



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



석사학위논문

중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이
혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
이승연

석사학위논문
지도교수 서민교

중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이
혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Consultant Competence of SMEs CEO on
Innovation Performance and Management Performance

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
이승연

석사학위논문
지도교수 서민교

중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이
혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Consultant Competence of SMEs CEO on
Innovation Performance and Management Performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위논문으로 제출함

2016년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅전공
이승연

이승연의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2016년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버젼스컨설팅 전공
이승연

대기업과 비교하면 중소기업은 상대적으로 최고경영자의 역량이 경영성과에 많은 영향을 주고 있으므로 경쟁력 제고를 위한 가장 큰 요인이 되는 것도 최고경영자의 역량이라고 할 수 있다. 한편 컨설턴트는 조직과 기업 내 다양한 경영상 주요 이슈와 문제점에 대하여 자료를 토대로 객관적이고 합리적인 의사 결정을 유도하여 경영활동에 직간접으로 참여와 실행하는 주체자이다. 컨설턴트가 업무 수행을 위해 필수적으로 갖추어야 하는 문제 해결 능력, 의사소통 능력, 경영일반에 대한 기본적인 지식, 전문분야에 대한 지식과 통찰력, 리더십 등 이들이 보유한 핵심적이고 전문성을 갖춘 요인이 컨설턴트의 역량이라고 할 수 있으며, 이는 특정 기간 계약의 차이점을 제외하면 최고경영자가 기업의 생존과 지속적인 성장을 위해 필수적으로 갖춰야 할 역량과 동일성을 갖고 있다. 본 연구에서는 선행 연구를 통하여 최고경영자의 컨설턴트 역량을 최고경영자가 객관적이고 합리적으로 경영활동을 하는데 있어서 개인의 기본적 자질에서 나타나는 능력과 업무를 수행하며 외적으로 발휘되는 능력이라 정의하였다. 그리고 이를 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량으로 구분하고 기업의 혁신성과에 영향을 미치는지와 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 조사는 중소기업의 임직원을 대상으로 했으며 분석기법은 신뢰성 및 타당성 분석, 확인적 요인분석

과 구조방정식 분석을 시행하였다. 연구결과 최고경영자의 컨설턴트 역량(직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량)은 각각 혁신성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 기업의 혁신성과는 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 대한 선행 연구를 이론적으로 고찰하였으며, 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과 이어서 경영성과로 전환되는 혁신메커니즘을 실증 분석하였다. 또한, 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 혁신역량과 커뮤니케이션 역량이 혁신성과에 순차적으로 더욱 많은 영향을 미치고 있으므로 중소기업이 지속적인 혁신성과와 경영성과를 나타내기 위해서는 최고경영자의 이 두 가지 역량을 강화해야 한다는 결론을 도출했다는 점에서 본 연구의 시사점을 찾을 수 있다.

【주요어】 컨설턴트 역량, 최고경영자 역량, 직무역량, 커뮤니케이션역량, 학습역량, 혁신역량, 혁신성과, 경영성과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	3
II. 이론적 배경	5
2.1 최고경영자의 역량 특성	5
2.2 컨설턴트의 역량 특성	7
2.3 최고경영자의 컨설턴트 역량 특성	11
2.3.1 직무역량	12
2.3.2 커뮤니케이션 역량	14
2.3.3 학습역량	15
2.3.4 혁신역량	18
2.4 혁신성과	21
2.5 경영성과	23
III. 연구설계	29
3.1 연구모형	29
3.2 연구가설의 설정	30
3.3 자료수집 및 분석방법	38

IV. 연구결과	41
4.1 표본의 특성	41
4.2 확인적 요인분석	43
4.3 연구가설의 검정	45
4.3.1 연구모형의 검정	46
4.3.2 가설 검정 결과	47
V. 결 론	50
5.1 연구결과 요약	50
5.2 연구의 시사점	42
5.3 연구의 한계 및 향후 과제	54
참고문헌	56
부 록	77
ABSTRACT	80

표 목 차

<표 3-1> 표본 및 조사 설계	39
<표 3-2> 설문지의 구성	40
<표 4-1> 표본의 일반적 특성	42
<표 4-2> 이론적 모델의 적합도	44
<표 4-3> 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과	44
<표 4-4> 경로 모형의 적합도 지수	46
<표 4-5> 경로 모형의 경로 계수	46
<표 4-6> 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향 검증 ..	48
<표 4-7> 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향 검증	49



그 림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	29
<그림 4-1> 연구모형	46



I. 서 론

1.1 연구의 목적

급변하는 글로벌 경제 환경에서 수많은 기업은 생존을 위하여 어떻게 경쟁력을 확보할 것인가에 대한 절박한 문제에 직면하고 있다. 우리나라 전체 사업체의 99.9%를 차지하고 총 종사자의 87.9%를 차지하는 중소기업의 경우(2014년 기준 전국사업체 조사, 통계청) 대기업과 비교하면 조직 및 인적 구성원의 미비, 경영 혁신 활동에 대한 이해도 부족, 예산 부족 등으로 인해 경영혁신 활동 추진에 많은 어려움에 직면하고 있다. 중소기업은 조직을 유연하고 효율적으로 운영할 수 있어 대기업 조직에서 나타날 수 있는 구조적인 모순이나 비효율을 쉽게 제거 할 수 있고, 높은 조직 생산성을 기대할 수 있으며, 시간과 비용 절감이 용이하다는 장점이 있지만 규모의 영세성으로 인해 주로 최고경영자의 개인적인 역량이나 특성에 의존하는 경우가 많아서 기업의 지속성이 결여될 수 있고, 고용 및 판매 면에서도 불리하다는 단점이 있어 일반적으로 대기업과 비교하여 경영에 더 많은 난관이 따른다. 대부분의 중소기업은 핵심역량 및 경영자원의 부족으로 지속적인 경영성과의 달성과 사업구조의 고도화에 큰 어려움을 겪고 있으면서, 질적인 경쟁력의 성장도 미흡한 것으로 나타나고 있지만 이러한 어려움 속에서도 중소기업의 생존과 발전을 위한 경영혁신 활동의 추진은 매우 중요하다. (문희영, 2015)

경영활동의 핵심주체인 최고경영자는 외부 환경변화에 민감하게 대응하면서 기회를 잡기 위한 혁신적인 사고를 통해 시장에서 새로운 가치를 창조하고, 이윤을 창출하는 리더십이 요구되고 있다. 중소기업은 대기업에 비해 최고경영자의 역량이 경영성과에 많은 영향을 주고 있으므로 이들의 경영능력이 미흡할 경우 기업의 경쟁력을 약하게 되기도 한다. 경영 운영상 발휘되는 최고경영자의 다양한 역량은 기업과 조직의 가장 중요한 핵심 자산인 동시에 성공 요인이라고 할 수 있다. 즉, 중소기업의 경우 기업의 성과에 가장 큰 영향력을 미치는 것도 가장 큰 경쟁력이 되는 것도 바로 ‘최고경영자의 역량’이다. (박신윤 외, 2011)

한편 컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 임무를 수행하는 전문 직업인을 말한다. (황서진, 2011) 컨설턴트의 역할은 조직과 기업 내 다양한 경영상 주요 이슈와 문제점에 대하여 객관적 자료를 근간으로 객관적·합리적 의사 결정을 유도하여 경영활동에 직·간접으로 참여와 실행하는 실행 주체자이다. (김문준 외, 2015) 컨설턴트가 업무수행을 위해 필수적으로 갖추어야 하는 문제 해결 능력, 의사소통 능력, 경영 및 전문 분야에 대한 지식과 통찰력, 리더십 등 이들이 보유한 핵심적이고 전문성을 갖춘 요인이 컨설턴트의 역량이라고 할 수 있으며, 이는 특정 기간 계약의 차이점을 제외하면 최고경영자가 기업의 생존과 경쟁력 제고를 위해 필수적으로 요구되는 역할 및 역량과 동일성을 갖고 있다. 객관적이고 합리적인 컨설턴트 역량을 기반으로 하는 최고경영자의 리더십은 기업의 특성에 적합한 품질 혁신과 생산성 향상을 통해 기업과 조직의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 요구된다. 물론 중소기업의 성장과 성과 창출이 단지 최고경영자의 능력으로만 이루어지는 것은 아니며, 많은 구성요소가 함께 작용해야 한다. 내, 외적인 환경적 요소들이 안정적일 때 기업 또한 지속해서 활성화될 수 있다. 그러나 이러한 요소들 또한 최고경영자의 리더십이 부재하거나 경영방침이 왜곡된 경우 인재를 모을 수도 종합적인 경영시스템을 구성할 수도 없으므로(박노국, 2002) 기업경쟁력으로 연결 되기는 어렵다.

최고경영자의 역량이 혁신성과(West & Farr, 1989; 신건호, 김길생. 2002 ; 최성림, 2007)나 경영성과(McClelland, 1961; 원혜숙, 2010)에 미치는 영향에 대해서는 많은 선행연구가 있었고, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과(Jang and Lee, 1998; McIlachin, 1999; Kumar et al., 2000; Appelbaum and Steed, 2005; Leroy, 2007)나 경영성과(장영, 1996 : 곽홍주, 2008 : 강태식. 2013; 김후진. 2014)에 미치는 영향에 대해서도 활발한 연구가 진행되고 있다. 그러나 최고경영자의 역량 중 컨설턴트 역량과의 공통점을 찾아 기업의 혁신성과 그리고 경영성과에 영향을 미치는가에 대해 연구한 사례는 찾아보기 어렵다. 따라서 중소기업의 생존과 지속적인 발전을 위한 경영활동에 핵심역량이라고 할 수 있는 최고경영자의 역량 중 다양한 문제점에 대해 객관적이고 합리적인 해결책을 제시

할 수 있는 컨설턴트 역량과의 공통점을 선별하여 기업의 혁신성과와 경영성과에 영향이 있는가에 대한 문제를 제시하고 이에 대한 연구가 필요한 시점이다.

본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기존의 선행 연구를 바탕으로 최고경영자의 역량특성과 컨설턴트 역량특성을 파악하여 공통된 역량 구성요소들을 선정하고자 한다.

둘째, 이 구성요소들이 중소기업의 혁신성과에 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

셋째, 기업의 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다.

넷째, 중소기업의 생존과 경쟁력 제고를 위하여 최고경영자가 어떠한 역량을 강화해 나아가야 할지를 알아보고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 기존의 선행연구 문헌 고찰로 이론적 연구와 설문조사 분석을 통해 실증적 연구를 병행 시행하였다. 먼저 선행 연구를 통하여 본 연구의 핵심주제인 최고경영자의 역량특성과 컨설턴트의 역량 특성에 대한 개념을 정리하였다. 이를 중 공통요소를 도출하여 최고경영자의 컨설턴트 역량을 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량 등의 4가지로 구분하였다. 다음으로 국내외 선행연구 검토를 통하여 이론적 배경에 기초한 연구모형을 개발하고 가설을 설정하였다.

본 연구모형에 포함된 가설은 크게 두 가지로써 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향(가설 1)과 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향(가설 2)이다. 첫 번째 가설인 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향은 하위개념으로 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량이 각각 혁신성과에 미치는 영향에 대해 가설을 설정하고 분석 하였다.

연구가설을 실증적으로 분석하기 위하여 업종과 관계없이 수도권 중소기업에 근무하고 있는 임직원들을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 설문내용은 관련 서적

과 국내외 선행연구를 통해 수집한 자료를 기초로 하여 최고경영자의 컨설턴트 역량, 혁신성과, 경영성과 등을 중심으로 설문 문항을 제작하였으며, 응답자의 인구통계학적 특성을 묻는 문항을 제외하고 모든 설문 문항은 Likert 5점 척도를 기준으로 설계하였다.

설문조사는 23일간 진행되었으며, 300부를 배포하여 이 중 240부를 회수하였고, 불성실한 응답으로 자료의 가치를 상실한 27부를 제외한 213부가 통계분석에 이용되었다. 수집된 자료는 SPSS 21.0 과 AMOS 21.0 프로그램을 이용하여 자료의 빈도분석, 신뢰도 및 타당도 분석, 변수들 간의 상관분석, 그리고 가설 검증을 위한 구조방정식 모형 분석을 시행하였다. 마지막으로 제5장에서는 연구결과의 요약 및 시사점을 제시하고 연구의 한계점 및 향후 과제에 관해 서술하였다.



II. 이론적 배경

2.1 최고경영자의 역량특성

1970년대 초 David McClelland의 지능검사에 대한 역량검사의 우위성 (Testing for competence Rather Than Intelligence)이란 연구에서 역량 (competency)이란 직무 자와 고성과자를 구별해주는 행동들을 설명하는 내적 특성이며 직원들이 직무를 수행하는 데 있어 지능보다는 역량이 성과에 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다. 여기서 중요한 것은 역량은 성과 (Performance)에 기반을 둔다는 점이다. 초기 역량의 개념은 업무성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 정의되었으나 개념이 정립되어 가면서, 역량은 우수 성과 자와 보통 성과 자를 구별해 주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성으로 더욱 구체적으로 정리되었다. (McClelland, 1973)

Sparrow(1996)는 개인적인 수준에서의 역량이란 특정 직무를 수행하면서 우수한 성과를 내는 개인의 내적 특성과 능력이며, 관리적인 차원에서의 역량은 관리자들이 갖추어야 할 역량으로서 조직 유형이나 업종, 직업 등과 관계없이 적용될 수 있는 개인역량이라 하였다. 또한, 조직 측면에서의 역량은 조직의 다양한 지식과 기술 등이 학습되어 축적된 형태라고 하였으며, 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 특성으로 규정지었다. (이지은 외, 2010) 역량은 종종 직무수행 성과와 경영성과에 직·간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 포함하는 포괄적 개념으로 적용되고 있다 (Woodruffe, 1993)

최고경영자(chief executive officer, CEO)는 창업가이면서 주주를 대신하여 기업을 경영하며, 그 성과에 대한 책임을 지는 기업의 대표로서 소속된 기업의 총 체적인 경영을 책임지는 사람이다. 경영 운영상 발휘되는 최고경영자의 다양한 역량은 기업과 조직의 가장 중요한 핵심 자산인 동시에 성공 요인이라고 할 수 있다. 즉, 중소기업의 경우 기업의 성과에 가장 큰 영향력을 미치는 것도 가장 큰 경쟁력이 되는 것도 바로 ‘최고경영자의 역량’이다. (박신윤 외, 2011) Wiklund & Shepherd(2005)는 “경영전략 분야에서의 기업가 역량은 다양한 분야가 합쳐진 하나의 유기체인 기업의 경쟁력을 높이는 원천으로 이를 위하여 기업가가 가지고

있는 고유한 능력으로 정의하고 있다.” Stoner(1987)는 중소기업의 주요 차별적 역량은 CEO의 경험, 지식 및 기술이라고 강조하였다. 강성일(2006)은 “창업가 및 중소기업의 경우, 기업이라는 조직보다도 CEO 개인의 능력으로 인한 기업의 성공으로의 영향력이 훨씬 더 지배적이라는 점에서 기업가인 CEO 개인의 기업 가정신이 더 중요시된다고 하였다.” 양수희, 김명숙, 정화영(2011)은 “기업가 역량은 기업의 성과달성을 및 지속적인 발전을 위한 핵심적인 요인으로 일반적으로 받아들여지고 있으며, 이에 대한 중요성 때문에 많은 분야에서 연구되고 있다.” 기업은 그 국가의 현재와 미래의 경쟁력이며, 이러한 기업을 만들어내고 키우는 것이 바로 기업가이자 CEO이다. (김현숙, 2015) 특히 신생기업 및 중소기업의 경우 규모의 한계와 내부자원의 부족은 CEO의 역할에 더욱더 의존할 수밖에 없게 만들며, CEO의 사고와 의지에 따른 의사결정은 기업의 모든 전략적 방향성을 설정하며 이는 기업의 생존과 지속성에 직접적인 영향을 미침과 동시에 기업의 글로벌화에 있어서 매우 중요한 요소가 되고 있다. (서정일 외, 2010)

Chandler & Jansen(1992)는 CEO의 역량부분을 크게 관리적 능력, 기업가적 능력, 기술적, 기능적 능력으로 구분하였다. 관리적 능력은 개념적 능력, 인간적 능력, 정치적 능력으로 구분하였고, 기업가적 능력은 벤처기업의 성공을 위한 열정과 기회를 인식하는 능력으로 구분하였다. 기술적, 기능적 능력은 각 분야에서 전문적인 기술과 기법의 능력으로 구분하였다. 이들의 연구결과에 의하면 기업가적 능력은 높은 성장률을 가져오며, 관리적 능력은 기업의 수익의 차원에서 중요한 요인으로 기능하고 있음을 밝혔고, 특히 관리적 능력은 기업에서의 교육과 관리경험에서 비롯된다고 주장하였다. 그리고 수익성이 높은 성공한 벤처기업은 CEO의 기술적, 기능적 수준이 높고 각 분야에서 전문성과 기술적인 능력을 갖추고 있음을 밝혀냈다.

또한 기회를 인식하고 실현하는 기업가 역량, 사람 및 자원을 효과적으로 관리하는 관리 역량, 그리고 제품 및 서비스의 개발에 필요한 전문적 기술을 사용하는 기술 역량으로 세분화하였다. (Chandler, 1994; Hanks, 1998)

기업가 정신에 대해서는 꾸준히 연구되어 오고 있으며, 이들의 연구를 토대로 기업가 정신의 구성요소를 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 구분할 수 있다. (Schumpeter, 1934; Miller, 1983; Drucker, 1985; Dollinger, 1995; Lumpkin

and Dess, 1996; Knight, 2000). Hood 및 Young(1993)는 CEO의 역량을 기업 가격으로 성공하는 데에 필요한 네 가지 영역으로 구분하여 구체화하였으며, 그 네 가지 영역으로는 기술 및 행동 영역, 지식 내용 영역, 지성 영역, 성격 특성 영역이다. CEO 역량은 기회 기술과 조직 기술을 포함하는 일반적인 역량과 산업 기술 및 전문기술을 포함하는 산업 분야에 따른 역량으로 구분하였다. (Baum, Locke & Smith, 2001)

박신윤(2011)은 기본역량, 직무역량, 리더십역량으로 나누었고, 경영관리(Business administration), 대인관계(Relationship), 의사소통 (Communication), 의사결정 (Decision-making) 등을 중요한 역량으로 강조하였다.

오늘날 기업환경이 변화함에 따라 최고경영자는 자신이 업무에만 매진하는 데서 벗어나 몸담은 기업을 외부에 설명하고 적극적으로 커뮤니케이션하는 공공적 개인이 되어야 함을 강조하면서, 외부와 원활한 커뮤니케이션을 위해 최고경영자의 특성이 매우 중요하고 이것이 나아가 기업 이미지 형성에 핵심적 역할을 할 것이라고 분석했다. (Andreaseen, 1998) CEO의 역량 특성은 기업성과에 긍정적인 영향을 미치며 성과에 직접적인 영향을 미치기도 하고 전략과 조직 구조를 통해 간접적으로 영향을 미치기도 한다고 주장하였다. (Baum, 1994) 기존 연구들의 결과를 종합해 보면, 중소기업 최고경영자의 특성 및 역량은 기업 이미지 및 경영 성과에 절대적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

2.2 컨설팅의 역량특성

“경영컨설팅이란 경영과 사업의 문제들을 해결하고, 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 서비스이다.” (Milan Kubr, 1996)이라는 정의는 제네바에 본부를 둔 국제노동기구(ILO)에서 출판한 '경영 컨설팅'의 내용으로 국제적으로 통용되는 컨설팅의 정의이다. Larry Gartner & Robert Metzger(1983)은 경영컨설팅은 계약을 체결하고 특별히 훈련되고 자격을 갖춘 사람들이 자문 업무를 조직에 제공하는 것으로 객관적이고 독립적인 방법으로 고객을 지원하는데, 경영 문제들을 규정하고 문제점을 분석하여

이에 대한 해결방안을 제시하며 해결책 실행을 지원하는 것으로 정의하고 있다. 외국에서는 컨설팅(경영컨설팅)의 개념을 다음과 같이 정의하고 있다. 미국 컨설팅 경영엔지니어 협회(Association of Consulting management Engineers)에서 "경영컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점들을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 시행될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스를 제공하는 것"이라고 정의하였다. 영국 경영컨설턴트 연구소(Institute of Management Consultant, United Kingdom)는 "독립적이고 능력을 갖춘 사람(들)이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점들을 연구, 분석하고, 적절한 해결책을 제시하며 나아가 이러한 해결책들을 수행할 수 있도록 돋는 것"이라고 정의하였다. 국내에서는 "전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표를 달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동"이라고 정의하였다. (김광용 외. 2008) 또한, 특정분야에 대해 전체적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 하였다. (김익성, 2008)

정경원(1999)에 의하면 "컨설턴트consultant)란 공공(public)이나 특정 전문분야와 관련된 문제에 당면한 사람들을 위해 전문적인 조언과 서비스를 제공해 주는 것을 직업으로 하는 사람이며 통상 이 용어는 의사, 법률가, 건축가 등과 같이 고도의 전문적인 서비스를 제공하는 사람들을 의미한다고 하였으며 이러한 사람들로 이루어진 집단을 컨설턴트 컨설팅 회사라고 일컫는다."고 하였다, 이처럼 넓은 의미에서 컨설팅은 앞서 언급한 사전적 의미와 같이 "특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것"이라 할 수 있다. (조영대 2005) 컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 임무를 수행하는 전문 직업인을 말한다. (황서진, 2011)

또한 컨설턴트의 특성은 첫째, 전문적인 지식과 다양한 경험을 해야 하는 전문 서비스로 끊임없는 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 시사점을 도출하여 문제해결책을 제시하는 사람이며 둘째, 의뢰기업의 이익을 보호하고 증진할 수 있도록 엄격한 윤리성이 필요하며 셋째, 자문하는 자로서 컨설팅에 대해 직접적인 책임이 없으므로 최종 의사결정은 의뢰기업에 있으며 넷째, 컨설팅은 프로젝트 단위의 일시적 과업으로 의뢰기업의 요청으로 프로젝트 기간 한시적으로 업무를 수행하며 프로젝트 종료 시 의뢰기업을 떠나게 된다. (최영석, 2012)

컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략수립 능력, 컨설팅 프로젝트 능력, 비용과 시간 등의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였다. (Rynning, 1992) 그리고 컨설턴트는 독창적인 생각과 새로운 지식 등을 가져야 하다고 역설하였다. 경영컨설턴트는 기업을 경영하는 과정에서 나타나는 대부분의 문제에 대해 전문적인 지식과 경험을 가지고 객관적이고 합리적인 의사결정으로 경영활동에 참여하는 과정을 통해 해당 기업이 당면한 문제를 해결할 수 있도록 하는 전문 직업인이다. 컨설턴트의 특성은 첫째, 전문적인 지식과 풍부한 경험이 요구되는 전문서비스로 꾸준한 연구와 풍부한 경험을 바탕으로 문제의 원인을 진단하고 적절한 해결책을 찾는 자로서 둘째, 수진 기업의 이익을 보호하고 증진할 수 있는 전문가로서의 윤리성이 필요하고 셋째, 컨설턴트는 자문을 하는 자로서 결과에 대해서 직접적인 책임이 없으므로 최종적인 의사결정자는 의뢰인으로서 그 책임은 의뢰인에게 있으며 넷째, 컨설팅은 일시적 과업으로서 수진기업에서 한시적으로 컨설팅업무를 수행하며 프로젝트가 종료되면 수진기업을 떠나게 된다.”(최영석, 2012) 한편 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자 역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자 역량을 핵심적 역량특성으로 제시하였다. (Williams and Woodward, 1994)

컨설턴트 역량이란 컨설턴트가 전문적인 지식과 경험을 바탕으로 기업 전반의 이슈 및 문제점을 분석하여 객관적이고 합리적인 해결책을 제시함으로써, 목표의

달성을 도와주고 의견을 제시하는 임무를 수행할 때에 갖추어야 하는 전문성, 개인적인 역량과 특성을 말한다. 김광용 외(2008)의 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」 저서에서는 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 외형적 특성과 내형적 특성을 고려한 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 3가지 특성을 제시하였다. (최영석, 2012). 능력(ability)은 문제를 발견하고 분석 및 진단하는 능력, 문제에 대한 대안 제시 능력, 정보수집부터 의사소통 능력에 이르기까지 컨설턴트의 행동을 포함하였다. (이화수, 2012). 자세(attitude)는 컨설턴트가 컨설팅 프로젝트에 참여하는 성실한 태도 및 사고방식을 뜻한다. 자세는 어떤 문제에 대한 개인적인 감정을 말하는데 이는 개인들이 가진 가치를 반영하고 있으며 개인적인 선호와 이 결과로 발생하는 경쟁우위 중 하나를 선택해야 하는 상황에서 나타난다. (최영석, 2012) 태도와 가치의 예로는 문서로 만들어진 커뮤니케이션을 하기 전에 구두로 커뮤니케이션 하는 것을 선호하거나 다른 사람의 종교적인 신념과 문화적인 가치에 대해 인내심을 갖는 것, 직접 함께 일하는 사람들이 어떤 국적 또는 어떤 기술들을 가진 것을 선호하는 것이다. (최영석 외, 2015) 지식(knowledge)은 컨설팅에 사용되는 모든 지식으로 경영일반, 조직관리 및 전공지식 등을 포함한다. (최영석, 2012) 지식은 사실, 개념, 관계들과 프로세스들에 대한 정보를 보유하는 것을 말하는데 이것은 일반적인 지식과 전문적인 지식으로 구분하는 것이 유용하다. (강태식, 2013)

일반적인 지식은 특정한 조직이나 시스템을 중재하는 컨설팅의 일반적인 배경을 구성하고 있는 경제적·사회적·정치적·문화적 프로세스, 제도, 환경 등에 관한 지식을 말한다. (최영석 외, 2015) 전문적인 지식은 두 가지 부류로 나누어지는 데, 첫 번째 영역은 컨설팅 대상에 관한 지식이며 이러한 대상들은 업종으로 분류될 수 있는데 제조·금융·증권 등이 있으며 기능적인 예로는 마케팅·생산조직·직무평가·기업전략 등이 있다.(최영석, 2012) 두 번째 영역은 컨설팅 자체에 대한 지식으로서 컨설팅 프로세스, 조직, 방법과 기술 등이 있다. (최영석, 2012)

이지은 외는 선행연구를 토대로 20개의 컨설턴트 역량 군을 18개의 핵심역량으로 조정하여 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 구분하였다. 직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보수집능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객 지향성, 성취 지향성, 전문가 품위

유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅 윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크 능력, 관계구축 능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다. (이지은 외, 2010) 또한 이 연구에서는 중소기업을 전문으로 하는 컨설턴트의 경우 컨설팅 수행에 필요한 전문지식과 추진력, 고객 지향성이 더 중요하게 인식되는 것으로 나타났다. (이지은 외, 2010) 컨설턴트 역량은 경영컨설팅의 핵심적인 성공 요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 과업의 수행 또는 컨설팅 과업의 성공적인 수행에 따른 경영성과의 영향을 분석하는 연구를 중심으로 이루어져 왔다. (박준래 외, 2011)

선행연구에서 역량이 성과와 밀접한 관련이 있다고 밝혀졌고, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 많은 연구가 있다. 성공적인 컨설팅 프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하고 있으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사하였다. (장영, 1996) 또한 컨설턴트의 역량을 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 구분하고 이를 3가지의 역량이 경영관리 성과와 업무효율 성과에 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 분석하였다. (황서진, 2011) 한편 컨설턴트의 역량은 경영 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 컨설턴트의 지속적인 학습, 자기계발, 능력 배양을 통한 전문적 지식의 함양이 경영 컨설팅 서비스에 긍정적인 영향을 미치고 컨설팅 성과로 나타난다고 하였다. (김후진, 2014) 김익성(2008)은 「중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석」에 따르면 컨설팅의 특성(컨설턴트의 능력)과 중소기업의 만족도 및 활용도가 경영성과에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인으로 상정하고 컨설팅의 특성과 활용도에 영향을 미치는 요인으로 중소기업과 컨설팅사의 특성이 작용할 것으로 예상했다.

2.3 최고경영자의 컨설턴트 역량특성

선행연구에서 제시하고 있는 컨설턴트의 역할은 단지 조직 내부직원이 아닌 독립된 계약관계로 일정한 기간 조직 내 경영진과 같은 역할을 수행한다고 할 수 있다. 이에 본 연구자는 컨설턴트의 역할은 조직과 기업 내 다양한 경영상 주요

이슈와 문제점에 대하여 객관적 자료를 근간으로 객관적·합리적 의사 결정을 유도하여 경영활동에 직·간접으로 참여와 실행하는 실행 주체자라고 정의하고자 한다. 이러한 관점에서 컨설턴트가 업무수행을 위해 필수적으로 갖추어야 할 기본적 태도 경영일반에 대한 기본지식, 차별화된 전문지식, 다양한 경험과 지식으로 이들이 보유한 핵심적 전문성 요인이 컨설턴트의 역량이라고 할 수 있으며, 이는 단지 특정 기간 계약의 차이점을 제외하고 경영자가 조직 운영상 요구되는 역할과 역량은 컨설턴트의 역할과 역량과 동일성을 내포하고 있다. (김문준 외, 2015)

본 연구에서는 최고경영자의 컨설턴트 역량을 정의하기 위하여 최고경영자의 역량특성과 컨설턴트 역량에 대해 선행연구를 통해 이들의 공통역량을 도출하였다. 최고경영자의 컨설턴트 역량이란 최고경영자가 객관적이고 합리적으로 경영 활동을 하는데 있어서 개인의 기본적 자질에서 나타나는 능력과 업무를 수행하며 외적으로 발휘되는 능력이라 정의하고, 직무역량 (Chandler, 1994; Hanks, 1998; 박신윤, 2011), 커뮤니케이션 역량(이형호, 2008), 학습역량(정대용, 박권홍, 2010), 혁신역량(Schumpeter, 1934; Miller, 1983; Drucker, 1985; Dollinger, 1995; Lumpkin and Dess, 1996; Knight, 2000)등으로 구분하였다. 위의 역량 특성은 선행연구에서 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 나타내고 있으며, 본 연구에서도 주요 변수로 하였다.

2.3.1 직무역량

직무역량은 업무에서 우수한 수행을 하거나 뛰어난 결과를 내는 사람의 특성이 고 어떤 개인이 어떤 임무를 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성이다. (Klemp, 1980)

효과적인 경영관리(리더십)는 경영자(리더)가 가지고 있는 3가지(전문적, 인간관계적, 개념적) 기본적인 기술에 달려 있다고 주장하고 이를 경영관리자의 기술(skill)들은 리더의 성격특성(traits)이나 인품과는 다른 차원의 것이라고 하였다. (Katz, 1974) 첫째, 전문적 기술(technical skills)은 구체적인 작업이나 활동에 필요한 지식이고, 이와 같은 활동이나 작업을 위한 능숙 정도이다. 둘째, 인간관계 기술(human skills)은 사람들과 함께 일하는데 요구되는 인간관계에 관한 지식 그

리고 사람들과 함께 일할 수 있는 능력이다. 셋째, 개념적 기술(conceptual skills)이란 아이디어 또는 개념과 관련된 능력이다. 전문적 기술이 사물 또는 문제를 다루는 테크닉이고, 인간관계 기술이 사람에 대한 기술이라면 개념적 기술은 비전, 계획, 관념, 착상 등 아이디어와 관련된 능력이다.

기업가는 권위, 창의성, 통찰력 등으로 새로운 결합을 통해 동태적 과정을 창조하는 핵심적 존재로 인정된다. 이와 같은 기업가의 행동은 조직이 성장하는 데 중요한 추진력이 되거나 새로운 사업의 개발을 유발해왔다. 기업가정신의 필수적인 행위는 시장이나 서비스 영역의 신규진입에서 비롯된다. 이때 기업가정신은 시장 진입에 이르기까지의 과정, 실행, 의사결정을 통해 나타날 수 있으며 새로운 투자에 대한 모험을 창조하는 사람들의 동적인 발생과정을 수행하는 행동과 의지를 포함하고 있다. (Lumpkin & Dess, 1996).

기업가 역량은 기업의 성과달성을 위한 핵심적인 요인으로 받아들여지고 있으며, 이에 대한 중요성 때문에 많은 분야에서 연구되고 있다. (양수희 외, 2011). 경영전략 분야에서의 기업가 역량은 다양한 분야가 합쳐진 하나의 유기체인 기업의 경쟁력을 높이는 원천으로 이를 위하여 기업가가 가지고 있는 고유한 능력으로 정의하고 있다 (Wiklund & Shepherd, 2005)

기업가의 특성에 대한 선행 연구를 바탕으로 기업가 역량이 기업가의 인구 통계학적 특성뿐만 아니라 어떠한 행동 특성들을 가지고 있는가에 대해 연구한 결과 성장 및 목표 지향적인 열정과 위험을 선호하는 경향이 공통으로 나타나는 요인인 것을 확인하였고, 실패에 대한 긍정적인 사고, 변화의 적극적인 수용, 자율성, 책임 의식 등이 기업가의 역량을 나타내는 것을 확인하였다. (Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984)

한편 최고경영자의 역량에 대한 정의를 직무 역할을 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력을 나타내는 개념으로 보고 역량을 최고경영자의 경험, 훈련, 교육, 가족 배경 및 다른 인구통계학적 변수들에 영향을 받는 성격특성, 기술 및 지식 등을 포함하는 상위수준의 특성으로 간주하여 특성과의 관련성을 설명하였다. (ManLau & Chan, 2002)

최고 경영자는 기업의 의사결정과정에 있어 가장 큰 영향력을 가지고 있는 사람으로서, 기업의 전략을 수립하고 실행할 뿐 아니라 성과에도 많은 영향을 준다.

위에 언급된 최고 경영자의 특성들은 기업의 새로운 비전을 제시하며 조직 구성원들을 통합하고, 기업의 목표를 이를 수 있도록 항상 격려하며, 변화하는 경영 외부환경에서 생존할 수 있도록 한다. 최고 경영자는 기업 내에서 다양한 임무를 수행하는데, 특히 기업이 나아가야 할 새로운 방향을 제시하고, 직원의 동기유발을 통해 목표를 달성하도록 유도하며, 자기 계발을 통해 개인의 만족을 높이도록 한다. (Quinn, 1988; Javidan, 1991)

따라서 최고경영자의 직무역량이란 기업이 나아가야 할 전략적인 비전을 제시하고, 조직을 운영하면서 동기 유발을 통해 목표를 달성하도록 유도하고, 전문적인 지식과 풍부한 경험을 활용하여 기업이 당면한 문제를 객관적으로 분석하고 해결책을 제시하는 능력을 말한다.

2.3.2 커뮤니케이션 역량

커뮤니케이션은 삶의 기본적인 수단으로 정보교환 및 정서 교류, 세대 간의 문화전이 등 다양한 기능을 수행하고 있으며 이는 인간만이 소유한 창조적 상징능력으로 메시지를 통한 사회적 상호작용이라고 할 수 있다. (김경호, 2007) 기업의 구성원들이 공유하고 있는 행동방식과 가치의식, 기업의 특성 또는 관행 그리고 CEO가 강조하는 기업 정신 및 이념 등 기업 문화의 주요한 핵심을 이루는 가치가 구성원들과 더불어 공유되려면 커뮤니케이션은 필요한 것이다. Selznick(1957)은 조직 리더의 올바른 의사 결정은 경영성과를 향상한다고 주장하였다. 조직의 리더인 CEO는 의사소통을 통해 기업의 기본적인 비전과 목적을 반영할 수 있도록 기업을 구조화하고 조직화한다. 그리고 기업의 내, 외부 위협으로부터 비전 및 독특한 가치 등 기업의 정체성을 보호하는 데 관심을 둔다. 조직의 구조와 결합한 이와 같은 조직 비전은 조직의 독특한 역량특성 형성에 도움을 주며 결과적으로 기업의 경영성과를 향상한다.

또한 중소기업 성과에 가장 긍정적인 영향을 주는 CEO의 역량 특성은 “의사소통” 능력과 “의사소통수단 활용” 능력이라고 주장하였고, 이것을 조직원들과의 활발한 교류가 그 원인이라고 밝히고 있다. (김익성, 2006) 이형호(2008)는 “CEO가 기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, CEO의 의사소통 역량

은 기업의 제품경쟁력, 원가경쟁력, 제조경쟁력, 인적 자원 경쟁력, 의사결정 역량은 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 마케팅영업경쟁력 기술경쟁력에 특히 영향을 미친다.”고 밝혔다. 중소기업의 최고경영자는 기업의 전략을 포함하여 대부분의 주요한 의사를 결정하는 주체자이고, 이에 따라서 기업의 활동이 이루어지기 때문에 이들의 지식과 기술, 능력은 중소기업의 주요 역량이자 기업성과를 결정하는 핵심요소가 된다. 이처럼 CEO의 역량 특성은 대부분 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

한편 위기 발생 시 CEO의 역할을 규정하는 것은 매우 중요하다. CEO의 가장 중요한 역할은 위기관리이고 CEO가 이러한 임무를 수행하기 위해서는 위기에 관한 모든 정보가 가장 먼저 CEO에게 전달되어야 한다고 하였다. (Dunn, 1987) CEO가 위기를 인식하고 자신의 책임 아래에서 이에 대해 대응하려면 위기에 관련된 정보의 흐름이 CEO에게 신속하게 전달될 수 있도록 회사 내의 위기 정보 전송 시스템을 구축하여야 하는데 이를 위해 “위기에 관련된 모든 정보는 제일 먼저 최고 경영진에게 전달되어야 한다.”는 원칙을 전 사원이 공유하는 것이 중요하다고 하였다. 이는 마케팅이나 금융 관련 정보뿐 아니라 위기 관련 정보 또한 바로 CEO에게 전달되어야 한다는 의미이다. 이처럼 CEO는 위기관리의 중심적인 위치에 있으므로 CEO가 위기극복을 제대로 하지 못해 이에 대한 책임을 지는 사례가 점점 더 증가하고 있다고 하였다. (Dunn, 1987) CEO는 위기관리팀의 리더로서 위기 상황을 직접 통제하거나 이를 직접 해결하기 위해 전면에서 노력하는 모습을 보여야 한다고 하였으며 이는 CEO 자신이 조직의 대변인으로 해야 할 역할만을 수행해서는 안 되며 위기관리팀을 능동적으로 조직하고 위기 발생 시에는 이를 직접 지휘하는 역할이 중요하다는 것을 의미하는 것이다. (Berge, 1990) 이상의 선행연구로 최고경영자의 커뮤니케이션역량이란 기업이 가진 고유의 특성과 경쟁우위의 요소들을 최고경영자가 구성원들과 공유하며 활발한 상호 협력적인 지원을 통해 기업의 위기와 기회에 능동적으로 대처할 수 있는 역량을 말한다.

2.3.3 학습역량

학습 지향성은 직무를 원활하게 이끌어가기 위하여 자신의 능력을 향상하고 지식과 정보 그리고 기술을 학습하기 위한 개개인의 관심과 노력의 정도를 의미 한다. (Sujan, Weitz and Kumar, 1994) 개인 학습 지향성은 개인이 가지고 있는 속성으로서 새로운 기술의 습득, 새로운 상황에 대한 숙달, 자신의 역량 개선을 통한 자기 계발 욕구(Vandewall, 1997)로서 노력과 개선의 가치를 두고 자신의 역량을 개선하기 위하여 도전적인 과업을 탐색하는 개인적인 성향이라고 정의할 수 있다. (Dweck & Leggett, 1988) 학습 지향성(learning orientation)은 조직구성원의 학습활동을 장려하고, 비전을 공유하며, 조직구성원의 의견을 의사결정에 적극적으로 반영하는 조직문화이며(Baker and Sinkula, 1999), 조직 차원의 신지식 개발과 관계가 있다. 다시 말해서, 기업의 학습 지향성의 수준은 업무 관련 지식을 창출하고 활용하는 정도를 말하는데, 이는 곧 경영진이 종업원들의 학습개발 활동을 장려하는 수준을 일컫는다. (Baker and Sinkula, 1999) 이처럼 학습 지향성은 경영활동에 영향을 미칠 수 있는 새로운 지식이나 통찰력을 배양하고자 하는 조직문화이다. (Slater and Narver, 1995). 그뿐만 아니라, 경쟁우위를 증진하기 위해 지식을 창조하고 활용하는 조직 활동으로 학습 지향성이 정의되고 있으며, (Calantone et al, 2002) 고객의 욕구, 시장변화의 흐름 등에 대한 정보를 경쟁사보다 먼저 획득하고 공유하는 것이라 할 수 있다. (Hurley and Hult, 1998). 학습 지향적인 기업은 고객의 요구를 파악할 수 있는 지식과 정보가 풍부하므로 시장을 잡식당할 가능성이 비교적 낮은 편이므로 장기적 관점에서 볼 때, 학습이 야말로 기업의 경쟁력을 유지할 수 있다고(Dickson, 1996) 할 정도로 기업의 체질 강화에 중요한 전략으로 인식되고 있다. 이와 같은 학습 지향성을 고조시키기 위해서는 문제점을 자유롭게 거론할 수 있는 조직문화와 분위기 조성이 무엇보다 중요하다(Slater & Narver, 1995).

급변하는 기술 환경에서 기업의 혁신을 기업 내부의 연구개발 역량에만 의존하는 것은 매우 위험하고 어려운 일이다. 그러므로 기업들은 활용 정도는 다르지만, 기업 외부의 기술이나 지식을 활용한다. (Cohen and Levinthal, 1990) Huber(1991)는 학습을 지식을 창출하고 공유하는 활용 과정이라고 정의하였다. Fiol과 Lyles(1985)는 조직 내의 학습을 보다 나은 지식과 이해를 통해 행동을 개선하는 과정이라고 정의하였다. Nevis(1995)는 경험을 기반으로 성과를 유지하고

개선하는 조직의 능력과 프로세스라고 정의하고 있다.

Guan 과 Ma(2003)는 학습역량에 대해 기업에 필요한 외부의 새로운 지식을 받아들이고 이를 조직에 체질화시켜 활용하는 능력으로 정의하였다. Cohen 과 Levinthal(1990)은 외부의 지식을 가치 평가하는 능력, 외부 지식을 체계화하는 능력 그리고 그 체계화된 지식을 상업적으로 활용하는 능력이 학습 역량에 포함되어야 한다고 주장 하였다.

정대용 외(2010)는 “중소기업 최고경영자의 학습 지향성이 기업성과에 미치는 영향“에서 첫째, 최고경영자의 학습 지향성은 시장 지향성과 혁신성의 선행변수로 유의한 영향을 미쳤다. 둘째, 시장 지향성은 혁신성의 선행변수이고 학습지향성과 혁신성 관계를 매개함으로써 부분매개 효과를 가졌다. 셋째, 학습지향성, 시장지향성과 기업성과 관계에 혁신성은 완전매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 최고경영자의 학습지향성은 혁신성에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 시장지향성을 통해 간접적으로 혁신성에 영향을 주는 것으로 나타났다.

유봉호(2012)는 분석결과 첫째, 학습 지향성이 고객 지향성과 혁신성에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과로부터, 학습 지향성이 고객 지향성과 혁신성의 선행변수임을 알 수 있다. 둘째, 고객 지향성과 혁신성이 종업원·경영성과에 긍정적인 영향을 주었다. 셋째는 본 연구의 핵심인 고객 지향성과 혁신성이 학습 지향성과 종업원·경영성과 간의 매개 효과를 나타냈다. 이처럼 고객 지향성과 혁신성이 학습 지향성과 종업원·경영성과 간에 중요한 역할을 한다는 결과가 도출됨으로써, 기업의 경쟁력 강화를 위해 이와 같은 조직특성의 중요성이 주목받았다.

학습 지향성이 고객 지향성과 혁신성을 강화하는 출발점이고, 학습 지향성의 영향을 받은 고객 지향성과 혁신성의 조직문화는 종업원·경영성과를 더욱 향상할 수 있다. (유봉호, 2012)

선행연구를 통해 최고경영자의 학습역량이란 변화하는 시장 상황이나 고객의 욕구 등에 대한 새로운 정보와 기술의 가치를 올바르게 평가하고, 기업에 맞게 체계화하여 조직원들과 공유하면서 기업의 경쟁력을 강화하는 것이다.

2.3.4 혁신역량

혁신은 신제품과 서비스, 기존 제품의 새로운 이용, 기존 제품의 신시장 또는 새로운 마케팅 방법을 구성하는 새로운 아이디어를 활용하는 기본적인 창조 프로세스라고 정의하였다. (Kenneth, 1986) 혁신이 성공하려면 기업이 혁신역량을 보유하고, 핵심 인력들이 충분히 노력하고, 혁신관리가 잘 이루어질 때만이 가능한 것이다. (Dadfar et al., 2012) 혁신이 혁신역량(capacity)에 미치는 영향에 대한 연구에서는 한 조직이 새로운 아이디어, 프로세스, 제품들을 성공적으로 채택 또는 실행하는 능력을 나타내는 혁신역량이 커질수록 기업의 경쟁적 우위 및 높은 성과를 달성한다. (Hurley and Hult, 1998)고 주장하고 있다. 또 다른 주장으로 혁신역량은 기존의 기술을 효과적으로 흡수하고, 숙달하고, 개선하며, 새로운 기술을 창조하는 데 필요한 기능과 지식으로 정의하였다. (Lall, 1992) 또 혁신역량은 신제품과 프로세스를 개발하고, 우수한 기술력 및 경영성과를 달성할 수 있는 조직의 능력으로 정의할 수 있으며, (Rangone, 1999) 지식과 아이디어를 신제품, 프로세스 그리고 시스템으로 지속적으로 전환할 수 있는 능력이다. (Lawson & Samson, 2001) 다른 정의로는 조직의 무형재산과 조직이 새로운 혁신을 지속적으로 창출할 수 있는 방법으로 이들 재산을 활용하는 능력이며, (Ylihervaa, 2004) 내부 및 외부 자원과 역량을 활용하여 급진적인 새로운 아이디어와 개념을 탐구 및 창출하고, 이들을 적용한 새로운 제품·서비스를 시장에 출시 가능하게 하는 효과적인 혁신을 개발하는 추진력이라 하였으며, 특히 여기에서 혁신역량을 파괴적인 혁신역량이라고 강조하였다. (Assink, 2006) 혁신역량 또는 혁신능력(innovation capability)이란 혁신주체들이 조직 내외부의 자금, 인력, 지식, 정보 등과 같은 자원(resource)들을 통합하여 새로운 자원들을 창출해 낼 수 있는 능력이라고 하였다. (송위진, 2006)

기술혁신이라는 용어는 신고전학파의 경제이론이 경제성장과 현상을 충분히 설명하지 못함을 비판한 슘페터(Schumpeter)에 의해 처음으로 사용되었으며 그동안 간과되어온 기술혁신의 중요성을 강조하였다. 슘페터는 당시 주류학파인 신고전학파의 경제이론으로는 설명하지 못하는 현상을 이해하기 위해 새로운 이론의 구축 필요성을 제기하였으며 기술혁신을 포괄적인 의미에서 공정 시장 재료 및 조

직 등에 있어 생산수단의 새로운 결합을 통해 새로운 제품 및 서비스를 생산하고 마케팅 판매하는 모든 활동으로 정의하였다. (Schumpeter, 1934) 기술혁신역량은 기업의 지속할 수 있는 성공을 끌어내는 중요한 자원이며, 기업의 기술혁신을 촉진하고 지원하는 포괄적 기업특성이며 (Burgelman et al., 2004) 기술혁신을 위한 투입 노력과 기술혁신의 산출물 간 관계로 정의하고 있다. (Metcalfe, 1995) 기술 혁신역량이 높다는 것은 기술혁신을 위한 투입 물 대비 기술혁신성과 혹은 기술 혁신 산출물의 비중이 높다는 것을 의미하며, 이러한 개념의 기술혁신역량은 조직 내·외부의 자원과 프로세스를 융합하여 새로운 자원과 프로세스를 형성하는 능력으로 동태적 역량이라고 할 수 있다. (Teece and Shuen, 1997).

한편 기업의 기술 혁신을 받아들이기 위한 학문적 노력은 기술혁신역량을 결정하는 내·외적인 구성요소들의 탐구를 중심으로 진행됐다. 또한 기업의 자원이 동적 경쟁 환경에서 어떻게 성과를 주도하는가를 설명할 수 있는, 즉 왜 어떤 경쟁 자들은 다른 기업보다 더 많은 수익을 내는가, 핵심역량에 대한 아이디어를 경영에 어떻게 접목할 것인가, 어떻게 합리적인 다각화 전략을 개발할 것인가 등의 관점에서 자원거점이론은 기업이 지속적해서 경쟁적 우위를 선점하기 위한 핵심적 요소로서 기술혁신역량, 수용역량, 학습능력, 기업가적 역량 등을 기업 내적 요소로 규정하고 있다. (장지호 외, 2008) 또 다른 연구로는 기업의 조직역량과 기술 역량이 기술혁신을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 조직역량은 인적구성원의 역량, 재무구조의 우수성, 네트워크의 역량을 보았고, 기술 역량은 기술개발능력, 기술수용능력, 기술응용능력을 살펴본 결과 조직역량에서 인적구성원의 역량 특히 CEO의 높은 관심도가 기술혁신성과에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 기술 역량에서는 기술수용능력 즉, 흡수 능력이 기술혁신에 많은 영향을 미치는 것으로 나타나 기존연구들과 유사한 결과를 얻었다. (김두희, 2013)

최고 경영자의 혁신성은 새로운 제품과 서비스를 적극적으로 고객에게 제공하기 위해 노력하며, 이러한 제품과 서비스를 바탕으로 높은 성과를 창출하여 시장 내에서 지위를 바꾸기 위해 전문지식이나 공학과 같은 기술적인 부분뿐만 아니라 제품의 홍보와 시장조사 등과 같은 시장 혁신성 또한 중요시 한다. (Lumpkin and Dess, 1996). 기업은 생존은 물론이고 지속할 수 있는 경영을 하기 위해, 근

시안적인 관점에서 단기적인 성과에만 집착할 것이 아니라 거시적 안목을 가지고 전략적으로 장기적 계획을 세우는 것이 필요하다. 많은 기업이 그러하듯 일선의 관리는 중간관리자가 그 역할을 담당하지만, 기업의 장기적인 전략과 비전의 설정은 계획의 수립과 추진과정에서 최고경영자의 의사결정은 매우 큰 영향을 미친다. 여기서 기업의 전략은 다양한 변수들에 의해 영향을 받는데 이때 창업자의 특성, 최고경영자의 태도 등이 큰 영향을 미치며, 대기업이나 중소기업 등 기업의 규모를 막론하고 기업이 기술의 융합과 네트워크로 대변되는 미래의 급변하는 환경에 맞추어 진화해 나가려면 기술을 이해하고 균형 잡힌 사고를 하며, 이를 조직에 구현하려는 의지와 실천력을 가진 혁신적인 리더의 존재가 필수적이다. (조남제, 2015) 최고경영자의 혁신성, 학습적 문화와 정보시스템의 활용 수준이 기업의 혁신성과에 미치는 영향과 이러한 혁신성과가 다시 기업의 경제적 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서는 최고경영자의 혁신성과 학습문화는 기업의 혁신성과에 바람직한 영향을 미치고, 이런 혁신성과는 기업의 경제적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다. (서영선 외, 2015)고 하였다. 글로벌 경쟁 심화 및 급변하는 시장 환경에서 기업이 성공적으로 기술혁신활동을 추진하기 위해서는 무엇보다도 최고경영자의 지원이 먼저 필요하다고 말하며, 기업의 최고경영자는 기술혁신에 대한 이해 및 필요성을 인지하고, 조직의 기술혁신 비전과 목표를 설정한 후, 지속해서 관심을 두고 지원해야 한다. (손현철, 2013) 이를 통해 조직구성원들도 기술혁신의 필요성에 공감하여 자발적으로 기술혁신활동에 참여하고, 부서 간 협력하는 조직문화를 조성할 뿐 아니라 다양한 기관과 기술혁신 협력네트워크를 구축하여 외부로부터 아이디어와 기술을 적극적으로 수용하고자 하며 최고경영자의 기원이 기업문화와 외부네트워크 등 혁신 인프라에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다. (손현철, 2013)

위의 선행연구를 통해 최고경영자의 혁신역량은 기존의 기술을 효과적으로 흡수, 개선하며 내부 및 외부 자원과 역량을 이용하여 새로운 아이디어를 창출하고, 이들을 적용한 새로운 제품 및 프로세스를 개발하거나 기존 제품 및 프로세스를 개선하는 모든 활동을 말하며 기업의 기술 및 경영혁신에 영향을 미칠 수 있을 뿐 아니라 기업의 생존 및 지속성장에 영향을 미치는 핵심역량임을 알 수 있다.

2.4 혁신성과

혁신(innovation)이란 새로운 조직구조나 관리시스템, 조직구성원, 새로운 제품이나 서비스, 새로운 생산 공정, 기술을 변화시키는 새로운 계획이나 프로그램을 의도적으로 실행함으로써 기업의 중요한 부분을 본질에서 변화시키는 것이다. (조동성 외, 1996) 또한 혁신은 신기술에 의한 신제품 장치 시스템 과정 프로그램 서비스가 조직에 새롭게 적용되는 것이며, 조직의 변화를 가져오는 것으로 정의하고 있으며, (Damancpour & Evan, 1984) 새로운 공정(process), 제품 혹은 서비스를 조직 내에서 최초로 개발, 생성, 채택 및 수행하는 일종의 과정이라고 정의하기도 하고, (Thompson, 1965) 창조적인 기업의 문화 양상으로 새로운 제품, 공정 및 관리방식을 추구하기 위해 새로운 아이디어 획득에 노력하는 행위로 보았다. (Keskin, 2006)

Knight(1967)는 혁신을 첫째, 제품과 서비스 혁신 둘째, 생산 공정 혁신 셋째, 조직구조 혁신 넷째, 사람 혁신으로 분류하여 혁신을 신제품뿐만 아니라 새로운 생산공정 새로운 조직구조 사람들 사이의 새로운 관계도 혁신으로 언급했다. 같은 의미로 OECD가 채택한 오슬로 매뉴얼(OECD, 2005)에 따르면 혁신의 개념은 종전의 제품, 공정상의 좁은 개념에서 ‘제품혁신(product innovation), 공정혁신(process innovation), 마케팅혁신(marketing innovation), 조직혁신(organization innovation)’을 모두 포함한 개념으로 확대되고 있다.

혁신의 특성을 변화로부터 기대되는 예상 혜택을 유도하기 위한 시도와 이에 대한 범위가 포괄적이어서 경제적 혜택뿐 아니라 개인의 성장과 만족감 제고, 집단응집성 향상, 의사소통 개선 등이 포함된다고 하였는데, 혁신의 채택은 개인이나 집단 또는 조직과 사회에 혜택이 주어져야 하며, 혁신은 절대적인 의미에서 새로운 아이디어가 아니라 채택하는 단위에 새로운 것이어야 한다고 주장한다. (West & Farr, 1989) 즉, 유익한 아이디어 과정, 제품이나 절차 중 새로운 것을 역할담당자 집단 또는 조직이 의도적으로 도입하고 적용하는 관점으로 보고 연구하였다. (West & Farr, 1989)

기업이 경쟁우위를 확보하고 새로운 시장에 진입하여 지속할 수 있는 성장을 이루기 위해서는 필수적으로 혁신이 요구된다. (Stock et al., 2002). 기업이 지속

적인 혁신활동을 해야 할 구체적 필요성은 첫째, 제품의 다양화와 고도화로 인해 제품의 라이프 사이클이 짧아지고 있어 기술혁신활동을 통해 신제품 개발로부터 판매에 이르는 전반적인 과정을 효율적으로 개발, 개선하는 것이 중요하며 둘째, 글로벌 자유무역 경쟁 환경 속에서 기업은 단순히 국내기업 간의 경쟁에 그치는 것이 아니므로 국제적인 경쟁이 필수적이라는 점을 고려할 때 해외 선진 기업들 보다 앞서가기 위해서는 지속적인 혁신활동을 통해 효율적이며, 혁신적인 제품 개발 또는 공정과정 개선이 요구된다. (Griffith, 2005) 이러한 혁신은 기업이 경쟁우위를 유지하는 원천으로서 매우 중요한 역할을 한다. 혁신은 조직에 새로운 기회를 제공함으로써 조직의 경쟁력에 기여하기 때문에 더 혁신적인 기업이 더 좋은 성과를 거두는 것은 당연하다. (Drucker, 1998).

혁신활동을 통하여 나타나는 혁신성과(innovation performance)는 신제품 또는 서비스와 관련하여 목표를 달성하는 데 있어 기업에 의해 완수된 성공의 정도를 말한다. (Henard and Symanski, 2001; Monotoya-weiss and Calantone, 1994). 또한 혁신성과는 신제품개발, 신공정 개발, 기존 제품 개선, 기존 공정 개선, 특히 출원, 실용신안 및 의장권 출원, ISO 인증, Q 마크 등 국내외 품질인증, 장영실상, 품질대상 등 기술적 인정 등을 통해 기술적 성과를 달성한 결과이다. (김영조, 2007)

선행연구들을 살펴보면, 혁신성과를 고객의 요구나 기대에 적합한 정도인 유효성, 투입자원을 최소화하거나 낭비를 제거하는 정도인 효율성, 고객의 요구나 기대에 대응할 수 있는 유연한 정도인 적응성으로 분류하였다. (Harrington, 1991) 혁신의 유효성은 혁신으로 인한 과정적 기대와 결과적 기대에 대하여 조직구성원들이 인식하는 정도이며, 과정 유효성과 결과 유효성으로 분류할 수 있고, 과정 유효성은 과정에 대한 만족, 문제 해결에 대한 효과성, 과정의 진행 정도를 포함하며, 결과 유효성은 현재 성과에 대한 전반적인 조직목표의 달성을 정도를 포함한다.(Harrington, 1991)

혁신성과에 대한 분류로는 매출액의 향상, 신제품의 개발, 신기술의 개발, 기존 제품의 개선, 공정의 개발과 개선, 서비스의 개발과 개선, 리드 타임의 감소, 품질 향상 등이고(Damanpour 와 Evans, 1984), 경쟁혁신 프로젝트를 대상으로 서비

스의 질적 개선, 업무처리속도의 감소, 운영비 절감, 비용 절감, 매출액, 이익률을 혁신성과로 간주하기도 한다. (Drew, 1994) 혁신성과의 다양한 측면을 포괄적으로 파악하기 위하여 혁신에 대한 선행연구(Miller and Friesen, 1982; Deshpande et al., 1993; Avlonitis et al., 1994; Subramanian and Nilakanta, 1996)에서 개념화되어 사용된 몇 가지 기준을 근거로 하여 제품 혁신성과 및 프로세스 혁신성과로 구분하여 혁신성과를 측정하였고 이들 기준은 혁신의 수, 혁신의 속도, 혁신성의 수준(기술적 측면의 참신성 또는 새로움), 그리고 시장에의 최초 진입 등이며 이들 네 가지 혁신 특성은 두 가지 주요 영역 즉, 제품 혁신과 프로세스 혁신으로 구분된다. (Prajogo and Ahmed, 2006) 개념적으로 제품 혁신은 아이디어의 발상 또는 조직에 의해서 제공되는 최종 제품이나 서비스에 변화가 반영된 완전히 새로운 것의 창조를 의미하는 반면에, 프로세스 혁신은 기업이 다른 곳에서 개발된 혁신(Tidd et al., 1997; Zhuang et al., 1999) 또는 내부적으로 개발된 새로운 실무의 확산 또는 채택을 통해 최종 제품이나 서비스를 생산하는 방법의 변화를 의미한다. 이들 두 가지 혁신 영역 간의 구분은 혁신에 관한 문헌(Gobeli and Brown, 1994; Yamin et al., 1997)에서 명확히 제시되어 있다.

혁신활동이 혁신성과로 나타나기 위한 요인으로는 총체적인 목표설정, 혁신의 목표와 범위, 우선순위 결정, 혁신 실행 팀의 리더와 구성원 선발, 변화의 후원과 장애물 제거, 조직 내 원활한 커뮤니케이션을 위한 제도 구축, 결과에 대한 평가 및 진척상황 점검 등으로 구분하였으며, (Hammer & Champy, 1993) 주요 의사 결정과 결과의 점검, 대상 프로세스의 선정, 프로세스 혁신 팀의 구성, 전략적 방향의 제공, 재설계 대안 등을 제시하였다. (Davenport, 1998)

Janson(1993)의 연구에 따르면, 경영혁신은 결코 상향식으로는 발생하지 않으며, 최고경영자의 개혁에 대한 의지 없는 경영혁신은 결코 성공할 수 없다고 주장하고 있으며, 경영자의 리더십, 경영층의 적극적인 지원, 명확한 비전제시, 혁신성과 측정, 조직과 연계한 혁신, 협력 분위기 확산 등이 경영혁신 활동의 성공 요인이다. (Steward, 1994)

혁신의 성공 요인으로 최고경영자의 확고한 의지와 관심, 명확한 기업의 비전 제시 및 경영혁신활동 팀의 운영체계, 경영혁신 활동 팀원의 선정과 보상, 전사적

지원과 교육, 종합적인 역량과 일정관리, 벤치마킹, 경영환경에 적합한 기법과 유연한 조직구축, 구성원의 혁신 마인드와 정보공유 및 적극적인 참여, 부서 이기주의 극복 및 타 부서의 협조 등으로 제시하였으며, (김성규, 2007) 최고경영자의 참여와 적극성, 경영혁신 추진 조직의 의사소통, 경영혁신의 관심도라고도 설명하였다. (박준하, 1997)

본 연구에서는 혁신성과를 기업이 혁신활동을 통하여 새롭게 얻는 제품 성과나 프로세스 성과로 정의하고 각각을 개념화하여 측정하였다.

2.5 경영성과

기업은 지속적인 성장과 시장에서 경쟁 우위를 차지하기 위해 가치 있고 지속적인 비전을 가져야 하며, 이 비전을 달성할 수 있는 전략적인 목표를 수립하고 이를 달성하기 위하여 노력한다. 기업의 전략적인 목표를 달성한 정도를 평가하기 위한 경영성과의 분석은 조직의 비전과 목표의 달성을 여부를 평가하고 측정하는 것으로써 단기적으로 기업의 의사결정 집단에 객관적이고 합리적인 지표를 제공하며 기업의 생산성을 향상하고 업무를 개선을 통하여 지출을 감소시켜 결과적으로는 기업의 수익을 높이도록 한다. 또한, 장기적 관점에서는 조직의 목표를 조직 구성원들에게 전파하여 개인의 역량을 강화하고 조직의 차원에서의 활동을 향상해 시장에서의 기업의 경쟁력을 높이고, 시장지배력을 강화할 수 있다. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010) 경영성과(Business Performance)란 기업의 경영 활동 수행에 대한 결과물로써(Ko, 2011), 경쟁우위의 적합성을 검증할 수 있는 지표이며, (Son & Kim, 2007; Lee, 2011) 성공 여부에 대한 평가척도라고 할 수 있다. (Kim, 2010) 다른 시각으로는 경영성과란 조직의 목표 달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존 능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직 능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고, (곽영환 외, 2011) 또한 조직의 비전과 목표를 달성했는지에 대한 평가 기준이라고 하면서 성과에 대해서, 조직 내부적으로는 구성원들의 성과를 기반으로 과거 행위에 대하여 결과를 평가하여

조직의 목표 적합성에 맞는 활동을 요구하고, 외부적으로는 이해관계자(주주, 소비자, 경쟁자, 공급자 등)에게 조직의 경쟁력을 평가하게 하는 기준점으로 인식을 시킬 수 있는 요인이라고 하였다. (Moullin, 2003) 기업 성과는 홍진혁 외(2012)에 의하면 기업성과(Company Performance)는 기업경영활동에 의한 결과물이며, 재무적 성과(Financial Performance), 비재무적 성과(Non-Financial Performance), 인지적 성과(Cognitional Performance), 혁신성과(Innovation Performance), 연구개발성과(Research Development Performance) 등 추구하는 목적과 범위에 따라 다양하게 구분된다고 하였으며, 또한 조직이 달성하고자 하는 목표의 달성을 정의할 수 있는 등 다양한 연구들이 조직성과, 경영성과, 재무성과, 조직 효과성 등의 개념과 혼용해서 사용하고 있다. (배호영, 2014)

성과의 개념에 대해 Neely et al.(1995)은 효과성과 효율성 두 가지 차원에서 보았으며, 효과성을 고객 요구수준에의 부합 정도로 그리고 효율성을 정해진 고객 만족 수준을 위하여 자원을 얼마나 경제적으로 활용하였는가에 대한 척도로 규정함으로써 성과평가 체계는 “활동의 효율성과 효과성을 정량화하는데 사용되는 계량지표의 집합”이라고 정의하였다. 또한, 성과를 측정하는 근본적인 목적은 경쟁의 원리를 도입하여 조직의 능률을 향상하기 위한 것이다. 경영성과는 기업의 목표에 따라 여러 가지 방법으로 측정되며, 일반적으로 기업 이익의 달성을 정도에 초점을 맞추게 된다. 그러므로 경영성과의 측정은 경영성과를 수치화한 결산자료를 활용하여 측정하는 것이 적정하다고 할 수 있지만, 최근에는 재무지표인 매출과 이익이 단기적이고 과거 지향적이어서 미래의 성장 가능성과 기업 가치를 표현하는 데는 한계가 있다는 지적(Kim, 2010)에 따라 비재무 지표를 포함하는 성과의 측정이 중시 되고 있다. (Lee, 2011) 성과의 측정은 항상 인과관계가 불명확하기는 하지만 만족과 밀접하거나 지대한 영향이 있을 것이라는 가정하에 거의 반세기 동안 학자들과 경영자들 사이에서 주된 관심사였다. (김지윤, 2000) 성과 기준은 경영목표가 어느 정도 달성되었는가를 알기 위한 척도이며, 경영목표의 달성을 표시하는 것이기 때문에 기업의 성과를 정의하여 측정하는 것은 성과향상의 기본단계이므로 성과측정은 매우 중요한 의미가 있다. (이동규, 1999)

전통적으로 경영성과를 측정하는 측정지표는 재무적 성과 중심이었지만 최근

들어서는 비재무적인 요인들이 기업의 가치와 성과에 직접적 연관을 갖는다는 사실이 입증되고 있다. 과거의 경영성과에 대한 평가는 주로 재무적인 성과의 평가에만 치우쳤다면 기업의 규모가 커지고 환경이 복잡해질수록 더는 재무적인 성과만으로는 기업의 성과를 충분히 평가할 수 없게 되었고 점차 비재무적인 성과에 대한 측정과 평가에 주목하게 되었다. 다양한 성과평가방법 중에서 최근 주시하게 되는 기법이 Kaplan and Norton(1992)이 제시한 BSC(Balance Scored Card)이다. Kaplan and Norton(1992)은 물리적 자산에 해당하는 기술을 효율적으로 관리하는 것만으로는 지속적 경쟁우위를 획득할 수 없다고 주장한다. 이에 따라 전통적 성과측정 방법을 개선하여 새로운 조직 내부 성과측정 및 관리 도구로서 BSC를 개발하였다. BSC는 재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 혁신 및 학습 관점에서 조직의 경영성과를 통합적으로 평가하고, 이에 근거하여 조직의 지속성장을 도모한다. (Kaplan and Norton, 1992).

기업을 진단하는 도구로서는 기초정보, 생산성 정보, 역량 정보, 자원배분 정보의 4가지 정보를 제시한다. (Drucker, 1995) 기초 정보란 현금의 흐름과 유동성, 미수금 총액과 매출액 간의 비율, 채권의 지급 이자에 대한 수익보전비율 등과 같이 고전적이고 널리 사용되는 정보를 의미하고, 생산성 정보는 핵심자원의 생산성을 측정하는 지표이며, 역량 정보는 시장 주도권이 시장가치나 고객가치와 생산자의 특별한 능력을 결합하는 핵심역량에 관한 정보이므로 자원배분 정보는 자본과 업무 수행 인력이라는 희소자원을 배분하는 영역을 의미하고, 이 두 가지 자원은 기업의 모든 활동을 실행으로 전환하며, 기업의 성패를 좌우한다. (Drucker, 1995)

국내에서는 일반적으로 기업의 경영성과를 측정하는 연구에 사용되는 지표는 객관적 성과와 주관적 성과, 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하고 있다. (최용호 외, 2003) 재무적 성과는 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액증가율, 투자수익률 측면에서 구체적으로 분석한 연구가 있으며, 비재무적 성과는 시장, 제품, 자원유형 측면에서 분석한 연구가 있으며, 재무적 성과는 가장 협의의 개념이며 기업의 경제적 목표에 영향을 미치는 재무적 지표에 기초한다. (최용호 외, 2003) 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액증가율, 투자수익률 등을 경영성과를 측정할 수 있는 재무적 지표이다. (Chandler & Hanks, 1994). 성과측정의 정확성

을 기하기 위해서는 객관적 지표와 주관적 지표 두 가지를 함께 사용하는 것이 바람직하다(Tsai et. al. 1991)고 주장하는데 이들은 객관적인 지표는 절대적 기간 또는 산업이나 주요한 경쟁자들에 대한 상대적인 기업의 성과를 평가하는 데 도움이 되고, 주관적 지표는 소유주나 경영자의 성과에 대한 만족 기준에 의해 측정된 객관적 지표를 증대시키는 데 도움을 주거나 재무적 비율에 따라 쉽게 포착할 수 없는 차원에서의 성과를 평가하는 데 도움을 줄 수 있다고 하였다.(Tsai et. al. 1991) 중소기업의 초기에는 자금을 가지고 있으나 시제품 생산, 대량 생산 설비 구축, 마케팅채널 구축 등으로 옮겨갈수록 재무자원에 한계를 가지므로 이러한 한계를 극복하기 위하여 적절한 지표를 통한 성과측정이 필수적이다.(Hall & Bagchi-Sen, 2002) 따라서 재무적 성과는 중소기업이 경쟁우위를 바탕으로 지속적 성장을 하기 위한 필수 요소라 하겠다.

경영성과를 재무적 성과지표와 운영성과지표로 구분하기도 하는데 전자는 매출액, 이익, 또는 투자이익률 등과 같은 경제적 결과에 초점을 두는 데 반해, 후자는 만족도, 인지적 품질, 또는 신제품 개발 등과 같은 경제적 성공을 이끌어야 하는 활동의 중간적인 결과를 포함한다. (Venkatraman and Ramanujam, 1986)

Draft와 Steers(1986)는 조직의 유효성을 조직이 목표를 달성하는 정도라고 정의하였고, 생산성, 수익성, 고객 만족, 종업원의 복지 등과 같은 운영목표와 연관되는 개념으로 설명하였다. 따라서 기업의 유효성을 평가하기 위해서 다양한 기업의 활동들을 고려하여야 한다. 또한, 품질, 고객만족도, 시장점유율 등 비재무적 지표가 미래 측면의 성과를 나타내는 선행 지표의 역할을 하므로 재무적 성과 평가보다 더욱 정확하게 조직의 성과를 평가할 수 있다. (Banker et al., 2000)고 하였고, 조직성과의 다양한 개념을 관점에 따라 분류하여 보면 첫 번째로 목표의 달성을 효과성으로 보는 관점(Price, 1986)과 둘째로 능률성과 효과성을 포함하여 같이 보는 관점(Rogers, 1990), 셋째로 능률성, 효과성, 대응성, 형평성의 관점에서 바라보는 관점(김시영 외, 1996), 마지막으로 능률성과 효과성, 공정성으로 보는 관점(Brewer & Seldon, 2000) 등으로 분류할 수 있다. (왕태규, 2006)

조직 리더의 의사결정은 경영성과를 향상한다고 하였으며 더 나아가 조직의 리더는 의사소통을 통하여 기업의 기본적인 목적과 비전을 반영할 수 있도록 기업

을 조직화하고 구조화하며, 내, 외부의 위협으로부터 기업의 독특한 가치와 기업의 독특한 비전 등 정체성을 보호하는 데 관심을 둔다고 보고하고 있다. (Selznick, 1957) 조직구조와 결합한 이러한 조직 비전은 조직의 독특한 역량을 정의하는 데 도움을 주며, 결국 경영성과를 향상하는 결과를 가져다주므로 전략은 경영자의 선택이며 기업이 보유하는 자원에 경영자의 올바른 선택이 작용하면 그 기업은 경쟁우위를 갖게 되고 그 결과 경영성과가 개선된다. (Besanko, Dranove and Shanley, 2000)

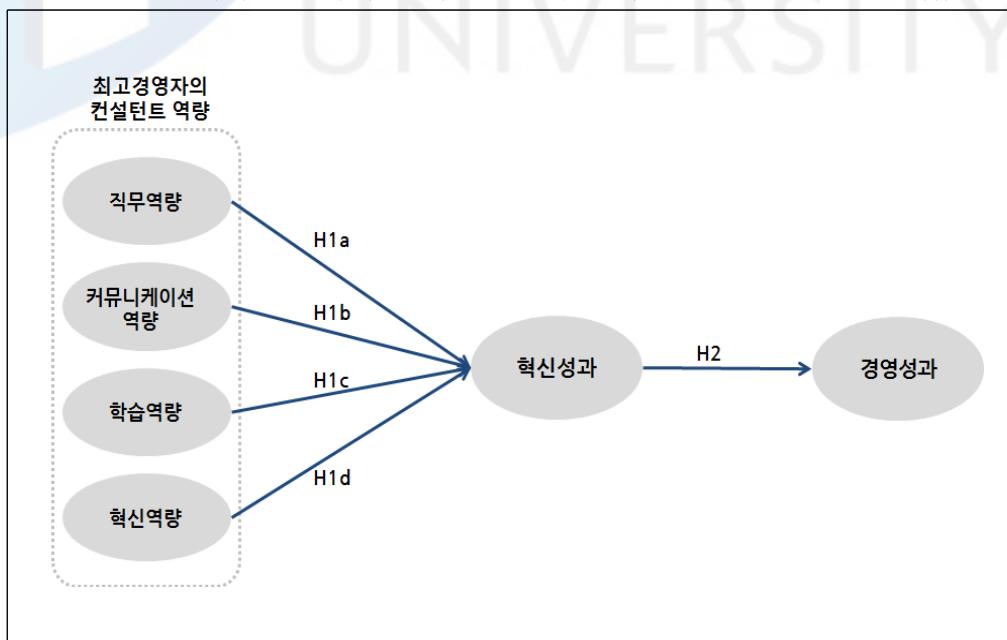
본 연구에서는 최고경영자의 컨설턴트 역량이 효율적이고 효과적으로 발휘되면서 혁신성과를 통해 획득되는 재무적 성과로 정의하고 선행 연구를 통해 개념화하여 측정하였다.



III. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구의 목적으로는 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과 이어서 그 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대한 인과관계를 분석하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 [그림 3-1]과 같이 연구모형을 개발하였다. 앞장에서 논의된 선행연구 내용을 근거로 본 연구는 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과에 미치는 영향, 그리고 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향의 인과관계를 분석하였다. 선행연구를 토대로 최고경영자의 컨설턴트 역량을 직무역량 (Chandler, 1994; Hanks, 1998; 박신윤, 2011), 커뮤니케이션 역량, (이형호, 2008), 학습역량, (정대용 외, 2010), 혁신역량 (Schumpeter, 1934; Miller, 1983; Drucker, 1985; Dollinger, 1995; Lumpkin and Dess, 1996; Knight, 2000) 등으로 분류하였고, 혁신성과 (West & Farr, 1989; Damanpour & Evans, 1984)와 경영성과 (곽영환 외, 2011; Kaplan and Norton, 1992)에 미치는 영향을 분석하기 위하여 [그림 3-1]과 같이 연구의 모형을 구성하였다.



[그림 3-1] 연구모형

3.2 연구가설의 설정

3.2.1 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과

선행연구를 통해 최고경영자의 컨설턴트 역량을 직무역량 (Chandler, 1994; Hanks, 1998; 박신운 2011), 커뮤니케이션 역량, (이형호, 2008) 학습역량, (정대용 외, 2010), 혁신역량 (Drucker, 1985; Dollinger, 1995; Knight, 2000; Lumpkin and Dess, 1996; Miller, 1983; Schumpeter, 1934) 등으로 분류하고, 위의 역량 특성은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치리라 판단하고 이를 근거로 다음과 같이 첫째 가설을 설정하였으며, 하위의 개념으로 변수별 가설을 설정하였다.

H1. 최고경영자의 컨설턴트 역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

현대와 같이 기술의 변화가 빠르게 일어나는 시기에는 관련 지식을 지속해서 습득하여 기업 혁신의 원재료로 활용될 수 있도록 해야 하는데, 혁신성이 높은 최고경영자일수록 기업 내외부의 네트워크를 활용하여 지식습득이 더욱 높고, 비혁신적인 최고경영자에 비해 시장에서 새로운 기회를 발견하는 역량이 뛰어나 민첩한 대응을 통해 새로운 가치를 창출하는데 더욱 쉬울 것이라 하였다. (서영선 외, 2015) 또한 구성원 개인의 교육훈련 수준과 최고경영자의 관심 구조의 복잡성, 의사소통 개방성, 과업환경의 불확실성 등이 유의한 영향관계를 가지고 있으며 의사결정 참여수준과 같은 조직 내 문화 및 심리요소가 혁신성과에 조절적인 영향을 지니고 있는 것으로 분석되었다. (김태형, 1998) 그리고 중소 제조기업의 지식경영 특성과 경영성과 간의 연구에서는 지식경영 활동에 있어 지식경영에 대한 관심과 정책, 의지 등의 최고경영자 지원 정도를 측정하였는데 이런 최고경영자의 혁신 지향적인 의지는 지식확산에 있어 유의한 영향을 나타낸다고 하였다. (한효진, 2015)

최고경영자의 기술에 대한 관점이 기술전략에 많은 영향을 미친다고 하였다. (권미영, 2010) 경영자의 기술 및 기능적 역량은 기술혁신 전략에 유의한 영향을 미친다는 결과와 같이 기술혁신은 다양하고 많은 기업자원이 투입되는 주요한 전략적 의사결정으로 경영자의 역할이 매우 중요시된다.(윤종록 외. 2008) 따라서 기업은 경영자의 현명한 판단을 위해 인적 자원의 선발, 제품설계, 투자, 조직구축, 전략의 수립 등 기업의 운영과정에서 끊임없이 발생하는 의사결정을 위한 적절한 정보와 지식처리 능력에 대한 지원뿐 아니라 정보의 적절하고 효과적인 활용을 위한 훈련도 함께 제공할 필요가 있다. (조남재, 2015) 최고경영자를 비롯하여 조직구성원들의 인적역량은 기업의 성과에 상당한 영향을 미친다. 기업의 중요한 의사결정 및 계획의 실행 등은 궁극적으로 사람에 의해 이루어지므로 인적 구성원의 역량이 높을수록 기술혁신에 대한 기업의 실행력이 높아진다. (김성규, 2007). 성공적인 혁신의 요소로는 명확하고 공유할 수 있는 목표수립, 최고경영층의 적극적인 지원과 리더십, 실행원칙의 차별적인 적용, 외부전문가의 적절한 활용, 혁신기법 간의 상호조정 및 통합, 효과적인 팀워크 구축 등을 제시하였다. (장재이, 2008) 한편 중소기업과 대기업의 협력형태와 내부역량, 협력관계에 따른 기술혁신성과 관계 연구에서 기술혁신성과에 긍정적 영향을 주는 것은 기술협력, 자금협력, CEO의 기술 역량이었다. (이장우 외, 2006) 그러므로 경영자의 기술혁신에 대한 긍정적 태도는 기술혁신에 있어 조직구성원에 대한 구체적 방향성을 제시하여 기업이 추구하는 혁신성과창출에 기여한다. (Baker & Mueller, 2002) 이처럼 선행연구를 통하여 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 직무역량에 따라 혁신성과가 차이가 있을 것으로 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1a. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 직무역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

내, 외부와 의사소통에 따라 혁신성과를 활성화한다고 주장하는 연구에서는 유기적으로 대인관계와 구성원 간의 밀접한 의사소통은 혁신에 긍정적인 효과를 가

져오고 형식적인 규정만으로 해결할 수 없는 문제들을 처리하는 데 기여하고 구 성원의 심리적 불안 및 긴장을 풀어주고 위험을 선호하는 행동을 촉진해 혁신성과를 높일 수 있음을 의미한다. (Tushman, 1997) CEO의 심리적 특성(성취동기, 위험감수 성향, 모호함의 인내)이 중소기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구결과를 통해 CEO의 위험 감수성 즉 합리적으로 계산된 위험에 대한 도전과 판단력 역량을 많이 갖춘 CEO일수록 품질경쟁력, 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 인적자원 경쟁력 등이 높았다고 하며 덧붙여서 중소기업 성과에 가장 긍정적인 영향을 주는 CEO의 역량 특성은 “의사소통” 능력과 “의사소통수단 활용” 능력이라고 주장하였고 이것을 조직원들과의 활발한 교류가 그 원인이라고 밝히고 있다. (김 익성, 2006) CEO가 기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, CEO의 의사소통 역량은 기업의 제품경쟁력, 원가경쟁력제조경쟁력, 인적자원 경쟁력, 의사 결정 역량은 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 마케팅영업경쟁력 기술경쟁력에 특히 영향을 미친다고 밝혔다. (이형호, 2008) 중소기업의 최고경영자는 기업의 전략을 포함하여 대부분 주요 의사를 결정하는 주체자이고 이에 따라서 기업의 활동이 이루어지므로 이들의 기술, 지식 및 능력은 곧 중소기업의 주요한 역량이자 기업의 성과를 결정짓는 핵심요소가 되며 이런 사실은 많은 학자에 의해 확인 되었다.

이처럼 선행연구를 통하여 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 커뮤니케이션 역량에 따라 혁신성과가 차이가 있을 것으로 예측되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1b. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 커뮤니케이션역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

학습 지향성과 기업의 혁신성과와의 관계에는 매우 높은 상관관계가 존재한다고 알려져 있으며, (Hurley et al., 1998; Sinkula et al., 1997; Damanpour, 1991; Goes & Park, 1997; Baker & Sinkula, 1999, 2002) Hurley 등(2003)의 연구를 살펴보면 학습 지향성이 혁신성에 중요한 유의적인 선행효과를 지니고 있

는 것을 알 수 있다.

그뿐만 아니라, Jaehoon 등(2010)은 학습지향성이 혁신성을 촉진하는 핵심요소라 강조하였다. Hurley 와 Hult(1998)는 실증연구를 통하여 학습 및 개발을 강조하는 문화를 가진 집단이 더욱 혁신적이라는 것을 밝혀냈으며, 시장 지향성은 혁신의 수용성을 자극하고 조직이 혁신과 관련된 문화와 필요한 자원을 가지고 있을 때, 높은 혁신능력을 가지며 결론적으로 시장/학습 지향성은 혁신의 전제가 된다고 주장했다.

개인 학습 지향성은 궁극적으로 직무와 직접적인 관련이 있다. 개인의 학습은 곧 개인의 성과로 나타나고 나아가 조직의 성과로 이어진다. (Holton, Batesand Ruona, 2000)고 하였으며, 학습 지향성이 높은 학습자는 새로운 것을 배워 익히는 그 자체를 학습활동의 궁극적이 목표로 삼는다. 이러한 특성을 보인 학습자는 자기 참조 적인 기준을 따르기 때문에 자신의 과거 수행과 비교하여 기술이나 능력의 향상을 추구한다. (Dweck, 1990) 학습 지향성은 스스로 찾아서 수행하는 것이며 학습을 통해 얻어지는 기술이나 능력의 향상은 직무 만족에 이르게 된다. 기업의 학습 지향성의 수준은 업무 관련 지식을 창출하고 활용하는 정도를 말하는데, 이는 곧 경영진이 종업원들의 학습개발활동을 장려하는 수준을 일컫는다. (Baker and Sinkula, 1999) 이와 같이 학습지향성은 경영활동에 영향을 미칠 수 있는 새로운 지식이나 통찰력을 배양하고자 하는 조직문화이다. (Slater and Narver, 1995) 그뿐만 아니라 경쟁우위를 증진시키기 위해 지식을 창조하고 활용하는 조직 활동으로 학습 지향성이 정의되고 있으며, (Calantone et al, 2002) 고객의 욕구, 시장변화의 흐름 등에 대한 정보를 경쟁사보다 먼저 획득하고 공유하는 것이라 할 수 있다. (Hurley and Hult, 1998)

이관국(2009)은 중소기업이 신속하게 기술을 축적하고 선도개발 단계에까지 이를 수 있었던 요인은 기반능력 및 통합능력을 요소로 하는 흡수 능력을 기반으로 노력의 강도라는 요소가 갖추어졌기 때문이며 중소기업이 선진업체를 빠르게 추격하기 위해서는 탐험과 활용 메커니즘의 적절한 활용이 요구된다고 주장하고, 혁신적인 수준의 신제품을 개발하기 위해서는 탐험과 활용을 통한 학습 가속화가 요구된다고 하며 기업 학습능력의 중요성을 강조하였다.

이처럼 다수의 연구로부터 학습 지향성이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다는

결과가 도출되고 있어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1c. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 학습역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미친 것이다.

혁신역량이 큰 기업일수록 자신들의 환경에 대응하고, 기존의 제품과 프로세스의 개선 또는 새로운 제품과 프로세스를 창조하는 방법에 관한 새로운 지식을 개발하는 데 더욱 성공적일 것이다. (Hurley and Hult, 1998) Lawson and Samson(2001)에 따르면, 그와 같은 기업들은 지속할 수 있는 혁신성과를 달성할 가능성이 더 높다.

또한, 혁신성은 기술적 관점과 행동적 관점으로 보아, 새로운 아이디어를 창출하고 실행하는 수준이며 조직의 잠재역량이다. (Avelonitis & Tzokas, 1994; 김동주 외, 2012) 창조적 아이디어와 행동을 말하며, 기업의 목적에 부합하는 가치를 창출하는 것 (Kuczmarski, 1996)이라고 할 수 있으며, 소비자의 욕구와 문제를 해결해 줄 수 있는 제품, 서비스, 프로세스의 개발을 위한 창의성, 실험성, 기술개발 등을 장려하는 조직 문화의 특성이다. 결국 새로운 프로세스, 신제품 또는 신서비스를 개발하는 능력이며, 문제해결에 대한 적극적인 자세를 말한다. (Peter & Waterman, 1982). 제품혁신의 증가는 혁신 역량의 축적에 기인하고, 혁신 산출물에 기여한다. 대부분의 경영 환경에서 높은 성과를 내는 기업들은 낮은 성과를 내는 기업들보다 더 강력한 역량을 가지고 있다. 기술혁신역량의 개선은 기업에 유익함을 제공하고, 경쟁력을 강화한다. (Yam et al., 2004).

제품과 프로세스에 대한 혁신을 성공적으로 할 수 있었던 기업은 기술혁신활동에 대해 적응하고, 이들 활동으로부터 더 큰 이익을 얻는 데 도움을 주는 경험과 지식을 갖게 된다. 이와 같은 기업들은 신기술들을 융합하고 기업의 시장점유율을 확대하며 변화하는 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 우수한 품질의 제품을 개발하고, 더 큰 유연성, 효율성 및 지속가능성을 가지고 생산이 가능한 프로세스를 도입할 수 있다. 즉, 자신들의 혁신역량을 증가시키는 기업들은 혁신성과를 증가

시킬 수 있다. 또한 혁신프로세스에서 기업이 얻는 경험과 신지식은 주로 자산 대량 효율성과 시간 압력 비경제의 존재로 인하여 경쟁자들이 모방하기 어렵게 된다. (Dierickx and Cool, 1989) 그러므로 지속해서 경쟁우위를 차지할 수 있는 역량을 갖추게 된다.

최고경영자의 행동특성은 기업의 혁신을 연구하는 과정에서 성취욕, 위험감수 성향, 내재적 통제 위치, 모호성의 수용 등의 심리적 특성과 연령특성, 학력특성, 관련 산업의 근무경력 같은 경력특성, 성장배경 및 가족구성의 환경특성 등 다양한 관점에서 연구되어 왔고, (신충상, 2011), 많은 연구가 최고경영자의 혁신성을 기업의 혁신성과 및 경영성과를 높이는 선행요인이며 기업활동에서 신제품 개발에 있어서 경쟁사보다 한발 앞서 나가려는 노력, 시장점유율을 확보하기 위한 진취적인 경영, 시장에서 새로운 기회를 포착하기 위한 지속적인 관심과 빨 빠른 대응, 끊임없이 소비자가 원하는 욕구를 파악하려는 노력, 혁신적이 제품이나 서비스의 창출에 기여한 종업원들에게 강력한 인센티브를 부여하는 것 등이라고 하였다. (서영선 외, 2015) 따라서 경영자의 특성이 도전적이고 적극적일 경우 혁신 활동에 대한 과감한 투자가 이루어질 수 있을 뿐 아니라 혁신을 추구하는 조직 분위기가 형성됨으로써 기술혁신활동이 촉진될 수 있다. (김영조, 2007) 경영자의 기술 및 기능적 역량은 기술혁신전략에 유의한 영향을 미친다는 결과와 같이 기술혁신은 다양하고 많은 기업자원이 투입되는 주요한 전략적 의사결정으로 경영자의 역할이 매우 중요시된다. (윤종록 외, 2008)

혁신역량과 혁신성과 간에 긍정적인 관계가 있음을 발견한(Prajogo and Ahmed, 2006)것과 같이 위와 같은 선행연구에서 밝혀진 사실은 근거로 본 연구는 기업의 혁신역량과 혁신성과 사이에 긴밀한 상관관계가 있을 것으로 판단하고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1d. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 혁신역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 혁신성과와 경영성과

혁신성과의 결과를 무엇으로 볼 것인가는 개념적 정의나 정확한 측정이 매우 어려운 문제이다. Juran(1981)은 TQM의 도입으로 제품의 품질이 향상되면 시장 점유율이 상승한다고 주장하였고, Adams(1994)는 품질성과로 매출액 대비 품질 원가, 제품불량률, 고객만족도 등을 보았고, 재무성과로 매출액, 자산회전율 등을 고려하였다.

최근 연구에 따르면 혁신의 형태가 성과에 영향을 미침에 있어서 직접효과뿐만 아니라 간접효과에 대한 논의들도 이루어지고 있다. 즉, 단순히 혁신의 형태를 성과와 직접적으로 연관 지음으로써 기업성과 결정요인을 규명하기보다는 기업 내부의 혁신자원과 외부환경요인 간의 적합성을 어느 정도 확보하느냐가 결국 기업성과에 직결된다고 주장하고 있다. (현준식 외, 2005) 대부분의 실증연구에서 혁신은 성과향상에 긍정적인 이바지를 하는 것으로 보고 있는데, 이를 연구에 의하면, 혁신은 신사업기회 획득, 국내외의 시장경쟁력 강화, 선점우위 획득, 경쟁우위 획득, 국제 신시장 진출, 그리고 생존 등을 가능하게 함으로써 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보았고 특히, 경쟁압력이 높은 기업일수록 혁신을 추구하며 재무적 성과가 높게 나타남을 밝혀내었으며, 혁신기업들이 혁신을 채택하지 않는 기업보다 혁신을 도입한 후 5~10년 이내에 훨씬 빨리 성장한다고 주장하였다. (Mansfield, 1971) 이처럼 기술혁신과 경영성과와의 관계에 대한 연구들은 일부 다른 경향을 보이기도 하지만 대부분 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으며, 제품혁신뿐만 아니라 공정혁신에 의한 혁신성과가 경영성과 창출을 가능하게 하는 것으로 나타나 결국 혁신활동이 기업의 경영성과에 중요한 변수임을 알 수 있다. (임호성, 2013)

기업 혁신활동과 경영성과와의 관계에 대한 연구에서 혁신활동을 제품혁신, 공정혁신, 관리혁신으로 구분하고, 국내 중소 제조 기업을 중심으로 혁신활동이 혁신 결과지표에 미치는 영향을 통해 기업경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고 있는데, 혁신활동의 기반이 되는 제도적 지원과 구성원의 혁신의식 강화 간의 관계에 있어서 정(+)의 영향을 미치며, 혁신투입요인과 혁신결과 지표 간의 관계에 있어서 구성원의 혁신의식 강화는 의미 있는 제품혁신과 공정혁신 효과를

끌어내는데 유의하게 작용하며, 혁신의 결과지표인 제품혁신과 공정혁신은 모두 경영성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. (장광순 외, 2010)

혁신성과(제품과 프로세스)와 경영성과(매출액 성장, 시장점유율 및 수익성) 간의 관계에 대한 연구에서는 이 관계를 생산기업과 서비스기업을 비교하였으며 연구 결과, 제품과 프로세스 혁신성과 모두 생산기업과 서비스기업 간에 유의한 차이가 없었으나 서비스기업보다 생산기업이 혁신성과 중에 프로세스 혁신성과와 경영성과 간에 더 강력한 상관관계가 존재함을 발견하였다. (Prajogo, 2006)

최고경영자의 혁신 지향성이 높을수록 조직의 제도적 혁신성이 높게 나타나며, 제도적 혁신성이 높게 나타나는 조직은 경영성과도 높은 것으로 나타났고, 혁신 지향성과 절차 공정성 모두 조직의 제도적 혁신성 뿐만 아니라 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 조직의 혁신 역량과 경영성과의 관계는 최고경영자의 혁신지향성과 절차적 공정성은 조직의 경영성과에 직접 긍정적인 영향을 미치지만, 혁신에 대한 제도적인 바탕이 이루어졌을 때 그 효과는 더욱 크게 나타난다고 주장하였다. (안영갑 등, 2010) 최고경영자를 비롯하여 조직구성원들의 인적역량은 기업의 성과에 상당한 영향을 미친다. 기업의 중요한 의사결정 및 계획의 실행 등은 궁극적으로 사람에 의해 이루어지므로 인적 구성원의 역량이 높을수록 기술혁신에 대한 기업의 실행력이 높아질 것이며, 특히 최고경영자의 혁신성은 기술혁신 및 재무성과에 양+(+)의 영향을 미친다. (김성규, 2007) 결과적으로 혁신성과에 유의한 영향을 미치는 선행요인은 CEO 경영성향, 혁신 지향성, 종업원 혁신활동으로 나타났으며, 인지적 성과에는 이들 요인의 영향력이 통계적으로 유의하지는 않는 것으로 밝혀졌고, CEO의 혁신지향성이 종업원의 혁신 활동에 영향을 통하여 경영성과에 영향을 미친다고 주장하였다. (홍진혁 등, 2012)

그러나 혁신이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하더라도 혁신을 기업의 성과와 동일시해서는 안 된다고 주장하였는데 기업의 성과는 혁신의 결과만으로 나온 것이 아니며 혁신의 성공 또는 실패는 기업의 성과 또는 기업의 생존에 충분조건이 아닌 필요조건이라고 설명하였다. (Neely and Hii, 1998) 즉, 기업의 성과는 하나의 요인이나 개념 때문에 영향을 받기보다는 다양한 요인에 의해 영향을 받는다.

기업성과에 대한 혁신의 긍정적인 영향을 관찰하기 위해서는 일반적으로 일정 기간을 거쳐야 한다고 주장하는데 이러한 이유로 혁신성과는 먼저 고객만족도 증대 또는 생산속도와 같은 기업성과의 비재무적 측면과 관련이 있고, 이것은 후에 더 높은 재무적 수익을 가져오게 되므로 일단 혁신성과가 개선되고 나면, 생산 및 마케팅 성과가 개선되고, 다음에 이들의 매개역할을 통하여 재무적 성과가 개선되기 시작한다. (Damanpour and Evans, 1984)

한편 기술적 그리고 관리적 혁신 결과의 시너지 결합으로서 혁신성과는 조직 성장과 수익성에 긍정적으로 기여한다고 주장하였으며, (Han et al., 1998) 기술적으로 혁신적인 제품은 영업성과에 통계적으로 유의한 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. (Zeng et al., 2010) 이를 근거로 본 연구는 기업의 혁신성과와 경영성과 사이에 긴밀한 상관관계가 있을 것으로 판단하였으며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2. 혁신성과는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 자료수집 및 분석방법

3.3.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과 및 경영성과와의 인과관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 표본으로는 수도권 중소기업에서 근무하고 있는 임직원을 대상으로 하였으며, 설문항목은 선행연구를 바탕으로 하여 본 연구의 목적에 부합되도록 일부 수정 또는 추가하여 구성하였다. 자료 수집은 2016년 8월 3일부터 8월 25일까지 업종과 관계없이 수도권 중소기업에 근무하고 있는 임직원들에게 300부를 배포하여 이 중 240부를 회수하였고, 불성실한 응답으로 자료의 가치를 상실한 27부를 제외한 213부를 바탕으로 수집된 표본의 일반적인 특징을 이해하기 위해 빈도분석을 통하여 기술통계 결과를 제시하였다. 본 연구에서 사용된 측정요인의 타당성

검증을 위하여 확인적 요인분석을 통해 각 요인에 적재되는 요인 적합도 지수를 분석하고, 합성 신뢰도(composite construct reliability; CCR)와 평균 분산 추출값(average variance extracted; AVE)을 확인한 후, 최종적으로 연구의 가설과 모형을 토대로 하여 구조방정식 모형 검증을 하였다. 위의 모든 분석은 SPSS Win Ver. 20.0 및 AMOS 20.0을 이용하였다.

<표 3-1) 표본 및 조사 설계

표본 집단	대한민국 중소기업 임직원
조사방법	설문조사
조사범위	수도권
표본의 크기	213
조사 기간	2016년 8월 3일부터 8월 25일까지

3.3.2 설문의 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 서적을 통해 수집한 자료를 근간으로 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과 및 경영성과를 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성을 묻는 항목을 제외하고는 변수의 측정은 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였다. 작성하였다. 설문지에 포함된 항목들은 일반인들이 이해하기 쉬운 문장으로 기술했으며, 기존 선행연구에서 타당성이 검증된 내용을 바탕으로 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 사용하였다.

<표 3-2> 설문지의 구성

주요 변수	설문항수	출처	척도
최고 경영자의 컨설턴트 역량	직무역량	5 김문준 외 (2015) 김현숙(2015)	Likert type 5점 척도
	커뮤니케이션역량	5 유종숙 (2000) 모종화 (2010)	
	학습역량	5 정대용 외(2010) 심충택 (2012)	
	혁신역량	5 이용건 (2015) 조남제 (2015)	
혁신성과	4 김성규 (2007) 김시영 (2012) 문화영 (2015)		
경영성과	4 이도명 (2011) 이용건 (2015) 정대용 외(2010)		
인구통계학적특성	11		

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

본 연구는 앞서 언급한 바와 같이 회수된 213부의 특성을 빈도분석을 통해 살펴보았다. 먼저 성별을 살펴보면 남성이 191명(89.7%), 여성이 22명(10.3%)이며, 연령은 30세 미만이 20명(9.4%), 30세 이상에서 40세 미만이 75명(35.2%), 40세 이상에서 50세 미만이 87명(40.8%), 50세 이상이 31명(14.6%)으로 나타났고, 이들의 직급은 사원급 18명(8.5%), 대리(Manager)급 29명(13.6%), 과장급 64명(30%), 차장급 45명(21.1%), 임원 57명(26.8%)으로 나타났으며, 근속연수는 3년 미만이 43명(20.2%), 3년 이상에서 5년 미만이 28명(13.1%), 5년 이상에서 7년 미만이 35명(16.4%)으로 나타났고, 7년 이상에서 10년 미만이 43명(20.2%), 10년 이상이 64명(30.0%)으로 나타났다. 업종은 제조 91명(42.7%), 서비스 38명(17.8%), 도소매 49명(23%), 정보통신(IT), 11명(5.2%), 기타 24명(11.3%)이고 종업원 수는 5명 미만 12명(5.6%), 5명 이상 10명 미만 21(9.9%), 10명 이상 20명 미만 38명(17.8%), 20명 이상 50명 미만 89명(41.8%), 50명 이상 100명 미만 38명(17.8%), 100명 이상 200명 미만이 9명(4.2%), 200명 이상이 6명(2.8%)였다. 매출규모로는 10억 미만이 13명(6.1%), 10억 이상 30억 미만이 40명(18.8%), 30억 이상에서 50억 미만이 54명(25.4%), 50억 이상에서 100억 미만이 20명(9.4%), 100억 이상에서 300억 미만이 30명(14.1%), 300억 이상이 56명(26.3%)으로 나타났다. 최고경영자의 성별은 남자가 206명(96.7%), 여자가 7명(3.3%)이었다. 최고경영자의 연령은 30세 미만이 2명(0.9%), 30세 이상에서 40세 미만이 31명(14.6%), 40세 이상에서 50세 미만이 40명(18.8%), 50세 이상에서 60세 미만이 124명(58.2%), 60세 이상이 16명(7.5%)으로 나타났고, 학력은 고등학교 졸업 이하가 14명(6.6%), 대학 졸업(학사)이 125명(58.7%), 대학원 졸업(석사)이 65명(30.5%), 대학원 졸업(박사)이 9명(4.2%)으로 분석되었다. 이상을 정리하면 <표 4-1>과 같다.

<표4-1> 표본의 일반적 특성

구분		빈도	%
성별	남자	191	89.7
	여자	22	10.3
연령	30세 미만	20	9.4
	30~40세	75	35.2
	40~50세	87	40.8
	50세 이상	31	14.6
직급	사원	18	8.5
	대리급	29	13.6
	과장급	64	30.0
	차장급	45	21.1
	임원	57	26.8
근속년수	3년 미만	43	20.2
	3~5년 미만	28	13.1
	5~7년 미만	35	16.4
	7~10년 미만	43	20.2
	10년 이상	64	30.0
업종	제조	91	42.7
	서비스	38	17.8
	도소매	49	23.0
	정보통신(IT)	11	5.2
	기타	24	11.3
종업원수	5명 이하	12	5.6
	5~10명	21	9.9
	10~20명	38	17.8
	20~50명	89	41.8
	50~100명	38	17.8
	100~200명	9	4.2
	200명 이상	6	2.8

매출규모	10억 미만	13	6.1
	10억~30억	40	18.8
	30억~50억	54	25.4
	50~100억	20	9.4
	100억~300억	30	14.1
	300억 이상	56	26.3
CEO성별	남자	206	96.7
	여자	7	3.3
CEO연령	30세 미만	2	.9
	30~40세	31	14.6
	40~50세	40	18.8
	50~60세	124	58.2
	60세 이상	16	7.5
CEO학력	고졸 이하	14	6.6
	대학교졸업(학사)	125	58.7
	대학원졸업(석사)	65	30.5
	대학원졸업(박사)	9	4.2
합계		213	100%

4.2 확인적 요인분석

본 연구는 각 요인에 대해 측정모델을 검정하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모델에 대하여 적합도를 살펴보는 것으로써 측정모델은 개념과 측정항목 사이의 관계를 측정하는 것이고, 본 연구에서 제시한 이론모형의 인과관계를 분석해보기 전에 측정변수들이 이론변수를 지지하고 있는가에 대한 분석과 요인 구조가 타당한가를 확인하기 위해 실시하였다.

본 연구에서 제시한 이론적 모델에 대하여 확인적 요인분석 결과 χ^2 값은 755.888(df=390, p=0.000)로 나타났으며, 또 다른 적합도 지수로는 GFI = 0.865(AGFI = 0.819), CFI = 0.928, NFI = 0.864, RMR = 0.042로 나타났다. 일반적으로 구조방정식을 시행하는 데 있어 모형의 적합도를 나타내는 것으로 기초 부합치(GFI: Good-of Fit Index; ≥ 0.9), 조정부합치(AGFI: Adjusted

Goodness-of-Fit Index; ≥ 0.9), 원소 간 평균 차이(RMR: Root Mean Asquare Residuals; ≤ 0.05), 표준적합지수(NFI: Normed Fit Index; ≥ 0.9), 비교 적합지수(CFI: Comparative Fit Index; ≥ 0.9) 등이 있는데 적합지수 옆의 괄호 속의 수치는 권장치를 나타낸다. (최성일, 2012) GFI, AGFI, NFI, CFI등은 1에 가까울수록, RMR은 0에 가까울수록 그 모델의 적합성이 좋다고 판단되었다. 대부분 값이 권장치에 근사하거나 웃도는 값을 나타내고 있으므로 측정모델에 적합한 모형이라고 할 수 있다.

<표4-2> 이론적 모델의 적합도

	χ^2	df	CMIN	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR
이론적 모델	755.888	390	1.94	0.865	0.819	0.928	0.864	0.042

<표4-3> 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화 적재량	Estimate	S.E.	C.R.	AVE	CCR
직무역량	a1	0.843	1			0.69	0.863
	a2	0.86	0.976	0.054	18.057***		
	a3	0.807	0.939	0.058	16.286***		
	a4	0.838	0.954	0.055	17.311***		
	a5	0.811	0.931	0.057	16.414***		
커뮤니케이션 역량	a6	0.684	1			0.54	0.88
	a7	0.764	0.942	0.063	14.979***		
	a8	0.708	0.967	0.095	10.135***		
	a9	0.789	1.021	0.093	11.027***		
	a10	0.712	0.959	0.094	10.193***		
학습역량	a11	0.686	1			0.55	0.844
	a12	0.748	1.164	0.107	10.917***		
	a13	0.702	1.014	0.098	10.332***		
	a14	0.816	1.177	0.101	11.709***		
	a15	0.734	1.069	0.1	10.74***		

혁신역량	a16	0.725	1			0.60	0.867
	a17	0.782	1.033	0.083	12.474***		
	a18	0.793	1.047	0.083	12.655***		
	a19	0.752	0.913	0.076	11.999***		
	a20	0.816	1.085	0.083	13.013***		
혁신성과	b1	0.859	1			0.64	0.826
	b2	0.877	1.025	0.056	18.259***		
	b3	0.777	1.046	0.069	15.26***		
	b4	0.672	0.781	0.063	12.398***		
경영성과	c1	0.859	1			0.70	0.849
	c2	0.867	1.069	0.059	18.086***		
	c3	0.814	0.958	0.058	16.428***		
	c4	0.796	0.929	0.059	15.857***		

a : 분석 시 1.0의 값 지정.

b : 모든 C.R. 값은 $p < 0.001$ 수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

4.3 연구가설의 검정

구조방정식 모형 분석에서 얻어지는 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다. (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009). 연구모형의 적합도 평가는 일반적으로 세 단계를 거쳐 이루어지는데 예비적 적합도 평가, 전반적 적합도 평가, 연구모형의 내부구조의 적합도 평가가 그것이다. (Bagozzi and Yi, 1988).

구조모형에 의한 적합성 평가는 설정한 모형이 가정에 얼마나 적합한지를 확인하는 절차라고 할 수 있으며, 다음의 세 가지 절대부합지수(Absolute fit measures), 간명부합지수(Parsimonious fit measures), 증분적합지수(Incremental fit measures), 등을 이용한다. 절대부합지수는 모델의 전반적인 부합도를 평가하는 지수로 χ^2 , 적합도 지수(GFI), 평균제곱잔차제곱근(RMR) 등이 있으며, 간명부합지수는 간명기초적합지수(PGFI), 간명표준적합지수(PNFI), AIC, 증분적합지수는 표준적합지수(NFI), 비표준적합지수(NNFI)를 통해 기초모형에 대한 제안모형의 부합도를 평가하는 등 제안모형의 적합 수준을 평가하는데 언급한 몇 가지 지수에 대한 판단 기준은 학자마다 의견이 다른 것이 사실이며 앞의 기본적인

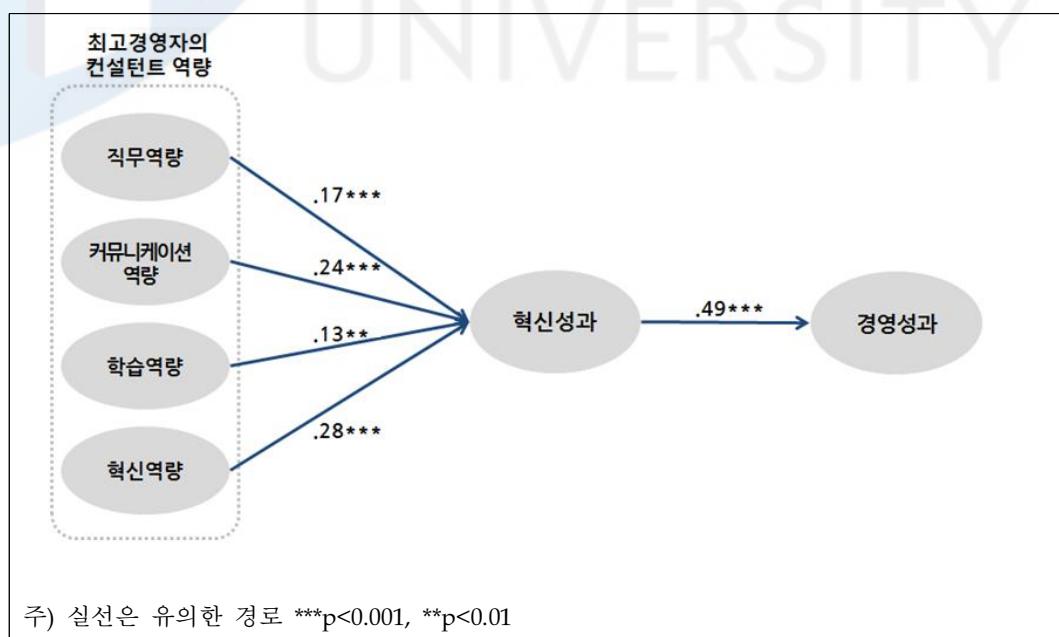
요건을 만족하지 못하는 경우 카이제곱/자유도 비율(Q_{df}), RMSR(Root mean square residual), TLI(Tucker lewis Index) 등의 기준을 통해 평가하기도 한다. (배병렬, 2011).

본 연구의 분석에 이용되는 경로 분석은 현상의 원인과 결과로 여겨지는 원인 변수와 결과변수 사이의 관계를 분석하는 기법이며 회귀분석을 연장한 개념이지만 경로 분석과 회귀분석의 가장 큰 차이는 경로 분석은 인과적 순서가 정해져 있으나, 회귀분석은 그렇지 않다는 점이므로 경로 분석은 여러 변수 간의 관계에 대하여 원인과 결과의 순서가 정해져 있으므로 변수들이 서로 어떻게 영향을 미치는가를 알 수 있다. (배병렬, 2011).

4.3.1 연구모형의 검정

<표4-4 > 경로 모형의 적합도 지수

	χ^2	p-value	GFI	CFI	NFI	RMR
연구모형	62.127	p<0.001	0.938	0.913	0.909	0.045



[그림 4-1] 연구모형

<표4-5> 경로 모형의 경로계수

측정 변수		표준화 적재량	S.E.	C.R.	p	결과
H1a	직무역량 → 혁신성과	0.170	0.047	3.581	***	채택
H1b	커뮤니케이션역량 → 혁신성과	0.240	0.061	4.03	***	채택
H1c	학습역량 → 혁신성과	0.134	0.047	2.832	0.005	채택
H1d	혁신역량 → 혁신성과	0.279	0.059	4.754	***	채택
H2	혁신성과 → 경영성과	0.489	0.049	10.046	***	채택

***p<0.001

4.3.2. 가설 검정 결과

본 연구에서는 중소기업 CEO의 컨설턴트 역량이 혁신성과 및 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 고찰하고자 하였다.

4.3.2.1 CEO의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향

H1. CEO의 컨설턴트 역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1a. 직무역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1b. 커뮤니케이션역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1c. 학습역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1d. 혁신역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

최고경영자의 컨설턴트 역량의 각 구성요인이 혁신성과에 미치는 영향에 대해

채택 여부를 살펴보면 다음과 같다.

직무역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.208, C.R. 3.581($P=0.000$)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1a는 채택되었다. 따라서 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 직무역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한, 커뮤니케이션 역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.240, C.R. 4.03($P=0.000$)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1b는 채택되었다.

학습역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.152, C.R. 2.832($P=0.005$)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1c는 채택되었으며, 혁신역량이 혁신성과에 미치는 영향에 대한 분석결과(경로계수 = 0.267, C.R. = 4.754($P=0.000$)) 역시 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 연구가설 1d도 채택되었다.

<표4-6> 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향 검증

가설	Estimate	표준화 적재량	S.E.	C.R.	p	채택여부
직무역량 → 혁신성과	0.208	0.170	0.047	3.581	*** ($p<0.001$)	채택
커뮤니케이션역량 → 혁신성과	0.240	0.240	0.061	4.03	*** ($p<0.001$)	채택
학습역량 → 혁신성과	0.152	0.134	0.047	2.832	0.005 ($p<0.01$)	채택
혁신역량 → 혁신성과	0.267	0.279	0.059	4.754	*** ($p<0.001$)	채택

4.3.2.2 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향

혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

H2. 혁신성과는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신성과가 경영성과에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.515, C.R. 10.046($p<0.001$)로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 연구 가설 H2는 채택되었다.

<표4-7> 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향 검증

가설	Estimate	표준화 적재량	S.E.	C.R.	p	채택 여부
혁신성과 → 경영성과	0.515	0.489	0.049	10.046	*** ($p<0.001$)	채택

V. 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 중소기업이 조직을 운영하고 경영을 하는 데 있어서 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과 그리고 혁신성과가 경영성과로 나타나는 혁신 경로에서 이들의 인과관계를 탐색하는 것이다. 즉, 중소기업이 혁신을 통해 더욱 나은 경영성과를 창출해 내기 위해서 최고경영자가 강화해야 하는 역량에는 어떤 것들이 있는지를 도출하는 것이다. 이를 분석하기 위해 선행연구를 바탕으로 최고경영자의 역량과 컨설턴트 역량에 대한 기존 문헌의 이론을 고찰한 후, 최고경영자의 컨설턴트 역량을 최고경영자가 객관적이고 합리적으로 경영활동을 하는데 있어서 개인의 기본적 자질에서 나타나는 능력과 업무를 수행하며 외적으로 발휘되는 능력이라 정의하고, 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량의 네 가지 면위로 구분하였다. 이 역량들과 혁신성과 및 경영성과와의 구조방정식 모형을 설정하여 이들 각 변수 간 경로와 구성 개념 간의 인과관계를 실증 분석하였다. 이에 본 연구는 대기업보다 상대적으로 열악한 환경에서 다양한 문제점과 이슈에 직면하고 있는 중소기업의 임직원들을 대상으로 설문조사를 통해 회수된 설문표본을 활용하여 실증분석을 한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 직무역량은 기업의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 직무역량이란 기업이 나아가야 할 전략적인 비전을 제시하고, 조직을 운영하면서 동기 유발을 통해 목표를 달성하도록 유도하고, 전문적인 지식과 풍부한 경험을 활용하여 기업이 당면한 문제를 객관적으로 분석하고 해결책을 제시하는 능력을 말한다. 최고경영자는 기업의 부분과 전체를 객관적으로 파악하면서 회사가 가야 할 길을 판단하고 추진할 수 있는 역량과 시스템에 대한 적극적인 의지 및 이해가 필수적이고 모든 구성원에게 이의 중요성을 인식시키는 주체가 되어야 한다.

둘째, 최고경영자의 컨설팅 역량 중 커뮤니케이션 역량은 기업의 혁신성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 커뮤니케이션역량이란 기업이 가진 고유의 특성과 경쟁우위의 요소들을 최고경영자가 구성원들과 공유하며 활발한 상호협력적인 지원을 통해 기업의 위기와 기회에 능동적으로 대처할 수 있는 역량을 말한다. 구성원 간의 밀접한 의사소통과 최고경영자의 혁신적인 의사결정 능력은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다.

셋째, 최고경영자의 컨설팅 역량 중 학습역량은 기업의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 학습역량이란 변화하는 시장 상황이나 고객의 욕구 등에 대한 새로운 정보와 기술의 가치를 올바르게 평가하고 기업에 맞게 체계화하여 조직원들과 공유하면서 기업의 경쟁력을 강화하는 것이다. 이는 기업의 성장 및 발전에 중요한 전략이며 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다.

넷째, 최고경영자의 컨설팅 역량 중 혁신역량은 혁신성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 혁신역량이란 기존의 기술을 효과적으로 흡수, 개선하며 내부 및 외부 자원과 역량을 이용하여 새로운 아이디어를 창출하고, 이를 적용한 새로운 제품 및 프로세스를 개발하거나 기존 제품 및 프로세스를 개선하는 모든 활동을 말한다. 혁신성이 높은 최고경영자는 급변하는 경영환경에서 새로운 기회를 발견하는 역량이 뛰어나 합리적이고 민첩한 대응을 통하여 새로운 가치를 창출해 내는데 더욱 쉬울 것이다. 최고경영자의 혁신에 대한 지속적인 활동과 지원은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다. 본 연구에서는 네 가지의 변수 중 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 혁신역량임이 확인되었다.

다섯째, 혁신성과는 경영성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 혁신성과는 제품 혁신성과 및 프로세스 혁신성과로 구분하여 측정하였으며, 경영성과는 재무적인 성과를 위주로 측정되었다. 제품 혁신은 아이디어의 발상이나 조직에 의해서 제공되는 최종 제품 및 서비스에 변화가 반영

된 완전히 새로운 것을 창조한다는 의미지만 프로세스 혁신은 기존 공정의 개선을 통해 효율성을 높임으로써 얻어지는 성과를 말한다. 이렇게 혁신성과가 개선되면 재무적 수익이 창출되어 경영성과가 개선되기 시작한다.

5.2 연구의 시사점

최근 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하고, 지속 성장 가능한 기업을 경영하는 데 있어서 중소기업 최고경영자가 가지는 권한은 기업의 구조상 절대적이기 때문에 그 역량의 중요성에 대한 연구들은 지속해서 이루어지고 있다.

본 연구자는 15년간 중소기업(제조업)을 운영하는 최고경영자로서 기업의 생존과 발전에 대한 깊은 고민을 끊임없이 하면서 지속적인 경영성과를 창출하기 위해 우선 본인이 강화해야 할 역량이 무엇인가에 대한 의문을 가지고 연구를 시작하게 되었다. 한편 선행연구를 통하여 컨설턴트는 조직과 기업 내의 다양한 경영상 주요 이슈와 문제점에 대해 객관적인 자료를 토대로 객관적, 합리적 의사 결정을 유도하면서 경영활동에 직·간접으로 참여하여 실행하는 주체자임을 알았다. 이들이 업무수행을 위해 필수적으로 갖추어야 하는 문제 해결 능력, 의사소통 능력, 경영일반에 대한 기본적인 지식, 전문분야에 대한 지식과 통찰력, 리더십 등 핵심적이고 전문성을 갖춘 요인이 컨설턴트의 역량이라고 할 수 있으며, 이는 특정 계약 기간 동안의 활동이라는 차이점을 제외하면 최고경영자에게 요구되는 역량과 동일성을 갖고 있음을 알 수 있었다. 본 연구가 기존의 연구와 차별성을 가지는 점은 최고경영자의 역량 중 컨설턴트 역량과의 공통점을 도출하여 이 역량들을 통해 혁신성과를 창출할 수 있고, 이는 경영성과를 증대할 수 있다는 혁신 메커니즘을 제공했다는 데에 시사점이 있다.

기존에는 최고경영자의 개인적 특성이나 직무역량, 관리역량이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구가 대부분이었지만, 본 연구는 커뮤니케이션과 학습, 혁신 역량에 집중하여 급변하고 불안정한 경영환경에서 최고경영자가 좀 더 적극적이

고 민첩하게 대응해야만 혁신성과 및 경영성과로 이어질 수 있다는 점을 제시한 점에서 학문적인 시사점이 있다고 할 수 있다. 과거와 달리 시장이 성숙하면서 한시라도 시장 흐름을 놓치면 경쟁에서 도태되는 상황이다. 사업 분야의 비전이나 사업 영역에 대해 폭넓은 지식과 통찰력을 가지고 시장 트렌드를 명확히 예측하기 위해 해당 분야 전문가들과의 네트워크를 구성하여 새로운 정보를 받을 수 있어야 하고, 서적 및 뉴스에도 늘 관심을 가져야 한다. 중소기업의 경우 혁신의 필요성은 체감하지만 실패에 대한 부담감으로 추진이 미흡한 것이 현실이다. 하지만 이제 혁신은 기업이 생존하기 위해 필요한 수단이므로 새로운 것에 대하여 과감하게 도전하는 태도를 보여야 한다. 성공적인 혁신을 이루기 위해서 상시적 혁신 프로그램을 도입하고 체계적인 전략으로 적극적이고 단계적인 운영이 필요하며, 혁신 마인드를 조직 내에서 촉진하고 전파하기 위해 끊임없는 커뮤니케이션이 필요하다.

최근 치열한 경쟁은 그동안 가격경쟁으로 일관해온 우리나라 중소기업들에 큰 타격이 되고 있다. 기업이 경쟁우위를 창출하기 위해서는 고유한 기술이나 높은 품질을 통한 차별화 전략에 전념함으로써 생존 및 성공을 위한 돌파구를 찾을 수 밖에 없다. 오늘날에도 치열한 경쟁 상황을 피할 수 없으므로 가장 먼저 경쟁력 있는 도구를 충실히 갖출 필요가 있다. 신제품 개발 및 새로운 서비스의 개발과 같은 제품혁신이 좀 더 효과적으로 이루어지기 위해서는 최고경영자의 혁신 의지와 혁신역량에서 비롯된 차별화 전략이 매우 중요하다. 이는 차별화 전략을 통해 상대적으로 좋은 시장 지위를 확보할 수 있을 뿐만 아니라 가격 프리미엄을 통해 수익구조를 개선할 수 있기 때문일 것이다. 차별화된 제품 및 서비스를 보유하기 위해서는 단순히 고객 만족을 제공하는 차원을 넘어 고객가치를 창출하고 이를 고객에게 효과적으로 전달함으로써 경쟁우위를 확보해야 한다. 기업은 구매자인 고객이 지니고 있는 니즈를 파악하고, 이것을 충족시킬 수 있는 가치를 창조할 때에 고객의 선택을 받을 수 있으며 경쟁에서 생존할 수 있게 된다. 고객가치 창조는 시장에서의 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략적 차별화 수단이 되는 것이다. 즉, 소비자의 욕구를 충족시킬 수 있는 높은 가치를 지닌 새로운 제품을 개발함으로써 시장에서 경쟁우위를 차지하고 시장지배력을 강화하여 재무성과를 향상함

으로 인해 기업의 성과를 높이는 차별적 전략이다. 이러한 활동은 최고경영자를 비롯한 경영진이 확고한 의지를 갖추고 추진해야 한다. 본 연구의 결과도 최고경영자의 혁신역량이 혁신성과를 창출하는데 가장 큰 영향을 미친다는 의미 있는 결과를 도출하였다.

한편 조직 내에서 발생하는 갈등이나 편견을 해소하고 상호 협력적 관계를 지속시킬 수 있는 가장 근본적인 수단이 바로 커뮤니케이션이며, 커뮤니케이션을 통하여 조직은 유지되고 발전될 수 있다. 조직 커뮤니케이션은 조직 내의 의사소통을 의미하는 것으로서 정보를 전달하고 설득하는 역할을 할 뿐만 아니라, 구성원들이 가지고 있는 정보해석의 결과나 의미, 그리고 조직의 가치관, 문화적 가치관 등을 조직의 구석구석에까지 전달하는 역할을 함과 동시에 광의의 인간관계까지 포함하여 조직 구성원들 간의 공감대를 형성하기 위해 노력하는 모든 활동을 의미한다. 경영의 모든 과정에서 커뮤니케이션은 개입되는데 계획을 수립하거나, 조직을 구성할 때, 지시하거나 통제를 할 때 가장 기본적인 수단이 된다. 최고경영자가 경영이념이나 핵심가치를 구성원에게 전할 때도 그 내용이 바르게 전달되지 않는다면 내용이 아무리 훌륭하다 할지라도 생명력을 잃게 되고 말 것이다. 따라서 효과적인 커뮤니케이션은 경영활동의 기본이 될 뿐만 아니라 조직 성공의 기초가 된다. 본 연구는 혁신을 수행하는 과정에서 최고경영자와 구성원들과의 수직적 의사소통, 구성원들 사이의 수평적 의사소통이 혁신의 성과에 유의한 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 최고경영자가 업무에서 의사결정, 의견수렴, 공평한 대우 등 구성원들에 대한 배려와 인식, 역할에 대한 개선이 필요하며, 조직구성원들 사이에서도 공동의 목표를 달성하기 위하여 긴밀한 커뮤니케이션이 필요하다는 점을 시사한다.

5.3 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 의미 있는 시사점을 제시했음에도 다음과 같은 한계점을 가지고 있고, 이는 앞으로의 잠재적인 연구 분야를 파악하는 데 방향을 제시한다.

첫째, 본 연구에 있어서 최고경영자의 컨설턴트 역량 구분 중 직무역량과 커뮤니케이션역량, 학습역량, 혁신역량 등 4가지 세부역량 변수만 채택하여 사용하였다. 최고경영자의 기본역량 변수뿐만 아니라 다른 많은 역량변수가 제외되어 있어 제외된 측정 변수와의 관계는 규명하지 못하였다. 최고경영자의 역량 범위를 선행 연구 및 전문가의 조언에 근거하여 확대 선정하여 더욱 중요한 역량을 포함한 혁신성과와의 관계를 연구해 본다면 더 좋을 것이다.

둘째, 중소기업의 최고경영자에게 있어서 경영 혁신의 도입 및 신제품과 신기술의 개발, 마케팅 전략 등의 혁신을 추구하는 데에 대한 노력이 지원과 규모의 한계에 부딪히면서 이들에게 있어서는 절대 쉽지 않은 과정이다. 따라서 기업이 혁신을 실행하기 위한 최고경영자와 기업의 부단한 노력을 외부로 눈을 돌려 유효한 외부자원을 활용하여 혁신적인 아이디어 및 제품 등의 개발에 적극적으로 활용하는 것이 효과적이다. 본 연구에서는 최고경영자의 커뮤니케이션 역량 중 조직 내의 역량만을 측정했을 뿐 외부 대인관계에 대한 역량은 측정은 하지 못하였다. 향후 연구에서는 외부 커뮤니케이션 역량 중 핵심적인 변수를 개발하여 혁신성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 경영성과를 재무적인 측면으로만 측정하여 최고경영자의 컨설턴트 역량에 따른 혁신성과가 시장, 제품, 자원유형 측면, 조직성과 등 비재무적인 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 분석이 필요하다고 생각한다.

넷째, 표본 집단 중 설문지 응답자가 남성이 191명(89.7%), 여성이 22명(10.3%)으로 남성에 편향적으로 조사되었으며, 최고경영자의 성별도 남성이 206명(96.7%), 여성이 7명(3.3%)으로 중소기업 최고경영자의 38.9%(2014년 기준 전국 사업체 조사, 통계청)가 여성인 점에 미루어 볼 때 여성 최고경영자에 대한 연구가 활발히 이루어져야 하는 시점이다. 또한, 수도권 중소기업 임직원에 대해 한정된 조사가 이루어졌으므로 전국적으로 표본 집단을 확대하여 좀 더 객관적인 결과를 도출할 수 있도록 연구가 진행되어야 한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강병오. (2011). 「중소기업 CEO의 창업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구—프렌차이즈 기업을 중심으로—」 . 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강석민, 이형탁. (2012). 기업가정신과 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 환경 불확실성의 조절효과를 중심으로. 『마케팅논집』, 제20권 1호, pp1-16.
- 강성일. (2006). 「관광중소기업 소유경영자의 기업가정신과 성과의 관계에 관한 연구」 . 제주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강성천. (2015). 「컨설턴트 역량이 중소기업 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 장태식. (2013). 「컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 강현석. (2011). 「중소기업 경영성과의 두 요인 : 핵심역량과 네트워크 역량」 . 인하대학교 대학원, 박사학위논문.
- 고영섭. (2011). 「최고경영자 특성이 품질경영활동 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 원광대학교 대학원, 박사학위논문.
- 곽영환, 권혁대, 서창적, 김홍유. (2011). 창의성이 품질경영활동과 경영성과에 미치는 영향분석: 품질경영 관련 수상 및 서비스 기업을 중심으로. 『한국서비스경영학회지』, 제12권, 제2호, pp261-291.
- 곽홍주. (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구. 『전문경영인연구』 , 제11집, 제1호, pp1-23.
- 권미영. (2010). 「기업가특성, 기술능력 및 네트워크특성이 기술창업기업의 성과에 미치는 영향」 . 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 권오섭. (2012). 「중소기업 최고경영자의 품질리더십이 기업성과에 미치는 영향」 . 대구대학교대학원, 박사학위논문.
- 공경열. (2014). 「경영자특성과 기술경영활동이 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향 -

- 한국의 조선기자재기업을 중심으로 -」 . 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 금병옥. (2016). 「중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향 –컨설팅역량과 컨설팅참여도의 조절효과를 기준으로-」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김경호. (2007). 「기업의 조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향 :제약 회사를 중심으로」 . 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김광용, 김명섭, 이채연, 이용희. (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』 . 도서출판 청람.
- 김도관. (2013). 「전사적 품질경영(TQM) 활동이 기업의 혁신역량 및 성과에 미치는 영향–국내 주물제조업체들을 중심으로-」 . 영남대학교대학원, 박사학위논문.
- 김동주, 김영목, 황승배, 김영완. (2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신행동에 미치는 영향. 『기업경영연구』 , 19(2), pp237–258.
- 김두희. (2013). 「기업역량이 기술혁신 및 경영성과에 미치는 영향: 기술이전 유형을 중심으로」 . 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 김선광. (2014). 「기업가정신이 점진적 혁신 및 경영성과에 미치는 영향 –금융서비스업을 중심으로 -」 . 목원대학교대학원, 박사학위논문.
- 김선후. (2016). 「컨설팅 역량이 기업의 기술사업화 역량 향상에 미치는 영향에 관한 연구–중소제조기업의 기술사업화 컨설팅을 중심으로-」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김성규. (2007). 「경영혁신과 기업성과에 관한 네트워크 조직의 조절효과」 . 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 김시영, 김규덕. (1996). 지방정부의 공공서비스 성과모형에 관한 연구. 『지방자치연구』 , 8권, 3호.
- 김시영. (2012). 「최고경영자의 리더십이 경영혁신과 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구」 . 부산대학교대학원, 박사학위논문.
- 김영조. (2007). 최고경영자의 전략적 리더십 연구개발 투자 인사제도와 기술혁신성과의 관계에 관한 연구. 『인사관리연구』 , 제1권, pp.49–83.
- 김우종. (2013). 「소기업가의 창업가정신, 시장지향성, 목표지향성이 기업성과에 미치는 영향」 . 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 박사학위논문.

- 김익성. (2006). 중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구. 『중소기업연구원』 .
- 김익성. (2008). 「중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석」 . 『한독사회과학논총』 , 18권 1호. pp159–186.
- 김문준, 장석인. (2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』 , 제 15권, 제1호, pp195~210.
- 김정민. (2015). 「PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구 –수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로–」 .한성대학교 지식서비스 &컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김정훈. (2011). 경영환경 특성과 성과간의 관계에 대한 CEO의 전략적 리더십의 매개효과 검증. 한국인적자원관리협회. 『인적자원관리연구』 , 제18원 ,제1호 , pp197–213.
- 김지윤. (2000). 「기업환경과 호텔마케팅 전략이 경영성과에 미치는 영향」 . 계명대학교대학원, 석사학위논문.
- 김태형. (1998). 조직혁신 추진 실태 및 상과분석. 『경영연구』 , Vol.2, No.1, pp21–41.
- 김태호. (2015). 「기술창업기업의 경영자 특성이 기술협력, 기술개발활동 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 원광대학교대학원, 박사학위논문.
- 김현수. (2013). 「전략적 인적자원 관리와 기업의 재무적성과에 관한 실증적 연구 –CEO의 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로」 . 인하대학교대학원, 박사학위 논문.
- 김현숙. (2015). 「중소기업 CEO의 역량이 기업의 글로벌화에 미치는 영향– 해외경험의 조절효과–」 . 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 창업경영전공.
- 김형진. (2015). 「기술혁신역량이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구 –개방형혁신전략의 매개효과를 중심으로–」 . 경성대학교대학원, 박사학위논문.
- 김형철. (2009). 「벤처기업의 창업가특성과 차별화전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 조선대학교대학원, 박사학위논문.
- 김홍철. (2015). 「중소·중견기업의 경영시스템성숙도, 혁신역량과 경영성과에 관한 실증연구」 . 금오공과대학교 컨설팅대학원, 박사학위논문.
- 김효정, 권기환, 최원용. (2015). 중소벤처기업의 경영진 역량과 제휴관리역량이 글로

- 벌 제휴의 재무적 성과에 미치는 영향. 한국통상정보학회. 『통상정보연구』, 17(3), pp 251–278.
- 김후진. (2014). 「경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향」. 창원대학교대학원, 박사학위논문.
- 노유승. (2011). 「중소기업의 핵심역량과 네트워킹 활동과 매개 효과가 성과에 미치는 영향」. 경북대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 모종화. (2010). 「리더십과 커뮤니케이션이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 –커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로-」. 용인대학교 대학원, 박사학위논문.
- 문희영. (2016). 「중소기업의 경영혁신 활동이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 호남대학교대학원, 박사학위논문.
- 민희목. (2013). 「컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향」. 한성대학교대학원, 석사학위논문.
- 박경원, 양동재. (2014). 최고경영진의 특성이 성과측정시스템에 미치는 영향. 한국국제회계학회. 『국제회계연구』, 55, pp207–223.
- 박노국. (2002). 중소기업 품질경쟁력 향상에 관한 사례연구. 『한국산업경영시스템학회지』, 25(4), pp32–39.
- 박성찬. (2015). 「컨설턴트역량과 기술사업화능력이 사업화성과에 미치는 영향에 관한 연구 –충북지역소재 기업을 중심으로-」. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 박순봉. (2014). 「컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족, 직무몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구」. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 박신윤. (2011). 「중소기업 최고경영자의 역량모델 개발」. 서울대학교, 박사학위논문.
- 박신윤, 이찬. (2011). 중소기업 최고경영자의 역량모델 개발. 한국농산업교육학회. 『농업교육과 인적자원개발』, 43(1), pp87–106.
- 박용필. (2015). 「R&D역량, 생산역량, 시장지향성, 기업가지향성이 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구」. 한양대학교대학원, 박사학위논문.
- 박우종. (2014). 「중소기업의 혁신역량이 대·중소기업 협력성과에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 한양대학교대학원, 박사학위논문.
- 박준하. (1997). 「경영혁신 추진조직의 효과적인 설계에 관한 상황적 분석」. 한국과학기

술원, 박사학위논문.

- 박준환. (2015). 「컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 컨설팅성과와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구 – 대전지역 중소기업 컨설팅 지원 사업 수진기업을 중심으로 –」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 박사학위논문.
- 박춘래, 황서진, 이충섭. (2011). 컨설턴트 역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향과 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석. 『재무와 회계 정보 저널』 , 제 11권, 제4 호, pp.91–116. 서울: 한국회계정보학회.
- 박호란. (2015). 「컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도와 성과에 미치는 영향 연구」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 배병렬. (2011). 『AMOS 19 구조방정식 모델링(원리와 실제)』 . 청람.
- 배호영. (2014). 「조직여유가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 혁신의 매개효과 및 기업명성의 조절효과」 . 영남대학교대학원, 박사학위논문.
- 서순필. (2016). 「중소기업 최고경영자의 개인적 특성이 재무적성과에 미치는 영향에 관한 연구 – 신뢰관계 조절효과를 중심으로 –」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 서정일, 장호원. (2010). 최고 경영자(CEO), 최고 경영진 (TMT), 기업 소유구조간의 상호작용이 R&D 투자에 미치는 영향. 『전략경영연구』, 13.1, pp29–49.
- 서영선, 손정민. (2015). 중소기업의 CEO 혁신성, 학습문화, 정보시스템 활용수준이 성과에 미치는 영향: 김해 중소 제조기업을 중심으로. 『국제경영연구』, 26, no. 1, pp 173–196.
- 송재길. (2010). 「창업기업의 기업가정신과 혁신성과와의 관계 연구 –사회자본의 매개효과를 중심으로 –」 . 호서대학교벤처전문대학원, 박사학위논문.
- 송위진. (2006). 『기술혁신과 과학기술정책』. 도서출판 르네상스.
- 손현철. (2013). 「기술혁신성공요인, 혁신역량과 기업성과와의 관계 : 정부지원제도의 조절효과를 중심으로」 . 충북대학교대학원, 박사학위논문.
- 신건호, 김길생. (1998). 기업문화가 경영혁신 성과에 미치는 영향에 대한 연구. 『단국대학교 논문집』, pp555–580.
- 신충상. (2011). 「중소제조기업의 최고경영자와 종업원 특성이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 반월시화구가산업단지 입주기업을 중심으로」 . 한양대학교대

학원, 박사학위논문.

- 심재궁. (2012). 「중소기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 혁신형 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향」 . 수원대학교대학원, 박사학위논문.
- 심재두. (2014). 「최고 경영자의 특성이 경영성과에 미치는 영향－제조업을 중심으로－」 . 한양대학교 기업경영대학원, 석사학위논문.
- 안영갑, 김현권, 이선로. (2010), 기업의 혁신역량이 경영성과에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 제23권, 제4호, pp2305–2328.
- 양수희. (2011). 「기술창업기업의 기업가 역량과 기술사업화 능력이 경영성과에 미치는 영향」 . 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위논문.
- 양수희, 김명숙, 정화영. (2011). 기술창업기업의 기업가 역량과 기술사업화 능력이 경영성과에 미치는 영향. 『벤처창업연구』, 제6권, 제4호, pp195–213.
- 여인서. (2015). 「중소기업의 CEO역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 연구－CEO의 컨설팅 참여도에 대한 매개효과 중심으로－」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 왕태규. (2006). 「조직성과의 영향요인에 관한 연구 : 서울시 종합사회복지관을 중심으로」 . 중앙대학교대학원, 석사학위논문.
- 유봉호. (2012). 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향－고객지향성과 혁신성의 매개 역할을 중심으로. 『대한경영학회지』, 제25권, 제6호, pp2809~2826.
- 유종숙. (2000). 「CEO의 Leadership 스타일이 위기관리 커뮤니케이션에 미치는 영향」 . 중앙대학교대학원, 박사학위논문.
- 유현수. (2015). 「컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구－최고경영자의 심리적 특성에 따른 조절효과를 중심으로－」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 윤종록, 김형철.(2008). 벤처기업의 창업가 특성과 차별화 전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『대한경영학회지』, 제22권, 제6호, pp3693–3721.
- 윤형보. (2015). 「기술창업기업의 기업특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구－고속성장기업과 일반기업 비교분석－」 . 중앙대학교대학원, 박사학위논문.
- 원혜숙. (2010). 「최고경영자의 역량과 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 중앙대학교 산업창업경영대학원, 석사학위논문.

- 원혜숙. (2014). 「중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향 –사회적 자본의 매개효과를 중심으로-」 . 가천대학교대학원, 박사학위논문.
- 이동규. (1999). 「국내 기업의 경영품질과 사업성과와의 관계에 대한 실증적 연구–밀콤 볼드리지(MBNQA)기준을 중심으로」 . 홍익대학교대학원, 박사학위논문.
- 이성식. (2015). 「컨설턴트의 역량과 부문별 컨설팅 유형이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구–소규모 농식품 기업을 중심으로-」 . 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 이상두. (2013). 「중소기업 최고경영자의 기업가 지향성이 기술혁신과 경영성과에 미치는 영향」 . 경성대학교대학원, 박사학위논문.
- 이상용. (2015). 「기업가역량, 글로벌마케팅역량 및 R&D기술역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구」 . 창원대학교대학원, 박사학위논문.
- 이용건. (2015). 「6시그마 성공요인이 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향 – 혁신역량의 매개효과를 중심으로 -」 . 한양대학교대학원, 박사학위논문.
- 이일한, 황금주, 김현철, 조세근. (2012). 기술창업기업 CEO의 혁신지향성이 전략지향성과 학습지향성에 미치는 영향. 한국경영교육학회.『經營教育研究』, 제27권, 제2호, pp283~307.
- 이장우, 강용운. (2006). 대–중소기업간 협력이 기술혁신 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구. 『중소기업연구』, 제28권, 제3호, pp243–268.
- 이재식. (2012). 「중소벤처기업 지속가능성장에 미치는 요인에 관한 연구–대표자, 기업 역량과 기술혁신성과 및 경영성과 간에 상관관계를 중심으로」 . 고려대학교기술경영전문대학원, 석사학위논문.
- 이종덕. (2015). 「중소기업의 핵심역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향」 . 건국대학교대학원, 박사학위논문.
- 이종민. (2014). 「기업의 기술경영역량이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 기술경영역량의 조직적 체화를 중심으로」 . 건국대학교대학원, 박사학위논문.
- 이지은, 서창적, 김승철. (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구–AHP기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문컨설턴트의 역량 비교를 중심으로. 『한국경영학회 통합학술대회 발표논문집 :경쟁력이 시장지향성과 성과에 미치는 영향에 관한 연구』, pp253–274.

- 이판국. (2009). 「중소기업의 선도기술능력 축적과정에 대한 연구—LCD제조장비 업체를 중심으로」 . 숭실대학교대학원, 박사학위논문.
- 이형호. (2008). 「최고경영자가 기업경쟁력에 미치는 영향: 한국중소기업을 중심으로」 . 건국대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 이화수. (2012). 「컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 한성대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 임은하. (2010). 「고객만족 경영과 조직 내 커뮤니케이션이 의료서비스 품질에 미치는 영향에 관한 연구」 . 숭실대학교대학원, 석사학위논문.
- 임철현. (2010). 「최고경영자의 전략적 리더십이 인적자원개발체계 성과에 미치는 영향 -HRD담당자 역량과 학습조직 활동을 매개변인으로-」 . 숭실대학교대학원, 박사학위논문.
- 임철현, 최은수. (2012). 최고경영자의 전략적 리더십과 영향요인 간 구조관계 분석. 『Andragogy Today Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education』, Vol.15, No.1, pp117-140.
- 임호성. (2013). 「기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 포스코 그룹사를 대상으로」 . 한양사이버대학교 경영대학원 MBA전공, 석사학위논문.
- 장광순. (2012). 「중소기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향」 . 한국교통대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장영. (1996). 「경영컨설팅 유형별 성과에 대한 상황적 분석」 . 한국과학기술원, 박사학위 논문.
- 장지호, 김왕식, 이병현. (2008). 중소기업 혁신역량 진단 및 평가지표의 국내외 활용 사례. 『사회과학연구』, 24(2), pp153-177.
- 정경원. (1999). 『디자인경영』 . 안그라픽스.
- 장광순, 김용범, 구일섭. (2010). 기업의 혁신활동과 경영성과와의 관계. 『품질경영 학회지』, 제38권, 제4호, pp512~520.
- 정대용, 박권홍. (2010). 중소기업의 학습지향성이 기업성과에 미치는 영향. 『한국상업교육연구』, 제24권, 제2호, pp153-176.
- 정성훈, 조승아. (2014). 최고경영진의 주의가 기업성과에 미치는 영향- 외부환경 · 내부 조직 경계조건의 조절효과. 한국전략경영협회. 『전략경영연구』, 17(3), pp69-100

- 정은경. (2012). 「사회적 기업가의 리더십 역량, 조직문화 및 조직성과 간의 관계」 . 청주 대학교대학원, 박사학위논문.
- 정태용. (2014). 「경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 – 혁신활동의 매개효과를 중심으로 –」 . 영남대학교대학원, 박사학위논문.
- 정주호. (2010). 「기업가 정신 및 역량수준이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구」 . 중앙대학교 산업창업경영대학원. 석사학위논문.
- 조남재. (2015). 『기술기획과 로드맵』 . 시그마프레스.
- 조동성, 신철호. (1996). 14가지 경영혁신 기법의 통합모델. 『서강 Harvard Business』 , 제69권, pp.96–112.
- 조영대. (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』 . 남도도서.
- 주기중, 박병화. (2015). 기업가 정신이 기술혁신과 혁신성과에 미치는 영향 및 기술혁신의 매개역할. 『경영과 정보연구』 , 제34권 제2호, pp.21–37.
- 차명수. (2016). 「최고경영진, 최고경영자 및 기업의 특성이 ICT 벤처기업의 생존에 미치는 영향」 . 중앙대학교대학원, 박사학위논문.
- 차영태. (2016). 「경영혁신형 중소기업(메인비즈)의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구–경쟁우위의 매개효과 및 기업수명주기의 조절효과를 중심으로 –」 . 상명대학교대학원, 박사학위논문.
- 최성립. (2007). 「경영전략과 경영자 유형이 경영혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구」 . 안양대학교대학원, 박사학위 논문.
- 최수만. (2015). 「기업의 인적자원 혁신성이 기업경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 –기업의 혁신활동의 매개효과를 중심으로–」 . 성균관대학교대학원, 석사학위논문.
- 최영석. (2012). 「컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향」 . 금오공대 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 최영석, 이승희, 손홍섭, 이병주, 석주윤, 황등룡. (2015). 디지털산업 컨설팅서비스에서 컨설턴트 역량이 고객만족과 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털융복합연구』 , Vol.13, No.4, pp163–174.
- 최용범. (2008). 「기업의 조직전략과 최고 경영자의 리더십이 전략적 인적자원개발 업무 수행에 미치는 영향」 . 숭실대학교대학원, 박사학위논문.
- 최용호, 신진교, 김승호. (2003). 최고경영자, 전략 및 구조요인이 중소기업의 성과에

- 미치는 영향. 한국중소기업학회. 『중소기업연구』, 제25권, 2호, pp103~125.
- 최일용, 황성원, 서승한, 김은정. (2015). 중소기업의 창조적 역량이 경영성과에 미치는 영향 : 대구경북 중소기업을 대상으로. 『Journal of Daegu Gyeongbuk Studies』, Vol. 14, No. 2, pp17~34.
- 최진구. (2014). 「중소기업 최고경영자의 역량이 노동생산성에 미치는 영향에 관한 연구- 중소제조업체의 최고경영자 중심으로-」. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 한만필. (2013). 「글로벌시장에서의 최고경영자 역량에 관한 실증연구 - 한국과 중국의 중소기업을 중심으로 -」. 단국대학교대학원, 석사학위논문.
- 한효진. (2015). 「중소제조기업의 지식경영 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 대전대학교대학원, 박사학위논문.
- 허영기. (2015). 「경영자의 전략적 지향성이 혁신성과에 미치는 영향 -지식경영활동의 매개효과를 중심으로-」. 호남대학교대학원, 박사학위논문.
- 허태규. (2015). 「경영환경과 경영전략 및 경영혁신기법이 전략적 성과관리시스템과 경영성과에 미치는 영향」. 동아대학교대학원, 박사학위논문.
- 현준식, 김인호. (2005). 혁신과 기업성과간의 관계에 있어 적합성의 매개효과에 대한 실증연구. 『한국생산관리학회지』, 제16권, 제3호, pp3~30.
- 홍진혁, 조용상, 박형호. (2012). CEO 경영성향, 혁신지향성 및 종업원 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향. 『상품학연구』, 30(7), pp19~32.
- 황서진. (2011). 「컨설턴트 역량이 경영컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 동아대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 장재이. (2008). 『경영혁신과 정보기술』. 홈페이지 자료(www.seri.org), 「삼성경제연소」.

2. 국외문헌

- Adams, E. E. (1994). Alternative quality improvement practices and organization performance. *Journal of Operations Management*, 12, pp27–44.
- Andreaseen, T. W. (1998). The Effect Corporate of Image in the Formation of Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), pp82–92.
- Appelbaum, S. A. Steed. (2005). The Critical Success Factors in The Client– Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, Vol.24, No.1, pp68–93.
- Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), pp215–233.
- Avlonitis, G. J. Kouremenos, A. and Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: project innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28, pp5–28.
- Baker, V. L. & Mueller, G. C. (2002). CEO Characteristics & firm R&D Spending. *Management Science*, Vol.48, No.6, pp.782–801.
- Baker, W. E. & J. M. Sinkula. (1999). The synergy effects of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 12(1), pp54–74.
- Baker, W. E. & J. M. Sinkula. (2002). Marcket Orientation and Product Innovation : Developing into the Organization's Blcak Box. *Journal of Marcket–Focused Management*, Vol.22, pp100–112
- Banker, R. D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non–Financial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(1), pp65–92. Barkham,
- Baum, J. R.(1994). The Relation of Traits, Competences, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth, Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Maryland.
- Baum, J. R., Locke, E. A. and K. G. Smith. (2001). A multidimensional Model of

- Venture Growth. *Academy of management Journal*, 44(2), pp292–30.
- Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (2000). Economics of Strategy, New York:John Wiley and Sons, Inc.
- Brewer, G. A. & Seldon, S. C. (2000). Why Elephants Gallop; Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp685–712.
- Burt, R. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgil & Y. Zhao. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp515–204.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. & J. A. Carland. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owner: A conceptualization, *Academy of Management Review*, 9, pp354–359.
- Chandler, G. N. and E. Jansen. (1992). The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), pp223–236.
- Chandler, G. N. and S. H. Hanks. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 18(3), pp77–89.
- Chandler G. N. & Hanks S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, pp331–350.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), pp353–369.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp128–152.
- Dadfar, H. and Brege, S. (2012). Differentiation by improving quality of services

- at the last touch point: The case of Tehran pharmacies. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(4), pp345–363.
- Damanpour, F. & Evan, W. N. (1984). Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp392–409.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinations and Moderator. *Academy of Management Journal*. 34(3), pp555–590.
- Deshpande R., Farley J. U, and Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), pp23–27.
- Dickson, P. R. (1996). The static and dynamic mechanics competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, 60, pp102–106.
- Dierickx I. and Cool K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), pp1504–1511.
- D. J. Dunn. (1987). Directors aren't doing their jobs. *Fortune*, pp117–119.
- Drew, S. (1994). BPR in Financial Services: Factors for Success. *Long Range Planning*, 27(5), pp25–44.
- D. T. Berge. (1990). op. cit., p.20.
- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row: NJ.
- Drucker, P. F.(1995). The information executives truly need. *Harvard bus. Rev.*73(1), pp54–62.
- Drucker, P. F. (1998). The principle of innovation .*Harvard Business Review*, 76(6), pp149–157.
- Dollinger, M. (1995). Entrepreneurship Strategy and Resources. Boston, Irwin.
- Draft, R. L. and Steers, R. M. (1986). Organizations: A Micro/Macro Approach.
- Dweck, C. S. (1990). Self-theories and goals :Theirrole in motivation, personality, and development. Perspectives on motivation : Nebraska Symposium on

- motivation. Lincoln, NE. University of Nebraska, Scott Foreman Co.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Reviews*, 95, pp256–273.
- Fiol, C. M. and M. A. Lyles. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, pp803–813.
- Gobeli, D. H. and Brown, W. B. (1994). Technological innovation strategies. *Engineering Management Journal*, 6(1), pp17–24.
- Goes, J. B. & Park, S. H. (1995). Interorganizational links and innovation : The case of hospital services. *Academy of Management Journal*. 40(3) pp.673–696
- Griffith, R. (2005). Innovation and Productivity across Four European centuries: A Part of the European Research Project Called Innovation and Employment in European firms(IEEF).
- Guan, J. and Ma, N. (2003), Innovation capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), pp737–747.
- Hair, J. F., Black, W.. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2009). Multivariate Data Analysis(7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, L .A. & Bagchi-Sen, S. (2002). A Study of R&D, Innovation, and Business Performance in the Canadian Biotechnology Industry. *Technovation*, 22(4), pp231–244.
- Han, Jin k., Namwoon Kim, and R. K. Srivastava. (1998). Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link. *Journal of Marketing*. 62(4), pp30–45.
- Harrington, H. J. (1991). Business Process Improvement : The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York, NY: McGraw-Hill.
- Henard, D. H. and Szymanski, D. M. (2001). Why Some New Products Are More Successful than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(August), pp362–75.

- Holton, E. F., Bates, R. A. and Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalize learning transfer systems inventory. *Human resource development quarterly*, II(4), pp333~360.
- Hood, J. N, & Young, J. E. (1993). Entrepreneurship's requisite areas of development: A survey of top executives in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8(2), pp115–135.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), pp88–115.
- Hurley, R. F. and G. T. Hult. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62, pp42–54.
- Hurley, R. F., G. T. Hult, and G. A. Knight. (2003). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*. 33, pp429–438.
- Jaehoon Rhee, Park Taekyung & Lee Dohyung. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, pp65–75.
- Jang, Y., J. Lee. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 16. No.2, pp.67–72.
- Janson, R. (1993). How Reengineering Transform Organizations to Satisfy Customers? *National Productivity Review*, 12(1), pp45–53.
- Javidan, M. (1991). Leading a High–Commitment High–Performance Organization. *Long Range Planning*, 24(2), pp28–36.
- Juran, J. M. (1981). Product quality – a prescription for the West. 25th conference of the European Organization for Quality Control, Paris.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard–measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp71–79.
- Katz, R. L.(1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*,

Vol.52, No.5, pp90–102.

- Kenneth Simmonds. (1986). Marketing as innovation the eighth paradigm. *Journal of Management Studies*, 23(5), pp479–500.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, No.4, pp396–417.
- Kirner, E., Kinkel, S. and Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low technology firms; an empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), pp447–58.
- Kim, M. K.(2010). A Study on the Management Performance Evaluation Model of Construction Firms, Doctoral dissertation, Kyung Hee University.
- Klemp, G. O., Jr. (1980). The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education, Washington, DC.
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-firm Innovation Process. *Journal of Business*, 10(2), pp478–496.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy; the SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), pp15–32.
- Ko, S. H. (2011). The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Business. Doctoral dissertation, Konkuk University.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons: NJ.
- Kuczmarski, T. D. (1996). Creation an innovation mind-set. *Management Review*, 85(11), pp47–51.
- Kumar, V., A. Simon. and N. Kimberley (2000). Strategic capabilities which lead to management consulting success in Australia, *Management Decision*, Vol.38, pp24–35.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), pp165–86.

- Larry Gartner & Robert Metzger. (1983). Consulting to Management
- Lawson, B. and Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), pp377–400.
- Lee, M. H. (2011). The Effects of Brand Evidence on the Switching Barrier and Relational Performance in the Hotel Firms. *The Korean Journal of Culinary Research*, 17(5), pp139–153.
- Leroy, H. (2007). Evaluating of external consultants.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp135–172.
- Mankin, E. (2007). Measuring innovation performance. *Research–Technology Management*, 50(6).
- Mansfield, E. (1971). Contribution of research and development to economic growth of the United States. *Research and development and Economic Growth/Productivity*, NSF, pp72–303.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp123~142.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1) pp1–14.
- McHlachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, Vol.37, No.5, pp394–402.
- Metcalfe, S. (1995). The economic foundations of technology policy: equilibrium and evolutionary perspectives. Handbook of the economics of innovation and technological change, p446.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm. *Management Science*, 29(7), pp770–791.
- Miller, D. and Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and

- entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, pp1–25.
- Montoya-Weiss, M. M., and Calantone, R. (1994). Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, pp397–417.
- Moullin, M. (2003). Defining Performance Measurement. Perspectives on performance, 2(2), p3.
- Neely, A. and Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, 15th.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Prentice Hall Financial Times: London.
- Nevis, E., DiBella, A. J. and Gould, J. M, (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), pp73–85.
- OECD. (2005). Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.
- Peter, T. & R. Waterman. (1982). In search of excellence. New York; Haper and Row Publishers Inc. Phillips, N. 1993. Innovative Management. London: Pitman.
- Prajogo, D. I. (2006). The Relationship between innovation and business performance –A comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), pp218–225.
- Prajogo, D. I. and P. K. Ahmed. (2006). Relationship between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36, 5, pp499–515.
- Price, J. L. (1986). Organizational Effectiveness; An Inventory of Propositions. Homewood
- Quinn, J. B. (1986). Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*. 63(3): pp73–84.

- Quinn, R. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes 86 and Competing Demands of High Performance. Jossey-Bass: San Francisco.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), pp233–48.
- Rogers, E. M. and F. Shoemaker. (1971). Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach. 2nd, ed. Free press of Glencoe. New York.
- Rogers, S. (1990). Performance Management in Local Government. London; Longman.
- Rynning, M. (1992). Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?. *International Business Journal*, 11(1), pp.47–60.
- Scherer, F. M. (1992). Schumpeter and plausible capitalism. *Journal of Economic Literature*, Vol.30, No.3, pp1416–1433.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Selznick, P. (1957). Leadership and Administration. New York; Harper and Row.
- Sinkula, J. M. & Baker, W. E. and Noordewier, T. (1997). A Fraroework for Market-based Organization Learning Linking Value, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25(4). pp 305–318.
- Slater, S. F. and Naver J. C. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54;(4), pp20–35.
- Son, E. H. & Kim, K. H. (2007). Effects of the Alignment between Core Competence and Competitive Strategy on the Business Performance in the Hotel Industry, *Korean Academic Society of Hotel Administration*, 16(5), pp93–111.
- Sparrow, P. (1996). Competency Based Pay :Too Good to be True. People

- Management, pp22–25.
- Slater, S. F. and J. C. Narver. (1995). Market Orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59, pp63–74.
- Steward, T. A. (1994). How to Lead a Revolution. *Fortune New York*, Vol. 130(11), pp48–54.
- Stock, G. N., Greis, N. P. & Fischer, W. A. (2002). Firm size& dynamic technological innovation. *Technovation*, Vol.22, No.9, pp537–549.
- Stoner, C. R. (1987). Distinctive competence and competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 25(2), pp33–39.
- Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovation, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), pp631–647.
- Sujan, H., Weitz, B. A. and Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart ,and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), pp39–52.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities andn Strategic Management. *Strategic management Journal*, 18(7), pp509–533.
- Tidd, J., Bessant, J. and Keith, P. (1997). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Chichester, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Science Quarterly*,10,pp1–20.
- Tsai W. M. MacMillan I. C. & M. B. Low. (1991). Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Successin Industrial Markets. *Journal of Business Venturing*, Vol.6, pp9–28.
- Tushman, M. L. and O'Reilly III, C. A. (1997). Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. Massachussettes: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. H. (1986). Conceptual Problem the Management of Innovation. *Management Science*, Vol.32, pp590–607.

- Van de Wall, D. (1997). Development and Validation of work domain goal orientation instrument. *Education and Psychological Measurement*, 57(6), pp995–400.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), pp801–808.
- West. M. A. and J. L. Farr. (1989). Innovation at Work; Psychological Perspectives. *Social Behavior*, Vol. 4, pp15–30.
- Williams, A. P. O. and Woodward, S. (1994). The Competitive Consultant: A Client–Oriented Approach for achieving Superior Performance. The Macmillan Press Ltd, UK.,
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development*. 14(1), pp29–36.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), pp71–89.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. and Sarros, J. (1997). A study of competitive strategy, organizational innovation and performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52(1/2), pp161–172.
- Ylihervä, J. (2004). Management model of an organization's innovation capabilities: development of innovation capabilities as part of the management system, dissertation. Department of Industrial Engineering and Management, Oulu(in Finnish), University of Oulu.
- Zeng, S. X., Xie, X. M. and Tam C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), pp181 –194.
- Zhuang, L., Williamson, D. and Carter, M. (1999). Innovate or liquidate are all organizations convinced? A Two–phased study into the innovation process. *Management Science*, 37, pp57–71.

설문지

안녕하십니까? 본 설문은 중소기업 CEO의 컨설팅역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다. 어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하게 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다. 설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2016. 7.

■ 다음 질문을 읽고 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주세요.

1. 다음은, 최근 귀사의 CEO의 역량에 관한 질문입니다.

직무 역량	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. CEO는 경영운영에 필요한 전문지식을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
2. CEO는 경영운영에 대한 문제점 분석 및 대안제시 능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
3. CEO는 전략적 사고 능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
4. CEO는 경영지도 및 동기부여를 위한 코칭 능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
5. CEO는 업무를 관리하고 추진하는 능력을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤

커뮤니케이션 역량	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. CEO와 직원사이에 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다	①	②	③	④	⑤
2. CEO는 경영전략을 수립할 때 직원들의 의견을 적극 반영한다.	①	②	③	④	⑤
3. 사내 인트라넷과 이메일 등 정보채널이 구축되어 있다	①	②	③	④	⑤
4. 부서 간 사업에 관한 정보를 공유하기 위해 노력 한다	①	②	③	④	⑤
5. 시장과 상품정보 교환을 위해 주기적으로 회의를 하고 있다	①	②	③	④	⑤

학습 역량	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. CEO는 사업과 관련된 충분한 지식을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
2. CEO는 사업과 관련된 분야에서 상당기간 연구와 준비를 했다	①	②	③	④	⑤
3. CEO는 기술변화와 트렌드에 관심을 갖고 지속적으로 모니터링 한다.	①	②	③	④	⑤
4. CEO는 사업과 관련된 교육을 지속적으로 받고 있다	①	②	③	④	⑤
5. CEO는 외부에서 획득한 지식을 사업에 활용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

혁신역량	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. CEO는 새로운 사업 아이템에 대한 구상을 꾸준하게 하고 있다	①	②	③	④	⑤
2. CEO는 해당 사업 분야를 선도하는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. CEO는 기존제품(또는 서비스)에 대한 개선점을 찾으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4. CEO는 신사업에 대한 진출을 두려워하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. CEO는 새로운 사업방식을 실제에 적용하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은, 최근 귀사의 경영성과에 관한 질문입니다.

혁신 성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 새로운 제품(또는 서비스)을 꾸준히 개발하고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 기존제품(또는 서비스)의 결함이 있을 때 개선속도가 빠르다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사의 제품(또는 서비스)의 문제로 발생하는 비용이 감소하고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사의 제품(또는 서비스)의 품질은 지속적으로 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤

기업성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사 매출은 해마다 증대되고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사 당기순이익은 해마다 증대되고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 경쟁회사에 비해 성장률이 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 동종업계에서 우리 회사가 장래 성장성이 높다고 평가를 받는다	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사의 직원들은 만족도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주십시오.

1. 성 별 ① 남자 ② 여자
2. 연 령 ① 30세 미만 ② 30~40세 ③ 40~50세 ④ 50세 이상
3. 직 급 ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 차장급
⑤ 임원
4. 근속년수 ① 3년 미만 ② 3~5년 미만 ③ 5~7년 미만 ④ 7~10년 미만
⑤ 10년 이상
5. 귀사의
업종 ① 제조 ② 서비스 ③ 도소매 ④ 정보통신(IT)
⑤ 기타()
6. 종업원수 ① 5명 이하 ② 5~10명 ③ 10~20명 ④ 20~50명
⑤ 50~100명 ⑥ 100~200명 ⑦ 200명 이상
7. 귀사의
매출규모 ① 10억 미만 ② 10억~30억 ③ 30억~50억 ④ 50억~100억
⑤ 100억~300억 ⑥ 300억 이상
8. CEO성별 ① 남자 ② 여자
9. CEO연령 ① 30세 미만 ② 30~40세 ③ 40~50세 ④ 50~60세
⑤ 60세 이상
10. CEO학력 ① 고졸 이하 ② 대학교졸업(학사) ③ 대학원졸업(석사) ④ 대학원졸업(박사)

11. 귀사의
성장단계

① 창업기	② 초기성장기	③ 정체기	④ 고도성장기	⑤ 성숙기
회사를 창업하고 제품 및 서비스 를 개발하는 단 계	최초의 제품 및 서비스를 출시하 여 매출이 발생 하는 단계	매출의 증가없이 활동이 다소 정 체된 재도약 준 비단계	후속제품의 출시 로 매출이 증가 하는 제품/시장 다각화단계	증권기업으로 안 정화되고, 주식 시장에 상장 등 록된 단계

▣ 설문에 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

The Effect of Consultant Competence of SMEs CEO on
Innovation Performance and Management Performance

Lee, Seung Yeon

Major in Convergence Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

In Small and Medium-sized Enterprises(SMEs) in comparison to big business, competence of CEO relatively has a large impact on management performance, so the biggest factor to strengthen the competitiveness is the competence of CEO. Meanwhile, a consultant is a main agent that induces objective and rational decision making of various major issues and problems on management in organization and enterprise based on data, so participates in and carries out business activities directly or indirectly. Consultant competencies are key and special factors of consultants such as problem solving skill, communication ability, basic knowledge of management, expert knowledge, insight and leadership that consultants should requisitely possess for job performance, and equate to competencies that CEO should requisitely possess for survival and sustained growth except for a difference of a contract over a specified period of time. This study divided consultant competencies of CEO into job competence, communication

competence, learning competence and innovation competence through advanced research, and examined whether these competencies affect innovation performance of business and innovation performance affects management performance. A research was targeting executives and staff members of small businesses, and analytic techniques were reliability and validity analysis, confirmatory factor analysis and structure equation analysis. As a result of the study, first, each consultant competence of CEO(job competence, communication competence, learning competence, innovation competence) has a positive effect on innovation performance. Second, innovation performance of business has a positive effect on management performance. An advanced research on these study results was theoretically considered, and the researcher did an actual analysis of innovation mechanism changed into consultant competencies of CEO, innovation performance and management performance. In addition, implication of this study is that innovation competence and communication competence of consultant competencies of CEO affect more innovation performance in order, so the two competencies of CEO should be improved to make Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) show continuous innovation performance and management performance.

Keywords: Consultant Competence, CEO Competence, Job Competence, Communication Competence, Learning Competence, Innovation Competence, Innovation Performance, Management Performance