에는 획득해야 할 기회와 증립화 하여야 할 위협이라고 용어로 설명할 수 있는 경쟁과 이익이 항상 대칭적으로 혼합되어 있다. 이 두 경우에, 정보의 흐름을 지배할 수 있으

면 기업 이익에 관련한 경쟁에서도 우선권을 잡을 수 있다. 이런 우선권을 최적화하기 위하여 문제에 무질서하게 접근해서는 안 되며, 이미 앞에서 언급했던 연계 작업의 효율성과 함께 지식과 인력의 상호의존성을 명심해야 한다.

간단한 예를 들어보자. 경쟁사를 앞지르는 정보를 수집하기 위해서는 경쟁사의 모든 활동 영역과 관련된 방대한 양의 기사를 분석하고, 모든 문학적 표현까지 끝없이 되살펴 보아야 한다. 이러한 경험을 통해 시간 부족을 뼈저리게 느끼며, 또한 읽은 것들 더 이상 흡수할 수 없게 하는 포화 상태의 문턱에 와있다는 것을 경험하게 된다.

달리 말해서 우리가 과중한 정보를 피하고 싶다면 정보 출처를 과다하게 늘리지 말아야 한다. 반대로, 업무 성과를 높이기 위해서는 기업 내부에 존재하는 장벽을 제거하고, 서로 정보의 공유를 이루어야 한다. 이미 언급했듯이 개인적 성과에 실질적인 부가가치를 가져오는 상호 의존성이다(Competitive Intelligence의 장벽 제거 논리).

이 장벽 제거 논리는 기업의 모든 구성원들에게 특히 Competitive Intelligence의 전문가들로 하여금 즉각적으로 진지

하고 밀도있는 대화에 참여할 것을 요구한다. 조직의 내부에서 이루어지는 진지한 대화는 정보의 출처가 포화 상태로까지 증대되는 것을 막고, 구성원의 상호 능력에서 시너지효과를 창출한다. 그러나 장벽 제거로는 충분하지 않다.

주어진 문제에 대한 분명한 대답을 찾기 위해서는 과장된 낙관주의나 무기력한 비관주의에 빠지지 말고 현실적인 시각으로 자기 주변에서 일어나는 일을 정확하게 바라보아야 한다.

리얼리즘은 Competitive Intelligence 전문가가 기업 내부에서 누리는 자유로운 활동 반경에 달려 있다. 문제에 단도직입적인 접근과 진정한 효율성을 원한다면, 기업의 전체적인 부분에서 구성원 사이의 신뢰하는 분위기와 의사 표현의 자유가 필수적으로 요구된다(Competitive Intelligence의 리얼리즘 논리).

리얼리즘은 현실을 자신이 원하는 방향으로 바꾸려는 것이 목적이 아니라 현실 그대로를 구체적으로 파악하는데 목적이 있다. 이러한 국면에서 자유롭게 접근할 수 있는 정보를 완벽하게 활용할 수 있어야 한다. 또한 시간이 없거나 지치거나 능력이 부족해도 중단없이 밀고 나가선 안된다.

왜냐하면 장벽 제거의 원칙에 따라 Competitive Intelligence의

필수개념

1. 감시란 단어에 의해 전달되는 불충분함과 수동성

기업이 발전함에 있어 역동적인 세계 경제의 접근을 총체적인 방법론으로 통합하면서, 시장의 불안정과 기업 행위자들의 새로운 재판성의 출현에 적응해야만 한다. 이런 복잡스러운 환경에서 '기다림'과 같은 의미를 지닌 동의어인 '감시'는 낡고 정제된 전문용어를 나타낸다. '감시'라는 개념에 활력을 주고 기술 감시, 경쟁자 감시, 시장 감시, 환경 감시 등등을 같은 하나의 총체안에 합병시키기 위하여 '감시'를 'Competitive Intelligence'로 대체하는 것이 바람직하다.

2. Competitive Intelligence와 함께 기업은 정보의 중요성을 인식

Competitive Intelligence와 함께 정보는 일의 새로운 도구처럼 여겨지게 된다. 기업이 문제를 해결하기 위해서 Competitive Intelligence로 달려가고자 할 때마다 이러한 추진력은 성공으로 인도할 것이다. 이러한 방법론은 시간이 흐름에 따라 Intelligent한 정보의 중요성이 보편적으로 인식되게끔 발전시킨다. 즉, 구성원들로 하여금 발전적 해결책을 찾는 일에 적극적으로 한 부분을 담당하게 한다.

3. Competitive Intelligence에 의해 주어지는 강한 적응성

외부 세계로 끊임없는 개방은 자기 자신을 돌아 볼 수 있게 하고

해결책을 도입 할 수 있다. 또한 기업 외부에서 일어나는 변화와 조화를 이룰 수 있게 한다. Competitive Intelligence는 기업 문화에 이러한 강한 적응력을 가져다 준다.

4. 정보는 하나의 특권이 아니라 작업의 도구이다

기업 문화에 있어서 Competitive Intelligence를 도입하려는 의지가 나타날 때마다 여러 가지의 제인이 뒤따른다. 구성원들이 작업의 도구로써 정보의 중요성을 확신해야 한다. 정보의 흐름에서 구성원들의 참여는 장려되어야 하고 최고경영자가 솔선 수범을 보이는 것이 필수적이다. 적절한 정보를 획득하려 애쓰고 정보를 유통시키고 정보에 지속적으로 주의를 기울여야 한다. 구성원들을 교육시켜야 하고 정보의 흐름에 관하여 간단하고 정확한 목적을 명확히 하고 적합한 정보를 수집하는 것에 대한 보상 시스템을 마련해야 한다.

결국 Competitive Intelligence는 기업의 의사결정권자에게 나타난 문제에 해답을 가져다주는 일에 협력을 하면서 기업 문화에 자리를 잡아간다. Competitive Intelligence의 역할은 성공적 결과에 따라 또 다시 창출되고 더욱 강화된다. 이것은 또한 가치와 실천처럼 기업 문화에 있어 적극적으로 활약하는 구성요소를 이룬다.

전문가들은 모든 노력을 기울여서 예상되는 해결 방향으로 문제를 탐구하고 경청하면서 학습해 나가기 때문이다(Competitive Intelligence에서 투명성의 논리).

투명성의 원칙은 수집된 자료를 조금도 무시하지 않고 문제의 요지에 이르게 하는 논리이다. 또한 투명성의 원칙은 핵심적 자료에 접근하기 위해서 정보를 재통합하거나 비교하지도 않고 정보를 제공하는 안이함에 빠지지 말아야함을 주장한다. 사물들의 본질에 다가가기 위해서는 영향을 줄 수 있는 모든 요소들로부터 격리시킨 채 문제를 다루지 않아야 한다.

기업은 기업을 움직이는 구성원들의 박동 리듬을 주시한다. 다시말해 생산의 리듬, 공급 속도, 연구의 적절함, 구성원들을 결속시키는 사회적 관계의 적절성에 주의를 기울인다. 기업 내부에서 여러 부서들 중의 한 부서에 놓여진 문제는 다른 부서에서 그 원인이 있을 수도 있다. 바로 이런 점에서 어떤 문제에 대한 해결책을 찾고자 할 때 사물에 대한 거시적인 비전이 필요하다(Competitive Intelligence의 총체성 논리).

간단한 사례를 살펴보고자 한다. 최고경영자가 특정 의약품에 관한 경쟁사의 입장을 알아보라는 지시를 내렸다. 우리는 지시를 성공적으로 완수하기 위하여 최고경영자의 지시를 상세히 분석한다. 이 의약품의 생산에 필요한 특허는 특허 보호기간이 만료되었다. 즉 발명 특허가 만기가 되어 모든 보호 장치가 없어졌고 특허장이 이제 공공의 것이 되어버린 약품이다. 최고경영자가 지시한 것에 표현하지는 않았지만 이러한 문제를 포함하여 다음과 같은 여러 문제들을 재통합하여야 한다.

- a) 특허권을 보유한 회사가 그들이 발명해 낸 고유한 분자의 복사품을 제조하기 시작할 가능성은 얼마나 되는가?
- b) 경쟁사들이 서로 연합하거나 그들의 전반적인 활동을 위하여 다른 유명 업체와 제휴하고, 이 의약품 시장을 석권할 수 있는 새로운 방안을 획득할 가능성은 얼마나 되는가?
- c) 이 사업 분야에 매력을 느낀 신설 업체가 가세할 가능성은 얼마나 되는가?
- d) 원료 공급자가 단호한 결단을 내려 자신이 약품의 생산자가 될 가능성은 얼마나 되는가?

이러한 질문들은 다양한 공급자, 생산자, 새로운 시장 참여자까지 관련된다. 또한 거시적이고 전략적인 심사숙고에 복잡함을 추가한다. 하나 또는 여러 경쟁사의 갑작스러운 다양화에 대한 리스크, 제품의 잠정적인 시장 확장 정도, 시장 점유율, 필요한 투

자, 제조 비용, 수익성에 대한 문제 등이 제기된다.

각 문제에 관련한 Competitive Intelligence의 영역으로 표현하면 다음과 같다.

- a) 경쟁자들 사이에 맺어진 다양한 형태의 협정(이미 체결되었거나 진행중인)에 관련한 공개된 문서의 조사(경쟁자 조사).
- b) 맺어지거나 파기되는 기업 사이의 제휴에 관하여 조사(법률 조사).
- c) 경쟁사의 판매량 변화를 지켜보는 것(마케팅 조사).
- d) 소비자들에게 제품이 친숙하게 다가가기 위한 언론 메시지 작성(마케팅 조사).
- e) 시장 유통에 대한 보건복지부의 허가와 공식적인 절차(규정 조사).
- f) 국가별로 다양한 특허권의 기한(특허 조사).
- g) 다른 경쟁사의 재정 상태(재정 조사).
- h) 경쟁사의 정책 방향과 그들의 전망(경쟁자 조사).
- i) 다른 약품에 대한 생산 능력(기술 조사).

결국, 최고경영자가 제시한 물음은 위에서 세분화된 문제의 전체를 고려하는 대답을 요구한다. '당신은 무엇에 대해 알고자 합니까? 당신이 알고 싶어하는 이유는 무엇입니까? 당신은 언제 알고 싶습니까?' 를 기억해야 한다.

우리는 Intelligence의 진행 과정의 핵심에 있다. 대답을 여러 갈래로 흩어놓아서는 않된다. 의사결정권자는 결정을 내리기를 바라고, 그의 시간은 매우 소중하다. 각각의 활동 영역(기술, 시장, 법률, 마케팅, 특허 등)에서 분석은 제각기 대답의 한 요소를 이룬다. 각각의 자료들을 총체적 대답으로 재통합하는 것은 이 다양한 조사 또는 감시를 소위 Competitive Intelligence라고 불리우는 좀 더 일관적이고, 좀 더 활용할 수 있는 종합적이고 다각적인 방안을 가져온다. Competitive Intelligence 전문가가 문서를 임의로 삭제함으로써 결정에 영향을 미치기도 하고 다른 중요한 논지를 회생시키면서 특정 방안을 지지하기도 하면서, 전략가로서 역할을 수행하고 있다는 것은 새삼스럽게 말할 필요도 없는 사실이다.

요약해서 말하자면 기업에서 Competitive Intelligence의 개념을 적용하는 것은 기업의 상이한 활동 영역간의 장벽을 제거함과 문제에 대한 현실적이고 총괄적인 접근 방식을 전제로 한다. 물론 이러한 접근 방식의 목적은 의사결정권자들에게 실질적이고 활용할 수 있는 해결책을 제시하기 위함이다. 