



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](#)

이성근 교수지도
박사학위 청구논문

기업의 대 고객 활동 차원이
기업 평가에 미치는 영향

- 기업 본원적 역량과의 상호작용 -

2010

성신여자대학교 대학원
경영학과
이 원 제

기업의 대 고객 활동 차원이
기업 평가에 미치는 영향
- 기업 본원적 역량의 조절 효과 -

이성근 교수지도

이 논문을 박사학위 논문으로 제출함

2009년 10월

성신여자대학교 대학원
경영학과
이 원 제

인준서

이원제의 경영학박사 학위논문으로 인준함.

심사위원장 _____ (인)

심사위원 _____ (인)

심사위원 _____ (인)

심사위원 _____ (인)

심사위원 _____ (인)

성신여자대학교 대학원

논문 개요

기업의 대 고객 활동인 CRM과 CSR에 대한 관심이 각 분야에서 증가하고 있으며, 이러한 활동을 통해 기업은 소비자들의 제품 및 기업평가에 대한 긍정적 성과를 기대하고 있다. 과거 수십 년 동안 CRM 및 CSR 활동이 각각 제품 및 기업평가에 긍정적 영향을 미치는 것을 보여주는 많은 기존 연구들이 있었으나, 최근에는 이러한 활동들이 기업평가에 미치는 과정에서의 기업 본원적 역량의 조절효과에 따라 그 결과가 긍정적 혹은 부정적일 수 있다는 주장이 제기되고 있다. 본 연구에서는 기업의 대 고객 활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향 및 조절변수의 역할에 대한 연구를 하기 위하여, 첫째, Brown and Dacin(1997)의 기업연상(corporate association)의 구성 요소인 기업의 본원적 역량(CA; corporate ability)과 기업의 사회적 책임 활동(CSR; corporate social responsibility)에 개인적 차원의 기업 활동인 고객 관계 관리 활동(CRM: customer relationship management)을 추가하였으며, 둘째, 기업의 대 고객 활동을 사회적 차원(CSR)과 개인적 차원(CRM)으로 구분하여, 두 가지 차원 활동에 대한 고객 지각의 차이로 인하여 CSR과 CRM이 각각 기업평가에 영향을 미치는 과정에서 기업의 본원적 역량의 조절 효과가 어떻게 나타나는지를 분석하였다.

본 연구의 가설을 검증하기 위하여, 서비스업을 대상으로 CSR과 CRM 활동이 왕성한 기업에 대한 소비자 설문조사 분석을 하였으며, 종속 변수인 기업평가에 영향을 주는 독립 변수로서 기업 능력(CA), 기업의 사회적 책임(CSR) 및 고객 관계 관리(CRM)를 제시하였다.

분석 결과, CSR과 CRM 모두의 경우에서 CA의 조절 효과가 나타났는

데, 첫째 CSR의 경우에는 CA가 낮은 수준에서는 CSR 활동이 기업평가에 미치는 영향이 유의적으로 지지되지 않았으나, CA가 높은 수준에서는 CSR 활동이 기업평가에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, CRM의 경우에는 CA가 높은 수준에서는 CRM 활동이 기업평가에 미치는 영향이 유의적으로 지지되지 않았으나, CA가 낮은 수준에서는 CRM 활동이 기업평가에 유의적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

첫 번째 결과는 CSR이 기업평가에 미치는 영향에 대한 CSR의 조절 효과를 분석한 Luo and Bhattacharya(2006)의 선행 연구에서 CA에 대한 평가가 부정적일 경우 대조효과가 발생하여 CSR 활동이 기업평가에도 부정적 영향을 끼칠 것이라는 것과는 일치되지 않는다. 이것은 국가에 따라 소비자들의 CSR에 대한 기대와 지각 수준 차이에서 발생한 것으로서, CSR 활동이 기업 평가에 미치는 영향에 대한 CA의 조절 효과는 상황(context)에 따라 달리 나타날 수 있음을 의미한다.

두 번째 결과에서 CSR과 CRM의 결과가 서로 상반되게 나타난 것은 대 고객에 대한 기업의 부가적 활동들인 CSR과 CRM이 소비자에게 지각되는 활동의 차원(scope)이 다르기 때문에 나타난 결과이다. 즉, CRM은 고객인 “나”에게 직접적인 혜택이 주어지는 활동인 반면, CSR은 “나”에게 직접적인 혜택이 주어지기 보다는 사회 전체를 대상으로 한 활동이라는 차이가 있다. 따라서, CA 수준이 낮은 경우에 기업이 수행하는 CSR 활동은 소비자에게 실용적 정당성 결여(lack of pragmatic legitimation)로 지각되기 때문에 기업평가에 대한 긍정적 평가가 따르지 않는다(Luo and Bhattacharya 2006). 그러나, CRM의 경우에는 기업의 낮은 CA 수준이 소비자에 대한 직접적 혜택 활동인 CRM에 의해 보완되는 효과가 발생하여, 기업평가에 긍정적 영향을 주는 것으로 이해된다.

본 연구의 한계는 첫째, 실제 서비스 기업의 CSR 및 CRM 활동에 대한 지각을 측정하였으나, 각각의 기업 활동에 대한 소비자 평가가 무관심, 인지 부족 등으로 실제에 비해 낮게 혹은 부정적으로 평가되었을 가능성이 있으며, 둘째, CSR과 CRM 활동을 구체적 활동별로 구분하지 않고 하나의 개념으로 취급함으로써, 구체적 활동별로 CA의 상호작용 효과가 다르게 나타날 수 있을 것이라는 점이다.

따라서, 향후 연구 과제로서 첫째, CSR과 CRM의 구체적 활동에 따라 세분하여 CA의 상호 작용 효과를 분석하고, 둘째, CSR과 CRM에 대한 CA의 상호작용 효과를 금융/유통 이외의 다른 산업 및 학교, 정부기관과 같은 공공기관에 대해서도 연구를 확대한다면, 긍정적 평가를 위한 그들의 대 고객 활동이 차원에 따라 어떠한 조절 효과가 있는지를 일반화하는데 기여할 수 있을 것이다.

목 차

논문 개요

제1장 서론	1
--------------	---

제1절 연구의 배경 및 목적	1
-----------------------	---

1. 연구의 배경	1
-----------------	---

2. 연구의 목적	3
-----------------	---

제2절 연구의 대상 및 접근 방법	4
--------------------------	---

1. 연구의 대상	4
-----------------	---

2. 연구의 접근 방법	5
--------------------	---

제3절 연구의 방법과 구성 체계	6
-------------------------	---

1. 연구의 방법	6
-----------------	---

2. 연구의 구성 체계	7
--------------------	---

제2장 선행연구	8
----------------	---

제1절 기업의 사회적 책임활동	8
------------------------	---

1. 정의	8
-------------	---

2. 구체적 활동	10
-----------------	----

3. 성과	15
-------------	----

제2절 기업의 고객관계 관리활동	18
-------------------------	----

1. 정의	18
-------------	----

2. 구체적 활동	20
-----------------	----

3. 성과	22
-------------	----

제3절 기업의 본원적 핵심역량	24
------------------------	----

제4절 기업 연상	26
-----------------	----

제3장 가설의 도출 31

제1절 본원적 핵심역량과 사회적 책임활동에 따른 기업평가 31

- 1. 기업의 본원적 핵심역량과 기업평가간의 관계 31
- 2. 기업의 사회적 책임활동과 기업평가간의 관계 32
- 3. 기업의 본원적 핵심역량과 사회적 책임활동의 상호 작용 33

제2절 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동에 따른 기업평가 35

- 1. 기업의 고객관계 관리활동과 기업평가간의 관계 35
- 2. 기업의 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동의 상호 작용 36

제4장 실증 분석 39

제1절 표본설계 및 자료수집 39

제2절 조작적 정의 및 측정 40

제3절 척도의 신뢰성 및 타당성 검증 43

제4절 연구 가설검증 44

- 1. 기업의 본원적 핵심역량과 사회적 책임활동에 따른 기업평가 45
- 2. 기업의 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동에 따른 기업평가 47

제5장 결론 50

제1절 연구 결과의 요약 50

제2절 연구 결과의 시사점 52

제3절 연구의 한계 및 향후 연구 과제 54

참 고 문 헌

ABSTRACT

부 록(설문지)

표 목차

<표 1> 사회적 책임활동의 분류	14
<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성	40
<표 3> 측정항목	42
<표 4> 연구 개념별 신뢰성 분석 결과	43
<표 5> 탐색적 요인분석 결과	44
<표 6> CA와 CSR이 기업평가에 미치는 영향	46
<표 7> CA와 CSR의 상호작용효과에 대한 집단별 평균 비교	46
<표 8> CA와 CRM이 기업평가에 미치는 영향	48
<표 9> CA와 CRM의 상호작용효과에 대한 집단별 평균 비교	48

그림 목차

<그림 1> 연구모형	38
<그림 2> CA와 CSR에 따른 기업평가의 차이	47
<그림 3> CA와 CRM에 따른 기업평가의 차이	49

제 1 장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

오늘날 기업을 둘러싸고 있는 경제·사회적 환경의 변화로 인해 기업의 경쟁 우위 창출 전략도 과거 기업이 제공하고 판매하는 제품과 서비스에 대한 본원적 핵심 역량 강화만을 위해 노력해 오던 전략에서 더욱 다양화되고 있다. 고품질의 제품과 서비스의 제공, 기업 경쟁력 향상을 위한 기술 개발, 제조 기술 혁신 등 기업의 본원적 핵심 역량은 그 자체로서 고객 만족을 위한 기본적 역할을 하지만, 이와 동시에 다양한 부가적 마케팅 활동을 통하지 않고서는 고객의 다변화된 욕구를 충족시키기 어렵게 된 것이다. 이러한 부가적 마케팅 활동으로서 로열티 프로그램과 같은 고객 관계 관리 활동(customer relationship management: CRM)과 자선·기부 및 환경보호 활동과 같은 기업의 사회적 책임 활동(corporate social responsibility: CSR)을 대표적인 예로 들 수 있을 것이다.

최근과 같이 시장의 성장 속도가 느려지고 기업 간 경쟁이 치열해지는 경영 환경에서는 고객들로 하여금 더 높은 수준의 서비스를 경험하도록 해 줌으로써 지속적인 반복 구매를 유도하여 고객 충성도를 높이는 것이 기업 생존의 필수 요건으로 파악되고 있다(장형유, 정기한 2005). 또한 기존 고객을 유지함으로써 신규 고객을 유치하는데 발생하는 비용을 줄이고 기존 고객으로부터 발생하는 수익 증가와 긍정적인 구전 효과 등의 이점으로 인해 기업의 마케팅 관리자에게 지속적인 고객 유지는 매우 중요한 요소로 고려

되어지고 있다(Reichheld 1996). 즉 신규 고객 창출보다는 기존 고객과의 지속적인 관계(ongoing relationship)를 유지하는 것이 보다 효과적인 마케팅 전략이라는 것이다(Jones and Sasser 1995). 이러한 방어적 마케팅의 기초 아래 등장하게 된 것이 관계 마케팅(relationship marketing)이며, 그 구체적인 활동에는 유형적 보상, 정보 제공, 상용고객 우대 프로그램, 개인 간 커뮤니케이션 등과 같은 고객 관계 관리 활동이 포함될 것이다.

한편, 전 세계적으로 환경오염, 기업의 부정부패 사건과 같은 사회적 문제의 정도가 극심해 지고, 이와 관련한 문제가 실제 체감할 수 있는 정도에 이르게 됨에 따라, 현대 기업은 생존 및 성장의 실현, 핵심 역량 확보, 장기적 이익의 극대화뿐만 아니라 좋은 기업 명성과 이미지 구축, 선량한 기업 시민(corporate citizenship)으로서의 경영 활동 등을 통해 기업의 가치를 인정받고 있다. 다시 말해, 기업이 지켜야 할 책임의 폭이 예전에 비해 훨씬 확대되었으며, 이에 대응하기 위해 종업원, 소비자, 주주, 정부 및 일반 대중의 관심사를 고려한 다차원적 기업 목적을 전략적 차원에서 설정하지 않으면 안 되게 되었다(도은진 2005).

이상과 같은 경영 환경의 변화에 따른 기업 마케팅 전략의 다변화를 고려해 보면, 소비자와 기업 간의 상호 관계에 있어 소비자의 지각 속에 구성되어 있는 기업 이미지(corporate image, corporate association)는 첫째, 기업이 제공하는 제품과 서비스와 관련한 본원적 핵심 역량에 대한 지각(corporate ability: CA), 둘째, 기업이 사회적 문제에 대해 적극적으로 대처하는 자세와 같은 사회적 책임 활동에 대한 지각(corporate social responsibility: CSR), 마지막으로 소비자의 관계 구축을 위해 노력하는 고객 관계 관리 활동에 대한 지각(customer relationship management: CRM)으로 구성할 수 있을 것이다. 하지만 대부분의 연구들은 고객 관계 관리의 연구 맥락 혹은 기업의 사회적 책임 활동 관련 연구 등 각각의 분야 내에

서만 연구가 이루어졌으며, 소비자가 지각하는 기업 이미지를 구성하는 각 활동의 복합적이며 통합적인 효과에 대해 살펴본 연구는 거의 없다.

이러한 연구 배경에 기초하여 먼저, 기업의 경쟁 우위 창출을 위한 다양한 마케팅 전략이 실행되고 있는 상황에서 기업 충성도를 제고하기 위한 각각 마케팅 활동의 영향을 살펴볼 필요성이 있을 것이다. 기존에 해당 분야에서만 각 활동의 효과성을 실증한 연구들에 비추어볼 때, 보다 총체적으로 기업의 다양한 마케팅 활동의 효과성을 비교한다는 데에 의의를 찾을 수 있다.

다음으로, 대부분의 연구에서는 관계 마케팅 활동이나 기업의 사회적 책임 활동과 같은 마케팅 전략의 긍정적인 효과에 대해서만 언급하고 있다. 하지만 무조건적으로 이러한 부가적 마케팅 전략의 긍정적 효과를 논하기 앞서 긍정적 효과의 극대화 혹은 부정적 효과를 나타낼 수 있는 상황 및 조건에 대한 심도 깊은 고찰이 필요할 것이다. 본 연구에서는 이러한 경계 조건(boundary condition)으로서 해당 기업의 본원적 핵심 역량이 기본적으로 제공되는지의 여부를 들고자 하며, 이에 따라 기업의 사회적 책임 활동 뿐만 아니라 고객 관계 관리 활동의 효과가 상이하게 나타날 수 있음을 통합적으로 고찰해 보고자 한다. 이를 통해 부가적 마케팅 활동의 부정적 효과를 사전에 예방함과 동시에 긍정적 효과를 극대화 할 수 있는 전략적 방향을 제시할 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 기업을 둘러싸고 있는 경제적·사회적 환경의 변화에 따라 더욱 다양화 되어가고 있는 마케팅 전략 및 활동의 효과성을 통합적으로 살펴보고자 하는 것으로부터 시작한다. 이를 위해 기업의 마케팅 활동을 본원

적 핵심 역량 강화를 위한 마케팅 활동(CA), 고객 관계 강화를 위한 마케팅 활동(CRM), 사회적 기대에 부응하기 위한 사회적 책임 활동(CSR)으로 구분하였으며, 이들 마케팅 활동이 기업 평가에 대한 소비자 지각에 영향을 미침에 있어 이들 사이의 상호 작용 효과를 이론적으로 체계화하고 실증하는데 목적이 있다.

본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 경쟁 우위 창출을 위한 다양한 마케팅 전략 즉, 기업의 본원적 핵심 역량 강화를 위한 마케팅 활동(CA)과 부가적 마케팅 활동인 고객 관계 관리 활동(CRM) 및 기업의 사회적 책임 활동(CSR)이 기업 충성도에 미치는 영향을 파악해 보고자 한다.

둘째, 고객 관계 관리 및 기업의 사회적 책임 활동 등의 긍정적인 효과만을 논하기 보다는 이들 활동이 긍정적 혹은 부정적 효과를 가져올 수 있는 상황 및 조건에 대해 고찰하고자 한다. 본 연구에서는 기업의 본원적 핵심 역량을 중심으로 고객 관계 관리 활동과 기업의 사회적 책임 활동의 상호 작용 효과를 총체적으로 살펴보고자 하며, 이들 영향 관계를 실증해 보고자 한다.

마지막으로, 연구 결과를 바탕으로 기업이 고객 관계 관리와 사회적 책임과 같은 마케팅 활동들을 어떻게 전략적으로 실행해야 할 것인가에 대한 이론적, 실무적 시사점을 제시해 보고자 한다.

제2절 연구의 대상 및 접근 방법

1. 연구의 대상

앞서 언급한 바와 같이 본 연구의 목적은 기업의 본원적 핵심 역량 강화를 위한 마케팅 활동 이외에 급변하는 환경에 부응하여 경쟁 우위를 창출하기 위한 부가적 마케팅 활동 즉, 고객 관계 관리 활동과 기업의 사회적 책임 활동의 통합적 효과를 고찰하는 것에 있다. 이와 동시에 경계 조건으로서 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대한 기본적 경쟁력이 수반되는지의 여부에 따라 고객 관계 관리 활동이나 사회적 책임 활동의 상호작용 효과를 이론적 근거를 들어 설명하고 실증 분석하는데 있다.

이를 위해 먼저, 고객 관계 관리 활동 및 기업의 사회적 책임 활동에 대한 문헌 연구를 실시하였으며, 이를 바탕으로 각 마케팅 전략의 주효과를 포함하여 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동, 기업의 사회적 책임 활동과 같은 부가적 마케팅 활동 사이의 상호작용이 기업 평가에 미치는 영향에 관한 개념적 모형을 제시하였다.

본 연구에서는 사회적 책임 활동의 수행과 함께 고객 관계 관리 활동의 효과성까지 통합적으로 고려해야 함으로 인해 이러한 부가적 마케팅 활동을 왕성하게 수행하고 있는 유통업(백화점 및 할인점), 금융 기관 및 이동통신 서비스 등 서비스 기업을 연구 배경으로 설정하였으며, 이들 서비스 기업을 이용하고 있는 소비자를 대상으로 구조화된 설문지를 통한 개별 면접 조사를 실시하였다.

2. 연구의 접근 방법

기업의 경쟁 우위 창출을 위한 마케팅 전략인 고객 관계 관리 활동 및 기업의 사회적 책임 활동에 관한 문헌 검토를 시작으로 각각의 분야에서의 연구의 흐름을 파악해 보고자하며, 고객 관계 관리 활동과 사회적 책임 활동의 유형을 정리하여 이들이 가져다주는 효과와 시사점에 대해 다각적으

로 살펴보고자 한다.

또한 기업 평가에 있어 가장 핵심적인 역할을 하는 본원적 핵심 역량과 함께 부가적 마케팅 활동인 고객 관계 관리 및 사회적 책임 활동의 주효과와 상호작용 효과에 대한 영향 관계를 가설로 설정하고자 한다.

기존 각각의 분야에서만 논의되었던 마케팅 활동의 효과성이 포괄적이고 통합적인 시각에서 고려함으로써 기업의 마케팅 활동에 대한 소비자 지각과 관련한 보다 확장된 이론적 토대를 제공해 줄 수 있을 것이다.

제3절 연구의 방법과 구성 체계

1. 연구의 방법

본 연구에서는 기업의 다양한 마케팅 활동에 대한 소비자 지각을 설명하기 위해 이론적 연구와 함께 이를 토대로 설정한 연구 모형에 대해 실증적 연구를 병행하였다. 이론적 연구를 통해 기업 평가에 영향을 미치는 각각의 마케팅 활동 및 이들 간의 상호작용 효과에 관한 연구 모형을 수립하여 가설화하였으며, 가설 검증을 위한 실증 연구에서는 소비자 대상의 설문 조사를 통해 설정된 가설을 검증하였다.

본 실증 조사에 앞서 척도의 개발과 정교화 및 타당성 검증을 위해 특정 소비자를 대상으로 사전 조사(pilot test)를 실시하였으며, 그 결과 얻어진 결과에 근거하여 측정 항목과 척도를 일부 개선하여 활용하였다. 이러한 검증 결과를 거쳐 보다 정교화 된 설문지를 통해 일대일 면접조사에 의한 본 조사를 실시하였다. 또한 실증 연구에서는 SPSS 17.0을 이용하여 가설 검증에 필요한 과정에 요구되는 제반 분석을 실시하였다.

2. 연구의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있으며, 각각의 핵심 내용은 다음과 같다.

제 1장인 서론에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 대상 및 접근방법, 그리고 연구의 방법과 구성 체계를 제시함으로써 본 연구에서 수행하고자 하는 연구 문제를 보여주고 문제 해결을 위한 전체적인 연구 흐름을 제시하였다.

제 2장에서는 본 연구의 연구 대상인 고객 관계 관리 활동 및 기업의 사회적 책임 활동에 대해 살펴보았다. 각각의 분야에서 진행되어온 연구의 흐름을 파악함과 동시에 각 활동의 세부 유형을 확인하고자 하였다.

제 3장에서는 기업 평가에 영향을 미치는 다양한 마케팅 활동과 이들 간 상호작용 효과를 설명하기 위한 가설을 도출하였다.

제 4장에서는 본 연구에서 이론적 검토를 통해 도출된 연구 가설을 검증하기 위해 조사 설계 및 자료의 수집 방법을 제시하였으며, 구성 개념에 대한 측정 방법과 함께 측정 품질에 대한 평가를 수행함으로써 연구 모형 및 연구 가설에 대한 실증 분석을 실시하였다.

제 5장에서는 연구 결론 및 시사점에 대해 제시하고 있다. 기업의 본원적 핵심 역량을 기초로 부가적 마케팅 활동의 대조적 영향 관계를 설명하기 위해 개발된 연구 모형을 통해 도출된 연구 결과와 연구 결과가 가져다 줄 수 있는 이론적·실무적 관점에서의 시사점을 제시하고 본 연구의 한계 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

제 2 장 선행연구

제1절 기업의 사회적 책임 활동

1. 정의

기업의 사회적 책임이라는 개념은 1930년대 몇몇 학자들에 의해 처음 제기되었고, 1960년대 사회적 가치 변화로 인해 구체화된 개념이다(신강균 2003). 하지만 기업의 사회적 책임은 실로 광범위한 개념이기 때문에 연구자들마다 다양하게 의견을 제시하고 있는 것을 볼 수 있다(김해룡, 김나민, 유광희, 이문규 2005; Maignan and Ferrell 2004; Mohr, Webb, and Harris 2001). Bowen(1953)은 기업의 사회적 책임을 사회적 의무(social obligation)의 관점에서 “기업이 사회 전체의 목적이나 가치에 알맞게 정책을 추구하고, 의사 결정을 하여 바람직한 방향을 행동에 옮기는 의무”로 정의하였다. Elles and Walton(1961)은 기업의 사회적 책임을 “기업의 활동으로 인해 발생하는 문제의 관점과 기업과 사회의 관계를 지배하게 되는 윤리 원칙의 관점에서 생각하여 이러한 문제의 해결과 윤리를 준수하는 것”으로 정의하였다. 이들도 Bowen(1953)의 관점과 비슷하게 기업의 사회적 책임을 사회적 의무의 관점에 기초하여 정의한 것으로 기업이 사회적 문제에 좀 더 관심을 가져야 한다는 것을 강조하고 있다.

그 이후에는 좀 더 구체적으로 기업의 사회적 책임에 대해 분류 및 설명하고 있는데, McGuire(1963)는 기업의 경제적 책임과 함께 그 이상의 사회적 책임이 조화되어야 한다고 주장하면서 기업의 사회적 책임을 “기업의 사회에 대한 경제적, 법적 의무 뿐만 아니라 이러한 의무를 넘어서 전체 사

회에 대한 책임”으로 정의하였다. 그 외 Murray and Montanari(1986)는 기업의 사회적 책임을 “경제적, 법률적인 필요조건을 넘어서 사회로부터의 정당성을 인정받을 수 있는 기업 활동”으로 정의하였다. 이상과 같이 여러 학자들에 의한 다양한 정의들이 있으나, 종합하여 보면 기업이 제품과 서비스를 통해 이익을 획득하는 영역을 넘어 사회에 대한 책임을 다하여야 한다는 것으로, 이는 곧 기업은 기업과 관련된 이해 당사자들뿐만 아니라 다양한 소비자층과 일반 대중 사회에도 관심을 기울여야 한다는 것으로 해석될 수 있다(신강균 2003).

하지만 일반적인 전체 사회에 대한 의무로서의 기업의 사회적 책임 개념은 기업의 효과적인 관리의 측면에서 대상이 너무 광범위하다는 비판을 받았는데, 이에 따라 그 대상을 사회 전체로 보기 보다는 직·간접적으로 기업의 활동에 영향을 주거나 받고 있는 이해관계자들로 바라보는 시각이 우세해지고 있다(Henrique and Sadorsky 1999; Wood and Jones 1995). 이러한 관점에 기초하여 Maignan and Ferrell(2004)은 기업의 사회적 책임을 이해관계자의 규범을 충족시키고 초과하는 도구적이며 도덕적인 논거에 의한 의무로 정의하였으며, 기업의 사회적 책임 활동에 영향을 미치는 다양한 이해관계자 집단의 특성과 상호작용, 그리고 사회적 책임 활동으로 인한 이해관계자들의 긍정적인 영향과 부정적인 영향 등을 제시한 바 있다. 이러한 이해관계자 집단은 크게 첫째, 종업원, 소비자, 주주, 공급업체 등 조직적 이해관계자(organizational stakeholders) 집단, 둘째, 지역거주민, 이익집단 등 지역사회 이해관계자(community stakeholders), 셋째, 지자체나 규제 시스템 등 규제 이해관계자(regulatory stakeholders), 마지막으로 미디어 이해관계자(media stakeholders)로 분류할 수 있는데, 본 연구에서는 이러한 다양한 이해 관계자 집단 중 기업과 가장 직접적인 관계에 있는 소비자의 관점에 기초하여 살펴보고자 한다.

2. 구체적 활동

기업의 사회적 책임 활동의 유형은 학자들마다 제시하는 기준이 달라 다양한 유형으로 분류되고 있다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 성과(corporate social performance)에 대한 개념적인 모델을 제시하면서 사회적 책임에 대한 본질(즉, 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임)외에 이러한 책임이 구체적으로 연결될 수 있는 다양한 사회적인 이슈(즉, 환경 보호, 소비자주의, 제품 안전 등) 등을 함께 포함시킨 바 있다. 하지만 Carroll(1979)이 제시하였던 네 가지 사회적 책임 활동, 즉, 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 활동에 대한 소비자 관점은 다를 가능성이 있다(Maignan and Ferrell 2001). 또한 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 활동이라는 것이 지나치게 기업들이 취해야 하는 규범적 측면(normative argument)에서 접근하고 있기 때문에 과연 소비자들이 그러한 기업의 사회적 활동에 대해 관심 있어 하는지에 대한 의문이 남게 된다. 이는 소비자들이 보다 구체적이고 현실적인 기업의 활동들에 대해 더 많은 관심을 보일 가능성이 크기 때문이다(김해룡 등 2005). 또한 Carroll(1979)도 기업의 사회적 책임은 사회적 이슈와 기업의 사회적 반응과 함께 기업의 사회적 성과의 측정 안에 포함되어야 하는 개념이라고 설명하였으며, 규범적인 사회적 책임(경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임)에 대한 본질에 이러한 기업의 사회적 책임이 결합되는 구체적인 사회적 이슈나 사회적 문제에 대해 정의하여야 한다고 주장했다.

이러한 이슈로의 접근은 기업과 사회와의 관계에서 관리적인 접근(managerial approach)이 가능하게 하며 구체적인 기업 운영 방안의 지침을 제공한다는 점에서 의미를 지니지만, 이러한 유형은 산업마다 중요시되는 이슈가 다르며 사회적인 이슈 자체가 변화하기 때문에 이에 대해 명확하게

정의하기가 어렵다는 문제가 있다. 따라서 어떤 사회적 요소가 각각의 조직에 가장 중요한 관심 대상이 되어야 하는가를 먼저 결정하여야 한다. Sen and Bhattacharya(2001)는 사회적 이슈의 영역은 매우 광범위하고 다양하다고 설명하면서 기업의 사회적 책임 활동의 포괄적이고 다양한 내용으로서 600개 이상의 기업을 대상으로 기업의 사회적 책임 활동의 기록을 분류한 데이터베이스인 <Socrates: The Corporate Social Ratings Monitor>를 소개하면서 기업의 사회적 책임 활동을 다음과 같은 6가지 도메인으로 분류하였다.

- community support: 예술과 건강 프로그램에 대한 지원, 교육과 주택 활동 지원, 일반적인 기부
- diversity: 성, 인종, 가족, 성적 정체성에 대한 다양성의 인정
- employee support: 안전에 대한 관심, 직무 안전, 이익 공유, 노사 관계, 종업원 관여
- environment: 환경 친화적인 제품 생산, 독극물 관리, 동물 실험, 재활용
- non U. S. operations: sweatshop(해외 착취 공장)
- product: 제품 안전, R&D, 혁신 등

이와 유사하게 Abbott and Monsen(1979)은 기업의 사회적 책임 활동과 수익성 간의 관계에 대해 실증 분석을 하면서 사회적 책임 활동을 5가지 이슈별로 다음과 같이 분류하였다.

- environment: 오염의 통제, 제품의 개선, 환경의 복구, 폐기물의 재활용
- equal opportunity: 소수민의 고용, 소수민의 승진, 여성의 고용, 여성의 승진, 소수민을 위한 사업, 장애인 그룹, 평등 기회에 관한 명세, 소수 민족과 여성들의 발전, 소수 민족의 고용을 위한 핵심 활동
- personnel: 종업원의 건강과 안전, 교육과 훈련, 종업원의 상담, 해고된

종업원이 새로운 일자리를 얻도록 노력

- community involvement: 지역 사회를 위한 활동, 공중 보건, 교육과 예술, 그 밖의 지역 사회 활동
- products: 제품의 안전, 제품의 품질 향상

위의 두 분류 기준에 기초하여 이 중 중복되는 내용과 현재 우리나라의 실정에 적용하기가 어려운 내용(예; non U.S. operation) 등을 삭제한 후 기업의 사회적 책임 활동을 유형화시켜보면 제품/서비스, 종업원 지원, 지역 사회 개발 활동, 평등 기회 제공 및 환경보호 활동으로 재구성 할 수 있다.

첫째, 제품/서비스는 기업이 고품질의 제품/서비스의 제공, 소비자 권리의 보호 등 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대한 사회적 책임을 하는 정도에 대한 소비자의 지각으로 정의된다. 기업은 제품과 서비스를 소비자에게 제공함으로써 경제적인 이익을 취하게 되며 이와 함께 소비자에게 이로운 고품질의 제품/서비스를 제공함으로써 일부 사회적 책임을 다하는 것이라고 할 수 있다. 최근 들어 제조물의 결함으로 인해 발생한 손해에 대한 제조업자들의 손해 배상 책임을 규정한 제조물 책임법(product liability)이 더욱 강화되고 있는 것을 볼 수 있는데, 이를 통해 기업은 고품질의 제품과 서비스를 제공함과 동시에 소비자의 보호를 도모하고 권리를 향상시키는 것도 기업이 수행해야 할 사회적 책임이라는 인식이 확산되고 있다.

둘째, 종업원 지원은 종업원의 건강과 안전을 위한 활동, 종업원과의 이익 분배, 종업원 참여, 원만한 노사 관계 등 종업원에 대한 사회적 책임을 하는 정도에 대한 소비자의 지각으로 정의된다. 최근 내부 마케팅이 중요시됨에 따라 종업원에 대한 지원과 만족을 강조하고 있는 것을 볼 수 있다. 또한 종업원 지주제와 같은 제도를 통하여 종업원과의 이익 분배와 원만한 노사 관계를 위해 노력하고 있는 것을 볼 수 있다. 종업원을 내부 고객으로

규정하고 기업을 둘러싸고 있는 이해 관계자로서 종업원에 대한 지원을 아끼지 않는 것도 기업이 사회적 책임을 수행하고 있는 것으로 볼 수 있을 것이다.

셋째, 지역 사회 개발 활동은 지역 사회의 예술, 보건, 주민 지원, 기부 활동 등 지역 사회에 대한 사회적 책임을 다하는 정도에 대한 소비자의 지각으로 정의된다. 기업은 지역 사회의 사회 체육 시설의 건립 및 운영, 교육 학술 활동의 지원, 지역 공공시설 건립 및 지원 등의 활동을 통해 기업과 제품에 대한 긍정적인 평가(Brown and Dacin 1997) 등의 효과를 얻을 수 있다. 즉, 기업이 지역 사회에 지원을 함으로써 실질적인 혜택의 수혜자인 지역 사회의 소비자들로 하여금 기업의 투자에 대한 긍정적인 반응을 기대할 수 있을 것이다.

넷째, 평등 기회 제공은 여성과 장애인, 외국인 노동자에 대한 평등한 고용과 승진 기회의 제공 등 평등성을 보장하는 정도에 대한 소비자의 지각으로 정의된다. 상대적으로 사회적 약자인 여성과 장애인, 외국인 노동자에 관하여 지원과 평등한 기회를 제공함으로써 윤리적인 기업 이미지와 다양성이 보장되는 기업 문화를 구축할 수 있게 된다.

다섯째, 환경 보호 활동은 환경의 재생 및 복구, 재활용 등 환경 보호에 대한 사회적 책임을 다하는 정도에 대한 소비자의 지각으로 정의된다. 환경 오염에 대한 심각성이 소비자들에게 인식됨에 따라 소비자들은 친환경적이고 환경 보호에 앞장서는 기업의 제품을 제품 선택의 기준으로 삼고 있다. 또한 소비자들은 환경 보호 활동을 하는 기업에 대해 보다 높은 가치를 부여하며 프리미엄 가격을 지불하고서라도 구매할 의사를 보이기도 한다 (Mohr and Webb 2005).

<표 1> 사회적 책임 활동의 분류

연구자	Abbott and Mosen (1979)	Chadal and Sharma (2006)	Corsin and Steiner (1974)	Davis and Blomstrom (1977)	Eilbert and Parket (1973)	Herpen, Pennings and Meulenberg (2003)	Sen and Bhattacharya ^a (2001)
CSR 활동 분류	제품	제품/서비스	-	소비자 보호	소비자 고충 처리 제품의 품질 안전화 제품 보증	통합된 품질 관리	제품
	인력	인적 자원	고용 및 훈련 의료상의 배려	근로자와의 관계	중견층의 채용 중견층의 훈련		종업원 지원
	지역사회 활동	사회 개발 활동	교육 도시 개발 및 재개발 문화 및 예술	지역 사회 기부 행위	교육 기관에의 공헌 문화 예술에의 공헌 지역개발	기부활동	지역사회개 발활동
	평등 기회 제공	-	시민권 및 평등 기회	소수 집단 및 사회적으로 불리한 자와의 관계	소수민족의 채용 소수 민족의 훈련시민권	-	다양성
	환경 보호 활동	-	공해의 제거	환경 관리, 공해의 제거, 산업의 분산	사회 생태적 관심	환경에 대한 관심	환경 보호 활동
	-	-	-	-	-	-	non US operation
	-	조직 문화 규제 환경	경제 성장 및 경제 효율 정부 관리 보존과 레크리에이 션	정부 관계 주주와의 관계 경제 활동	광고의 진실성 알기 쉬운 제품 설명서	고객 관계	-

3. 성과

기업의 사회적 책임 활동은 기업들이 소비자의 긍정적인 평가 등의 인지적 이익 또는 구매, 구매 의도 등의 행동적 이익을 얻기 위한 마케팅 전략의 수단으로 활용되어질 수 있다. 먼저, 기업의 사회적 책임과 재무적 성과간의 관계를 살펴보면, Cochrane and Wood(1984)는 사회적 책임 수행 순위를 이용하여 기업의 사회적 책임 행위와 기업 성과와의 관계를 검증한 결과 사회적 책임 행위와 재무적 성과 사이에 약한 양의 관련이 있음을 발견하였다. McGuire et al.(1988)은 Fortune지의 기업 평판 순위(corporate reputation index)를 사용하여 인식된 기업의 사회적 책임 성과와 재무적 성과간의 관계를 분석한 결과 기업의 사회적 책임 수행은 재무적 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다. Stanwick and Stanwick(1998)은 기업의 사회적 성과와 규모, 재무적 성과 그리고 환경성과 간의 관계에 대해 연구하였는데, 사회적 성과는 Fortune지의 기업 평판 순위에 기초하였으며, 규모는 기업의 1년 매출액으로, 재무적 성과는 수익성으로, 환경적 성과는 공해 방출 수준으로 측정하였다. 결과적으로 기업의 사회적 성과와 수익성간의 관계는 정의 관계를 나타내었다. 또한 더 큰 규모의 기업일수록 더 낮은 공해 방출 수준을, 더 높은 사회적 성과 수준을 나타냈다.

반면, 기업의 사회적 성과와 재무적 성과간의 부(-)의 관계를 나타낸다는 연구도 있었는데(Ingram and Frazier 1983; Aupperle et al. 1985), 이는 사회적 성과와 재무성과가 상충적인 입장에 있다는 연구들이다. 이러한 입장을 지지하는 사람들의 주장은 사회적 책임을 수행한 기업은 그렇지 않은 기업보다 경제적 손실을 보게 된다는 사실에 근거하고 있다. 즉, 사회적 책임을 많이 수행하는 기업일수록 그렇지 않은 기업에 비해 추가적인 비용을 부담하게 됨으로서 경제적인 손해를 볼 것이라는 주장이다.

한편, 기업의 사회적 책임 활동에 대한 결과로서 소비자의 반응 및 행동에 대한 연구가 이루어지고 있다. 요약해보면, 사회적 책임 활동을 수행하는 기업이 얻는 인지적 이익으로는 긍정적인 기업 이미지, 브랜드 자산(Chadal and Sharma 2006), 긍정적인 기업 평가와 제품 평가(Brown and Dacin 1997; Maignan and Ferrell 2001; Sen and Bhattacharya 2001), 긍정적 구전 활동(Bhattacharya and Sen 2004; Maignan and Ferrell 2001), 충성도(Bhattacharya and Sen 2004; Maignan and Ferrell 2001), 동일시(Lichtenstein, Drumwright and Braig 2004; Maignan and Ferrell 2004; Sen and Bhattacharya 2001) 등이 있다. 또한 사회적 책임 활동을 수행하는 기업이 얻게 되는 행동적 이익으로는 구매 혹은 구매 의도(Bhattacharya and Sen 2004; Creyer and Ross 1997; David, Kline and Dai 2005; Sen and Bhattacharya 2001), 쇼핑 횟수, 연간 구매 빈도, 비영리단체에의 기부 활동(Lichtenstein, Drumwright and Braig 2004), 프리미엄 가격 지불(Bhattacharya and Sen 2004; Mohr and Webb 2005) 등이 있다.

Creyer and Ross(1997)는 소비자들이 제품을 구매할 때 실제로 기업 윤리에 대해 얼마나 고려하고 있는지에 대해 연구하였는데, 기업 행동에 대한 소비자의 처벌과 보상을 윤리적 행동의 기대와 인지된 중요성의 두 가지 함수로 나타내었다. 즉, 소비자들이 구매를 결정하는 동안 기업 행동의 윤리는 중요하게 간주하는 것으로 나타났다. 소비자들은 기업이 윤리적으로 행동하기를 기대하고, 윤리적으로 행동하는 기업의 제품에 대해 더 많은 비용을 지불함으로써 윤리적 행동에 대해 보상하려 함을 설명했다. 반면, 소비자들은 만일 비윤리적인 기업의 제품을 구매하더라도 비윤리적인 행동에 대한 처벌로 더 낮은 가격을 지불하기 원함을 설명했다.

Murray and Vogel(1997)은 기업의 사회적 책임 정보가 기업에 대한 태도와 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였다. 이들은 기업의 사

회적 책임 수행에 따른 영향이 관찰가능하고 경험적으로 확인되거나 검증될 수 있는지, 측정 가능한 긍정적인 효과를 주는지, 기업의 여러 이해당사자들에게 각각 다른 효과를 주는지에 대해 연구하였다. 결과적으로 기업의 사회적 책임 수행으로 인한 이익은 즉각적이고 확연하게 드러나는 것이 아니고 장기적이고 비재무적으로 기업에 도움이 되는 것임을 강조하고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 수행은 한 번에 구매 행동과 같은 직접적인 영향으로 나타나지는 않지만, 인식 변화에서 점차 태도를 변화시키고 행동을 변화시키는 방향으로 장기적으로 영향을 주는 것으로 나타났다.

Sen and Bhattacharya(2001)는 기업의 사회적 책임 수행 정도가 소비자의 제품 구매 의향과 기업 평가에 언제, 어떻게, 어떤 영향을 미치는지에 대해 연구하였다. 이들 간의 관계에 있어 기업과 소비자 간의 일치감(c-c congruence), 소비자의 사회적 책임에 대한 지지도(CSR support), 제품의 품질(product quality), 사회적 책임과 기업 능력과의 연관성(CSR/CA belief) 등이 어떻게 상호작용하는 지에 대해 연구하였다. 결과적으로 기업의 사회적 책임 수행은 기업과 소비자 간의 일치감을 통해 소비자의 기업 평가에 긍정적 영향을 주었다. 또한 기업의 사회적 책임 수행은 소비자의 제품 구매 의향에 직접적인 영향을 미쳤으며, 기업의 사회적 책임에 대한 소비자의 지지도와 사회적 책임의 특성(기업의 사회적 책임 내용이 얼마나 기업 능력과 관련이 있는가) 등을 기업평가 및 구매 의향에 대한 조절변수로 제시하였다.

Maignan and Ferrell(2001)의 연구에서는 기업 시민 활동을 다양한 이해관계자들에 의해 강요되어진 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임이라고 정의하면서 이를 기업의 사회적 책임 활동과 동일한 의미로 사용하였다. 이 연구에서는 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 활동이 기업 시민 활동에 대한 소비자의 평가를 매개로 하여 고객 충성도와 구전 활동, 그리

고 제품 평가에 미치는 영향을 가설로 제시하였으며, 이에 대해 개인 소비자 특성과 기업 시민 활동 커뮤니케이션을 조절변수로 제시하였다.

또 다른 연구로 Maignan and Ferrell(2004)의 논문에서는 기업이 사회 전체에 의무가 있는 것이 아니라 기업의 활동에 직, 간접적으로 영향을 주거나 받는 대상, 즉, 이해관계자에 대해 책임이 있다고 하면서, 기업의 사회적 책임 활동을 이해관계자의 규범을 충족시키고 초과하는 수단적이고 도덕적인 논거에 의한 의무라고 정의하였다. 이 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동이 이해관계자의 규범과 조직의 규범, 그리고 이해관계자 커뮤니티의 힘에 의해 영향을 받고 이는 이해관계자의 동일시와 자원의 제공과 같은 긍정적 효과가 나타날 것이라고 가설을 제시하였다.

제2절 기업의 고객 관계 관리 활동

1. 정의

최근 산업 전반에 있어 시장 점유율 확대와 신규 고객 유치를 목적으로 하는 공격적 마케팅 전략보다 고객 충성도 제고와 기존 고객 유지 강조 및 고객의 이탈을 최소화 하는 방어적 마케팅 전략의 중요성이 점차 커지고 있다(안광호, 김동훈, 김영찬 2002; Fornell 1992). 또한 기존 고객을 유지함으로써 신규 고객을 유치하는데 발생하는 비용을 줄이고 기존 고객으로부터 발생하는 수익 증가와 긍정적인 구전 효과 등의 이점으로 인해 기업의 마케팅 관리자에게 지속적인 고객 유지는 매우 중요한 요소로 고려되어지고 있다(Reichheld 1996). 즉 신규 고객 창출보다는 기존 고객과의 지속적인 관계(ongoing relationship)를 유지하는 것이 보다 효과적인 마케팅 전략

이라는 것이다(Jones and Sasser 1995). 더욱이 최근과 같이 시장의 성장 속도가 느려지고 기업 간 경쟁이 치열해지는 경영 환경을 고려해 볼 때 고객들로 하여금 더 높은 수준의 서비스를 경험하도록 해 줌으로써 지속적인 반복 구매를 유도하여 고객 충성도를 높이는 것이 기업 생존의 필수 요건으로 파악되고 있다(장형유, 정기한 2005). 이와 같이 방어적 마케팅의 기본 목적은 기존 고객의 유지를 극대화하고 고객 이탈을 최소화 하는 것으로서 고객 만족 경영을 이루어내기 위하여 서비스 품질을 향상시키고 결국은 재구매율과 고객 충성도를 높이는데 큰 의미를 두고 있다고 할 수 있다(강호정, 김경식, 이준엽 2002; 최영진, 유진, 김병식 2007).

이러한 방어적 마케팅의 기초 아래 등장하게 된 마케팅 전략으로 관계 마케팅(relationship marketing)을 들 수 있는데, 이는 구매자와 판매자의 교환 관계를 단속적 거래가 아닌 관계적 교환으로 보고 있는 것이다(Morgan and Hunt 1994). 관계 마케팅은 기존 고객과의 장기적인 관계 강화를 통해 수익을 유지하고 확대하는 것에 초점을 두고 있는 것으로서(김철한 2003), 결국은 고객과의 관계를 유지하고 강화해나가려는 다양한 노력을 통하여 확고한 고객 충성도를 구축하는 것을 목표로 하고 있다.

고객 관계 관리(CRM)에 대한 정의는 그 영역을 어떻게 해석하느냐에 따라 다양하게 제시되어 왔다. 협의의 CRM은 고객 관계를 관리하기 위해 기업이 활용하는 방법론, 테크놀로지, 내지는 전자상거래 역량으로 정의되지만, 광의의 CRM은 기업의 장기적인 수익성과 주주 가치를 창출하기 위해 고객 관계를 관리하는 총체적 접근(holistic approach)으로 정의된다.

현재의 CRM이라는 용어는 1990년 중반에 IT 발달에 따라 처음 등장하였으며, 이는 관계 마케팅에서의 문제를 해결함에 있어 IT를 활용하는 것이 CRM의 핵심적인 특징이라는 것을 의미하고 있다. 실제로 CRM은 관계 마케팅에서의 아이디어에 새로운 데이터와 테크놀로지, 조직 형태가 접목되

어 진화하면서 통합 발전하여 왔다. CRM은 기업 성과, 특히 고객 만족과 고객 유지(customer retention)를 목적으로 일대일 마케팅(one-to-one marketing), 대량 고객화(mass customization), 교차 판매(cross-selling), 시장세분화(segmentation) 등을 실현하는 솔루션을 공급하고, 전사적 관점에서 기능 간 통합, 즉 구매, 생산, 마케팅, 연구 개발 등 핵심 기능의 통합을 시도하는 방향으로 발전하여 왔다.

관계 마케팅과 IT 통합에 의해 CRM이 발전해온 배경에 의해 일부에서는 CRM을 CRM 기술과 동일시하는 경향이 있다. 그러나 CRM과 이를 구현하는 CRM 기술은 엄연히 다른 개념이며 이를 동일시하는 것은 CRM 성과 평가와 관련하여 많은 혼란을 가져오고 있다. Kale(2004)은 CRM이 실패하는 핵심적인 이유를 기업이 CRM을 기술적인 관점에서 접근하고 있기 때문이라고 보고 있으며, Osarenkhoe and Bennani(2007) 역시 CRM이 단순히 기술적 해법을 의미하는 것은 아니며 기업의 다양한 전략적 이슈와 실행 이슈를 포함하는 것으로 보고 있다.

2. 구체적 활동

일반적으로 관계 마케팅 활동을 위한 방법을 제시한 Berry(1995)의 이론은 관계 투자 전략으로 여겨지는데(김정희, 김형길 2004), 그는 3가지 수준의 관계 마케팅을 제안하고 있다.

첫 번째 단계에서의 관계 마케팅은 고객 충성도를 확보하기 위해 가격 인센티브에 의존하는 것으로서 이는 경쟁자에 의해 쉽게 모방되어지기 때문에 지속적 경쟁 우위의 수단으로서는 적합하지 않다고 볼 수 있다. 또한 가격 인센티브에 관심이 있는 고객들은 경쟁자의 프로모션에 약하기 때문에 지속적인 수익성의 창출에 실패할 위험이 있다.

두 번째 단계에서의 관계 마케팅은 관계의 사회적 측면에 초점을 둔 것으로 서비스 접점(service encounter)과의 개인화, 고객화를 포함하는 개념이라고 볼 수 있다. 사회적 유대는 고객 충성도를 얻는데 중요한 역할을 하며 핵심 제품의 차별적 경쟁력이 강하지 않을 때 고객 로열티를 이끄는 중요한 요소가 된다.

세 번째 단계의 관계 마케팅은 중요 고객의 문제에 대한 구조적 해결에 기초한 것으로 마케터가 특정 고객에게 다른 곳에서는 얻기 어렵고 높은 부가가치를 제공할 때 관계의 지속과 향상을 위한 강한 기초를 만드는 것이며, 이는 경쟁자가 모방하기 어려운 경쟁 우위를 창출하게 되는 것이라고 설명한다. 하지만 세 번째 단계는 고객 문제 해결을 위한 서비스 제공자의 관계 구축 기술보다는 서비스 이전 시스템(service-delivery system)으로 디자인되기 때문에 개별적 관계 투자 활동에서는 제외된다. 따라서 첫 번째 단계와 두 번째 단계의 관계 마케팅 활동, 즉, 유형적 보상, 정보 제공, 상용고객 우대프로그램, 대인간 커뮤니케이션을 일반적인 고객 관계 관리 활동으로 간주 할 수 있다(De Wulf, Oderkerken-Schroder and Iacobucci 2001).

첫째, 유형적 보상은 기업이 그들의 단골 고객의 애호도에 대한 보답으로 제공하는 가격의 혜택이나 선물 등과 같은 확실한 이익에 대한 정도를 소비자가 인식하는 것으로 정의할 수 있다. Babin, Darden and Griffin(1994)은 “무엇을 얻기 위해” 실행하는 행동과 “그 일을 좋아하기 때문에” 실행하는 행동 간에 차이가 있는데, 그 차이는 행동에 대한 상대적인 보답이라고 주장하였다. 기업들은 전자에 초점을 두어 고객의 애호도에 대해 가격 인센티브나 현금의 절약 등으로 보상을 하게 된다(김영아 2002; Peterson 1995).

둘째, 정보 제공은 기업이 소비자의 편의를 돕기 위해 다양하고 정확한 정보를 제공하는 것에 대한 소비자의 인식으로 정의할 수 있다. DM 발송

이나 팸플릿, 카탈로그 발송 등을 정보 제공의 예로 들 수 있다.

셋째, 상용고객 우대프로그램은 기업이 그들의 단골 고객을 일반 고객보다 좀 더 우대해주고, 서비스 해 준다고 소비자가 생각하는 정도로 정의된다(Gwinner, Gremier and Bitner 1998).

넷째, 대인간 커뮤니케이션은 기업이 그들의 단골 고객과 따뜻하고 인간적인 방법으로 상호 관계를 유지하고 노력한다고 소비자가 인지하는 정도로 정의될 수 있다. Stone(1954)은 점포 내에서 인간적인 접촉을 중요하게 생각하는 소비자들의 존재를 인식하는 사회적 교류의 중요성을 강조하였으며, Evans, Christiansen and Gill(1996)은 쇼핑에 의해서 형성되어지는 사회적인 상호 관계는 많은 소비자들이 점포를 방문하게 되는 가장 중요한 동기 요인이라고 제안하였다. 대인간 커뮤니케이션의 예로서, 친숙성, 우정, 사회적 지지(Berry 1995), 개인적 인지, 소비자의 이름을 사용하는 것(Howard, Gengler and Jain 1995), 한 개인으로서의 소비자를 아는 것, 친근한 대화를 하는 것, 인간적인 따뜻함을 표현하는 것 등이 있다(김영아 2002).

3. 성과

기업은 일정한 목표를 성취하기 위해 CRM을 도입한다. 기업이 CRM을 도입하는 궁극적인 목적은 신규 고객의 획득에서부터 고객의 전 생애에 걸쳐 지속적인 거래 관계를 유지하고 확대시켜 기업의 수익성을 장기적으로 극대화하는 것이다.

보다 구체적으로 기업은 CRM 도입을 통해, 첫째, 전사적이고 고객 지향적인 관점으로 기능 간 통합, 즉, 구매, 생산, 마케팅, 연구 개발 등 핵심 기능을 통합할 수 있으며(Xu et al. 2002), 둘째, 고객에 대한 정확한 이해를

바탕으로 시장을 세분화하고 표적 고객을 선정하여 일대일 맞춤 서비스를 신속히 제공함으로써 고객 충성도 제고, 고객 이탈 감소, 고객 유지율 증가, 시장 점유율 증가 등의 효과를 기대할 수 있고(Julta et al. 2001), 셋째, 판매 관리 측면에서 크로스셀링(cross-selling), 업셀링(up-selling), 등을 통해 고객 생애 가치(customer lifetime value)를 극대화 시킬 수 있으며, 넷째, 재무적 측면에서 매출액 증가, 서비스 비용과 마케팅 비용을 절감, 그리고 투자수익률 증가 등의 성과를 달성할 수 있다(Gupta et al. 2004).

CRM 성과와 관련된 기존 연구에서는 CRM 성과 평가를 크게 거시적 관점에서의 평가는 CRM이 종업원의 가치, 고객의 가치, 주주의 가치를 얼마나 증가시켰고, 매출과 이익을 얼마나 향상시켰으며, 비용을 얼마나 절감시켰는가에 관심을 두고 있다. 따라서 거시적 관점에서의 평가는 주로 재무적 성과와 내부 업무 프로세스의 효율성에 초점을 두고 있다고 할 수 있다. 미시적 관점에서의 평가는 주로 고객 성과에 초점을 두고 있는 것으로서, CRM이 고객 만족과 고객 유지에 얼마나 기여하였는가에 관심을 두고 있다.

최근 들어서는 다양한 성과 평가 기준을 통합하고 이들 기준 간의 관계를 규명하는 방향으로 연구가 발전하고 있다. 그 주요 내용은 크게 다음의 두 가지라 할 수 있다.

첫째, CRM 성과 평가 기준의 통합과 관련하여 CRM 부서, 마케팅 부서, 연구개발부서, 생산 부서 등 기능 부서 간 통합성과측정치를 개발하는 방향으로 연구가 이루어지고 있다. 예를 들어 서비스 이익 사슬 모형(service profit chain model)은 종업원 만족, 고객 충성도, 수익성, 주주가치 간의 관계를 분석하고 있으며(Loveman 1998), 균형 성과표(balanced scorecard)와 같은 평가 모형을 통해 기업의 재무 상태 뿐만 아니라 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 조직학습 및 성장과 관련된 정보를 종합적으로 평가할 수 있는

척도의 개발이 모색되고 있다. 또한 근본적으로 기업이 고객과의 관계 네트워크를 형성하고 유지함으로써 발생하는 장기 순재정 수익을 측정하기 위해 관계 수익률(return on relationship)과 같은 지표가 제시되고 있다 (Gummesson 2004).

둘째, 성과평가기준 간의 상호 연계성과 관련하여 이들 평가기준 간의 상충 효과(tradeoff)를 고려하여야 한다는 주장이 제기되고 있다. 예를 들어 CRM의 대표적 성과 척도인 고객생애가치, 고객 유지, 고객 획득은 상호연계 되어 있다. 고객 생애 가치는 고객 유지보다는 고객 획득에 보다 민감하게 반응한다. 지나치게 고객 유지를 강조하다 보면 비록 단기적인 수익성을 향상될 수 있을지는 모르나, 신규 고객 획득이 어려워져 고객 생애 가치를 상실하는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 성과 평가 기준으로 고객 유지와 고객 획득의 균형을 모색하고 고객 포트폴리오 관리를 실천하는 것이 필요하다는 주장이 제기되고 있다.

제3절 기업의 본원적 핵심역량

기업 경영의 이론적 측면에서 기업의 경영과 성장을 설명하는 주요 흐름 중 하나가 기업의 핵심역량을 근간으로 하는 자원기반이론(resource-based theory)이다. 이 관점은 기업을 생산 자원의 집합체로 보고 기업의 확장은 단순히 자원의 투입이 아닌 주어진 생산 자원을 보다 효율적으로 사용할 수 있는 기회에 달려 있다는 Penrose(1959)의 주장을 기초로 1980년대 이후 Lippman and Rumelt(1982), Rumelt(1984), Wernerfelt(1984) 등이 제시한 이론이다(Hunt 2000). 이 이론에 따르면 기업은 해당 조직의 능력을 창출하는 상호 연관된 유형 및 무형자원의 집합체로 인식되어야 한다는 것이

다. 여기서 기업의 능력은 다른 기업과 비교해서 우월적인 자원을 보유한다면, 그 기업은 우월적인 능력을 보유하고 있다고 할 수 있다(Grant 1998; Peteraf 1993; Wernerfelt 1984). 상대적으로 우월한 능력을 보유한 기업일수록 더 많은 이익을 창출할 수 있기 때문에, 핵심역량(core competency)이라는 우월적인 핵심능력을 확보하는 문제는 자연히 기업의 중요한 관심사로 등장하게 되었다. 왜냐하면 핵심역량은 가치사슬체계에서 가치 창조나 효율성에 지대한 영향을 미치기 때문이다(Peteraf 1993; Prahalad and Hamel 1990). 그 결과, 우월적인 기업은 그렇지 않은 기업보다 상대적으로 경쟁우위에 있고 더 많은 경제적 가치를 창출한다고 할 수 있다.

Wernerfelt(1984)는 자원을 기업에 반영구적으로 결합된 유형 및 무형의 자산으로 정의하고 진입장벽과 유사하게 지원 장벽과 관련 지원 자원과 수익성간 관계를 시험하였는데, 그 결과 특정 자원을 보유한 기업이 그렇지 못한 다른 기업에 비해서 상대적으로 유리한 지위를 가지게 되고 지원 장벽을 통하여 경쟁 우위의 창출 및 유지에 대한 더 많은 기회를 부여받는다고 주장하였다. 이러한 연구 결과를 확대시켜 Barney(1986)는 전략적 생산요소 시장에서의 불완전성을 경쟁우위의 원천임을 지적하면서 만약 경쟁우위를 창출하는 자원이 요소 시장에서 쉽게 구입 가능하거나 모방 가능하다면 그러한 경쟁우위는 쉽게 사라질 것이라고 주장하였다. 이러한 주장을 근거로 한 확대 연구를 통해 Dierickx and Cool(1989)은 기업들 간에는 자원을 축적하는데 소요하는 시간을 줄일 수 있는 능력과 기존의 자원들을 결합하는 능력에서 차이를 보이게 되고 기업 내에서 측정되는 자원들이 쉽게 모방되지 못하고, 그에 따라 지속적인 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하였다. 결국 자원기반관점에서 기업의 지속적인 경쟁우위의 원천은 해당 기업이 보유하고 있는 특이한 자원과 이의 전략적인 관리라고 할 수 있다.

1990년대 들어 자원 기반 관점이 급속히 확산되는 계기를 마련해 준

Barney(1991)의 연구 결과는 지속적인 경쟁우위를 창출하기 위하여 요구되는 기업 자원의 속성들을 규정하는 매우 구체적이고 포괄적인 틀을 제공하였는데, 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원은 네 가지 조건, 즉 가치가 있어야 하며, 희소하며, 완전하게 모방할 수 없으며, 대체 가능성이 없는 자원이어야 한다고 하였다. 또한 Barney(2002)의 자원기반관점은 기업이 독특한 자원 및 조직 능력 또는 이들의 집합을 가지고 있다고 가정하고 지속적인 경쟁 우위가 기업에 의해 시장에서 이들 자원을 효과적으로 사용함으로써 획득될 수 있다고 주장한다. 이와 같이 자원기반이론은 기업수준에서 경쟁우위를 창출하고 유지할 수 있는 방식을 구체적으로 제시하고 있다. 한편 Buckley and Casson(1976)과 Jones(1999)는 기업 역량에 영향을 미치는 요소로 지식과 기술을 창출하고 개발할 수 있는 기술개발, 투입물을 산출물로 변환하는 생산, 생산자와 소비자를 연결하는 판매촉진, 유통, 사후 서비스 등을 포함한 마케팅 요소를 제시하였다.

제4절 기업 연상

기업태도는 소비자들이 일관성 있게 호의적이거나 혹은 비호의적으로 기업을 평가하려는 경향으로 정의할 수 있다. 이에 대한 포괄적인 개념은 기업 이미지 차원으로 설명할 수 있다. 기업 이미지의 중요성은 최근 들어 기업 이미지가 그 기업의 제품생산, 유통, 서비스 못지않은 중요한 자산이라는 인식과 관심이 커지고 있다는 점에서 찾아 볼 수 있다(Aaker 1996). 특히 기업의 인수, 합병 문제가 대두되면서 특정 기업에 대한 이미지는 소비자의 제품에 대한 호감, 구매의도를 예측할 수 있는 주요 지수로 사용되고,

전반적인 가치를 평가하는 기준 및 기업의 상대적 경쟁 우위점을 찾는 데 있어 전략적으로 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다(부경희 1998).

초기 연구들에서는 기업 이미지를 소비자들이 어떤 구매 대상에 대해 가지고 있는 신념, 사상, 인상 등의 집합으로서 소비자 자신이 지각하고 중요하게 고려하는 현저한 관점에 대한 평가라는 Kotler(1980)의 정의로 개념화되기 시작하였다. 하지만, 현재까지 기업 이미지의 구성 요소, 역할에 대한 일관적으로 합의된 연구나 이론은 거의 없다. 혹자는 기업이미지를 해당 기업에 대한 선호 혹은 비선호의 개념으로 사용하는가 하면, 혹자는 특성이나 상대적인 차별성의 개념으로 사용하기도 한다(한정호 1998).

기업 이미지에 대한 연구들이 공통적인 개념을 보이지 못하고 있음에도 대다수의 연구자들은 기업 이미지를 소비자들이 기업에 대해 갖게 되는 모든 것을 총칭하는 개념으로, 기업에 대한 지각, 인지적 형상, 평가, 감정, 태도, 연상과 의미, 인상 등의 유기적인 복합체라고 주장하고 있다(부경희 1996).

이러한 논의를 기반으로 볼 때, 기업 이미지는 소비자들이 기업에 대해 지니는 호감 정도를 결정할 수 있는 평가 도구의 개념으로 구체화시킬 수 있다. 즉, 사람들이 형성하는 기업에 대한 태도는 기업 이미지와 자신의 태도가 부합하느냐의 여부를 통하여 결정되어지는 것이다. 이는 태도의 기능적 관점을 강조한 Greenwald(1989)의 주장과 일맥상통한다. 그는 태도의 개념과 기능, 정의를 단순화시켜야 한다고 주장하면서, 태도를 대상에 해당하는 표상 수준에 한정시켜 단순하게 정의해야 한다고 제안했다. 즉, 기업을 소비자들의 도식속의 얽힌 유기체라고 간주할 때, 기업이미지는 소비자들이 떠올릴 수 있는 정신적 대상과 연합된 감정이라는 태도 개념으로 정의할 수 있는 것이다. 이는 초기 태도 연구자들이 태도를 '심리적 대상'에 대한 호의적인 또는 적대적인 감정이라고 정의한데서 근거를 찾을 수 있다.

태도가 환경 속에 수많은 대상들을 사람들이 평가하고, 적응하는 도구적 수단에서 비롯된다고 볼 때, 기업 이미지는 수많은 기업들 사이에서 소비자들이 연상하고, 평가하고, 해당 기업에 대한 지속적인 선유 경향으로 작용하는 수단이라고 할 수 있는 것이다.

선행연구에서는 기업태도의 중요 선행 변수로서 기업연상의 개념을 제시하고 있으며, 기업에 대한 호의적 연상은 기업 이미지를 긍정적으로 변화시키는데 중요하게 작용함을 설명하고 있다.

기업연상(corporate association)은 사람들이 기업에 대해 지니고 있는 모든 정보를 말하는 것으로 기업에 대한 지각이나 신념, 기업과 관련된 지식, 회사의 활동에 대한 정보, 회사에 대한 감정 및 세부적인 평가 모두를 포함하는 개념으로서(Brown and Dacin 1997), 기업 평가의 중요 선행 요인으로서의 역할을 담당한다. 즉, “기업에 대한 신념과 추론을 비롯하여 기업의 과거 활동과 관련된 정보, 기업에 대한 경험을 통해 형성된 감정, 기업의 다양한 특징과 속성에 대한 전반적인 평가 등이 포함된 포괄적 개념으로서, 특정 기업에 대한 모든 정보가 사람들의 기억 속에서 활성화된 상태”라고 할 수 있다(Brown and Dacin 1997). 따라서 기업 연상은 구체적인 제품/서비스 속성에 초점을 맞춘 개별 브랜드 연상과는 구별되는 개념이다. 이러한 기업 연상은 다양한 유형으로 분류할 수 있다. 혁신성, 역동성, 풍부한 상상력 및 제품 품질 관련 연상, 정직성이나 진실성 또는 신뢰성 관련 연상, 사회적 책임 관련 연상, 투자 가치 관련 연상, 경영 품질 관련 연상, 기업 문화 관련 연상 등에 이르기까지 연구자의 연구 목적에 따라 광범위하게 제시되어 왔다(Dowling 1986; Ganesan 1994; Kumar et al. 1995; Sen and Bhattacharya 2001).

기업들은 이러한 기업연상의 중요성을 인식하고 소비자들의 기업에 대한 태도를 우호적으로 변화시키기 위해 다양한 마케팅 노력을 기울이고 있다.

기업 연상이 우호적일 때 소비자들은 해당 기업의 제품이나 서비스를 더욱 긍정적으로 인식하는데, 이는 소비자의 평가는 제품이나 서비스 자체에 대한 속성뿐만 아니라 기업연상에 의해 영향을 받을 수 있다는 것을 의미한다. 기업연상은 경쟁적인 이점을 제공하면서 타사에 의해 쉽게 모방될 수 없는 전략적 자산으로, 기업연상을 이용한 경쟁사와의 차별화는 기업이 생산하는 제품에 대한 평가나 구매의도로 이어짐을 설명하고 있다(Gupta 2002). 이러한 기업연상은 기업의 제품/서비스에 대한 직접적인 정보를 전달하지는 않지만 기업에 대해 좋거나 나쁘거나 하는 등의 감정적인 반응을 형성한다. 그렇기 때문에 기업은 소비자들에게 제품/서비스의 우수성 등 기업 능력을 알리기 위한 전략뿐만 아니라 사회적 책임을 다하는 좋은 이미지의 기업으로 인식시키기 위해 노력한다.

최근 기업연상과 관련된 연구가 활발히 진행되고 있는데, 기업연상이 연상의 유형에 따라 제품에 대한 소비자 반응에 차별적 영향을 미친다는 연구(Brown and Dacin 1997)와 기업연상과 제품 속성평가 간의 관계에 대한 연구들(Alpert and Kamins 1994; Gurhan-Canli and Batra 2004; Madrigal 2000; Wansink 1989)은 활발히 진행되고 있는 연구 주제 중의 하나이다. 기업연상과 비슷한 의미를 내포하고 있는 다른 개념들과 관련하여 Brown and Dacin(1997) 그리고 Wansink(1989)는 기업연상을 기업능력과 기업의 사회적 책임으로 분류하여 연구한 바 있다. Brown and Dacin(1997)은 기업 이미지라는 일반적 개념 대신에 처음으로 기업연상이라는 용어를 사용하면서 기업연상을 기업 능력과 기업의 사회적 책임으로 분류하였다. 이 때, 기업능력연상은 기업의 제품과 서비스를 생산 혹은 유통하는 과정에서 기업의 전문적 능력과 관계되는 연상을 의미하고, 기업의 사회적 책임 연상은 인지된 사회적 책임을 반영한 조직의 위상과 관련된 활동의 연상을 의미한다. 그들의 연구에서는 기업정보를 통해 형성된 기업연상은 기업태도와 제

품태도에 상이한 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 이미영(2003)도 기업연상을 기업능력 연상과 기업의 사회적 책임 연상으로 구분하고 지각된 품질, 기업 태도, 그리고 제품 구매 의도와 의 관계가 제품 관여도에 따라 어떻게 달라지는지를 규명한 바 있다. 황병일(2004)은 전문성과 진실성의 기업 연상이 기업명성에 영향을 미치며, 기업 명성은 상표 태도나 관계유지 의도에 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서는 선행연구의 기업연상 분류에 따라 기업능력 연상과 기업의 사회적 책임 연상 및 여기에 기업의 고객관계 관리활동에 대한 연상을 포함하여 살펴보고자 한다. 혁신성의 연상과도 관련되는 기업 능력 연상은 기업의 연구 개발 능력, 고품질 제품의 생산 능력과 관련되는 연상으로 기업의 본질적 역량과 관계되는 연상이라 할 수 있으며, 브랜드 확장의 품질과 확장의 적합성에 대한 소비자 평가를 비롯하여 소비자의 제품 평가에 큰 영향을 미치는 연상 유형으로 밝혀져 있다. 기업의 사회적 책임과 관련된 연상은 환경, 지역사회, 장애우를 비롯한 소외 계층, 소비자 보호, 노사 관계 등의 이슈와 관련된 기업 행동에 기초를 둔 연상으로 최근 들어 특히 주목받는 연상의 유형이라 할 수 있다. 한편, 고객관계관리 연상은 기업이 고객과의 관계를 유지하고 발전시키기 위해 노력하는 것으로, 유형적 보상, 정보 제공, 상용 고객 우대 프로그램, 대인간 커뮤니케이션 등과 관련된 연상이다.

제 3 장 가설의 도출

제1절 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동에 따른 기업평가

1. 기업의 본원적 핵심 역량과 기업평가간의 관계

기업은 기업의 전문성이나 기술 능력 등 기업의 능력과 관련된 활동을 수행함으로써 소비자에게 능력 있는 기업이라는 연상을 심어줄 수 있다. ‘기업 능력’과 관련된 연상은 제품을 제조하는 기업의 능력과 관련해 소비자가 기억하고 있는 지식으로, 기업의 생산 능력, 고객 지향성, 기업 혁신성, 연구 개발 능력, 직원의 능력, 제품의 품질, 사후 서비스 등에 대한 연상을 포괄하는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 유형의 연상은 기업의 사회적 책임 활동 혹은 고객 관계 관리 활동 연상에 비해 상대적으로 기업의 제품이나 서비스와 직접적으로 연관되는 연상 차원이다.

Brown and Dacin(1997)은 기업 연상의 두 가지 유형으로서 ‘기업 능력(corporate ability)’과 ‘기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)’ 연상을 제안하였다. 그들은 기업 연상이 제품 브랜드에 어떤 반응을 나타내는지 분석하기 위해 기업 평가와 제품 속성에 대한 지각, 제품의 사회적 책임감, 제품 평가와의 관계를 분석했다. 분석 결과, ‘기업 능력’ 연상은 기업 평가와 제품 속성에 대한 지각이라는 이중 경로를 통해 제품 평가에 기여하는 것으로 나타난 반면, ‘기업의 사회적 책임’ 연상은 제품에 대한 사회적 책임감이 아닌 기업의 전반적 평가에 영향을 미침으로써 제품 평가에 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기업 능력 연상을 나타내는 본원적 핵심 역량이 소비자의 기업 평가에 미치는 긍정적인 영향을 다음과 같은 가설로 설정하고자 한다.

H1. 기업의 본원적 핵심 역량을 높게 지각할수록 기업 평가를 긍정적으로 할 것이다.

2. 기업의 사회적 책임 활동과 기업평가간의 관계

‘기업의 사회적 책임’과 관련한 연상은 기업의 사회적 문제에 대한 기여도와 관련된 소비자 연상으로, 기업의 지역 사회에 대한 관심, 환경적인 관심, 문화, 스포츠 이벤트에 대한 후원 등에 대한 소비자의 지식으로 표현될 수 있다. 이러한 기업 연상은 기업의 제품이나 서비스에 대한 정보를 직접 전달하지는 않지만 기업에 대해 감정적인 반응을 창출하는 것으로 분석되고 있다.

기업의 사회적 책임 활동과 소비자 태도 또는 기업 평가 사이의 긍정적인 관계를 실증하는 연구들이 많이 보고되고 있는데, 대표적으로 Brown and Dacin(1997)은 기업의 사회적 책임 활동에 대한 긍정적인 연상이 기업 연상을 구성하게 될 때 기업에 대한 긍정적 평가를 통해 신제품의 평가에도 긍정적인 영향을 미친다고 설명했으며, Sen and Bhattacharya(2001)도 제품과 직접적인 관련이 없는 범주인 사회적 책임 활동이 기업-소비자 동일시를 매개로 하여 기업 평가에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였으며, 결국 기업의 사회적 책임 연상과 같은 기업의 비본질적 연상도 제품 평가와 기업 평가에 영향을 미칠 수 있다고 주장하고 있다.

Murray and Vogel(1997)은 기업의 사회적 책임 정보와 기업태도에 관한

연구에서 기업의 사회적 책임 정보는 인식을 변화시키고 점차 태도를 변화시키며, 궁극적으로 행동을 변화시키는 방향으로 영향을 미친다고 하였다. 이미영(2003)은 기업에 대한 소비자의 인지적 연상 중 기업의 사회적 책임 연상은 기업 태도에 중요한 영향을 미침으로써 이를 통해 제품 구매를 유도한다고 하였다.

Maignan and Ferrell(2001)의 연구에서는 기업 시민 활동(corporate citizenship)을 다양한 이해 관계자들에 의해 강요되어진 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임이라고 정의하면서 이를 기업의 사회적 책임 활동과 동일한 의미로 사용하였다. 이 연구에서는 기업의 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 활동이 기업 시민 활동에 대한 소비자의 평가를 매개로 하여 고객 충성도와 구전 활동, 그리고 제품 평가에 미치는 영향을 가설로 제시하였다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동 연상이 소비자의 기업 평가에 미치는 긍정적인 영향을 다음과 같은 가설로 설정하였다.

H2. 기업의 사회적 책임 활동을 높게 지각할수록 기업 평가를 긍정적으로 할 것이다.

3. 기업의 본원적 핵심역량과 사회적 책임활동의 상호 작용

한편, 기업의 사회적 책임과 성과 사이의 관계에 대한 기존 연구들을 살펴볼 때 어떤 연구에서는 긍정적인 관계(Abbott and Monsen 1979; Bragdon and Marlin 1979; Graves and Waddock 1993; Spencer and

Taylor 1987)를 보여주고 있는 반면, 또 다른 연구에서는 부정적인 관계 (Vance 1975) 혹은 어떤 유의한 관계도 없음을 보여주고 있다(Aupperle, Carroll, and Hatfield 1985; Davidson and Worrell 1990; McGuire, Sundgren, and Schneeweis 1988). 이는 기업의 사회적 책임 활동과 성과 사이의 관계에서 다양한 개인적, 조직적 변수가 많은 영향을 미침을 나타내고 있다.

David et al.(2005)은 기업 정체성을 구성하는 두 가지 차원인 전문성 (expertise) 차원과 시민성(citizenship) 차원이 구매 의도에 미치는 영향을 조사하였다. 이들의 연구에서는 전문성 차원이 구매 의사 결정에 더 큰 영향을 미치며, 시민성 차원은 전문성 차원에 차이가 없는 경우에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해, 전문성에 있어 차이가 없는 경우라는 전제 조건 하에서만 기업의 사회적 책임 활동이 구매 의사 결정에 영향을 미친다는 것이다.

이와 유사한 맥락에서 Luo and Bhattachaya(2006)는 기업의 사회적 책임 활동을 수행하는데 있어 기업이 제공하는 제품과 서비스 자체에 대한 경쟁력이 기초가 되지 않는다면 오히려 소비자로부터 하역금 역효과가 나타날 수 있음을 경고하였다. 즉, 기업의 본원적 핵심 역량이 기본적으로 제공되지 않은 상태에서의 기업의 사회적 책임 활동 수행은 오히려 대조 효과 (contrast effect)를 일으킴으로 인해 부정적 효과를 낼 수 있음을 설명하고 있다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동 연상이 기업 평가에 영향을 미침에 있어 기업의 본원적 핵심 역량 연상이 조절적 역할을 할 것이라는 것을 가설로 설정하고자 한다.

H3. 기업의 사회적 책임 활동이 기업 평가에 미치는 영향은 기업의 본

원적 핵심역량 지각 수준에 따라 달라질 것이다.

제2절 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동에 따른 기업평가

1. 기업의 고객관계 관리활동과 기업평가간의 관계

기업이 고객과의 관계를 위하여 어떠한 투자를 할 때, 고객은 그러한 기업에 대해 우호적인 감정을 느끼게 된다(Hart and Johnson 1999). 기업이 고객 관계의 개선과 향상을 위하여 시간과 노력과 다른 회복할 수 없는 자원을 투자하는 것은 소비자로 하여금 관계를 유지하게 하고 보답의 감정을 느끼게 하는 심리적인 유대감을 만들게 되는 것이다(Smith and Barclay 1997). 다시 말해 기업과 소비자의 관계가 종결된다면 기업이 쏟아부었던 관계 투자 노력은 다시는 원상으로 회복할 수 없는 자산임에도 불구하고 기업과 고객과의 관계를 유지하고 발전시키기 위해 자산을 투자하고 노력과 관심을 기울이는 것이며, 이러한 관계 투자 노력은 관계 마케팅 활동의 중심이 되는 개념이라고 볼 수 있다.

유형적 보상, 정보 제공, 상용 고객 우대 프로그램, 대인간 커뮤니케이션 등과 같은 기업의 관계 투자 노력은 상호 호혜성의 원리에 기초하여 소비자의 긍정적인 반응을 유도하게 되는데, 이는 기업이 개별 고객의 요구에 대해 보다 신속하고 정확하게 응대함으로써 고객의 소비 경험에 대한 신뢰성을 제고시켜 주고, 궁극적으로 고객 만족도 수준의 향상과 전환 행동을 감소시키는 효과를 가져다 줄 수 있음을 의미하고 있다. 이와 관련한 선행

연구로 Gronroos(1990)는 고객 지향성, 상호 작용 수행, 서비스의 질, 종업원과 고객과의 지속적 등 기업의 관계 마케팅 실행 요인이 고객의 관계 유지에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있고, 이동진(2005)은 기업의 관계 마케팅 노력이 고객의 만족과 충성도를 이끌어 내는 중요한 요소로 간주하고 있다. 이상의 선행 연구에 따라 기업의 다양한 고객 관계 관리 활동은 기업 평가에 유의한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

H4 : 기업의 고객 관계 관리 활동을 높게 지각할수록 기업 평가를 긍정적으로 할 것이다.

2. 기업의 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동의 상호 작용

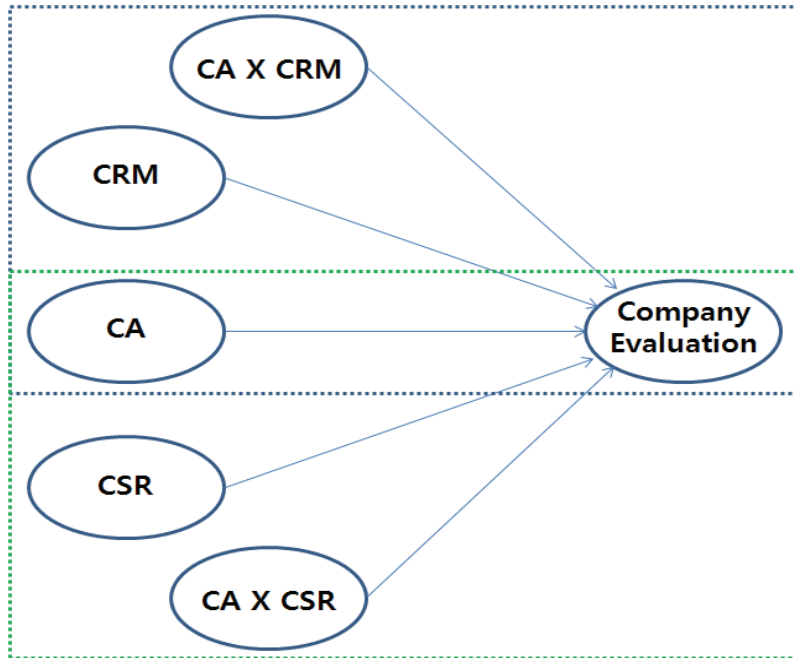
한편, 고객 관계 관리 활동은 기업의 사회적 책임 활동과는 달리 기업과 고객 간의 상호 관계에 있어 지극히 개인적인 혜택으로 이루어진다. 다시 말해, 정보 제공, 경제적 보상, 판매원과의 커뮤니케이션, 단골 고객 우대 프로그램 등 기업의 고객 관계 관리 활동은 해당 기업의 소비자인 “나”를 대상으로 이루어지는 것으로서 “나”로 하여금 그 기업이 나와의 장기적 관계를 위한 많은 노력을 하고 있다고 생각하게 되는 것이다.

소비자가 “나”를 위한 마케팅 활동으로서 고객 관계 관리 활동의 연상을 가지고 있을 경우에는 앞서 기업의 사회적 책임 활동과 기업의 본원적 핵심 역량간의 상호작용과는 다른 형태의 영향을 미칠 것으로 예상된다. 즉, 기업의 사회적 책임 활동과 본원적 핵심 역량간의 관계에 있어서는 기업의 사회적 책임 활동이 기업 평가에 긍정적인 영향을 미침에 있어 본원적 핵심 역량이 기초가 되지 않은 상태에서는 오히려 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 예상하였다. 하지만, 기업의 마케팅 활동이 사회 전반이 아닌 ‘나’에

게 직접적으로 혜택이 주어지는 고객 관계 관리 활동의 경우에는 기업의 본원적 핵심 역량이 기초가 되지 않은 상태일지라도 나에게 주어지는 혜택으로 인해 부족한 기업 능력에 대해 보완적 역할을 할 수 있음을 예상할 수 있다. 이는 범주 유사성 모델이 설명하는 바와도 일치하는데, 범주 유사성 모델에 의하면, 외재적 단서가 서로 불일치(inconsistent)한 상태로 조합된 경우 이를 긍정적으로 일치하게 조합된 경우와 동일하게 평가하게 된다 (Miller 1992; Vanman, Kaplan, and Miller 1992). 즉, 이용 가능한 여러 개의 단서들 중에서 각 단서들에 대해 자신이 수용할 수 있는 기준들을 정해 놓은 다음에, 이러한 기준에 하나라도 적합한 경우에는 모두 긍정적으로 평가를 내리고, 어떠한 기준에도 해당되지 않는 조합에 대해서만 부정적인 평가를 한다. 이 모델은 최소 기준 중의 하나라도 충족시키는 대안은 선택 집합에 포함된다는 점에서 분할식(disjunctive rule) 의사 결정과 유사하다.

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 기업의 고객 관계 관리 활동 연상이 기업 평가에 영향을 미침에 있어 기업의 본원적 핵심 역량 연상이 조절적 역할을 할 것이라는 것을 가설로 설정하고자 한다.

H5. 기업의 고객 관계 관리 활동이 기업 평가에 미치는 영향은 기업의 본원적 핵심 역량 지각수준에 따라 달라질 것이다.



<그림 1> 연구 모형

제 4 장 실증 분석

제1절 표본 설계 및 자료 수집

본 연구의 목적은 기업 평가에 영향을 미침에 있어 기업의 본원적 핵심 역량(CA)과 함께 경쟁 우위 창출을 위한 부가적 마케팅 전략으로서 사용되는 고객 관계 관리 활동(CRM)과 기업의 사회적 책임 활동(CSR)의 통합적 효과를 고찰함과 동시에 이들 간 상호작용 효과를 살펴보는 데에 있다. 이에 따라 사회적 책임 활동을 수행함과 동시에 고객 관계 관리 활동까지도 왕성하게 수행하고 있는 기업인 서비스업을 대상으로 자료를 수집하였으며, 구체적으로는 백화점, 할인점 등 유통업, 이동통신 서비스, 금융업을 대상으로 하였다.

본 연구는 표준화된 설문지를 이용하여 2009년 9월 20일부터 10월 20일까지 30일 동안 전국 대도시와 광역시에 소재하고 있는 일반 소비자를 대상으로 면접원을 통해 개별 면접 조사를 실시하였다. 소비자로 하여금 상대적으로 잘 알고 있거나 관심이 있는 업종을 선택하게 한 후 그 중 평상시 가장 많이 이용하거나 관심이 있는 특정 기업만을 대상으로 설문에 응답하게 하였다. 총 658부의 설문지가 회수되었으며, 응답이 누락되거나 불성실한 51부의 설문지를 제외하고 총 507개의 표본을 최종 분석에 활용하였다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 43.1%, 여성이 56.9%를 차지하고 있었으며, 연령은 10대가 6.4%, 20대가 57.6%, 30대가 22.9%, 40대가 8.4%, 50대 이상이 4.7%를 차지하고 있었으며, 20대가 절반 이상이 차지하고 있다는 점이 연구 결과의 일반화에 대한 한계점으로 사료되어진다. 서비스 업종별 분포를 살펴보면 백화점이 38.5%, 할인점이 17.0%, 이동

통신 서비스업이 26.4%, 금융업이 18.1%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성

구분		%
성별	남성	43.1%
	여성	56.9%
연령	10대	6.4%
	20대	57.6%
	30대	22.9%
	40대	8.4%
	50대 이상	4.7%
서비스업종	백화점	38.5%
	할인점	17.0%
	이동통신서비스	26.4%
	금융	18.1%

제2절 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용되어진 연구 개념은 기업 평가와 함께 기업 능력(CA), 고객 관계 관리 활동(CRM), 기업의 사회적 책임 활동(CSR)에 관한 소비자 지각이며 모두 다항목 척도를 활용하여 개념이 측정되었다. 각 연구 개념을 측정하기 위해 기존 연구에서 사용되었던 측정 항목을 서비스업이라는 연구 상황에 적합하게 수정하였으며, 응답 척도는 내용에 대한 동의 정도를 나타내는 7점 리커트 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 7: 매우 그렇다)가 이용되었다.

먼저, 기업의 본원적 핵심 역량 즉, 기업 능력(CA)은 Brown and

Dacin(1997)의 연구에 따라 제품과 서비스를 제공하는 기업의 능력과 관련한 소비자 지각으로서, 기업의 생산 능력, 고객 지향성, 기업 혁신성, 연구 개발 능력, 직원의 능력, 제품의 품질, 사후 서비스 등에 대한 연상으로 정의된다. 본 연구에서는 Brown and Dacin(1997)의 연구를 토대로 측정 항목을 구성하였지만, 유통업, 이동통신업, 금융업 등 서비스업을 대상으로 함에 따라 기존 측정 항목을 적절히 재구성하여, ‘이 기업은 높은 경쟁력을 가지고 있다.’, ‘이 기업은 고품질의 제품과 서비스를 제공하고 있다.’, ‘이 기업은 보다 향상된 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.’의 3개 항목을 사용하였다.

다음으로, 고객 관계 관리 활동(CRM)은 De Wulf, Odekerken-Schröder, and Iacobucci(2001)의 연구를 기초로 고객과의 장기적 관계를 위해 기업이 제공하는 관계 마케팅 활동과 관련한 지각으로 정의하고자 하며, 구체적으로는 정보 제공(direct mail), 대인간 커뮤니케이션(interpersonal communication), 경제적 보상(tangible rewards), 상용고객 우대 프로그램(preferential treatment) 등이 포함된다. 본 연구에서는 De Wulf, Odekerken-Schröder, and Iacobucci(2001)의 연구를 토대로 ‘이 기업은 고객(단골고객, 충성고객 등)을 유지하기 위해 노력을 기울인다.’, ‘이 기업은 고객과의 유대를 강화하기 위해 다양한 노력을 기울인다.’, ‘이 기업은 실제로 고객을 지키는 것에 관심을 갖는다.’의 3개 항목을 사용하였다.

세 번째로, 기업의 사회적 책임 활동(CSR)은 기업이 사회적 문제에 대해 기여하는 정도와 관련한 소비자 지각으로, 지역 사회에 대한 관심, 환경적 관심, 문화, 스포츠 이벤트에 대한 후원 등에 대한 소비자 지식으로 정의된다. 본 연구에서는 ‘이 기업은 사회의 개선과 향상을 위해 노력을 기울이고 있다.’, ‘이 기업은 사회의 삶의 질을 높이기 위해 다양한 노력을 기울인다.’, ‘이 기업은 실제로 사회 문제의 해결에 관심을 갖는다.’의 3개 항목을 사용

하였다.

마지막으로 본 연구의 종속 변수인 기업 평가는 Brown and Dacin(1997)의 연구를 토대로 ‘다른 기업과 비교해 볼 때, 나는 이 기업에 만족한다.’, ‘나는 이 기업에 대해 긍정적으로 평가한다.’, ‘나는 다른 사람들에게 이 기업에 대해 긍정적으로 이야기 한다.’의 3개 항목을 사용하였다.

<표 3> 측정 항목

연구개념	항목수	측정 항목
기업 능력 (CA)	3	CA1. 이 기업은 높은 경쟁력을 가지고 있다. CA2. 이 기업은 고품질의 제품과 서비스를 제공하고 있다. CA3. 이 기업은 보다 향상된 서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다.
고객 관계 관리 활동 (CRM)	3	CRM1. 이 기업은 고객(단골 고객, 충성 고객)을 유지하기 위해 노력을 기울인다. CRM2. 이 기업은 고객과의 유대를 강화하기 위해 다양한 노력을 기울인다. CRM3. 이 기업은 실제로 고객을 지키는 것에 관심을 갖는다.
사회적 책임활동 (CSR)	3	CSR1. 이 기업은 사회의 개선과 향상을 위해 노력을 기울이고 있다. CSR2. 이 기업은 사회의 삶의 질을 높이기 위한 다양한 노력을 기울인다. CSR3. 이 기업은 실제로 사회 문제의 해결에 관심을 갖는다.
기업 평가 (CE)	3	CE1. 다른 기업과 비교해 볼 때, 나는 이 기업에 만족한다. CE2. 나는 이 기업에 대해 긍정적으로 평가한다. CE3. 나는 다른 사람들에게 이 기업에 대해 긍정적으로 이야기 한다.

제3절 척도의 신뢰성 및 타당성 검증

연구 모형에서 제시하고 있는 가설을 검증하기에 앞서 먼저 각 측정 변수들의 신뢰성 검증을 실시하였다. Cronbach's α 계수를 이용하여 변수들의 신뢰성을 검정하였다. 모형에서 제시하고 있는 각 연구 개념들에 대한 신뢰성 분석 결과, 모든 연구 개념들의 Cronbach's α 가 .700을 넘고 있어 각 구성 개념들이 수용 가능한 내적 일관성을 확보하고 있음을 확인하였다.

<표 4> 연구 개념별 신뢰성 분석 결과

연구 개념	항목수	Cronbach's α 계수
기업 능력(CA)	3	.840
고객 관계 관리 활동(CRM)	3	.888
기업의 사회적 책임 활동(CSR)	3	.814
기업 평가(CE)	3	.796

다음으로 척도를 정제하고 타당성을 검토하기 위해 베리맥스(varimax) 회전법을 사용한 주성분 요인 분석(principal components factor analysis)을 실시하였다. 요인 분석 결과 총 4개의 요인으로 구분됨을 알 수 있다.

<표 5> 탐색적 요인 분석 결과

측정 항목	요인			
	기업능력	고객관계관리	사회적책임활동	기업평가
CA1	.856	.234	.107	.174
CA2	.844	.247	.095	.173
CA3	.596	.352	.229	.264
CRM1	.228	.849	.053	.081
CRM2	.281	.847	.136	.193
CRM3	.299	.843	.077	.110
CSR1	.228	.082	.854	.031
CSR2	.134	.115	.850	.134
CSR3	-.042	.040	.843	.294
CE1	.155	.160	.157	.815
CE2	.221	.083	.062	.806
CE3	.220	.108	.179	.764
% 분산	41.647	14.321	10.654	6.918
% 누적	41.647	55.969	66.623	73.541

제4절 연구 가설 검증

본 연구에서는 가설에 대한 검증을 위하여 각 연구 개념의 평균값을 활용하여 기업 능력이 낮은 집단과 높은 집단으로 나누었으며, 마찬가지로 고객관계관리 활동과 사회적 책임 활동에 대해 낮게 지각한 집단과 높게 지각한 집단으로 구분하여 더미변수 0, 1로 설정하였다. 본 연구에서 각 변수의 집단 구분을 위해 중위값(median)이 아닌 평균값(mean)을 이용한 이유는 설문지 작성 시 대부분의 소비자들이 평소 사회적 책임 활동 혹은 고객

관계 관리 활동을 잘 수행하고 있는 기업 혹은 높은 경쟁력을 가지고 있는 유명 대기업 등을 떠올리며 설문에 응답하였기 때문이며, 실제 분석을 통해 확인해 본 결과 중위값 보다는 약간 높은 수준의 평균을 보이고 있었다.

이 후 기업 능력 및 고객 관계 관리 활동과 관련한 4개 집단(low CA-low CRM, low CA-high CRM, high CA-low CRM, high CA-high CRM)과 기업 능력 및 사회적 책임 활동과 관련한 4개 집단(low CA-low CSR, low CA-high CSR, high CA-low CSR, high CA-high CSR)이 생성 되었으며, 이를 활용하여 이원분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 기업의 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동에 대한 지각에 따른 태도 그리고 핵심 역량과 사회적 책임 활동에 대한 지각에 따른 태도를 검증하기 위해 기업 평가를 종속변수로 한 분산 분석을 실시한 후, 각 집단 별 평균의 유의한 차이를 비교하였다.

1. 기업의 본원적 핵심역량과 사회적 책임활동에 따른 기업평가

먼저 기업의 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동이 기업 평가에 미치는 영향을 알아보기 위해 이원분산분석을 실시하였다. 분석 결과, 기업 평가에 있어 기업의 본원적 핵심 역량($F=53.085$, $p<.000$)과 사회적 책임 활동($F=20.795$, $p<.000$) 모두 유의한 주효과가 나타났다. 또한 기업 평가에 대한 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동의 유의한 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다($F=6.522$, $p<.011$). <표 6 참조>

<표 6> CA와 CSR이 기업 평가에 미치는 영향

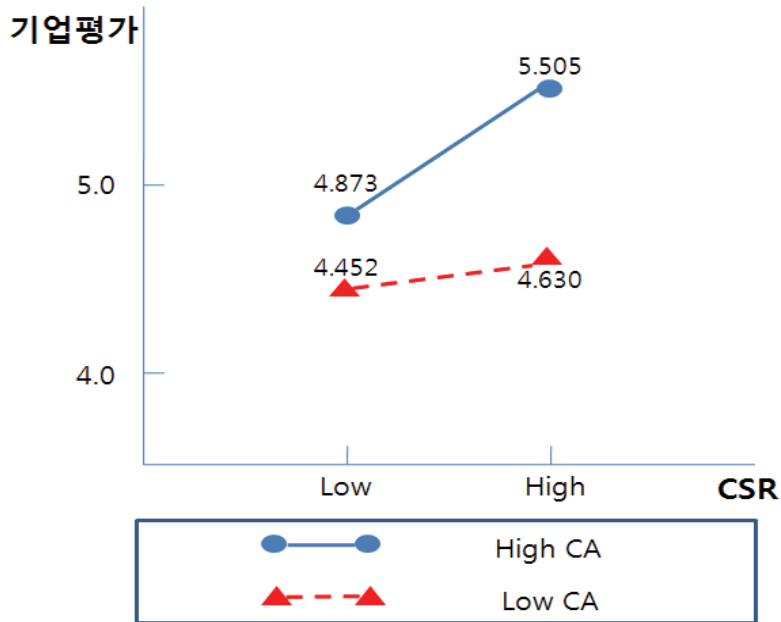
독립변수	F	유의확률
CA	53.085	.000
CSR	20.795	.000
CA * CSR	6.522	.011
R ²	.254	

<표 7>은 기업 평가에 대한 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동의 상호작용 효과에 대하여 각 집단별 평균을 비교하여 본 것이다. 결과를 보면, 기업의 본원적 핵심 역량이 높은 경우에는 사회적 책임 활동에 대해 높게 지각할 경우(M=5.505)가 낮게 지각하는 경우(M=4.873)보다 높은 기업 평가를 보였으며, 이들 집단 간 평균의 차이도 유의한 수준으로 나타났다.

하지만 기업의 본원적 핵심 역량을 낮게 지각하는 경우에는 사회적 책임 활동에 대해 높게 지각하거나(M=4.632) 낮게 지각하는 것(M=4.452)에 관계 없이 낮은 수준의 비슷한 기업 평가를 보이고 있었다. 즉, 기업의 본원적 핵심 역량이 충족되지 않은 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행은 아무런 긍정적인 효과가 나타나지 않음을 의미하고 있다.

<표 7> CA와 CSR의 상호작용효과에 대한 집단별 평균 비교

CA	CSR	N	평균	Duncan
저	저	59	4.452 (a)	a=b<c<d
저	고	55	4.630 (b)	
고	저	68	4.873 (c)	
고	고	72	5.505 (d)	



<그림 2> CA와 CSR에 따른 기업 평가의 차이

2. 기업의 본원적 핵심역량과 고객관계 관리활동에 따른 기업 평가

다음으로, 기업의 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동이 기업 평가에 미치는 영향을 알아보기 위해 이원분산분석을 실시하였다. 분석 결과, 기업 평가에 있어 기업의 본원적 핵심 역량($F=49.386$, $p<.000$)과 고객 관계 관리 활동($F=15.591$, $p<.000$) 모두 유의한 주효과가 나타났다. 또한 기업 평가에 대한 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동의 유의한 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다($F=4.130$, $p<.043$). <표 8 참조>

<표 8> CA와 CRM이 기업 평가에 미치는 영향

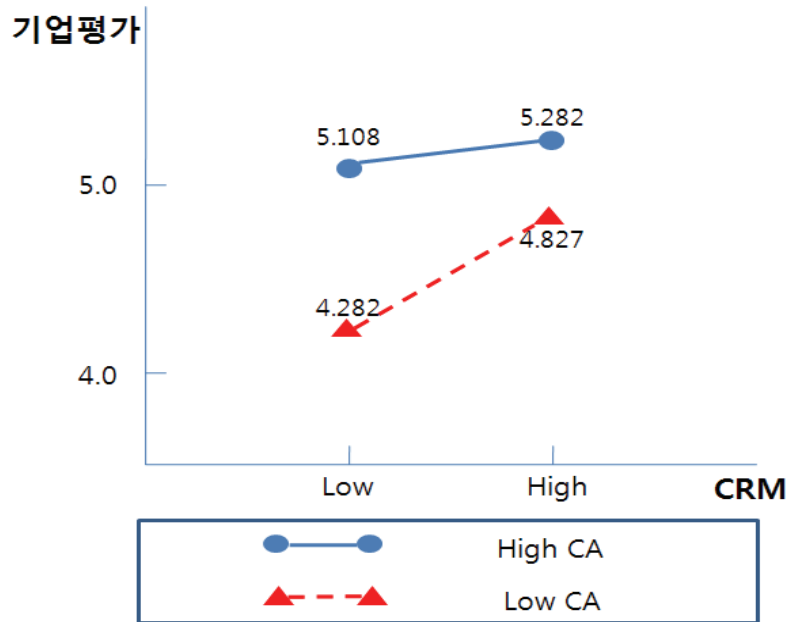
독립변수	F	유의확률
CA	49.386	.000
CRM	15.591	.000
CA * CRM	4.130	.043
R ²	.219	

<표 9>는 기업 평가에 대한 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동의 상호작용 효과에 대하여 각 집단별 평균을 비교하여 본 것이다. 결과를 보면, 기업의 본원적 핵심 역량이 높은 경우에는 고객 관계 관리 활동에 대해 높게 지각하거나(M=5.282) 낮게 지각하는 것(M=5.108)에 관계없이 기업 평가에 대한 높은 수준의 비슷한 평균을 보이고 있었다.

하지만 기업의 본원적 핵심 역량이 낮은 경우에는 고객 관계 관리 활동에 대해 높게 지각할수록(M=4.827) 긍정적인 기업 평가를 하는 것으로 나타났다으며, 이는 고객 관계 관리 활동에 대해 낮게 지각했을 경우(M=4.282) 보다 높은 평균을 보이고 있었다.

<표 9> CA와 CRM의 상호작용효과에 대한 집단별 평균 비교

CA	CRM	N	평균	Duncan
저	저	59	4.282 (a)	a<b<c=d
저	고	54	4.827 (b)	
고	저	68	5.108 (c)	
고	고	72	5.282 (d)	



<그림 3> CA와 CRM에 따른 기업 평가의 차이

제 5 장 결론

제1절 연구 결과의 요약

최근 경영 환경의 변화에 따라 기업 마케팅 전략이 다변화되고 있다. 기존 기업이 제공하고 판매하는 제품과 서비스에 대한 본원적 핵심 역량만으로는 경쟁 우위를 차지하기 어렵게 되었으며, 그에 따라 다양한 부가적 마케팅 전략인 고객 관계 관리 활동 혹은 기업의 사회적 책임 활동에 대한 중요성이 강조되고 있다. 이상과 같은 배경에 기초하여 본 연구는 경영 환경의 변화에 따른 다양한 마케팅 활동의 영향을 살펴보고자 하는데 있으며, 구체적으로 소비자가 가지고 있는 기업 연상을 구성하고 있는 요소들 간의 영향력 및 상호작용 효과를 비교하는데 목적이 있다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 소비자와 기업 간의 상호 관계에 있어 소비자의 지각 속에 구성되어 있는 기업 이미지(corporate image) 혹은 기업 연상(corporate association)을 첫째, 기업이 제공하고 판매하는 제품과 서비스와 관련한 본원적 핵심 역량에 대한 지각(corporate ability), 둘째, 기업이 사회적 문제에 대해 적극적으로 대처하는 자세와 같은 사회적 책임 활동에 대한 지각(corporate social responsibility), 셋째, 소비자의 장기적 관계 구축을 위해 노력하는 고객 관계 관리 활동에 대한 지각(customer relationship management)으로 구성하였다. 기존 연구에서는 기업 연상을 사람들이 기업에 대해 가지고 있는 기업에 대한 평가, 감정, 태도를 포괄하는 개념으로서 소비자가 기업에 대해 가지고 있는 모든 정보를 통칭하는 개념으로 사용하고 있다(김동태, 김재일 2008). 이러한 기업 연상은 다양한 유형으로 분

류될 수 있는데, 혁신성, 역동성, 풍부한 상상력 및 제품 품질 관련 연상, 정직성이나 진실성, 또는 신뢰성 관련 연상, 사회적 책임 관련 연상, 투자 가치 관련 연상, 경영 품질 관련 연상, 기업 문화 관련 연상 등에 이르기까지 연구자의 연구 목적에 따라 광범위하게 제시되어 왔다. 대표적으로 Brown and Dacin(1997)의 연구에서는 기업 연상을 기업의 능력 연상과 사회적 책임 연상으로 제시하였으며, 이들이 기업 평가 및 제품 평가에 이르는 매커니즘을 규명하였다. 기업 연상과 관련한 대부분의 연구들이 기업 연상을 기업 능력 연상과 사회적 책임 연상만으로 구성한데 비해 본 연구에서는 서비스 기업의 핵심 마케팅 활동 중 하나인 고객 관계 관리 활동에 대한 연상까지 포함하여 구성하였다는 데에 차별성이 있으며, 이는 기업의 본원적 핵심 역량과 함께 사회적 마케팅 활동인 기업의 사회적 책임 활동과 관계 마케팅 활동인 고객 관계 관리 활동에 대한 소비자 지각을 함께 살펴보았다는 데에 의의가 있을 것이다.

둘째, 본 연구의 궁극적 목적인 기업의 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동에 대한 지각에 따른 태도, 그리고 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동에 대한 지각에 따른 태도를 검증하기 위해 기업 평가를 종속변수로 한 분산 분석(ANOVA)을 실시한 후, 각 집단 별 평균의 유의한 차이를 비교하였다. 먼저, 기업의 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동에 따른 기업 평가를 비교한 결과, 기업 평가에 있어 기업의 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동 모두 유의한 주 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이들 사이의 유의한 상호작용 효과도 있는 것으로 나타났다. 다시 말해, 기업의 본원적 핵심 역량이 높은 경우에만 사회적 책임 활동에 대해 높게 지각할 경우에 낮게 지각하는 경우보다 높은 기업 평가를 보이는 반면, 기업의 본원적 핵심 역량을 낮게 지각하는 경우에는 사회적 책임 활동에 대해 높게 지각하거나 낮게 지각하는 것에 관계없이 낮은 수준의 기업 평가를 보이고 있었다. 즉,

기업의 본원적 핵심 역량이 충족되지 않은 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행은 아무런 긍정적인 효과가 나타나지 않는다는 것을 의미한다. 기존 Luo and Bhattacharya(2006)의 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동이 긍정적인 성과를 나타내는데 있어 기업 능력이 조절적 역할을 할 것이라는 커다란 틀 내에서의 연구 목적과는 유사한 부분이 있지만, 결과에 있어서는 상이한 결론을 내리고 있음을 알 수 있다. 이들의 연구에서는 기업의 기본적인 능력이 충족되지 않은 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행은 오히려 대조효과(contrast effect)를 일으킴으로 인해 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 주장하였으며, 실제 2차 데이터를 이용하여 실증해보였다. 하지만 본 연구에서는 대조효과와 같은 극단적인 결과는 나타나지 않았고, 다만 기업의 본원적 핵심 역량이 충족된 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행이 긍정적인 영향을 극대화시켜주는 것으로 나타났으며, 반면 기업의 본원적 핵심 역량이 충족되지 않은 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행은 아무런 긍정적 영향을 미치지 못한다는 것을 알 수 있었다.

제2절 연구 결과의 시사점

이와 같이 Luo and Bhattacharya(2006)의 연구와는 상이한 결과가 도출된 데에는 여러 가지 이유가 있을 수 있지만, 가장 큰 이유는 기업 평가에 있어 기업의 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동이 영향을 미치는 정도의 차이를 생각해 볼 수 있을 것이다. 미국의 경우 윤리 경영의 정도와 기업의 사회적 책임 활동이 실제 구매와 기업 태도 결정에 있어 상당히 크게 작용하지만, 우리나라의 경우에는 아직 그와 같은 수준은 아니며, 실제 본 연구에서의 분석 결과에 있어서도 기업 평가에 영향을 미침에 있어 기업의

본원적 핵심 역량이 사회적 책임 활동보다 2배 이상 큰 영향력을 가지고 있음을 알 수 있다. 즉, 기업의 본원적 핵심 역량과 사회적 책임 활동이 비슷한 비중의 영향력을 가지고 있었다면, Luo and Bhattacharya(2006)의 연구에서처럼 기업의 본원적 핵심 역량이 충족되지 않은 상태에서의 사회적 책임 활동의 수행은 오히려 대조효과를 일으킬 수도 있겠지만, 본 연구에서와 같이 기업의 본원적 핵심 역량이 주가 되고, 사회적 책임 활동의 수행은 의사 결정에 있어 부가적인 영향을 미치는 것이라면, 본 연구와 같은 결과가 도출될 수도 있음을 나타내고 있다. 이로써 본원적 핵심 역량이 뛰어난 기업에 있어서는 사회적 책임 활동의 수행을 통해 긍정적 효과를 극대화할 수 있으며, 반대로 본원적 핵심 역량이 부족한 기업에 있어서는 비용 절감 차원에서 효과적인 사회적 책임 활동의 수행을 고려할 필요성이 있음을 시사하고 있다.

한편, 기업의 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동에 따른 기업 평가를 비교한 결과, 기업 평가에 있어 기업의 본원적 핵심 역량과 고객 관계 관리 활동 모두 유의한 주 효과가 있는 것으로 나타났으며, 이들 사이의 유의한 상호작용 효과도 있는 것으로 나타났다. 기업의 본원적 핵심 역량이 높은 경우에는 고객 관계 관리 활동이 별다른 영향을 미치지 못했으나, 기업의 본원적 핵심 역량이 낮은 경우에는 고객 관계 관리 활동에 대해 높게 지각할수록 긍정적인 기업 평가를 하는 것으로 나타났다. 즉, 기업의 본원적 핵심 역량이 낮더라도 이의 부정적인 영향을 적극적인 고객 관계 관리 활동으로 보완할 수 있음을 시사하고 있다. 고객 관계 관리 활동이 사회적 책임 활동과는 달리 본원적 핵심 역량에 대해 보완적 역할을 할 수 있는 것은 이들 두 마케팅 활동의 차이에서 찾아볼 수 있을 것이다. 앞서 설명한 바와 같이 고객 관계 관리 활동은 ‘나’에게 직접적인 혜택이 주어지는 활동인 반면, 사회적 책임 활동은 전체적 사회, 구체적으로는 기업과 직·간접

적 관계에 있는 이해 관계자 즉, 지역사회, 주주, 소비자, 종업원 등을 대상으로 한다. 물론 소비자를 위한 권리 보호 활동이나 환경 보호 활동, 그리고 지역 사회 기부와 개발 활동 등도 크게는 소비자 중의 일부, 그리고 지역 사회의 구성원인 ‘나’에게 혜택이 주어지는 것이지만, 고객 관계 관리 활동만큼 개인적이며 직접적인 영향을 미치는 것은 아니다. 다시 말해, 기업의 사회적 책임 활동은 ‘나’ 보다는 멀고도 큰 개념인 ‘사회’를 대상으로 이루어지는 것이기 때문에 기업이 아무리 사회적 책임 활동에 많은 투자를 한다고 하더라도 ‘나’를 위해 하는 것은 아니며, 전체적 ‘사회’를 위한 것이라고 생각하게 된다. 이 때문에 ‘나’를 대상으로 하는 고객 관계 관리 활동은 기업의 본원적 핵심 역량에 대한 지각은 보완할 수 있는 반면, 사회적 책임 활동은 그렇지 못함을 의미한다. 이로써 본원적 핵심 역량이 빈약한 기업에게는 적극적인 고객 관계 관리 활동을 통해 부족한 부분을 보완하여 긍정적인 기업 평가를 가져올 수 있다는 전략적 기회를 제공한다는 점에서 의의가 있을 것이다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구 과제

첫째, 본 연구에서는 실제 서비스 기업의 사회적 책임 활동 및 고객 관계 관리 활동에 대한 지각을 측정하였다. 이로 인해 기업의 사회적 책임이나 고객 관계 관리 활동에 대한 무관심 혹은 인지 부족이 실제에 비해 낮게 혹은 부정적으로 평가될 수 있을 것이다.

한편, 기업의 사회적 책임 활동에 대한 지각의 경우, 해당 기업의 활동에 대한 관심이 있지 않은 이상 기업의 광고 혹은 홍보와 같은 마케팅 커뮤니케이션 수단에 의해 결정되어 지기 때문에 실제 기업이 많은 사회적 책임

활동을 하였다 할지라도 소비자가 광고에 노출되지 않으면 그에 대한 인지가 어려운 편이다. 향후 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동을 포함한 기업 연상에 대한 지각의 충분한 분산성 확보가 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 사회적 책임 활동 그리고 고객 관계 관리 활동을 구체적인 활동별로 구분하지 않고 하나의 개념으로 취급하여 이들 간 상호작용 효과를 살펴보았다. 하지만 구체적인 활동별로도 상이한 효과가 나타날 수 있음을 감안하여 개별 활동들과 본원적 핵심 역량간의 상호작용을 살펴보아야 할 것이다.

셋째, 본 연구의 실증에서는 업종을 구분하지 않고, 전체 서비스업을 대상으로 분석을 수행하였다. 하지만, 백화점, 할인점 등의 유통업과 이동통신 서비스 혹은 금융업 각각의 업종이 가지고 있는 기업 연상 즉, 기업의 능력에 대한 연상, 사회적 책임 활동에 대한 연상, 고객 관계 관리 활동에 대한 연상의 정도가 다르고, 소비자가 생각하는 각 활동의 중요성에 있어서도 차이가 있을 것으로 예상되기 때문에 향후 연구에서는 이들 각각의 업종을 대상으로 보다 자세한 연구를 수행할 필요가 있을 것이다.

참고 문헌

- 강호정, 김정식, 이준엽(2002), “태릉국제스케이트장의 서비스 질과 고객 만족 및 고객 충성도의 관계,” 『한국체육학회지』, 41(3), 237-246.
- 김동태, 김재일(2008), “기업 연상과 브랜드 애호도간 이중 경로관계 모형,” 『마케팅연구』, 23(3), 141-162.
- 김영아(2002), “소비자의 관계 투자에 대한 인지 요인과 소매점에 대한 감정 요인이 관계 품질에 미치는 영향에 관한 연구,” 『경영교육논총』, 28, 79-98.
- 김정희, 김형길(2004), “공급업체와 소매업체의 관계에서 관계 투자와 관계 품질의 결정 요인,” 『소비문화연구』, 7(4), 43-62.
- 김철한(2003), 『관계 마케팅 실행 요인이 고객 애호도에 미치는 영향에 관한 연구 : 소매업체를 중심으로,』 국민대학교 박사 학위 논문.
- 김해룡, 김나민, 유광희, 이문규 (2005), “기업의 사회적 책임에 대한 척도 개발,” 『마케팅연구』, 20(2), 67-87.
- 도은진 (2005), “사회공헌활동의 가치 창출 전략,” 『포스리경영연구』, 5(2), 203-229.
- 신강균 (2003), “기업의 사회적 책임 활동의 효과에 관한 연구: 유한 김벌리의 우리 강산 푸르게 푸르게 캠페인 20년 활동 사례를 중심으로,” 『광고학연구』, 14(5), 205-221.
- 안광호, 김동훈, 김영찬(2002), 『시장지향적 마케팅 전략,』 서울: 학현사
- 이동진(2005), 『전략적 관계 마케팅,』 서울: 박영사

- 이미영(2003), “기업연상이 제품평가에 미치는 영향에 관한 연구,” 『홍보학연구』, 7(2), 246-284.
- 장형유, 정기한(2005), “전환 비용, 고객 애호도, 브랜드 선호도가 고객 만족과 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구: 서비스 산업을 중심으로,” 『서비스경영 학회지』, 6(2), 187-214.
- 최영진, 유진, 김병식(2007), “상업 스포츠센터의 관계 마케팅 실행 요인, 만족, 신뢰, 전환 비용 및 고객 충성도의 인과관계,” 『한국스포츠산업경영학회지』, 12(4), 115-136.
- 황병일(2004), “상표태도와 고객의 관계 유지 의도에서 기업 연상의 역할,” 『광고학연구』, 15(4), 297-322.
- Abbott, Walter F. and Joseph R. Monsen(1979), "On the Measurement of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Journal*, 22(3), 501-515.
- Aloert, Frank H. and Michael A. Kamins(1994), "Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 244-253.
- Aupperle, Kenneth E., Archie B. Carroll, and John D. Hatfield(1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Babin, Barry J. and Mitch Griffin(1998), "The Nature of Satisfaction : An Updated Examination and Analysis," *Journal of Business Research*, 41, 127-136.

- Barney, J. B.(1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Berry, Leonard L.(1995), "Relationship Marketing of Service-Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bhattacharya, C. B. and Sankar Sen (2004), "Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumer Respond to Corporate Social Initiatives," *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Bragdon, J. H. and J. T. Marlin(1979), "Is Pollution profitable?" *Risk Management*, 19(4), 9-18.
- Brown, Tom J. and Peter A. Dacin (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(Jan), 68-84.
- Carroll, Archie B. (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chadal, Hardeep and R. D. Sharma (2006), "Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework," *Journal of Services Research*, 6(1), 205-216.
- Corsin, J. J. and G. A. Steiner(1974), *Measuring Business' Social Performance: The Corporate Social Audit*, New York: Committee for Economic Development.

- Creyer, Elizabeth H. and William T. Ross Jr (1997), "The Influences of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics?" *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- David, Prabu, Susan Kline and Yang Dai (2005), "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model," *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davidson, Wallace N. and Dan L. Worrell(1990), "A Comparison and Test of the Use of Accounting and Stock Market Data in Relating Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Akron Business and Economic Review*, 21, 7-19.
- Davis, Kristin and R. Blomstrom(1977), *Business Society and Environment*, McGraw-Hill, 85-91.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schroder, and Dawn Iacobucci(2001), "Investment in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(October), 33-50.
- Dowling, Grahame R.(1986), "Managing Your Corporate Images," *Industrial Marketing Management*, 15(May), 109-115.
- Eilbirt, H. and R. I. Parket(1973), "The Practice of Business: The Current Status of Corporate Social Responsibility," *Business Horizons*, 16(4), 5-14.
- Elles, R. and C. Walton (1961), *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

- Evans, Kenneth R., Tim Christiansen, and James D. Gill(1996), "The Impact of Social Influences and Role Expectations in Shopping Center Patronage Intentions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), 208-218.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(January), 6-21.
- Ganesan, S.(1994), "Determinanats of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Graves S. B. and S. A. Waddock(1993), "Institutional Owners and Corporate Social Performance," Proceedings of the International Association for Business and Society-San Diego.
- Gronroos, Christian(1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts : The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, 20, 3-11.
- Gummesson, E.(2004), "Return on Relationships(ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 136-148.
- Gupta, Sunil(2002), *Strategic Dimensions of Corporate Image: Corporate Ability and Corporate Social Responsibility as Sources of Competitive Advantage via Differentiation*, Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University.
- Gupta, Sunil and Jennifer A. Stuart(2004), "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7-18.
- Gürhan-Canli, Z. and R. Batra(2004), "When Corporate Image Affects Product

Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research*, 41(2), 197-205. Gwiner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner(1998), "Relational Benefits in Service Industry: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 101-114.

Hart, Christopher W. and Michael D. Johnson(1999), "Growing the Trust Relationship," *Marketing Management*, 8(1), 8-19.

Henriques, Irene and Perry Sadorsky(1999), "The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," *Academy of Management Journal*, 42(1), 89-99.

Herpen, Erica van, Joost M. E. Pennings, and Matthew Meulenber (2003), "Consumers' Evaluations of Socially Responsible Activities in Retailing," Mansolt working paper, MWP-04(June).

Howard, Daniel J., Charles Gengler, and Ambuj Jain(1995), "What's in a Name? A Complimentary Means of Persuasion," *Journal of Consumer Research*, 22(2), 200-211.

Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser(1995), "Why Satisfied Customer Defect," *Harvard Business Review*, 73(Nov/Dec), 88-99.

Julta, D., J. Craig, and P. Bodoril(2001), "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness," Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.

Kale, Sudhir H.(2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13(Sep/Oct), 42-46.

- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995),"The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 22(Aug), 348-356.
- Lichtenstein, Donald R., Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig (2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, 68(October), 16-32.
- Loveman, Gary W.(1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance," *Journal of Services Research*, 1(Aug), 18-31.
- Luo, Xueming and C. B. Bhattacharya(2006), "Corporate social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, 70(Oct), 1-18.
- Madrigal, R.(2000), "The Role of Corporate Associations in New Product Evaluation," *Advances in Consumer Research*, 27(1), 80-86.
- Maignan, Isabelle and O. C. Ferrell (2001), "Corporate Citizenship as a Marketing Instrument: Concepts, Evidence, and Research Directions," *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, Isabelle (2004), "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- McGuire, Jean B., Alison Sundgren, and Thomas Schneeweis(1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.

- McGuire, J. W. (1963), *Business and Society*, New York: McGraw-Hill/Miller, N.(1992), *Affective and Cognitive Processes in Intergroup Relations*, Unpublished Manuscript, University of Southern California, Los Angeles.
- Mohr, Lois A. and Deborah J. Webb (2005), "The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses," *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mohr, Lois A., Deborah J. Webb and Katherine E. Harris (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.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Murray, Keith B. and John R. Montanari (1986), "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory," *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Osarenkhoe, Aihie and Az-Eddine Bennani(2007), "An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy," *Business Process Management Journal*, 13(1), 139-164.
- Peterson, Robert A.(1995), "Relationship Marketing and the Consumer," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 280.
- Prehalad, C. K. and Gary Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Reichheld, Fredrick F.(1996), "Learning from Customer Defections,"

Harvard Business Review, 74(March-April), 56-63.

Sen, Sankar and C. B. Bhattacharya (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(May), 225-243.

Smith, J. Brock and Donald W. Barclay(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.

Spencer, B. A. and G. S. Taylor(1987), "A Within and Between Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Akron Business and Economic Review*, 18, 7-18.

Stone, Gregory P.(1954), "City Shoppers and Urban Identification: Observations on the Social Psychology of City Life," *American Journal of Sociology*, 60, 36-45.

Vance, S. C.(1975), "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risk?" *Management Review*, 64(8), 19-24.

Vanman, E. J., D. L. Kaplan and N. Miller(1992), *The Crossed Categorization Effect on Facial Electromyographic Measures of Ingroup Bias*, Unpublished Manuscript, University of Southern California, Los Angeles.

Wansink, Brian(1989), "The Impact of Source Reputation on Inferences about Unadvertised Attributes," *Advances in Consumer Research*, 16(1), 399-406.

Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wood, Donna J. and Raymond E. Jones(1995), "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance," *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

Xu, Yurong, David C. Yen, Binshan Lin, and David C. Chou(2002), "Adopting Customer Relationship Management Technology," *Industrial Management and Data System*, 102(8), 442-452.

ABSTRACT

The Effect of the Scope of Firm's Activities toward Customers on the Firm Evaluation : The Interaction Effect of Corporate Ability

Lee, Wonje

Dept. of Business Administration

Graduate School of Sungshin Women's University

Prior researches have studied the influence of firm's activities toward customers such as CRM and CSR on their evaluation. However, it is not clear whether those activities affect the customers' perceived evaluation on the company positively or negatively.

This study develops and tests a conceptual framework, which predicts that (1) CA, CRM and CSR affect firms' evaluation respectively, (2) CA moderates the firms' evaluation to CSR and CRM, respectively.

Based on a large-scale secondary data set, the results show support for this framework.

Our findings suggest that all of CA, CRM and CSR give the positive effect on the firm's evaluation. However, in terms of the moderating effect of CA to CSR and CRM on firms' evaluation, the results are different according to the level of CA.

Our results indicate that a proper mix or combination of external initiatives

such as CSR and CRM and internal corporate abilities generates and sustains the evaluation for the firm.

Marketing implication for marketers from the above results would be that under the context of the low level in CA, the CRM activities toward customers would be more effective on the firm's evaluation than the CSR activities toward customers and under the context of the high level in CA, CSR activities would be more effective than CRM would be.

기업의 마케팅 활동에 관한 연구

안녕하십니까?

본 설문지는 기업의 사회적 책임 활동에 대한 소비자의 반응을 조사하기 위하여 작성된 것입니다. 여러분들께서 응답하시는 내용은 연구 목적 이외에 다른 용도로는 사용되지 않을 것이며, 통계법에 의거하여 개인에 대한 비밀은 철저히 보장됩니다. 바쁘시더라도 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 감사합니다.

◎ 다음 중 귀하께서 상대적으로 잘 알고 있다고 생각하거나 관심이 있는 업종을 하나만 체크해주시시오.

백화점	할인점	은행	이동통신 서비스	신용카드

◎ 위에서 선택하신 업종 내에서 평상시에 가장 많이 이용하시거나 관심이 많으신 기업의 이름을 하나만 적어주시시오.

< 예 : 백화점을 선택하신 경우 : ○○ 백화점 > ()

👁️ 지금부터는 귀하께서 선택한 하나의 기업만을 생각하면서 응답해 주십시오.

1. 다음은 귀하께서 선택하신 기업의 평가와 관련된 내용입니다. 각 항목에 대해 귀하가 동의하시는 정도를 7점 척도 상에 표시해 주십시오.

(숫자 위에 체크하여 주십시오.)

기업의 전반적 평가에 관한 질문 내용	전혀	보통	매우				
	아니다		그렇다				
1. 다른 기업과 비교해 볼 때, 나는 이 기업에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 이 기업에 대해 긍정적으로 평가한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 나는 다른 사람들에게 이 기업에 대하여 긍정적으로 이야기 한다.	1	2	3	4	5	6	7

2. 다음은 귀하께서 선택하신 기업의 핵심 역량 및 마케팅 활동과 관련된 내용입니다. 각 항목에 대해 귀하가 동의하시는 정도를 7점 척도 상에 표시해 주십시오. (숫자 위에 체크하여 주십시오.)

기업의 본원적 핵심 역량에 관한 질문 내용	전혀	보통	매우				
	아니다		그렇다				
1. 이 기업은 고객 서비스를 향상시키기 위해 끊임없이 노력하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 이 기업은 높은 경쟁력을 가지고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 이 기업은 고품질의 제품과 서비스를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 이 기업은 보다 향상된 서비스를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5	6	7

기업의 사회적 책임 활동에 관한 질문 내용	전혀	보통	매우				
	아니다		그렇다				
1. 이 기업은 사회의 개선과 향상을 위해 노력을 기울이고 있다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 이 기업은 사회의 “삶의 질”을 높이기 위한 다양한 노력을 기울인다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 이 기업은 실제로 사회 문제의 해결에 관심을 갖는다.	1	2	3	4	5	6	7

