

경쟁정보 (Competitive Intelligence)

전병문/ 익제큐티브 컨설팅 대표

한국데이터베이스진흥센터 산하의 한국정보검색위원회에서 위원간의 연구의욕 고취와 새로운 검색 및 데이터베이스 관련 기술 보급을 위해 매월 연구발표회를 개최하고 있다. 본 코너는 매월 발표된 주제논문을 게재함으로써 정보검색과 관련된 다양한 정보를 제공하기 위해 마련된 것이다. <편집자>

I. 서론

20세기 말에 세상을 가장 크게 변화시킨 것이 무엇일까 하고 질문을 던진다면 바로 인터넷의 탄생이라고 대답하는데 이의를 제기할 사람은 그다지 많지 않을 것이다. 인터넷은 정보의 생성과 전달 메커니즘에 혁명적인 변화를 초래했다. 컴퓨터와 통신기술의 결합으로 이제 과거 그 어느 때와도 비교할 수 없을 정도로 정보의 생성과 전달 속도가 빨라진 것이다. 이러한 현상은 미처 앞을 내다보지 못할 정도로 가속화될 전망이다. 이미 미국은 백과사전 30권 분량의 정보를 1초에 전달할 수 있는 차세대 인터넷을 구축할 것이라고 발표하고 있다.

이러한 상황에서 이제 정보의 홍수나 정보의 폭발이니 하는 것은 진부한 표현이 되어 버렸다. 정보의 바다라는 인터넷을 굳이 들먹이지 않더라도 우리의 책상 위에는 채 읽지 못한 신문, 저널, 뉴스레터, 각종 보고서 등이 산적해 있다. 자세히 읽고 소화되어 활용되기는 커녕 눈길 한 번도 받지 못한 채 쌓여만 가는 정보는 이제 현대인에게는 밀어 올려도 밀어 올려도 결국은 다시 굴러 떨어져 버리고 마는 시지프스의 바위와 같은 것이 되어 버렸다.

너무 많아서 어떻게 채 손을 쓰지 못할 정도가 되어 버린 정보는 기업 경영에 득보다는 실을 초래한다. 쌓이는 정보를 모두 다 수집할 수도 없을 뿐 더러 후일 필요할 것이라는 가정하에 단편적인 정보를 수집, 저장해 놓는다는 것은 비용 효과면에서 볼 때 오히려 손실이 될 뿐이다.

이러한 상황을 고려할 때 이제 관건이 되는 것은 정보의 절대적 양이 아니라 필요한 정보를 필요한 시기에 확보하는 것이다. 즉 포커싱이 필요한 시대인 것이다. 다운사이징과 리엔지니어링의 시대에 경쟁우위 확보를 위해 어떠한 전략적 가치도 없는 정보 활동이란 심각한 낭비요소가 아닐 수 없다. 기업의 경쟁우위 제고를 위해 핵심적인

정보를 필요한 시기에 활용하기 위한 전략이 바로 경쟁정보 활동이다.

정보폭발로 대변되는 정보화 사회는 전세계의 기업으로 하여금 자발적이건 그렇지 않던 간에 기업운영의 근본적 변혁을 초래했다. 1990년대에 들어 기업들은 이러한 변화에 적응하고자 리엔지니어링, 벤치마킹, 다운사이징 등의 신개념의 경영학 논리로 풀어나가고자 했으나 대부분은 이것이 일회적인 노력에 그치고 말았고 기업 경영의 지속적 프로세스와 연계되지 못했다는 지적을 받고 있다[1].

경쟁정보 활동은 기업의 두뇌를 살찌게 하는 활동이다. 구조조정과 리엔지니어링도 중요하지만 조직을 움직이는 두뇌에 피와 영양을 공급해주는 수혈작용이 바로 경쟁정보 활동인 것이다. 특히 경쟁정보 활동은 IMF 상황이라는 미증유의 난국을 타개하고 한국기업이 21세기 글로벌 경쟁에서 이기기 위해 반드시 고려해야 할 기업 정보 전략의 새로운 패러다임이라고 할 수 있다.

II. 경쟁정보 개념

정보화 시대에 살고 있는 현대인은 데이터 그 자체(raw data)를 정보라고 생각하며 자신이 raw data를 확보하고 있기 때문에 주변에서 무슨 일이 일어나고 있는지를 이해하고 있다고 믿는다. 사람들은 자신들이 raw data를 조금 더 가지면 더 정확한 결정을 할 수 있을 것이라고 생각한다. 그러나 데이터를 소유하는 행위만으로는 충분하지 못하다. 오히려 raw data를 더 많이 가지면 가질수록 상황은 더욱 더 모호해질 수도 있다. 이런 의미에서 우리는 어쩌면 정보화 시대가 아니라 raw data 시대에 살고 있는지도 모른다.

1. Data, Information, Intelligence

경쟁정보 활동을 이해하기 위해서는 정보(information)와 분석정보(intelligence)의 개념

상의 구분이 필요하다. 세상이 복잡해지고 답이내야 할 것이 더욱 많아졌기 때문에 이제 정보(information) 만으로는 부족한 것이다.

물론 우리나라 말에서 information과 intelligence를 정확하게 구분짓기는 쉽지 않다. 그간 intelligence는 첩보 등으로 번역되었으며 첩보라는 단어에는 보통 스파이 등이 연상되기 쉽다. 그러나 변화된 세계가 단순한 정보와 분석되어 실행의 토대가 되는 정보를 구별할 것을 요구한다.

<그림 1>에서 보듯이 정보(information)는 사실 raw data가 사용자의 의식적인 노력(Focusing)을 통해 수집된 것을 의미한다. 그러나 그것은 아직 분석을 거치지 않은 상태에 놓여 있다.

Information은 분석(Analyzing)을 거쳐 Intelligence로 전환된다. Intelligence-IQ의 사전적 의미는 새로운 상황을 이해하고 대처할 수 있는 능력인데 intelligence는 인간이 갖는 고도의 두뇌작용을 통하여 사실의 여과, 통합, 분석과정을 거쳐 실행에 옮겨질 수 있는 지식으로 전환된 고급 정보를 말한다. 이 intelligence가 바로 정책 결정권자(Decision Making)가 필요한 행동을 취할 수 있게 하는 토대가 된다.

이런 의미에서 intelligence는 발견되는(Found) 것이 아니라 창조되는(Created) 것이다. "아는 것이 힘이다"라는 말이 적용될 수 있는 것은 바로 이 intelligence의 영역에서이다. 이 intelligence가 최고 경영자 등 경영의사 결정권자에게 적시에 전달됨으로써 변화의 방향을 탐지하고 변화를 주도적으로 이끌어 나갈 전략수립이 가능해지는 것이다.

2. 경쟁정보의 정의

경쟁정보 활동이란 조직적이고 합법적인 방법으로 기업의 외부 환경, 경쟁자, 고객, 공급자 등

에 대한 정보를 수집/분석/활용하는 체계적 프로세스이다. 이 프로세스를 통하여 리스크를 미연에 방지하고 기업에 닥친 위협과 기회를 탐지하여 적시에 적절한 대책이 강구된다. 결국 최종 목표는 정책 결정권자에게 미래에 대한 통찰력을 제공하여 궁극적으로 기업의 경쟁우위를 창출하고자 하는 것이다(2). (그림 2)는 경쟁정보 활동 전 과정을 도식화 한 것이다.

경쟁정보라는 개념은 사실 그렇게 오래된 개념이 아니다. 미국에서도 불과 1980년대에 경쟁정보라는 개념이 비즈니스 일각에서 조심스럽게 제기되었을 뿐이었다. 미국의 경쟁정보 전문가 협회인 The Society of Competitive Intelligence Professionals가 소수의 선각자에 의해 세워진 것도 불과 1986년의 일이었다.

그 이후 SCIP의 회원 수는 연간 40%의 성장률을 보이며 급신장을 거듭하고 있다. 이것이 시사하는 바는 무엇일까? 경쟁정보의 중요성을 이제 기업이 인식하기 시작한 것이고 이것은 기업이 처한 경쟁환경이 그만큼 치열해졌다는 것을 반증하는 것 이외에 다름이 아니다.

경쟁정보 개념에서 특히 중요한 것은 기업이 정책결정에 필요로 하는 정보는 90%가 공개된 소스를 통해 확보할 수 있으며 나머지 10%도 수집된 정보를 다각적으로 분석해서 얻을 수 있다는 것이다(3).

이것은 경쟁정보 활동이 합법적이고 윤리적인 활동이라는 것을 의미한다. 경쟁정보 활동은 산업스파이 활동과 마땅히 구별되어야 하며 법에 어긋나는 정보활동은 강력한 규제의 대상이 되고 있다. 미국의 경우 "Economic Espionage Act of 1996"의 통과로 법에 어긋나는 정보수집 활동을 연방법 차원에서 강력하게 규제하고 있다.

3. 경쟁정보의 필요성

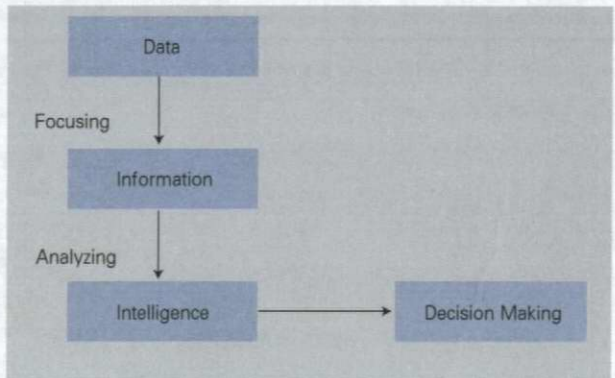
그렇다면 왜 경쟁정보(Competitive Intelligence) 인가? intelligence는 여과, 분석과정을 거쳐 실행에 옮길 수 있는 지식으로 전환된 고급 정보라고 하였다. 그렇다면 여과, 분석과정을 결정하는 요인은 무엇인가? 무릇 인간

의 모든 행위는 합목적적 활동이다. 모든 인간의 행위는 일정한 목적에 의해 수반된다. 그렇다면 정보를 여과, 분석하는 것도 그것의 목적이 무엇이나에 따라 결과가 달라질 것이다.

경쟁정보라는 개념은 "기업이 경쟁환경을 이해하는 능력, 새로운 경쟁에 대처할 능력을 평가"하는 것이다. 간단히 말해서 경쟁(competition) 할 수 있는 능력을 일컫는다. 고도의Competitive Intelligence 활동은 어떤 기업이 경쟁사를 이긴다는 것을 의미한다.

무한 경쟁의 시대에 경쟁자를 의식할 필요가 없는 기업은 존재하지 않을 것이다. 설령 당장은 독자적 상품이나 니치 시장을 기반으로 경쟁 속에서 안전하다 할 지라도 과연 그것이 언제까지 지속될 수 있을 것인가는 보장할 수 없을 것이다. 잠재적 경쟁사, 심지어 자신의 상품, 서비스를 대체할 대체재가 언제 어디에서 나타날 지는 시간 문제일 것이기 때문이다.

경쟁정보 활동은 바로 경쟁환경, 경쟁시장, 경쟁사에 대한 통찰력을 정책 결정권자에 제시해 줌



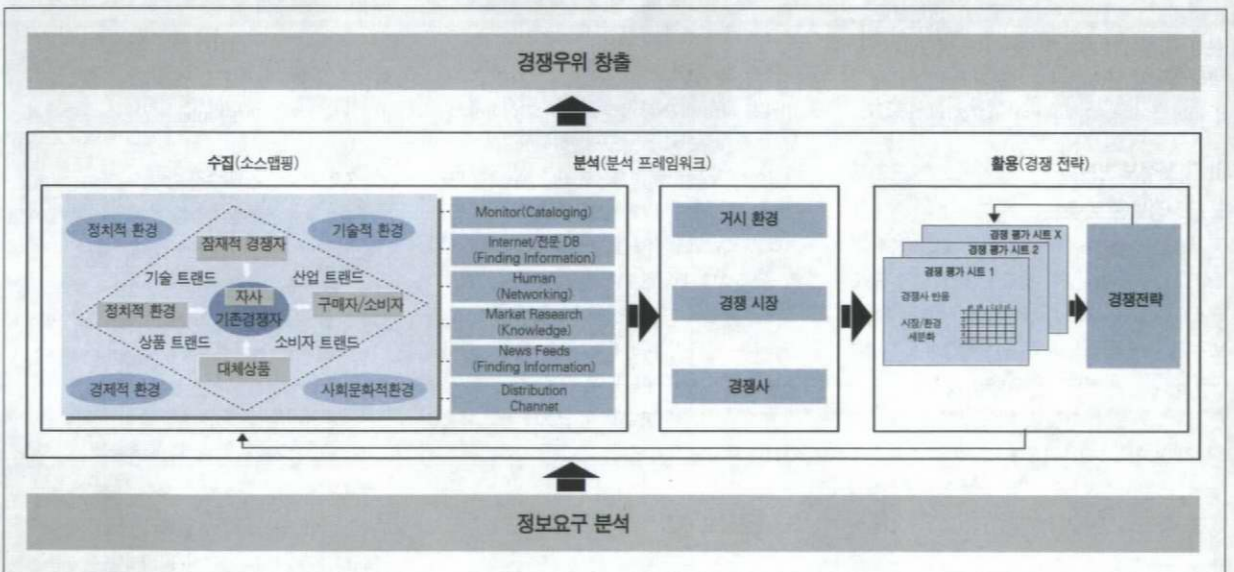
(그림 1) 수집된 정보의 분석단계 흐름

으로써 그들이 변화에 이끌러가는 것이 아니라 변화를 주도해나갈 수 있도록 이끈다. 한국의 시디폰 사업에 뛰어들었던 업체들은 시디폰 시장이 채 형성되기도 전에 새로운 기술에 바탕을 둔 PCS 부문에 자리를 뚫어 시작도 못하고 사업권을 반납하게 되었다. 만약 이들 기업이 최신 기술 동향에 대한 경쟁정보 활동을 제대로 수행했다면 이러한 똬는 범하지 않았을 것이다. 다음은 경쟁정보 활동의 필요성을 아주 극명하게 보여주는 외국의 사례들이다.

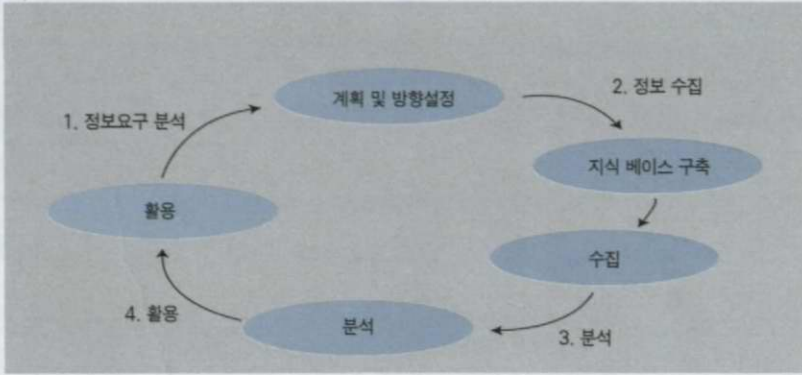
주목할 만한 사례들

※ 일본 자동차 회사가 그 동안 거의 무방비 상태로 있던 미국 자동차 시장에 진입하게 되자 디트로이트의 Big Three는 1970년에서 1987년 사이에 시장 점유율을 16%나 상실했다. 일본 자동차 회사는 이후 미국 시장의 판도를 완전히 바꾸어 놓았다.

※ 1985년에서 그 이후 10년간 AT&T는



(그림 2) 경쟁정보 활동 프레임워크



(그림 3) 경쟁정보 프로세스

MCI와 Sprint에게 시장 점유율을 24%나 뺏기게 되었다. 그로 인해 미국의 장거리 전화 시장에 엄청난 변화가 일어났고 현재까지 미국 텔레커뮤니케이션 시장에는 지각 변동이 계속되고 있다.

※ David Kearns (Kearns and Nadler, 1992)에 따르면, Xerox의 1970년 미국 시장 점유율은 95%였으나 1984년에 이르러서는 겨우 12%에 지나지 않았다. 급속히 미국 시장에 진입하는 Canon등 일본기업으로 인해 Xerox는 완전히 방어력을 상실하게 되었던 것이다.

※ IBM은 80년대 중반 최고의 수익을 구가하던 시기를 지나 93년에는 무려 800만 달러의 손실을 보게 되었다. 이는 시장의 요구가 메인프레임에서 클라이언트/서버 시스템에 기반을 둔 퍼스널 컴퓨터로 이행되었기 때문이며 이를 제대로 파악하지 못한 IBM은 CEO John Akers는 물론 수십만명을 거리로 방출하게 되었다.

※ 아메리칸 익스프레스사가 소비자들이 신용카드에 연회비를 납부하기 싫어한다는 것을 깨달았을 때는 이미 시장점유율을 10%나 잃은 뒤였다.

III. 경쟁정보 방법론

1. 경쟁정보 프로세스

경쟁정보 활동은 어떤 일회적인 프로젝트성 활동이나 기능이 아니라 기업활동의 전과정에 통합되어야 하는 프로세스로 인식되어야 한다. 경쟁정보는 각 기업의 조직 문화 속에 통합되어 기업활동의 전 과정과 연결되어야 한다. 경쟁정보 활동은 정보요구 분석, 수집, 분석, 활용의 4단계로 이루어진 사이클로 이루어진다.

제1단계인 정보요구 분석 단계에서는 정책결정권자를 중심으로 사용자의 정보 요구를 파악하고 정보 요구의 우선순위, 필수 정보 요구 사항 등을 검토하여 전체적인 계획과 가이드라인을 설정

한다.

제2단계에서는 자료 수집을 위한 전략수립과 체계적인 자료 처리와 저장에 위한 지식 베이스가 구축되고 실제로 데이터가 수집된다.

제3단계에서는 분석이 이루어진다. 각종 분석 프레임워크가 개발되고 시나리오가 작성된다. 이 단계에서 raw data가 intelligence로 전환된다.

제4단계는 사이클의 마지막 단계로 실행에 옮길 수 있는 intelligence가 정책결정자에게 전달되어 정책에 반영된다.

2. 정보요구 분석

경쟁정보 프로세스의 첫 단계로 전체적인 계획과 방향을 설정하는 단계이다. 이 단계가 제대로 이루어지지 않으면 비용과 시간의 낭비를 가져오기 때문에 전체적인 과정에서 가장 중요한 단계라고 할 수 있다.

정보요구 분석은 정책결정권자를 중심으로 정보 수요자의 요구가 무엇인지를 정확하게 파악해야 한다. 경쟁정보 활동은 정책에 반영되지 않으면 아무런 의미도 없으므로 이 단계에서 최고 경영자나 정책 결정권자의 니즈를 직접 면담이나 설문조사를 통해서 정확히 파악해야 한다.

경쟁정보 요구분석에는 첫째, 우리의 현재 또는 잠재 경쟁사는 누구이며 왜 경쟁정보 분석을 해야 하는가? 둘째, 경쟁사들의 무엇을 알아야 하며 왜 그런가? 등에 대한 질문이 포함되어야 한다. 그리고 정보 요구의 우선순위, 필요한 정보의 상대적 중요도를 반영한 계획이 수립되어야 한다.

또한 기업의 가용자원에는 한계가 있으므로 시간, 비용, 인력 등 여러가지 제약사항을 고려하여 정보 수집과 분석 계획을 세워야 한다. 특히 정보가 필요한 시기에 전달될 수 있도록 시간 계획을 철저히 세울 필요가 있다.

3. 경쟁정보 수집

3.1. 정보 수집 계획

정보 수집 단계는 정책결정에 필요한 정보를

제공해 줄 수 있는 토대가 되는 raw data를 수집하는 단계이다. 경쟁정보 활동에서 필요한 정보의 대부분은 공개된 소스를 통해서 입수할 수 있기는 하지만 정보를 입수한다는 것이 그리 쉬운 작업만은 아니다.

왜냐하면 기업활동에 필요한 정보는 한 곳에 집중되어 있거나 온전하게 통합된 형태가 아니라 불완전한 조각으로 여러 곳에 산재하기 때문이다. 더구나 급격하게 변하는 외부 경제환경으로 인해 정보소스 또한 끊임없이 변화하기 때문에 정보수집을 위해서는 정보 소스에 대한 지식과 쉽게 포기하지 않는 인내심, 그리고 창의성이 반드시 필요하다.

정보수집은 적절한 사전 전략의 수립을 통해서 이루어져야 한다. 특히 체계적인 자료 처리와 저장을 위한 지식 베이스의 구축이 반드시 이루어져야 한다. 그리고 가용 자원은 한계가 있기 때문에 시간과 비용, 인원, 타이밍을 고려한 정보수집 전략이 세워져야 한다. 다음은 정보수집을 위한 전략수립에서 고려되어야 할 사항이다.

- ▶ 필요한 데이터를 누가 만들어낼 것인가
- ▶ 필요한 데이터를 누가 수집할 것인가
- ▶ 데이터가 어디로 전달될 것인가, 그 이유는?
- ▶ 내가 원하는 데이터를 누가 사용할 것인가
- ▶ 내가 원하는 데이터를 누가 축적할 것인가
- ▶ 내가 원하는 정보를 누가 또 관심을 갖을 것인가

여기에 대해 해답을 구하는 과정이 곧 정보수집 과정이 된다. 사전 계획 단계에서는 주어진 시간과 비용하에서 정보 입수의 가능성 정도, 정보 입수의 난이도에 대한 검토가 필요하다. 또한 정보수집 과정동안 자신이 찾고자 하는 데이터와 소스간의 상대적 중요도를 항상 인식하여 방향 감각을 유지해야 한다. 완벽한 자료를 찾거나 너무 세부적인 사항에 집중해서는 안된다.

3.2. 정보 소스의 수집 방법

정보를 제공하는 소스는 크게 정부, 특별 이익 집단, 민간 부문, 언론 등으로 나눌 수 있다. 일반적으로 정부는 가장 큰 소스원이라고 할 수 있는데 각종 규제기관, 무역관련 기관, 의회, 법정기록, 특허관련 기관, 환경기관, 통계기관 등은 다양한 범주와 깊이의 정보를 제공한다.

특별이익 집단은 자신들에게 필요한 정보를 정기적으로 입수하고 있다. 학계, 소비자 옹호 단체, 각계의 전문가, 각종 협회등이 그 예이다. 민간부문은 기업, 상공회의소, 자사나 경쟁사의 종업원, 공급자, 유통업자, 광고회사, 기타 관련 부문을 포함하며 이곳을 통해 제품, 가격, 전략, 서비스 등

각종 정보를 입수할 수 있다.

비즈니스 관련 신문이나 저널, 무역관련 정기 간행물, 증권 분석가의 보고서 등 언론 부문에서 제공하는 정보가 아주 중요한 소스 역할을 한다. 특히 근래에 들어와 인터넷의 뉴스그룹, 회사 홈페이지 등도 주요한 소스로 부각하고 있다. 보통 경쟁정보 활동은 다음과 같은 정보 수집을 기본으로 한다.

- 시장 동향
- 기술 발전 동향
- 제휴, 인수, 합병
- 고객의 성향
- 경쟁사의 능력: 전략, 강/약점, R&D, 재무 상태 등
- 각종 정부 정책: 세제, 환경관련 법률 등
- 기타 자사의 사업에 중요하다고 여겨지는 것

이러한 정보는 일반에 공개된 기본적 소스들, 예를 들어 국가기관이나 산업관련 단체에서 발행하는 각종 통계자료, 연감, 기업이 의무적으로 제출해야 하는 각종 보고서, 신문기사, 저널, 해당기업이 자체적으로 발행하는 뉴스레터, 회보, 학계 발행지, 특허 등 다양한 형태를 띠고 있을 것이다. 특히 상용 데이터베이스를 이용하여 이러한 정보는 쉽게 입수할 수 있다. 그러나 필요한 정보가 인쇄물의 형태로 출간되지 않았다면 어떻게 할 것인가?

경쟁정보 활동에서 필요한 정보의 90%는 공개된 자료를 통해서 얻을 수 있다는 것이 경쟁정보 전문가들의 공통된 견해인 바 여기서 명심해야 할 사항은 공개된 이라는 말은 인쇄된 것과 같은 것이 아니다.

우리는 인쇄된 것은 사실(truth)이고 인쇄되지 않은 것은 존재하지 않는다는 잘못된 신화를 갖고 있다. 만약 어떤 일이 주요 일간지에 실리면 그것은 사실이고 그렇지 않으면 그것은 소문이라고 믿는 식이다. 그러나 대부분 경쟁자와 시장환경에 대하여 우리가 입수할 수 있는 정보는 인쇄물의 형태는 아니라는 점을 명심할 필요가 있다.

실제로 미국의 경쟁정보 전문가인 Fuld에 의하면 비즈니스 관련 정보가 인쇄되는 경우는 1퍼센트에도 채 미치지 못한다고 한다(4). 이렇게 인쇄된 정보를 찾을 수 없다면 어떻게 할 것인가? 다음의 사례는 여기에 대한 좋은 대답이 될 것이다.

몇 명의 일본인 엔지니어들이 미국의 경쟁 제조업체의 공장근처의 철로에서 경쟁사의 하역장까지 연결된 철로에 쓴 녹의 두께를 재고 있다. 수학적계산을 통해 녹의 두께를 분석하여 일정기간 동안 하역장에서 나간 짐차의 수를 측정하여 총 하

역규모를 추정한다'

'시카고 과학기술 박물관은 전시물 중 관람객의 관심을 가장 많이 끌은 전시물을 어떻게 파악할 수 있을까? 각각의 전시실 입구에는 출입객 입장을 셀 수 있는 장치가 없다. 대답은 바다 타일에 있다. 만약 박물관의 청소부가 특정 전시실의 타일바닥이 다른 전시관보다 먼저 닦아버린다고 불평을 해낸다면?

이러한 사례는 정보수집가가 창의적일 것을 요구한다. 쉽게 주변에서 이용할 수 있는 소스가 없을 때 포기할 것이 아니라 최대한 창의적일 것을 요구하는 것이다. 창의성을 발휘하기 위해서는 기계, 데이터베이스, 또는 어떤 고도의 테크놀로지가 아니라 바로 인간행동이 기업의 활동이나 전략을 드러내보인다는 것을 명심해야 한다.

많은 정보전문가들이 지나치게 데이터베이스 검색에만 의존하는 경향이 있다. 그러나 이것은 대단히 위험한 태도이다. 제조업이든 서비스업이든 기업활동은 인간 상호작용의 결과인 것이다. 이것을 간과한 채 인쇄물이나 나아가 데이터베이스 검색에만 의존한다면 성공적인 경쟁정보 활동이 불가능하다는 것을 명심해야 한다.

경쟁정보 수집 활동에는 직접적인 인터뷰나 전화 인터뷰가 아주 중요한 수단인 된다. 따라서 경쟁정보 전문가는 인터뷰 기술을 익힐 필요가 있다. 상대방의 말을 잘 경청하고 상대방이 자신의 질문에 대답을 해주도록 신뢰감을 줄 수 있는 태도가 필수적으로 요구된다. 이러한 커뮤니케이션 기술과 더불어 필요한 정보를 입수할 수 있는 다양한 전략을 개발해야 한다. 컨퍼런스를 적극활용하여 정보를 수집하고 전제게임, 데이터 마이닝 등 최신 정보 관리 기술을 개발/이용하여야 한다.

경쟁정보 활동의 성공은 여러가지 제약사항을 고려하고 각각의 소스와 정보 수집 방법이 갖는 장/단점을 고려하여 데이터 수집 과정을 체계적으로 조직하는 데 달려있다. 실제로 데이터 수집 과정에서 사전에 예기치 못했던 일이 발생하는 경우가 많이 있을 것이기 때문에 사고의 유연성, 인내심, 창의성, 그리고 낙관적 태도가 요구된다.

4. 경쟁정보 분석

수집된 정보는 이제 분석과정을 거쳐 intelligence로 전환된다. 분석은 복잡할 필요는 없으나 완벽하고 정확해야 한다. 어떤 기업이나 경쟁환경을 분석하는 데에는 한 가지 방법만 있는 것도 아니고 어떤 상황에도 다 적용할 수 있는 모델이 있는 것도 아니다. 필요한 정보를 다양한 소스를 통해 수집/분석함으로써 경쟁자의 내부 깊숙히에서 일어나고 있는 일을 파악해내는 과정은

피해를 조립하는 과정에 비유될 수 있다.

경쟁정보 활동은 바로 공개된 자료를 수집하고 법적으로 또는 윤리적으로 허용되지 않는 부분은 분석의 과정을 통해 퍼즐을 풀 수 있는 실마리를 찾는 과정이다. 물론 퍼즐을 풀 수 있는 방법이 한 가지만 있는 것은 아닐 것이다. 중요한 것은 수집된 정보의 진위를 가리고 중요도를 헤아려서 가치 있는 정보를 골라내는 것이다. 이렇게 골라낸 정보를 조합하여 일정한 연관성을 찾아내어 일정한 법칙과 숨겨진 진실을 찾을 수 있다.

분석은 경쟁환경, 경쟁시장, 경쟁사 등을 대상으로 이루어지며 이들 사이의 상대적 중요도를 파악하고 전략적으로 어떠한 영향을 주는지에 초점이 맞추어져야 한다. 특히 변화의 시기, 예를 들어 인수 합병이라든지, 파산, 시장으로 부터의 철수, 법규제의 변화, 민영화 등과 같은 사건은 경쟁자와 그 자회사에 관한 아주 중요한 정보를 입수할 수 있는 절호의 기회를 제공해준다.

분석과정은 정확한 정보요구 분석, 분석 프레임워크 설계, 적절한 분석기법/모델 활용, 퍼즐 맞추기로 구성된다. 다음은 분석과정을 도식화시킨 것이다.

- ▷ 수집된 정보를 조직화한다. 여기에는 수집된 정보를 사실이 살피는 치밀함과 창조성이 요구된다.
- ▷ 허위정보를 구별한다.
- ▷ 일정한 패턴을 찾아내고 중요도를 평가한다. 패턴에서의 비정형성을 찾아내고 그 이유를 찾아내야 한다.
- ▷ 핵심적 정보를 선별한다.
- ▷ 빠트린 정보가 있는지를 확인한다. 명심해야 할 것은 자신의 주관적인 판단하에 이러저러할 것이라고 가정을 하지 말고 빠진 부분을 찾아내야 한다는 것이다.
- ▷ 결과를 검토하여 완벽하지 일관성이 있는지를 확인한다.
- ▷ 수집된 자료와 여기서 도출된 결과를 분리해서 재검토한다.

이러한 과정을 통해 상호 연관관계가 없어보이는 데이터가 정책결정에 필요한 intelligence로 전환된다. 분석모델로는 SWOT 분석, 경쟁세력 모델 분석, 패턴 분석, 상관관계 분석, 전제게임 등이 있다.

예를 들어 SWOT 분석은 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunities), 위협(Threats)을 의미하는 것으로 기업 속성을 매트릭스를 통해 나타냄으로써 경쟁사 분석에 가장 널리 쓰이는 방식이다. 요즘 유행하는 전제게임은 경쟁사와 자기 회사로 역할을 나누어 게임을 함으

로써 실제 사업에서 이루어지는 상황에 맞추어 전략이 제시되고 실행된다.

위에서 제시한 것은 일반적인 것이며 실제로는 분석의 대상과 분석의 주체가 되는 기업의 특수한 상황에 따라 여러가지 다른 분석 방법론이 필요할 것이다. 경쟁정보 전문가는 각자의 상황에 따른 분석 테크닉과 프레임워크를 개발해야 한다.

이제 분석된 자료는 간결 명료하게 보고서로 작성되어야 한다. 대상이 누구냐에 따라 보고서의 양식과 사용되는 언어가 달라질 것이다. 요점이 없는 보고서는 제 역할을 다할 수 없다. 그리고 결과를 간결명료하고 효과적으로 정책결정자에게 전달할 수 있도록 경쟁정보 전문가는 프리젠테이션 능력 개발에도 신경을 써야 한다.

5. 정보 활용

경쟁정보활동에서 가장 중요한 것은 최고 경영자의 관심사이다. 아무리 과학적이고 조직적인 방법으로 경쟁정보가 수집/분석되어도 이것이 정책에 반영되지 않는다면 아무런 소용이 없기 때문이다.

또한 경쟁정보활동은 어떤 일회적인 활동이 아니라 지속적인 프로세스이므로 이것이 조직의 전 부문에 내재화되기 위해서는 경쟁정보에 대한 최고 경영자의 마인드가 가장 중요한 변수로 작용한다.

1997년도 Future 그룹의 설문조사(5)에 의하면 미국에서 경쟁정보 활동을 가장 잘하는 기업으로 마이크로소프트사가 선정되었다. 빌 게이츠 회장은 경쟁정보 활동이 그저 기업내에서 경쟁사에 관한 정보(서류)가 이부서 저 부서로 전달되는 것을 의미하는 것은 아니라는 것을 알고 있는 사람이다.

그는 MS사와 그 경쟁사의 전략상의 빈틈을 찾아내어 그것을 기민하게 경쟁전략에 반영하는 단호한 결단력을 보인다. MS사를 난공불락으로 만드는 것은 바로 최고 경영자로부터 내려오는 의지인 것이다.

Applied Materials사 성공의 배후에도 경쟁정보 활동이 기업 성패를 가르는 핵심적 요소라는 것을 잘 인식한 CEO 집 모간이 있다. 1997년 포춘지에 의해 가장 유망한 하이테크 기업으로 선정된 Applied Materials사는 1980년에는 매출 6,900만달러의 이름도 없는 군소 업체이었다.

이것을 현재 세계 반도체 제조 장비 부문을 석권하고 있고 지난 십년간 주식 배당률 상승 1위를 기록했으며, 현재 연간 매출 41억달러의 기업으로 성장할 수 있게 한 것은 바로 최고경영자의 관심으로부터 비롯된 경쟁정보 활동이었던 것이다.

마이크로소프트와 Applied Materials가 주는 교훈은 바로 CEO가 회사내의 최고 경쟁정보 전문가로 행동할 때에만 경쟁정보가 이익을 가져올 수 있다는 것이다. 자신이 세운 전략과 경쟁사의

전략에서 빈틈을 찾아내려고 하는 개방성이 바로 경쟁정보의 자유로운 흐름을 상충부까지 흐르도록 한다. 상충부로 향하는 자유로운 경쟁정보의 흐름이 바로 경쟁력이 있는 기업을 만드는 핵심요소이다.

최고 경영자의 관심과 더불어 경쟁정보 활동이 성공을 거두기 위해서는 경쟁정보 프로세스 및 시스템이 정비되어야 한다. 경쟁정보 활동은 일회적인 노력으로 효과가 나타날 수 없다. 경쟁정보 대상인 변화나 기술, 전략 등이 하루 아침에 완성되는 것이 아닌 것처럼 정보 또한 수명주기라는 것이 존재한다.

따라서 효과적인 경쟁정보활동을 하기 위해서는 경쟁정보 프로세스를 정비하여 지속적으로, 정보기술 (Information Technology) 기반 시스템을 활용하여 효율적으로 수행해야 하는 것이다. 경쟁정보활동의 승패는 궁극적으로 프로세스와 시스템에 달려있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

IV. 한국기업의 경쟁정보 활동 현황

인터넷의 발전에 맞추어 우리나라의 기업도 지난 수년간 기업의 정보화에 박차를 가해오고 있다. 그러나 대부분의 경우 업무 전산화에 초점이 맞추어져 있으며 정보수집과 활용의 중요성을 인식한 기업의 경우에도 자료의 축적과 물리적인 전달의 수준을 크게 벗어나지 못하고 있음이 사실이다.

국내 기업들의 경쟁정보활동 실태를 알아보기 위하여 지난 3월에 익제큐티브 컨설팅(주) 실시한 국내 50대 그룹 기조실, CIO포럼 / CTO클럽 회원 등 150여명을 대상으로 한 설문조사 결과를 분석해보면 전반적인 한국기업들의 경쟁정보활동 현황을 미루어 짐작할 수 있다(6).

설문조사에서 드러난 바로는 한국기업은 첫째, 경쟁정보 마인드가 상대적으로 부족하다. 설문조사에 의하면 한국 기업들의 경쟁정보 소스는 신문/뉴스레터/저널(19.6%), 인터넷(14.9%), 상용데이터베이스(13.9%) 등의 순으로, 미국의 고객(32.2%), 정보전문가(28.7%), 신문/저널(13.1%) 등과 비교할 때 시장지향적이며 분석정보(Intelligence) 위주의 미국기업에 비하여, 수집위주의 단순정보 (Information) 수준에 머물러 있는 것을 알 수 있다.

둘째, 미국기업들에 비해 경쟁정보 전문부서 및 경쟁정보시스템이 미비되어 있다. 설문조사 대상 기업들은 1조 이상의 매출액을 시현하는 대기업이 60%이상, 1000억이상 매출기업이 25%이상 임에도 경쟁정보 전문부서를 가진 기업은 33%로 비슷한 대상의 미국기업들의 60%에 비하여 27%나 적었다. 특히 경쟁정보시스템 보유 기업은 19%로서 미국의 82%에 비하여 현저히 적었는데, 이는 한국기업들의 경쟁정보활동의 현 주소를 여실히 드러내고 있다.

셋째, 경쟁정보활동 비용을 투자개념이 아닌 단순비용으로 보고 있다. 미국 기업들이 경쟁정보 활동 비용을 투자 개념으로 인식하여 성과를 정량화하는 등 적극적으로 운용하고 있는데 반하여, 설문조사 기업들의 경쟁정보 예산은 매출액대비 0.049%(평균 연 8.6억원)에 불과하며 이들 비용도 단순경비로 운용하고 있었다.

V. 결론

이미 일본을 비롯한 많은 선진국에서 경쟁정보 활동의 중요성을 일찍부터 인식하고 경쟁정보활동을 기업경영의 주요한 무기로 사용해왔음에도 불구하고, 우리나라의 경우 경쟁정보라는 개념조차도 사실 최근에 와서 극히 일부 그룹 내에서만 제기되고 있을 뿐이다.

우리나라 기업들이 경쟁정보활동에 생소한 이유의 지금까지 정부의 보호아래 비교적 순탄하게 기업경영을 해왔다는 데에 있다. 사실 이것의 결과가 오늘날 IMF 상황을 초래했다고 해도 과언이 아닐 것이다.

문제는 이제 이러한 보호막이 더 이상 존재하지 않을 것이고 따라서 경쟁정보활동은 가시거리 제로의 글로벌 경쟁 속에서 우리나라 기업이 생존하기 위해서 선택하지 않을 수 없는 경영활동이 되었다는 사실이다.

글로벌 경제환경과 급속도로 변하는 과학기술을 고려해볼 때 이제 경쟁정보 활동이 갖는 가치는 더욱더 높아지고 있다는 것은 자명한 일이다. 이제 한국기업의 경쟁우위 확보를 위해서는 경쟁정보 활동을 시스템적으로 강화해야 할 필요성이 절실히 요구되며 여기에 경쟁정보 전문가의 역할이 기대된다.

(참고 문헌)

1. McGonagle, J.J. Jr & Vella, G.M. (1996) A New Archtype for Competitive Intelligence. Westport, Conn: Quorum Books
2. Kahaner, L. (1996). Competitive Intelligence. New York: Simon & Schuster.
3. Fuld, L. M. (1995). The New Competitive Intelligence. New York: John Wiley & Sons.
4. Fuld, L. M. (1995). The New Competitive Intelligence. New York: John Wiley & Sons.
5. The Future Group. Ostriches & Eagles 1997. http://www.tfg.com/pubs/docs/O_Ell-97.html
6. 산업스파이 규제 및 경쟁정보 활동 정책토론회. 국회가상정보기차연구회. 1998. 4. 14.