

## Co-creation 활용에 따른 중소기업의 기업성과에 관한 연구\*

김 동 완\*\* · 이 상 문\*\*\* · 홍 순 구\*\*\*\* · 김 중 원\*\*\*\*\*

### 〈목 차〉

I. 서론	IV. 통계분석 결과
II. 이론적 배경	4.1 응답자의 일반적 현황 및 기술통계
2.1 Co-creation의 개념	4.2 타당성 및 신뢰성 검정
2.2 Co-creation 구성요소	4.3 연구가설의 검정
2.3 Co-creation 관련 실증연구	4.4 연구의 시사점
2.4 기업성과 측정 연구	V. 결론
III. 연구설계	참고문헌
3.1 연구가설의 설정	<Abstract>
3.2 설문지 구성 및 측정요인	

### I. 서론

급변하고 있는 경영 환경 속에서 기업은 불확실성을 극복하고 기업성과를 제고시키기 위한 노력을 지속하고 있다(장활식 외, 2011). 이러한 노력의 일환으로 기업은 공급자나 전문가 등 외부의 기술을 활용하여 가치창출을 추구하는 개방형 혁신(Open Innovation)을 뛰어넘어

최근에는 공급업체와 수요업체가 서로 상생하면서 새로운 가치를 창출하는 Co-creation으로 발전하고 있다.

Co-creation은 다양한 산업에서 다양한 이해관계자들이 참여하여 공동의 목표를 함께 정의하고 공유하여 궁극적으로 새로운 가치를 창출하는 협력의 형태(Williamson and De Meyer, 2012)로 이는 기업과 고객은 물론이고 경쟁자를 아우르는 모든 이해관계자의 참여와 협력을

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

\*\* 동아대학교 경영문제연구소 연구원, kd7518@dau.ac.kr

\*\*\* University of Nebraska - Lincoln 석좌교수, sangmlee19@gmail.com, 교신저자

\*\*\*\* 동아대학교 경영정보학과 교수, shong@dau.ac.kr

\*\*\*\*\* 동의대학교 경영정보학과 교수, jokim@deu.ac.kr

기본 전제로 공동의 가치(Shared Value) 창출을 목표로 한다(Lee et al., 2012). 홍순구 외(2014)의 연구에서 Co-creation의 활용은 가치 창출 활동에 참여하는 모든 이해관계자들에게 경제적 가치를 가져다준다고 하였다. 초기 대기업 위주로 활용되던 Co-creation이 글로벌 경쟁에 따른 경영환경의 변화로 인해 그 활용범위가 중소기업체까지 확대되고 있는 추세이다.

Co-creation 활용의 증가 추세에도 불구하고 이와 관련된 연구는 아직 초보단계로 개념연구(Lee et al., 2012; Vargo et al., 2008; Prahalad and Ramaswamy, 2004)가 주를 이루고 있으며, Co-creation의 도입에 따른 기업성과에 대한 실증연구는 많지 않다. 이에 본 연구에서는 Co-creation 활용도가 높은 중소기업체와 낮은 업체 간의 기업성과 차이와 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 기업성과 차이를 분석하고자 한다. 실증분석을 위해 Co-creation을 도입하고, 타 기업에 부품을 공급하는 중소기업체를 대상으로 설문조사를 실시한다.

연구의 구성은 2장에서는 문헌연구로 Co-creation의 개념 및 선행연구에 대해 설명하고, 3장에서는 연구가설 설정 및 측정요인에 대해 기술한다. 4장에서는 가설검증 분석 결과를 5장에서는 결론으로 연구의 요약, 공헌도 및 한계점에 대해 기술한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 Co-creation의 개념

Co-creation은 Prahalad and Ramaswamy

(2004)가 저술한 ‘경쟁의 미래’에 소개된 후 최근 국내외 경영분야에서 활발하게 연구가 진행되고 있다. Co-creation의 개척자인 Prahalad and Ramaswamy(2004)는 Co-creation을 기업과 고객이 협력하여 이전보다 더 큰 가치를 창출하는 것으로 정의하였고, Ramaswamy and Gouilart(2010)의 연구에서는 Co-creation을 가치사슬의 전 과정에 관계되는 모두가 참여하여 협력함으로써 참여자 모두가 질 높은 경험을 할 수 있도록 만드는 것으로 정의하였다.

국내 선행연구로 구혜경·나종연(2012)은 “소비자가 상품의 소비경험과정에서 추가적이거나 새로운 가치를 발굴하고, 기업이 이를 학습하고 선별하여 시장에 개선된 상품을 제안하며, 소비자가 개선된 상품을 다시 선택함으로써 소비자와 기업이 새로운 가치를 실현하는 협력과정”이라고 정의하였고, 홍순구 외(2012)의 연구에서는 기업중심의 전통적인 가치창출 패러다임에서 기업이 고객과 함께 공동으로 협력하여 가치를 창출하는 것으로 정의하였다.

이와같이 Co-creation은 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있으며, 참여자의 범위 및 가치 공유, 참여 형태, 참여 주체 등에 따라 한정된 분야에서의 고객참여에만 초점을 두는 오픈이노베이션이나 일시적으로 고객을 참여시키는 프로슈머 등과는 차이가 있다. 특히 기업의 가치사슬 전체과정에서 지속적인 협력을 강조하는 Co-creation은 공급업체, 유통업체, 소비자 등 다양한 이해관계자들과의 상호작용을 통해 새로운 가치를 창출하는 것으로 정의할 수 있다.

## 2.2 Co-creation 구성요소

Prahalad and Ramaswamy(2004)는 Co-creation의 구성요소(Building Blocks of Interactions)로 대화(Dialogue), 접근(Access), 위험감수(Risk Benefits), 투명성(Transparency)의 4가지를 제시하였다. 대화는 다양한 이해관계자들의 동등한 참여를 전제로 참여자 모두에게 흥미있는 주제를 중심으로 참여에 대한 원칙과 생산적인 상호작용을 통해 공동가치창출이 이루어져야 하는 것을 의미한다. 예를 들면 이노센티브는 문제해결을 위해 웹사이트를 통해 문제 해결방안을 공개적으로 공모하여 문제를 해결하고 해결방안을 제시한 사람에게 인센티브를 지급하고 있다.

접근은 IT를 활용한 정보의 접근성을 보장함으로써 참여자 간의 원활한 소통을 통해 사업 기회를 획득하는 것을 말한다. 예를 들면 대만의 반도체제조업체에서는 생산, 설계와 제작, 품질공정에 대한 데이터에 고객 및 아주 작은 소프트웨어업체까지도 직접 접근할 수 있도록 허용함으로써 반도체 산업에 참여하기 위해 필요한 투자비용을 낮출 수 있게 하였다(Prahalad and Ramaswamy, 2004).

위험감수는 거래관계에 있어서 다소 손실이 발생하더라도 이를 감수하고 장기적인 상호협력 관계를 위해 거래를 지속하는 것을 의미한다.

투명성은 이해관계자와의 신뢰형성을 위한 필수조건으로 IT의 발전으로 기업과 고객의 정보비대칭이 해결됨에 따라 기업의 가격, 이윤 등이 투명하게 공개되고 이를 통해 기업과 고객이 모두 상호이익을 보게 되는 것을 말한다.

본 연구의 목적 중의 하나는 Co-creation에서

중점을 두는 정도에 따른 기업성과 차이를 분석하는 것이다. Prahalad and Ramaswamy(2004)가 제시한 4가지 구성요소와 SCM의 유형에 따른 성과측정 관련 선행연구를 바탕으로 가치공유에 중점을 두는 정도, 정보공유에 중점을 두는 정도, 위험감수에 중점을 두는 정도, 상호이익에 중점을 두는 정도의 4가지로 구분하였다.

먼저 Prahalad and Ramaswamy(2004)의 연구에서 제시되어 있는 이해관계자들의 흥미 있는 주제를 중심으로 한 공동목표를 달성하기 위한 대화를 통해 가치를 공유할 수 있다고 하였으며, 서로의 관계를 생각하고 판단하여 가치공유에 중점을 두는 정도를 도출하였다. 가치공유에 중점을 두는 정도는 거래당사자와 파트너 간에 지속적이고 장기적인 거래 관계를 유지하기 위해 함께 목표와 가치를 공유하는 정도로 볼 수 있다(Monczka et al., 1998; Sheu et al., 2006).

둘째, IT를 활용한 정보의 접근성을 보장함으로써 참여자 간의 원활한 소통을 의미하는 것이 정보공유이다. 정보공유에 중점을 두는 정도는 Heide and Stump(1995)의 연구에서 협력 기업 간 상생을 위해 더 많은 정보를 공유해야 함을 제시하였고, Sheu et al.(2006)의 연구에서는 공급자와 구매자 간 수요예측 정보, 재고정보, 시장상황 관련 정보 등을 공유하는 공유수준이 높은 기업이 양자 간 협업이 높다고 하였다. 김남영(2007)의 연구에서는 공급체인에서 수요변동이 증폭되는 채찍효과를 감소시키는 방안으로 정보공유의 효과 및 크기를 측정함으로써 생산자와 소매상 사이의 협력관계를 유지해야함을 제시하였다. 이를 바탕으로 기업 간의

정보공유에 중점을 두는 정도를 선정하였다. 즉, 기업 간 상호 업무와 관련된 가치 있는 정보를 공유하는데 중점을 두는 정도이다.

셋째, 장기적 상호협력 관계를 유지하기 위해 단기적인 손실을 감수하는 위험감수에 중점을 두는 정도를 제시한다. 위험감수는 급변하는 환경을 거부하지 않거나 또는 모험적이고 도전적이며 언제 닥칠지 모르는 위험에 대하여 기꺼이 감수하려는 심리적인 성향을 의미하는 것으로(Boone and Brabander, 1997), 어떤 위험에 대하여 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 장기적인 이익을 위해 기업 간에 지속적으로 거래를 계속하려는 것에 중점을 두는 정도로 볼 수 있다.

넷째, 기업과 고객이 모두 이익을 도출할 수 있는 상호이익에 중점을 두는 정도를 도출한다. 상호이익이란 공급기업과 구매기업 간의 거래에 있어서 제품의 수익성, 고객만족, 제품의 성능과 같은 유·무형의 경제적 이익을 공유하는 것이다(Lambert et al., 1999; Oliver, 1990).

### 2.3 Co-creation 관련 실증연구

Co-creation 관련 실증연구는 크게 주요 요인 도출과 Co-creation의 도입에 따른 성과 연구로 대별될 수 있다. 먼저 주요 요인에 대한 선행연구로는 정태석(2012), Pini(2009), Freida(2014) 등이 있다.

정태석(2012)의 연구에서는 고객의 Co-creation 활동이 서비스 품질에 미치는 영향을 분석하기 위하여 Co-creation 프로세스 중 전략/설계, T-shape Skill, 평가/개선, 제품/서비스 융합, 서비스 품질 요인을 중심으로 분석한 결과

전략/설계가 제품/서비스융합에 유의한 영향을 미치고, 평가/개선은 제품/서비스 융합 및 서비스 품질 요인에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Freida(2014)의 연구에서는 Co-creation을 위한 소비자의 참여에 영향을 미치는 내재적 요인으로 소속감(Affiliation), 전문성(Expertise), 표출성 및 경험(Expression and Experience), 인정감(Recognition)을, 외재적 요인으로 커뮤니티, 물리적 보상을 도출하였다. Pini(2009)의 연구에서는 Co-creation에 대한 소비자의 태도 측정 기준으로 제품이나 서비스에 대한 만족도를 타인과 공유 여부, 공동창출활동의 선호 여부, 기업과 능동적인 상호작용을 원하는 지 여부로 측정하였다. Tanev et al.(2011)은 기업의 혁신과 공동가치창출에 대한 인식을 조사한 연구에서 Co-creation 성공을 위한 요인으로 상호작용, 파트너십과 협력을 통한 고객과의 관계, 프로세스 과정에서의 고객참여를 제시하였다.

둘째, Co-creation도입에 따른 기업성과 연구에는 남기찬 외(2009), 윤보경(2013), Grisseman and Stokburger-Sauer(2012) 등이 있다. 남기찬 외(2009)는 공급자 네트워크는 고객네트워크를 지원하는 역할을 수행하여 고객의 공동가치창출의 기반이 되며 이러한 공동가치창출이 기업의 수익률, 안정적인 성장, 시장 점유율 등의 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 윤보경(2013)은 관광상품 Co-creation을 통한 성과로 고객의 지각된 가치는 고객만족에 유의한 영향을 미치고, Co-creation 이용 경험을 통한 고객만족은 추후 고객의 재구매 및 추천의사 등의 구매행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. Grisseman and Stokburger-Sauer (2012)는 여행사를 이용하는 고객들을 대상으

로 고객만족도를 조사한 결과 서비스 개발과정에 고객을 참여시키는 Co-creation 활용을 통해 고객이 원하는 상품을 제공할 수 있게 되고 고객은 그들이 원하는 독특한 경험을 제공받아 만족도를 높일 수 있다는 것을 확인하였다.

## 2.4 기업성과 측정 연구

기업의 성과는 성과를 측정하는 평가항목에 따라 결과가 달라진다. 전통적으로 대다수의 기업에서는 기업의 성과를 측정하는 항목으로 당기순이익, ROI, RI, 매출액 등과 같은 재무적 측정치를 중심으로 평가하였다(김미애·서창교, 2014). 하지만 이러한 재무적 측정치는 과거지향적 결과라는 한계를 가지고 있다. 따라서 기업의 성과를 측정할 때 전략적 성과측정시스템(Strategic Performance Measurement: SPM)에서는 재무적, 비재무적 측정치를 병행하여 사용할 것을 권장하고 있으며, 이를 통해 특정 성과에 대한 수치만으로 판단하는 오류를 막을 수 있다(문영백, 2010).

Co-creation 활용도에 따른 기업성과 측정에 관한 선행연구는 거의 없었기 때문에 본 연구에서는 Co-creation과 관련이 있을 것으로 판단되는 SCM의 성과측정 관련 선행연구를 살펴보았다.

SCM의 성과를 측정한 선행연구에서는 연구자마다 다양한 요인을 활용하여 성과측정 결과를 제시하고 있는데, 기업의 SCM 실행 사례를 바탕으로 SCM의 기본 목적인 고객서비스 증진, 비용 절감, 매출 증진 및 운영 효율성 증진 등을 성과로 측정한 연구와 Kaplan and Norton(1996)이 제시한 BSC(Balanced Score Card: 균형성과표)를 이용해 성과를 측정한 연

구로 나누어 볼 수 있다.

SCM 활용에 따른 성과측정과 관련하여 반재인·김선홍(2011)은 SCM 전략을 효율성, 민첩성, 적응성, 정렬성을 추구하는 전략으로 구분하고 이러한 전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 연구에서 효율성, 민첩성, 정렬성을 추구하는 SCM 전략은 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이성현·김채복(2008)의 연구에서는 SCM 패키지 도입에 따른 기업의 성과측정에서 SCM 활용은 기업의 정보흐름 원활화를 통해 재고의 절감과 자금 흐름을 원활하게 하고 판매관리비를 줄이고 절차에 대한 거래비용을 줄임으로 금융비용의 감소로 이어지는 재무적 성과에 영향을 미치는 것을 밝혀내었다.

Venkatraman and Ramanujam(1986)의 연구에서는 기업성과를 생산원가, 정보수집 및 분석비용, 매출액, 생산성 변화의 재무적 성과와 거래기업과의 관계, 만족도, 재고, 납기 변화의 비재무적 성과로 측정하였다. Wang et al.(2012)은 호텔업에서 전사적품질경영과 시장지향성이 기업성과에 미치는 영향을 분석하면서 기업 성과를 시장점유율, 매출성장율, 판매비용 절감, ROI 등의 재무적 성과와 고객충성도, 고객만족도, 지속적 구매 등의 비재무적 성과로 측정하였다.

이와같이 선행연구에서는 기업성과를 측정하는 요인으로 재무적 성과와 비재무적 성과를 병행하여 사용한 연구들이 다수를 차지하고 있었다. 이를 바탕으로 본 연구에서도 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 기업성과 측정에서 재무적 성과와 비재무적 성과를 측정하였다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 3.1 연구가설의 설정

본 연구의 목적은 첫째, Co-creation 활용이 높은 기업집단과 낮은 기업집단 간의 기업성과 차이를 밝혀내는 것과, 둘째, 4가지 Co-creation에서 각 기업이 중점을 두는 정도에 따른 기업성과 차이를 분석하는 것이다.

앞서 살펴본 SCM도입 전략에 따른 기업성과를 비재무적 및 재무적 성과로 측정한다. Venkatraman and Ramanujam(1986), Wang et al.(2012), 반재인·김선홍(2011), 이성현·김채복(2008) 등의 선행연구를 본 연구에 적용하여 Co-creation을 도입하여 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간에는 비재무적 및 재무적 성과의 차이가 있을 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1 Co-creation 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간에는 비재무적 성과에 차이가 있을 것이다.
- 가설 2 Co-creation 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간에는 재무적 성과에 차이가 있을 것이다.

본 연구에서는 앞선 선행연구 부분에서 Co-creation 구성요소를 바탕으로 가치공유에 중점을 두는 정도, 정보공유에 중점을 두는 정도, 위험감수에 중점을 두는 정도, 상호이익에 중점을 두는 정도의 4가지로 구분한 바 있다.

Kaufman et al.(2000)은 기술력과 협업을 연결한 전략적 성과측면에서 SCM 유형을 일반형(낮은 기술력, 낮은 협업), 기술지향형(높은 기

술력, 낮은 협업), 협업지향형(낮은 기술력, 높은 협업), 문제해결지향형(높은 기술력, 높은 협업)의 4가지로 구분하여 유형에 따라 성공요인이 다르다는 것을 제시하였고, 노재덕·이현수(2006)는 업종, 규모, 제품특성 등의 기업유형에 따라 SCM성과에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 또한 심용보(2012)의 연구에서 근로자의 역량 배양 및 근로환경을 개선해 나가는 작업조직을 만드는 고성과작업체계가 차별화 경영전략과 노사관계 분위기에 따라 기업성과에 영향을 미친다고 하였다.

이와 같이 SCM의 유형 및 고성과작업체계와 같은 경영혁신 전략에 따라 기업성과에 영향을 미친다는 선행연구를 바탕으로 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따라 기업성과에 차이가 있을 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 3 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따라 비재무적 성과에 차이가 있을 것이다.
- 가설 4 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따라 재무적 성과에 차이가 있을 것이다.

#### 3.2 설문지 구성 및 측정요인

Co-creation 척도가 개발된 사례가 없으므로 본 연구에서는 Prahalad and Ramaswamy(2004)의 연구에서 제시한 Co-creation의 4가지 구성요소를 바탕으로 가치공유, 정보공유, 위험감수, 상호이익 중 각 기업에서 중점을 두는 정도를 4가지로 도출하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 측정문항을 작성하였다. 또한 기업성과와 관련하여 SCM 활용에 따른 기업성과

(Venkatraman and Ramanujam, 1986; Wang et al., 2012) 관련 연구와 한호영(2001)의 연구에서 제시한 기업성과 측정항목을 본 연구에 활용하여 작성하였다.

본 연구의 설문문항은 크게 4 부분으로 구성되어 있다. 먼저, Co-creation 도입 및 활용 여부와 공급자의 위치에 있는 제조 기업을 선별하기 위한 문항이다. 둘째, Co-creation의 실행에 있어서 가치공유에 중점을 두는 정도, 정보공유

에 중점을 두는 정도, 위험감수에 중점을 두는 정도, 상호이익에 중점을 두는 정도의 4가지로 분류하고 이를 측정하는 문항을 5점 척도로 구성하였다. 셋째, 기업의 비재무적 성과와 재무적 성과를 측정하는 문항을 구성하였다. 넷째, 일반적인 현황을 알아보기 위한 지역, 기업의 종업원 수, 매출규모 등의 문항으로 구성하였다. 이상의 내용은 <표 1>에 정리되어 있다.

<표 1> 측정항목 및 조작적 정의

측정항목	조작적 정의	측정항목	참고문헌
Co-creation	가치 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리는 서로 공동의 목표를 가지고 있다</li> <li>우리는 서로 필요한 존재라고 생각한다</li> <li>우리는 서로 공동의 가치를 창출하기 위해 노력한다</li> <li>우리는 공동의 가치를 위해 서로 의존하는 관계이다</li> <li>우리는 서로의 발전을 위해 가치를 공유한다</li> </ul>	Monczka et al.(1998), Sheu et al.(2006)
	정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리는 서로 기술정보를 공유하고 있다</li> <li>우리는 서로 요청하는 자료를 제공할 의사가 있다</li> <li>우리는 서로 도움이 되는 정보를 제공할 수 있다</li> <li>우리에게 제공된 정보는 유익하다</li> <li>우리가 공유한 정보는 상생을 위해 필요한 정보이다</li> </ul>	Heide and Stump(1995)
	위험 감수	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리는 거래에서 다소 손실이 발생하더라도 미래를 위해 거래를 계속할 수 있다</li> <li>우리는 다소 불확실한 결과가 예상되더라도 미래를 위해 거래를 계속할 수 있다</li> <li>우리는 거래에서 어려운 일이 발생할 경우 서로 힘을 합쳐 이겨낼 수 있다</li> <li>우리는 미래를 위해 단기적 손실은 감수할 수 있다</li> <li>우리는 거래의 위험이 있더라도 미래를 위해 거래를 계속할 수 있다</li> </ul>	Boone and Brabander(1997), Zahra(1991)
	상호 이익	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리는 서로에게 이익이 되도록 노력하고 있다</li> <li>우리는 서로의 이익을 위해 필요한 존재다</li> <li>우리는 서로에게 손해가 가지 않게 노력한다</li> <li>우리는 사업의 성공을 위해 상호이익이 필요하다</li> <li>우리는 상호이익을 위해 서로 협력한다</li> </ul>	Lambert et al. (1999), Oliver(1990)
비재무적성과	거래기업과의 관계, 만족도, 재고, 납기의 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>거래기업과의 관계가 좋아졌다</li> <li>거래기업의 만족도가 향상되었다</li> <li>재고가 감축되었다</li> <li>납기가 단축되었다</li> </ul>	Venkatraman and Ramanujam (1986), Wang et al. (2012)
재무적 성과	거래를 통한 생산원가, 정보수집 및 분석비용, 매출액, 생산성의 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>제품의 생산원가가 절감되었다</li> <li>정보수집 및 분석비용이 절감되었다</li> <li>제품의 매출액이 증대되었다</li> <li>제품의 생산성이 향상되었다</li> </ul>	

## IV. 통계분석 결과

### 4.1 응답자의 일반적 현황 및 기술통계

자료수집을 위해 Co-creation을 바탕으로 공급자의 입장에서 거래하고 있는 전국의 중소제조업체를 대상으로 온라인 조사 전문기관 (On-Line Research)에 의뢰하여 2014년 11월 17일부터 11월 24일까지 설문조사를 실시하였다. 회수된 217부의 설문 중 응답누락이나 불성실한 응답을 제외한 188부를 분석에 사용하였다.

설문 대상자 선정기준을 다음과 같이 하였다.

첫째, 서비스업이나 광업, 건설업 등을 제외한 순수한 제조업체에 한정하였다. 둘째, 생산하는 제품을 다른 기업에 납품하는 중소기업체로 하였다. 셋째, 설문에 앞서 Co-creation 경영의 의미를 설명하고 응답자가 속한 기업이 Co-creation 경영을 하고 있다고 응답한 경우 설문에 응하도록 하였다. 이렇게 선정된 응답자의 일반적 현황은 <표 2>에 설명되어 있다. 먼저, 응답자의 직위는 과장 미만이 36.2%, 과장 이상 47.8%, 임원 16%로 나타났다. 기업체의 규모는 50명 미만이 38.8%로 가장 많은 것으로 나타났다, 300명 이상 20.2%, 50명 이상 100명 미만 17.6% 순으로 나타났다.

<표 2> 응답자 현황

	구분	빈도수	구성비(%)
성별	남	155	82.5
	여	33	17.6
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>
연령대	20대	24	12.8
	30대	60	31.9
	40대	43	22.9
	50대 이상	61	32.4
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>
직위	과장 미만	68	36.2
	과장 이상~임원 미만	90	47.8
	임원	30	16.0
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>
근속년수	3년 미만	56	29.8
	3년이상~7년미만	53	28.2
	7년이상~10년미만	25	13.3
	10년 이상	54	28.7
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>
규모	50명 미만	73	38.8
	50명 이상~100명 미만	33	17.6
	100명 이상~150명 미만	19	10.1
	150명 이상~200명 미만	9	4.8
	200명 이상~250명 미만	10	5.3
	250명 이상~300명 미만	6	3.2
	300명 이상	38	20.2
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>



산업군	전기전자	52	27.7
	기계금속	34	18.1
	자동차부품 관련 업종	28	14.9
	석유화학	19	10.1
	식품가공	17	9.0
	인쇄/목재	10	5.3
	정보통신	4	2.1
	기타	24	12.8
	<b>계</b>	<b>188</b>	<b>100.0</b>

<표 3> 요인별 기술통계

요인	N	최소값	최대값	평균	표준편차
가치공유	188	1.50	5.00	3.6330	.68395
정보공유	188	1.00	4.80	3.4979	.65161
위험감수	188	1.00	5.00	3.4351	.67866
상호이익	188	1.80	5.00	3.7372	.59991
비재무적 성과	188	1.75	5.00	3.3351	.61624
재무적 성과	188	1.00	5.00	3.2035	.75566

#### 4.2 타당성 및 신뢰성 검증

측정항목의 타당성 검정을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정문항의 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석과 직교회전 방식(Varimax)을 채택하였다. 일반적으로 사회과학분야에서 분석에 사용하는 기준에 따라 본 연구에서도 요인적재치 0.5이상을 기준으로 하여 최종적으로 독립변수 4가지 요인과 종속변수 2가지 요인을 분석하였다. 독립변수의 경우 총 20개 문항 중 1개 문항이 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고 19개의 측정항목을 사용하였고, 종속변수는 8개 측정항목들이 적합하게 나타났다. 또한 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는지를 나타내는

KMO값이 0.902로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정은 유의확률 0.000으로 나타나 요인분석 사용이 적합하며, 공통요인이 존재함으로 검증하였다.

신뢰성 검정을 위해 Cronbach's Alpha 값을 사용하였다. Cronbach's Alpha 계수는 내적일관성을 통해 신뢰성을 검사하는 계수로 탐색적인 연구 분야에서는 Cronbach's Alpha 계수가 0.6이상이면 충분하고, 기초 연구 분야에서는 0.8, 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구에서는 0.9이상이어야 신뢰성을 확보하였다고 판단할 수 있다. 본 연구의 신뢰도 분석 결과는 <표 4>와 같이 모두 0.8이상으로 나타나 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4> 타당성 및 신뢰도 분석 결과

항목	요인적재량						Cronbach Alpha
	1	2	3	4	5	6	
위험감수3	.852	.206	.130	.209	.245	.061	0.889
위험감수2	.819	.115	-.041	.153	.061	-.026	
위험감수1	.782	.078	.036	.115	.195	-.038	
위험감수5	.738	.256	-.012	.171	.162	.194	
위험감수4	.679	.240	.289	.185	.167	.051	
상호이익1	.260	.772	.154	.223	.264	.247	0.872
상호이익4	.232	.757	.114	.257	.101	.108	
상호이익3	.074	.670	.120	.114	.295	.254	
상호이익2	.293	.646	.285	.117	.136	-.024	
상호이익5	.240	.566	.044	.218	.289	.371	
비재무3	.039	.103	.826	.073	.067	.177	0.871
비재무2	.134	.190	.807	.110	.197	.313	
비재무4	.042	.107	.789	.206	.088	.219	
비재무1	.210	.106	.532	.128	.164	.515	
정보공유4	.211	.241	.207	.806	.273	.172	
정보공유2	.189	.192	.172	.791	.042	.074	0.868
정보공유5	.162	.152	.027	.729	.139	.223	
정보공유3	.163	.423	.164	.678	.122	.042	
정보공유1	.256	-.094	.094	.595	.435	.120	
공동가치1	.261	.151	.092	.089	.810	.071	
공동가치3	.239	.343	.205	.216	.773	.154	0.884
공동가치5	.192	.216	.060	.227	.694	.346	
공동가치4	.164	.305	.229	.227	.665	.107	
재무1	.052	.060	.213	.142	.104	.851	
재무2	-.006	.243	.403	.196	.218	.753	0.914
재무4	-.010	.276	.482	.128	.203	.618	
재무3	-.029	.308	.493	.145	.108	.617	
KMO측도	0.902						
Bartlett의 구형성 검정: 유의확률 0.000							

### 4.3 연구가설의 검정

#### 4.3.1 Co-creation 활용도에 따른 성과차이분석

Co-creation 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간의 성과 차이를 검정하기 위하여 독립표본 t-test를 사용하였다. 상하 집단을 구분하기 위한 방법으로는 평균값을 기준으로 구분하는 방법(배병렬, 2009)과 중위수를 기준으로 구분한

선행연구(박현철 외, 2014)를 토대로 본 연구에서는 평균값을 기준으로 상하 집단을 구분하였다. 즉, Co-creation 구성요인의 척도 점수 평균값인 3.59점을 기준으로 평균보다 높은 집단(3.59점 이상)은 Co-creation 활용도가 높은 기업으로 구분하였고, 평균보다 낮은 집단(3.59점 미만)은 Co-creation 활용도가 낮은 기업으로 구분하였다.

<표 5> Co-creation 활용도에 따른 성과 차이 분석

가설	종속 변수	Co-creation 활용도	N	성과평균	표준편차	t값	유의확률	채택여부
가설 1	비재무적 성과	높은 기업	107	3.5631	0.5430	3.218	0.002	채택
		낮은 기업	81	3.1358	1.2241			
가설 2	재무적 성과	높은 기업	107	3.4533	0.6597	6.529	0.000	채택
		낮은 기업	81	2.8148	0.6694			

p<0.05

가설 1, 2의 검정 결과 <표 5>와 같이 Co-creation 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간의 비재무적 성과는 유의확률 0.002, 재무적 성과는 0.000으로 유의수준 5%에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

#### 4.3.2 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 성과차이분석

탐색적 요인분석으로 얻어진 결과를 기반으로 본 연구의 가설 3, 4를 검정하고자 ANOVA 분석을 실시하였다. 2가지 이상의 유형이나 요소들을 비교하기 위해 평가요소에 척도점수를 주어 합산하는 일반적인 방법론인 Rating/Ranking Method(평점평가법)를 활용하여 Co-creation에서 중점을 두는 정도를 4가지로 구분하였다. 즉, 5점 척도로 구성된 설문에 응답한 기업이 가치공유에 중점을 두는 정도, 정

보공유에 중점을 두는 정도, 위험감수에 중점을 두는 정도, 상호이익에 중점을 두는 정도에 대한 각각의 문항 척도 점수를 합하여 가장 높은 점수가 나타난 항목을 기업이 중점을 두는 Co-creation으로 하고 이들 간의 기업성과 차이를 분석하였다.

가설 3, 4의 검정 결과 <표 6>에서 볼 수 있듯이 Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 비재무적, 재무적 성과는 각각 유의확률 0.034, 0.000으로 유의확률 5% 수준에서 유의한 것으로 나타나 모두 채택되었다. 세부적으로 살펴보면, 비재무적 성과는 가치공유에 중점을 두는 기업에서 가장 높은 평균점수를 보이고, 재무적 성과는 상호이익에 중점을 두는 기업에서 가장 높은 평균점수를 보였다. 반면, 위험감수에 중점을 두는 기업에서는 비재무적 성과 및 재무적 성과 모두 가장 낮은 평균점수로 나타났다.

<표 6> Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 성과 차이 분석

가설	종속변수	Co-creation	N	성과평균	표준편차	F값	유의확률	채택여부
가설3	비재무적 성과	가치공유	63	3.5476	1.3349	2.962	0.034	채택
		정보공유	36	3.2639	0.5173			
		위험감수	26	2.9519	0.5432			
		상호이익	63	3.4524	0.6347			
가설4	재무적 성과	가치공유	63	3.3770	0.7321	27.904	0.000	채택
		정보공유	36	3.1528	0.4109			
		위험감수	26	2.1827	0.4824			
		상호이익	63	3.4048	0.6260			

p<0.05

독립변수의 각 집단별로 유의한 차이가 있는지를 검정하기 위해 사후검정 다중비교를 실시하였다. 검정결과를 해석할 때 분산의 동질성 검정 결과에 따라 분석할 변수가 등분산을 가정하는 경우에는 Tukey HSD 검정법을 사용하고, 등분산을 가정하지 않았을 경우에는 Dunnett T3 검정법을 사용한다(송지준, 2014).

분산의 동질성 검정에서 비재무적 성과의 경우 유의확률은 0.545로 나타나 등분산이 가정되어(p>0.05) Tukey HSD 검정결과를 적용하였다. 반면, 재무적 성과의 유의확률은 0.013으로 등분산이 가정되지 않아(p<0.05) Dunnett

T3 검정결과를 적용하였다.

검정 결과는 <표 7>에 나타난 바와 같이 비재무적 성과의 경우 Tukey HSD의 사후분석에서 가치공유에 중점을 두는 기업과 위험감수에 중점을 두는 기업 간에 유의확률 0.028(p<0.05)로 나타나 차이가 있는 것으로 나타났고, 다른 기업 간에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 재무적 성과의 경우 Dunnett T3 검정 결과 위험감수에 중점을 두는 기업은 가치공유, 정보공유, 상호이익에 중점을 두는 기업 모두와 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 사후검정 다중비교

종속변수		Co-creation		평균차	표준오차	유의확률	분산동질성 유의확률
비재무 적성과	Tukey HSD	가치공유	정보공유	0.28373	0.19002	0.444	0.545
			위험감수	0.59570	0.21201	0.028 *	
			상호이익	0.09524	0.16205	0.936	
		정보공유	가치공유	-0.28373	0.19002	0.444	
			위험감수	0.31197	0.23408	0.543	
			상호이익	-0.18849	0.19002	0.754	
		위험감수	가치공유	-0.59570	0.21201	0.028 *	
			정보공유	-0.31197	0.23408	0.543	
			상호이익	-0.50046	0.21201	0.088	
		상호이익	가치공유	-0.09524	0.16205	0.936	
			정보공유	0.18849	0.19002	0.754	
			위험감수	0.50046	0.21201	0.088	
재무적 성과	Dunnett T3	가치공유	정보공유	0.2242	0.114	0.279	0.013
			위험감수	1.1942	0.132	0.000 *	
			상호이익	-0.027	0.121	1.000	
		정보공유	가치공유	-0.224	0.114	0.279	
			위험감수	0.9700	0.116	0.000 *	
			상호이익	-0.251	0.104	0.101	
		위험감수	가치공유	-1.194	0.132	0.000 *	
			정보공유	-0.970	0.116	0.000 *	
			상호이익	-1.222	0.123	0.000 *	
		상호이익	가치공유	0.0277	0.121	1.000	
			정보공유	0.2519	0.104	0.101	
			위험감수	1.2220	0.123	0.000 *	

\* p<0.05

#### 4.4 연구의 시사점

본 연구를 통해 나타난 시사점은 다음과 같다.

첫째, Co-creation 활용도가 높은 중소기업체와 낮은 업체 간에 비재무적 성과와 재무적 성과 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 비재무적 성과의 평균차이가 0.43인데 반해 재무적 성과의 평균차이는 0.64로 나타나 재무적 성과에 더 많은 차이가 있는 것으로 나타났다. 일반적으로 SCM, BPR, TQM 등 다양한 경영전략 도구는 기업에서 활용하는 정도에 따라 성과 및 결과에 차이가 있는 것으로 선행연구들에서 나타나고 있다. 또한 심용보(2012)의 연구에서 제시한 장기적인 혁신을 가능케 하는 고성과작업체제<sup>1)</sup>가 기업의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과와 같은 맥락으로 Co-creation도 기업에서 각 기업의 특성에 따라 정보공유에 중점을 두는 정도를 강화할 수도 있고, 전략적으로 상호이익에 중점을 두는 정도에 초점을 둘 수도 있을 것이다. 또한 거래기업과의 관계 유지를 위해 일정부분 위험을 감수하는데 중점을 둘 수도 있으며, 기업 간의 공동목표달성을 위한 가치공유에 중점을 두는 정도에 따라 기업성과에서도 차이가 있을 것임을 시사한다.

둘째, Co-creation에서 각 기업이 중점을 두는 정도에 따라 비재무적, 재무적 성과에 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 비재무적 성과는 가치공유에 중점을 두는 기업에서는 3.5476, 정보공유에 중점을 두는 기업 3.2639, 위험감수에 중점을 두는 기업 2.9519, 상호이익에 중점을 두는 기업 3.4524로 나타나 가치공유

에 중점을 두는 기업에서 가장 높은 평균점수를 보이는 것으로 나타났다. 이는 기업이 거래 당사자와 거래파트너 간에 지속적이고 장기적인 거래관계 유지를 위해 목표를 공유함으로써 거래 기업 간의 관계, 만족도, 재고, 납기의 변화 등에 높은 성과가 있었음을 의미한다. 재무적 성과는 가치공유에 중점을 두는 기업에서는 3.3770, 정보공유에 중점을 두는 기업에서 3.1528, 위험감수에 중점을 두는 기업에서 2.1827, 상호이익에 중점을 두는 기업에서 3.4048로 나타나 상호이익에 중점을 두는 기업에서 가장 높은 평균점수를 보였다. 이는 거래 당사자와 거래파트너 간의 거래에 있어서 제품의 수익성, 고객만족, 제품의 성능과 같은 유·무형의 경제적 이익을 서로 공유한 결과 거래를 통한 생산원가, 정보수집 및 분석비용, 매출액, 생산성의 변화가 높게 나타난 것으로 볼 수 있다. 반면, 위험감수에 중점을 두는 정도는 비재무적 성과 및 재무적 성과 모두 가장 낮은 평균점수로 나타났다. 이는 중소기업체의 경우 위험을 감수하면서 과감한 투자나 지속적인 거래를 할 수 있는 여건이 부족하기 때문에 비재무적 성과 및 재무적 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다. 따라서 중소기업체가 위험을 감수하면서까지 거래기업과의 지속적인 거래를 통해 보다 나은 가치를 창출할 수 있다는 심도 깊은 연구가 필요하다.

셋째, Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 사후검증다중 비교 분석결과 비재무적 성과에는 가치공유에 중점을 두는 기업과 위험감수에 중점을 두는 기업 간에 유의확률 0.028로 나타나

1) 고몰입 인적자원관리, 고숙련 인적자원개발, 고관여작업조직 등을 구성요소로 연구함(심용보, 2012)

차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 가치공유에 중점을 두는 기업과 위험감수에 중점을 두는 기업을 제외한 Co-creation에서 중점을 두는 정도가 비재무적 성과에 차이가 없음을 의미하며, 이의 원인에 대해서는 향후 추가 연구가 필요하다. 재무적 성과에는 위험감수에 중점을 두는 기업과 가치공유, 정보공유, 상호이익에 중점을 두는 기업 간에서 유의확률 0.000( $p < 0.05$ )으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이는 위험을 감수한 거래에서는 기업의 금전적 손실이 수반되기 때문에 재무적 성과에서 차이를 보이고 있지만 향후 지속적으로 거래가 이루어져 새로운 가치를 창출하는 것으로 여겨진다.

## V. 결론

본 연구에서는 Co-creation 활용도 및 중점을 두는 정도에 따라 기업성과에 차이가 있는지를 밝히고자 하였다. 이를 위해 Co-creation을 도입하고, 타 기업에 부품을 공급하는 중소기업체를 대상으로 188개의 설문을 분석하였다. 분석 결과, Co-creation 활용도가 높은 기업과 낮은 기업 간에는 비재무적 성과, 재무적 성과 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, Co-creation에서 중점을 두는 정도에 따른 비재무적, 재무적 성과도 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 기업이 각각의 Co-creation 중 중점을 두는 정도에 따라 유의한 차이가 있는지를 검정하기 위해 사후검정 다중비교를 분석한 결과, 비재무적 성과의 경우 Tukey의 사후분석에서 가치공유에 중점을 두는 기업에서 위험감수에 중점을 두는 기업 간에 유의한 차이가 있

는 것으로 나타났고, 재무적 성과의 경우 가치공유에 중점을 두는 기업, 정보공유에 중점을 두는 기업, 상호이익에 중점을 두는 기업 모두 위험감수에 중점을 두는 기업 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과에서 알 수 있듯이 중소기업에서 기업의 운영 효율성을 높이고 기업성과를 극대화하는데 Co-creation 경영을 도입할 필요가 있음을 시사한다. 이는 주로 부품을 공급하는 중소기업체의 경우 동종업체와 경쟁을 하게 되고 또한 구매자와의 관계유지를 위한 노력을 추구해야하는 입장에서 Co-creation이 필요하다는 것이다. 특히 거래관계에 있는 업체들과의 관계유지 및 경쟁에서 살아남기 위한 방안으로 Co-creation 경영을 활용할 수 있다는 것이다. 즉, 거래관계에 있는 업체들과 정보를 공유하고 이러한 과정에서 나타나는 위험을 감수하기도 하여 상호이익 및 가치를 공유할 수 있는 경영을 추진함으로써 거래업체들이 서로 상생할 수 있는 방안이 될 수 있다는 것이다.

본 연구의 공헌도는 초기단계인 국내 Co-creation 관련 연구에서 Co-creation 활용도에 따른 기업성과 차이 검정을 통해 처음으로 Co-creation을 도입하고 있는 중소기업체를 대상으로 기업의 성과를 분석하였다는 학문적 의의를 찾을 수 있다. 또한, 본 연구를 통해 Co-creation 도입을 고려하고 있는 업체들에게 실증분석 자료의 제공 및 기업의 특성에 적절한 Co-creation 활용 방법을 제시하였다는 점과 기업이 처한 문제해결방법론의 하나로 Co-creation의 활용 가능성을 제시하고 있다는 실무적 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 기업에서 가치공유,

정보공유, 위험감수, 상호이익에 중점을 두는 정도에 따른 집단 간의 차이 분석에만 초점을 두고 있다는 점이다. 따라서 향후에는 Co-creation 활용에 따른 문제점과 시사점을 도출하기 위한 심층적인 연구(근거이론 분석 등)를 실시할 필요가 있으며, 서비스, 물류 등과 같은 다양한 산업으로 대상을 넓혀 연구할 필요가 있다.

### 참고문헌

- 구혜경, 나중연, “소비자-기업 가치공동창출 활동 활성화 방안 모색을 위한 탐색적 연구”, 소비문화연구, 제15권, 제3호, 2012, pp. 159-186.
- 김남영, “두단계 공급체인에서의 수요정보공유의 가치: 생산자와 소매상이 재고부족 비용을 분담할 경우”, 경영연구, 제22권, 제3호, 2007, pp. 345-364.
- 김미애, 서창교, “BSC에 기반한 SCM 성과간의 인과관계 분석”, 정보시스템연구, 제23권, 제4호, 2014, pp. 75-91.
- 남기찬, 김용진, 임명성, 이남희, 조아라, “서비스 지배논리하에서 가치공동창출 매커니즘과 기업성장 간의 관계에 관한 연구”, 한국경영정보학회학술대회논문, 2009, pp. 61-71.
- 노재덕, 이현수, “기업 유형별 SCM 구축 전략”, 로지스틱스연구, 제14권, 제2호, 2006, pp. 159-187.
- 문영백, “혁신형 중소기업의 전략적 지향성이 지적 자본과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 영남대학교대학원 박사학위논문, 2010.
- 반재인, 김선홍, “기업 특성에 따른 SCM 전략이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국생산관리학회지, 제22권, 제2호, 2011, pp. 197-213.
- 박현철, 최자영, 김용범, “CSR 관련 정보가 브랜드 태도에 미치는 영향: 브랜드 컨셉과 태도 혁신성의 조절효과를 중심으로”, 한국심리학회지, 제15권, 제4호, 2014, pp. 627-648.
- 배병렬, Amos19 구조방정식 모델링-원리와 실제, 청람, 2011.
- 송지준, SPSS/AMOS 통계분석방법, 21세기사, 2014.
- 심용보, “고성과작업체계가 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 경영전략과 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로”, 연세경영연구, 제49권, 제2호, 2012, pp. 139-167.
- 윤보경, “관광상품 Co-creation을 통해 지각된 가치가 관광객 만족과 행위의도에 미치는 영향 연구”, 경희대학교 대학원 석사학위논문, 2013.
- 이성현, 김채복, “SCM 패키지 도입에 따른 기업의 성과측정”, 한국산업경영시스템학회지, 제31권, 제1호, 2008, pp. 21-31.
- 장활식, 전중현, 박광오, “RTE 특성이 SCM 성과에 미치는 영향”, 정보시스템연구, 제20권, 제3호, 2011, pp. 161-186.
- 정태석, “고객과의 가치공동창출 활동이 서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 제12권, 제4호, 2012, pp. 197-217.
- 홍순구, 이현미, 임성배, 김나랑, “Co-creation의

- 개념적 고찰 및 연구과제”, 정보시스템 연구, 제23권, 제1호, 2014, pp. 203-223.
- Boone, C., and Brabander, B. D., “Self-Reports and CEO Locus of Control Research: A Note,” *Organization Studies*, Vol.18, No.6, 1997, pp. 949-971.
- DeLone, W. H., and McLean, R., “Information System Success: The Quest for the dependent Variable,” *Information Systems Research*, Vol.3, No.1, 1992, pp. 60-95.
- Freida, P., “An Empirical Study on Triggers Motivating Consumers Participation in Co-creation of Value from the Consumer Perspective,” Dong-A University, Ph. D Dissertation, 2014.
- Grissemann, U. S., and Stokburger-Sauer, N. E., “Customer co-creation of travel service: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance,” *Tourism Management*, Vol.33, 2012, pp. 1483-1492.
- Heide, J. B., and Stump, R. L., “Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Market: A Transaction Cost Explanation,” *Journal of Business Research*, Vol.32(Jan), 1995, pp. 57-66.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P., “The balanced scorecard measures that drive,” *Harvard Business Review*, January-February, 1996, pp. 71-79.
- Kaufman, A., Wood, C. H., and Theyel, G., “Collaboration and Technology Linkages: A Strategic Supplier Typology,” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.6, 2000, pp. 649-663.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., and Gardner J. T., “Building Successful Logistics Partnership,” *Journal of Business Logistics*, Vol.20, No.1, 1999, pp. 165-181.
- Lee, S. M., Olson, D. L., and Trimi, S., “Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-creation for Organizational Values,” *Management Decision*, Vol.50, No.5, 2012, pp. 817-831.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., and Ragatz, G. L., “Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective,” *Decision Science*, Vol.29, No.3, 1998, pp. 5553-5577.
- Oliver, C., “Determinants of Inter Organizational Relationships, Intergration and Future Direction,” *Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, 1990, pp. 241-265.
- Pini, F. M., “The Role of Customers in Interactive Co-creation Practices: The Italian Scenario,” *Knowledge, Technology & Policy*, Vol.22, No.1, 2009, pp. 61-69.
- 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.
- Ramaswamy, V., and Guillard, F., "Building the Co-creative Enterprise," *Harvard Business Review*, October, 2010, pp. 100-109.
- Sheu, C., Rebecca Yen, H., and Chae, B., "Determinants of Supplier-Retailer Collaboration: Evidence from an International Study," *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.26, No.1, 2006, pp. 24-49.
- 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., Maglio, P., and Akaka, M., "On Value and value co-creation: A Service system and service logic perspective," *European Management Journal*, Vol.26, No.3, 2008, pp. 145-152.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approach," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4, 1986, pp. 801-814.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., and Chen, S. C., "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors," *International Journal of Hospitality Management*, Vol.31, No.1, 2012, pp. 119-129.
- 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.
- Zarhra, S. A., "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study," *Journal of Business Venturing*, Vol.6, 1991, pp. 259-285.

**김동완(Dong Wan Kim)**



한국방송대학교 경영학과를 졸업하고 동아대학교 경영정보학과에서 석사와 박사학위를 취득하였으며, 현재 동아대학교 경영문제연구소 연구원으로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 웹 접근성, Co-creation 등이다.

**이상문(Sang M. Lee)**



서울대학교 상과를 졸업하고 University of Georgia에서 박사학위를 취득하였다. 현재 University of Nebraska-Lincoln의 석좌교수로 재직하고 있으며, 주요 관심분야는 Co-innovation, Co-creation, Convergomics 등이다.

**홍순구(Soon Goo Hong)**



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

**김종원(Jong-Weon Kim)**



인하대학교 경영학과를 졸업하고, University of Nebraska -Lincoln에서 MBA와 박사학위를 취득 하였으며, 현재 동의대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 Co-creation, 사회적 기업, 지속가능경영, 공급사슬관리, 기업성과 측정 등이다.

<Abstract>

## **The impact of co-creation implementation on the performance of small and medium manufacturers: an empirical study**

Dong Wan Kim · Sang M. Lee · Soon Goo Hong · Jong-Weon Kim

### **Purpose**

Co-creation is a form of collaboration to create joint values with participation of diverse interested parties. It has been introduced by large companies at an early stage and due to changes in management environment, the scope of its concept has been expanding to the SMM(Small and Medium Manufactures). The objective of this study is to examine the impact of Co-creation on SMM's non-financial and financial performance.

### **Design/methodology/approach**

Based on literature review, the research model was developed. To test this research model, we collected 188 questionnaires with SMM which utilized Co-creation and supplied parts to the companies. The t-test and ANOVA were employed for the analysis of data

### **Findings**

The research result showed that the difference in business performance between the groups with much use of Co-creation and those with little use of Co-creation, there was significant difference in both non-financial and financial performance. In addition, non-financial and financial performance were different among four implementation behavior of Co-creation including Common value, Information share, Risk benefit, and Mutual benefit.

**Keywords:** Co-creation, Small and Medium Manufactures, Performance

\* 이 논문은 2015년 8월 28일 접수, 2015년 9월 13일 1차 심사, 2015년 10월 30일 게재 확정되었습니다.