

## Co-creation의 개념적 고찰 및 연구과제\*

홍순구\*\* · 이현미\*\*\* · 임성배\*\*\*\* · 김나랑\*\*\*\*\*

### 〈 목 차 〉

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| I. 연구의 필요성 및 목적            | IV. 연구동향 분석결과     |
| II. Co-creation            | V. 연구결과 및 향후 연구과제 |
| 2.1 Co-creation의 등장배경 및 정의 | 참고문헌              |
| 2.2 Co-creation의 유사개념      | <Abstract>        |
| III. Co-creation 연구동향 분석   |                   |

### I. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 기술과 기업의 경영환경이 빠르게 변화하고 있어 기업은 보유하고 있는 제한된 자원을 보다 효율적으로 활용하여 글로벌 경쟁에서 살아남기 위해 경영혁신을 도모하고 있다. 기업은 초기에는 내부자원을 이용하여 새로운 제품이나 서비스를 출시하는 폐쇄적 혁신(Closed Innovation)을 추구 하였으나 이제는 인터넷과 SNS 등 IT 기술의 발전으로 인해 외부의 지식 및 아이디어를 활용하는 개방형 혁신(Open Innovation)을 추진하고 있다(Lee et al., 2012).

개방형 혁신은 외부관계자인 고객의 참여를 필요로 한다. 그동안 기업은 제품과 서비스를 소비하는 수동적 역할로서의 고객을 생각하여 왔으나 현재는 외부 지식을 활용하는 추세에 따라 기업의 제품생산에 고객의 능동적 참여와 경험을 중시하게 되었다. 또한 제품에 대한 평판이나 후기작성 등을 통해 많은 사람들에게 관련 정보를 알리는 능동적 네티즌들의 파급력에서 알 수 있듯이 제품에 대한 가격결정, 환경과 같은 사회문제 등 기업 경영 활동과 정부의 정책과정에 고객들이 상당한 영향력을 미치게 되었다(백혜란, 2008). 이에 기업은 이들을 경영에 적극적으로 참여시켜 새로운 가치를 창출

\* 이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A3A2033394)

\*\* 홍순구, 동아대학교, shong@dau.ac.kr(주저자)

\*\*\* 이현미, 동아대학교, hmlee0101@gmail.com(교신저자)

\*\*\*\* 임성배, St. Mary's University, seongblim@gmail.com

\*\*\*\*\* 김나랑, 부산대학교, whitecoral@hanmail.net

하는 Co-creation에 관심을 가지게 되었다. Co-creation은 Prahalad와 Ramaswamy에 의해 2000년 Harvard Business Review의 'Co-Opting Customer Competence'라는 논문에 처음으로 소개된 이후 2004년 'The Future of Competition'에서 가치창출에 대한 새로운 시각을 보여주면서 본격적으로 알려지게 되었다. 최근 Co-creation과 관련된 연구로 Lee et al.(2012)는 글로벌 경쟁시대에서 기업들이 치열한 경쟁에서 살아남기 위한 전략으로 기업과 고객, 그리고 그에 따른 이해관계자들과 함께 가치를 공유하고 창출할 수 있는 새로운 공동 가치혁신(Co-innovation)의 필요성을 제시하였다. 그들의 연구에서 혁신 4.0으로 제시되고 있는 공동가치혁신은 기업, 고객, 모든 이해관계자들이 공동으로 참여하여 협력함으로써 지금보다 더 큰 이익을 얻을 수 있어 진정한 상생의 새로운 가치를 창출하는 것이다. 그러나 아직은 Co-creation에 대한 개념 정의가 명확치 않아 기업의 전략적 활용에는 한계가 있다.

이에 본 논문에서는 Co-creation과 유사하게 사용되는 개념들과의 비교분석을 통해 Co-creation의 개념을 명확히 정립하고, 2004년 이후 Co-creation과 관련된 국내외 연구동향을 조사·분석하여 향후 연구과제를 제시하고자 한다.

## II. Co-creation

### 2.1 Co-creation의 등장배경 및 정의

문헌연구에서 나타난 Co-creation의 등장배

경은 아래의 세 가지로 요약될 수 있다.

첫번째 그동안 축적되어온 기업이 생각하는 가치와 고객이 생각하는 가치간의 불일치문제이다. 전통적으로 기업은 Taylor의 과학적 기법에 근원한 비용효율적인 제품의 생산에 초점을 두어왔다. BPR (Business Process Reengineering), JIT (Just in Time), TQM (Total Quality Management), Bench Marking 등 한 시대를 이끌었던 경영기법들은 운영효율성의 향상을 통해 저가격으로 고품질의 제품을 생산하는데 많은 기여를 하였다. 이러한 접근방식은 제품만이 고객에게 가치를 전달할 수 있고 이러한 가치는 기업에 의해서 만들어진다는 기업중심의 사고방식에 기인한다. 그러나 고객은 이제 단순히 뛰어난 제품이 아니라 제품과 서비스의 소비와 관련된 경험을 중시하게 되었다(Prahalad & Venkatram, 2010). 즉, 고객들은 가격, 품질, 속도, 고객화 등 제품과 관련된 속성들을 넘어 아름다움, 안전, 편안함, 애정, 사랑, 보살핌 등의 경험을 제품과 서비스로부터 느끼고 싶어하고 있다(Lee et al., 2012). 최근에 GDP를 대체한 지수로 대두되고 있는 GNH (Gross National Happiness)도 이러한 추세를 대변한다. 또한 소득이 15,000불에서 20,000만불 사이가 되면 물질적인 가치를 넘어 비물질적인 가치를 더 추구하게 된다는 연구결과(Jenson & Alltonen, 2013)가 이를 뒷받침 하고 있다. 또다른 예로 게임기의 본질을 부정적인 것에서 "운동"이라는 긍정적인 것으로 변화시킨 닌텐도(Nintendo)사의 Wii처럼 발달된 기술은 경험의 본질을 송두리째 변화시키고 있다(Verganti, 2011).

이러한 흐름이 시사하는 것은 제품의 가치를 생산자가 아닌 고객이 결정한다는 점이다. 사실

기존의 연구들이 제품중심에서 서비스 중심의 사고로의 전환에 초점을 두고 제품을 사용하는 고객의 경험중심으로 가치를 재정의 할 것을 주장해 왔지만, 기업들이 제품이 아닌 고객경험을 적극적으로 반영하게 된 것은 최근의 일이다(Vargo & Lusch, 20014a; Vargo&Larch, 2004b; Payneetal., 2008; Gronroos, 2011). 이러한 변화는 ICT(Information and Communication Technology)의 발전으로 인하여 고객의 제품사용과 관련된 새로운 경험을 만들어 낼 수 있는 기회가 증가하였기 때문이다.

위와 같이 제품의 가치가 제조업자가 정한 성능이나 품질이 아니라 고객이 제품을 사용하면서 느낀 경험에서 주로 창출된다는 전제하에 등장한 것이 고객중심의 Co-creation이다(Lee et al., 2012). 새로운 가치를 효과적으로 전달하기 위해서 가장 중요한 것은 가치결정자인 고객을 가치사슬의 전과정에 참여시켜 가치사슬 전체를 가로지르는 가치의 재설계가 중요해졌다. 이러한 측면에서 Co-creation은 고객의 R&D 참여에 주로 초점을 두었던 Chesbrough(2007)가 주장한 개방형 혁신(Open Innovation)과는 확연히 구별된다 할 수 있다(Williamson & DeMeyer, 2012).

두번째는 Michael Porter의 가치사슬(Value Chain)을 뛰어넘는 가치생태계(Value Ecosystem)의 등장이다. Williamson & De Meyer(2012)는 가치생태계의 등장배경으로 다음 세가지를 들고 있다. (1) 고객들이 표준화된 제품이나 서비스보다는 복합적(complex)이고 통합(integrated)된 해법을 원하며, (2) IT의 범용화로 인하여 해법의 마련을 위해 필요한 지식들이 과거와 같이 몇몇 조직에 의해 독점되지 않고 전세계에

걸쳐 고르게 퍼져 있으며, (3) 급변하는 경영환경은 효율성에 초점을 두고 수직적으로 통합된 과거의 조직간 협력관계보다는 유연하고 신속하게 협력관계가 상황에 맞게 재조정될 수 있는 시스템을 요구하고 있다는 점이다.

가치 생태계는 다양한 조직이나 개인들이 생태계에 참여하여 공동의 가치를 함께 정의하고 공유하면서 새로운 가치나 효율성을 함께 창출해 나가는 것을 의미한다. 가치사슬이 단일기업에서 가치창출에 초점을 두었다면 가치 생태계는 점점 더 다양해지는 고객의 욕구를 충족시키기 위해 다양한 산업에서 다양한 이해관계자들이 참여하여 새로운 공동의 가치를 창출하는 협력의 형태에 초점을 둔다(Williamson & DeMeyer, 2012). 그리고 이러한 협력의 형태를 Co-creation이라고 정의하고 있다. 가치생태계는 정부, 고객, 대학, 잠재 고객은 물론이고 경쟁자를 아우르는 모든 이해관계자의 참여와 협력을 기본전제로 하고 있기 때문에 모두가 나눌 수 있는 공동의 가치(Shared Value) 창출에 중점을 두고 있다. 다양한 가치생태계의 참여자가 협력하여 시너지를 창출하려면 협력이 필수적인데 모두가 추구하는 공동의 가치 공유 없이는 적극적인 협력을 기대할 수가 없기 때문이다(Lee et al., 2012). 이러한 추세는 최근 대두되고 있는 협력의 경제(최배근, 2013)와 Porter(2011)를 통해 소개되어 많은 반응을 보인 CSV(Creating Shared Value)와도 일맥상통한다.

위와 같이 고객 중심의 Co-creation이 전통적인 가치사슬을 기반으로 가치사슬을 가로지르는 고객의 폭넓은 참여를 강조하고 있는 것에 반하여, 가치생태계 하의 Co-creation은 다양한

산업에서 폭넓은 참여자가 공동으로 가치를 정의하고 달성해 나가는 것에 방점을 둔다고 할 수 있다. 비록 두 접근 사이에는 이러한 차이가 존재하지만 가치생태계가 대상으로 하고 있는 가장 중요한 참여주체 중의 하나가 고객이며, 고객중심의 Co-creation이 어떻게 하면 고객을 가치사슬 활동에 참여시킬까에 초점을 두고 있다는 점을 고려하면 가치생태계가 고객중심의 Co-creation을 포함하고 있다고 보아도 무방할 것이다. 이와 같은 관점은 혁신전략의 진화를 (1) 내부역량에 전적으로 의존하는 폐쇄형 혁신(closed innovation), (2) 조직간의 협력에 초점을 두는 협력적 혁신(collaborative innovation), (3) 개인을 포함한 폭넓은 협력의 대상에 초점을 둔 개방형 혁신(open innovation), 그리고 (4) Co-creation을 통한 공유가치(Shared Value) 창출과 융합을 통한 가치의 실현에 초점을 둔 공동혁신(co-innovation) 생태계로 정의했던 Lee et al.(2012)의 주장과도 일치한다. 그들이 주장한 Co-innovation은 혁신 진화의 2단계인 협력적 혁신과 개방형 혁신이 Co-creation을 매개로 하여 융합한 형태라고 볼 수 있기 때문이다. 그러므로 본 논문에서는 Co-creation을 “높아진 고객의 욕구를 충족시키기 위해 가치 생태계 하의 다양한 산업에서 다양한 이해관계자들이 참여하여 새로운 공동의 가치를 창출하고 달성해 나가는 협력의 형태”로 정의한다.

이러한 Co-creation의 대표적인 사례로 의료 기기를 생산하는 메드트로닉(Medtronic)을 들 수 있다. 메드트로닉은 고객인 환자와 의사의 이해를 바탕으로 혁신적인 제품을 구상하였다. 혁신을 위해 필요하면 아이디어를 가진 다른 기업과의 협력과 인수 합병뿐만 아니라 그 기

업에 직접 투자 하였다. 또한 전세계 의사들의 아이디어를 수집하기 위하여 ‘유레카’라는 아이디어 수집을 위한 웹 사이트를 개설하였고, 이노센티브, 퀴키와 같은 글로벌 플랫폼 서비스 기업을 이용하기도 한다. 이와같이 메드트로닉의 사례에서와 같이 가치생태계 하에서의 Co-creation을 활용한 기업들은 다양한 이해관계자들과의 협력으로 새로운 경영혁신을 성공적으로 추진할 수 있었다.

## 2.2 Co-creation의 유사개념

Co-creation이 소개되기 이전에 사용된 유사 개념들은 문헌연구를 통해 프로슈머(Prosumer), 집단지성(Collective Intelligence), 오픈이노베이션(Open Innovation), 고객참여(User Involvement) 등의 경영 분야의 4가지와 행정 및 사회학에서 활용되고 있는 거버넌스를 포함하여 5가지로 분류될 수 있다.

먼저 프로슈머는 Producer와 Consumer의 합성어로 그동안 소비만 하는 수동적인 고객에서 벗어나 제품의 생산과정에 고객이 일정부분 참여하는 ‘생산하는 소비자’를 뜻한다. 일반적으로 프로슈머는 기업에서 대량으로 생산하는 제품을 구매하는 고객에서 신제품 개발에 참여하고 의견을 제시하여 고객의 선호 및 요구를 기업에게 전달하는 적극적인 고객으로의 역할 변화를 의미한다(백혜란, 2008). 이처럼 프로슈머는 제품을 생산하는 과정에서 고객이 일정부분 참여한다는 것에 초점을 두고 있다. 이는 기업이 주체가 되어 가치사슬의 한 분야에서 단편적이고 일회적인 협력을 추구하기 때문에 기업, 고객, 모든 이해관계자들 모두가 주체가 되어

가치사슬 전체에 참여하는 Co-creation과는 차이가 있다.

둘째, 집단지성은 “어디에나 분포하고, 지속적으로 가치를 부여하며, 실시간으로 조정되고, 역량의 실제적 동원에 이르는 지성”이라고 정의된다(Levy, 2002). 집단지성은 개방성과 공유성, 다양성, 협력 체계 등의 특징을 가지고 있으며, 위키피디아나 네이버 지식in 등에서와 같이 어떤 하나의 질문에 대해 전문가와 비전문가 구분 없이 다양한 네티즌들이 그 질문에 답변을 하여 지식을 공유하는 것이다. 집단지성은 다수의 사람들이 참여하여 지식을 공유하는 것과 참여자의 범위가 넓은 것은 Co-creation과 유사하지만 산출되는 새로운 가치를 다양한 참여자들이 어떻게 나눌지에 대한 공정하고 정확한 합의는 이루어지지 않고 단지 개인이 알고 있는 지식을 제공하는 것으로 마무리가 되기 때문에 Co-creation과는 상이하다.

셋째, 개방형 혁신은 Chesbrough(2003)에 의해 “기업에서 외부지식을 내부지식과 동등한 수준으로 활용하여 기업의 기술 및 서비스를 향상시키는 것”으로 정의되었다. 이러한 개방형 혁신을 활용하여 세계적인 기업으로 성공을 거둔 사례로 미국의 금광회사인 Goldcorp를 들 수 있다. Goldcorp는 금광개발에 어려움을 겪고 있을 때 기업 내부의 핵심 자산인 지질 데이터를 외부에 공개하고 그 자료를 토대로 각기 다른 분야에서 제시된 우수한 아이디어를 채택하여 금광개발에 성공하였다. 개방형 혁신은 기업이 내부지식과 함께 외부의 아이디어를 활용한다는 점에서 Co-creation과 유사하다. 앞에서 기술한 바와 같이 제품의 가치가 성능이나 품질이 아니라 제품을 사용하면서 고객이 느낀

경험에서 주로 창출된다는 전제하에 등장한 것이 고객중심의 Co-creation이다. 따라서 가치결정자인 고객을 가치사슬의 전과정에 참여시켜 가치의 재설계를 추구하는 고객중심의 Co-creation과 고객이 R&D과정에만 참여하는 개방형 혁신과는 차이가 있다.

넷째, 고객 참여는 제품 및 서비스를 개발하는데 있어 고객이 설계와 개발 단계에 직접 참여하는 것을 말한다. 고객이 제품 생산 과정에 참여함으로써 기업은 고객의 요구사항에 대한 불확실성을 감소시킬 수 있다. 자동차 설계 과정에 고객을 참여시킨 혼다의 사례가 대표적이다. 고객참여 또한 가치사슬의 한 분야에서 일회적인 협력에 초점을 두고 있기 때문에 가치사슬 전체에서 협력하는 Co-creation과는 차이가 있다.

다섯째, 행정 및 사회학에서 활용되고 있는 거버넌스(Governance)는 1980년대 논의가 시작되어 1990년대 본격적으로 거론된 개념이다. 김석준 외(2002)는 거버넌스를 “함께 참여하고, 함께 만들고, 함께 해결하고, 함께 책임지는 것”으로 과거처럼 관료들이 일방적, 수직적인 방식으로 의사결정을 하는 것이 아니라 모두가 정책과정에 참여하여 문제를 해결하고 책임지는 것으로 규정하였다. 김규환(2003)은 “공공서비스의 전달 및 공공문제 해결에 있어서 정보와 시장 및 시민 사회 간의 상호 신뢰와 협력에 의한 네트워크를 적극 활용하는 것”으로 정의하였다. 여기서 강조한 개념은 사회문제를 해결하거나 정책을 결정할 때 주민이나 관계된 사람들이 참여하여 함께 의견을 제시하고 결정하는 방식으로 정책제공자들과 다양한 이해관계자 간의 협력적이고 수평적인 관계를 모색한다는

것이다. 이러한 거버넌스 사례로 공공기관에서 시민들의 의견이나 요구사항을 파악하기 위하여 주민공청회 및 범시민대책위원회 등을 들 수 있다. 거버넌스도 정책 결정 및 집행과정에서 시민이 주체가 되지 않으며, 정책추진과정 중 단편적인 부분에서 주민들의 의견을 수렴하여 정책에 반영하는 별도로 일하고 각각의 결과를 나중에 합치는 협력을 추구하는 것이기 때문에 처음부터 모든 참가자들이 함께 가치를 공유하는 Co-creation과 차이가 있다.

Co-creation과 유사한 개념들은 공통적으로 다양한 사람들이 문제를 해결하기 위한 과정에 일정부분 참여한다는 공통점이 있다. 또한 참여 및 협력을 함께 하지만 공동으로 추구하는 가

치(Shared Value)를 중시하지 않는다. 이에 반해 Co-creation은 참여자들이 모두 협력하여 가치사슬 전 과정에서 새로운 가치를 창출하는 것에 중점을 두고 있다.

<표 1>은 Co-creation과 유사개념을 주체, 참여자의 범위, 참여에 대한 수혜자, 참여 형태, 사례에 따른 예시를 보여주고 있다.

<그림 1>에서는 개방성과 참여도, 의사결정의 민주성, 공동가치 관점에서 유사개념들의 비교 결과를 보여주고 있다. 개방성은 Fronteer Strategy(2009)의 연구에서 Co-creation의 유형을 개방성과 오너쉽의 2가지 측면으로 제시한 연구를 바탕으로 본 연구에 활용하여 개방성을 한 축으로 사용하였다. 참여도는 다양한 이해관

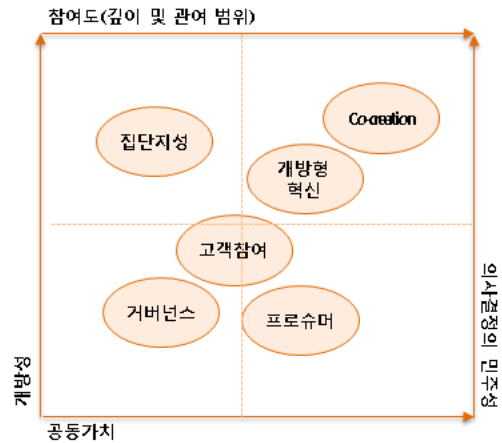
<표 1> Co-creation 유사개념 비교 분석

| 유사개념                           | 주체                             | 참여자의 범위                        | 가치 수혜자                         | 참여형태                          | 사례  |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---|
| 프로슈머 (Prosumer)                | 기업                             | 고객                             | 고객 일부                          | 제품을 소비하는 고객으로서 니즈와 의견 등으로 제안함 | 앱을 제공하는 기업에서 고객이 필요한 앱을 만들기 위해 고객에게 물어봄                             |
| 집단지성 (Collective Intelligence) | 기업                             | 일반 대중                          | 일반 대중의 일부                      | 일반적인 지식이나 상식을 공유하기 위해 제안함     | 앱을 만들기 위해 앱개발자가 일반 대중들에게 관련 지식을 물어봄                                 |
| 개방형혁신 (Open Innovation)        | 기업                             | 지식과 아이디어를 가진 특정분야의 전문가         | 기업과 고객                         | 문제해결에 필요한 지식이나 아이디어를 제시함      | 기업이 앱을 만들기 위해 많은 앱 개발자들에게 지식과 아이디어를 모집하여 기업 앱 전문가가 특정문제를 해결한 앱을 개발함 |
| 고객 참여 (User Involvement)       | 기업, 고객                         | 고객                             | 기업과 고객 일부                      | 제품에 대한 니즈 및 의견으로 제안함          | 고객이 필요한 앱을 만들기 위해 고객을 참여 시켜서 기업에서 앱을 개발함                            |
| 거버넌스 (Governance)              | 정부 및 공공기관                      | 시민                             | 시민, 공공기관                       | 공공정책에 대한 의견 및 요구사항을 제안함       | 공공기관에서 필요한 앱을 만들기 위해 공청회를 통해 시민이 필요한 앱에 대해 물어봄                      |
| 공동가치창출 (Co-creation)           | 기업, 고객, 공급자, 유통업자, 등 모든 이해 관계자 | 기업, 고객, 공급자, 유통업자, 등 모든 이해 관계자 | 기업, 고객, 공급자, 유통업자, 등 모든 이해 관계자 | 목적에 따라 다양하게 참여                | 개별적인 앱개발자들이 애플의 앱스토어를 활용하여 개발한 앱을 유무상으로 자유롭게 올림                     |

계자들의 참여가 단순하거나 일부분의 참여가 아닌 전체 과정에서 주체적으로 협력하고 관여하는 정도를 Co-creation의 중요한 요인으로 활용하였다. 오너십은 의사결정에서 참여자들의 의견이 얼마만큼 받아들여지는가를 측정하는 민주성으로 Co-creation의 성공여부를 결정하는 참여자들의 공동가치를 한 축으로 하여 비교하였다.

기업 내외부 및 모든 이해관계자들이 협력하여 새로운 가치를 창출하는 Co-creation은 개방성과 공동가치 수준이 가장 높은 곳에 위치하고, 참여의 깊이와 범위가 넓으며, 의사결정의 민주성 또한 높은 위치에 있다. 개방형혁신은 외부의 아이디어를 얻기 위해 일시적이고, 단편적인 협력에 초점을 두기 때문에 개방성에서 Co-creation 비해 낮고 참여하는 사람들의 범위와 깊이, 의사결정의 민주성 또한 Co-creation 보다 낮은 위치에 있다. 집단지성은 일반대중들의 지식이나 상식을 공유하기 위해 모든 사람들의 의견을 수렴하기 때문에 개방성은 높지만 참여의 깊이는 낮은 편이며, 의사결정의 민주성은 일반대중이 자유롭게 결정하는 점에서 높은 수준에 있지만 참여자들이 함께 공유할 수 있는 공동가치는 낮다. 고객참여와 프로슈머는 비슷한 수준의 개방성과 공동가치를 보여주고 있다. 주로 기업의 가치사슬의 한 분야에서 고객을 참여시켜 제품에 대한 정보를 반영하기 때문에 참여자들의 범위와 깊이가 한정적이고 의사결정의 민주성은 낮다. 거버넌스는 정책결정 및 집행과정에서 정책과 관련된 시민들의 의견 및 요구사항을 확인하기 위한 주민공청회 등을 통해 이루어진다. 주민공청회에 참여하는 사람들은 정책에 관심을 가지고 있는 일부 소수 집

단에 불과하여 개방성이 낮고 또한 참여자의 요구사항이나 제안은 정책 결정자에 의해 결정되기 때문에 공동가치는 낮다. 참여의 깊이와 범위에서도 주민들이 정책의 전과정을 깊게 알 수 없고, 일부 주민의 참여를 전제로 하고 있어 낮은 수준이며, 의사결정의 민주성 또한 자발적 참여보다는 주민협의회 등을 통한 의무적인 참여가 많다.



<그림 1> Co-creation 유사개념 비교

이상과 같은 내용을 고려할 때 Co-creation의 특징은 아래와 같이 설명될 수 있다.

첫째, 협력의 “양”보다는 참여자들의 능동적인 몰입에 기초한 “질”에 초점을 둔다. 이런 점에서 ‘어떻게 하면 지속적으로 협력을 할 수 있을까’가 매우 중요하다. 따로 일하고 각각의 결과를 나중에 합치는 협업(Cooperation)이 아니라 처음부터 모든 참가자가 함께 공유하며 완성해 나가는 협력(Collaboration)이 더욱 중요한 것이다. 즉, 퍼즐을 완성하는 방식이 아니라 양탄자를 함께 엮어 나가는 방식이어야 한다.

둘째, 가치사슬의 한 분야에서만의 단편적이고 일회적인 협력이 아닌 가치사슬 전체를 가

로지르는 협력을 추구한다. 이 점은 혁신을 위한 아이디어를 일시적으로 외부에서 얻는데만 주력했던 개방형 혁신과 지속적인 협력을 강조하는 Co-creation 간의 차이를 잘 보여준다.

셋째, 가치사슬을 가로지르는 참여자의 능동적 몰입을 위해 전제가 되는 것이 공동의 가치 추구이다. 그러므로 Co-creation을 통해 산출되는 가치를 다양한 참여자들 사이에 어떻게 나눌지에 대한 공정하고 정확한 합의는 매우 중요하다.

넷째, 기존의 유사개념에 비해 확연하게 넓은 참여자의 범위를 가지고 있다. 고객과 협력 기업은 물론 잠재적 고객, 정부, 나아가 경쟁자까지도 협력의 대상이 된다.

위의 특징을 고려해 볼 때 Co-creation은 기업의 내 외부의 폭넓은 참여자들이 가치사슬 전체에서 능동적이고 긴밀한 협력을 통하여 혁신에 기반한 공동의 가치를 창출하여 참여자들과 사회에 지속적이고 긍정적인 가치를 주는 과정으로 정의할 수 있다.

### Ⅲ. Co-creation 연구동향 분석

Co-creation의 연구 동향을 살펴보기 위하여 국내외 Co-creation과 관련된 논문을 정리·분석하였다. Co-creation과 관련된 국내외 연구는 아직은 초기 단계로 처음에는 Co-creation을 소개하기 위한 개념적 연구가 주를 이루었고 이후 사례연구와 실증연구가 일부 이루어지는 경향을 보이고 있었다.

연구동향에 대한 기존 연구를 체계적으로 정리하는 방법으로는 기존 연구문헌의 목록을

작성하여 제시하는 문헌색인과 문헌 해제(annotated bibliography), 관계 문헌에 나타난 특성의 연속적인 경향이나 내용을 분석하는 동향 분석 방법이 있다(서원석 외, 2009; 오세숙 외 2012). 조남재(2009)의 연구에서는 디지털 컨버전스 관련 연구 이슈를 수요와 공급측면의 2차원 매트릭스를 분석 프레임워크로 활용하여 고객측면과 생산자측면, 시장측면의 미래 연구 방향을 제시하였다. 안연식(2012)의 연구에서는 서비스 관련 연구 이슈를 연구 주제별, 항목과 현황을 살펴보기 위해 Ostrom(2010)의 연구에서 제시한 서비스 전략, 서비스 개발, 서비스 실행의 3영역 분석 프레임워크를 활용한 바 있다.

Co-creation은 역사가 짧고 체계적인 정리 및 동향분석 논문을 찾아보기 어렵기 때문에 이에 대한 기존 연구를 살펴보고 향후 연구과제를 제시하기 위하여 다음과 같이 연구를 진행하였다.

자료 수집은 Co-creation 관련 학술 연구논문을 위주로 4명의 연구자들이 협력하여 연도, 논문명, 저자, 연구내용, 키워드, 연구방법 등을 정리·분석 하였다. Co-creation 논문 중 4명의 연구자들과 검토를 거쳐 본 연구와 관련이 없다고 판단되는 논문과 논문의 형식을 갖추지 않은 조사보고서, 기고문, 발표문 등은 분석대상에서 제외 시켰다. 자료는 키워드 검색을 통하여 수집하였으며, 수집된 연구논문의 객관성과 신뢰성 확보를 위하여 4명의 연구자들이 관련 연구임에 동의하는 절차를 거쳤다.

이후 국내논문의 경우 Riss, dbpia, 대학교 도서관 DB 메타검색, 학위논문 공동이용협의회의 데이터베이스를 활용하였고, 국외 논문의



경우 google scholar, 대학교 도서관 DB 메타검색을 활용하였다.

Co-creation의 연구를 분류할 수 있는 기준은 광범위하면서도 중복되고, 학문적·실무적으로 명확한 합의사항이 없기 때문에 본 연구에서는 Co-creation 연구동향을 분석할 분류 기준으로 아래의 4가지를 제시하였다.

첫째, 연구시기를 한정하였다. 본 연구에서는 Co-creation이 알려지기 시작한 2002년 이후부터 2012년까지 최근 10년간 게재된 논문을 조사대상으로 하였다. 둘째, 연구 대상 및 내용에서 고객과 기업, 모든 이해관계자들이 공동으로 가치를 창출한다는 내용이 포함되어 있는 연구논문으로 한정하였다. Co-creation 관련 논문을 수집하기 위하여 국외 연구논문의 경우 키워드를 “Co-creation”으로 하였고, 국내 연구논문은 “Co-creation”, “공동가치창출”, “가치공동창출”, “가치창출”, “고객참여”로 하였다. 셋째, 연구방법을 분류기준으로 하였다. 조남정의(2010)의 상담학 연구동향을 분석하는 연구에서의 분류기준에 따라 본 연구에서도 이론연구, 사례연구, 실증연구의 3가지 방법으로 분류

하였다.

넷째, Co-creation을 가치생태계 중심의 Co-creation과 고객중심의 Co-creation의 2개 분야로 구분하여 분류 하였다.

#### IV. 연구동향 분석결과

조사기간은 2012년 12월 1일부터 2013년 1월 30일까지 약 2개월간에 걸쳐 이루어졌으며, 4명의 연구자들에 의해 수집된 Co-creation 관련 논문들을 가치생태계 중심의 Co-creation 관련 이론연구 4편, 사례연구 3편, 실증연구 2편의 연구와 고객중심의 Co-creation 관련 이론연구 8편, 사례연구 8편, 실증연구 8편의 2개 분야로 나누어 총 33편의 논문을 정리·분석하였다.

가치생태계 중심의 Co-creation에 관한 연구는 아래 <표 2>와 같이 정리될 수 있다. 기존 연구들이 주로 플랫폼이라는 산재적으로 협소한 개념으로 접근을 했다면 최근에는 생태계를 중심으로 접근하는 추세이다.

<표 2> 가치생태계 중심의 Co-creation 관련 연구

| 구분                  | 논문명  | 저자                                 | 연구내용  | 연구결과에 따른 시사점   |
|---------------------|--|------------------------------------|---|--|
| 개념<br>및<br>이론<br>연구 | Co-innovation:<br>Convergenomics,<br>collaboration, and<br>co-creation for<br>organizational value | Lee et al.<br>(2012)               | 혁신의 진화과정을 정리하고 최근의 혁신을 co-innovation이라는 관점으로 정리하고 어떻게 새로운 가치가 co-innovation을 통해 창출될 수 있는지를 설명 | Co-innovation의 핵심인 Co-creation을 통해 공유가치를 창출함으로써 시너지를 창출할 수 있음  |
|                     | Ecosystem Advantage:<br>How to successfully<br>harness the power of<br>partners                    | Williamson<br>& De Meyer<br>(2012) | 비즈니스 생태계의 등장배경을 설명하고 생태계의 장점을 제시하고 사례를 들어 설명  | 날로 복잡적이고 통합적인 해법을 요구하는 고객의 요구를 비즈니스 생태계의 구축을 통하여 만족시킬 수 있음을 제시 |
|                     | From value chain to value<br>creating ecology  | Hearn<br>et al. (2007)             | 가치창출의 서로 다른 개념인 공급사슬, 가치사슬, 가치 생태   | 네트워크에 기반한 가치창조의 중요성을 제시하고 있으며 고객, 공급업자,                        |

| 구분    | 논문명  | 저자                          | 연구내용  | 연구결과에 따른 시사점   |
|-------|--|-----------------------------|---|--|
|       |  |                             | 계를 비교하며 가치생태계를 창조적 산업을 위한 해법으로 제시   | 경쟁자, 보완재 생산업체 등 모든 이해 당사자가 협력하며 협력과 경쟁이 공존하는 가치생태계가 창조적인 산업에 필요함을 제시                         |
|       | The element of platform leadership   | Cusumano & Gawer (2002)     | 플랫폼으로 표현된 성공적인 비즈니스 생태계를 만들고 리더십을 발휘하기 위해 필요한 요소들을 IT 산업의 사례들을 들어 제시      | 플랫폼 생태계의 주도 기업뿐만이 아니라 보완재나 서비스를 생산하는 참여기업들이 관리해야할 요인들을 제시                                    |
| 사례 연구 | The platform leader's dilemma  | Cusumano (2011)             | 플랫폼 생태계의 주역이었던 기업들이 처했던 난관과 희망 성취를 살펴봄                                    | 플랫폼의 리더가 지속가능성을 유지하려면 어떻게 해야 하는지에 대한 방법을 제시  |
|       | Finding, forming, and performing: creating network for discontinuous innovation                      | Birkinshaw et al. (2007)    | 불연속적인 혁신을 이루기 위해 요구되는 새로운 네트워크를 만들때 어떻게 올바른 협력업체를 찾고 그들과 협력하는가를 설명        | 불연속적 혁신을 위한 네트워크를 만들 때는 다양한 상황에 따라 다른 접근이 필요하고 네트워크를 만든 후에도 네트워크이 좋은 성과를 내기 위해 고려해야 할 점들이 많음 |
|       | The development of co-innovation strategies: Stages and interaction patterns in interfirm innovation | Bossink (2002)              | 네덜란드의 건축산업의 사례를 통하여 공동혁신 전략의 4 단계를 설명                                     | 기업간의 공동혁신 전략을 추구할 때 적용할 수 있는 4단계 전략을 제시  |
| 실증 연구 | Co-creation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software                        | Ceccanoli and Forman (2012) | 생태계 참여가 전사적 IT 시스템을 공급하는 중소기업들의 성과에 미치는 영향을 연구하고 협력관계에 긍정적인 영향을 주는 관행을 조사 | 생태계 주도기업이 강한 핵심역량을 지닌 생태계에 참여하는 것이 중소기업의 성과에 긍정적인 영향을 줌                                      |
|       | Understanding competencies in platform-based product development: antecedents and outcomes           | Chai et al. (2012)          | 문헌연구를 바탕으로 제품 플랫폼역량이라는 개념을 도출하여 실증연구를 통하여 어떤 요인들이 제품플랫폼 역량을 구성하는 지를 제시    | 하부시스템의 재활용 가능성, 하부시스템의 호환성, 플랫폼 생산제품의 확장성 등을 제품 플랫폼 역량의 핵심요인으로 제시                            |

Co-creation의 개념이 고객중심의 Co-creation에서 유래하였기 때문에 이전의 상당수의 Co-creation에 관한 선행연구는 고객중심의 Co-creation에 초점을 두고 있으며 아래의 <표 3>과 같이 요약될 수 있다.

<표 3> 고객 중심의 Co-creation 관련 연구

|            | 논문명  | 저자                  | 연구내용  | 연구결과에 따른 시사점   |
|------------|--|---------------------|---|--|
| 개념 및 이론 연구 | Evolving to a new dominant logic for marketing | Vargo et al. (2004) | 마케팅의 패러다임 변화에 관한 연구로 지난 100년 동안 마케팅의 진화 과정을 살펴보고 마케팅의 8가지 단계를 제시하면서 마지막 단계로 가치공동창출 단계를 제시 | -재화 중심에서 서비스 중심으로 마케팅 관점이 변화.<br>-기업의 공동가치창출자로서 고객의 참여를 극대화하기 위해 노력해야함 |

|        | 논문명   | 저자                       | 연구내용   | 연구결과에 따른 시사점  |
|--------|---|--------------------------|--|---|
|        | Co-creation experiences: The next practice in value creation                                      | Prahalad et al. (2004)   | 사례와 문헌조사를 통해 공동가치창출의 개념을 정의하고 공동가치창출을 위한 대화, 접근용이성, 위험감수성, 투명성의 4가지 성공요인을 제시                               | 공동가치창출은 기업과 고객사이의 접점에서 발생하고 기업과 고객사이에서의 접근과 투명성에 의해 성공할 수 있음  |
|        | Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach                   | Möller (2006)            | 문헌연구를 바탕으로 핵심가치 전략, 부가가치전략, 미래지향적 가치 전략을 조합하여 공급업체와 고객 간의 기본적인 가치 전략에 대해 9단계 프레임워크를 제시                     | 공급자와 구매자의 기본 가치 전략을 구별할 수 있는 매트릭스 프레임워크를 제안하고 공급자와 수요자 모두가 새로운 가치를 창출할 수 있도록 관리해야함                                |
|        | On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective                   | Vargo et al. (2008)      | 문헌연구를 통하여 전통적인 방법과 서비스 지향적인 공동가치창출을 비교 분석하고 서비스 지향적인 가치창출을 위한 SD(service-dominant) 로직 프레임워크 제시             | 교환가치, 사용가치, 공동가치창출의 관계를 재구성하고 고객에 대한 기업의 마케팅 패러다임이 변화해야함  |
|        | Leading the transformation to co-creation of value  | Ramaswamy (2009)         | HCL, Nayar, P&G 등 문헌연구를 통하여 개인의 참여경험을 기반으로 새로운 공동가치창출 모델을 개발   | 관리자의 적극적인 참여 없이는 공동가치창출이 불가능하기 때문에 기업은 고객의 참여경험을 기반으로 커뮤니케이션, 투명성, 직원역량을 강화해야함                                    |
|        | Marketing as Value co-creation through network interaction and resource integration               | Gummesson et al. (2010)  | 서비스지배논리, 관계 마케팅, 다대다 네트워크 관점에서 마케팅의 변화에 대한 이론적 연구 실시   | 공동가치창출 과정의 개념적 이해를 도모하고 공동가치창출을 위해 관계적 지표와 자원 통합의 역할을 강조  |
|        | Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach | Edvardsson et al. (2010) | 사회적 구성주의 이론을 바탕으로 서비스교환가치와 공동가치창출의 개념을 설명하기 위하여 S-D로직에 대한 프레임워크를 제시  | 사회적 구성이론을 가지고 공동가치창출의 매커니즘에 대한 이해를 도모   |
|        | Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective                             | Zwass (2010)             | 현존하는 학제적 연구와 웹 기반 문헌조사를 실시하여 공동가치창출의 분류와 자원통합의 관점에서 연구동향을 분석   | 공동가치창출에 대한 분석 프레임워크를 이용하여 제시된 분류체계는 향후 공동가치창출과 관련된 연구발전에 기여할 것임   |
| 사 례 연구 | Customer community and co-creation: A case study  | Rowley et al. (2007)     | kite-based sporting experiences를 통해 고객에게 상호작용 온라인 기회를 제공하여 최고의 제품과 디자인을 개발한 Flexifoil International사의 사례분석 | 공동생산, 공동가치창출, 고객커뮤니티를 기반으로 기업에서의 혁신적인 제품개발은 고객경험을 통하여 이루어질 수 있음을 제안   |
|        | Managing the co-creation of value   | Panye et al. (2008)      | 여행사의 관리자와 일선 직원들의 워크숍 과정에서 고객의 가치창출활동의 분석 및 접점 활동을 분석하여 공동가치창출을 위한 개념적 프레임워크를 제시                           | -고객의 가치창출 과정과 기업 가치창출 과정이 순환적이고 회귀적으로 맞물려 있어 기업과 고객과의 상호연계성이 중요<br>-기업은 공동가치창출을 위해 고객의 경험을 이해하고 기회를 제공할 수 있도록 해야함 |

|       | 논문명  | 저자                      | 연구내용   | 연구결과에 따른 시사점   |
|-------|--|-------------------------|--|--|
|       | Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)  | Ordanini et al. (2008)  | 서비스 지향 아키텍처 사례에 포커스를 맞추어 SOA solutions을 실행한 두 선두기업인 Binda 그룹과 Cassa di risparmio di firenze사를 대상으로 Co-creation을 위한 주요 변수를 정의 | 사례연구를 통해 아키텍처와 플랫폼의 흐름에 대한 시사점을 제시   |
|       | Building the co-creative enterprise  | Ramaswamy et al. (2010) | Co-creation의 4가지 원칙과 Co-creation 접근방법을 제시하고 전통적인 전략과 Co-creation 전략을 비교하였음. “프랑스 우편 서비스”의 사례분석 결과를 제시                        | 공동가치창출을 위한 가장 좋은 방법으로 이해관계자들의 경험중시, 이해관계자들과의 직접적 상호작용, 경험을 공유할 수 있는 플랫폼 제공, 참여자에 대한 합당한 가치의 제공을 제안   |
|       | Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs   | Ngugi et al. (2010)     | 유기농식품기업의 심층사례연구를 통해 소규모업체에서 고객과의 관계역량의 유형을 평가하기 위한 프레임워크를 제시   | 현재 및 잠재고객에 의해 공동으로 가치를 창출하고 부수적으로 공급업체의 위치를 강화하는 전략을 지원하는 관계역량(relational capabilities)을 제시  |
|       | Opening up innovation: The impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry | Westergren (2011)       | 4개 제조업체의 직원 20명을 대상으로 인터뷰를 실시하여 개방형 혁신 프로젝트의 성공과 실패 요인 다섯 가지를 도출   | 기업의 혁신과정이 제품에서 서비스 혁신으로 변화하고 있으며, 개방형혁신을 위해 프로젝트의 성공과 실패에 대한 상황요인으로 가치창출과 관계 구축의 문제를 강조  |
|       | 공체험(co-experience) 공간을 이용한 참여적 디자인 연구  | 권희정 (2007)              | 웹 2.0 기술을 기반으로 한 다양한 사진공유 형태를 관찰, 분석하는 디자인 사례연구를 진행하여 참여적 디자인 방법을 제안   | 연구과정 속에서 드러났던 가장 중요한 발견은 창조적 사용자의 상호작용, 사용의도, 사진공유라는 활동의 새로운 가치규정으로 미래환경에서 디자이너가 새로운 가치를 발견하기 위해 사용자 경험에 대한 탐색을 넘어서 사용자와 함께 탐색의 공간을 구축하고 함께 창작하는 작업의 중요성을 강조 |
|       | 사회경제적 혁신을 위한 디자인 연구 및 공동창작: 남아프리카 농촌지역의 순수 및 위생문제를 해결하기 위한 디자인 연구 및 디자인 사고적용   | 지안프랑코 자카이 (2010)        | 남아프리카에서의 2주간 실시한 물공급 프로젝트 사례를 통해 고객인 마을사람들이 디자인 연구 과정에 깊이 관여함으로써 만족도가 높아지고 공동체가 결과에 더욱 헌신하게 됨을 인지                            | -사회 디자인 분야에서 디자인 전문가 집단, 시민, 기업, 정부가 협력하여 성공할 수 있는 방법을 보여주었음<br>-지역생태계의 복잡성을 밝혀내어 디자인 연구가 경제, 환경 및 문화적으로 지속가능한 해결책에 필요한 지역의 자원, 방편, 압력 및 기회를 어떻게 제시하는지 보여줌   |
| 실증 연구 | The Role of customers in interactive co-creation practices : The Italian scenario  | Pini (2009)             | 고객과 기업이 의사소통을 하는 채널의 수와 구매를 위한 정보탐색 수준의 2가지 축을 기준으로 고객 집단을 세분화하여 3000명을 대상으로 공동가치창출에서 고객의 역할에 대한 실증연구를 실시                    | 공동가치창출은 고객의 정보활동성향에 따라 달라질 수 있으며, 공동가치창출은 수행방식에 따라 다른 결과가 나타나기 때문에 고객을 관리하는 방법이 고려되어야함   |

| 논문명   | 저자                           | 연구내용   | 연구결과에 따른 시사점   |
|---|------------------------------|--|--|
| How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness?  | Tanev et al. (2011)          | 새로운 제품 및 서비스의 개발과정에서 기업의 온라인 논평을 측정하여 기업의 혁신과 공동가치창출에 대한 인식을 조사  | 상호작용메카니즘, 파트너십과 협력을 통한 고객과의 관계, 프로세스 과정에 사용자참여의 3가지 새로운 공동가치창출의 활동요소를 제시   |
| Co-creation of value through social network marketing: A field experiment using a Facebook campaign to increase conversion rate | Fagerstrom and Ghinea (2011) | 마케팅에서 페이스북과 같은 소셜 네트워킹 사이트의 활용에 대한 영향을 분석하기 위해 페이스북 그룹에 가입한 그룹과 그렇지 않은 그룹을 대상으로 현장실험을 실시                                 | -연구결과 페이스북에 가입한 팀은 그렇지 않은 팀에 비해 더 높은 마케팅 성공률을 보여 주었음<br>-새로운 공동가치창출을 위해 기업은 페이스북과 같은 소셜 네트워킹 사이트를 마케팅에 활용해야함             |
| Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance | Grissemann et al. (2012)     | 관광 서비스에서의 고객공동가치창출 개념모델을 개발하고 여행사를 이용하는 고객들을 대상으로 설문조사를 실시하여 기업의 지원과 공동가치창출 활동에 대한 고객만족도를 조사                             | -공동가치창출의 정도와 기업의 지원 효과는 유의한 관계임<br>-서비스 개발과정에 고객을 참여시킴으로써 비용 및 시간을 절약할 수 있음  |
| 서비스 지배 논리하에서 가치공동창출 메커니즘과 기업성과간의 관계에 대한 연구  | 남기찬 등 (2009)                 | 고객의 가치공동창출 활동을 전략/설계, 생산/전달, 유지/운영, 평가/개선 등 4가지 활동으로 구분하고 서비스지배논리를 기반으로 국내 500개 기업을 대상으로 설문조사 실시하여 서비스를 통한 가치창출 메커니즘을 규명 | -기업은 고객 네트워크를 형성하고, 지원하며, 이러한 기반 구조를 통해 고객이 공동가치창출 활동을 하게 됨<br>-고객 네트워크는 가치창출활동의 주체이며, 제품/서비스 융합을 통해 가치를 창출할 수 있도록 지원해야함 |
| 소비자-기업 가치공동창출 활성화 방안 모색을 위한 탐색적 연구  | 구혜경, 나종연 (2012)              | 소비자-기업 가치공동창출의 활성화 방안을 모색하기 위해 전문가를 대상으로 심층인터뷰를 실시하여 소비자측면과 기업측면에서의 공동가치창출활동의 저해요인을 도출                                   | -소비자와 기업의 공동가치창출활동의 활성화 방안을 컨텍스트 측면과 시스템 측면으로 제시<br>-공동가치창출을 위해 소비자에 대한 기업의 인식이 변화해야함                                    |
| 소비자-기업 가치공동창출활동의 개념화 및 척도개발에 관한 연구  | 구혜경, 나종연 (2012)              | 소비자 가치창출활동과 기업 가치창출활동의 수준을 측정할 수 있는 35개 항목과 12개 항목의 척도 개발  | 시장에서 소비자와 기업이 각자의 역할에 충실하면서도 상생과 협력을 위해 서로가 동반자가 될 수 있음을 확인하여 소비자-기업의 공동가치창출 활동이 구체적이고 실질적으로 실현될 수 있는 기틀 마련              |
| 고객과의 가치공동창출 활동이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구   | 정태석 (2012)                   | 설문조사를 통해 서비스 시스템 관점에서 서비스 프로세스와 서비스 혁신 간의 관계를 전략/설계, T-shape skill, 평가/개선이 제품/서비스 융합과 서비스 품질요인의 5가지 요인 도출                | 기업이 서비스로 가치창출하는 서비스 중심 기업으로 전환하기 위해서는 가치창출 메커니즘을 이해하고 조직구성원들의 정보활용 능력을 향상시키며 이해관계자들의 네트워크가 상호작용이 잘 될 수 있도록 지원체계를 갖추어야함   |

## V. 연구결과 및 향후 연구과제

국내의 Co-creation 관련 연구는 초기단계로 가치생태계 중심의 Co-creation 관련 연구보다 고객중심의 Co-creation 관련 연구가 상대적으로 많았다. 특히 Co-creation과 관련한 연구에서는 경영학을 기반으로 고객과 기업 간의 관계를 규명하는 고객 중심의 Co-creation 관련 연구가 대부분을 차지하고 있었다. 또한 <표 2>와 <표 3>에서 제시된 Co-creation 관련 연구는 아직도 주로 개념과 사례연구가 주를 이루고 있다. 그 외 일부 실증연구들도 아주 낮은 단계의 Co-creation으로 주로 고객의 참여의식이나 저해요인 등에 관련된 연구가 대부분이다. 이에 일반적인 MIS연구와 Co-creation 개념을 접목하여 아래와 같은 향후 연구과제를 제안한다.

첫째, Co-creation을 적용하기 위한 IT 기반 플랫폼 관련 연구가 필요하다. 앞서 언급되었듯이 가치 생태계 관점에서 정부, 고객, 대학, 잠재적 고객은 물론 경쟁자를 아우르는 모든 이해관계자들이 생태계에 참여하기 위해서는 SNS, 홈페이지, 정보시스템, 인터넷 등 IT기술을 기반으로 하는 플랫폼이 필요하다. 예를 들면 스타벅스에서는 고객과 소통을 위한 플랫폼으로 페이스북, 트위터 등 SNS를 적극적으로 활용하였고, 자사 홈페이지의 'My Starbucks Idea'를 통해 스타벅스 제품과 서비스에 대한 고객들의 개선 아이디어를 접수한 후 인기가 많은 아이디어를 채택하여 제품과 서비스를 개선하는데 활용하고 있다. 또한 정부에서 창조경제를 위한 새로운 비즈니스 모델을 개발하기 위하여 창조경제타운이나 천만상상오아시스 등의 온라인 플랫폼을 개발하여 많은 사람들의

아이디어를 모집하고 있다. 기업에서도 쿼키, 아이디어뱅크 등의 온라인 플랫폼을 이용하여 다양한 참여자들의 아이디어를 모집하고 있다. 이와같이 Co-creation을 적용하기 위하여 IT 기반 온라인 플랫폼을 활용하고 있는 사례들이 늘어나고 있지만 사용성이나 만족도에 대한 연구는 부족한 실정이다.

둘째, Co-creation의 성공적 실행을 위해서는 이해관계자들의 참여요인에 대한 연구가 필요하다. 예를들어 고객중심의 Co-creation에서 기업의 가치사슬 활동에 더 많은 고객의 참여 유도는 Co-creation의 성공여부를 좌우할 수 있는 중요한 요인이 된다. 따라서 모든 이해관계자들의 참여정도를 높일 수 있도록 참여자들의 참여요인 및 동기에 대한 연구가 필요하다. 구체적으로 Co-creation 관련 연구에서 창조경제타운, 쿼키 등에 참여하고 있는 사용자 대상으로 심층면접, 설문조사 등의 다양한 연구방법을 적용하여 그들의 참여 동기, 행태 등의 참여요인에 대한 연구가 필요하다.

셋째, Co-creation의 적용을 위한 절차 및 방법에 대한 연구가 필요하다. Co-creation은 가치생태계에 포함된 모든 이해관계자들의 참여가 전제 되어있다. 이 때 기업에서 제품과 서비스 개발 프로세스에서 Co-creation을 활용하기 위한 체계적인 방법이나 절차가 필요하지만 이에 대한 연구는 미미하다. 기업에서 새로운 제품이나 서비스를 개발하기 위해 다양한 채널을 통한 아이디어의 발굴, 아이디어 선정, 선정된 아이디어의 제품화, 이익배분의 각 단계별로 어떻게 Co-creation을 적용하고, 적용 시 고려해야 할 사항 등에 대한 구체적인 절차 및 방법이 제시된다면 기업에서는 이를 바탕으로 더욱 효

울적이고 효과적인 Co-creation을 실행할 수 있을 것이다.

넷째, Co-creation 관련 사례에 대해서 유형별로 범주화 할 수 있는 다양하고 폭넓은 사례 연구가 필요하다. Co-creation은 초기연구로 다양한 Co-creation 관련 사례들을 발굴 및 조사할 필요가 있다. 특히 기업에서 그동안 혁신을 위한 활용한 다양한 방법에 대한 사례를 분석하여 유형별로 범주화를 하고, 그동안의 혁신방법과 Co-creation 방법에 대한 사례를 비교분석할 필요가 있다.

다섯째, Co-creation에 대한 성과분석 연구가 필요하다. Co-creation은 모든 이해관계자들이 참여를 하고 참여에 대한 물질적·비물질적 인센티브가 제공되어야 하기 때문에 가치창출에 대한 성과측정이 반드시 따라야 한다. 이를 통해 참여자들의 기여도에 따라 상금이나 승진, 수익금 배분 등의 물질적 인센티브를 적절하게 배분하고, ‘칭찬’, ‘인정’ 등의 비물질적 보상을 함께 제공할 수 있다. 이처럼 Co-creation의 성과측정에 대한 연구들에서 타당성이 제시된다면 Co-creation은 기업뿐만 아니라 공공, 행정, 사회 등 여러 분야에서 적용되어 새로운 가치창출에 기여할 수 있을 것이다.

여섯째, 타 학문과의 융·복합연구로 확대할 필요가 있다. Co-creation과 관련한 기존 연구는 경영학 분야에서 고객중심의 Co-creation 연구들이 주를 이루어지고 있다. 하지만 Co-creation은 IT 기술을 기반으로 하여 사회학이나 정치학, 행정학 등 다양한 학문적 분야에서 융·복합이 가능하다. 기업 경영의 가치생태계를 정책이나 사회학에서 적용하여 Co-creation을 활성화할 수 있도록 학문적 영역의 확대를

위한 연구는 새로운 학문영역으로 발전할 수 있을 것이다.

본 연구의 공헌도는 다음과 같다.

첫째, Co-creation 개념을 소개함으로써 Co-creation과 관련된 후속연구를 위한 논의의 촉매역할을 담당할 것으로 예상된다.

둘째, Co-creation 관련 논문을 체계적으로 정리하여 Co-creation에 대한 개념을 처음으로 정립하였다는 점에서 학문적 기여점을 가진다.

셋째, 본 연구의 수행으로 Co-creation 연구과제를 제시함으로써 향후 Co-creation 관련 연구를 유발할 것으로 예상된다.

넷째, 실무적으로 기업이나 조직에서 문제를 해결하기 위한 방법론으로 Co-creation 활용가능성을 제시하고 있다.

본 연구의 한계점으로는 Co-creation의 개념 정립에 있어서 Co-creation은 후속적으로 끊임 없이 논의가 계속되어야 할 연구분야인 점을 감안할 때 본 연구에서 논의된 내용은 하나의 시론(始論)에 속한다는 것이다. 따라서 향후 Co-creation 연구방향에서 제시하는 구체적인 연구들이 필요하다.

## 참고문헌

- 권희정, “공체험공간을 이용한 참여적 디자인 연구,” 한국인포디자인학회지, 제12호, 2007, pp.15-26.
- 구혜경, 나종연, “소비자-기업 가치공동창출 활동 활성화 방안 모색을 위한 탐색적 연구,” 소비문화연구, 제15권 제3호, 2012, pp.159-186.

- 구혜경, 나종연, “소비자-기업 가치공동창출 활동의 개념화 및 척도개발에 관한 연구,” 소비자학연구, 제 23권 제1호, 2012, pp.193-227.
- 김석준, 강인호, 김정렬, 강제상, 문병기, 이종열, 이재호, 윤태범, 최병대, 박홍식, 채원호, “거버넌스의 이해”, 서울대영문화사, 2002.
- 김규환, “거버넌스로서 지방의제 21의 추진체계에 관한 연구,”한국거버넌스학회보, 제 10권, 2003, pp.213-243.
- 남기찬, 김용진, 임명성, 이남희, 조아라, “서비스 지배 논리하에서 가치공동창출 매커니즘과 기업성과간의 관계에 대한 연구,” 한국경영정보학회 학술대회 논문, 2009, pp.61-71.
- 매일경제신문, “공동혁신이 중요한 시대다”, 이상문 기고, 2012.02.14.
- 백혜란, “프로슈머의 개념화와 성향측정도구 개발,”서울대학교 박사학위논문, 2008.
- 박경자, 유일, 김재전, “Social Network Service(SNS) 지속사용에 관한 연구,” 정보시스템연구, 제22권 제 1호, 2013년 3월, pp. 65-85.
- 서원석, 백주아. “관광 이미지에 관한 연구동향 분석.” 호텔경영학연구, 제18권 제2호, 2009, pp.299-309.
- 안연식, 서비스 실행관점에서의 서비스 비즈니스에 관한 학술적 연구 대상 영역의 탐색, 서비스연구, 제2권 제1호, 2012, pp.69-80.
- 오세숙, 김대훈, “e스포츠에 관한 연구동향 분석,” 한국웰니스학회지, 제7권 제2호, 2012, pp.111-119.
- 이원태, 차미영, 박현유, “모바일 소셜미디어에서 유력자(influentials)의 역할,” 디지털 컨버전스 기반 미래연구(II) 10-26, 정보통신정책연구원, 2010.
- 장활식, 전종현, 박광오, “RTE 특성이 SCM성공에 미치는 영향,” 정보시스템연구, 제 20권 제 3호, 2011년 9월, pp. 161-186.
- 정태석, “고객과의 가치공동창출 활동이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영컨설팅연구, 제 12권 제 4호, 2012, pp.197-217.
- 조남재, “디지털 컨버전스 의미의 고찰과 e-Business의 미래 연구 방향,” e-비즈니스연구, 제 10권 제4호, 2009, pp.105-127.
- 조남정, 최은미, 최희진, 장선철, “상담학의 연구동향 분석: 『상담학연구』 학회지 게재논문,” 상담학연구, 제11권 제2호, 2010, pp.507-524.
- 지안프랑코 자카이, “사회경제적 혁신을 위한 디자인 연구 및 공동창작: 남아프리카 농촌지역의 순수 및 위생문제를 해결하기 위한 디자인 연구 및 디자인 사고적용,” 한국디자인산업연구센터, Asia design journal, 제5권, 2010, pp.10-37.
- 최배근, 협력의 경제학, 집문당, 2013.
- 최상민, 문태수, “IT 거버넌스 실행요인과 정보시스템(IS) 효과성, 그리고 전략적 연계의 조절효과,” 정보시스템연구, 제 20권 제 2호, 2011년 6월, pp. 207-228.
- 홍석인, 최희재, 이준기, “블로그 사용의도에 영향을 미치는 사회 동기적 요인,” 한국콘텐츠학회논문지, Vol.10, No.1, 2010,



- pp.122-137.
- Levy, P., “집단지성: 사이버 공간의 인류학을 위하여,” 문학과 지성사, 2002.
- Prahalad, C. and Ramaswamy, V., “경쟁의 미래,” 세종서적(주), 2007.
- Ballantyne, D., and Varey, R. J., “Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing,” *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, September 2006, pp. 335-348.
- Birkinshaw, J., Bessant, J., and Delbridge, R., “Finding, Forming, and Performing: Creating Networks for Discontinuous innovation,” *California Management Review*, Vol.49, No.3, 2007, pp.67-84.
- Bossink, B., “The Development of Co-innovation Strategies: Stages and Interaction Patterns in interfirm Innovation,” *R&D Management*, Vol.32, No.4, 2002, pp.311-320.
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., and Wu, D., “Cocreation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Software,” *MIS Quarterly*, Vol.36, No.1, 2012, pp.263-290.
- Chai, K., Song, M., Halman, J., and Brombacher, A., “Understanding Competencies in Platform-Based Product Development: Antecedent and Outcomes,” *Journal of Product Innovation Management*, 2012, pp.452-472.
- Chesbrough, H., “Open Innovation,” Harvard University Press, 2003.
- Cusumano, M. and Gawer, A., “The Element of Platform,” *MIT Sloan Management Review*, Vol.29, No.3, 2002, pp.452-472.
- Cusumano M., “The Platform Leader’s Dilemma,” *Communications of the ACM*, Vol.54, No.10, 2011, pp.21-24.
- Duncan, T. and Majority, S., “How Integrated Marketing Communication’s ‘Touch Point’ Can Operationalize the Service-Dominant Logic?,” In: Vargo, S. L., Lusch, R. F., (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2006, pp.236-249.
- Edvardsson, B. and Olsson, J., “Key Concepts for New Service Development,” *Service Industries Journal*, Vol.16, No.2, 1996, pp.140-164.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T., “Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-creation: A Social Construction Approach,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, Issue2, 2011, pp.327-339.
- Fagerstrom, A. and Ghinea, G., “Co-creation of Value through Social Network Marketing: A Field Experiment Using a Facebook Campaign to Increase Conversion Rate,” *Human Interface and the Management of Information*, Vol.6772, 2011, pp.229-235.

- Fronteer Strategy, "CO-creation's 5 GUIDING PRINCIPLES", White Paper, 2009.
- Gale, B. T., "Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customer can See," New York : Free Press, 1994.
- Glaser, S.. "The value of the manager in the value chain," Management Decision, Vol.44, No.3, 2006, pp. 442-447.
- Grissemann, U. S. and Stokburger-Sauer, N. E., "Customer Co-creation of Travel Services: The Role of Company Support and Customer Satisfaction with the Co-creation Performance," Tourism Management, Vol.33, Issue6, 2012, pp.1483 - 1492.
- Gummesson, E. and Mele, C., "Marketing as Value Co-creation through Network Interaction and Resource Integration," Journal of Business Market Management, Vol.4, Issue4, 2010, pp.181-19.
- Hearn G., Roodhouse S. and Blakey J., "From Value Chain to Value Creating Ecology: Implication for Creative Industries Development Policy," International Journal of Cultural Policy," Vol.13, No.4, 2007, pp.419-436.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., and Gremler, D. D., "Electronic Word-of-mouth via Consumer-opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?," Journal of Interactive Marketing, Vol.18, No.1, 2004, pp.38-52.
- Holbrood, M. B., "The Nature of Customer Value," In: Service Quality: New in Theory and Paracitce, R. T. Rust, R. Oliver(Eds). Thousand Oaks, 1994.
- Jensen R., and Aaltonen M., "The Renaissance Society: How the shift from Dream Society to the Age of Individual Control Will Change the Way You Do Business," McGrawHill, 2013.
- Lee, S. M., Olson, D. L. and Trimi, S., "Co-innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-creation for Organizational Values," Management Decision, Vol.50, Issue5, 2012, pp.817 - 831.
- Lee, M. K. O., Cheung, M. K., Lim, K. H. and Sia, C. L., "Understanding Customer Knowledge Sharing in Web-based Discussion Boards: An Exploratory Study," Internet Research, Vol.16, No.3, 2006, pp.289-303.
- Michael, S., Brown, S., and Gallan, A., "Servicep-Logic Innovations:How to Innovate Customers, Not Product," California management Review, Vol.50, No.3, 2008, pp.49-65.
- Möller, K., "Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-creation logic Approach," Industrial Marketing Management, Vol.35, Issue8, 2006, pp.913-924.
- Ngugi, I. K., Johnsen, R. E. and Erdélyi, P., "Relational Capabilities for Value

- Co-creation and Innovation in SMEs," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.17 Issue2, 2010, pp.260 - 278.
- Ordaninia, A. and Pasini, P., "Service Co-production and Value Co-creation: The Case for a Service-oriented Architecture(SOA)," *European Management Journal*, Vol.26, Issue5, 2008, pp.289-297.
- Payne, A., Storbacka, K., and Frow, P., "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, 2008, pp.83-96.
- Pini, F. M., "The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario," *Knowledge, Technology & Policy*, Vol.22, Issue1, 2009, pp.61-69.
- Porter M. and Kramer, M. "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January 2011, pp.63-77.
- Prahalad, C. and Ramaswamy, V., "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.18, No.3, 2004, pp.5-14.
- Prahalad, C., and Ramaswamy, V., "The Co-Creator Connection," *Strategy-Business*, Vol.27, 2002, pp.1-12.
- Ramaswamy, V., "Leading the Transformation to Co-creation of Value," *Strategy & Leadership*, Vol.37 Issue2, 2009, pp.32 - 37.
- Ramaswamy, V. and Gouillart, F., "Building the Co-Creative Enterprise," *Harvard Business Review*, October, 2010, pp.100-109.
- Roser, T. and Samson, A., "Co-creation: New Pathways to Value an Overview," *Promise/LSE Enterprise*, London. 2009.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B. and Leeming, E., "Customer Community and Co-creation: a Case Study," *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.25 Issue2, 2007, pp.136 - 146.
- Shaw, D., Newholm, T. and Dickinson, R., "Consumption as Voting: An Exploration of Consumer Empowerment," *European Journal of Marketing*, Vol.40 Issue9/10, 2006, pp.1049-1067.
- Tanev, S., Bailetti, T., Allen, S., Milyakov, H., Durchev, P. and Ruskov, P., "How Do Value Co-creation Activities Relate to the Perception of Firms' Innovativeness?," *Journal of Innovation Economics*, Vol.7, 2011, pp.131-159.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F., "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, 2004, pp.1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. and Akakaa, M. A., "On Value and Value Co-creation: A Service System and Service logic Perspective," *European Management Journal*, Vol.26, Issue3, 2008, pp.145-152.
- Verganti R., "Designing Breakthrough Products," *Harvard Business Review*, 2011.
- Wasko, M. M. and Faraj, S., "Why Should I Share?

Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice,” MIS Quarterly, Vol.29, No.1, 2005, pp.35-57.

Westergren, U. H. “Opening up Innovation: The Impact of Contextual Factors on the Co-creation of IT-enabled Value Adding Services within the Manufacturing Industry,” Information Systems and e-Business Management, Vol.9, Issue2, 2011, pp.223-245.

Williamson P., and De Meyer A., “Ecosystem Advantage: How to Successfully Harness the Power of Partners,” California Management Review, Vol.55, No.1, 2012, pp.24-46.

Zwass, V., “Co-creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective,” International Journal of Electronic Commerce, Vol.15, No.1, 2010, pp.11-48.

### 홍순구 (Hong, Soon Goo)



영남대학교 경영학사와 University of Nebraska-Lincoln 석사와 박사학위를 취득하였다. 현재 동아대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있으며, 주요 관심분야는 Co-creation, 중소 기업 정보화, 웹 접근성, 정보시스템 평가, RFID 등이다

### 이현미(Lee, Hyun Mi)



동아대학교에서 경영학 박사학위를 취득하고, 현재 동아대학교 경영문제연구소 전임연구원으로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 Co-creation, 웹 접근성, 정보시스템 등이다.

### 임성배(Lim, Seong Bae)



등이다.

경기대 학사, 서강대 석사를 거쳐 University of Nebraska-Lincoln에서 박사학위를 취득하였으며, 현재 세인트메리대학교 부교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 IT를 활용한 경영혁신, 융합, Co-creation

### 김나랑(Kim, Na Rang)



부산대학교에서 문헌정보학과와 동아대학교에서 경영학석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 관심 분야는 생산정보시스템, 정보화 성과평가, Co-creation, Open Innovation 등이다.

<Abstract>

## **Co-creation: Overview and Research Agenda**

Hong, Soon Goo · Lee, Hyun Mi · Lim, Seong Bae · Kim, Na Rang

Co-creation is a new business strategy that creates “mutual value” for both the firm and the consumer through active collaboration among stakeholders. This includes a broader range of participants compared to the traditional environment. Co-creation is currently being applied to a wide range of fields such as marketing, manufacturing, governance, and other disciplines. With a growing interest in co-creation, it is vital to establish a clearly define concept of what co-creation is and what it encompasses. Therefore, the goal of this study is to define the concept of co-creation, to discover current research trends within this area, and to suggest a future research agenda. For this study extensive literature review on co-creation was carried out, adding this paper to the body of co-creation research as a pioneer study.

**Keywords:** co-creation, co-innovation, value ecosystem, conceptual model

\* 이 논문은 2013년 9월 25일 접수하여 2차 수정을 거쳐 2014년 3월 24일 게재 확정되었습니다.