



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](#)

스포츠매니지먼트 석사 학위논문

위기 이후 프로스포츠팀
사회적 책임 활동의 적합성이
팀 충성도에 미치는 영향:
강등과 승부조작을 중심으로

2015년 2월

서울대학교 대학원

체육교육과

김 남 훈

국 문 초 록

위기 이후 프로스포츠팀 사회적 책임 활동의 적합성이 팀 충성도에 미치는 영향: 강등과 승부조작을 중심으로

김 남 훈
서울대학교 대학원
체육교육과

본 연구의 목적은 위기관리 차원에서 프로스포츠팀 사회적 책임 활동의 효과를 검증하는 데에 있다. 특히 위기유형에 따라 적합성 측면에서 그 차이를 팀 충성도로 알아보았다. 본 연구에서는 강등과 승부조작이라는 위기를 통해 국내 프로스포츠팀 사회적 책임 활동의 효과를 극대화하기 위한 전략적 접근방식을 시도하고자 하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 승부조작은 강등보다 팀 충성도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들었지만, 승부조작에서는 적합성이 조절효과를 갖지 못하였다.

주요어: 사회적 책임 활동, 위기, 적합성, 팀 충성도

학 번: 2012-23520

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 필요성	4
3. 연구의 목적	8
II. 이론적 배경	10
1. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)	10
1) 사회적 책임 활동의 개념과 효과	10
2) 적합성과 동기추론	13
3) 스포츠와 사회적 책임 활동	15
4) 위기와 사회적 책임 활동	16
III. 연구모형 및 가설	18
1. 위기유형과 팀 충성도	19
2. 위기유형과 적합성에 따른 팀 충성도	20

IV. 연구방법	21
1. 연구대상 및 자료표집	21
2. 실험 자극물 및 조사도구	22
3. 자료처리	23
V. 연구결과	25
1. 신뢰도 분석결과	25
2. 가설 검증	26
1) 가설 1 검증 결과	26
2) 가설 2 검증 결과	29
VI. 논의 및 결론	32
1. 논의	32
2. 결론	39
참고문헌	41

표 목차

표 1. 위기와 적합성에 따른 피검자 할당	21
표 2. 강등 시나리오 적합성 측정	22
표 3. 승부조작 시나리오 적합성 측정	22
표 4. 팀 충성도 측정 항목의 신뢰도 계수	25
표 5. 적합성 측정 항목의 신뢰도 계수	25
표 6. 피검자 집단 간 차이 검증	27
표 7. 강등 사전·사후 팀 충성도 차이 검증	27
표 8. 승부조작 사전·사후 팀 충성도 차이 검증	27
표 9. 강등·승부조작 팀 충성도 차이 검증	28
표 10. 가설 1 검증 결과	28
표 11. 강등 이후 적합성에 따른 팀 충성도 차이 검증	29
표 12. 승부조작 이후 적합성에 따른 팀 충성도 차이 검증	29
표 13. 가설 2 검증 결과	30

그림 목차

그림 1. 연구모형	18
그림 2. 가설 1 검증모형	26

I. 서론

1. 연구의 배경

국내 프로스포츠가 출범한지 어느덧 30년이 넘었다. 제5공화국 정권의 정당성 확보를 위한 수단으로 도입된 프로스포츠는, 정치 이데올로기의 표출이자 스포츠 식민주의의 단면으로 평가받는다(이옥훈 외, 2003). 하지만 프로스포츠는 민중에게 오락과 흥미를 제공하며(김종백, 2010), 사회를 구성하는 중요한 체제로 자리 잡았다(Giulianotti, 2005). 더불어 생활수준 향상, 올림픽 및 월드컵과 같은 메가 스포츠이벤트, 여가시간 증대 등의 이유로 국내 프로스포츠에 대한 관심은 점차 증가하고 있다(나순복, 2010). 우리나라 프로스포츠는 시대의 흐름에 발맞춰 다양한 역할과 기능(국가·기업 홍보, 사회통합, 여가선용, 지역경제 부흥)을 수행해왔고, 스포츠는 개인의 삶에 큰 영향을 미치는 보편적 가치로 인정받고 있다(조한범 외, 2006; Baade & Tiehen, 1990; 양준선, 2013). 이러한 대중성은 스포츠의 핵심 속성으로 여겨지며(이강우, 김석기, 2002), 이에 따라 프로스포츠는 고용을 창출하고 경제적 효과를 유발하는 대규모 산업으로 성장하였다(김준한, 여인성, 2003).

이옥훈 외(2003)에 의하면 1982년 프로야구와 1983년 프로축구의 등장과 함께 프로스포츠는 국민의 시선을 사로잡았다. 현재 우리나라는 프로야구, 프로축구와 프로농구(1997년 출범), 프로배구(2004년 출범) 등의 프로리그를 운영 중이다. 국내 프로스포츠는 2008년 올림픽 금메달(야구), 2002년 월드컵 4강(축구), 2014년 아시안게임 금메달(농구)까지 엘리트스포츠의 발전과 국위선양을 이끄는 기반이 되었다.

한편 프로스포츠는 2013년 들어 두 가지 중대한 변화를 맞이했다. 프로야구는 22년 만에 신생팀이 창단돼 9구단 체제로 개편하였으며, 2015년부터는 10개 팀으로 구성된 리그가 펼쳐질 예정이다. 그리고 프로축구는 숙원이던 승강제 시스템을 도입해 1부 리그(K리그 클래식)와 2부 리그(K리그 챌린지)를 갖추게 되었다. 이처럼 우리나라 프로스포츠는 변혁을 통해 경기력 제고와 흥행요소 생성을 꾀하고 있다.

그러나 이러한 변화 속에 프로스포츠팀은 성적관리와 수익창출에 더욱 어려움을 겪게 되었다. 국제대회에서의 높은 성과에도 불구하고 프로리그는 관람 스포츠팬의 분산으로 수익이 감소하고(김일억, 2005; 나순복, 2010의 재인용), 시장 환경의 복잡성으로 예전보다 경쟁이 가속화되는(박상윤, 장경로, 2010) 등 여러 위기에 직면하고 있다. 특히 프로축구는 구단의 존폐에 영향을 끼치는 관중동원력이 떨어지는 상황에서(김용만 외, 2005), 2부 리그 강등이라는 또 다른 불안감에 휩싸이고 있다. 무엇보다 모기업의 후원을 받고 있는 일부 팀을 제외한 나머지 시·도민 구단들은 지원 부족으로 인해 강등 위험이 훨씬 높은 실정이다. 프로야구도 늘어난 팀 숫자에 따라 좋은 성적을 유지하기가 전에 비해 힘들어질 전망이다. 이렇듯 프로스포츠의 규모가 커지고 질적으로 향상되는 가운데, 구단은 성적관리의 부담증가라는 새로운 난관에 봉착하게 된 것이다.

더구나 2011년 발생한 프로축구 승부조작 사태는 국내 프로스포츠 사상 최대의 위기로 인식되었다. 축구에 이어서 배구, 야구, 농구 순으로 승부조작 사건에 연루되며 충격을 안겼고, 프로스포츠는 팬들의 신뢰를 잃게 되었다. 김병진(2013)은 승부조작이 스포츠의 핵심가치인 페어플레이 정신에 위배되고, 프로스포츠 산업 전반에 걸쳐 위기를 불러일으킨다고 하였다. 또한 Shilbury et al.(2009)은 선수 관련 사건들이 팀 평판에 부정적 영향을 끼치며, 그로인해 구단의 입장수익 및 머천다이징 판매액에 손실을 가져온다고 주장했다.

이러한 실적부진이나 이미지훼손과 같은 위기발생 시 기업을 보호하고 명성을 제고하는 효과적인 수단 가운데 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR) 활동이 연구자들의 주목을 받고 있다(김무곤, 김소진,

2009). Weber(2008)는 CSR 활동을 통해 형성된 호의적인 기업이미지가 위기상황에서 유리하게 작용한다고 밝혔다. 조재수(2008)는 CSR 활동이 위기를 맞은 기업에 대한 소비자들의 부정적 인식을 감소시킨다고 주장하였으며, Dawar와 Pillutla(2000) 및 Klein과 Dawar(2004)의 연구에서도 사회공헌활동이 위기 시 브랜드의 피해를 줄이는 데에 결정적인 역할을 담당한다고 보았다(김무곤, 김소진, 2009의 재인용).

위기여부를 막론하고, 기업의 CSR 활동은 최근 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(정기한 외, 2007). 사회공헌활동은 소비자가 인식하는 기업이미지를 개선하고, 기업경쟁력을 강화하는 역할을 수행한다(Brown & Dacin, 1997; Forehand & Grier, 2003; Sen & Bhattacharya, 2001). 또한 CSR 활동이 브랜드태도 및 구매의도에 긍정적인 영향을 주기 때문에, 사회공헌활동의 마케팅적 가치도 크다고 볼 수 있다(Lichtenstein et al., 2004). 배현미(2008)는 CSR 활동을 통해 기업의 명성이 높아진다고 하였으며, 기업은 미래적 가치를 얻기 위한 방법으로 CSR 활동을 전개한다고 주장하였다(삼성경제연구소, 2007).

사회공헌활동의 긍정적 효과는 프로스포츠팀에게도 예외가 아니다. 특히 스포츠분야의 CSR 활동은 스포츠가 가진 순수성과 미디어의 높은 관심도로 인해 파급력이 더 크게 나타난다(유용상 외, 2008). 박상윤, 장경로(2010)는 국내 프로스포츠의 경쟁적인 환경에서 고유의 가치를 팬에게 제공하지 못한다면 구단의 존립은 불가능하며, 따라서 프로스포츠는 모방이 힘든 무형적 자산의 개발이 필수적이라고 밝혔다. 더불어 박상윤(2010)은 가치판단 및 평가의 주체인 팬들과의 밀접한 관계가 프로스포츠팀 무형적 자산의 주요기반이 될 수 있다는 의견을 제시했다. 이윤추구라는 단일목적론에서 벗어나, 지속적인 경쟁우위를 점하기 위해서는 사회적 목적도 함께 추구함으로써 무형의 가치를 창출해야 한다는 것이다(임창희, 2004). 이러한 다원목적론 관점에서 기업시민(corporate citizen)으로서의 경영활동은 이제 제도적 존재로 인식되고 있다(Carroll, 1979). 또한 양준선(2013)은 프로스포츠의 성격이 관련 환경의 변화를 이유로 과거 퍼포먼스 가치추구에서 다양한 가치창출로 전환되었다며 프로스포츠 CSR 활동 수행의 필요성을 역

설하기도 하였다. Roy & Graeff(2003) 역시 프로스포츠 팬들은 팀과 선수에게 역할모델(role model)로서의 존재를 기대해 그들이 사회봉사나 기부와 같은 자선 행동에 참여하기를 원한다고 밝혔다. 프로스포츠가 스포츠 본연의 목적이자 역할인 사회적 기능수행의 중요성을 깊이 인식해야한다는 의미다(양준선, 2013).

프로스포츠팀의 CSR 활동은 구단이미지와 정적관계를 가지며, 팬들이 인식한 구단이미지는 구매의도와도 밀접한 상관관계가 있다(김민철, 2010; 김용만, 2008). 또한 사회공헌활동으로 형성된 구단이미지가 충성도와 정의 관계를 이룬다는 연구결과(박준홍 외, 2011)도 존재한다. 이외에도 프로구단 CSR 활동의 효과에 대한 연구가 상당히 진행되었다(Donald & Graeff, 2003; 김용만, 이승철, 2004; 이재택 외, 2005; Kott, 2005; Babiak & Wolfe, 2006; McGlone & Martin, 2006; 한기훈, 유원용, 2008). 이와 같이 CSR 활동은 더 이상 일반기업만의 전유물이 아니며, 프로스포츠팀도 최근 경영활동에 있어서 사회공헌을 적극적으로 추진한다는 사실을 파악할 수 있다.

2. 연구의 필요성

기업의 CSR 활동은 이미지와 호감도를 제고시킨다(신강균, 2003). 류은아(2003)는 CSR 활동이 소비자의 구매의도 상승을 유도한다고 주장하였으며, 기업 선호도 및 재방문의도에 긍정적 영향을 미친다는 연구도 진행되었다(정효선, 윤희현, 2008). 그리고 사회공헌활동과 고객신뢰, 고객충성도 사이에는 정적관계가 있다고 하였다(정기한 외, 2007). Jones & Hiller(2005)는 기업이 CSR 활동을 중요한 경영수단으로 활용하는 이유가 이미지 상승, 업무성과 증대, 경쟁우위 확보를 가져다주기 때문이라는 의견을 제시했다. Klein & Dawar(2004)는 일출효과(spillover)와 후광효과(halo effect)를 설명하며 소비자의 기업평가에 대해서도 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있다고 결론지었다.

그러나 불안정한 경영환경과 단순한 수익구조라는 한계에 처한 국내 프로스포츠팀들은 CSR 활동의 중요성과 수많은 이점을 잘 인식하고 있으면서도 CSR 활동 추진을 위한 예산편성과 자금투입이 쉽지 않은 상황이다. 이에 대해 양준선(2013)은 CSR 활동이 프로구단에게 과도한 짐으로 받아들여지고 사회공헌활동에 대한 투자가 줄어드는 현상을 미연에 방지하기 위해, CSR 활동의 효과와 영향력을 더욱 높이려는 전략적 접근이 활발하게 이루어질 필요성이 있다고 하였다. 이러한 전략적 관점의 CSR 활동이 사회공헌활동을 수행하는 프로스포츠팀과 수혜자인 팬들 모두의 만족도를 높일 수 있는 기반이 될 것이라고 생각한다.

CSR 활동의 효과는 적합성에 따라 다르게 나타날 수 있다. 적합성(fit)은 논리적 관련성을 나타내는 용어로(Ruth & Simonin, 2003), CSR 활동을 수행하는 기업의 특성과 CSR 활동 유형 사이의 연관성을 뜻한다(박상운, 장경로, 2010). 몇몇 연구자들은 적합성을 고려하지 않은 무분별한 CSR 활동이 효율성과 소비자의 인식수준, 사회 기여도를 떨어트린다는 의견을 제시한 바 있다(김성호, 2007; 이은미, 2008; Sen & Bhattacharya, 2001). 김성호(2007)는 기업의 CSR 활동이 획일적인 기부가 아니라 사업특성에 맞는 전략적 실천이 되어야 한다고 주장하였고, 이은미(2008)는 CSR 활동이 기업과 적절하게 관련성을 가져야 더욱 큰 효과를 기대할 수 있다고 하였다.

이렇듯 적합성은 CSR 활동의 성과를 좌우하는 결정적 변인으로, 기업과 CSR 활동 간의 적합성이 높을수록 소비자의 인식변화 및 파급효과가 더 강하고 긍정적으로 나타난다(윤각, 조재수, 2007; 이은미, 2008; Drumwright, 1996; Menon & Kahn, 2003). 하지만 국내 프로스포츠의 CSR 활동 관련 연구는 사회공헌활동이 경영성과에 미치는 영향(김용만, 2008; 유용상 외, 2008; 정영빈, 유용상, 2008) 혹은 CSR 활동에 대한 팬의 인식과 태도(박준홍 외, 2011; 최세희 외, 2009; 박상운 외, 2012; 김보룡, 임세준, 2010; 한기훈, 유원용, 2008)를 규명한 경우가 주를 이루고, 적합성을 접목한 시도(박상운, 장경로, 2010; 김일광, 김수잔, 2011; 김육기, 2011)는 부족하다고 판단된다. 따라서 프로스포츠팀 CSR 활동의 효율적·전략적 시행을 위해 적합성 측면에서 그 효과를 분석할 필요성이 있다.

기업의 CSR 활동성과에 영향을 주는 또 다른 변수는 사회공헌활동에 대한 소비자의 동기추론이다. Barone et al.(2000)에 의하면 소비자는 CSR 활동의 이타적(사회적) 혹은 이기적(기업적) 동기를 인지할 수 있으며, 그에 따라 기업태도, 기업이미지, 구매의도 등에서 차이가 발생한다. 문제는 기업이 의도한 CSR 활동의 본래 목적이 무엇이던 간에, 소비자가 그것을 어떻게 귀인하여 어떠한 동기를 추론하고 인지하는지가 중요하다는 점이다(홍은희, 이미영, 2007). 귀인이론은 행위 동기의 추론을 설명하는 것으로(Folkes, 1988), 개인은 CSR 활동의 내부요인(순수성, 공익성)이나 외부요인(이윤추구, 이미지제고)을 생각하게 된다(이한준, 2007). 그러므로 팬들은 프로스포츠팀의 사회공헌활동에 대해서도 귀인을 통해 각자 다른 동기를 추론하고 인지할 것이며, 이에 따른 태도변화를 연구할 가치가 있다. 하지만 프로스포츠팀 CSR 활동의 동기지각과 그 영향을 다룬 연구(홍석표, 2012)는 희박한 수준이다.

CSR 활동의 적합성을 연구한 Drumwright(1996)는 스키마 일치이론을 적용해 적합성이 높을수록 기업이미지에 긍정적 영향을 준다는 결과를 제시했다. 또한 Rifon et al.(2004)은 적합성이 높으면 소비자가 CSR 활동의 이타주의적 동기를 추론해 기업신뢰도 면에서 좋은 성과를 거둔다고 하였다. 그러나 귀인이론을 적용시킨 연구에서는 기업의 특성과 CSR 활동 사이의 적합성이 이기적인 동기를 유발시킨다고 하였으며(임순이, 박종철, 2012), Forehand & Grier(2003)는 높은 적합성으로 인해 이기적 동기를 추론한 소비자는 부정적인 기업이미지를 갖는다고 주장했다. 이외에 사회공헌활동의 적합성 효과를 다룬 연구들(Haley, 1996; Barone et al., 2000; Becker-Olsen & Hill, 2006; Menon & Kahn, 2003)에서도 그 결과는 혼재된 양상을 보이고 있다. Becker-Olsen & Hill(2006)은 이러한 적합성 효과의 혼잡한 양상을 갈무리하는 해결책 강구가 중요하다는 점을 시사했다. 따라서 프로스포츠팀 CSR 활동의 적합성이 팬들로 하여금 어떠한 동기를 유발시키고, 그에 따른 영향은 무엇인지 알아볼 필요성이 있다고 본다. 하지만 현재까지 프로스포츠 사회공헌활동의 적합성에 의한 동기추론 및 인지와 관련한 연구는 매우 미비한 상태다.

한편 기업의 위기상황과 CSR 활동을 접목한 연구(김무곤, 김소진, 2009; Klein & Dawar, 2004; 김윤지, 성민정, 2012; 윤각, 서상희, 2003; Weber, 2008; 김지연, 2012; 박수정, 차희원, 2009; 윤각, 조재수, 2005)도 진행된 바 있다. Klein & Dawar(2004)는 위기 시 소비자가 인식하고 있는 기업의 긍정적 이미지가 중요하다고 내세우며 CSR 활동을 통한 이미지 관리의 필요성을 강조했다. Weber (2008)는 CSR 활동으로 얻을 수 있는 이득 중 하나로 위기관리를 제시했으며, 윤각, 서상희(2003)는 사회공헌활동이 이미지 제고는 물론 위기상황에서 효과적인 대처를 가능하게 한다고 주장했다.

위기와 CSR 활동 적합성에 관련하여 김윤지, 성민정(2012)은 소비자의 CSR 활동 적합성 인식에 따라 위기 때 그 효과가 달라질 수 있다고 하였다. 박수정, 차희원(2009)은 적합성이 높다고 인지되면 위기 시 기업의 정당성을 높게 판단하고, 김윤지, 성민정(2012) 역시 위기를 맞은 기업의 정당성을 확보하는 데에 적합성이 영향력을 행사할 수 있다는 의견을 피력하였다. 이처럼 기업의 위기상황에서도 CSR 활동의 적합성이 중요한 변수라는 사실을 포착할 수 있다.

2011년부터 벌어진 승부조작 사태와 2013년을 기점으로 시행된 강등제도는 프로스포츠팀이 최근 맞이한 가장 중대한 위기이다. 그러나 언급한 위기 당시 프로구단이 사회공헌활동으로 위기를 관리하고 극복하려는 의지나 노력은 찾아보기 힘들었다. 더구나 위기와 프로스포츠의 CSR 활동을 연계한 연구도 거의 찾아볼 수 없다. 이세진 외(2011)는 기존의 사회공헌활동 중심 연구들이 기업의 선행전략으로 그 효과를 정의하는 것에 치중해 있고, 위기발생 이후 위기관리로서 CSR 활동의 기능을 분석한 시도가 부족하다는 생각을 표했다. 그러므로 본 연구에서는 위기 이후 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과에 대해 적합성과 동기추론이라는 주요변인을 고려하여 알아보고자 한다.

덧붙여 CSR 활동의 성과가 위기유형에 따라 달라질 수 있다는 Kim et al.(2009)의 연구결과에서 착안해 프로스포츠팀 위기를 책임의 정도로 구분하여 살필 필요가 있다. 의도성과 도덕성 측면에서 강등과 승부조작의 책임정도를 나누어, 위기에 대한 기업의 책임수준이 낮으면 적합성이 높은 CSR 활동이 효과적

이며 책임정도가 높으면 적합성이 낮은 사회공헌활동이 유리하다는 이세진 외(2011)의 주장에 의거해 프로스포츠팀 위기유형에 의한 효과차이를 검증하는 것도 의미 있는 작업이 될 것이다. 무엇보다 본 연구는 승부조작 관련 연구(김병진, 2013)가 희박하고, 강등을 주제로 한 시도는 전무하다시피하다는 점에서 독창성을 갖는다.

3. 연구의 목적

본 연구의 목적은 위기관리 차원에서 위기 이후 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 검증하는 데에 있다. 위기에 대비해 선행적 전략으로서 사회공헌활동의 영향력을 규명한 연구(김무곤, 김소진, 2009; 김지연, 2012; 박수정, 차희원, 2009)에 비해 사후 CSR 활동의 위기관리 성과를 확인한 연구는 부족한 실정이다(이세진 외, 2011).

프로스포츠팀의 위기와 CSR 활동을 접목한 연구도 찾아보기 힘든 상황에서, 본 연구는 사회공헌활동의 효과에 결정적 영향을 미치는 적합성과 동기추론 관점에서 그 차이를 팀 충성도로 알아보고자 한다. 이러한 시도는 국내 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 극대화하기 위한 전략적 접근방식이라고 할 수 있다. 프로스포츠팀 위기 이후 CSR 활동의 효과를 검증하는 본 연구의 세부목적은 다음과 같다.

본 연구에서는 위기 이후 CSR 활동의 효과가 위기에 대한 프로스포츠팀의 책임정도에 따라 차이가 날 것이라고 가정하였다. 귀인이론(Folkes, 1988)을 적용시킨 Weiner(1992)는 사건의 원인이나 동기를 개인이 어떻게 추론하는지에 주목하여 동일한 사건이라 할지라도 소비자의 인지적·감정적 반응이 달라질 수 있다는 결과를 제시했다. 따라서 도덕성 및 의도성에 차이가 있는 프로스포츠팀의 위기(강등과 승부조작)를 통해 귀인이론을 증명하고자 한다.

첫째, 프로스포츠팀 위기유형에 따른 팬들의 귀인은 팀 충성도에 영향을 미치는가?

한편 이세진 외(2011)는 귀인이론과 스키마 일치이론 관점에서, 위기에 대한 책임정도에 따라 효과적인 CSR 적합성 수준이 있다고 결론지었다. 본 연구에서는 도덕성 및 의도성을 기준으로 위기(강등과 승부조작)에 따른 프로스포츠팀의 책임정도를 설정해 CSR 활동 적합성의 조절효과를 밝히고자 한다. 다시 말해, 일반기업을 대상으로 한 이세진 외(2011)의 연구결과를 스포츠분야에 동일하게 적용시켜 검증하는 것이다.

둘째, 위기유형에 따른 사회적 책임 활동의 효과는 적합성 정도에 의해 차이를 나타내는가?

이상의 연구문제를 중심으로 하여, 강등과 승부조작이라는 위기를 겪은 국내 프로스포츠팀이 위기관리와 극복 차원에서 수행하는 CSR 활동의 효과를 팀 충성도로 증명하려 하였다. 또한 사회공헌활동 성과에 큰 영향력을 행사하는 적합성과 동기추론 요인을 적용해, 전략적 경영방법으로서 효율적인 CSR 활동 활용 방안을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)

1) 사회적 책임 활동의 개념과 효과

Carroll(1979)은 기업이 사회를 위한 자선적 책임을 충실히 이행해야하고, Smith(2003)는 기업의 사회적 책임(CSR)을 이해관계자에 대한 의무로 정의하였다. Kotler & Lee(2005)는 사회의 가치를 높이는 기업의무로서 CSR이 강제성이 아닌 자발성의 모습을 띠어야한다고 주장했다. 그들은 CSR 활동유형을 공익 캠페인, 공익연계 마케팅, 사회 마케팅, 사회공헌활동, 지역사회 자원봉사, 사회책임 경영 프랙티스 등으로 분류하였다.

최근 사회적 역할수행에 있어 기업경영에서 강조되는 것이 CSR 활동이다(박상윤, 장경로, 2010). CSR은 기업의 의무로서 이해관계자들로부터 획득한 이익을 일정부분 사회에 환원하는 의미가 있다(Smith, 2003). 기업은 사회와의 상호작용 과정을 통해 성장과 번영을 누릴 수 있으며, 사회는 기업의 이윤환원 및 윤리경영 노력을 촉구하고 있다(조수영 외, 2010). 이러한 관점에서 CSR은 그 필요성이 대두되고 있으며, 기업은 사회공헌활동을 적극적으로 홍보하고 활용해 전략적 성과를 지향한다(박준홍 외, 2011). 즉, CSR이 경영학에서 중요한 개념으로 자리 잡은 이유는 사회공헌으로 기업의 가치상승, 이미지 확립, 재무성과 증대와 같은 유·무형적 자산을 기대하기 때문이다(Jones & Hiller, 2005). 전술한 긍정적 효과가 밝혀짐에 따라 기업의 CSR 활동에 대한 관심이 증가하고 있으며, 그 유형과 범위, 방식도 점차 다양해지는 추세다(박상윤, 장경로, 2010).

오미영(2010)은 CSR 활동이란, 기업이 존재의 기반이 되는 사회에 책임을 갖는다는 사회적 책임론에서 시작된 기업시민으로서의 활동이라고 하였다. 이윤추구라는 기업의 본연적 활동과는 별개로 기업이 보유한 유·무형적 자원을 활용해 사회적 가치를 창출하는 것이다(유용상 외, 2008). CSR의 전략적 접근이 활성화되면서 기업은 장기적 안목에서 CSR을 비즈니스 목표와 연계해 진행 중이며(오미영, 2008), 사회공헌활동이 소비자를 설득하는 중요한 수단이 되길 기대한다(서구원, 진용주, 2008). 삼성경제연구소(2007)에 따르면, 기업의 지속적 성장에 필수요소로 간주되는 CSR 활동은 최근 그 중요성과 관심이 증가하고 있다.

이제 기업은 이윤추구라는 근시안적 관점에서 벗어나 장기적 안목에서 기업의 목표달성과 지속가능한 성장을 위한 노력을 전개하고 있다(양준선, 2013). 채서일(2011)은 기업의 미래에 대비한 경쟁우위 요소로 CSR 활동을 지목하였고, 장지인, 최현섭(2010)도 존경받는 기업 및 지속적 성장에 필요한 조건으로 CSR 활동을 내세운 바 있다. 양준선(2013)에 의하면 추가비용으로 비춰지는 사회적 책임 활동이 장기적으로는 기업이미지에 긍정적 영향을 줄 수 있다고 하였다. 더불어 공익연계 마케팅은 브랜드이미지, 인지도, 고객충성도를 높이고 판매를 촉진시킨다(한기훈, 유원용, 2008). CSR은 소비자불만의 처리와 부정적 여론을 완화하는 데에도 효과적이다(Varadarajan & Menon, 1988). 기업의 CSR 활동이 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 상당히 진행된 바 있다(Creyer & Ross, 1977; Murray & Vogel, 1997; Klein & Dawar, 2004).

또한 CSR 활동은 브랜드태도와 브랜드전환에도 유의한 변화를 나타냈다. 김자경, 김정현(2001) 및 김혜주(2005)는 공익 캠페인을 통해 소비자가 호의적 브랜드태도를 갖는다고 하였으며, Nan & Heo(2007)는 공익연계 마케팅광고로 형성된 이해관계자의 호의적 태도가 긍정적 브랜드태도로 연결될 수 있음을 증명하였다. Smith & Alcorn(1991)은 비영리단체에 기부하는 기업으로의 브랜드전환이 가능하다고 보았으며, CSR을 통한 긍정적인 기업연상이 브랜드와 제품평가로 이어진다고 주장하였다. 이처럼 사회공헌활동은 브랜드이미지가 중요한 현대 사회의 기업에게 브랜드자산을 구축할 수 있는 효과적 수단 중 하나로 인식되고 있

다(Pringle & Thompson, 1999). 한편 CSR 활동은 임직원의 애사심 상승에도 영향을 미쳐 기업환경의 내적요소에도 긍정적 작용을 할 수 있음이 밝혀졌다(허인구, 2009). 과거 단순히 자선의 의미로 수행하던 CSR 활동은 이제 기업환경을 변화시키는 데에도 유용하게 활용되고 있으며, 그 분야도 경제, 문화, 교육, 스포츠 등으로 폭을 넓히고 있다(장경로, 김민철, 2012).

장경로, 김민철(2012)에 의하면 소비자는 기업신뢰, 기업이미지와 같은 평가요소를 가지고 있는데, 그 중에서도 기업신뢰가 관계유지에 많은 영향을 준다고 보고 있다. 기업신뢰가 소비자와 기업 간의 불확실성을 감소시키며(이한준, 박종철, 2009), 기업명성, 고객충성도, 재구매 의도와도 관계가 있다는 것이다(김승운 외, 2008). 이렇듯 기업신뢰와 기업이미지는 소비자의 제품 및 서비스 경험에 매우 중요한 평가수단으로 이용된다(장경로, 김민철, 2012). 이에 CSR 활동으로 기업신뢰를 구축하고 이미지를 개선시키려는 노력을 기울이는 것이다.

이러한 CSR 활동은 사회적 의무 이행과 이익증대라는 두 가지 목적을 위해 전략적으로 접근할 필요성이 있다(Porter & Kramer, 2006). 많은 연구자들(김성호, 2007; 이은미, 2008; Sen & Bhattacharya, 2001)은 무분별한 CSR 활동의 전개가 효율성을 감소시킨다고 주장하였다. 김성호(2007)는 사회공헌이란 획일적 기부가 아닌 기업특성에 맞는 전략적 실천이라고 하였다. 이은미(2008) 역시 더 큰 효과를 창출하기 위해서는 기업과 소비자의 특성을 고려해 CSR 활동을 수행해야한다는 의견을 제시했다.

그러나 CSR 활동이 기업에 긍정적 영향을 미치는 것만은 아니다(윤량숙, 2008). 소비자의 구매행동에 별다른 변화가 없다는 것이다(Yoon et al., 2006). 윤량숙(2008)은 소비자가 CSR 활동의 동기와 목적에 대해 의심하고 진실성에 의문을 품은 경우에는 오히려 역효과를 낼 수 있다고 경고하였다. 특히 비윤리적으로 인식된 기업의 사회적 책임 활동 목적은 수익창출이 우선이라고 생각하는 경우가 많다고 한다(Strahilevitz, 2003). Sen & Bhattacharya(2001)의 연구결과처럼 사회공헌활동 성과에 소비자가 지각하는 진실성이 결정적 변수가 된다.

CSR 활동의 목적과 동기에 따라 소비자가 인지하는 기업이미지와 기업을 대하는 태도가 달라진다(홍석표, 2012). 문형규, 박태규(2005)는 그 목적과 내용에 의해 CSR 활동효과 및 성과가 다르게 나타난다고 역설했다. 또한 사회공헌활동 방법에 따라 소비자가 지각하는 기업의 무형적 자산에 영향을 미친다는 연구결과도 존재한다(김희성 외, 2009). 소비자는 CSR 활동동기를 이타적 혹은 이기적으로 받아들일 수 있으며, 그러한 인식은 결과적으로 기업태도, 기업이미지, 구매의도에 유의한 변화를 이끌어낸다(Barone et al., 2000). 결국 귀인에 따른 소비자의 관념이 활동의 실제 목적보다 중요하다는 것이다(홍은희, 이미영, 2007).

2) 적합성과 동기추론

CSR 활동의 전략적 수행과 효율성을 위해 최근 적합성(fit)과 연관된 논의가 진행된 바 있다(윤각, 조재수, 2007; 이은미, 2008; Becker-Olsen et al., 2006; Sen & Bhattacharya, 2001). 여기서 적합성이란 CSR 활동과 기업의 특성이 얼마나 부합하고 논리적 관련이 있는가를 뜻한다(박상윤, 장경로, 2010). 그들은 대중의 CSR 적합성 인식이 사회공헌활동 수용성과 기업의 기존 이미지강화에 유리하다고 밝혔다. 반대로 소비자가 적합성을 제대로 판단하지 못한다면 사전지식 혹은 기업연상과 상충되어 CSR 활동수용에 방해를 받는다(Becker-Olsen et al., 2006).

다시 말해, CSR 활동성과는 소비자의 적합성 인식에 따라 달라지곤 한다. Becker-Olsen & Simmons(2002)는 CSR과 기업특성 사이의 적합성을 인식한 소비자가 기업에 대해 보다 호의적인 태도를 보이고 긍정적인 기업이미지를 떠올린다고 기술했다. 이은미(2008)는 기업과 사회공헌활동 간 적합성이 기업에 대한 태도에 유의한 영향을 미치며, 그러므로 기업은 CSR 활동추진에 있어서 업종특성이나 제품의 특징과 같은 적합성을 검토해야 성공적인 결과를 얻을 수 있다고 하였다.

기업 아이덴티티에 부합하는 CSR 활동으로 소비자로부터 긍정적인 기업이미지를 획득할 수 있다(류은아, 2003). 기업이미지와 적합한 CSR 활동은 장기적 성장과 번영 및 가치상승에도 영향을 준다(전국경제인연합회, 2008). Forehand & Grier(2003)는 기업과 사회공헌활동 간의 적합성이 낮으면 소비자가 부정적인 인식을 가지게 된다고 주장하였다. Folkes(1988) 역시 적합성이 낮음으로 인해 CSR 활동을 향한 의심과 비판적인 태도형성이 촉진된다고 하였다. 반면 적합성이 높은 경우 고객들은 사회공헌활동에 호의적인 반응을 보이며(이은미, 2008), 기업에 긍정적 태도를 취한다(박수정, 차희원, 2009). 이외에도 높은 적합성이 유리한 결과를 도출한다는 선행연구를 상당수 찾아볼 수 있다(Brown & Dacin, 1997; Hoeffler & Keller, 2002; Sen & Bhattacharya, 2001).

한편 소비자가 추론하는 CSR 활동의 동기는 해당 기업에 대한 특정한 태도를 형성한다(Barone et al., 2000; Becker-Olsen & Hill, 2006; Brown & Dacin, 1997; Murray & Vogel, 1997; Yoon et al., 2006). 이러한 사회공헌활동의 동기추론과 이어지는 소비자의 태도는 심리학의 귀인이론(attribution theory)이 적용된다(임순이, 박종철, 2012). 귀인이론은 대상의 행위동기를 개인이 어떻게 추론하는가를 설명한다(Folkes, 1988; Weiner, 1992). CSR에 귀인이론을 접목시키면, 소비자는 기업의 내적동기(순수성, 공익성)나 외적동기(수익성, 이미지제고)를 고려하는 경향이 있다(이한준, 2007).

기업의 사회공헌활동을 두고 소비자가 거치는 동기추론 과정에서 기업능력(Brown & Dacin 1997), 기업평판(Dean, 2004), 공익전략(Drumwright, 1996) 등의 변수가 영향력을 행사한다. 또한 소비자 특성요인으로는 정교화(Menon & Kahn, 2003), 관심도(Sen & Bhattacharya, 2001), 공익중요성 지각(Mohr & Webb, 2005), 동기유형(Webb & Mohr, 1998; Forehand & Grier, 2003) 등을 꼽을 수 있다(임순이, 박종철, 2012의 재인용).

기업이 수행하는 CSR 활동에 대해 소비자가 추론하는 동기의 유형은 크게 네 가지가 있다. 첫 번째, 가치추구 동기는 CSR 활동의 호의성 제공과 케를 같이한다(Ellen et al., 2000). 소비자가 사회공헌활동의 진정성과 호의성을 얼마나

지각하느냐에 따라 동기추론이 달라지는데, 즉 기업이 CSR 활동을 홍보하는 행위는 진정성의 부재를 불러일으킨다(Webb & Mohr, 1998). 두 번째, 이해관계자 동기는 사회적 활동을 요구하는 소비자의 압력으로 생성된 동기로(Ellen et al., 2000), 어쩔 수 없이 CSR 활동을 전개하는 인상을 주어 소비자가 이해관계자 동기를 추론하면 기업에는 부정적 영향이 끼치게 된다(임순이, 박종철, 2012). 세 번째, 이기적 동기는 CSR 활동이 사회와 공익을 위한 자선행위로서가 아닌 기업의 이익을 위한 이용수단으로 인지한 경우이다(Ellen et al., 2000). 이기적 동기는 이타적 동기와는 반대되는 개념인데, 소비자가 CSR 활동의 내적요소(순수성, 공익성)를 수용하지 못한 것이다. 네 번째, 전략적 동기는 사업목표를 위해 기업이 CSR 활동을 이용한다고 보는 관점인데, 특히 Vlachos et al.(2008)은 전략적 동기가 비윤리적 기업의 이미지전환 용도에서 비롯됨을 시사했다.

3) 스포츠와 사회적 책임 활동

스포츠분야의 CSR 활동은 프로스포츠팀을 중심으로 증가하는 추세인데, 팬과 지역사회와의 장기적 및 상호협력적인 관계형성이 구단운영의 핵심사항으로 여겨지기 때문이다(Babiak & Wolfe, 2006). 즉, 국내 프로스포츠 환경에서 기업의 사회환원 차원으로 존재하는 프로구단에게로 CSR 활동영역이 확대되는 것이다(김일광, 김수잔, 2011). 하지만 프로스포츠팀의 사회적 책임 활동이 본격적으로 논의된 것은 그리 오래되지 않았다(Kott, 2005). 1990년대 이후 스포츠조직이 지역에 대한 사회기여 일환으로 자발적인 기부활동을 펼친 것이 CSR 활동 중요성 인식의 신호탄이 되었다(Babiak & Wolfe, 2006). 스포츠분야에서의 사회공헌 활동은 스포츠가 가진 순수성과 타 분야에 비해 높은 수준의 매체관심으로 인해 노출효과와 그 파급력이 상대적으로 크게 나타난다(유용상 외, 2008).

김용만, 이승철(2004)은 프로구단의 사회공헌활동 활용방안을 제시한 바 있으며, 이재덕 외(2005)는 CSR 활동을 펼치는 프로야구팀에 대한 소비자의 반응이 팀 이미지와 충성도 측면에서 긍정적으로 나타났음을 증명하였다. Roy &

Graeff(2003)는 팬이 인식하는 구단의 부정적 이미지를 공익연계 마케팅으로 상쇄할 수 있다고 밝혔으며, 충성도 강화와 선호구단 변경까지 이끌어낸다고 주장하였다. 이처럼 프로스포츠와 CSR 활동 관련 연구는 사회공헌활동을 마케팅 개념으로 이해한 경우가 적지 않다.

4) 위기와 사회적 책임 활동

기업환경의 복잡성으로 위기발생 가능성이 증가함에 따라 위기발생을 예방하거나 충분한 대비로 피해를 감소시키는 위기관리에 대한 관심도 높아졌다(김윤지, 성민정, 2012). 특히 선행적 위기관리의 중요성이 강조되는 가운데, 공중과 우호적인 관계를 형성함으로써 위기방어 기제로 CSR 활동효용을 설명하는 논의가 활발히 이루어지고 있다. CSR 활동으로 형성된 기업에 대한 우호적인 태도는 기업이 위기에 당면했을 때 어느 정도 긍정적 역할을 담당하는 것으로 알려져 있는데, 이는 소비자가 평상시 기업에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되면 위기상황이 발생하더라도 쉽사리 부정적 입장을 취하지 않는 경향이 있기 때문이다(Klein & Dawar, 2004).

윤각, 조재수(2005)의 연구에서는 지속적인 CSR 활동으로 기업에 대한 공중의 이미지가 긍정적일 경우, 소비자가 부정적 정보에 노출되더라도 브랜드와 기업이미지에는 악영향이 없는 것으로 나타났다. 김무곤, 김소진(2009)은 기업의 도덕성 위기상황에서 CSR 활동을 인지한 소비자들이 그렇지 않은 집단보다 브랜드태도 및 기업명성 평가의 변화폭이 작은 것을 확인하였다.

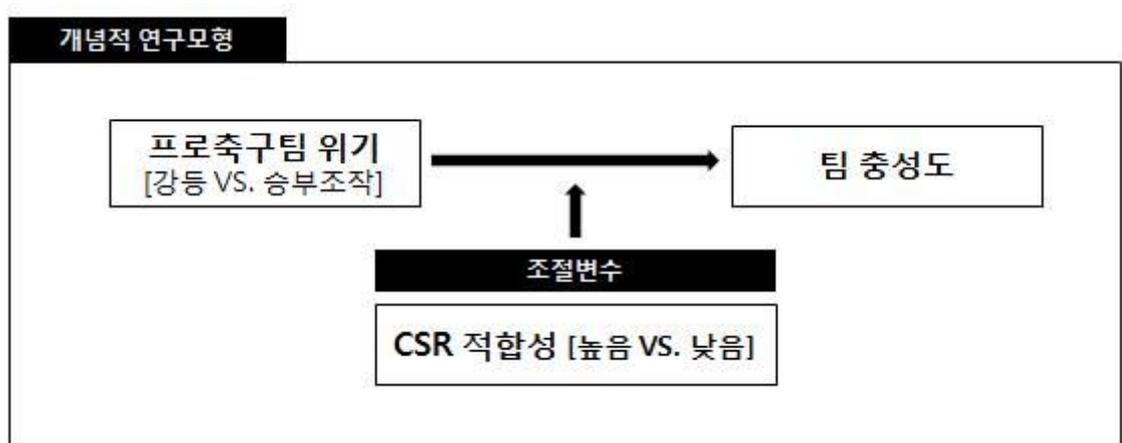
이외에도 많은 연구자들은 CSR 활동이 긍정적 기업이미지를 형성하며 위기상황에서 도움을 준다고 주장하는데, Sen & Bhattacharya(2001)는 CSR 활동의 적합성이 높은 경우 기업과 관련한 부정적 정보를 신뢰하지 않는 경향을 보인다고 하였다. 또한 박수정, 차희원(2009)은 소비자가 CSR 활동의 적합성을 높다고 평가할 때 기업에 대해 보다 긍정적인 태도를 가지며 위기상황에서도 기업의 정당성을 높게 인식한다는 의견을 제시하였다.

반면 CSR 활동이 위기상황에서 항상 긍정적인 결과를 가져오는 것만은 아니라는 견해도 있다. 특히 일부 연구자들은 그 근거로 위기상황에서 해당 기업에 느끼는 대중의 회의적 태도를 언급하였다. 이들은 소비자가 CSR 활동목적에 대해 사회적 책임 수행이 아니라는 인식을 갖게 되면 오히려 부정적 태도를 초래하며, 특히 위기발생 시 강한 거부감을 느낀다고 주장하였다(Forehand & Grier, 2003; Vanhamme & Grobbsen, 2009).

Ⅲ. 연구모형 및 가설

본 연구의 목적은 위기관리 차원에서 위기 이후 프로스포츠팀 사회적 책임 활동의 효과를 검증하는 데에 있다. 본 연구는 CSR 활동의 효과에 큰 영향을 미치는 적합성과 동기추론 관점에서 그 차이를 팀 충성도로 알아보고자 한다. 다시 말해, 강등과 승부조작이라는 위기를 겪은 국내 프로스포츠팀이 위기관리 차원에서 수행하는 CSR 활동의 효과를 팀 충성도로 측정하였다. 적합성과 동기추론의 적용은 전략적 경영방법으로서 효과적인 CSR 활용방안을 제시할 것이다. 본 연구에서는 상기 연구목적의 달성을 위하여 다음과 같이 구체적인 연구모형과 가설을 설정하였다.

그림 1. 연구모형



1. 위기유형과 팀 충성도

Folkes(1988)의 귀인이론을 적용시킨 Weiner(1992)는 인간이 예상치 못한 현상이나 사건에 부딪혔을 때, 이를 설명할 수 있는 원인을 찾고자하기 때문에 동일한 사건에 대해서도 사건을 야기한 원인이나 동기가 무엇이냐에 따라 소비자의 인지적, 감정적 반응은 달라질 수 있다고 하였다. 즉, 귀인이론은 행위동기를 어떻게 추론하는가를 설명한다고 볼 수 있다(Kelly, 1973; Kelly & Michela, 1980). 귀인이론 관점에서 기업의 책임에 따라 소비자는 부정적인 태도를 형성할 것이다. Coombs(1999)는 위기상황의 책임성을 판단하는 해석체계에 귀인이론을 적용하였고, 귀인결과가 위기책임성 인식에 영향을 준다고 하였다(Coombs, 1995; 방신용, 2012의 재인용). 그리고 그 책임성 인식은 Weiner(1979)가 제시한 원인소재, 통제성, 반복성 등의 측면을 고려하고 있다.

본 연구에서는 프로스포츠팀 위기의 책임정도에 따라 팀 충성도가 달라질 것이라고 가정하였다. 따라서 도덕성 및 의도성에 차이가 있는 프로스포츠팀의 위기(강등·승부조작)를 통해 귀인이론을 증명하고자 한다.

H 1. 승부조작은 강등보다 팀 충성도에 더 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 위기유형과 적합성에 따른 팀 충성도

귀인이론 관점에서 기업은 책임이 높은 위기상황 시 적합성 낮은 CSR 활동을 펼쳐 소비자에게 기존의 기업연상과 덜 일치되는 정보를 제공하는 것이 유리하며, 스키마 일치이론 관점에서 기업의 책임이 낮을 때 기업과 사회공헌활동 분야가 일치한다면 소비자들은 기존에 가지고 있던 기업에 대한 인식을 CSR 활동과 관련해 쉽게 떠올릴 수 있다(이세진 외, 2011). 본 연구에서는 책임의 높고(승부조작) 낮음(강등)으로 가정한 프로스포츠팀 위기가 팬들의 귀인이론을 통해 적합성에 따른 팀 충성도라는 결과로 나타날 수 있을지 검증해보고자 한다. 책임수준으로 구분한 위기유형별 CSR 활동의 효과가 적합성 정도에 의해 차이를 나타내는지 알아보기 위해 설정한 가설은 다음과 같다.

H 2. 강등과 승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 위기 이후 사회적 책임 활동의 적합성에 따라 달라질 것이다.

H 2-a. 강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 강등 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들 것이다.

H 2-b. 승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 승부조작 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 낮을수록 줄어들 것이다.

IV. 연구방법

1. 연구대상 및 자료표집

본 연구는 위기 이후 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 적합성 관점에서 팀 충성도로 검증하는 데에 그 목적이 있다. 또한 강등과 승부조작을 중심으로 위기 유형을 구분하여 책임정도에 따른 팬의 귀인을 확인하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 승부조작 사태가 벌어진 바 있고 최근 국내 프로스포츠 최초로 강등제도를 도입한 프로축구(K리그 클래식·K리그 챌린지) 팬을 대상으로 연구를 진행하였다. 자료는 프로축구 경기 날짜에 경기장을 방문한 관중에게 가상의 시나리오가 포함된 설문지를 배포해 수집하였다.

설문조사는 2014년 10월 벌어진 프로축구 경기장에서 진행되었으며 경기장을 찾은 팬을 대상으로 실시하였다. 설문에 응답한 실험 피검자들은 총 220명으로 무작위 표집(random sampling) 하였으며, 최종 수집된 설문 220부 중 응답이 불성실하거나 실험 자극물조작이 제대로 이루어지지 않은 20부는 연구대상에서 제외시켜 총 200부를 최종분석에 사용하였다.

실험 대상자들은 실험자극물에 따른 위기유형 및 사회적 책임 활동의 적합성에 따라 구분된 4개의 집단에 무선할당되었다. 4개의 각 집단에 참여한 인원은 다음과 같다.

표 1. 위기와 적합성에 따른 피검자 할당

		위기유형	
		강등	승부조작
CSR 적합성	높음	50	50
	낮음	50	50

2. 실험 자극물 및 조사도구

본 연구에서 사용된 실험 자극물은 프로스포츠팀 위기에 따라 사회적 책임 활동의 적합성을 포함한 시나리오로 구성하였다. 즉, 위기와 사회적 책임 활동의 적합성을 포함하는 총 4가지 유형의 시나리오로 제작하였다.

설문에 사용된 시나리오는 실제 프로스포츠에서 진행하였던 사회적 책임 활동을 기준으로 하여, 적합성이 높은 사회공헌활동과 적합성이 낮은 사회공헌활동으로 구분하여 피험자에게 제시하였다.

본 연구에서 연구대상에 대한 자료표집 시 사용한 측정도구는 7점 리커트 척도의 설문지이다. 팀 충성도 측정을 위해 김철민, 조광행(2004), 김성호 외(2007), 김용만 외(2010)가 사용한 설문내용을 수정하여 5문항으로 구성하였다. 조작검증을 위한 적합성 측정에는 김육기(2011), 서호정(2013), 김지연(2012)이 사용한 설문지를 수정 및 보완하였고, 7점 척도로 피험자에게 제시하였다.

표 2. 강등 시나리오 적합성 측정

종속변인	정도	N	평균	표준편차	F값	유의확률
적합성	높음	50	5.36	0.77	6.148	p<.001
	낮음	50	2.00	0.58		

표 3. 승부조작 시나리오 적합성 측정

종속변인	정도	N	평균	표준편차	F값	유의확률
적합성	높음	50	5.45	0.69	5.956	p<.001
	낮음	50	2.18	0.62		

3. 자료처리

연구가설을 검증하기 위해 본 연구에서는 SPSS 20.0을 이용하여 다음과 같은 분석을 실시하였다.

1) 기술통계 분석(descriptive analysis)

본 연구대상의 일반적 특성을 알아보기 위하여 기초 통계에 대한 빈도분석과 수집된 자료의 기본적인 특징을 알아보는 기술통계 분석을 실시하였다.

2) 신뢰도 분석

본 연구에서는 설문지의 신뢰도 분석을 위하여 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값을 이용한다. Cronbach's α 검사는 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우, 검사문항간의 동질성 정도에 의한 신뢰도 추정치인 내적 일치도를 구하는 신뢰도 추정방법이다(양준선, 2013). 또한 각 측정문항에 대해 전문가 그룹에 의한 내용타당성 분석을 실시하였다.

3) T검정(t-test), 상관관계(correlation) 분석

본 연구에서는 위기유형에 따라 팀 충성도 차이가 있을 것이라고 가설을 설정하였다. 의도성 및 도덕성 측면에서 차이가 있는 강등과 승부조작 시나리오를 제시한 후 피검자의 귀인으로 팀 충성도를 측정하였다. 이 가설을 검증하기 위해 독립표본 t-test를 활용하여 두 집단 간의 차이를 알아보았다.

또한 본 연구에서는 책임정도에 따른 위기유형별로 프로스포츠팀 CSR 활동이 적합성 관점에서 팀 충성도에 어떠한 영향을 미치는지 규명하기로 하였다. 강등과 승부조작이라는 프로스포츠팀 위기 이후, CSR 활동의 적합성에 따른 팀 충성도 차이를 알아보기 위해 독립표본 t-test를 이용해 검증하였다. 상관관계(correlation)란 두 변량 중 한 쪽이 증가함에 따라, 다른 한 쪽이 증가 또는 감소할 때 두 변량 관계를 말한다. 이에 착안하여 적합성이 증가함에 따라 팀 충성도의 변화 관계를 검증하기 위해 상관관계 분석을 추가로 실시하였다. 이는 독립표본 t-test 검증을 더욱 뒷받침해 줄 뿐만 아니라, 상관계수(Pearson's correlation coefficient) 값을 통해 위기 이후 CSR 활동 적합성의 조절효과를 명확히 파악할 수 있다.

V. 연구결과

1. 신뢰도 분석결과

본 연구에서는 신뢰도 분석을 위하여 Cronbach's α 계수를 사용하였다. Carmines & Zeller(1979)의 연구에 따르면 Cronbach's α 계수는 측정 항목과 관련한 신뢰도를 평가하는 계수들 중에서 가장 많이 사용되고 있다. 일반적으로 Cronbach's α 계수가 .70 이상이면 측정 항목과 관련한 신뢰도가 확보된 것으로 판단할 수 있다. 본 연구에서 측정한 항목의 신뢰도 분석결과는 아래와 같으며 각 변수의 Cronbach's α 값이 .70 이상으로 나타나 각 항목은 신뢰할만한 수준에서 측정되었다고 볼 수 있다.

표 4. 팀 충성도 측정 항목의 신뢰도 계수

변인	항목 수	Cronbach's α
팀 충성도	5	.952

표 5. 적합성 측정 항목의 신뢰도 계수

변인	항목 수	Cronbach's α
적합성	5	.979

2. 가설 검증

1) 연구가설 1 검증 결과

본 연구의 첫 번째 가설은 ‘승부조작은 강등보다 팀 충성도에 더 부정적인 영향을 미칠 것이다’이다.

그림 2. 가설 1 검증모형



우선 가설 1을 검증하기 전 예비단계로 무작위 표집이 성공적으로 이루어졌음을 증명하기 위해 피검자 집단 평균 차이를 사전 팀 충성도로 확인하였다. 피검자 집단은 강등과 승부조작 두 부류로 나뉘었는데, 만약 이 두 집단 간에 동일한 집단이라고 할 수 없다면 가설 1을 지지할 논리적 근거가 부족해진다. 따라서 사전 팀 충성도에서 두 집단 사이에는 유의한 차이가 나타나지 않으며, 그로 인해 강등과 승부조작 시나리오에 의한 사후 팀 충성도 차이는 신뢰할 수 있는 결과임을 밝히고자 하였다.

표 6. 피검자 집단 간 차이 검증

종속변인	위기	N	평균	표준편차	F값	유의확률
사전 팀 충성도	강등	100	4.79	0.59	0.301	p>.05 [.285]
	승부조작	100	4.87	0.54		

분석결과 강등 시나리오를 할당받은 피검자의 사전 팀 충성도와 승부조작 시나리오를 할당받은 피검자의 사전 팀 충성도 사이에는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이로써 강등과 승부조작이라는 위기가 피검자의 팀 충성도에 유의한 영향을 미치는지 검증하는 가설 1은 의미를 가질 수 있게 되었다. 더불어 프로스포츠팀 위기와 팀 충성도의 인과관계에서 사회적 책임 활동의 적합성이 조절효과를 갖는지 확인하는 가설 2 역시 통계적 수준에서 차이가 없는 것으로 확인된 두 집단 사이의 팀 충성도 차이를 신뢰할 수 있다.

다음으로 시나리오를 통한 강등과 승부조작이라는 자극이 피검자에게 팀 충성도로 영향을 미치는지 검증하였다. 이를 위하여 피검자의 사전 팀 충성도와 시나리오에 의한 사후 팀 충성도를 7점 척도로 측정하였다. 강등 및 승부조작에 의한 팀 충성도 변화를 독립표본 t-test로 검증한 분석결과는 다음과 같다.

표 7. 강등 사전·사후 팀 충성도 차이 검증

종속변인	시기	N	평균	표준편차	F값	유의확률
팀 충성도	사전	50	4.79	0.59	5.737	p<.001
	사후	50	2.93	0.71		

표 8. 승부조작 사전·사후 팀 충성도 차이 검증

종속변인	시기	N	평균	표준편차	F값	유의확률
팀 충성도	사전	50	4.87	0.54	0.304	p<.001
	사후	50	1.67	0.52		

검증결과, 강등과 승부조작은 피검자의 팀 충성도를 변화시키는 것으로 나타났다. 강등과 승부조작 모두 사전 팀 충성도와 시나리오에 의한 사후 팀 충성도에는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 이로써 시나리오에 의한 자극물 제작이 잘 이루어졌음을 알 수 있다.

이러한 예비검증 단계를 거쳐 마지막으로 강등과 승부조작이 팀 충성도에 유의한 차이를 나타낼 것이라는 가설 1의 분석결과는 다음과 같다.

표 9. 강등·승부조작 팀 충성도 차이 검증

종속변인	위기	N	평균	표준편차	F값	유의확률
팀 충성도	강등	100	2.93	0.71	12.255	p<.001
	승부조작	100	1.67	0.52		

독립표본 t-test 검증결과 강등과 승부조작이라는 자극물을 시나리오로 접한 피검자 집단 간 사후 팀 충성도에는 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 강등 집단의 팀 충성도는 2.93, 승부조작 집단의 팀 충성도는 1.67로 ‘승부조작은 강등보다 팀 충성도에 더 부정적인 영향을 미칠 것이다’의 가설 1은 지지되었다.

표 10. 가설 1 검증 결과

종속변수	연구가설	결과
팀 충성도	가설 1 승부조작은 강등보다 팀 충성도에 더 부정적인 영향을 미칠 것이다.	지지

2) 연구가설 2 검증 결과

귀인이론 관점에서 기업은 책임이 높은 위기상황 시 적합성 낮은 CSR 활동을 펼쳐 소비자에게 기존의 기업연상과 덜 일치되는 정보를 제공하는 것이 유리하며, 스키마 일치이론 관점에서 기업의 책임이 낮을 때 기업과 사회공헌활동 분야가 일치한다면 소비자들은 기존에 가지고 있던 기업에 대한 인식을 CSR 활동과 관련해 쉽게 떠올릴 수 있다(이세진 외, 2011).

선행연구를 토대로 설정한 세부 가설은 ‘가설 2-a. 강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 강등 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들 것이다’, 와 ‘가설 2-b. 승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 승부조작 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 낮을수록 줄어들 것이다’이다.

강등 및 승부조작이라는 프로스포츠팀 위기 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 팀 충성도에 영향을 미치는지 검증하는 것이 두 번째 가설이다. 적합성의 높고 낮음에 따라 시나리오로 피검자를 구분하였으며, 각 위기유형별로 적합성의 차이에 따른 팀 충성도 변화를 독립표본 t-test를 이용하여 확인하였다.

표 11. 강등 이후 적합성에 따른 팀 충성도 차이 검증

종속변인	적합성	N	평균	표준편차	F값	유의확률
팀 충성도	높음	50	4.10	0.59	1.373	p<.001
	낮음	50	3.00	0.82		

표 12. 승부조작 이후 적합성에 따른 팀 충성도 차이 검증

종속변인	적합성	N	평균	표준편차	F값	유의확률
팀 충성도	높음	50	2.02	0.66	0.354	p>.05 [.907]
	낮음	50	2.04	0.69		

검증결과 강등 상황에서는 적합성에 따라 팀 충성도 차이가 유의하게 나타났지만, 승부조작 시에는 적합성에 따른 집단 간 충성도 차이가 거의 드러나지 않았다. 이로써 ‘가설 2-a. 강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 강등 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들 것이다’는 지지되었지만, ‘가설 2-b. 승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 승부조작 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 낮을수록 줄어들 것이다’는 기각되었다. 결론적으로 가설 2는 부분 지지되었다.

표 13. 가설 2 검증 결과

종속변수	연구가설	결과
팀 충성도	가설 2-a 강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 강등 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들 것이다.	지지
	가설 2-b 승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 승부조작 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 낮을수록 줄어들 것이다.	기각

가설 2는 추가적으로 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계(correlation)란 두 변량 중 한 쪽이 증가함에 따라, 다른 한 쪽이 증가 또는 감소할 때 두 변량 관계를 말한다. 이에 착안하여 적합성이 증가함에 따라 팀 충성도의 변화 관계를 검증하기 위해 상관관계 분석을 추가로 실시하였다. 이는 독립표본 t-test 검증을 더욱 뒷받침해 줄 뿐만 아니라, 상관계수(Pearson's correlation coefficient) 값을 통해 위기 이후 CSR 활동 적합성의 조절효과를 명확히 파악할 수 있다.

분석결과, 강등 시나리오 피험자가 측정한 적합성과 팀 충성도는 상관계수 값이 0.560으로 비교적 정의 상관관계를 가지고 있다고 판단할 수 있다. 이로써 ‘강등이 팀 충성도에 미치는 영향은 강등 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 줄어들 것이다’라는 가설 2-a는 더욱 설득력을 가지게 되었다. 그리고 승부조작 시나리오 응답자가 인지한 적합성과 팀 충성도 사이에는 상관계수 값이 -0.013으로 특정한 상관관계를 지니고 있다고 보기 어려웠다. 음의 값을 가지고

있기는 했지만 그 값이 매우 미미한 수준이라고 할 수 있으며, 따라서 ‘승부조작이 팀 충성도에 미치는 영향은 승부조작 이후 사회적 책임 활동의 적합성이 낮을수록 줄어들 것이다’라는 가설 2-b를 기각한 결정은 적합한 판단결과였다고 기술하겠다.

VI. 논의 및 결론

1. 논의

본 연구에서는 위기관리 차원에서 위기 이후 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 검증하였다. 본 연구는 사회공헌활동의 효과에 큰 영향을 미치는 적합성과 동기추론 관점에서 그 차이를 팀 충성도로 알아보려고 하였다. 이러한 시도는 국내 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 극대화하기 위한 전략적 접근방식이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 위기 이후 CSR 활동의 효과가 위기에 대한 프로스포츠팀의 책임정도에 따라 차이가 날 것이라고 가정하였다. 귀인이론(Folkes, 1988)을 적용시킨 Weiner(1992)는 사건의 원인이나 동기를 개인이 어떻게 추론하느냐에 따라 동일한 사건이라 할지라도 소비자의 인지적·감정적 반응이 달라질 수 있다는 결과를 제시했다. 따라서 도덕성 및 의도성에 차이가 있는 프로스포츠팀의 위기(강등과 승부조작)를 통해 귀인이론을 증명하였다.

한편 이세진 외(2011)는 귀인이론과 스키마 일치이론 관점에서 위기에 대한 책임수준에 따라 효과에 유리하게 작용하는 적합성 수준이 있다는 의견을 제시했다. 본 연구에서는 도덕성 및 의도성을 기준으로 위기(강등과 승부조작)에 따른 프로스포츠팀의 책임정도를 가정해 CSR 활동 적합성의 효과를 규명하였다. 다시 말해, 일반기업을 대상으로 한 이세진 외(2011)의 연구결과를 스포츠분야에 적용시켜 알아보았다.

이상의 연구문제를 중심으로 하여, 강등과 승부조작이라는 위기를 겪은 국내 프로스포츠팀이 위기관리와 극복 차원에서 수행하는 CSR 활동의 효과를 팀 충성도로 알아보았다. 또한 사회공헌활동 효과에 큰 영향력을 행사하는 적합성과 동기추론을 적용해, 전략적 경영방법으로서 효과적인 CSR 활동 활용방안을 제시하였다.

본 연구결과와 선행연구를 종합하여 다음과 같이 논의해보고자 한다.

Folkes(1988)의 귀인이론을 적용시킨 Weiner(1992)는 인간이 예상치 못한 현상이나 사건에 부딪혔을 때, 이를 설명할 수 있는 원인을 찾고자하기 때문에 동일한 사건에 대해서도 사건을 야기한 원인이나 동기가 무엇이나에 따라 소비자의 인지적, 감정적 반응은 달라질 수 있다고 하였다. 즉, 귀인이론은 행위동기를 어떻게 추론하는가를 설명한다고 볼 수 있다(Kelly, 1973; Kelly & Michela, 1980). 귀인이론 관점에서 기업의 책임에 따라 소비자는 부정적인 태도를 형성할 것이다. Coombs(1999)는 위기상황의 책임성을 판단하는 해석체계에 귀인이론을 적용하였고, 귀인결과가 위기책임성 인식에 영향을 준다고 하였다(Coombs, 1995; 방신웅, 2012의 재인용). 그리고 그 책임성 인식은 Weiner(1979)가 제시한 원인소재, 통제성, 반복성 등의 측면을 고려하고 있다. 본 연구에서는 프로스포츠팀의 책임정도에 따라 팀 충성도가 달라질 것이라고 가정하였다. 따라서 도덕성 및 의도성에 차이가 있는 프로스포츠팀의 위기(강등·승부조작)를 통해 귀인이론을 증명하였다.

첫째, 가설 1은 Weiner(1979)가 제시한 원인소재, 통제성, 반복성에서 차이를 드러내는 두 가지 위기상황이 사람들로 하여금 귀인을 통해 어떠한 태도를 형성하게 되는지 살펴보았다. 최근 프로축구는 승부조작과 강등이라는 새로운 유형의 위기가 발생하면서 이에 따른 프로스포츠 및 구단의 피해는 실로 막강했다. 승부조작은 프로스포츠의 핵심이라고 할 수 있는 페어플레이에 위배될 뿐만 아니라 프로리그의 주체인 팬에 대한 모독이라고 볼 수 있으며, 실제로 프로스포츠 사상 최대의 위기로 받아들여진 바 있다. 또한 강등은 프로축구의 오랜 숙원이던 승강제 시스템을 도입하면서 생겨난 제도로, 성적이 부진한 팀이 하부리그인 2부리그로 강등되는 상황을 맞이했다. 강등은 승부조작과 달리 도덕성 면에서는 나무랄 수 없는 부분이지만, 고객인 팬에 대한 실망감을 안기고 팀 충성도 하락을 불러일으킬 수 있는 위기상황임에는 틀림없다. 따라서 프로축구 팬의 입장에서 강등과 승부조작이라는 위기를 받아들이는 데에 차이를 드러내는지 가상 시나리오를 통해 밝히고자 하였다.

분석결과에 의하면 프로축구팀의 승부조작은 강등 상황보다 팀 충성도가 낮은 것으로 나타났다. 귀인이론(Folkes, 1988)을 적용시킨 Weiner(1992)는 사건의 원인이나 동기를 개인이 어떻게 추론하느냐에 따라 동일한 사건이라 할지라도 소비자의 인지적·감정적 반응이 달라질 수 있다는 결과를 제시하였는데, 팬들이 추론하고 인식한 인지적 및 감정적 반응이 강등과 승부조작은 다를 수 있다는 것을 증명하였다. 귀인이론 관점에서 기업의 책임에 따라 소비자는 부정적인 태도를 형성할 것이다. Coombs(1999)는 위기상황의 책임성을 판단하는 해석체계에 귀인이론을 적용하였고, 귀인결과가 위기책임성 인식에 영향을 준다고 하였다(Coombs, 1995; 방신웅, 2012의 재인용). 그리고 그 책임성 인식은 Weiner(1979)가 제시한 원인소재, 통제성, 반복성 등의 측면을 고려하고 있다. 따라서 강등과 승부조작은 이러한 여러 연구자들이 제시한 위기유형과 귀인을 통해 차이를 보이는 위기라는 것을 밝혀냈다.

여기에서 주목할 점은, 강등이라는 것이 프로축구팀에게 위기이고 팀 충성도에 악영향을 미치는 요인임에는 분명하지만, 도덕성과 통제성 및 의도성 측면에서 사람들이 느끼기에 승부조작과는 다른 측면에서 이해하고 있다는 점이다. 물론 승부조작은 두 번 다시 일어나서는 안 되는 위기유형이기는 하지만, 강등은 앞으로 프로축구에서 반복해서 나타날 수 있는 위기이다. 하지만 이 위기는 다른 위기들에 비해 악감정을 형성하는 요인이라고 보기 힘들며, 사회적 책임 활동과 같은 대응방안으로 충분히 극복할 수 있다고 판단된다. 따라서 본 연구는 프로축구가 최근 맞이하게 된 위기를 사회적 책임 활동과 그 적합성을 매개로 극복하고자 하는 시도였다고 할 수 있다.

분석결과에 의하면 프로축구팀의 승부조작은 강등 상황보다 팀 충성도가 낮은 것으로 나타났다. 귀인이론(Folkes, 1988)을 적용시킨 Weiner(1992)는 사건의 원인이나 동기를 개인이 어떻게 추론하느냐에 따라 동일한 사건이라 할지라도 소비자의 인지적·감정적 반응이 달라질 수 있다는 결과를 제시하였는데, 팬들이 추론하고 인식한 인지적 및 감정적 반응이 강등과 승부조작은 다를 수 있다는 것을 증명하였다. 귀인이론 관점에서 기업의 책임에 따라 소비자는 부정적인 태

도를 형성할 것이다. Coombs(1999)는 위기상황의 책임성을 판단하는 해석체계에 귀인이론을 적용하였고, 귀인결과가 위기책임성 인식에 영향을 준다고 하였다 (Coombs, 1995; 방신웅, 2012의 재인용). 그리고 그 책임성 인식은 Weiner(1979)가 제시한 원인소재, 통제성, 반복성 등의 측면을 고려하고 있다. 따라서 강등과 승부조작은 이러한 여러 연구자들이 제시한 위기유형과 귀인을 통해 차이를 보이는 위기라는 것을 밝혀냈다.

다음으로 귀인이론 관점에서 기업은 책임이 높은 위기상황 시 적합성 낮은 CSR 활동을 펼쳐 소비자에게 기존의 기업연상과 덜 일치되는 정보를 제공하는 것이 유리하며, 스키마 일치이론 관점에서 기업의 책임이 낮을 때 기업과 사회공헌활동 분야가 일치한다면 소비자들은 기존에 가지고 있던 기업에 대한 인식을 CSR 활동과 관련해 쉽게 떠올릴 수 있다(이세진 외, 2011). 책임의 높고(승부조작) 낮음(강등)으로 가정한 프로스포츠팀 위기가 팬들에게서 귀인이론을 통해 적합성에 따른 팀 충성도라는 결과로 나타날 수 있을지 검증해보았다. 책임수준으로 구분한 위기유형에 따른 CSR 활동의 효과가 적합성 정도에 의해 차이를 나타내는지 알아보았다.

기업 아이덴티티에 부합하는 CSR 활동으로 소비자로부터 긍정적인 기업이미지를 획득할 수 있다(류은아, 2003). 기업이미지와 적합한 CSR 활동은 장기적 성장과 번영 및 가치상승에도 영향을 준다(전국경제인연합회, 2008). Forehand & Grier(2003)는 기업과 사회공헌활동 간의 적합성이 낮으면 소비자가 부정적인 인식을 가지게 된다고 주장하였다. Folkes(1988) 역시 적합성이 낮음으로 인해 CSR 활동을 향한 의심과 비판적인 태도형성이 촉진된다고 하였다. 반면 적합성이 높은 경우 고객들은 사회공헌활동에 호의적인 반응을 보이며(이은미, 2008), 기업에 긍정적 태도를 취한다(박수정, 차희원, 2009). 이외에도 높은 적합성이 유리한 결과를 도출한다는 선행연구를 상당수 찾아볼 수 있다(Brown & Dacin, 1997; Hoeffler & Keller, 2002; Sen & Bhattacharya, 2001).

기업이 수행하는 CSR 활동에 대해 소비자가 추론하는 동기의 유형은 크게 네 가지가 있다. 첫 번째, 가치추구 동기는 CSR 활동의 호의성 제공과 궤를 같

이한다(Ellen et al., 2000). 소비자가 사회공헌활동의 진정성과 호의성을 얼마나 지각하느냐에 따라 동기추론이 달라지는데, 즉 기업이 CSR 활동을 홍보하는 행위는 진정성의 부재를 불러일으킨다(Webb & Mohr, 1998). 두 번째, 이해관계자 동기는 사회적 활동을 요구하는 소비자의 압력으로 생성된 동기로(Ellen et al., 2000), 어쩔 수 없이 CSR 활동을 전개하는 인상을 주어 소비자가 이해관계자 동기를 추론하면 기업에는 부정적 영향이 끼치게 된다(임순이, 박종철, 2012). 세 번째, 이기적 동기는 CSR 활동이 사회와 공익을 위한 자선행위로서가 아닌 기업의 이익을 위한 이용수단으로 인지한 경우이다(Ellen et al., 2000). 이기적 동기는 이타적 동기와는 반대되는 개념인데, 소비자가 CSR 활동의 내적요소(순수성, 공익성)를 수용하지 못한 것이다. 네 번째, 전략적 동기는 사업목표를 위해 기업이 CSR 활동을 이용한다고 보는 관점인데, 특히 Vlachos et al.(2008)은 전략적 동기가 비윤리적 기업의 이미지전환 용도에서 비롯됨을 시사했다.

둘째, 가설 2는 위기발생 시 사후대책으로 사회적 책임 활동을 통해 위기를 극복하고자 함에 있어서 CSR 적합성이 그 효과에 영향을 미치는지 알아보았다. 앞서 언급한대로 CSR 적합성의 효과는 연구자마다 다른 의견을 제시하고 있으며, 실제로 적합성에 대한 논의는 지금도 활발히 진행 중이다. 채서일(2011)은 적합성을 주제로 하는 연구가 다수 존재하지만, 하나로 귀결되는 결과를 찾기 어려웠으며 이를 정립할 필요성에 대해 언급하였다. 예를 들어 Forehand & Kahn(2003), 김자경, 김정현(2001), Forehand & Grier(2003), Berger et al.(1996) 등은 CSR 적합성이 오히려 이기적 동기를 추론시켜 부정적 결과를 초래한다는 결과를 제시하였지만, 그에 반대되는 연구자들도 다수 존재한다. 본 연구에서는 적합성에 대한 통합된 결과를 제시하고자 한 것이 아니라, 그 적합성이 위기의 유형에 따라 효과가 달라질 수 있다는 이세진 외(2011)의 주장을 받아들여 검증하고자 하였다. 이세진 외(2011)에 의하면 귀인이론 관점에서 기업은 책임이 높은 위기상황 시 적합성 낮은 CSR 활동을 펼쳐 소비자에게 기존의 기업연상과 덜 일치되는 정보를 제공하는 것이 유리하며, 스키마 일치이론 관점에서 기업의 책임이 낮을 때 기업과 사회공헌활동 분야가 일치한다면 소비자들은 기존에 가

지고 있던 기업에 대한 인식을 CSR 활동과 관련해 쉽게 떠올릴 수 있다. 따라서 승부조작을 책임이 높은 위기상황, 강등을 책임이 낮은 위기상황으로 설정하여 이를 재검증하였다.

분석결과에 의하면 책임이 낮은 위기상황으로 설정한 강등의 경우 이세진 외(2011)의 주장대로 적합성이 높을수록 위기의 부정적 영향을 감소시키는 것으로 나타났다. 그들은 책임이 낮은 위기 시 적합성이 높은 CSR 활동을 시행할 경우 기업의 긍정적 이미지를 적합성으로 그대로 유지할 수 있다고 하였다. 결과적으로 강등 상황에서는 적합성이 높을수록 더욱 유리하다는 사실을 밝혀냈다. 상관관계 분석에서도 정의 상관계수를 갖는 것으로 나타났으며, 적합성은 통계적으로 유의한 차이를 보이는 조절효과를 보인다고 판단하였다. 하지만 승부조작의 경우에는 적합성에 따른 팀 충성도 차이가 드러나지 않았다. 승부조작을 책임이 높은 위기상황으로 설정하였는데, 이세진 외(2011)에 따르면 적합성이 낮을수록 그 부정적 효과를 감소시킬 수 있다고 보았다. 하지만 실제로는 적합성은 조절효과를 가지지 못했으며, 팀 충성도에도 통계적으로 차이를 밝혀내지 못했다. 그 상관계수는 음의 값을 가졌지만 그 정도가 매우 미미했고, 독립표본 t-test 분석에서도 나왔듯이 승부조작 시에는 적합성이 그 차이를 만들어내지 못했다.

이처럼 이세진 외(2011)의 연구결과를 토대로 제시한 가설 2는 부분지지 되는 데에 그쳤지만, 실무적으로 시사점을 떠올릴 수 있었다. 우선 강등은 앞서 언급했듯이 현재 프로축구리그에 속한 모든 구단들이 겪을 수 있는 잠재적 위기이다. 그리고 이러한 위기를 실제로 맞이하게 되었을 때에는 사회적 책임 활동이 효과적이라는 것도 밝혀내었다. 굳이 강등이라는 상황이 아니더라도 책임이 낮다고 인지되는 위기의 경우에는 적합성이 높을수록 고객이 판단하는 부정적 추론이 감소하는 것으로 나타났다. 프로스포츠팀의 경우 이를 참고하여 사회적 책임 활동 및 적합성에 대한 논의를 진행할 필요가 있다. 또한 책임이 높은 위기상황의 경우에는 본 연구결과처럼 사회적 책임 활동 및 적합성에 의한 긍정적 효과를 기대하기가 어려웠다. 이는 고객인 팬이 느끼기에 승부조작이라는 사건이 얼마나 중대한 위협이었으며, 쉽게 용서되고 이해될 수 있는 가벼운 사안이 아니라

는 점을 시사한다. 따라서 구단에서는 승부조작 재발을 방지함과 더불어 그 외에 책임이 높은 위기상황이 닥쳤을 시 사회적 책임 활동 외에 또 다른 방법으로 진심과 사과를 표현하는 것이 유리하다는 생각이다.

2. 결론

프로스포츠팀은 스포츠 가치에 대한 사회적 요구의 관점에서 경영가치에 대한 요구와 사회적 가치 창출에 대한 요구로 그 역할 범위가 확대되었다. 무엇보다 사회적 가치에 대한 사회적 요구가 확대되는 상황 속에서의 프로스포츠팀은 경영 예산 확대에 대한 부담으로 인해 경영학적 가치에 대한 사회적 요구를 충족시키지 못하는 어려운 상황 속에 있다. 본 연구는 프로스포츠팀이 반드시 진행해야 하는 역할로 인식되어진 CSR활동에 대한 효과성을 적합성을 통해서 모색하는 것을 목적으로 설정하였다.

프로스포츠팀의 CSR 활동에 대한 선행연구들이 있지만 주로 어떠한 CSR 활동을 진행하느냐에 관련한 연구들로 이루어졌다. 하지만 본 연구는 프로스포츠팬이라는 수용자를 중심으로 강등과 승부조작이라는 위기상황을 제시한 사후 대응방안을 연구했다는 점에서 학문적인 의의가 존재한다고 할 수 있다.

학문적인 시사점을 제시한다는 긍정적인 역할에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 본 연구가 지니는 한계점은 지속적인 연구를 통하여 보완 및 발전시켜 나갈 필요성이 있겠다. 본 연구가 지닌 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 가상의 시나리오를 바탕으로 실험을 진행하여 연구를 실시하였다. 프로스포츠팀의 사회적 책임 활동은 실제 프로스포츠팀이 진행한 사회적 책임 활동을 활용하였지만, 강등과 승부조작 및 적합성으로 구분한 사회적 책임 활동은 가상의 상황을 설정하여 진행하였다. 이러한 한계점은 실제 프로스포츠팀이 갖는 현실적 상황 속의 모든 변수들을 실험상황에서 고려하지 못했다는 문제점을 보인다.

둘째, 본 연구는 축구장을 방문한 팬을 대상으로 실험 시나리오를 작성하여 진행하였다. 즉, 다른 프로스포츠 종목을 일반화시켜 연구결과를 해석하기에는 한계점이 있다고 판단할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 타 프로스포츠 종목의 사회적 책임 활동에 대한 위기유형별 적합성이 효과성을 지니는지에 대한 검증이 필요하겠다.

본 연구의 목적은 위기관리 차원에서 위기 이후 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 검증하는 데에 있다. 위기에 대비해 선행적 전략으로서 사회공헌활동의 영향력을 규명한 연구(김무곤, 김소진, 2009; 김지연, 2012; 박수정, 차희원, 2009)에 비해 위기 이후 CSR 활동의 위기관리 효과를 확인한 연구는 부족한 실정이다(이세진 외, 2011).

프로스포츠팀의 위기와 CSR 활동을 접목한 연구도 찾아보기 힘든 상황에서, 본 연구는 사회공헌활동의 효과에 큰 영향을 미치는 적합성과 동기추론 관점에서 그 차이를 팀 충성도로 알아보고자 한다. 이러한 시도는 국내 프로스포츠팀 CSR 활동의 효과를 극대화하기 위한 전략적 접근방식이라고 할 수 있다.

본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, Coombs를 비롯한 여러 연구자가 제시한 위기유형을 토대로 구분한 강등과 승부조작이라는 프로스포츠팀 위기는 팬으로 하여금 부정적 인지에 차이를 드러냈다. 강등에 비해 승부조작은 팀 충성도에서 더 낮은 수치를 드러냈으며, 이를 통해 승부조작이 더 부정적 영향을 미치는 위기라고 할 수 있다.

둘째, 강등 상황에서는 사회적 책임 활동의 적합성이 높을수록 부정적 영향을 감소시키는 데 반면, 승부조작 상황에서는 사회적 책임 활동의 적합성이 부정적 영향에 차이를 드러내지 않았다. 즉, 강등이라는 책임이 낮은 위기상황 시에는 적합성이 높을수록 유리한 반면, 승부조작이라는 책임이 높은 위기상황에서는 적합성이 조절효과를 갖지 못하였다.

참 고 문 헌

- 김무곤, 김소진(2009). 기업의 도덕성 위기상황에서 공중의 CSR활동에 대한 인식이 기업명성과 브랜드태도에 미치는 영향. **광고연구**, 83, 313~337.
- 김민철(2010). 프로구단의 사회공헌활동 영향력과 기업이미지, 제품구매의도와의 관계분석. **한국체육학회지**, 49(6), 351~361.
- 김병진(2013). 팀위기에 대한 구단대응이 대리수치심, 전략수용성, 팀전환에 미치는 영향: 승부조작을 중심으로. 미간행 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 김보룡, 임세준(2010). 프로스포츠 팀의 공익실현 마케팅활동과 사회적 책임활동이 기업 이미지, 고객 충성도, 마케팅 성과에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 19(2), 833~844.
- 김성호(2007). **사회공헌은 아름다운 동행**. 서울: 삼영사.
- 김승운, 이정아, 강희택(2008). 온·오프라인 고객접점에 대한 신뢰가 기업신뢰와 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구. **산업경제연구**, 21(6), 2751~2773.
- 김영욱(2002). **위기관리의 이해: 공중관계와 위기관리 커뮤니케이션**. 책과 길
- 김영욱(2006). 우리나라 조직의 사과 수사학: 신문에 난 사과광고문의 내용과 수용여부 분석. **광고학 연구**, 17(1), 179~207.
- 김영욱(2008). **위험, 위기 그리고 커뮤니케이션**. 서울: 이화여자대학교 출판부.
- 김영욱, 김찬아(2007). CEO 이미지, 위기책임성, 그리고 공중의 이미지회복전략 수용 간 관련성. **광고연구**, 77, 37~57.
- 김영욱, 박소훈, 차희원(2004). 한국인의 집단주의 성향과 귀인성향, 그리고 위기 커뮤니케이션 수용간의 관련성: 국가 위기로서의 IMF 상황을 중심으로. **한국언론학보**, 48(4), 271~298.

- 김용만(2008). 프로농구 스폰서 태도와 사회공헌활동, 기업이미지, 브랜드태도 및 구매의도의 구조적관계. **한국체육학회지**, 47(3), 203~215.
- 김용만, 서희정, 김은정(2005). K-리그의 브랜드인지도, 브랜드개성, 브랜드태도 및 지각된 가치가 브랜드충성도에 미치는 영향. **체육과학연구**, 16(3), 160~175.
- 김용만, 이승철(2004). 프로스포츠 팀의 공익연계마케팅 활용방안. **한국체육학회지**, 43(2), 247~261.
- 김육기(2011). 프로야구 구단-소비자의 사회공헌활동 적합성과 팀 동일시, 관계품질(신뢰, 몰입), 팀 충성도와의 구조적 관계. **한국체육학회지**, 50(5), 235~250.
- 김윤지, 성민정(2012). CSR 적합성과 위기 발생 영역, 위기 대응 커뮤니케이션이 기업에 대한 태도에 미치는 영향. **광고학연구**, 23(8), 61~85.
- 김일광, 김수잔(2011). 프로야구 구단의 사회적 책임에 대한 적합성(fit)과 소비자 반응의 관계. **한국체육학회지**, 50(2), 207~224.
- 김일억(2005). **프로축구 팬의 소비행동에 관한 연구**. 미간행 박사학위 논문, 수원대학교 대학원.
- 김자경, 김정현(2001). 공익연계마케팅에 대한 고찰. **한국언론학보**, 45, 5~40.
- 김종백(2010). 한국 프로스포츠에 내재된 이데올로기의 표출과정. **움직임의 철학: 한국체육철학회지**, 18(2), 149~167.
- 김준한, 여인성(2003). 한국 프로야구의 발전방안에 관한 연구: 제도를 중심으로. **한국체육학회지**, 42(4), 343~359.
- 김지연(2012). 기업의 CSR 활동 여부와 적합성이 공중의 위기 상황 귀인 및 책임 인식에 미치는 영향에 관한 연구: 식품기업의 위기상황에서. 미간행 석사학위 논문, 고려대학교 대학원.
- 김혜주(2005). **공익연계마케팅이 기업 및 상표태도에 미치는 영향에 관한 연구**. 미간행 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.

- 김희성, 박기태, 이명진(2009). 기업 사회공헌 결정요인의 시기별 변화에 관한 연구. **한국사회학**, 43(4), 1~36.
- 나순복(2010). 프로축구팬의 팀신뢰와 팀충성도 및 재관람의사의 인과적 관계. **한국여성체육학회지**, 24(4), 93~104.
- 류은아(2003). 기업의 사회적 책임활동이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구. **한국광고홍보학회 춘계학술대회발표논문집**, 3~37.
- 문형구, 박태규(2005). 기업의 사회공헌활동 현황과 성과와의 관계. **한국비영리재단연구**, 4(2), 183~229.
- 박상운(2010). 프로야구구단 CSR 활동의 적합성 인식이 스포츠팬의 태도와 행동의사에 미치는 영향. 미간행 박사학위 논문, 성균관대학교 대학원.
- 박상운, 문지운, 원용석(2012). 프로야구구단의 CSR활동 지각이 스포츠팬의 호혜성에 미치는 영향: 팬일체성의 조절효과. **한국사회체육학회지**, 49, 167~177.
- 박상운, 장경로(2010). 프로스포츠구단 CSR활동의 적합성 인식이 스포츠팬의 태도와 행동의사에 미치는 영향. **체육과학연구**, 21(3), 1417~1430.
- 박수정, 차희원(2009). 기업 명성과 기업의 사회적 책임 활동의 동기와 적합성이 위기 시 기업 정당성 인식에 미치는 영향: 삼성중공업 기름유출 사례를 중심으로. **한국언론정보학보**, 45, 496~553.
- 박정은(2006). 기업의 위기 시 기업브랜드 애착이 소비자들의 위기인식에 미치는 영향. 미간행 석사학위 논문. 연세대학교 대학원.
- 박준홍, 김지영, 강현민(2011). 프로야구단의 사회공헌활동과 구단이미지, 고객충성도와의 구조적 관계. **한국여성체육학회지**, 25(4), 69~82.
- 방신웅(2012). 스포츠조직의 위기유형과 위기대응 커뮤니케이션 전략. 미간행 박사학위 논문. 서울대학교 대학원.
- 배현미(2008). 기업의 사회적 책임활동(CSR)이 기업명성에 미치는 영향. **한국광고홍보학회 춘계학술대회발표논문집**, 1~28.

- 백진숙(2006). 사과광고의 메시지유형에 따른 공중의 반응 연구. **한국광고홍보학보**, 8(2), 184~229.
- 삼성경제연구소(2007). 중소기업 경영의 뉴 블루오션: 기업의 사회적 책임경영 구축 지원 방안. **삼성경제연구소**.
- 서구원, 진용주(2008). 기업의 사회적 책임(CSR) 유형이 기업평판, 사회적 연결감 및 구매의도에 미치는 영향: 대학생의 실증연구. **광고학연구**, 19(4), 149~163.
- 신강균(2003). 기업의 사회적 책임활동의 효과에 관한 연구: 유한킴벌리의 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인 20년 활동 사례를 중심으로. **광고학연구**, 14(5), 205~221.
- 양준선(2013). **프로스포츠팀 사회적 책임 활동의 수혜자 메시지 소구가 팀 충성도에 미치는 영향**. 미간행 석사학위 논문, 서울대학교 대학원.
- 오미영(2010). 담배회사의 전략적 사회공헌활동이 담배회사 이미지, 담배회사-공중관계, 담배회사태도에 미치는 영향. **한국홍보학회**, 14(1), 217~260.
- 원영신, 함은주 (2010). 미디어 스포츠. 서울, 도서출판 대경북스.
- 유용상, 이재희, 이광용(2008). 기업의 스포츠부문 사회공헌활동이 기업이미지에 미치는 효과: 기업소재 도시와 타도시간의 비교를 중심으로. **한국체육학회지**, 47(1), 175~185.
- 윤각, 서상희(2003). 기업의 사회공헌활동과 기업광고가 기업이미지와 브랜드태도 형성에 미치는 영향력에 관한 연구. **광고연구**, 61, 47~72.
- 윤각, 조재수(2005). 부정적 언론 보도로 인한 위기 상황이 해당 기업과 브랜드의 명성에 미치는 영향: CSR(기업의 사회 공헌) 활동의 매개 역할을 중심으로. **홍보학연구**, 9(2), 196~220.
- 윤각, 조재수(2007). 기업의 사회적 책임활동의 효과에 관한 연구: 멀터 스테이크 홀더 관점을 중심으로. **광고학연구**, 18(5), 241~255.
- 윤광숙(2008). 기업의 사회적 책임 활동이 제품사고에 대한 태도와 브랜드 태도에 미치는 영향 연구: 매개변수 제품사고에 대한 태도를 중심으로.

- 이민우, 조수영(2010). 사과광고 보상 유형이 브랜드애착, 관여, 신뢰도 및 사과수용에 미치는 효과. **한국언론학보**, 54(1), 153~182.
- 이세진, 배소희, 정수현(2011). 기업의 위기유형에 따른 사회공헌활동의 효과 연구: 위기에 대한 기업의 책임정도와 사회공헌활동의 적합성을 중심으로. **광고연구**, 89, 66~86.
- 이옥훈, 주동진, 김동규(2003). 제3공화국과 제5공화국의 국가주의 스포츠정책 성향 비교. **한국체육정책학회지**, 1(1), 65~77.
- 이은미(2008). **기업, 소비자와 사회공헌활동의 적합성이 소비자 반응에 미치는 영향에 관한 연구: 소비자 지각과 동일시의 매개적 역할을 중심으로**. 미간행 박사학위논문, 이화여자대학교 대학원.
- 이재덕, 이광용, 이건희(2005). 프로야구 구단의 공익 연계마케팅이 구단이미지, 팀 충성도에 미치는 영향. **한국스포츠산업경영학회지**, 10(4), 57~69.
- 이한준(2007). 기업의 사회공헌활동에 대한 동기추론이 기업에 대한 태도에 미치는 영향. **한국비영리연구**, 6(2), 285~310.
- 이한준, 박종철(2009). 기업의 사회적 책임활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향: 신뢰의 매개역할을 중심으로. **마케팅연구**, 24(1), 231~250.
- 이현우, 김소윤, 손승우(2010). 기업 위기상황에서의 환심사기 전략의 효과. **홍보학연구**, 14(1), 5~32.
- 임순이, 박종철(2012). 기업의 사회공헌활동에 대한 지각된 동기유형이 기업평가에 미치는 영향. **한국비즈니스리뷰**, 5(3), 121~139.
- 임창희(2004). **경영학**. 서울: 학현사.
- 장경로, 김민철(2012). 스포츠를 활용한 CSR활동의 인식, 태도, 적합성과 기업평가요소 및 고객태도의 관계분석. **한국스포츠산업·경영학회지**, 17(6), 27~43.
- 장지인, 최현섭(2010). 기업의 사회적 책임과 재무성과와의 관계. **대한경영학회지**, 23(2), 633~648.

- 전국경제인연합회(2008). 국내외 CSR 추진 조직 운영현황과 시사점. **전국경제인연합회 Issue Paper**.
- 정기환, 허미옥, 신재익(2007). 기업의 사회적 책임, 이미지, 신뢰, 몰입, 고객충성도 간의 관계에 관한 연구. **한국경영학회 통합학술발표논문집, 2007, 1** ~14.
- 정영빈, 유용상(2008). 기업의 사회적 책임 이행을 위한 스포츠문화센터 운영에 대한 이용자들의 태도와 지각된 서비스품질이 고객신뢰, 충성도, 기업이미지에 미치는 영향. **한국체육학회지, 47(4)**, 201~212.
- 정효선, 윤혜현(2008). 패밀리 레스토랑의 사회적 책임활동이 기업이미지, 기업선호도, 재방문의도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 지역 대학생을 중심으로. **한국조리학회지, 14(2)**, 138~152.
- 조수영, 배지양, 권구민(2010). 지역민의 기업 연고 형태 인식과 지역 관심도에 따른 사회공헌 활동의 효과 연구. **홍보학연구, 14(2)**, 145~176.
- 조재수(2008). **CSR에 대한 인식이 기업명성과 브랜드태도에 미치는 효과**. 미간행 박사학위 논문, 서강대학교 대학원.
- 조한범, 윤준호, 김미향(2006). 프로농구 관중 특성에 따른 경기장 이벤트 유형별 선호도와 만족도 분석. **한국스포츠산업·경영학회지, 11(1)**, 155~165.
- 채서일(2011). 지각된 CSR 동기와 CSR 성과 평가가 개인과 기업의 관계에 미치는 영향. **상품학연구, 29(3)**, 67~76.
- 최세희, 김차용, 이성호(2009). 프로야구 구단의 사회적 책임 활동이 구단이미지 및 관람자태도에 미치는 영향. **한국사회체육학회지, 37**, 461~472.
- 최윤희(1994). **기업의 위기관리와 PR전략**. 한국경제신문사.
- 한기훈, 유원용(2008). 프로축구팀의 공익연계 마케팅이 팀 이미지와 팀 충성도에 미치는 영향. **한국체육학회지, 47(2)**, 223~233.
- 허인구(2009). **한국기업의 사회적 책임 경영과 경쟁우위**. 미간행 박사학위 논문, 부산대학교 대학원.

- 홍석표(2012). 프로스포츠의 사회공헌활동 효과 및 동가지각의 매개효과. **한국스포츠산업·경영학회지**, 17(1), 79~93.
- 홍은희, 이미영(2007). 언론사의 사회공헌활동에 대한 효과 연구: 공익유형과 기금마련방식을 중심으로. **한국언론학보**, 51(3), 229~258.
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Kent Publishing Company.
- Baade, R. A., & Tiehen, L. J. (1990). An analysis of major league baseball attendance, 1969~1987. *Journal of Sport and Social Issues*, 14(1), 14~32.
- Babiak, K. & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214~222.
- Barone, M. C., Miyazaki, A. D., & Taylor, K. A. (2000). The influence of cause marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248~262.
- Becker-Olsen, K. L., & R. P. Hill (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46~61.
- Becker-Olsen, K. L., & Simmons, C. J. (2002). When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effects. *Advances in Consumer Research*, 29(1), 287~289.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relation Review*, 23(2), 177~186.
- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25, 300~316.

- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics, 14*, 875~892.
- Brian, D. T., & Nowak, L. I. (2000). Toward effective use of cause-related marketing alliances. *Journal of Product and Brand Management, 9*(7), 474~484.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing, 61*(January), 68~84.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review, 4*(4), 497~505.
- Caruana, A. (1979). Corporate reputation: Concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management, 6*(2), 109~118.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly, 8*(4), 447~476.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: CA. Sage.
- Coombs, W. T. (2006) *Crisis management: A communicative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 168~170.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly, 16*(2), 165~186.

- Creyer, E. H., & Willian T. R. (1977). The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics?. *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421~432.
- Dawar, N., & Pillutla, M. (2000). The impact of product-harm crisis on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing*, 37(May), 215~226.
- Dean, D. H. (2004). Consumer perception of corporate donations. *Journal of Advertising*, 32(4), 91~102.
- Donald P. Roy & Timothy R. Graeff (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163~172.
- Drumwright, M. E. (1996). Company advertising with a social dimension: The role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, 60(4), 71~88.
- 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.
- Folkes, V. S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14, 548~565.
- Forehand, 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.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport: A critical sociology*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Grass, R. C. (1977). Measuring the effect of corporate advertising. *Public Relations Review*, 3, 39~50.

- Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source: Consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising*, 25(Summer), 19~36.
- Helitzer, M. (1999). *The dream job: Sport publicity, promotion and marketing*. Athens, OH: University Sports Press.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crises which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61~82.
- Hoeffler, S. & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate social marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1), 78~89.
- Jones, P., & Hiller, D. (2005). Corporate social responsibility as a mean of marketing to and communicating with consumers within stores: A case study of UK food retailers. *Management Research News*, 28(10), 47~56.
- Kim, J., Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2009). Making nice may not matter: The interplay of crisis type, response type and crisis issue on perceived organizational responsibility. *Public Relations Review*, 35(1), 86~88.
- 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, 203~217.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Kott, A. (2005). The philanthropic power of sport. *Foundation News and Commentary*, January/February, 20~25.

- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lichtenstein, R., Drumwright, M., & Braig, B. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(October), 16~32.
- McAuley, E., Duncan, t. E. & Russell, D. W. (1992). Measuring casual attributions: The revised casual dimension scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 566~573.
- McGlone, C. & Martin, N. (2006). Nike's corporate interest lives strong: A case of cause-related marketing and leveraging. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 184~189.
- McGregor, J. & Harvey, J. (1999). *The rise of sport PR in New Zealand*. Palmerston North: Dunmore Press.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships or philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand?. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316~327.
- Mohr, L. A. & D. J. Webb (2005). The effects of Corporate Social Responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121~147.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy of effects approach to gauge the effectiveness of CSR to generate goodwill toward the firm: Financial versus non-financial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141~159.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer response to CSR initiatives. *Journal of Advertising*, 36(2), 63~74.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 76~92.

- Pringle, H., & Thompson, M. (1999). *Brand spirit: how cause-related marketing builds brands*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rifon, N. J., S. M. Choi, & C. S. Trimble (2004). Congruence effect in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(Spring), 29.
- Roy, D. P., & Graeff, T. R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(2), 163~172.
- Russell, D. (1982). The casual dimension scale. A measure of how individuals perceive causes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 1137~1145.
- Ruth, J. A. & Simonin, B. L. (2003). Brought to you by brand A and B: Investigation multiple sponsors' influence on consumers' attitudes toward sponsored events. *Journal of Advertising*, 32(3), 19~30.
- 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(May), 225~243.
- Sheth, H. (2006). *Beyond the game: Corporate social responsibility in the sports industry*. Unpublished Master Thesis. University of North Carolina.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing*. Sydney: Allen & Unwin.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how?. *California Management Review*, 45(4), 52~75.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: A new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 8(Summer), 19~35.

- Strahilevitz, M. (2003). The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: Do the good look better while the bad look worse?. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 11, 77~92.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks.
- Vanhamme, J., & Grobben, B. (2009). Too good to be true! The effectiveness of CSR history in counting negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 272~283.
- Varadarajan, R. P., & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58~74.
- Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause related marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 226~238.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247~261.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation for some classroom experiences. *Journal of Education Psychology*, 71(1), 3~25.
- Weiner, B. (1992). *Human Motivation: Metaphors, theories, and research*. CA: Sage Publications.
- Wilson, L. J. (1986). Corporate issues management: An international view. *Public Relations Review*, 16(1), 40~51.
- Wilson, S. R., Cruz, M. G., Marshall, L. J. & Rao, N. (1993). An attributional analysis of compliance-gaining interactions. *Communication Monographs*, 60(4), 352~372.

Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology, 16*, 377~390.

Abstract

The Influence of Fit of Professional Sports Team's
Corporate Social Responsibility after Crisis
on Team Loyalty:
The Cases of Demotion and Match Fixing

Kim, Nam Hoon
Department of Physical Education
Graduate School
Seoul National University

The purpose of this study is to figure out the effect of fit of professional sports team's corporate social responsibility as crisis management. In detail, this study is to examine the effect of fit on team loyalty by classification of crisis. This study is strategic approach for maximization of the influence of professional sports team's corporate social responsibility through the cases of demotion and match fixing.

The results of this study are as follows. First, match fixing had more negative influence than demotion. Second, the higher the fit of corporate social responsibility, the less the negative influence on demotion. However, match fixing had no regulation effect of fit.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Crisis, Fit, Team Loyalty

Student Number: 2012-23520