



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 원저작자를 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 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

2022年 8月

博士學位論文

CSR활동 유형과 기업실패 일치성이
소비자 반응에 미치는 영향 :
기업평판의 조절효과를 중심으로

朝鮮大學校 大學院

經營學科

王 蓉

CSR활동 유형과 기업실패 일치성이 소비자 반응에 미치는 영향 : 기업평판의 조절효과를 중심으로

The Effect of CSR Activity Type and Corporate Failure Congruence on Consumer Responses: Focusing on the Moderating Effect of Corporate Reputation

2022年 8月 26日

朝鮮大學校 大學院

經營學科

王 蓉

CSR활동 유형과 기업실패 일치성이
소비자 반응에 미치는 영향 :
기업평판의 조절효과를 중심으로

指導教授 朴 鍾 哲

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2022年 04月

朝鮮大學校 大學院

經營學科

王 蓉

王蓉의 博士學位論文을 認准함

主 審	朝鮮大學校 教授	황운용
委 員	朝鮮大學校 教授	강성호
委 員	朝鮮大學校 教授	주경희
委 員	光州大學校 教授	남아영
委 員	朝鮮大學校 教授	박종철



2022年 6月

朝鮮大學校 大學院

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제제기 및 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	3
제2절 연구방법 및 연구구성	5
1. 연구방법	5
2. 연구구성	6
제2장 이론적 배경	7
제1절 기업의 사회적 책임활동	7
1. 기업의 사회적 책임활동의 개념 및 유형 분류	7
가. 기업의 사회적 책임활동의 개념	7
나. 기업의 사회적 책임의 유형 분류	10
2. 기업의 사회적 책임활동의 필요성	13
3. 기업의 사회적 책임활동과 일치성 효과	14
제2절 기업의 CSR 실패	18
1. 기업 위기의 정의	18
2. 기업 위기의 유형	20
3. CSR 활동-CSR 실패 간 일치성에 관한 연구	23

4. CSR 활동-CSR 실패 간 일치성에 관한 국외 연구	25
5. 본 연구와 선행연구와의 차이점	27
제3절 기업평판	31
1. 기업평판의 개념 및 유형	31
2. 기업평판에 대한 선행연구	33
제4절 관련 이론	35
1. 귀인이론	35
2. 일치성 효과	36
제3장 연구모형 및 연구가설	39
제1절 연구모형의 설계	39
제2절 연구가설의 설정	40
1. CSR 활동 유형이 소비자 반응에 미치는 영향	40
2. CSR 활동 유형에 따른 기업의 CSR 활동 실패가 소비자 반응에 미치는 영향	41
3. CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패에 따른 기업평판의 조절효과	42
제4장 연구방법	43
제1절 실험설계 및 절차	43
1. 실험설계	43
2. 실험절차	44
제2절 변수의 조작적 정의	45
1. 실험대상 기업 및 제품선정	45
2. 실험 자극 및 실험 변수의 측정	46
가. 개요	46

나. CSR 활동 유형	46
다. 기업의 CSR 활동 실패	47
라. 기업평판	48
3. 종속변수 및 통제변수	48
4. 조작적 정의	49
제5장 분석결과	52
제1절 실험 조작 검증 및 신뢰성	52
1. 조작적 검증	52
2. 신뢰성 검증	53
제2절 가설 검증	54
1. 기업 태도	54
2. 기업이미지	58
3. 부정적 구전	63
제6장 결론	65
제1절 연구결과 요약	65
제2절 연구의 이론적·실무적 시사점	69
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구	71
참고문헌	72
부록(설문지)	84

표 목 차

< 표 1 > 기업의 사회적 책임에 대한 개념	8
< 표 2 > 선행연구에서 CSR에 대한 분류	10
< 표 3 > 내부 - 외부 일치 기반의 CSR 포지션	12
< 표 4 > 일치성에 대한 개념	15
< 표 5 > 기업의 위기에 대한 개념	19
< 표 6 > ISO31000과 COSO 분류	20
< 표 7 > SCCT에 따른 개념 분류	21
< 표 8 > 전반적인 평가에 기반한 위기 유형의 분류	22
< 표 9 > CSR 활동과 기업실패 간의 관계 선행연구 정리	28
< 표 10 > 기업평판에 대한 정의	31
< 표 11 > 기업태도에 대한 3-way 분석결과	55
< 표 12 > 기업태도에 대한 기업평판에 따른 추가 분석결과	57
< 표 13 > 기업이미지에 대한 3-way 분석결과	60
< 표 14 > 기업이미지에 대한 기업평판에 따른 추가 분석결과	61
< 표 15 > 부정적 구전에 대한 3-way 분석결과	64

그 립 목 차

< 그림 1 > 연구모형	39
< 그림 2 > 기업태도에 대한 CSR 활동 유형, 기업평판과 기업 CSR 활동 실패 간의 3-way 분석 결과	56
< 그림 3 > 기업이미지에 대한 CSR 활동 유형과 기업평판 간의 2-way 분석결과 ·	60
< 그림 4 > 기업이미지에 대한 CSR 활동 유형, 기업평판과 기업 CSR 활동 실패 간의 3-way 분석결과	62

ABSTRACT

The Effect of CSR Activity Type and Corporate Failure Congruence on Consumer Responses: Focusing on the Moderating Effect of Corporate Reputation

By Wang Rong

Advisor : Prof. Jongchul Park

Department of Business Administration,
Graduate School of Chosun University

In this study, from the perspective of congruence, the existing mixed results were re-verified through the relationship between the type of CSR activity of a company and the failure of a company's CSR activity. Specifically, based on the perspective of congruence, this study is based on the type of CSR activity (environmental responsibility activity vs. social responsibility activities) and corporate CSR activities failure (environmental failure vs. after classifying it as social failure), it was verified whether the consumer response varies depending on the consistency between CSR activities and corporate CSR activities. In addition, it was verified what kind of moderating role the reputation of a company plays in these relationships. The results of this study are summarized as follows.

In the type of CSR activities, social responsibility activities showed higher corporate attitudes and corporate images than environmental responsibility activities. In addition, the type of CSR activity, the failure of a company's CSR activity, and the 3-way interaction effect of corporate reputation were significant. In the case of high corporate reputation, social failure (match conditions in society) in social responsibility activities was higher in corporate attitude and corporate image than

in the case of social failure (environmental-social mismatch conditions) in environmental responsibility activities. On the other hand, there was no difference in evaluation of corporate attitude and corporate image when environmental failure (match conditions in the environment) occurred in environmental responsibility activities (M=3.99) and environmental failure (social-environmental mismatch) in social responsibility activities.

Key words: CSR, Corporate Reputation, Corporate Failure, Environmental Responsibility, Social Responsibility, Corporate Attitude, Corporate Image, Attribution Theory, Congruence Effects

제1장 서론

제1절 문제제기 및 연구목적

1. 문제제기

기업들이 사회적 책임활동을 수행함으로써 기업에 대한 소비자들의 긍정적인 반응으로 이어지는 것은 논쟁의 여지가 없다. 특히, 기업의 사회적 책임활동은 고객 만족도(Luo and Bhattacharya, 2006), 브랜드 선택(He and Lai, 2014), 고객 충성도(Werther and Chandler, 2005) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 특히, 일부 연구자들은 CSR활동이 기업의 위기 극복에 정(+의 영향을 미친다고 제시하고 있다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002; Klein and Dawar, 2004; Vassilikopoulou et al., 2009). 즉 기업의 위기가 발생할 경우, 그동안 기업이 수행한 CSR활동과 같은 도덕적 선행은 소비자들에게 기업의 선행이 라이선스 신호로 작용하기 때문에 기업의 위선을 덜 지각하거나, 기업에 대한 비난을 줄이는 역할을 하게 된다는 것이다(Effron and Monin, 2010). 이와 관련하여 Tombs & Smith(1995)는 CSR활동을 실천하는 기업이 위기에 직면했을 때, 그동안의 CSR활동이 장점으로 부각될 수 있음을 제시하였다. 그리고 일부 학자들은 CSR활동이 기업의 위기를 보호함으로써 위기에 대한 보험 역할을 할 수 있고, 잠재적 위기로 인한 불리한 결과를 완화할 수 있다고 하였다(Shrivastava, 1995; Tombs and Smith, 1995).

기업 위기, 또는 기업 위반이나 기업 실패는 기업이 추구하는 목표를 방해하거나 훼손하는 부정적 사건을 말한다(Seeger et al., 1998). 또는 기업이 오랫동안 쌓아온 기업 이미지(Dean, 2004)나 기업평판(Coombs, 2007)을 실추시킨다. 기업평판은 CSR활동의 주요한 실행 결과로 간주되기 때문에(Kucharska, 2019), 기업실패는 그동안 CSR활동을 통해 쌓아온 기업 이미지나 기업평판을 훼손시킬 수 있다. 따라서 기존 연구들은 기업 위기에 대한 대응시스템을 구축하는 것이 필요하다면, 기업 위기에 대해서는 전략적으로 대응하는 것이 중요함을 제시하고 있다(Benoit, 1997; Coombs and Holladay, 2002; Dutta and Pullig, 2011; Kim et al., 2004).

본 연구는 단순히 기업에서 수행한 CSR 활동이 차후 발생한 CSR 실패에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 즉, 기업에서 그동안 수행한 CSR 활동 유형과 CSR 실패와 일치하는 경우, 반대로 CSR 실패와 기존 CSR 활동 유형이 일치하지 않는 경우 소비자들이 어떻게 반응하는지를 규명하고자 한다. 비록 앞서 언급한 연구들은 CSR의 긍정적인 효과와 보호 효과를 강조하고, 이에 대한 효과를 입증하였지만, 일부 연구자들은 오히려 사전 CSR 활동이 보호되지 않을 수 있는 가능성을 제시하였다(Allen et al., 2020; Wagner et al., 2009). 이러한 주장은 귀인이론과 일치성효과에 기반을 두고 있기에(Allen et al., 2020; Effron and Monin, 2010; Ginder et al., 2019; Wagner et al., 2009), 본 연구는 이를 토대로 기업실패와 CSR 활동 유형간의 일치성 여부에 따라 소비자 반응이 달라질 수 있는 가능성을 제시하고자 한다.

기업이 수행한 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 실패를 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 즉 기업이 수행한 CSR 활동과 차후의 CSR 실패가 동일한 영역에서 발생한 경우를 일치조건으로 간주하고, 반대로 다른 영역에서 발생한 경우를 불일치 조건으로 간주한다. 우선 일치조건에서 CSR 활동 유형이 CSR 실패에 대한 보호작용을 한다는 주장과 관련하여, Allen et al.(2020)은 일치조건(환경 책임과 환경 실패 또는 사회 책임과 사회 실패)이 불일치 조건(환경 책임과 사회 실패 또는 사회 책임과 환경 실패)보다 소비자들로 하여금 부정적 구전을 덜 유발하며, 불일치 조건에서는 일치조건보다 소비자들의 역기능 행동을 유발할 수 있기 때문에 오히려 기업에 더 부정적인 구전행동으로 이어진다고 제시한 바 있다. 즉 이들은 기존 연구에서 제시한 CSR 활동이 CSR실패에 대한 보호역할을 한다는 주장과 반대되는 다른 결과를 주장하였다. Foreh & Grier(2003)도 소비자들이 불일치한 경우 오히려 기업 이익 추구 동기와 같은 외적 동기로 귀인행동을 할 수 있으며, 기업의 동기에 대해 회의주의 반응을 보이기 때문에 일치성 조건에서보다 더 부정적인 소비자 반응이 일어날 수 있음을 제시하였다.

그러나 이러한 연구들과 반대로 Effron & Monin(2010)은 불일치 조건일 때가 일치 조건일 때보다 더 긍정적인 소비자 반응을 유발한다고 제시한다. Effron & Monin(2010)은 청소년 약물에 대한 CSR 활동을 수행한 경험이 있는 경우 성희롱관련 범죄를 저지르는 경우(불일치 조건)보다 불법 약물을 소지한 경우(일치 조건) 평가자들로 하여금 더 위선적으로 평가된다고 주장한다. 즉 일치 조건보다 불일치 조건에서 위선이 덜 지각되었다. Wagner et al.(2009)의 연구도 마찬가지로 불일치 조건이 일치 조건보다 위선이 낮게 나타났으며, 이러한 결과는 기업에 대한 태도에도 동일하게 나

타났다. 따라서 본 연구에서는 CSR 유형과 CSR 실패에 대해 일치 조건(환경 책임-환경 실패, 사회 책임-사회 실패)과 불일치 조건(환경 책임-사회 실패 또는 사회 책임-환경 실패) 상황으로 구분하여 일치성 효과를 살펴보고자 한다.

또한 기업평판은 기업에 대한 종합적인 인식이며(Helm, 2007), CSR 활동의 결과로서(Kucharska, 2019), CSR 활동을 통한 기업의 경쟁우위 확보를 위한 중요한 요인이다(Melo and Garrido-Morgado, 2012). Vanhamme & Grobбен(2009)은 CSR 활동을 다양하고 지속적으로 수행한 기업이 간헐적으로 수행한 기업보다 일관성을 더 높게 인식하며, 나아가 기업평가도 긍정적임을 제시하였다. Bhattacharya & Sen(2004)은 기업평판이 높은 기업은 CSR 활동을 통해 더 긍정적인 소비자 반응을 보이며, 평판이 낮은 기업의 경우 부정적인 소비자 반응을 초래한다고 하였다. 결국, CSR 활동을 수행하는 기업에 대한 평가는 소비자들이 해당 기업에 대한 일관성을 지각하고, 내적 동기로 귀인할 때 긍정적으로 평가되며, 나아가 CSR 실패에 대한 부정적 반응이 완화될 가능성이 높다. 기업평판이 낮은 경우, 소비자들의 판단은 외적 동기로 귀인하기 때문에 일치 조건이든 불일치 조건이든 부정적 효과는 더 강화될 것이다.

본 연구는 CSR 유형과 CSR 실패의 관계를 고찰하고, 기업평판에 따른 차별적인 차이를 검증하고자 한다(기업평판 조절역할 검증). 이러한 관계를 규명하기 위한 이론적 근거로 귀인이론과 일치성 효과에 기반을 두며, 나아가 선행연구에서 제시한 일치성 효과와 불일치성 효과의 모순된 결과를 재검증하는 데 연구의 목적을 두고 있다.

2. 연구목적

과거와 다르게 기업이 마케팅 및 홍보(PR) 캠페인에 CSR 커뮤니케이션을 통합하기 시작하면서 기업의 CSR 동기에 대한 소비자 회의론도 증가하고 있다(Leonidou and Skarmeeas, 2017; Ots et al., 2015; Parguel et al., 2011; Skarmeeas and Leonidou, 2013). 일치성 효과를 제시하는 선행연구들은 일치성이 소비자들의 정보처리를 더 쉽게 하기 때문에 동기에 대한 추론이 가능하여 더 긍정적인 소비자 반응을 이끌어 낸다고 주장한다(Allen et al., 2020; Ginder et al., 2019). 반면에, 일부 연구자들은 기업이 CSR 활동과 같은 영역에서 CSR 관련 위반을 일으킨 경우, 오히려 다른 영역에서 CSR 관련 위반을 일으킨 경우보다 더 위선으로 인식하여 소비자들로 하여금 비난을 불러일으킨다고 주장한다(Effron and Monin, 2010; Wagner et al., 2009). 또한 일부

연구자들은 위기 이전의 CSR활동이 기업 위기에 대한 후광효과를 야기하여 소비자들로 하여금 긍정적인 반응을 유발할 수 있다고 주장한다(Vassilikopoulou et al., 2009).

본 연구는 이러한 기존 상반된 연구들을 바탕으로 CSR 유형(환경적 책임활동 vs. 사회적 책임활동)이 기업 실패(환경관련 실패 vs. 사회관련 실패)에 따라 소비자 반응(기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전)에 미치는 차별적 효과를 살펴보고, 더 나아가 기업평판의 조절효과도 검증하고자 한다. 구체적인 목표를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CSR 유형에 대한 검증이다. CSR 유형을 환경적 책임활동과 사회적 책임활동으로 구분하여, 소비자 반응(기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전)에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한 기업 실패를 환경적 실패와 사회적 실패로 구분하고, 기업평판도 평판이 좋은 기업과 평판이 나쁜 기업으로 구분하여, 이들이 소비자 반응에 미치는 효과를 검증하고자 한다.

둘째, CSR 활동과 CSR 실패의 관계에 대한 규명이다. 즉 일치 조건과 불일치한 조건에 따라 소비자 반응(기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전)에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

마지막으로 기업평판에 따른 차별적 효과의 검증이다. 선행연구들은 일치성 효과나 불일치성 효과를 주장하고 있지만, 평판이 좋은 기업의 경우, 소비자들이 내적 동기로 귀인하고, 평판이 낮은 경우 외적 동기로 귀인하기 때문에 일치성 효과나 불일치 효과에 대한 강도를 조절할 것으로 예상하였다. 따라서 일치 조건과 불일치 조건에 따른 소비자 반응 효과가 기업평판에 따라 달라지는지를 검증하고자 한다.

제2절 연구방법 및 연구구성

1. 연구방법

본 연구는 기업이 수행한 사회적 책임활동이 기업에서 발생한 위기 상황에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는 데 그 목적이 있다. 선행연구들은 주로 CSR활동의 긍정적 효과를 주장하고 있지만, 일부 연구자들은 기업의 위기상황에서는 CSR 활동의 효과가 오히려 소비자들로 하여금 역기능 행동을 유발한다고 제시하고 있다. 이에 본 연구는 기존의 상충된 연구결과를 재검증하는 반면, 기존 혼재된 결과를 해결하고자 기업평판을 조절변수로 추가하여 분석하고자 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 실험에 참여가 가능한 대학생들을 대상으로 실험을 진행하였다. 수집된 자료는 SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 분석하였다. 본 연구를 위한 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에 관련된 개념에 대한 소개와 이론적 배경의 고찰이다. 주요한 내용은 CSR 활동, 기업의 CSR 실패, 기업평판, 귀인 이론, 일치성 효과 등을 포함하고 있다.

둘째, 개념과 이론적 배경을 기반으로 개념적 틀을 구성하고, 이에 대한 연구가설을 도출하였다. 전반적인 과정에서 선행연구에 대한 검토는 기본적인 요소로서 본 연구와의 차별화 또는 본 연구의 창의성을 강조한 연구모형을 제시하게 하였다.

마지막으로 본 연구를 진행하기 위해 CSR 활동, 기업의 CSR 실패, 기업평판에 대한 실험자극물을 구성하고 실험을 실시하였다. 구체적으로 CSR 활동은 환경적 책임활동과 사회적 책임활동으로 구분하고, 기업의 CSR 실패는 환경 실패와 사회적 실패로 구분하였다. 그리고 기업평판은 평판이 높은 기업과 평판이 낮은 기업으로 구분하였다. 전반적인 자극물은 신문기사의 형식을 취하였고, 피험자들이 제시된 CSR활동과 기업평판의 문장을 읽은 후, 다음 페이지에 있는 기업 실패의 기사를 읽게 하였다. 그 후 설문에 응답하게 하였다. 그리고 실증분석은 공분산분석 기법을 활용하여 수립된 가설을 실증적으로 검증하였으며, 가설 검증을 통해 연구결과 및 시사점을 도출하였다.

2. 연구구성

본 연구의 구성은 다음과 같다.

제1장은 서론이다. 이 장에서는 문제제기, 연구목적, 연구방법 및 연구구성을 포함하였다. 해당 부분에서 본 연구에서 연구하고자 하는 핵심 논제와 동기를 제시하였다. 이를 기반으로 제기된 문제에 대한 해결책과 구체적 연구목적은 제시하였다. 마지막으로 세부 방법 및 전반적인 논문의 구성을 서술하였다.

제2장은 이론적 배경이다. 우선 본 연구에서 논의될 주요한 변수에 대해 설명하였다. 즉 CSR활동, 기업의 CSR 실패, 기업평판, 선행연구와의 차이점 등 기술하였다. 또한 본 연구의 논리를 위한 이론(귀인이론, 일치성 효과)에 대한 설명도 포함하였다. 각각의 개념에 대한 설명과 국내외 선행연구도 함께 병행하여 설명하였다.

제3장은 연구모형과 연구가설의 수립이다. 선행연구와 이론적 배경을 기반으로 본 연구에 대한 포괄적인 모형을 제시하였다. 다음 연구가설은 CSR 활동 유형간의 차이, CSR과 기업 실패 간의 관계 규명, 기업평판의 효과 등으로 구성하였다.

제4장은 연구방법의 소개이다. 실험설계, 구성 및 평가 방법까지 포함하여 설명하였다. 포함 내용은 실험설계, 실험절차, 실험대상 기업 및 제품의 선정, 변수의 조작적 정의, 실험자극 및 변수측정에 대해 기술하였다.

제5장은 실증분석을 기술하고 있다. 우선 가설 검증에 앞서 실험 설문 타당도 검증을 위한 조작적 검증을 설명하고, 연구가설의 검증을 기술하였다. 구체적으로 조작적 검증 및 신뢰도 검증, 기업태도에 대한 가설 검증, 기업 이미지 및 부정적 구전에 대한 가설 검증을 기술하였다.

제6장은 결론이다. 실증 분석을 통한 연구결과를 기술하고, 본 연구의 이론적·실무적 시사점과 한계점도 기술하였다.

마지막으로, 참고 문헌을 제시하고, 실증분석에 사용한 실험자극물과 측정문항을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 기업의 사회적 책임활동

1. 기업의 사회적 책임활동의 개념 및 유형 분류

가. 기업의 사회적 책임활동의 개념

기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility, 이하 CSR로 표기)활동에 대한 논의는 1930년에 비즈니스맨의 교육 등에서 최초로 논의되었다(Carroll, 1979). 이후, 1953년 Bowen에 의해 오늘날의 사회적 책임에 대한 정의를 수립하였다. Bowen은 저서 《경영인의 사회적 책임(social responsibilities of the businessman)》에서 사회적 책임은 "공적 책임(public responsibility)," "사회적 의무(social obligations)" 및 "비즈니스 도덕성(business morality)"과 동의어로 간주된다고 하였으며, 기업의 행동이 개인들에게 확대 또는 피해를 입히거나, 가치 있는 사회적 목표의 달성을 저해하는 경우, 사업가의 자유가 억제 조치를 받을 것이라고 하였다. 따라서 사회적 책임은 사회 목적 및 사회 가치에 대한 바람직한 행동 방침을 추구하는 기업의 의무라고 정의내렸다.

이후 Davis(1960)도 사회적 책임이 비즈니스맨의 의사결정과 행동이 최소한 부분적으로 기업의 직접적인 경제적 혹은 기술적 이익을 넘은 이유라고 제안하였다. 이를 기반으로 Carroll(1979)은 기업의 사회적 책임에 포함될 내용, 조직이 필수적으로 해결해야 할 사회적 이슈, 조직의 철학 혹은 사회적 책임의 모드가 무엇이냐에 따라 4개 차원의 피라미드 모형을 제시하였다. 즉 CSR은 경제적, 법률적, 윤리적 및 자선적 책임으로 분류된다(Carroll, 1991). Carroll이 제시한 개념 모형은 Bowen(1953)이 제시한 것과 마찬가지로 우선 자체 이익 창출 및 성장의 목표를 완성해야 하는 경제적 책임, 또는 법적 의무를 준수하는 법률적 책임을 기반으로, 경제적 및 법률적 요구를 넘어 사회에 대한 책임으로 윤리적 책임과 더 상위의 자선적 책임으로 구성하였다. 이외에도 Brown & Dacin(1997)은 기업의 인식된 사회적 의무와 관련된 지위 및 활동으로 간주하고, 광범위하게 기업 이미지 연상의 차원에서 기업 능력 연상과 사회적 책임연상으로 고려하였고, Sen & Bhattacharya(2001)도 포괄적인 요약으로 CSR 활동에 대해 지

역사회 지원, 다양성, 직원 지원, 환경, 미국 외 지역 운영, 제품등 6개 영역으로 고려하였다. 더 나아가 CSR 활동은 사회 대중의 삶과 직결되며, 사회 목표 및 사회 가치를 위한 바람직한 행동 방침을 추구하는 기업의 의무라고 정의하였다(Bowen, 1953). 많은 학자들은 Bowen의 사회적 책임의 정의에 대해 공감을 하고 있지만(Carroll, 1979), 각자 연구의 시각과 내용에 따라 정의를 정하고 있다(<표 1> 참조).

< 표 1 > 기업의 사회적 책임에 대한 개념

저자	개념 정의
Bowen(1953)	CSR을 사회 목표 및 사회 가치를 위한 바람직한 행동 방침을 추구하는 기업의 의무라고 정의
Davis(1960)	사회적 책임이 비즈니스맨의 의사결정과 행동이 최소한 부분적으로 기업의 경제적, 혹은 기술적 이익을 넘는다고 제안
McGuire(1963)	CSR은 기업의 경제적 및 법적 의무가 사회에 대한 특정 책임에 의해 확장되어야 한다고 정의
Carroll(1979)	CSR은 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임 및 자선적 책임과 같은 4개의 구성 요소로 구성되어 있다고 하였음
Jones(1980)	CSR은 기업이 주주 이외의 사회 구성 집단에 대해 법률이나 노동 조합 계약에 규정된 범위를 넘어서는 의무
Reder(1994)	포괄적인 CSR 개념은 기업이 내부 업무를 수행하는 방식과 그 주변 세계에 미치는 영향을 모두 포함
Brown & Dancin(1997)	기업의 인식된 사회적 의무와 관련된 지위 및 활동
Kilcullen & Kooistra(1999)	CSR은 국가의 법률에 대한 단순한 복종을 넘어 기업에 귀속될 수 있는 도덕적 의무의 정도
Piacentini et al.(2000)	CSR은 순수한 경제적, 법적 책임을 넘어 기업의 자발적 책임
Mohr et. al. (2001)	CSR은 유해한 영향을 최소화하거나 제거하고 장기적으로 사회에 미치는 유익한 영향을 최대화하려는 기업의 약속으로 정의
McWilliams & Siegel(2001)	기업의 이익을 넘어 법률이 요구하는 사회적 이익을 증진시키는 것으로 보이는 행위
Pinney(2001)	CSR 또는 기업 시민권은 기업이 사회에 미치는 부정적인 영향을 최소화하는 동시에 긍정적인 영향을 극대화하는 일련의 경영 관행으로 정의

Foran(2001)	CSR을 기업이 노동력, 운영이 내재된 환경, 권위, 시민사회를 향해 채택하는 일련의 관행과 행동으로 정의
Lea(2002)	CSR을 이해관계자와의 거래를 포함하여 비즈니스 운영에서 사회적, 환경적 관심사의 통합으로 정의
Hopkins(2003)	CSR은 기업의 이해관계자들을 윤리적으로 또는 책임감 있게 대하는 것과 관련되며, 기업의 사회적 책임은 기업의 이해관계자들을 윤리적으로 또는 사회적으로 책임 있는 방식으로 대우하는 것과 관련
Bhattacharya & Sen(2004)	기업의 사회적 책임은 사업적 성공을 달성하는 것으로 사회적 책임을 위한 기업 조직의 정의와 일치
Holloway(2004)	CSR은 조직이 주주와 고객 뿐만 아니라 사회의 다른 사람들에 대해서도 책임을 지는 것을 의미
Pride & Ferrell(2004)	CSR은 사회에 긍정적인 영향을 미치고 부정적인 영향을 최소화해야 하는 기업 의무로 정의
Porter & Kramer(2006)	CSR은 기업 이미지를 개선하고, 브랜드를 강화하며, 사기를 북돋우며, 심지어 주식 가치를 높일 수 있기 때문에 수행
Jones et al.(2010)	CSR은 신규 직원과 고객을 유치 및 유지 하는데 도움이 되며, 사회에서 조직의 긍정적인 이미지를 묘사함으로써 조직의 경쟁우위를 향상한다고 함

출처: 연구자 정리

또한, 많은 학자들은 기업이 사회에 책임을 다해야 하는지 여부와 사회가 기업에 순종하는지를 논의하였지만(Bowen, 1953), 결국 인종 차별, 환경오염, 자연보호 및 제품 품질 등은 단순히 기업의 자발적인 사회적 책임으로 해결될 수 없으며, 기업 자체 통제와 자원 원칙보다 CSR의 효율성은 사회 통제에 기초하여야 한다고 제안하였다. 이러한 관점은 기업이 경제적·법적인 의무 외에 사회 전반에 대한 책임(McGuire, 1963), 이해관계자 이론에 기반한 사회 의무론(Jones, 1980; Lane and Devin, 2018; McFarland, 1982), 지속가능경영 관점(Bigné et al., 2005) 등 다양한 시각으로 논의되었다. 본 연구에서는 CSR에 대해 기업의 능력이나 전문성에 대한 책임을 포함한 사회 전반에 대한 기업의 책임활동으로 기업 경영 목표에 중대한 영향을 미치는 활동으로 인식하고, 기업의 기본적인 생산활동보다 환경이나 사회적 문제에 초점을 두고 소비자들의 반응을 살펴보고자 한다.

나. 기업의 사회적 책임의 유형 분류

비록 CSR에 대해 기업이 의무적으로 수행할 사항이라고 말하지만, 다수의 연구자들은 CSR의 수행이 기업에게 혜택을 가져다줄 수 있다고 주장하고 있다(Brown and Dacin, 1997; Luo and Bhattacharya, 2006). 따라서 많은 연구자들은 CSR의 효과검증을 위한 개념화 및 유형화 연구에 초점을 두고 있다(<표 2> 참조).

<표 2> 선행연구에서 CSR에 대한 분류

연구자	기업의 사회적 책임의 요소							
	경제 책임	법적 책임	윤리 책임	자선 책임	환경 책임	이해 관계 자	자발 책임	사회 책임
Corsin & Steiner(1974)	O			O	O	O		
Carroll(1979)	O	O	O				O	
McFarland(1982)	O		O					
Carroll(1991)	O	O	O	O				
Brown & Dacin(1997)	O	O						
Maignan & Ferrell(2001)	O	O	O	O				
한은경과 유재하(2003)	O	O	O	O				
문철수(2004)				O	O	O		
Bigné et al.(2005)	O							O
Dahlsrud(2008)	O	O			O	O	O	
예종석과 조윤성(2009)	O	O		O	O		O	
Wagner et al.(2009)	O				O			O
박종철 외(2010)	O	O	O	O				
박민영 외(2011)	O			O	O			
이미균(2015)	O	O	O	O	O			
김중인 외(2016)	O	O	O					
Ginder et al.(2019)	O							O
김새롬(2020)	O	O	O	O	O			
본 연구					O			O

출처: 연구자 정리

Carroll(1979)은 CSR에 대해 사업이 "예상하는 것(anticipatory)"과 "예방을 위한(preventive)"에 따라 광범위한 관점으로 다양한 방법에 의해 정의된다고 하였다. 이에 따라 다음과 같은 9개의 책임 관점을 정리하였다. 즉 단지 이익을 만드는 것; 이익을 넘어서는 것; 경제적과 법률적 요구를 넘어서는 것; 자발적 활동; 경제적, 법률적 및 자발적 활동; 동심원, 점점 커지는 것; 광범위한 사회 시스템에 대한 관심, 다수의 사회 문제 영역에 대한 책임; 사회에 대한 반응을 정리하였다. Carroll(1979; 1991)은 이러한 관점에 기반하여 4차원 피라미드 모형을 제시하였다. Carroll에 의하면, 기업이 사회에 수행하는 의무 범위를 완전히 정의하기 위해, 기업성과 범주의 측면에서 경제, 법률, 윤리 및 자발적(discretionary)로 나타내야 한다고 하였다. 이 4개의 차원은 상호 배척되거나 누적되지도, 순차적으로 증가하지도 않는다고 지적하였다. 비록 동시에 존재할 가능성은 있지만, 기업의 성장과정에서 경제적 책임이 가장 먼저 강조되고, 그 다음으로 법률적 책임이고, 그 다음은 윤리적 책임과 자발적 책임이라고 하였다. 경제적 책임은 사회의 기본적인 경제 단위로서 기업은 사회요구와 이익을 남기기 위해 판매할 제품 및 서비스의 생산을 위한 책임을 말하며, 법률적 책임은 사회 계약(social contract)의 이행과 같이 법률요구의 틀 내에서 기업의 경제적 미션을 수행하는 것을 말하고, 윤리적 책임은 사업을 다루는데 가장 어려운 측면으로서 법률처럼 필수적인 것이 아니며, 사회 구성원이 기업에 기대하는 추가된 행동과 활동이라고 하였으며, 마지막으로 자발적 책임은 자선과 같이 순수하게 자발적인 행동을 말하며 사회가 기업에 명백한 메시지가 없을 뿐만 아니라 기업의 자유재량이라고 하였다.

Bhattacharya & Sen(2004)은 미국의 600개 이상의 기업이 수행한 CSR활동에 대해 6개의 영역을 확인하였다. 이러한 방법은 실제 기업들 주요 수행하는 차원을 쉽게 도출할 수 있다. 첫째는 예술 건강 프로그램 지원, 경제적으로 불리한 환경을 위한 교육 및 주택 이니셔티브, 관대하고 혁신적인 기부를 포함한 지역사회 지원(community support)이다. 둘째는 성별, 인종, 가족, 장애 등을 포함한 다양성(diversity)이다. 셋째는 안전, 고용 안정, 이익 공유, 노조 관계 및 직원 참여에 대한 관심을 포함한 직원 지원(employee support)이다. 넷째는 환경 친화적인 제품, 유해 폐기물 관리, 오존층 파괴 화학물질 사용, 동물 실험, 오염 통제 및 재활용을 포함한 환경(environment)이다. 다섯째는 노동 착취를 포함한 해외 노동 관행 등에 대한 국외 운영(Non-US operations), Bhattacharya & Sen(2004)의 연구에서는 미국 외 운영이다. 마지막으로 제품 안전, R&D 혁신, 마케팅, 계약논쟁, 독점 금지 분쟁 등을 포함한 제품(product)이다. 이들에 따르면 기업은 위의 6가지 기본 영역 중 하나 이상에 걸쳐 CSR 활동에 참

여한다고 하였다. 더 나아가 기업은 CSR 노력의 효과를 위해 투입된 자원의 양(돈과 상품, 시간과 인력, 무형 자산과 지적 자본)을 확인해야 한다고 하였다.

Ginder et al.(2019)은 기업의 내·외부 행동에 대한 일치성 정도와 소비자들의 귀인에 기반하여 분류하였다. 즉 4가지 포지션으로 CSR 전략을 분류한 것이다(<표 3> 참조). 우선 획일적인 CSR 포지션(uniform CSR position)은 기업의 CSR 관련 외부 커뮤니케이션이 기업의 내부 CSR 행동을 정확하게 반영한 경우를 말한다. 즉 내부적으로 CSR를 실천하고 있으며, 마케팅 또는 홍보 목적으로 CSR 관행을 대외적으로 전달하는 것을 말한다. 반대로, 냉담 CSR 포지션(apathectic CSR position)은 기업이 내부적으로 CSR 영역에 참여하지 않고, 외부적으로 그렇게 주장하지 않을 때 발생한다. 따라서 획일적이거나 냉담한 포지션 모두에서 기업 내부의 CSR 활동/비 CSR 활동과 외부의 CSR 활동/비 CSR 활동은 일치한다. 신중 CSR 포지션(discreet CSR position)과 워싱 CSR 포지션(CSR-washing position)은 기업의 외부 주장과 내부 행동이 일치하지 않은 경우를 말한다. 이중 신중 CSR 포지션은 기업의 내부 CSR 활동이 소비자 중심의 커뮤니케이션 노력을 통해 홍보되지 않은 경우를 말한다. 즉 기업이 CSR에 참여했으나, 공개적으로 홍보하지 않은 것을 말한다. 마지막으로 CSR 워싱 포지션(CSR-washing position)은 기업이 실제로 시장 행동에 참여하지 않음에도 불구하고 CSR에 참여한다고 오도하는 주장을 하는 경우를 말한다.

< 표 3 > 내부 - 외부 일치 기반의 CSR 포지션

		내부 CSR 주장	
		Yes	No
외부 CSR 주장	Yes	획일적인 포지션 (Uniform Position) 내부 - 외부 일치	워싱 포지션 (Washing Position) 내부 - 외부 불일치
	No	신중 포지션 (Discreet Position) 내부 - 외부 불일치	냉담 포지션 (Apathectic Position) 내부 - 외부 일치

출처 : Ginder et al.(2019)의 연구.

비록 많은 연구자들은 기업의 사회적 책임활동에 대해 다양한 관점과 방법으로 분류를 하였지만, 본 연구는 선행연구 Allen et al.(2020)이 제시한 방법에 의해 환경적 책임과 사회적 책임으로 구분하여 살펴보고자 한다. 환경적 책임은 정부의 환경 규제, 환경 친화적인 제품, 오염 통제 및 재활용, 환경 시스템 관리 등과 관련이 된다(Bhattacharya and Sen, 2004; Egri and Ralston, 2008). 사회적 책임은 아동의 부정적 노동, 직원 존중, 직원의 복리 후생 프로그램, 근무 환경 등과 관련 된다(Allen et al., 2020).

2. 기업의 사회적 책임활동의 필요성

기업의 사회적 책임활동에 대한 논쟁은 초기의 개념 및 정의로부터 CSR의 분류 및 유형화까지 순차적으로 발전해왔다. CSR 활동은 소비자들의 브랜드 선택을 증가하고(He and Lai, 2014), 고객 만족도를 형성하며(Luo and Bhattacharya, 2006), 고객 충성도(Werther and Chandler, 2005)로 이어진다. 또한 기업에서 위기나 위반이 발생한 경우, CSR은 위선이나 비난을 줄이고(Effron and Monin, 2010), 위기 극복에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Coombs, 2007; Klein and Dawar, 2004; Vassilikopoulou et al., 2009). 그럼에도 불구하고, CSR의 효과에 대한 논쟁은 학계 및 실무계에서 지속적으로 이뤄지고 있다. 다음 4가지 측면으로 요약할 수 있다.

첫째, 기업의 사회적 책임에 대한 긍정적 효과와 관련된 관점이다. 다수의 연구자 및 실무에서는 이 주장을 지지하고 있다(Bowen, 1953; Brown and Dacin, 1997; Bhattacharya and Sen, 2004; Carroll, 1991). Brown & Dacin(1997)은 기업에 대한 연상이 전략적 자산과 지속가능한 경쟁우위로 가능할 것으로 여기고 소비자들이 기업에 대한 인지적 연상을 기업 역량 연상과 CSR 연상으로 구분하여 살펴본 결과, CSR 연상이 기업 평가에 정(+의 관계를 확인하였다. Luo & Bhattacharya(2006)의 연구에서 CSR 관행이 고객 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. He & Lai(2014) 소비자들은 비슷한 제품을 평가할 때, 사회적 책임이 있는 브랜드를 선호하고, 저렴한 가격에 고품질의 제품보다 더 많이 선호한다. 이외에도 많은 연구에서 CSR 활동은 구매 의도, 브랜드 선택 및 권장 사항, 고객 충성도와 같은 여러 소비자 관련 결과에 상당한 영향을 미친다고 제시하였다(Salmones et al., 2005; Werther and Chandler, 2005).

둘째, CSR 효과에 대한 상충된 연구결과이다. 주로 CSR과 충성도 간의 관계에 대한 문제이다. He & Lai(2014)와 Salmones et al.(2005)는 CSR활동이 충성도에 영향을 미치지 않는다고 주장을 하였지만, Werther & Chandler(2005)는 충성도에 영향을 미친다고 주장을 하고 있다.

셋째, 조사 측정 부분에서의 문제이다. 대부분의 CSR활동 관련 연구들은 사회적 책임 관행에 대한 소비자의 인식과 소비자의 반응에 대한 영향을 조사하기 위한 실험적 설계에 기초한다(Klein and Dawar, 2004; Sen et al., 2006). 이러한 실험 연구에서, 가상의 브랜드와 사회적 책임 관행이 참가자들에게 제시된 후, 그들의 반응은 그 후에 측정되었다. 그와 He & Lai(2014)는 실제 CSR 관행 및 진정한 브랜드를 가진 실제 소비자의 반응이 실험에서와 다를 수 있다고 주장했습니다.

마지막으로 CSR의 부정적 영향에 관한 주장이다. 이러한 주장은 사회적 책임으로 인해 기업에서 발생한 위기에 대한 상쇄효과나 감면효과에 대한 검증으로 평가를 하였다. Allen et al.(2020)은 소비자들의 역기능 행위(dysfunctional behavior)를 조사하였으며, 그 결과 CSR 효과는 단지 일치 조건에서 소비자의 역기능 행위에 대한 보호를 제공한다는 사실을 발견하였다. 반면 불일치나 통제조건에서는 역기능 행동에 대한 보호를 제공하지 않은 것으로 나타났다.

3. 기업의 사회적 책임활동과 일치성 효과

일치성(congruence)은 매칭이나 적합성(fit)과 같은 개념으로 기업 특성과 사회적 원인 간의 일치를 말한다(Allen et al., 2020; Becker-Olsen et al., 2006; Effron and Monin, 2010). 또한 일치성은 소비자들이 지각된 이미지와의 일치하는 정도이다(이동진 등, 2008). 따라서 브랜드-자아 일치성은 브랜드와 소비자가 지각한 자아 이미지 간의 일치성 정도, 브랜드-이벤트 이미지 일치성은 브랜드와 이벤트의 지각된 이미지가 일치하는 정도, 이벤트-자아 일치성은 이벤트와 지각한 자아 이미지 간의 일치성 정도를 의미한다(<표 4>참조).

최은정과 김수현(2013)은 사회적 가치 측면에서 일치성을 ‘사회적 기업들이 추구하고자 하는 사회 가치와 소비자들이 지각한 사회적 가치 간에 밀접한 정도’로 정의하였다. Kuenzel & Halliday(2010)는 소비자들이 자신에 대한 이상적인 이미지를 실현하기 위해 특정 브랜드나 브랜드 개성과 연결하며, 이를 통해 이상적인 자기일치를 추구한

다고 하였다. 일치성성과 관련된 연구들에 의하면, 일치성은 광고 태도를 향상시키고 (Moorman et al., 2002), 신뢰를 증가시키며(Becker-Olsen et al., 2006), 긍정적인 기업 태도를 유발하고(이지은 등, 2012), 회의주의를 감소시키는 것으로 알려져 있다(Foreh and Grier, 2003). 그리고 일치성은 높은 정당성 인식과 가치 평가(박종철, 권봉현, 2019) 및 긍정적인 브랜드와 행동 의도를 높이고(Carrillat et al., 2013), 나아가 역기능 행동까지 예방할 수 있다(Allen et al., 2020).

< 표 4 > 일치성에 대한 개념

저자	세부 유형
Maier(1985)	기업의 고객 프로필과 원인 호소하는 지지자가 일치하는 정도
Varadarajan & Menon(1988)	회사의 이미지, 포지셔닝 및 목표 시장과 대의의 이미지 및 구성 요소 간의 인식된 연결고리
Feltham & Arnold(1994)	두 개 객체 사이의 감정의 연속성 정도
이동진 등(2008)	일치성은 소비자들이 지각된 이미지와의 일치하는 정도
조재수(2013)	CSR 활동에 대한 일치성은 기업이 보유한 기존의 지식이나 연상을 쉽게 활용 및 정보처리를 하는 정도
최은정과 김수현(2013)	사회적 가치 측면에서 일치성은 사회적 기업들이 추구하고자 하는 사회 가치와 소비자들이 지각한 사회적 가치 간에 밀접한 정도

출처: 연구자 정리

CSR과 관련된 일치성 연구를 살펴보면 다음과 같다. CSR 활동에 대한 일치성이나 적합성 인식은 기업이 보유한 기존의 지식이나 연상을 쉽게 한다. 그리고 일치성이나 적합성은 제시된 정보처리 또한 쉽게 이뤄지게 한다(이동진 등, 2008; 조재수, 2013). 따라서 일치성과 적합성은 소비자들의 긍정적인 CSR 동기와 기업 평가를 유발한다고 하였다(조재수, 2013). 특히, 기업에서 수행하는 후원 활동에서 브랜드와 이벤트 일치성은 소비자와 기업 간의 브랜드 관계의 질을 향상시킨다(이동진 등, 2008). 이러한 효과는 소비자들이 해당 기업에 대한 친밀하고 지속적인 이미지를 결부하기 때문이지만,

반면에 낮은 수준의 브랜드-이벤트 일치성은 브랜드 이미지에 혼선을 주기 때문에 애착과 같은 정서적 반응을 줄일 수 있다고 하였다. 이지은 등(2012)은 소비자들이 지각하는 높은 적합성은 긍정적인 기업태도를 보이지만, 낮은 적합성은 오히려 부정적인 기업태도를 초래한다고 주장하였다.

또한 CSR 활동과 일치성에 대한 선행연구들은 다음과 같은 특징을 가지고 있다(이지은 등, 2012). 구체적으로, 우선 소비자들은 적합성이나 일치성 정도에 따라 특정 대상 기업에 대한 정교화 사고와 같은 사고의 수가 변화할 수 있다고 하였다. 다음은 소비자들의 사고에 방향성을 제시한다고 하였다. 예를 들어, Ginder et al.(2019)은 기업의 CSR 주장과 행동에 대한 일치성을 살펴본 결과, 소비자들의 귀인 행동에 따라 4개 차원을 제시하였다. 마지막으로, 소비자들이 제품 구매를 통해 자존감(self esteem)이나 정체성(identity)을 강화하는 경향과 같이 두 객체의 평가에 영향을 줄 수 있다고 하였다. 서호정과 양재호(2015)는 CSR 활동 일치성, 개인적인 기부 성향 및 메시지 프레이밍이 브랜드 태도에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, CSR 적합성이나 일치성이 높은 경우, 소비자들의 기부 성향이 이성적인 기부자가 감성적인 기부자 보다, 또는 메시지 프레이밍이 촉진 메시지보다 예방초점인 경우 더 높은 브랜드 태도를 나타낸다고 하였다. 박종철과 권봉현(2019)도 기업의 공유가치창출(CSV: creating shared value)의 사회 가치 활동과 경제가치 활동은 기업의 브랜드 이미지와 수행한 CSV 활동 간에 일치성에 긍정적인 영향을 미치고, 더 나아가 일치성은 정당성 인식과 가치 평가에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

또한 일부 연구에서 일치성을 유형화하여 살펴보았다. 즉, 기능적 적합성, 이미지 적합성, 타겟 적합성, 규모 적합성 등이 있다(장수현, 한정호, 2015; 조재수, 2013; Varadarajan and Menon, 1988). 기능적 일치성은 기업이 수행한 CSR 활동과 기업의 제품이 직접적인 관련성이 있는 것으로, 공익 연계 마케팅 등이 포함된다. 이미지 일치성은 기능적 적합성과 달리 직접적으로 기업의 핵심 역량에 관련이 되지 않으며, 기업이 수행한 CSR 활동과 해당 기업이미지 간의 일치성을 나타낸다. 타겟 일치성은 수혜 대상과 고객이나 소비자층의 일치성을 말한다. 마지막으로 규모 일치성은 CSR 규모와 기업 규모 간의 일치성을 말하며, 기업의 규모가 클수록 작은 기부를 수행하는 경우, 규모 일치성은 낮아진다. 이중 장수현과 한정호(2015)는 4개 차원과 과도한 일치성 간의 영향을 살펴본 결과, 규모 일치성을 제외한 나머지 4개 차원은 부정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 이지은 등(2015)은 브랜드 컨셉 유형(기능적 vs. 상징적)과 CSR 유형(경제적 활동(노동자 보호) vs. 환경적 활동(대기오염 보호 지원) vs. 사회적 활동

(문화재 보존)이 기업평가에 대한 태도를 살펴보았다. 이들 결과에 따르면, 기능적 컨셉의 브랜드가 CSR를 수행하는 경우, 상징적 브랜드보다 더 호의적인 평가를 나타내고, 전반적으로 경제적 및 환경적 책임에서 높은 반응을 보인다고 하였다. 하지만, 문화재 보존과 같은 사회적 지원활동에서 상징적 컨셉의 브랜드는 전통성이 부각되기 때문에 높은 일치성을 보이며, 기능적 컨셉의 브랜드보다 더 호의적인 반응을 유발한다고 하였다.

본 연구에서 CSR 활동과 기업 CSR 실패 간의 일치는 위기 이슈와 위기 전 CSR 간의 일치로 정의된다(Allen et al., 2020; Ginder et al., 2019; Wagner et al., 2009). 즉 기업에서 발생한 사건이 해당 기업의 사전 CSR 영역에 관련성이 높은 경우를 CSR 활동 - CSR 실패 일치로 간주하고, 반면에 기업에서 발생한 사건이 해당 기업의 사전 CSR 영역과 관련성이 낮은 경우 일치하지 않은 조건으로 간주할 수 있다. CSR 활동과 기업 CSR 실패 간의 관계에 대한 연구들은 앞서 선행연구에서 주장한 CSR 일치성 효과와 달리, 오히려 역효과의 가능성을 제기하고 있다(Allen et al., 2020; Ginder et al., 2019; Wagner et al., 2009).

제2절 기업의 CSR 실패

1. 기업 위기의 정의

위기는 인류의 역사와 지속적으로 동반해왔으며, 많은 사람들은 위기에 대한 지속적 인 예방과 대처를 통해 목적의 달성을 이루어왔다. 위기는 모든 측면에서 발생할 수 있으며, 예측 불가능할 뿐만 아니라 부정적 결과를 초래하는 특성을 지니고 있다. 따라서 위기에 대한 관리를 통해 불확실성을 줄이고 실제 결과와 예측 결과 간의 차이를 감소할 수 있다. 비록 위기의 정의에 대해 통일된 관점은 없지만, 국제표준화기구는 ISO 31000 리스크 관리 가이드 라인을 통해 위기는 불확실성이 목표에 미치는 영향이라고 정의하였다.

위기의 개념을 기업 위기에 적용하면, 기업의 목표 추구를 방해하는 부정적 사건을 뜻한다. COSO(the committee of sponsoring organizations of the treadway commission)는 기업의 생존 전략의 차원에서 기업위기는 사건의 발생으로 인해 목표 달성에 부정적인 영향을 미칠 가능성이라고 정의하였다. 즉 기업의 경영 목표의 달성을 방해 및 위협에 처하게 할 수 있다(Seeger et al., 1998; Weick, 1988). 무엇보다 기업은 제품이나 서비스의 판매를 통해 이익을 추구하기 때문에 소비자, 정부 등을 포함한 모든 이해관계자와의 관계가 특히 민감하고 중요하다. 또한 기업의 경쟁우위 확보와 지속적인 발전을 위해 경영전략을 수립하고 전략의 달성을 위해 각종 위기의 관리 선택이 아닌 필수요소이다. 기업 위기는 기업의 평판, 기업에서 제공하는 서비스 및 기업 이미지에 심각한 손상을 초래하고(Benoit, 1997; Coombs, 2007), 결국 만족도 감소, 부정적인 구전 및 보복까지 초래할 가능성이 높다(Grégoire and Fisher, 2008). 따라서 <표 5>에서 보는 것과 같이, 많은 학자들이 기업위기에 대해 정의를 하였지만, 각자 다른 시각과 접근법을 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 기업 위기에 대해 부정적 사건, 예측 어려움, 부정적 결과나 목표 손상에 공통점을 보이고 있다. 이외에도 많은 학자들은 기업 위기에 따른 과장효과를 검증한바 있으며(Cleeren et al., 2013), 부정적 사건이 발생한 기업 외에도 해당 산업이나 공급 체인에 심각한 결과를 초래하는 것을 발견하였다. 예를 들어, 2008년 멜라민 분유사건은 중국의 삼노 주식회사(三鹿集團股份有限公司)에서 발생하였지만, 전체 중국의 분유 산업에 악영향을 미치는 사건이다. 또한 2022년 차기채업 주식회사(插旗菜業有限公司)의 식품 제조 방식 문제는 전체 공

급 체인에 부정적 영향을 미치며, 특히 공급원인 농업민들의 피해가 가장 큰 사건이다.

< 표 5 > 기업의 위기에 대한 개념

저자	개념 정의
Hermann(1963)	조직 위기는 조직에서 예측하지 못한 사건
Benoit(1997)	기업 이미지 측면에서 기업의 대응을 촉발하거나 기업위기를 조장하는 공격이나 불만의 특성이라고 함
Dean(2004)	기업 위기는 기업의 이미지를 위협함으로써 부정적 홍보를 초래하는 것
Coombs(2007)	사람들은 부정적이고 예측할 수 없는 사건이 발생할 때 위기의 원인을 식별하고 위기에 대한 책임을 어디에 둘 것인지를 결정한다고 하였으며, 이에 따라 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 제시
Grégoire & Fisher(2008)	기업에서 제공하는 제품/서비스, 브랜드 및 회사 수준에서 발생한 불가피한 실패로, 제대로 처리되지 않으면 만족도 감소, 부정적인 구전, 심지어 보복까지 초래하는 것
COSO(2017)	위기는 이벤트가 발생하여 전략적 및 비즈니스 목표 달성에 영향을 미칠 가능성이라고 정의

출처 : 연구자 정리

기업 위기에 대한 정의는 브랜드 관리, 기업 이미지, 기업 신뢰, 조직 운영 등 다양한 측면에서 제시되어 왔지만, Hermann(1963)의 상황적 변수 접근법, Coombs & Holladay(2002)의 상황적 커뮤니케이션 이론(SCCT: situational crisis communication theory), ISO 31000(2009년, 2018년)의 가이드라인과 COSO(2004년, 2017년)의 가이드라인 등에서 제시된 정의가 가장 대표적이다. 이중 상황적 변수 접근법과 상황적 커뮤니케이션 이론은 기업 위기의 대응 및 관리에 초점을 두고 있으며, 기업위기에 대해 위기 정도, 심각성, 책임 귀인 등에 따른 차이를 설명하였다. ISO 31000(2009; 2018)과 COSO(2004; 2017)의 위기관리 가이드라인은 기업이 전략적 목표의 달성을 위해 내부 프로세스에 대한 관리 지침이다.

본 연구는 사전 수행한 CSR 활동이 실패한 경우를 살펴보고자 한다. 따라서 기업에서 발생한 일반적인 위기보다 CSR에서 발생하고 이러한 문제발생은 기업에게 평판

이나 이미지에 중대한 손상을 주기 때문에 CSR 실패로 간주한다. Allen et al.(2020)의 연구와 같이, 본 연구에서는 수행한 CSR의 위반이나 위기를 CSR 실패로 간주하고, 이에 대한 소비자들의 인식을 살펴보고, 더 나아가 기업의 긍정적인 활동과의 관계를 살펴보고자 한다.

2. 기업 위기의 유형

기업 위기의 유형 분류는 위기 이해, 대응의 강도, 대응의 정확도, 기업 이미지 및 평판의 복구 등의 전략적 접근에 도움을 주며(Benoit, 1997; Coombs and Holladay, 2002; Dutta and Pullig, 2011), 이를 통해 기업의 브랜드 자산 보호(Dutta and Pullig, 2011; Kim et al., 2004), 기업평판 및 이미지 훼손 최소화(Benoit, 1997), 소비자들의 부정적 행동 감소의 결과(Allen et al., 2020)를 가져올 수 있다.

< 표 6 > ISO31000과 COSO 분류

유형 기관	내용	설명
ISO31000 (2009, 2018)	프로세스	소통과 상담, 범위 환경 및 준칙, 위기평가, 위기 대응, 감독 및 심사, 기록과 보고
	원칙	통합적, 구조화 및 전면화, 맞춤화, 포용성, 동적인, 효과적인 정보 이용, 인적 문화적 요소, 지속적으로 개선함
	프레임	통합, 설계, 실시, 평가, 개선
COSO (2004, 2017)	프로세스	제어 환경, 목표 책정, 위기 인식, 위기 평가, 위기 대응, 제어 활동, 정보 및 커뮤니케이션, 감독
	목표	전략, 경영, 보고, 컴플라이언스
	등급	기업 총체, 사업부문, 업무 단위

출처 : 연구자 정리

첫째, 기업의 내부 관리를 위한 프로세스 지침 차원에서 위기 유형의 틀 제시이다 (<표 6> 참조). 전략적 목표의 달성을 실현하기 위한 방법으로, ISO31000나 COSO 등 국제적인 기구나 각국에서 국내 기업의 특성에 맞춰 개발한 위기관리 틀이다. 이 두

기관은 위기에 대한 유형 분류보다 기업이 운영과정에서 위기에 대해 어떻게 관리하여야 하는지에 대한 수행 과정을 기반으로 분류하였다. ISO31000(2009; 2018)은 프로세스, 원칙 및 프레임으로 구성하였고, COSO(2004; 2017)는 프로세스, 목표, 등급으로 구성하였다.

둘째, 상황적 요소를 기반으로 체계적인 위기 대응을 위한 위기 유형의 분류이다(<표 7> 참조). 이러한 관점은 상황적 위기 커뮤니케이션 이론과 이미지 복구 이론(image restoration theory)등 있다. 상황적 위기 커뮤니케이션 이론은 위기에 대한 책임 정도와 사건이 통제 가능성 여부에 따라 분류를 하였으며, 의도적, 우연적 및 피해자 위기로 구분이 된다(Coombs and Holladay, 2002; Coombs, 2007). 이를 통해 기업은 부인(비난자 공격 또는 희생양), 줄이기(변명, 정당화), 사건 처리(걱정, 관심, 동정, 환심 및 사과)의 대응전략을 효과적으로 수행할 수 있다.

< 표 7 > SCCT에 따른 개념 분류

분류	세부 유형	내용
상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT): 위기의 책임 귀인과 통제가능성에 따른 분류	의도적 위기	조직의 악행, 인적 오류로 인한 제품 손상, 인적 오류사고 등
	우연적 위기	기술 실수사고, 기술 실수 제품 손상, 도전 등
	피해자 위기	자연재해, 루머, 직장폭력, 제품 품질 변경 등

출처 : Coombs(2007)의 연구.

셋째, 위기가 기업의 핵심 활동에서 발생한 경우에 따라 분류하였다. 이 중 여러 학자들은 기업에서 자주 발생하는 문제에 초점을 두고 있기 때문에, 기업, 제품 및 브랜드에 대한 전반적인 평판을 살펴보았다(<표 8> 참조). 예를 들어, 기업에서 생산된 제품에서 직접 문제가 발생한 경우와 기업의 윤리·도덕적 부분에 문제가 발생한 경우, 소비자들의 인식과 기업의 대응에 대해 논의하였다(Dutta and Pullig, 2011; Lin et al., 2011; 진성률 등, 2011).

본 연구는 CSR 유형과 기업 CSR 실패 간의 일치성 또는 불일치 효과를 살펴보고자 한다. 따라서 CSR 유형의 분류와 같이 기업 실패도 환경적 실패와 사회적 실패로 구분하였다. 또한 이들에 대한 개념을 제시하고, Allen et al.(2020)과 Wagner et

al.(2009)의 연구를 기반으로 해당 개념에 대한 조작적 정의를 내렸다.

< 표 8 > 전반적인 평가에 기반한 위기 유형의 분류

이론	분류	내용
대인지각이론, 브랜드 자산이론, 기업평판	능력/역량 관련 위기, 혹은 성능 관련 위기	제품의 제조능력, 제품 품질이나 전문성과 관련된 문제
	정직성/도덕 관련 위기, 혹은 가치 연계 위기	제품과 직접적인 관련성은 없지만, 사회 및 윤리적 문제, 상징적 편익과 관련된 문제

출처 : 연구자 정리

3. CSR 활동-CSR 실패 간 일치성에 관한 연구

기업의 일치성에 대한 논쟁은 국내 연구에서도 지속적으로 제시되고 있다(김윤지, 성민정, 2012; 서호정, 양재호, 2015; 이동진 등, 2008; 장수현, 한정호, 2015; 조재수, 2013). 적합성 효과와 관련된 큰 흐름 중 하나는 일치성이나 적합성 효과가 더 긍정적인 결과를 초래한다는 주장이다. 김윤지와 성민정(2012)은 CSR 적합성, 위기 발생 영역 및 위기 대응이 기업 태도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 의하면, 소비자들은 위기가 기업의 주요 사업에서 발생한 경우보다 무관한 영역에서 발생한 경우에 더 높은 회의적인 태도를 보인다고 하였다. 또한 CSR 적합성이 높은 경우, 위기의 발생 영역에 따른 차이는 없지만, CSR 적합성이 낮은 경우, 주요 사업보다 무관한 영역에서 더 높은 회의적인 태도를 보인다고 하였다. 즉, 기업의 주요 사업의 변화는 기업에 대한 신뢰를 떨어뜨리기 때문에, 무관한 영역에서 발생한 위기보다 더 실망감이나 부정적인 태도를 유발한다고 하였다. 따라서 주요 사업에서 문제가 발생한 경우 사과와 같은 수용전략을 사용하는 것이 효과적이라고 제시하였다. 이지은 등(2012)은 CSR 일치성, 일관성 및 소비자 지지가 기업 태도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 따르면, 소비자들이 CSR 활동을 지지하는 경우 낮은 지지도 그룹보다 더 긍정적인 반응을 나타낸다고 하였다. 또한 소비자들의 지지도가 높은 그룹에서 CSR 일치성과 일관성에 대해 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 반면에, 지지도가 낮은 그룹에서는 CSR 활동 일치성과 일관성이 높은 경우에만 기업 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 소비자들의 지지가 높은 경우에는 제시된 정보와 소비자 자신의 기대 간의 내적 준거(internal reference)가 일치하기 때문에 변화를 보이지 않거나 더 높은 만족도와 같은 반응을 보이며, 더 나아가 높은 CSR 일치성과 일관성은 제시된 정보 간의 결합을 강화하거나 기존 기대를 쉽게 동화하기 때문에(낮은 경우에는 제시된 정보의 연상이나 결합이 어려우며, 오히려 소비자들의 더 정교한 사고나 기존 기대와 대조되기 때문에 더 부정적인 평가를 하게 된다) 더 높은 기업태도를 보인다고 하였다. 최은정과 김수현(2013)은 사회적 기업이 추구하는 환경 친화, 지역사회 공생, 사회 환원, 종업원 복지의 4개 사회적 가치가 사회 가치 일치성을 통해 기업 태도와 구매의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 중 지역사회 공생을 제외한 환경 친화, 사회 환원, 종업원 복지는 사회적 기업-소비자 간의 관계에 긍정적인 영향을 미치며, 사회적 가치 일치성은 사회적 기업에 대한 태도와 구매의도에 긍정적인 영향

을 미치는 것으로 나타났다. 즉 소비자들이 소유한 사회적 가치와 기업의 사회적 가치가 공유될수록 더 긍정적인 기업태도와 구매의도를 보인다는 것이다. 조재수(2013)도 기업의 CSR 활동과 기업이나 제품 이미지와의 높은 적합성은 기업의 CSR 동기를 이타적 동기로 간주하기 때문에, CSR 동기 인식과 CSR 활동 평가에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 남경태(2020)는 기업의 갑질 여부가 구매의도에 미치는 영향에서 기업-CSR 적합성과 CSR 이슈 관여도에 따른 영향을 살펴본 결과, 갑질 상황에서 기업-CSR의 높은 일치성은 긍정적인 소비자 반응을 나타낸다고 하였다. 이러한 결과는 연상 네트워크 이론(associative network theory)에 기반을 두며, 기업-CSR의 높은 일치성이 소비자들을 두 요소에 대해 쉬운 인지 구조를 이루기 때문이라고 하였다. 박수정과 차희원(2009)는 삼성 중공업의 기름 유출 사건에 대한 CSR 적합성이 기업 정당성 인식에 미치는 영향을 살펴보았다. 구체적으로 CSR 적합성이 높은 경우, 기업 평성이 높을수록 더 긍정적인 정당성을 추론하는 것을 발견하였다. 반면에, 비록 긍정적인 기업 명성을 소유하고 있지만, CSR 적합성이 낮은 경우, 오히려 명성이 낮은 집단과 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 국내 연구에서 일치성이나 적합성 효과가 더 부정적인 결과를 초래한다는 주장이다. 장수현과 한정호(2015)는 CSR 활동의 과도한 적합성이나 일치성이 오히려 부정적인 결과를 초래한다고 제시하였다. 이들은 CSR 활동의 적합성을 기능 적합성, 이미지 적합성, 타겟 적합성, 규모 적합성으로 구분하여 살펴본 결과, 규모 적합성을 제외한 기능 적합성, 이미지 적합성, 타겟 적합성은 부정적인 효과를 나타낸다고 하였다. 이러한 결과는 소비자들이 지각한 CSR 정보의 과도한 적합성은 기업이 충실해야 하는 본 활동에 대한 이질감을 생성하고 다수의 기업이 수행하는 활동이기 때문에 합의성도 낮고, 일회적인 경우가 많기 때문에 오히려 이타적인 내재적 동기보다 사회 압박에 따른 외재적 동기로 귀인하기 때문에 높은 부정적인 반응을 나타낸다고 하였다. 박기경과 박종철(2017)은 조절 초점과 금융상품 특성 간의 적합성과 미래 혜택 발생시점이 금융상품 태도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 일치한 조건보다 비 일치한 조건에서 미래 혜택 발생 시점에 따른 효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 보험 상품 조건(저위험 & 안정적인 금융상품)에서 일치한 조건(보험 상품-예방초점)보다 비 일치한 조건(보험 상품-상향 초점)에서 기간제시보다 시점제시 한 경우 미래 금융상품의 혜택을 더 높게 상상하는 것으로 나타난 반면, 펀드 상품 조건(고위험 & 고수익의 금융상품)에서 일치한 조건(펀드 상품-예방 초점)에 비해 비 일치한 조건(펀드 상품-상향 초점)에서 기간 제시보다 시점 제시 한 경우 미래 금융상품의 혜택을 더 높게 상

상하는 것으로 나타났다. 즉, 비일치한 조건에서 소비자들은 해당 상품이 주는 혜택이 자신의 동기와 적합하지 않은 것을 지각하고 부정적인 불확실성을 줄이려는 경향이 있으며, 시점(vs. 기간 제시)의 제시는 얻을 수 있는 혜택에 대한 확신을 주기 때문에 더 호의적인 반응을 나타낸다고 하였다. 따라서 일치하지 않은 조건은 일치한 조건보다 시점 제시 효과가 강하게 발생하는 것을 보여주고 있다.

4. CSR 활동-CSR 실패 간 일치성에 관한 국외 연구

CSR-위기에 대한 일치성 효과에 대한 연구는 크게 두 가지로 분류되고 있다. 즉 CSR과 발생한 위기가 일치한 경우, 부정적 효과가 감소하고(Allen et al., 2020; Foreh and Grier, 2003; Ginder et al., 2019), 반면에 불일치하는 경우에 기업 위선을 낮게 지각하고 덜 비난을 받는다는 보호 작용의 주장이다(Effron and Monin, 2010; Wagner et al., 2009).

우선, 일치성 효과가 더 효과적이라는 주장을 살펴보면 다음과 같다. Foreh & Grier(2003)는 소비자가 인식한 기업 이익 추구 동기가 불일치할 경우, 소비자들은 기만 혹은 모순을 지각하게 되고, 결국 회의주의(skepticism) 반응이 발생한다고 하였다. 반면에, 이러한 소비자들의 회의주의는 기업이 공적으로 진술함으로써 억제된다고 하였다. Ginder et al.(2019)은 비즈니스 환경에서 자주 발생하는 문제를 기업의 CSR 주장과 행동 사이의 내부-외부 일치 또는 불일치로 4개의 차원을 구성하여 소비자들의 귀인행동에 대해 연구를 하였다. 즉 일치 조건의 확일적인 CSR 포지션(내부 행동 - 외부 홍보 모두 포함)과 냉담 CSR 포지션(내부 행동 - 외부 홍보 모두 포함), 불일치 조건의 신중 CSR 포지션(내부 행동 수행 - 외부 홍보 없음)과 위상 CSR 포지션(내부 행동 없음 - 외부 홍보 있음)이다. 확일적 포지션을 가진 기업의 경우, 소비자들은 내부 CSR 행동에 기초하여 높은 내재적 동기를 인식하기 때문에, 외부의 CSR 커뮤니케이션에서 인지된 외재적 동기를 이기적으로 주도하기보다는 전략적으로 주도한다고 판단할 수 있으며, 균일한 포지션을 가진 기업에 대해 신중 포지션과 동등하게 긍정적인 구매의도로 이어진다고 하였다. 반면에, 위상 CSR 포지션은 CSR 활동이 없기 때문에 소비자는 기업의 내재적 CSR 동기를 인식할 수 없으므로 기업의 기만적인 외부 CSR 커뮤니케이션을 이기적으로 주도하는 외부 동기로 돌리게 된다. Kim & Choi(2016)는 위기-CSR 일치(일치 vs. 불일치)와 위기 유형(사고 vs. 위반)간의 관계

를 살펴본 결과, 기업이 위기 이슈와 일치하는 CSR 이니셔티브를 출범시키거나 위기가 위법이 아닌 사고로 인한 결과일 때 소비자들이 더 호의적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 위기 문제와 위기 전 CSR 이니셔티브 간의 일치성은 위기 이전과 이후의 이니셔티브 간의 일관성 효과를 완화한다. Becker-Olsen et al.(2006)은 기업과 사회적 대의 사이의 적합도가 낮을 때 소비자가 기업에 대한 신뢰도가 낮다고 느끼는 것을 확인하였다. Allen et al.(2020)은 기업의 사회적 책임에 대한 소비자의 역기능 행동을 조사하였다. 즉, 소비자들의 역기능 행동을 "어떻게," "언제" 방지하는지를 살펴보았다. 여기서 역기능 행동은 부정적인 입소문이나 고객으로 위장한 절도 등 부정적인 행위를 하는 소비자로 정의하였다. 이들은 레스토랑을 대상으로 조사한 결과, 기업에서 수행한 CSR과 기업에서 발생한 문제가 일치하는 경우 역기능 행위에 보호를 제공하는 것으로 나타났다. 반면, 수행하고 있는 CSR과 기업에서 발생한 문제가 불일치한 경우와 통제조건의 피험자들은 역기능 행동을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 위반/범죄가 이전의 CSR과 일치하는 경우 소비자의 인식이 완화되고, 반면에 위반/범죄가 이전 CSR과 불일치하는 상황에서 소비자들이 센스메이킹 과정을 통해 역기능 행동을 증가시킨다.

다음은 불일치 조건에서의 연구를 살펴보면 다음과 같다. Wagner et al.(2009)은 직원 대우 상황 조건, 자연환경 조건 및 국가 경제 지원(국내 일자리를 위해 외국에 아웃소싱하지 않음)의 3가지 상황에서 CSR-위기의 일치성을 입증하였다. 전반적으로 소비자들이 위기와 사후 CSR의 일치조건보다 위기와 위기 이전 CSR 간의 일치 조건에 대해 더 높은 기업 위선을 인식한다고 하였다. 특히, 이들은 긍정적인 기업 행동조차도 행동이 반대일 때 위선에 대한 인식으로 이어진다고 하였다. Effron & Monin(2010)은 관찰자들이 위반자가 이전에 선행을 행했을 경우 더 적은 비난으로 위반에 대응한다고 하였다. 예를 들어, 청소년 약물 사용을 줄이면 대상이 성희롱을 저지르는 데 도움이 되지만, 불법 약물 소지에 대해서는 그렇지 않다. 이들의 추가 분석을 보면, 마찬가지로 동일한 도메인 조건에서 위선 인식이 더 높으며, 라이선스 효과가 전반적으로 부족한 것을 나타낸다. 또한 같은 선행을 하더라도 다른 영역에 있을 때 라이선스 효과가 발생하며, 더 노골적인 위반을 허용한다고 하였다.

선행연구는 일치성에 대해 상반되는 결론을 제시하고 있으며, 또한 본 연구도 CSR 유형과 기업 실패의 유형이 동일한 조건을 구성하고 있으며, 위에서 논의된 CSR-위기의 일치성과 동일한 환경 맥락 조건을 가지고 있다. 비록 선행연구에서 상반된 주장을 하지만, 본 연구는 일치조건에 대한 긍정적인 반응을 연구한 Allen et al.(2020)과

Ginder et al.(2019), 그리고 Foreh & Grier(2003)의 연구주장과 더 유사한 맥락을 가지고 있기 때문에, 이들의 주장에 따라 가설을 설정하고자 한다. 즉 CSR 유형과 기업 실패에서 일치성 효과에 따라 일치한 경우 더 효과적이다. 더 나아가 기업평판의 좋고 나쁨에 따라 라이선스 효과가 발생하여 이러한 효과가 감소할 것을 제안하고자 한다.

5. 본 연구와 선행연구와의 차이점

많은 연구자들은 기업이 CSR 수행을 통해 긍정적인 소비자 반응을 유발하여, 기업 실적을 향상할 수 있다고 주장하고 있다(Brown and Dacin, 1997; Sen and Bhattacharya, 2001; 유재미, 2017; 홍성준, 박종철, 2017). 하지만, 기업이 규모화, 발전 및 혁신 등 과정에서 예측 불가능한 위기 사건이 발생할 가능성은 불가피하다. 특히, 부정적인 사건이 발생 이전에 기업이 수행한 CSR 활동이 향후 기업의 부정적인 사건의 대응이나 지속적인 경쟁우위의 확보에 어떠한 영향을 미치고, 또한 CSR과 연관성이 있는지에 대해 실무계 및 학계 모두에서 관심을 가지고 있다. 비록 일부 연구자들은 전략적인 관점에서 CSR 활동과 기업의 CSR 실패 간의 관계에 대해 살펴보았지만(Allen et al., 2020; Brown and Dacin, 1997; Efron and Monin, 2010; Kim and Choi, 2016; Srinivasan et al., 2002; Sen and Bhattacharya, 2001; Wagner et al., 2009; 김윤지, 성민정, 2012; 박기경, 박종철, 2017; 장수현, 한정호, 2015), <표 9>에서 보는 것과 같이 세 가지 논쟁이 지속되고 있다. 즉, CSR은 소비자의 긍정적인 반응을 유발, CSR 활동과 기업 CSR 실패가 일치한 경우의 '보호 효과'와 불일치한 경우의 '보호 효과'이다.

첫째, 기업이 CSR 활동을 수행함으로써 긍정적인 소비자 반응을 유발하여 더 나은 기업성과를 초래할 수 있다는 주장이다(Brown and Dacin, 1997; Du et al., 2010; Sen and Bhattacharya, 2001; Srinivasan et al., 2002; 유재미, 2017; 홍성준, 박종철, 2017). 홍성준과 박종철(2017)는 기업이 수행한 비즈니스 CSR과 자선적 CSR 활동은 파트너의 지식공유와 지각된 공정성 모두에 긍정적인 영향을 미치며, 더 나아가 긍정적인 기업의 혁신성을 유발한다고 하였다. Brown & Dacin(1997)도 기업 역량에 대한 연상과 기업 CSR에 대한 연상은 긍정적인 기업 태도를 통해 제품 평가로 이어진다고 하였다. Vassilikopoulou et al.(2009)은 기업 위기 상황에서 사전 CSR 활동의 수행은 소비자들이 내적 귀인을 유발하여 낮은 수행 그룹보다 더 높은 소비자 평가를 유도한다고 하였

다. 이러한 주장을 정리하면, CSR의 수행은 소비자들이 기업에 대한 긍정적인 반응뿐만 아니라, 위기 발생시 기업에 대한 긍정적인 소비자 태도를 유발할 수 있다. 하지만, 소비자들이 위기나 기업 CSR 실패 상황에서 어떻게 반응을 하는지에 대해 설명하지 않고 있다.

<표 9> CSR 활동과 기업실패 간의 관계 선행연구 정리

CSR 활동 -> 기업실패의 관계		내용	연구자
'보호' 된다	Csr-소비자 긍정 반응 매커니즘	① CSR 연구는 구매 의향 증가, 긍정적인 입소문(WOM), 교차 판매 기회, 가격 프리미엄 지불 의향 및 고객 충성도 등과 같은 긍정적인 결과를 가져온다고 주장함 ② 핵심 주장 : CSR으로 인한 긍정적 논리 및 매커니즘 제시	Du et al.(2010); Brown & Dacin(1997); Sen & Bhattacharya(2001); Srinivasan et al.(2002); Vassilikopoulou et. al.(2009)
	일치한 경우 "보호" 효과	① CSR 유형과 위기 일치하고, 위반/위법이 아닌 사고인 경우 호의적인 태도 ② 위기 문제와 위기 전 CSR 이니셔티브 간의 일치성은 위기 이전과 이후의 이니셔티브 간의 일관성 효과를 완화함	Allen et al.(2020); Kim & Choi(2016); Foreh & Grier(2003)
'보호' 안된다	불일치한 경우 "보호" 효과	① 불일치 -> 위선을 낮게 지각, 비난이 낮음(예, 청소년 약물 사용 지원, 성희롱을 지지하는 경우) ② 일치 -> 위헌이 높음(예, 성희롱 - 성희롱, 비난 낮음. 즉, 라이선스 효과 발생)	Effron & Monin(2010); Wagner et al.(2009)

출처 : 연구자 정리

둘째는 사전 수행한 CSR 활동과 기업 CSR 실패의 관계에서, 양자가 일치한 경우 사전 수행한 CSR이 '보호 효과'가 있다는 주장이다(Allen et al., 2020; Foreh and Grier, 2003; Kim and Choi, 2016). 이러한 주장은 주로 귀인이론과 일치성 효과에 기반을 두고 있다. Ginder et al.(2019)은 소비자들의 귀인과 기업 행동의 일치성에 따라 4개 차원을 제시하였으며, 이중 높은 일치성은 내재적 동기를 쉽게 유발하기 때문에, 낮은 일치성의 외재적 동기 유발보다 더 긍정적인 반응을 나타낸다고 하였다. Allen et al.(2020)은 기업이 수행한 CSR과 CSR 실패 간의 일치하지 않은 경우, 기업에 대한 일체감이나 소속감 등에 불일치를 제공하며, 이러한 효과를 센스메이킹 정보처리과정에 의한 것으로 정의하고, 일치한 경우에서만 소비자들의 역기능 행동을 방지한다고 주장하였다. 김윤지와 성민정(2012)도 기업의 CSR 활동과 무관한 영역에서 발생한 경우, 소비자들이 기업의 사업 변화로 인해 기업에 대한 신뢰가 감소하기 때문에 오히려 더 회의적인 반응을 보인다고 하였다. 이러한 주장을 종합하면, 소비자들은 일치한 정보에 대해 쉬운 연상, 사업 변화에 따른 불일치 모순, 불일치 정보에 따른 정교한 정보처리 과정 등이 발생하기 때문에, 일치성 정보가 더 긍정적인 반응을 유발한다고 하였다.

셋째는 사전 수행한 CSR 활동과 기업 CSR 실패의 관계에서, 양자가 일치하지 않은 경우 사전 수행한 CSR이 '보호 효과'가 있다는 주장이다(Effron and Monin, 2010; Wagner et al., 2009). 이러한 주장도 귀인 이론과 일치성 효과에 근거를 두고 있다. 이중 Wagner et al.(2009)은 기업이 주장한 '선행'에서 위반이 발생한 경우, 소비자들은 기업의 사전 '선행(CSR)'을 위선으로 지각하기 때문에 더 부정적인 행동을 유발한다고 하였다. Effron & Monin(2010)도 기업이 주도적으로 수행한 CSR이 사후에 동일한 영역에서 발생한 경우, 소비자들이 사전 CSR에 따른 연상이 쉽게 발생하기 때문에 위선으로 인식하고, 반면에 타 영역에서 발생한 경우 라이선스 효과에 따라 오히려 더 긍정적인 결과를 초래한다고 하였다. 박기경과 박종철(2017)의 연구에서도 비 일치한 조건에서 소비자들이 자신의 동기와 부적합하다고 지각하기 때문에 오히려 불확실성을 줄이기 위해 시점 제시시 미래 혜택에 대해 더 회의적인 반응을 나타낸다고 하였다. 이러한 연구를 종합하면, 동일한 영역은 쉬운 위선을 유발하고 사전 CSR에 따른 라이선스 효과성을 줄이고 소비자 동기와의 불일치를 유발하기 때문에 오히려 불일치한 것이 더 효과적이 소비자 반응을 나타낼 수 있다.

본 연구는 선행연구에서 제시한 세 가지 관점에 기반을 두고 이러한 논쟁에 대한 새로운 관점을 제시하고자 한다. 첫째는 유사한 일치성 여부의 조건을 구성하여, 선행

연구에서 제시한 논쟁에 대한 재검증을 확인하고자 한다. 다음은 사전 수행한 CSR 활동과 기업 CSR 실패의 관계에서 기업평판에 따른 효과를 검증하고자 한다. 평판은 CSR의 결과 변수로 간주되고 있으며(Kucharska, 2019), 기업이 지속적인 투자와 관리를 통해 형성되기 때문에(Melo and Garrido-Morgado, 2012), 일치성에 따른 효과에 조절역할을 할 것으로 간주하고 있다.

제3절 기업평판

1. 기업평판의 개념 및 유형

기업의 평판(corporate reputation)은 이해관계자의 종합적인 인식에 뿌리를 두고 있다(Helm, 2007; Helm and Tolsdorf, 2013). Roberts(2009)도 평판은 기본적으로 특정 이해관계자 그룹이 조직에 대해 갖는 총괄적 경험이라고 하였다. 평판은 고객 유치(Fombrun, 1996), 기업 비용 감소 및 수익 증가(Roberts and Dowling, 2002), 기업이 프리미엄 가격의 부과(Rindova et al., 2005), 경쟁우위 강화(Keh and Xie, 2009)에 긍정적인 영향을 미친다.

< 표 10 > 기업평판에 대한 정의

영역	정의
경제 (Economics)	평판은 특정 상황에서 회사의 가능한 행동을 설명하는 특성 또는 시그널이다.
전략 (Strategy)	평판은 경쟁자가 모방, 획득 또는 대체하기 어려운 무형 자산이며, 소유주에게 지속적인 경쟁우위를 제공하는 유동성 장애이다.
회계 (Accounting)	평판은 측정하기 어렵지만, 기업의 가치를 창출하는 여러 유형의 무형 자산 중 하나이다.
마케팅 (Marketing)	평판은 개인이 회사 이름으로 수립한 기업 연상을 설명한다.
커뮤니케이션 (Communications)	평판은 기업이 여러 구성 요소와 구축한 관계에서 발전하는 기업 특성이다.
조직 이론 (Organisation theory)	평판은 이해관계자가 기업 활동을 이해하면서 발전하는 기업의 인지적 표현이다.
사회 (Sociology)	평판 순위는 기업이 공유된 제도적 환경에서 이해관계자와 구축한 관계에서 나오는 사회적 구성이다.

출처 : Fombrun, et al.(2000)의 연구

기업평판에 대한 정의는 <표 10>에서 보는 바와 같이 경제, 회계, 마케팅, 커뮤니케이션, 조직이론 및 사회 분야를 포함한 많은 영역에서 연구되어왔다. Mahon(2002)도 평판에 대한 다양한 관점과 접근을 통해 다음 5가지를 제시하였다. 첫 번째는 전략적 측면에서 평판은 경쟁우위를 위한 무형의 자원으로 간주된다고 하였다. 두 번째 관점은 아이디어 시장에서 조직의 자산으로 사회적 책임의 각 고리를 형성하는 것과 관련된 사회적 이슈의 규율이다. 세 번째 관점은 마케팅 분야에서 브랜딩을 포함한 전략과 마케팅의 결합이다. 네 번째 관점은 기업 커뮤니케이션 규율로서 위기관리 및 조직 이미지 개발에서 평판의 역할이다. 마지막으로 홍보로서 평판은 PR과 커뮤니케이션의 요소로 고려된다는 것이다. 비록 기업평판에 대한 정의에 다양한 관점과 시각차이가 존재하지만, Lee(2012)는 기업평판에 대해 역동적인 개념, 구축에 긴 시간이 필요, 다양한 이해관계자는 경제·사회·개인적 배경에 따라 동일한 회사의 평판을 다르게 인식할 수 있다고 요약하였다.

또한 기업평판은 형성 시간이 길고(Capozzi, 2005), 경쟁자가 쉽게 모방하기 어렵기(Keh and Xie, 2009) 때문에 지속가능한 경쟁우위에 기여하는 중요한 전략적 자원으로 간주하고 있다. Lee(2012)도 평판이 시간이 지남에 따라 발전하기 때문에 이미지만큼 빠르게 구축되고 형성될 수 없다고 하였다. Verčič & Čorić(2018)는 기업평판이 인식에 기반으로 하고 있으며, 본질적으로 주관적인 개념이라고 하였다. 그러므로 기업평판은 직/간접적인 경험(Ruth and York, 2004), 정서적 및 감정적 반응을 나타낸다고 하였다(Fombrun, 1996). Melo & Garrido-Morgado(2012)는 2003년부터 2007년 사이의 32개 미국 상장 기업 샘플에 대해 패널데이터 기법을 사용하여 기업평판의 효과를 검증하였다. 이들에 따르면 기업평판은 CSR 활동을 통한 기업 경쟁우위의 달성을 위한 핵심 동인이라고 하였다. 또한 온라인 측면에서도 기업평판은 온라인 충성도를 향상시키고, 가치와 품질에 미치는 효과를 매개한다고 하였다(Caruana and Ewing, 2010).

기업평판의 개념화에 대해서는 두 가지 측정 방법으로 연구되고 있다(Kantola et al., 2016). 하나는 단일차원(single-faced measures)이고, 다른 하나는 다차원 측면(multi-faceted measures)이다. 전자는 모든 이해관계자에게 기업의 전반적인 평판에 대한 인식을 응답하게 하였다고, 후자는 기업의 특정 요소에 대한 식별력을 강화하여, 다양한 측면에서 기업평판을 고려하였다. Fombrun et al.(2000)은 기업평판에 대해 감정적 호소(emotional appeal), 재무 성과(financial performance), 비전 및 리더십(vision

and leadership), 제품 및 서비스(products and services), 작업 환경(workplace environment), 사회 및 환경적 책임(social and environment responsibility)의 6개 차원으로 구성된다고 하였다. Kantoa et. al.(2016)은 말레이시아 은행산업에 적용할 평판 지수의 차원을 조사하는 연구에서 Fombrun et al.(2000)가 제시한 6개의 차원 중 작업 환경을 제시한 나머지 5개 요소가 긍정적인 결과를 유발한다고 제시하였다.

위의 내용을 살펴보면, 기업평판은 많은 투자와 노력, 지속적인 관리를 통해 형성되며, 또한 기업의 성과에 대한 이해관계자의 전반적인 인식으로 간주된다고 볼 수 있다. 본 연구는 선행연구와 유사하게, 기업평판에 대해 양립적인 분류법으로 기업평판을 유형화하였다(Melo and Garrido-Morgado, 2012). 즉 평판이 높은 집단은 긍정적인 평판이나 좋은 평판을 나타내는 것으로 설정하고, 평판이 낮은 집단은 나쁜 평판이나 부정적인 평판 또는 일관성이 없는 CSR활동으로 설정하였다.

2. 기업평판에 대한 선행연구

평판은 이해관계자에게 가치를 전달하고 브랜드의 능력을 강화한다(Fombrun and Gardberg, 2000). 브랜드 평판은 다른 주요 경쟁자와 비교할 때 모든 주요 구성 요소에 대한 브랜드의 전반적인 매력을 설명하는 브랜드의 과거 행동 및 미래 전망에 대한 지각적 표현으로 정의된다(Fombrun and Gardberg, 2000).

Melo & Garrido-Morgado(2012)는 CSR의 노사 관계, 다양성 문제, 제품 문제, 커뮤니티 관계 및 환경 문제의 5개 차원과 9개 산업이 기업평판에 미치는 영향을 살펴보았다. 우선, 전반적으로 기업평판에 긍정적인 영향을 미치며, 이중 커뮤니티 관계가 가장 뚜렷한 관계를 나타냈다. 다음은 다양성과 제품 문제는 9개 산업 중 8개의 산업에서 상호작용효과가 나타났으며, 이중 다양성은 8개 산업과 긍정적인 평판을 이끌어 냈다. 제품 문제는 일반 산업, 정보 기술, 비주기적 소비재, 비주기적 서비스 및 자원 등 5개 산업과 긍정적인 상호작용이 나타난 반면에, 기본 산업, 순환 소비재 및 순환 서비스 등 3개 산업에서 부정적인 영향이 나타났다. 마지막으로 노사 관계와 환경 문제보다 지역 사회 관계, 제품 문제, 인력 다양성 차원이 더 긍정적인 것으로 나타났다. 이들에 의하면, 노사 관계는 노동 조합과 밀접한 일반 산업에서는 중요하지만 기타 산업에서는 큰 의미를 보이지 않았다. 환경 문제도 채굴 등 1차 산업을 포함한 자원 산업과 크게 관련이 있으나, 기타 산업에서 연관성이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 기업평판은 CSR

의 핵심 성공 요인이며, 모방하기 어려운 경쟁우위를 촉진할 수 있는 잠재력이라고 하였다. Verčič & Čorić(2018)도 CSR 프로젝트를 개발하면 조직이 내부 및 외부 이해관계자 사이에서 더 나은 평판을 구축할 수 있다고 하였다. Kucharska(2019)도 평판이 CSR의 주요한 실행 결과라고 하였다.

Kucharska(2020)는 CSR 실행, 평판 및 기업 브랜드 성과에 대한 직원 헌신의 문제를 살펴보았다. 유럽 건설 산업의 샘플 282개를 분석한 결과, CSR 실천, 기업 브랜드 평판, 직원의 브랜드 헌신 간에 강한 일치성을 발견하였을 뿐만아니라, 직원들이 브랜드에 전념하지 않더라도 높은 수준의 CSR 실천은 기업이 브랜드 평판을 활용할 수 있음을 나타내고 있다. 반면, 직원이 브랜드에 대한 헌신의 부족은 브랜드 평판을 위태롭게 할 수 있다고 하였다. 따라서 브랜드 성과의 지속가능성을 달성하는 가장 간단한 방법은 CSR 실천과 브랜드 성과 사이의 강력한 매개체인 기업 브랜드 평판을 확보하기 위한 직원의 브랜드 헌신과 CSR 실천을 가능한 한 최고 수준으로 유지할 필요가 있다고 하였다. Verčič & Čorić(2018)도 기업평판과 인지된 기업의 사회적 책임 및 고용주 브랜드와의 연관성을 550명의 경영학과 대학생을 대상으로 분석한 결과, 학생들이 사회적으로 책임감 있고 좋은 고용주 브랜드로 인식되는 조직에 좋은 평판을 부여한다는 것을 발견하였다. 반면, 평판이 인식된 기업의 사회적 책임과 인식된 고용주 브랜드를 모두 포함하는 포괄적인 개념이라고 하였다. 즉 사회적으로 책임 있는 행동과 고용주 브랜드 육성과 관련하여 다양한 전략, 정책 및 관행을 개발하는 조직은 학생들 사이에서 더 높은 수준의 인지도를 가질 수 있으며, 또한 가장 매력적인 고용주 목록에 대한 학생들의 인식과 포지션은 일관성 반응을 보였다.

제4절 관련 이론

1. 귀인이론

귀인이론(attribution theory)은 '과인이 인과적 추론에 도달하는 방식, 그들이 만드는 추론의 종류, 이러한 추론의 결과가 무엇인지'를 조사하는 여러 이론의 포괄적인 개념이라고 하였다(Folkes, 1988). 귀인이론을 통해 개인들이 타인의 동기를 평가하는 과정을 설명하고 이러한 지각된 동기가 이후의 태도와 행동에 어떻게 영향을 미치는지를 설명한다(Foreh and Grier, 2003). Langan & Kumar(2019)는 "순진한 심리학자(naïve psychologists)"로 사람들이 귀인 이론에서의 행동을 설명하였다. 귀인은 복잡하고 소비자 결과를 예측하는 강력한 힘을 가지고 있지만, 소비자들은 귀인이론에서 기업이 무엇을 하고 있는지보다 언제와 왜(when and why)에 더 관심을 가지고 있다고 하였다(Gilbert and Malone, 1995). 즉 정보의 부족으로 인해 신뢰가 제한되고 외부 조건(예, 경진 동기)이 행동의 원인이라고 의심을 할 때, 관찰자는 행위자가 그러한 행동을 하는 경향이 없다고 결론을 내리게 된다.

CSR 측면에서 귀인이론은 기업 동기의 효과를 설명 및 이해하기 위한 이론적 토대이며(Lange and Washburn, 2012), 소비자가 기업의 CSR 활동을 이해하고, 참여동기를 추론할 때 참여하는 인과적 추론이라고 하였다(Bhattacharya and Sen, 2004; Ellen et al., 2006). 이러한 귀인은 소비자가 특정 기업의 특정 CSR 활동에 긍정적으로 반응할 가능성의 정도를 결정한다고 하였다. Foreh & Grier(2003)는 CSR에 대한 소비자의 동기의 귀인에 대해 기업 이익 추구 동기(firm-serving motivation)와 공공 이익 추구 동기(public-serving motivation)가 존재한다고 하였다. 이중 기업 이익 추구 동기는 이익 창출에 관련되며, 관찰자들은 CSR 이니셔티브를 기업 이익을 위한 동기로 귀인할 경우 기업에 대해 부정적인 반응을 나타낸다고 하였다. 즉 외적 동기로 귀인하기 때문에 덜 호의적인 생각이나 구매의도를 생성한다(Becker-Olsen et al., 2006). 반면에 공공 이익 추구 동기는 명백한 외부적인 이유가 없기 때문에 관찰자들은 행동이 내부적으로 발생했다고 추론하게 된다. 내적 동기는 순수 사회에 봉사하려는 이타적 동기이기 때문에 외적 동기보다 관찰자들은 더 긍정적인 평가를 받는다. Allen et al.(2020)도 귀인이론을 통해 이해관계자가 긍정적 또는 부정적인 CSR 정보 모두에 어떻게 반응하는지 설명하는데 특히 유익하다고 하였다.

귀인이론을 CSR에 적용한 선행연구를 살펴보면, 우선, Ellen et al.(2006)은 CSR의 동기 귀인에 대해 자기 중심 동기와 타인 중심 동기로 개념화하였다. 이중 타인 중심 동기는 기업이 타인을 위해 CSR 활동에 참여하는 가치 중심 동기와 이해관계자 동기로 분류하였다. 가치 중심 동기는 기업이 사회를 위한 행동으로 CSR 내재적 동기 개념과 밀접하며, 소비자들의 구매의도를 증가시키는 반면, 이해관계자 동기 귀인은 감소시킨다고 하였다. Vanhamme & Grobben(2009)은 CSR 영역에서 기업의 참여 이력을 조사한 결과, CSR에 광범위한 과거를 가진 기업은 산발적으로 참여한 기업보다 일관성이 높게 인식한다고 하였다. Krystallis et al.(2021)은 CSR 특성((1) 타이밍: 캠페인의 사전 예방과 사후 실행; (2) 강도(CSR에 대한 재적과 시간 헌신에 대한 강도)과 소비자 반응(기업태도 및 구매의도)간의 관계에 대한 소비자 귀인의 매개 역할을 검증한 결과, 귀인은 소비자 결론에 대한 강력한 예측을 한다고 주장하였다. 이들은 귀인에 대해 3개의 유형으로 구분을 하였다. 즉 기업 봉사와 관련된 회사 내부 동기; 비용 절감과 관련된 이기적 동기; 고객 기반 유지와 관련된 전략적 동기이다. 이들의 결과를 살펴보면, CSR 캠페인에 투입된 적절한 시간과 자원의 양은 이중 귀인(더 긍정적(예, 가치 중심)과 덜 부정적(예, 이기적))을 통해 소비자 반응에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 즉 해당 연구는 귀인이 제어가 가능하며, CSR 주도적 특성이 귀인의 차원에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 CSR 유형, 기업 실패 및 기업평판의 관계를 규명하는데 적용할 것이다. 우선 기업의 CSR 유형과 발생한 기업위기의 일치여부에 대한 동기 추론, 또는 이들의 관계에서 기업평판에 따른 차별적 영향을 설명하고자 한다.

2. 일치성 효과

일치성(congruence effects) 또는 매칭이나 적합성으로 기업과 사회적 원인 간의 일치를 말한다(Allen et al., 2020; Becker-Olsen et al., 2006; Effron and Monin, 2010). 전반적으로 두 요소의 일치 또는 불일치 CSR 효과가 어떻게 영향을 미치는지를 설명한다.

CSR-위기에 대한 일치성효과에 대한 연구는 크게 두 가지로 분류되고 있다. 즉 CSR과 발생한 위기가 일치한 경우, 부정적 효과가 감소하고(Allen et al., 2020; Foreh and Grier, 2003; Ginder et al., 2019), 반면에 불일치하는 경우에 기업 위선을 낮게 지각하고 덜 비난

을 받는다는 보호 작용의 주장이다(Effron and Monin, 2010; Wagner et al., 2009).

우선, 일치성 효과가 더 효과적이라는 주장을 살펴보면 다음과 같다. Foreh & Grier(2003)는 소비자가 인식한 기업 이익 추구 동기가 불일치할 경우, 소비자들은 기만 혹은 모순을 지각하게 되고, 결국 회의주의(skepticism) 반응(기업에 대한 부정적인 평가)이 발생한다고 하였다. 반면에, 이러한 소비자들의 회의주의는 기업이 공적으로 진술함으로써 억제된다고 하였다. Ginder et al.(2019)은 비즈니스 환경에서 자주 발생하는 문제를 기업의 CSR 주장과 행동 사이의 내부-외부 일치 또는 불일치로 4개의 차원을 구성하여 소비자들의 귀인행동에 대해 연구를 하였다. 즉 일치 조건의 확실적인 CSR 포지션(내부 행동 - 외부 홍보 모두 포함)과 냉담 CSR 포지션(내부 행동 - 외부 홍보 모두 포함), 불일치 조건의 신중 CSR 포지션(내부 행동 수행 - 외부 홍보 없음)과 위성 CSR 포지션(내부 행동 없음 - 외부 홍보 있음)이다. 확실적 포지션을 가진 기업의 경우, 소비자들은 내부 CSR 행동에 기초하여 높은 내재적 동기를 인식하기 때문에, 외부의 CSR 커뮤니케이션에서 인지된 외재적 동기를 이기적으로 주도하기 보다는 전략적으로 주도한다고 판단할 수 있으며, 균일한 포지션을 가진 기업에 대해 신중 포지션과 동등하게 긍정적인 구매의도로 이어진다고 하였다. 반면에, 위성 CSR 포지션은 CSR 활동이 없기 때문에 소비자는 기업의 내재적 CSR 동기를 인식할 수 없으므로 기업의 기만적인 외부 CSR 커뮤니케이션을 이기적으로 주도하는 외부 동기로 돌리게 된다. Kim & Choi(2016)는 위기-CSR 일치(일치 VS. 불일치)와 위기 유형(사고 VS. 위반)간의 관계를 살펴본 결과, 기업이 위기 이슈와 일치하는 CSR 이니셔티브를 출범시키거나 위기가 위법이 아닌 사고로 인한 결과일 때 소비자들이 더 호의적인 반응을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 위기 문제와 위기 전 CSR 이니셔티브 간의 일치성은 위기 이전과 이후의 이니셔티브 간의 일관성 효과를 완화한다. Becker-Olsen et al.(2006)은 기업과 사회적 대의 사이의 적합도가 낮을 때 소비자가 기업에 대한 신뢰도가 낮다고 느끼는 것을 확인하였다. Allen et al.(2020)은 기업의 사회적 책임에 대한 소비자의 역기능 행동을 조사하였다. 즉, 소비자들의 역기능 행동을 "어떻게," "언제" 방지하는지를 살펴보았다. 여기서 역기능 행동은 부정적인 입소문이나 고객으로 위장한 절도 등 부정적인 행위를 하는 소비자로 정의하였다. 이들은 레스토랑을 대상으로 조사한 결과, 기업에서 수행한 CSR과 기업에서 발생한 문제가 일치하는 경우 역기능 행위에 보호를 제공하는 것으로 나타났다. 반면, 수행하고 있는 CSR과 기업에서 발생한 문제가 불일치한 경우와 통제조건의 피험자들은 역기능 행동을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 위반/범죄가 이전의 CSR과 일치하는 경우 소비자

의 인식이 완화되고, 반면에 위반/범죄가 이전 CSR과 불일치하는 상황에서 소비자들이 센스메이킹 과정을 통해 역기능 행동을 증가시킨다.

다음은 불일치 조건에서의 연구를 살펴보면 다음과 같다. Wagner et al.(2009)은 직원 대우 상황 조건, 자연 환경 조건 및 국가 경제 지원(국내 일자리를 위해 외국에 아웃소싱하지 않음)의 3가지 상황에서 CSR-위기의 일치성을 입증하였다. 전반적으로 소비자들이 위기와 사후 CSR의 일치조건보다 위기와 위기 이전 CSR 간의 일치 조건에 대해 더 높은 기업 위선을 인식한다고 하였다. 특히, 이들은 긍정적인 기업 행동조차도 행동이 반대일 때 위선에 대한 인식으로 이어진다고 하였다. Effron & Monin(2010)은 관찰자들이 위반자가 이전에 선행을 행했을 때 더 적은 비난으로 위반에 대응한다고 하였다. 예를 들어, 청소년 약물 사용을 줄이면 대상이 성희롱을 저지르는 데 도움이 되지만, 불법 약물 소지에 대해서는 그렇지 않다. 이들의 추가 분석을 보면, 마찬가지로 동일한 도메인 조건에서 위선 인식이 더 높으며, 라이선스 효과가 전반적으로 부족한 것을 나타낸다. 또한 같은 선행을 하더라도 다른 영역에 있을 때 라이선스 효과가 발생하며, 더 노골적인 위반을 허용한다고 하였다.

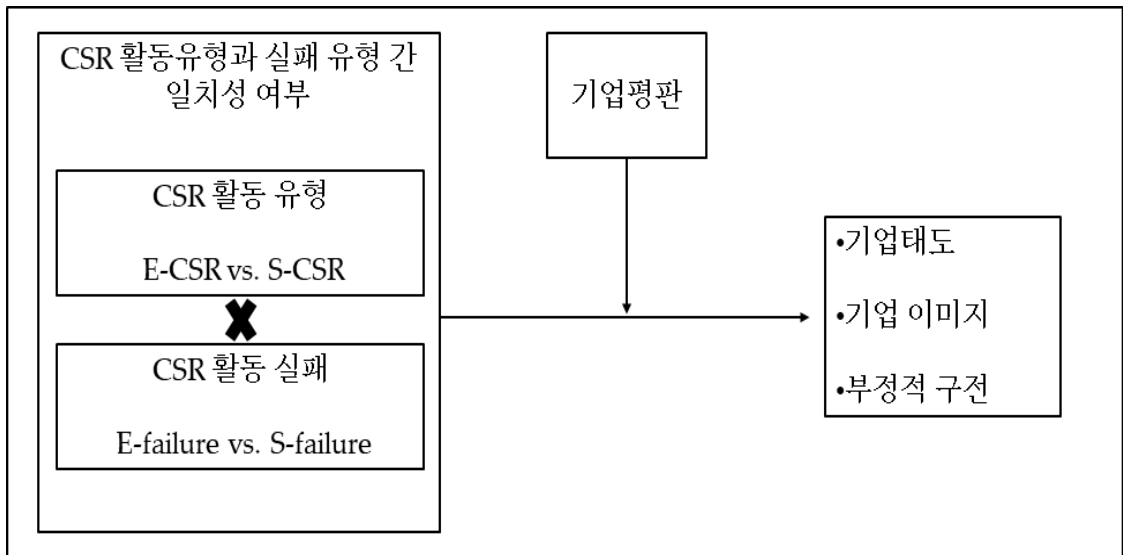
선행연구는 일치성에 대해 상반되는 결론을 제시하고 있으며, 또한 본 연구도 CSR 유형과 기업 실패의 유형이 동일한 조건을 구성하고 있으며, 위에서 논의된 CSR-위기의 일치성과 동일한 환경 맥락 조건을 가지고 있다. 비록 선행연구에서 상반된 주장을 하지만, 본 연구는 일치조건에 대한 긍정적인 반응을 연구한 Allen et al.(2020)과 Ginder et al.(2019), 그리고 Foreh & Grier(2003)의 연구주장과 더 유사한 맥락을 가지고 있기 때문에, 이들의 주장에 따라 가설을 설정하고자 한다. 즉 CSR 유형과 기업 실패에서 일치성 효과에 따라 일치한 경우 더 효과적이다. 더 나아가 기업평판의 좋고 나쁨에 따라 라이선스 효과가 발생하여 이러한 효과가 감소할 것을 제안하고자 한다.

제3장 연구모형 및 연구가설

제1절 연구모형의 설계

본 연구는 이론적 배경과 선행연구에 기반하여 다음과 같은 연구모형을 구성하였다 (<그림 1> 참조). 우선 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패가 기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전의도에 미치는 영향을 고찰하는 것이다. 이러한 설정은 Allen et al.(2020)의 설정과 유사하며, 이를 통해 선행연구에서 제시한 CSR 활동이 기업 위기 상황에서 미치는 효과를 살펴보고자 한다. 그리고 CSR 활동 유형에 따른 기업 CSR 실패의 효과에서 기업평판의 조절효과를 살펴보고자 한다. 이러한 설정은 선행연구의 상충된 결과를 이해하는데 새로운 관점을 제시할 것으로 본다.

< 그림 1> 연구모형



제2절 연구가설의 설정

1. CSR 활동 유형이 소비자 반응에 미치는 영향

Wagner et al.(2009)은 CSR 활동 유형이 기업 위선의 인식에 영향을 미친다고 하였다. 이들은 CSR 활동 유형에 대해 직원 대우, 자연환경, 국가 경제 지원이라는 3개의 유형으로 구분하였다. 구체적으로 직원 책임은 직원 대우나 의료 혜택 제공으로 정의하였고, 자연 환경은 과잉 포장 줄이기, 국가 경제 지원은 국내 일자리를 위해 외국에 아웃소싱하지 않은 것으로 정의하였다. 결과를 살펴보면, 자연 환경은 직원 대우와 국가 경제 지원 CSR보다 더 위선적이고, 직원 대우와 국가 경제 지원 사이에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

Ginder et al.(2019)은 CSR 영역에 대해 환경 영역, 노동 영역 및 LGBT(레즈비언(lesbian), 게이(gay), 양성애자(bisexual), 트랜스젠더(transgender))로 분류하여 구매의도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 사회 내에서 더 독특하게 인식되는 행동과 내재된 동기는 종종 인식자에게 다른 사람의 동기에 대해 더 큰 귀인을 형성하기 때문에 환경 영역은 노동 착취와 같은 노동 영역과 LGBT 영역보다 더 낮은 내재적 동기 귀인을 한다고 하였다. 즉 LGBT 문제를 지원하는 것과 같이 더 논쟁적인 것으로 인식되는 경향이 있고 외부의 반대 압력에도 불구하고 제정될 수 있는 행동은 기업의 내재적 동기를 더 드러내는 것으로 인식된다. 반대로 환경 친화적인 기업 관행이 만연되어 있기 때문에, 그러한 행동은 매우 독특하게 보이지 않을 수 있으며, 따라서 더 외적 동기부여로 인식될 수 있다. 더 나아가 LGBT와 노동 영역 사이에는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 친환경, 환경보호와 관련된 환경적 책임은 기업의 평판을 높이거나 이익 추구하고 직접적으로 관련되나, 직원 복지나 노동 착취와 관련된 사회적 책임은 기업의 향후 생산 및 영리 활동에서 지속적으로 투입될 노력으로 여겨지기 때문에 소비자들로 하여금 보다 긍정적인 반응을 이끌어낼 가능성이 크다. 따라서 환경적 책임활동보다 사회적 책임활동은 소비자들로 하여금 내적 동기를 더 유발하여 기업태도와 기업 이미지가 높게 인식될 것이고, 부정적인 구전은 더 낮게 인식될 것으로 추론된다.

2. CSR 활동 유형에 따른 기업의 CSR 활동 실패가 소비자 반응에 미치는 영향

CSR은 기업에 미치는 부정적인 영향을 최소화시키거나 제거시키며, 장기적으로 사회에 미치는 유익한 영향을 최대화하려는 기업의 약속이다(Mohr et al., 2001). 또는 순수한 경제적 책임과 법적 책임을 넘어 기업의 자발적 책임이라고 하였다(Piacentini et al., 2000). 포괄적인 CSR 개념은 기업이 내부 업무를 수행하는 방식과 그 주변 세계에 미치는 영향을 모두 포함하고 있다(Reeder, 1994). 이러한 CSR의 수행은 기업 간 거래시 갈등과 기회주의에 대한 인식을 감소시키고(홍성준, 박종철, 2016), 위기 극복에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Klein and Dawar, 2004).

기업이나 브랜드와 기업이 수행한 CSR 활동과의 일치성은 소비자들이 해당 기업에 대한 긍정적인 태도를 형성하고, 신뢰를 증가시키며, 회의주의에 대한 부정적 인식을 감소시키는 것으로 알려져 있다(Becker-Olsen et al., 2006; Foreh and Grier, 2003; Moorman et al., 2002). 또한, 기업이 수행한 CSR 활동과 소비자 개인과의 일치성도 긍정적인 소비자 태도를 유발하는 것으로 알려져 있다(이동진 등, 2008).

Allen et al.(2020)은 기업에서 발생한 위반/범죄와 사전 CSR의 관계에서 일치하는 경우 소비자들의 역기능 행동은 완화하는 반면, 불일치하는 경우에는 소비자들의 역기능 행동이 증가한다고 하였다. 이중 일치하는 사회적 책임의 동일한 사회적 책임 또는 환경적 영역 내에서 발생하는 긍정적이거나 부정적인 행동의 정렬을 의미한다고 하였다(Allen et al., 2020). Foreh & Grier(2003)도 불일치 정보는 소비자가 사회 또는 환경 개선에 대한 진정한 관심보다는 공공 이미지 향상에 의해 동기가 부여된 CSR 활동을 더 잘 인식할 수 있다고 하였다. 반대로 일치한 경우, 소비자들은 동일한 영역 내에서 기업의 긍정적인 행동을 감안할 가능성이 높다고 하였다. Wagner et al.(2009)은 일관성이 없는 CSR 커뮤니케이션에 노출되면 기업의 위선에 대한 인식이 생기고, 결과적으로 기업에 대한 보다 부정적인 CSR 신념과 태도가 생성된다고 하였다.

이러한 선행연구에 기반하여, 본 연구에서는 CSR활동과 기업실패의 관계에서 서로 일치하는 경우, 기업태도와 기업 이미지가 더 높게 인식될 것이다. 반면에 불일치하는 경우, 소비자들의 역기능 행동으로 인해 소비자 반응이 더 낮게 나타날 것이다.

가설 1: CSR활동과 기업실패 유형이 일치 조건(vs. 불일치 조건)일 때, a)기업태도, b)기업이미지가 더 높게 나타날 것이며, c)부정적 구전은 더 낮게 나타날 것이다.

3. CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패에 따른 기업평판의 조절효과

평판은 기업에 대한 종합적인 인식이며(Helm and Tolsdorf, 2013), 장기간에 걸쳐서 형성된다(Capozzi, 2005). Bhattacharya & Sen(2004)에 따르면, "좋은 일을 하는 것(doing good)"은 "올바른 일(the right thing to do)"일 뿐만 아니라 주요 이해관계자 그룹에 대한 긍정적인 영향을 통해 "더 잘하는 것(doing better)"으로 이어진다고 하였다. 즉 기업평판이 높은 기업은 CSR의 수행으로 더 긍정적인 평가를 형성할 수 있지만, 평판이 나쁜 기업은 반대의 결과를 초래할 것이다. 또한 소비자들은 기업이 수행하는 CSR활동의 이유에 대해 의문을 제기하며, 더 나아가 기업의 CSR활동에 대한 동기의 진정성을 경계한다고 하였다(Bhattacharya and Sen, 2004). 예를 들어, 사람들은 기업이 "대의를 위한 지원으로 세금 감면 혜택은 "가짜 이미지(fake images)로 간주한다(Bhattacharya and Sen, 2004).

Foreh & Grier(2003)는 비록 소비자들이 불일치로 인해 회의주의적 태도를 형성하지만, 기업의 공적 진술과 같은 규명 전략에 의해 이러한 효과가 완화된다고 하였다. Weigelt & Camerer(1988)는 기업평판에 대해 기업의 과거 행동이라고 하였다. 특히, Effron & Monin(2010)은 도덕적 행위의 이력이 있는 행위자의 범한 범법 행위에 기꺼이 변명하거나 허용하는 경우가 있으며, 관찰자가 행위자의 선행에 비추어 도덕적으로 의심스러운 행동이나 행위를 저지른 행위자에 대한 비난을 줄이는 라이선스(licensing) 효과가 발생한다고 하였다.

따라서 평판이 높은 기업의 경우, 일치와 불일치와 관계없이 평판 좋은 이미지에 따른 라이선스 효과가 발생함으로써, 사회적 책임활동과 환경적 책임활동 간의 격차는 완화될 것이다. 반면에 평판이 낮은 경우, 소비자들은 오히려 외적 동기로 여기기 때문에 역효과가 발생할 것이다. 이러한 가능성을 고려해볼 때 가설 1의 효과는 기업평판도에 따라 달라질 수 있는 개연성이 존재한다.

제4장 연구방법

제1절 실험설계 및 절차

1. 실험설계

본 연구의 목적은 기업에서 수행한 CSR과 같은 선행 활동이 기업의 CSR 실패로 인해 해당 기업이 소비자들로 하여금 어떻게 인식되고 있는지를 살펴보는 데 있다. 특히, 기업의 CSR 활동과 기업 실패의 일치성 혹은 불일치성 여부에 따라 소비자 반응이 달라지는지를 검증하고자 한다. 그리고 이러한 효과가 기업평판도에 따라 달라지는지를 검증하고자 한다.

본 연구에서 제시한 목적을 달성하기 위하여 Allen et al.(2020)과 Effron & Monin(2010) 등이 사용한 실험방법을 본 연구 맥락에 적용하였다. 본 연구의 실험을 위해 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업의 CSR 실패 유형: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 집단 간 완전요인 설계 기법(full factorial design)을 사용하였으며, 총 8개의 집단에 각각 다른 자극물을 무작위로 제시하였다.

실험에 참가한 피험자들은 주로 OO지역에 소재한 학부생들이었으며, 총 390명을 대상으로 실험을 진행하였다. 그리고 최종 분석에는 불성실 응답자 4명을 제외한 386명을 최종 분석에 사용하였다. 학부생을 실험에 참여시킨 이유는 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패, 기업평판 등 실험에서 제시한 시나리오 상황을 잘 이해할 수 있는 집단이고, 과거 언론보도나 강의를 통해 관련 내용을 경험한 사례가 있을 수 있기 때문이다. 응답자의 인구통계학적 특성을 보면, 남성은 150명(39.1%)이고, 여성은 234명(60.9%)이었으며, 대체로 여성 피험자들이 많았지만, 본 연구의 실험 자극물이나 대상 기업이 성별에 영향을 받지 않는 것으로 판단하였기 때문에 성별에 따른 차이로 인한 통계치는 문제가 되지 않는다고 판단하였다. 마지막으로 실험에 참여한 피험자의 평균 연령은 22.8세로 나타났다.

2. 실험절차

본 연구에서 제시한 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같이 실험을 진행하였다.

첫째, 선행 연구와 이론에 기반하여 본 연구의 기본적인 실험 방향을 구축하였다. 특히, Allen et al.(2020), Effron & Monin(2010), Wagner et al.(2009)의 실험방법을 참조하여 각 문장의 구성, 각 변수의 제시 순서, 자극물의 강도 등을 설정하였다.

둘째, 실험 대상의 기업(브랜드) 분야의 선정이다. 본 연구에서는 가상의 기업을 연구 대상으로 하였다. 전문가를 활용한 심층면접법을 통해 특정 기업명보다 가상의 "OO"기업으로 설정하였다. 실제 브랜드를 사용하는 경우 실험과정에서 나타날 수 있는 외재적 특성 등을 모두 고려할 수 없기 때문에, 가상의 브랜드를 사용하여 CSR 활동 유형과 실패 유형, 그리고 기업평판에 대한 순수효과를 측정할 수 있다. 다음은 실험에서 사용한 자극물이다. 실험 자극물은 사전조사를 통해 선정되었다. 또한 실험에서 사용한 시나리오 문구의 구성이다. 비록 본 연구의 실험방법이 선행연구에 기반을 두고는 있지만, 본 연구맥락에 맞게 수정하는 것이 필요하였다. 끝으로 실험자극의 제시 순서는 다음과 같다. 우선 "OO"에 대한 기업 소개 - 기업평판(평판이 높음 vs. 평판이 낮음) - CSR 활동 유형(환경적 책임 활동 vs. 사회적 책임 활동) - CSR 활동 자극물(각 조건에 관련된 이미지 4장으로 구성하였음) - 기업의 CSR 실패(환경적 책임 실패 vs. 사회적 책임 실패) - 기업 CSR 실패 자극물(각 조건에 관련된 이미지 4장으로 구성하였음) - 평가 항목의 순으로 구성하였다(부록 참조).

셋째, 전반적인 실험 평가지는 다음과 같이 구성하였다. 첫 페이지는 본 실험에 대한 소개문이며, 익명, 연구 목적, 비영리 목적을 강조하였다. 두 번째 페이지는 기업평판과 CSR 활동에 대한 문구로 구성하였고, 내용은 신문기사의 형식을 취하였다. 세 번째 페이지는 기업의 CSR 활동 실패에 대한 문구를 제시하였고, 같은 방법으로 신문기사의 형식으로 자극물을 제시하였다. 네 번째 페이지부터는 7점 리커트 척도로 제시한 소비자 반응변수 등에 대해 측정하였고, 마지막 페이지는 피험자들의 인구통계학적 특성과 감사의 인사말을 제시하였다.

제2절 변수의 조작적 정의

1. 실험대상 기업 및 제품선정

본 연구에서 선정한 실험 대상 가상의 기업과 해당 기업의 제품 선정은 다음과 같이 진행되었다. 우선, 실험 대상 기업의 선정이다. 본 연구에서 CSR 활동 효과와 기업 평판에 미치는 영향 외에도 기업의 CSR 활동실패에 대한 효과도 검증하고자 하였다. 하지만, 2019년에 발생한 코로나 19(corona virus disease 2019, COVID-19)로 인해 600만 명 이상의 인명 피해 뿐만 아니라 전 세계적으로 경기 침체, 민생문제 등 인류에게 많은 재앙을 일으키고 있어, 기업의 사회적 책임에 대한 요구가 그 어느 때보다 요구되고 있다. 이에 따라 외생변수의 효과를 최대한 줄이기 위해 전문가를 활용한 심층면접법을 통해 가상의 "OO" 기업을 선정하였다. Vassilikopoulou et al.(2009)은 외부적 자극을 감소시키고, 실험환경 통제를 통해 연구의 순수한 효과를 검증하는 것이 실험결과의 일반화를 높이는데 바람직하다고 제시하고 있고, 나아가 연구의 목적을 달성하고 피험자 바이어스 통제를 통해 연구자가 검증하고자 하는 순수효과를 검증할 수 있다고 제시하고 있다.

또한 Lei et al.(2012)도 실제 기업명을 채택하는 것은 외생변수를 통제하더라도 응답자들로 하여금 사전선호에 대한 편견과 선유관념을 형성시킬 가능성이 높다고 하였다. 이러한 이유로 본 연구에서는 CSR 활동에 대한 유형과 실패 유형의 일치성 효과를 검증하기 위해서는 가상의 기업을 선정하는 것이 바람직하다고 판단하였다. 비록 전성률 등(2011)이 지적한 것과 같이 가상의 브랜드를 사용하는 것이 해당 정보에 노출된 피험자들에게 관심을 덜 갖게 하는 경향이 있으나, 본 연구에서는 외적요인을 통제한다는 측면에서는 가상기업을 선정하는 것이 실험의 목적을 더 효과적으로 달성할 수 있다고 판단하여, "OO" 기업을 최종 기업명으로 선정하였다.

다음은 실험에서 사용된 제품의 선정이다. 본 연구에서는 기업의 업종을 식품 영역으로 선정하였다. 식품영역으로 설정한 이유는 선행연구에서 제시한 결과를 재검증하는 차원에서 이다. 그리고 식품을 선택한 이유는 피험자들에게도 전반적으로 친숙할 뿐만 아니라 관련 정보를 가장 잘 알고 있다고 판단했기 때문이다. 실험제품군 선정에는 보통 응답자들에게 호의적이면서 출시 이후 제품이나 기업의 위기가 없는 브랜드를 사용하는 바람직하지만(전성률 등, 2009), 식품 영역은 응답자들에게 풍부한 경험과 쉬

운 인지를 유발할 수 있기 때문에 평가 시점에서 자신의 의사표현을 충분히 발휘할 가능성이 크다. 이에 따라 식품을 취급하는 "OO" 기업으로 기업과 제품군을 선정하였다.

2. 실험자극 및 실험변수의 측정

가. 개요

본 연구는 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업의 CSR 활동 실패: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 집단 간 완전 요인 설계 방법이다. 실험 자극은 총 8부의 각각 다른 자극물로 구성되었다.

이 중 일부 내용에서는 공통된 내용을 포함하였다. 첫째, 가상 기업에 대한 설명을 공통으로 포함시켰다. 우선 실험 자극물의 가장 첫 번째 내용은 가상 기업에 대한 설명이며, 관련 내용으로는 "'OO 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. 'OO 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익률을 확보하였다. 그리고 이 기업은 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인 등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다"고 언급하였다. 이를 통해 모든 조건에서 동일한 기업환경 배경을 구성하였다. 다음은 각각 다른 자극물을 "신문기사"의 형태로 동일하게 조작하여 구성하였다. 마지막으로 "신문 기사"의 자극물 제시 이후, 동일한 평가항목 제시를 통해 평가의 일관성을 확보하였다.

나. CSR 활동 유형

본 연구는 CSR 활동의 유형을 환경적 책임활동과 사회적 책임활동으로 구분한다. 환경적 책임활동은 기업의 친환경 제품 개발, 환경 친화적인 생산, 환경오염 문제 해결과 관련된 내용으로(Ginder et al., 2019), 사회적 책임활동은 이해관계자 관점에서 직원의 복지, 직장 폭력 등과 관련된 내용으로 제시하였다(Wagner et al., 2009). 이러한 개념적 정의에 따라 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 환경적 책임활동과 사회적 책임활동에 대해 다음과 같이 조작하였다(<부록 참조>).

첫째, 환경적 책임활동에 대해 피험자들에게 친환경 소재, 친환경 에너지, 친환경

생산과 관련된 내용을 신문기사 형태로 제시하였다. 즉, "특히 OO 기업은 최근 잘 알려진 환경 감시인이 선정한 세계 100대 환경 보호기업 중 하나로 선정되어, 친환경 식품 서비스 업계의 리더로 인정받고 있다. 또한 친환경적인 생산방식과 친환경 소재만을 활용하고, 최상의 환경 표준을 준수함으로써 산업 전반의 이미지를 제고하고 있다. OO 기업은 자연 환경을 보호하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다"라는 내용을 통해 환경적 책임활동 기업으로 조작하여 제시하였다.

둘째, 사회적 책임활동의 경우, 피험자들에게 이해관계자 이론 관점에서 근무환경 개선, 퇴직금, 관계개선 등과 관련된 내용을 신문기사 형태로 제시하였다. 구체적으로, "특히, OO 기업은 최근 직원 복지를 바탕으로 한 근무 환경 개선을 통해 식품 서비스 업계의 리더로 인정을 받았으며, 일하기 좋은 100대 기업 중 하나로 선정되었다. 또한 직원 관계와 관련된 다양한 활동에서 높은 점수를 받고 있으며, 퇴직금 10% 매칭, 2년마다 회사 유급 휴가 등 모든 종류의 고품질 복리 후생으로 업계 표준을 높이고 있다. OO 기업은 훌륭한 업무 환경을 제공하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다"라는 내용을 통해 사회적 책임활동을 조작하여 제시하였다.

다. 기업의 CSR 활동 실패

본 연구에서 기업의 CSR 활동 실패는 기업이 수행한 CSR 활동에서의 실패로 조작하였다. 구체적으로 사전 진행한 친환경 소재, 친환경 에너지와 관련된 환경적 책임이나 근무환경 및 관계 개선과 관련된 사회적 책임에서의 각각 실패를 제시하였다. 환경적 실패와 사회적 실패에 대한 조작과 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패의 일치성 여부는 Wagner et al.(2009)이 제시한 실험방법을 통해 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 구성하였다(<부록 참조>).

첫째, 환경적 실패는 신문기사의 내용을 통해 폐기물의 무단처리 내용과 비용 절감의 내용을 결합하여 제시하였다. 즉, "OO 기업은 CSR 활동 노력에 자부심을 가지고 있지만, 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 활동 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사하고 있다. 환경 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 채널을 통해 환경에 민감한 폐기물을 정기적으로 처리한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무이사에 따르면 "우리는 잠재적으로 위험한 물질을 처리할 장비가 없는 채널에 폐기하라는 경영진의 지시를 보고한 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 환경에 대한 우려보다

비용을 절감하려는 회사의 지시를 지적하였다. 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다. 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 지역의 물 공급을 오염시키고 지역 생태계에 악영향을 미칠 가능성이 있다고 주장한다"라는 내용을 조작하여 제시하였다.

둘째, 사회적 실패는 직장 학대와 비용절감을 결합하여 신문기사의 형식을 통해 내용을 제시하였다. 즉, "OO 기업의 CSR 활동 노력에 자부심을 가지고 있지만 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 활동 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사한다. 인권 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 관행으로 정기적으로 직원을 학대한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무이사에 따르면 우리는 모든 직원에게 제공되어야 한다고 생각하는 기본적인 인권을 무시하는 경영 관행을 보고해 준 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 직원의 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 노력을 지적하였다. 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다. 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 알코올 중독 및 가정 폭력 증가와 같은 불리한 사회 문제로 이어질 가능성이 있다고 주장한다"라는 내용을 조작하여 제시하였다.

라. 기업평판

기업평판에 대해 다양한 측정법과 관점이 있지만(Bhattacharya and Sen, 2004; Kantoa et al., 2016), 본 연구에서는 평판 조작과 관련하여 선행연구에 기반을 하여 본 연구목적에 맞게 평판이 높은 기업과 평판이 낮은 기업으로 구분하였다.

평판이 높은 기업은 "지난해까지, 이 회사는 수익의 일부를 사회에 환원하여 지역 사회에 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다"라는 내용으로 조작하였고, 평판이 낮은 기업은 "지난해 'OO 기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다"로 조작하여 제시하였다.

3. 종속변수 및 통제변수

본 연구는 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패 및 기업평판의 관계에서 기업태

도, 기업 이미지, 부정적 구전이라는 소비자 반응을 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구를 위한 종속변수는 기업태도와 기업 이미지, 그리고 부정적 구전이며, 제품에 대한 관여도를 통제 변수로 선정하였다.

첫째, 기업태도는 "OO 기업에 호감이 간다; 호의적인 느낌이 든다; 매우 좋아 보인다"의 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 채택된 문항은 Homer(1990)가 제시한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, 선행연구에서 많이 사용한 7점 리커트 척도(likert scale)를 사용하였다.

둘째, 기업 이미지는 "OO 기업은 능력이 있는 사람들이 일하는 기업인 것 같아; 신상품 개발이나 기존 상품을 개선하는데 앞서가는 기업인 것 같다; 일하기 좋은 기업인 것 같다; 경영관리를 잘하는 기업인 것 같다" 등의 4개 문항을 사용하여 측정하였다. 채택된 문항은 Pope et al.(2004)이 제시한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, 선행연구에서 따라 7점 리커트 척도(likert scale)를 사용하였다.

셋째, 부정적 구전은 "OO 기업에 대한 불매운동 참여정도; OO 기업을 반대하는 집단운동 참여정도; OO 기업에게 불평행동(예: 게시판 작성)을 할 정도" 등의 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 채택된 문항은 Blodgett and Tax(1993), Allen et al.(2020)이 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, 선행연구에 따라 7점 리커트 척도를 사용하였다.

마지막으로, 통제변수이다. 통제 변수는 제품 관여도이며, "식품에 관심이 있는 정도; 식품이 중요한 정도; 식품이 나의 삶과 관계가 있는 정도" 등 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 채택된 문항은 Lichtenstein et al.(1988)이 제시한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였으며, 선행연구에서 따라 7점 리커트 척도(likert scale)를 사용하였다.

4. 조작적 정의

본 연구는 CSR 활동이 기업의 CSR 실패 이후 기업의 이미지에 대한 보호 기능이 있는지를 검증하고자 한다. 선행연구들을 살펴보면, 전반적으로 CSR활동이 기업 및 제품태도에 긍정적인 영향을 미치고(Brown and Dacin, 1997; Bhattacharya and Sen, 2004; Carroll, 1991), 나아가 기업의 위기로부터 해당 기업을 보호할 수 있다고 주장하였다(Bolton and Mattila, 2015; Efron and Monin, 2010; Joireman et al., 2015). 또한 Allen et al.(2020)과 Wagner et al.(2009)등은 CSR 활동이 기업의 위기를 보호할 수

있는 것은 특정 상황에서만 가능하다고 제시하였다. 본 연구에 이러한 선행연구에 기초하여, CSR 활동과 기업의 CSR 실패와의 관계에 대해 살펴보고자 하며, 이들 관계에서 기업평판에 따른 차이를 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구의 목적을 위한 변수의 조작은 다음과 같다.

첫째, CSR활동 유형의 조작적 정의이다. 본 연구에서는 CSR 활동 유형을 환경적 책임활동과 사회적 책임활동으로 구분하였다. 우선 사회적 책임은 이해관계자 관점에서 공적, 사회적 의무, 비즈니스 도덕성과 관련된 행위로 보았으며, 환경적 책임 활동은 환경오염, 자연보호 및 친환경 제품개발 등은 단순히 기업의 자발적인 사회적 책임으로 해결될 수 없는 활동으로 정의하였다. 이에 대한 조작점검을 위해 제시된 시나리오 내용이 어떻게 인식되었는지를 체크하게 하였다. 응답자들이 환경적 책임과 사회적 책임을 적절하게 인식하는지를 체크하기 위해 환경적 책임과 사회적 책임 각각에 대해 앞서 제시된 시나리오 내용이 기업의 어떠한 노력과 관련되는 내용인지를 선택하게 하였다(Allen et al., 2020; Ginder et al., 2019). 환경적 책임은 "기업의 환경적 책임을 다하는 기업인 것 같다", 사회적 책임은 "기업이 직원 복지를 다하는 친사회적 기업인 것 같다"로 구성하였다. 또한 기타 문항으로 "기업의 능력으로 성공한 기업인 것 같다"를 구성하여, 3개의 문항중 하나를 선택하게 하였다.

둘째, 기업 CSR 실패의 조작적 정의이다. 본 연구에서는 CSR 활동 유형의 개념적 정의에 입각하여, 기업의 CSR 실패를 기업위기 행위로 보고, 환경적 책임과 사회적 책임과 관련된 내용으로 인하여 기업의 위기를 초래한 내용으로 보았다. 이에 환경적 책임활동 실패는 환경오염, 자연보호, 친환경 제품개발 등 기업이 환경과 관련된 문제를 유발하여 기업위기를 초래한 경우로, 사회적 책임은 이해관계자 관점에서 사회적으로나 도덕적으로 문제를 유발하여 기업위기를 초래한 경우로 보았다. 본 연구에서 기업의 CSR 실패를 일반적인 기업위기와 다르게 본 이유는 일반적인 기업위기로 인한 기업 실패보다 CSR 활동과 관련된 기업의 실패가 해당 기업의 이미지나 평판에 더 큰 부정적인 영향을 미치기 때문이다(Allen et al., 2020).

기업 실패에 대한 조작점검을 위해 응답자들이 환경적 책임활동 실패와 사회적 책임활동 실패를 적절하게 인지하였는지를 확인하였다(Allen et al., 2020; Ginder et al., 2019). 환경적 책임활동 실패의 경우 "앞서 살펴본 OO기업의 문제는 환경 파괴와 관련된 문제"인지, 사회적 책임활동 실패의 경우 "앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 OO기업의 사건은 사회적으로 큰 문제"인지를 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

마지막으로 기업평판에 대한 조작이다. 본 연구에서는 기업평판을 특정 이해관계자

그룹이 해당 기업에 대해 갖는 전반적인 경험으로 보고(Roberts, 2009), 기업의 지속적인 투자와 노력, 지속적인 관리를 통해 형성된 이해관계자들의 전반적인 인식으로 정의하였다. 기업평판에 대한 조작점검을 위해 Helm(2007)과 Helm & Tolsdorf(2013) 등이 활용한 방법을 본 연구에 맞게 수정하였다. 이를 위해 응답자들이 해당 기업에 대해 갖는 전반적인 인식을 평가하기 위해 “OO기업은 사회적으로 인정받는 기업인 것 같다,” “OO기업은 사회적으로 평판이 높은 기업인 것 같다”라는 2개의 문항을 바탕으로 7점 리커트 척도로 평가하였다.

제5장 분석 결과

제1절 실험 조작 검증 및 신뢰성

1. 조작적 검증

조작적 검증을 통해 본 연구에서 측정하고자 하는 CSR 유형(환경 책임 vs. 사회적 책임), 기업 CSR 실패 유형(환경적 실패 vs. 사회적 실패), 기업평판(평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 등이 본 연구목적에 적합하게 설정되었는지는 확인하였다.

첫째, CSR활동의 유형을 조작하기 위해 각각의 시나리오에서 제시한 활동 유형에 대한 조작적 검증을 실시하였다. 세 개의 질문을 통해 응답자들이 시나리오에서 제시한 환경적 책임활동과 사회적 책임활동을 정확하게 인식하고 있는지를 확인하였다. 검증결과, 총 390명의 응답자 중 386명이 CSR 활동에 대한 유형을 정확하게 인식하고 있는 것으로 나타났다(99%). 이중 4명(1%)은 "기업의 능력으로 성공한 기업인 것 같다"로 인식하여 분석에서 제외하였다. 따라서 응답자들이 CSR 활동 유형을 정확하게 구분하여 인식하는 것으로 나타나, CSR 활동 유형에 대한 조작이 성공적으로 이뤄졌음을 확인하였다.

둘째, 기업 CSR 실패 유형에 대한 시나리오 조작검증을 실시하였다. 이에 대해서는 두 가지 방법을 통해 확인하였다. 우선, 앞에 제시된 시나리오 상황이 어떠한 문제에 직면한 상황인지를 인식하고 있는지를 확인하였다. 구체적으로 '기업 능력 문제,' '환경적 문제,' '사회적 문제,' '문제 없음' 이라는 4개 문제 유형 중에서 문제의 내용을 정확하게 파악하고 있는지를 확인하였다. 그 결과 다수의 피험자들이 문제유형을 정확하게 인식하는 것으로 나타났다. 다음은 독립표본 t-검증을 통해 문제 유형을 정확하게 인식하는지를 확인하였다. 분석결과, 환경 문제에 대한 환경적 책임 실패(M=6.13)가 사회적 책임 실패(M=2.81)보다 현저하게 높게 나타났다($t=23.861, p<.001$). 반면, 사회적 문제에 대한 인식은 사회적 책임 실패(M=5.42)가 환경 책임 실패(M=2.38)보다 현저하게 높게 나타났다($t=-26.018, p<.001$).

셋째, 기업평판을 정확하게 인식하여는지를 독립표본 t-검증을 통해 살펴보았다. 시나리오에서 제시한 기업평판에 대한 인식의 경우, 평판이 높은 기업(M=5.04)과 평판이 낮은 기업(M=4.27) 간에 통계적 차이를 확인하였다.

2. 신뢰성 검증

신뢰성 검증을 통해 특정 요인을 반복하여 측정한 경우, 비슷한 결과가 얼마나 자주 나타나는지를 파악할 수 있다. 즉 신뢰성 검증을 통해 구성된 문항 간의 내적 타당성을 확보하고 있는지를 검증하는 방법이다. 현재 학계에서 Nunnally & Bernstein(1994)이 제시한 크론바흐 알파(Cronbach Alpha) 검증 기법을 가장 보편적으로 사용하고 있다. 본 연구에서도 Nunnally & Bernstein(1994)이 제시한 Cronbach's α 계수를 통해 각 요인이 내적 타당성을 확보하고 있는지를 검증하고자 한다.

본 연구에서 주요한 신뢰도 검증 대상 요인은 7점 리커트 척도로 측정한 종속변수와 통제변수이다. 종속변수는 기업태도와 기업 이미지, 그리고 부정적 구전이고, 통제변수는 제품 관여도이다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 종속변수에 대해 검증한 결과이다. 기업태도를 구성한 3개의 문항에 대해 검증한 결과 Cronbach's α 는 .949로 기준치 .7보다 현저히 높게 나타났다. 또한 기업 이미지의 4개 문항에 대해 검증한 결과 Cronbach's α 는 0.794로 기준치 .7이상으로 나타났다. 그리고 부정적 구전은 총 3개 문항으로 Cronbach's α 는 0.904로 나타났다. 다음은 통제변수 관여도에 대한 측정이다. 제품 관여도는 3개의 문항을 통해 측정한 결과 Cronbach's α 는 .828로 나타났으며, 기준치 0.7보다 높게 나타났다. 따라서 기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전에 대한 종속변수와 통제변수 모두 내적 일관성을 확보하였다.

제2절 가설 검증

본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위하여 다음과 같이 진행하였다. 우선 독립변수로 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패, 기업평판을 설정하였고, 기업태도, 기업 이미지, 부정적 구전을 종속변수로, 관여도를 통제변수로 설정하였다. 이를 기반으로 자료분석을 통한 가설 검증을 위해 2 X 2 X 2 공분산분석(ANCOVA)을 실시하였다. 이러한 분석 방법을 채택한 것은 식품 서비스회사에 대한 제품 관여도가 평가에 영향을 미칠 수 있는 가능성이 존재하기 때문에 제품 관여도 효과를 배제시키기 위하여 제품 관여도를 공변량으로 처리하였다.

또한 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패의 관계 규명과 이들에 대한 기업평판의 조절효과를 살펴보기 위하여, Wagner et al.(2009)이 제시한 연구결과 일반화를 위한 반복 측정 기법을 활용하였다. Wagner et al.(2009)은 CSR 활동 유형 - 기업의 위기 간의 일치성에 대한 기업 위선을 조사하는 연구에서, CSR 활동을 유형화하여 이러한 효과가 반복되는지를 검증하였다. 본 연구에서 제시한 기업태도와 기업 이미지, 그리고 부정적 구전이 낮은 경우 모두 기업에 대한 긍정적인 반응으로 간주된다(Dutta and Pullig, 2011; Kim et al., 2004). 따라서 본 연구에서 설정한 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업 CSR 실패: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 실험설계에 따라 기업태도와 기업 이미지, 그리고 부정적 구전 같은 소비자 반응이 달라지는지를 확인하였다.

1. 기업 태도

본 연구의 가설을 살펴보기 위해, CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패, 기업평판을 독립변수로 설정하고, 제품 관여도를 공변량으로, 기업태도를 종속변수로 한 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임활동 vs. 사회적 책임활동) X 2(기업의 CSR 활동 실패: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 공분산분석(ANCOVA)을 실시하였다.

우선, 각 변수에 대한 주효과(main effect)를 살펴보면 다음과 같다. CSR 활동 유형, 기업의 CSR 실패 유형, 그리고 기업의 평판도는 기업태도에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 11> 참조). 구체적으로 CSR 활동 유형의 경우, 사회적 책임활동

(M=3.48)이 환경적 책임활동(M=3.11)보다 기업태도에 더 긍정적인 것으로 나타났다(F(1, 377)=6.047, p<.05). 이러한 결과는 Wagner et al.(2009)이 제시한 결과와 유사하다. 다음은 기업의 CSR 활동 실패의 경우, 환경적 실패(M=3.45)가 사회적 실패(M=3.14)보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(F(1, 377)=4.473, p<.05). 이러한 결과도 Ginder et al.(2019)이 제시한 것과 동일하다. 즉 소비자들은 환경과 같은 흔한 CSR 활동에 대한 인식보다 사회적 실패와 같은 CSR 활동에 더욱 내재적인 동기를 지각한다. 마지막으로 기업평판은 예상한 바대로 평판이 높은 기업(M=3.66)이 평판이 낮은 기업(M=2.94)보다 더 긍정적인 기업태도를 보이는 것으로 나타났다(F(1, 377)=23.909, p<.001). 따라서 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패 및 기업평판이 기업태도에 미치는 영향에서 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다, 기업의 환경적 실패가 사회적 실패보다, 평판이 높은 기업이 평판이 낮은 기업보다 더 긍정적인 기업태도를 보이는 것으로 나타났다.

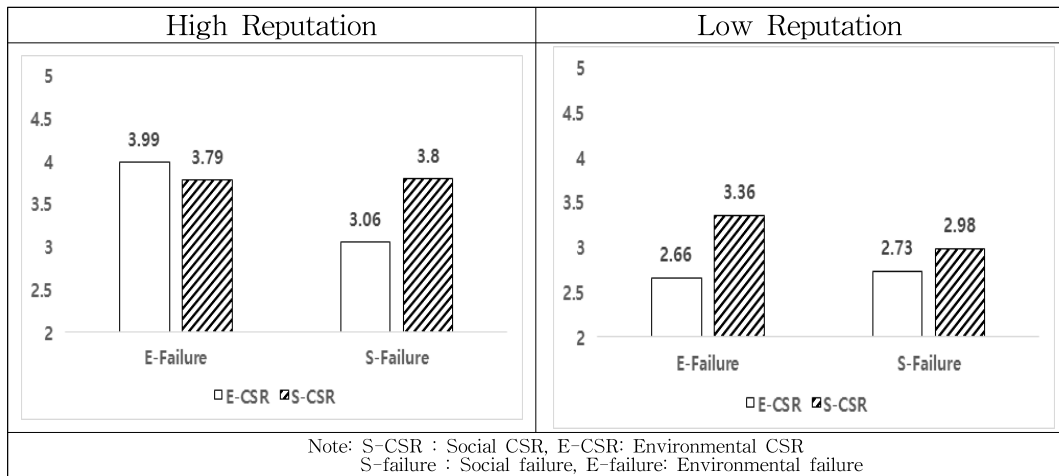
< 표 11 > 기업태도에 대한 3-way 분석결과

source	d.f.	MS	F-value
수정모형	8	12.177	5.438***
관여도	1	7.213	3.211
Main effect			
CSR 활동 유형	1	13.542	6.047*
기업평판	1	53.541	23.909***
기업의 CSR 활동 실패	1	10.016	4.473*
2-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판	1	1.183	.528
CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	1.527	.702
기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	2.418	1.080
3-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	10.762	4.806*
오차	377	2.239	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

다음은 2-way 상호작용효과에 대한 검증이다(<표 11> 참조). 우선, 2-way 상호작용효과는 통계적으로 모두 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 구체적으로 본 연구에서 CSR 활동 유형과 기업평판($F(1, 377)=.528, p>.05$), CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패($F(1, 377)=.702, p>.05$), 기업평판과 기업의 CSR 활동 실패($F(1, 377)=1.080, p>.05$) 모두 기업태도에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

< 그림 2 > 기업태도에 대한 CSR 활동 유형, 기업평판과 기업 CSR 활동 실패 간의 3-way 분석결과



비록 2-way 상호작용효과 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았지만, 본 연구의 가설 검증을 위한 3-way 상호작용효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F(1, 377)=4.806, p<.05$; <표 11> 참조). 이러한 3-way 상호작용효과를 구체적으로 살펴보기 위하여 기업평판도를 기준으로 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패가 기업태도에 미치는 2-way 상호작용효과를 각각 분석하였다. 그 결과 기업평판이 높은 경우에는 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패 간의 2-way 상호작용효과가 통계적으로 유의하게 나뉘었으나($F(1, 187)=3.744, p<.05$; <그림 2>, <표 12> 참조), 기업평판이 낮은 경우는 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패 간의 2-way 상호작용효과가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($F(1, 189)=1.193, p>.05$; <그림 2>, <표 12> 참조). 그리고 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패 간의 2-way 상호작용효과를 구체적으로 살펴보기 위해 독립표본 t-검증을 통해 각 조건에 대해 집단 차이분석을 추가적으로 실시하였다.

< 표 12 > 기업태도에 대한 기업평판에 따른 추가 분석결과

독립변수		CSR 유형		
위기 심각성	기업 CSR 실패	환경적 CSR	사회적 CSR	
높은 평판	환경 실패	3.99	3.79	
	사회 실패	3.06	3.80	
낮은 평판	환경 실패	2.66	3.36	
	사회 실패	2.73	2.98	
구분	source	d.f.	MS	F-value
높은 평판	수정모형	4	7.511	2.788*
	관여도	1	5.423	2.013
	CSR 활동 유형	1	3.301	1.226
	기업의 CSR 활동 실패	1	11.249	4.176*
	CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	10.086	3.744*
	오차	187		
낮은 평판	수정모형	4	4.253	2.363
	관여도	1	2.150	1.195
	CSR	1	11.306	6.282*
	기업의 CSR 활동 실패	1	1.280	.711
	CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	2.148	1.193
	오차	189		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

우선, 기업평판이 높은 경우, 사회적 책임활동에서 사회 실패(사회에서 일치 조건)가 발생한 경우(M=3.80)가 환경적 책임활동에서 사회 실패(환경-사회 불일치 조건)가 발생한 경우(M=3.06)보다 기업태도가 더 높게 나타났다($t=-2.298, p<.05$). 반면에, 환경적 책임활동에서 환경적 실패(환경에서 일치 조건)가 발생한 경우(M=3.99)와 사회 책임활동에서 환경적 실패(사회-환경 불일치)가 발생한 경우(M=3.79) 기업태도에 대한 통계적 차이는 없는 것으로 나타났다($t=.620, p>.05$). 이러한 결과는 Allen et al.(2020)이 제시한 일치성 효과가 평판이 높은 사회 실패 조건에서 발생한다는 연구결과와 동일하다. 또한 평판이 높은 환경적 실패 조건에서는 일치성 효과가 완화되는 것을 확인

하였다. 따라서 CSR 활동 유형과 기업의 실패 유형이 일치하는 조건에서 기업태도 더 높게 나타난다는 가설 1은 평판이 높은 조건에서만 지지되었다(부분지지).

반대로 기업평판이 낮은 경우, CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패가 기업태도에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(<그림 2>, <표 12> 참조). 그림에도 불구하고 독립표본 t-검증을 실시한 결과, 사회적 책임활동에서 사회적 실패가 일어나는 경우(M=2.96; 일치조건)와 환경적 책임활동에서 사회적 실패가 일어나는 경우(M=2.73; 불일치 조건) 기업태도 차이를 보이지 않았다($t=-0.895$, $p>.05$). 반면에, 사회적 책임활동에서 환경적 실패가 일어난 경우(M=3.36; 불일치 조건)가 환경적 책임활동에서 환경적 실패가 일어난 경우(M=2.66; 일치 조건)보다 기업태도가 더 높게 나타났다($t=2.644$, $p<.05$). 따라서 기업평판이 낮은 경우, 사회적 책임활동에서 환경적 실패가 발생하는 불일치 효과를 검증하였다. 즉 Efron & Monin(2010)과 Wagner et al.(2009)이 주장한 결과와 유사하게, 불일치 조건에서 기업에 대한 보호가 가능하다는 사실이다.

연구결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, CSR 활동 유형에 대한 주효과가 존재하며, 응답자들은 환경적 책임활동보다 사회적 책임활동에 대해 해당 기업의 태도를 더 높게 평가하였다. 이외에도 기업의 CSR 활동 실패와 기업평판의 주효과도 통계적으로 유의하게 나타났다. 둘째, 기업평판이 높은 경우, 사회적 책임활동에서 사회적 실패를 한 일치 조건이 환경적 책임활동에서 사회적 실패를 한 불일치 조건보다 기업태도가 더 높게 나타났다. 반면에 환경적 실패의 조건에서 환경적 책임활동(일치조건)과 사회적 책임활동(불일치 조건) 간에 기업평가 차이는 발생하지 않았다.

따라서 CSR 활동 유형과 기업의 실패 유형이 일치하는 조건에서(vs. 불일치조건) 기업태도가 더 높게 나타날 것이라는 가설1a는 기업평판이 높을 경우에만 부분적으로 지지됨을 확인하였다. 사회 실패 영역에서만 지지되었다.

2. 기업이미지

기업태도에 대한 분석과 동일하게, CSR 활동 유형, CSR 책임 실패, 기업평판을 독립변수로 설정하고, 관여도를 공변량으로, 기업 이미지를 종속변수로 한 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업의 CSR 활동 실패: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 공분산분석

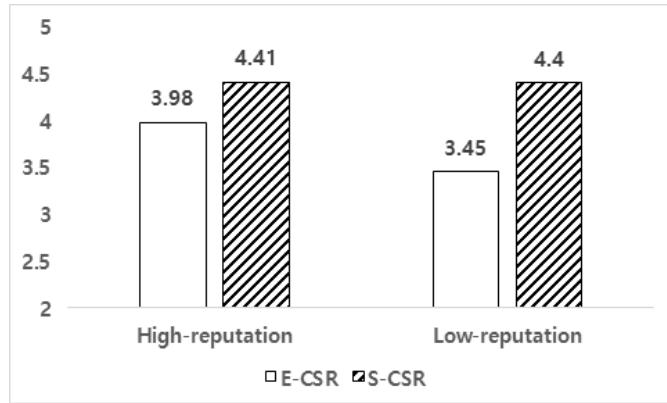
(ANCOVA)을 실시하였다.

우선, 주효과(main effect)에 대한 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. CSR 활동 유형, 기업 CSR 활동 실패 및 기업평판은 기업 이미지에 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 13> 참조).

구체적으로 CSR 활동 유형의 경우, 사회적 책임활동(M=4.41)이 환경적 책임활동(M=3.71)보다 기업 이미지가 더 긍정적으로 평가되었다(F(1, 377)=29.666, $p<.001$). 그리고 기업의 CSR 활동 실패의 경우, 환경적 실패(M=4.39)가 사회적 실패(M=3.74)보다 기업 이미지에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(F(1, 377)=25.648, $p<.001$). 기업평판의 경우, 평판이 높은 기업(M=4.20)이 평판이 낮은 기업(M=3.92)보다 더 긍정적인 기업 이미지를 보이는 것으로 나타났다(F(1, 377)=4.590, $p<.05$). 이러한 결과는 기업태도와 유사한 결과이며, Wagner et al.(2009)이 제시한 연구결과와도 동일한 결과이다. 따라서 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패 및 기업평판이 기업 이미지에 미치는 영향은 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다, 환경적 실패가 사회적 실패보다, 그리고 평판이 높은 기업이 평판이 낮은 기업보다 더 높게 나타났다.

다음은 2-way 상호작용효과에 대한 검증이다(<표 13> 참조). 본 연구결과, 기업 이미지에 대해 CSR 활동 유형과 기업평판 간의 2-way 상호작용 통계적으로 유의하게 나타났다(F(1, 377)=3.789, $p<.05$). 구체적으로 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패(F(1, 377)=.073 $p>.05$), 기업평판과 기업의 CSR 활동 실패(F(1, 377)=.800, $p>.05$) 모두 기업 이미지에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. CSR 활동 유형에 따른 기업평판이 기업 이미지에 미치는 영향은 <그림 3>에서 보는 것과 같이, 기업평판이 높은 경우 사회적 책임활동(M=4.41)과 환경적 책임활동(M=3.98) 간에 기업 이미지 평가 차이가 거의 없는 반면, 기업평판이 낮은 경우에는 환경적 책임활동(M=3.45)보다 사회적 책임(M=4.40)의 경우 기업 이미지가 현저하게 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 기업 이미지 평가에 더 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 제시해준다.

<그림 3> 기업이미지에 대한 CSR 활동 유형과 기업평판 간의 2-way 분석결과



Note: S-CSR : Social CSR, E-CSR: Environmental CSR
S-failure : Social failure, E-failure: Environmental failure

< 표 13 > 기업이미지에 대한 3-way 분석결과

source	d.f.	MS	F-value
수정모형	8	13.837	9.028***
관여도	1	2.385	1.566
Main effect			
CSR 활동 유형	1	45.470	29.666***
기업평판	1	7.035	4.590*
기업의 CSR 활동 실패	1	39.366	25.648***
2-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판	1	5.807	3.789*
CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	.112	.073
기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	1.227	.800
3-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	6.875	4.485*
오차	377	1.533	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

마지막으로 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패, 기업평판 간의 3-way 상호작용

용효과가 나타났다($F(1, 377)=4.485, p<.05$, <그림 4> 참조). 또한 기업평판이 높은 경우 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패가 기업 이미지에 미치는 영향은 통계적으로 유의하게 나타났으나($F(1, 187)=2.840, p<.05$; <그림 4>, <표 14> 참조), 기업평판이 낮은 경우는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다($F(1, 189)=1.686, p>.05$; <그림 4>, <표 14> 참조). 이러한 결과를 구체적으로 살펴보기 위해 독립표본 t-검증을 통해 각 조건에 대해 집단 간 차이분석을 실시하였다.

< 표 14 > 기업이미지에 대한 기업평판에 따른 추가 분석결과

독립변수		CSR 유형		
위기 심각성	기업의 CSR 실패	환경적 CSR	사회적 CSR	
높은 평판	환경 실패	4.51	4.65	
	사회 실패	3.45	4.18	
낮은 평판	환경 실패	3.60	4.77	
	사회 실패	3.30	4.01	

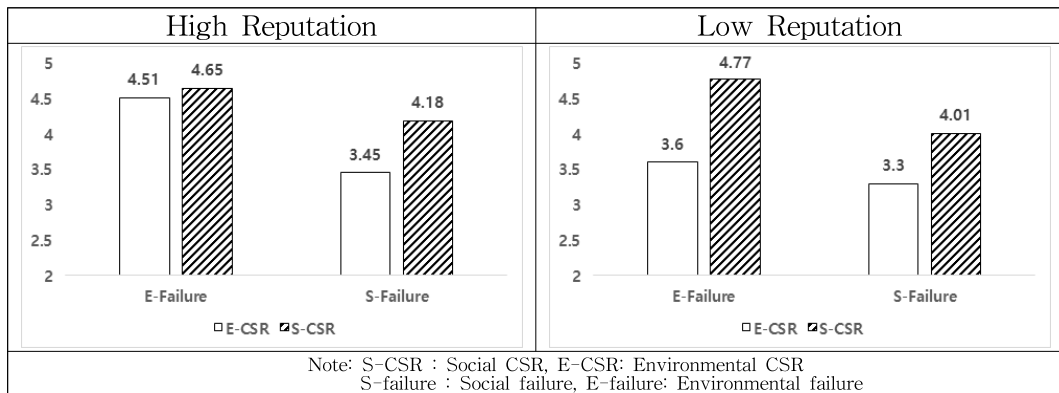
구분	source	d.f.	MS	F-value
높은 평판	수정모형	4	10.810	6.929***
	관여도	1	2.130	1.365
	CSR 활동 유형	1	9.387	6.017*
	기업의 CSR 활동 실패	1	26.754	17.149***
	CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	4.431	2.840*
	오차	187		
낮은 평판	수정모형	4	15.119	9.997***
	관여도	1	.521	.345
	CSR 활동 유형	1	42.229	27.922***
	기업의 CSR 활동 실패	1	13.521	8.940**
	CSR 활동 유형x 기업의 CSR 활동 실패	1	2.550	1.686
	오차	189		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

구체적으로 기업평판이 높은 경우, 사회적 책임활동에서 사회적 실패(일치 조건)가

발생한 경우(M=4.18)가 환경적 책임활동에서 사회적 실패(불일치 조건)가 발생한 경우(M=3.45)보다 기업 이미지가 더 높은 것으로 나타났다($t=-2.873, p<.01$). 반면에, 사회적 책임활동에서 환경적 실패(불일치 조건)가 발생한 경우(M=4.65)와 환경적 책임활동에서 환경적 실패(일치 조건)가 발생한 경우(M=4.51) 간 기업 이미지 차이는 없는 것으로 나타났다($t=.561, P>.05$). 이러한 결과는 기업태도에서 제시된 결과와 유사하다. 즉, 일치성 효과가 평판이 높은 사회적 실패 조건에서 지지하는 것으로 나타났으며, 평판이 높은 환경적 실패 조건에서는 일치성 효과가 완화되는 것을 확인하였다. 따라서 CSR 활동 유형과 기업의 실패 유형이 일치 조건일 때 기업 이미지가 더 높게 나타난다는 가설 1은 기업평판 높은 일치 조건에서만 지지되었다(부분지지).

< 그림 4 > 기업이미지에 대한 CSR 활동 유형, 기업평판과 기업 CSR 활동 실패 간의 3-way 분석결과



그리고 기업평판이 낮은 조건에서는 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패가 기업 이미지에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(<그림 4>, <표 14> 참조), 그럼에도 불구하고 독립표본 t-검증을 통해 사후분석을 실시한 결과, 사회적 책임활동에서 사회적 실패(일치 조건)가 발생한 경우(M=4.01)가 환경적 책임활동에서 사회적 실패(불일치 조건)가 발생한 경우(M=3.30)보다 기업 이미지에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-2.83, P<.01$). 반면에, 사회적 책임활동에서 환경적 실패(불일치)가 발생한 경우(M=4.77)가 환경적 책임활동에서 환경적 실패(일치 조건)가

발생한 경우(M=3.60)보다 더 높은 기업 이미지를 보여주고 있다($t=4.717, p<.001$). 따라서 기업평판이 낮은 경우, 사회적 책임활동과 환경적 실패 조건에서 불일치성 효과를 검증하였고, 이는 기업태도를 종속변수로 한 결과에서도 검증에서도 확인되었다. 반면에 기업평판이 낮은 조건에서 사회적 책임활동과 사회적 실패(일치성 조건)이 환경적 책임활동과 사회적 실패보다 더 높으며, 일치성 반응을 나타내고 있다. 즉 평판 나쁜 조건에서는 사회 실패에서 일치성 효과를 보이는 반면에 환경 실패에서는 불일치효과를 나타내고 있다.

연구결과를 종합하면 다음과 같다. CSR 활동 유형의 경우 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 높은 기업 이미지를 보인다는 것이다. 그리고 기업평판이 높은 경우, 사회적 책임활동과 사회적 실패가 일어나는 일치 조건이 불일치 조건(환경적 책임활동 - 사회적 실패)보다 기업 이미지가 더 높게 나타났다. 반면에 환경적 실패의 조건에서 환경적 책임활동과 사회적 책임활동 간에 기업 이미지 차이는 발생하지 않았다. 또한 기업평판이 낮은 경우, 사회적 책임활동과 사회적 실패(일치성 조건)에서 일치성 효과를 발견하였다. 따라서 CSR 활동유형과 기업실패 유형이 일치하는 조건에서(vs. 불일치조건) 기업 이미지가 더 높게 나타날 것이라는 가설 1b도 기업평판과 상관없이 사회적 책임활동과 사회적 실패 조건에서만 부분적으로 지지되었다. 마지막으로 기업평판이 낮은 조건에서 환경적 실패 조건에서 불일치 효과를 발견하였다.

3. 부정적 구전

기업태도 및 기업 이미지에 대한 분석과 동일하게, CSR 활동 유형, CSR 책임 실패, 기업평판을 독립변수로 설정하고, 관여도를 공변량으로, 부정적 구전을 종속변수로 한 2(CSR 활동 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업의 CSR 활동 실패: 환경적 실패 vs. 사회적 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 기업 vs. 평판이 낮은 기업) 공분산분석(ANCOVA)을 실시하였다.

그 결과, CSR 활동 유형의 주효과와 CSR 활동 유형과 기업평판 간의 2-way 상호작용효과가 10%수준에 방향성을 보이고 있었다. 구체적으로 환경적 책임활동(M=4.71)이 사회적 책임활동(M=4.47)보다 부정적 구전의도가 더 높게 나타났다(<표 15>참조).

그리고 사회적 책임활동의 경우 기업평판 고/저에 따른 부정적 구전 차이는 거의 없는 것으로 나타났으나(평판 고(M=4.48) vs. 평판 저(M=4.46)), 환경적 책임활동의 경우 기업평판이 낮은 경우(M=4.93)가 높은 경우(M=4.50)에 비해 부정적 구전의도가 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 이러한 차이는 방향성만 보일 뿐 통계적으로 지지되지 않았다.

< 표 15 > 부정적 구전에 대한 3-way 분석결과

source	d.f.	MS	F-value
수정모형	8	5.212	2.644**
관여도	1	21.389	10.852**
Main effect			
CSR 활동 유형	1	5.861	2.974†
기업평판	1	5.233	2.655
기업의 CSR 활동 실패	1	2.415	1.225
2-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판	1	5.695	2.890†
CSR 활동 유형 x 기업의 CSR 활동 실패	1	.716	.363
기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	.037	.019
3-way interaction			
CSR 활동 유형 x 기업평판 x 기업의 CSR 활동 실패	1	1.020	.517
오차			
	377		

† p<.10, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

제6장 결론

제1절 연구결과 요약

CSR 활동과 관련된 기존 연구들은 주로 기업의 CSR 활동이 마케팅 성과 및 소비자 반응에 긍정적인 영향을 미친다고 주장해왔다(Bhattacharya and Sen, 2004; Brown and Dacin, 1997; He and Lai, 2014; Luo and Bhattacharya, 2006). 특히, CSR 활동은 사회적 의무로 보고되고 있지만(Brown and Dacin, 1997), 기업의 행동으로 인하여 개인들이 피해를 입거나, 사회적 가치나 사회적 목표달성을 저해하는 경우, 해당 기업은 억제 조치를 받게 된다(Bowen, 1953). 따라서 많은 연구자들은 CSR 활동에 대한 긍정적인 효과를 살펴보는 것도 중요하지만, 기업이 사회적 책무를 수행함에 있어 기업이 위기에 직면한 경우 어떻게 해당 위기를 극복할 수 있을지에 대한 전략적 대안을 찾는 데 관심을 두고 있다(Brown and Dacin, 1997; Dutta and Pullig, 2011; Foreh and Grier, 2003; Wagner et al., 2009).

이에 본 연구에서도 기업의 CSR 활동 실패가 발생한 경우, 해당 기업의 과거 CSR 활동이 소비자 반응에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 구체적으로 본 연구는 기업의 CSR 활동 유형(환경적 책임활동 vs. 사회적 책임활동)과 기업의 CSR 활동 실패 간의 일치성 여부에 따라, 그리고 기업평판 정도에 따라 소비자 반응효과가 달라지는지를 검증하고자 하였다. 기업의 위기극복과 관련하여 선행연구 결과들은 CSR 활동을 통해 기업위기를 보호할 수 있다는 관점(Allen et al., 2020; Foreh and Grier, 2003; Ginder et al., 2019)과 CSR 활동이 기업위기를 보호할 수 없다는 관점(Effron and Monin, 2010; Wagner et al., 2009)이 대립되고 있다. 그러나 기존 연구 결과들은 기업의 CSR 활동과 기업의 CSR 활동 실패를 비교적 포괄적인 범주에서 분류하고, 그 효과를 규명하였다. 이러한 포괄적 접근은 기업의 CSR 활동과 기업의 CSR 활동 실패 간의 일치 혹은 불일치하는 상황에 대한 고려는 하지 못하였다. 예컨대 어떤 기업이 환경적 책임활동을 수행해오면서 환경과 관련된 문제를 야기할 수도 있고, 사회적 문제를 야기할 수도 있다.

이에 따라 본 연구에서는 일치성 관점에서 기업의 CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패 간에 관계를 통해 기존 혼재된 결과들을 재검증하고자 한다. 구체적으로

일치성 관점에서 CSR 활동 유형(환경적 책임활동 vs. 사회적 책임활동)과 기업의 CSR 활동 실패(환경적 실패 vs. 사회적 실패)로 구분한 후, CSR 활동과 CSR 실패 간의 일치성 여부에 따라 소비자 반응이 달라지는지를 검증하고, 나아가 이들 관계에서 기업의 평판이 어떠한 조절역할을 수행하는지를 검증하였다. 본 연구에서 나타난 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CSR 활동 유형에서 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 기업태도와 기업 이미지가 더 높게 나타났다. 이러한 결과는 Ginder et al.(2019)과 Wagner et al.(2009)이 제시한 연구결과와 유사하다. 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 소비자 반응이 긍정적으로 나타나는 이유와 관련하여 Ginder et al.(2019)은 기업의 행동이 좀 더 내재적 동기로 간주되기 때문에 사회적 책임활동이 환경적 책임보다 덜 부정적이라고 하였다. 본 연구에서 제시한 사회적 책임활동과 관련해서는 근무환경 개선, 퇴직금 10%, 직원과의 관계 개선, 2년마다 유급 휴가 도입으로 정의하였고, 환경적 책임활동과 관련해서는 친환경 소재, 친환경 에너지, 친환경 생산, 친환경 개발로 정의하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 환경적 책임활동의 내용은 제품 개발, 비용 절감과 관련되며, 기업의 자체 이익 개선과 관련성이 높으며, 자기 중심 CSR 동기로 간주된다(Ellen et al., 2006). 반면에 사회적 책임활동의 내용은 기업이 사회를 위한 행동으로 내재적 CSR 동기 개념과 관련되어 있다(Ellen et al., 2006). 귀인이론에 따르면, 내재적 동기는 외재적 동기보다 덜 부정적이고, 호의적인 생각이나 구매의도를 덜 유발한다고 하였다(Becker-Olsen et al., 2006).

둘째, 기업의 CSR 활동 실패와 기업평판이 기업태도와 기업 이미지에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우선 기업의 CSR 활동 실패의 경우, 환경적 실패가 사회적 실패보다 기업태도 및 기업 이미지가 더 높은 것으로 나타났다. Ferrin et al.(2006)은 기업의 역량에 대한 위기보다 정직성 위기에 대해 소비자들이 더 부정적으로 여긴다고 하였다. 학대 등과 같은 사회적 문제는 정직성 문제와 관련성이 높은 반면, 친환경 제품 개발은 기업의 역량과 관련성이 높다. 결국 소비자들은 감정적인 분노나 실망에 의해 더 부정적인 반응을 보이는 것을 알 수 있다. 다음은 기업평판이 기업태도와 기업 이미지에 미치는 영향이다. Bhattacharya & Sen(2004)이 제시한 것과 같이 평판이 좋은 기업이 평판이 나쁜 기업보다 더 긍정적인 소비자 반응을 이끌어 냈다.

셋째, 일치성 효과에 대한 검증이다. 본 연구가설 및 분석결과에서 제시하였듯이, CSR 활동 유형과 기업의 실패 유형 간에 일치할 경우(vs. 불일치조건), 기업태도 및

기업 이미지 더 높게 나타났으며, 이러한 결과는 기업평판에 따라 소비자 반응이 달라지는 것으로 나타났다. 구체적으로 기업평판이 높은 경우, 일치조건(사회적 책임활동 - 사회적 실패)이 불일치 조건(환경적 책임-사회적 실패)보다 기업태도와 기업 이미지가 높게 나타났다. 이러한 일치성 효과는 기업평판이 낮은 조건의 사회적 실패에서 동일하게 검증되었다. 즉 평판이 나쁘고 사회적 실패에서 일치하는 경우(사회적 책임활동 - 사회적 실패)가 불일치 조건(환경적 책임활동-사회적 실패)보다 기업태도와 기업 이미지가 더 높게 나타났다.

또한 본 연구결과는 CSR 활동과 기업의 CSR 활동 실패 간의 관계에서 활동과 사건이 일치할 경우 소비자들로 하여금 더 긍정적인 반응을 유발한다는 기존 연구결과를 지지한다(Allen et al., 2020; Foreh and Grier, 2003; Ginder et al., 2019). 즉 CSR 활동과 발생한 위기가 일치하는 경우, 기업에 대한 부정적인 반응이 감소하고, 불일치하는 경우 기업의 행위를 위선으로 지각하여 소비자들로 하여금 부정적인 반응을 유발한다. Effron & Monin(2010)의 연구처럼 도덕성과 관련된 행위 이력이 있는 사람들이 변명을 하는 경우가 존재하기 때문에, 본 연구에서도 평판이 높은 기업에 대해서는 응답자들이 관련 기업에 대한 평가정보를 쉽게 떠올릴 수 있기 때문에 해당 기업에 대한 부정적인 평가를 완화시킬 수 있다. Effron & Monin(2010)은 이러한 소비자 반응을 라이선스 효과로 제시하였다. 반대로 기업의 평판이 낮은 경우, 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 기업 이미지가 더 높은 것으로 나타났다. 비록 평판이 나쁘지만, 사회적 책임에 대해 강력한 추진을 하는 경우, 해당 행위는 내적동기로 간주되어 소비자 평가에 반영될 수 있다.

넷째, 사회적 책임활동이 환경적 책임활동보다 더 긍정적인 평가가 나타났다. 그리고 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패, 기업평판 간의 3-way 상호작용효과를 보면, 기업평판이 높은 조건에서는 사회적 실패의 경우 일치성 효과가 발생하였지만, 환경적 실패에서는 환경적 실패와 사회적 실패 간에 소비자 반응차이가 없는 것으로 나타났다. Effron & Monin(2010)은 라이선싱 효과로 인하여 응답자들이 기업평판을 기업 위기에 대한 단서로 활용하거나, 혹은 기존 기업의 CSR활동이 소비자 반응(긍정적 반응)에 전이되는 전이효과가 존재한다고 주장하였다. 따라서 라이선싱 효과와 전이효과로 인하여 기업의 위기나 기업의 실패에 대해 비난을 줄이는 것을 확인할 수 있다.

다섯째, CSR 활동 유형과 기업의 CSR 활동 실패 간의 불일치 효과에 대한 결과이다. 본 연구에서 진행한 CSR 활동 유형, 기업의 CSR 활동 실패 및 기업평판에 대

한 3-way 상호작용효과에 대해 추가 분석한 결과 단순히 평판이 높은 기업에서 통계적으로 유의미한 영향이 있었으며, 더 나아가 일치성 효과와 완화 효과를 검증하였다. 하지만, 평판이 낮은 기업에 대한 독립표본 t-검증을 실시한 결과, 흥미로운 결과를 발견하였다. 우선, 평판이 낮은 조건에서 환경적 실패의 경우 기업태도와 기업 이미지 모두에서 불일치 효과를 나타내고 있다. Effron & Monin(2010)은 동일하지 않은 영역보다 동일한 영역에서 소비자들로 하여금 더 가시적으로 인식되고 위선을 지각하게 한다고 하였다. 따라서 평판이 낮은 기업이 동일한 영역에서 위반을 저지른 경우 더욱 더 위선으로 인식될 가능성이 높다(Wagner et al., 2009). 또한 환경적 실패는 기업의 자체 이익 추구하고 관련이 높기 때문에 더 위선적으로 여겨진다. 이외에도 평판이 낮은 조건에서 사회적 실패의 경우 기업 이미지에 대한 일치성 반응을 보이지만, 기업태도에는 영향을 미치지 않고 있다.

마지막으로 CSR 활동 유형과 기업평판의 상호작용효과가 기업 이미지를 종속변수로 하였을 때 그 효과가 나타났다. 평판과 관계없이 모두 사회적 책임이 환경적 책임보다 높은 것으로 나타났다. 하지만, 평판이 낮은 조건에서 환경을 더 부정적인 이미지로 여기고 있었다. 이러한 결과는 전반적으로 사회적 책임의 특성에 있다고 추론해볼 수 있다. 이와 관련하여 Ellen et al.(2006)은 사회적 책임과 같이 기업이 일정한 부담이나 압력을 감안하여 책임활동을 수행하는 경우, 소비자들은 진정한 동기로 간주하고 기업의 행동을 덜 위선적이라고 인식하기 때문으로 보고 있다.

제2절 연구의 이론적·실무적 시사점

기업의 CSR 활동은 기업의 전략적 자산이자 지속가능한 경쟁우위이며(Brown and Dacin, 1997), 고객 만족도에 긍정적인 영향을 미치고(Luo and Bhattacharya, 2006), 브랜드 선택을 증가하고(He and Lai, 2014), 고객 충성도, 구매의도(Salmones et al., 2005)을 포함한 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 반면에 기업 위기는 기업의 평판, 기업에서 제공하는 서비스 및 기업 이미지에 심각한 손상(Benoit, 1997), 부정적인 구전 및 보복(Grégoire and Fisher, 2008)까지 초래한다고 하였다. 따라서 기업이 오랫동안 쌓아온 평판을 한순간에 훼손할 수 있다. 본 연구는 기업이 수행한 사전 CSR 활동과 기업 CSR 실패 간의 관계를 살펴보고, 선행연구에서 제시한 CSR 활동-CSR 실패 간에 일치 여부에 대한 '보호 효과' 논쟁을 검증하였다. 또한 이러한 관계에서 기업평판에 따른 조절효과를 살펴보고, 더 나아가 소비자 반응에 대한 해명을 위한 메커니즘을 검증하였다. 본 연구를 통해 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 본 연구는 CSR 유형 중 환경 책임과 사회 책임의 관계를 살펴본 결과, 환경책임보다 사회적 책임에 대해 더 긍정적인 소비자 반응을 확인하였다. Serrano et al.(2018)는 환경 책임, 지역사회 및 소비자 등에 대한 책임은 외부 CSR(ECSR: external CSR)로 간주하고, 직원 책임 등은 내부 CSR(ICS: internal CSR)로 간주하였다. 사전 연구에서도 직원과 관련된 사회적 CSR이 더 효과적이며, 더 많은 노력과 투자로 여겨진다고 하였다(Ginder et al., 2019; Wagner et al., 2009). 따라서 기업이 CSR를 수행하는 경우, 진정성을 보이는 행위가 소비자들의 위선을 덜 지각하게 하고, 비록 내부에 관련되더라도 더 효과적인 것으로 볼 수 있다. 본 연구를 통해 기존 연구에서 기업이 내부에 관련된 CSR를 하는 경우 오히려 더 외적 동기로 귀인되어 더 부정적인 결과를 초래한다고 하였지만(Bhattacharya and Sen, 2004), 정성과 노력이 보이는 경우 호의적인 태도를 보이는 것으로 나타났다.

둘째, 사회 책임에 대한 효과이다. 사회 책임은 기업이 직원 복지를 다하는 친사회적 정도 말한다(Allen et al., 2020). 본 연구에서 전반적으로 응답자들이 높게 평가하는 것으로 나타났다. 비록 코로나 19(COVID-19)로 인해 소비자들의 외출이나 일상적인 수익활동 등이 제한되어 있지만, 전반적으로 소비자들의 생계와 여가 생활의

추구에 밀접한 관계가 있으며, 직원 복지, 연금과 같은 사회적 복지에 대한 요구가 높을 뿐만 아니라, 관심도 많기 때문에 기업이 중시하여야 한다. 본 연구에서 기업평판이 높은 경우, 환경 책임과 사회 책임에 따른 차이가 없지만, 평판이 낮은 경우 사회 책임에 대해 더 높은 관심을 나타내고 있다. 따라서 기업은 CSR 활동을 통해 평판을 향상하는 것이 소비자들이 기업에 대한 전반적인 호의적인 태도를 유발하여, 더 나은 기업성과를 창출할 것이다.

셋째, 기업평판은 사전 CSR과 기업 CSR 실패에 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 특히, 기업평판 높은 경우보다 낮은 경우에 일치성에 따른 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 우선, 기업평판이 높은 경우 환경 실패 조건에서 기업 이미지와 기업 태도에 대한 영향은 없으나, 사회 실패에서 일치한 경우 더 높은 기업 이미지와 기업 태도를 나타내고 있다. 따라서 기업이 위기 상황에 접할 경우, 환경과 같은 외적인 노력보다 직원과 관련된 내적 노력에서 사전 CSR과 일치한 경우 소비자들의 연상을 쉽게 유발하고 지속적인 노력을 인지하여 더 긍정적인 반응을 조성할 수 있다. 하지만, 평판이 나쁜 경우, 환경에서 비일치한 경우 더 효과적인 기업 태도와 기업 이미지를 유발하고, 사회에서 일치한 경우 더 긍정적인 이미지를 보이고 있다. 따라서, 기업은 평판이 나쁜 경우 내적 동기와 관련될 수 있는 기업 외부의 환경과 관련된 경우, 타 영역에서 문제가 발생한 것이 소비자들의 정교한 정보처리를 통해 문제 해결이 가능하지만, 내부 직원 복지의 경우 오히려 지속적인 노력을 보이는 것이 더 효과적이다. 결국, 기업은 무조건적 '선행'시 동일 영역에서 발생하는 것보다 타 영역에서 발생한 것이 효과적이기 때문에 문제 발생시 정확한 규명이 요구된다. 반면에, 직원 복지 등과 관련된 사회 문제에 대해 지속적인 노력을 보여주는 것이 소비자들의 내적 동기 추론에 도움이 되기 때문에 투자와 노력을 보여주는 것이 효과적이다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구

본 연구는 CSR 활동 유형과 기의 CSR 활동 실패 간의 일치성 여부가 소비자 반응에 미치는 관계를 규명하고, 나아가 기업평판에 따른 조절역할을 살펴보았다. 선행 연구에서 제시한 상충된 결과를 해결하고자 기업평판이라는 새로운 조절변수를 제시 하였지만, 실험 과정에서 발생가능한 한계점들이 본 연구에서도 발생되었을 것으로 추론된다.

첫째, 본 연구는 CSR 활동과 기업의 CSR 활동 실패 간의 관계에서, 환경과 사회적 부분으로만 제한하여 연구를 수행하였다. 실제로 기업의 CSR 활동 실패 원인과 기업에서 종종 발생하는 기업위기 문제는 제품하자나 CEO의 도덕성 문제와 관련될 수도 있지만, 본 연구에서는 사회와 환경이라는 두 가지 문제에만 초점을 두고 연구를 수행하였다. CSR 활동과 관련해서는 경제적 책임활동에 대한 문제점도 발생할 수 있기 때문에 향후 연구에서는 기업의 사회적 책임활동의 4가지 활동영역(경제적, 법적, 윤리적, 사회적 책임활동)을 고려하여, 다양한 위기 상황을 검증해볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 사회적 책임활동과 관련하여 기업의 직원 복지, 작업 환경 개선에 초점을 두고 연구를 수행하였는데, 응답자인 학부생들은 관련문제를 선호하고 바람직한 직장의 요소로 고려하여 평가했을 가능성이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 사회적 책임활동과 관련하여 다양한 이해관계자를 고려하거나, 기업의 환경을 내부와 외부 환경으로 구분하거나 사회적 책임의 범위를 규정하여 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 조절변수로 기업평판에 대한 효과를 살펴보았지만, 향후 연구에서는 외국 기업이나 내국 기업, 또는 Sen & Bhattacharya(2001)가 제시한 것과 같이 환경적 책임활동과 사회적 책임활동에 대한 산업 영역을 고려하여, 본 연구결과를 한 층 더 확장할 필요가 있다.

끝으로 본 연구에서는 20대 초반의 학부생을 대상으로 식품 서비스 분야에서 실험을 진행하였지만, 향후 연구에서는 연령대를 확장하여 본 연구결과를 일반화시킬 필요가 있다.

참고문헌

[국내문헌]

- 김재롬 (2020), "호텔기업의 사회적 책임활동(CSR)이 고객이 지각한 가치일치성(Value Congruence) 및 기업이미지에 미치는 영향," **한국의식산업학회지**, 16(3), 263-284.
- 김윤지, 성민정 (2012), "CSR 적합성과 위기 발생 영역, 위기 대응 커뮤니케이션이 기업에 대한 태도에 미치는 영향," **광고학연구**, 23(8), 61-85.
- 김중인, 이은선, 소현진 (2016), "기업능력연상과 사회적 책임연상이 기업태도에 미치는 영향관계에서 두 독립변인 간의 상호조절효과: 은행을 중심으로," **한국광고홍보학보**, 18(1), 5-32.
- 남경태 (2020), "기업의 갑질과 CSR 효과: 기업-CSR 적합성과 소비자의 CSR 이슈 관여도의 영향을 중심으로," **사회과학연구**, 36(3), 101-122.
- 문철수 (2004), "교통광고의 개선 방안에 관한 연구: 고속철도 광고를 중심으로," **OOH 광고학연구**, 1(1), 71-96.
- 박기경, 박종철 (2017), "미래 혜택발생의 시점제시가 금융상품 태도에 미치는 영향: 조절적 적합성 효과를 중심으로," **마케팅연구**, 32(2), 81-101.
- 박수정, 차희원 (2009), "기업 명성과 기업의 사회적 책임 활동의 동기와 적합성이 위기 시 기업 정당성 인식에 미치는 영향: 삼성중공업 기름유출 사례를 중심으로," **한국언론정보학보**, 496-532.
- 박종철, 권봉현 (2019), "호텔기업의 CSV(Creating Shared Value) 활동에 따른 공정성 및 적합성이 정당성 인식과 가치평가에 미치는 영향," **호텔경영학연구**, 28(3), 1-17.
- 박민영, 이형룡, 김정매 (2011), "기업의 사회적 책임활동(CSR)이 기업-소비자 동일시와 기업에 대한 태도 및 재이용의도에 미치는 영향: 대규모 커피 전문점 이용 고객을 중심으로," **관광연구**, 26(5), 239-260.
- 박종철, 오은주, 안대희 (2010), "호텔 종사원의 조직후원인식이 경영진에 대한 신뢰,

- 고객지향성 및 조직냉소주의에 미치는 영향," **호텔관광연구**, 12(2), 261-274.
- 서호정, 양재호 (2015), "기업의 사회적책임 (CSR) 활동 적합성이 브랜드태도에 미치는 영향: 소비자의 기부성향 및 CSR 메시지 프레이밍을 중심으로," **광고학연구**, 26(7), 99-121.
- 이미균 (2015), "항공사의 사회적 책임 (CSR) 활동이 신뢰, 고객충성도에 미치는 영향: K 항공사를 대상으로," **관광연구**, 30(7), 281-300.
- 이지은, 유동호, 전연희 (2012), "CSR 활동의 적합성과 일관성이 소비자의 기업 평가에 미치는 영향: CSR 활동 지지를 중심으로," **광고학연구**, 23(1), 319-341.
- _____ 전학진, 유동호 (2015), "기업태도가 소비자의 기업루머 신뢰에 미치는 영향: 루머유형, 메시지 강도와 반박 전략을 중심으로," **마케팅연구**, 30(2), 27-52.
- 이동진, 김민성, 유병희, 김아리 (2008), "브랜드-자아 일치성, 브랜드-이벤트 일치성, 이벤트-자아 일치성이 소비자의 브랜드 관계의 질에 미치는 영향에 관한 연구," **소비자학연구**, 19(2), 191-213.
- 유재미 (2017), "CSR, 소비자기반 브랜드자산, 기업 재무성과 관계," **마케팅연구**, 32(2), 27-54.
- 예종석, 조윤성 (2009), "기업 사회공헌활동이 고객과의 관계품질에 미치는 영향," **한국비영리연구**, 8(1), 37-83.
- 조재수 (2013), "적합성과 일관성에 대한 인식이 CSR활동에 대한 소비자들의 평가에 미치는 영향: 구조적 관계를 중심으로," **광고학연구**, 24(8), 277-299.
- 장수현, 한정호 (2015), "CSR 활동의 과도 적합성의 부정적 효과에 관한 연구: 적합성 유형과진정성 유형, 사전기업태도를 중심으로," **광고학연구**, 26(6), 321-348.
- 전성률, 주태욱, 전호준 (2009), "브랜드 위기 상황에서 책임규명 정보의 주체가 소비자의 브랜드 태도 변화에 미치는 영향," **마케팅연구**, 24(2), 81-108.
- _____ 주태욱, 김경호, 박준형 (2011), "브랜드 위기의 유형이 브랜드 태도에 미치는 부정적 영향에 관한 연구," **마케팅연구**, 26(2), 25-44.
- 최은정, 김수현 (2013), "사회적 가치 일치성이 사회적 기업에 대한 태도와 구매의도에 미치는 영향에 대한 연구: 사회적 가치 일치성의 매개효과를 중심으로," **한국심리학회지: 소비자 광고**, 14(1), 87-109.
- 한은경, 유재하 (2003), "브랜드 자산평가를 위한 감성 및 관계척도 개발에 관한 연구," **한국방송학회 학술대회 논문집**, 122-153.
- 홍성준, 박종철 (2016), "B2B 거래에서 갈등과 기회주의 통제메커니즘으로서 CSR 활

- 동의 역할," *마케팅연구*, 31(4), 87-108.
 _____, (2017), "기업의 사회적 책임 (CSR) 활동은 어떻게 기업의 혁신성을 창출하는
 가?" *유통경영학회지*, 20(5), 71-79.

[국외문헌]

- Allen, A. M., Green, T., Brady, M. K., and Peloza, J (2020), "Can Corporate Social
 Responsibility Deter Consumer Dysfunctional Behavior?" *Journal of
 Consumer Marketing*, 37(7), 729-738.
- Benoit, W. L (1997), "Image Repair Discourse and Crisis Communication," *Public
 Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., and Hill, R. P (2006), "The Impact of
 Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior," *Journal
 of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Bhattacharya, C. B. and Sen, S (2004), "Doing Better at doing Good: When, Why,
 and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives," *California
 Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., and Swaen, V (2005), "Percepción De La
 Responsabilidad Social Corporativa: Un Análisis Cross-Cultural," *UCJC
 Business and Society Review*, 1(5), 14-27.
- Blodgett, J. G. and Tax, S. S (1993), "The Effects of Distributive and Interactional
 Justice on Complainants' Repatronage Intentions and Negative
 Word-Of-Mouth Intentions," *The Journal of Consumer Satisfaction,
 Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 100-110.
- Bowen, H. R (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper
 & Row.
- Bolton, L. E. and Mattila, A. S (2015), "How does Corporate Social Responsibility
 Affect Consumer Response to Service Failure in Buyer - Seller
 Relationships?" *Journal of Retailing*, 91(1), 140-153.

- Brown, T. J. and Dacin, P. A (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Capozzi, L (2005), "Corporate Reputation: Our Role in Sustaining and Building a Valuable Asset," *Journal of Advertising Research*, 45(3), 290-293.
- Carroll, A. B (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- _____ (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Caruana, A. and Ewing M. T (2010), "How Corporate Reputation, Quality, and Value Influence Online Loyalty," *Journal of Business Research*, 63, 1103 - 1110.
- Carrillat, F., D'Astous, A., and Lazure, J (2013), "For Better, for Worse? What to do When Celebrity Endorsement goes Bad," *Journal of Advertising Research*, 53(1), 15-30.
- Cleeren, K., Van Heerde, H. J., and Dekimpe, M. G (2013), "Rising from the Ashes: How Brands and Categories can Overcome Product-Harm Crises," *Journal of Marketing*, 77(2), 58-77.
- Coombs, W. T (2007), "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory," *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163 - 176.
- _____ and Holladay, S. J (2002), "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory," *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Corsin, J. J. and Steiner, G. A (1974), "Measuring Business' Social Performance: The Corporate Social Audit," *New York: Committee for Economic Development*.
- Davis, K (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Dahlsrud, A (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental*

Management, 15(1), 1-13.

- Dean, D. H (2004), "Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event," *The Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Dutta, S. and Pullig, C (2011), "Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies," *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., and Sen, S (2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility(CSR): The Role of CSR Communication," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Effron, D. A. and Monin, B (2010), "Letting People off the Hook: When do Good Deeds Excuse Transgressions?" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12), 1618-1634.
- Egri, C. P. and Ralston, D. A (2008), "Corporate Responsibility: A Review of International Management Research from 1998 to 2007," *Journal of International Management*, 14(4), 319-339.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., and Mohr, L. A (2006), "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T., and Shah, P. P (2006), "Direct and Indirect Effects of Third-Party Relationships on Interpersonal Trust," *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870.
- Feltham, T. S. and Arnold, S. J (1994), "Program Involvement and Ad/Program Consistency as Moderators of Program Context Effect," *Journal of Consumer Psychology*, 3(10), 51-77.
- Folkes, V. S (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions," *Journal of Consumer Research*, 14(4), 548-565.
- Foran, T (2001), "Corporate Social Responsibility at Nine Multinational Electronics Firms in Thailand: A Preliminary Analysis," *Nautilus Institute, Berkeley, CA*.
- Foreh, M. R. and Grier, S (2003), "When is Honesty the Best Policy? The Effect of

- Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Fombrun, C. J (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, MA: Harvard Business School Press.
- _____ and Gardberg, N. A (2000), "Who's Tops in Corporate Reputation?" *Corporate Reputation Review*, 3(1), 13-17.
- _____, and Sever J. M (2000), "The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation," *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Gilbert, D. T. and Malone, P. S (1995), "The Correspondence Bias," *Psychological Bulletin*, 117(1), 21.
- Ginder, W., Kwon, W. S., and Byun, S. E (2019), "Effects of Internal - External Congruence-Based CSR Positioning: An Attribution Theory Approach," *Journal of Business Ethics*, 169(2), 355-369.
- Grégoire, Y. and Fisher, R. J (2008), "Customer Betrayal and Retaliation: When you Best Customers Become your Worst Enemies," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
- He, Y. and Lai, K. K (2014), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Loyalty: The Mediating Role of Brand Image," *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3), 249-263.
- Helm, S (2007), "One Reputation or Many? Comparing Stakeholders' Perceptions of Corporate Reputation," *Corporate Communications*, 12, 238-254.
- _____ and Tolsdorf, J (2013), "How does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?" *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, 144-152.
- Hermann, C. F (1963), "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 61-82.
- Hopkins, R (2003), "What Makes Representational Painting Truly Visual?" *In Aristotelian Society Supplementary Volume*, 77(1), 149-167.
- Homer, P. M (1990), "The Mediating Role of Attitude Toward the Ad: Some Additional Evidence," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 78-86.

- Holloway, C. J (2004), *Marketing for Tourism*, Harlow: Prentice-Hall.
- Jones, T. M (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined," *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jones, D. A., Willness, C. R., and Madey, S (2010), "Why are Job Seekers Attracted to Socially Responsible Companies? Testing Underlying Mechanisms," *In Academy of Management Proceedings*, 8(1), 1-6.
- Joireman, J., Smith, D., Liu, R. L., and Arthurs, J (2015), "It's all Good: Corporate Social Responsibility Reduces Negative and Promotes Positive Responses to Service Failures Among Value-Aligned Customers," *Journal of Public Policy and Marketing*, 34(1), 32-49.
- Kantola, D. S., de Run, E. C., and bin Md Isa, A. H (2016), "The Reputation Quotient as a Corporate Reputation Measurement in the Malaysian Banking Industry: A Confirmatory Factor Analysis," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 409-415.
- Keh, H. T. and Xie, Y (2009), "Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment," *Industrial Marketing Management*, 38(7), 732-742.
- Kim, S. and Choi, S. M (2016), "Congruence Effects in Post-Crisis CSR Communication: The Mediating Role of Attribution of Corporate Motives," *Journal of Business Ethics*, 153(2), 447-463.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., and Dirks, K. T (2004), "Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- Kilcullen, M. and Kooistra, J. O (1999), "At Least do no Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility," *Reference Services Review*, 27(2), 158-178.
- Klein, J. and Dawar, N (2004), "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product - Harm Crisis," *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- Krystallis, A., Zaharia, V., and Zairis, A (2021), ""When" does it Pay to be Good?

- Attributions Mediate the Way CSR Elements Impact on Consumer Responses, and Are Controllable," *Sustainability*, 13(11), 5869.
- Kuenzel, S. and Halliday, S. V (2010), "The Chain of Effects from Reputation and Brand Personality Congruence to Brand Loyalty: The Role of Brand Identification," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3), 167-176.
- Kucharska, W (2019), "Online Brand Communities' Contribution to Digital Business Models: Social Drivers and Mediators," *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(4), 437-463.
- _____ (2020), "Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model," *Sustainability*, 12(3), 940.
- Lane, A. B. and Devin, B (2018), "Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 267-280.
- Langan, R. and Kumar, A (2019), "Time Versus Money: The Role of Perceived Effort in Consumers' Evaluation of Corporate Giving," *Journal of Business Research*, 99, 295-305.
- Lange, D. and Washburn, N. T (2012), "Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility," *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326.
- Lea, R (2002), *Corporate Social Responsibility: Institute of Directors (IoD) Member Opinion Survey*, IoD: London.
- Lee, K. H (2012), "Linking Stakeholders and Corporate Reputation Towards Corporate Sustainability," *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 219-235.
- Lei, J., Dawar, N., and Gürhan-Canli, Z (2012), "Base-Rate Information in Consumer Attributions of Product-Harm Crises," *Journal of Marketing Research*, 49(3), 336-348.
- Leonidou, C. N. and Skarmas, D (2017), "Gray Shades of Green: Causes and Consequences of Green Skepticism," *Journal of Business Ethics*, 144(2), 401-415.
- Lin, C. P., Chen, S. C., Chiu, C. K., and Lee, W. Y (2011), "Understanding

- Purchase Intention During Product-Harm Crises: Moderating Effects of Perceived Corporate Ability and Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471.
- Lichtenstein, D. R., Bloch, P. H., and Black, W. C (1988), "Correlates of Price Acceptability," *Journal of Consumer Research*, 15(2), 243-252.
- Luo, X. and Bhattacharya, C. B (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Mahon, J. F (2002), "Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature," *Business and Society*, 41(4), 415-445.
- Maier, J. S (1985), "The Big Event and the Sales Promotion Campaign," *In Handbook of Sales Promotion*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Maignan, I. and Ferrell, O. C (2001), "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument Concepts, Evidence and Research Directions," *European Journal of Marketing*, 35(4), 457-484
- McGuire, J. W (1963), *Business and Society*, NY: McGraw-Hill.
- McFarland, D. E (1982), "Management and Society: An Institutional Framework," *Prentice-Hall*.
- McWilliams, A. and Siegel, D (2001), "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective," *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melo T. and Garrido-Morgado, A (2012), "Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 11-31.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., and Harris, K. E (2001), "Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Moorman, M., Neijens, P.C., and Smit, E. G (2002), "The Effects of Magazine-Induced Psychological Responses and Thematic Congruence on Memory and Attitude Toward the Ad in a Real-Life Setting," *Journal of Advertising*, 31(4), 27-40.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H (1994), *The Assessment of Reliability*,

- Psychometric Theory, 3, 248-292.
- Ots, M., Nyilasy, G., Rohn, U., and Wikström, P (2015), "Media Business Studies as we See it: Why does it Matter, for Whom, and How do you Get Published?" *Journal of Media Business Studies*, 12(2), 103-106.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., and Larceneux, F (2011), "How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication," *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15-28.
- Piacentini, M., MacFadyen, L., and Eadie, D (2000), "Corporate Social Responsibility in Food Retailing," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(11), 459-469.
- Pinney, C (2001), "Imagine Speaks Out. How to Manage Corporate Social Responsibility and Reputation in a Global Marketplace: The Challenge for Canadian Business," *Retrieved June, 23, 2003*.
- Pope, J., Annandale, D., and Morrison-Saunders, A (2004), "Conceptualising Sustainability Assessment," *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595-616.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R (2006), "The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pride, W. M. and Ferrell, O. C (2004), *Marketing: Concepts & Strategies*, Dreamtech Press.
- Reder, S. (1994), *Practice Engagement Theory*, BM Ferdman, 33-74.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., and Sever, J. M (2005), "Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation," *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049.
- Roberts, D (2009), *Reputation Management for Education: A Review of the Academic and Professional Literature*, London: The Knowledge Partnerships.
- Roberts, P. W. and Dowling, G. R (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 23(12),

1077-1093.

- Ruth J. A. and York, A (2004), "Framing Information to Enhance Corporate Reputation: The Impact of Message Source, Information Type, and Reference Point," *Journal of Business Research*, 57(1), 14-20.
- Salmones, M. D. M. G. D. L., Crespo, A. H., and Bosque, I. R. D (2005), "Influence of Corporate Social Responsibility on Loyalty and Valuation of Services," *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B (2001), "Does doing Good Always Lead to doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- _____ Bhattacharya, C. B., and Korschun, D (2006), "The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., and Ulmer, R. R (1998), "Communication, Organization, and Crisis," *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Serrano A, C., Reynaud, E., Yasin, H. M., and Bhatti, Z. A (2018), "How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role of Organizational Trust," *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
- Shrivastava, P (1995), "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability," *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Skarmas, D. and Leonidou, C. N (2013), "When Consumers Doubt, Watch Out! The Role of CSR Skepticism," *Journal of Business Research*, 66(10), 1831-1838.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., and Ponnnavolu, K (2002), "Customer Loyalty in E-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences," *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.
- Tombs, S. and Smith, D (1995), "Corporate Social Responsibility and Crisis Management: The Democratic Organisation and Crisis Prevention," *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3(3), 135-148.
- Vanhamme, J. and Grobbs, B (2009), "Too Good to be True! The Effectiveness of

- CSR History in Countering Negative Publicity," *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273-283.
- Varadarajan, P. R. and Menon, A (1988), "Cause Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*, 52, 58-74.
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K., and Pantouvakis, A (2009), "Product-Harm Crisis Management: Time Heals all Wounds?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 174-180.
- Verčič, A. T. and Čorić D. S (2018), "The Relationship Between Reputation, Employer Branding and Corporate Social Responsibility," *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
- Wagner, T., Lutz, R. J., and Weitz, B. A (2009), "Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions," *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Weick, K. E (1988), "Enacted Sense Making in Crisis Situations," *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weigelt, K. and Camerer, C (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Werther Jr, W. B. and Chandler, D (2005), "Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance," *Business Horizons*, 48(4), 317-324.

부록-〈실험〉 자극물

본 연구는 CSR 유형과 기업 CSR 실패의 관계를 살펴보고, 더 나아가 기업평판에 따른 차별적 영향을 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적에 따라 2(CSR 유형: 환경적 책임 vs. 사회적 책임) X 2(기업 CSR 실패: 환경 실패 vs. 사회 실패) X 2(기업평판: 평판이 높은 경우 vs. 평판이 낮은 경우) 집단 간 완전요인 실험설계를 하였으며, 총 8개의 실험자극물을 구성하여 본 실험을 하였다. 각각의 실험은 우선 실험 자극물을 읽고, 응답하게 하는 식으로 진행하였다.

부록-〈실험 1〉 자극물 1(환경적 CSR - 높은 기업평판 - 환경실패)

▣ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인 등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

지난해까지, 이 회사는 수익의 일부를 사회에 환원하여 지역사회에 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

특히 00기업은 최근 잘 알려진 환경 감시인이 선정한 세계 100 대 환경 보호자 중 하나로 선정되어 친환경 식품 서비스 업계의 리더로 인정받고 있다. 또한 친환경적인 생산 방식과 친환경 소재만을 활용하고 최상의 환경 표준을 준수함으로써 산업 전반의 이미지를 제고하고 있다. 00기업에 의하면 자연 환경을 보호하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 환경적 책임 활동>



▣ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업은 CSR노력에 자부심을 가지고 있지만, 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사하고 있다. 환경 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 채널을 통해 환경에 민감한 폐기물을 정기적으로 처리한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 잠재적으로 위험한 물질을 처리할 장비가 없는 채널에 폐기하라는 경영진의 지시를 보고 한 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 환경에 대한 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 지시를 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야 한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 지역 물 공급을 오염시키고 지역 생태계에 악영향을 미칠 가능성이 있다고 주장한다.

- 중략 -

<00 기업의 환경 관련 문제 >



▣. 00 기업의 공식적인 입장에 대한 신문 기사를 읽은 후 어떠한 느낌이 드셨는지 체크해주시기 바랍니다.

a. 귀하께서는 00 기업과 00 기업의 제품에 대하여 어떻게 생각하십니까?

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업은 호감이 간다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 00 기업에 대해 호의적인 느낌이 든다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 00 기업은 매우 좋아 보인다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 00 기업의 제품은 긍정적인 느낌이 든다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 00 기업의 제품은 호감이 간다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 00 기업의 제품은 매우 좋아 보인다.	1---2---3---4---5---6---7	

b. 다음은 00 기업의 전반적인 이미지에 대한 질문입니다. 아래 질문에 답하여 주시기 바랍니다.

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업은 일하기 좋은 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 00 기업은 능력 있는 사람들이 일하는 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 00 기업은 경영관리를 잘하는 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 00 기업은 신상품 개발이나 기존 상품을 개선하는데 앞서가는 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 00 기업의 제품/서비스에 대해서 만족한다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 00 기업의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 즐거울 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
7. 00 기업의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 기쁠 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
8. 00 기업의 제품에 대하여 구매할 의향이 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
9. 00 기업의 제품에 대하여 지인들에게 추천할 의향이 있다.	1---2---3---4---5---6---7	

c. 다음은 00 기업에 대한 귀하의 생각을 여쭙는 질문입니다.

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 나는 00 기업이 믿을 만하다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 나는 전반적으로 00 기업을 신뢰한다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 나는 전반적으로 00 기업에 의지한다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 00 기업은 소비자들에게 진실된 내용을 전달하는 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 00 기업은 소비자들과의 약속이행에 충실한 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 00 기업은 거짓이 없는 진솔한 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
7. 00 기업은 정직한 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
8. 00 기업은 자신의 산업분야에서 탁월한 기술력을 지니고 있는 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
9. 00 기업은 해당 분야에서 탁월한 전문성을 지니고 있는 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
10. 00 기업은 해당 분야에서 뛰어난 노하우를 가지고 있는 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
11. 나는 앞으로 몇 년 동안 이 회사의 제품을 계	1---2---3---4---5---6---7	

속 구매할 것이다.	
12. 나는 이 회사를 제 친구들과 친척들에게 추천할 것이다.	1--2--3--4--5--6--7
13. 나는 이 회사에 대해 다른 사람들에게 긍정적으로 말할 것이다.	1--2--3--4--5--6--7

■. 귀하께서는 앞선 보도자료를 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업의 처신 행동에 대해 실망감을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
2. 00 기업의 전반적 대응에 대해 실망감을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
3. 다른 기업에 비해 00 기업의 처신 행동에 대해 실망감을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
4. 나는 이 사건에 대해 위협을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
5. 나는 이 사건에 대해 두려움을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
6. 나는 이 사건에 대해 공포를 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
7. 나는 이 사건에 대해 혐오감을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
8. 나는 이 사건에 대해 역겨움을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
9. 나는 이 사건에 대해 섬뜩함(정그러움)을 느낀다.	1--2--3--4--5--6--7	
10. 나는 이 사건에 대해 매우 화가 난다.	1--2--3--4--5--6--7	
11. 나는 이 사건에 대해 분노가 치밀어 오른다.	1--2--3--4--5--6--7	
12. 나는 이 사건에 대해 매우 짜증이 난다.	1--2--3--4--5--6--7	
13. 이 사건은 소비자들을 멸시하는 것 같다.	1--2--3--4--5--6--7	
14. 이 사건은 소비자들을 경멸하는 것 같다.	1--2--3--4--5--6--7	
15. 이 사건은 소비자들을 무시하는 것 같다.	1--2--3--4--5--6--7	
16. 00 기업의 제품을 사용하면, 심각한 결과를 가져올 것이다.	1--2--3--4--5--6--7	
17. 00 기업의 제품을 사용하면, 건강을 해칠 것이다.	1--2--3--4--5--6--7	
18. 00 기업의 제품을 사용하면, 해로울 수 있다.	1--2--3--4--5--6--7	
19. 00 기업의 제품을 사용하면, 부정적인 결과가 발생할 가능성이 높다.	1--2--3--4--5--6--7	
20. 00 기업의 제품을 사용하면, 불리한 결과가 발생할 가능성이 높다.	1--2--3--4--5--6--7	
21. 00 기업의 제품을 사용하면, 부정적인 결과를 경험하게 될 가능성이 높다.	1--2--3--4--5--6--7	

■. 귀하께서는 00 기업에 대해 어떻게 행동하시겠습니까?

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업에 대한 불매운동에 참여할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 00 기업을 반대하는 집단운동에 참여할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 00 기업에게 불평행동(예: 게시판 작성)을 할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 나는 친구, 친척, 그리고 다른 사람들에게 00 기업에 대한 부정적인 내용들을 말할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 나는 지인들에게 00 기업의 제품을 구매하지 말라고 조언할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 나는 지인들에게 00 기업을 믿지 말라고 조언할 것이다.	1---2---3---4---5---6---7	

■. 앞서 00 기업의 문제를 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업의 대응을 받아들일 수 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 00 기업의 대응은 적절한 조치였던 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 00 기업에서 발생한 사건은 명확하지 않은 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 00 기업에서 발생한 사건은 모호한 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 00 기업에서 발생한 사건은 불확실한 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 규모가 큰 00기업은 사회적인 문제를 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	
7. 규모가 큰 00기업은 제품결함을 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	
8. 규모가 큰 00 기업은 환경문제를 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	
9. 평판이 높은 00기업은 사회적인 문제를 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	
10. 평판이 높은 00기업은 제품결함을 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	
11. 평판이 높은 00 기업은 환경문제를 야기할 것 같지 않다.	1---2---3---4---5---6---7	

■ 다음은 00 기업에 대한 귀하의 평소 견해를 묻는 문항입니다.

	전혀동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 나는 식품이 중요하다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 나는 식품에 관심이 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 식품은 나의 삶과 관계가 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 나는 전반적으로 식품에 대해 잘 알고 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 나는 타인에 비해 식품에 대해 잘 알고 있다.	1---2---3---4---5---6---7	

■ 다음 질문을 읽고 솔직하게 체크해주시기 바랍니다.

	전혀동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 00 기업은 높은 품질의 제품과 서비스를 제공하는 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 00 기업의 브랜드는 유명할 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 00 기업은 사회적으로 인정받는 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 00 기업은 사회적 책임활동을 잘 수행하는 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 00 기업은 사회적으로 평판이 높은 기업인 것 같다.	1---2---3---4---5---6---7	
6. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기업의 사건은 심각한 내용이라고 생각한다.	1---2---3---4---5---6---7	
7. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기업의 사건은 위험한 내용이라고 생각한다.	1---2---3---4---5---6---7	
8. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기업의 사건은 사회적으로 큰 문제가 된다고 생각한다.	1---2---3---4---5---6---7	
9. 앞서 살펴본 00기업의 문제는 기업의 제조 능력과 관련된 문제이다.	1---2---3---4---5---6---7	
10. 앞서 살펴본 00기업의 문제는 기업의 윤리성과 관련된 문제이다.	1---2---3---4---5---6---7	
11. 앞서 살펴본 00 기업의 문제는 환경 파괴와 관련된 문제이다.	1---2---3---4---5---6---7	

■ 앞서 보면, 00 기업의 어떠한 기업입니까?

- ① 기업의 능력으로 성공한 기업인 것 같다.
- ② 기업의 환경적 책임을 다하는 기업인 것 같다.
- ③ 기업의 직원복지를 다하는 친사회적 기업인 것 같다.

■ 앞서 살펴본 시나리오는 00 기업의 어떠한 문제점과 관련된 내용이었습니까?

- ① 기업의 생산 능력(제품 결함)과 관련이 있었다.
- ② 기업의 환경적 문제와 관련이 있었다.
- ③ 기업의 사회적 문제와 관련이 있다.
- ④ 아무런 입장을 표명하지 않았다.

■ 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다.

- 1. 귀하의 성별은? ①__남자 ②__여자
- 2. 귀하의 연령은? 만_____세

부록-〈실험 1〉 자극물 2(환경적 CSR - 높은 기업평판 - 사회실패)

▣ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

▣ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

지난해까지, 이 회사는 수익의 일부를 사회에 환원하여 지역사회에 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

특히 00기업은 최근 잘 알려진 환경 감시인이 선정한 세계 100 대 환경 보호자 중 하나로 선정되어 친환경 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받고 있다. 또한 친환경적인 생산 방식과 친환경 소재만을 활용하고 최상의 환경 표준을 준수함으로써 산업 전반의 이미지를 제고하고 있다. 00기업에 의하면 자연 환경을 보호하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 환경적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업의 CSR 노력에 자부심을 가지고 있지만 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사한다. 인권 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 관행으로 정기적으로 직원을 학대한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 모든 직원에게 제공되어야 한다고 생각하는 기본적인 인권을 무시하는 경영 관행을 보고해 준 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 직원의 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 노력을 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 알코올 중독 및 가정 폭력 증가와 같은 불리한 사회 문제로 이어질 가능성이 있다고 주장한다. - 중략 -

<00 기업의 사회 관련 문제 >



부록-〈실험 1〉 자극물 3(환경적 CSR - 낮은 기업평판 - 환경실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

그러나, 지난해 '00 기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

특히, 00기업은 최근 잘 알려진 환경 감시인이 선정한 세계 100 대 환경 보호자 중 하나로 선정되어 친환경 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받고 있다. 또한 친환경적인 생산 방식과 친환경 소재만을 활용하고 최상의 환경 표준을 준수함으로써 산업 전반의 이미지를 제고하고 있다. 00기업에 의하면 자연 환경을 보호하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 환경적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업은 CSR노력에 자부심을 가지고 있지만, 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사하고 있다. 환경 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 채널을 통해 환경에 민감한 폐기물을 정기적으로 처리한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 잠재적으로 위험한 물질을 처리할 장비가 없는 채널에 폐기하라는 경영진의 지시를 보고 한 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 환경에 대한 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 지시를 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 지역 물공급을 오염시키고 지역 생태계에 악영향을 미칠 가능성이 있다고 주장한다.

- 중략 -

<00 기업의 환경 관련 문제 >



부록-〈실험 1〉 자극물 4(환경적 CSR - 낮은 기업평판 - 사회실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

그러나, 지난해 '00 기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

특히, 00기업은 최근 잘 알려진 환경 감시인이 선정한 세계 100 대 환경 보호자 중 하나로 선정되어 친환경 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받고 있다. 또한 친환경적인 생산 방식과 친환경 소재만을 활용하고 최상의 환경 표준을 준수함으로써 산업 전반의 이미지를 제고하고 있다. 00기업에 의하면 자연 환경을 보호하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 환경적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업의 CSR 노력에 자부심을 가지고 있지만 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사한다. 인권 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 관행으로 정기적으로 직원을 학대한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 모든 직원에게 제공되어야 한다고 생각하는 기본적인 인권을 무시하는 경영 관행을 보고해 준 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 직원의 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 노력을 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 알코올 중독 및 가정 폭력 증가와 같은 불리한 사회 문제로 이어질 가능성이 있다고 주장한다. - 중략 -

<00 기업의 사회 관련 문제 >



부록-〈실험 2〉 자극물 1(사회적 CSR - 높은 기업평판 - 환경실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

지난해까지, 이 회사는 수익의 일부를 사회에 환원하여 지역사회에 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

특히, 00기업은 최근 직원 복지를 바탕으로 한 근무 환경 개선으로 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받았으며, 일하기 좋은 100 대 기업 중 하나로 선정되었다. 또한 직원 관계와 관련된 다양한 활동에서 높은 점수를 받고 있으며, 퇴직금 10 % 매칭, 2 년마다 회사 유급 휴가 등 모든 종류의 고품질 복리 후생으로 업계 표준을 높이고 있다. 00기업에 의하면 훌륭한 업무 환경을 제공하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 사회적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업은 CSR노력에 자부심을 가지고 있지만, 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사하고 있다. 환경 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 채널을 통해 환경에 민감한 폐기물을 정기적으로 처리한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 잠재적으로 위험한 물질을 처리할 장비가 없는 채널에 폐기하라는 경영진의 지시를 보고 한 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 환경에 대한 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 지시를 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 지역 물공급을 오염시키고 지역 생태계에 악영향을 미칠 가능성이 있다고 주장한다.

- 중략 -

<00 기업의 환경 관련 문제 >



부록-〈실험 2〉 자극물 2(사회적 CSR - 높은 기업평판 - 사회실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

지난해까지, 이 회사는 수익의 일부를 사회에 환원하여 지역사회에 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

특히, 00기업은 최근 직원 복지를 바탕으로 한 근무 환경 개선으로 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받았으며, 일하기 좋은 100 대 기업 중 하나로 선정되었다. 또한 직원 관계와 관련된 다양한 활동에서 높은 점수를 받고 있으며, 퇴직금 10 % 매칭, 2 년마다 회사 유급 휴가 등 모든 종류의 고품질 복리 후생으로 업계 표준을 높이고 있다. 00기업에 의하면 훌륭한 업무 환경을 제공하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 사회적 책임 활동>



▣. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업의 CSR 노력에 자부심을 가지고 있지만 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사한다. 인권 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 관행으로 정기적으로 직원을 학대한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 모든 직원에게 제공되어야 한다고 생각하는 기본적인 인권을 무시하는 경영 관행을 보고해 준 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 직원의 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 노력을 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 알코올 중독 및 가정 폭력 증가와 같은 불리한 사회 문제로 이어질 가능성이 있다고 주장한다. - 중략 -

<00 기업의 사회 관련 문제 >



부록-〈실험 2〉 자극물 3(사회적 CSR - 낮은 기업평판 - 환경실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

그러나, 지난해 '00 기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

특히 00기업은 최근 직원 복지를 바탕으로 한 근무 환경 개선으로 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받았으며, 일하기 좋은 100 대 기업 중 하나로 선정되었다. 또한 직원 관계와 관련된 다양한 활동에서 높은 점수를 받고 있으며, 퇴직금 10 % 매칭, 2 년마다 회사 유급 휴가 등 모든 종류의 고품질 복리 후생으로 업계 표준을 높이고 있다. 00기업에 의하면 훌륭한 업무 환경을 제공하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 사회적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업은 CSR노력에 자부심을 가지고 있지만, 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사하고 있다. 환경 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 채널을 통해 환경에 민감한 폐기물을 정기적으로 처리한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 잠재적으로 위험한 물질을 처리할 장비가 없는 채널에 폐기하라는 경영진의 지시를 보고 한 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 환경에 대한 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 지시를 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 지역 물공급을 오염시키고 지역 생태계에 악영향을 미칠 가능성이 있다고 주장한다.

- 중략 -

<00 기업의 환경 관련 문제 >



부록-〈실험 2〉 자극물 4(사회적 CSR - 낮은 기업평판 - 사회실패)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

■ 00기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

'00 기업'은 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 식품 서비스 회사이다. '00 기업'은 지난해 해당업계에서 가장 높은 시장점유율과 수익율을 확보하였다. 이 회사는 패스트 푸드, 캐주얼 다이닝 및 전문 레스토랑 체인등 다양한 식품 서비스 회사를 소유 및 운영한다.

그러나, 지난해 '00 기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

특히 00기업은 최근 직원 복지를 바탕으로 한 근무 환경 개선으로 식품 서비스 업계의 리더로 인정 받았으며, 일하기 좋은 100 대 기업 중 하나로 선정되었다. 또한 직원 관계와 관련된 다양한 활동에서 높은 점수를 받고 있으며, 퇴직금 10 % 매칭, 2 년마다 회사 유급 휴가 등 모든 종류의 고품질 복리 후생으로 업계 표준을 높이고 있다. 00기업에 의하면 훌륭한 업무 환경을 제공하는데 있어 세계적인 리더가 되고 싶다고 하였다. -중략-

<00 기업의 사회적 책임 활동>



■. 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 식품 기업에 관한 보도자료

00기업의 CSR 노력에 자부심을 가지고 있지만 최근 국내의 주장은 회사가 CSR 측면에서 더 많은 일을 할 수 있음을 시사한다. 인권 감시 기관 ICCH는 국내 시장의 현지 사업장이 부적절한 관행으로 정기적으로 직원을 학대한다고 보고된 바 있다. ICCH 전무 이사에 따르면 “우리는 모든 직원에게 제공되어야 한다고 생각하는 기본적인 인권을 무시하는 경영 관행을 보고해 준 여러 직원이 있으며, 특히 한 직원은 직원의 우려보다 비용을 절감하려는 회사의 노력을 지적하였다.” 한 관리자는 현지 시장에서 법적으로 요구되지 않는 한 비용을 줄이기 위해 가능한 모든 조치를 취해야한다고 구체적으로 말했다.” 지역 사회 지도자들은 문제의 관리 관행이 알코올 중독 및 가정 폭력 증가와 같은 불리한 사회 문제로 이어질 가능성이 있다고 주장한다. - 중략 -

<00 기업의 사회 관련 문제 >

