

지적정보 축적은 기업에겐 자본

이 장은 Competitive Intelligence를 학습과정의 한 측면으로 파악하여 Competitive Intelligence와 인간자원의 관계를 설명한다. 여기서, Intelligence의 형성에 할애된 노력과 금액을 비교하여 투자 회수에 관한 사례를 고려할 수 있다. 기업 외부에 있는 정보는 기업 내부의 지식으로 구축하여 자본을 최대한 활용 보충할 수 있도록 획득되어야 한다. 이러한 점에서 지식망의 구축과 지식의 전달, 관리에 관련하여 설명한다.

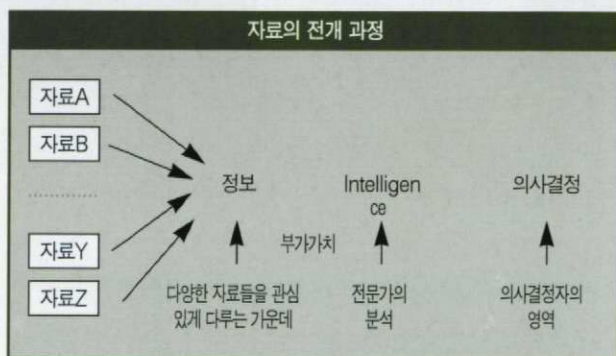
■ 김승진/(주)코스모정보통신 이사 (ksj@cosmonet.co.kr)

연재 순서

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

외부 정보와 내부 지식

Competitive Intelligence는 사실상 가장 효과적으로 사용할 수 있는 정보 관리이다. 이것은 다음과 같이 표현할 수 있다.



그러므로 정보 (information) + 능력 (competence) = 실행, 성능 (performance) 이라는 방정식으로 표현할 수 있고, 이러한 접근은 실제로 매우 중요하다. 즉 이 방정식은 많은 사실을 설명할 수 있기 때문이다.

만약 인간의 능력으로부터 출발하여 지식의 조회를 통해 정보에 더 높은 가치를 부여할 수 없다면, 정보를 획득하고 축적하는 것은 아무 쓸모도 없게 된다.

→ 지식을 위한 지식은 산업 현장에서 어떠한 의미도 갖지 못한다.

만약 기업 내부의 능력이 외부에 있는 정보 분석에 관련된 측면에서, 외부 정보를 유용하게 활용하지 못한다면, 기업의 능력을 적절하게 사용할 수 없다.

→ 지식 없는 권력은 모든 전략을 배제하게 되고 위험에 처한다.

정보원의 관리와 인간 능력의 관리에서 완벽한 일치만이 효과적인 활동을 이끌어낼 수 있다.

그러므로 오귀스트 콩트의 다음과 같은 유명한 격언을 생각해 볼 수 있다.

→ 행하기 위해 미리 알아야 할 지식

그러나 지식과 능력의 관리의 문제가 항상 토론 주제이다. 기업 외부에 있는 정보 획득은 상대적으로 쉬운 작업이나 (이것은 재정 문제이거나 정보 갱신에 문제), 인간 자원의 관리의 사정이 매우 다르다.

여기서 우리는 역설적인 상황에 처하게 된다. 대부분의 경영자들은 인간 자원의 내재적 가치에 대해 강하게 확신한다. 그러나 경영자들은 아주 드물게 인간 자본을 이용한다. 이것은 몇몇 요인에서 기인한다.

지식 습득의 어려움

지식을 기업 내부에 습득하도록 하는 작업은 쉽지 않다. 이 주제에 관련해 이루어진 연구에서 다양한 이론들이 다소 만족스러운 방식으로 형식화되었으나, 이러한 이론들이 기업 현실에서 구체적으로 적용한 사례는 매우 드물다. 이러한 이유는 (혹은 적어도 이유의 하나는) 실제로 한 그룹에서 변화, 발전하는 각 구성원의 지식을 격리시킬 수 없다는 사실이다. 의사 소통을 포함한 정보의 교환에 위해 정보는 공유된 지식에서 총체적인 망의 일환을 이룬다.

간단히 설명하기 위해 X씨가 뭔가를 알고 있다면 Y씨에게 X씨가 알고 있는 사항을 설명하기 위해 X씨의 지식은 Y씨가 알고 있는 지식과 어쩔 수 없이 연결된다.

이러한 예들은 과학자들 사이에서 증명을 위하여 일상적으로

사용하는 방법이다. 즉 과학 단체에 의해 인정되고 승인된 지식들은 자료로부터 출발하며, 새로운 자료의 출현을 통해 새로운 지식의 통합으로 이루어진다.

다른 한편 지식의 전이로서 교환은 지식들의 교환이 이루어지는 특정한 분야에 근거를 두어야만 행할 수 있음을 이해해야 한다. 또한, 같은 언어를 사용하지 않는 사람들은 (동일한 언어사용 혹은 언어사용에 있어 능력이란 의미로) 상호 소통을 상당히 제약하며, 게다가 불가능하게 한다.

여기서 우리는 기본적으로 형식화할 수 있는 지식의 첫 번째 층위만을 고려한다. 그리고 지식의 상위 층위에서 비형식적이며 형식화에 어려움이 있는 <인상>, <묘호한 진단>, <전문가의 의견>에 연관된 지식의 전달에 내재한 어려움을 동반한다.

지식 전달의 어려움

지식 전달은 우리가 다양한 방식으로 의사 소통을 한다는 사실에서 출발한다 (쓰기 뿐만 아니라, 비구술적 언어 즉 억양, 표정, 몸짓 등). 비록 글로 쓰여진 문서가 쉽게 형식화할 수 있고 전달 가능하지만, 담론의 경우는 전혀 다른 경우이다. 담론은 어떠한 경우 정확성을 띠게 기록할 수 있다.

그러나 어떻게 정확하게 <해석할 것인가?> 예를 들면, 만약 변호사의 변론이 문서에 기입되거나 파일에 기록하면서 현장의 감정적인 모든 효과를 없게 한다면, 변론에 나선 변호사의 서정적 울림이 무슨 가치가 있겠는가? 기업은 법정과 관계가 없다고 반박할 수도 있다.

그렇지만 이와 유사한 현상이 있음을 알아야 한다. 배심원은 사건 기록에 의해서만 아니라 변호사의 변론의 형식에 의해 납득될 수 있다. 그렇지 않다면, 배심원에게 변호사의 발언 없이 문서화된 기록에 근거한 것들만 전달로 충분하다.

의사결정권자는 한 의견을 지지할 수 있는 기초 정보만큼 전문가가 호소하는 <의견>에 매우 민감하다. 사례에 의하면 조직

다양한 매체에서 정보의 풍요성	
매체	정보의 풍요성
대답	매우 높음
전화, 영상토론	높음
편지, 메모	중간
형식화된 문헌	낮음
형식화된 전자 문서	매우 낮음

내부에서 전략 결정에 있어 저질러진 실수의 중요한 한 부분이 잘못된 정보에 원인이 아니라 정보를 잘못된 해석에 있다. 이것은 정확히 전문가가 수행한 진단의 정확성의 문제이며, 정보를 종합하는 능란함의 문제는 아니다.

결국, 정보의 질은 다음의 표에 기록된 것과 같이 정보를 담고 있는 매체에 따라 전달된다고 할 수 있고, 복잡한 현실 앞에서 정보를 어떻게 효과적으로 전달할 방법은 우리의 연구과제이다.

지식자본과 지식망

기업을 살펴보면, 한 회사는 조직(망)으로 이루어지며 각 조직 사이에 교차점이 있음을 알 수 있다. 다음과 같이 전개시키면 우선 각 분야별로 순환하고 있음을 알 수 있다.

R&D → 생산 → 상업화 → 관리 → R&D...

그리고 기업 환경에 일치하는 순환은

기술 현황 → 생산물 → 시장 → 예측 → 기술 현황...

결국, 각 부문의 능력은 다른 회사의 각 부분과 연결된다.

〈R&D〉 연구자 → 다른 회사의 연구자들...

〈생산〉 구매자 → 다른 회사의 다른 구매자들, 납품업자들...

사실, 〈망〉이란 단어는 우리 사회에서 일상적으로 쓰는 말이 되었다. 인터넷에 의해 〈망의 망〉이 유명해 졌다. 이 용어는 현대 세계의 무수한 관계자 간에 존재하는 상호 교류를 강조한다.

게다가 이 개념은 〈복합성〉이라는 또 다른 개념의 근거를 지니고 있다. 우리가 변화하는 세계는 무의식적으로 복잡한 것에서 복합적인 것으로 이동하고 있다.

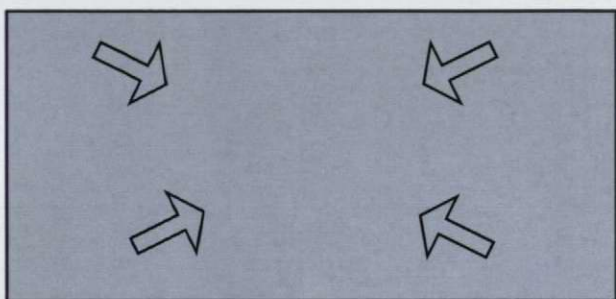
우리는 두 용어의 명백한 의미에서 실수를 범하지 말아야 한다. 즉 복잡한 것은 대단히 큰 수가 이해하기 곤란한 것처럼 다가 오듯이 단순한 사실들의 축적이라면, 복합적인 것이란 다른 차원의 문제이다. 수많은 요소들로 구성되어 있는 복합적인 것은 분할이나 단순화로 환원할 수 없다는데 있다.

이러한 사실에서 복합적인 것은 총체적으로 파악해야 한다. 여

기에 복합적인 것을 취급에 어려움이 있다.

→ 복잡한 것은 사물들간에 거의 상호작용이 없는 무수한 사물의 축적으로 이루어진다. 이것은 조사하기에 더 간단한 하위 시스템의 합으로 분할할 수 있다. 복합적인 것은 무수한 상호작용에 의해 관련된 수많은 사물들로 이루어지고, 단순한 하위-시스템으로 분할할 수 없다.

J. Erceaux는 지식의 전달과 know-how의 자본화에 관해서 복합적 다이어그램을 제시한다.



이 도식은 기업이 네 개 개체의 교차점에 있음을 나타낸다 : 연구, 생산, 상업화(이번에는 용도에 맞게 하는), 전략(일종의 순환적인 관점에서, 연구의 방향을 재설정하는). 그리고 이러한 관점에 두 가지의 보충적인 접근을 추가해야 한다.

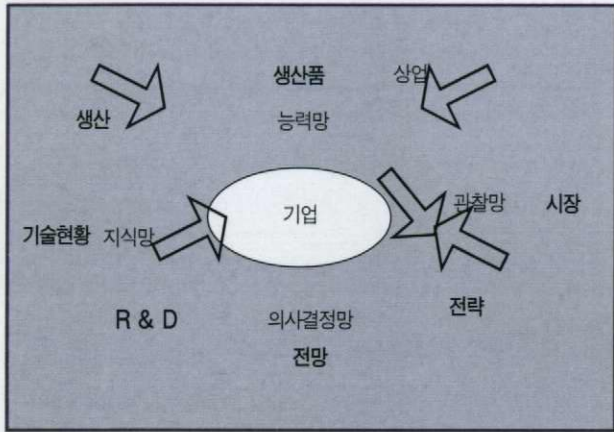
첫 번째로, 기업이 놓여있는 상황에서 사람과의 관계된다. 이것이 하위 층위의 망들을 정의한다.

- 지식망은 연구와 개발에서 발견하고 취득한 지식을 생산에서 지식의 구체화를 위해 생산으로 보낸다.
- 능력망은 생산물을 제작하고 시장을 만족시키기 위해 지식을 변형시킨다. (여기서 자주 이론적 지식에서 기술적 지식으로 넘어간다.)
- 관찰망은 생산물의 발전에 필요한 정보들을 전달하기 위하여 시장의 변동 사항을 항상 조사한다.
- 의사결정망은 획득한 정보를 해석하고, 의사결정에서 사용한 정보를 연구 및 개발에서 사용하도록 정보를 연구개발 부서에 전달한다.

또한 다음 표에서 보충적인 다이어그램을 통해 개인 층위에 관련한 기본 개념을 설명한다.

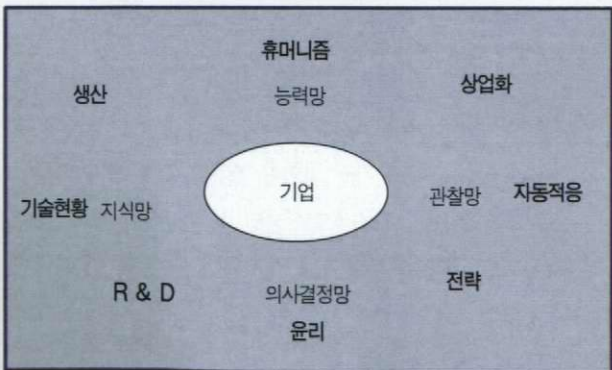
- 기술 현황은 지식을 생산물에 응용할 수 있게 한다.

- 생산물은 하나의 매개물(물질적, 비물질적인)로서 지식의 도움을 받아 시장의 욕구에 만족시킬 수 있도록 한다.
- 시장은 기술 현황에서 마주치는 잠재적인 욕구를 구체화한다.
- 예측은 신규 사업자, 시장의 필요성에 따라 연구 방향을 재설정 한다.



앞에서 서술한 두 가지 원형은 변화하지 않으나, 세 번째는 다음의 원인에 의해 변화를 받게 된다.

- 기술 현황은 집단으로 이루어진 Intelligence collective에 해당한다.(문제 해결과 새로운 생산물에 초점을 맞추는데 필요한 지식의 집적).
 - 생산물은 문명화 개념과 비슷하다(생산물의 생산과정에서 구체적으로 획득한 지식의 결과).
 - 시장은 적응력과 자율성, 반작용과 동시에 사전 행동에 필요한 요소로서 적응력, 자율성을 불러일으킨다.
 - 예측은 연구와 전략에 관련된 지적인 관계에서 자주 필연적으로 윤리의 문제를 불러일으킨다. (기술적으로 실행하는 행동은 사실상 윤리 문제로 현실화되지 않는다.)
- 이러한 주제들이 얹고 있는 문제점은 복잡성을 나타낸다.



기업 내부에 다양한 지식 유형이 상호 의존한다. 우선 <이론적> 또는 <학문적> 이라는 특징 지을 수 있는 지식이 있다. 즉 이것은 한 분야의 핵심을 구성한다.

이러한 사례들은 수학 방정식 혹은 화학 공식의 영향력을 들 수 있다.

그리고 <<실용적>> 지식으로, 환경에 밀접하게 관련된다. 거의 모든 학문에는 이러한 분류에 편차가 다소 있다. 이러한 사례를 화학에서 인용하면, 반응 장치를 연구하는 "이론"에서 조사 활동에서 얻은 교정 계수를 도입이나 계산 도표에 의해 실용적인 반응 장치의 계산 방법으로 이행한다.

이어서 <Know-how>은 <이론적> 혹은 <실용적> 지식에서 파생한다.

이것은 직관적 접근으로 기획이나, 설비를 추진에 유용하게 쓰인다. 석공이 삼각법이나 재료들의 저항에 대한 개념을 조금도 참조하지 않고 작업을 수행하는 능력이나, 재빨리 기술자가 열 전달 이론에 관련한 개념에 사고 없이도 뿔을 잘 굽는 사례를 들 수 있다.

끝으로 <변화과정에 있는> 지식이 있다. 연구자의 지식은 끊임 없이 발전, 개조, 변화할 수 있다. 우리는 이해하면서 배우며 현실적으로 <공동-출생>에 있다고 볼 수 있다.

이러한 사실에서 기업 내부에 있는 문제는 구성원들 사이에 지식들이 전달되어야 하는 사람들의 활동 특성에 따라 내부에서 상호간의 분배와 동시에 지식 관리에 부딪히게 된다.

물론 명확하게 여러 종류의 지식을 이론적으로 분명히 구별하기보다는, 현실에서 많은 사람은 다소 빈번히 이용하거나 지식의 유형에서 하나 또는 몇 가지를 깊이 이해함으로써 쉽게 균형있게

지식의 형태	
이론적 지식	학문, 한 직업의 핵심
실천적 지식	전문기술, 하나 직업의 실행
Know-How	일반기술, 특정 사안에 도움을 줄 수 있는
진화하는 지식	연구, 공유(나눔)

여러 종류의 지식을 이용하게 된다.

우리는 현실적으로 보완해야 할 지식의 선택에 관련한 전략 문제를 만나게 된다.

여기서 지식에 처음 입문하는 사람이나 지식 생산자를 위한 지식 보관 방법과 지식 관리자에 관한 문제가 등장한다.

Know-how의 전달

회사 형태에 필요한 적합한 지식의 유형을 선택, 채용할 수 있는 구조에 관해 심사 숙고해야 한다. 여기서 다양한 범주로 전달과 축적 방식을 분류할 수 있다.

〈이론적〉 지식을 위하여, 지식 축적은 대부분 문서관리와 기록 보관에 관련된 사항들이 나타난다.

이러한 작업 영역은 내부 자료를 중심으로 목록 작업과 색인 작업을 중심으로 서적, 보고서, 기술평가서 등에 이루어진다. 이러한 접근은 실용적 장점이 있다. 왜냐하면 이러한 접근은 기업 외부 세계에서 추가 수집한 정보를 동질화 및 역추적을 할 수 있기 때문이다.

부문의 전문 센터와 외부 기술 센터들이 포함한다. 매우 전문적이고 형식화된 지식을 바탕으로 둔 기술 분야는 경영 일반과 관련된 지식과 분명히 구별하여야 한다.

이 분야는 기업 활동의 경제, 재정, 인간관계 같은 각 부문의 비전을 총괄할 수 있는 비전을 제시해야 하며 보다 폭넓은 접근이 필요하다. 〈변화하고 있는〉 지식의 전달이란 용어는 동질적인 것과 동시에 이질적인 요소가 서로 관련되어 있다.

(그림 5) 지식의 획득

이론적 지식	문서
실천적 지식	교육센터
Know-How	교육센터, 현장실습
진화하는 지식	소모임, 세미나

동질성은 대개 연구 영역(물론 응용 연구인데, 직접적으로 기초 연구에 할애하는 회사들이 드물기 때문이다)에서 다루며 같은 문제 유형(분석, 전문가 시스템, 응용 수학 등등)에 대해 작업한다.

이질성은 활동 영역 혹은 현장간의 연결점에 있다. (회사가 어떤 크기에 이르게 될 때, 수많은 연구 센터가 서로 공존하고 있음을 잊지 말아야 한다.)

가장 효과적인 도구로서 groupware의 사용에 도움을 요구하는 것이 가장 효율적인 방법이다. 즉 이 도구는 다른 행위자들 사이에 시간, 공간의 제한을 극복하고 서로의 관점과 정보를 끊임 없는 교환을 허용한다. 그래서 이 도구는 밑에 있는 도표에서 예시한 다양한 지식들을 구성하고 풍부하게 축적하는데 커다란 도움을 준다.

지식의 전달과 축적에 관련한 계획에서, 우리는 의사 소통의 다양한 방식들을 접하게 된다.

그러나 이러한 다양성을 뛰어 넘어서, 우리는 “망”이라는 개념으로 귀결된다는 것을 알았다.

- 문서망은 기술 기록이나 보고서 형태로 이루어진 지식의 보관에 적합하다. 음성, 영상, 기록한 모든 문서(실험일지에서 회의 보고서까지)를 가장 적합한 조건으로, 차후의 다시 사용할 수 있다는 것을 목적으로 색인, 분류를 한다.
- 전문가망은 때로는 한 분야의 종사자나 한 전문적인 부분에 많은 강의나 발표를 한 전문가들이 서로 정보, 지식을 서로 교류하는 망을 구성한다.

지식 형태 유형의 사례


이론적 지식	+++	++	+	+
실천적 지식	+	+++	++	++
Know-How		+	+++	++
진화하는 지식	+++			
	연구	우상	생산	판매

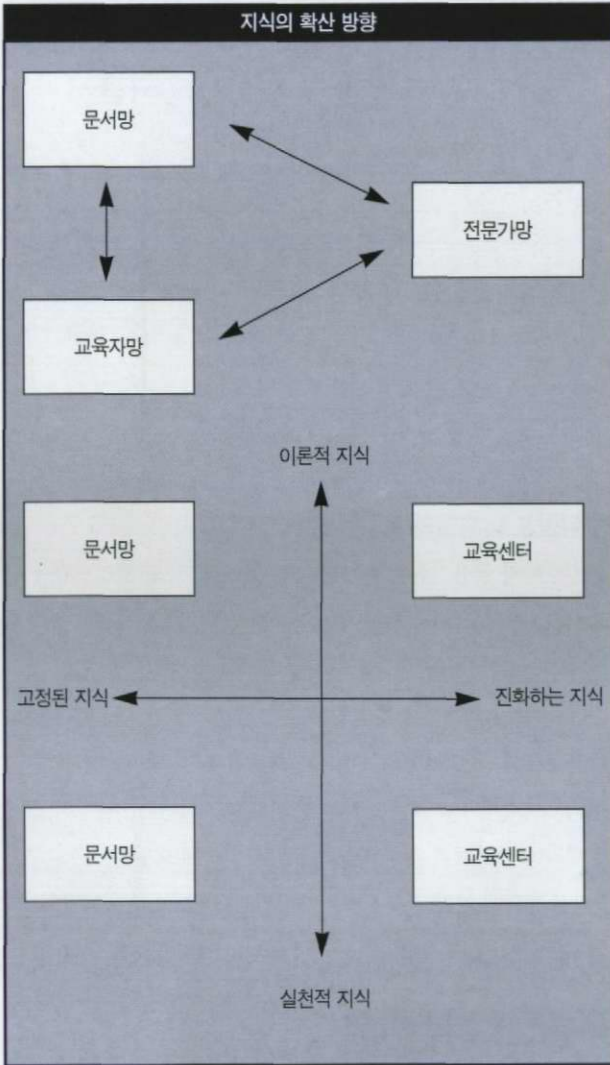
따라서 회사 내부에서 특정한 문제 혹은 서로 연결된 문제에 관해 공포된 자료를 다시 드러나게 한다. 전자문서관리시스템은 문서관리의 편리뿐만 아니라 점점 더 방대해지는 정보 전체의 접근에 있어 망의 편리성이 제기되고 있다. 결국 분할된 Intelligence라는 개념에 이르게 된다.

지식의 또 다른 분류 유형으로서, 두 가지 접근 방법으로 구분한다: 도구적 접근, 절차적 접근.

“도구”라는 용어에서 Know-how와 실용적 분야의 지식전달은 전통적으로 기술전문 교육기관을 중심으로 이루어진다. 즉 기업의 크기에 따라 전문기술 교육센터를 설치할 수 있고, 또는 특정

연구자망은 연구 진행에서 연구자 사이의 지식을 공유할 수 있고, 함께 토론을 통하여, 더 넓게 더 빨리 좋은 연구 결과에 도달할 수 있다.

우리가 앞에서 살펴본 점을 고려하여 다음과 같은 도표로 요약할 수 있다. 



다음호에는 Competitive Intelligence의 외국 사례를 살펴보고 싶을 것이다.

뉴스라인

DIB, B2B 솔루션 시장공략 본격화 선언 국내최초 XML/EDI 패키지 개발

작년 9월 국내 최초로 XML/EDI 패키지 솔루션을 개발, 전자문서 교환시 문제가 되는 호환성 문제를 해결한 업체가 있어 업계 시선을 끌고 있다.

이 패키지를 선보인 업체는 바로 97년 5월에 설립된 B2B 전자상거래 솔루션 전문업체 (주)디지털인포메이션뱅크(이하 DIB 대표 한승준 www.dib.net). 최근 (주)한솔CSN과 한국통신 하이텔(주)과의 B2B 전자상거래 시스템의 구축을 하게 되면서 기술개발 및 상용화에 더욱 박차를 가하고 있다는 것이 DIB 측의 설명이다.

이처럼 참사이래 지금까지 B2B 전자상거래 솔루션 개발에 주력, 이미 B2B 전자상거래 시장에서 XML 선두 업체로 입지를 확고히 하고 있는 DIB 측에 따르면, 최근에는 이 기술을 무선인터넷에까지 접목시키는데 성공, 자사개발 XML/EDI 시스템을 PDA를 통해 구현할 수 있도록 하는 '모바일 전자문서 교환 서비스'를 선보여 화제를 낳기도 했다.

현재 기술 개발은 완료 상태이며, 앞으로는 대기업 및 중소기업들을 대상으로 자사 XML/EDI 유·무선 솔루션 보급망을 넓히기 위해 적극 힘쓸 계획이다.

또한 DIB는 e마켓플레이스 솔루션 시장에 출사표를 던져 기존 관련 재래업계에 큰 지각변동을 일으키고 있다. 그 첫 번째 시도로 섬유업계를 대상으로 하는 B2B 전자상거래 전략 세미나를 개최하고, 앞으로 DIB는 이를 기점으로 e마켓플레이스 솔루션 시장에 본격 뛰어들게 된다. DIB는 추후 화학, 건설, 전자 등을 비롯한 특정산업분야 맞춤형 솔루션을 차례로 출시할 예정이다.

네띠앙·웅진닷컴·메디슨 인터넷 교육 벤처 설립

국내 최대 인터넷 커뮤니티 사이트인 네띠앙(www.netian.com) 지난달 24일 조선히텔에서 웅진닷컴, 메디슨과 함께 온라인 교육 합작회사 설립 조인식을 갖고 온라인 교육 합작회사를 공식 출범시켰다.

'네띠앙·웅진닷컴·메디슨 인터넷 교육 벤처 설립 조인식'을 통해 출범한 합작회사는 초기 자본금 20억원 규모로 웅진닷컴이 60%, 메디슨 30%, 네띠앙 10%의 지분을 갖게된다.

3사(三社)는 "지식 경제 시대로의 급격한 이행, 인터넷 활용의 폭발적 증가는 교육 산업의 중요성을 더욱 부각시키고 있으며, 국내외 교육계는 인터넷 환경에 맞추어 변화하고 있음에도 불구하고 이를 실질적이고 효과적으로 구현해낼 '교육벤처'가 부재한다는 사실에 주목하여, 인터넷 교육 벤처를 설립하게 되었다"고 설립 조인식을 통해 밝혔다.

네띠앙, 웅진닷컴, 메디슨의 온-오프라인 역량을 바탕으로 이루어진 인터넷 교육 벤처 설립은 대형 포털 기업으로서의 이미지와 인터넷 커뮤니티 운영 노하우를 보유한 네띠앙, 양질의 콘텐츠와 독보적인 오프라인 교육 사업 노하우를 지닌 웅진닷컴, 새로운 벤처 기업을 개발하고, 성공적으로 경영하는 노하우를 지닌 메디슨의 결합이라는 측면에서 더욱 주목받고 있다.