
협업을 이용한 기업의 위기 극복 사례 분석

2009. 08.

박재현, 이은상, 박서현, 김윤희

KT 경제경영연구소 시장전략연구담당

이번에 낸 신상품도
잘 안 팔리네.. 대체
고객들이 원하는 건
뭐야?



내년에 내놓을 신상품에 꼭
필요한 기술이 있는데..우리
회사 내부에서는 기술을
개발할 수가 없어. 어디서
도움을 구해야 할지 모르겠네..

맨날 부서간에 토론만 하고
회의만 길어지고.. 그래도
나오는 건 없는데..내가 회의
때 한 이야기들은 다 어디로
사라지는 거야?

최근 기업의 고민 거리 들...

✓ 빨리 변하는 고객의 욕구 변화에 대한 대응이 늦음

✓ 기업의 모든 필요 역량을 내부에서 찾기 힘들

✓ 부서간 공동 작업에 대한 동기 부여가 안되고
성과가 나오지 않음

✓ 부서간 협업에 대한 동기 부여가 안됨

I. 협업이란

1. 기업 업무 방식의 변화
2. 협업으로 얻는 이점
3. 협업 대상에 따른 분류

II. 기업 사례 분석

1. 사례 요약
2. 내부협업: IBM의 JAM
3. 고객과의 협업: Dell의 IdeaStorm
4. 외부파트너와의 협업: P&G의 Connect & Develop
5. 협업 성공 요인 도출

산업 사회에서 지식 정보화 사회로 접어들면서
 개별 분업보다는 지식의 교류와 공유가 중요한 협업이 필요해 지고 있음

산업 사회

지식 정보화 사회

디지털 정보화 사회



업무 방식

분업 (포드 시스템) :

협동 (Cooperation)

협업 (Collaboration)

개요

하나의 노동 과정을 여러 부분으로 나누어 각 부분을 개인이나 개별집단이 각각 수행하는 것

서로 다른 부서에서 일하는 둘 이상의 사람들이 **정해진 프로세스와 역할 내에서** 도움을 주고 받으며 일하는 것

서로 다른 부서에서 일하는 둘 이상의 사람들이 **공통의 목표**를 설정하고 이를 달성하기 위해 함께 일하는 것

목표 가치

분야별 전문성을 중요시하고 발전시키는 방향으로 발전

한 분야의 전문가보다는 복합 문제를 해결할 수 있는 전문가 가치가 중요

여러 분야에 걸쳐지는 복잡한 문제를 해결할 수 있는 일반 다수 (집단 지성)의 가치를 중요시 함

예

- 컴퓨터 생산 과정에서 모니터 제조, 본체 조립, 포장 등 각 부분으로 나뉘어 작업함

- 생산부서가 구매 부서의 협력을 얻어 원 자재를 조달함
- 영업부서가 마케팅 부서와의 협력으로 영업 활동 전개

- 제품 품질의 혁신을 위해 기술, 연구, 마케팅 부서의 구성원이 모여서 공동의 작업을 수행하는 것

많은 국내 기업들이 기업의 새로운 먹거리 제공 및 현재 기업의 많은 고민을 협업을 통해 해결할 수 있다고 믿고 있으며 이에 따라 기업 협업이 더욱 증가될 것으로 보임

협업의 이점

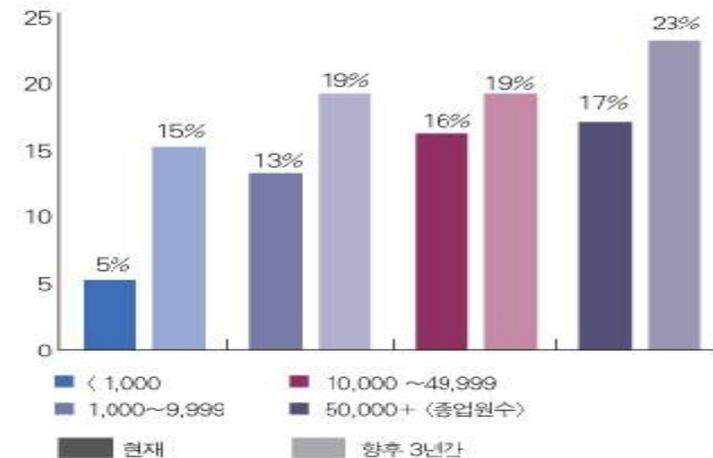
<협업의 가장 큰 장점>



- 향후 협업으로 인해 더 커질 이득
 - 새로운 시장 및 고객에 대한 접근 기회 제공 (37%)
 - 제품의 품질 향상 (38%)
- 현재 협업은 비용 절감 및 아이디어/기술에 대한 접근을 중심으로 이루어지고 있으나 향후에는 기업에게 새로운 먹거리를 제공해주는 기회로 활용될 것임

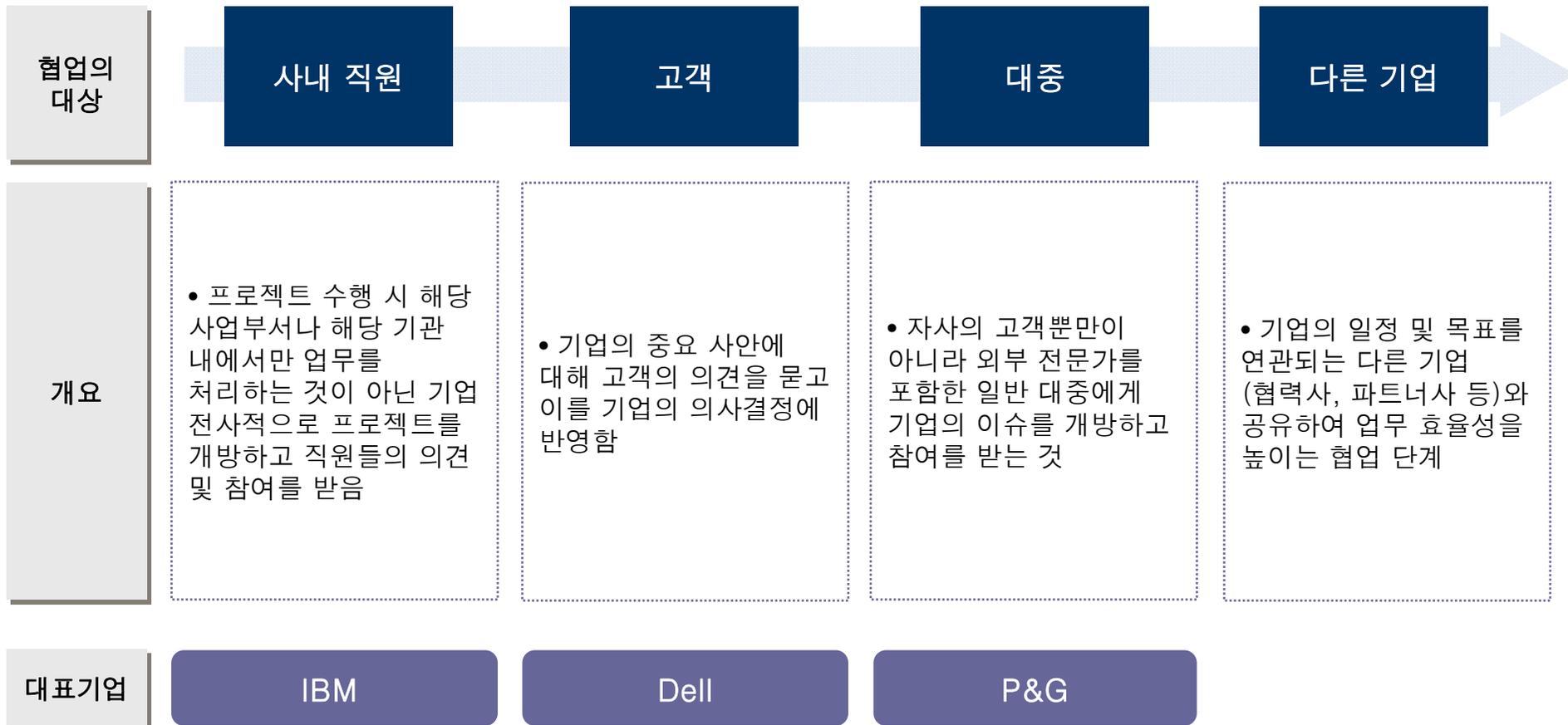
기업 협업의 증가

<기업의 아웃소싱 비율>



- 현재 응답기업의 과반수가 기업의 일부 업무를 아웃소싱하고 있으나 향후 3년 후에는 아웃소싱 의존도를 30% 이상 늘릴 예정
 - 현재의 협업 분야: 마케팅, R&D, 제조, 유통, 인사, 고객서비스
 - 향후 더 많은 분야로 발전할 것으로 기대
 - 2011년까지 응답자의 2/3이상이 업무의 전체 또는 일부를 파트너 또는 고객과 협업할 것으로 응답함
- 이러한 협업에 있어 IT 기술이 중요한 역할을 수행하고 있음

기업의 협업은 그 정도에 따라 내부 직원, 고객 그리고 일반 대중과 다른 기업으로까지 공유 범위를 나눌 수 있으며 대표적 기업은 P&G, Dell, IBM을 들 수 있음



위기 상황에서 P&G, Dell 그리고 IBM의 경우
고객 및 기업 내,외부와의 협업을 통해 상황을 극복하였음



IBM은 거둬진 M&A 이후 기업의 비전도출을 위해 온라인 상의 대규모 토론 플랫폼인 Value Jam 활용

온라인 대규모 토론을 통한 비전 확립

- Value Jam 이란?
 - 기업 혁신을 위해 가치관 및 사업방향 등에 대한 온라인 상의 대규모 토론
 - 참여대상: 104개국의 IBM 직원 및 파트너, 고객 150,000 명

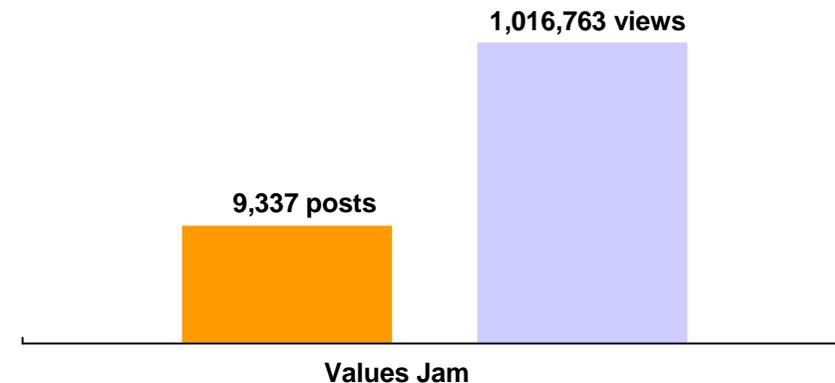
< Globally Collaborative Innovation Tool – IBM Jam >



도입 배경

- 제2의 도약을 위한 회사의 비전 및 발전 방향에 대한 합의 필요
 - IBM은 메인 프레임 제조에서 통합 솔루션으로 사업 전환 과정에서 거둬진 M&A로 기업 가치관의 재정립과 혁신을 위한 전사적 합의 필요
 - 2002년 샘 팔미사노 취임 이후, 전면적 조직 혁신에 중점을 두고, Bottom-up 방식의 Vision 도출을 위해 온라인 토론 Value Jam 실시

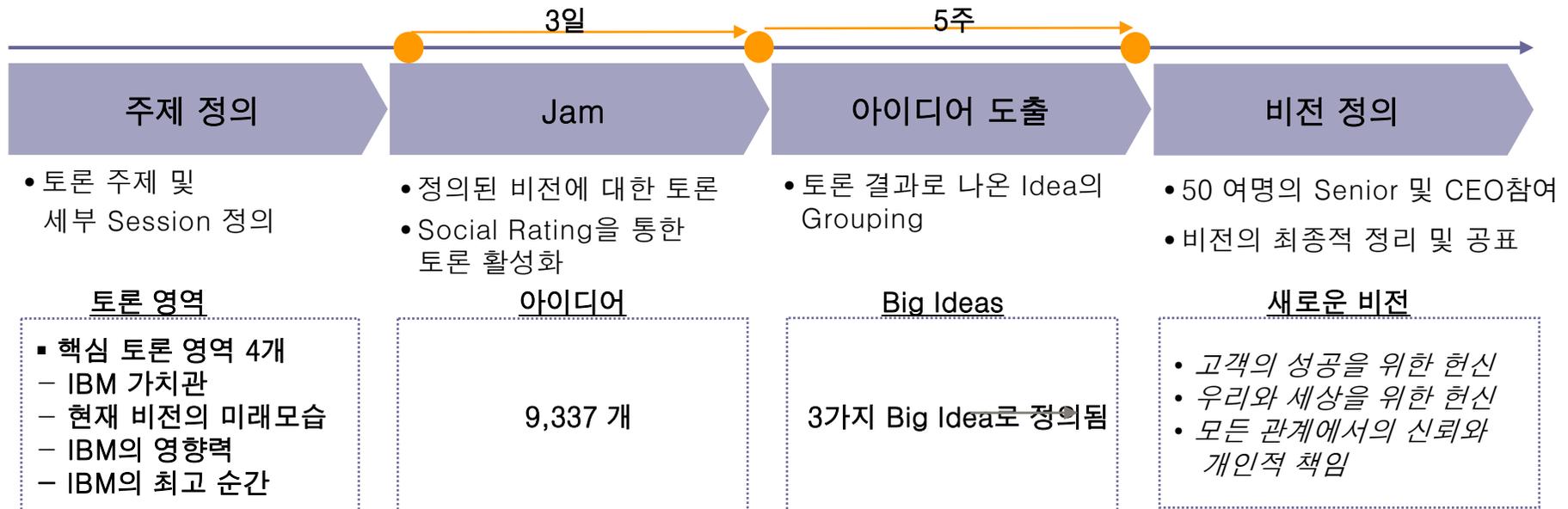
<IBM의 Value Jam 참여>



Value Jam은 전사적인 합의를 통한 기업 비전의 재정립을 목적으로 시행되었으며, Bottom-up 방식의 협업 프로세스를 통해 직원들의 관심과 참여 유도하는 데 성공함

Value Jam: 운영 프로세스 및 결과

- 구성원들의 의견과 아이디어를 Bottom-up 방식의 협업 프로세스를 통하여 직원들의 사내 결속력을 높임
 - 전 직원이 참여하여 의견을 교환하고 합의점을 이끌어내는 프로세스의 도입을 통해 비전의 실행력 강화
 - 수평적 프로세스를 통해 기업의 비전을 수립하여 직원의 결속력 및 일체감을 향상시켰음
- 일정한 기간 동안 집중하여 토론과 참여를 유도함으로써 빠른 의사결정 과정을 이끌어 냄
 - 일정한 기간 동안의 행사 형식으로 진행하여 참여자들의 관심과 참여율 증대, 의사결정 시간과 과정의 단축을 가져옴



구성권의 참여를 유도하여 전사적인 사내 협업이 가능하였고, 이를 온라인상에서 구현하여 협업의 장벽을 제거, 활발한 의견 공유가 가능하였음

성공 요인 1: 활성화된 대규모 협업을 통한 Big Idea

- 작고 개별적인 아이디어를 모아 큰 이니셔티브로 발전시킴
 - 개별 아이디어들이 모여서 관련된 아이디어와 결합되어 IBM의 비전을 위한 Big Idea로 발전됨
- CEO의 적극적인 지지와 참여로 구성원들의 참여 유도
 - IBM은 지속적인 JAM 개최를 통해 회사의 비전과 혁신 방향을 실행에 옮김으로써 구성원들의 참여 증대 (5년 간 구성원들의 JAM 참여 비율 600% 증가)

예) IBM Virtual Universe Community



- IBM 3D기술 지지자들이 Jam 시작 몇 주 전부터 Second Life에서 토론 수행 (팔미사노 사장 직접 참여)

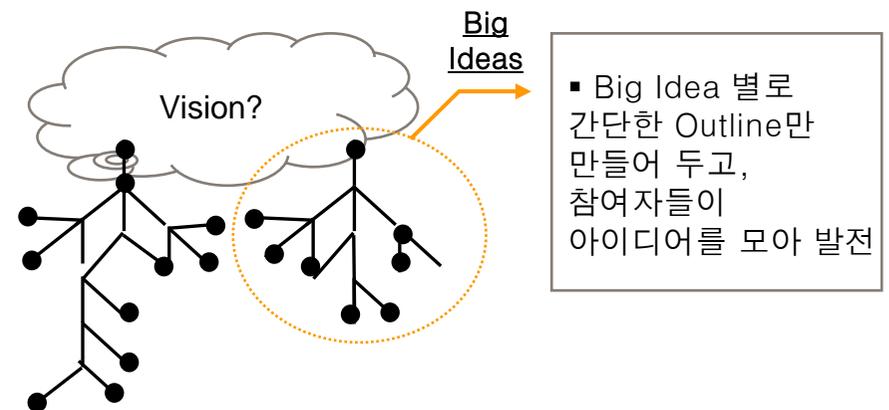
성공 요인 2: 웹 2.0 기술을 활용하여 협업의 장벽 제거

- Social Tool의 활용으로 온라인 토론의 한계극복
 - 아이디어 브레인스토밍: 토론 주제별로 아이디어에 아이디어가 연결되는 Posting 방식의 브레인스토밍을 통해 Big Idea 도출
 - Wiki 협업: Wiki 방식의 협업을 통해 체계적인 비전 도출

<아이디어 브레인스토밍 & 위키 협업>

Idea 브레인스토밍

Wiki 협업



델, 고객가치 극대화과 서비스 혁신을 목적으로 웹2.0개념을 경영에 도입

델의 위기

- 창립 초기 성공 모델에 대한 집착으로 위기에 빠진 델
 - '06 4Q, HP의 소매점 공략과 가격 하락정책에 의해 미국 PC시장의 부동의 1위였던 Dell의 점유율 추락(델 16%, HP 19%)
 - 기존의 저가 데스크톱에 대한 직접 판매 모델에 집중하고 R&D에 대한 저조한 투자 (매출액의 0.8% 수준 유지)

< '06.3Q, PC 업체 제조업체 순위 (출하량 기준) > (단위 : 천만 대,%)

순위	회사명	'06.3Q	'05.3Q	성장률	'06.3Q 점유율
1	HP	9,860	8,449	16.7	16.5
2	델	9,777	9,452	3.4	16.3

- 델, 상상력이 필요하다
 - 효율성 제고에만 기업 역량을 집중하고 빠르게 변화하는 고객 니즈 및 시장 변화에 대한 대응 미흡
- 부정적인 이미지를 얻게 된 델
 - 비용 절감 위해 고객 서비스에 대한 예산 감축
 - 이로 인한 고객 불만 가증 및 부정적인 이미지 확산

델의 변화를 위한 혁신 프로그램 '델 2.0' 경영전략

- 창의적인 경영 혁신과 고객 가치 극대화 목표
 - 고객 서비스 개선 (1억 5,000만불 투자) 및 고객과의 상호 작용 고도화 전략
 - 소비자의 요구를 바탕으로 한 경영전략 혁신
- 고객 가치의 실제적 극대화를 위해 웹2.0 기술 포용
 - 기업 블로그 : *다이렉트 투 델*
 - 동영상 공유 사이트 : *스튜디오 델*
 - PC 사용자 아이디어 제안 사이트 : *아이디어 스톰*

: 델의 경영전략 및 사업 아이디어를 내부 소수가 아닌 집단 소비자들이 이끌어 내는 역할 수행

< 델 2.0 전략에 따라 개설된 Ideastorm과 Direct2dell >



웹 사이트, 아이디어 스톰을 통해 고객들의 아이디어를 직접적으로 사업에 반영

Ideastorm 운영 프로세스 및 반영 사례

	아이디어 제안	추천	액션 플랜 공지	사업화 반영
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> •제품/델 마케팅 및 고객 서비스/최근 사회 트렌드와 관련된 3가지 카테고리 아이디어를 제안. 댓글을 통해 아이디어에 대한 다양한 토론이 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> •제안된 아이디어에 대해 추천/비 추천을 통해 소비자의 지지 및 사안의 시급성을 나타냄 	<ul style="list-style-type: none"> •Idea in action 코너를 통해 아이디어 스톰에 제안된 아이디어에 대한 델의 반영 여부를 공지함 (매주 게시) 	
예) 리눅스 탑재 PC 판매	<ul style="list-style-type: none"> •'리눅스 탑재'PC판매에 대한 아이디어 제안 •1835건의 댓글을 통해 고객간의 의견 교류 및 아이디어 정교화 작업이 이루어짐 	<ul style="list-style-type: none"> •'리눅스 탑재'PC 판매에 대한 고객 요구 급증 •현재 고객 추천수 100220건 	<ul style="list-style-type: none"> •07.05.01 일부 모델에 Ubuntu 리눅스 탑재키로 결정했음을 Idea in action을 통해 공지함 	<ul style="list-style-type: none"> •07.05.24 Ubuntu 리눅스가 탑재된 노트북과 데스크톱 판매 시작
예) 올레이 주름개선 화장품	 <p>Microsoft Works & STILL on Dimensions? QAWM, PLEASE May 30, 2007</p> <p>There is another way to trim off \$49 worth of useless software right there. The bottom of the line Dell Dimension should be \$299 or less, if you dump the Windows & Works - that shouldn't be a problem, and any money you earn on such an ultra cheap box is all Dells - not Microsofts.</p>	 <p>100220 Pre-Installed Linux [Ubuntu Fedora OpenSUSE Multi-Boot By dhart, Feb 16, 2007</p> <p>Offer the 3 top free Linux versions for free pre-installation on all Dell PCs.</p> <p>Quality free and open source software drastically lowers the cost of new PCs, and helps prevent software piracy. For example OpenOffice.org, the Microsoft Office alternative, can shave hundreds of dollars off the price of a new PC. Cast your vote for OpenOffice and other free software.</p> <p>Offer easy multi-boot options with Windows Vista, Windows XP, or NO Windows (yes, Linux can entirely replace Windows)</p> <p>Offer trade-ins and Linux CDs for older model Dell PCs. Cast your vote for the mini Linux Dell PC and the Universal Education Dell PC, both utilizing free software.</p>		

온라인을 통해 고객을 기업의 의사결정에 참여시켜 협업하는 아이디어 스톰을 통해 부정적인 이미지를 벗고 혁신적인 신제품 개발 및 개선활동 수행중

아이디어 스톰 추진 결과 및 성과

▪ 고객 친화적 기업이미지 구축

- Dell의 고객 친화 경영에 대한 긍정적인 이미지 조성하여, 일 2,000명 정도 고객의 ideastorm 방문
- Dell에 대한 고객 충성도 향상
- 고객과 언론으로부터 고객 커뮤니케이션에 열심인 회사로 이미지 변신함

▪ 고객 참여와 개방의 투명한 아이디어 제안& 육성

- 고객들이 직접 콘텐츠를 등록하고 평가하는 모든 진행과정에 투명하게 참여
- 아이디어의 원 제안자 검색이 쉽고 제시된 아이디어에 대한 델의 피드백을 시스템화 하여 고객의 아이디어 사장 방지 (일주일마다 Ideastorm의 아이디어에 대해 Idea in action 코너를 통해 응답 게시)
- 사업화에 채택된 아이디어에 대해서 제안자에게 현금보상 (1000불)
- 제안된 아이디어에 대한 지적재산권을 델에서 소유한다는 내용을 회원 가입 시 동의를 받아 아이디어의 상용화가 쉬움

▪ 고객 니즈로부터 출발한 시장 선도적 신제품의 발매

- 고객으로부터 제안된 다양한 OS 체제가 탑재 PC 제품 개발 : 리눅스 탑재(07.05) 및 윈도우 XP 체제 선택 가능 (07.04)
- 제안된 아이디어로부터의 신제품 발매: 잉크가 필요없는 무선 프린터 'wasabi' (09.02)
- 1만여건의 아이디어 중 200여개 채택됨 (08.11기준)
- '08 1Q, 미국 PC시장에서의 1위 복귀 (HP와 6.4%이상 점유율 차이)

고객의 의견을 받고 이에 대해 기업이 적극적으로 반영하고, 지적재산권을 기업에 귀속시켜 협업 시 발생할 수 있는 어려움을 사전 제거, 고객과의 성공적인 협업이 가능했음

성공요인 1: 고객의견에 대한 기업의 빠른 대응

- 온라인을 통한 고객의 기업 의사결정 직접 참여
 - 기업 내부의 자원만으로는 혁신적인 신제품 아이디어를 발굴하는데 한계가 있음
 - 시장과 고객의 변화에 맞추려면 신제품 프로세스를 외부에 개방하여 외부의 자원을 참여시키는 노력이 필요함
 - 아이디어 스톰은 비즈니스 의사 결정에 고객이 실제적인 영향력을 행사한 경우로 고객이 제품제안에서부터 사업화 방안까지 활발한 토론을 통한 협업을 수행하여 성공적인 신제품 개발이 가능했음
 - 델은 고객의 참여를 활성화 시키기 위해 아이디어 제안을 비롯한 모든 과정을 웹에서 진행시키고 웹 2.0 기술인 Social rating을 활용한 고객 추천제와 주 단위 피드백을 통해 과정을 투명하게 공개하였음

<Social rating 제도를 활용한 추천 / 비추천>

3600 **Stop Preinstalling Search Toolbars**
 By [badblood](#), Dec 8, 2008 | [Save](#) | [Report Abuse](#)

[Promote](#) [Demote](#)

An article came out today alledging that Dell is about to dump the Google search toolbar in favour of the Microsoft Live toolbar. Apparently this has to do with money rather than the quality of service that either provides.

Preinstalling either the Google toolbar or the Live Search Toolbar is preinstalling Spyware.

So don't instal either.

성공요인 2: 지적 소유권 문제 발생 억제

- 지적재산권 소유 명확화
 - 기업이 고객 아이디어를 접수 받아 사업화하고자 할 때 아이디어의 지적재산권 분쟁 발생 소지가 있음
 - 이런 경우에 대비해 기업은 제안된 아이디어에 대한 지적재산권의 소재를 분명히 공지해야 함
 - 델의 경우 회원가입 시 지적재산권을 델의 소유로 하는 것에 대한 동의를 구하고 있어 분쟁의 소지를 없앴

<회원가입 시 제안된 지적재산권의 소유에 대한 고객 동의 과정>

Nickname

Password

Confirm Password

Email

I agree to the IdeaStorm Terms of Service and Code of Conduct and understand that by submitting any ideas or comments, Dell and its designees can use my ideas and submissions in any way they see fit without notice, attribution or compensation to me, pursuant to the Terms of Service.

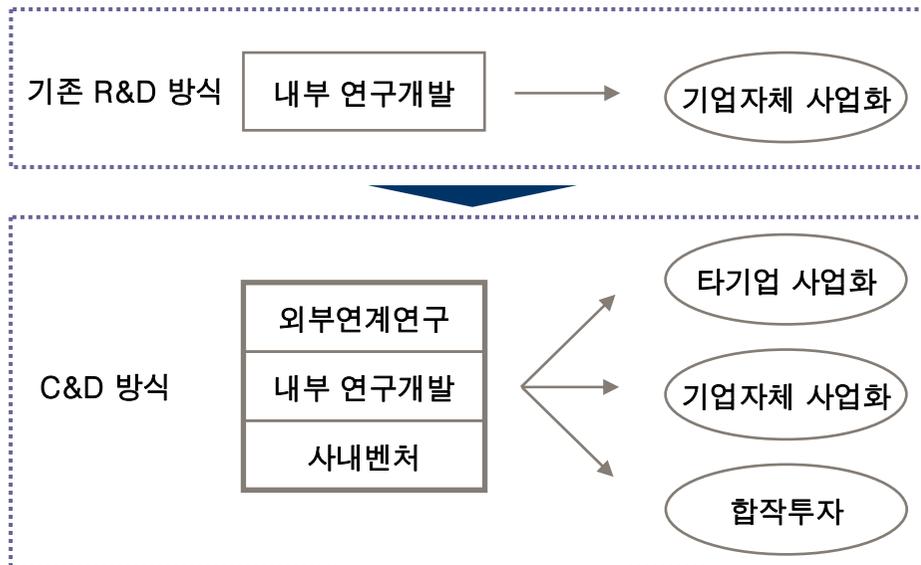
[Register Me](#)

P&G는 미래 성장의 핵심 C&D 혁신 전략을 바탕으로 급변하는 시장의 니즈와 변화요구에 대응

C&D = 개방형 R&D

- 핵심 전략으로서의 Open Innovation
 - C&D (Connect& Develop): 외부 기술과 아이디어를 활용하여, 그 자원을 내부 R&D 역량과 결합
 - 2010년까지 신제품의 50%를 외부자원을 통해 얻는 것이 목표

< P&G 기존 R&D -> C&D >

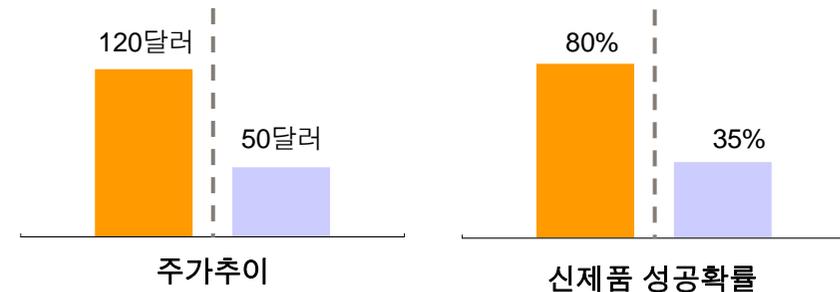


P&G의 위기탈출, C&D로 시작

- 현재 세계 최대의 생활용품 기업 P&G

매출액	판매 브랜드	종업원 수	R&D 센터	R&D 인력	지적 자산권
760억\$	300개	14만명	26개	1만명	2만 8천

- 2000년 전후의 P&G 위기



- 위기탈출을 위한 C&D 도입

- 투자 대비 낮은 내부 R&D 한계 극복을 위해 내부 자원과 외부기술을 연계할 필요가 있음을 확신
- 새로운 사업모델로서 내외부의 아이디어를 활용하는 개방형 혁신 추진 시작

기술 전문가 부서와 정보 총괄 관리 부서가 C&D 조직을 운영하며, C&D의 다양한 내·외부 지식 네트워크를 통해 신제품 출시가 큰 폭으로 상승

다양한 내·외부 네트워크를 통한 C&D 운영

- 기술전문가 집단과 C&D 총괄조직을 통해 C&D 운영
 - 기술 전문가 집단: C&D 허브를 유럽에 한 곳, 아시아에 세 곳을 설치하여 각 지역의 새로운 기술, 등록된 특허, 출시 상품, 소비자 반응 등을 지속적으로 모니터링 하여 P&G 상품개발에 반영
 - C&D 총괄 관리: 정보의 총괄 관리 뿐만 아니라, 파트너들과 특허 공유 및 매매 방법, 계약조건 등을 관리
- 내부 네트워크 InnocentiveNet: P&G사이트(www.pgconnectdevelop.com)를 통해 내·외부 정보 교류
 - 누구나 P&G가 찾고 있는 기술 및 정보를 확인하고 아이디어 및 기술을 제안할 수 있음
 - P&G가 현재 보유하고 있는 기술 목록도 나와있어 협업을 희망하는 개인 및 단체가 언제든지 정보를 공유할 수 있는 경로 마련

< P&G 의 C&D 외부 네트워크 구성 >



< P&G 의 C&D 홈페이지 >

Needs

Search

Subscribe Subscribe now to receive notifications by e-mail whenever new P&G Needs are posted:

Title	Created	Description	Innovation Categories
Bismuth Subsalicylate Alternates	2007. 12. 21	Alternative to bismuth subsalicylate for indigestion and diarrhea ... more	Personal Health Care
Photo stitching capabilities	2008. 10. 31	Manufacturers spend significant resources to design an optimal in ... more	Business Services, IT (Software/Hardware), Retail Merchandising (i.e. Shelf Tags, product display), Other Innovations
Image recognition capabilities	2008. 10. 31	Manufacturers spend significant resources to verify that in-store ... more	Business Services, IT (Software/Hardware), Retail Merchandising (i.e. Shelf Tags, product display), Other Innovations
Cough Reducer or Eliminator	2007. 10. 23	Agents that act quickly to reduce/eliminate "wet" or "chesty" cou ... more	Personal Health Care
Antidiarrheal agent	2007. 11. 15	Antidiarrheal agent with (proven) efficacy showing benefits vs lo ... more	Personal Health Care

C&D 활용으로 성공적인 제품 출시 및 신제품 개발 기간 단축

C&D 운영 프로세스 및 상품 개발 사례

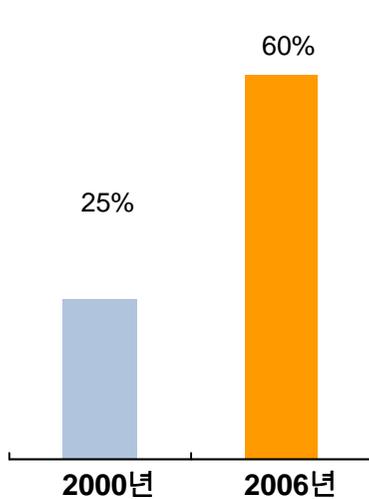
	R&D의 요구 사항	탐색	해결 방안 발견	기술 도입 및 신제품 개발
프로세스	<ul style="list-style-type: none"> R&D팀이 필요한 기술 및 아이디어에 대한 아이디어 요구서를 C&D 팀에 제출 	<ul style="list-style-type: none"> C&D의 전세계 네트워크 전문가를 통해 필요 아이디어 탐색 기술전문가의 다양한 기술 및 아이디어에 대한 정보탐색 	<ul style="list-style-type: none"> 필요한 기술 및 아이디어를 발견하면 C&D 정보 총괄부서가 특허 이용 및 기술협업에 계약조건 및 특허권에 대한 가격 협상 	<ul style="list-style-type: none"> 기술 및 아이디어를 인소싱하여 자체 개발 협업을 통해 신제품 개발 및 출시
예) 프링글스 프린츠	<ul style="list-style-type: none"> 감자칩에 글씨를 새기는 기술이 필요했던 P&G의 R&D팀은 C&D팀 활용 결정 아이디어 요구서를 P&G 글로벌 기술 네트워크에 배포 	<ul style="list-style-type: none"> P&G의 유럽네트워크 전문가가 제과점을 운영하는 이탈리아의 한 대학교수가 기술을 보유하고 있다는 정보를 찾아서 연결 	<ul style="list-style-type: none"> 정보 총괄부서와의 기술제휴에 따른 계약조건 협상 	<ul style="list-style-type: none"> 이탈리아 교수의 기술을 이용한 감자 칩 프린츠 개발 1년만에 프링글스 프린츠 개발 출시6개월 만에 1000만 달러의 매출을 달성
예) 올레이 주름개선 화장품		<ul style="list-style-type: none"> 프랑스 소규모 벤처 기업인 세데르마의 피부재생과 주름개선 기술에 관심 	<ul style="list-style-type: none"> 정보 총괄부서와의 기술협업에 따른 계약조건 협의 	<ul style="list-style-type: none"> 18개월 합작 연구 개발 올레이 Regenerist 출시 8개월 만에 주름개선 시장에서 1위 차지

외부자원과 내부 R&D를 신속히 연결시킴으로써,
신제품개발의 낮은 연구생산성은 끌어올리고, 연구개발비용은 대폭 감소

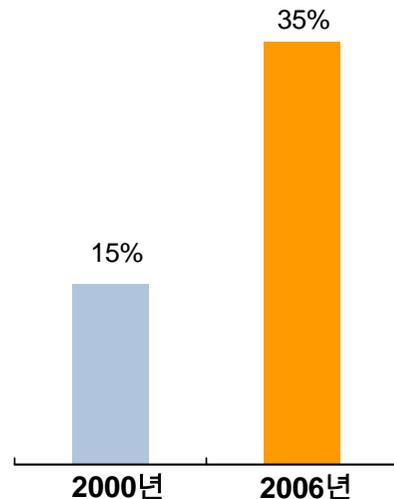
성공요인 1 : 필요한 아이디어와 기술을 명확하게 제시

- Open Innovation을 통해 검증된 기술 사용을 빠르게 적용
 - P&G의 홈페이지를 통해 구체적으로 자사가 원하는 기술 및 아이디어를 명확히 제시하여 외부의 자원과 신속하게 연결
 - 검증된 기술을 사용하여, 신제품 개발에 대한 리스크 최소화
 - 연구개발비용은 감소되는 반면 매출은 증가

< R&D 생산성 향상 >



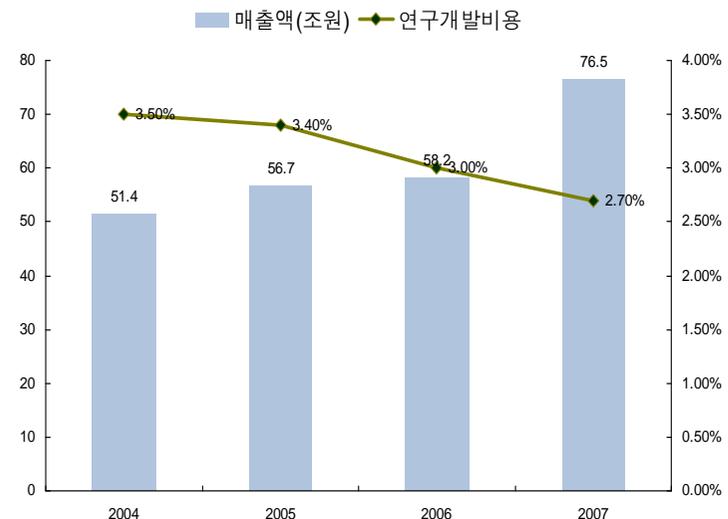
< C&D를 통한 신제품 출시비율 >



성공요인 2: 협업 방향 제시

- 협업 혁신에 대한 명확한 방향 제시
 - 래플리 회장 및 경영진의 아이디어 소통 및 협업 혁신에 대한 명확한 방향제시
 - 단기적 성과에 집착하지 않은 중장기적 노력으로,
 - R&D 생산성 2000년 25%에서 2006년 60%까지 상승
 - 외부 신제품 비율은 15%에서 35%로 증가

< 매출대비 연구개발비용 >



기업에서 성공적인 협업을 이루기 위해서는 적절한 공유 대상의 선택과 이들의 활발한 참여를 유도하기 위해 편리한 시스템 구축 그리고 협업의 필요성에 대한 강력한 경영진의 의지가 뒷받침 되어야 함

IBM	대규모 협업을 통한 Big Idea 도출 <ul style="list-style-type: none"> 개별적 아이디어를 모아 큰 이니셔티브로 발전
	온라인을 활용한 협업 활성화 <ul style="list-style-type: none"> Social Tool의 적절한 활용으로 온라인 토론 한계 극복
	적극적 참여 유도 및 CEO의 지지 <ul style="list-style-type: none"> 구성원들의 합의에 의한 결과를 지속적으로 실행 연계 CEO의 적극적인 지지와 참여
Dell	고객 참여에 대한 기업의 적극적인 대응 <ul style="list-style-type: none"> 온라인을 통한 고객의 기업 의사결정 직접 참여
	협업시 지적 재산권 문제 발생 소지 제거 <ul style="list-style-type: none"> 지적재산권 소유 명확화
P&G	필요한 아이디어와 기술의 명확한 제시 <ul style="list-style-type: none"> 필요한 자원을 명확히 제시하여 Open Innovation 실현
	협업에 대한 경영진의 의지 <ul style="list-style-type: none"> 중장기적 비전을 위한 소통 및 협업의 명확한 방향 제시



- 1 협업에 대한 경영진의 강력한 의지**
 - 내부 직원들의 참여유도를 위한 물질적/정식적 인센티브
 - 최고 경영진의 적극적 참여와 지원
- 2 목적에 따른 적절한 대상 선택**
 - 기업의 상황과 필요성에 따라 협업의 대상을 선택하고 이들에게 적합한 장려책을 사용함으로써 협업을 활성화 하고 기업에게 필요한 최상의 결과를 얻음
- 3 웹을 이용해서 협업을 쉽게 함**
 - 웹 2.0 tool를 사용하여 협업 과정에서의 어려움을 극복하고 편리한 협업을 도움
 - 의견의 공유를 쉽게 하고 토론과정의 중간 결과물을 쉽게 저장할 수 있어 중간 과정의 유실을 방지