

## 기업형 사내(in-house) 소셜 미디어의 역할과 활용방안: 기업 활용사례를 중심으로

강 윤 정\*  
이 원 준\*\*

Web 2.0이 등장하면서, 기업의 커뮤니케이션 능력과 정보 공유 그리고 창조력이 요구되고 있다. 많은 기업들이 조직의 사회적 활동을 강화하기 위한 커뮤니케이션의 활성화 수단으로 기업 내 SNS(social networking service)를 활발히 적극적으로 도입하고 있는 단계이다. 그러나 사내 SNS 활용수준이 초기 단계이기 때문에 사내 SNS의 역할과 활용 영역 및 효과를 검증하기에는 어려움이 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 기업형 소셜 미디어인 사내 SNS에 대한 이해를 통해서 향후 연구 방향과 활용하고자 하는 기업에 그 활용방안을 제시하고자 한다. 이를 위해 사내 SNS 등장 배경과 필요성, 그 역할 및 기대효과, 한계점 등에 대하여 살펴보았다. 사내 SNS유형과 활용목적에 따른 사내 SNS의 활용사례를 살펴봄으로써 기업 업무 환경에서 활용되는 기업형 사내 SNS에 대한 보다 전반적인 이해와 향후 기업의 SNS 실행과 향후 방향을 제시하였다. 본 연구가 앞으로 사내 SNS의 발전 방향과 기대 효과에 대한 연구를 촉진할 것으로 기대한다.

주제어: enterprise 2.0, 소셜 미디어, 기업형 사내소셜 네트워크

### 1. 서론

*2014년에는 비즈니스 사용자의 20%가 커뮤니케이션 수단으로 전자 메일 대신 소셜 네트워킹을 사용하게 될 것이다(Gartner Group report, 2010)*

개인간 사적인 의사소통중심에 있던 SNS가 기업 내부의 비즈니스 혁신과 업무생산성 향상을 위한 도구로 활용되는 시대를 맞이하고 있다. 기업형 SNS (social network service)의 시장규모가 2016년에는 64억 달러에 이를 것으로 전망되고 있다 (Forester Research, 2011). 기업 내부 업무 환경에 적합한 Facebook이나 Twitter와 유사한 기

능을 제공하는 SNS가 기존의 기업의 의사소통을 지원하던 e메일과 메신저 등을 대신하여 e메일과 블로그를 대체하게 될 것이다. SNS는 Web 2.0의 개방과 공유, 참여라는 핵심 가치를 잘 반영하고 있는 의사소통 도구이다. Web 2.0의 영향력이 개인 사용 환경에서 기업 환경으로 확대되기 시작하면서 현재는 SNS와 더불어 다양한 Web 2.0기술을 토대로 기업의 인적자원 및 정보자원의 효율적인 연결을 통해 혁신을 추구하는 소셜 비즈니스 또는 enterprise 2.0이 등장하고 있다(McAfee, 2006).

기업이 사내에서 SNS를 활용하는 것은 Web 2.0이 가지고 있는 특성인 사람과 사람을 연결시켜주는 기능을 기업 업무영역에 적용하는 것이라 할 수 있다. 즉 기업은 내부 비즈니스 문제를 해결할 수 있는

논문접수일: 2012. 06. 12.

1차 수정본 접수일: 2012. 11. 17.

게재확정일: 2012. 11. 27.

\* 성균관대학교 GSB BK21 연구교수(elle0821@gmail.com)

\*\* 성균관대학교 경영학부 교수(leewj@skku.edu), 교신저자

정보와 전문지식을 가지고 있는 전문가들이 공유할 수 있는 내부 네트워크를 구성하고, 이들이 사내 SNS를 이용하여 정보와 문서를 공유하고 실시간으로 의견을 취합하게 함으로써 신속하게 문제를 처리할 수 있다. SNS는 간편한 짧은 단문으로 기록 보관되기 때문에 실시간으로 정보의 업데이트가 용이하여 전파력이 우수하다. 따라서 직원들이 자유로운 분위기에서 대화하고 의견을 교환함으로써 유대감과 친밀함 그리고 창의적인 아이디어 창출이 가능하다. 이러한 기업 사내 SNS는 기존의 기업 내 소통을 담당하던 이메일이 하지 못했던 새로운 기회를 제공하는 것이다(Breslin, 2007). 사내 SNS가 등장하기 이전에는 기업 내 정보는 주로 이메일이라는 수단을 통해서 위에서 아래로 정보가 전달되기 때문에 비즈니스 문제해결에 필요한 정보를 가지고 있는 내부 전문가를 발견하기 위해서는 많은 시간과 노력이 수반되어야만 했다. 효과적인 정보공유 및 전파라는 특성을 지닌 SNS의 등장은 업무의 효율화뿐만 아니라 수평적 의사소통 지원으로 자유로운 업무 환경을 구축하는데 일조함에 따라 향후 기업 업무 환경에 필요한 의사소통 도구로 주목 받고 있다. 더 나아가 조직 내적 혁신과 효율적인 운영 등과 같은 다양한 경영영역에서 효과적인 가치를 창출할 것으로 기대되고 있다(Kiron, Palmer, Phillips과 Kruschwitz, 2012).

본 연구는 기업을 둘러싼 환경의 요구와 Web 2.0 기술과의 결합으로 기업의 주요 관심 대상이 되고 있는 사내 SNS에 대하여 살펴보고자 한다. SNS가 본격적으로 기업환경에서 논의되기 시작한 것은 2006년부터이고(McAfee, 2006), 국내에는 2009년부터 본격적으로 기업에서 활용되기 시작하면서 사내 SNS의 성공 전략, 활용방안, 오해와 진실 등에 대한 많은 연구 및 보고서가 등장하였다. 그러나 아직까지 그 실효성을 논의하기에는 다양하고 설득력 있는 연구 근거가 아직은 부족한 실정이다. 그 이

유는 사내 SNS가 기업의 전사적 차원의 비즈니스 프로세스에서 활용되고 있어 그 범위가 매우 넓고, 그 직접적인 영향관계 및 효과를 논의하기에는 도입 초기 단계이기 때문이다(Kiron, Paler, Philips와 Kruschwitz, 2012). 따라서 본 연구에서는 실제 경영환경에서 사내 SNS가 기업에서 어떠한 효과를 보이고 있는지, 무엇을 목적으로 기업들이 SNS를 도입했으며, 어떠한 유형의 사내 SNS를 도입하였는지를 기업의 도입 사례들을 통해 사내 SNS에 대해 좀 더 면밀히 이해하고자 한다. 사내 SNS 사례를 살펴보기 전 사내 SNS의 출현 배경과 필요성 그리고 그 효과를 살펴봄으로써 사내 SNS에 대한 근원적인 핵심 특성을 발견하고자 한다. 또한, 사내 SNS에서 주요 이슈로 다루어지고 있는 보안을 포함한 문제들을 파악하는 기회가 될 것으로 기대한다. 본 연구 결과를 통해 사내 SNS 도입을 고려하는 기업들에게 사내 SNS 도입과 성공적 활용에 대한 가이드라인을 제시할 수 있을 것으로 기대되며 향후 사내 SNS의 연구 방향을 살펴볼 수 있을 것으로 생각된다.

## II. 기업형 사내 SNS

### 2.1 사내 SNS 도입배경

*Enterprise 2.0은 참여와 공유의 Web 2.0을 기업 경영에 적용하여 새로운 가치를 창출하기 위한 것으로 기업 내 외부 고객과의 소통에 초점을 두는 것이다.*

- Andrew McAfee

현대사회는 산업이 융합하고 전문화되면서 비즈니스 영역에서는 광범위하고 다양한 지식이 요구되고 있는 실정이다. 일상적으로 발생하는 비즈니스 문제는 자동화된 정보시스템을 이용하여 해결할 수 있지

만 예외적인 문제는 문제와 관련된 다양한 경험과 지식을 가진 사람들을 모여 문제 해결 과정에 참여 시가 필요로 하다. 때문에 예외적 비즈니스 문제 해결을 위해 대부분의 직원들은 업무의 60~70%의 시간 소비가 필요하게 된다(Hagel, 2012). 문제 해결과정에 직원들이 수시로 참여하는 방식은 많은 시간과 노력이 수반되는 비효율적인 것이기 때문에 이를 해결하기 위해 기업들은 사내 SNS 도입이 필요하게 된다.

소셜 미디어는 개방, 공유 그리고 참여를 지원하는 Web 2.0 기술이다. 소셜 미디어는 등장과 함께 폭발적인 성장세로 인터넷 사용자들에게 확산되기 시작하여, 기업 업무 환경에도 전파되기 시작하였다. 소셜 미디어는 사람과 사람이 관계를 맺고, 정보를 공유하는 등 타인과의 관계 맺기를 관리할 수 있는 기능을 지원하는 역할을 한다. 소셜 미디어가 기업 환경에 본격적으로 도입되기 시작하면서 Enterprise 2.0(McAfee, 2006) 소셜 비즈니스(Bradley와 McDonald, 2011)라는 용어가 등장하였으며, 그 가치와 의미가 본격적으로 논의되고 있다. Enterprise 2.0은 Web 2.0 기술을 이용해 기업의 활동을 '사회화(socializing)'하는 것으로서 Social Software, Social Networking 등을 활용해 기업 내부 직원, 외부 파트너, 고객들이 정보를 공유하고 협업함으로써 업무 생산성의 향상과 새로운 가치를 창출하는 것을 의미한다(McAfee, 2006). 소셜 비즈니스는 사람과 정보간 더욱 효율적이며 상호 유용한 관계를 장려하기 위해 소셜 미디어와 같은 web 2.0 도구를 비즈니스 활동에 활용하는 것이다(Bradley와 McDonald, 2011; Kiron, Paler, Philips와 Kruschwitz, 2012).

소셜 미디어 활용 이전 기업들은 의사소통을 위해 이메일, 인트라넷, 그룹웨어, 사내 게시판, 메신저 등을 이용하였다. 그 중에서도 가장 많이 활용되던 것이 개인 사용자의 목적에 따라 작성된 문서 형태의 이메일과 메신저였다. 이메일은 다수의 사용자와 양방

향 커뮤니케이션을 할 수 있어 다수의 사용자와 정보를 손쉽게 공유할 수 있다. 하지만, 이메일은 정보 공유를 위한 의사소통 대상이 이메일 주소록에 포함된 사람들로 제한되고 전송자 선택에 따라서 정보의 수취여부가 결정되며 비동기적 특성으로 인해 제공된 정보에 대한 의견을 취합하는 것이 용이하지 않다. 교환된 정보를 책임지고 관리하는 사용자가 없으면 정보가 분산되게 되어 그 이력을 관리하는 데 어려움이 따른다. 이메일이 가진 비동기적인 특성을 극복할 수 있는 대안으로 활용되기 시작한 것이 메신저이다. 메신저는 실시간으로 다수의 사용자와 의사소통이 가능한 커뮤니케이션 도구로써 다양한 형태의 정보 공유가 가능하다. 반면에 동시적 실시간 정보교환이 이루어지기 때문에 교환된 정보가 기록으로 남기보다는 휘발되어 팀 프로젝트 수행 시 이력관리 및 책임소재 파악에 어려움이 있다. 이메일과 메신저는 정보 공유에는 용이하나, 특정 업무에 국한된 특정인을 대상으로 그 정보 교환의 범위가 좁아 조직 전체를 포함하는 비즈니스 프로세스 상의 현 진행상황과 문제점 및 일정과 업무 분장 등과 같은 내용과 관련된 정보 공유가 어렵다. 따라서 조직 전체의 업무 흐름 파악이 어렵기 때문에 비즈니스의 진행과정에서 문제가 발생했을 때 필요한 정보를 가진 전문가를 찾아 업무 협조 요청이나 도움을 받기에는 한계가 있다. 이러한 문제를 완화할 수 있는 대안으로 떠오른 것이 사내 SNS이다. 기업 사내 SNS는 메신저처럼 다양한 유형의 정보를 실시간으로 다수의 사용자에게 신속하게 확산시킬 수 있으며, 정보 교환 및 의사소통이 조직 전체 비즈니스 프로세스 차원에서 공개되고 이력관리가 용이하다.

기업 업무 환경에서 SNS가 의사소통의 수단으로 활용되면서 제한된 특정인들을 대상으로 이루어지던 정보공유가 기업 조직 구성원 전체의 범위로 확대되었을 뿐만 아니라 자유롭고 원활한 소통의 문화가 형성되게 되었다. 이러한 문화형성은 구성원들이 자

발적으로 정보를 공유하고 참여할 수 있게 하여 비즈니스 문제해결에 '대중의 지혜(the wisdom of crowds)'를 적용하는 것이 가능하게 됨을 의미하며 구성원 중심의 아이디어 창출과 활용이 기업의 성공에 있어 주요한 원천이 될 수 있음을 인지하게 되는 계기를 제공하였다(McAfee, 2009).

## 2.2 사내 SNS 기대효과

*"처음에만 해도 생소했지만 이제 야머는 매우 중요한 사내 커뮤니케이션 수단일 뿐만 아니라 전 세계에 흩어져 있는 직원들이 어려운 문제를 물어보고, 도와주고, 새로운 아이디어를 교환하고, 브레인스토밍을 하고, 의견을 구하고, 비즈니스를 하는 매우 중요한 플랫폼이 됐다" LG 전자 관계자 인터뷰 (Zdnet, 2010.8.31)*

사내 SNS 도입 이전 기업환경에서 생성 및 교환된 정보는 기록시스템에 의해서 축적되고 활용되었지만 카테고리 형태로 분류되어 실제 업무와 관련된 정보로 활용하기에는 복잡하고 번거로운 구조를 지니고 있다. 따라서 정보에 대한 접근성이 떨어져 활용 정도가 낮을 수밖에 없었고, 축적된 문서의 양은 많아졌으나 필요한 정보를 얻기에는 어려움이 있었다. 기업에서 축적되는 정보와 지식의 활용이라는 차원에서 많은 기업들이 지식관리시스템을 도입하여 활용하고자 하였지만 사용자의 자발적인 참여를 이끌어내는데 어려움이 있었다(Bock, Zmud, Kim 와 Lee, 2005). 지식관리시스템은 기업업무와 관련된 것으로 의무적으로 사용해야 하는 기업정보시스템이다. 그러나 SNS는 사람과 사람을 연결시켜 자유롭게 원활한 의사소통을 활성화시키는 것이 기본 목적이기 때문에 사용자들은 의무감 보다는 자발적으로 자연스럽게 조직 내에 지식을 제공하고 활용하는 것이 바람직하다. 지식을 가진 사람이 조직 구조 속에서 제공해야만 했던 기업의 지식관리에 SNS가 활용되면서 사회적 관계의 속에서 자유롭게 지식

을 주고받게 되었다. 그 결과 기존의 정보 공유 시스템과 협업에 있어서 높은 성과를 기대할 수 있게 되었다. 이와 같이 유연하고 자유롭게 활용할 수 있다는 차원에서 기업형 SNS가 그룹웨어와 구분된다.

기업에서 사내 SNS를 사용하면 동료들 사이에 최신의 이슈를 공유하고, 복잡한 문제 해결을 위한 전문가를 찾고 집단적 해결이 가능하다. 무엇보다도 시간과 장소에 제약 없이 정보 및 의견을 교환할 수 있어 신속한 의사결정이 가능하다. 또한 사회적 관계에서 정보 공유 및 협업이 이루어지기 때문에 구성원간의 결속력이 높아지고 업무 파악 능력이 향상된다. 업무 처리가 끝난 후에도 교환된 정보 및 의사소통 기록이 저장되어 언제든지 다시 찾아 활용할 수 있도록 지식을 축적하고 관리할 수 있는 장점이 있다. 또한, 불필요한 회의나, 전화, e메일 등을 줄일 수 있어 업무처리 능력이 증가한다. 그래서 사내 SNS의 활용은 사내 비즈니스 프로세스에서 일어나는 정보 교환과 소통을 지원하고, 협업을 가능하게 함으로써 기업이 추구하는 경쟁력 확보 및 이윤창출과 밀접한 관련성을 갖는다.

사내 SNS를 도입함으로써 기업들은 다음과 같은 효과를 기대할 수 있다.

### 2.2.1 생산성 향상

- 조직의 구성원들이 함께 정보를 공유함으로써 불필요한 중복 업무 발생 감소
- 간단하고 일상적인 회의를 대체
- 정서적 소통으로 상호간의 신뢰와 배려의 문화가 조성되어 업무의 효율성 증대
- 의사결정에 있어 필요한 정보수집이 용이하며, 구성원들의 의견의 취합 및 반영이 신속하게 이루어짐
- 기업의 비즈니스 프로세스 상에서 직원들의 업

- 무 파악(누가, 언제, 어디서 무엇을 하고 있는지 등)이 용이함
- 수평적인 의사소통이 가능하여 새로운 아이디어 창출
- 상호적 배려를 통한 전사적 공감대를 쉽게 형성하여 경영 비전 공유 강화

### 2.2.2 개방적 조직 문화

- 자유로운 소통이 가능한 수평적 조직구조로의 변화로 창조적 문제 해결력 향상(유연한 사고, 새로운 아이디어 창출, 사내 전문가 발굴 등)
- 서로의 공통 관심사를 공유함으로써 거리적으로 떨어져 있거나, 같은 조직 외의 구성원들과의 심리적 거리 감소
- 조직의 목표와 방향성에 대하여 전체 구성원들이 함께 공유

### 2.2.3 자발적인 지식 공유와 협업

- 전사적 차원에서 비즈니스 프로세스의 업무와 활동과 관련된 정보의 공유로 업무 협조 용이
- 업무활동 정보 공개로 업무 프로세스에서의 병목현상이 발생하는 원인 제거
- 다양한 구성원들의 참여로 비즈니스 사업의 문제를 해결할 수 있어 기업 혁신의 가능성이 높음
- 지식경영과 달리 의무적인 지식제공과 공유가 아닌 자발적인 정보와 지식의 공유
- 다양한 계층과 구성원들의 창조적인 아이디어 제안으로 기업의 혁신 및 성장 가능성

### 2.2.4 직원 간 유대감 형성

- 상하 수직적인 관계에서 벗어나 관심사 공유를 통해 서로에 대한 이해와 공감대 및 유대감 형성

- 공적인 업무 관계에서 벗어난 사적이고 정서적 교류가 가능하기 때문에 인간적인 관계 형성
- 조직 구성원간의 공감대가 형성으로 조직에 대한 소속감 및 애착 향상

## 2.3 사내 SNS 한계점

기업 SNS가 긍정적인 기대효과만 있는 것은 아니다. Kiron, Paler, Philips와 Kruschwitz(2012)의 연구서에 따르면 미국 기업의 CIO는 사내 SNS가 보안의 취약성과 낮은 이용률 때문에 도입에 회의적이라고 한다. 정보의 이력관리가 가능한 사내 SNS는 업무와 관련된 정보와 지식이 한 곳에 축적되어 있어 외부로 유출되면 그 타격이 클 수 밖에 없다. 이러한 외부 유출의 위험을 줄이고자 사내 SNS(예: 야머(yammer))를 사용하는 것 보다 기업들은 SaaS(Software as a service)방식으로 비용이 들더라도 솔루션을 구입하여 맞춤화하거나 자체 솔루션을 개발하여 사용하고 있다. SaaS 방식을 이용하는 경우에는 SNS의 내용이 사내 SNS 서비스를 제공하는 회사(예: 야머(yammer)) 서버에 그대로 저장되기 때문에 사내 SNS를 제공하는 서비스 회사와의 신뢰적 관계 형성과 보안과 해킹에 대한 기술력 보유 여부에 대한 검증은 해야 한다. 그러나 보안 문제에서 가장 크게 염려되는 부분은 사내 SNS를 사용하는 내부 사용자가 사내 SNS를 통해서 습득한 정보와 지식을 외부로 유출하는 것이다. 이러한 문제를 해결하고자 외부와의 접촉이 불가능하게 물리적, 기술적인 차단의 방법을 사용한다. 이러한 보안 장치에도 불구하고 사용자가 유출하기로 마음먹었다면 이를 통제하기 쉽지 않다. 그래서 개인의 도덕성과 윤리성에 맡기는 경우가 대부분이다.

SNS는 개인의 사용목적과 필요에 따라 활용되는 개인 의사소통 도구이기 때문에 의무적 사용을 강제하기 어렵다. 따라서 사내 SNS 적극적인 활용을 위

해서는 적절한 기업 문화를 조성하고 직원들에게 사내 SNS 필요성을 명확히 전달할 필요가 있다(장승희, 2010). 2010년 가트너에서 조사한 결과에 따르면, 조사대상이 된 미국과 독일의 비IT 전문가들의 21%에 달하는 기업이 공식적인 SNS와 같은 협업도구가 있음에도 불구하고 대부분 기존의 의사소통 도구나 외부의 SNS와 같은 비공식적 협업도구를 사용하는 것으로 나타났다(Gartner Research, 2010). 이는 SNS와 같은 소셜 미디어를 도입한 기업들의 높은 실패율(70%에 달하는 것으로 추정)의 주요한 원인 중의 하나이다(Smith, 2009). 기업 정보시스템은 비즈니스 목적에 따라 활용되는 시스템으로 기업의 목적과 활동에 따라서 매우 엄격하게 통제된다. SNS가 기업에서 기업 정보시스템의 일환으로 활용되지만, 문제해결을 위해 의사소통이 자유롭게 이루어지는 SNS환경을 강제적으로 통제하기 어렵다. 특히 국내의 기업문화는 해외 기업들과는 달리 관료적이면서 수직적인 구조를 가지고 있다. 우리나라는 유교문화의 영향으로 상급자 우대라는 문화적 가치가 자리 잡고 있어 상하 구성원간의 수평적 의사소통이 어렵다. 더군다나 공개적으로 사적인 이야기를 하고 더 나아가 업무에 대한 정보 공유 및 의견 교환이 이루어지는 환경에서는 낮은 직급의 구성원들이 적극적으로 참여하기에 어려움이 따른다.

SNS를 도입한 기업의 실패율이 높은 또 하나의 이유는 최고 경영자 층의 이해와 추진 의지 부족이다. 그 이유는 아직 시작 단계에 있는 사내 SNS의 효과에 대한 확고한 근거가 부족하기 때문이다(White과 Briggs, 2011). 전사적 차원에서 활용해야 하는 사내 SNS가 어떻게, 어떠한 영역에서 활용될 수 있으며, 이들이 기업의 무슨 가치를 만들어내고, 성과향상에 어떻게 기여할 수 있을지에 대한 명확한 근거를 제시하기에는 어려운 단계이다. 그럼에도 불구하고 사내 SNS를 도입하려는 경영자들은 사내

SNS가 고객관계관리, 혁신, 경영진의 조직 경영, 운영관리 등 다양한 영역의 비즈니스 문제해결에 긍정적인 기여를 할 것이라고 그 가치를 분명하게 평가하고 있다(Kiron, Paler, Philips와 Kruschwitz, 2012).

## 2.4 기업 사내 SNS 유형

향후 조직 내에서의 SNS를 활용한 비즈니스의 가치가 중요해질 것이라는 전망(Kiron, Paler, Philips와 Kruschwitz, 2012)에 따라 많은 기업들이 기업형 사내 SNS 도입을 고려하고 있다. 본 연구는 사내 SNS의 유형에 따라 사내 SNS의 기대 효과와 한계점에서 어떠한 차이가 있으며, 향후 사내 SNS의 도입에 유용한 가이드라인을 제시하고자 한다. 이를 위해 사내 SNS 유형을 먼저 살펴보고, 다음 장에서는 사내 SNS 유형에 따른 기업의 도입 사례를 검토하고자 한다. 사내 SNS 유형에는 대표적으로 SaaS, 솔루션, 자체 구축형 등이 있다.

### 2.4.1 SaaS

SaaS 유형의 사내 SNS는 가입 시 자신이 소속된 회사의 계정 이메일을 사용하여 등록하고 같은 회사의 구성원끼리 커뮤니케이션 할 수 있도록 폐쇄적 네트워크를 형성해준다. SaaS를 통해서 사내 SNS를 도입하면 적은 비용으로 사용자가 필요한 시기에 필요한 만큼 사용할 수 있어 경제적 부담이 적다. 또한 웹에서 구현되는 형태로 현재 사용 중인 기업시스템 환경에 제약 없이 사용할 수 있으며, 유지 보수가 쉽고 간편한 특징이 있다. 이러한 특성으로 초기 사내 SNS 도입 시 가장 많이 고려되고 선택하는 방법이다. 그러나 기업 내부에서 소통된 정보의 기록이 사내 SNS 서비스를 제공한 업체 서버에 저장되기 때문에 보안상 다소 우려되는 부분이 있다.

### 2.4.2 솔루션

솔루션 유형은 사내 SNS를 구축하고자 하는 기업이 사내 SNS 솔루션 패키지를 구입하여 기업 환경에 맞게 맞춤화하여 사용하는 것이다. 구입한 솔루션을 가지고 회사 조직의 커뮤니케이션 구조에 맞게 미리 네트워크를 구성할 수 있으며, 이력관리 및 외부 참여자의 차단 등의 높은 보안 수준을 유지하기에 유용하다. 그러나 도입을 결정하고 바로 사용할 수 있는 SaaS와 달리 일정기간의 맞춤화하는 기간과 개발 인력 및 유지보수가 요구 된다. 일정부분 기업 환경에 맞춤화할 수 있고 추후 기업 시스템과의 연계도 가능한 특징이 있는 반면에 이를 실행하고 유지 및 보수를 위해서는 솔루션 제공업체의 지원이 반드시 필요하다는 단점도 가지고 있다.

### 2.4.3 자체 구축

사내 SNS를 기업이 보유한 인적 자원으로 직접 개발하는 것이다. 자체 구축의 가장 큰 장점은 기업 환경에 꼭 맞는 사내 SNS를 구축할 수 있고, 향후 모든 커뮤니케이션 채널을 통합할 수 있는 통합 네트워크(unified network)나 보유하고 있는 다른 시스템과도 연계가 용이하다는 점이다. 또한 사용하면서 발생하는 수정사항이나, 추가기능 등의 성능 및 보안 향상과 관련된 내용이 발생하면 즉각적으로 반영할 수 있는 장점이 있다. 더불어 사내 SNS에서

우려되는 보안과 관련해서 기본적으로 내부 사용자만 사용할 수 있도록 설계되기 때문에 SaaS와 솔루션 도입보다 높은 수준의 보안이 가능하다. 그러나 개발 기간이 SaaS와 솔루션도입보다 길고 비용도 많이 드는 것이 고려해야 할 사항이다.

## III. 기업형 사내 SNS 사례

본 연구는 앞서 구분된 사내 SNS 유형에 따라서 도입한 기업의 사례를 살펴보고자 한다. 도입 후 활용사례를 입체적으로 살펴보기 위하여 도입 종류와 도입 목표가 다른 기업을 사례 기업으로 선정하였다. 그리고 사례 기업으로 선정된 기업들은 사내 SNS 활용이 우수한 사례기업으로 소개 되는 기업들로 그 활용성과 이미 검증된 기업들로 볼 수 있다. 사례 연구 대상이 된 기업은 두산, LG CNS, KT, SK그룹 이고 이들의 각 기업은 사내 SNS의 도입에 있어 다음과 같은 차이점을 지닌다.

### 3.1 두산: Yammer

두산은 2009년 11월 조직 내 누구와도 소통할 수 있는 분위기 조성을 위해서 사내 SNS의 도입을 결정하였다고, 현재 3만 9천명의 직원들이 이용하고 있다. 두산은 제2의 도약으로 기업의 규모가 확대되

〈표 2〉 사내 SNS활용 사례 기업 분류

기업	사내 SNS 도입 방법	사내 SNS 도입 목적
두산	SaaS	사내 소통
LG CNS	솔루션 개발	사내 소통
KT	SaaS + 솔루션 개발	아이디어 창출
SK 그룹	솔루션 개발	집단 지성 활용

면서 기업의 목표를 조직 전체가 공유할 수 있고, 경영 전략적 방향에 대한 경영진의 생각과 의도가 전달과정에서 변질되지 않도록 직접 구성원에게 전달되어야 하는 필요성을 절감하게 되었다. 또한 경영진이 생각하는 내용만이 일방향으로 구성원에게 전달되는 것이 아니라 구성원도 직접 개인의 목소리를 조직에 낼 수 있는 기회를 통해서 소통의 기업 문화를 조성하고자 '야머(yammer)'를 도입하였다. 사내 SNS 솔루션의 가장 표준화된 모델로 인정받고 있는 '야머(yammer)'는 전 세계 약 90,000개 업체가 사용하고 있다. '야머(yammer)'는 회사 이메일 계정을 등록하면 같은 회사 이메일 계정의 구성원들끼리 SNS를 이용할 수 있게 해준다. 특정 집단 구성원만 사용할 수 있는 폐쇄적인 twitter 서비스였다. 가입만 하면 저렴한 비용에 이용할 수 있어 효과적으로 도입할 수 있었다.

'야머(yammer)'가 본격적으로 두산이라는 대기업에서 활용되기 위한 분위기 조성을 위하여 팀장급을 대상으로 사내 SNS사용과 도입 목적에 대한 취지를 교육하였다. 교육받은 팀장들이 '야머(yammer)'사용을 주도하면서 사내에 '야머(yammer)'사용이 정착되었다. '야머(yammer)'의 활용은 의사소통의 효율성을 높여줄 뿐만 아니라 사회적 관계를 형성하게 되어 구성원들간의 공감대를 형성하게 되는 계기를 만들어 주었다. 두산이라는 대기업에서 시간과 공간적 거리가 떨어진 직원의 물리적 거리감뿐만 아니라 불편했던 상사나 직원과의 심리적 거리감도 감소하는 효과를 얻을 수 있었다. 두산이 사내 SNS를 도입하여 성공적으로 활용할 수 있었던 데에는 CEO인 박용만 회장의 적극적인 의지가 주요했다. CEO가 직접 '야머(yammer)'를 통해서 직원과 소통하면서 대기업의 경직된 조직의 구조적 특성을 신속하고 성공적으로 수평적 구조로 변화시킬 수 있었다. 자유로운 소통 문화가 정착되면서 비즈니스 문제 해결에 다양한 구성원의 참여를 이끌어내어 더

나은 결과를 도출할 수 있었다. 이는 경직된 분위기에서 문제를 논의하는 것이 아니라 자유롭게 자신의 의견과 아이디어를 제시할 수 있는 분위기가 조성되었기 때문이다. 두산은 현재 사용하고 있는 '야머(yammer)'를 그룹웨어 및 사내 포털 및 그룹웨어와 연계하여 업무에 활용하여 협업과 관련된 시너지 효과를 얻고자 노력하고 있다.

### 3.2 LG CNS: 트윗톡(Twittalk)

LG CNS는 2010년 7월 자체 개발한 사내 SNS '비즈트윗' 시범 운영한 기간을 거쳐 2010년 8월 6천명 전 임직원을 대상으로 2011년 8월 서비스를 '트윗톡(Twittalk)'으로 이름을 바꾸어 실시하였다. LG CNS는 소통 경영의 목적으로 '트윗톡(Twittalk)'을 도입하여 6천명 모든 임직원에게 계정을 부여했지만 사용을 의무적으로 강제하지는 않았다. 도입 후 사용현황을 살펴보면 약1천명의 직원들이 '트윗톡(Twittalk)'을 사용하고 있으며, 하루 평균 670~700건의 글이 등록되었다. 이는 사용자들이 자발적으로 '트윗톡(Twittalk)'을 활용하기 시작하였고 점차 확대될 것이라는 긍정적인 예측을 가능하게 하였다.

'트윗톡(Twittalk)'은 twitter 서비스 방식처럼 원하는 사람이 구독(팔로우)하고, 회신(리플라이), 지정 검색어(해시태그)등의 기능을 이용하여 사용자들이 쉽게 사용할 수 있도록 하였고 정보 보호를 위해 '트윗톡(Twittalk)'의 내용을 외부로 전송하여 공유할 수 없도록 하였다. 그 밖에 다양한 위젯 기능을 제공하여 사용자들이 서로 사내 포털 개인서비스에서 '트윗톡(Twittalk)'의 맨션, 리스트, 타임라인등을 편리하게 볼 수 있도록 하였으며 기존의 사내 게시판과 연동을 통한 커뮤니케이션의 통합 효과를 추구하였다. 사용자에게 편리한 기능을 제공하고 기존 시스템과의 통합을 통해 '트윗톡(Twittalk)'의 사용을 독려할 수 있는 물리적 환경을 구축하였다.

LG CNS는 '트윗톡(Twittalk)' 사용으로 임직원들과 구성원들 모두가 소통이 원활해지면서 자유로운 분위기 조성으로 업무의 효율성이 제고되었다. 특히, 프로젝트와 같은 단기적이고 복잡한 업무 수행 시 숨어있던 사내 전문가를 발견하고 프로젝트에 직접 참여하고 있지 않은 구성원들의 다양한 아이디어를 얻을 수 있어 업무 향상에 '트윗톡(Twittalk)'이 기여했다고 평가 되고 있다.

### 3.3 KT: 케이트윗(KTweet)

새로운 아이디어를 공유하기 위해서 KT는 2010년 4월 사내 SNS로 '야머(yammer)'를 도입하였다. 실시간으로 번뜩 떠오르는 아이디어를 '야머(yammer)'에 등록하면 즉각적으로 자신의 아이디어에 대하여 여러 사람들과 다양한 의견을 나누고 발전시킬 수 있어 그 어떤 지식 경영도구보다 신속하게 처리가 가능하게 되었다. 이러한 신속한 피드백 때문에 조직에서 아이디어 공유를 위한 '야머(yammer)'에 대한 선호가 높아졌다. 그러나 외부 업체 시스템인 '야머(yammer)'에 대한 보안의 우려로 '야머(yammer)'를 도입하고 한 달이 지난 후인 5월에서야 본격적으로 사내 '케이트윗(Ktweet)'을 구축하였다.

KT는 사내에서 아이디어를 공유하고 발전시키는 데 '케이트윗(Ktweet)'을 사용할 뿐만 아니라 '케이트윗(Ktweet)'에 전담 인력을 배치해두고 고객과의 소통을 개선하기 위해 SNS를 적극적으로 활용하는 기업 중 하나이다. KT는 현재 KT(@ollehkt), 쇼(@Show\_tweet), 쿡(@helloQOOK) 등 5개의 공식 트위터 계정을 운영하고 있다.

### 3.4 SK 그룹: SK 틱톡(Tiktoc)

SK그룹은 그룹차원에서 전 계열사를 하나로 묶는

통합그룹 포털과 기업용 SNS '틱톡(Tiktoc)'을 2010년 8월에 도입했다.

SK 그룹의 사내 SNS와 통합그룹포털 도입의 목적은 빠르게 변화하는 기업 환경 변화에 대처하기 위해 집단 지성의 활용을 위한 것이었다. 집단 지성을 경영활동에 활용하기 위해서는 전체 구성원들이 소통할 수 있는 네트워크가 필요했다. 이전에 사용하던 네이트온과 인트라넷은 조직부서, 팀, 또는 각 계열사별로 구축, 네트워크가 세분화되어 있기 때문에 이들을 통합하는 것이 필요하였다. 사내 SNS를 통해 통합 네트워크가 구성되면서 각 계열사들이 보유하고 있던 정보들을 그룹차원에서 접근 활용할 수 있게 되었고 그룹 계열사의 전반적인 소식까지 알 수 있고 그룹 차원의 일관된 전략 방향에 대한 정보와 공통의 관심사를 공유할 수 있게 되었다. 그 결과 조직구성원들이 조직과 계열사뿐만 아니라 그룹차원에서 소속감과 자부심을 가지게 되었으며 정보 공유와 소통의 범위가 확대되는 효과를 얻을 수 있었다. 계열사를 넘어 그룹차원에서 사업 방향을 공유함으로써 전체적인 전략의 일관성을 추구할 수 있게 되었으며 더 나아가 교류의 장이 확대되면서 회사에 대한 정체성을 강화할 수 있었다. 이는 조직 구성원들에게 의사소통의 범위를 넓혀줌으로써 서로에 대한 공감과 이해로 협력을 도모할 수 있는 토대가 마련되어 구성원 간의 유대관계 형성으로 기업 문화를 더욱 건강 하게하고 지식과 정보를 공유할 수 있게 된 것이 '틱톡' 도입의 효과이다. 이처럼 SK '틱톡'이 성공적으로 활용될 수 있었던 것은 그룹차원의 적극적인 안내와 홍보 그리고 직원들의 참여를 독려한 결과, 조직 구성원들의 사내 SNS의 필요성에 대한 인식이 높아졌기 때문이다.

### 3.5 사례 정리

두산, LG CNS, KT, SK 각 기업별로 사내 SNS

를 도입하여 성공적으로 잘 활용하고 있는 사례를 살펴보았다. 두산과 LG CNS는 경직된 조직구조에서 자유로운 의사소통을 위한 유연한 기업문화 조성이 주목적이었다면, KT와 SK는 기업의 활동에 직접 연결하여 아이디어 창출이나 협업과 같은 효과에 초점을 두고 있다. 특히, KT는 즉각적인 아이디어 회의가 사내 SNS인 '케이트윗(KTweet)'을 통해서 활발해지고 SK그룹은 계열사에 산재되어 있는 정보를 공유하여 협력이 가능한 소통의 도구로써 'SK 티켓(ticketoc)'을 활용하고 있었다. 사내 SNS 도입 초기인 2009년부터 사용하기 시작한 앞서 다룬 사례 기업들 모두 직원들이 사내 SNS를 받아들이고 활용할 수 있는 분위기 조성과 이를 토대로 사내 SNS의 활성화에 주력하고 있었다.

### 3.5.1 사내 SNS 활용을 위한 기업 내 분위기 조성

사내 SNS는 '내부 소통'을 위해 도입하는 것이기 때문에 직원들의 적극적인 활용이 중요하다는 것을 인지한 두산과 SK 그룹은 직원들의 참여가 선행되어야 함을 인식하였다. 팀장 급을 대상으로 충분한 사내 교육과 지속적인 홍보로 사내 SNS의 필요성과 효과에 대하여 안내하였다. 이러한 도입을 위한 기반조성은 국내 기업 문화와도 무관하지 않다고 볼 수 있다.윗사람을 공경해야 하는 유교적 관습으로 수직적인 조직 문화를 가지고 있던 기업 환경에서 갑자기 수평적인 의사소통은 쉽지 않은 일이기 때문이다. 젊은 직원들의 참여가 증가한다 해도 원래의 의사소통의 간극이 있었던 임원들의 참여가 없으면 반쪽짜리 소통 밖에 되지 않기 때문이다. 두산과 SK 그룹 그리고 LG CNS는 수평적 의사소통을 받아들일 수 있는 조직 문화로 변화하는 것을 사내 SNS의 성공의 전제로 보았다. 두산 박용만 회장이 직접 전면에 나서 사내 SNS로 직원들과 격의 없는 소통을 하고 있어 두산은 좀 더 쉽게 SNS의 활용을 정착화

할 수 있었다.

자유로운 분위기에서 사용되어야 편안하고 자율적인 의사소통이 가능하다. 누군가 자신의 글을 읽고 있다는 부담감과 업무에 관련된 일에 한정하여 사용해야 한다는 부담을 줄이기 위해 두산은 잡담 및 사적인 이야기도 적극 장려하였고, LG CNS는 모두에게 계정을 부여해 언제든지 '트윗톡(Twittalk)'을 사용할 수 있는 여건은 제공하되 의무사용이 아닌 자율 판단에 의해 사용하도록 하였다. KT는 '케이트윗(KTweet)'을 통해 새로운 아이디어를 공유하고 활용할 수 있는 창구로 활용하면서 새로운 아이디어를 제공하거나 발전시킨 직원을 칭찬과 독려함으로써 적극적으로 참여할 수 있는 분위기를 조성하였다.

### 3.5.2 정보 공유와 협업을 위해서는 유대관계 형성이 우선

SNS는 프로필 검색이 가능하기 때문에 이메일이나 메신저보다 대화 상대에 대하여 충분한 정보를 습득할 수 있다. 관심사에 대한 정보 공유가 훨씬 자유롭고 쉽다. 특히, 심리적 거리감이 먼 임원들과의 관심사를 공유하는 것으로 회사에 대한 신뢰와 소속감을 증진시킬 수 있었으며, 물리적으로 떨어진 직원들 및 타 부서 직원들과의 소통의 기회는 서로에 대한 이해와 배려를 갖게 하였다. 이러한 안면이 없는 구성원간의 심리적인 유대감 형성이 언제 어디서든 온라인을 통해 가능하게 되어 구성원간의 친밀감이 돈독해져 감성 경영이 가능한 환경이 조성된다. 무엇보다 신속한 정보의 공유뿐만 아니라 프로젝트 진행 시 협력이 강화되는 효과가 크다는 것이다.

### 3.5.3 기업 정보시스템과의 연계

마이크로 블로그 이용 형태를 보면 단순한 의견만

교환하는 것이 아니라 다양한 형태의 정보(문서, 이미지, 동영상, 음악 등)를 교환할 수 있다. 기업의 마이크로 블로그인 사내 SNS도 마찬가지이다. 따라서 추후에 자율적인 소통이 활성화되고 기업 경영 활동에 효과를 부여하기 위해서는 기업에서 활용하고 있는 정보시스템과 연계하여 사용할 필요가 있다. 두산과 SK그룹은 향후에는 현재 사용하고 있는 SNS를 그룹 포털과 그룹웨어 시스템과 연계하여 사용할 것을 고려하고 있다. 정보를 수집 저장하고 여기에서 실시간 의견을 교환하여 협업할 수 있는 도구로 SNS가 활용된다면, 기업은 혁신적인 아이디어를 적용하고 새로운 가치를 창출하는 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다. 지금 사용되고 있는 사내 SNS를 보면 e메일, 메신저, 게시판의 기능이 있다. 점차 기업의 다른 커뮤니케이션 도구들이 통합되어 사내 SNS는 통합 커뮤니케이션(unified communication)으로 변모할 것으로 보인다.

본 연구는 사내 SNS의 정의, 발생 배경 그리고 도입효과를 검토함으로써 사내 SNS에 대한 근본적인 이해를 토대로 총 4개 기업의 사례에 대하여 살펴보았다. 사내 SNS에서 이야기하고 있는 소통과 협업이라는 큰 이슈는 실제 기업환경에서도 그 효과가 나타나고 있는 것을 사례를 통해서 알 수 있었다. 그러나 직접적으로 언제 어떠한 성과가 나왔는지에 대하여는 아직까지 그 결과를 확인하여 판단하기 어려웠다. 우선 도입 및 활용 시기가 약 1년에서 2년 정도였으며 밖에 되지 않았고, 사내 SNS가 '기업 내부의 소통'에 초점을 두고 있어 그 효과를 실질적으로 평가하는 것은 시기상조일 뿐만 아니라, 구체적인 활용사례를 찾는 데 어려움도 있었다. 이러한 현상은 한편으로는 사내 SNS가 기대한 효과 또는 성과를 나타내지 못하였거나, 막연하고 포괄적인 활용방안의 틀 안에서 실행했기 때문에 모호한 평가 기준으로 그 실효를 살펴보기 어려운 것으로 이해된

다. MacAfee(2009)가 제안하였듯이, 사내 SNS의 실효를 평가할 수 있는 명확한 목표와 기준을 확립하여 IT기술을 실행해야 할 필요가 있다.

#### IV. 결론

'소셜미디어(Social Media)'를 활용한 소통에 관심이 증대되면서 기업에서도 이를 활용한 조직 구성원들 간의 소통이 주요한 이슈가 되고 있다. 기업이 소셜 비즈니스 혹은 Enterprise 2.0의 변화로 기업 혁신과 성장을 위해서는 무엇보다 협력과 창조가 중요하기 때문이다. 이를 지원할 수 있는 도구로 사내 SNS가 주목 받고 있으며 이는 더 이상 기업이 SNS의 활용여부를 선택하는 단계가 아닌 필수적인 것으로 받아들여지고 있다(Kiron 외3인, 2012).

본 연구는 사내 SNS에 대한 기업의 관심이 증가하고 있는 환경에서 사내 SNS의 전반적인 이해와 기업현장에서 활용되고 있는 몇몇 사례를 통해 사내 SNS의 실행과 향후 발전 방향에 대하여 살펴보았다. 본 연구 결과 기업이 사내 SNS를 통해 소통, 아이디어 창출, 집단 지성 등 특정 목적을 달성하기 위해서는 구성원 서로 거리감 없는 소통이 가능한 문화조성이 전제되어야 한다는 것을 사례를 통해서 알 수 있었다. 기업내 SNS의 도입을 목적으로 한다면 낮은 비용으로 신속하게 도입할 수 있는 사내 SaaS를 이용하는 것이 효과적일 것이고, 보안의 문제를 중점적으로 해결하고자 하는 경우에는 직접 솔루션을 개발하는 것이 좋을 것이다. 그리고 기업에서 사내 SNS가 효과를 내기 위해서는 사용 분위기 조성이 전제되어야 한다. 두산은 '야머(yammer)' 도입 전 팀장 급을 대상으로 교육을 실시하여 이들이 활용분위기를 주도하도록 하거나 CEO가 직접 참여함으로써 사내 SNS가 활성화 되었고, SK는 그룹차원

에서 전 사원을 대상으로 적극적인 홍보와 안내를 통해 직원들의 참여를 독려했다. 그 결과 사내 SNS의 활성화 되었고, 소통의 문화가 조성되기 시작하였다. 직원들간의 공감대를 형성할 수 있는 분위기가 조성되고 그 안에서 소통, 협력, 집단지성 등과 같은 결과를 얻을 수 있게 된다. 즉 SNS는 조직 구성원의 적극적인 참여가 무엇보다도 중요하기 때문에, 사용자들이 자유롭게 사용할 수 있는 기업문화 조성이 필요하다. 그러기 위해서는 최고 경영자와 임원진들의 많은 관심과 지원이 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 왜 무엇 때문에 기업에서 SNS를 사용하고자 하는지에 대한 목표설정도 구체적이고 명확해야 할 것이다. 사용이 활성화 된 이후에는 사내 SNS에서 우려하고 있는 기업 정보와 지식의 유출 문제에 대한 대책 방안도 검토해야 할 것이다.

본 연구를 진행하면서 학계뿐만 아니라 기업들의 사내 SNS에 대한 높은 관심을 알 수 있었다. 그러나 사내 SNS에 대한 관심과 이슈에 비하여, 활용기업에 대한 정보를 얻기 매우 어려웠다. 2009년부터 활용하기 시작한 기업들도 많았지만, 사내 SNS의 특성상 소통의 분위기가 조성되기까지 짧지 않는 시간이 충분히 필요하다는 것이다. 이렇게 자율적인 소통의 분위기가 조성된 후 기업 성과를 논의하기에는 시간이 짧았다고 볼 수 있다. 더불어 아직까지 사내 SNS의 효과를 직접적으로 측정할 수 있는 방법 또한 연구되어야 할 부분이기도 하다. 따라서 충분한 자료를 가지고 활용방안을 제시하는 데 본 연구의 한계점을 찾을 수 있다. 그러나 저렴한 비용으로 손쉽게 도입할 수 있는 사내 SNS임에도 불구하고 대기업을 중심으로 도입 및 활용이 이루어지고 있는 이유에 대하여 향후 연구에서 기업의 규모에 따른 사내 SNS의 활용 목적과 필요성을 향후 연구에서 살펴보고자 한다. 현재 사내 SNS의 소통, 아이디어 발굴, 협업 등 포괄적인 관점에서 사내 SNS의 효과

측면에 중점을 두고 기업에서 활용하기 시작하고 있다. 본 연구자들은 향후 연구에서 사내 SNS를 통해 기대할 수 있는 이러한 효과가 기업의 운영, 마케팅, 혁신, 직원관리 등 다양한 영역 중 어떠한 영역에서 더 영향력 있게 나타날 수 있을지를 탐구하고자 한다. 더 나아가 그 효과를 평가할 수 있는 측정방법에 대하여 연구를 진행하고자 한다.

## 참고문헌

### 문헌

- Bradley, A.J. and McDonald, M.P. (2011), *The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees*, Harvard Business Review Press
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005) "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the role of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 87-111.
- Jelassi, T. and Enders, A. (2008), *Strategies for e-Business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*, Prentice Hall: England, 2nd, 2008
- Jim S. (2006), Social Enterprise 2.0, *Stanford Social Innovation Review*, 12-13
- Kohler-kruner, H. (2009), Best Practices for Implementing enterprise 2.0, *Informatics*, 23 (4), 40-46
- Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N. and Kruschwitz, N. (2012), What Managers Really Think About Social Business, *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 50-60

Lazar, I. (2007), Creating enterpriser 2.0 from web 2.0, *Business Communication Review*, 37 (8), 14-16

McAfee, A. (2006), Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration, *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 21-28

McAfee, A. (2009), Shattering the Myths about Enterprise 2.0, *Harvard Business Review*, 79(11), 1-6

McAfee, A. (2009), *Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Yukihiro, K.(2007), In-house Use of Web 2.0: Enterprise 2.0, *Nec Technical Journal* 2(2), 46-49

Zhang, A.M., Zhu, Y. and Hildbrandt, H.(2009). Enterprise Networking Web Sites and Organizational Communication in Australia, *Business Communication Quarterly*, 72, 114-119.

**보고서**

권수한(2010), 직원의 마음을 움직이는 소통 소셜 미디어, SERI 경영노트, 53호, 삼성경제연구소, 2010년 4월 29일

김병수 (2011), SNS 활용 기업의 성공전략, SERI 경영노트, 100호 삼성경제연구소, 2011년 4월 21일

장승희 (2010), 기업의 SNS활동 한계VS시작, LG 경제연구원, 2010년 10월 10일

조용수, 정재영(2010), 웹2.0+ 시대의 성공조건, LG경제연구원, 2010년 3월 9일

한국인터넷진흥원(2009), 인터넷 사용자의 SNS이용실태 조사

한국인터넷진흥원(2009), 마이크로 블로깅 서비스 보고서

Breslin, J.(2007), Social Networking and Collaboration Tools for Enterprise 2.0

Burson-Marsteller (2011), The Global Social Media

Check-up

Gartner Group (2011), Social Enterprise Apps Redefine Collaboration, November 30, 2011.

UB Marketing (2008), Social Network Service in Trend eye

Useful Social Media (2011), the state of enterprise social media.

Hagel, J.(2012), Pull Platform for Performance, February 20, 2012.

Smith, D.M.(2009), Predicts 2010: Social Software is and Enterprise Reality, Gartner research, December 3.

White, M. and Griggs, B. (2012). Tech Trends 2012: Elevate IT for digital Business, Deloitte.

**신문기사**

한국경제, 2011.3.1.CEO부터 신입까지 트윗톡톡야머社内 아이디어 SNS로 통한다

한국경제, 2010.10.18. LG CNS의 사내 트위터 트윗톡을 아시나요?

ITdaily.com, 2010. 12. 7, SK, SNS인 톡톡을 '소통의 장'으로, 톡톡 도입, 그룹 사 전체로 정보 공유와 의사소통 확대

Zdnet.co.kr, 2010. 8. 31. 기업용 트위터 야머 열풍 '확대일로'

ITdaily.com, 2010. 11. 29. 두산그룹, SNS로 사내 소통 혁신 나섰다, 지주부문에 '야머' 적용, 커뮤니케이션 활성화-소통의 문화 조성

ITDaily.com, 2010. 11. 30. 두산그룹, SNS로 사내 소통혁신 나섰다

서울경제, 2011.6.28. 미국기업, 사내 SNS 활발

IT Daily.com, 2010. 11. 22. 사내 SNS 성공적인 도입은 이렇게 하라

아시아투데이, 2009. 9. 14. 웹 2.0, 기업경영 기여도 갈수록 증가

Etnews.co.kr, 2010. 8. 25. 임직원간 소통 혁명 '기업용 트위터' 본격 확산: 하나금융지주

CIOBiz, 2010. 8. 25. LG디스플레이, CJ GLS 등 야머

적용 기업 늘어...사내 전용 트위터도 관심임직원간  
소통 혁명 '기업용 트위터' 본격 확산

WebWire, 2010.2.2.Gartner Reveals Five Social  
Software Predictions for 2010 and Beyond  
in WebWire, February 2, 2010

## 인터넷

[http://www.e2conf.com/santaclara/about/what-is-  
enterprise2.0.php](http://www.e2conf.com/santaclara/about/what-is-enterprise2.0.php)

<http://100.naver.com/>

## Successful Use of Enterprise in-house Social Networking Service in Korean Companies

Youn Jung Kang\* · Won Jun Lee\*\*

### Abstract

Web 2.0 technologies require enterprises to utilize them in sharing information, promoting creativity, and enhancing communication capabilities with their internal and external customers. Many enterprises have proactively considered adoption and use of social network service (SNS) as business communication tools. However, there have been few studies about the use of SNS by Korean companies: its benefits and characteristics of successful use of SNS in the context of business communication. This study describes the background of in-house SNS, its characteristics and value of SNS; addresses the current challenges some companies are facing in application of in-house SNS; and discusses the ways that such challenges can be effectively taken care of. This study introduces four business cases where the firms use in-house SNS with different goals and activities. Finally, this study presents the implications for enterprises considering the adoption of in-house SNS as well as the issues related to its successful implementation.

Key Words: enterprise 2.0, social media, enterprise in-house social network

---

\* BK21 in Graduate School of Business, Sungkyunkwan University

\*\* SKK Business School, Sungkyunkwan University

〈Teaching Note〉

기업형 사내(in-house) 소셜 미디어의 역할과 활용방안:  
기업 활용사례를 중심으로

I. 사례요약(Synopsis)

본 연구는 기업형 사내 SNS의 도입 배경과 필요성 그리고 그 의미를 토대로 기대할 수 있는 효과에 대하여 설명하고 있다. 기업형 사내 SNS는 기업 비즈니스 활동의 자유로운 의사소통과 적극적인 협업을 가능하게 하는 특성을 가지고 있다. 이와 같은 특성으로 기업형 사내 SNS를 도입한 국내의 대표적인 기업인 두산, LG CNS, KT, SK의 도입사례 및 사내 SNS의 유형과 효과에 대하여 살펴보고 있다. 두산과 LG CNS는 기업의 소통문화 조성을 목적으로 사내 SNS를 도입하였고, KT와 SK는 새로운 아이디어 창출과 협업을 위해 사내 SNS를 활용하고 있었다. 또한 이들 기업 중 두산과 LG CNS는 SaaS의 사내 SNS를 구입하여 사용하다가 자체 개발하여 이용하였고, KT와 SK는 기업의 조직문화와 연계하여 초기부터 자체 개발하여 활용하였다. 네 개의 기업 모두 도입초기는 유연한 조직구조 형성을 위한 정서적 소통 문화조성에서 출발하여, 협업을 활성화하고 더 나아가 기업 경영의 효율성 및 생산성 향상의 직접적인 효과를 얻기 위하여 기업정보시스템과의 연계를 추진하는 것으로 나타났다.

II. 사례 목적(teaching point)

본 사례연구는 기업의 구성원들의 수평적이고 정서적 소통을 가능하게 하여 업무 효율성 및 생산성 향상을 기대할 수 있도록 하는 기업형 사내 SNS에 대하여 살펴보고 있다. 기업에서 활용하는 SNS 중에서 기업외부와의 소통을 향상시키기 위한 목적으로 활용되는 것은 많이 연구되고 논의되어오고 있지만, 기업 내부 구성원들 간의 소통에 있어 SNS활용에 대한 연구는 미흡하다. 사내 SNS가 정서적 소통 환경을 제공함으로써 자발적인 정보와 지식의 참여 그리고 적극적인 협업이 가능한 기업문화를 촉진하는 수단으로 잘 알려져 왔으나 실제 활용사례 및 그 역할과 의미에 대한 전반적인 이해가 필요하다.

본 사례연구는 기업형 사내 SNS의 의미, 역할, 그리고 효과와 실제 사용하고 있는 기업의 간략한 사례를 통해서 기업형 사내 SNS에 대한 전반적인 이해에 목적을 두고 있다. 본 연구를 통해 사내 SNS의 의미를 명확히 이해함으로써 기업 비즈니스 환경에 적용할 수 있을 것이며, 기존의 기업의 커뮤니케이션 수단인 이메일과 메신저의 차이 그리고 그룹웨어와 지식관리시스템과의 차이에 대한 학습을 할 수 있을 것으로 기대된다.

### III. 토의 주제(assignment questions)

1. 사내 SNS가 기업에 필요한 이유는 무엇이라고 생각하는가?
2. 기업의 사내 소통에 있어 사내 SNS는 e메일 및 메신저와 어떠한 차이점이 있는가?
3. 기업형 사내 SNS는 기존의 정보공유 및 협업을 지원하는 기존의 지식관리 시스템과 그룹웨어보다 효과적으로 협업을 지원한다고 할 수 있는 이유는 무엇인가?
4. 국내 사내 SNS의 사례를 종합적으로 살펴 볼 때, 사내 SNS의 궁극적 목적은 무엇이라고 생각하는가?
5. 사내 SNS 활용에 있어 극복해야 하는 이슈는 무엇이라고 생각하는가?

### IV. 사례 분석(case analysis)

1. 사내 SNS가 기업에 필요한 이유는 무엇이라고 생각하는가?

기업의 비즈니스 활동에 있어서 경쟁력 제고와 시너지 효과를 창출하기 위해서는 조직 구성원들의 조직에 대한 만족과 연대가 필요하다. 기존의 비즈니스의 패러다임은 빠르게 성장하고 경쟁이 치열한 환경에서 기업 생존을 위한 성과위주의 전략과 기업운영 방식이었다. 최근 기업 성장의 한계와 문제점을 드러내고 있는 성과위주의 전략을 해결하기 위해서

상호 관계를 중시하는 정서적 전략이 주목 받고 있으며 그 중심에 기업에서의 SNS활용이 있다. 조직 구성원과 정서적으로 소통이 되면, 이해와 배려 및 신뢰가 형성되어 경직된 수직적 조직의 구조에서 유연한 수평적인 조직의 구조로 변모하게 된다. 그 결과 긍정적인 업무 환경이 조성되고 일방향적인 소통에서 양방향의 소통이 가능해짐에 따라 조직 내 지식의 흐름과 아이디어 창출이 가속화되어 협업에 있어 효과적인 결과를 얻을 수 있다.

2. 기업의 사내 소통에 있어 사내 SNS는 e메일 및 메신저와 어떠한 차이점이 있는가?

e메일은 기업에서 대표적으로 사용하는 소통의 도구이다. 그러나 e메일은 다수의 사용자와 양방향의 커뮤니케이션이 가능하지만 비동기적인 특성을 가지고 있다. 다시 말해 정보를 배포하기에는 용이하나 모든 사용자들이 양방향으로 정보나 의견을 취합하여 공유하기에는 어려워 누가 어떠한 정보를 가지고 있는지, 어떻게 활용할 수 있는지 등에 대하여 알 수 없는 단점이 있다. 또한 e메일 리스트에서 제외되면 정보 공유가 어려워 무엇보다 정보를 책임지고 관리하는 사용자가 없으면 분산되어 있는 정보에 대한 이력관리가 어렵게 된다. 메신저는 e메일처럼 폐쇄적인 특성을 가지고 있지만, e메일과는 달리 동기적인 커뮤니케이션 톨로 업무에 널리 활용되고 있다. 메신저는 실시간으로 지리적으로 떨어진 사용자들과 정보 교환이 용이하도록 해주지만, e메일처럼 교환 및 공유되는 정보의 이력을 관리하기 어렵다. e메일과 메신저는 업무의 진행에 있어 원활한 소통을 지원하나, 진행에 따라 교환된 정보에 대한 전반적인 공유가 어려워 업무에 관련된 조직 구성원들이 전체적인 업무를 파악하는데 어려움이 있게 된다. 반면에 SNS는 e메일과 메신저의 주요 기능인 공유된 정보의 이력관리가 용이하다는 특성으로 e메일과 메신

〈표 1〉 e메일, 메신저, SNS 비교

구분	e메일	메신저	SNS
커뮤니케이션	비동기적 커뮤니케이션	동기적 커뮤니케이션	비동기적/ 동기적 커뮤니케이션
정보 제공 범위	폐쇄적 (공개범위제약: 이메일 주소가 있는 상대에게만 전달)	폐쇄적 (공개범위제약: 메신저에 등록 및 접속상태인 상대에게만 전달)	공개적 (제약 없음: 네트워크에 연결된 모든 상대)
정보 공유 방향	일방향	양방향	양방향
정보 관리	-	-	정보 이력관리 (검색, 저장 등)
기타	-	-	정보의 연결성 및 지식 창출 가능

\*참고자료: 한국인터넷진흥원, 마이크로블로그 서비스 보고서 (2009. 12)

저를 대체하는 수단으로 주목 받고 있다. 즉, SNS는 실시간으로 다양한 정보를 연결된 네트워크상의 조직 구성원 전체에 신속하게 전달할 수 있으며, 양방향으로 의견 교환이 가능하고 정보의 이력관리가 용이한 특성이 있다. 더 나아가 정보공유가 용이하기 때문에 누가 어떠한 정보를 가지고 있는 지에 대하여 쉽고 빠르게 검색할 수 있으며, 지리적으로 먼 거리의 직원들이 실시간으로 연결되어 소통할 수 있는 특성을 가지고 있다. 또한 다양한 사용자들을 연결함으로써 필요한 정보 획득의 깊이와 넓이가 크다.

3. 기업형 사내 SNS는 기존의 정보공유 및 협업을 지원하는 기존의 지식관리 시스템과 그룹웨어보다 효과적으로 협업을 지원한다고 할 수 있는 이유는 무엇인가?

그룹웨어는 조직의 부서단위 보다 팀 형태로 구성된 조직의 구성원들이 효과적으로 의사소통 및 정보 공유 할 수 있도록 지원하는 네트워크 기반의 정보 기술이다. 그룹웨어의 활용은 팀 단위의 구성원들이 효과적인 의사결정과 협업을 가능하게 한다. 그룹웨어는 e메일과 게시판 사용이 주요 기능으로 구성원

간의 소통과 정보 배포의 용이성으로 의사결정을 지원하며, 전자회의, 회상회의, 팀룸 등의 기능을 지원함으로써 팀 구성원들의 협업을 독려한다.

구성원들의 의사소통과 정보 교환 및 협업을 지원하던 그룹웨어는 그 안에서 많은 정보와 지식이 생성되면서 체계적인 관리의 필요성이 대두 되었다. 예를 들면, 그룹웨어의 전자회의와 같은 기능을 사용하면 창의적인 의견과 정보가 생성되고, 축적되게 된다. 따라서 구성원들의 내적으로 잠재되어 있는 지식을 기업 활동에 활용할 수 있도록 하고, 정보와 지식이 필요한 구성원들에게 공유될 수 있도록 체계적인 정보와 지식의 관리가 필요하게 되었다. 이때 등장한 것이 지식관리시스템이다. 지식관리시스템은 기업 내 축적된 정보나 지식을 획득하거나, 새로운 지식으로 창출하여 저장하고, 구성원들에게 배포 및 공유를 지원할 수 있도록 지식을 체계적으로 관리하는 시스템이다. 조직구성원들이 특정 비즈니스 문제에 대하여 의견을 공유하고 필요한 정보와 지식에 접근이 용이해지면서, 새로운 문제 해결방법을 생성하고 공유 함으로써 협업을 더욱 활성화 하게 된다.

그룹웨어와 지식관리시스템, 사내 SNS 모두 협업을 지원하는 기업정보기술로 의무적으로 사용해야

하는 강제적 성격을 지니고 있다. 그러나 사내 SNS는 경직된 조직 구조에서 벗어나 사회적인 연결을 가능하게 하여 조직 구성원들의 정서적 소통을 기반하고 있기 때문에 자발적인 사용을 독려한다. 즉 사내 SNS는 자유로운 소통으로 새로운 아이디어 창출과 이해와 배려로 정보 교환이 활발하게 이루어지게 되어 적극적이고 다양한 협력을 활성화 시킨다.

내 SNS가 자유로운 의사소통을 효과적으로 지원한다고 해도 경직된 조직의 구조와 문화 속에서는 사용이 제한적일 수밖에 없다. 사내 SNS의 실질적인 효과를 거두기 위해서는 최고 경영진의 독려와 기업 문화 개선으로 사내 SNS를 활성화시키는 방안이 필요하다.

4. 국내 사내 SNS의 사례를 종합적으로 살펴 볼 때, 사내 SNS의 궁극적 목적은 무엇이라고 생각하는가?

사례의 국내 기업들은 대기업으로 경직된 조직 구조와 문화를 가지고 있어 유연하고 창의적인 아이디어와 지식을 창출하기 어려운 기업문화를 가지고 있다. 따라서 유연성이 있는 조직 문화를 조성하기 위하여 구성원 상호간의 배려와 신뢰 형성을 가능하게 하는 수평적인 구조에서의 정서적 소통을 위한 기반의 필요로 사내 SNS를 도입하였다. 수직적으로 이루어졌던 의사소통이 수평적인 소통으로 변화할 수 있는 정서적 유대감과 친밀감이 형성되면 조직 구성원의 조직에 대한 관심과 열정이 형성되어 협업을 통한 업무의 생산성을 기대할 수 있기 때문이다. 즉, 사내 SNS의 도입을 통해 정서적으로 유연한 소통이 가능한 조직 구조와 문화의 조성을 목적으로 도입하고 있다고 볼 수 있다.

5. 사내 SNS 활용에 있어 극복해야 하는 이슈는 무엇이라고 생각하는가?

기업 활동과 관련된 지식이나 정보가 네트워크를 통해서 이루어지고 축적되기 때문에 유출이 되면 그 전파력과 파급효과가 기타의 정보 유출과는 비교할 수 없을 만큼 크다. 따라서 기업 정보의 보안에 대한 기술적, 제도적인 장치가 수반되어야 한다. 또한 사