

Deloitte Newsletter

2013년 2월



딜로이트 글로벌 리포트

소셜데이터 분석의 파괴력 예측

Original Title : Anticipating socialytic disruption

Author : John Hagel, John Seely Brown, and Eric Openshaw

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.

오늘날의 기업들은 이전에 비해 더 많은 소스를 통해 기하급수적으로 증가한 데이터에 접근할 수 있게 되었다. 고객 데이터는 물론 소셜 데이터와 성과 데이터에 이르기까지 추적, 측정 및 수집하고자 하는 데이터가 넘쳐나는 실정이다. 그러나 이러한 어마어마한 정보들이 구조화되지 않은 채 범람하고 있어 많은 기업들이 “analysis paralysis(정보분석 불능)” 상태에 처해 있다. 데이터로부터 얻을 수 있는 정보가 증가한 것은 알고 있지만, 어떤 식으로 정보를 구체화하고 어디서부터 작업을 시작해야 할지 모르고 있다. 소셜 분석 또는 “socialytics”의 초창기에는 이러한 문제를 해결하고 구조화되지 않은 정보로부터 가치 있는 통찰력을 얻기 위해 소셜 소프트웨어와 빅 데이터 분석론의 통합에 주력하였다. 초기의 성공에도 불구하고 socialytics의 진정한 잠재력은 아직 발현되지 않았다고 보이며, 대부분의 경영진들이 생각하는 것보다 훨씬 큰 파괴력을 가지고 있을 것으로 예상된다.

지금까지는 socialytics는 주로 마케팅과 영업관련부서에서 고객의 심리를 파악하거나 고객참여 정도를 측정하기 위해 활용해왔다. 하지만 social analytics는 기업 전반에 걸친 넓은 활용이 가능할 뿐만 아니라 보이지 않는 이면의 것을 재정립할 수도 있을 것으로 생각된다. 특히 데이터 애널리틱스와 소셜 소프트웨어를 통합함으로써 아래와 같은 세 가지 기회를 창출할 수 있을 것이다.

- **데이터 웨어하우스의 활용성 제고**

커뮤니케이션 플로우 데이터를 분석함으로써 기업 운영성과 추세 예측 및 성과향상을 위한 업무역량 집중이 가능한 선행지표를 개발할 수 있다.

- **데이터 저장소를 데이터 플랫폼으로 변환**

대규모 내부 데이터베이스를 외부의 분석 서비스기관에 공개하여 기존 데이터로부터 가치있는 인사이트를 도출할 수 있다.

- **창작 공간을 통한 학습 추진**

데이터 플랫폼에서의 협력과 목표 성과에 대한 피드백 교환 기회를 강화하여 기업 내부직원 및 외부인들 간의 학습과 성과향상을 촉진할 수 있다.



첫 번째 기회: 데이터 웨어하우스(기업활동을 지원하는 대규모 데이터베이스)의 활용성 제고

기업들은 현재 기업 내·외부에서 이루어지는 상호작용에 관한 방대하고 풍부한 데이터를 수집하고 있다. 소셜 소프트웨어와 같은 도구들이 흔하게 사용되고 정보의 흐름을 추적하는 방식이 더욱 정교해지고 있기 때문에 기업들은 커뮤니케이션 유형에 대한 보다 상세하고 정확한 데이터를 수집할 수 있게 되었다. 하지만 이러한 대규모 데이터베이스가 계속적으로 증가하는 반면 정보 수집결과가 가치를 지닌 산출물로 전환되는 경우는 거의 없었다. 그러나 이전 이전까지 관찰이 불가능했던 상호작용의 패턴을 분석하여 커뮤니케이션 흐름의 영향을 계량화하고 비즈니스에 실질적으로 의미있는 측정 기준으로 표현할 수 있게 되었다. 나아가 기업들은 경영성과를 향상시키기 위하여 이러한 패턴들의 조작을 시도할 수 있게 되었다.

Deloitte Australia 의 최근 분석 결과에서는 소셜 네트워크 분석과 전통적인 운영성과 측정과의 연결 가능성을 살펴볼 수 있다. 분석팀은 6 개월 동안 SONAR 라는 정교한 툴을 이용해 데이터를 분석하였다. 약 6 천 여명의 직원으로부터 생성된 내부 소셜 네트워크, 메일, 웹, 그리고 전화 통화 내역을 기반으로 한 익명화된 데이터가 분석 대상이었다. 이러한 SONAR 데이터 분석을 통해 팀의 성과가 팀원들 간의 의사소통 개방성과 강한 상관관계가 있음을 발견하였다. 예를 들어 소속팀 외부의 다양한 관계자들과 커뮤니케이션 하는 빈도가 높을수록 매출 총이익과 개별 컨설턴트 당 순수익 모두 증가한 것으로 나타났다. 이와는 대조적으로 소속팀 내에서는 긴밀한 관계를 유지하였으나 외부와는 제한적인 상호작용을 주고받은 팀들은 이러한 성과지표가 하락한 것으로 나타났다.

Socialytics 를 지속적으로 활용할 경우, 경영진들은 성과추세를 미리 예측하고 운영성과 향상을 위한 사전조치가 가능한 새로운 선행지표를 확보할 수 있게 될 것이다. 예를 들어 몇 달 후에 새로운 상품을 출시하는 개발 팀을 생각해 보자. 운영팀은 팀 간의 협력의 정도와 진척도를 파악하기 위해 연계된 부서(상품개발, 마케팅과 영업, 제조 등)들 간의 의사소통 흐름을 측정할 수 있을 것이다. 만약 socialytics 분석으로 초기의 활발한 상호작용이 제품 개발시간 단축에 영향을 미친다는 것을 더 빨리 발견했다면, 경영진은 신상품 개발팀 운영의 적절성을 조기에 판단하고 운영성과를 향상시키기 위해 의사소통을 적절하게 장려했을 것이다. 이러한 새로운 선행운영지표들은 관리실무를 “break/fix(문제발생/수리)” 또는 “sense/respond(이상감지/대응)”를 넘어서는 수준으로 향상시킬 수 있을 것이다. 흐름 지표의 활용과 더불어 운영자들은 더 나은 운영성과를 이끌어내는 의사소통 패턴이 어떤 것인지보다 적극적으로 결정하고, 이러한 패턴들을 형성하기 위한 조치를 취함으로써 성과향상에 대한 예측과 대응 능력을 향상시킬 수 있다.

두 번째 기회: 데이터 저장소를 데이터 플랫폼으로 변환

기업들은 소셜 소프트웨어 플랫폼에서 도출한 데이터를 고유자산으로 보고 외부에 숨기려는 경향이 있다. 그로 인해 데이터 저장소에 축적된 많은 데이터들이 체계적으로 활용되지 못하고 있다. 그러나 기업들이 보다 큰 데이터 저장소를 만드는 대신 데이터 플랫폼을 창조하는 데 몰두한다면 어떻게 될까? 이러한 플랫폼들을 제 3자의 분석 서비스에 개방하여 기업과 그들 구성원들(직원, 고객, 기타 이해관계자들)을 위해 더 많은 가치를 창출할 수 있도록 하면 어떨까? 이러한 모델은 특정 과제를 위해 하나의 외부 기업에게 부분적으로 데이터 접근을 허용하는 전통적인 아웃소싱이나 컨설팅 모델보다 더 강력하다. 어떠한 경우에는 다양한 제 3자들이 기업 데이터 저장소에 대해 접근하는 것을 허용함으로써 훨씬 더 많은 가치를 창출할 수 있을 것이다.

또한 기업들은 보유 중인 데이터 플랫폼을 만들어 외부에 개방함으로써 이득을 볼 수 있다. 제 3자들은 두 가지 방식을 통해 회사를 위한 또 다른 가치를 창출할 수 있다: 대규모 수치 연산 처리를 통해 기존의 데이터로부터의 새로운 통찰을 도출하는 방식과 새로운 시각화 기술을 창조하여 플랫폼 사용자들로 하여금 그들 자신의 통찰을 얻을 수 있게 도움을 제공하는 것이다.

금광 채굴 회사 Goldcorp Inc.는 2000년에 시장성 악화와 파업으로 곤란한 상황에 처해 있었다. 이러한 상황을 타개하기 위해 당시 CEO였던 Rob McEwen은 캐나다 온타리오에 소유한 광산 중 하나에 대한 탐사 데이터베이스를 제 3자에게 공개하는 획기적인 방안을 도입하였다. “Goldcorp Challenge”라는 대회를 열어 포상금을 내걸고 채광 유망지에 대한 최고의 추정치와 개발 방법론을 제출하도록 참여자들을 모집하였다.

천명이 넘는 탐사지망자들이 대회에 참가하였고, 이들에 의해 추정된 지역의 80% 이상에서 상당한 양의 금이 채굴되었다. 이 대회를 통해 기업은 즉각적인 성과를 거뒀을 뿐만 아니라 진보된 분석 방법론, 탐사 기술, 그리고 특화된 전문지식을 얻을 수 있었다.

Goldcorp Inc.는 이를 일회성 이벤트로 이용하였다. 만약 기업이 핵심 데이터를 유사하게 사용하여 자격을 갖춘 제 3자로 하여금 지속적으로 데이터를 분석하도록 하여 도움을 받는 영구적인 플랫폼을 창조한다면 어떨지 생각해보라. 각 회 차마다 가장 가치 있는 통찰을 제안한 참가자들에게 보상을 제공하는 반복적인 분석대회를 개최할 수도 있다. 다음 대회에 참가하고 우승할 수 있는 기회가 주어진다면, 제 3자들은 더 많은 전문기술을 개발하는데 투자하도록 동기를 부여 받을 수 있다.

이런 종류의 데이터 플랫폼의 기초가 될 수 있는 기업 데이터의 예시에는 어떤 것들이 있을까? 수익성이 높은 고객들의 해지율을 낮추기 위해 노력하는 은행을 생각해보자. 아니면 특정 유형의 진료 절차에 대한 성과를 개선하려고 노력하는 병원도 있을 수 있다. 아니면 가입자들이 콘텐츠를 이용하는 시간을 늘리기 위해 노력하는 미디어 회사도 예가 될 수 있다. 일반적으로 기업은 존재하는 모든 가치를 발굴하는데 필요한 능력을 초과하는 매우 풍부한 데이터를 기업 내부 저장소에 보유하고 있다.

Socialytics 데이터 플랫폼은 넓은 범위의 산업에 걸쳐 상당한 영향을 끼칠 수 있을 것으로 보이는데, 그 중에서도 헬스케어, 금융 서비스, 그리고 미디어 산업에 상당한 파급력을 가질 것으로 보인다. 지속적인 개선과 가속화되는 학습 기회로 인해 초기에 이런 플랫폼을 도입한 기업들은 상당 기간 우위를 점할 수 있을 것이다.

세 번째 기회: 창작 공간을 통한 학습 추진

기업이 굳건하고 지속가능한 데이터 플랫폼을 만들기 위한 기술과 사업 모델에 통달하게 되면, 다음 단계로 나아가기 위하여 참가자들을 모아 그들 자신의 학습과 다른 이들의 학습을 가속시킬 수 있는 공간을 구상할 수 있다. 이러한 공간들은 우리가 이전에 서술했던 분석적 플랫폼들을 포괄하지만, 여기에 더 많은 기능을

추가하여 전문지식을 가진 참여자들로 하여금 데이터로부터 더 많은 가치를 추출할 수 있도록 협력을 고무하고, 참가자들이 공동작업을 통해 더 빠르게 학습할 수 있도록 풍부하고 신속한 피드백 루트를 제공한다. 이러한 공간에서 데이터는 이러한 활동을 추진하는 원료가 된다.

이러한 창작 공간의 가장 좋은 초기 사례는 **World of Warcraft** 와 같은 대규모 다중 사용자 온라인 게임(MMORPG: Massively Multiplayer Online Role-playing Games)에서 나타난다. 이러한 환경에서 참가자들은 높은 성과를 올리는 팀(길드와 공격대)에 가입하려고 한다. 팀 활동을 통해 서로의 능력을 활용하여 갈수록 어려워지는 도전 과제에 대응하는 방법을 배울 수 있다. 그들은 도전 과제 해결을 위해 함께 모여 이미 시도해본 접근 방식을 분석, 개선할 뿐만 아니라 새로운 접근법을 개발할 수 있는 공유된 작업공간을 가진다. 지속적으로 함께 협동하면서 참여자들은 서로에게서 더 빨리 배우도록 도와주는 지속적인 신뢰 기반의 관계를 형성하게 된다.

창작공간은 과거의 노력에 따른 개인 참가자의 기여나 성취를 보여주는 잘 구축된 평판 프로필을 제공하여 참가자들이 필요한 사람을 찾고 새로운 팀(또는 존재하는 팀의 능력을 보충하는)을 형성하는 데에도 기여한다. 이런 평판 프로필은 협동을 통해 이익을 얻고자 하는 참여자들을 끌어들이는 강력한 자력을 만들어낸다. 참여자들을 서로 연결시킬 수 있는 또 다른 방법은 토론 포럼을 통해 다양한 팀에서 온 참여자들이 흥미 있는 도전 과제와 새롭게 부상하는 활동들에 대한 의견을 교환하는 것이다. 이러한 토론을 통해 생성된 관계는 궁극적으로 보다 지속적인 협동 관계로 강화될 수 있다.

또한 온라인 게임 환경은 다른 형태의 주요한 창작공간을 발전시켰다. 창작공간은 실시간 성과 데이터를 수집하여 이를 상세히 맞춤화시킨 성과 대시보드로 변환시켰다. 각각의 참여자들이 자신의 필요에 따라 재구성할 수 있는 이러한 대시보드들은 플레이어들에게 핵심 통계치에 대한 즉각적인 접근을 가능하게 해주고, 팀 구성원들로 하여금 새로운 도전과제에 대한 접근 방식에서 무엇이 예상대로 작동했고 무엇이 작동하지 않았는지를 살펴보는 교전후의 리뷰를 통해 서로에게서 배울 수 있도록 도와준다.

창조공간의 개별 팀이 할 수 없는 대규모 확장의 기회를 제공함과 동시에 개별 팀 환경 내에서 깊은 협력을 촉진하는 힘을 가지고 있다. 이것이 바로 팀들 간의 연결을 촉진시키는 방법들과 연계하여 가속화된 학습을 위한 잠재력을 이끌어내는 확장 기회이다. 이러한 창조 공간의 초기 사례들은 익스트림 스포츠, 음악, 그리고 오픈 소스 소프트웨어 등을 포함한 다양한 환경 하에서 찾아볼 수 있다.

그렇다면 어떻게 이러한 창조 공간들이 **socailytics** 데이터 플랫폼에서 나타날 수 있을까? **Quantified self-movement** 참가자들이 보다 나은 건강 상태를 목표로 서로 경쟁하기 위하여 더욱 효과적으로 팀으로 모일 수 있는 기회를 제공받는다면 어떨까? 개인 투자자들이 더 나은 수익률을 위해 팀을 구성하고 서로 경쟁할 수 있는 환경을 제공받는다면 어떨까? 지식학자들이 광산 회사를 위해 가장 유망한 새로운 광맥을 탐색하는 대회에서 상을 다투기 위해 그들의 재능을 모으도록 권장 받는다면 어떨까? 이 모든 창조 공간들은 한 주요기업에 의해 기부되거나 많은 광범위한 참가자들 자신에 의해 공여된 빅데이터 풀로 인해 활성화 될 수 있다. 학습을 촉진시키기 위한 이러한 빅데이터 풀이 없다면 가질 수 있는 잠재력은 매우 제한적일 것이다.

시사점

Socailytics 의 기회를 최대한 활용하기 위해서는 방대한 데이터 저장소를 수집하고 분석하기 위한 기술적 도구들을 개발하는 것 이상의 것을 해야만 한다. 실질적인 기회는 데이터로부터 추출될 수 있는 가치를 확대하기 위해 필요한 제도의 정리 및 거버넌스 구조와 지적 자산 체제에 대한 충분한 검토 후에 얻을 수 있다. 데이터를 단순히 저장하고 있는 것만으로는 충분하지 않다. 데이터 수집자들은 구조화된 또는 구조화되지 않은 데이터로부터 진정한 가치를 추출하기 전에 데이터를 이용해 어떤 해답을 얻을 것인지 그리고 어떤 가설을 테스트해야 하는지를 배워야만 한다.

더 나아가 조정자가 기여자와 발굴자 모두를 위한 긍정적인 동기부여를 적절히 제공한다면 모두의 이익을 증가시킬 수 있는 자기-강화 생태계를 창조할 수 있다. 여기서 확장 가능한 빅데이터 생태계를 효과적으로 조정하는 방법을 알아내는 이들이 최대 승리자가 될 것이다. 만약에 대량 데이터 풀의 가치를 이용하는 데에 가장 도움이 될 수 있는 참여자들의 신뢰와 충성도를 얻을 수 있다면, 이러한 조직들은 우위를 점하여 충분한 이익을 얻을 수 있을 것이다.

그러나 이 기회의 창구가 오랫동안 열려있지는 않을 것이다. 빅데이터 플랫폼 참여와 조직화는 기업과 개인이 반드시 참여할 수 밖에 없는 사업의 필수 요소로 빠르게 변화할 것이다. 데이터는 궁극적으로 최대의 가치를 창출할 수 있는 곳으로 이동할 것이다. 데이터를 최대한 외부와 공유하지 않고, 움켜쥐고 있는 이들은 보유 데이터의 가치를 활용함에 있어, 보다 숙련되고 혁신적인 이들과 비교하여 불리한 상황에 처하게 됨을 깨닫게 될 것이다. **Socialytics** 에 대해 행동을 취할 때가 되었고, 이로 인한 산업 변혁의 잠재성은 매우 크다고 할 수 있다.

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

© 2013 Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea

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