

## 인터넷 기반 지식생태계의 블루오션 전략

윤정선\*·한선화\*\*·공수연\*\*\*·이영훈\*\*\*\*·백명수\*\*\*\*\*·정재환\*\*\*\*\*

### I. 서론

현재는 글로벌 경쟁시대이며 산업발전 속도와 복잡도가 증대되고 있다. 기업의 외주, 네트워크화가 심화되면서 지식 격차도 발생하고 있다. 반면에 인터넷이 발전함에 따라 전문가들에 의한 정보획득이 용이해졌다. 또한 관계 형성 비용이 감소함에 따라 온라인을 통한 접촉이 증가하고 있다. 이에 따라 조직의 벽을 넘어선 지식경영이 필요하며, 이에 대한 해법으로 지식생태계가 거론되고 있다.

블루오션전략은 유럽경영대학원의 김위찬 교수와 르네 마보안 교수에 의해 창시된 개념으로 요즘 사회 전 분야에 블루오션 전략을 도입하는 것이 유행처럼 번지고 있다. 블루오션 전략은 경쟁사를 이기는 데 포커스를 두지 않고 구매자와 기업에 대한 가치를 비약적으로 증대시킴으로써 시장점유율 경쟁에서 자유로워지고 이를 통해 경쟁이 없는 새로운 시장공간을 열어나가자는 것이다. 전통적으로 기업은 높은 비용으로 고객에게 큰 가치를 창출하거나 아니면 낮은 비용으로 합리적인 가치를 창출할 수밖에 없다고 믿어왔다. 그러나 블루오션을 창출하고자 하는 기업은 가치비용의 상충관계를 거부하고 차별화와 저비용을 동시에 추구한다. 김위찬 교수와 르네 마보안 교수는 이러한 전략으로 성공을 거둔 몇 개의 기업들을 사례로 보여주고 있다. 전통적인 레드오션 전략으로 힘겨운 싸움을 이어가던 기업들에게 블루오션 전략이란 희망의 메세지이며 새로운 패러다임이기도 하다.

본 연구에서는 인터넷 기반 지식생태계의 전형인 KOSEN(한민족 과학기술자 네트워크, www.kosen21.org)에 블루오션 전략을 적용해보았다. 먼저 지식생태계의 개념과, 지식생태계로서의 KOSEN의 특성을 소개하고, KOSEN에 블루오션 전략을 적용하여 작성한 전략 캔버스를 소개하도록 하였다.

### II. 지식 생태계

#### 1. 지식 생태계란?

지식경영의 패러다임은 변화하고 있다. 형식지와 시스템이 중심이던 1세대 지식경영에서 암묵지와 사람이 중심이 되는 2세대 지식경영으로 진화하였다. 차세대 지식경영은 시공간과 조직의 경계를 넘어서서 실시간으로 지식과 전문가를 활용하는 3세대 지식경영 시대로 옮겨가고 있다.

\* 윤정선, 한국과학기술정보연구원 선임연구원, 042)828-5047, jsyoon@kisti.re.kr

\*\* 한선화, 한국과학기술정보연구원 동향정보분석실장, 042)828-5049, shhahn@kisti.re.kr

\*\*\* 공수연, 한국과학기술정보연구원 연구원, 042)828-5093, 79kkyarr@kisti.re.kr

\*\*\*\* 이영훈, 한국과학기술정보연구원 연구원, 042)828-5143, reports@kisti.re.kr

\*\*\*\*\* 백명수, 한국과학기술정보연구원 연구원, 042)828-5074, paikdam@kisti.re.kr

\*\*\*\*\* 정재환 한국과학기술원 테크노경영대학원 석사과정, 02)958-3674, fun82@kgsms.kaist.ac.kr

지식 생태계는 3세대 지식경영 시대를 위한 개념으로, 지식창출과 교류가 역동적으로 이루어지며 새로운 지식의 생성과 순환이 끊임없이 되풀이되는 범조직, 범국가적 공간이다. 또한 지식생태계는 실시간으로 문제해결이 가능한 곳이며 시간, 공간, 조직의 한계를 벗어난 곳이다. 따라서 지식생태계는 고객, 공급자, 경쟁자, 외부 전문가 등 이전에는 상상도 할 수 없었던 넓은 범위의 지식 파트너십에 기반을 둔다.

지식생태계는 실제로 대면을 하든 가상공간이든 대화가 가능한 네트워크와 정보를 주고 받을 수 있는 지식저장소로 이루어져 있다. 지식생태계의 네트워크는 휴먼 네트워크, 지식 네트워크, 기술네트워크로 이루어져 있다. 여기에서 휴먼 네트워크는 조직구성원, 커뮤니티, 고객, 투자자들 간의 관계에 의한 네트워크이다. 지식 네트워크는 조직에 있는 사람들이 만들어내는 생산적인 아이디어들을 웹처럼 연결해놓은 망을 뜻한다. 기술 네트워크는 지식의 생성, 공유, 이용을 위한 커뮤니케이션과 협업이 가능하도록 지원하는 모든 기술을 의미한다. 단순하게는 이메일에서부터 복잡하게는 화상 회의까지의 기술이 이에 해당한다.

단순한 지식저장소를 넘어서 전략적 지식 파트너십을 구축함으로써 지식생태계를 형성하고 있는 사례로 다음과 같은 것들이 있다. 연구개발 협업을 하고 있는 LG전자와 현대자동차, 기술적 제휴, 특히 공유를 통해 협력관계를 구축하고 있는 소니와 삼성전자, 고객 의견을 들을 수 있는 게시판을 운영함으로써 고객과 파트너십 관계를 구축하고 있는 씨스코와 미샤, 타 경쟁회사들과 지식을 공유하고 있는 SK, 현대오일뱅크, GS칼텍스가 있다. 외부 전문가들과 파트너 관계를 형성하고 있는 사례로는 KAIST KM포럼과 KOSEN 있다.

## 2. 지식 생태계로서의 KOSEN

지식경영시스템에서 지식생태계로 진보하기 위해서는 실시간 문제해결이 가능한 인프라가 구축되어야 한다. KOSEN은 그자체로 이상적인 지식 생태계라 할 수 있다. KOSEN에는 방대한 지식 저장소가 있으며, 네트워킹이 가능한 인프라가 잘 갖추어져 있다. KOSEN은 한민족 과학기술자들이 시간과 공간에 구애받지 않고 접속하는 사이버 공간이며, 광범위한 외부 전문가들이 서로 서로 파트너십 관계를 구축해가며 지식 정보를 생성해내고 있다.

KOSEN은 현재 40여개국에서 3만명의 한민족 과학기술자들이 회원으로 가입하여 활동하고 있다. KOSEN 회원은 석사 이상의 소지자가 68%에 달하는 등 고학력의 분포를 보이고 있으며(그림 1), 연구 활동이 가장 왕성한 시기인 30대 회원들의 분포가 가장 높다(그림 2).

KOSEN은 다양한 서비스를 자랑하지만 핵심서비스라 할 수 있는 분석보고서, 질의응답코너, 정보 공유 게시판은 회원들의 참여에 의해 이루어진다. 필요한 정보를 요청하면 정보 제공이 가능한 다른 회원들이 정보를 올려주고 있다. 회원들의 분야나 소속에 관계없이 정보 교류가 이루어지고 있으며, 정보도 거의 실시간으로 제공되고 있다. 그림 3은 What is?라는 질의응답코너의 이용자들 분포를 보여주고 있는데 산·학·연 간에 고르게 지식교류가 이루어지고 있음을 알 수 있다.

KOSEN에서는 KOSEN전문가라는 외부 전문가그룹을 위촉하여 분석보고서의 생성, 지식교류에 활용하고 있다. 현재 177명의 분야 전문가들이 활동 중이며 KOSEN이 전문적인 정보를 지속적으로 생산하는 데에 기여하고 있다.

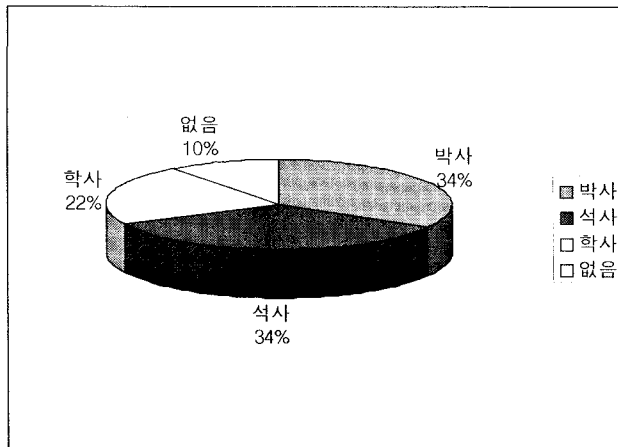


그림 1. KOSEN 회원의 학력별 분포

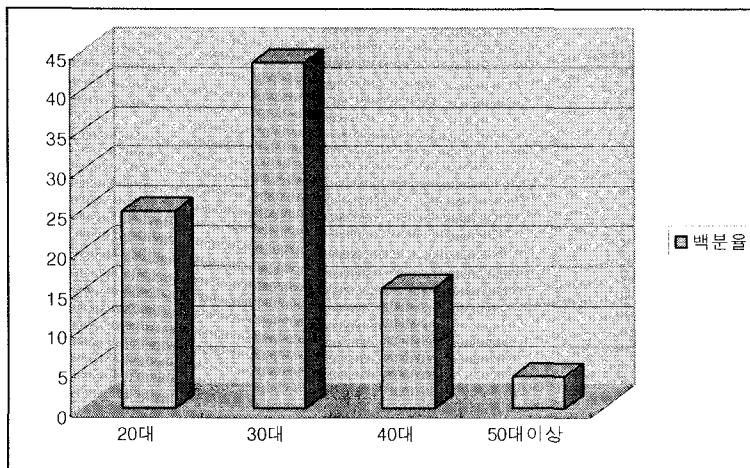


그림 2. KOSEN 회원의 연령별 분포

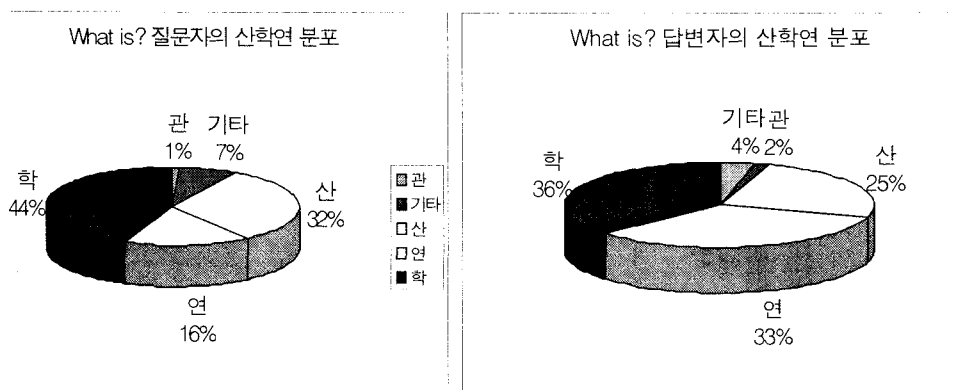


그림 3. KOSEN What is?(질의 응답 코너)의 이용자 현황

### III. KOSEN의 블루오션 전략

KOSEN의 기본 기능과 유사한 기능을 가지고 있으며 지식정보를 제공하고 공유할 수 있는 공간이 마련된 3개의 사이트를 경쟁사이트로 정하였다. 인터넷으로 정보를 제공하는 사이트의 특성상 KOSEN을 포함한 경쟁사 모두 무료로 정보를 제공하는 사이트들이다.

전략캔버스를 그리기 위해 업계가 경쟁하고 투자하고 있는 요소들을 선정하였다. 이 요소들은 경쟁자들이 지금 어디에 투자를 하며, 어느 부분에 대해서 경쟁하고 있는지를 고려하여 선정되었다. 또한 고객들이 경쟁상품으로부터 얻는 것이 무엇인지를 보여준다. 지식제공 사이트들은 주로 전문성, 정보량, 신속성, 편의성, 홍보 부분에 있어서 경쟁하고 있었다. 그림4는 3개 경쟁사와 KOSEN이 각 요소에 있어서 어느 부분에 중점을 두고 있는지를 보여주고 있다. 그러나 경쟁사들의 내부 정보를 알 수 없으므로 벤치마킹한 결과에 의한 것임을 밝혀두는 바이다. KOSEN은 다른 3개의 회사들과 대체로 비슷한 양상을 보이고 있으나, 경쟁사들이 투자하지 않는 보상, 재미, 인맥형성에 가치를 두고 있었다.

KOSEN은 보상에 많은 예산을 투입하고 있는 만큼 다른 곳과는 차별되는 파격적인 보상을 하고 있다. KOSEN에서 분석 보고서 작성에 참여하면 페이지당 5만원의 원고료를, 국제학술회의에 참가한 후 보고서를 작성하면 편당 40만원의 원고료를 지급한다. KOSEN전문가로 선정되어 전문가 활동에 참여하면 실적에 상응하는 활동비를 지급한다. 또한 매월 게시판 별로 우수 참여자를 선정하여 시상하고 있으며 우수커뮤니티도 선정하여 시상하고 있다. KOSEN은 회원들에 대한 보상을 통해서 사이트의 전문성, 정보량, 신속성, 재미를 확보하고 있다고 해도 과언이 아니다. 이런 점에서 이미 다른 사이트들과는 어느 정도 차별화되어 있다고 볼 수 있다.

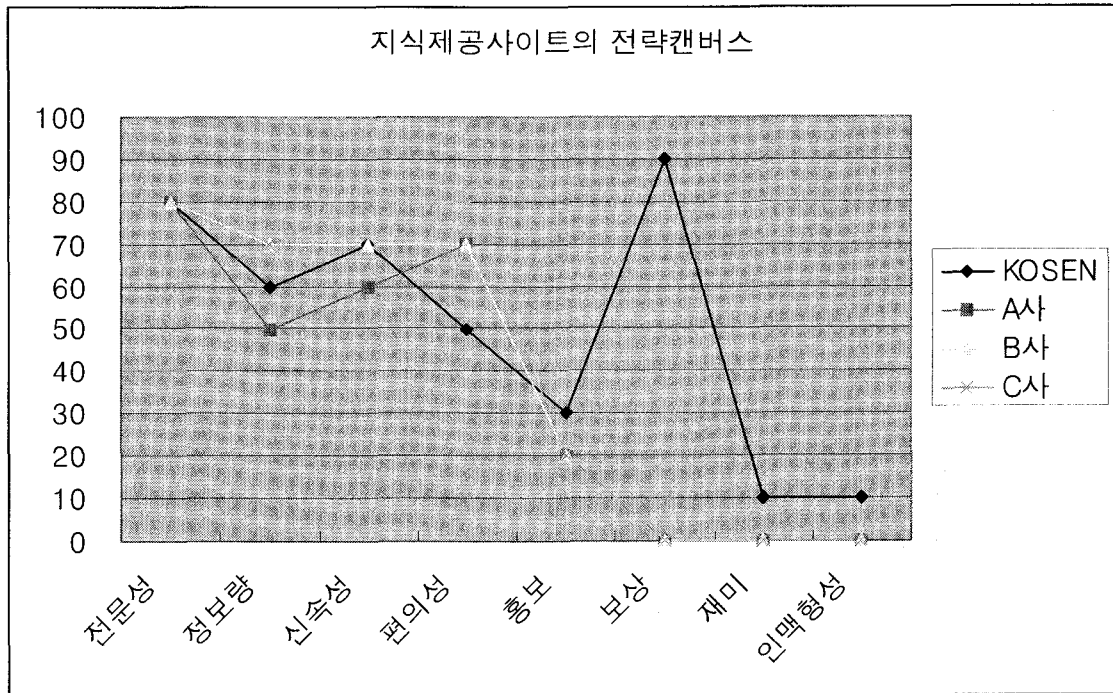


그림 4. 지식제공 사이트들의 전략 캔버스

그러나 한편 사업비 중 보상이 차지하는 비중이 높아서 신규서비스 추가, 홍보, 사이트 운영 등에 사용될 예산이 제한될 수밖에 없다. 이러한 문제를 해결하고 새로운 가치를 창출하고자 고민한 결과 그림 5와 같은 신 가치곡선을 얻을 수 있었다.

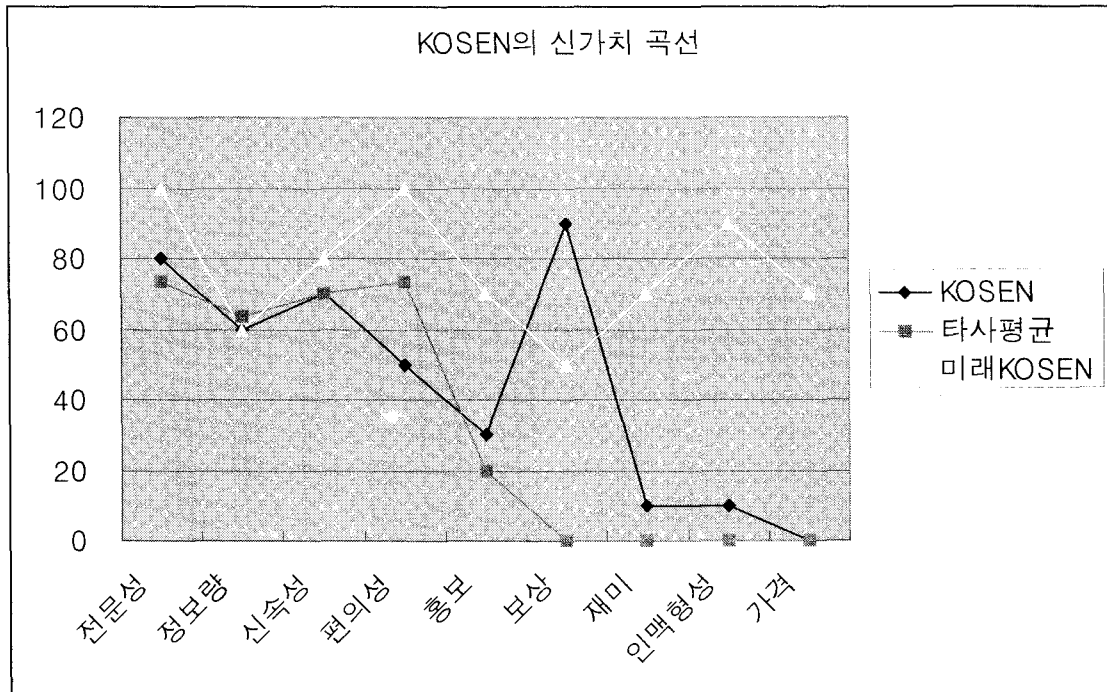


그림 5. KOSEN의 신가치 곡선

좋은 전략이 되기 위해서는 뚜렷한 포커스가 있어야 하고 다른 경쟁사들과는 차별화되어야 하며 새로운 전략을 잘 반영할 수 있는 멋진 슬로건이 있어야 한다. KOSEN의 신가치곡선(그림 5)은 전문성, 편의성, 인맥형성에 포커스를 두도록 하였다. 한민족 과학기술자 네트워크라는 특성상 전문성은 항상 유지해야하는 요소이며 인맥형성 또한 KOSEN이 태동하게 된 목적이라고 할 수 있다. 그 동안 정보의 생성과 제공에 집중해왔으나 회원들간의 인맥형성이 가능하도록 보다 자원을 집중할 필요가 있다. 또한 인맥형성은 다른 경쟁사에서는 제공하지 못하는 차별화된 가치이기도 하다. 편의성은 KOSEN이 회원들을 대상으로 정보 서비스를 하는 한 지속적으로 관심을 가져야 하는 부분이다.

이 밖에도 다른 경쟁사들과는 차별화된 가치로 재미, 가격을 추가하였다. 재미는 전문사이트가 가지는 딱딱함을 줄이며 매일 접속하고 싶은 사이트가 될 수 있도록 보다 가치를 부여한 요소이다. 가격은 '인터넷에서 제공되는 정보는 무료'라는 이미지를 과감히 벗고 정보의 가치를 더 높이고자 도입한 요소이다. 그러나 가격은 위험한 전략이 될 수도 있으므로 구매력을 가진 회원과 그렇지 못한 회원 사이에 차별화 전략을 구사하여 부담을 줄일 필요가 있다. 가격이 새로운 가치요소로 도입된 것은 보상이 감소하였기 때문이다. 보상에 지출되던 예산을 줄이면 편의성, 홍보, 재미, 인맥형성 등에 자원을 더 투입할 수 있다는 장점이 있으나, 회원들에 대한 보상이 감소하면 회원들의 참여가 저조해질 수 있다는 위험요소가 있다. 그러나 가격이라는 새로운 가치를 부여함으로써 창출된 수입을 보상에 투입하면 회원들이 기존에 받던 보상과 비슷한 수준의 보상을 받을 수 있을 것이다. 가격과 보상은 상호 보완관계의 요소로서 작용할 수 있다. 또한 회원들 간에 유

료로 고급 정보를 사고 팔 수 있는 새로운 서비스가 창출될 수도 있을 것이다.

정보량을 위한 투자에 있어서는 현행수준을 유지하는 것으로 하였다. 따라서 신가치 곡선은 정보량과 보상을 제외하면 모두 증가하거나 창조한 경우가 되어 블루오션 전략에서 추구하는 것과는 다소 차이가 있다. 현재 투자하고 있는 요소들 중에서 제거할 요소를 찾지 못하였으며 지금보다 더 증가시켜야 할 요소들은 상대적으로 많은 편이다. 그러나 사업비에서 보상이 차지하는 비중이 매우 컸으므로 보상을 줄이는 비용으로 다른 증가와 창출요소들을 지원 할 수 있으리라 기대된다.

훌륭한 전략은 전달 메시지가 뚜렷하고 강렬한 멋진 슬로건을 갖고 있어야 한다. KOSEN의 근본 목적과 새로운 가치를 반영하기 위해 “**사람을 아는 재미, 지식을 아는 기쁨**”이 KOSEN의 슬로건으로 선정되었다.

#### IV. 결론

지식생태계라는 선진 형태의 개념에 블루오션 전략이라는 새로운 전략을 도입한다는 것은 매우 도전적인 시험대가 아닐 수 없다. KOSEN에 블루오션 전략을 도입하는 과정은 전혀 새로운 시각으로 문제를 바라볼 수 있었으며 새로운 가치를 찾을 수 있었다는 데에 매우 의미 있는 작업이었다. 비록 제거와 감소 요소는 적고 증가와 창조 요소가 많았지만 블루오션 전략을 조금 다른 방향에서 시험해볼 수 있는 사례가 될 수 있으리라 생각된다. 사업에 새로운 가치를 부여한다는 것은 모든 요소를 향상시켜야 한다는 것으로 오해될 수 있는 위험성이 있다. 본 연구도 이부분에 대하여 염려하며 진행하였으나, 보상의 감소만으로도 다른 가치요소들의 증가가 가능할 수 있으리라는 결론에 도달할 수 있었다. 또한 블루오션 전략의 수립은 단발성으로 그치는 것이 아니라 세부 실행 전략을 도출해내면서 전략의 수정이 필요하다. 향후 실행전략을 수립하고 실천하면서 본 연구를 더욱 보완할 수 있으리라 기대된다.

#### 참고문헌

1. 김위찬, 르네 마보안, <블루오션 전략>, 교보문고, 2005.
2. 김영걸, “지식생태계 Overview”, KAIST 지식경영연구센터 정기포럼, 2005.
3. George Por, “Nurturing Systemic Wisdom Through Knowledge Ecology”, The Systems Thinker, Vol. 2, Num. 8, 2000.
4. Jungsun Yoon, Sun-Hwa Hahn, “Study on the Activation of Knowledge Interchange at a Human Network”, ICWES13, 2005.
5. Sun-Hwa Hahn, Joo Young Lee, Jungsun Yoon, Kyun-Kyoo Choi, and Young-Ho Moon, “Controlled peer-to-peer knowledge sharing,” Asia Pacific Tech Monitor, Vol. 21, No. 4, pp. 49-53, 2004.
6. 윤정선, 이주영, 한선화, “지식교류 활성화 전략 연구”, KOSTI 2004.