

03

기업의 사회적 책임(CSR)활동의 적합성이 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 재고찰: 브랜드 계층 구조 관점에서*

•양재호**

동아대학교 경영학과 교수

•서해진

부산대학교 경영학과 박사과정

•송태호***

부산대학교 경영학과 교수

소 비자는 시장에서 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치에도 영향력을 행사하며 기업이 사회 회적 책임을 다하기를 요구하고 있다. 구체적으로 이런 사회적 분위기에 편승해 기업들은 다양한 사회적 책임 활동(Corporate Social Responsibility: CSR)활동을 적극적으로 펼쳐가고 있다. 아울러 학계에서도 CSR활동의 효과에 관한 다양한 연구가 진행되어 왔다. 그 중에서도 CSR 활동과 브랜드 자산가치의 관계에 관한 연구들이 다수 진행되었는데, 이러한 연구의 대다수가 개별브랜드 관점에서 CSR활동에 대한 소비자 반응에 초점을 맞추고 있는 게 사실이다. 하지만 브랜드 매니지먼트 관점에서 볼 때, 대부분의 기업들이 다수의 브랜드를 관리하고 있는 상황을 고려한다면 기업브랜드를 포함하여 살펴보는 것이 CSR활동의 효과를 좀 더 포괄적으로 이해하는데 도움이 될 것으로 보인다. 또한 브랜드 간 파급효과를 고려한 브랜드 운용의 필요성이 증가하고 있는 상황을 고려할 때, 다수의 브랜드를 보유한 기업이 CSR활동 전략을 수립할 때에도 브랜드 간 파급효과를 고려해야 한다고 판단된다. 따라서 본 연구는 브랜드 계층구조에 따른 브랜드 운용과 CSR활동의 적합성 문제를 고려하였으며, CSR활동 적합성의 상대성을 반영한 2가지 CSR전략 유형의 효과를 살펴보았다.

연구 결과, 첫째 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과의 차이가 없었다. 특히 일부 개별브랜드의 경우에는 기업브랜드 중심 CSR전략이 오히려 더 큰 소비자의 태도 변화를 이끌어 냈다. 이를 토대로 기존의 CSR활동 관련 연구에서의 일반적 주장과 달리 브랜드 계층구조의 영향으로 적합성의 역할이 상대적으로 줄어들 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

둘째, 동일한 기업브랜드에 속하는 하위 개별브랜드들 사이에서 CSR활동에 의한 파급효과가 나타나, 명확한 브랜드 계층구조의 역할을 검증했다. 이를 통해 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략 모두 소비자의 브랜드에 대한 태도 변화를 유발하지만, 기업 전체적인 측면에서 살펴본다면 브랜드 간 파급효과를 낳는 기업브랜드 중심 CSR전략이 더 효과적일 수 있음을 밝혔다. 셋째, 개별브랜드들과 기업브랜드 간 연상의 강도를 달리하여 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과를 검증하였다. 그 결과 연상 강도에 따른 차이를 확인하여 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과는 기업브랜드를 통한 브랜드 간 연상의 파급효과에 기인함을 검증하였다. 본 연구에서는 이러한 결과를 바탕으로 시사점을 논의하였다.

주제어 : 기업의 사회적 책임 활동, 적합성, 브랜드 계층구조, 기업브랜드, 개별브랜드, 파급효과

*이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음

**주저자(jhyang@dau.ac.kr)

***교신저자(thsong@pusan.ac.kr)

▶투 고 일 : 2016년 07월 07일
▶심 사 일 : 2016년 07월 16일
▶게재확정일 : 2016년 11월 02일

1. 서론

마케팅 3.0시대의 주축이 되고 있는 현재의 소비자는 사회 공공의 가치와 윤리를 준수하는 책임 있는 기업의 제품을 선호하는 경향을 보이고 있다. 이에 따라 기업들도 인간과 사회의 가치를 중요시한다는 이미지를 구축하기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 그 중 하나로, 최근 들어 많은 기업들은 자사의 기업 활동에 대한 소비자의 긍정적 반응을 이끌어 내기 위한 전략적 수단으로 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)활동을 펼치고 있다. 이러한 사회적 분위기 속에서 CSR활동에 대한 연구들이 활발히 진행되었으며 CSR활동을 실천함에 있어서 기대되는 전략적 효과를 증점적으로 다루었다. 연구자들은 특히 기업이나 브랜드와 CSR활동 간의 적합성 여부에 따른 소비자 반응을 규명하고자 노력하였다(윤각, 류지영, 박하늬 2014; 한상린, 이명성, 이종원 2014; Foreh and Grier 2003; Meyers-Levy and Sternthal 1993; Sen and Bhattacharya 2001). 구체적으로, 기업 및 브랜드 이미지와 CSR활동 적합성에 관한 연구는 CSR활동 적합성 여부에 따른 동기추론과정에 관한 연구(조재수 2013; Becker-Olsen, Cudmore, and Hill 2006; Meyers-Levy and Sternthal 1993), CSR활동과 제품 정보의 지각일치성에 따른 연상 네트워크와 구매의도에 관한 연구(Sen and Bhattacharya 2001), 기업의 업종 전형성과 CSR활동 적합성이 소비자의 순응적 반응과 CSR활동 평가에 미치는 영향에 관한 연구(한상린 외 2014; Forehand and Grier 2003; Menon and Kahn 2003), CSR활동의 동기 인식과 평가

에 대한 소비자의 귀인과정에 관한 연구(윤각, 조재수 2007; Ellen, Scholder, Webb, and Mohr 2006) 등으로 나누어 볼 수 있다.

CSR활동의 적합성 문제에 관한 연구는 다양한 관점에서 진행되고 있지만, 대부분의 연구들이 개별브랜드 관점을 취하고 있다. 기존의 연구 결과를 살펴보면 적합성이 높을수록 기업이나 브랜드에 대한 소비자의 태도나 구매의도가 긍정적으로 형성된다는(윤각 외 2014; 한상린 외 2014; Meyers-Levy and Sternthal 1993; Becker-Olsen, et al. 2006; O'Connor and Meister 2008; Koschate-Fischer, Stefan, and Hoyer 2012) 결과가 다수이나, 적합성이 낮을 경우에 CSR활동 효과가 높게 나타난 결과를 제시한 연구들도 있다(Ellen, Mohr, and Webb 2000; Menon and Kahn 2003). 이와 같이 CSR활동 적합성 효과에 관한 연구 결과들이 다소 상반되게 보고되는 것은 소비자의 지각 차이가 반영된 것 외에도, 소비자가 평가하는 대상 브랜드의 계층구조상의 지위를 고려하지 않은 것에도 원인이 있다.

브랜드 계층구조란 기업에 속한 다수의 브랜드들 간의 지위를 보여주는 것으로, 가장 상위에는 기업브랜드가 위치하며 개별브랜드는 하위에 속한다. CSR활동과 브랜드 간의 적합성은 브랜드 지위에 따라 그 수준이 다를 수 있다. 예를 들어, P&G는 “Thank You, Mom” 캠페인을 올림픽 기간에 진행하고 있으며, 2010년부터 자사의 개별 브랜드들(Pampers, Tide, Pantene)의 수익의 일부를 스포츠 프로그램에 기부하고 있다. 이처럼 기업브랜드 차원의 CSR활동이 활발히 이어져 오고 있다. 한편, 개별브랜드인 Pampers의 경우

10년째 전 세계의 여성과 아이들을 대상으로 백신을 제공하고 있다. 다른 개별브랜드 Ariel은 잘못된 관리로 인해서 버려지는 옷을 줄이기 위해 소비자들에게 이를 알리고 지원하는 CSR활동을 펼치고 있다. P&G의 사례를 통해 기업브랜드와 개별브랜드의 CSR활동이 공통적으로 또는 개별적으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 따라서 브랜드 계층구조(brand hierarchy) 관점에서 볼 때, 기업브랜드와 개별브랜드들 상호간에 미칠 수 있는 영향을 고려하여 CSR활동의 효과를 살펴봐야 한다.

P&G의 브랜드 계층구조에서 기업브랜드는 상위 브랜드, 개별브랜드는 하위의 브랜드로 볼 수 있다. 그러나 개별브랜드 위주의 전략을 채택하는 P&G와는 달리, 특히 국내 기업들은 하나의 기업집단에 다수의 기업브랜드가 속한 구조를 가진다. 브랜드 계층구조에서 기업 자체의 이름을 브랜드로 하는 보다 상위 수준의 브랜드가 존재하는 형태로 볼 수 있다. CJ를 예로 들면, 오쇼핑은 하나의 기업브랜드이지만 브랜드 계층구조 상에서 CJ보다 하위 수준의 브랜드이다. 이 경우 CJ를 상위의 브랜드, 즉 기업브랜드로 본다면 오쇼핑은 하위의 개별브랜드로 간주할 수 있다. 이처럼 기업의 브랜드 전략에 따라 차이가 있지만, 본 연구는 상위 수준의 브랜드를 기업브랜드, 하위 수준의 브랜드를 개별브랜드로 정의한다.

브랜드는 계층구조에서의 지위에 따라서 특성과 역할이 다르다(안광호, 한상만, 전성률 2009; Keller 2003). 소비자가 연상을 떠올릴 수 있는 범위에도 차이가 있다(전성률, 주태욱, 김경호, 박준형 2011). 그래서 브랜드 계층구조에서 서로 다른 수준의 브랜드들이 상호 관련된 연상 네트

워크를 형성할 때 파급효과(spillover effect)가 차별적으로 발생한다(전성률 외 2011; 유창조, 김대영, 강우성 2013; 이진원, 김상용, 송태호 2010; Lei, Dawar, and Lemmink 2008; Park, Milberg, and Lawson 1991). 이를 바탕으로, 브랜드 계층구조 상의 브랜드 지위를 고려하여 기업브랜드와 개별브랜드 중 어느 브랜드와의 CSR활동 적합성을 고려할 것인가는 CSR활동의 효과를 평가하는데 중요하다.

본 연구는 이상의 문제 인식을 바탕으로 다음과 같은 연구 목적을 제시하고자 한다. 먼저, 기업브랜드 중심 CSR전략(기업브랜드를 중심으로 공통된 CSR활동을 펼치는 전략)과 개별브랜드 중심 CSR전략(개별브랜드가 독립적인 CSR활동을 펼치는 전략)의 효과를 검증하고자 한다(실험 1, 2). 다음으로, 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 브랜드 계층구조 내에서 브랜드 간 연상의 파급에 의한 것인지를 실증하고자 한다(실험 3). 이를 통해 기존의 개별브랜드 중심의 적합성이 CSR활동에 미치는 영향(역할)이 상대적으로 줄어들 수 있음을 규명하고자 한다. 이와 같은 시도는 기존의 CSR활동 적합성 효과에 관한 연구결과들을 비교해서 이해하는 데 도움이 될 것이며, 브랜드 활용에 따른 적합성 문제를 살펴봄으로써 브랜드 운용에 대한 전략적 지침을 제시할 수 있을 것으로 기대한다. 끝으로, 본 연구는 이론적 배경과 가설 설정에 대한 논리를 설명하며, 가설 검정을 위한 연구방법 및 연구 결과를 제시함과 동시에 연구결과를 바탕으로 한 이론적 및 실무적 시사점도 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

1) 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 활동

CSR활동은 기업이 다루어야 할 중요한 전략적 컨셉으로 인식되고 있지만, 이에 대한 정의는 여전히 학자마다 조금씩 상이하하며 학계 및 실무 분야에서 CSR활동을 바라보는 관점도 다양하다. 먼저 CSR활동의 전략적 효과를 검증하고자 하는 학계에서는 CSR활동은 기업이 사회에 대해 가지는 책임이며 여기에는 경제적, 법적, 윤리적 책임이 포함된다고 보고 있다. 한편 실무적 시각에서는 CSR활동을 사회 전체에 대한 책임이라기보다는 기업의 이해관계자들에 대한 책임으로 보기도 한다(Carroll 1991). 그 외에도 CSR활동을 어떠한 책임과도 상관없이 기업이 순수하게 윤리적으로 수행하는 활동으로 보기도 하고, 앞서 언급한 관점들을 통합한 보다 넓은 개념으로써 CSR활동을 정의하기도 한다(천미림, 유재미 2013). 이상의 내용을 종합하면 CSR활동은 주주를 포함한 다양한 이해관계자들과 사회 전체에 대한 기업의 태도 및 활동에 관련된 포괄적인 개념으로 이해할 수 있다. 나아가 CSR활동은 인적 자원 관리에서부터 환경 보호에 이르는 다양한 범위의 기업 활동과 기업이 사회에 미치는 영향의 모든 측면을 포괄한다고 볼 수 있다(Sheikh and Beise-Zee 2011).

한 설문 조사에 따르면 조사 대상의 93%가 기업의 CSR활동에 대한 노력을 촉구했고 10명 중 9명이 기업의 무책임한 행동에 대해서는 보이콧을 하겠다고 응답했다. 또한 응답자의 91%가

CSR활동을 펼치는 브랜드로 상표를 전환할 의향이 있다고 답했다(Cone Communication 2013).

CSR활동의 효과를 검증하기 위해 다양한 연구들이 진행되었다. 연구 흐름을 살펴보면 척도 개발에 관한 연구(김해룡, 김나민, 유광희, 이문규 2005; 박종철, 김경진, 이한준 2010; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, and Kraft 1996; Turker 2009), CSR활동의 재무적 성과 측정에 대한 연구(Barnea and Rubin 2010; Carringer 1994; Goldreyer and Diltz 1999), 마케팅 분야에서 주를 이룬 CSR활동과 소비자 반응의 관계를 살펴보는 연구(최운열, 이호선, 홍찬선 2009; Berens, Riel, and Bruggen 2005; Brown and Darcin 1997; Sen and Bhattacharya 2001)로 나누어 볼 수 있다.

최근 들어 CSR활동을 전략적으로 활용하는 기업들이 늘어나면서 비용을 낭비하지 않고 최대의 효과를 거둘 수 있는 방안 모색이 요구되고 있다. 이에 따라 무분별하게 CSR활동을 펼치기 보다는 소비자의 긍정적 반응을 이끌어낼 수 있는 요인을 찾아내고 활용하는 것이 필요하다.

2) CSR활동 적합성(Fit)

광고나 브랜드 전략 등 기존의 마케팅 영역에서 적합성을 주제로 다수의 연구가 진행되어왔다. 먼저 광고 분야에서는 제품 특성과 광고 모델의 적합성(Baker and Churchill 1977; Till and Busler 2000), 광고 (배경)음악의 적합성(양운, 최민주 2007; MacInnis and Park 1991; Hoyer, Srivastava, and Jacoby 1984), 소비자 특성(개성)과의 적합성(Sirgy 1982; Thomson, MacInnis,

and Park 2005; Muehling, Sprott, and Sultan 2014) 등이 광고 효과에 미치는 영향을 검증한 연구가 다수 존재한다. 한편, 브랜드확장의 효과에 관한 연구들은 범주화 이론에 근거하여 모브랜드와 확장브랜드 간의 적합성에 주목하였다(안광호, 이재홍, 허영희 2012; Aaker and Keller 1990; Smith and Park 1992; Lane 2000). 브랜드확장의 적합성은 주로 유사성의 개념으로 사용되었다. 공동브랜딩 전략 수립에도 적합성은 중요하게 고려되어진다. 제품의 기능적 측면에서의 적합성(Rao and Ruekert 1994; Thompson and Strutton 2012), 브랜드의 이미지 측면에서의 적합성(최용주, 김익환 2010; Simonin and Ruth 1998; Bhat and Reddy 2001)의 효과에 관한 연구들이 다수 진행되었다.

CSR활동과 기업 또는 브랜드 간의 적합성 또한 CSR활동 효과의 주요한 영향요인 중 하나이다(박종철 2009; 이종원, 윤혜원, 한상린 2013; Drumwright 1996; Becker-Olsen and Hill 2006). 일반적으로 소비자가 기업이 전달하는 마케팅 커뮤니케이션 메시지에 충분한 인지적 노력을 기울일 것으로 기대하기는 어렵다. 그래서 소비자의 정보 처리를 도울 수 있는 유용한 단서로 적합성을 활용할 수 있다(Simon and Becker-Olsen 2006). 적합성은 소비자가 인식하는 유사성 수준을 지칭한다(한상린 외 2014). 그러나 보다 넓은 범위에서 유사성뿐만 아니라 일치성, 관련성 및 보완성과 같은 개념들도 활용된다(김해룡, 이형탁 2010).

CSR 연구에서 적합성은 다양한 관점에서 정의되어 왔다. 먼저, 기업의 업종과 CSR활동 분야의 적합성을 다룬 연구들이 있다(김해룡, 이형탁

2010; 한상린 외 2014; 윤각 외 2014; Barone, Norman, and Miyazaki 2007; Drumwright 1996; Foreh and Grier 2003). 한상린 외(2014)는 기업의 핵심 사업과 CSR활동의 적합성을 조작하였다. 건설회사가 집짓기나 집수리를 하는 상황과 식품회사가 동일한 활동을 실시하는 상황을 제시하고 소비자 반응을 측정하였다. 다음으로, 기업 및 브랜드의 이미지와 CSR활동의 적합성의 효과를 검증한 연구도 진행되었다(조재수 2013; Becker-Olsen, et al. 2006). Becker-Olsen, et al.(2006)의 연구는 응답자들에게 8개 기업과(Disney, Home Depot, Dell 등) 6개의 서로 다른 CSR활동을(환경보호, 가정폭력, 암검진 등) 제시하고 서로 매칭시키도록 한 후, 결과에 따라서 적합성의 수준을 구분하였다. 한편, 일부 연구는 소비자 특성과 CSR활동 간의 적합성을 다루었다(Kim and Jia 2005; Sen and Bhattacharya 2001; Lee, Park, Rapert, and Newman 2012). Lee et al.(2012)는 소비자의 라이프 스타일과 CSR활동 간의 적합성이 CSR활동에 대한 소비자의 인식에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다.

이처럼 적합성을 바라보는 관점에는 차이가 있지만 다수의 연구가 진행되었고 이는 CSR 연구에서 적합성이 중요한 변인 중 하나임을 반증한다. 본 연구는 적합성의 개념을 개별브랜드의 업종, 활동 영역과 CSR활동 간의 적합성으로 정의한다. 해당 정의를 바탕으로 개별브랜드 중심 CSR전략은 개별브랜드에 적합한 CSR활동을 개별적으로 진행하는 적합성이 높은 전략으로 볼 수 있다. 반면에 기업 내 브랜드 계층구조에 속한 다수의 개별브랜드 모두를 고려할 때 적합성은 높지 않기 때문에, 기업브랜드 중심 CSR전략은

상대적으로 적합성이 낮은 전략으로 볼 수 있다.

3) 소비자 반응

CSR활동에 대한 소비자 반응 관련 연구들은 CSR활동이 소비자로서 하여금 기업이나 브랜드에 대한 긍정적 연상을 일으켜 소비자의 인식과 태도의 변화를 이끌어낸다고 밝혔다. 적합성이 높은 CSR활동은 적합성이 낮은 경우보다 소비자들이 쉽게 연상을 떠올릴 수 있게 하고, 결과적으로 소비자의 인지추론과정뿐만 아니라 대상에 대한 선호도 및 태도 형성에도 긍정적인 영향을 미친다 (Becker-Olsen et al. 2006; Koschate-Fischer, et al. 2012; Meyers-Levy and Sternthal 1993). 연상으로 인한 효과뿐만 아니라 인지적 동일시와 호의적인 감정 형성(김해룡, 이형탁 2010; Castaldo, Perrini, Misani, and Tencati 2009; Murray and Vogel 1997; Pivato, Misani, and Tencati 2008)의 과정을 통해서도 높은 적합성이 긍정적 태도를 이끌어낸다. Sen and Bhattacharya(2001)에 따르면 높은 적합성은 긍정적 기업 평가와 제품 구매 의도로 이어지는 것으로 나타났다.

하지만 소비자는 반드시 적합성이 높은 경우에만 긍정적인 평가를 하는 것은 아니다. 소비자의 행동은 이전에 형성되어 있는 기대와 불일치하는 자극이 있을 때 동기가 유발되며(Newton 1974), 적정 수준의 불일치(moderate incongruity)에 노출되었을 때 정교화 수준이 증가하고 긍정적 사고가 활성화된다(Berlyne 1971; Tesser 1978). 적당한 불일치는 그 자체의 새로움과 불일치를 해결하는 과정의 즐거움을 주기 때문에 불일치의

수준과 소비자의 호의적 평가 간의 관계가 역U자형이라 밝힌 연구들이 있다(Mandler 1982; Meyers-Levy, Louie, and Curren 1994).

적당한 불일치로 인한 신선함과 재미 이외에도 정교화 수준의 증가로 왜곡된 해석의 가능성이 낮아져 소비자가 긍정적 태도를 보인다는 주장도 있다. d'Astous and Bitz (1995)와 Du, Bhattacharya, and Sen (2007)는 기업과 CSR활동 간의 적합성이 낮을 때 소비자는 해당 기업의 동기에 대해 상대적으로 깊이 생각하게 되어 호의적인 반응을 보인다고 밝혔다. 또한 Ellen, et al.(2000)과 Menon and Kahn(2003)은 기업이 적합성이 낮은 CSR활동을 할 경우, 소비자들은 해당 기업이 자사의 이익을 위한 활동을 하는 것이 아니라 순수 공헌 활동을 하는 것으로 판단하기 때문에 적합성이 낮을 때 CSR활동의 효과가 높다고 설명하였다.

높은 적합성이 CSR활동에 미치는 긍정적인 효과를 설명하는 연구들이 선행연구의 주된 흐름을 형성하고 있다. 그러나 적합성의 영향에 대한 연구 결과들은 다소 혼재된 경향을 보이고 있다(배세하, 한장희 2014). Becker-Olsen and Hill (2006)는 혼재된 연구 결과를 이해하려는 노력이 중요한 과제라고 주장하였다. 본 연구는 혼재된 연구결과가 대다수의 기존 연구들이 개별브랜드 관점에서 브랜드 계층구조를 고려하지 못한 점에서 비롯된 것으로 판단하고, 계층구조 상 브랜드의 지위를 고려하여 적합성 효과를 살펴보고자 한다.

4) 브랜드 계층구조(Brand Hierarchy)

브랜드 계층구조란 기업이 운용하는 다수의 브랜드들 간의 지위를 보여주는 것으로 기업에 있어서 구체적인 브랜드 전략 수립에 유용한 수단이다. 소비자는 브랜드 계층구조를 통해 각 브랜드들의 역할과 해당 브랜드들의 상호 관련성을 파악할 수 있다(안광호 외 2009). Farquhar, Han, Herr, and Ijiri(1992)에 따르면 브랜드 계층구조는 기업브랜드(corporate brand), 패밀리 브랜드(family brand), 개별브랜드(individual brand), 브랜드수식어(brand modifier)의 네 가지 수준으로 구성된다(전성률 외 2011). 크게 상위브랜드와 하위브랜드의 수준으로 나누기도 하며(Keller 2000; Muzellec and Lambkin 2006), 일반적으로 기업브랜드를 상위브랜드, 개별브랜드를 하위브랜드로 간주한다. 이와 같은 개념 정의는 여러 기업브랜드를 이끄는 기업집단브랜드가 존재하는 브랜드 계층구조에는 적절하지 않다고 볼 수 있다. 그러나 상위와 하위 수준의 관점에서 이해한다면, 상위브랜드로써 기업집단브랜드를 기업브랜드로, 하위브랜드로써 (다수의) 기업브랜드를 개별브랜드로 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 브랜드 계층구조에 차이가 있더라도 상위 수준의 브랜드는 기업브랜드, 하위 수준의 브랜드는 개별브랜드로 정의한다.

브랜드 계층구조 상에서 브랜드의 지위에 따라 역할과 연상의 범위에 차이가 있다(전성률 외 2011). 상위에 위치하는 기업브랜드는 하위의 브랜드들을 통합하고 이끄는 역할을 하며, 상대적으로 넓은 연상 범위를 가진다(Keller 2003). 또한 하위 수준의 브랜드들에 대한 신뢰 또는 품질

보증 기능과 소비자와의 관계구축 및 강화를 이끌어내는 역할을 한다(신석규 2011; 장승희 2009). 기업브랜드와 개별브랜드 간의 관계에 관한 연구들을 살펴보면, 김현철, 허경영, 최지원, 이일현, 한상필(2011)은 기업브랜드의 중요성을 강조하면서 조직과 공중의 관계성이 기업브랜드에 대한 충성도를 매개로 개별브랜드 충성도에도 영향을 준다고 밝혔다. 유창조, 김영찬(2001)은 소비자의 차종 선택에 미치는 기업브랜드와 개별브랜드의 영향에 대해 정성적인 조사와 정량적인 조사를 함께 진행하였다. 해당 연구는 소비자는 기업브랜드와 개별브랜드를 모두 고려해서 의사 결정을 하지만 기업브랜드가 소비자의 차종 선택에 미치는 영향은 알려진 것보다 더 크다고 밝혔다.

3. 가설 설정

1) 개별브랜드 중심 CSR전략 vs. 기업브랜드 중심CSR전략

기업은 다양한 영역에 걸쳐 사업을 진행하고 있으며, 각 사업영역마다 개별적으로 브랜드를 운영하고 있다. 대부분의 기업들이 CSR활동도 브랜드별로 적합한 활동을 독립적으로 실시하고 있다. 적합성이 높을 때 CSR활동의 효과가 높다고 알려져 있기 때문이다. 그러나 개별적으로 CSR활동을 진행하는 것은 전체적으로 보면 많은 비용 지출과 관리의 어려움을 초래한다는 단점이 있다. 이와는 달리 기업브랜드를 중심으로 CSR활동을 진행하기도 한다. 개별브랜드들과는 적합

성이 높지 않지만 사회적으로 주목받는 가치와 관련된 활동 또는 전사적 차원에서 기업이 추구하는 바와 관련이 있는 활동을 실시하는 것이다. 이 전략(기업브랜드 중심 CSR전략)은 앞서 제시한 형태의 전략(개별브랜드 중심 CSR전략)에 비해 투입되는 비용이 적은 장점이 있지만, 각각이 독특한 개성을 가지고 있는 개별브랜드와의 높은 적합성은 기대하기 어렵다.

브랜드 계층구조를 고려하여 a. 적합성이 높은 경우와 b. 적합성이 낮은 경우를 생각해 볼 수 있다(개별브랜드와의 적합성). 예를 들어 CGV가 독립 영화 지원 활동을 하는 경우(a에 해당), CJ를 중심으로 진행되는 야생 동물 보호 활동을 하는 경우(b에 해당)이다. 각각의 CSR활동의 효과를 예측해본다면, 적합성에 따른 소비자 반응에 대한 선행 연구 결과들을 토대로 독립 영화 지원 활동은 영화라는 CGV의 사업 영역에 적합한 CSR활동으로, 소비자의 CGV에 대한 태도 및 평가에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단된다(a). b 경우의 효과는 CGV를 CJ와의 관계 속에서 바라볼 수 있다. 야생 동물 보호 활동은 독립 영화 지원 활동에 비해 CGV와의 적합성이 낮다. 소비자는 CGV와 야생 동물 보호 활동이라는 불일치하는 자극에 노출되어 쉽게 연상을 떠올릴 수 없다. 그러나 소비자는 적정 수준의 불일치에 노출되었을 때 정교화 수준이 증가한다. 정교화 수준이 증가하면 긍정적 사고가 활성화되고(Berlyne 1971; Tesser 1978), CGV의 CSR활동에 대해서 왜곡된 해석을 할 가능성이 낮아진다(Ellen, et al. 2000; Menon and Kahn 2003). 적합성이 낮기 때문에 소비자는 CGV가 야생 동물 보호 활동을 실시하는 동기에 대해 보다 깊이 생각해보게

된다(Du, Bhattacharya, and Sen 2007). 그 과정에서 소비자들은 CGV가 단순히 이윤추구를 위해서가 아니라 순수하게 사회적 가치에 관심을 가지고 공헌하기 위해 노력한다고 생각한다. 진정성있는 CSR활동이라는 인식이 작용하여 CGV와 적합성이 낮은 CSR활동을 실시하는 경우에도 긍정적 효과가 발생할 수 있다. 게다가, CJ로부터 유발되는 효과의 일부가 CGV에 전달되어 발생하는 추가적인 효과도 기대할 수 있다. 기업브랜드의 중요성, 영향력과 관련한 브랜드 계층구조 내 브랜드 간 전이효과(유창조, 김영찬 2001; 전성률 외 2011; 김현철 외 2011)에 관한 연구를 토대로 기업브랜드(CJ)와 개별브랜드(CG) 간의 관계를 바탕으로 한 효과를 기대할 수 있다.

종합해보면, 개별브랜드와 CSR활동 간의 적합성이 낮을 때 정교화 수준의 증가로 인하여 소비자가 해당 CSR활동을 왜곡되게 해석할 가능성이 낮아진다. 유사한 맥락에서 소비자는 적합성이 낮은 CSR활동은 순수하고 진정성 있는 활동으로 인식하는 경향이 있다. 추가적으로 CSR활동을 함께하는 기업브랜드로부터의 영향을 기대할 수 있다. 그래서 적합성이 낮은 경우에도 브랜드 계층구조를 고려하면 적합성의 수준에 따른 CSR활동 효과의 차이가 존재하지 않을 가능성을 예측할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 적합성 수준에 관계없이 개별브랜드 중심 CSR전략 (적합성이 높은 전략)과 기업브랜드 중심 CSR전략 (적합성이 낮은 전략)이 개별브랜드에 대한 소비자의 태도에 미치는 영향은 차이가 없을 것이다.

2) 기업브랜드 중심 CSR전략의 파급효과 (Spillover Effect)

브랜드 계층구조 안에서 브랜드 지위에 따라 특정한 역할이 있으며(예:기업브랜드의 보증 기능), 브랜드 간에는 상호 연관성이 있기 때문에 이를 바탕으로 한 전략적 관리가 필요하다(신석규 2011). 기업에게 브랜드 계층구조를 확립하고 관리하는 것은 중요하다. 자사의 능력이나 시장 환경 등을 고려할 때 브랜드의 수가 적절한지 파악하고, 그 체계가 분명하고 논리적인지를 판단하여 다수의 브랜드를 운용해야 한다(안광호 외 2009).

일반적으로 한 기업 내에는 많은 브랜드들이 존재하며 이들은 연상 네트워크 구조를 통해 파급효과를 주고받는다(Lei et al. 2008; Nedungadi 1990). 이는 소비자가 가지는 브랜드에 대한 지식이 기억과 연결되어 어떠한 구조로 저장되어 있는지를 설명하는 연상네트워크 이론(Associative network theory)을 바탕으로 한다. 소비자는 다양한 정보들을 마디(node)와 고리(link)로 구성된 네트워크 형태로 저장하고 있다. 소비자의 기억 속에서 개별 정보와 같은 지식들은 하나의 마디로 저장되고, 고리에 의해서 서로 관련 있는 마디들이 연결되어 전체의 네트워크를 구성한다(안광호, 유창조 1998; Wyer and Srull 1989). 마디로 정의되는 개별 정보들은 고리를 통해 연결되어 있기 때문에 하나의 마디가 점화되면 고리를 거쳐 다른 마디들도 활성화된다(Berger and Schwartz 2011; Collins and Loftus 1975; Lee and Labroo 2004; Mandel and Johnson 2002).

미디어가 발달하면서 현대의 소비자는 정보 접

근성이 높다. 그리고 기업의 활동에 관심을 가지고 능동적인 수용행태와 반응을 보인다. 그래서 브랜드 간의 연관성을 인식하는 것이 이전에 비해 훨씬 용이해졌다(유재미 2011). 소비자가 많은 정보를 접할 수 있는 환경이 조성됨에 따라 연상 네트워크를 기반으로 브랜드 간 파급효과는 이전에 비해 보다 쉽게, 크게 발생한다. 유창조 외(2013)는 특정 브랜드에 대한 퍼블리시티는 해당 브랜드에 대한 소비자의 반응에 영향을 줄 뿐만 아니라 기업브랜드 및 다른 개별브랜드에도 영향을 미친다고 밝히고 있다. 유재미(2011)의 연구에서도 브랜드 간 직/간접적 파급효과가 확인되어, 대표성이 강한 주요 개별브랜드에 대한 위기 정보가 다른 개별브랜드와 기업브랜드 모두에 영향을 주는 것으로 나타났다.

기업브랜드에 의한 연상 네트워크 속 마디들 사이의 연쇄적 활성화는 개별브랜드 간의 파급으로 이어지고 그 방향은 쌍방향이다(Collins and Loftus 1975). Erdem and Sun(2002)의 연구에 따르면, 기업브랜드의 보증을 받는 개별브랜드가 광고 및 판촉을 실시할 때, 같은 선상에 있는 다른 개별브랜드들에게도 그 영향이 파급된다. 이를 개별브랜드들 사이에 존재하는 직접적인 연관보다는 상위의 브랜드, 즉 기업브랜드를 통해 개별브랜드들이 연관되어 나타난 결과로 보는 것이 보다 설득력 있는 주장이다(이진원 외 2010). 이러한 논리를 바탕으로 CSR활동의 긍정적인 효과가 기업 전체로 파급되는 크기는 개별브랜드들이 별개의 CSR활동을 펼치는 경우에 비해 기업브랜드를 통한 개별브랜드들 간의 파급효과를 피하는 기업브랜드 중심 CSR전략에서 더 클 것으로 예상된다.

가설 2 : 개별브랜드 중심 CSR전략(적합성이 높은 전략)에 비해 기업브랜드 중심 CSR전략(적합성이 낮은 전략)이 기업 내 전체 브랜드들에 대한 소비자의 태도에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

1) 실험 1

실험 1은 적합성이 CSR활동 효과에 미치는 영향을 분석하기 위해 두 가지 CSR전략(개별브랜드 중심 CSR전략/기업브랜드 중심 CSR전략)의 직접적 효과를 검증한다. 대다수의 연구들이 개별브랜드의 관점에서 CSR활동의 효과를 살펴본 것과는 달리, 개별브랜드가 밀접한 관계를 맺고 있는 기업브랜드를 함께 고려하여 CSR활동 적합성의 영향을 살펴보고자 한다.

(1) 실험 설계

가설 검정을 위해 실험 참가자들(학부생 및 대학원생)을 개별브랜드 중심 CSR전략 집단과 기업브랜드 중심 CSR전략 집단으로 나누고 각각 그에 맞는 가상의 시나리오를 제시하였다. 각 전략의 효과를 확인하기 위해 소비자의 브랜드 태도 변화를 탐색하는 개체 내 사전사후측정 실험 설계를 하였다. 소비자의 사전 태도와 자극물(전략별 시나리오)에 노출된 후의 태도 차이를 확인하였다. 먼저 실험 브랜드를 선정하는 사전 조사를 진행하였다. 사전 조사에서 선정된 실제 브랜드를 사용하였고, 집단별 실험 참가자의 수는 각각 30명으로 할당하였다.

(2) 사전 조사

먼저 실험 대상 브랜드를 선정하기 위해서 실제의 브랜드를 사용하였다. 가상의 브랜드를 사용할 경우 해당 브랜드에 대한 피실험자의 사전 지식이나 태도가 존재하지 않기 때문에 타당성 문제가 발생할 수 있다. 이에 본 연구는 실제 브랜드를 사용하여 소비자의 사전 태도와 사후 태도 간의 차이를 살펴보았다.

우선, CSR활동을 포함한 다양한 영역에서 좋은 성과를 내며, 소비자의 평가가 좋은 기업브랜드 10개를 선정하였다. 단, 다수의 개별브랜드를 보유한 기업브랜드로 한정하였다(네슬레, 한진, 롯데, 이케아, LG, CJ 등). 20명을 대상으로 인지도와 태도를 조사하였다. 인지도는 3개 문항으로 '나는 OO에 대해 잘 알고 있다', '나는 OO에 대해 많이 들어보았다', '나는 OO가 생소하지 않다'를 사용하여 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 측정하였다. 태도는 3개 문항(e.g., 선호한다/긍정적으로 생각한다)을 제시하여 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 측정하였다. 조사 결과, 인지도는 나이키($M=5.78$), CJ($M=5.48$), 이케아($M=4.33$), 네슬레($M=4.19$) 등으로 나타났으며, 태도의 평균값 또한 거의 유사한 순서(나이키: $M=5.30$, CJ: $M=5.00$, 롯데: $M=4.48$, 네슬레: $M=3.78$ 등)를 보였다. 최종적으로 인지도와 태도 모두 중간 정도의 값을 나타낸 CJ를 기업브랜드로 선정하였다.

다음으로, 개별브랜드를 선정하기 위해서 대학생 10명과의 표적 집단 면접(FGI)을 통하여 CJ에 속하는 브랜드 10개를 선정하였다(1차). 1차 예비 조사에서 선정된 10개 브랜드들 중에서 사

업(활동)영역이 중복되지 않고 생소하지 않은 브랜드 위주로 최종 실험 브랜드를 선정하는 2차 예비 조사를 진행했다. 2차 예비 조사는 1차 예비 조사 대상자들과는 다른 대학생 10명을 대상으로 실시하였고, 그 결과 오쇼핑과 투썸플레이스, 올리브영, 그리고 CGV가 개별브랜드로 선정되었다.

(3) 본 조사

가. 표본 선정 및 실험자극물

본 실험에는 총 60명이 참가하였으며 2가지의 실험 상황에 무작위로 할당되었다. 실험 자극물로 기업브랜드 중심 CSR전략의 시나리오에는 각 개별브랜드의 간단한 소개를 통해 사업 영역이 다를 수 있음을 표현하고, 기업브랜드와 함께 개별브랜드들이 공통적인 주제의 CSR활동을 펼치는 내용을 소개하였다. 개별브랜드들이 각기 다른 사업 영역에 속함에도 불구하고 함께 CSR활동을 진행함을 어필하여 기업브랜드 중심 CSR전략의 의미를 표현하였다. ‘CJ와 세 브랜드(오쇼핑, 올리브영, 투썸플레이스)는 소외계층 어린이와 청소년의 교육 및 복지 환경 개선을 위해서 다 함께 힘을 모아 노력하고 있다’고 제시하였다. 이 때 제시된 CSR 활동들은 주제는 일치하나 그 내용이나 구체적인 방법이 다른 세 가지 활동들이다(오쇼핑: 농촌 아이들에게 교육 용품 및 문화 체험의 기회 제공/올리브영: 한 부모 가정 아이들의 결식 문제 해결/투썸플레이스: 저소득층 아이들을 대상으로 한 무료 인터넷 서비스 활동)(APPENDIX A-(1). 참조).

반면에 개별브랜드 중심 CSR전략의 시나리오의 경우, 개별브랜드별 소개는 기업브랜드 중심

CSR전략의 시나리오와 마찬가지로 포함되었으나, 각각의 사업 영역과 적합성이 높은 CSR활동을 진행하는 내용으로 구성되었다. 기업브랜드에 대한 언급은 없었다. 그 이유는 기업브랜드를 포함할 경우 발생할 수 있는 사전효과를 배제하고 개별브랜드 중심 CSR전략의 효과를 명확하게 추출하기 위한 것이다. 예를 들어, 올리브영의 경우 여성 암환자들에게 무료로 뷰티 상품 패키지를 전달하는 활동을 통해 투병 중 겪는 신체적, 심리적 고통을 극복하고 아름답게 삶의 희망을 가지고 살 수 있도록 지원하는 시나리오를 설정하였다(APPENDIX A-(2). 참조).

실험은 설문 배포로 시작되었고 첫 문항은 시나리오에 포함된 브랜드들에 대한 기존 태도를 측정하는 문항이었다. 이어 피실험자들은 시나리오에 노출되었고 적합성과 사후 태도, 각 브랜드에 대한 인지도 측정 문항, 그리고 인구통계학적 문항에 대해 응답하였다. 불성실한 응답을 제외한 57개의 설문이 최종적으로 사용되었다(남자:59%, 여자:41%).

나. 측정 도구

본 연구에서는 종속변수로 브랜드에 대한 소비자의 태도(attitude)를 선정하였다. 시나리오 제시 전과 후에 3개 문항(e.g., 나는 OO를 선호한다/긍정적으로 생각한다/마음에 든다)을 제시하여 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 각 브랜드별 사전, 사후태도를 측정하였다. 브랜드 인지도는 실험에 영향을 미칠 수 있는 변인으로 보고 이를 통제하기 위해, 3개의 문항 ‘나는 OO에 대해 잘 알고 있다’, ‘나는 OO에 대해 많이 들어보았다’, ‘나는 OO가 생소하지 않다’

를 사용하여 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 각 브랜드별로 측정하였다. 각 차원 구성 문항의 신뢰도를 분석한 결과, 브랜드에 대한 태도(Cronbach's $\alpha=.943$), 인지도(Cronbach's $\alpha=.890$)으로 모두 적절한 신뢰수준임을 확인하였다.

다. 적합성 점검

피실험자들이 적합성 수준의 차이를 인지했는지 확인하기 위해서 시나리오별로 적합성에 대한 t -test를 실시하였다. 적합성 변인은 김해룡, 이형탁(2010)과 Drumwright, Cunningham, Berger (2004)의 연구를 참고하여 총 4개 문항(e.g., OO과 청소년 후원 활동은 관련성이 있다/잘 어울린다/일관성이 있다/유사한 이미지다)을 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다~7점: 매우 그렇다)로 측정하였다(Cronbach's $\alpha=.959$).

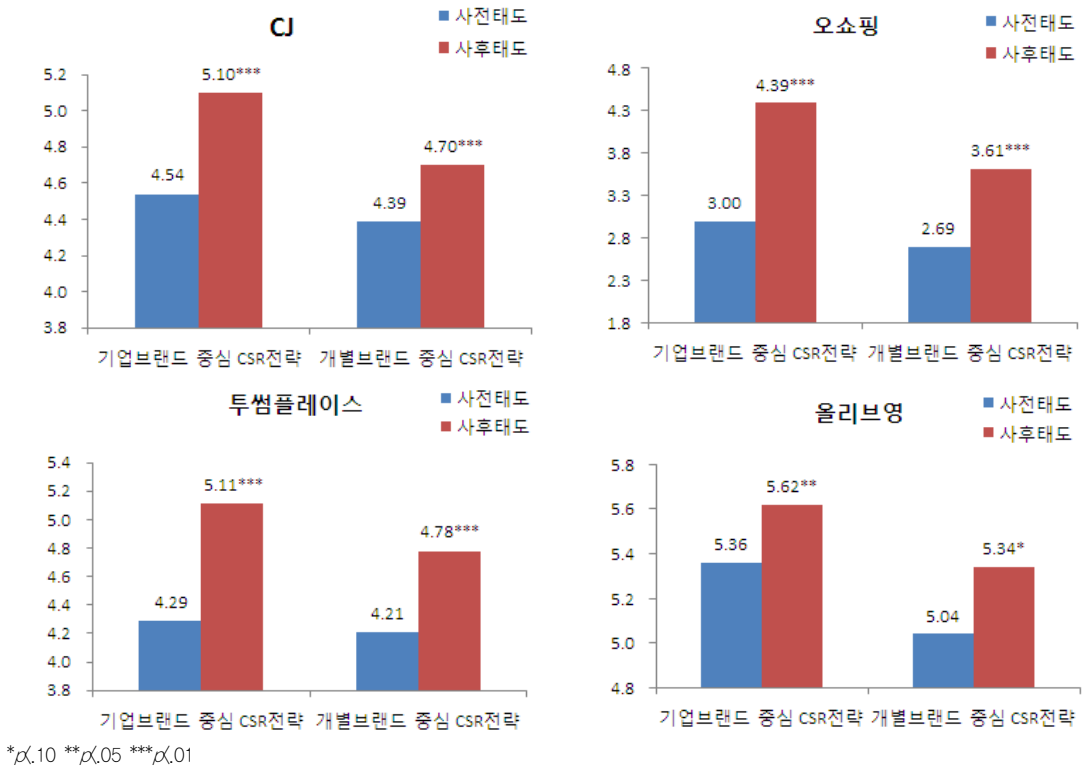
개별브랜드 중심 CSR전략의 시나리오에는 오쇼핑(농가와 중소기업의 제품 판로 및 무료 홈쇼핑 방송 지원), 투썸플레이스(친환경 종이컵 사용 및 커피 원두 찌꺼기 재활용), 그리고 올리브영(여성 암환자를 위한 무료 뷰티 패키지 제공) 활동을 제시하였다. 반면에 기업브랜드 중심 CSR전략 시나리오는 청소년 후원과 관련된 세 가지 활동을 제시하였다. 오쇼핑의 경우, 지각된 적합성 평가에 있어서 적합성이 높은(개별브랜드 중심 CSR전략) 경우($M=4.60$)와 낮은(기업브랜드 중심 CSR전략) 경우($M=2.87$)의 차이가 유의하였다($t(55)=-7.006, p<.000$). 투썸플레이스와 올리브영 또한 유의한 결과를 보였다(투썸플레이스: 적합성 높음($M=5.48$)/낮음($M=2.91$), $t(55)=-10.699, p<.000$ 올리브영: 적합성 높음

($M=4.29$)/낮음($M=3.11$), $t(55)=-4.227, p<.000$).

또한 시나리오별로 제시된 세 가지 CSR활동 간의 유사성을 살펴보았다. 앞서 각 브랜드별로 적합성 수준이 높게, 낮게 잘 인지된 것을 확인하였으나 전체적인 시나리오의 관점에서 적절했는지 살펴볼 필요가 있기 때문이다. 개별브랜드 중심 CSR전략의 경우 피실험자가 각 브랜드별로 제시된 CSR활동 세 가지를 서로 관련되게 또는 유사하게 인지했다면 문제가 된다. 각 브랜드별로 주어진 CSR활동이 적합하다고 판단했다면 세 가지 활동 사이에는 관련성이나 유사성을 낮게 인지해야 한다. 반면에 기업브랜드 중심 CSR전략 시나리오는 세 개 브랜드가 구체적인 방법이나 내용면에서는 약간의 차이를 보이지만 공통되는 주제의 CSR활동을 진행하는 내용을 담고 있다. 따라서 피실험자들은 세 가지의 CSR활동 간의 유사성을 높게 인지할 것이다. 분석결과, CSR활동 간 유사성에 대해 개별브랜드 중심 CSR전략($M=3.36$), 기업브랜드 중심 CSR전략($M=5.48$)로 나타나, 전략별 적합성의 차이가 인지되었다($t(55)=10.183, p<.000$).

(4) 검정 결과

실험 1을 통해서 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략에서 각 브랜드에 대한 소비자의 태도 변화를 살펴보고자 했다. 이를 위해 각 시나리오에서 사전 태도와 사후 태도 간에 Paired t -test를 실시한 결과, <그림 1>과 같이 나타났다. 모든 경우에 유의한 수준으로 태도의 차이가 있는 것으로 확인되었다. 시나리오를 제시하기 전과 후에 각 브랜드에 대한 태도의 변화를 확인하였고 각각의 평균값을 통해서 사전보다



〈그림 1〉 사전-사후태도 간 Paired T-test 결과

〈표 1〉 사전-사후 태도 반복측정 분산분석 결과

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
CJ	.458	1	.458	1,656	.204
오쇼핑	8,328	1	8,328	3,768	.057
투스셈플레이스	1,220	1	1,220	.482	.490
올리브영	2,527	1	2,527	1,414	.239

사후에 태도 값이 높아진 것을 알 수 있다. 기업 브랜드 중심 CSR전략은 개별브랜드의 관점에서 적합성의 수준이 상대적으로 낮지만 소비자의 사전태도에 비해 사후 태도가 유의하게 높아졌다.

두 전략에 따른 사전-사후 태도 변화의 차이를 알아보려고 집단 간 사전-사후 반복측정 분산분석을 실시한 결과, 태도 변화에 차이가 나타나지 않았다(〈표 1〉 참조). 따라서 가설 1은 지지되었

다. 즉 기업브랜드 중심 CSR전략의 경우에도 개별브랜드와 적합성이 높은 CSR활동을 진행하는 개별브랜드 중심 CSR전략의 경우와 비슷한 정도로 사전-사후 태도의 변화가 나타난 것이다. 이와 같은 결과는 브랜드 계층구조를 고려할 경우 적합성의 역할은 기존의 연구들이 제시한 방향과 다를 수 있고, 적합성의 역할이 상대적으로 줄어들 수 있음을 의미한다.

끝으로, 오쇼핑의 경우는 CSR전략에 따라 사전-사후 태도 변화의 크기가 달랐다고 볼 수 있다($p < .10$). 게다가 그 변화의 크기는 기업브랜드 중심 CSR전략에서 더 컸다(개별브랜드 중심 CSR전략의 경우 사전-사후 태도값의 차이: 0.92, 기업브랜드 중심 CSR전략: 1.39). 개별브랜드 중심 CSR전략보다 기업브랜드 중심 CSR전략이 오쇼핑에 대한 소비자의 태도 변화에 더 큰 영향을 주었음을 알 수 있다. 이는 브랜드 계층구조를 고려할 경우 적합성의 역할은 상대적으로 줄어들 가능성이 있음을 보여준 것은 물론, 오히려 상황에 따라 부정적 역할을 할 수 있음을 암시한다고 할 수 있겠다. 이에 대해서 본 연구는 연상네트워크 효과를 검증한 기존의 연구결과를 바탕으로 브랜드 강도가 연상네트워크 활성화에 영향을 줄 수 있음을 고려하여, 오쇼핑의 결과는 다른 브랜드들에 비해 상대적으로 낮은 인지도와 사전 태도에 기인한다고 생각한다. 특히 낮은 인지도의 오쇼핑이 소비자들에게 보다 익숙한 기업브랜드(CJ)와 함께 노출되었을 때 기업브랜드와의 관계에 기반한 영향(기업브랜드로부터 발생한 효과의 일부가 전이됨)으로 인해 더 큰 소비자의 태도 변화가 이루어진 것으로 추론하였다.

그래서 브랜드 인지도의 영향을 검증하기 위해서 인지도가 낮은 개별브랜드인 오쇼핑과 인지도가 가장 높게 나타난 올리브영의 CSR전략별 효과를 분석하였다. 먼저 오쇼핑($M=2.35$)과 올리브영($M=5.97$)은 인지도에서 유의한 차이를 보였다($t(55)=-15.669, p < .000$). 인지도 수준에 따라 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 차별적으로 나타나는지를 알아보기 위해 사전-사후 반복 측정 분산분석을 실시하였다. 분석결과, 오쇼핑

과 올리브영의 인지도에 따른 효과의 차이가 있었다($F=2.897, p < .10$). 오쇼핑과 같이 인지도가 낮은 개별브랜드는 기업브랜드 중심 CSR전략을 취하는 것이 더 효과적일 수 있음을 의미한다.

2) 실험 2

실험 1에서 CSR전략별(개별브랜드 중심 CSR활동/기업브랜드 중심 CSR활동) 효과를 검증하였다. 결과를 통해서 개별브랜드 관점에서 적합성이 상대적으로 낮은 기업브랜드 중심 CSR활동 전략도 효과가 있음을 알 수 있었고, 경우에 따라서는(오쇼핑의 경우) 오히려 효과가 크게 나타남을 확인하였다. 그러나 실험 1은 개별브랜드에 국한된 CSR활동의 효과를 검증한 것에 그쳐, 브랜드 계층구조를 고려한 CSR활동 전략에 대한 적합성의 영향을 설명하기에는 한계가 있다. 그래서 실험 2는 브랜드 계층구조 내에서 서로 관계를 맺고 있는 다른 브랜드들을 포함하여 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과를 살펴보고자 한다.

(1) 본 조사

가. 실험 설계 및 표본 선정

개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략의 두 개 실험 집단으로 나누고 각각 시나리오를 제시하였다. 각 전략의 효과를 확인하기 위해 소비자의 브랜드 태도 변화(차이)를 탐색하는 개체 내 사전사후측정 실험설계를 사용하였다. 실험 브랜드는 사전 조사를 거쳐 실제 브랜드를 사용했고, 집단별 실험 참가자의 수는 각각 30명으로 동일하였다. 미완료 및 불성실한 응답을

제거하고 최종 56개의 설문지를 분석하였다(남자:47%, 여자:53%).

나. 실험자극물

실험 1과 마찬가지로, 실험 조건에 따라 서로 다른 시나리오가 주어졌다. 실험 대상 브랜드는 실험 1과 동일하였다. 개별브랜드 중심 CSR전략의 시나리오에는 기업브랜드인 CJ에 대한 간단한 언급과 오쇼핑이 적합성 높은 CSR활동(중소기업 무료 홈쇼핑 방송 지원)을 진행한다는 내용을 담았다. 기업브랜드 중심 CSR전략의 시나리오에는 기업브랜드 CJ와 오쇼핑이 청소년 후원이라는 공통의 주제를 가지고 유사한 CSR활동을 펼치고 있음을 알리는 내용을 표현했다. 실험 1과는 달리 나머지의 개별브랜드들(올리브영, 투썸플레이스, CGV)은 직접적 CSR활동의 주체가 아니며 시나리오에 포함되지 않았다. 그러나 오쇼핑이 진행하는 CSR활동이 기업 전체의 다른 브랜드에 미치는 파급효과를 보기 위해서, 이들 세 브랜드에 대한 소비자의 사전 태도와 사후 태도도 측정하였다. 실험 1과 마찬가지로 피실험자들은 태도 문항을 비롯해 적합성, 브랜드 인지도, 인구통계학적 문항에 응답하였다.

다. 적합성 점검

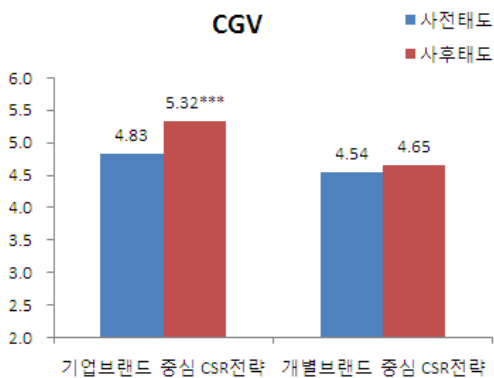
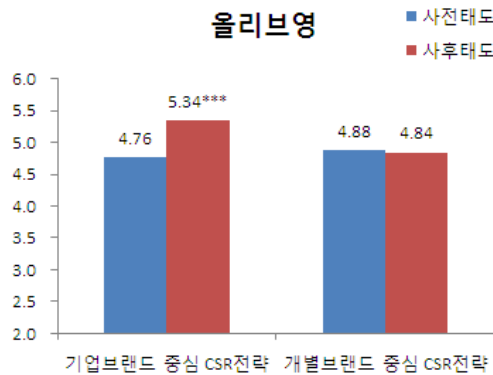
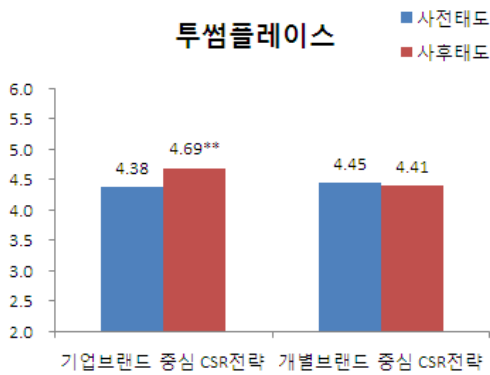
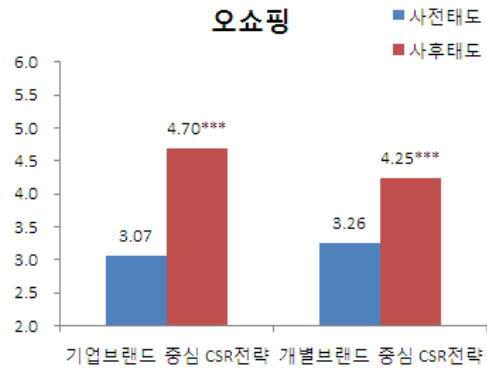
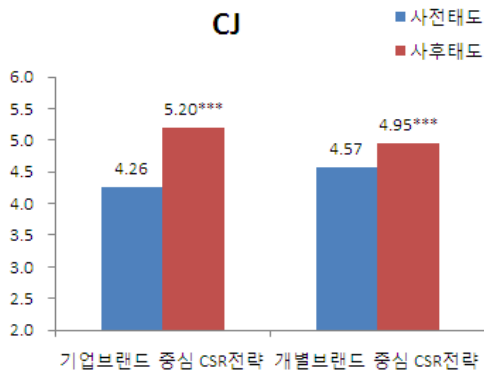
피실험자들이 시나리오별 적합성의 차이를 인지했는지 t -test를 통해 확인하였다. 개별브랜드 중심 CSR전략의 시나리오에서는 오쇼핑에 적합성이 높은 CSR활동으로 농가와 중소기업의 제품 판로 및 무료 홈쇼핑 방송 지원 활동을 제시하였다. 반면에 기업브랜드 중심 CSR전략의 경우는 농촌 아이들에게 교육 용품 지원 및 문화 체험의

기회 제공 활동을 제시하였다. 적합성 평가에 있어서 적합성이 높은(개별브랜드 중심 CSR전략) 경우($M=4.92$)와 낮은(기업브랜드 중심 CSR전략) 경우($M=2.28$)의 차이를 보여($t(54)=-10.373$, $p<.000$) 적합성 수준의 차이가 인지된 것으로 나타났다. 또한 기업브랜드 중심 CSR전략 시나리오에 제시된 CJ와 오쇼핑의 CSR활동 간의 유사성을 검정하였고, 유의함을 확인하였다($t(54)=6.505$, $p<.000$).

(2) 검정 결과

소비자의 브랜드에 대한 태도의 변화를 알아보기 위해 각 시나리오에서 사전태도와 사후태도 간에 Paired t -test를 실시하였다(〈그림 2〉 참조). 개별브랜드 중심 CSR전략의 경우에 응답자들은 시나리오에 포함되지 않은 다른 개별브랜드들에 대한 사전-사후 태도 변화를 보이지 않았다. 반면에 기업브랜드 중심 CSR전략의 경우 오쇼핑에 대한 태도가 변화하였고 브랜드 계층구조 내에서 연상 네트워크에 기반한 브랜드 간 파급효과로 인해 다른 개별브랜드들에 대한 태도도 변화하였다. 구체적으로 두 전략에 따른 사전-사후 태도 변화의 차이를 검증한 결과, 〈표 2〉에서 알 수 있듯이 그 차이가 유의하였다.

추가적으로 전체 브랜드에 대한 사전-사후 태도의 평균을 비교하였다. 시나리오별 사전 태도와 사후 태도 간에 Paired t -test를 실시한 결과(기업브랜드 중심 CSR전략 $t(27)=-8.677$, $p<.000$; 개별브랜드 중심 CSR전략 $t(27)=-3.630$, $p<.01$)는 〈그림 3〉과 같다. 두 집단 간의 태도 변화의 차이 또한 유의하였다(기업브랜드 중심 전략의 경우 사전-사후태도값의 차이: 0.80/개별



** $p < .05$ *** $p < .01$

〈그림 2〉 사전-사후 태도 간 Paired T-test 결과

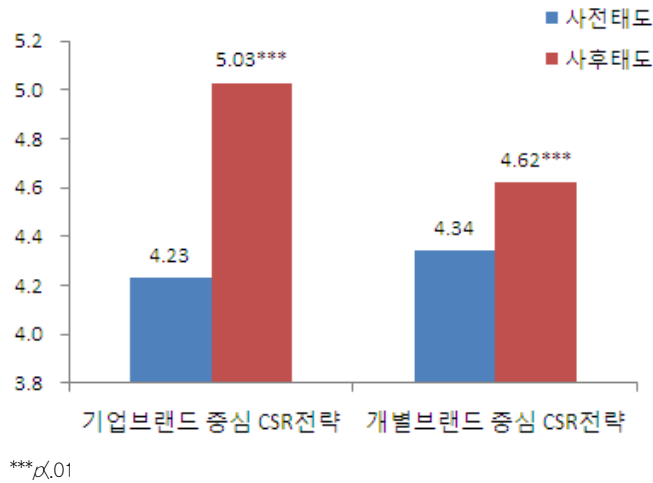
브랜드 중심 전략의 경우 사전-사후태도값의 차이: 0.28; $t(54)=4.312, p < .000$).

따라서 두 전략 모두 소비자의 브랜드에 대한 태도 변화에 효과가 있지만, 전체적으로 본다면

파급효과를 낳는 기업브랜드 중심 CSR전략이 더 효과적이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 기업의 브랜드 관리 전략 측면에서 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과성을 보여주는 결과라고 할 수

〈표 2〉 사전-사후 태도 반복측정 분산분석 결과

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
CJ	2,480	1	2,480	6,564	.013
오쇼핑	3,223	1	3,223	6,229	.016
투썸플레이스	.723	1	.723	5.403	.024
올리브영	2,683	1	2,683	12,913	.001
CGV	1,016	1	1,016	5,705	.020



〈그림 3〉 사전-사후 태도에 대한 Paired T-test 결과

있다. 기업브랜드 중심 CSR전략을 활용하여 하나 또는 소수의 개별브랜드의 CSR활동을 통해 동일한 기업브랜드에 속한 다수의 개별브랜드에 대한 소비자의 태도 변화를 기대할 수 있다. 이는 앞서 언급한 것과 같이, 개별브랜드들 사이의 직접적인 연관보다는 기업브랜드를 중심으로 연관된 브랜드들 간의 파급효과로 인한 것이다.

3) 실험 3

실험 1에서 기업브랜드 중심 CSR전략은 개별 브랜드 중심 CSR전략만큼의 효과를 보였으며, 경우에 따라서는 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 더 크게 나타났다. 실험 2는 브랜드 간 파급

효과에 기반한 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과를 확인하였다. 그러나 실험 2의 결과가 기업브랜드와 개별브랜드 간의 연상네트워크에 기인한 것인가에 대한 검증은 이루어지지 않았다. 그래서 실험 3을 통해 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 기업브랜드를 통한 브랜드 계층구조 내의 브랜드 간 연상의 파급에 의한 것인지를 실증하고자 한다.

(1) 사전 조사

실험 대상 브랜드를 선정하기 위한 사전 조사를 실시하였다. 실제 브랜드 사용으로 인해 발생할 수 있는 문제(기준에 강한 연상이 형성되어 있는 경우 등) 또는 가상의 브랜드를 사용할 때 가

상 브랜드에 대한 피상적인 태도에 의해 유발될 수 있는 문제(연상 자체가 이루어지지 않는 경우 등)를 배제할 수 있는 방안으로, 기존에 소비자가 가지고 있는 브랜드에 대한 지식이나 정보가 적은 실제 브랜드와 가상의 브랜드를 혼합하였다. 기업브랜드(CJ)에 속하면서도 소비자가 가진 정보가 많지 않고, 친숙도 및 인지도가 낮은 개별 브랜드 3개(헬스케어, 파워캐스트, 더플레이스)와 실제 브랜드명을 수정하여 만들어낸 가상의 브랜드 1개(프레시업)를 선정하였다.

(2) 본 조사

가. 실험 설계 및 표본 선정

실험 대상인 두 집단은 모두 기업브랜드 중심 CSR전략을 채택하되, 하나의 집단에는 기업브랜드와 개별브랜드들 간의 관계 연상을 잘 떠올릴 수 있게 하는 시나리오를, 다른 집단에는 연상의 강도가 약한 시나리오를 제시하였다. 앞선 두 실험과 마찬가지로 각 전략의 효과를 확인하기 위해 개체 내 사전-사후측정 실험설계를 사용하여 소비자의 브랜드에 대한 태도 변화를 분석하였다. 실험 참가자의 수는 66명(강한 연상 집단:34명/약한 연상 집단:32명)이다. 불성실 응답 및 연상 강도 조작점검 과정에서 제거된 응답의 수가 14부로, 최종 52부(남자:53%, 여자47%)가 분석에 사용하였다.

나. 실험자극물 및 측정

강한 연상 집단은 기업브랜드와 개별브랜드의 관계 연상을 돕는 이미지와 함께 기업브랜드 CJ와 개별브랜드 헬스케어가 청소년 후원이라는 공통 주제의 CSR활동을 진행하고 있다는 내용을

답은 시나리오에 노출되었다. 반면에 약한 연상 시나리오에는 연상을 도와주는 이미지가 삽입되지 않았다. 앞선 실험 1, 2와 마찬가지로 실험 참가자들은 먼저 브랜드에 대한 사전 태도, 시나리오에 노출된 후 연상 강도(관련성과 공통성에 대한 2개 문항)와 브랜드에 대한 사후 태도, 각 브랜드에 대한 인지도, 그리고 인구통계학적 문항에 응답하였다. 연상 강도는 전성률 외(2011)의 연구를 참조하여 관련성(e.g. CJ와 헬스케어는 관련성이 있다)을 포함한 두 문항으로 측정하였다(1점:전혀 관련없다~7점:매우 관련있다). 문항의 신뢰도는 Cronbach's $\alpha = .955$ 로 적절한 수준이었다.

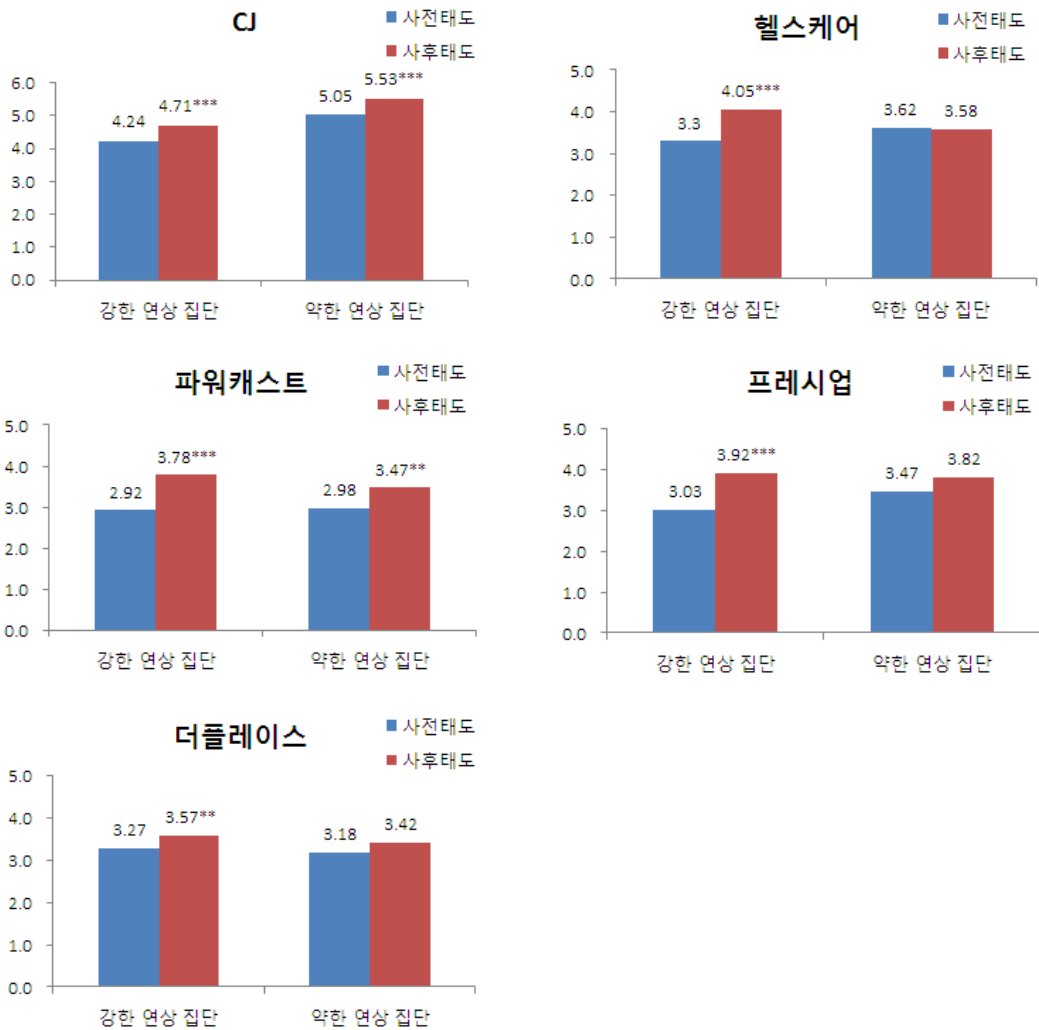
다. 연상 강도 점검

피실험자들이 시나리오별 연상 강도의 차이를 인지했는지 t -test를 통해 확인하였다. 7점 척도로 측정된 연상 강도 문항에 대한 응답이 중앙값(4점)인 설문은 제외되었다. 연상 강도의 평가에 있어서 연상을 강하게 조작한 경우($M=4.98$)와 약한 경우($M=3.03$)의 차이가 유의한 것으로 나타나($t(50)=7.183, p<.000$) 조작이 잘 되었음을 확인하였다.

(3) 검정 결과

실험 3은 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 기업브랜드와 개별브랜드의 관계에 대한 소비자의 연상에 기인한 결과인지 확인하였다. 각 시나리오별 브랜드에 대한 소비자의 사전 태도와 사후 태도 간에 Paired t -test를 실시한 결과는 <그림 4>와 같다.

전략에 따라 차이가 있는지 검증하기 위하여



** $p < .05$ *** $p < .01$

〈그림 4〉 사전-사후 태도 간 Paired T-test 결과

사전-사후 반복측정 분산분석을 실시한 결과 (〈표 3〉 참조), 기업브랜드인 CJ의 경우는 연상의 강도에 관계없이 CSR활동의 효과로 사후 태도가 사전 태도에 비해 높게 나타나 집단 간 차이가 없었다($F=0.002, p>.10$). 헬스케어의 경우에 연상의 강도에 따라 태도 변화의 유의한 차이를 보였다($F=10.036, p<.01$). 3개의 개별브랜드 중 더플

레이스($F=.085, p>.10$)를 제외하고, 파워캐스트($F=2.928, p<.10$)와 프레시업($F=2.966, p<.10$)에 대한 소비자의 태도 변화는 강한 연상과 약한 연상 집단 간에 차이를 보여, 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과가 연상네트워크에 기반한 브랜드 간 파급효과에 기인한 것임을 확인하였다.

〈표 3〉 사전-사후 태도 반복측정 분산분석 결과

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
CJ	.000	1	.000	.002	.969
헬스케어	3.111	1	3.111	10.036	.003
파워캐스트	1.150	1	1.150	2.928	.095
프레시업	1.668	1	1.668	2.966	.093
더플레이스	.024	1	.024	.085	.772

5. 결론

1) 연구 결과의 요약

본 연구는 브랜드 계층구조 관점에서 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과를 살펴보았다. 상대적으로 적합성이 낮은 CSR활동을 진행하더라도 해당 브랜드를 포함해서 계층구조 내의 다른 브랜드들에 대한 소비자의 긍정적 반응을 이끌어낼 수 있음을 확인하였다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 실험 1은 적합성의 수준에 관계없이 개별브랜드에 대한 소비자의 태도는 긍정적으로 변화함을 검증하였다. 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략 간 효과 차이가 나타나지 않았다. 이와 같은 결과는 선행 연구를 토대로 적합성이 낮은 CSR활동에 대한 소비자의 순수성, 진정성 지각, 그리고 기업브랜드를 통한 추가적인 효과 등에 기인한 것으로 추론해 볼 수 있다. 또한 일부 개별브랜드의 경우(오쇼핑)에는 기업브랜드 중심 CSR전략이 오히려 더 큰 크기의 소비자 태도 변화를 이끌어 냈다. 이는 기존의 CSR 연구에서 적합성 문제와 관련해서 제시되지 않았던 것으로, CSR활동 효과에 대한 적합성의 영향(역할)이 상대적으로 줄어들 수 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

둘째, 실험 1을 확장하여 실험 2는 기업브랜드 중심 CSR전략이 개별브랜드 중심 CSR전략보다 더 효과적일 수 있음을 밝힘으로써, 적합성 조정에 있어서 브랜드 계층구조의 역할을 좀 더 명확하게 검증하였다. 개별브랜드 중심 CSR전략은 개별브랜드에 한정된 효과만을 유발한 반면에, 기업브랜드 중심 CSR전략의 경우는 다른 개별브랜드들에 대한 소비자의 사전-사후 태도도 변화하였다. 따라서 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략이 소비자의 브랜드에 대한 태도 변화에 영향을 미치지 않지만, 기업 전체적인 측면에서 본다면 브랜드 간 파급효과를 기대할 수 있는 기업브랜드 중심 CSR전략이 더 효과적일 수 있다.

셋째, 실험 3은 가설 2에서 주장한 작동원리를 실증하기 위해 진행되었다. 기업브랜드와 개별브랜드들 간의 연상의 강도를 달리하여 기업브랜드 중심 CSR전략의 효과를 검증하였다. 연상 강도에 따른 효과 차이를 확인하여, 실험 2의 결과가 기업브랜드와 개별브랜드 간 연상 네트워크에 기반한 브랜드 간 파급효과와 결과임을 제시하였다. 브랜드 계층구조를 고려한 기업 전체의 관점에서 개별브랜드 중심 CSR전략에 비해 기업브랜드 중심 CSR전략이 더 효과적임을 재확인하였다.

2) 시사점

본 연구는 브랜드 계층구조를 고려하여 기업의 CSR활동 적합성 문제와 관련된 전략적 효과를 살펴보았다. 다수의 선행 연구를 통해서 기업이 CSR활동을 진행할 때 적합성이 높은 활동을 선정하는 것이 효과적이라고 알려져 있지만, 다양한 사업 영역의 개별브랜드를 보유한 기업의 입장에서 각각의 개별브랜드에 적합한 CSR활동을 찾고 실행하는 것이 브랜드의 통합적 관리라는 측면에서 충분히 부담스러울 수 있다. 하지만 지금까지 대부분의 연구들이 개별브랜드의 관점에서 CSR활동 전략을 제안하였고, CSR활동의 효과에 영향을 미치는 주요한 변인으로 간주되어 온 적합성의 문제에 대해 브랜드 계층구조를 고려하여 접근한 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 선행 연구들이 고려하지 않은 브랜드 계층구조라는 새로운 관점을 제시하고 이를 바탕으로 기업의 CSR전략에 대한 기존의 이론적 틀을 확장하고자 하였다. 개별브랜드만을 고려하는 상황과 브랜드 계층구조에서 전체 브랜드 군의 성과를 고려하는 상황 사이에서 적합성의 역할이 다르게 나타남을 실험적으로 보여주었다. 특히, 연상 네트워크를 기반으로 한 브랜드 간 파급효과가 브랜드 계층구조를 고려한 CSR전략에 중요한 역할을 하고 CSR전략의 효과에 미치는 적합성의 상대적인 영향을 줄어줄 수 있음을 밝혔다. 나아가 이 파급효과는 브랜드 인지도에 따라 조절될 수 있는 가능성이 존재하며 브랜드 인지도가 낮은 경우, 이 파급효과의 혜택을 더 크게 받을 수 있어 브랜드 매니지먼트 차원에서 중요한 고려 요인이 될 수 있음을 보여주었다. 결과적

으로 이를 바탕으로 개별브랜드와의 적합성을 고려한 개별브랜드 중심 CSR전략과 비교하여 브랜드 계층구조를 고려한 기업브랜드 중심 CSR전략도 효율적인 전략 수단이 될 수 있다는 것을 밝혔다. 기존에 적합성을 중요한 영향 요인으로 고려한 많은 연구들과 다른 관점에서 CSR활동 효과를 밝힌 것으로, CSR전략에서 브랜드 계층구조의 역할을 새롭게 고찰하였다.

대부분의 기업들이 하나 이상의 브랜드를 관리한다는 사실은 본 연구의 실무적 가치를 더욱 높일 것으로 기대된다. 다양한 브랜드를 관리하는 기업의 경우 개별브랜드별로 모두 적합성이 높은 CSR활동을 선정하여 실행하는 것이 쉽지 않을 뿐만 아니라, 가능하다 하더라도 중복 발생이나 비효율적 비용 발생을 고려한다면 효과적인 방법이 아닐 수 있다. 따라서 이들 기업의 경우 브랜드 매니지먼트 측면에서 개별브랜드 중심 CSR전략보다는 기업브랜드 중심 CSR전략을 취하는 것이 더 나은 선택일 수 있다. 하지만 기존의 연구들은 기업브랜드 중심 CSR전략의 가치에 대해 관심을 가지지 않았으며 적절한 답을 내놓지 못했다. 이에 본 연구는 기업브랜드 중심 CSR전략의 가치를 직접적으로 분석하여 기업들에게 적절한 가이드라인을 제시하고자 하였다. 기업브랜드를 중심으로 CSR활동을 통합적으로 실시할 경우의 적절한 실무 가이드라인을 다음과 같이 제시한다. 먼저 개별브랜드별 CSR활동을 진행하고 있는 또는 진행을 계획하는 실무자들은 적합성에 대한 고민을 덜고, 보다 장기적이고 통합적인 관점에서 전체 기업 입장을 CSR활동 전략을 세울 수 있을 것이다. 특히 인지도가 낮고 소비자들이 해당 브랜드에 태도가 약하게 형성되어 있는 개

별브랜드의 경우, 해당 개별브랜드의 확고하지 않은 이미지나 낮은 신뢰도 등을 극복하는데 있어 기업브랜드 중심 CSR전략을 통한 파급효과의 영향을 활용할 수 있다. 기업브랜드 중심 CSR전략을 통해 브랜드 계층구조를 다지면서도 기업브랜드와 개별브랜드가 상호적으로 긍정적인 효과를 얻을 수 있다고 본다. 또한 기업 내 다수의 브랜드에 대한 긍정적 영향을 기대할 수 있다. 선행연구들을 통해 입증된 CSR활동의 효과를 토대로, 지금까지는 주로 브랜드 계층구조 측면에서 봤을 때 상향식(Bottom-up)의 CSR전략을 펼쳐왔다. 다시 말해 개별브랜드에 적합한 CSR활동을 펼침으로써 그 효과를 얻고 부수적으로 연상을 통한 기업브랜드에 대한 이미지 제고나 긍정적 태도 형성을 꾀하였다. 반면에 하향식(Top-down)의 기업브랜드 중심 CSR전략은 한 개별브랜드의 CSR활동의 효과가 기업브랜드를 통해 다른 개별브랜드들에도 파급되고 개별브랜드들 사이에 영향을 주고받는다라는 점에서 비용 효율적으로 기업의 브랜드 계층구조 전체에 긍정적 영향을 기대할 수 있다. 또한 기업브랜드 중심의 CSR전략을 통해 핵심적인 CSR활동 분야에서 명확하게 소구하고 진정성을 표현할 수 있는 이 점도 있다.

3) 연구의 한계점 및 발전방향

본 연구에는 다음과 같은 한계점도 존재한다. 먼저, 연구 결과에서 언급했듯이 오쇼핑의 경우($p=.057$)에 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략에 따른 태도 변화의 차이가 유의한 것으로 본다면, 그 원인이 무엇인지에 대

한 다양한 시각에서의 고민이 부족하다. 향후 연구에서 브랜드에 대한 친숙도나 인지도 등의 영향이 존재하는지를 보다 세밀하게 살펴볼 필요가 있다. 그리고 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 외생적 요인에 대한 통제가 미흡했던 점을 보완할 필요가 있다. 본 연구가 제시한 전략별 시나리오가 구성이나 디자인, 제시방식 등의 측면에서 완전히 동일하지는 않기 때문에 발생할 수 있는 영향을 통제하는 것도 중요한 부분이다. 추후 연구에서는 연구 결과의 신뢰성을 높이기 위해 노력해야 할 것이다.

둘째, 실험 자극물과 관련해서 사전 조사를 통해 국내 브랜드인 CJ를 기업브랜드로 선정하고 연구를 진행하였다. 해당 브랜드는 국내 시장이 중심이 되는 브랜드라는 점, 하나의 특정 브랜드에 대한 분석만 진행되었다는 점에서 한계가 있다. 또한 기업브랜드의 위상 등에 따라서 다른 결과가 도출될 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 추후에 브랜드가 가지는 자산의 크기나 위상, 브랜드가 로컬인지 글로벌인지 등에 따라서 실험 대상 브랜드를 다양하게 선정하고 비교 분석해보는 것도 의미가 있을 것이다. 또한 본 연구의 전체적인 실험은 소비자들이 브랜드(주어진 자극)를 접하고 그에 대한 연상을 한다고 가정하고 진행되었는데, 실제로 그러한 연상 작용이 일어나는지에 대한 검증은 직접적으로 이루어지지 않았다. 실험 3에서 연상의 강도에 따른 효과를 검증했지만 연상이 발생하는지의 문제와 연상 강도의 문제는 다르기 때문에 좀 더 근본적인 차원에서 규명하려는 시도를 해볼 수 있다.

셋째, 두 가지 CSR전략의 효과를 현상적으로 확인하였으나 구체적으로 본 연구의 결과를 설명

할 메카니즘을 제시하는 데 부족함이 있다고 볼 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 이슈를 해결하기 위한 노력이 필요할 것이다.


마지막으로 본 연구는 개별브랜드 중심 CSR전략이 아닌 기업브랜드 중심 CSR전략을 선택하려고 강조하는 것이 아니다. 상황에 따라서, 원하는 결과가 무엇인지에 따라서 기업은 전략적으로 두 가지의 선택안을 효과적으로 활용할 수 있음을 보이고자 했다. 하지만 구체적인 상황적 변인이나 두 전략 간의 직접적인 효과 비교 등이 부족하여 여러 가지 실무적 가이드라인을 제시하는데 한계가 있다. 어떠한 조건이나 상황에서 개별브랜드 중심 CSR전략과 기업브랜드 중심 CSR전략의 전략적 효과가 높은지에 대한 향후의 보다 심도 있는 연구가 진행될 필요가 있다.

〈APPENDIX A-(1)〉 기업브랜드 중심 CSR전략 시나리오 예시

CJ 그룹은 함께 웃고 함께 행복하기 위한 노력들을 하고 있습니다.

CJ 그룹은 CJ 오쇼핑, CJ 올리브영, CJ 투썸플레이스와 함께
 '즐거운 동행'을 통해 상생과 나눔을 실천하고 있습니다.

CJ 오쇼핑(CJ O-Shopping)은 트렌디한 라이프스타일을 선도하는 온라인 쇼핑 회사,
 CJ 올리브영(CJ Olive-young)은 아름다움과 건강한 라이프스타일을 추구하는 헬스&뷰티 스토어,
 CJ 투썸플레이스(CJ A Twosome Place)는 전문 파티쉐가 있는 프리미엄 디저트 카페입니다.



CJ 그룹의 창업이념에는 나눔 DNA가 녹아 있다. 어려운 이웃들과 나누고 공정한 기회를 제공하는 경영활동을 통해 더불어 사는 대한민국의 토대를 만드는데 일조하고 있다.

특히 CJ 그룹은 지난 1999년 IMF 경제난으로 인해 가정해체가 늘자 청소년 후원을 위해 국내 기업 최초로 사회공헌전담부서를 설치해 본격적인 나눔경영을 실천해 왔다. 청소년들의 교육환경을 개선하고 꿈을 키워나가도록 다양한 방법으로 지원하는 CSR 활동을 이어오고 있다.

오쇼핑(O-Shopping), 올리브영(Olive-young), 투썸플레이스(A Twosome Place)도 CJ 그룹과 함께 청소년 후원을 실천하고 있다.

오쇼핑(O-Shopping)은 교육과 문화에 소외된 농촌 아이들에게 교육 용품을 지원하고 문화체험의 기회를 제공하고 있다.

올리브영(Olive-young)은 소외 계층의 먹거리 지원사업을 진행하면서 한 부모 가정 청소년들의 결식 문제를 해결하는데 앞장서고 있다.

투썸플레이스(A Twosome Place)는 밀레니엄 꿈나무 프로젝트를 통해서 저소득층 청소년들에게 무료 인터넷 서비스를 제공하고 있다.

CJ와 오쇼핑, 올리브영, 투썸플레이스는 소외계층 어린이와 청소년의 교육 및 복지 환경의 개선을 위해서 다함께 힘을 모아 노력하고 있으며 계속해서 그 범위를 넓혀나갈 계획이다.

〈APPENDIX A-(2)〉 개별브랜드 중심 CSR전략 시나리오 예시

투스뽀플레이스(A Twosome Place)는 전문 파티쉐가 있는 프리미엄 디저트 카페,
 오쇼핑(O-Shopping)은 트렌디한 라이프스타일을 선도하는 온라인 쇼핑 회사,
 올리브영(Olive-young)은 아름다움과 건강한 라이프스타일을 추구하는 헬스&뷰티 스토어입니다.

보다 나은 사회, 나눔을 실천하는 사회를 만들기 위해서

각각 개별적으로 다양한 방법을 통해 사회적 공헌에 힘쓰고 있습니다.



O SHOPPING



투스뽀플레이스(A Twosome Place)는 그린카페(**Green Café**)로 거듭나기 위해서 노력하고 있다. 친환경 재생 종이컵을 사용해서 100만 그루의 나무를 보호한다. 또한 버려지는 커피 원두 찌꺼기를 퇴비로 재활용할 수 있도록 곳곳의 공원에 제공하고 묘목 심기에도 동참하고 있다.

오쇼핑(O-Shopping)은 홈쇼핑 분야에서 자신들만의 마케팅노하우와 경험을 바탕으로 우수한 제품을 보유하고 있는 농가와 중소기업을 돕고 있다. 수수료 없이 인터넷, 카탈로그를 통한 판로를 지원해주고, 일정 목표 매출 달성 전까지 무료로 홈쇼핑 방송도 진행해주고 있다.

올리브영(Olive-young)은 건강하고 아름답게 살아가는 것을 지원하는 철학을 가지고, 여성 암환자들에게 무료로 뷰티상품 패키지를 전달하는 활동을 해오고 있다. 투병 중 겪는 신체적, 심리적 고통을 극복하고 삶에 대한 희망을 찾을 수 있도록 도움을 주고 있다.

참고문헌

- 김해룡, 김나민, 유광희, 이문규. (2005). 기업의 사회적 책임에 대한 척도 개발. *마케팅연구*, 20(2), 67-87.
- 김해룡, 이형탁. (2010). CSR 활동의 적합성과 CSR 연상: 종업원 동일시를 중심으로. *경영학연구*, 39(4), 881-905.
- 김현철, 허경영, 최지원, 이일현, 한상필. (2011). 통합적 브랜드 진단 모델 개발을 위한 새로운 연구: SK M&C B-AID (Brand Analytics In Dynamics) 모델을 중심으로. *광고학연구*, 22(7), 61-89.
- 박종철, 김경진, 이한준. (2010). 한국형 기업의 사회적 책임 활동 측정을 위한 척도 개발 연구: 소비자 인식을 중심으로. *ASIA MARKETING JOURNAL*, 12(2), 27-52.
- 박종철, 류강석. (2012). 기업 능력 및 사회적 책임 연상이 고객 태도에 미치는 영향: 신용 및 호의성 신뢰의 매개역할. *마케팅연구*, 27(1), 1-25.
- 배세하, 한장희. (2014). CSR 활동의 특정 사회적 문제 관련 성과 마케팅 성과의 관계. *마케팅연구*, 29(2), 95-119.
- 서구원, 진용주. (2008). 기업의 사회적 책임(CSR) 유형이 기업평판, 사회적 연결감 및 구매의도에 미치는 영향: 대학생의 실증연구. *광고학연구*, 19(4), 149-163.
- 서현석, 이종만, 나윤규. (2007). CRM 특성요인이 소비자 브랜드 태도에 미치는 영향에 관한 연구: 제품 관여도와 공익연계 메시지 표현유형의 조절효과를 중심으로. *ASIA MARKETING JOURNAL*, 9(2), 49-95.
- 신석규. (2011). 브랜드 계층구조(Brand Hierarchy)의 체계성과 운용 방안에 대한 연구. *한국디자인문화학회지*, 17(2), 267-281.
- 심경환, 이호배. (2014). 지각된 기업 정당성이 소비자 행동 의도에 미치는 영향-지각된 제품가치의 매개효과를 중심으로. *마케팅연구*, 29(2), 25-53.
- 안광호, 유창조. (1998). 광고원론-통합적 마케팅 커뮤니케이션, 법문사.
- 안광호, 이재홍, 허영희. (2012). 소비자, 모 브랜드, 확장제품범주 간의 젠더 이미지 일치성이 확장제품에 대한 소비자 태도와 구매의도에 미치는 영향. *광고학연구*, 23(6), 161-181.
- 안광호, 한상만, 전성률. (2009). 전략적 브랜드관리: 이론과 응용, 학현사.
- 양윤, 최민주. (2007). 텔레비전 광고음악의 친숙성과 적합성이 제품유형에 따라 광고태도에 미치는 영향. *사회과학연구논총*, 17(단일호), 43-74.
- 유재미. (2011). 개별브랜드 간 위기정보의 파급효과: 주요 브랜드 위기정보와 일반브랜드 위기정보가 상대브랜드 평가에 미치는 영향 비교. *마케팅연구*, 26(1), 1-22.
- 유창조. (2015). 사회공헌활동의 유형과 성공요건. *마케팅연구*, 30(1), 177-197.
- 유창조, 김대영, 강우성. (2013). 특정 브랜드에 대한 퍼블리시티의 방향성이 브랜드 계층구조상의 다른 브랜드들에 대한 평가에 미치는 영향. *소비자학연구*, 24(4), 73-98.
- 유창조, 김영찬. (2001). 기업상표와 개별상표의 이미지가 소비자의 차중선택에 미치는 영향에 관한 연구. *마케팅연구*, 16(4), 113-136.
- 윤각, 류지영, 박하늬. (2014). 페이스북을 활용한 기업의 사회공헌활동의 커뮤니케이션 효과 연구: 사회공헌활동의 적합성과 유형을 중심으로. *광고학연구*, 25(5), 43-62.
- 윤각, 조재수. (2007). 기업의 사회적 책임활동의 효과에 관한 연구: 멀티 스케이크홀더 관점을 중심으로. *광고학연구*, 18(5), 241-255.
- 이종원, 윤혜원, 한상린. (2013). 기업의 사회적 책임 활동. *한국비영리연구*, 12, 177-208.
- 이진원, 김상용, 송태호. (2010). 광고의 경쟁자 기여 효과: 마이너 브랜드의 관점에서. *경영학연구*, 39(5), 1123-1150.
- 장승희. (2009). Social Media 시대에 걸맞는 기업 브랜드 관리, LG Business insight.
- 전성률, 주태욱, 김경호, 박준형. (2011). 브랜드 위기의 유형이 브랜드 태도에 미치는 부정적 영향에 관한 연구. *마케팅연구*, 26(2), 25-44.
- 조재수. (2013). 적합성과 일관성에 대한 인식이 CSR 활동에 대한 소비자들의 평가에 미치는 영향: 구조적 관계를 중심으로. *광고학연구*, 24(8), 277-299.
- 천미림, 유재미. (2013). 기업의 사회적 책임활동이 기업 재무성과에 미치는 영향- CSR 활동의 실행동기

- (motive)와 몰입(commitment)의 조절효과를 중심으로. *경영학연구*, 42(5), 1159-1185.
- 최용주, 김익환. (2010). 공동 브랜딩의 유형과 브랜드자산에 관한 연구. *광고학연구*, 21(2), 7-24.
- 최운열, 이호선, 홍찬선. (2009). 기업의 사회공헌활동이 기업가치에 미치는 영향: 기부금지출을 중심으로. *경영학연구*, 38(2), 407-432.
- 한상린, 이명성, 이종원. (2014). 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에서 인식가능성 효과가 기업 이미지에 미치는 영향. *소비자학연구*, 25(4), 103-120.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 54, 27-41.
- Baker, M. J., & Churchill Jr, G. A. (1977). The impact of physically attractive models on advertising evaluations. *Journal of Marketing research*, 538-555.
- Balachander, S., & Ghose, S. (2003). Reciprocal spillover effects: A strategic benefit of brand extensions. *Journal of Marketing*, 67(1), 4-13.
- Barnea, A., & Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of business ethics*, 97(1), 71-86.
- Barone, M. J., Norman, A. T., & Miyazaki, A. D. (2007). Consumer response to retailer use of cause-related marketing: is more fit better?. *Journal of Retailing*, 83(4), 437-445.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Berens, G., Riel, C. B. V., & Bruggen, G. H. V. (2005). Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69(3), 35-48.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California management review*, 47(1), 58-90.
- Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth?. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869-880.
- Berlyne, D. E. (1971). *Aesthetics and psychobiology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of consumer marketing*, 15(1), 32-43.
- Broniarczyk, S. M., & Alba, J. W. (1994). Theory versus data in prediction and correlation tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 117-139.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- Carringer, P. T. (1994). Not just a worthy cause: cause related marketing delivers the goods and the good. *American Advertising*, 10(1), 16-19.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of business ethics*, 84(1), 1-15.
- Collins, A. M., & Loftus, E. F. (1975). A spreading-activation theory of semantic processing. *Psychological review*, 82(6), 407-428.
- Cone Communication. (2013). *Social impact study - the next cause evolution*.
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60, 71-87.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.

- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000). Charitable programs and the retailer: do they mix?. *Journal of retailing*, 76(3), 393-406.
- _____, Webb, D. J., & 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.
- Erdem, T., & Sun, B. (2002). An empirical investigation of the spillover effects of advertising and sales promotions in umbrella branding. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 408-420.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., Herr, P. M., & Ijiri, Y. (1992). Strategies for leveraging master brands: How to bypass the risks of direct extensions. *Marketing Research*, 4(3), 32-43.
- Fleck, N. D., & Quester, P. (2007). Birds of a feather flock together... definition, role and measure of congruence: an application to sponsorship. *Psychology & Marketing*, 24(11), 975-1000.
- Foreh, M. R., & 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.
- Goldreyer, E. F., & Diltz, J. D. (1999). The performance of socially responsible mutual funds: incorporating sociopolitical information in portfolio selection. *Managerial Finance*, 25(1), 23-36.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.
- Hoyer, W. D., Srivastava, R. K., & Jacoby, J. (1984). Sources of miscomprehension in television advertising. *Journal of Advertising*, 13(2), 17-26.
- John, D. R., Loken, B., & Joiner, C. (1998). The negative impact of extensions: can flagship products be diluted?. *Journal of Marketing*, 62, 19-32.
- Keller, K. L. (2003). *Building, measuring, and managing brand equity*, International Edition, Peatson Edition,
- Kim, J. H., & Jia, Y. X. (2005). Assessing the perspective of individual consumers on cosmetics brand purchasing according to their lifestyle of young consumers living in the metropolitan areas of China. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-30.
- Klein, J., & 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.
- Koll, O., Von Wallpach, S., & Kreuzer, M. (2010). Multi-Method Research on Consumer-Brand Associations: Comparing Free Associations, Storytelling, and Collages. *Psychology and Marketing*, 27(6), 584-602.
- Koschate-Fischer, N., Stefan, I. V., & Hoyer, W. D. (2012). Willingness to pay for cause-related marketing: the impact of donation amount and moderating effects. *Journal of Marketing Research*, 49(6), 910-927.
- Lafferty, B. A., Goldsmith, R. E., & Hult, G. T. M. (2004). The impact of the alliance on the partners: A look at cause-brand alliances. *Psychology & Marketing*, 21(7), 509-531.
- Lane, V. R. (2000). The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions. *Journal of Marketing*, 64(2), 80-91.
- Lee, A. Y., & Labroo, A. A. (2004). The effect of conceptual and perceptual fluency on brand evaluation. *Journal of Marketing Research*, 41(2), 151-165.
- Lee, E. M., Park, S. Y., Rapert, M. I., & Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?. *Journal of Business Research*, 65(11), 1558-1564.
- Lei, J., Dawar, N., & Lemmink, J. (2008). Negative spillover in brand portfolios: exploring the antecedents of asymmetric effects. *Journal of marketing*, 72(3), 111-123.
- MacInnis, D. J., & Park, C. W. (1991). The differential role of characteristics of music on high-and

- low-involvement consumers' processing of ads. *Journal of consumer Research*, 18(2), 161-173.
- Mandel, N., & Johnson, E. J. (2002). When web pages influence choice: Effects of visual primes on experts and novices. *Journal of Consumer Research*, 29(2), 235-245.
- Mandler, G. (1982). *The structure of value: Accounting for taste*. The seventeenth annual Carnegie Symposium on Cognition.
- Mao, H., & Krishnan, H. S. (2006). Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 41-49.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316-327.
- Meyers-Levy, J., & Sternthal, B. (1993). A Two-Factor Explanation of Assimilation and Contrast Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(3), 359-68.
- _____, Louie, T. A., & Curren, M. T. (1994). How does the congruity of brand names affect evaluations of brand name extensions?. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 46.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Morrin, M. (1999). The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research*, 36, 517-525.
- Muehling, D. D., Sprott, D. E., & Sultan, A. J. (2014). Exploring the boundaries of nostalgic advertising effects: A consideration of childhood brand exposure and attachment on consumers' responses to nostalgia-themed advertisements. *Journal of Advertising*, 43(1), 73-84.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Nedungadi, P. (1990). Recall and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations. *Journal of consumer research*, 17, 263-276.
- Newton, D. (1974). Dispositional inference from effects of actions: Effects chosen and effects forgone. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10(5), 489-496.
- O'Connor, A., & Meister, M. (2008). Corporate social responsibility attribute rankings. *Public relations review*, 34(1), 49-50.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 44(1), 117-154.
- Park, C. W., Milberg, S., & Lawson, R. (1991). Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of consumer research*, 18(2), 185-193.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 3-12.
- Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan management review*, 36(1), 87.
- Roehm, M. L., & Tybout, A. M. (2006). When will a brand scandal spill over, and how should competitors respond?. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 366-373.
- Saul, J. (2011). *Social Innovation, Inc.: 5 Strategies for Driving Business Growth through Social Change*, Jossey-Bass A Willey Impint.
- Sen, S., & 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.
- Sheikh, S. U. R., & Beise-Zee, R. (2011). Corporate social responsibility or cause-related marketing? The role of cause specificity of CSR. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 27–39.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 30–42.
- Simonson, I., & Tversky, A. (1992). Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion. *Journal of marketing research*, 29, 281–295.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131–1140.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*, 9(3), 287–300.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 296.
- Tesser, A. (1978). Self-generated attitude change. *Advances in experimental social psychology*, 11, 289–338.
- Thompson, K., & Strutton, D. (2012). Revisiting perceptual fit in co-branding applications. *Journal of Product & Brand Management*, 21(1), 15–25.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology*, 15(1), 77–91.
- Till, B. D., & Busler, M. (2000). The match-up hypothesis: Physical attractiveness, expertise, and the role of fit on brand attitude, purchase intent and brand beliefs. *Journal of advertising*, 29(3), 1–13.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411–427.
- Wyer, R. S., & Srull, T. K. (1989). *Social intelligence and cognitive assessments of personality 2*, Psychology Press.



A Reexamination of the Impact of the Fit of Corporate Social Responsibility on the Brand Attitude: The Perspective of Brand Hierarchy

•Jaeho Yang*

Assistant Professor, Department of Business Administration, Dong-A University

•Haejin Seo

Doctoral Student of Department of Business Administration, Pusan National University

•Taeho Song**

Assistant Professor, of Department of Business Administration, Pusan National University

Consumers demand that corporates fulfill their social responsibility by exerting influence over not only economical values but also social values in markets. Given such a social mood, most corporates are actively engaging in Corporate Social Responsibility(CSR) activities, and marketing scholars continue to study the effects of such CSR activities. Numerous such studies examined the relationship between CSR activity and brand equity. Moreover, virtually, a majority of these studies focused on consumer responses to CSR activity from an individual brand perspective. In a situation in which brand management must consider the spillover effects of brands, firms holding various brands should consider these spillover effects when they establish CSR activity strategies. Therefore, we examine the effects of CSR activity using a comprehensive approach that considers the hierarchy of brands. Additionally, we develop a new perspective on fit that has been used as a major influence on the effects of CSR activity. We argue that the mixed results of the impact of fit regarding the effect of CSR activities is attributed to the influence of connections among brands based on the hierarchy of brands. We then examine the effect of two types of CSR activity strategies that reflect the relativity of fit.

The results reveal that there was no difference in impact of the two strategies based on unique roles and traits of corporate brand and effects of low fit. Also, we found that the corporate brand focused strategy creates a greater change in consumers' attitudes than does an individual brand focused strategy in the case of a particular brand. This finding is meaningful because it indicates that a hierarchy of brands may relatively reduce the impact of the role of fit, unlike general arguments from previous related research. Second, the spillover effects from the CSR activities of individual sub-brands belonging to the same corporate brand were confirmed. Therefore, we clearly verified the role of the hierarchy of brands. Although both strategies cause changes in consumer attitude toward brands engaged in CSR activity, overall, a corporate brand focused strategy turned out to be more effective than an individual brand focused strategy because of the spillover

effects of brands. Third, this study verified the effect of a corporate brand focused strategy through a moderating effect analysis of the degree of association between individual brands and corporate brand. Given these results, we identified a moderating role in the degree of association and the changes in consumer attitudes toward both main brands engaged in CSR activities and other different individual brands, which were caused by the spillover effects of brands. Finally, this study addresses implications and limitations.

Keywords: CSR Fit, Brand Hierarchy, Corporate Brand, Individual Brand, Spillover Effect

*Leading Author(jhyang@dau.ac.kr)

**Corresponding Author(tksong@pusan.ac.kr)