

온라인 커뮤니티 기반 개방형 혁신의 도전적 문제들과 그 대응방안: 마이스타벅스아이디어닷컴 사례를 중심으로[☆]

Challenges and Solutions in Online Community-based Open Innovation: The Case of MyStarbucksIdea.com

이 한 준¹ 서 용 무^{2*}
Hanjun Lee Yongmoo Suh

요 약

최근 여러 기업들에 의해 시도되고 있는 개방형 혁신은 고객의 의견을 조직혁신에 활용하는 유용한 방법론으로 평가받고 있다. 그러나 이를 효과적으로 구현하여 실패를 거두기 위해서는 전략적인 접근이 필요하다. 본 연구에서는 온라인 커뮤니티를 활용한 개방형 혁신의 대표적인 성공사례로 알려진 스타벅스의 커뮤니티에 대한 사례연구를 통해 고객들의 집단 지성이 어떻게 해당 커뮤니티를 통해 개방형 혁신으로 구현되었는지 살펴보고 구축 성과와 함께 성공요인에 대해 논의하였다. 이를 토대로 개방형 혁신에 따르는 다양한 도전들을 분석하고 이에 대응하기 위하여 고객관리와의 연계, 오픈이언 리더 활용, 공학적 기법 도입 등 효과적이고 효율적인 개방형 혁신 구현을 위한 방안을 제안하였다.

☞ 주제어 : 개방형 혁신, 온라인 커뮤니티, 사례연구, 집단지성, 스타벅스

ABSTRACT

Open innovation, a new paradigm which utilizes customer ideas for organizational innovation directly, is evaluated as a useful method to innovate the organization itself. In this research, we analyze the case of Starbucks' online community, *MyStarbucksIdea.com* to examine how collective intelligence is formed out of mass customers in the community and how open innovation is to be implemented successfully. We review various challenges in implementing open innovation and then suggest practical approaches to the challenges, including customer relationship management, utilization of opinion leaders, application of engineering techniques, etc.

☞ keyword : open innovation, online community, case study, collective intelligence, Starbucks

1. 서 론

혁신은 기업의 생존과 지속 가능성의 열쇠로 여겨진다. 오늘날처럼 국경 없는 무한경쟁 환경에서 혁신에 성공하지 못한 기업은 결국 도태될 수밖에 없으며 지금까지 성공과 실패를 경험한 수많은 기업들이 이를 증명해 왔다[1]. 혁신에 대한 정의는 관점과 시각에 따라, 연구자

마다 차이가 있으나 일반적으로 고객의 요구 충족을 목적으로 제품, 서비스 및 프로세스 등을 포함하는 기업 활동에 새로운 아이디어와 지식을 적용하는 것으로 정의할 수 있다[2,3].

혁신의 방식에 있어 과거 기업들은 주로 기업 내부의 인력과 자원을 활용하여 새로운 상품이나 서비스를 개발하는 “폐쇄적”인 형태를 취해왔다. 이러한 혁신 방식은 기술과 시장 환경이 급속하게 변화함에 따라 점차 한계점을 드러내게 되었으며[4,5], 이에 기업 외부의 자원을 적극적으로 혁신에 활용하는 “개방형 혁신(open innovation)” 개념이 등장하기에 이르렀다[1].

개방형 혁신을 구현하는 데 있어 Web 2.0은 조직 외부의 자원을 보다 효과적으로 활용하는 기반기술로 활용되고 있다. Web 2.0 기반의 다양한 온라인 커뮤니티가 보편화됨에 따라 고객들은 더 이상 피동적인 소비자에 머물지 않고 직접 기업의 의사결정과 생산 활동에 참여하며,

1 Center for Defense Management, Korea Institute for Defense Analyses, 02455, 37 Hoegi-ro, Dongdaemun-gu, Seoul, Korea

2 Business School, Korea University, 02841, Anam-Ro 145, Seongbuk-Gu, Seoul, Korea

* Corresponding author (ymsuh@korea.ac.kr)

[Received 1 April 2016, Reviewed 27 April 2016, Accepted 15 December 2015]

☆ 이 논문은 2016년도 정부(미래창조과학부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 기초연구사업임

(No. 2013R1A2A2A04016948)

제품에 대한 개인의 생각을 다른 사용자와 공유함으로써 자신이 가진 해당 제품에 대한 정보를 “사회화”하기에 이르고 있다[6]. 이처럼 기업이 개설한 온라인 커뮤니티와 이러한 커뮤니티 내 활동에 참여하는 고객들이 만들어내는 집단지성은 기업이 추구하는 개방형 혁신의 구현을 위한 필수적 요소가 된다. 아마존, 월마트, P & G 등 다양한 분야의 여러 기업들은 온라인 커뮤니티를 전략적 자산으로 활용하여 고객들의 집단지성을 형성하고, 이를 기업 혁신의 유용한 자원으로 활용하는 개방형 혁신의 성공사례들을 보여주고 있다[7]. 이들 사례는 일반 대중이 소수의 전문가보다 지혜로울 수 있다는 “대중의 지혜(Wisdom of crowds)”를 보여주는 좋은 사례로 여겨진다[8]. 또한 개방적인 형태의 기업혁신 프로세스와 기업 외부 자원에 대한 관계망 관리를 강조한 기존 연구결과와도 같은 맥락에서 이해할 수 있다[1,2].

지금까지 개방형 혁신 커뮤니티에 대하여 다양한 사례 연구들이 진행되어 왔다[7-13]. 이들은 개방형 혁신 커뮤니티에서 구성원들의 참여 동기 분석이나 아이디어 채택 요인 분석, 조직의 혁신 수용 요인 분석, 구성원 간의 상호작용 분석 등 커뮤니티 내 구성원의 활동이나 혁신의 수용 등과 관련된 주제가 주류를 이루고 있으며 개방형 혁신 성과에 관해서는 주로 개방형 혁신을 추구하는 조직 전체, 혹은 특정 분야의 기업 전체를 대상으로 이루어져 일반화된 성공요인을 도출하고 있다. 본 연구는 개방형 혁신을 위한 온라인 커뮤니티 운영에 초점을 두고, 사례를 통해 개방형 혁신 기업 전체의 성공요인으로 일반화하기 보다는 해당 사례가 가진 특수성에 주목하여 이러한 특수성이 어떻게 해당 개방형 혁신 커뮤니티의 성공요인으로 작용하였는지를 살펴보고자 한다. 또한 본 연구는 개방형 혁신 커뮤니티 사례분석을 통해 해당 커뮤니티의 성공요인을 탐색하고, 개방형 혁신에 따르는 도전 과제들을 실 사례를 기반으로 분석하며, 이러한 과제들을 해소하기 위한 다각적인 방안을 제안한다는 점에서 기존 연구와의 차별성을 갖는다. 이 주제를 고찰하기 위하여 본 연구에서는 마이스타벅스아이디어(My Starbucks Idea, <http://mystarbucksidea.com>) 커뮤니티를 연구 대상으로 선정하였다. 마이스타벅스아이디어는 스타벅스의 개방형 혁신 커뮤니티로서 8년이 넘는 장기간의 성공적인 운영을 통해 20만 건이 넘는 대량의 다양한 고객 의견을 축적하여 고객 의견 단위의 실 사례를 분석하기에 적합한 사례로 판단하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 2장에서는 대상 커뮤니티의 개요와 함께 성공요인 및 그간의 성과를 분

석하고, 3장에서는 온라인 커뮤니티 기반의 개방형 혁신에 따르는 도전들을 분석한다. 4장에서는 이러한 도전들을 해소하기 위한 다양한 방안을 제시하며, 5장에서는 요약과 결론으로 마무리한다.

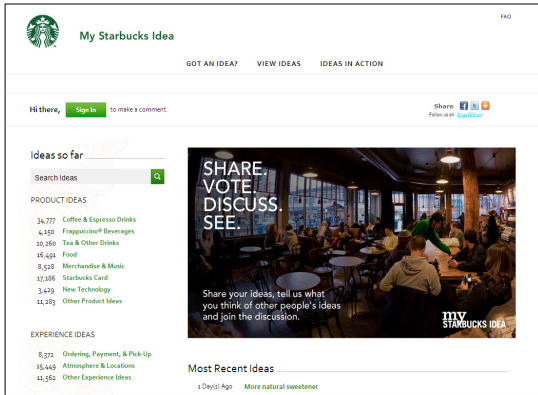
2. 스타벅스의 개방형 혁신 분석

개방형 혁신 커뮤니티를 운영중인 기업들의 경우 운영 방식에 있어 차이를 보이며 사측의 커뮤니티 내 활동 참여 정도, 고객 의견 수집기간의 제한 유무, 고객 간의 의견 공개와 발전 가능 여부, 의견 채택시 보상 유형, 오픈이언 리더의 운영 여부 등이 이에 해당된다[13]. 마이스타벅스아이디어의 경우, 고객주도의 커뮤니티 활동을 보장하면서도 사측에서 고객과의 상호작용에 적극적으로 참여한다는 점, 제한된 기간 없이 지속적으로 고객 아이디어를 수집한다는 점, 수집된 아이디어를 누구나 열람할 수 있도록 하고, 고객들이 직접 상호작용을 통해 더 나은 아이디어로 발전시킬 수 있도록 한다는 점, 고객의 아이디어가 채택이 되더라도 해당 고객에게는 물질적 보상을 주지 않으면서도 자발적인 참여를 유도한다는 점, 그리고 오픈이언 리더들을 분류별로 정의하고 이들이 아이디어 발전에 적극 기여하도록 한다는 점 등이 일반적인 개방형 혁신 커뮤니티 사례와 차별화된 특징이라 할 수 있다. 본 장에서는 마이스타벅스아이디어의 이와 같은 특징적인 운영 방식을 분석 단위로, 이러한 운영 방식이 어떻게 커뮤니티의 성공적 운영으로 이어졌는지 살펴보고자 한다.

2.1 마이스타벅스아이디어 내 고객 활동 개요

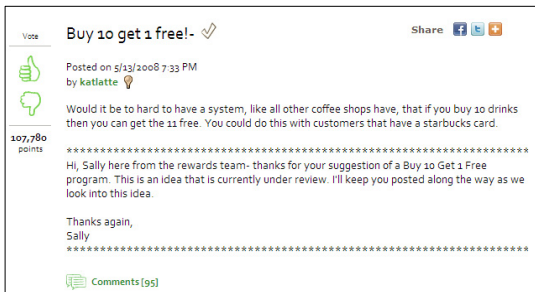
2008년 3월, 스타벅스는 고객의 의견을 수렴하여 스타벅스의 기업혁신에 유용한 아이디어를 수집하려는 목적으로 개방형 혁신 커뮤니티인 마이스타벅스아이디어를 개설하였다. 커뮤니티 내 고객들의 활동은 (그림 1)에서 보는 바와 같이 크게 1)공유(Share), 2)투표(Vote), 3)토론(Discuss), 4)확인(See)의 네 가지 단계로 이루어진다.

“투표”는 아이디어에 대한 평가로서 고객들은 게시된 아이디어들에 대해 추천 또는 비추천으로 투표를 할 수 있으며, 이를 통해 해당 아이디어에 대한 고객들의 선호도를 확인할 수 있다. 마이스타벅스아이디어에서는 별도의 페이지에 선호도 순으로 아이디어가 게시된다. (그림 2)는 “Buy 10 get 1 free!”라는 제목으로 가장 많은 고객들로부터 추천을 받은 아이디어 중 하나로서 107,780점의 추천 점수를 받은 바 있다.



(그림 1) 마이스타벅스아이디어 커뮤니티의 메인화면

(Figure 1) The Main Page of MyStarbucksIdea.com



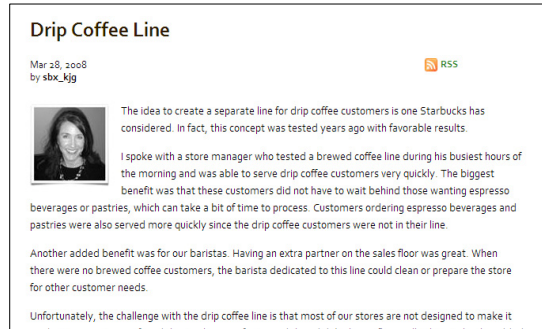
(그림 2) 고객 아이디어 예시

(Figure 2) An Example of a Customer Idea

“토론”은 고객들이 댓글을 통해 각 아이디어에 대한 의견을 개진하는 과정을 말한다. 이러한 토론에는 해당 아이디어에 대한 찬반의 이유나 근거, 혹은 해당 아이디어에 대한 보완 의견이나 추가적인 제안 등이 포함된다.

끝으로 “확인”은 고객들이 공유한 아이디어에 대한 상태를 고객들이 직접 확인할 수 있도록 한 것을 말한다. 아이디어에는 아이디어의 현상태가 명시된다. 검토 단계에 있는 아이디어들은 “검토중 (Under Review)”으로 표시되며 검토 결과 스타벅스의 경영 방침에 부합하지 않거나 적절하지 못한 경우 “검토완료 (Reviewed)”가 된다. 반대로 해당 아이디어를 채택하는 것으로 결정할 경우 그 아이디어는 “실행중 (In the Works)” 상태가 되어 일정 기간 준비를 거쳐 최종 반영이 된다. 반영이 된 아이디어들은 “실행 완료 (Launched)” 상태로 표시된다.

이상의 과정을 거쳐 마이스타벅스아이디어 커뮤니티에는 고객들의 다양한 의견이 수집되고 평가되며 보완 및 발전되어 기업운영에 반영된다.



(그림 3) 아이디어 파트너의 활동 예시

(Figure 3) An Example of Participation of an Idea Partner

2.2 마이스타벅스아이디어 운영방식과 성공요인 분석

2.2.1 사측의 적극적인 커뮤니티 참여

개방형 혁신은 기본적으로 고객주도의 개념을 내포하고 있다. 그럼에도 불구하고 마이스타벅스아이디어에서는 사측 커뮤니티 운영자인 “아이디어 파트너”가 고객들의 커뮤니티 활동에 적극적으로 관여하도록 하고 있다. 아이디어 파트너들은 (그림 3)의 사례와 같이 고객 의견의 채택 혹은 미채택의 이유를 설명하거나 채택된 아이디어가 구체적으로 어떻게 구현되었고, 이후 어떠한 성과가 있었는지 등을 고객들에게 설명한다. 뿐만 아니라, 고객들의 토론에 직접 참여하여 의견을 제시하고, 고객 의견에 대한 기업의 입장을 설명하기도 한다. (표 1)은 재사용 컵슬립 판매를 요구하는 고객의견과 관련된 토론에 아이디어 파트너가 관여하여 해당 아이디어의 보완 및 발전을 유도하는 사례로서, 실제 이 아이디어는 스타벅스에 반영되어 구현되었고 기업의 사회적 책임에 대한 좋은 예가 됨과 동시에 기업 이미지 제고에 기여하였다[14].

스타벅스는 개방형 혁신이 고객 주도로 이루어짐에 따라 나타날 수 있는 제한 사항을 아이디어 파트너의 적극적인 활동을 통해 보완하고 있다. 이는 기업 혁신과 함께 고객과의 관계 형성에도 의미있는 결과로 이어지고 있다는 것을 의미한다.

2.2.2 고객과의 소통에 중점을 둔 의견 수집

스타벅스는 고객 의견의 수집을 위한 별도의 시간을 정하지 않았다. 특정 기한을 정하고 이벤트 성격으로 고객 의견을 수집한 것이 아니라, 커뮤니티 운영과 함께 지속적으로 이루어지도록 한 것이다. 이는 스타벅스가 마이스

(표 1) 아이디어파트너의 활동 예시
(Table 1) An Example of Participation of an Idea Partner

<p>meme의 아이디어 제목: 재사용 가능한 컵 슬리브 판매 요구 내용: “자기가 직접 가져온 고무 슬리브를 사용하는 고객을 보았습니다. 제 생각에는 스타벅스가 직접 제작하여 판매하는 것이 환경에도 바람직하다고 생각합니다.”</p> <p>아이디어 파트너의 댓글 “머그잔 혹은 텀블러를 가져오는 환경친화적 활동에 동의합니다. 그러나 이를 잊고 온 고객에게는 재사용 가능한 컵 슬리브가 매우 좋은 대안이 될 것 같습니다. 그렇다면 컵 슬리브 사용에 있어 어떤 특성을 고려해야 할까요? 직물로 만들어지는 것이 좋을까요? 가장 좋아하는 음료의 이름이 적힌 슬리브는 어떤지 등 의견을 들려주세요!”</p> <p>beesbee의 댓글 “대부분의 고무는 나무가 아닌 석유를 기반으로 만들어 집니다. 즉, 환경친화적이지 못합니다. 나무는 재활용 가능하나 플라스틱은 거의 재활용되지 못합니다.”</p> <p>ablazina의 댓글 “스타벅스는 재사용가능한 슬리브를 사용하는 고객을 위한 원사를 만들어야 합니다. 가열 슬리브가 궁극적으로 머그잔을 대체할 수 있으리라 생각합니다. 가열 슬리브는 씻을 필요가 없고 내구성이 있을 뿐 아니라 커피의 온도와 향을 유지해 줍니다. 또 다른 원사로 “가열된 슬리브”라는 것이 있는데 재활용이 가능할 것 입니다.”</p> <p>아이디어 파트너의 댓글 “ablazina님, 추가 정보를 주셔서 감사합니다. 가열된 슬리브에 대한 내용도 확인해 보겠습니다. 토론과 투표에 참여해주신 모든 분들 덕분에 이 의견은 매우 바람직한 상품이 될 것 같습니다.”</p>
--

타벅스아이디어를 단순히 고객 의견 수집을 위한 창구 용도로 활용한 것이 아니라, 고객의 목소리를 듣고, 고객과 지속적으로 대화하는 소통의 장으로 활용한 것으로 판단된다. 이러한 운영방식은 스타벅스의 커뮤니티 운영 의도와도 관련된 것으로서 마이스타벅스아이디어에 게시되어 있는 미션 스테이트먼트인 “우리의 미션은 고객들과 함께 기업의 미래를 만들어 나감으로써 고객과의 소통에 기여하는 것이다.”*와 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

2.2.3 고객의견의 공개와 발전 유도

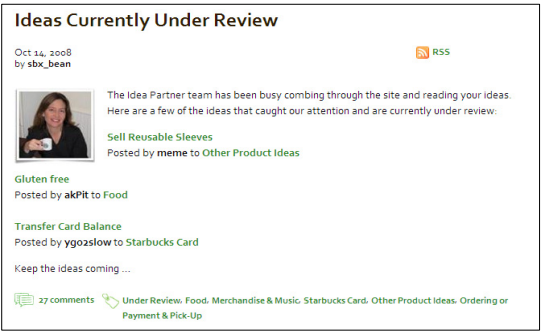
스타벅스는 수집된 고객의견 원문을 커뮤니티에 그대로 공개하는 운영방식을 취하였다. 이는 상당수의 타 기업들이 비공개 형식으로 고객의견을 수집하는 것과 차별

화된 것으로 개방형 혁신의 궁극적인 목표 산출물이라고 할 수 있는 혁신적인 고객 아이디어의 경쟁사에 대한 노출 위험도 감소한 것이라 볼 수 있다. 이러한 개방적 운영 방식을 통해 스타벅스는 수집된 고객의견에 대한 평가와 발전까지도 고객주도로 이루어질 수 있도록 유도하였다. 일반적으로 고객들의 초기 아이디어는 앞서 살펴본 (표 1)의 사례와 같이 완성도 측면에서 정제와 보완이 필요한 경우가 많다. 스타벅스는 고객의 의견 수집 뿐 아니라 정제 및 보완 과정에도 고객이 직접 참여하여 다수 고객으로부터 형성된 집단지성이 혁신적인 의견의 발굴에 유용하게 작용할 수 있도록 하였다.

2.2.4 흥미를 통한 참여 동기 유발

고객들의 참여 동기를 유발시킬 수 있는 적절한 보상은 커뮤니티의 존속에 필수적인 요소 중 하나로 볼 수 있다. 일반적으로 개방형 혁신을 추구하는 여러 기업들은 고객들에 대한 보상 차원에서 아이디어 채택시 일정 금액을 인센티브로 지급하거나 처음부터 상금을 제시하고 참여하도록 하는 경우가 많다. 하지만 스타벅스는 금전적인 보상에서 참여 동기를 부여하기보다 고객과의 정보 공유 및 공개적인 아이디어 검토 절차와 채택 및 구현 과정을 통해 고객들에게 기대감과 흥미를 유발하고, 이를 통해 참여 동기를 부여하고 있다는 점이 특징적인 차별점이다.

앞서 마이스타벅스아이디어에 게시된 각 아이디어마다 현재의 상태가 표시된다는 점을 언급한 바 있다. 이 뿐 아니라 마이스타벅스아이디어에서는 (그림 4)와 같이 별도의 섹션에서 아이디어 검토 과정이나 현황, 검토 과정에서 이슈가 되는 점 등을 구체적으로 언급하여 고객들이 자신의 아이디어가 어떻게 검토되고 반영되는지를 추



(그림 4) 아이디어 검토과정 공유 예시
(Figure 4) An Example of Idea Review Status Reporting

* Starbucks blog archive, 2006, <http://mystarbucksidea.com>

적할 수 있도록 하였다. 이는 고객들로 하여금 자신들의 주도로 스타벅스의 혁신을 이끌어가는 인상을 심어주고 자신들의 커뮤니티 활동에 대한 결과가 실제 스타벅스의 운영에 어떻게 반영될 지에 대한 기대감을 제공함으로써 사용자들의 참여를 보상하고 커뮤니티 활동에 대한 흥미와 동기를 유발시키고 있다. 그리고 이는 다시 커뮤니티 내 지속적인 고객 참여로 이어지는 선순환구조를 이루고 있는 것이다.

2.2.5 오피니언 리더를 활용한 커뮤니티 활성화

개방형 혁신을 위한 커뮤니티 운영에 있어 가장 중요한 것은 아이디어의 수집과 고객 간 상호작용으로 볼 수 있다. 다른 온라인 커뮤니티에서와 마찬가지로 마이스타벅스아이디어에도 오피니언 리더가 존재하며 스타벅스 입장에서 이들에 대한 적절한 활용은 아이디어 수집 및 고객 상호작용을 촉진시켜 커뮤니티 운영에 긍정적 영향을 얻을 수 있다.

마이스타벅스아이디어에서는 “아이디어 론처(idea launcher)” 혹은 “탑커멘터(top commenter)”의 두 가지 종류의 오피니언 리더를 지정하여 운영하고 있다. 즉, 자신이 게시한 아이디어가 채택된 경험이 있는 고객은 아이디어 론처로 지정되며, 커뮤니티 내 활동이 가장 활발한 고객은 탑커멘터로 지정된다. 탑커멘터의 경우 마이스타벅스아이디어 커뮤니티에서 정의한 고객 활동점수를 기준으로 하는데, 이 점수는 아이디어 게시, 토론 참여, 고객 의견 평가 등의 고객참여 정도를 정량화한 수치이다. 이 점수를 순으로 상위 10명의 고객이 탑커멘터가 된다. 이 두 종류의 오피니언 리더에게는 각각 아이디 옆에 특별한 배지 아이콘을 부착하여 다른 고객들로 하여금 해당 고객이 오피니언 리더임을 식별 가능하도록 하고 있다. 이 배지는 아이디어 론처와 탑커멘터들에게 커뮤니티 내 특별한 지위에 대한 인정과 함께 각각 아이디어 발상과 고객 간 토론 참여 및 주도에 대한 책임감을 주어 지속적으로 커뮤니티에 기여하도록 하는 동인 역할도 하고 있다. 오피니언 리더들은 커뮤니티 내 활동을 통해 축적한 지식을 바탕으로 스타벅스를 대신해서 타 고객들에게 스타벅스의 입장을 설명하거나 관련 정보를 전달하는 채널 역할을 함으로써 커뮤니티에 기여한다. (표 2)에서는 어느 고객의 의견에 대해서 탑커멘터가 자신이 알고 있는 지식을 공유하며 해당 아이디어에 대한 전문성 있는 평가 의견을 제시하는 예시를 보여주고 있다. 이외에도 오피니언 리더들은 고객의 의견에 추가 의견을 제시하여 보다 나

(표 2) 오피니언리더의 활동 예시

(Table 2) An Example of Participation of an Opinion Leader

Brendan의 의견

제목: 원두 커피 고객 전용 대기줄 운용 희망
내용: “원두 커피만을 원하는 고객들의 경우, 하나의 대기줄이 아니라 추가적인 대기줄을 만들어 운영하는 것이 좋겠습니다. 아침 혼잡한 시간에만 운영하면 되겠습니다.”

Melody(탑커멘터)의 댓글

“스타벅스에서 이미 과거에 두 개의 대기줄을 운영하는 안에 대해 검토하였는데 매장이 아주 크지 않은 이상, 오히려 고객들에게 혼선을 줄 수 있다고 결론을 내린 것으로 알고 있습니다. 바람직한 아이디어라 판단되지 않습니다.”

은 아이디어로 발전시키는 등 마이스타벅스아이디어의 운영에 의미있는 기여를 하고 있다.

2.3 마이스타벅스아이디어 운영 성과 분석

마이스타벅스아이디어에는 2008년 개설 이후 마이스타벅스아이디어에는 5년 동안 5만개 이상의 아이디어가 수집되었고, 그 중 275개의 아이디어가 실제로 제품 및 서비스를 통해 구현되었다.* 특히, 연간 아이디어의 채택 개수는 '08년에 25개에서 이후 '09년부터 '12년에 이르기까지 각각 28개, 64개, 70개, 73개로 해마다 크게 늘어났다.** 채택 아이디어 중 일례로, “스플래쉬 스틱(splash stick)”이라는 음료 넘침 방지를 위한 마개를 제안한 아이디어의 경우, 실제제품에 반영되어 고객 편의성을 높일 수 있었고, 결과적으로 고객 만족도 증대 효과로 이어진 바 있다.*** 일회용컵을 줄이고 머그컵 사용에 대한 인센티브를 제공하자는 아이디어의 경우, 재활용을 촉진할 뿐 아니라 스타벅스의 환경친화적인 이미지를 부각시켜 기업이미지 제고 효과까지 얻을 수 있었다.****

마이스타벅스아이디어의 또 다른 주요 운영 성과는 스타벅스와 고객 간의 유대감 증진에 기여하였다는 점이다.

* “100 of Your Ideas Launched with More to Come” (2010.10.15.), “150 Ideas Launched” (2011.6.17.), “Over 200 Ideas Launched” (2012.3.30.), “275 Customer ideas launched” (2013.3) - Ideas in Action Blog, <http://mystarbucksidea.com>

** “Starbucks Celebrates Five-Year Anniversary of My Starbucks Idea” - Business Wire, 2013.3.29.

*** “Starbucks splash stick says no to sploshing” - <http://abcnews.go.com/Business/story?id=4645571>

**** “Starbucks Introduces Environmentally-Friendly \$1 Reusable Cups” - <http://newsfeed.time.com/2013/01/03/starbucks-introduces-environmentally-friendly-1-reusable-cups/>

스타벅스는 마이스타벅스아이디어를 고객과의 소통을 위한 매체로 활용하여 고객의 의견에 민감히 대응하고, 고객 요구에 대한 대응 노력을 고객과 함께 공유함으로써 고객으로 하여금 스타벅스가 함께 자신들의 소리에 귀기울이고 있음을 보여주었다. 이로써 스타벅스가 기업 주도가 아닌 고객 주도의 경영으로 스타벅스의 가치를 창출하고 있음을 고객들에게 인식시킴으로써 고객들의 기업에 대한 신뢰도를 증대시키고 고객 충성도를 제고시키는 효과를 거둘 수 있었다.* 실제로 마이스타벅스아이디어 운영 후 2년이 지났을 때, 경기 침체기가 여전함에도 불구하고 스타벅스는 전년대비 4% 이상의 매출 증가를 이루었으며 이후에도 지속적인 매출 증가세를 나타내며 있다.**

3. 온라인 커뮤니티 기반의 개방형 혁신에 따르는 도전

3.1. 고객 요구사항과 기업 입장의 상충 문제

개방형 혁신에서는 고객이 주도하여 아이디어의 제안과 추천이 이루어짐에 따라 아이디어들은 고객의 입장을 대변하고 있을 가능성이 크다. 물론 기업은 고객 요구의 충족을 우선 시 해야 하며, 그러한 관점에서 볼 때 고객이 선호하는 아이디어들을 수용하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 그러나 고객 의견들은 기업의 내부여건이나 환경적인 요소, 혹은 실현 가능성 등을 고려하지 못한 경우가 많기 때문에 다수의 고객들이 원하는 아이디어라 할지라도 기업이 수용하기에는 제한이 따를 수 있다.

마이스타벅스아이디어에서는 고객들의 선호도가 높은 아이디어들을 별도의 페이지에 게시하고 있다. 예를 들어 스타벅스 카드 충전시 할인 혜택을 요구하는 의견은 3,380여명으로부터 추천을 받은 바 있고, 스타벅스 제품에 대한 가격 인하 요구 의견은 4,390회 이상 추천을 받았다. 이러한 아이디어들은 고객들이 가장 선호하는 아이디어임에도 불구하고 스타벅스 측에서는 경영방침이나 운영전략과의 충돌 등의 이유로 이들을 수용하지 않았다. 10여만 개 이상의 아이디어들 중 고객들로부터 가장 많은 추천을 받은 50개의 아이디어를 살펴보면 그 중 승인된 것은 1/3 가량에 불과한 것을 확인할 수 있다.

이처럼 다수의 고객들이 원하는 의견임에도 기업이 수용하지 않게 되면 고객들은 기업에 대해 실망하거나 불만을 갖게 될 수 있다. 이는 고객들 간의 추천과 기업의 의사결정은 별개라는 인식을 주어 자칫 커뮤니티 참여 동기의 저하로 이어질 수 있다. 이처럼 고객의 요구와 이에 대한 기업 입장의 상충에 따른 문제점은 성공적인 개방형 혁신의 걸림돌이 될 수 있다.

3.2. 부정적 구전의 문제

온라인 커뮤니티의 특성 상 고객들 간의 상호작용이 만들어 내는 구전효과는 혁신의 자원이 되는 집단 지성을 형성하는 데 유용하게 활용될 수 있다. 반면, 그 구전의 내용이 부정적일 경우, 온라인 커뮤니티는 고객 불만을 확산시키고 증폭시켜 기업 이미지를 실추시키거나 고객 충성도를 저하시키는 등 부정적 결과를 초래하는 양날의 검이 될 수 있다.

스타벅스의 경우, 지난 2012년 말 무렵, 골드카드 운영 정책 변경에 따라 골드카드 멤버들에게 주어졌던 무료 두유 제공 서비스를 중단하기로 발표한 적이 있다. 이러한 변화는 소비자들에게 거센 반발을 불러 일으켰고, 마이스타벅스아이디어에는 이와 관련한 고객 불만 사항을 성토하는 게시글로 커뮤니티 기능이 마비되기에 이르렀고 일부 의견은 와전되어 루머로 번지기도 하였다. 결과적으로 마이스타벅스아이디어는 고객 간의 상호작용을 기반으로 그들의 불만 사항이 더욱 급속하게 확산되고 증폭되도록 만드는 장이 되었으며, 아이디어 제안과 추천을 위한 마이스타벅스아이디어 본래의 기능을 뒤흔기까지 상당한 기간이 소요되어야만 했다.

이와 같이 온라인 커뮤니티 상에서 부정적 구전의 확산은 온라인 커뮤니티를 개방형 혁신에 활용하는 기업들에게 있어 항상 잠재적인 도전이 될 수 있다. 기업 입장에서 볼 때, 부정적 구전에 따른 결과는 커뮤니티 운영의 근본 취지를 무색하게 만드는 위협적인 요소가 될 수 있기 때문이다.

3.3 정보 과다(Information overload) 문제

3.3.1 고객 간 상호작용 저해

보다 유용한 아이디어를 얻기 위해서는 보다 많은 아이디어를 수집하는 것이 필수적이다. 그러나 많은 아이디어의 수집은 정보과다의 문제를 야기시켜 오히려 유용한 아이디어의 선별을 어렵게 만드는 요인이 될 수 있다. 개

* "Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era", Süphan Nasır, 2015 (DOI: 10.4018/978-1-4666-8231-3)

** Starbucks Corporation Annual Report (FY 2010), US Securities and Exchange Commission

방형 혁신에 있어 참여자들의 충분한 토의와 추천 과정이 중요하기 때문에, 처리하기에 과다한 양의 정보는 오히려 집단지성의 형성을 저해하는 요인이 될 수 있기 때문이다.

마이스타벅스아이디어에 지금까지 고객들이 게시한 아이디어는 20만 건이 넘으며 게시량도 급격히 증가하여, 하루 평균 게시되는 아이디어의 수는 250여 건 이상에 달한다. 결과적으로 상당수의 아이디어들이 충분한 검토 과정을 거치지 못하고 있다. 이처럼 정보과다 문제는 고객들의 상호작용을 제한하는 심각한 문제가 될 수 있다.

3.3.2 고객 의견 간 중복 발생

의견의 중복 또한 정보과다로 인해 발생할 수 있는 또 다른 문제점으로 볼 수 있다. 일례로 마이스타벅스아이디어에 게시된 고객 의견 중 무료 두유 시럽을 다시 제공해 달라는 의견의 경우를 살펴보면, 유사한 내용을 담고 있는 서로 다른 고객의 아이디어가 삼백여 건에 달한다. 고객들의 평가나 토론은 각 의견별로 독립적으로 이루어지므로 동일한 내용의 의견임에도 불구하고 고객들의 평가와 토론이 나뉘어져 이루어지므로 고객 참여의 효율성이 심각하게 저하될 수 있다.

현재 마이스타벅스아이디어에서는 고객이 의견을 게시할 때 해당 의견의 제목과 동일한 단어가 들어간 기존 의견을 추천하여 고객이 스스로 자신의 의견이 기존 게시된 의견과 중복되는지를 검토하도록 하고 있다. 하지만 단순히 키워드 매칭에 기반한 추천으로는 그 정확성이 현저하게 떨어져 실효를 거두지 못하고 있다. 이와 같이 의견의 중복으로 인한 문제 또한 개방형 혁신을 추구하는 기업의 주요 과제 중 하나로 여겨진다.

3.3.3 커뮤니티 관리 효율 저하

과다한 정보로 인한 또 하나의 문제는 관리의 어려움을 들 수 있다. 현재 마이스타벅스아이디어는 고객 의견의 주제별로 15개의 카테고리로 나누어 놓고 시간, 추천, 댓글 순으로 아이디어를 볼 수 있도록 하고 있으며 키워드 매칭에 의한 검색 기능도 제공하고 있다. 그러나 수십만 건에 이르는 아이디어에 대한 검색이나 이를 효과적으로 관리하기 위한 차원에서는 편의성이 현저히 떨어지며 수작업에 가까울 정도로 비효율적이다. 향후 더 많은 양의 데이터가 더 빠르게 축적될 수 있음을 감안할 때, 보다 효율적인 접근이 필요하다. 특히 고객 의견 관리의 편의성이 확보되는 것이 중요하며 나아가 고객 의견의 추

세 분석, 대응량의 고객 의견 내에 숨겨진 의미 분석 등이 고객 의견 수집 및 관리에 유용할 것이다. 이처럼 개방형 혁신의 성공적인 달성을 위해서는 이를 효과적으로 지원할 수 있는 관리 방안이 함께 고려되어야 할 것이다.

3.4 지속적인 고객 참여 동기부여 문제

고객 참여 동기를 유발시켜 커뮤니티가 활성화되도록 하는 것은 모든 커뮤니티 운영자들의 공통된 고민일 것이다. 특히 개방형 혁신을 위한 커뮤니티에서 고객 참여의 정도는 곧 개방형 혁신을 위한 산출물의 양과 질에 직결되는 요인이 될 수 있다. 따라서 고객들의 지속적인 참여를 이끌 수 있는 적절한 보상을 제공하는 것이 절대적으로 중요하다. 스타벅스는 앞서 언급한 바와 같이 아이디어 제안, 검토, 채택의 과정을 커뮤니티 참여 고객과 공유함으로써 고객들이 스스로 흥미를 찾도록 하고, 이것이 지속적인 커뮤니티 참여 동기가 되도록 하였다. 개방형 혁신을 추구하는 기업은 고객 참여를 유도하는 적절한 동인에 대한 고려가 중요할 것이다.

3.5 초기 아이디어의 보완 문제

일부 아이디어들은 추가적인 보완사항 없이도 즉각적인 구현이 가능할 정도로 구체화되어 있기도 하지만 대개의 경우 고객들의 초기 단계 아이디어들은 다분히 추상적이거나 다듬어질 필요가 있는 경우가 많다. 이러한 아이디어들을 보완하여 쓸만한 아이디어로 발전시키는 것이 매우 중요하다. 이처럼 초기 아이디어의 보완을 지원해주는 프로세스가 뒷받침되지 못하면, 커뮤니티 내에서 수집되는 아이디어들은 실현 가능성이 부족한 비현실적인 아이디어에 머무를 우려가 있으므로 이에 대한 고려가 중요하다.

4. 온라인 커뮤니티 기반 개방형 혁신을 위한 제언

4.1 고객관리와 연계된 개방형 혁신의 추구

온라인 커뮤니티 기반의 개방형 혁신을 추구하는 기업들은 개방형 혁신이라는 목적 달성을 위해 고객과의 관계가 매우 중요함을 인식해야 한다. 개방형 혁신의 가장 중요한 자원은 고객들의 자발적인 참여라 볼 수 있으며, 기업과 고객 간 유대관계의 깊이는 결국 개방형 혁신의 성과에 절대적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 앞서 살펴본 바와 같이 스타벅스는 개방형 혁신 커뮤니티를 단

순히 기업혁신을 위한 의견수렴의 도구로만 활용했던 것이 아니라, 고객과의 대화를 위한 소통 창구로 활용했으며 이는 개방형 혁신을 위한 커뮤니티 운영에 시사하는 바가 크다. 따라서 개방형 혁신에서 기업은 고객 아이디어 수집을 위한 청취자(listener)가 아니라 공동의 가치창조를 위한 협력자(co-creator)라는 개념을 가져야 한다. 즉, 개방형 혁신 온라인 커뮤니티는 고객의 의견 제안이 단방향적인 소통이 되지 않도록 하는 것이 필요하며 고객들로 하여금 자신들의 목소리에 기업이 경청하고 있음을 느낄 수 있도록 적극적인 피드백 노력이 수반될 필요가 있다.

4.2 분야별 오피니언 리더의 적극적 활용

개방형 혁신을 성공적으로 추진하기 위해 기업은 오피니언 리더를 적극적으로 활용하는 것이 효과적이다. 커뮤니티에는 일반적으로 커뮤니티 내 활동에 적극적이고 타 멤버들에게 영향력이 있는 오피니언 리더가 존재하기 마련이다. 본 논문에서 살펴본 사례와 같이 개방형 혁신을 위한 커뮤니티 내에는 커뮤니티의 특성 상 참신한 아이디어 제안에 기여도가 큰 고객, 혹은 토론이나 다른 고객의 의견에 대한 평가와 의견 발전에 주도적인 고객 등 다양한 유형의 오피니언 리더가 존재할 수 있다. 이러한 오피니언 리더들은 커뮤니티 내에서 적극적 활동으로 인해 타 고객들보다 기업의 여건이나 운영정책에 대해 보다 많은 정보를 갖고 있는 경우가 많다. 또한 일반적으로 오피니언 리더들의 이야기는 기업의 공식적인 이야기보다 더 신뢰되는 경향이 있다[12]. 따라서 기업이 오피니언 리더들을 커뮤니티 운영에 적극 활용한다면 고객들로 하여금 커뮤니티에 더 활발히 참여하여 집단지성 형성에 더 큰 기여를 하도록 이끄는 데 유용할 것이다. 우선, 오피니언 리더를 발굴하기 위해 현재까지의 커뮤니티 내 고객별 기여도를 평가하는 기준을 수립하고 오피니언 리더가 커뮤니티 내 인지도를 갖게 하는 등의 보상책을 마련할 필요가 있다. 또한 이들이 기여한 역할, 예를 들어 아이디어 제안, 아이디어 평가, 토론을 통한 아이디어 첩언 등, 혹은 전문 주제 분야에 따라 각각 별도의 오피니언 리더 그룹을 관리하는 것이 필요하다.

4.3 참여 동기 유발과 기업의 균형있는 참여

개방형 혁신은 고객의 활발한 참여가 전제되어야 가능하므로 고객들의 커뮤니티 참여 동기 유발이 성공적인

개방형 혁신에 매우 중요한 요소가 된다. 스타벅스는 비금전적인 방법으로 지속적인 고객들의 참여를 이끌어 낸 사례를 보여주고 있다. 일반적으로 금전적 보상과 같은 외적 동기보다 내적 동기가 지속적인 고객들의 참여를 이끌어내는데 보다 효과적이므로[13] 기업들은 해당 분야에 적합한, 고객들의 내적 참여 동기 유발 요인을 찾아내는 것이 필요하다.

이에 더하여, 기업은 개방형 혁신을 적용하고 활용할 수 있는 범위와 한계를 명확히 인식하고 아이디어 제안과 발전 과정에 기업이 적절히 참여하는 것이 요구된다. 고객은 미처 기업이 생각지 못했던 필요나 문제점을 발견하고 창의적인 아이디어를 제안할 수 있으나, 이를 실경영정책에 반영시킬 수 있는 단계로까지 발전시키는 데는 제한이 따를 수 있기 때문이다. 따라서 기업의 균형 있는 참여를 통해 아이디어의 발전을 올바른 방향으로 유도하는 것이 중요하다.

4.4. 공학적 기법의 도입을 통한 관리 효율성 제고

기업은 고객들로부터 수집된 대량의 데이터를 효율적으로 관리하기 위한 방안을 마련해야 한다. 그렇지 못할 경우, 앞서 논의한 아이디어의 중복 문제나 커뮤니티 참여 편의성 저하 등으로 인해 개방형 혁신의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 시각화 기법과 아이디어 유용성 예측 기법의 도입을 커뮤니티 관리 효율화 대안으로 제안한다.

4.4.1 시각화 기법의 도입

시각화 기법의 도입은 커뮤니티 관리 효율성 제고를 위한 대안이 될 수 있다. 시각화 기법에는 다양한 접근이 가능한데, 우선 가장 간단한 형태는 아이디어의 특성들에 대한 키워드 혹은 태그 정보를 이용하여 워드 클라우드로 나타내는 방안을 고려해볼 수 있다. 이 경우, 실시간으로 커뮤니티 내 의견들에 대한 주요 이슈 파악과 자동화된 주제별 분류가 가능하다. 심화된 형태의 시각화 방법으로는 온톨로지를 활용하는 방안을 생각해 볼 수 있다. 이 방안의 경우, 고객 아이디어의 속성 정보를 추출하여 이를 토대로 온톨로지를 구축하고, 구축된 온톨로지에 대한 시각화 도구를 사용하는 방안이다. 온톨로지가 구축되면 SPARQL(SPARQL Protocol and RDF Query Language)과 같은 쿼리 언어를 이용하여 기존 게시판 형식의 고객 데이터 관리로는 제한적일 수밖에 없는 검색 기능도 지

(표 3) 개방형 혁신의 도전과 해결방안 요약

(Table 3) Summary of Challenges and Solutions in Open Innovation

도전	방안	고객관리와 연계된 개방형 혁신 추구	오피니언 리더의 적절한 활용	참여동기 유발과 기업의 균형있는 참여	공학적 분석기법 도입	
					시각화	아이디어 유용성 예측
고객 요구사항과 기업 입장 상충		✓				
부정적 구전		✓	✓	✓		
정보 과다	고객 간 상호작용 저해				✓	
	고객 의견 중복 발생				✓	✓
	커뮤니티 관리효율 저하				✓	✓
	고객참여 동기부여	✓	✓			
	초기 아이디어 보완		✓	✓		

원 가능해진다[15]. 이상과 같은 다양한 시각화 기법의 도입은 기업의 커뮤니티 관리 측면에서 뿐 아니라 고객 커뮤니티 참여 측면에서도 유용하게 활용될 수 있다.

4.4.2 아이디어의 유용성 예측 기법의 도입

기업은 수집된 대량의 아이디어 중 유용하고 가치 있는 아이디어를 보다 효과적으로 선별하고 관리하기 위하여 아이디어의 유용성을 예측하여 유용한 아이디어를 조기에 식별하는 기법의 도입을 고려할 필요가 있다. 개방형 혁신을 위한 고객의 아이디어들은 상당 경우, 텍스트를 기반으로 하고 있는 비정형 데이터이기 때문에 이를 정량적으로 분석하기란 용이하지 않을 수 있다. 다양한 텍스트 마이닝 기법들은 이에 대한 대안이 된다. 즉, 기계 학습 기법이나 이미 구축되어 활용되는 어휘군(lexicon)들을 활용하면 고객들이 선호하는 아이디어들의 특성이나 기업이 채택하는 아이디어들의 특성, 혹은 많은 고객들이 토론에 참여하도록 유도하는 아이디어들의 특성에 대한 분석이 가능하며[12], 기존의 데이터 마이닝 기법들과 접목하면 보다 더 정확도 높은 결과 도출도 가능해진다[16]. 이러한 기법을 확장하면 유용한 아이디어 뿐 아니라 유용한 아이디어를 제안할 가능성이 큰 고객을 사전 예측하는 것도 가능해진다[17].

5. 요약 및 결론

지금까지 스타벅스에서 개방형 혁신을 위해 운영중인 커뮤니티 사례 분석을 통하여 도출된 시사점을 바탕으로 온라인 커뮤니티 기반 개방형 혁신 추진시 발생 가능한 문제들을 해소하기 위한 다양한 방안에 대해 논의하였다.

이상을 정리하면 (표 3)과 같이 정리할 수 있다.

온라인 커뮤니티를 활용한 개방형 혁신은 고객의 의견을 효과적으로 수집하여 기업혁신에 활용하는 유용한 방법론으로 볼 수 있다. 하지만, 이를 성공적으로 구현하여 실효를 거두기 위해서는 전략적인 접근이 필요하다. 따라서 기업들이 본 연구에서 언급한 개방형 혁신에 따른 다양한 도전들을 고려하여 고객관리와 연계된 개방형 혁신 추구, 오피니언 리더의 적절한 활용, 기업의 적절한 참여와 참여유도 및 공학적 분석기법들의 도입 등 다양한 대안들을 적절히 적용한다면 보다 효율적이고 효과적인 개방형 혁신을 달성할 수 있을 것으로 판단된다.

본 연구에서는 음료 브랜드의 기업 사례를 대상으로 분석하였으나, 향후 다른 도메인의 기업에서 운영하는 개방형 혁신 사례나 혹은 공공 분야에서 공익 목적으로 운영하는 개방형 혁신 사례 등에 대한 추가적인 사례연구를 진행한다면, 보다 흥미롭고 의미 있는 결과를 얻을 수 있으리라 기대한다.

참고문헌 (Reference)

- [1] S. Mazzocchi, "Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Innovation", Vol. 6, No. 3, pp. 474-474, 2004. <https://doi.org/10.5172/impp.2004.6.3.474>
- [2] M. Rogers, "The Definition and Measurement of Innovation", Melbourne: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, 1998. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.194.4269>
- [3] M. Gloet and M. Terziowski, "Exploring the Relationship

- between Knowledge Management Practices and Innovation Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 402-409, 2004.
<https://doi.org/10.1108/17410380410540390>
- [4] D. Ahlstrom, “Innovation and Growth: How Business Contributes to Society”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 3, pp. 11-24, 2010.
<https://doi.org/10.2139/ssm.2643390>
- [5] D.C. Wyld, “Speaking up for Customers: Can Sales Professionals Spark Product Innovation?”, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 2, pp. 80-82, 2010.
<https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827778>
- [6] P. Greenberg, “The Impact of CRM 2.0 on Customer Insight”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 410-419, 2010.
<https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- [7] L. Dahlander and M.W. Wallin, “A Man on the Inside: Unlocking Communities as Complementary Assets”, *Research Policy*, Vol. 35, No. 8, 2006.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.011>
- [8] K. Laursen and A.J. Salter, “Open for Innovation: the Role of Openness in Explaining Innovation Performance among UK Manufacturing Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 2, 2006.
<https://doi.org/10.1002/smj.507>
- [9] M. J. Antikainen and H. K. Vaataja, “Rewarding in open innovation communities-how to motivate members”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 440-456, 2010.
<https://doi.org/10.1504/ijeim.2010.032267>
- [10] P.M. Di Gangi and M. Wasko, “Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm”, *Decision Support Systems*, Vol. 48, No. 1, pp. 303-312, 2009.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.04.004>
- [11] H. Lee, S. Seo and Y. Suh, “A Comparative Analysis between Organization-Adoptable and User-Favorable Ideas in a Crowdsourcing Community”, *Asia Pacific Journal of Information Systems*, Vol. 24, No. 1, pp. 51-66, 2014.
<https://doi.org/10.14329/apjis.2014.24.1.051>
- [12] S. Jung, H. Lee, and Y. Suh, “The Influence of Negative Emotions on Customer Contribution to Organizational Innovation in an Online Brand Community”, *Journal of Internet Computing and Services*, Vol. 14, No. 4, pp. 91-100, 2013.
<https://doi.org/10.7472/jksii.2013.14.4.91>
- [13] H. Lee, J. Han and Y. Suh, “Gift or threat? An examination of voice of the customer: The case of MyStarbucksIdea.com”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 13, No. 3, pp. 205-219, 2014.
<https://doi.org/10.1016/j.elelap.2014.02.001>
- [14] W.T. Coombs and S.J. Holladay, “Managing corporate social responsibility: A communication approach”, John Wiley & Sons. 2011.
<https://doi.org/10.1002/9781118106686>
- [15] D. Yoo, K. Choi, H. Lee and Y. Suh, “An Ontology-based Co-creation Enhancing System for Idea Recommendation in an Online Community”, *ACM SIGMIS Database*, Vol. 46 No. 3, pp. 9-22. 2015. <https://doi.org/10.1145/2804075.2804077>
- [16] H. Lee, K. Choi, D. Yoo, Y. Suh, G. He and S. Lee, “The More the Worse? Mining Valuable Ideas with Sentiment Analysis for Idea Recommendation”, In PACIS, 2013.
<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=pacis2013>
- [17] H. Lee and Y. Suh, “Who Creates Value in a User Innovation Community? A Case Study of MyStarbucksIdea.com”, *Online Information Review*, 40(2), 170-186, 2016.
<https://doi.org/10.1108/oir-04-2015-0132>

◎ 저 자 소 개 ◎



이 한 준(Han-jun Lee)

1997년 3월 ~ 2001년 2월 서울대학교 컴퓨터공학(학사)
2001년 3월 ~ 2004년 2월 서울대학교 대학원 컴퓨터공학(석사)
2004년 7월 ~ 2007년 6월 육군사관학교 전자정보학과 전임강사
2010년 3월 ~ 2016년 8월 고려대학교 경영정보(박사)
2007년 7월 ~ 현재 한국국방연구원 선임연구원
관심분야 : 데이터 마이닝, 빅데이터, 소셜미디어, 정보화 평가, 정보화 정책, etc.
E-mail : hjlee1609@gmail.com



서 용 무(Yong-moo Suh)

1974년 3월 ~ 1978년 2월 서울대학교 수학교육(학사)
1978년 3월 ~ 1980년 2월 한국과학기술원 전산학(석사)
1980년 3월 ~ 1983년 7월 한국과학 기술연구소 연구원
1983년 9월 ~ 1992년 12월 Univ. of Texas at Austin 전산학(석사), 경영정보(박사)
1993년 4월 ~ 1993년 8월 삼성SDS
1993년 9월 ~ 현재 세종대학교, 건국대학교, 고려대학교
관심분야 : business intelligence, data mining, text mining, object-oriented modeling, etc.
E-mail : ymsuh@korea.ac.kr