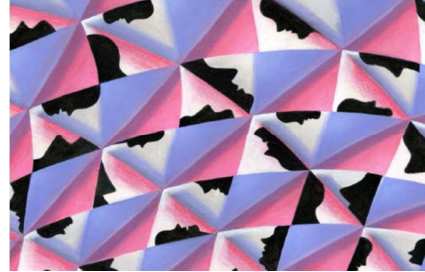


Deloitte Newsletter

2014년 4월



딜로이트 글로벌 리포트

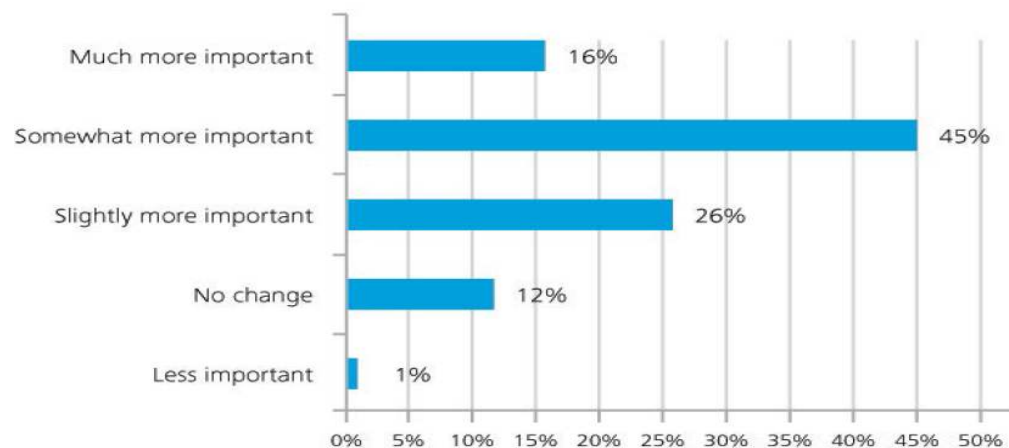
Social business, global business

Overview

Authors: Dr. Doug Palmer and Jonathan Star

글로벌 기업의 소셜 미디어 활용이 점점 원숙해지고 있다. 이들은 소셜 미디어를 단순한 마케팅 수단으로 보지 않고 소셜 도구와 의사소통 방식을 일상적인 글로벌 기업 운영에 더욱 접목하고 있다. 이러한 변화와 함께 기업 경영진들의 소셜의 가치에 대한 평가도 급격히 변하고 있다. 2013년 Deloitte의 423명의 글로벌 기업 경영진을 대상으로 한 Globalization survey에서는 61%가 다음 3년 동안 소셜 미디어가 기업에 더욱 중요해 질 것이라고 응답하였다.

Figure 1. The growing importance of social media for business



Source: Deloitte Consulting LLP, *Deloitte Globalization Survey 2013, 2013*

기업은 미래의 성공을 위해 글로벌 접근과 지역 영향력 구축 사이에 적절한 균형을 잡아야 한다. 이를 위해서는 문제 발생 시 조기 인식과 빠른 대응을 위한 유연성 확보가 필요하다. 많은 고위 경영진들이 “소셜 비즈니스”가 이런 부문에서 기업 운영의 발전 가능성을 제공할 수 있음을 인지하기 시작했다. 소셜 도구는 기업의 글로벌화에 장애가 되는 요인들을 제거하여 기업이 진정으로 글로벌화 하도록 도움을 줄 수 있다.

What's behind this trend?

기업의 소셜 미디어에 대한 태도 변화는 소셜 미디어 활동의 폭발적인 증가, 특히 최근의 모바일 기기에서의 증가 때문이다. 2012 년에서 2013 년 사이 글로벌 소셜 미디어 사용자는 14.7 억 명에서 17.3 억명으로 18%가 증가하였다. 이는 전세계 인구의 거의 1/4 에 해당한다. 북미와 서유럽이 소셜 미디어의 침투율이 가장 높지만, 인도, 인도네시아, 멕시코, 중국, 브라질의 소셜 사용자 수도 급격히 증가하고 있다. 이미 페이스북 사용자의 86%가 미국인이 아니다.

현재는 아시아-태평양 지역의 소셜 미디어 사용자가 가장 많다. 3 년 내에 중동과 아프리카 지역을 합한 지역이 전세계에서 두 번째로 큰 소셜 미디어 유저 층이 될 것이다.

A process of maturation

소셜 네트워크의 폭발적인 성장에도 불구하고, 경영진들이 소셜 네트워크에 대해 감을 잡고 실제 사업성과에 공헌하게 되기까지는 수년이 걸린다. 반면에 평범한 개인들은 소셜 네트워크를 통해 가능한 모든 활동을 쉽게 활용하고 있다. 고속의 네트워크, 방대한 관계망, 전통적인 커뮤니케이션 채널 활용의 오랜 역사를 가진 기업들이 소셜 네트워크의 활용에 있어서는 일반 고객들이나 직원들에 뒤떨어지는 것은 아이러니한 일이다.

최근의 딜로이트와 MIT 의 공동연구 결과는 기업을 소셜 도구 활용도에 따라 세 단계로 구분하였다.

- 초기 단계(Early stage): 기업이 Facebook 페이지나 Twitter 계정을 개설하는 등의 소셜 미디어 활용을 시작하고 이를 통해 마케팅 메시지를 전달하거나 고객 불만에 대응하는 등의 기초적인 활동 수행. 설문에 응한 기업 중 50%가 여기에 해당
- 발전 단계(Developing stage): 기업이 소셜 네트워크를 모니터링하여 고객들의 대화를 분석해 패턴을 찾기 시작함. 소셜 관련 투자 대비 수익을 평가하며, 소셜 도구와 접근법을 사용한 비즈니스 문제 식별과 프로세스 개선방안을 강구함. 설문에 응한 기업 중 30%가 여기에 해당
- 성숙 단계(Maturing stage): 기업들이 기업 운영의 여러 측면에 소셜 역량을 녹여 넣음. 소셜 네트워크의 단순 모니터링에 그치지 않고, 상품/산업 등 여러 이슈에 대한 대화에 적극적으로 참여함. 마케팅 부서만이 소셜 미디어를 사용하는 부서가 아님. 설문에 응한 기업 중 17%가 여기에 해당

Increasing levels of collaboration

관리자들과 리더들의 소셜 네트워크에 대한 경험이 축적됨에 따라, 이들은 소셜 네트워크의 힘에 대해 긍정적으로 평가하고 활용 확대에 대해 열린 생각을 가지게 되었다. 오늘날 대부분의 산업에서 소셜 사용에 선도적인 리더들의 실험이 성과를 거두고 있고, 그들이 시도한 소셜 네트워크 실험을 따라 하는 이들도 증가하고 있다.

기업들은 Facebook 과 Google+와 같은 소셜 네트워크들과 유사한 기능을 기업과 직원들에게 제공하는 “기업용 소셜(enterprise social)” 플랫폼을 채용하고 있다. Virgin America 는 기존의 인트라넷 시스템을 Salesforce 플랫폼에 기반한 VXConnect 라는 소셜 네트워크 플랫폼으로 교체하였다. 이 기업 직원들의 90%가 사무직이 아니거나 컴퓨터를 사용하지 않지만, 직원들은 이 플랫폼을 이용해 정기적으로 의사소통하고 협력적인 문화를 창조하여 고객 경험을 개선할 수 있었다. 이 플랫폼의 기능이 개인이 사용하는 소셜 네트워크와 거의 동일했기 때문에 직원들이 쉽게 이를 받아들이고 활용할 수 있었다. 일부 기업들은 고객, 전략적 파트너, 기타 이해관계자들을 포괄하는 보다 광범위하고 협력적인 고유의 소셜 네트워크 플랫폼을 구축하였다.

Global scale, local feel

오늘날의 글로벌 기업들은 여러 형식의 블로그, 플랫폼, 웹사이트 등의 수백여 개의 서로 다른 형식의 소셜 미디어 관련 매체를 보유하고 있다. 이러한 대규모 디지털 자산 보유로 인해 브랜드 일관성 관리가 더욱

어려워졌다. 이 때문에 기업은 적절한 고객에게 적절한 정보를 제공하지 못할 수 있다. 기업이 여러 사이트들을 효과적으로 관리할 자원이나 인프라스트럭처가 없을 수도 있고, 여러 매체들이 기업이 의도한 효과를 창출하지 못할 수도 있다.

일부 기업들은 글로벌하게 이러한 캠페인들을 통합하는 동시에 지역적 특색을 유지하는 방법을 연구하고 있다. 예를 들어, MasterCard는 210 개 국가에서 25,000 개의 금융기업을 통해 10 억여개의 카드를 발행하고 있다. 이 기업은 모든 데이터를 자체적으로 관리하지 않고 Flickr, Foursquare, Instagram, LinkedIn 과 같은 기존 소셜 플랫폼을 통한 소셜 피드백의 수집, 모니터링, 의사소통이 가능하게 해주는 Adobe Social 시스템을 사용하고 있다. 이 시스템은 Mastercard 로 하여금 소셜 캠페인의 효과를 평가하고 소셜 전략을 관리할 수 있게 해준다. Mastercard 의 직원 140 명이 이 플랫폼을 이용해 Facebook, Twitter, Google+에 동시에 게시물을 올리고 있다. 보다 중요한 점은, 이 시스템이 단일 시스템에 여러 소셜 네트워크 관련 정보를 통합하여 모든 소셜 활동에 대한 글로벌 관점을 제공해 준다는 점이다.

Implications

Deloitte 의 MIT 와 공동연구는 많은 기업들이 소셜 비즈니스 진출 과정에서 공통의 장애물에 맞닥뜨리는 경우가 많음을 보여주고 있다. 이런 장애물에는 전체적인 전략의 부재, 보안 문제, 경영진의 이해 부족 등이 있었다. Adobe 사가 750 여명의 마케팅 전문가를 대상으로 수행한 설문조사에서는 88%의 응답자가 소셜 캠페인의 효과를 정확히 측정할 수 없다고 응답했고, 소셜 투자의 진정한 효과를 파악하는 것이 가장 큰 도전과제라고 답변하였다.

상황의 개선을 위해 많은 기업들은 관련 전략, 거버넌스 구조, 교육 프로세스 등을 준비할 필요가 있다. 그리고 기업들은 소셜 비즈니스를 어떻게 글로벌 조직의 모든 주요 기능과 목표에 접합시킬지를 창조적으로 사고해야 한다. 판매 측면에서는 소셜 대화를 통해 얻은 정보들을 기업의 고객관계관리(CRM) 시스템의 데이터와 연계시키는 것이 가장 큰 도전과제이다. 데이터들이 연결되면 영업부서는 소비자 니즈의 사전 대응에 필요한 인사이트의 획득, 서비스와 지원의 향상, 맞춤형 콘텐츠와 판촉활동의 자동화된 제공을 실행할 수 있다.

기업들은 다른 업무 영역에서도 소셜 비즈니스를 활용해 보다 효과적으로 일하는 방법의 탐색을 지속할 것이다. 그들은 보다 협력적인 자세를 취하고 혁신에 열린 태도를 취하며, 보다 고객에게 공감하여 대응하고, 보다 능숙하게 위기에 대응하며, 보다 사회적인 책임에 투명하고, 보다 적극적으로 투자자 관계 활동을 수행할 것이다.

Looking ahead

GiffGaff 란 회사는 영국에서 선불 SIM 카드 판매를 주업으로 하고 있다. 이 기업은 단 14 명의 직원만이 있고 콜센터조차 없지만, 효과적으로 대형 통신사업자들과 경쟁하고 있다. GiffGaff 는 온라인을 통한 고객과의 대화를 통해 상품을 정의하고 개선한다. 모든 고객 서비스는 온라인에서 이뤄지며, 게시판 운영, 고객들이 작성한 "팁과 비법", 고객 상호간의 지원을 통해 서비스 비용을 낮게 유지하고 있다. 회사는 이러한 활동에 적극적으로 참여하는 고객들에게 "명성 포인트"를 제공하여 적극적인 활동을 장려하는데, 고객들은 이 명성 포인트를 서비스에 대한 지급수단으로 사용하거나 기부할 수도 있다. GiffGaff 의 모든 사업 활동은 소셜과 연계되어 있다.

우리는 세계에서 가장 역동적인 기업들과 기관들의 이와 유사한 소셜 활용을 목격할 수 있다. 이들은 협력기업들의 네트워크 활용과 공동 개발을 통한 가치 창출에까지 소셜의 활용을 확대하고 있다. 세계화가 지속되고, 기업환경이 더욱 복잡해짐에 따라, 글로벌화를 염두에 둔 대부분의 기업들은 내부의 연결과 협력을 개선하고 외부 네트워크와 커뮤니티에서의 영향력을 키우기 위해 소셜의 활용을 더욱 늘릴 것이다.

소셜 비즈니스는 모든 이들의 참여와 권한부여를 통한 투명성과 혁신의 확산을 장려한다. 기능, 조직,

지역적인 장벽을 무너뜨림으로써 업무의 본질에 큰 영향을 미칠 것이다. 비즈니스의 상호작용은 더 이상 동료나 고객과의 쌍방향 대화가 아닌 전 세계와의 지속적인 대화로 변화하였다. 앞으로 소셜 비즈니스는 우리가 기업을 정의하는 방식과 세계에서의 기업의 위치를 정하는 방식을 크게 변화시킬 것이다.

My take

By Lisa Gansky, 사업가, 투자자, 연설가, 그리고 베스트셀러 'The Mesh: Why the Future of Business is Sharing'의 작가

조직이 성숙하고 소셜 도구를 수용할 때, 소셜을 도달해야 할 목표가 아닌 무언가의 새로운 시작으로 보는 것이 중요하다. 소셜 비즈니스를 통해 커뮤니케이션이 개인화 되고, 진정성과 적시성을 가지게 된다. 이를 통해 기업의 경계가 재형성되어, 외부와의 접촉 부분이 증가하여 이들과 함께 가치를 창출하는 방법이 늘어나게 된다. 이는 기업이 지역과 글로벌의 경계를 넘나드는 아이디어의 매개자가 됨을 의미한다.

소셜 비즈니스는 조직 내 서로 다른 관심사와 커뮤니티간의 연결을 개선할 수 있는 핵심 재산이다. 오늘날의 글로벌 기업은 소비자 커뮤니티들과 함께 에코시스템 내에 공존하고 있다. 소셜 비즈니스는 과거에 비해 아이디어의 자유로운 흐름을 가능하게 하는 역할을 수행하고 있다. 우리는 "다수 대 다수"의 연결이 브랜드, 커뮤니티, 경제의 생명력과 탄성력을 촉진시키는 시대에 살고 있다.

General Electric 사는 정교한 방식으로 소셜 도구를 활용하는 전통 기업의 훌륭한 사례이다. GE의 홈페이지는 "산업적"인 방식으로 기술 제품과 서비스를 소개하지 않고, Twitter, 어린이들의 그림, 3D 프린팅 이야기 등의 방식을 통한 참여를 유도하고 있다. 2013년 GE는 홈페이지를 통해 제트 엔진의 브래킷 부품에 대한 아이디어 공모를 시작했다. 기존 디자인의 최적화 방안을 제출해 주도록 요청한 것이다. 일곱 명의 최종 우승자(미국인은 한 명도 없었다)가 선정되었고 이들의 디자인이 시험 제작된 후에 추가로 생산되었다. 그 결과 훨씬 가벼운 제품이 생산되어 재료비와 연료비의 절감이 기대되고 있다.

GE는 다른 기업과 같이 소셜 관련 프로그램을 착실히 쌓아 나갔다. 소셜 프로그램을 시작하고, 무엇이 성공하는지 배우고, 접근법을 꾸준히 개선해 높은 평판을 구축하였다. 어떠한 제품이나 비즈니스 모델도 지역 특색에 맞춘 수정을 거치지 않고는 글로벌하게 확대 적용되지 않는다. 이러한 방식으로 사업 모델, 서비스, 제품, 팀을 정의하고 개선하는 반복적이고 지속적인 사이클을 가능하게 만들고 있다.

나는 글로벌 기업이 산업과 지역적 경계를 뛰어 넘어 아이디어를 전시하고 연결할 수 있는 막대한 기회와 책임을 동시에 가지고 있다고 생각한다. 우리는 전세계 구석구석에 재능 있는 사람들이 있다는 것을 알고 있다-이들을 어떻게 발견하고, 신뢰를 형성하며, 효과적으로 연결시킬 수 있을까? 소셜 도구를 활용하여 지역의 인재들과 신뢰를 형성하고 참여를 이끌어 내는 방법을 찾는 것이 글로벌 기업/조직의 사명이다. 민활하고 고도로 전문적인 개인과 잘 구축된 글로벌 기업 간의 분명한 협력이 이뤄지고 있다. 효과적으로 신뢰를 구축하고 뛰어난 아이디어를 전파시킬 수 있는 방법을 먼저 알아낸 기업들이 그들 자신 뿐만 아니라 보다 넓은 에코시스템과 커뮤니티를 위한 결실을 수확할 수 있을 것이다.

서울특별시 영등포구 국제금융로 10 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

© 2014. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

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