

기업용 마이크로블로그의 사용행태에 대한 사례연구: 지식경영전략을 중심으로*

강민수

경희대학교 대학원 경영학과
(hancan@khu.ac.kr)

박아름

경희대학교 빅데이터 연구센터
(penelope007@khu.ac.kr)

이경전

경희대학교 경영대학
(klee@khu.ac.kr)

지식경영전략은 코드화(Codification) 전략과 대인화(Personalization) 전략으로 대별할 수 있으며(Hansen et al., 1999), 성공적인 지식경영의 도입과 활용을 위한 두 전략의 운영 방안에 대한 연구가 계속되어 왔다. 그리고 지식경영 시스템에 대한 기존 연구는 주로 대기업의 일부 조직에서 활용한 사례를 대상으로 하고 있어, 중소 규모의 기업 전체를 대상으로 하는 연구는 미비한 실정이다. 본 논문은 중소 규모의 기업에 적합한 지식경영 시스템으로 기업용 마이크로블로그를 특정하고, 기업용 마이크로블로그를 활용한 중소기업의 지식경영전략을 코드화 전략과 대인화 전략의 관점에서 검토한다. 지식경영전략과 기업용 마이크로블로그에 대한 선행연구를 통하여 “기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그의 활용은 코드화 전략에서 대인화 전략 중심으로 변화한다”는 가설을 설정하였다. 이 가설을 확인하기 위하여 창업 초기부터 현재까지 ‘야머’(Yammer)라는 기업용 마이크로블로그를 사용하고 있는 소규모 기업을 대상으로 사례연구를 진행하였다. 사례 연구는 기업용 마이크로블로그의 사용 기간을 창업 ‘초기’, 현재의 조직 형태를 갖추게 된 ‘중기’, 그리고 연구가 진행된 ‘현재’ 등 세 시점으로 나누고 콘텐츠를 분석하는 중단 분석을 실시하였다. 그리고 각 시점별 야머에 등록된 콘텐츠의 커뮤니케이션 유형을 분석하여 사례기업의 기업용 마이크로블로그 사용행태를 분석하고, 지식경영전략의 변화를 확인하는 방법을 사용하였다. 연구의 결과로 소규모 기업에서 지식경영전략의 운영과 그에 적합한 지식경영 시스템의 활용에 대한 실질적인 시사점을 제시하고자 한다.

주제어 : 기업용 마이크로블로그(Enterprise Microblog, EMB), 지식경영, 지식경영전략, 사례연구, 콘텐츠 분석

논문접수일 : 2014년 11월 10일 논문수정일 : 2015년 3월 9일 게재확정일 : 2015년 3월 10일

투고유형 : 국문급행 교신저자 : 이경전

1. 서론

지식이 부가가치를 창출하는 새로운 생산요소로써 주목 받게 되면서 지식경영을 기업에 적용하기 위한 연구가 계속되고 있다. 또한 ICT(Information Communication Technology) 기술이 기업 환경에 접목되면서 기업 구성원 개개인의 업무 효율성 증가와 생산성 증가로 이어졌

다. 이에 따라서 기업의 목표달성의 방식은 구성된 개개인의 자발적인 참여와 공유를 통하여 새로운 가치를 창출하는 방식으로 변화하고 있으며(Han, 2003), 이를 지원하기 위한 시스템 및 서비스에 대한 연구가 진행되고 있다. 최근에는 참여, 공유, 그리고 개방을 중심으로 하는 웹2.0의 개념과 기술을 기업의 업무 영역으로 확장시킨 엔터프라이즈2.0(Enterprise2.0)의 개념이 등장하

* 이 논문은 2014년도 BK21 플러스 사업의 지원을 받아 수행된 연구임 (경희대학교 경영학과 데이터 과학에 기반한 경영전문 연구인력 양성팀).

였다(Jung, 2013). 엔터프라이즈2.0은 블로그, 위키, RSS, 태그 등과 같은 웹2.0 기술과 기업용 소프트웨어가 결합되어 기업 구성원 개개인의 창의력과 집단 지성을 지원하는 협업의 도구로 활용되고 있다(McAfee, 2006). 기업은 엔터프라이즈2.0을 활용함으로써 기업 구성원과 외부 파트너 그리고 고객이 정보를 공유하고 활용함으로써 업무 생산성의 향상과 새로운 부가가치 창출이 가능하다. 엔터프라이즈2.0 중 기업용 마이크로블로그(Enterprise Microblog; EMB)는 트위터와 같은 서비스가 대중화되면서 이를 기업에 적합한 형태로 개발된 것으로 야머(Yammer)와 같은 SaaS(Software as a Service) 형태의 서비스가 등장하고 있다. 기업용 마이크로블로그에 대한 연구는 기업 내 커뮤니케이션과 지식경영 관점에서 기업용 마이크로블로그의 유용성을 밝히는데 중점을 두고 있다. 하지만 기존 연구는 주로 대규모 기업을 대상으로 하고 있으며, 기업 전체를 대상으로 하기보다는 일부 부서를 대상으로 하고 있기 때문에 지식경영을 도입하기 위하여 별도의 자원과 전담 인력의 투입이 상대적으로 어려운 중소기업의 기업을 대상으로 하는 연구가 미비한 실정이다.

본 연구는 기업용 마이크로블로그를 실제로 도입하여 사용하고 있는 소규모 기업을 대상으로 소규모 기업에서 기업용 마이크로블로그의 사용행태를 파악하였다. 그리고 이를 바탕으로 기업용 마이크로블로그를 활용한 지식경영전략을 코드화(Codification) 전략과 대인화(Personalization) 전략의 관점에서 검토한다. 지식경영전략과 기업용 마이크로블로그에 대한 선행연구를 통하여 “기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그의 활용은 코드화 전략에서 대인화 전략 중심으로 변화한다”는 가설을 설정하였다. 이 가설을 확인

하기 위하여 창업 초기부터 현재까지 기업용 마이크로블로그를 사용하고 있는 소규모 기업의 사용행태를 분석하였다. 사례 연구는 기업용 마이크로블로그의 사용 기간을 세 시점으로 나누고 콘텐츠를 분석하는 종단 분석을 실시하였다. 연구의 결과로 소규모 기업에서 지식경영전략의 운영과 그에 적합한 지식경영 시스템의 활용에 대한 실질적인 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1. 지식경영 관점에서의 지식

지식이 부가가치를 창출하는 새로운 생산요소로 인식되면서 경영학 전반에 걸쳐 지식경영에 대한 연구가 진행되고 있다(Prusak, 1997). 지식경영은 기업 구성원 개개인의 지식과 경험을 발굴하고, 이를 기업 내에 보편적인 지식으로 공유함으로써 기업의 자산으로 활용하는 경영 형태를 의미한다(Kang, 2002). 지식경영 관점에서 지식의 범주는 존재 형태에 따라 형식지(Explicit knowledge)와 암묵지(Tacit knowledge)로 구분할 수 있다(Kang and Chung, 2002; Polanyi 1962, 1966; Nonaka and Takeuchi, 1995). 형식지는 체계적인 언어나 부호를 이용하여 전달 가능한 지식을 의미하며, 암묵지는 내면화되어 있으며, 유형화와 전달이 어려운 지식을 의미한다. Von Krogh(1998)은 현존하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위하여 지식을 인지적 관점(Cognitivist perspective)과 구조적인 관점(Constructionist perspective)으로 나누어 설명하고 있다. 인지적 관점에서 보는 지식은 분명하고 쉽게 코드화되어 다른 사람에게 이전될 수 있는 형태의 지식을 의미한다. 이는 흔히 형식지라고

알려져 있다. 반면에 구조적인 관점으로 보는 지식은 인지적 관점의 지식과 다르게 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인 지식을 의미한다. 이는 암묵지로 표현되며 쉽게 다른 사람들과 공유되거나 전달되기 어려운 지식을 의미한다. Foray and Lundvall(1998)은 지식을 Know-What, Know-Why, Know-How, Know-Who로 구분하고 있다. Know-What은 특정한 사실을 이해하고 안다는 것이고, Know-Why는 인간 정신과 행동 및 사회 변화의 법칙과 원리를 아는 것으로 의미한다. Know-How는 어떤 것을 할 수 있는 능력과 기술을 의미한다. Know-Who는 누가 무엇을 알고 있으며, 어떻게 하고 있는지를 아는 것을 뜻한다.

2.2. 지식경영전략

지식경영전략에 대한 연구의 주요 쟁점은 기업에 적합한 지식경영전략의 유형 도출과 기업에 적용 시 중점을 두어야 하는 전략 유형은 무엇인가에 대한 연구이다(Seol, 2009). Hansen et al.(1999)은 대형 컨설팅 업체들을 대상으로 하는 사례연구를 통하여 지식경영전략을 코드화(Codification) 전략과 대인화(Personalization) 전략으로 구분하였다. 코드화 전략은 지식을 문서화하기 때문에 지식의 획득이 공개적이고 공식적이다. 그리고 지식을 재사용함으로써 규모의 경제 효과를 얻을 수 있다(Bierly and Chakrabarti, 1996; Hansen et al., 1999; Lee et al., 1999). 그리고 기업 내 개개인의 지식에 대한 접근성을 향상시키고, 기업 지식경영의 효과성을 높이려는 전략이다. 대인화 전략은 업무 프로세스에서 주로 지식을 획득하며, 획득한 지식은 개인의 경험을 바탕으로 구성원에게 체화(Embedded)된다(Nevis

et al., 1995; Madhavan and Grover, 1998). 대인화 전략은 구성원 개개인의 역량 개발을 통하여 지식의 활용이 일어나고 업무 수행에 반영된다. 그리고 지식이 구성원의 관계를 통하여 전파되기 때문에 그 경로가 비공식적이다(Jordan and Jones, 1997). 따라서 지식을 소유한 사람과 필요한 사람 사이의 관계 형성이 중요하다(Polanyi, 1962).

코드화 전략과 대인화 전략의 운영에 있어서 Hansen et al.(1999)은 두 유형의 전략을 통합적으로 운영하는 기업에 비해 80대 20법칙에 따라 한 가지 유형에 집중하여 운영하는 전략이 효과적이라고 주장하였다. Kankanhalli et al.(2003)은 지식관리와 정보기술의 매칭을 위하여 코드화 전략과 대인화 전략을 이용한 접근을 시도했다. 기업의 성격을 제품 기반과 서비스 기반으로, 지식은 문맥(Context)의 휘발성 정도로 구분하여, 각 구분에 적합한 지식경영전략 접근을 제시하였다. 반면에 Nonaka and Takeuchi (1995) 등은 암묵지와 형식지의 상호작용이 중요하며, 이에 대한 통합적인 관리가 지식경영의 성패를 가르는 중요한 요인이라고 주장하였다. Jordan and Jones(1997)는 형식지 중심과 암묵지 중심의 지식관리 방안을 제시하였으며, 기업의 혁신적인 해결법을 도출하기 위하여 두 관리 유형 사이의 균형을 강조하였다. Swan et al.(2000)은 정보시스템 구축 사례를 통하여 지식관리 방법을 인지적 및 커뮤니티 접근 유형으로 구분하였다. 인지적(Cognitive) 접근 유형은 정보기술의 활용을 통하여 기존 지식을 획득하고 코드화하는 것에 중점을 둔 것을 말한다. 커뮤니티(Community) 접근 유형은 신뢰와 협동에 기반한 사회적 네트워크를 통하여 암묵지를 공유하는 것에 초점을 둔 것을 말한다. 그리고 효과적인 지식경영을 위해서

는 두 유형간의 균형을 강조하였다. Choi and Lee(2000)은 지식관리를 소극적(Passive), 시스템 중심(System-oriented), 사람 중심(Human-oriented), 역동적(Dynamic)으로 분류하였다. 소극적 방법은 지식경영 자체에 관심이 미비한 상태를 말한다. 시스템 중심 방법은 형식지 중심의 코드화 전략으로, 사람 중심은 암묵지 중심의 대인화 전략으로 이해할 수 있다. 마지막으로 역동적 방법은 시스템 중심과 사람 중심의 방법을 동시에 강조하는 것을 말한다. 그리고 사례연구를 통해 역동적 방법에 의한 지식관리 성과가 우월함을 실증하였다. Lee and Kwon(2001)는 산업별 지식경영 전략 방향을 초기형, 조직지식 중심형, 정보기술 중심형, 결합형 등으로 제시하였다. 초기형은 정보기술 활용과 조직지식에 대한 집중도가 낮은 것이 특징이다. 조직지식 중심형은 조직 내부의 지식을 체계화하여 조직지식을 강조하는 형태를 말하며, 정보기술 중심형은 개인 지식을 데이터화하여 정보기술을 통해 조직지식으로 공유하는 형태를 말한다. 결합형은 조직지식과 정보기술 모두를 강조하며 지식경영을 수행하는 것을 말한다. 또한, 산업군을 제조, 유통/금융, IT/컨설팅으로 구분하고 각 산업별 지식경영전략 방향을 제시하였다(Lee et al., 2001).

2.3. 기업용 마이크로블로그

기업에서 사용하고 있는 기존 시스템은 정보와 지식의 공유나 기업 구성원의 능동적인 참여를 이끌어 내는데 한계점이 드러났다. 이러한 한계점을 극복하고자 기업에서는 소셜 네트워크 서비스를 도입하여 정보와 지식의 개방과 공유에 구성원의 자발적인 참여를 돕고, 구성원 간 원활한 의사소통을 지원하여 업무 생산성을 높

이고 있다(Min, 2011). 이러한 환경에서 등장한 엔터프라이즈 2.0(Enterprise 2.0)은 참여와 공유를 지향하는 웹2.0(Web 2.0)의 기본 패러다임에 RSS, 위키(Wiki), 폭소노미(Folksonomy) 등의 기술을 기업에 적용하여 지식을 창조, 공유하며 이를 통한 협업으로 기업의 수익을 창출해 내는 것으로 정의할 수 있다(McAfee, 2006). 엔터프라이즈 2.0 중 기업용 마이크로블로그는 기업의 이메일 계정을 가진 구성원만 이용할 수 있다는 점에서 일반 마이크로블로그에 비하여 보안성을 담보할 수 있다. 그리고 한번에 입력할 수 있는 텍스트의 제한이 없으며, 파일 첨부, 해쉬태그, 그룹 생성 등의 기능을 지원하기 때문에 기업의 의사소통 향상과 협업, 정보와 지식 공유에 활용되고 있다. 지식경영 관점에서 기업용 마이크로블로그에 대한 선행연구는 주로 기업용 마이크로블로그를 지식공유와 지식저장의 수단으로 활용하고 있으며, 업무에 유용함을 밝히고 있다. 기업용 마이크로블로그에 대한 선행연구는 <Table 1>과 같이 정리할 수 있다.

2.4. 가설설정

Lee(2008)은 조직 내 지식은 지식과 경험, 정보 사이에는 밀접한 연관관계가 존재하며, 시간에 따라 변화하는 동태적 특성을 지니고 있기 때문에 정보기술 활용 시 지식의 동태적 특성의 반영이 필요함을 제시하였다. 이러한 맥락에서 기업의 성장과 상황에 따라 중점을 두게 되는 지식의 유형은 변화할 수 있으며, 그에 따라 기업용 마이크로블로그를 활용하려는 지식경영전략 유형에도 변화가 생길 수 있다고 판단했다. 앞서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 통하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<Table 1> Previous Researches on EMB

Case	Scale	Purpose	Implication
CPA Australia (Howard and Ryan, 2010)	Small and Medium	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementation for knowledge exchange and repository ● Expert information easily acquired.
Communardo (Riemer and Richter, 2010)	Small and Medium	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● Record Information. ● Knowledge acquisition rapidly through expert.
Siemens (Muller and Stocker, 2011)	Large	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● Written in short sentence, Reduce the risk of Information overflow. ● Continuous acquisition of knowledge through ‘Following’
IT company (Zhao et al., 2011)	Large	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● Expert information easily acquired and spread through real time sharing
IREKO (Riemer et al., 2011)	Small and Medium	Main	<ul style="list-style-type: none"> ● Useful for Work and Time coordination, discussion, etc. ● The use of EMB behavior depends on the organization’s situation..
Fortune 500 Company (Zhang et al., 2010)	Small and Medium	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● Useful for know other person’s work situation and make networking ● Worry about “Noise-to Value paradox”
Capgemini (Riemer et al., 2011)	Large	Peripheral	<ul style="list-style-type: none"> ● The most verbose required for comments and descriptions provided. ● Demand for Information on how to fix the problem, suggest solutions, situations and work sharing, and used for the purpose of sharing Information

H: 기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그의 활용은 코드화 전략에서 대인화 전략 중심으로 변화한다.

<4. 사례연구>에서 기업용 마이크로블로그를 실제로 사용하고 있는 소규모 기업을 대상으로 사례연구를 실시하여 가설을 확인하기로 한다.

3. 연구방법 및 대상

3.1. 연구방법

기업용 마이크로블로그에 대한 기존 연구는 대기업을 대상으로 하고 있으며, 기업 전체를 대상으로 하기보다는 일부 조직원들이 사용하는 사례를 대상으로 하는 연구가 대부분이다. 하지

만 본 연구는 지식경영을 지원하기 위하여 기업용 마이크로블로그를 창업 초기부터 사용하고 있는 소규모 기업을 대상으로 하고 있다. 따라서 사례가 매우 독특하고 극단적이라고 할 수 있으며, 사례가 분석과 보고로 충분한 가치를 지니고 있다. 따라서 기업용 마이크로블로그 사용행태 분석을 위하여 약 2년 6개월 동안의 기업용 마이크로블로그에 등록된 콘텐츠를 세 시점으로 나누어 분석하는 방식의 종단연구를 실시하는 단일사례연구를 채택하였다. 마지막으로 사용환경과 상황에 대한 정확한 파악을 위하여 연구자가 사례 기업의 일부 프로젝트에 참가하거나 제한적인 활동을 하는 주변인(Peripheral member)으로서 연구를 수행하였다.

3.2. 연구대상

B사는 근거리 무선 통신(Near Field Communication,

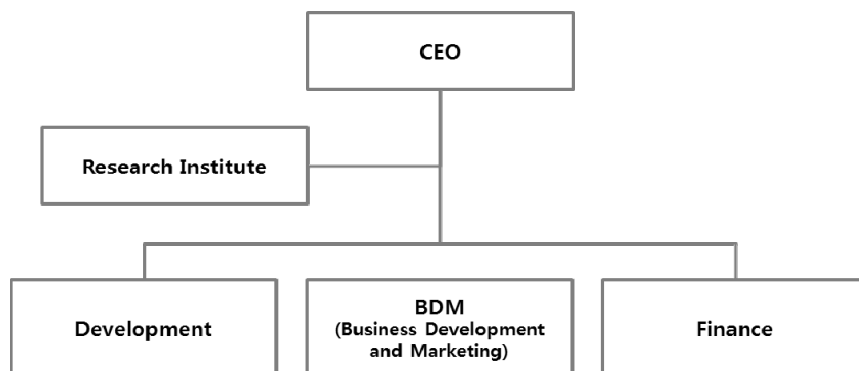
NFC) 분야에서 기술 및 응용 서비스에 대한 연구개발로 국내 시장을 선도하고 있는 벤처기업이다. B사는 4개 부서로 조직되어 있으며, 구성원 수는 12명 정도의 소규모 기업이다. B사는 기업부설연구소, 재무, 개발, BDM(Business Development and Marketing) 등 4개 조직으로 구성되어 있다. 기업부설 연구소는 시스템 연구, 서비스 디자인 연구, 정책 연구 등을 수행하고, 재무팀은 재무, 회계, 총무 등 각 부서를 지원하는 업무를 수행한다. 개발팀은 플랫폼 개발 및 UX 개발을 담당하며, 마지막으로 BDM팀은 사업 및 서비스 기획, 현장 구축 및 지원, 마케팅 등의 업무를 수행한다. B사의 조직도는 <Figure 1>과 같다.

B사는 구성원의 창의성과 생산성 향상을 위하여 일과 삶의 균형을 강조하고 있으며, 이를 지원하기 위한 스마트워크 제도를 시행하고 있다. 그리고 업무 성격 상 외근이 자주 발생하고 있기 때문에 정보와 지식 공유, 실시간 커뮤니케이션 등의 지원을 중요하게 생각하고 있다. 이에 따라 B사는 창업 초기부터 공식적인 지식경영의 지원 도구로 야머(Yammer)라는 기업용 마이크로블로그를 사용하고 있다.

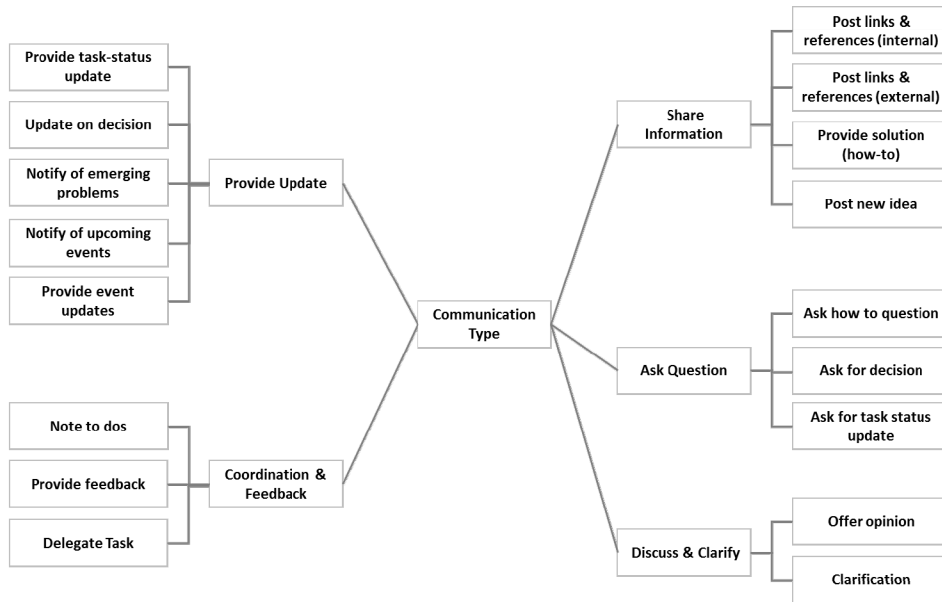
3.3. 콘텐츠 분석 방법

B사의 기업용 마이크로블로그 사용행태를 파악하기 위하여 창업 시점인 초기(2011년 4월), 현재와 같은 조직 구조가 형성되기 시작한 중기(2013년 3월), 그리고 현재 시점(2013년 10월)로 시점을 분류하고 각 시점별 30일 동안의 콘텐츠를 대상으로 중단분석을 실시하였다. 콘텐츠 분석은 Riemer et al.(2010)의 연구에서 제시한 커뮤니케이션 유형을 활용하여 분석을 수행하였다. <Figure 2>은 콘텐츠 분석에 사용한 커뮤니케이션 유형을 도식화 한 것이다.

Becerra-Fernandez and Sabherwal(2001)은 지식 경영프로세스에 영향을 미치는 과업특성으로 과업지향성(내용지향/과정지향)과 과업의 영역(집중/넓음)을 제시하였다. 이 때 내용지향 과업은 목표 달성에 초점을 맞추고 있으며, What-to-do 형태의 과업으로 지식 자체에 의미를 두고 있다. 따라서 형식지와 관련이 높다. 과정지향 과업은 특정 목적을 달성하기 위한 과정에 초점을 맞추고 있어 How-to-do 형태의 과업을 말한다. 따라서 Know-How나 암묵지와 관련이 높다. 따라서 각 시점별로 중점을 두고 있는 지식경영전략 유



<Figure 1> 'B' Company's Organization chart



〈Figure 2〉 Communication Type

형을 파악하기 위하여 각각의 커뮤니케이션 유형을 형식지 중심과 암묵지 중심으로 구분하고 각 시점별 비중을 비교하였다. 이를 통하여 B사

의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그 활용에 있어서 지식경영전략 유형의 변화 여부를 확인하고자 하였다. <Table 2>는 암묵지 중심과 형식

<Table 2> Knowledge Type Classification

	Knowledge Type Classification	Communication Type
Tacit Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Oriented social network • Expertise classification / evaluation / registration / renewal • Expert search / connection / feedback • Teaching and learning support • Working methods and business processes-based 	<ul style="list-style-type: none"> • Note to dos • Provide feedback • Delegate Task • Provide solution(how-to) • Post new idea • Ask how to question • Ask for decision • Ask for task status update • Offer opinion • Clarification
Explicit Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> • Document-oriented • Knowledge acquisition / found / suggestions • Knowledge classification / evaluation / storage / update • Knowledge distribution / search • Business results and performance-based 	<ul style="list-style-type: none"> • Provide task-update • Update on decision • Notify of emerging problem • Notify of upcoming event • Provide event update • Post links and references (Internal) • Post links and references (external)

지 중심을 분류한 기준을 정리한 내용이다.

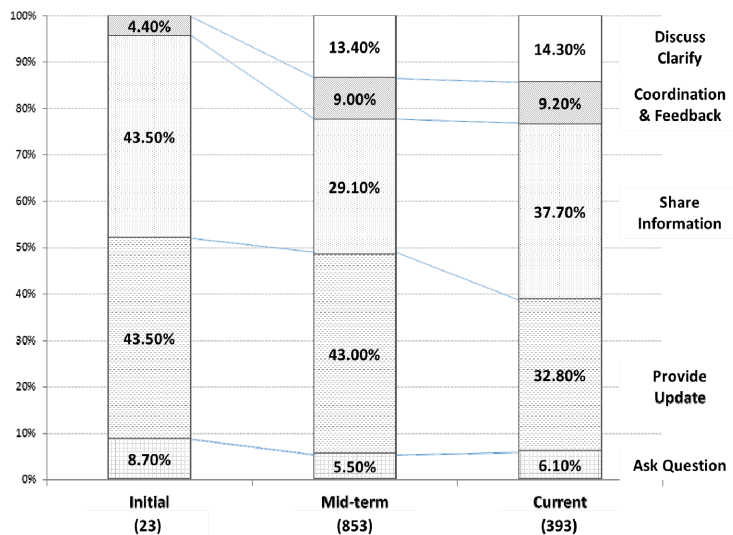
4. 사례연구 및 가설확인

4.1. 커뮤니케이션 유형 분석

본 연구는 B사의 구성원들의 기업용 마이크로 블로그 사용행태와 시점별 변화를 파악하기 위하여 커뮤니케이션 유형을 분석하였다. 이를 위하여 초기, 중기, 현재 시점별 각 1개월 동안 기업용 마이크로블로그에 등록된 1,269개 콘텐츠를 대상으로 분석을 실시하였다. 분석 결과 B사의 커뮤니케이션 유형은 초기 시점에는 정보 업데이트(43.5%)와 정보공유(43.5%) 유형이 대부분을 차지하고 있으며, 질문 및 요청(8.7%), 업무조정 및 피드백(4.4%) 순으로 구성되어 있다. 그리고 중기에는 정보 업데이트(43.0%) > 정보공유(29.1%) > 토론 및 설명(13.4%) > 업무조정 및 피드백(9.0%) > 질문 및 요청(5.5%) 순으로 구성되어 있다. 마지막으로 현재 시점은 정보공유(37.7%) > 정보 업데이트(32.8%) > 토론 및 설명(14.3%) > 업무조정 및 피드백(9.2%) > 질문 및 요청(6.1%) 순의 구성비를 보였다. < Figure 3>은 시점별 커뮤니케이션 유형 구성비를 나타낸 것이다.

정보 업데이트 유형은 기업 또는 팀에서 발생하거나 변경된 내용을 주변 사람에게 알리려는 의도의 커뮤니케이션 유형으로 사업의 확장과 구성원의 증가 등으로 인해 상당 수의 지식이 기업

용 마이크로블로그를 통하여 공유되고 있음을 의미한다. 특이한 점은 중기 시점보다 현재 시점에서 정보 업데이트 유형의 커뮤니케이션 비중이 감소한 것으로 나타나는데 이는 B사의 일일 업무보고 정책이 변경되었기 때문이다. 중기에는 모든 구성원이 기업용 마이크로블로그를 통하여 경영자에게 직접 일일 업무보고를 진행하는 정책을 시행하고 있었다. 하지만 경영자에게 불필요한 정보로 인한 복잡성(Noise-to Value paradox)이 발생하여 현재 시점에서는 각 팀장이 구성원의 일일 업무보고를 정리하여 경영자에게 보고하는 형태로 정책을 변경하여 일일 업무보고에 따른 콘텐츠 수가 감소하게 되었다. 정보공유 유형은 내/외부 자료 및 지식을 구성원들 사이에 공유하는 커뮤니케이션 유형으로 B사는 기업용 마이크로블로그를 활용하여 내외부 정보 및 문제해결방안, 새로운 아이디어를 지속적으로 공유하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 업무



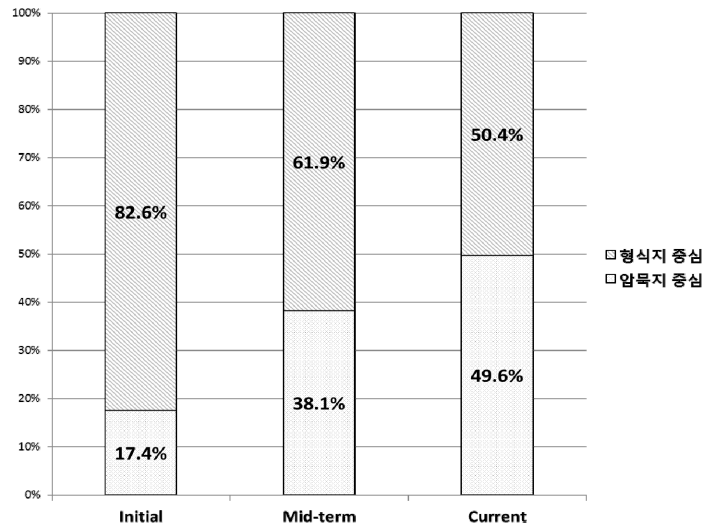
<Figure 3> Communication Type Analysis through Time Series

조정 및 피드백 유형과 질문 및 요청 유형은 업무량이 증가하고 복잡해지면서 업무 조율과 업무 방법 등에 대한 커뮤니케이션이 주를 이루었다. 마지막으로 토론 및 설명 유형은 초기 시점에는 발생하지 않았지만, 중기와 현재 시점에서는 약 14%정도로 일정 구성비를 유지하고 있다. 이는 B사의 구성원들이 기업용 마이크로블로그를 활용하여 전략수립 및 기획, 의사결정 등에 의견 제시가 이루어지고 있기 때문으로 해석할 수 있다. 이는 B사가 기업용 마이크로블로그를 통하여 수평적인 커뮤니케이션이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

4.2. 지식 유형 분석

기업용 마이크로블로그를 통한 B사의 커뮤니케이션 유형을 암묵지 중심과 형식지 중심으로 분류하여 구성비를 분석한 결과는 < Figure 4>와 같다.

< Figure 4>에서 보이는 바와 같이 초기 시점에는 형식지 중심으로 기업용 마이크로블로그가 활용되었다. 초기 시점에는 주로 기술 및 서비스 관련 기사 및 자료 또는 내부에서 개발 중인 시스템에 대한 자료를 공유하는 유형의 사용행태를 보이고 있다. 하지만 시간이 지남에 따라 암묵지 중심의 활용이 점차 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 그 이유는 중기 시점 이후에 기업용 마이크로 블로그를 활용하여 의견을 제시하거나 새로운 아이디어를 제시하는 등의 사용 행태가 활발해졌으며, 업무 상황 업데이트 커뮤니케



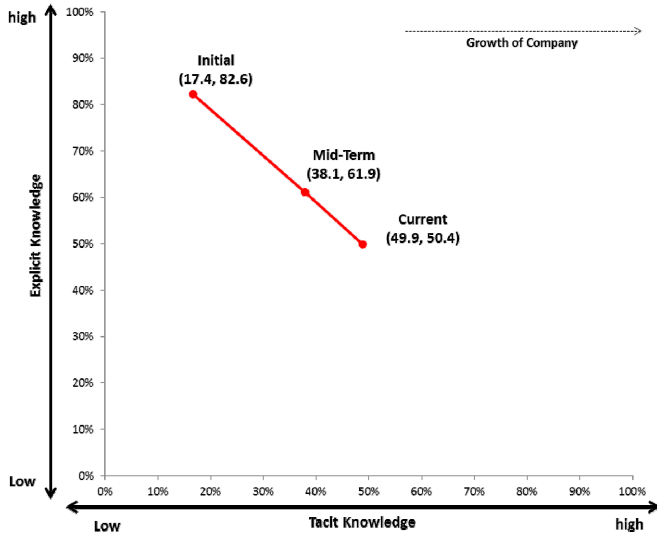
<Figure 4> Knowledge Type Analysis through Time Series

션 유형을 중심으로 형식지 중심의 사용행태가 감소했기 때문에 파악되었다.

4.3. 가설확인

H: 기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그의 활용은 코드화 전략에서 대인화 전략 중심으로 변화한다.

B사에 대한 사례연구 결과 초기 시점에서 현재 시점으로 기업의 성장이 진행될수록 기업용 마이크로블로그는 암묵지 중심의 사용행태 비중이 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 이는 암묵지 중심의 커뮤니케이션 유형이 증가하고 있었으며, 동시에 형식지 중심의 커뮤니케이션 유형이 감소하고 있는 것이 특징으로 분석되었다. B사 구성원과의 인터뷰는 이러한 결과를 뒷받침해준다. B사는 초기 시점에 업무 진행에 따라 발생하게 되는 문서 및 파일을 관리하고 공유하기 위한 목적으로 기업용 마이크로블로그를 도입하



〈Figure 5〉 ‘B’ Company’s Knowledge Type Changes

였다. 하지만 시간이 흐를수록 문서 및 파일의 양이 증가하게 되면서 문서 및 파일관리에 불편함을 느끼는 구성원이 늘어났다. 따라서 문서 및 파일을 관리하기 위한 새로운 서비스에 대한 요구가 증가하게 되었다. 따라서 B사는 파일관리 및 검색, 열람에 대한 권한 설정을 위하여 구글 드라이브라는 새로운 서비스를 이용하기로 결정하였다. 반면에 B사의 구성원들은 기업용 마이크로블로그의 활용이 실시간 업무내용 공유, 업무 파악, 전문가 연결, 실시간 문제해결 등에 유용함을 느끼고 있었다. 이는 기업용 마이크로블로그가 스마트폰 어플로도 접속이 가능해지면서 구성원 사이에 실시간 커뮤니케이션을 지원할 수 있기 때문이다. <Figure 5>는 B 사의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그가 활용되는 지식 유형을 도식화 한 것이다.

따라서 특별한 지식경영 시스템이 없는 소규모 기업의 경우 코드화 전략을 위하여 기업용 마이크로블로그의 활용이 가능하다. 도입 초기 시

점에는 공유해야 할 문서 및 파일의 양이 적기 때문에 기업용 마이크로블로그에서 제공하는 기능만으로도 코드화 전략의 지원이 가능하다. 하지만 기업이 성장하게 되면서 업무의 복잡성이 증가하게 되고, 구성원들이 다루게 되는 문서 및 파일의 양이 증가하게 되면서 기업용 마이크로블로그를 코드화 전략에 활용하는데 제한이 생기된다. 반면에 구성원 사이에 실시간 커뮤니케이션과 네트워크 형성에 대한 필요성이 증가하게 된다. 즉, 기업이 성장하게 되면서 기업용 마이크로블로그는 코드화 전략보다는 대인화 전략 지원에 더 중점을 두고 활용된다.

5. 결론

5.1. 연구결과 및 시사점

본 연구는 대규모 기업을 대상으로 하는 기존 연구와는 달리 소규모 기업에서 기업용 마이크로블로그의 사용행태를 분석함으로써 기업의 성장에 따른 지식경영전략 유형의 변화를 파악하였다. 사례기업은 기업용 마이크로블로그 외에 별도의 지식경영을 위한 서비스를 이용하지 않고 있다는 점에서 특수성을 지닌다. 연구방법 관점에서 동일 계층을 추적하여 자료수집을 반복하는 코포트(Cofort) 연구를 수행했다는 점에서 특수성을 지닌다. 또한 연구자가 제한적으로 사례기업에 참여하는 참여연구를 수행했다는 점을 본 연구의 특징이다. 본 연구의 결과 및 시사점

은 다음과 같다.

첫째, B사는 기업용 마이크로블로그를 성공적으로 도입한 사례이다. 선행연구에서 지식경영시스템의 성공요인으로 경영층의 적극적 참여, 현 업무와의 연계, 성과측정 및 보상, 접근용이 등을 제시하고 있다(Koo, 2000; Kim et al., 2003; Alavi and Leidner, 2001). B사는 다음과 같이 지식경영시스템 성공요인을 충족한다.

- 경영층의 적극적 참여: B사는 경영자가 등록한 콘텐츠가 전체 콘텐츠의 25%에 달할 정도로 적극적으로 기업용 마이크로블로그를 사용하고 있었다.
- 현 업무와의 연계: B사는 기업용 마이크로블로그를 업무 지원을 위한 주된 서비스로 활용하고 있으며, 현 업무와 연계하여 효과적으로 활용되고 있었다.
- 성과측정 및 보상: B사는 기업용 마이크로블로그를 활용한 일일 업무보고 정책 등을 설정하고 정책 준수 여부를 인사고과에 반영하고 있었으며, 새로운 지식을 발견하거나 공유하는 구성원에게 인센티브를 제공하고 있었다.
- 접근용이: 기업용 마이크로블로그는 구성원 개인의 스마트 단말용 어플리케이션을 제공하고 있기 때문에 시간과 공간의 제약 없이 접속이 가능하다.

둘째, 기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그는 코드화 전략 지원에 한계가 있다. B사의 사례에서 알 수 있듯이 문서 및 파일의 수가 증가할수록 문서 및 파일의 분류와 검색 등에 한계가 있는 것으로 나타났다. 기업용 마이크로블로그는 새롭게 등록된 콘텐츠를 우선 노출시키기

때문에 원하는 콘텐츠를 발견하기 위해서 스크롤을 내려야 하고, 정확한 이름을 모를 경우 문서 및 파일을 찾아내기 어렵다. 기업용 마이크로블로그는 해쉬태그를 추가하여 콘텐츠를 분류하는 기능 등을 제공하고 있지만 콘텐츠를 등록할 때 구성원들이 이를 번거롭게 느낀다면 기업용 마이크로블로그의 사용을 활성화 하는데 장애물로 작용할 수 있으며, 해쉬태그 등의 기능을 사용하지 않을 경우 코드화 전략 지원이 더욱 어려워진다. B사의 사례와 같이 일정 수준 이상으로 문서 및 파일이 증가하게 되면 구글 드라이브와 같은 코드화 전략을 지원하기 위한 별도의 서비스 도입을 검토해야 한다.

셋째, 기업의 성장에 따라 기업용 마이크로블로그는 대인화 전략 지원에 용이하다. 기업용 마이크로블로그는 구성원 개인의 스마트 디바이스로 쉽게 접근할 수 있으며, 특정 콘텐츠에 대하여 실시간으로 피드백 및 의견제시가 가능하다. B사는 실시간 업무내용 공유, 업무 파악, 전문가 연결, 실시간 문제해결 등 암묵지 중심의 콘텐츠가 활성화 되고 있으며, 인터뷰 결과 구성원들은 이에 대한 유용성을 느끼고 있었다. 따라서 전문가와 네트워크 연결, 실시간 커뮤니케이션 활성화 등 대인화 전략 중심의 지식경영전략에 기업용 마이크로블로그 활용 방안에 대한 고려가 필요하다.

5.2. 연구의 한계

본 연구는 단일사례를 대상으로 하고 있다는 점에서 사례의 대표성과 일반화에 대한 의문이 제기될 수 있다. 이에 대해서는 사례기업이 기업용 마이크로블로그를 주된 지식경영 수단으로 활용하고 있는 특수한 상황이라는 점에서 단일

사례 연구로 적합하다고 평가할 수 있음에도 불구하고 향후 연구에서 보완되어야 할 부분이다. 그리고 사례기업 내에서 활용될 수 있는 이메일, 메신저, 오프라인에서의 회의 등 기업용 마이크로블로그 외에 비공식적인 채널은 배제된 상태에서 연구를 진행했다는 점 또한 연구의 한계라고 할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 비공식적인 채널을 포함하는 설문조사 및 사용행태 조사 등 통합적인 연구방법 설계가 요구된다.

참고문헌(References)

- Alavi, M. and D. E. Leidner, "Review; Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1(2001), pp.107~136.
- Becerra-Fernandez I. and R. Sabherwal, "Organizational knowledge management: A contingency perspective," *Journal of management information systems*, Vol.18, No.1(2001), 23~56.
- Bierly, P. and A. Chakrabarti, "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.17, (1996), 123~135.
- Choi, B. G. and H. S. Lee, "Analysis of corporate performance based on knowledge management styles," *Proceedings of the Korea Society of Management information Systems Conference*, 2000, 654~663.
- Foray, D. and B. Lundvall, "The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy," *The economic impact of knowledge*, (1998), 115~121.
- Han, S. E., "Construction and Operation of Effective Knowledge Management System," *Proceedings of 2003 Informatization Policy Seminar on Seoul Association for Public Administration*, (2003), 216~236.
- Hansen, M., N. Nohria, and T. Tierney, "What's your Strategy for Managing Knowledge?," *Harvard Business Review*, March-April (1999), 106~116.
- Howard, Z. and D. Ryan, "Replacing the watercooler: connecting through enterprise microblogging," *Proceedings of the 15th VALA Biennial Conference and Exhibition*, (2010).
- Kang, B. -Y., "A Comparison on the Knowledge Management Level of Small Firms," *Journal of Intelligence and Information Systems*, Vol.8, No.2(2002), 37~49.
- Kang, S. -H. and S. Chung, "Knowledge Management and RAD Performance of Venture Firms," *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, Vol.5, No.3(2002), 31~60.
- Kankanhalli, A., F. Tanudidijaja, J. Sutanto, and B. C. Tan, "The role of IT in successful knowledge management initiatives," *Communications of the ACM*, Vol.46.No.9 (2003), 69~73.
- Kim, J., S. -H. Yoo and Y. -G. Kim, "An Exploratory Case Study on the Factors Affecting the Knowledge Management System Performance," *Korean Management Science Review*, Vol.20, No.1 (2003), 1~23.
- Koo, G. B., "Study on the Success Factors for Knowledge Management System," *Proceedings of the Korea Association of Information Systems*, (2000), 275~284.
- Jordan, J. and P. Jones, "Assessing your Company's Knowledge Management Style," *Long Range Planning*, Vol.30, No.3(1997),

- 392~398.
- Jung B. H., "Role Based Social Software Platform Model for Enterprise 2.0," *Master's Thesis*, Dept. of Computer Science, Ajou University, 2013.
- Lee, H. -S., Y. -S. Chang, and B. -G. Choi, "Analysis of Effects of Knowledge Management Strategies On Corporate Performance," *Journal of Intelligence and Information Systems*, Vol.5, No.2(1999), 99~120.
- Lee, K. C. and S. J. Kwon, "Derivation of Industry-Specific Knowledge Management Framework and Its Empirical Validity," *Korean Management Review*, Vol.30, No.3, (2001), 957~986.
- Lee, K. -c., S. -j. Kwon, and K. -y. Lee, "A Self-Organizing Map Neural Network Approach to Segmenting Knowledge Management Type of Venture Business in KOSDAQ," *Journal of Intelligence and Information Systems*, Vol.7, No.2(2001), 95~115.
- Lee, Y. -C., "Dynamic Value Chain Modeling of Knowledge Management," *The Journal of Information Systems*, Vol.17, No.3(2008), 205~233.
- Madhavan, R. and R. Grover, "From Embedded Knowledge: New Product Development Times: Six Case Studies," *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4(1998), 1~12.
- McAfee, A. P., "Enterprise 2.0 - the dawn of emergent collaboration," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3(2006), 21~28.
- Min, S. K., "The Impact of enterprise SNS on business performances in organization," *Master's Thesis*, The Graduate School of Information, Yonsei University, 2011.
- Müller, J. and S. Alexander, "Enterprise Microblogging at Siemens, Building Technologies Division: A Descriptive Case Study," *Proceedings of 10th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*, (2010), 29~40.
- Nevis, E. C., A. J. DiBella, and J. M. Gould, "Understanding Organizations as Learning Systems," *Sloan Management Review*, Vol. 36, No.2(1995), 73~85.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Polanyi, M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1962.
- Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, London, 1966.
- Prusak, L., *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, 1997.
- Riemer, K. and A. Richter, "Tweet Inside: Microblogging in a Corporate Context," *Proceedings of the 23rd Bled eConference*, (2010), 1~17.
- Riemer, K., A. Altenhofen, and A. Richter, "what are you doing? - enterprise microblogging as context building," *Proceedings of ECIS 2011*, (2011), 252.
- Riemer, K., S. Diederich, A. Richter, and P. Scifleet, "Tweet Talking-Exploring The Nature Of Microblogging at Capgemini Yammer," *Business Information Systems Working Paper Series*, The University of Sydney, (2011).
- Seol, H., "Knowledge Management Strategy and Task Characteristics: the department level in

- the financial institute," *The Journal of Woman & Management*, Vol.2, No.1(2009), 67~87.
- Swan, J., S. Newell, and M. Robertson, "limits of IT-driven knowledge management initiatives for interactive innovation processes," *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, (2000).
- Von Krogh, G., "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3(1998), 133~153.
- Zhang, J., Y. Qu, J. Cody, and Y. Wu, "A case study of micro-blogging in the enterprise: use, value, and related issues," *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, (2010), 123~132.
- Zhao, D., M. B. Rosson, T. Matthews, and T. Moran, "Microblogging's impact on collaboration awareness: A field study of microblogging within and between project teams," *Proceedings of 2011 International Conference on Collaboration Technologies and Systems*, IEEE, (2011), 31~39.

Abstract

Case Study on the Enterprise Microblog Usage: Focusing on Knowledge Management Strategy*

Kang Min Su** · Arum Park*** · Kyoung-Jun Lee****

As knowledge is paid attention as a new production factor that generates added value, studies continue to apply knowledge management to business environment. In addition, as ICT (Information Communication Technology) was engrafted in business environment, it leads to increasing task efficiency and productivity of individual workers. Accordingly, the way that a business achieves its goal has changed to one in which its individual members are willing to take part in the organization and share information to create new values (Han, 2003) and studies for the system and service to support such transition are carrying out. Of late, a new concept called ‘Enterprise 2.0’ newly appears. It is the extension of Web 2.0 and its technology, which focus on participation, sharing and openness, to the work environment of a business (Jung, 2013).

Enterprise 2.0 is being used as a collaborative tool to prop up individual creativity and group brain power by combining Web 2.0 technologies such as blog, Wiki, RSS and tag with business software (McAfee, 2006). As Tweeter gets popular, Enterprise Microblog (EMB), which is an example of Enterprise 2.0 for business, has been developed as equivalent to Tweeter in business circle and SaaS (Software as a Service) such as Yammer was introduced. The studies of EMB mainly focus on demonstrating its usability in terms of intra-firm communication and knowledge management. However existing studies lean too much towards large-sized companies and certain departments, rather than a company as a whole. Therefore, few studies have been conducted on small and medium-sized companies that have difficulty preparing separate resources and supplying exclusive workforce to introduce knowledge management.

In this respect, the present study placed its analytic focus on small-sized companies actually equipped with EMB to know how they use it. And, based on the findings, this study examined their knowledge

* This work was supported by the BK21 Plus Project in 2014 (Kyung Hee University School of Management, Cultivating Specialists in Business Research Based on Data Science).

** Department of Business Administration, Graduate School, KyungHee University

*** School of Management and The Management Research Institute, KyungHee University

**** Corresponding author: Kyoung-Jun Lee

25 Kyungheedaero, Dongdaemun-gu, Seoul, 130-701, Korea

Tel: +82-2-961-0490, Fax: +82-2-961-0515, E-mail: klee@khu.ac.kr

management strategies for EMB from the point of codification and personalization. Hypothesis - “as a company grows, it shifts EMB strategy from codification to personalization”- was established on the basis of reviewing precedent studies and literature. To demonstrate the hypothesis, this study analyzed the usage of EMB by small companies that have used it from foundation. For case study, the duration of the use was divided into 2 spans and longitudinal analysis was employed to examine the contents of the blogs. Using the key findings of the analysis, this study is aimed to propose practical implications for the operation of knowledge management of small-sized company and the suitable application of knowledge management system for operation Knowledge Management Strategy can be classified by codification strategy and personalization strategy (Hansen et. al., 1999), and how to manage the two strategies were always studied. Also, current studies regarding the knowledge management strategy were targeted mostly for major companies, resulting in lack of studies in how it can be applied on SMEs. This research, with the knowledge management strategy suited for SMEs, sets an Enterprise Microblog (EMB), and with the EMB applied on SMEs’ Knowledge Management Strategy, it is reviewed on the perspective of SMEs’ Codification and Personalization Strategies. Through the advanced research regarding Knowledge Management Strategy and EMB, the hypothesis is set that “Depending on the development of the company, the main application of EMB alters from Codification Strategy to Personalization Strategy.” To check the hypothesis, SME that have used the EMB called ‘Yammer’ was analyzed from the date of their foundation until today. The case study has implemented longitudinal analysis which divides the period when the EMBs were used into three stages and analyzes the contents. As the result of the study, this suggests a substantial implication regarding the application of Knowledge Management Strategy and its Knowledge Management System that is suitable for SME.

Key Words : Enterprise Microblog, EMB, Knowledge Management, Knowledge Management Strategy, Case Study, Contents Analysis

Received : November 10, 2014 Revised : March 9, 2015 Accepted : March 10, 2015

Type of Submission : Fast Track Corresponding Author : Kyoung-Jun Lee

저자 소개



강민수

경희대학교 경영학부에서 경영학을 전공하고, 경희대학교 경영학과에서 경영학 석사(2015) 학위를 취득하였다. 주 관심 연구 분야는 비즈니스 모델 개발 및 평가 방법론이며, 특히 플랫폼 비즈니스와 비즈니스 커뮤니케이션에 관심을 두고 있다.



박아름

경희대학교에서 주거환경학(학사)과 경영학(학사)을 복수전공하고, 경희대학교 경영학과에서 경영학 박사(2014) 학위를 취득하였다. 현재 경희대학교 빅데이터 연구센터의 연구원으로 활동하고 있으며, 주 관심 연구 분야는 비즈니스 모델 개발 및 평가방법론, 사례연구 방법론이며, 특히 플랫폼 비즈니스 모델과 SNS에 기반한 비즈니스 커뮤니케이션, 모바일 비즈니스 모델 및 마케팅에 관심을 두고 있다.



이경전

KAIST 경영과학 학사(1990), 석사(1992), 박사(1995) 학위를 취득하였으며, 현재 경희대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 1995년과 1997년 2회에 걸쳐 미국인공지능학회(AAAI)가 수여하는 혁신적 인공지능 응용상(Innovative Applications of Artificial Intelligence)을 수상하였다. 1996년과 1997년에는 Carnegie Mellon University 초빙과학자, 2009년과 2010년에는 MIT와 UC Berkeley의 Fulbright 초빙교수로 연구하였다. 상거래와 미디어를 위한 비즈니스 메소드와 비즈니스 모델 연구에 주력하고 있으며, AI Magazine, Expert Systems with Applications, European Journal on Operational Researches, Connections, Organizational Computing and Electronic Commerce, Decision Support Systems 등에 학술 논문을 게재하였다.