

Deloitte Newsletter



2013 년 10 월

딜로이트 글로벌 리포트

소셜 비즈니스
첫번째 단계를 벗어나다

Original Title : Social Business: Shifting Out of First Gear

Author : David Kiron, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, Robert Berkman

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.

개요

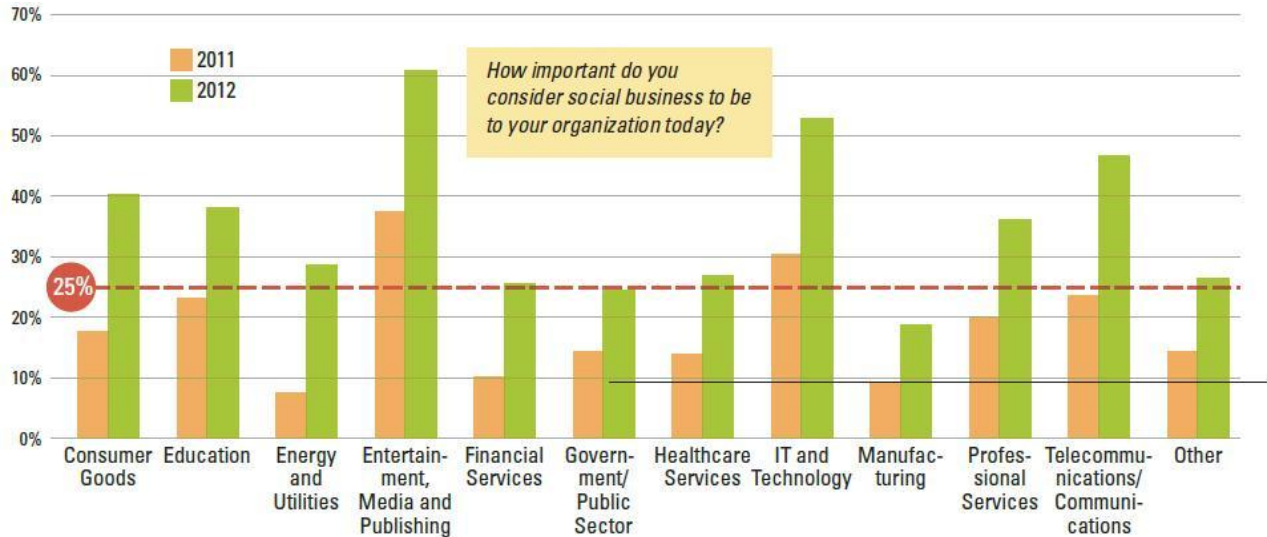
MIT Sloan Management Review 와 Deloitte 는 공동 연구를 통해 고위 경영진들의 소셜 비즈니스에 대한 견해와 기업들의 비즈니스를 위한 사용 정도를 살펴보았다. 이 연구는 99 개국, 25 개 산업의 2,545 명의 응답자의 설문결과에 근거하고 있다. 또한 약 36 명의 고위 경영진과 소셜 비즈니스 관련 리더들과의 인터뷰 내용도 포함하고 있다. 주요 발견 항목 중 하나는 비즈니스에서의 소셜의 중요성 증가인데 2011 년의 설문조사에서는 18%만이 “현재 중요하다”는 답변을 받았지만 2012 년의 조사에서는 이 수치가 두 배인 36%로 증가하였다. 2011 년에는 40%가 1 년내로 소셜이 중요해 질것이라고 응답했지만, 2012 년에는 이 값이 54%로 늘어났다.

More Industries are getting on board

설문 결과 모든 산업에서 소셜의 중요성에 대한 인식이 증가하였다. 미디어와 테크 산업이 소셜 비즈니스의 중요성을 가장 크게 인식하고 있었고 다른 산업들도 크게 증가했지만, 특히 에너지와 유틸리티 산업이 7.1%에서 29%로 가장 큰 비율로 증가하였다. 이러한 에너지 분야에서의 증가 원인 중 하나로 소셜 채널을

통한 고객과의 접촉 강화가 끊었는데 위기/고장 발생시 고객과의 대화 창구, 고객 서비스, 홍보 등 다양한 목적으로 소셜의 활용이 늘어나고 있다. 유틸리티 기업들은 고객 관심사의 지속적 파악에 있어 소셜 미디어의 유용성을 인지하기 시작하고 있다.

<그림 1> 기업들의 소셜 비즈니스의 중요성 정도 평가를 산업별로 정리한 결과
2011년에는 대부분의 산업에서 소셜 비즈니스의 중요성이 25% 이하로 평가되었으나 2012년에는 최소 25% 이상으로 중요하다고 평가가 반전되었다.



Market Drivers

고객의 정보 공유를 위한 소셜 미디어, 스마트 기기의 활용과 이를 활용한 기업들의 브랜드 노출 노력이 관련 시장을 확대 시키는 요인이며, 이와 관련된 비즈니스들 특히 소셜 마케팅 소프트웨어, 기업 소셜 협업 소프트웨어 등 소프트웨어 시장이 빠른 속도로 발전하고 있다. 하지만 가장 중요한 영향은 소셜 활용에 대한 세대간의 격차의 축소일 것이다. 20~30대뿐만 아니라 장년 층의 소셜 사용이 크게 증가하고 있다. 딜로이트의 “State of the Media Democracy” 설문조사에 의하면 81%의 X세대와 70%의 베이비붐 세대가 친구들과 교류하는데 소셜 미디어가 매우 강력한 도구라고 답했고, 거의 80%의 X세대와 60%의 베이비붐 세대가 소셜 네트워크 사이트를 사용하고 있다고 밝혔다. 기업들은 이에 주목하여 소셜 기술의 활용을 늘리려 하고 있다.

Struggles with social business

소셜의 중요성에 대한 인식은 증가하고 있지만, 실제 활용은 잘 진척되고 있지 못하다. 설문조사 결과 발전을 가로막고 있는 세 가지 주요 장애 요소로 전체적인 전략의 부재(28%의 응답자), 너무 많은 우선순위를 다투는 목표들(26%), 실증된 사업 사례 또는 가치 있는 사업 모델의 부재(21%)가 꼽혔다. 일부 기업들은 이러한 문제점을 극복했지만, 모든 산업과 기업에 맞는 해결책은 없다.

SNAPSHOT: THE STATE OF PLAY

기업의 소셜을 활용한 정보 공유와 협업 정도에 대해 52%의 응답자가 10 점 만점 중 3 점 이하로

평가하였고, 단지 17%만이 7점 이상을 주었다. 이렇게 대부분의 기업에서 소셜의 활용은 아직 실험 단계에 있다. 그럼에도 소셜의 활용도가 높은 기업들은 몇 가지 공통된 특징을 가지고 있었다. 마케팅, 영업 등 여러 기업 기능에 소셜 기능의 통합이 이뤄지고 있었고 매일의 의사 결정에 소셜 미디어 기술이 활용되고 있었다. 반면 소셜 성숙도가 낮은 기업들은 고위 경영진의 추진력 부재, 전체적인 전략의 부재가 두드러졌다. 경영진의 소셜 미디어에 대한 의도적인 관심과 전략 수립이 소셜 비즈니스에 대한 선결 요인으로 나타났다.

Divergent Paths to Social Maturity

기업의 규모가 소셜 비즈니스의 목적과 성숙도의 결정에 큰 영향을 미친다. 중소기업들은 고객지원, 프로젝트 관리, 혁신 촉진 등에 소셜을 활용하고 있다. 대기업들은 소셜 애널리틱스에 역량을 집중하여 주요 트렌드를 포착, 요약하여 기업 전체에 정보를 제공하고 실시간으로 제품에 이를 반영하도록 하고 있다. 예를 들어 PC 제조업체인 델사의 경우 소셜을 활용해 고객의 아이디어 청취, 고객 의견의 실시간 모니터링 등에 활용하고 있다.

Marketing and Sales – A Sharper Edge

설문결과, 마케팅 다음으로 영업이 소셜의 활용이 가장 높은 분야로 나타났다. 소셜 영업의 인기가 증가하고 있으며 이를 지원하는 소프트웨어들이 개발되고 있다. 한 테크 기업은 링크드인(LinkedIn)의 소셜 영업도구인 Sales Navigator를 이용해 동료 직원들과 연결고리가 있는 잠재적인 고객을 파악하여 이들에게 접근할 수 있었고 반대로 접촉 고객들도 영업 직원들의 신뢰도와 잠재적 사업 관계를 소셜 네트워크의 정보를 통해 파악할 수 있었다. 2013년 봄에 종료된 이 소셜 네트워크 영업의 파일럿 결과 참여한 90명의 영업사원 중 75%가 매출 목표를 달성하는데 소셜 도구의 도움을 받았다고 답변하였다.

Morgan Stanley도 링크드인과 트위터를 거래고객을 늘리는데 사용하고 있다. Morgan Stanley의 소셜 네트워크를 이용한 2012년 파일럿 결과 40%의 전문 상담사들이 새로운 고객을 확보할 수 있었고, 한 상담사는 링크드인을 이용해 7천만불 규모의 단일 신규 계좌를 개설하였다.

Customer Service – A step Change

기업들은 불만을 가진 고객들이 소셜을 통해 불평하고, 도움을 요청하는 것을 방지하기 위해 사전적인 접촉에 나서고 있으며, 소셜 애널리틱스를 이용하여 고객의 니즈와 기분까지 탐지하고 있다. 한 소비자 기업은 고객 서비스를 위해 소셜을 사용하고 있는데 페이스북을 통한 질문의 내용에 따라 내부 전문가부터 매장 직원까지 담당 체계를 설정하여 실시간으로 답변이 이루어 질 수 있도록 하고 있다. 그리고 채널별 고객 참여 정도를 측정하기 위해 이 기업은 소셜, 블로그, 거래 파트너들을 통해 쿠폰을 제공하고, 채널별로 코드를 달리하여 다양한 온라인 채널별 매출 영향 정도를 파악하는데 사용하고 있다.

Operations – Precision and Visibility

공급망의 문제로 인한 지연은 글로벌 비즈니스에 있어 일반적인 도전과제이다. 제약회사의 경우 환자의 목숨과 연결될 수 있는 더욱 중요한 문제이다. 제약회사 Teva는 공급망의 이슈를 파악하는데 관계자간의 의사소통을 개선하고자 Radar라는 소셜 네트워킹 도구를 개발하여 직원들, 파트너사 관계자들이 실시간으로 문제점과 해결방안을 논의하고 협력, 데이터 공유, 의견제시 등을 수행할 수 있도록 하였다.

이러한 도구의 영향력을 측정하기는 어렵지만 문제 해결 시간이 단축되는 결과를 가져왔고, 회사가 직면한 운영상의 문제점들을 눈에 잘 띄는 방식으로 공유할 수 있게 되었다.

Recruitment-Advantage in the Talent War

좋은 인재를 구하기 위한 경쟁이 치열해 짐에 따라 기업들도 새로운 방법을 시도하고 있다. 제약회사를 위한 의학실험을 수행하는 Covance 사는 잠재적인 고용 후보군과의 관계 유지를 위한 소셜의 가능성에 주목하여 기업 리더들의 회사 업무에 대한 경험을 잠재 후보군에게 전달하고 관계를 구축하기 위해 트위터를 활용하였다. 기업의 연구원들이 연구 활동이나 학회 발표 내용들을 트윗하여 흥미를 불러일으키고 폴로워(follower)를 만들고, 자리가 생기면 이들 중 기업이 원하는 요건을 갖춘 사람들에게 문자메시지 등을 보내 쉽게 구직응모를 할 수 있도록 하는 체계를 구축하였다.

SHIFTING OUT OF SECOND: SPUR THE EFFORT

기업 외부에서의 소셜 미디어의 인기로 인해 기업 내부에서도 열렬한 기대가 초기에 있을 수 있지만, 소셜의 도입을 촉진하고 유지하기 위해서는 시스템적인 육성이 필요하다. 소셜을 통해 연결된 기업들 만드는데 성공하고 있는 기업들은 소셜 문화의 주도, 의미 있는 지표의 측정, 신선한 콘텐츠의 유지, 업무 수행 방법의 변화의 4 가지 영역에 초점을 맞추고 있다.

Leading a Social Culture

도구의 제공뿐만 아니라 경영진의 주도적인 문화 확산이 필요하다. 또한, 소셜 협력의 성공을 위해서는 경영진들이 그 이유를 설명해야만 한다. 리더들은 투명성과 공유된 책임, 정보의 공유의 중요성을 직원들에게 이해 시켜야 한다. 특히 중요한 사업 목표의 달성을 위해 소셜이 필요하다는 점을 이해시키는 점이 핵심이다. 또한 경영진이 소셜 비즈니스 문화를 창조하는데 중심역할을 해야 한다. Cisco 나 American Express 와 같은 기업들은 개방적이고 협력적인 문화로 널리 알려져 있다. 그러나, 이러한 문화의 부재가 소셜 비즈니스 도입에 있어 극복할 수 없는 장애물은 아니다. Teva 와 같은 규제가 심한 의약 산업에 속한 기업도 소셜 프로그램의 도입에 성공할 수 있었다. 초기에는 수신자가 정해져 있는 이메일과 달리 소셜 도구를 사용하면 자신의 잘못이 모두에게 노출될 수 있다는 점에서 거부감이 심했지만, 문화의 차이점을 이해하기 시작하자 급격한 사용확대가 이루어졌다. 개방적이지 않은 문화에서는, 경영진들이 자신들이 직접 협력 활동에 본을 보일 필요가 있고 경영진들의 소셜 도구 사용확대 또한 중요한 문화 확산 수단이다.

Measuring What Matters

소셜 비즈니스로 인한 효과를 어떻게 측정할 것인지에 대해 아직 공통의 합의된 방안은 없지만, 일부 방법론과 가이드라인이 나타나고 있다. 중요한 점은 측정이 “중요성을 가지는 측정치”와 연결되어야 한다는 점이다. 소셜 비즈니스로 인한 효과가 경영진들이 신경 쓰는 항목에 대한 효과로 나타나야 한다. 소셜 비즈니스로 인한 운영 개선이 더 많은 종업원들의 참여를 이끌어 내고, 이것이 운영 성과 지표, 그리고 재무 관련 지표의 개선으로 나타나야 한다.

소셜 도구의 사용이 운영/재무 측정지표와 어떻게 연계되는지 보여주는 단순한 예시로 소셜 네트워킹 도구를 사용하여 품질 관리를 수행하는 제조업체를 들어 보자. 내부 협업 사이트에의 업무관련 글 게시 숫자와 같은 소셜 사용 측정치는 품질 문제 해결 시간의 감소와 연결되고 이는 매출 증가, 비용 감소와

같은 재무 성과 측정치로 이어질 수 있다. 이러한 분명한 사례를 많은 기업에서 찾아 볼 수 있지만, 소셜 비즈니스 성과 측정은 아직 초기 단계에 있다. 일부 전문가들은 다음의 가이드라인을 참조할 것을 권고하고 있다.

Test and Learn. 기업들은 테스트 과정의 오류 발생을 수용할 필요가 있다. 기업이 수용할 수 있는 한계는 기업의 측정문화에 달려있으나, 강한 측정 문화가 없는 기업들도 점진적인 발전이 가능하다.

Measurement Programs Need Continuous Improvement. 측정 프레임워크는 지속적인 개정과 개선이 필요하다. 개선의 촉진을 위해서는 관련 도구 개발자들과 대중에의 공개도 필요하다.

Social Doesn't Operate in a Vacuum. 기업들은 업무 개선방안으로 소셜 도구 외의 많은 다른 계획들이 추진되고 있음을 걱정할 필요가 없다. 소셜 도구가 성과 개선에 중요 공헌 요인이면 경영진은 이를 합당하게 평가할 것이다.

Creating and Curating Meaningful Content

성공적인 소셜 비즈니스는 콘텐츠의 질적 수준에 달려있고 소셜 활동의 증가는 신선하고 독특한 콘텐츠에 대한 요구를 증가시킨다. 소셜 콘텐츠들이 관계, 위치, 시간대 등 상황에 맞춰 보다 적절해질 필요가 증가하고 있다. 이러한 요구를 맞추기 위해 많은 기업들이 상당한 자원을 콘텐츠 개발에 투자하고 있다. 2013년 가트너 조사에 따르면 소셜 마케팅 팀 중 거의 50%가 콘텐츠 생산과 전시가 최우선 목표라고 답변하였다. Coca-Cola 사의 경우 콘텐츠 우위에 마케팅의 초점을 바꾸고 있고 이를 위해 70/20/10의 투자원칙을 적용하고 있다: 생산 콘텐츠의 70%는 저위험 마케팅에 사용하고, 20%는 이미 활용되는 콘텐츠를 재활용하여 사용하며, 10%는 고위험 마케팅을 위해 사용하고 있다. 고위험 마케팅의 성공은 콘텐츠 전략을 새로 갱신하기 위한 재료로 사용된다.

Cisco 사의 경우 Cisco Learning Network 를 통해 교육자료를 제공하여 미래의 잠재 고객군을 형성하고 있다. 2백만에 이르는 사용자 커뮤니티를 Cisco 에 특정한 대화를 나누는 장으로 추진하는 동력은 Cisco 가 지속적으로 제공하는 신선한 콘텐츠이다.

Changing the Way Work Gets Done

소셜의 영향의 달성은 업무를 처리하는 방식을 변화시키는 것이라 할 수 있다. 기업들은 프로세스를 재구성하고 업무 흐름에 소셜 역량을 내재시켜 업무 처리 방식을 바꿀 수 있다. 소셜 비즈니스 리엔지니어링 프로세스를 통해 직원들의 정확한 정보 검색과 부서간 경계를 넘은 효과적인 업무처리를 방해하는 장벽을 제거할 수 있다. 이는 새로운 방식의 연결을 통해 새로운 가치를 발견할 수 있는 이해관계자를 식별하는 데서 출발하여, 소셜 비즈니스에 대해 동의하고 사용할 핵심 관계자, 비즈니스 목표, 인센티브 등이 누구이고 무엇인지를 파악한다. 이후 경영진은 도입에 대한 장벽을 확인하고 이를 제거할 계획을 세운다. 계획의 수립 후에 업무에 가장 적절한 도구가 무엇인지를 파악한다.

맺음말

소셜 비즈니스 도입에 성공적인 기업들은 비즈니스 문제점들의 해결을 위해 소셜 비즈니스를 활용하였다는 공통점을 가지고 있었다. 소셜 비즈니스의 초기 단계를 성공적으로 벗어난 기업들은 소셜을 단순한 “앱(App)”으로 보지 않았다. 이들 기업들은 특정한 문제점들을 파악하는데 소셜 도구를 사용하였고, 이에 대한 해결책에서 소셜의 역할을 정의하여 활용하고 있다. 또한 이들 기업의 경영진들은 새로운

커뮤니케이션 방식의 문화확산에 노력하였다. 효과에 대한 측정 또한 중요한데 아직 측정에 대한 원칙이 진화 중에 있지만 부분적인 측정이라도 의미가 있으므로 꾸준한 시도를 통한 발전이 필요하다. 그리고 소셜 비즈니스의 성공은 콘텐츠의 생산과 유지에 달려 있기 때문에 콘텐츠의 신선함을 유지 해야 한다. 마지막으로 소셜 비즈니스는 리엔지니어링 프로세스를 통해 기존의 업무의 수행 방식을 바꾸어 나가고 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. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

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