

Deloitte Newsletter

2012년 12월



딜로이트 글로벌 리포트

비즈니스 성과 향상을 위한 소셜 소프트웨어(Social Software) 활용 방안
단기적 효과 창출을 넘어 장기 비즈니스 성과 개선

Original Title : Performance ecosystems

Author : Megan Miller, Aliza Marks, Marcelus DeCoulode

This publication contains general information only and is based on the experiences and research of Deloitte practitioners. Deloitte is not, by means of this publication, rendering business, financial, investment, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

소셜 소프트웨어(Social software)¹의 가치와 활용에 대한 회의적인 시각이 존재하는 가운데 딜로이트는 비즈니스 성과를 향상하기 위한 소셜 소프트웨어 활용방안에 대하여 아래와 같이 정리하였다.

소셜 소프트웨어는 그 가치를 입증할 수 있을까?

최고 경영자들은 소셜 소프트웨어가 제공할 수 있는 가치에 대해 회의적이다. 경영진의 시각은 충분히 이해할 수 있지만 그렇다고 소셜 소프트웨어를 포기할 수는 없다. 소셜 소프트웨어가 경영상의 고충이나 문제점을 해결할 수 있는 잠재력을 가지고 있기 때문이다. 또한 기업들은 소셜 소프트웨어를 활용하여 경쟁사와 차별할 수 있는 기회도 만들 수 있다. 즉 내부에 존재하는 회의적인 시각과 저항들을 일정 부분 감안하고 소셜 소프트웨어를 확산할 필요가 있다.

소셜 소프트웨어는 운영 과제를 처리하고 경영 지표를 개선할 수 있는 특유의 능력을 가지고 있다. 한가지 사례로 OSIssoft²의 고객지원팀은 Socialtext³의 사용을 통해서 이슈를 해결하는데 걸리는 시간을

¹ 인터넷을 기반으로 하는 커뮤니케이션 도구 및 상호작용 도구를 통칭하며 문자 전송 및 채팅, 블로그, SNS 등을 포함한다.

² OSIssoft, LLC는 San Leandro에 본사를 두고 있으며, 기업의 실시간 데이터와 이벤트를 관리하기 위한 소프트웨어를 생산하고 있음

평균 22% 줄이는 성과를 얻었다. 이와 같은 예로 볼 때, 경영진들은 소셜 소프트웨어의 활용이 가시적인 비즈니스 성과를 이끌어 내는 전략이 될 수 있고 소셜 소프트웨어 툴에 대한 투자가 단기적 개선효과를 얻을 수 있다는 점을 간과하지 말아야 한다.

소셜 소프트웨어에 대한 현 접근 방식은 실패로 이어지기 쉽다

Forrest Research⁴의 보고서에 따르면 조사 대상 기업의 65%가 최소한 하나 이상의 기업용 소셜 소프트웨어 툴을 사용하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 초기 사용 기업들을 조사한 결과, 대부분의 소셜 소프트웨어 사용이 기업의 괄목할 만한 성과로 이어지지 못하는 것으로 나타났다. 이로 인해 많은 경영진이 가시적인 운영 성과를 나타내지 못하는 툴에 대한 지속적인 투자에 회의적인 시각을 가지고 있는 것이다. 그러나 기업들이 소셜 소프트웨어에 대해서 흥미를 가지고 있는 것은 분명한 사실이며, 이는 각 기업들의 밝힌 아래와 같은 의견에서 찾아볼 수 있다.

Dell	“2009년 7월까지 글로벌 인력의 55%가 4,100건의 아이디어와 225,000건의 투표, 18,500건의 의견을 제출했다.”
Booz Allen Hamilton	“빠른 도입은 직원들의 41%가 이 시스템을 사용하도록 만들었다.”
Boston College	“학생들을 이어주기 쉽고 협업이 훨씬 가능해졌다...”
Motorola	“기업은 현재 4,400개의 블로그와 4,200개의 위키페이지를 관리하고 있으며, 또한 2,600명의 직원이 콘텐츠를 태깅하고 소셜 북마킹을 하고 있다.”

그러나 이런 흥미와 관심이 곧 비즈니스 성과 향상이나 유의미한 사용을 의미하지는 않는다. 이는 기업들이 소셜 소프트웨어의 도입에만 초점을 맞추고 있지, 실질적으로 성공적인 운영효과를 측정하는데에는 관심을 기울이지 않기 때문이다. 단순히 소셜 소프트웨어의 도입이 성공의 지표라면, 이는 사용자 또는 운영의 저항으로 인해 실패하기 쉽다. 최근 설문조사 결과를 보면 소셜 소프트웨어를 사용하는 기업의 64%가 운영하는데 어려움을 겪고 있으며, 72%는 사용자들의 저항을 경험하고 있는 것으로 나타났다⁵. 결국 소셜 소프트웨어의 궁극적인 성공은 사용자들 스스로 저항을 극복하고 소셜 소프트웨어 툴을 사용함으로써 생산성을 높일 수 있다는 인식의 변화로부터 시작되어야 한다.

오늘 날 기업의 소셜 소프트웨어의 도입 방식은 일부 부서의 특정 필요성에 의해서 도입되는 수준에서부터 경영진의 주도 하에 전사적으로 도입되는 수준까지의 4가지 시나리오가 존재한다. 각 시나리오는 도입 수준과 목적에 따라서 이슈들을 가지고 있다. 특정 부서를 중심으로 도입되는 경우 그 범위가 적은 만큼 저항이 적으나 툴의 잠재적 성과를 기대하기 어려운 약점이 존재한다. 그리고 경영진의 주도 하에 도입되는 경우 대부분 강제적 사용이 요구됨에 따라 비즈니스 니즈에 대한 이해가 부족하다는 제약이 존재한다. 소셜 소프트웨어를 경쟁을 위한 차별화 수단으로 여기기 때문에 지속적인 성과 향상을 위한 전략적이고 명확한 목표가 결여되어 한계가 발생한다.

기업이 다시 고려해야 할 점은 소셜 소프트웨어의 도입 자체가 단순히 성공의 측정 지표가 되는 것이 아니라, 지속적 사용성과 비즈니스 성과 향상에 대한 공헌이 성공의 측정 지표가 되어야

³ Socialtext는 기업용 위키 소프트웨어, 호스팅 서비스, 솔루션 등을 제공하고 있음

⁴ Forrest Research는 산업 및 가상 환경에 대한 다양한 이슈들에 대해서 조사해 분석하고 연구하는 미국의 시장조사기관임

⁵ Carl Frappado, Can Enterprise 2.0 Crack Through the KM Culture Barrier?, a presentation at The Enterprise 2.0 Conference, Boston, MA June 2010.(Research developed by Information Architect and The 2.0 Adoption Council)

한다는 사실이다.

소셜 소프트웨어는 지속적인 변화 속에서 새로운 과제들을 해결하는데 필수적이다

우리는 현재 빠른 기술 혁신과 세계화 그리고 경쟁을 부추기는 정부정책들이 공존하는 Big-Shift⁶라고 정의된 세계 속에 살고 있다. 이런 근본적인 변화 속에서 기업들은 빠른 변화에 대응할 것을 강요받고 있다. 이렇듯 지속적인 변화를 요구받는 현 경영환경은 소셜 소프트웨어가 회의주의적 시각을 극복하고 소셜 소프트웨어의 존재 목적을 입증하기에 최적의 시기라 할 수 있다. 소셜 소프트웨어 특유의 기능으로 직원들은 국경을 넘어서 디지털 기반 위에 많은 다양한 관계를 형성할 수 있고, 이전 환경에서는 처리할 수 없었던 예외 사항들을 처리할 수 있게 되었다. 예를 들어 Avaya⁷는 Socialcast⁸를 사용해 동료 그룹과 대화를 가능케 했고, 경쟁 정보와 시장 동향 등을 더 빠르게 획득할 수 있었다. 또한 Socialcast 를 사용하면서 정보가 명확해졌고, 직원들은 반복적인 대답을 하기보다는 새로운 정보를 찾아서 추가하는 경향이 생겼다.

위의 사례를 통해서 확인한 소셜 소프트웨어 고유한 기능적 역할은 다음과 같다.

<표 1> 소셜 소프트웨어 capability 분류

No.	소셜 소프트웨어 capability	Description
1	전문지식의 습득	상호 관심 있는 주제를 중심으로 쉽게 연결해 주기 때문에 문제 해결 및 학습 효과를 촉진한다.
2	국경을 넘어서는 의사소통 및 대화 가능	조직 내 대화를 통한 지식의 흐름이 부서 이기주의 및 위계질서를 초월한다.
3	조직의 기록 보관(보존)	지식과 지식의 배경(맥락)이 보존되어 정보의 유용성을 높여준다.
4	분산되어있는 지식의 활용	새로운 지식의 창출과 혁신을 주도하고, 문제를 해결하기 위한 정보 풀을 만든다.
5	새로운 기회의 발견	혁신 기회를 찾고, 잠재적인 커뮤니케이션 상의 차이에 대한 통찰력을 얻는다.

이러한 소셜 소프트웨어의 고유한 기능은 지식관리 솔루션들과 전통적인 소프트웨어 툴과 달리 딱딱하고 형식적이지 않다는 데서 차별화된다. 소셜 소프트웨어는 조직을 위해서 새로운 지식을 창출할 수 있는 플랫폼을 제공할 수 있다. 기존의 지식관리 솔루션들은 지식을 전달하고 수집하는데 탁월하고 그로 인해 많은 비즈니스 성과를 보였다. 하지만 기존의 오래된 정보를 공유하고 재배포한다는 점에서 한계를 지닐 수 밖에 없다. 반면, 소셜 소프트웨어는 좀 더 다이나믹한 지식의 창출과 흐름을 지원할 수 있다. 이는 직원들의 일상 업무를 지원하고 그들의 성과를 높여 의미있는 결과를 이끌어 낼 수 있다. 또한 소셜 소프트웨어를 통해 직원들의 전문적인 경험을 공유하면서 새로운 아이디어와 기회를 도출할 수 있도록 해준다.

⁶ John Hagel III, John Seely Brown, Lang Davison, et al., Measuring the forces of long term change: The 2009 shift Index(San Jose, CA: The Center for the Edge, 2009), p9

⁷ Avaya 는 기업용 네트워크, 커뮤니케이션, 콜센터 기술에 특화된 통신기업으로, 세계적으로 21,000 명의 직원이 근무하고 있음

⁸ Socialcast 는 샌프란시스코에 본사를 두고 있으며, 소셜 소프트웨어 플랫폼을 제공하는 기업임

보다 더 큰 성과를 얻을 수 있다

그렇다면 소셜 소프트웨어를 통해 비즈니스에서 유의미한 성공을 거두기 위해서 무엇을 해야 할까? 여기에는 Alcoa Fastening Systems⁹와 OSISOft가 사용한 간단한 전술을 살펴볼 필요가 있다. 두 기업은 모두 소셜 소프트웨어의 도입보다는 비즈니스 운영 시 발생하는 문제점을 해결하는데 초점을 맞추었다. 좀 더 가시적인 성과에 집중함으로써 회의주의적 시각에서 벗어날 수 있었다.

Alcoa와 OSISOft 사례를 통해서 알 수 있는 것은 소셜 소프트웨어가 실무자들을 연결하여 조직의 예외적인 문제를 해결할 수 있도록 지원하는 새로운 툴이라는 점이다. 직원들은 이 툴을 사용하여 그들의 목표를 인지하고 달성하거나 보상을 받는데 활용할 수 있다. 기업들은 조직을 연계하고 누군가를 지원하는 역할을 수행하는 소셜 소프트웨어의 독특한 기능에 초점을 맞추고 이를 핵심 운영 지표로 여겨야 한다. 또한 직원들을 독려해 소셜 소프트웨어를 사용하게 함으로써 신속하게 운영 개선 효과를 얻을 수 있어야 한다. 직원들이 더 많이 소셜 소프트웨어를 사용할수록 전체적으로 성과가 향상되고 생산성이 개선된다는 사실을 인지하도록 해야 한다.

기업들은 반드시 비즈니스 성과에 초점을 맞추어야 한다

기업들은 소셜 소프트웨어를 명확한 비즈니스 목표 또는 전략과 연계없이 사용함으로써 경영성과 향상에 실패한다. Alcoa의 경우 소셜 소프트웨어를 도입이 기술팀에 많은 효익을 가져다줄 것이라고 예상했다. 하지만 소셜 소프트웨어를 어떻게 사용해야 하고 구조화해야 하는지 명확한 계획이 없었다. Alcoa는 소셜 소프트웨어를 도입해 단순히 기술팀에 전파했고, 기술팀은 소셜 소프트웨어의 역할과 고유한 기능을 이해하고 성공을 거두는데 12개월이라는 시간이 필요했다. Alcoa가 소셜 소프트웨어를 사용자들에게 전파했거나 사용자들의 문제점을 처리하는데 활용하였다면 더 쉽게 소셜 소프트웨어의 가치를 깨달았을 것이다.

이에 따라 기업들이 소셜 소프트웨어를 사용함에 있어 목표와 전략을 가지고 접근하는 것이 무엇보다 중요하다. 소셜 소프트웨어는 기업의 경영성과를 높이고 문제를 처리할 수 있도록 직원들을 지원할 수 있는 기회를 파악한 후 관련 부분에 적용해야 한다. 또한 근본적인 변화가 비즈니스 환경을 재편하는 것과 마찬가지로 소셜 소프트웨어의 기능은 조직 목표에 맞게 맞춤형되어야 하고, 기업의 IT 전략에도 반영되어야 한다.

기업 내에는 소셜 소프트웨어를 통해서 처리할 수 있는 수 많은 기회들이 존재하며, 이런 기회들을 통해 성과를 개선할 수 있다. 다만 이런 기회들은 재무적인 효과와 직원들의 수용도를 고려하여 우선 순위를 매겨야 한다. 기업들은 이 과정을 통해 좀 더 매력적인 기회를 식별할 수 있다. 그 다음으로 기업은 소셜 소프트웨어 기능과 특징을 이해하여야 한다. 기업의 특정 니즈에 맞는 소셜 소프트웨어를 선택하는 것이야말로 수 많은 개선 기회를 놓치지 않고 기업의 성과를 향상하는데 핵심이 되기 때문이다. 이를 위하여는 소셜 소프트웨어의 기능 및 툴에 대한 히트 맵(heatmap)¹⁰을 통해서 기업에 맞는 소셜 소프트웨어를 선택할 필요가 있다.

⁹ Alcoa 그룹은 59,000 명의 직원이 근무하는 세계 3대 알루미늄 생산기업이며, 자회사인 Alcoa Fastening System은 항공우주와 상업용 나사못, 부품, 장치시설을 생산하고 있음

¹⁰ Heat map은 열을 뜻하는 히트(heat)와 지도를 뜻하는 맵(map)을 결합시킨 단어로, 색상으로 표현할 수 있는 다양한 정보를 일정한 이미지 위에 열 분포 형태의 시각적 그래프로 출력하는 것임.

<그림 1> Social software capability and tool heatmap

Capability	Social Software Tool									
	Microblog	Discussion Board	WiKi	IdeaVoting Platform	Blog	Social Network	Prediction Market	Social Bookmark	Podcast	RSS
Total	H	H/M	M	M	M	M/L	M/L	M/L	L	L
전문지식의 습득	H	H/M	M	M	H/M	H	M/L	M	M	N/A
국경을 넘어 의사소통 및 대화 가능	H	H/M	M	M/L	M/L	M/L	L	M/L	L	L
조직의 기록보관	H/M	H	H	M	M	L	L	L	L	N/A
분산되어있는 지식의 활용	H/M	H/M	M	H	L	N/A	H	N/A	N/A	N/A
새로운 기회의 발견	M/L	L	L	L	L	L	L	L	N/A	N/A

H High **H/M** High/Medium **M** Medium **M/L** Medium/Low **L** Low **N/A** Not applicable

소셜 소프트웨어의 장기적 효익은 변화를 촉발한다는 것이다

앞서 소셜 소프트웨어를 통해서 문제점을 해결하고 가시적인 효익을 창출함으로써 단기적 성과를 향상했다면, 이제는 소셜 소프트웨어를 통해서 장기적인 효익을 창출하는 법을 터득해야 한다. 특히 소셜 소프트웨어의 기능을 통해서 혁신과 지속적 학습의 기틀을 마련하는 것이 중요하다.

소셜 소프트웨어의 성숙 곡선(1 단계: Transaction/Task, 2 단계: Relationship and Reputation Building, 3 단계: Learning/Sustained Performance Improvement)을 따라 조직은 각 단계 별로 소셜 소프트웨어 활용법을 변화시킴으로써, 소셜 소프트웨어가 기업에 발생시키는 가치를 높일 수 있다. 궁극적으로 지식의 창출(knowledge creation), 패턴 인식(pattern recognition), 협업 혁신(collaborative innovation)의 세 가지 변혁을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있다.

결론: Social software is worth your time

기업은 소셜 소프트웨어가 가져다 줄 수 있는 단기적, 장기적 효익을 통해서 성과를 개선할 수 있을 것이다. 하지만 여전히 소셜 소프트웨어가 새로운 의사소통 수단일 뿐이며, 유행을 따라 사라지거나 시간을 낭비하는 것이라고 보는 시각도 존재한다. 경영진의 이러한 시각은 대부분 오해에서 비롯된 것이기 때문에 최대한 빨리 없애야만 한다.

세계의 끊임없는 변화 속에서 “예외적인 문제들(exceptions)”은 꾸준히 증가할 것이 분명하다. 이것을 어떻게 그리고 얼마나 빨리 처리할 수 있느냐가 차별화의 시작점이 될 것이며, 이것이 기업의 경쟁력을 높여 줄 것이다. 소셜 소프트웨어는 틀이 가진 독특한 기능을 통해 기업의 이러한 예외적 사항 또는 문제들을 처리하는데 도움이 될 수 있으며, 운영 지표의 개선과 비즈니스 성과를 높이는 결과로 이어질 수 있다.

소셜 소프트웨어에 대한 회의적인 시각은 충분히 이해할 수 있다. 많은 기업들이 소셜 소프트웨어를

도입하는 것을 망설이고 있으며 문제를 해결하는 대안으로 여기지 않는다고 하더라도, 이미 소셜 소프트웨어의 가치를 인식하고 활용하여 성과를 높이는 소수의 기업들이 존재하고 있다는 사실은 머지 않아 소셜 소프트웨어를 적극적으로 활용하는 기업들이 그렇지 않은 다른 기업들보다 경쟁우위를 점하게 될 것이라는 사실을 시사하고 있다.

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트 컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2012 Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea