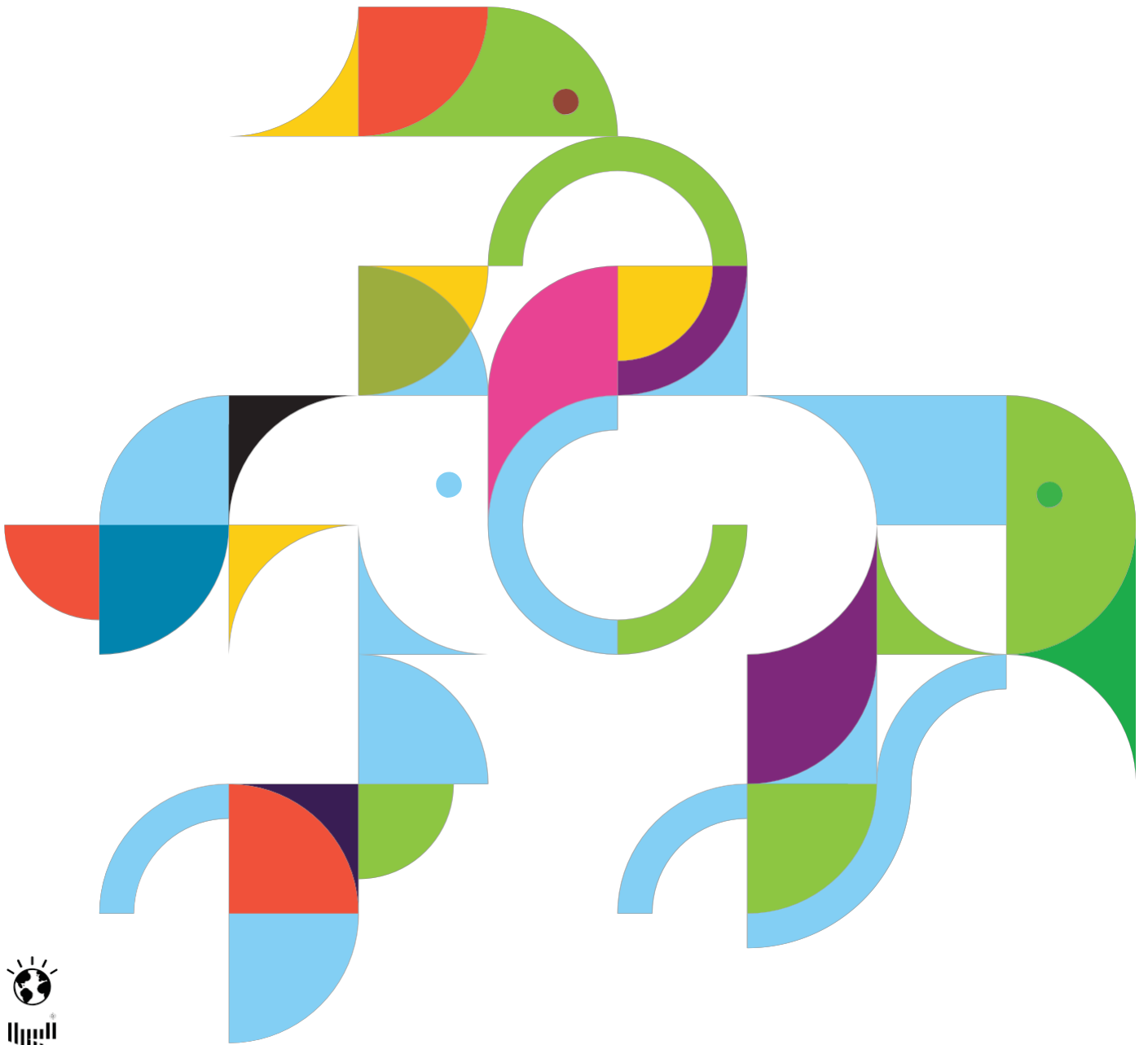


SocialBusiness

개척자적 선두 기업의
성공적인 소셜 비즈니스화 패턴



변화는 끊임없이 계속됩니다. 경제 주기의 압축화 및 불안정화, 판매자에서 구매자로의 경제 활동 주도권 이동, 글로벌 분산형 인력 기반의 지속적 확대 등 수많은 거시 경제적 동향이 동시에 기업을 압박하고 있습니다.

다행히도 기업이 이러한 거시 경제적 변화를 수용하고 활용하는 데 큰 역할을 할 수 있는 새로운 기술 트렌드와 기능 그리고 비즈니스 프랙티스가 존재합니다. 즉 클라우드, 모바일 및 소셜 컴퓨팅을 함께 구현함으로써 더 빠른 혁신과 실행을 가능하게 하고 고객에 대한 이해의 폭과 서비스를 향상시키며 보다 적극적이고 유능한 인력 기반을 구축하고 강화할 수 있습니다. 본 보고서는 기업이 소셜 비즈니스 프랙티스와 기능을 활용하여 스스로를 변화시키고 경쟁 우위를 확보하고 실질적인 새로운 가치를 창출할 수 있는 방법을 집중적으로 탐구합니다.

소셜 비즈니스란 사람 간의 네트워크를 통한 새로운 비즈니스 가치의 창출을 촉진하는 문화와 시스템을 지닌 기업입니다. 소셜 비즈니스는 개개인을 연결하여 대화 및 정보 콘텐츠 게시를 통해 정보, 지식과 아이디어를 신속히 공유할 수 있게 합니다. 정형 데이터뿐 아니라 각종 채널과 소스의 소셜 콘텐츠를 분석하여 사내외 이해관계자들로부터 통찰력을 얻습니다. 이를 통해 혁신과 업무 수행 속도를 높이고 더 나은 결정을 내리고 고객과 직원의 참여도와 만족도도 높일 수 있습니다. 소셜 비즈니스는 운영 비용 절감, 신속한 시장 진출, 고객 및 직원의 참여도 강화, 수익성 향상 등의 효과를 가져옵니다.

그러나 이러한 혜택은 많은 기업에서 누리지 못하고 있습니다. 이 기업들은 소셜 비즈니스의 가치 창출 잠재력이 어느 정도인지 모르고 있습니다. 한 연구 조사는 4개 업종에서만 소셜 비즈니스로 1조 3천억 달러의 가치를 창출할 수 있다고 분석합니다.³ 다시 말해 소셜 비즈니스는 10년 전에 보급된 온라인 상거래 기능(ebusiness)에 필적하는 수준의 비즈니스 가치를 창출할 것으로 보입니다. 한편 지난해 기준으로 설문 조사에 참여한 기업 중 단 3%만이 이해관계자를 포괄하는 소셜 기능을 통해 실질적인 효과를 누리고 있음이 동일한 연구 조사에서 밝혀졌습니다.

소셜 비즈니스가 기업을 변화시키고 실질적인 가치를 창출할 엄청난 기회를 제공한다는 사실을 알고 있는 선도 기업은 업종마다 있습니다. 이들은 Facebook 및 기타 공용 소셜 네트워크에 국한하지 않고 비즈니스 프로세스에 자체적인 소셜 기능을 적용하여 고객, 파트너, 직원 등 사내외 이해관계자를 연결하고 있습니다. 더 이상 자동화된 프로세스 활동에서 새로운 효과를 기대할 수 없는 상황에서 실질적인 결과의 창출에 필요한 인적 상호작용을 활성화함으로써 핵심 비즈니스 프로세스를 변화시키고 있습니다.

소셜 기능이 구현된 어떤 비즈니스 프로세스가 의미 있는 가치를 창출합니까? 여러 기업에서 고객 서비스를 소셜 비즈니스로 전환함으로써 기업은 고객 이탈 비율을 최대 5% 줄였고 결과적으로 수익을 최대 68%까지 높였습니다. 소셜 비즈니스로 전환하여 기업의 신제품 개발 기간을 최대 2/3 단축한 기업도 있습니다. HR(Human Resources) 부서는 소셜 비즈니스 기능으로 신입 직원의 온보딩(New Hire On-Boarding) 프로세스를 이틀이나 단축했습니다. 마케팅 부서는 소셜 기능을 통해 시장 노출 기회를 100% 향상시켰습니다. 또한 일부 기업은 영업 담당자와 고객을 더 긴밀하게 연결하여 보다 신속하게 영업 프로세스에 착수함으로써 영업 관리자의 매출 실적을 40%, 영업 효율성을 최대 50% 높였습니다.

각 기업은 과연 어떻게 이러한 프로세스를 변화시키면서 소셜 비즈니스로 거듭나고 있습니까? 어떠한 베스트 프랙티스가 적용되었습니까? 이제부터 살펴볼 소셜 비즈니스 패턴을 통해 그 답을 찾을 수 있습니다.



54%

의 기업이 2년 내에 소셜 기능을 도입하여 고객 서비스 프로세스를 지원할 것입니다(현재는 38%).¹



60%

의 기업이 향후 2년 내에 영업 프로세스에 소셜 기능을 구현할 계획입니다(현재는 46%).²

소셜 비즈니스 패턴은 각각 반복 가능하고 검증된 가치 창출 활동의 집합이라는 점에서 비즈니스 프로세스 플로우와 개념적으로 유사합니다.

“소셜 비즈니스 IT를 구현하여 효과를 거두고 이를 수치화한 IBM 고객들과 30여 차례 대화를 나눴습니다...ROI는 검증된 사실입니다.”⁴

소셜 비즈니스 패턴

소셜 비즈니스의 관점 및 기술에 비교적 익숙한 기업은 소셜 비즈니스 패턴을 적용하여 구체적인 비즈니스 프로세스와 실행을 개선할 기회를 포착하고 있습니다. 이 패턴은 각각 반복 가능하고 검증된 가치 창출 활동의 집합이라는 점에서 비즈니스 프로세스 플로우와 개념적으로 유사합니다. 먼저 하나의 패턴으로 출발하지만 점차 여러 패턴을 구현하여 복합적인 효과를 누릴 수 있음을 인식하는 기업도 있습니다.

표 1에 요약된 6가지 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 신속한 비즈니스 효과를 거둘 수 있습니다. 이어서 각 소셜 비즈니스 패턴에 대해 더 자세히 살펴보겠습니다.

소셜 비즈니스 패턴	가치 창출 요소
전문 지식 검색 (세부 사항은 5페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> 문제 해결에 필요한 전문 지식을 보유한 사람 또는 공개 콘텐츠를 신속히 검색 고객 요구 사항에 효과적으로 대처하는 데 최상의 자원 연결 보편적 문제에 대한 재사용 가능한 솔루션 문서화 및 공유 참여도 및 생산성이 우수한 직원 확보
고객에 대한 통찰력 확보 (6페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> 기존 및 향후 제품과 서비스에 관한 고객의 의견과 선호 사항 신속 파악 핵심 고객 주도층을 식별 및 공략하면서 마케팅 지원
지식 공유 확대 (7페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> 더 효율적이고 효과적으로 지식 수집, 공유 및 액세스 더 광범위한 아이디어 발굴로 혁신 활성화 과도하고 비생산적이며 시간 소모적인 정보 검색 및 교환 최소화
채용 직무 배치 프로세스 개선 (8페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> 적합한 인재 발굴 및 적재적소 배치를 위한 공조 평가 및 채용 프로세스 능률화 신입 직원의 네트워크 강화, 참여도 향상, 이직 방지 상황에 따라 전문 지식을 전달하여 신입 직원의 업무 생산성 향상
M&A 관리 (9페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> M&A 활동 전반의 성공률 향상 M&A 과정과 그 전후에 효과적인 비전 제시 및 커뮤니케이션 활성화 "하나의 기업" 커뮤니티 및 문화 조성 가속화
업무 환경의 안전성 실현 및 향상 (10페이지 참조)	<ul style="list-style-type: none"> 안전 규정, 정책, 절차의 신설 및 변경 관련 커뮤니케이션 가속화 실제 또는 잠재적 안전 문제로 인한 프로젝트 실행 지연 최소화 또는 예방 안전 전문가와 직원 간의 적극적인 커뮤니케이션으로 안전 절차 혁신

표 1: 소셜 비즈니스 패턴 및 가치 창출 방법

전문 지식 검색

문제를 신속히 해결하거나 비즈니스 기회를 최대한 활용하는 데 필요한 최상의 전문 지식을 다른 관계자로부터 또는 공개된 콘텐츠로부터 찾아내는 것은 보통 쉽지 않은 일입니다. 이는 직원의 참여, 실효성과 생산성에도 영향을 미칩니다. 이와 같이 전문 지식을 즉시 활용하지 못하여 대외적으로는 영업 기회를 활용하지 못하고 서비스 및 지원을 필요로 하는 기존 고객의 불만을 사게 됩니다. 이 소셜 비즈니스 패턴은 사내외 비즈니스 프로세스를 지원하는 과정에서 어떻게 중요 전문 지식을 수집, 검색하고 공유할 수 있는가를 보여줍니다.

비즈니스 과제

흔히 겪게 되는 다음과 같은 문제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- 직원들이 서로 자발적으로 전문 지식 또는 기타 지식을 공유하지 않습니다.
- 직원과 비즈니스 파트너가 고객을 지원하고 사내 프로세스 과제를 해결하는 데 필요한 전문 지식을 찾을 수 없습니다.
- 서로 다른 직원과 비즈니스 파트너가 동일한 해결책을 반복적으로 '만들어내느라' 수 익성이 감소합니다.
- 적절한 정보 및 전문 지식을 토대로 잠재 고객을 확신시키는 데 실패하여 영업 활동이 실패하거나 지지부진합니다.
- 연구 개발 활동에서 고객을 만족시킬 성과물을 내지 못하거나 고객이 원하는 제품을 신속히 내놓지 못합니다.
- 은퇴를 앞둔 직원의 전문 지식을 퇴사 전에 확보하지 못합니다.

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 애널리틱스(analytics) 기술로 소셜 상호 작용, 파일 및 각종 자산을 분석하여 전사적 범위에서 숨은 전문 지식을 발굴합니다.
- 직원 및 파트너에게 해당 업무와 일맥상통하는 전문 지식을 보유한 사람이나 디지털 자원을 알려줍니다.
- 사내외 이해관계자가 전문가와 교류하고 협업할 수 있는 소셜 툴을 제공합니다.
- 회사 및 고객이 직면하는 문제에 대한 혁신적인 해결책을 문서화하고 서로 공유합니다.
- 사전에 전문 지식을 공유하는 직원에게 포상하거나 이를 인정함으로써 다른 사람이 과제 해결을 위한 협업 및 솔루션 문서화에 해당 지식을 이용할 수 있게 합니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 전문가 액세스 속도 30% 향상⁶
- 기업의 공개 웹 사이트에서 분야별 전문가의 인지도 55% 상승⁷

IBM의 사례

IBM의 직원들이 축적해 온 전문 지식은 모든 면에서 경이로운 수준입니다. IBM은 사내에서 이러한 지식 기반을 더 잘 활용하기 위해 애널리틱스, 전문가 조언 및 각종 전문 지식 검색 기능을 개발했습니다. 직원 프로필, 블로그, (승인 하에) 이메일은 물론 콘텐츠 저장소 및 각종 정보 소스를 자동 및 수동으로 크롤링하고 검색하여 전문 지식을 찾아냅니다.

Lowes는 베스트 프랙티스를 공유하고 매장 전반의 인적 자원을 더 면밀하게 관리하기 위해 사내 커뮤니티를 구축했습니다. Lowes의 협업 부사장(VP of Collaboration)인 Clarissa Felts는 Connect 2013 프리젠테이션에서 어떻게 IBM Connections를 활용하여 본사의 채용 프로세스를 개선함으로써 매장 환경에 대한 지식과 경험을 모두 갖춘 검증된 인재를 발굴할 수 있었는지 소개했습니다.

Asian Paints의 영업 팀원들은 베스트 프랙티스와 혁신적인 대리점 지원 방안을 공유하기가 쉽지 않았고 고충 사항을 영업 팀 전체에게 전달할 방법도 없었습니다. 지금은 영업 팀에서 IBM Connections 소프트웨어를 활발히 이용하면서 혁신, 전문 지식, 베스트 프랙티스의 공유를 통해 효과적으로 문제 해결을 지원하는 툴로서의 진가를 실감하고 있습니다.

“CRM 애플리케이션에 소셜 및 모바일 액세스 기능을 추가한 결과 영업 팀의 생산성이 26.4%나 향상되었습니다.”⁵

[Ricoh] 직원이 SmartCloud Engage Connections 기능을 사용하여 초안 형태의 문서를 게시할 수 있도록 업무 프로세스를 재설계하여 이 문제를 해결했습니다. 글로벌 영업 기반을 갖춘 기업이라면 이 기능으로 문서의 공동 수정도 지원할 수 있습니다. 이러한 변화에는 글로벌 영업 기업이 시장 및 고객에 관한 고급 정보를 한 발 앞서 습득하고 활용하면서 현지의 요구사항에 부합하는 제품을 제공해야 한다는 견해도 부분적으로 작용했습니다.

기존 고객, 잠재 고객, 직원과 설계사까지 Reliance의 모든 핵심 이해관계자 그룹에게 서비스를 제공하는 셀프 서비스 포털인 Lifeline이 그 해결책이었습니다. 이 포털은 고객이 보험 상품을 검색 및 구입하고 포트폴리오를 관리하고 보험료를 납부할 수 있는 원스톱 환경을 제공합니다. 모든 고객 및 거래 정보가 통합 데이터 웨어하우스에 저장되므로 보험 상품의 판매 현황과 성과를 종합적으로 파악할 수 있습니다.

“기업에 기술을 보급하는 수많은 업체가 소셜 미디어 또는 애널리틱스 제품을 선보였지만, IBM은 초창기부터 이 두 기술을 연계한 선구자입니다.”¹⁴

외부 고객에 대한 통찰력 확보

최근의 한 설문 조사에서 “응답자의 96%는 기업의 소셜 통합 플랫폼과 관련된 대외 활동(예: 소셜 미디어 확장, 고객 및 공급자 커뮤니티 구축)과 대내 활동을 통합하는 측면에서 그다지 성과를 거두지 못하고 있음”이 드러났습니다.⁸ 소셜 비즈니스는 경청 및 분석 기술을 통해 각종 채널과 소스로부터 고객에 관한 통찰력 있는 정보를 얻으므로 시장 기회를 제대로 활용할 수 있습니다. 이렇게 확보한 통찰력을 내부 소셜 시스템 및 프로세스에 공급함으로써 직원들이 적절한 솔루션을 통해 협업하여 고객을 응대할 수 있게 합니다. 이 소셜 비즈니스 패턴은 고객에게 더 나은 서비스를 제공하고 새로운 수익을 신속하게 창출하고 제품 및 서비스 개발 프로세스의 비용을 절약할 방법을 제시합니다.

비즈니스 과제

흔히 겪게 되는 다음과 같은 문제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- 더욱 진화하는 기존 고객 및 잠재 고객 그리고 시장의 요구사항을 이해하고 적절한 솔루션으로 대처하지 못합니다.
- 대량 판매에서 벗어나 무수히 많은 잠재 고객에게 영향력을 발휘하는 핵심 주도층을 공략하는 데 어려움을 겪고 있습니다.

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 고객의 감성에 '귀 기울이고' 이해하기 위해 소셜 모니터링 툴을 도입합니다.
- 데이터 및 소셜 분석 툴을 사용하여 기존 고객 및 잠재 고객의 필요사항, 요구사항과 기호에 관한 통찰력 있는 정보를 수집합니다.
- 소셜 커뮤니케이션 툴을 통해 영향력 있는 개별 고객 및 핵심 주도층과 교류합니다.
- 공동으로 새로운 제품 및 서비스 기능을 모색하고 우선 순위를 정하고 개발하기 위해 내부 전용 소셜 시스템을 통해 고객에 관해 통찰력 있는 의견을 주고받습니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 고객/설계사 서비스 비용 약 50% 절감⁹
- 신규 서비스 및 기능 개발 기간 50% 이상 단축¹⁰
- 신제품 출시 정보 생성에 필요한 인력 20% 감축¹¹
- 신규 계약 보험료 수입 연 평균 100% 증가¹²

IBM의 사례

US Open 테니스, Masters 골프 토너먼트 등 세계적인 스포츠 행사에서도 IBM의 전문 지식과 분석 기능이 크게 활약했습니다. IBM은 행사 후원사와 손잡고 신속하게 통찰력 있는 정보를 수집하고 활용하면서 더 원활하게 행사 전반을 진행할 수 있도록 지원합니다. 또한 후원사는 행사 웹사이트를 통해 고객과 직접 만나고 교류하면서 실시간으로 정보를 얻을 수 있습니다.

IBM은 자체 디지털 이벤트인 Jams도 개최하여 직원, 비즈니스 파트너, 고객 및 기타 이해관계자가 온라인 토론에 참여하여 통찰력 있는 의견을 주고받는 장을 마련하기도 했습니다. IBM은 직원 및 외부 관계자에 관한 다양한 정보를 수집하려는 고객을 위해서도 Jams를 기획하고 진행합니다.¹³

지식 공유 확대

소셜 비즈니스에 앞장선 기업들은 개별적인 지식의 트랜잭션에서 지속적인 지식의 연계로 중심을 이동하는 중입니다. 이들은 조직 체계와 제도에 의해 형성된 내부의 장벽 그리고 파트너 및 고객과의 관계에 존재하는 기존의 경계를 넘나드는 지식 공유를 통해 가치를 창출합니다. 또 게임의 개념(gamification)을 도입하여 개방적 지식 공유에 앞장서는 사람들에게 보상합니다. 이 소셜 비즈니스 패턴은 빠르게 변화하는 오늘날의 환경에서 소셜 프랙티스와 기능을 통해 집단의 지식을 검색, 공유하고 활용하면서 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방법을 제시합니다.

비즈니스 과제

흔히 겪게 되는 다음과 같은 문제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- "이미 보유한 정보에 대한 무지"로 인한 재작업 및 해결책 중복 때문에 과도한 비용이 발생합니다.
- 신속한 수행 능력의 부재로 실제 파악이 더디고 불필요한 비용이 발생합니다.
- 경쟁력을 확보하고 유지하기에는 부족한 혁신의 속도 때문에 시장 점유율이 감소합니다.

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 기존의 다른 엔터프라이즈 애플리케이션에 소셜 커뮤니케이션 기능을 추가하여 개방적인 대화를 활성화합니다.
- 전문가 추천 기능과 상시 이용 가능한 소셜 커뮤니케이션 툴을 통해 전문가 기반 지식에도 문서 기반 지식 못지 않은 접근성을 제공합니다.
- Gamification 요소를 도입하여 자유롭고 개방적인 지식 공유에 앞장서는 사용자에게 소셜 차원의 혜택을 제공합니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 전문가 액세스 속도 30% 향상¹⁶
- 상황 점검 회의의 필요성을 줄여 생산성 20% ~ 25% 향상¹⁷
- 더 효과적인 커뮤니케이션 툴 활용으로 통해 신속하게 문제 해결
- 직원 참여도 및 만족도 향상

IBM의 사례

IBM의 연구 및 전문 서비스 조직은 지식 기반 비즈니스의 대표적인 모범 사례로 꼽힙니다. IBM 연구소 소속 전문가들은 각자의 연구 분야를 대표하는 권위자로 인정 받고 있으며 노벨상과 같은 명망 높은 상의 수상자도 많습니다. IBM 소셜 비즈니스 센터(IBM Center for Social Business)의 많은 연구자들이 조직 내에서 어떻게 지식을 공유할 것인지, 여기에 쓰이는 방법과 툴을 개선할 것인지 탐구하는 데 앞장서 왔습니다. 이들은 모든 업종에서 IBM과 고객 간의 프로젝트에 활발히 참여합니다.¹⁸

Blue IQ는 IBM 구성원이 지식 공유를 비롯한 소셜 비즈니스 프랙티스를 손쉽게 받아들일 수 있도록 돕는 프로그램입니다. 2007년부터 Blue IQ Ambassador들이 자발적으로 참여하면서 각자의 전문성을 발휘해 동료 IBM 직원의 성공적인 협업을 지원해 왔습니다. 이 Ambassador는 각자의 업무는 물론 IBM 전체의 비즈니스 성과 차원에서 지식 공유 및 각종 소셜 프랙티스가 갖는 중요성을 동료 직원들이 제대로 이해할 수 있도록 돕습니다.

Russell's Convenience는 25개 매장, 라이선스 사용자, 벤더 및 파트너를 손쉽게 연결하고 서로 지식을 공유하면서 운영상의 문제를 신속히 파악하고 다룰 수 있는 방법이 필요했습니다. 이 기업은 IBM Smart-Cloud Engage 서비스를 도입하여 모든 매장의 직원과 외부 이해관계자가 더 능률적이고 투명하게 의사 소통할 수 있는 환경을 구축했습니다.

TD Bank Group은 내부의 의사소통 및 협업을 활성화하고 비즈니스 프로세스를 표준화하고 직원의 집단 지성과 경험을 심분 활용할 필요성을 인식했습니다. 그 해결책으로 IBM Connections 소셜 비즈니스 소프트웨어를 선택함으로써 네트워크를 통해 발굴되는 지식과 전문성으로 더 우수한 비즈니스 프로세스를 제공하고 전문가의 식견과 과거의 경험에 기초한 의사 결정으로 자신감을 높였습니다.

“지식은 핵심적인 경제 자원이자 독보적인, 아마도 유일무이한 —경쟁 우위의 원동력으로 자리매김했습니다.”¹⁵

Regeneron은 Kenexa와 손잡고 지면 및 온라인 매체에서 컨텍스트 맞춤형 광고(contextual targeting) 기법을 도입함으로써 품질 기준에 대한 절충 없이 뛰어난 능력과 희소성을 지닌 과학 인재를 매년 400명 ~ 600명씩 발굴하는 성과를 거뒀습니다. 이러한 성과에 힘입어 불과 몇 년 전만 해도 Science지의 최고 고용주 설문 조사(Top Employers Survey)에서 순위권 밖에 있던 Regeneron은 2011년에 2위에 올랐습니다.

AMC Theaters는 자사의 문화에서 성장할 수 있는 인재를 찾고자 [새로 도입한] 지원자 추적 시스템을 활용했습니다. 그 덕분에 "맞춤(fit)" 전략에 가장 부합하는 관리자를 통한 극장 운영으로 고객당 이익이 1.2% 향상되어 순수익이 수백만 달러 증가했습니다. AMC의 채용 후보자 수는 2006년의 25만 명에서 2년 만에 140만 명으로 늘어났습니다. AMC의 "맞춤" 전략으로 적합한 인재가 적재적소에 배치됨으로써 직원 이직률도 11% 감소했습니다.

고급 인력 헤드헌팅 회사인 ZurichDavis는 고객과 구직자를 연결하는 업무를 지원하기 위해 IBM 기술 포트폴리오를 이용합니다. 핵심 프로세스에 소셜 기능을 구현한 결과, 연간 검색량을 30% 늘렸고 인력 총원 시간을 25% 단축했습니다. 수익률은 100% 가량 향상되었습니다.

채용 및 온보딩 개선

기업에서 경쟁력을 확보하고 유지하는 데 있어 최고의 인재를 발굴, 채용하고 보유하는 일이 더욱 중요해지고 있습니다. 신입 직원이 업무에 빨리 적응하고 생산성을 발휘할 수 있도록 온보딩 프로세스의 실효성도 높여야 합니다. 이 소셜 비즈니스 패턴은 커뮤니티와 소셜 네트워크를 활용하여 외부 구직자를 HR 담당자 및 채용 관리자와 연결해 주고 신입 직원을 직속 상관, 팀원 및 기타 전문 지식의 소스와 연결해 주면서 이러한 목표를 달성할 수 있는 방법을 제시합니다.

비즈니스 과제

흔히 직면하는 다음과 같은 과제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- 최상의 인재 발굴 및 유치
- 기업의 문화와 잘 어울리고 채용 분야에 가장 적합한 실력을 갖춘 인재 확보
- 신입 직원이 최대한 신속하게 직무 능력을 갖추고 생산성을 발휘할 수 있도록 지원

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 사내외 소셜 기능을 통해 채용 프로세스에서 HR 담당자, 채용 관리자와 구직자를 연결합니다.
- 온보딩 프로세스에 소셜 기능을 접목시켜 신입 직원이 HR 담당자, 직속 상관 및 다른 신입 직원과 교류할 수 있게 합니다.
- 사내 소셜 기능을 통해 신입 직원을 팀원 및 필요한 전문 지식에 연결해 줌으로써 신속하게 업무 생산성을 발휘할 수 있게 합니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 구직자 검색량 연간 30% 증가¹⁹
- 인력 총원 시간 25% 단축²⁰
- 신입 직원의 온보딩 프로세스에 소요되는 시간 2일 단축²¹
- 신입 직원의 가치 창출에 소요되는 시간 30% 단축²²
- 직원 근속 비율 20% 이상 향상²³

IBM의 사례

전 세계에서 43만여 명의 직원이 근무하고 있는 IBM은 인재 발굴, 채용 및 온보딩 영역에서 방대한 경험을 보유하고 있습니다. IBM의 인적 자원 관리(Human Capital Management, HCM) 프로세스는 최적화 과정을 여러 번 거치며 몇 년 전부터 소셜 기능도 지원하기 시작했습니다.

IBM은 LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube를 통해 대외 채용 프로세스를 지원합니다. 구직자는 이러한 채널을 통해 국가 및 직무별 채용 분야를 확인하고 IBM 채용 담당자와 연락할 수 있습니다. IBM 채용 담당자 및 관리자는 구직자와 온라인으로 얘기를 나누고 구직자의 웹 소셜 프로필을 참조하면서 정보를 얻을 수 있습니다.

신입 직원은 IBM의 온보딩 프로세스를 통해 사내 소셜 프로필을 작성하고 상관 및 팀원과 교류할 수 있습니다. 또한 빠른 시일 내에 IBM 구성원으로서 생산성을 발휘하는 데 필요할 정보와 전문 지식을 찾는 방법(소셜 기능의 사용법 포함)도 익힐 수 있습니다.

“생각해 보면 학습 곡선을 마치는 데 필요한 것 중 상당 부분은 낡고 오래된 정책 및 절차 매뉴얼에서 얻는 게 아니라 주변 사람들로부터 습득해야 하는 것입니다.”²⁴

M&A 관리

기업의 가치를 획기적으로 높이는 일반적인 방법 중 하나는 면밀하고 신중한 검토를 거쳐 다른 기업을 인수 합병(M&A)하는 것입니다. 하지만 M&A가 실패할 확률은 대단히 높습니다. 각 기업의 비전과 문화를 제대로 고려하지 않았거나 분명하게 전달하지 않았기 때문인 경우가 많습니다. 이 소셜 비즈니스 패턴은 소셜 네트워킹 기법과 기술을 통해 서로 공유할 강력한 비전을 마련하고 전달하며 M&A 경영 활동의 성과를 높이고 통합된 조직에서 하나의 문화와 운영 환경에 기여할 전문가들의 네트워크를 구축할 수 있는 방법을 제시합니다.

비즈니스 과제

흔히 겪게 되는 다음과 같은 문제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- 통합 조직에 대한 경영진의 비전이 서로 엇갈립니다.
- 임직원이 M&A의 전략적 방향 또는 전술적 활동을 이해하지 못합니다.
- 통합 조직 내에 서로 다른 두 가지 문화가 존재합니다.
- 인수된 기업의 직원의 상당수가 떠나는 상황이 발생합니다.

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 양사의 최고 경영진, HR, 기업 커뮤니케이션 팀으로 구성된 소셜 네트워크를 구축하고 활용하면서 통합 조직의 비전을 마련하고 적극적으로 전달합니다.
- 구체적인 M&A 활동에 대한 논의, 의사 결정 및 커뮤니케이션의 수단으로 각종 소셜 채널과 툴을 활용합니다.
- 커뮤니티를 활용하여 두 기업의 문화와 전문성을 연계합니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 작업 중복을 최소화하여 통합 비용 절감
- 직원 근속 비율 20% 이상 향상²⁶
- 문화적 연대로 직원의 근속 비율과 참여도를 높여 업무 생산성 향상, 비용 절감

IBM의 사례

IBM은 2001년 이후 120건이 넘는 인수 작업을 완수했습니다.²⁷ 이러한 경험을 통해 공통의 비전을 수립하고 하나의 조직 문화를 조성하고 통합 활동을 관리하고 직원의 지속적인 참여를 활성화하는 것과 관련하여 많은 학습이 이루어졌습니다.

IBM은 M&A 프로세스의 전반에서 소셜 기능을 적극 활용해 왔습니다. IBM 팀은 사내 및 외부 파트너와 공조하면서 인수 후보 기업을 분석하고 가치를 평가합니다. 어떤 M&A 거래의 타당성을 입증할 비즈니스 케이스도 공동으로 작성합니다. 인수된 기업의 임직원은 소셜 프랙티스 및 기능을 접목한 IBM 온보딩 프로세스에 참여합니다(8페이지 IBM의 사례 참조).

인수를 통해 급성장한 TD Bank는 상황이 더욱 심각했습니다. 이 은행은 이제 캐나다보다 미국에서 더 많은 지점을 보유하게 되었습니다. 이 문제를 해결하고자 IBM Connections 소프트웨어를 도입하여 직원 중심의 소셜 네트워크를 구축했습니다. 확장된 전사적 범위에서 직원들이 서로 교류하고 아직 알지 못하는 정보와 필요한 전문 지식에 더 편리하게 액세스하고 커뮤니케이션, 협업, 소셜 네트워킹에 적극적으로 참여할 수 있도록 뒷받침하는 것이 주 목적이었습니다.

Omron Europe을 구성하는 두 개의 사업부는 각자 영업 및 마케팅 팀을 두고 있었지만 고객이 중복되는 경우가 많았습니다. 사업부 간의 커뮤니케이션과 협업을 개선함으로써 고객에게 "하나의 Omron"이라는 이미지가 뿌리내리게 할 수 있습니다. "부분의 합보다 훨씬 강력한 조직으로 거듭날 것"이라고 Michael Min 전략 커뮤니케이션 및 eMarketing 관리자는 단언합니다.

“매년 2조 달러 이상의 비용이 기업 인수에 지출됩니다. 그러나 인수 합병의 실패율이 70% ~ 90%에 달한다는 연구 결과가 계속 나오고 있습니다.”²⁵

"사고를 최대한 예방하는 것이 우리의 최우선 관심사입니다. 그리고 직원들의 실무 능력을 십분 활용하면서 안전하고 생산적인 근무 환경을 유지할 최상의 방법을 찾고자 했습니다." 라고 Doncasters Group Ltd. 그룹 유럽 EHS(Environmental Health & Safety) 관리자인 Adam Holbrook이 말합니다.

Keyera는 지역별로 광범위하게 분산된 인력 기반이 특징입니다. 전체 직원 중 1/5 가량이 본사에서 근무합니다. 나머지는 16개 가스 플랜트에 배치되어 있습니다. 이 회사는 IBM Connections 소프트웨어를 도입하여 직원이 회사 정보에 즉시 액세스하고 다른 운영 지역의 동료와도 교류하면서 지식을 공유할 수 있게 했습니다. [Connections 덕분에] Keyera는 주요 안전 정책 및 점검 소식을 적시에 배포할 수 있게 되었습니다.

“기업의 안전 문화는 대개 안전에 관한 커뮤니케이션의 실효성에 좌우됩니다.”³¹

산업 안전의 실현 및 강화

최근에 산업 안전이 중요시되면서 컴플라이언스 및 비용 문제뿐 아니라 사전 예방적인 커뮤니케이션과 공동의 혁신까지 포함하는, 이 주제와 관련된 전 범위에 대한 관심이 높아졌습니다. 이러한 관심은 중요합니다. 캘리포니아 산업안전보건청(Cal/OSHA)의 자료에 따르면, Cal/OSHA 조사를 실시한 후 4년간 산업 재해 보상 신청이 9.4% 감소했고 근로자 보상 비용도 평균 26% 줄었습니다.²⁸ 이 소셜 비즈니스 패턴은 적합한 전문 인력을 찾아 투입하고 실시간 상황 모니터링, 커뮤니케이션과 의사 결정 프로세스를 개선함으로써 안전을 책임 항목이 아닌 하나의 자산으로 발전시킬 수 있습니다.

비즈니스 과제

흔히 겪게 되는 다음과 같은 문제는 이 소셜 비즈니스 패턴을 적용함으로써 극복할 수 있습니다.

- 빠르게 변화하는 안전 규정 및 절차를 준수하고 한발 앞서 대비하는 데 많은 비용이 듭니다.
- 복잡하고 분산된 근무 환경 때문에 새로운 안전 프랙티스를 효과적으로 배포하는 데 어려움이 있습니다.
- 지리적 및 시간적 차이 때문에 안전 전문가가 신속하게 현장 직원과 연락하고 지도하기가 쉽지 않습니다.

권장 해결 방안

이 소셜 비즈니스 패턴은 다음과 같이 특징적인 활동을 수행합니다.

- 모바일 장치의 소셜 소프트웨어를 활용하여 현장 직원에게 완전과 관련된 중요한 최신 전문 지식을 전달합니다.
- 커뮤니티를 구축하여 안전 전문가와 직원들이 교류하면서 새로운 또는 변경된 안전 프랙티스를 공유할 수 있게 합니다.
- 실시간 소셜 커뮤니케이션 툴을 통해 사무실 직원과 현장 직원이 연결하여 공동으로 안전에 관한 의사 결정을 내릴 수 있게 합니다.

확인된 효과

이 소셜 비즈니스 패턴의 프랙티스를 적용한 기업은 다음과 같은 비즈니스 효과를 확인했습니다.

- 업무량이 많은 대리점 파트너의 사고 건수가 1/3로 감소²⁹
- 프로젝트 지연과 부상으로 인한 작업 시간 손실을 줄여 생산성 향상
- 전문가와 실무자 간의 활발한 의사소통으로 더 혁신적인 안전 절차 수립

IBM의 사례

IBM은 수십 년 전부터 수많은 제조 시설을 보유하고 운영해 왔으며, 그중 상당수는 제품 생산 공정에서 위험한 화학 물질과 장비를 일상적으로 사용합니다. 따라서 1967년에 산업 안전에 최선을 다할 것임을 공식적으로 밝힌 후 꾸준히 낮은 산재율을 유지해 왔습니다.³⁰

IBM에서 산업 안전 프랙티스 및 절차를 전달하는 방식 그리고 고객의 안전 문제 해결을 지원하면서 습득한 지식이 이 소셜 비즈니스 패턴의 밑거름이 되었습니다.

“IBM은 소셜 엔터프라이즈 솔루션의 최신 버전을 개발하면서 고객의 의견, 기능 요청과 요구사항에 면밀한 관심을 기울였습니다. 이미 소셜 엔터프라이즈와 관련된 여러 포인트 제품을 내놓았지만, 새롭게 선보이는 소셜 비즈니스 소프트웨어 제품군은 이 모든 포인트 제품을 하나의 공통 플랫폼에 통합하여 더 편리하게 구현할 수 있게 했습니다.”³²

IBM과 소셜 비즈니스

IBM은 2011년 초에 소셜 비즈니스로 거듭날 것임을 공개적으로 선언하고 IBM 구성원, 고객, 파트너와 공급자를 더 효과적으로 연결하기 위한 기존 이니셔티브에 더욱 박차를 가했습니다. IBM 문화, 비즈니스 프로세스, 컴퓨팅 시스템 및 최종적으로는 그 비즈니스 결과까지 근본적으로 바꿔 놓을 이러한 변화를 통해 글로벌 차원의 직접적인 소셜 비즈니스 경험과 지식 기반이 구축되었습니다.

IBM은 스스로 소셜 비즈니스로 자리매김했을 뿐 아니라 다른 기업의 소셜 비즈니스화도 지원했습니다. Fortune 100대 기업의 60% 이상이 IBM의 소셜 비즈니스 솔루션을 도입했습니다.³³ IBM 컨설턴트는 매일 모든 업종과 지역의 고객들과 함께 소셜 비즈니스의 혁신적 가치를 실현하고 있습니다. 이를 위해 IBM Social Business Agenda 워크샵, Smarter Workforce Integration Services를 비롯하여 짜임새 있게 구성된 문화, 프로세스 및 기술 지침을 다양하게 제공하며 길잡이의 역할을 수행합니다.

이러한 소셜 비즈니스 노하우는 관련 IBM 소프트웨어 및 클라우드 기반 서비스를 설계하고 IBM과 고객사에서 이를 구현하고 활용하는 데 밑거름이 되었습니다. IBM이 2007년에 발표한 IBM Connections는 갓 형성된 이 시장에서 최초로 등장한 엔터프라이즈 소셜 소프트웨어 제품이었습니다. IBM 소셜 플랫폼은 그 이후로도 계속 성장했고 지금은 어떤 비즈니스 프로세스에서도 소셜 기능을 구현할 수 있는 수준으로 발전했습니다.

IBM WebSphere Portal은 역할 및 프로세스 기반 소셜 활동을 수용하는 환경으로 진가를 인정 받았습니다. IBM Content Manager와 IBM FileNet 서비스는 기존의 ECM(Enterprise Content Management) 프랙티스를 소셜 채널의 콘텐츠 공유 기능과 접목시킵니다. IBM 통합 메시징, 애널리틱스, 웹 환경 관리 기술 역시 IBM 소셜 플랫폼에 통합되었습니다. IBM은 최근에 인수한 Kenexa와 명성 높은 HCM(Human Capital Management) 솔루션을 활용하면서 인재 관리 기능의 소셜화도 지원할 수 있게 되었습니다.³⁴

IBM 소셜 플랫폼의 상당수는 태블릿, 스마트폰과 같은 모바일 장치에서 이용할 수 있습니다. 사실 IBM 소셜 기능은 다른 어떤 경쟁사 제품보다도 다양한 모바일 운영 체제에 기본 애플리케이션의 형태로 보급되고 있습니다.

IBM 소셜 비즈니스 소프트웨어 및 클라우드 기반(in-cloud) 서비스는 다음과 같이 가장 영향력 있는 분석 기관들로부터 업계 최고의 솔루션으로 인정 받고 있습니다.

- IDC의 전 세계 엔터프라이즈 소셜 소프트웨어 시장 점유율 평가에서 IBM은 4년 연속(2009-2012) 1위에 올랐습니다.³⁵
- 최근 Gartner는 ECM 평가에서 IBM을 "Visionary" 그룹에 선정했습니다.³⁶
- 최근 Forrester Research는 엔터프라이즈 소셜 플랫폼 Forrester WaveTM37 및 이와 유사한 클라우드 기반 협업 서비스 제공업체 평가에서 IBM을 "Leaders" 그룹에 포함시켰습니다.³⁸
- 최근 IDC는 HR, 교육 및 채용 프로세스 아웃소싱 서비스 시장의 제공업체 평가에서 IBM을 "Leader"로 선정했습니다.³⁹

IBM은 수준 높은 소셜 전문 기술, 구축 및 확장 서비스, 업계 최고의 소셜 비즈니스 기능을 연계하는 독보적인 방식으로 고객이 정보 수집, 통찰력 확보, 대화형 환경 구축을 통해 진정한 비즈니스 가치를 실현할 수 있도록 뒷받침합니다.

“IBM은 소셜 엔터프라이즈 솔루션의 최신 버전을 개발하면서 고객의 의견, 기능 요청과 요구 사항에 면밀한 관심을 기울였습니다. 이미 소셜 엔터프라이즈와 관련된 여러 포인트 제품을 내놓았지만, 새롭게 선보이는 소셜 비즈니스 소프트웨어 제품군은 이 모든 포인트 제품을 하나의 공통 플랫폼에 통합하여 더 편리하게 구현할 수 있게 했습니다.”³²



1. Cortada, James 외. *The Business of Social Business: What works and how its done*. IBM Institute for Business Value, 2012년 11월
2. 동 자료
3. Chui, Michael 외. *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. McKinsey Global Institute, 2012년 7월. 4개 업종은 소비자, 소비자 금융 서비스, 전문 서비스, 첨단 공업입니다.
4. Guptill, Bruce. "Live from Lotusphere: Customers and Accidental Social Business ROI." *Saugatuck Technology 'Lens 360 Blog'*, 2012년 1월 18일
5. Wettemann, Rebecca. *Social, Mobile CRM Boost Sales Productivity*. Nucleus Research, 2012년 3월
6. Chui. *전술한 자료*.
7. IBM CEO, Ginni Rometty의 2013년 킥오프 영상 인용
8. *Current State of Social Engagement inside the Large Enterprise*. Dachis Group Social Business Council, 2012년 8월
9. *Reliance Life Insurance Corporation: Gaining market leadership with breakthrough self-service*. IBM Corporation, 2010
10. 동 자료
11. *Ricoh generates new ideas with lateral communication on a global scale*. IBM Corporation, 2012
12. Reliance. *전술한 자료*.
13. IBM Jams에 대한 추가 정보는 www.collaborationjam.com 참조
14. O'Grady, Stephen. "IBM Makes its Social Computing Strategy Smarter."에서 인용, *New York Times 'Bits' 블로그*, 2012년 1월 16일
15. Drucker, Peter. *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley: New York, NY (1995), p. 271
16. Chui. *전술한 자료*.
17. 동 자료
18. IBM 소셜 비즈니스 센터에 대한 추가 정보는 www.research.ibm.com/social 참조
19. *ZurickDavis increases sales by approximately 120 percent annually*. IBM Corporation, 2012
20. 동 자료
21. *TD Bank Group gains cohesion with social business software*. IBM Corporation, 2012
22. Chui. *전술한 자료*.
23. 동 자료
24. Judy, Charlie. "Empower Employees for Success with Social Onboarding." *HR Fishbowl* blog, 2012년 10월 30일
25. Christensen, Clayton 외. "The Big Idea: The New M&A Playbook." *Harvard Business Review*, 2011년 3월
26. Chui. *전술한 자료*.
27. Eurobas 외. "List of mergers and acquisitions by IBM." *Wikipedia*, 2012-2013
28. *Business Case for Safety and Health*. 미국 노동부 산하 산업안전보건청(OSHA).
29. *Connecting Employee Engagement and Key Metrics Impacts the Bottom Line for Caterpillar*. Kenexa Corporation, 2012
30. www.ibm.com/ibm/responsibility/employee_global_workplace_safety.shtml 참조
31. Williams, Joshua. "Improving Safety Communication Skills: Becoming an Empathic Communicator." www.safetyperformance.com
32. Carvalho, Larry. "Notes from Lotusphere and thoughts on IBM." *GigaOM Pro Blog*, 2012년 1월 18일
33. IBM to Acquire Kenexa to Bolster Social Business Initiatives. IBM Corporation, 2012년 8월 27일.
34. Kenexa의 수상 실적은 www.kenexa.com/AboutKenexa/MediaRoom/OurAwards 참조
35. *IDC Worldwide Semiannual Software Tracker, 2H 2012*. IDC, 2013년 4월
36. Gilbert, Mark 외. *Magic Quadrant for Enterprise Content Management*. Gartner, 2012년 10월
37. Koplowitz, Rob. *The Forrester Wave™: Enterprise Social Platforms, Q3 2011*. Forrester Research, 2011년 8월
38. Keitt, TJ. *The Forrester Wave™: Cloud Strategies of Online Collaboration Software Vendors, Q3 2012*. Forrester Research, 2012년 8월
39. Rowan, Lisa. *IDC MarketScape: Worldwide HR BPO 2012 Vendor Analysis*. IDC, Document #237630, 2012년 11월

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
April 2013

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 해당 회사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"(www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

본 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오퍼링이 제공되는 것은 아닙니다.

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 "현상태대로" 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다. IBM 제품은 제공된 제품에 적용된 계약의 이용 약관에 따라 보증됩니다.



Please Recycle