

기업의 성공적인 SNS 도입 전략

Adoption Strategy for Social Network Service in Enterprise

서윤교 (Suh Yoon Kyo) 에스케이 씨앤씨, 마켓 솔루션 컨설팅팀
김주완 (Kim Ju Wan) 에스케이 씨앤씨, 마켓 솔루션 컨설팅팀
조소연 (Cho So Yun) 에스케이 씨앤씨, 마켓 솔루션 컨설팅팀

요 약

최근 몇 년 사이 전 세계적으로 SNS(Social Network Service)가 확산되면서 일반 기업에서의 SNS 활용도는 점차적으로 증가하는 추세이다. 초기에 자사 제품 및 서비스의 단순 홍보에서 벗어나 최근에는 사내 구성원의 소통의 도구, 고객 서비스 및 제품 개발 등 다양한 분야로 활용 범위가 확대되고 있다.

본 연구는 SNS 에코시스템에서 민간 기업들의 SNS 활용 차원의 가치 사슬의 본원적 활동과 지원적 활동으로 구분하여 관련 사례를 살펴본다. 본 연구의 결론으로 기업들의 가치 사슬 지원 SNS 사례 조사/분석 결과와 여러 민간 기업의 연구소에서 제시한 기업 SNS 활용의 고려 사항을 종합하여 민간 기업들의 SNS 도입을 위한 전략적 고려 사항을 제시하고자 한다.

키워드 : 소셜 네트워크 서비스, 소셜 미디어

I. SNS 등장 및 확산

1.1 SNS 등장 배경

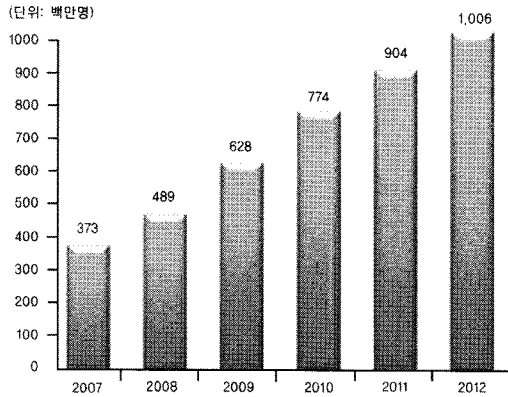
지난 2~3년 사이 우리는 제2의 인터넷 열풍이라 할 수 있는 SNS(Social Network Service, 이하 SNS)의 폭발적인 증가를 경험하고 있다. 최근 스마트폰의 대중화 및 사용자 친화적 모바일 애플리케이션의 등장으로 리서치업체 eMarketer가 조사한 <그림 1>의 결과와 같이 SNS는 그 성장세가 더욱 가속화되는 추세이다.

인터넷을 기반으로 사람과 사람을 연결하고 정보공유 및 인맥관리, 자기표현을 통해 타인과의 관계를 관리할 수 있는 SNS는 대표적으로 미국의 페이스북과 트위터 서비스가 있다. 현재 가

장 인기 높은 페이스북의 경우, 2010년 4월 이용자 수 5억 2000만 명을 돌파하고 2009년 매출 8억 달러를 기록 하였다(헤럴드경제, 2010).

최근 미국의 SNS 기업들의 주식 상장이 줄어있고 있으며, 기업용 SNS인 링크드인의 경우 상장 후 매출의 약 36배가 넘는 시가 총액을 기록하는 등 SNS 기업에 대한 미래 가치는 여타 기업의 가치 보다 높게 평가되고 있다. 이는 SNS가 가져올 비즈니스의 파급력이 크기 때문이다.

이에 따라 각 기업들은 SNS를 전략적으로 활용하기 위해 다양한 시도를 하고 있다. 이는 기업들이 SNS를 잠재적 소비자들에 대한 신규 마케팅 및 콘텐츠 제공 채널로 인식했음을 의미한다. 또한 기업 내부의 혁신을 위한 수단으로 SNS 활용을 검토하는 단계에 이르고 있다.



〈그림 1〉 SNS 이용자 수 및 전망

1.2 SNS 정의

SNS에 추가적인 이해를 위해 소셜 미디어와 네트워크 개념의 선행적 이해가 필요하다. 소셜 미디어란 개인의 정보를 공유하고 참여하기 위해 사용하는 개방화된 온라인 톨과 미디어 플랫폼이라 할 수 있다. SNS에서 네트워크란 웹 상에서 개인 또는 집단이 하나의 노드가 되어 각 노드들 간의 상호의존적인 관계(tie)에 의해 만들어지는 사회적 관계 구조를 지칭한다(www.wikipedia.com).

상기의 이해를 바탕으로 SNS는 온라인 인맥 구축 서비스의 형태로 이해할 수 있다. 1인 미디어, 1인 커뮤니티, 정보 공유 등을 포괄하는 개념으로 사용자가 서로에게 친구를 소개하여, 인맥 관계를 넓힐 것을 목적으로 개설된 커뮤니티형 서비스의 확장된 형태라 볼 수 있다(www.wikipedia.com). 또한 자신의 취향과 활동을 공유하거나, 타인의 취향과 활동을 관찰하고자 하는 사람들의 공동체를 위한 온라인 사회관계의 형성에 중점을 둔 서비스로 정의되기도 한다(IWGDPT, 2008).

SNS에 대해 가장 널리 인용되는 Boyd와 Ellison의 정의는 “개인의 프로필을 구성하고, 개인들 간의 관계를 통해 형성된 연결을 공유하고, 그 연결을 바탕으로 일어나는 개인들 간의 상호 작용을 지원하는 웹 기반의 서비스”이다(Boyd et al., 2007).

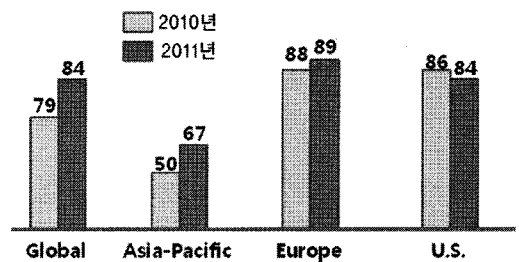
상기의 SNS 정의를 기반으로 본 연구에서 논의하고자 하는 SNS도 다양한 소셜 미디어를 통해 형성된 관계를 기반으로 연결을 공유하고 상호작용 하도록 지원하는 응용 서비스를 포함한 포괄적인 정의에 기반을 두고 있다.

II. 기업의 SNS 서비스 활용 증가

2.1 기업의 SNS 활용 동향

앞서 살펴본 바와 같이 SNS가 시대적 화두로 부각되면서 기업들의 SNS 활용도 지속적으로 증가하고 있다. 버슨 마스텔러(Bruson-Marsteller) 조사에 따르면 포춘지 선정 500대 기업의 84%가 1개 이상의 SNS 서비스 계정을 보유하고 있으며, 그 중 63%는 3개 이상의 복수 SNS 채널을 운영하고 있는 것으로 나타났다(박성민, 2011; 장승희, 2011).

적어도 하나 이상의 SNS 계정을 사용하고 있는 기업



〈그림 2〉 포춘 500대 기업 SNS 계정 활용 비율(%)

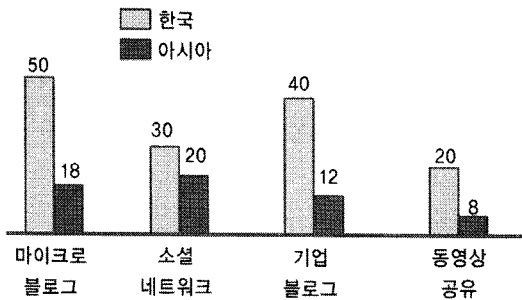
또한 포춘지 선정 100대 기업 중 79개 기업이 주요 4개 소셜 미디어 가운데 한 가지 이상을 운영하고 있으며, 소셜 플랫폼별 활용 현황은 <표 1>과 같다(동아일보, 2010).

국내에서도 CEO들의 트위터 열풍이 불며 SNS

<표 1> 100대 기업 소셜 플랫폼별 활용 현황

소셜 플랫폼	사용률 (%)	사용빈도	기업당 운영 개수
트위터	65%	27건/주	계정 4.2개
페이스북	54%	3.6건/주	페이지 2.1개
유튜브	50%	10건/월	채널 1.6개
블로그	33%	7건/월	블로그 4.2개

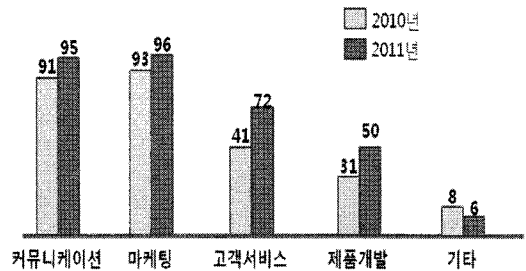
활용에 대한 기업의 관심과 도입 사례가 증가하고 있다. 버슨 마스텔러(Burson-Marsteller)가 아시아 200대 기업을 대상으로 소셜 미디어 활용에 대해 조사한 자료에 따르면 한국 기업들은 마이크로 블로그(트위터 형태), 소셜 네트워크(페이스북 형태), 기업 블로그, 동영상 공유(유튜브 형태) 전 부문에서 여타 아시아 기업들의 평균을 상회하는 수치를 나타냈다. 특히 마이크로 블로그와 기업 블로그 부문에서는 한국 기업의 50%와 40%가 사용하고 있는 것으로 밝혀져 아시아 기업의 18%, 12%가 사용하는 것과 큰 차이를 보였다. 기업 블로그 사용에 있어서는 글로벌 회사의 블로그 활용도 33%도 뛰어 넘었다(장승희, 2011).



<그림 3> 아시아 200대 기업 SNS 계정 활용 비율(%)

대부분의 SNS 활용기업은 주로 자사 제품 및 서비스 홍보 채널과 마케팅 도구로 활용하고 있으며, 사내 구성원의 소통의 도구로도 활용하고 있다. <그림 4>의 조사 결과에서와 같이 대부분

기업은 SNS를 커뮤니케이션과 마케팅 목적으로 활용하며 최근에는 고객 서비스 및 제품 개발 등 활용 분야가 확대되고 있는 추세이다(박성민, 2011).

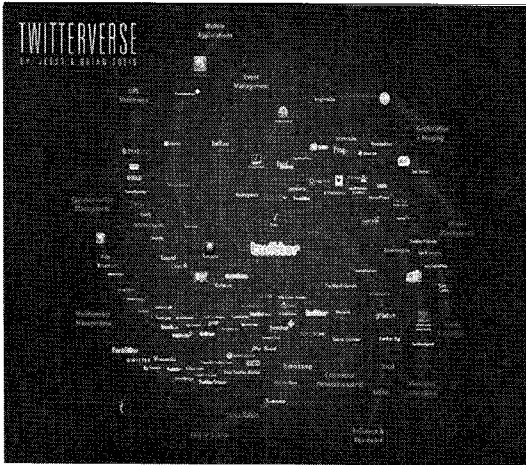


<그림 4> SNS 활용 목적별 기업 비율(%)

2.2 SNS 플랫폼의 부상과 에코시스템

초기 SNS가 관계 맺기 위주의 단순한 서비스 제공에서 출발했다면 최근 SNS는 이를 기반으로 한 새로운 응용서비스 등을 통해 사람과 정보, 생활과 네트워크를 하나로 연결하는 뼈대로 작용하면서 기업 비즈니스의 기본 구조 및 사회적 커뮤니케이션 인프라로서의 플랫폼(Platform) 개념으로 확대 발전하고 있다.

예를 들어 트위터의 오픈 API(Open API: Open Application Programmer Interface)와 연동되는 수많은 서비스와 애플리케이션들이 등장하고 있다. <그림 5>는 트위터를 중심으로 형성된 생태계를 우주에 비유한 트위터버스(Twitterverse)이다. 트위터가 공개한 API를 이용해서 수많은 응용서비스들이 트위터 플랫폼 기반으로 연결되어 하나의 생태계를 구성하고 있다. 이는 트위터가 핵심 서비스에 집중하고 나머지는 모두 개방하는 오픈 플랫폼 전략을 취하고 있기 때문이다. 트위터는 자신들의 모든 데이터를 개방하고 있으며, 서비스 이용자들은 자신이 원하는 외부 서비스에서 트위터 ID로 로그인하여 다양한 응용 서비스들을 이용할 수 있다(윤상진, 2011; 류한석, 2011).



〈그림 5〉 트위터버스(Twitterverse)

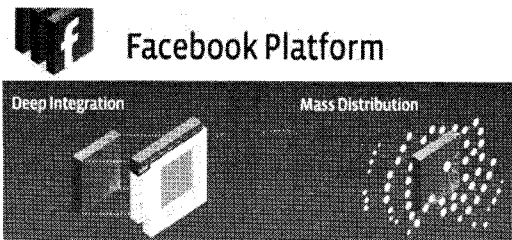
대표적인 SNS인 페이스북도 플랫폼으로서의 SNS로 자리매김하고 있다. 과거의 서비스처럼 내부적으로 개발한 서비스만을 제공하는 것이 아니라, 외부의 개발자들에게 참여 가능한 개발 플랫폼을 제공함으로써 페이스북을 중심으로 수십만 개의 외부개발 서비스가 어우러진 페이스북

에코시스템을 형성하고 있다(www.briansolis.com).

에코시스템(Ecosystem)은 중심 기업과 주변 기업들의 경제 공동체로 정의할 수 있다. 중심 기업은 에코시스템 구성원들의 공통의 비전을 제시하고 리더십을 행사한다. 주변 기업은 중심 기업의 비전에 발 맞춰 협력 체계를 구축하게 되는 것이다(MOORE, 1993). 이러한 에코시스템 형성을 위해 비즈니스 플랫폼이 중요한 역할을 하며, SNS 영역에서도 상기에서 살펴본 바와 같이 트위터, 페이스북, 구글 플러스 등의 다양한 기업들이 에코시스템 형성을 위한 오픈 플랫폼 전략을 채택하고 있다.

비즈니스 플랫폼은 에코시스템에서 여러 참여자가 공통된 사양이나 규칙에 따라 경제적 가치를 창출하는 토대로 이해된다. 이를 SNS 영역에 적용한 소셜 플랫폼(Social Platform)은 의사소통 등 일상생활에서부터 조직 운영과 비즈니스에 이르기까지 인간 행위의 모든 분야에 소셜화를 가능하게 하는 기반이다.

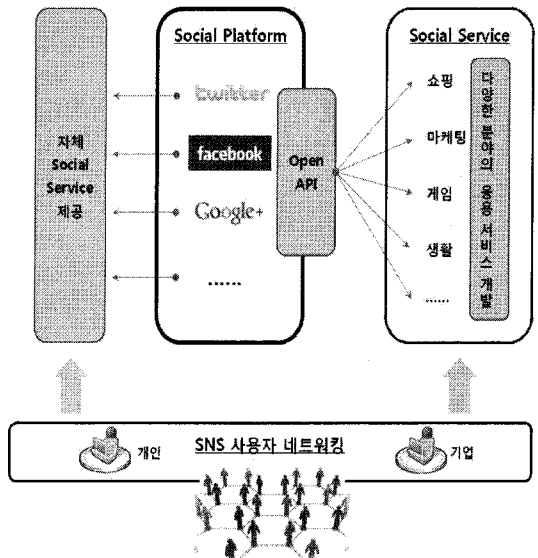
〈그림 8〉은 소셜 플랫폼을 기반으로 한 SNS 에코시스템을 형상화 한 것이다. 트위터, 페이스



〈그림 6〉 페이스북 플랫폼 로고



〈그림 7〉 페이스북의 SNS 플랫폼 구조



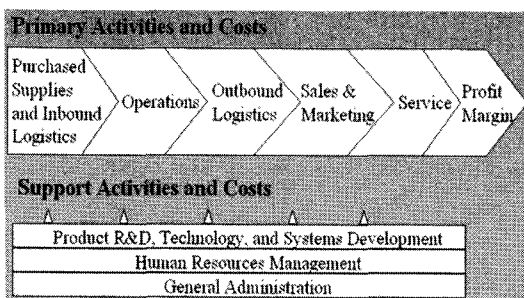
〈그림 8〉 SNS 에코시스템

북 같은 소셜 플랫폼 기업은 인맥 관리 중심의 자체 소셜 서비스 제공 이외에 이를 중심으로 한 다양한 분야의 응용서비스 개발을 위한 오픈 API를 제공한다. 개인 및 기업을 중심으로 한 SNS 사용자들은 소셜 플랫폼 및 소셜 서비스 기업에서 제공하는 다양한 서비스를 활용함으로 일상생활 뿐 아니라, 조직운영과 비즈니스 활동에 이르기까지 다양한 분야에 소셜화를 이루고 있다.

본 연구에서는 <그림 8>의 에코시스템 상에서 SNS 활용 기업들이 어떤 유형의 서비스들을 이용하고 있는 지 살펴보고 이를 통해 기업의 가치 사슬 활동 상에서 SNS 적용을 위한 주요 전략적 고려 사항을 제시한다.

2.3 기업의 SNS 활용 유형 구분

기업 SNS 활동 유형은 가치 사슬을 기준으로 구분할 수 있다. 마이클 포터의 가치 사슬은 고객에게 가치를 제공함에 있어서 부가가치 창출에 직·간접적으로 관련된 일련의 활동, 기능, 프로세스의 연계를 의미하며, 본원적 활동(Primary activities)과 지원 활동(Support activities)으로 구분할 수 있다. 본원적 활동은 제품의 생산·운송·마케팅·판매·물류·서비스 등과 같은 현장업무 활동을 의미하며, 지원 활동은 구매·기술 개발·인사·재무·기획 등 현장 활동을 지원하는 제반 업무를 의미한다(Porter, 1985).



<그림 9> 마이클 포터의 가치 사슬(출처: APICS)

삼성경제연구소는 SNS 활용 분야의 확대 추세로서 기존의 기업 내·외부 소통과 마케팅 영역을 넘어 펀딩과 SCM 영역으로 SNS가 활용되고 있음에 주목했다. 또한 마케팅 차원에서는 개인화된 마케팅을 위해 소셜 네트워크에 존재하는 방대한 양의 개인 선호 정보를 수집하는 소셜 인덱싱 서비스가 부상하고 있음을 제시했다(박성민, 2011).

이를 가치 사슬의 관점에서 살펴보면 SNS가 마케팅 차원의 단순 홍보 수단으로 활용되는 것에 그치지 않고 실제 소비자 요구 파악을 위한 소셜 인덱싱 활용 등 심화된 마케팅 활동 지원으로 강화되고 있음을 의미한다. 또한 제품 및 서비스 유통 채널로서 SNS를 활용 하는 등 본원적 활동의 경쟁력 강화의 수단으로도 확산 되고 있다.

또한 지원적 활동을 위한 SNS도 인력 채용, 스마트폰 기반의 사내 구성원 소통, 지식 공유 등 점차적으로 다양화되고 그 기능이 확대, 강화되는 추세이다.

III. 가치 사슬 활동 별 기업 SNS 사례 분석

3.1 본원적 활동 지원 및 확장 차원의 SNS 사례

앞서 구분한 기업의 SNS 활용 유형 중 기업의 본원적 활동을 지원하거나 확장하기 위해 SNS를 활용한 주요 사례들의 조사/분석된 내용은 아래의 <표 2>와 같다.

<표 2>에서 살펴본 사례들과 같이 많은 기업들이 신속하고 광범위한 확산성 등의 특성을 보유한 SNS를 활용하여 기업 가치 사슬의 본원적 활동의 강화 및 확장을 추구하고 있다. 이들 중 SCM 영역에서 SNS를 활용하여 기존의 SCM 체계를 혁신적으로 변화시킨 Social SCM 사례에 대해 보다 자세한 내용은 아래와 같다.

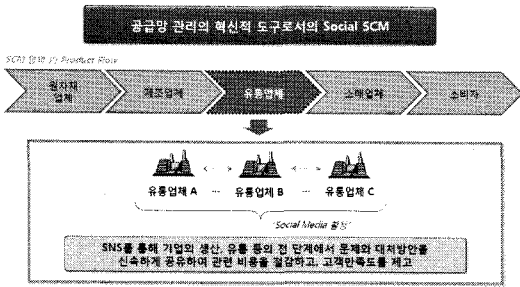
〈표 2〉 기업의 본원적 활동 지원 SNS 사례

기업명	SNS 활용 사례
위너 브라더스	미국의 영화사인 위너브러더스는 페이스북과 전략적 제휴를 맺음으로써 유통채널의 확대를 통해 SNS 기반으로 실시간 영화 감상 서비스를 제공함.
베스트바이	미국의 최대 전자제품 판매업체인 베스트바이는 트위터계정 트웰프포스(Twelforce)를 통해 2,600명이 넘는 직원들이 자발적으로 고객의 불만을 접수하고 실시간으로 상담 및 대응함으로써 기업의 SCM을 개선시켰음.
펍시	23년간 진행해왔던 슈퍼볼 TV 광고를 과감히 포기하고 슈퍼볼 시즌에 맞추어 ‘소셜 미디어 프로젝트 캠페인’을 실시함으로써 슈퍼볼 이후 캠페인 웹사이트 트래픽이 800% 이상 급상승하는 결과를 얻음.
유니클로	유니클로의 UT 제품라인, 스포츠웨어 등 브랜드와 제품을 효율적으로 느끼고 경험해 볼 수 있는 콘텐츠로 구성하여 트위터를 활용해 캠페인을 진행함.
Yes24	대학생을 상대로 공모전을 개최하여 Yes24 서비스에 대한 프로모션 활동을 참여/전파시켰으며, 페이스북에 독서그룹을 운영함으로써 간접적인 마케팅 효과를 얻을 수 있었음.
Comcast	Comcast社は 인터넷 방송사업에 진출하면서 소셜미디어를 적극적으로 도입하여 청취자들과 친근감 있게 커뮤니케이션을 진행함으로써 네트워크 업계에서 적자를 이어가던 회사를 대표 미디어 브랜드로서 자리매김함.
Indium Corp.	Indium Corp.은 전자조립 및 특수소재 등의 제품을 생산하는 기업으로서 전형적인 제조업체임에도 불구하고 생산 제품에 대한 리더로서 브랜드를 구축하기 위하여 블로그, 유튜브, 플리커, 트위터 등의 소셜미디어를 활용하여 고객과 소통하는 기업으로서 이미지를 확보함.
DELL	DELL社は 현재 26개의 트위터 계정을 개설하여 제품 판매, 상담, 교육, A/S, C/S까지 진행하고 있으며, 이를 통해 DELL 고객센터 만족도를 400% 이상 향상시키고 있음.
Bank of America	미국의 Bank of America는 전문 트위터 센터를 구축하고 트위터와 연동하여 고객들의 문의 및 CS를 처리하고 있는 대표적인

	기업으로서 고객의 질문에 반응하여 빠르게 대응하고 신뢰있는 응답을 제공함으로써 고객 만족도를 향상시켰음.
기업은행	국내 은행인 기업은행은 금융권 최초로 기업 공식 트위터를 개설하였고, 고객 문의 사항 및 건의사항에 대해 빠르게 대응함으로써 고객 만족도를 향상시키고 있음.
매일유업	매일유업은 트위터를 활용하여 다양한 이벤트를 실시하고 있으며, 대표적인 한 예로서 우유 소화에 어려움을 호소하는 팔로어를 대상으로 자사가 개발한 소화가 잘되는 우유를 매일 세 명에게 3개씩 증정하는 행사를 벌임으로써 제품 마케팅을 실시하고 있음.
미스터 피자	미스터 피자는 트위터를 통해 매주 화요일과 목요일 오후 2시 7분을 미피타임으로 지정해 각종 이벤트를 진행하며 고객과 소통함으로써 소비자들에게 기업의 친근한 이미지를 전달해 줌과 동시에 활발한 마케팅 활동을 펼침.
Wells Fargo	미국의 대표 투자기업인 Wells Fargo는 트위터에 6명의 전문상담사 계정을 개설해 고객들의 질문에 대해 대응하고 있으며, Wells Fargo는 트위터를 단순히 고객응대의 차원이 아니라 IR 활동의 연장으로 활용하여 기업의 이해 관계자와 정보소통 채널로도 활용하고 있음.

Social SCM이란 기업이 SNS를 통하여 기업의 생산, 유통 등의 전 단계에서 발생하는 문제와 대처 방안을 신속하게 공유함으로써 관련 비용을 절감하고 고객 만족도를 제고하는 등 기업 공급망 관리의 혁신적 도구라 정의할 수 있다 (박성민, 2011).

미국의 최대 전자제품 판매업체인 베스트바이는 트위터계정 트웰프포스(Twelforce)를 통해 2,600명이 넘는 직원들이 자발적으로 고객의 불만을 접수하고 실시간으로 상담 및 대응함으로써 서비스 및 물류 개선에 대한 의견과 노하우 전수의 장을 형성하였다. 이를 기반으로 베스트바이社의 기존 SCM 체계를 성공적으로 개선시킴으로써 SCM 영역의 SNS 적용 성공사례로서 손꼽히고 있다.



〈그림 10〉 Social SCM 정의

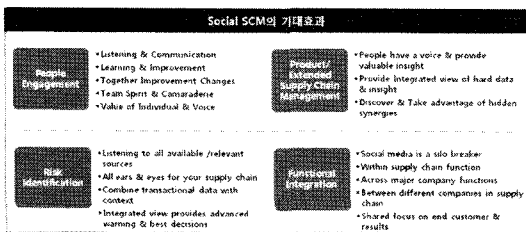
함으로써 리스크 발생에 따른 적시 대응체계가 형성될 수 있으며, SCM 단위 기능 영역 간 통합 및 시너지를 이룰 수 있다는 것이다(Ashcroft, 2010).

기업의 본원적 활동을 지원 및 확장하는 또 다른 대표적인 사례로써 Bank of America를 꼽을 수 있다. Bank of America는 은행의 Value Chain 상의 서비스 오퍼링 영역에 Social Media를 활용하여 성공적인 고객만족서비스를 제공하고 있다.



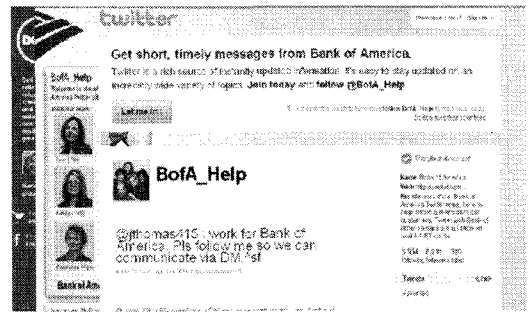
〈그림 11〉 베스트바이의 Social SCM 사례

베스트바이의 성공사례와 같이 기업이 SNS를 SCM 영역에 적용하였을 경우 얻을 수 있는 기대효과는 아래 표에서 정리된 바와 같이 크게 4가지 영역으로 볼 수 있다.



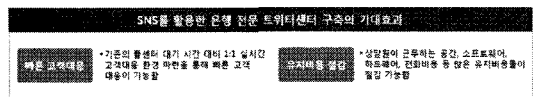
〈그림 12〉 Social SCM의 기대효과

결국 물품 생산부터 전달까지 관련 이해관계자뿐만 아니라 고객까지도 전 과정에 원활하게 참여하여 SCM 전 과정에 걸쳐 정보를 공유



〈그림 13〉 Bank of America의 SNS 활용 사례

Bank of America는 은행들 중 최초로 소셜미디어를 활용한 기업으로서 전문 트위터 센터를 구축하여 트위터와 연동함으로써 고객들의 문의 및 CS를 처리하고 있다. 1:1 대화가 실시간 가능한 트위터의 특징을 적극적으로 활용하여 고객들의 질문에 빠르게 대응하고 신뢰성 있는 응답을 제공함으로써 기업 브랜드를 높이고 있다 (www.bankofamerica.com).



〈그림 14〉 Bank of America의 SNS 활용 기대효과

Bank of America는 트위터 기반의 전담 고객 상담원을 배치하여 고객과 실시간 1:1 상담을 가능하게 함으로써 기존의 콜센터에서 회화를 통해 이루어지는 고객 상담서비스와 대비하여 빠

르고 편의성이 높은 고객 서비스를 제공할 수 있다. 또한 기존 콜센터 내 상담원이 서비스 제공에 필요한 업무 공간, 소프트웨어 및 하드웨어 비용, 전화비용 등 적지 않은 유지 비용들이 절감되는 효과까지 가질 수 있다.

3.2 지원적 활동 관련 SNS 사례

기업의 본원적 활동을 돕는 지원적 활동(Support Activities)으로는 경영기획, 재무, MIS, 법무와 같은 기업의 하부구조(Infrastructure), 인사 관리(Human Resource Management), 기술 연구 개발(Technology Development), 조달(Procurement) 활동이 있다. 현재 기업들은 SNS의 파급 효과를 이러한 지원적 활동에 다양하게 활용하고 있다.

비즈니스 분석 소프트웨어 업체 SAS의 짐 데이비스 부회장은 향후 트위터 같은 소셜 네트워크 서비스(SNS)를 분석해 기업의 경영전략을 짜는 것이 보편화될 것이라 전망하기도 하였다.

다음은 기업의 지원적 활동에 SNS를 활용한 사례들이다.

〈표 3〉 기업의 지원적 활동 SNS 활용 사례

기업명	SNS 활용 사례
LG전자, ebay, Paypal, Deloitte 등	사내 SNS 솔루션 ‘Yammer’ 도입하였으며, 트위터와 페이스북의 인터페이스가 결합된 형태의 기업 소셜 네트워크 솔루션으로 의사소통, 협업을 지원함.
DrKW 투자은행	직원들의 문화적 다양성, 지리적 분산 문제 해결을 위한 협업 도구가 필요하였으며, 기업용 위키 ‘Social Text’ 도입 후 DrKW Wpedia 시스템으로 발전시킴. 450명 이상 직원의 내부 블로그와 수집된 지식이 6천 pages, 10만개 은행 지식 정리되어 업데이트된 콘텐츠를 간부 회의, 직원 교육에 사용함.
P&G	신상품 R&D에 대해 50% 이상을 외부 아이디어로 기획하는 것을 목표로하고, 지적재산권 공유 소셜 네트워킹 사이트 Yet2.com을 활용하였으며, 사내 시스템에서

	공유되는 지식을 외부에 공개하고 소셜 커뮤니티를 운영하며 소비자 반응을 조사하여 신상품 개발에 반영함.
Bank of America	임직원들에게 블로그, 협업, 문서관리, 마이사이트를 제공하고 임원의 개인 사이트와 블로그 등을 이용한 수평적이며 양방향 의사소통 창구 개설하였으며, 중요한 의사결정을 위해 개최된 회의 결과를 전세계 직원과 공유하는 장을 제공하고 직원들은 Web Cast나 RSS를 통해 구독함.
SK 그룹	그룹 내 마이크로 블로그 ‘TikTok’ 도입하여 임직원들의 실시간 근황 공유 및 아이디어 교환으로 의사결정 시간 단축하고자 함.
GLIF	미국 소셜 펀딩 사이트 ‘킵스타터’를 통해 아이폰 전용 삼각마운트와 스탠드 생산을 위한 만 불의 후원을 요청하였고, 그 결과 총 후원자 5,237명 최종 달성액 13만 7천 불 달성하고 자발적인 SNS 홍보로 이어졌으며 후원자에게는 금액별로 웹 사이트 이름게제, Gift 제품 발송 등을 제공함.
메리어트 호텔	약 5만 명의 숙련된 현지 인력 조달을 위해 소셜 게임 ‘마이 메리어트’을 개발하여 인재 채용에 반영하였으며, 채용 전 직무에 대한 이해도를 높이는 결과로 이어짐.
카페베네	한국판 링크드인 ‘링크나우’를 통해 바리스타 직군의 인턴 사원 모집한 후 “좋아요”나 댓글을 많이 올려 소셜지수가 올라갈수록 채용 평가에 가산점을 부여함.
포스코	협력 학습 플랫폼을 위해 소셜 기반의 포털 사이트를 구축하여 협력 학습을 유도하며 수시로 쌍방향의 지식 공유형, 비정형 학습을 강화함.

위 사례와 같이 많은 기업들이 부가가치 창출을 위한 지원적 활동에 SNS를 활용하고 있다. 그 중에서도 내부 의사소통, 학습 및 개발, 협업을 위한 SNS 도입이 가장 많은 도입이 이뤄지고 있다.

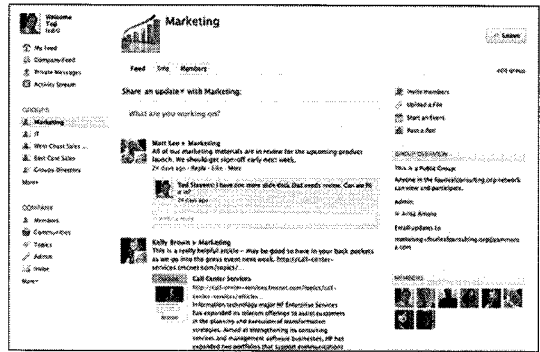
글로벌 기업인 P&G의 경우 신상품 기획 및 개발을 위한 아이디어 수집에 대한 방법을 내부 네트워크에서 외부 소셜 네트워크로 확장해 성과를 얻고 있다. 먼저, R&D라는 개념을 C&D

(Connect and Development)란 용어로 바꾸며 혁신적 상품을 개발하기 위해 50% 이상의 외부 아이디어를 채택하는 것을 목표로 세웠다. 이를 위해 사내 시스템에서 공유되는 전 세계의 연구원들의 지식을 외부에 공개하도록 하는 한편, 외부 소셜 네트워크 서비스 사이트인 Yet2.com을 적극적으로 활용토록 하였다. 이곳은 각 기업들이 자신들의 특허 기술을 공개하는 장소인데, 다른 업체와의 기술 공유가 이뤄지는 동시에 공유된 타회사의 기술을 살 수도 있다. 이곳에서의 지식들을 P&G의 지식 네트워크로 적극 활용하면서 성과를 얻기 시작하였다. 한 예로 감자칩에 그림을 새길 수 있는 방법을 이 네트워킹으로 알게 되었는데, 이탈리아의 한 빵집에서 공개한 기술을 채택한 것이다. 자체개발을 할 경우 2년 정도를 예상하던 이 기술은 기획부터 출시까지 단 1년 안에 완료한 사례이다. 또한 30개국 이상의 소셜 커뮤니티를 운영하면서 제품 출시를 위한 소비자 반응을 살펴본 후 이를 제품에 반영하기도 하였다(The wall street journal, 2011).

내부 의사소통에 활용되는 SNS 사례는 매우 많은 편이다. 주로 기업 내부용으로 사용 가능한 툴과 플랫폼을 활용하여 실시간 의사소통을 지원하고 있다. 가장 대표적인 소셜 네트워크 솔루션인 'Yammer'는 전 세계 9만여 업체들이 사용 중이다. 기업용 소셜 네트워크 서비스는 의사소통, 실시간 지식 공유 및 정보 확산, 사내 전문가 그룹 형성을 지원하여 자연스러운 지식의 소통과 재창출을 이끈다. 특히 문서 공유나 아카이브 기능을 지원하여 내부 협업이 가능하도록 하고 있다.

'Yammer'의 경우 국내에서도 LG전자, KT, 다음, 두산 그룹에서 활용되고 있다. 한편 SK 그룹과 KT는 내부에서 기업용 마이크로 블로그를 개발하여 사용 중에 있다.

이러한 기업용 블로그 및 마이크로 블로그는 이메일에 비해 적극적인 업무 참여와 창의적 의견 제시의 기회를 부여하고 있다. 더불어, KM (Knowledge Management)과 관련해서도 종래의



〈그림 15〉 Yammer의 Group별 지식 공유 사례

사무적이고 정형적 형태인 KMS를 벗어나 사내 아이디어를 수평적이고 효과적으로 반영하고 체계적으로 축적하기 위한 움직임이 일고 있다(뉴시스, 2011).



〈그림 16〉 메리어트 호텔의 myMarriott 게임 사례

한편, 인사 담당자들의 SNS 활용이 확대되고 있는데 대표적인 SNS로는 링크드인(해외)과 링크나우(국내)가 있다. 또한 소셜 게임을 제작하여 인사 채용에 활용하는 등 다양한 형태로 인사 관리에 SNS를 활용하고 있다.

메리어트 호텔이 제작한 ‘마이 메리어트’ 게임은 매우 실험적인 출발이었으나, 큰 성공을 거두었다. 약 5만 명의 18~27세의 인력을 필요로 했던 메리어트 호텔은 잠재적 인력들에게 메리어트 호텔을 홍보하도록 게임을 제작, Facebook을 통해 제공하였다. 소셜 게임 팜빌(Farm-ville)과 유사한 형태의 게임으로 호텔 레스토랑 지배인 역할을 수행하면서 음식 재료 조달부터 판매에 이르는 일을 담당하는 내용의 이 게임을 통해 실제적인 업무를 수행해보고 채용 희망자에게 채용 포인트를 부여하는 방식을 사용하였다.

SNS를 활용하여 인사 채용에 반영할 경우 직접적인 채용에서 확인하기 어려운 부분들을 더 확인할 수 있게 된다. 메리어트 호텔의 게임 사례에서도 해당 직무에 대한 간접적인 경험을 통해 피채용인이 직무에 대한 이해도를 높일 수 있고, 채용 담당자 입장에서는 피채용인의 적극성을 확인할 수 있다(뉴시스, 2011).

IV. 결론 및 시사점

4.1 기존 연구의 기업 SNS 적용 시 고려 사항

상기의 기업 SNS 활용 사례에서 살펴본 바와 같이 SNS는 기업의 가치 사슬 상의 본원적 활동 및 지원적 활동 등에 다양하게 활용되고 있다. 또한 그 활용이 확대됨에 따라 기회적인 측면과 위험적인 측면의 양면성을 가지고 있다. 결론적으로 SNS를 기업이 어떻게 활용하느냐에 따라 미래의 기업 가치의 영향을 줄 수 있다.

기업의 SNS 활용을 위한 고려 사항에 대해 국내 주요 그룹들의 연구소에서 제시된 연구 결과를 정리하여 보았다. 먼저 SK경영경제 연구소는 <표 4>와 같이 SNS 기업 활용에서 주요 고려 사항을 조직 운영 및 고객 대응 관점으로 구분하여 제시하고 있다(SK경제경영연구소, 2011).

삼성경제연구소는 최근 기업들의 SNS 활용

<표 4> SNS 기업 활용 고려 사항

구분	주요 내용(요약)
조직 운영	구성원간 관계의 거리 단축을 통한 소통 활성화
	구성원의 다양성 확보
	조직의 활력 유지가 가능한 열린 시스템 구축
고객 대응	혼란을 방지할 수 있는 자기조정 프로세스 확립
	SNS를 매스미디어 이상의 광고 채널로 인식
	인적 네트워크 Hub와 우호적 관계를 형성해 제품 홍보 수단으로 활용
	고객의 Social Life Log를 분석해 잠재 니즈를 포착
	소셜 커머스 플랫폼을 유통 채널로 활용
	SNS의 Viral 효과(입소문)를 활용해 고객이 자발적으로 제품을 홍보하게끔 유도

사례의 조사/분석을 통해 2가지 기업 SNS 활용의 시사점을 제시하고 있다. 첫째, SNS의 이점을 효과적으로 활용하기 위해 SNS의 가치에 대

<표 5> SNS 기업 활용 포인트

구분	주요 내용(요약)
국내 기업들의 SNS 활용 실태	지금 모두가 SNS를 시작하니까 우리도 해야 한다
	SNS를 통해 개척할 수 있는 방대한 기회를 보지 못하고, 과거 온라인 패러다임 차원에서의 시험적 운용에 그치고 있다
	기업이 SNS를 활용할 때 자신들이 처한 상황, 목표 고객의 성향, 특성을 감안한 자사만의 차별화된 SNS 운영전략 및 체계가 필요하지만 실상은 그러하지 못하다
SNS 활용 및 개선 포인트	SNS 활용의 가장 큰 목적은 메시지 발신이 아닌 경청
	SNS 다운 콘텐츠를 통한 공감
	내부의 소통부터 출발하는 투명한 기업 문화
	전문적 SNS 분석 능력의 배양

한 냉철한 판단과 자사의 특성에 맞는 활용 방법을 찾는 노력이 필요함을 강조한다. 둘째, 고객 소셜 네트워크 정보의 양과 복잡성이 증대하면서 전문적 분석과 활용 능력이 중요한 경쟁력을 주지하여야 함을 강조하고 있다(박성민, 2011).

LG경제연구원은 국내 기업들의 SNS 활용 실태에 대한 인터뷰 조사를 통해 4가지 기업 활용의 포인트를 제시하고 있다(장승희, 2011).

4.2 기업의 SNS 적용을 위한 전략적 고려 사항

위에서 살펴본 주요 그룹 연구소의 연구 결과 및 본 연구에서 살펴본 가치 사슬 관점의 기업 SNS 활용 사례의 조사/분석 결과를 토대로 SNS 활용 기업의 주요 전략적 방향을 아래와 같이 제시한다.

첫째, 기업의 가치사슬 분석의 연장선상에서 SNS 도입 목표와 타당성 분석을 수행하여야 한다. 가치사슬 분석은 본원적 및 지원적 활동의 각 단계에 있어서 부가가치 창출과 관련된 핵심 활동 등을 규정하게 된다. 개별 단계에서 핵심 활동들의 목표와 SNS 도입에 따른 강점/약점을 분석하고 경쟁우위 구축을 위한 도구로서 SNS 도입의 타당성을 분석한다. SNS 도입을 이러한 과정을 거치지 않고 뚜렷한 목표없이 도입할 경우 기존 관계에 대한 신뢰와 이미지 손상 및 경제적 손실의 우려가 존재함을 인식하여야 한다.

둘째, SNS 속성과 파급효과에 대한 명확한 이해가 필요하다. <표 6>은 SNS 속성을 정리한 것이다. 이러한 SNS 속성은 기업에 기회적 측면 요인과 위험적 측면의 리스크 요인을 제공하게 된다(SK경제경영연구소, 2011).

특히 위험적 측면에서 잠재 리스크는 법률 위반 관련 Legal 리스크, 기업과 개인의 명성에 손상을 입힐 수 있는 Reputation 리스크, 사적 정보의 도용 리스크, 바이러스 및 해킹 등 사이버 상

의 기술적 리스크, 정보관리 관련 리스크, 운영 관련 리스크 등으로 구분할 수 있다. 이러한 리스크 프로파일별 적절한 대응 방안이 마련되어야 한다(최병현, 2011).

<표 6> SNS 속성

구분	주요 내용(요약)
Ripple Effect	정보와 의견이 실시간으로 전파되며 눈덩이효과 극대화
	실시간으로 쏟아지는 정보의 중요도를 빠르게 판단할 수 있는 메커니즘 제공
	보다 강력한 Pareto 법칙의 작용으로 여론형성과 솔림 현상이 쉽게 발생
Law of Attraction	시공간적인 제안을 벗어난 SNS는 인맥이라는 사회적 자본을 끊임없이 확대 재생산함
	지역과 혈연보다 자신이 속한 인터넷 커뮤니티에 강한 소속감과 유대감을 느끼는 현대인 증가
	고립되고 파편화 되었던 개인들이 SNS를 통해 소통 욕구를 분출하고 사회 이슈에 능동적 참여
More is Different	SNS 구조에서 발생하는 Emergence(창발) 현상 발생(개개의 구성 요소에서는 발견할 수 없는 독특한 특성이나 행동이 전체 집단에서는 발생)
	다수에게 생산 과정을 개방하여 개개인의 역량 대비 높은 생산효율과 Collective Creativity(집단적 창의성) 달성

셋째, 기업 내 인식개선 및 SNS 관련 내부 역량 강화가 요구된다. SNS 도입 하였으나, 전담 조직 및 인력 배치 지연, 내부 문화적 장애로 인해 형식적 활용 수준에 그치고 관리 부실 등의 이유로 수많은 부작용이 양산될 수 있다. 이를 소셜 미디어 채널 운영을 위한 조직 운영체계를 구현하고 해당 조직별 운영 지침 및 내부 행동 강령의 제정이 요구 된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 SNS 활용을 검토하는 기업들은 SNS를 기업의 가치 사슬 활동에 직/간접적인 영향을 주는 매체로 인식하여야 한

다. 이러한 이해를 기반으로 기업들이 기업 전반의 SNS에 대한 인식 개선과 관련된 내부 역량 강화의 노력 등을 병행하여 SNS 활용의 긍정적인 효과를 얻을 수 있을 것이다.

향후 문헌 및 사례 조사에 기반한 본 연구의 결과를 토대로 실제 SNS를 활용하거나, 도입 예정인 기업들의 실무자 및 주요 의사 결정자들에 대해 설문 조사 등을 수행하여 본 연구에서 제시된 내용을 확인 및 보완하는 후행 연구가 필요할 것이다.

참고 문헌

- 국가정보화기획단, “한·미·일 SNS 서비스 비교 분석”, IT 정책연구시리즈, 제11호, 2009.
- 뉴시스, “스펙은 좋은데 맞춤 인재 어떻게 뽑나”, 2011년 09월 13일자 기사.
- 동아일보, “세계 기업들 ‘소셜미디어’ 속으로”, 2010년 3월 26일자 기사.
- 류한석, “플랫폼 비즈니스와 소셜 플랫폼”, KT경제경영연구소, 2011.
- 박성민, “기업의 SNS 신활용방식”, SERI 경영노트, 제115호, 2011.
- 윤상진, “플랫폼으로 진화중인 SNS, 소셜 플랫폼의 확대 전망”, KT경제경영연구소, 2011.
- 장승희, “기업들의 SNS 활동 한계에 봉착했으나, 이제 시작인가?”, LG경제연구소, 2011.
- 최병현, “소셜미디어 열기로 기업 리스크도 커진다”, LG경제연구소, 2011.
- 한국정보사회진흥원, 소셜 네트워크 서비스를 활용한 공공서비스의 진화, CIO Report, 제 12호, 2011.
- 헤럴드 경제, “스마트폰 사용자, SNS 가장 자주 이용”, 2010년 06월 29일자 기사.
- SK경제경영연구소, “Social Network 확산에 따른 비즈니스 변화전망”, 정보통신연구보고, 제 1호, 2011.
- Boyd, D. M. and N. B. Ellison, “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship”, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, 2007, pp. 210-230.
- IWGDPT, Report and Guidance on Privacy in Social Network Services: “Rome Memorandum”, 43rd meeting, 3-4, Rome(Italy), 2008.
- JAMES, F. MOORE, “PREDATORS AND PREY: A NEW ECOLOGY OF COMPETITION”, HBR, Vol.52, 1993, pp. 272-282.
- Jeff Ashcroft, “Social Media in the Supply Chain”, Supply Chain Management Summit, 2010.
- Michael, E. Porter, “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York: Free Press, 1985.
- The wall street journal, “Enough With ‘Call of Duty,’ Answer the Call in Room 417”, 2011. 06. 06. <http://www.bankofamerica.com>.
- <http://www.briansolis.com/2011/01/exploring-the-twitterverse/>.
- <http://www.wikipedia.com>.

Adoption Strategy for Social Network Service in Enterprise

Suh Yoon Kyo* · Kim Ju Wan* · Cho So Yun*

Abstract

In recent years, SNS (Social Network Service) has spread globally and general corporate' utilization of SNS is gradually increasing. Accordingly, the scope of utilizing SNS is expanding not only as a simple publicity of products and services but also as a communication tool among the company members, the customer service and the product development, etc.

This study is examining the related cases classified by the premier activities and the supportive activities of the private companies' viewpoints of utilizing the SNS. Based on this study results, we are proposing the strategic considerations for the private companies' SNS adoption by synthesizing the results of the analytical researches of the SNS cases that support the companies' value chain and the considerations of companies' utilization of the SNS that are proposed by the various private companies' research laboratories.

Keywords: SNS(Social Network Service), Social Media

* u-Service Consulting Department, Market Solution Consulting Team, SK C&C

◎ 저자 소개 ◎



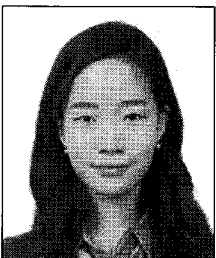
서윤교 (yksuh@sk.com)

아주대학교 대학원(석사)에서 경영정보학을 전공 하였으며, 현재 SK C&C 컨설팅본부 Market Solution Consulting 팀에서 책임 컨설턴트로 근무하고 있다. 주요 관심 분야로는 Smart City, Green IT 등 ICT Convergence 기반 신규 사업 전략 수립 및 비즈니스 모델 발굴 등이다.



김주완 (kju129@sk.com)

한양대학교에서 전자전기컴퓨터공학을 전공하였으며, 현재 SK C&C 컨설팅본부 Market Solution Consulting 팀에서 선임 컨설턴트로 근무하고 있다. 주요 관심 분야로는 Ubiquitous 기술 및 Green 기술 기반 비즈니스 모델 수립, CRM 기술 기반 마케팅 전략 수립 등이다.



조소연 (sy.cho@sk.com)

연세대학교에서 정보시스템학 석사 과정을 마쳐 현재는 SK C&C 컨설팅본부 Market Solution Consulting팀에서 컨설턴트로서 근무 중에 있다. 주요 관심 분야로는 U-Service 기반 비즈니스 모델 발굴과 시스템 기반의 마케팅 효율화이다.

본 논문은 지난 2011 한국경영정보학회 추계학술대회에서 최우수논문상을 수상했으며 Information Systems Review 편집위원회에 의해 12월 1일 게재확정된 논문임을 알려드립니다.