

중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구

권민희¹, 이상복², 유연우^{3*}

¹한성대학교 스마트융합컨설팅학과 학생, ²한성대학교 산업경영공학과 교수, ³한성대학교 산업경영공학과 교수

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

Minhee Kwon¹, Sangbok Lee², Yen-yoo You^{3*}

¹Student, Dept. of Smart Convergence Consulting, Hansung University

²Associate Professor, Division of Smart Management Engineering, Hansung University

³Professor, Dept. of Smart Convergence Consulting, Hansung University

요약 경영환경이 급변함에 따라 기업 운영에 어려움을 겪으며 특히 대기업에 비해 중소기업의 경영에 최고경영자의 역할이 막중함에 따라 상대적으로 최고경영자의 역량이 경영성과에 많은 영향을 주고 있다. 이로 인해 중소기업의 경쟁력 제고를 위해서는 최고경영자의 역량이 중요하다. 한편 컨설턴트란 기업과 조직이 당면한 다양한 이슈에 대하여 객관적이고 합리적인 의사 결정을 유도하여 경영활동에 직간접적으로 참여하는 주체로 정의된다. 컨설턴트가 필수적으로 갖추어야 하는 경영적 전문 지식, 문제해결 능력, 의사소통 능력, 통찰력, 리더십 등은 컨설턴트의 역량이라고 할 수 있으며, 이는 특정 기간 동안의 계약 유무를 제외하면 최고경영자가 기업의 경영과 경쟁력 제고를 위해 갖추어야 하는 역량과 동일하다. 따라서 본 연구는 선행 연구를 통하여 최고경영자의 컨설턴트 역량으로서 4가지 변수인 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량으로 구분, 해당 변수가 각각 기업의 혁신성과에 미치는 영향과 혁신성과가 기업의 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 조사는 제조 및 서비스업의 중소기업을 대상으로 진행하였으며 분석기법은 신뢰성 및 타당성 분석, 확인적 요인분석과 구조방정식 분석을 실시하였다. 연구결과 첫째, 최고경영자의 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량은 각각 기업의 혁신성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 기업의 혁신성과는 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 본 연구는 중소기업 최고경영자의 역량을 컨설턴트 역량과의 공통적 요소를 도출하였으며 중소기업의 성과를 향상할 때 필요한 최고경영자의 역량 특성의 시사점을 도출하였다.

키워드 : 최고경영자역량, 컨설턴트 역량, 직무역량, 커뮤니케이션역량, 학습역량, 혁신역량, 혁신성과, 경영성과

Abstract In Small and Medium-sized Enterprises(SMEs) compared to major, 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 defined as a subject of execution that directly and indirectly participates in management by inducing objective and rational decision-making on various management issues and problems facing companies. The management expertise, problem-solving skills, communication skills, insights, and leadership that a consultant must have in order to perform his or her duties are the same as the role and capabilities that the CEO must have in enhancing the company's performance and competitiveness. Therefore, through previous studies, this study divided consultant competences of CEO into job competence, communication competence, learning competence, and innovation competence and tried to understand whether those competences affect corporate's innovation performance and management performance. The survey was conducted on SMEs and the analysis techniques were reliability and validity analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation analysis. As a result, it was found that the CEO's job competence, communication competence, learning competence, and innovation competence had a significant effect on innovation performance of the company, and second, innovation performance had a significant effect on the management performance. Through, this study derived a common factor of consultant competences of SMEs CEO, and derived implications for the competence characteristics of the CEO necessary to improve the performance of SMEs.

Key Words : CEO competence, Consultant competence, Job competence, Communication competence, Learning competence, Innovation competence, Innovation performance, Management performance

This research was financially supported by Hansung University.

*Corresponding Author : Yoo-yeon yoo(threey0818@hansung.ac.kr)

Received August 18, 2022

Revised September 26, 2022

Accepted November 20, 2022

Published November 28, 2022

1. 서론

급변하는 글로벌 경제 환경에서 수많은 기업들은 생존을 위하여 어떻게 경쟁력을 확보할 것인가에 대한 절박한 문제에 직면하고 있다. 국내 전체 산업체 중 중소기업은 728만 6천여 개로 국내 전체 기업의 99.9%로 대부분을 차지하고 있으며 종사자의 경우 전체 기업의 81.3%를 차지한다[1]. 그러나 중소기업에서 발생하는 매출액은 2,673조 3억여 원으로 전체 기업 매출액의 47.2%로 절반에 미치지 못하는 수준이다. 특히 전세계적 팬데믹 현상을 불러일으킨 코로나의 여파로 인하여 중소기업의 경기전망지수(SBHI)는 더욱이 하락하고 있다[2]. 중소기업의 경우 대기업에 비하여 경영혁신에 대한 이해도가 다소 부족하고 조직자원에 대한 투자 및 유지가 어려운 문제 등으로 경영혁신 활동을 추진함에 어려움이 있다. 그러나 이러한 어려움 속에서도 국내 기업체의 대부분을 차지하고 있는 중소기업의 생존과 발전을 위한 경영혁신 활동은 매우 중요하다[3].

기업의 경영활동 핵심 주체인 최고경영자는 외부의 경영환경 변화에 민감하면서도 계속되는 변화 속에서 기회를 탐색하기 위한 혁신적 사고를 통해 새로운 가치를 창조하고 이윤을 창출해야 한다. 중소기업의 경우 대기업에 비해 의사결정과정에서 최고경영자의 최종 의사결정이 경영전략의 선택과 성과에 매우 큰 영향을 주고 있다. 즉, 중소기업의 기업 성과에 가장 큰 영향을 미치면서도 경쟁력을 좌지우지할 수 있는 것이 최고경영자의 역량이다[4].

컨설턴트란 조직과 기업 내 발생하는 다양한 이슈에 대해 객관적인 데이터를 바탕으로 합리적인 의사결정을 유도함으로써 경영활동에 직간접적으로 참여하는 실행 주체자로 정의된다[5]. 컨설턴트가 업무를 수행하는데 필요한 능력 및 역량인 경영에 대한 전문 지식, 전문분야에 대한 통찰력, 문제해결 능력, 의사소통 능력, 리더십 등은 경영활동상의 의사결정 통해 경영성과를 발휘하는 주요 역량으로 컨설턴트가 기업 내부의 정규 근로자가 아닌 부분 외에 최고경영자가 기업의 생존과 경쟁력 확보를 위해 요구되는 역할과 역량에 대해 공통점을 지닌다. 컨설턴트는 경영 전반의 문제점을 진단하여 해결방안을 제언하는데 이러한 부분이 기업 내부의 경영진에게 요구되는 역할이자 역량과 동일한 관점을 지닌다. 즉, 기업의 성장과 발전을 위해 경영진에게 요구되는 역량이 곧 컨설턴트가 지녀야 할 역량으로서 기업에 대해 정확하게 분석하고 문제에 대한 최적의 해결방안을 모색함에 있어 기업 경쟁력의

핵심요인이며 핵심원천이다[4].

이러한 최고경영자와 컨설턴트의 역할이 기업 내부에서 동일한 역할을 수행하고 있음에도 두 주체 간에 개별적인 연구는 진행되고 있으나, 동일한 역할 및 역량을 기반으로 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 다소 부족한 상황이다. 또한 중소기업의 최고경영자의 역량이 기업 운영과 전략실정에 매우 중요한 요소이기 때문에 최고경영자가 지니고 강화해야 할 역량을 정의하는 바가 매우 중요한 요소이다. 따라서 본 연구는 기업의 영위 및 발전을 위한 경영활동의 핵심역량으로 작용하는 최고경영자의 역량에 대해 컨설턴트 역량을 대입하여 공통점을 선정하고 이러한 역량이 기업의 성과를 위한 핵심 성과와 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

본 연구의 목적은 최고경영자의 역량과 컨설턴트의 역량의 공통요인을 추출하여 최고경영자의 컨설턴트 역량 요인을 구성하고 이러한 역량이 기업의 혁신성과와 경영 성과에 미치는 영향을 파악함으로써 기업이 성과를 창출하기 위하여 최고경영자가 수행해야 할 역량을 모색하고 성과를 최대한 이끌어 내는 전략방향을 제시하는 것이다. 이를 위하여 선행연구를 고찰하여 이론적 연구와 함께 실증연구를 병행하여 각 변수인 최고경영자의 컨설턴트 역량, 혁신성과 및 경영성과의 요인별 영향관계를 검증하고자 하였다.

본 연구를 바탕으로 최고경영자의 컨설턴트 역량, 혁신성과 및 경영성과 간의 영향관계를 파악할 수 있으며 기존 선행연구의 한계점에 대한 이론적 근거와 시사점을 제공하고 최고경영자가 기업의 성과를 향상시키기 위한 핵심역량을 제안할 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 컨설턴트 역량 특성

컨설팅에 대해 국제적으로 통용되는 정의는 국제노동기구(ILO)에 따르면 '경영 및 사업의 문제를 해결하면서 새로운 기회를 발견하고 변화를 실행함으로써 기업의 경영자와 조직이 추구하는 목적을 달성하게끔 제언하는 독립적이고 전문적인 서비스'이다[6]. 또한 컨설팅은 독립된 자격의 전문가가 기업의 정책, 조직 등에 대한 분야의 문제를 조사하고 적절한 해결방안을 권고하면서 개선에 대한 방안의 해결책을 도와주는 서비스이다[7].

컨설턴트란 일반적으로 앞서 정의의 컨설팅을 수행하

는 당사자로서 컨설턴트가 보유한 전문지식을 활용하여 기업 및 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공하고 그 대가로 보수를 받는 자들을 의미한다[8]. 또한 전문적 지식과 경험이 필요한 전문 서비스를 제공하기 위해 꾸준한 연구와 관련된 경험을 업데이트하며 문제의 원인을 진단하고 최적의 해결책을 찾는 자로 기업의 이익을 보호하고 창출하게끔 원조하는 전문가이다[9].

1970년대 초 David McClelland(1973)에 의해 진행된 지능검사에 대한 역량검사의 우의성(Testing for competence Rather Than Intelligence)이라는 논문에는 역량(competence)이란 일반적인 직무자와 고성과자를 구별해주는 행동을 설명하는 내적 특성을 의미하며 직무자가 직무를 수행함에 있어 지능보다 더욱 성과에 큰 영향을 미친다고 나타났다[10]. 즉, 역량은 성과에 기반하는 개념으로 정의되었는데 초기 역량의 개념에서는 광범위한 심리적 특성을 의미하였으나 역량이 우수성과자를 구분해주는 지식, 기술, 능력 등의 특성으로 보다 구체화하였다.

Sparrow(1996)은 개인차원의 역량은 특정 직무를 수행할 때 우수한 성과를 창출하는 개인의 내적 특성 및 능력이며 관리적인 차원에서 역량은 관리자가 갖추어야 할 역량으로 조직의 유형이나 직업 업종 등에 관계없이 적용되는 개인 역량이라고 정의하였다[11]. 또한 조직적인 차원에서 역량은 조직의 지식과 기술 등이 학습되어 축적된 형태로 우수성과자로부터 일관되게 나타나는 특성으로 규정하였다[12]. 역량은 직무수행 성과 및 경영성과에 직간접적으로 영향을 미치는 포괄적인 개념임을 의미한다[13].

컨설턴트 역량에 대한 선행연구는 경영컨설팅 핵심성공요인으로 제시하거나 성공적인 컨설팅 수행 및 그에 따른 경영성과와의 영향관계를 분석하는 형태로 진행되어 왔으며, 컨설턴트에게 필요한 역량으로는 문제해결을 위한 전략수집능력, 컨설팅 프로젝트 능력, 비용 및 시간과 같은 한정자원의 운영능력 등으로 제시된다[14]. 선행연구에서 컨설턴트 역량은 성과와 밀접한 관련이 있다고 밝히고 있으며[15] 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에도 영향을 미친다는 다양한 연구가 있다. 컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자 역량이 중요하다는 연구가 진행되었으며 컨설턴트의 전문성 역량은 기업의 성과를 향상시킴에 기여한다고 시사하였다[16].

황서진(2010)은 컨설턴트의 역량을 직무역량, 관리역량, 공통역량 3가지로 구분하였으며 각 3가지 역량이 경영관리 성과와 업무효율성과에 유의한 영향관계가 있음을 분석하였다[17]. 김후진(2014)은 컨설턴트의 역량과

경영성과 간의 정의 영향관계를 파악하였으며 컨설턴트의 지속적 학습, 자기 개발, 능력 배양을 통한 전문지식의 함양이 컨설팅 서비스에 긍정적인 영향을 미치고 이를 통해 컨설팅 성과로 나타난다고 하였다[18].

2.2 최고경영자 역량 특성

최고경영자(chief executive officer, CEO)란 창업가 이면서 주주를 대신하여 기업을 경영하고 그 성과에 대해 책임을 지는 기업 대표로서 기업의 총체적 경영을 책임지는 자이다. 기업을 경영하면서 발휘되는 최고경영자의 역량은 기업 및 조직의 핵심 자산임과 동시에 기업의 성공요인으로 작용할 수 있다. 특히 중소기업의 경우 기업의 성과에 가장 큰 영향력을 미치는 요인이 경영능력 또한 바로 최고경영자의 역량이다[19].

Wiklund와 Shepherd(2005)는 경영전략 분야에서 기업가 역량은 하나의 유기체적 특성을 지닌 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 주 영향요인이며 기업가가 지닌 고유의 능력으로 정의한다[20]. Stoner(1987)의 연구에서는 중소기업의 차별적 역량은 최고경영자의 경험, 지식 그리고 기술이라고 표명하였다[21]. 중소기업에게 있어서 대기업에 비한 한정된 자원과 규모의 한계는 최고경영자의 역할에 더욱 의존할 수밖에 없는 환경을 만들며 최고경영자의 사고와 의지에 입각한 의사결정이 기업의 전반적인 전략방향성을 설정하기 때문에 기업의 생존 및 영위에 직접적인 영향을 미치는 중요한 요소이다[22].

최고경영자의 역량은 4가지로 구분할 수 있으며 이는 관리적 역량, 기업가적 역량, 기술적 역량, 기능적 역량으로 구분된다[23]. 관리적 역량은 3가지로 개념적 역량, 인간적 역량, 정치적 역량으로 구분할 수 있으며, 기업가적 역량은 열정, 기회인식 역량으로 구분할 수 있다. 또한 기술적 및 기능적 역량은 각 분야의 전문 기술과 기법을 활용하는 역량으로 구성된다. 각 역량이 미치는 영향관계는 상이한데, 관리적 역량은 기업수익과 큰 영향을 미치는 요인이며 기업가적 역량은 기업의 성장률과 큰 영향관계를 보였다[24]. 또한 Hood and Young(1993)의 연구에서는 최고경영자의 역량을 다른 4가지 유형인 기술 및 행동 영역, 지식 영역, 지성 영역, 성격 영역으로 구분하였으며[25] 이처럼 최고경영자의 역량은 다양한 연구에서 세부 영역으로 구분하였다. 이를 바탕으로 박신윤(2011)은 선행연구 고찰을 통해 중소기업 최고경영자 역량을 도출하여 3개의 역량 영역과 7개의 역량 군으로 구분하였으며 해당 연구를 통해 의사소통 (Communication), 의

사결정(Decisionmaking) 경영관리(Business administration), 대인관계 (Relationship) 등을 중요한 역량으로 강조하였다[26].

본 연구는 선행연구를 기반으로 최고경영자의 컨설턴트 역량에 대해 경영활동을 수행함에 있어 요구되는 심리적인 특성인 내적 역량과 조직 및 외부환경에서 발휘되는 특성인 외적 역량을 포함하여 4가지 역량으로 구분하고자 하며 직무역량[24], [26], 커뮤니케이션역량[27], 학습역량[29], 혁신역량[30], [31], [32]으로 구분하였다.

2.2.1 직무역량

직무역량이란 업무 상 수행력이 우수하거나 뛰어난 결과를 만드는 성과자의 특성으로 어떠한 개인이 어떠한 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 만들어오는 내재적 특성을 의미한다[33]. 중소기업에 있어서 최고경영자가 지닌 권한은 조직 구조 상 절대적인 권한으로서 기업의 최종 의사결정을 의미하기 때문에 최고경영자의 역할에 대한 중요성을 강조하는 연구들이 이루어지고 있다. 그러나 이러한 연구는 성공한 경영자들을 중심으로 진행되며 핵심성공요소를 분석하기 위해 많은 변수를 정립하고 있다. 최고경영자의 특성과 조직 성과와의 관계를 확인한 연구에서 최고경영자의 특성에 따라서 조직문화, 특성, 기업성과가 달라지고 최고경영자의 가치관과 철학은 조직원의 특성, 조직문화, 인사관리 변화에 영향을 미친다고 나타났다[34].

한편 최고경영자의 역량에 대한 정의 자체를 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력을 나타내는 개념으로 정의내리고 세부적으로 최고경영자의 경험, 훈련, 교육, 가족배경 및 다른 성격특성, 기술 및 지식 등을 포함하는 특성으로 간주하여 설명하였다[35]. 언급된 최고경영자의 특성들은 기업에게 새로운 비전을 제시하고 조직구성원을 통합하며 기업의 목표를 이룰 수 있도록 독려하는 기능을 수행한다[36].

따라서 최고경영자의 직무역량이란 기업이 나아가야 할 전반적인 비전을 조직원에게 제시하고, 기업을 운영하면서 조직원의 동기유발을 통해 목표를 달성하도록 유도하며, 전문적인 지식과 풍부한 경험을 바탕으로 기업이 당면한 문제를 객관적으로 분석하고 해결책을 제시하는 능력을 의미한다.

2.2.2 커뮤니케이션역량

Selznick(1957)는 조직 리더의 의사결정에 따라 경영

성과가 향상된다고 주장한다. 조직의 리더인 최고경영자는 의사결정을 바탕으로 기업의 기본적 비전과 목표를 반영할 수 있도록 기업을 조직화 및 구조화하며 기업의 내외부 위협으로부터 기업이 보유한 가치와 정체성을 보호한다[37].

Baum(1994)에 의하면 CEO의 역량은 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있으며 전략과 구조를 통해 간접적인 영향을 미칠 수도 있다고 말한다[38]. 김익성(2008)의 연구에서 중소기업의 경영성과에 가장 큰 영향을 주는 CEO의 역량 특성은 의사소통 능력과 의사소통수단 활용 능력으로 나타났으며, 궁극적으로 의사소통 요소가 조직 성과를 향상시키는데 기여한다는 사실을 입증하였다[39]. 이형호(2008)는 CEO의 의사소통 역량이 기업의 제품경쟁력, 원가경쟁력, 제조경쟁력, 인적자원경쟁력에 영향을 미치며 의사결정 역량은 제조경쟁력, 자금동원경쟁력, 마케팅영업경쟁력, 기술경쟁력에 특히 영향을 주는 요인임을 밝혔다[40]. 노유승(2011)은 중소기업의 핵심역량과 네트워크 활동의 매개효과가 성과에 미치는 영향의 연구에서 중소기업 CEO의 네트워크 활동 역량은 외부자원의 핵심역량과 정보획득, 혁신 불확실성의 감소 등을 바탕으로 시장점유율의 확대, 매출액 증가와 같은 기업성과에 밀접한 영향을 미치고 있다는 점을 밝혔다[41].

따라서 최고경영자의 커뮤니케이션역량이란 기업이 보유한 고유특성과 경쟁우위 요소를 최고경영자가 조직원과 공유하며 활발하게 상호협력적 지원을 바탕으로 기업의 위기 및 기회에 능동적으로 대처하는 능력을 의미한다.

2.2.3 커뮤니케이션역량

학습이란 지속가능한 경쟁우위를 제공할 수 있는 가장 가치 있는 자산 중 하나로 외부환경으로부터 새로운 지식의 접근, 획득 및 개발을 하기 위한 핵심요소이다[42].

Guan and Ma(2003)는 학습역량이 기업에게 필요한 외부의 신규 지식에 대해 인식하고 이를 조직에 체화시킴으로써 활용하는 능력이라고 정의하였다[43]. 기술환경이 급변하면서 기업의 혁신이 내부의 R&D에 의존하는 것은 단편적이기 때문에 기업은 외부 기술과 지식을 활용함으로써 이를 내부 자원으로써 내재화한다[44]. 중소기업이 신속하게 기술을 축적하고 선도 개발 단계까지 이르기 위해서는 흡수 능력을 기반으로 선진업체를 빠르게 추격하면서 습득과 활용의 메커니즘을 적절하게 활용하는 학습능력이 필요하다[45]. 한편 중소기업의 조직원들은

대기업에 비하여 상대적으로 제한적인 자본으로 인하여 업무 관련 교육을 받을 수 있는 기회가 적을 수밖에 없으나 회사의 목표와 비전은 기업규모가 작으면 작을수록 더욱 밀접하게 직원에게 인식될 수 있다[46]. 또한 규모가 작을수록 기업 내외부 환경 변화에 대한 유연성이 강하기 때문에 환경변화에 빠르게 대응할 수 있다.

따라서 선행연구를 바탕으로 최고경영자의 학습역량이란 변화하는 시장상황과 고객 요구 등에 대하여 새로운 정보와 기술에 대해 파악 및 판단하여 기업에 맞게 체계화함으로써 기업의 경쟁력을 강화하는 능력을 의미한다.

2.2.4 혁신역량

혁신은 새로 발생한 문제를 해결하고 기회를 제공할 수 있는 아이디어를 활용하게 하는 과정을 의미하며 신제품 또는 신규 서비스뿐만 아니라 기존 제품에 대한 새로운 이용 방법 또는 판매채널을 포함한 마케팅 전략 등을 구축하는 아이디어를 창출하는 창조 프로세스이다[47].

혁신역량은 기술, 제품, 자산, 지식, 경험 및 조직 등 기업의 각 부분을 전반적으로 포함하는 일종의 특별한 자산이자 자원이다[43]. Lall(1992)은 혁신역량에 대해 기존 기술을 효과적으로 흡수하고 마스터하여 개선 및 새로이 창조하는데 필요한 기능과 지식으로 정의하였다[48]. 또한 혁신역량은 조직의 무형자산과 함께 조직이 새로운 혁신을 지속적으로 창출하게끔 하는 방법으로 이러한 무형자산을 활용하는 능력이다[49].

혁신이 혁신역량에 미치는 영향에 대한 연구에서는 조직이 새로운 아이디어, 업무 프로세스, 제품을 성공적으로 실행하는 능력을 의미하는 혁신역량이 강화될수록 기업의 경쟁우위와 함께 성과가 향상된다고 주장하였으며 시장지향성이 기술 혁신과 관리혁신에 정의 영향을 미치고 있다고 나타났다[50].

따라서 최고경영자의 혁신역량은 기존의 기술을 효과적으로 흡수 및 개선하여 내외부의 자원을 활용하여 새로운 아이디어를 창출하고 이를 적용하여 제품 및 프로세스를 개선하는 모든 활동 능력을 의미하며, 이는 기업기술과 혁신에 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업의 생존과 성장에도 영향을 미치는 역량이다.

2.3 혁신성과

오늘날의 급변하는 경영환경 속에서 기업이 경쟁우위를 지속 유지 및 확보하면서 새로운 시장에 진입하고 성장하기 위해서는 혁신이 요구되는 바이다[51].

혁신성과란 신제품 및 신규 서비스와 관련된 목표를 달성할 때 기업에 의하여 성취된 성공의 정도를 의미한다[52].

혁신성과의 포괄적인 파악을 위해 혁신을 개념화한 선행연구를 바탕으로 혁신성과에 대해 제품 혁신과 프로세스 혁신 2가지 형태로 구분한 연구에 의하면 측정 기준은 혁신의 수, 혁신속도, 혁신수준, 시장 최초진입 등으로 나타낼 수 있다. 제품 혁신성과란 아이디어의 발상 및 조직의 전략을 통해 기존의 제품과 다른 새로운 제품 또는 서비스를 창조하는 성과를 의미한다. 프로세스 혁신성과란 최종 제품이나 서비스를 생산하는 방법 자체를 변화시키는 것을 의미한다[53]. 두 가지 혁신 성과에 대한 구분은 관련 선행연구에서 명확히 제시되어 있으며[54],[55]. 두 가지 유형의 혁신성과 모두 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 특히 혁신역량이 강화될수록 혁신성과와 경영성과 또한 강화된다고 나타났다[56]. 또한 혁신역량을 매개로 혁신성과가 경영성과에 유의한 영향을 미친다는 결과도 확인되었다[57].

따라서 본 연구는 혁신성과에 대해 선행연구를 바탕으로 제품 혁신성과와 프로세스 혁신성과로 구분하였으며 각각에 대해 개념화하여 측정하고자 하였다.

2.4 경영성과

경영성과란 기업이 경영활동을 수행하면서 창출한 결과물을 총칭하며[57] 기업의 경쟁우위를 측정하고 검증하는 지표로서 작용할 수 있으며[58] 결과적으로 기업의 성공여부를 평가하는 척도이다[59].

경영성과에 대해 기업이 측정하는 방법은 목표별로 다양할 수 있으며 일반적으로는 이익의 달성 정도를 기준으로 성과여부를 측정한다. 따라서 경영성과를 측정할 때 경영성과를 수치화한 결산자료를 활용하는 것이 적절하다는 의견이다[32]. 다만 최근 재무지표인 매출과 이익이 과거지향적인 특성을 지니고 단기적이라는 이유로 미래의 성장 가능성을 포함한 기업가치를 표명하는 데 한계가 있다는 지적[60]에 따라 비재무지표에 해당하는 성과를 측정하여야 한다는 의견이 분분하다[61].

최근의 선행연구에서는 혁신의 형태에 따라 경영성과에 영향을 미친다는 부분에서 직접적인 영향효과뿐만 아니라 간접적인 영향효과에 대해서도 논의되고 있다. 즉, 단순히 혁신을 성과와 직접 연관지어 기업성과의 창출요인으로 규명하는 것보다는 기업 내부의 자원 및 외부환경간의 적합성을 얼마나 확보하느냐에 따라 기업성과에 영

향을 미친다고 주장하고 있다[62]. 대부분의 선행연구에서 혁신은 성과에 직접적으로 긍정적 효과를 준다고 주장하고 있다. 연구에 따르면 혁신은 신사업기회 획득, 시장 경쟁력 강화, 선점우위 획득, 경쟁우위 획득, 신규 시장으로의 진출과 같은 성과요인을 가능하게 하여 재무성과에 유의한 영향을 미친다고 보았다. 특히 시장 경쟁이 심화된 기업일수록 혁신 추구 정도가 높고 재무적 성과 또한 높다는 것이 밝혀졌으며 혁신기업이 혁신을 추구하지 않는 기업보다 도입 후 성장속도가 빠르다고 주장하였다 [63] 이처럼 혁신과 경영성과에 대한 연구는 대부분 혁신과 성과간에 유의한 상관관계가 있다고 밝히고 있다.

반면 혁신이 기업성과에 긍정적인 영향을 주는 요인이라 하더라도 혁신성과와 기업성과를 동일시해선 안된다고 주장하며 기업의 성과는 단순히 혁신에 의한 성과가 아니고 혁신에 대한 실패 또한 기업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있기 때문이다[64],[65].

본 연구는 관련된 선행연구를 기반으로 경영성과에 대하여 최고경영자의 컨설턴트 역량이 효율적이고 효과적으로 발휘될 때 혁신성과를 통하여 획득되는 재무적 성과로 정의하고 선행연구를 바탕으로 개념화하여 측정하고자 한다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

본 연구의 목적은 중소기업 최고경영자의 역량, 컨설턴트 역량, 혁신성과, 경영성과에 대한 이론과 선행연구 결과를 바탕으로 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과 및 경영성과에 미치는 영향을 파악함으로써 각 요인별 관'계를 규명하고 검증하는 것이다. 이론적 배경을 바탕으로 최고경영자의 컨설턴트 역량을 4가지 변수

인 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량으로 분류하고 혁신성과와 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였으며 최고경영자의 컨설턴트 역량이 혁신성과에 미치는 영향 관계와 혁신성과가 경영성과에 미치는 영향관계로 가설을 설정하였으며 Fig. 1과 같은 연구모형을 구성하였다.

3.2 연구가의 설정

3.2.1 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과

최고경영자의 컨설턴트 역량은 경영활동을 수행하기 위해 요구되는 심리적 특성인 내적 역량과 조직 내외부 환경에서 발휘되는 외적 역량을 포함하여 직무역량, 커뮤니케이션역량, 학습역량, 혁신역량으로 구분하였다. 4가지 역량은 선행연구에서 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 확인하였으며 본 연구에서도 주요 변수로 채택하였다.

윤종록, 김형철(2008)의 연구에서는 경영자의 기술 및 기능적 역량이 기술혁신전략에 긍정적인 영향을 미치고 기업자원이 투입되는 주요 전략적 의사결정에 있어 최고경영자의 역할이 중요함을 밝혔다[65]. 김태형(1998)은 구성원 각 개인의 교육훈련 수준과 최고경영자의 관심 정도 및 의사소통 개방성, 과업환경의 불확실성 등 간에 유의한 영향관계가 있음을 주장하였으며 의사결정 참여수준이 혁신성과에 조절적 영향을 보인다고 나타내었다. 또한 의사소통과 관련한 조직 내외부의 의사전달 및 정보교환이 혁신성과를 촉진한다는 점을 밝혔다[66]. 이는 최고경영자 및 조직 내외부의 의사소통 수준이 혁신성과를 활성화한다는 연구와도 같으며, 유기적인 구성원간 밀접한 커뮤니케이션 형태가 혁신에 긍정적인 영향을 주고 형식적 규정으로 해결이 어려운 부분을 완만하게 처리하게 기여하며 구성원의 심리적 압박을 덜어 위험에 대한 부담을 완화하여 혁신성과를 높이기 때문이다[67].

학습지향성과 혁신성의 관계에 대한 연구에서도 학습지향성이 혁신에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있으며[68],[69],[70] 학습지향성은 또한 혁신의 선행변수로서도 긍정적인 영향을 미친다[71],[72]. 또한 학습에 대한 역량 및 지향성은 혁신을 촉진시키는 핵심요소로[73] 이와 같이 다양한 연구에서 학습지향성이 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 결과가 도출되었다.

또한 혁신역량이 큰 기업일수록 환경변화에 대응하고 새로운 지식을 개발하는데 성공적이라는 주장과 함께 [74] 혁신역량이 큰 기업일수록 지속가능한 혁신성과를

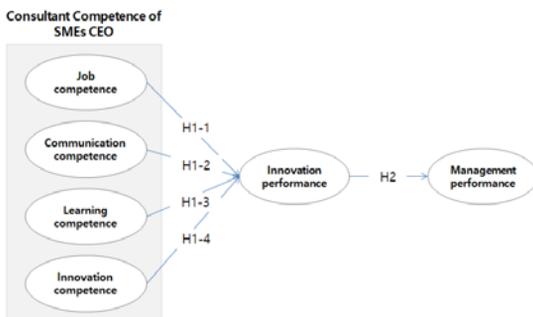


Fig. 1. Research model

달성할 가능성이 높다고 밝혀졌다[75]. Prajogo and Ahmed(2006)는 혁신역량과 혁신성과 간의 관계에서 유의한 영향관계가 있음을 발견하였다[76].

따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 최고경영자의 컨설턴트역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 직무역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 커뮤니케이션역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 학습역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4. 최고경영자의 컨설턴트 역량 중 혁신역량은 혁신성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 혁신성과와 경영성과

혁신성과는 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치기 위해서는 일정한 기간 이상을 거쳐야 한다[77]. 이러한 이유로 혁신성과가 고객만족도를 높이고 생산속도를 높이면서 기업의 비재무적 성과 일부에 유의한 영향을 미치고 결과적으로 기업의 재무적 성과에도 긍정적인 영향을 미친다. 기술적 및 관리적 혁신이 기반된 혁신성과는 조직 성장과 수익성에 긍정적인 영향을 미치며[78] 기술적으로 혁신적인 제품은 영업성과에도 통계적인 유의한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다[79].

이러한 선행연구를 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 혁신성과는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 자료수집 및 분석방법

본 연구는 중소기업 최고경영자의 컨설턴트 역량이 기업의 혁신성과와 경영성과 간에 미치는 영향관계를 파악하는 데 목적이 있다. 따라서 본 연구의 목적에 따라 수도권 중소기업에 근무하는 임직원을 표본으로 설정하였으며 본 연구를 실시하기 위한 설문항목은 선행연구를 바탕으로 수정보완하여 구성하였다. 자료수집은 2022년 2월 28일부터 2022년 3월 18일까지 업종과 무관하게 수도권

내 중소기업에 근무하고 있는 임직원에게 총 300부를 배포하여 총 248부를 회수하였고 불성실한 응답 24부를 제외한 총 224부를 바탕으로 설문을 분석하였다. 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시, 각 요인에 적재되는 요인적재값을 검토, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)과 합성신뢰도(composite construct reliability; CCR)를 확인한 후 연구가설 및 연구모형을 토대로 구조방정식 모형 검증을 실시하였다. 모든 분석은 SPSS Win Ver. 20.0 및 AMOS 20.0 을 이용하였다.

4. 연구결과

4.1 일반적 특성

본 연구는 수도권 중소기업 임직원을 대상으로 설문을 실시, 유의한 설문지 총 244부의 특성에 대해 빈도분석을 실시하였다. 그 결과 남성 140명, 여성 84명으로 62.5%, 37.5%에 해당하였으며 연령은 20대 27명(12.1%), 30대 82명(36.6%), 40대 70명(31.3%), 50대 이상 45명(20.1%)

Table 1. Demographic profile of the respondents

| | Category | n | % |
|--------------------------|------------------------|------|------|
| Gender | Male | 140 | 62.5 |
| | Female | 84 | 37.5 |
| Age | 20s | 27 | 12.1 |
| | 30s | 82 | 36.6 |
| | 40s | 70 | 31.3 |
| | over 50 | 45 | 20.1 |
| Grade | staff | 49 | 21.9 |
| | assistant manager | 62 | 27.7 |
| | manager | 38 | 17.0 |
| | deputy general manager | 32 | 14.3 |
| Type of Business | director | 43 | 19.2 |
| | Manufacturing | 110 | 45.2 |
| | Service | 44 | 18.1 |
| | Wholesale Retail | 57 | 23.5 |
| CEO's gender | etc | 32 | 13.2 |
| | Male | 235 | 96.5 |
| CEO's age | Female | 9 | 3.5 |
| | under 30 | 2 | 0.9 |
| | 30-40 | 36 | 14.6 |
| | 40-50 | 45 | 18.3 |
| | 50-60 | 146 | 59.9 |
| CEO's level of education | over 60 | 15 | 6.3 |
| | Under highschool | 16 | 6.4 |
| | University graduate | 144 | 58.9 |
| | University master | 74 | 30.2 |
| Volume | University doctor | 11 | 4.5 |
| | under a billion | 15 | 6.0 |
| | 1~3billion | 46 | 18.9 |
| | 3~5billion | 61 | 25.2 |
| | 5~10billion | 23 | 9.6 |
| | 10~30billion | 34 | 14.1 |
| over 30billion | 64 | 26.2 | |

로 집계되었다. 직급은 사원급 49명(21.9%), 대리급 62명(27.7%), 과장급 38명(14.3%), 차장급(14.3%), 임원급 43명(19.2%)로 나타났다. 업종의 경우 제조업이 110명으로 가장 높은 비중을 보였으며(45.2%) 이어 도소매업(57명, 23.5%), 서비스업(44명, 18.1%), 기타(32명, 13.2%) 순으로 나타났다.

4.2 확인적 요인분석

본 연구는 측정 변수들이 이론변수를 지지하고, 구조가 타당한지를 검증하기 위하여 측정모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인분석을 실시하였다. 또한 집중타당성을 살펴보기 위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였다. 각 값의 적합도에 대해 평균분산추출 값(AVE)는 0.5이상, 합성신뢰도(CCR)는 0.7 이상이 바람직한 것으로 알려져 있는 바에 따라[80] 본 연구를 위한 측정도구의 연구 개념별 AVE는 0.512 이상, 합성신뢰도는 0.805 이상으로 나타나 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

Table 2. Measurement items and validity assessment

| Constructs | Est. | C.R. | P | AVE | CCR | |
|--------------------------|------|-------|--------|-----|-------|-------|
| job competence | a1 | 0.744 | 15.543 | *** | 0.644 | 0.870 |
| | a2 | 0.808 | 17.440 | *** | | |
| | a3 | 0.792 | 16.957 | *** | | |
| | a4 | 0.862 | | | | |
| communication competence | a5 | 0.733 | 14.954 | *** | 0.601 | 0.857 |
| | a6 | 0.708 | 14.284 | *** | | |
| | a7 | 0.812 | 17.191 | *** | | |
| | a8 | 0.841 | | | | |
| learning competence | a9 | 0.777 | 17.031 | *** | 0.658 | 0.884 |
| | a10 | 0.706 | 14.798 | *** | | |
| | a11 | 0.881 | 20.489 | *** | | |
| | a12 | 0.867 | | | | |
| innovation competence | a13 | 0.745 | 12.473 | *** | 0.517 | 0.811 |
| | a14 | 0.735 | 12.327 | *** | | |
| | a15 | 0.689 | 11.609 | *** | | |
| | a16 | 0.706 | | | | |
| innovation performance | b1 | 0.624 | | | 0.512 | 0.805 |
| | b2 | 0.616 | 9.547 | *** | | |
| | b3 | 0.783 | 11.424 | *** | | |
| | b4 | 0.815 | 11.724 | *** | | |
| management performance | c1 | 0.701 | | | 0.551 | 0.830 |
| | c2 | 0.781 | 13.042 | *** | | |
| | c3 | 0.687 | 11.588 | *** | | |
| | c4 | 0.794 | 13.231 | *** | | |

$\chi^2=489.426(df=237, p<0.001)$. CMIN/df=2.065, RMR=0.039, GFI=0.890, NFI=0.9, CFI=0.973, RMSEA=0.05
 Note: *** p<0.001

다음으로는 측정 변수 간의 측정치의 차이가 뚜렷한지를 확인하여 각각 상이한 요인을 측정하기가 적합한지의

여부를 검증하기 위해 판별타당도를 분석하였으며 그 방법으로 분산추출검증(variance extracted text)으로 검증하였는데 이는 각 요인의 분산추출값(AVE)이 각 요인 간의 상관관계 값의 제곱보다 클 때 판별타당성을 입증할 수 있다(Hair et al. 2009). 본 연구의 AVE 값에 따르면 Table 3 과 같이 각 요인의 상관관계의 제곱값이 AVE값보다 작게 나타나 본 연구의 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

Table 3. Correlations of the constructs

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------|---------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| job competence | 0.644 ¹⁾ | 0.372 ³⁾ | 0.120 | 0.381 | 0.160 | 0.309 |
| communication competence | 0.610 ²⁾ | 0.601 | 0.419 | 0.421 | 0.397 | 0.372 |
| learning competence | 0.346 | 0.647 | 0.658 | 0.364 | 0.272 | 0.158 |
| innovation competence | 0.617 | 0.649 | 0.603 | 0.517 | 0.445 | 0.484 |
| innovation performance | 0.400 | 0.630 | 0.522 | 0.667 | 0.512 | 0.493 |
| management performance | 0.556 | 0.610 | 0.398 | 0.696 | 0.702 | 0.551 |

1) AVE value, 2) R, 3) R²

4.3 연구가설 검증

본 연구에서 설정한 이론모형의 검증 분석 결과는 다음과 같다. 먼저 분석결과와 적합도는 $\chi^2=526.251(df=241, p<0.001)$. GFI=0.891, AGFI=0.852, CFI=0.938, NFI=0.892, RMR=0.041, RMSEA=0.049로 전반적으로 만족할 만한 모델로 나타났으며 선행연구를 바탕으로 연구모형의 경로를 분석한 결과 모든 가설이 채택되었다.

이를 자세히 살펴보면 최고경영자의 역량이 혁신성가에 미치는 영향에 대한 가설의 검증 결과, 직무역량이 혁신성가에 미치는 영향으로의 경로계수는 0.143, C.R.=2.619(p<0.01)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 커뮤니케이션역량이 혁신성가에 미치는 영향으로의 경로계수는 0.327, C.R.=4.479(p<0.001). 학습역량이 혁신성가에 미치는 영향에 대한 경로계수는 0.080, C.R.=1.988(p<0.05). 혁신역량이 혁신성가에 미치는 영향으로의 경로계수는 0.654, C.R.=6.354(p<0.001)로 최고경영자의 역량에 해당하는 모든 요인이 혁신성가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설1-1, 1-2, 1-3, 1-4 모두 채택되었다. 혁신성가가 경영성가에 미치는 영향에 대한 가설의 경우, 검증 결과 경로계수 0.806, C.R.=9651(p<0.001)로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 이를 바탕으로 가설2 또한 채택되었다. 가설검증 실시 결과는 Table 4와 같다.

Table 4. Measurement model

| | Standardize d | Estimate | C.R. | P | Result |
|------|------------------|----------|-------|-----|--------|
| H1-1 | 0.171 | 0.143 | 2.619 | ** | Accept |
| H1-2 | 0.424 | 0.327 | 4.479 | *** | Accept |
| H1-3 | 0.129 | 0.080 | 1.988 | * | Accept |
| H1-4 | 0.702 | 0.654 | 6.354 | *** | Accept |
| H2 | 0.883 | 0.806 | 9.651 | *** | Accept |

$\chi^2=526.251(df=241, p<0.001)$. CMIN/df=2.184, RMR=0.041, GFI=0.891, NFI=0.892, CFI=0.938, RMSEA=0.049

Note: *p<0.05, **p<0.01, *** p<0.001

5. 결론

본 연구는 기업을 경영하는 총괄의사결정권자인 최고경영자의 컨설턴트 역량과 혁신성과 및 경영성과로 나타나는 경로 상의 인과관계를 파악하기 위해 진행되었다. 이를 분석하기 위해 기존 선행연구를 기반으로 최고경영자의 역량과 컨설턴트 역량에 대한 기존 문헌고찰을 바탕으로 최고경영자의 컨설턴트 역량을 4개의 변수인 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량으로 구분하여 혁신성과와 경영성과의 구조방정식모형을 통해 경로와 개념 간 인과관계를 실증분석하고 하위 요인 간의 영향력 차이를 분석하였다. 이에 본 연구는 대기업에 비하여 실질적으로 자본 및 자원이 열악한 환경에서 다양한 이슈와 문제에 직면하고 있는 중소기업의 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 회수된 설문표본을 활용하여 실증분석하였다. 이에 따른 연구결과를 요약하면 아래와 같다.

첫째, 최고경영자의 컨설턴트 역량인 직무역량은 기업의 혁신성과에 유의한 영향을 미친다. 직무역량은 기업의 전략적 비전을 제시하고 동기유발을 바탕으로 목표달성을 유도하여 해결책을 제시하는 능력으로 최고경영자는 기업의 각 부분과 전반적 경영환경을 총체적으로 파악하여 비전을 구체화하는 역량과 시스템에 대한 적극적 이해가 필수적이고 이를 구성원에게 중요하게 인식시키는 주체가 되어야 한다.

둘째, 최고경영자의 컨설턴트 역량인 커뮤니케이션 역량은 기업의 혁신성과에 유의한 영향을 미친다. 커뮤니케이션역량이란 기업 고유의 특성 및 경쟁우위요소를 최고경영자가 구성원과 공유하며 활발한 상호협력적인 지원을 바탕으로 기업의 환경변화에 대처할 수 있는 역량이다. 구성원 간 의사소통과 최고경영자의 혁신적 의사결정은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다.

셋째, 최고경영자의 컨설턴트 역량인 학습역량은 기업의 혁신성과에 유의한 영향을 미친다. 시장 상황 및 고객

요구에 대한 변화를 파악하여 기업 내부화하고 이를 구성원과 공유하면서 기업의 경쟁력을 강화할 수 있을 것이며 이는 기업의 성장과 발전에 중요한 전략으로 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다.

넷째, 최고경영자의 컨설턴트 역량인 혁신역량은 혁신성과에 유의한 영향을 미친다. 혁신역량은 기존의 기술 및 서비스를 효과적으로 흡수하고 개선하며 내외부의 자원을 활용하여 신규 개발, 조정, 개선하는 모든 활동을 총칭한다. 혁신성이 높은 최고경영자는 급변하는 경영환경 속에서도 새로운 기회를 발견함으로써 민첩한 대응을 통하여 새로운 가치를 창출해낼 수 있으며 혁신에 대한 최고경영자의 지속적인 지원은 혁신성과에 긍정적인 영향을 미친다. 본 연구를 통해 네 가지의 역량 변수 중 혁신성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인이 혁신역량임을 확인하였다.

다섯째, 혁신성과는 경영성과에 유의한 영향을 미친다. 혁신성과는 2가지 요소로서 제품 혁신성과와 프로세스 혁신성과로 구분하여 연구를 진행하였으며 경영성과는 재무적인 성과를 위주로 측정하였다. 연구결과 혁신성과가 개선될 때 재무적 수익이 창출되어 경영성과가 개선됨이 밝혀졌다.

연구결과에 따른 본 연구의 이론적 시사점과 실무적 시사점은 다음과 같다.

이론적 시사점으로는 첫째, 최고경영자와 컨설턴트의 역할이 기업 내부에서 동일한 역할을 수행하고 있음에도 두 주체 간에 개별적인 연구는 진행되고 있으나, 동일한 역할 및 역량을 기반으로 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 부족한 상황이었다. 본 연구는 최고경영자와 컨설턴트의 역량에 대하여 공통요인으로서 최고경영자의 컨설턴트 역량을 구성하였다.

둘째, 도출한 최고경영자의 역량 중 컨설턴트 역량의 공통요인에 대하여 각각의 역량과 혁신성과 및 경영성과간의 인과관계를 파악하였다. 기존 연구의 경우 최고경영자의 개인 특성, 직무역량, 관리역량으로 최고경영자의 역량을 구분하여 이에 따른 경영성과와의 관계를 파악하는 형태로 진행되었으나 본 연구는 컨설턴트 역량과의 공통점을 파악하였다.

셋째, 기존 연구는 최고경영자의 역량과 경영성과 간의 관계에 있어 직접적인 영향관계만을 살펴보았을 뿐 최고경영자의 역량이 어떠한 경로를 통하여 경영성과에 이르는지에 대한 연구는 부족한 실정이었다. 본 연구는 최고경영자의 역량 중 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계

에 있어 혁신성과를 매개로 경영성으로 전환되는 새로운 영향관계를 제공하고 있다는 점에 의의가 있다.

실무적 시사점으로는 첫째, 최고경영자가 컨설턴트로서의 기능을 강화할 때 기업 경영의 성과가 향상될 수 있으므로 최고경영자는 컨설턴트역량으로 구성된 각각의 역량을 강화해야 한다. 최고경영자 개인의 직무적 능력뿐만 아니라 조직 내외부에서의 소통과 관련된 기능을 강화하고 지식과 정보에 대하여 빠르게 습득하여 혁신적 사고의 역량을 강화해야 한다.

둘째, 기업의 혁신성과 및 경영성과 창출을 위하여 필요한 최고경영자의 역량을 제시하였다. 기업의 최고경영자는 직무역량 및 관리역량뿐만 아니라 커뮤니케이션과 학습, 혁신역량을 통해 기업의 혁신성과 및 경영성과를 창출할 수 있다. 즉, 최고경영자는 직무적 역량과 기업의 전반적 경영 관리 능력뿐만 아니라 조직원과 적극적으로 의사소통하고 기업 내외부의 변화에 대해 빠르게 습득 및 대처함으로써 기업의 기회를 만들어 내며 시장의 수요변화에 따라 제품 및 서비스에 대한 아이디어와 개발 및 개선역량을 강화해야 한다.

셋째, 기업을 운영함에 있어 경영적 성과를 창출하기 위해서는 혁신성과 또한 창출해야 한다는 것이다. 실제 중소기업의 경우 혁신의 필요성은 체감하지만 자원의 한계와 실패에 대한 부담으로 인하여 실질적인 혁신을 추진하는 것이 어렵다. 그러나 이제 혁신은 기업이 생존하기 위한 수단으로써 최고경영자는 혁신에 대한 과감한 도전과 그러한 태도를 지녀야 한다. 이는 최고경영자의 컨설턴트 역량을 바탕으로 이루어질 수 있으며 성공적인 혁신을 위해서 체계적이고 단계적인 운영과 함께 이를 조직 내 조직원에게 전파하기 위한 적극적인 커뮤니케이션이 필요하다.

본 연구가 가지고 있는 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점과 이에 따른 향후 연구 방향성은 다음과 같다. 본 연구는 중소기업을 대상으로 진행하되 수도권에 편중된 임직원의 설문을 표본자료로 사용하였다는 점에서 분석결과를 일반화하는데 한계를 지니고 있다. 이에 따라 향후 연구의 경우 지역과 업종, 업태의 범위를 구체화하여 기업 및 조직 특성에 따라 최고경영자의 컨설턴트 역량을 다양하게 분석할 수 있을 것이다. 또한 최고경영자의 컨설턴트 역량에 대해 4가지 역량인 직무역량, 커뮤니케이션 역량, 학습역량, 혁신역량으로 제시하였으나 최고경영자가 지녀야 할 역량으로서 다른 영향요소를 구분하고 이를 보다 구체화할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- [1] Ministry of SMEs and Startups. (2022). *2020 SMEs basic statistics*. Seoul
- [2] Korea Federation of Small and Medium Business. (2022). *September SMEs Economic Outlook Survey*.
- [3] H. Y. Moon. (2016). *A Study on the Effects of Small and Medium Sized Companies' management innovation activities on innovation performance*. Graduate school. Honam University, Gwangju.
- [4] S. Y. Park, C. Lee. (2011). Development of a Competency Model for CEO in SMEs. *Agricultural Education and Human Resources Development* 43(1).
- [5] M. J. Kim, S. I. Jang. (2015). A Study on the Impact of Executive's Consulting Competency of Business Performance: Moderating Effect of Transformational Leadership. *Korean Management Consulting Review*, 15(1).
- [6] S. J. Hwang. (2011). *A Study on the Effect of Consultant Competency on Management Consulting Performance*. Graduate school. Dong-A University, Busan.
- [7] Kubr, M. (1993). How to select and use consultants: *A client's guide (Vol. 74)*. International Labour Organisation.
- [8] Y. D. Cho. (2005). *Business Consulting Service*. Namdo.
- [9] Y. S. Choi. (2012). *A Study on the Influence of Consultant Capabilities on Customer Satisfaction and Recontract Intend*. Graduate school. Kum-oh National Institute of Technology.
- [10] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1). 1. DOI : 10.1037/h0034092.
- [11] Sparrow, P. (1996). Competency Based Pay :Too Good to be True. *People Management*, pp22-25.
- [12] J. E. Lee, C. J. Suh, S. C. Kim. (2010). A Study on the Competency Model of Consultants = Based on the Competency Comparison of Large and Small Enterprise Consultants Using AHP Technique. *Korea Academic society of Business Administration*. 253-274.
- [13] Woodruffe, C. (1993). *What is meant by a competency?*. Leadership & organization development journal. DOI : 10.1108/eb053651.
- [14] C. R. Park, S. J. Hwang, C. S. Lee. (2011). Analyses on the Relationship of Consultant Competency and Management Consulting Performance and the Moderating Effect of Organizational Characteristics

- of Client Firms. *Journal Finance and Accounting Information*, 11(4). 91-116.
- [15] 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.
DOI : 10.1177/026624269201100104.
- [16] Y. Jang. (1996). *A Contextual Analysis of Performance by Type of Management Consulting*. Doctor thesis, Korea Institute of Science and Technology.
- [17] S. J. Hwang. *A Study on the Effect of Consultant competency on management consulting performance*. Graduate school. Dong-a University, Busan.
- [18] H. J. Kim. (2014). *A Study on The effect Business Performance by Business Consultant Competency, Business Consulting Services*, Doctor thesis, Changwon University, Changwon.
- [19] S. Y. Lee. (2017). The Effect of Consultant Competence of SMEs CEO on Innovation Performance and Management Performance. Graduate school. Hansung University. Seoul.
- [20] Wiklund, J. & Shepherd, D.(2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1). 71-89.
DOI : 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001.
- [21] Stoner, C. R. (1987). "Distinctive competence and competitive advantage", *Journal of Small Business Management*, 25(2). 33.
- [22] J. I. Seo, H. W. Chang. (2010). The impact of interactions between CEOs, TMTs, and corporate ownership on R&D investments, *Korea Strategic Management Association*, 13.1 29-49.
- [23] Chandler, G. N. & Jansen, E. J. (1992). "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, 7(3). 223-236.
- [24] 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). 353-369. DOI : 10.1016/s0883-9026(97)00034-7.
- [25] 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). 115-135.
[https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90015-W](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90015-W)
- [26] S. Y. Park. (2011). Development of a Competency Model for Chief Executive Officers in Small and Medium Enterprises, Doctoral thesis, Seoul University, Seoul.
- [27] I. S. Kim. (2008). *A Study on Consulting's Role for Improvement of SMEs' Competitiveness and Strategy for Development of Consulting to SMEs*, Korea Small Business Institute.
- [28] Y. S. Roh. (2011). *The effects of core competence and networking mediated effects on firm performance in SMEs*. Graduate school, Kyung Pook National University, Daegu.
- [29] D. Y. Jeong, K. H. Park. (2010). An Influence of Learning Orientation in Small & Medium Enterprise on Corporate Performance - Centered on mediating effect of market orientation and innovativeness, *Commercial Economic Research*, 24(2).
- [30] Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital*. Harvard University Press.
- [31] Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, London: Heineman.
- [32] Lumpkin, G. T. and G. G. Dess. (1996.) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
DOI : 10.5465/amr.1996.9602161568.
- [33] Klemp, G. O., Jr. (1980). The Assessment of Occupational Competence, Report to the National Institute of Education, Washington, DC.
- [34] C. H. Lim. (1997). "The Effect of the Personality and Attitude of CEO of Small and Medium Enterprises on the Interest of Human Resources Management Field", *The Korean Association Of Personnel Administration*, 21(1). 83-96.
- [35] 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.
DOI : 10.1016/s0883-9026(00)00058-6.
- [36] Javidan, M. (1991). "Leading a High-Commitment High-Performance Organization", *Long Range Planning*, 24(2). pp28-36.
DOI : 10.1016/0024-6301(91)90076-z.
- [37] Selznick, P. (1957). *Leadership and Administration*. New York: Harper and Row
- [38] Baum, J. R.(1994). "The Relation of Traits, Competences, Vision, Motivation, and Strategy to Venture Growth", Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Maryland.
- [39] I. S. Kim. & J. M. Kim. (2008). A Study on Consulting's Role for Improvement of SMEs' Competitiveness and Strategy for Development of

- Consulting to SMEs, Korea Small Business Institute.
- [40] H. H. Lee. (2008). The Impacts of CEO on the firm's competitiveness – The Focus of Korean Medium and small Enterprises. Graduate school, Konkuk University, Seoul.
- [41] Y. S. Roh. (2011). The effects of core competence and networking mediated effects on firm performance in SMEs. Graduate school, Kyung Pook National University, Daegu.
- [42] Caloghirou, Y., Kastelli, I., Tsakanika, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?. *Technovation*, 24, 29-39.
- [43] Guan, J. and Ma, N. (2003). Innovation capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9). 737-747.
DOI : 10.1016/s0166-4972(02)00013-5.
- [44] Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152. DOI : 10.2307/2393553.
- [45] P. K. Lee. (2009). *Accumulation of Technological Capabilities in Hightech SMEs : Comparative Case Study and Strategic Implication*. Doctor thesis, Soongsil University, Seoul.
- [46] Carland, J. W., F. Hoy, W. R. Boulton, and J. A. Carland. (1984). "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization" *Academy of Management Review*. 9: 354-359.
- [47] Kanter, R. M. (1984). "Innovation & #8211; The only Hope for Times Ahead?" *Sloan Management Review*, Summer, 51-55.
- [48] Lall, S. (1992). "Technological capabilities and industrialization", *World Development*, 20(2). 165-86. DOI : 10.1016/0305-750x(92)90097-f.
- [49] Yliherva, 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.
- [50] Han, Jin k., Namwoon Kim, & R. K. Srivastava. (1998). Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link?. *Journal of Marketing*. 62(4): 30-45.
DOI : 10.2307/1252285.
- [51] Stock, G. N., Greis, N. P. & Fischer, W. A. (2002). Firm size & dynamic technological innovation. *Technovation*, 22(9). 537-549.
DOI : 10.1016/s0166-4972(01)00061-x.
- [52] Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001). Why Some New Products Are More Successful than Others. *Journal of Marketing Research*, 38(8). 362-75. DOI : 10.1509/jmkr.38.3.362.18861.
- [53] Prajogo, D. I. & P. K. Ahmed. (2006). Relationship between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5). 499-515.
DOI : 10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x.
- [54] Gobeli, D. H. & Brown, W. B. (1994). Technological innovation strategies. *Engineering Management Journal*, 6(1). 17-24.
DOI : 10.1080/10429247.1994.11414768.
- [55] Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. & Sarros, J. (1997). "A study of competitive strategy, organizational innovation and performance among Australian manufacturing companies," *International Journal of Production Economics*, 52(1/2). 161-172. DOI : 10.1016/s0925-5273(96)00104-1.
- [56] Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3). 377-400.
DOI : 10.1142/s1363919601000427.
- [57] Y. K. Lee. (2015). *The Effects of sic sigma Success Factors on Innovation and Business Performance – the intervening effect of business innovation capability*. Graduate school, Hanyang University, Seoul.
- [58] S. H. Ko. (2011). *The Structural Relationship between Competitive Strategy and Performance in SMEs and Venture Business*, Graduate school, Konkuk University, Seoul.
- [59] 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). 93-111
- [60] Kim, M. K.(2010). *A Study on the Management Performance Evaluation Model of Construction Firms*, Doctoral dissertation, Kyung Hee University, Seoul.
- [61] 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). 139-153.
- [62] J. S. Hyun. & I. H. Kim. (2005). An Empirical Study on the Mediating Effect of Suitability in the Relationship Between Innovation and Corporate Performance, *Journal of the Korean Society Production Management*, 16(3). 3-30.

- [63] Mansfield, E. (1991). Academic Research and Industrial innovation, *Research Policy*, 20(1). 1-12. DOI : 10.1016/0048-7333(91)90080-a.
- [64] Neely, A et al. (2001). A Framework of analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(2). 114-124. DOI : 10.1108/09576060110384307.
- [65] J. R. Yun. & H. C. Kim. (2008). A Study on the Effect of the Entrepreneurial Characteristics and Differentiation Strategies on Management Performance of Venture Companies, *Journal of the Korean Business Association*, 2(2).
- [65] T. H. Kim. (1998). An Analysis for the Current State and Performance of Organizational Innovation. *Journal of management research*. 2(1).
- [66] Tushman, M., Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.
- [68] Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of management journal*, 34(3). 555-590. DOI : 10.5465/256406.
- [69] Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the academy of marketing science*, 27(4). 411-427.
- [70] Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value, *Industrial marketing management*, 40(3). 336-345. DOI : 10.1016/j.indmarman.2010.08.002.
- [71] Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, *Industrial marketing management*, 33(5). 429-438. DOI : 10.1016/j.indmarman.2003.08.015.
- [72] D. Y. Jeoung. & K. H. Park. (2010)., An Influence of Learning Orientation in Small & Medium Enterprise on Corporate Performance - Centered on mediating effect of market orientation and innovativeness. *Journal of Commercial Education*, 24(2). 153- 175.
- [73] Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation, *Technovation*, 30(1). 65-75. DOI : 10.1016/j.technovation.2009.04.008.
- [74] Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of marketing*, 62(3). 42-54. DOI : 10.2307/1251742.
- [75] Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach, *International journal of innovation management*, 5(03). 377-400. DOI : 10.1142/s1363919601000427.
- [76] Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, *R&D Management*, 36(5). 499-515. DOI : 10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x.
- [77] Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors, *Journal of management*, 13(4). 675-688.
- [78] Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?, *Journal of marketing*, 62(4). 30-45. DOI : 10.2307/1252285.
- [79] Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs, *Technovation*, 30(3). 181-194. DOI : 10.1016/j.technovation.2009.08.003.
- [80] Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis(7th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

권민희(Min Hee Kwon)

[정회원]



- 2017년 3월 : 경희대학교 외식경영학과(경영학사)
- 2020년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과(석사)
- 2020년 3월~현재 : 한성대학교 스마트융합학과 박사과정

- 관심분야 : 컨설팅, 경영, 프랜차이즈
- E-Mail : minhee104382@gmail.com

이상복(Sangbok Lee)

[정회원]



- 2003년 2월 : 고려대학교 산업시스템학과(공학사)
- 2006년 8월 : Purdue대 산업공학과 (M.S.I.E)
- 2012년 8월 : Purdue대 산업공학과 (Ph.D.)

- 2012년 8월~2014년 8월 : U.C.Merced 경영학 조교수 (NTT)
- 2014년 8월~2015년 3월 : U of New Haven 산업공학 조교수
- 2015년 3월~현재: 한성대학교 산업경영공학과 조교수, 부교수
- 관심분야 : 운영관리, 시뮬레이션, 인공지능
- E-Mail : slee@hansung.ac.kr

유연우(Yen-yoo You)

[정회원]



- 1995년 6월 : 숭실대학교 산업경영학과(산업경영학, 이학석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과(행정학 박사)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회(기획, IT, 금융, 전략/IT컨설팅)

- 2002년 2월~2008년 8월: 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT 서비스 R&D, 기술혁신)
- 2009년 9월~현재 : 한성대학교 스마트융합공학부 교수
- 관심분야 : 컨설팅(전략, PM, 성과평가, MOT), 기술&경영혁신, 서비스 R&D, 프랜차이즈, 지식재산
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr