



ISSN 2508-4593  
KJFM website: <https://accesson.kr/kjfm>  
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2023.12.14.4.01>

# Effects of CSR Motives on Authenticity and Attitude in the Food and Beverage Franchise Sectors

## 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동 동기에 대한 지각이 진정성 및 태도에 미치는 영향

Hyun LEE 이현<sup>1</sup>, Yong-Ki LEE 이용기<sup>2</sup>, Jae Youl KIM 김재율<sup>3</sup>

Received: Nov 09, 2023. Revised: Nov 29, 2023. Revised: Dec 06, 2023. Accepted: Dec 07, 2023.

### Abstract

**Purpose:** Previous studies show that perceived CSR motives have a significant impact on company evaluations. However, consumer responses to CSR motives vary depending on CSR motives. From this perspective, this study investigates the impact of CSR motives on consumers' responses in the context of food and beverage franchise companies using a scenario. **Research design, data, and methodology:** For achieving the purposes of the study, an example of a domestic food and beverage franchise company actively carrying out CSR activities was presented. Data was collected from 304 respondents aged 20 or older who were aware of CSR activities. The respondents answered the questionnaire after reading the scenario. The data was analyzed with SPSS 28.0 and SmartPLS 4.0 program. **Result:** Values-driven motive and strategic motive influence authenticity, while stakeholder-driven motive and egoistic motive did not influence authenticity. Values-driven motive influences on attitude, while stakeholder-driven motive, strategic motive and egoistic motive didn't. Lastly, authenticity influences attitude. **Conclusions:** Companies need to be aware that consumers may infer different motives for their CSR activities, and pay close attention to consumers' perceived motives from the planning stage of CSR activities. In particular, companies should focus on the values-driven motive and the strategic motive when planning CSR activities.

**Keywords:** CSR Motives, CSR Attributions, Authenticity, Attitude

키워드: CSR 동기, CSR 귀인, 진정성, 태도

**JEL Classification Code:** M31, M30, D12.

## 1. Introduction

기후 위기, 코로나 팬데믹, 소득 격차 등과 같은 사회 문제가 전 지구적으로 심화되면서 CSR

(Corporate Social Responsibility)에 대한 관심이 더욱 확대되고 있다 (Lee & Rhee, 2020). 주주 자본주의를 넘어 기업의 지속가능성에 영향을 주는 다양한 이해관계자를 고려하는 이해관계자 자본주의 또한

<sup>1</sup> First Author. Assistant Professor, Department of Global Trade and Management, Shinhan University, South Korea, Email: [hyunlee2121@shinhan.ac.kr](mailto:hyunlee2121@shinhan.ac.kr)

<sup>2</sup> Co-First Author. Professor, School of Business and Carbon Neutral ESG Institute, Sejong University, Seoul, Korea, Email: [yongki2@sejong.ac.kr](mailto:yongki2@sejong.ac.kr)

<sup>3</sup> Corresponding Author. Doctoral Candidate, Graduate School of Business, Sejong University, Seoul, Korea, Email: [jyglobal@naver.com](mailto:jyglobal@naver.com)

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

주목받고 있다 (Yoo & Lee, 2021). 기업의 비재무적 성과 창출을 강조하는 ESG (Environmental, Social and Governance) 경영 역시 최근 기업 운영의 핵심으로 자리 잡고 있다. 다만 이런 논의는 대부분 CSR 이론을 모태로 하고 있으며 (Kim et al., 2016), CSR은 이 밖에도 기업 지속가능성 (Corporate Sustainability), 기업 시민의식 (Corporate Citizenship), 기업 책임 (Corporate Responsibility), 기업 윤리 (Business Ethics), 기업 자선 (Corporate Philanthropy) 등과 같은 다양한 개념으로 연구되었다 (Fallah Shayan et al., 2022).

CSR에 대한 학문적 연구가 본격화 된 1950년대 이후 CSR에 대한 정의와 개념이 다양하게 제시되었지만, 2010년에 국제표준화기구 (International Organization for Standardization)가 사회적 책임에 관한 지침인 ISO 26000을 발간하면서 국제사회의 합의를 이루어 냈다. ISO 26000은 사회적 책임 (Social Responsibility)을 조직의 의사 결정 및 활동이 사회에 미치는 영향에 대해 조직이 지는 책임으로 정의하고 있다 (ISO, 2010). 조직이 만들어 내는 다양한 영향 (Impacts)을 무시하거나 외면하지 않고 적극적으로 관리하는 것이 CSR 활동의 본질이다 (Lee, 2021).

선행 연구에 의하면, 소비자는 CSR 활동을 수행하는 기업에 대해 관심, 충성도, 신뢰로 보상한다 (예: Bhattacharya & Sen, 2004; Madrigal & Boush, 2008). 또한, CSR 활동은 소비자의 제품에 대한 태도 및 구매 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다 (예: Brown & Dacin, 1997). 프랜차이즈에 대한 연구의 경우, Han and Park (2018)은 CSR은 프랜차이즈 기업가의 혁신 열정의 한 요소로 고객의 서비스품질, 고객 애정, 그리고 몰입에 영향을 미친다고 하였다. 그리고 Hur et al. (2019)은 프랜차이즈 기업의 경제적 및 박애주의적 책임이 가맹점의 경제적, 사회적 만족, 그리고 충성도에 영향을 미친다고 하였다. 그러나 CSR 활동이 항상 긍정적인 효과를 만들어내지는 않는다. CSR 활동이 기업의 사익 추구를 위한

것이라는 비판을 받게 되면, CSR 활동에 대한 회의론이 생길 수도 있다 (Beckman et al., 2009). CSR 활동이 진정성 결여로 인해 부정적 반응을 유발한다는 연구 결과도 많다 (Jang & Han, 2015; Wagner et al., 2009). CSR 활동으로 인해 기업에 이익이 발생한다는 사실을 알게 되면, 소비자는 CSR 활동에 대해 회의적으로 변하고, CSR 활동 동기에 대해 의심할 수 있다 (Dang et al., 2020; Li et al., 2022; Xie & Wang, 2022). 따라서 기업이 CSR 활동을 기획하여 실행하는 것만으로 CSR 활동의 효과를 충분히 만들 수 없으며, CSR 활동 자체에 대한 신뢰와 진정성을 확보하는 것이 중요하게 되었다 (Alhouthi et al., 2016).

특히 CSR 활동 이면에 있는 CSR 동기에 대한 소비자의 인식은 CSR 활동과 기업에 대한 평가에 상당한 영향을 미칠 수 있다. Min et al. (2023)의 연구에 따르면, 이기적 동기는 기업의 CSR 활동이 이익을 목적으로 명분을 이용하는 것으로 인식되기 때문에 기업에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 미친다. Li et al. (2022)은 강제적이고 도구적인 것으로 인식되는 CSR 활동이 소비자의 부정적인 반응을 자극한다고 했다. Chen et al. (2019)은 이기적인 동기로 간주되는 CSR 활동이 회의론을 증가시키고 조직과 대중 사이에 부정적인 관계를 형성한다는 사실을 발견했다. 이러한 연구들은 조직의 CSR 활동 자체만으로는 무조건 긍정적인 소비자 반응을 만들어내지 않는다는 것과 CSR 활동을 수행하는 조직의 동기에 대한 소비자의 인식이 소비자 반응 형성에 매우 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다.

Lim and Park (2012)에 의하면, 타인 지향적 CSR 동기는 기업 평가에 긍정적인 영향을, 자기 지향적 CSR 동기는 부정적인 영향을 미친다. Koo et al. (2015)의 연구에서도 기업이 타인 지향적 동기로 CSR을 수행할 때에만 긍정적인 기업 태도를 보인다고 하였다. 이 밖에도 다수의 연구자가 CSR 동기가 타인 지향적일 때 긍정적인 영향이

나타난다고 보고하였다 (예: Park et al., 2012; Wagner et al., 2009; Yoon et al., 2006). 반면, 기업이 이윤 추구 등 자기 지향적 동기에서 비롯된 CSR 활동을 하더라도 영향이 없거나, 긍정적인 영향을 주었다는 연구가 보고 되고 있다 (예: Becker-Olsen et al., 2006; Foreh & Grier, 2003). 특히 Ellen et al. (2006)의 연구에 따르면, 소비자는 타인 지향적이지만 한 CSR 활동보다는 타인 지향적 동기와 자기 지향적 동기가 혼합된 CSR 활동에 더 긍정적인 평가를 나타냈다.

식음료 프랜차이즈 기업의 경우에서도 마찬가지로 이러한 CSR 동기 지각이 소비자 반응에 중요한 영향을 미칠 수 있음에도 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동을 대상으로 하는 CSR 동기 연구는 거의 진행되지 않았다. 최근 ESG 경영에 대한 이해관계자의 관심과 요구가 거세지면서 식음료 프랜차이즈 기업 또한 다양한 CSR 활동과 CSR 캠페인을 경쟁적으로 펼치고 있는 상황이다. 따라서 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동에 대한 지각된 동기가 진정성 및 태도와 같은 소비자 반응에 미치는 영향을 살펴보는 것은 매우 의미 있는 연구일 것이다.

본 연구에서는 CSR 활동 동기에 대해 좀 더 구체적이고 세부적인 고찰과 함께 CSR 동기와 진정성 및 태도 간의 구조에 대한 검증을 위하여 Ellen et al. (2006)의 네 가지 요인 관점을 기반으로 연구를 진행한다. 그 동안 네 가지 동기에 대한 반응은 연구 분야나 종속 변수에 따라 서로 다르게 나타났다. 따라서 국내 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동과 관련하여 네 가지 동기가 어떠한 소비자 반응을 만들어 내는지 밝히고, 나아가 CSR 관련 마케팅 및 경영 전략에 대한 이론적·실무적 시사점을 제언하고자 한다.

## 2. Literature Review

### 2.1. CSR Motives

CSR 활동 동기에 관한 연구는 CSR 활동에 대한 소비자의 반응을 설명하려는 목적으로 시작되었다 (Godfrey, 2005). 소비자는 기업이 수행하는 CSR 활동을 있는 그대로 받아들이지 않고, 그 이면의 동기를 파악하기 위해서 추론의 과정을 거친다. 왜냐하면 소비자는 기업이 무엇을 하는지 보다 왜 하는지에 더 관심을 가지기 때문이다 (Gilbert & Malone, 1995).

개인이 행동을 예측하거나 판단할 때 다른 사람의 행동 동기를 고려할 가능성이 있다고 가정하는 귀인 이론(Heider, 1958)은 CSR 활동과 소비자 반응 사이의 연관성에 대한 이론적 배경을 제공한다. 귀인 이론에서 귀인 (Attribution)은 사람들이 특정 사건이나 행동의 원인을 식별하는 인지 과정으로 이해된다 (Kelly, 1973). 이 과정에서 개인은 자신의 행동을 더 잘 판단하고 예측하기 위해 다른 사람의 행동 뒤에 있는 동기를 평가하고 해석하려고 시도한다(Heider, 1958). 따라서 귀인의 결과는 대상에 대한 감정, 태도 등에 영향을 미치게 된다.

CSR 활동에 대한 소비자의 반응도 기업의 CSR 행동에 대한 인식된 동기 (Perceived Motives)에 의해 크게 좌우된다 (Mantovani et al., 2017). 기업의 위장 환경경영 활동인 그린워싱 (Greenwashing)에 대한 회의론 (Skepticism)이 증가함에 따라 기업의 CSR 참여 동기에 대한 소비자의 인식은 기업에 대한 태도에 중요한 영향을 미친다 (Loussaief et al., 2014).

인식된 CSR 동기 (Perceived CSR Motive)와 관련한 연구는 CSR 활동 동기를 자기 지향적 (Self-oriented) 동기와 타인 지향적 (Other-oriented) 동기로 구분한 2 요인 연구와 Aguilera et al. (2007)의 연구를 기반으로 하는 도구적, 관계적, 도덕적 동기로 구분한 3 요인 연구도 있으나, 다수의 연구는 가치 중심 동기 (Values-driven Motive), 이해관계자 중심 동기

(Stakeholder-driven Motive), 전략적 동기 (Strategic Motive), 이기적 동기 (Egoistic Motive)로 분류한 4 요인 연구로 진행되었다 (Ellen et al., 2006; Park et al., 2012).

### 2.1.1. Value-driven Motive

가치 중심 동기는 이타주의와 자비에 대한 인식에 기반한 동기이다 (Ellen et al., 2006). 기업이 윤리적으로 옳다고 생각하기 때문에 CSR 활동을 실행하는 것이다. 또한 사회 공동체의 지속가능한 발전에 대한 장기적인 관심과 공헌을 목적으로 CSR 활동을 수행하는 것과 관련이 있다.

기업이 가치 중심 동기를 가지고 CSR 활동을 수행한다고 지각하면 소비자의 긍정적인 반응을 기대할 수 있다 (Grahn et al., 1987). 기업의 CSR 활동이 가치 중심 동기로 인식될 때, 소비자는 그러한 행동이 진정성이 있고 자비로운 의도에서 비롯된 것으로 간주하고, 기업의 윤리성이 더 높다고 믿는 경향이 있다 (Ellen et al., 2006). 따라서 가치 중심 동기를 가진 기업은 기업이 진실한 동기를 가지고 사회적 목적을 지속적으로 추구할 것이라는 소비자의 믿음을 바탕으로 소비자의 신뢰를 얻을 것이다 (Su et al., 2020).

### 2.1.2. Stakeholder-driven Motive

이해관계자 중심 동기는 이해관계자의 필요와 압력에서 비롯되는 동기이다 (Ellen et al., 2006). 기업과 이해관계를 갖고 있는 주주, 고객, 정부, 투자자, 공급업체 등 다양한 이해관계자의 기대와 요구에 부응하기 위해 CSR 활동을 수행하는 것과 관련이 있다. 이는 기업 활동에 영향을 주고받는 다양한 이해관계자의 의견을 경영 전략과 기업 운영에 반영해야 한다는 이해관계자 이론 (Freeman, 1988)이 뒷받침하고 있다.

이해관계자 중심 동기는 CSR 활동을 어떻게 인식하느냐에 따라 긍정적 또는 부정적 반응을 동시에 만들어 낼 수 있다.

Vlachos et al. (2010)은 이해관계자 중심 동기가 내부 이해관계자인 임직원에게 긍정적인 반응을 만들어 낸다고 하였다. Min et al. (2023)의 연구에서도 소비자가 기업의 CSR 활동을 이해관계자 중심 동기로 파악할 때 기업에 대한 신뢰를 구축한다고 했다.

반대로 이해관계자 중심 동기는 기업의 CSR 활동을 마케팅 활동으로 인식하여 소비자 입장에서 부정적으로 인식될 수도 있다 (Vlachos et al., 2009). 이것은 CSR 활동이 이해관계자들의 압력에 의한 비자발적이고 수동적인 활동이라고 인식되면 부정적인 효과가 나타날 수도 있기 때문이다 (Ellen et al., 2006).

### 2.1.3. Strategic Motive

전략적 동기는 사업 전략의 이유로 구동되는 동기이다 (Ellen et al., 2006). 기업이 고객 확보, 고객 유지, 수익 창출 등 기업의 사업 목표 달성을 위한 전략적 수단으로 CSR 활동을 수행하는 것과 관련이 있다.

전략적 동기에 관한 선행 연구의 결과 또한 이해관계자 중심 동기와 비슷하게 일관적이지 않다. Ellen et al. (2006)은 기업의 전략적 생존에 기반한 CSR 활동은 소비자들에게 긍정적으로 수용된다고 주장한다. Vlachos et al. (2009)은 전략적 동기가 재구매 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. Min et al. (2023)의 연구에 따르면, 소비자는 전략적 동기를 긍정적으로 보고 있으며, 회사에 대한 신뢰를 구축하는 것으로 나타났다. 이는 소비자가 CSR 활동을 기업의 전략적 의제 및 일반적인 비즈니스 관행의 일부로 보고 있기 때문이다.

한편, Zasuwa (2019)는 전략적 동기가 있는 CSR 행동은 자기 지향적인 것으로 간주되어 긍정적인 소비자 행동으로 이어지지 않는다고 제안한다. Park et

al. (2012)의 연구에 의하면, CSR 활동의 동기가 사업 목표 달성을 위한 전략적 차원으로 인식되는 경우에 소비자의 부정적인 반응이 나타날 수 있다. Vlachos et al. (2010)의 구성원 관점의 연구에서도 전략적 동기는 조직 신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

#### 2.1.4. Egoistic Motive

이기적 동기는 기업이 비윤리적으로 대의와 명분을 이용하는 동기이다 (Ellen et al., 2006). 기업이 대의명분을 이용하여 사업에 도움을 얻기 위해 CSR 활동을 수행하는 것과 관련이 있다. 소비자의 관심을 유도하거나, 세금 감면 혜택을 위한 동기를 의미한다 (Kang & Lee, 2017).

대부분의 선행 연구에서 이기적 동기에서 비롯된 CSR 활동은 부정적으로 인식되고 있으며, 단기적으로 기업에 도움이 될 수도 있지만, 장기적으로는 CSR 활동의 진정성에 대한 의심을 유발하게 되어 종국적으로 기업에 대한 부정적인 태도를 유발할 수 있다 (Dean, 2002; Ellen et al., 2006).

## 2.2. Authenticity

기업의 사회적 책임 (CSR) 활동은 태도, 이미지, 구매 의도, 브랜드 가치, 충성도 등 소비자의 반응에 대체로 긍정적인 영향을 미치지만, 기업의 사익 추구를 위한 것이라는 비판적 시각을 받기도 하고, 때로는 의심과 회의론을 유발하기도 한다 (Beckman et al., 2009). 이러한 반응은 CSR 활동의 진정성 결여에 기인한다는 연구 결과가 있다 (Jang & Han, 2015; Wagner et al., 2009).

진정성 (Authenticity)은 철학 분야에서 논의가 시작되어, 심리학, 사회학, 경영학 등 사회 과학 분야에서 꾸준히 연구가 지속 되었으나, 진정성 개념에 대한 견해는 학자마다 조금씩 차이가 있다. 진정성은 본질적인 진실성으로 정의될 수 있으며, 특정한 행위에 대하여 진심으로 남을 위한 배려에서

비롯된 행동으로 지각되는 것이다 (Price et al., 1995). 또한 진정성을 도덕적 가치 혹은 정확성과 관련한 개념으로 보기도 한다 (Beverland, 2005). 일반적으로 CSR 활동과 관련한 진정성이란 기업의 CSR 활동이 사익 추구 목적에서 비롯된 행위가 아니라 사회를 위하여 진심에서 우러난 행위인지에 대한 청중들의 인식이다 (An et al., 2017).

Alhouthi et al. (2016)은 CSR 활동에 대한 지각된 진정성은 적합성 (Fit), 강도 (Impact) 및 보상 (Reparation)에 의해 영향을 받고, 소비자 행동에 영향을 미친다는 것을 입증하였다. Choi et al. (2020)은 지속성, 적합성, 영향력, 차별성 등 네 가지 CSR 속성이 CSR 진정성에 긍정적으로 영향을 미친다고 했다.

## 2.3. Attitude

태도 (Attitude)란 어떠한 대상에 대한 일반적인 정서이다 (Bettman, 1979). Aaker (1997)는 태도를 어떤 특정한 대상에 대하여 경험이나 학습을 기반으로 하여 호의적 혹은 비호의적으로 나타나는 일관된 반응이라고 정의하였다. 따라서 기업과 관련한 소비자의 전반적인 태도란 회사에 대한 소비자의 지속적이고 일관적인 반응 혹은 평가로 정의될 수 있다.

Brown and Dacin (1997)은 CSR 활동이 소비자들의 구매 의도, 기업 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. Smith and Stodghill (1994)의 연구에 따르면, CSR 활동으로 인해 소비자는 기업에 긍정적인 태도를 보이고, 이러한 긍정적인 기업에 대한 태도는 결과적으로 구매 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Beckman et al. (2009)과 Choi et al. (2020)은 기업을 둘러싼 이해관계자가 CSR 활동에 대해 진정성을 느낄 때 보다 호의적인 기업 태도를 나타낸다고 하였다.

### 3. Research Methods and Materials

#### 3.1. Research Model

본 연구는 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동 동기에 대한 지각이 진정성 및 태도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 선행 연구를 기반으로 Figure 1 과 같은 연구모형을 설정하였다.

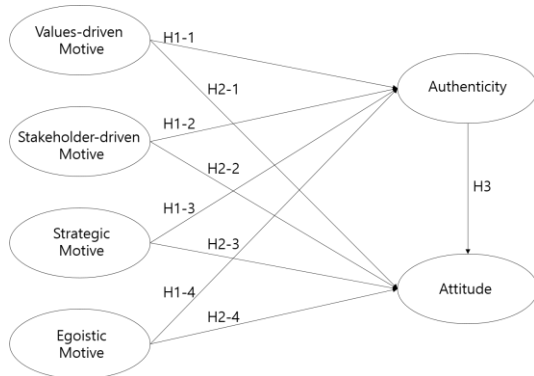


Figure 1: Proposed Model

#### 3.2. Hypotheses

##### 3.2.1. Relationship between CSR Motives and Authenticity

일반적으로 사회적 요구에 대한 반응적 성격 또는 기업의 사적 이윤 추구를 위한 전략적 성격의 CSR 활동은 진정성이 결여된 행위로 인식되어 부정적인 효과가 나타나는 반면, 사회와 구성원들을 진심으로 배려하는 순수한 동기에서 비롯된 활동으로 인식하는 경우에는 CSR 진정성이 높게 평가되어 해당 기업에 대한 태도에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타난다 (An et al., 2019).

다만 이해관계자 중심 동기와 전략적 동기에 관한 선행 연구의 결과는 일관되지 않기 때문에 결과 해석에 주의할 필요가 있다. 예를 들면, An (2020)은 전략적 동기, 이해관계자 중심 동기, 가치 중심 동기가

진정성과 조직 신뢰에 긍정적인 영향을 미쳤다는 것을 규명했다. Lee and Jeong (2023)도 가치 중심 동기, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기 모두 CSR 진정성과 브랜드 신뢰에 긍정적 영향을 미치나, 이기적 동기는 CSR 진정성과 브랜드 신뢰에 유의한 영향을 주지 않는다는 것을 발견하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 CSR 동기와 진정성 간의 관계에서 다음과 같은 연구 가설을 설정한다.

**H1-1:** 가치 중심 동기는 진정성에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-2:** 이해관계자 중심 동기는 진정성에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-3:** 전략적 동기는 진정성에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H1-4:** 이기적 동기는 진정성에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.2.2. Relationship between CSR Motives and Attitude

Lim and Park (2012)에 의하면, 타인 지향적 CSR 동기는 기업 평가에 긍정적인 영향을, 자기 지향적 CSR 동기는 부정적인 영향을 미쳤다. Koo et al. (2015)의 연구에서도 기업이 타인 지향적 동기로 CSR 을 수행할 때에만 긍정적인 기업 태도를 보였다. 이 밖에도 많은 연구에서 CSR 동기가 타인 지향적일 때 긍정적인 영향이 나타났다 (예: Park et al., 2012; Wagner et al., 2009; Yoon et al., 2006).

다만 자기 지향적 동기인 전략적 동기와 관련해서는 소비자의 긍정적 반응을 규명한 선행 연구도 존재한다. 예를 들면, Ellen et al. (2006)은 기업의 전략적 생존에 기반한 CSR 활동은 소비자들에게 긍정적으로 수용된다고 주장한다. Min et al. (2023)의 연구에 따르면, 소비자는 전략적 동기를 긍정적으로

보고 있으며, 회사에 대한 신뢰를 구축하는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 CSR 동기와 태도 간의 관계에서 다음과 같은 연구 가설을 설정한다.

**H2-1:** 가치 중심 동기는 태도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-2:** 이해관계자 중심 동기는 태도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-3:** 전략적 동기는 태도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-4:** 이기적 동기는 태도에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. Relationship between Authenticity and Attitude

이해관계자가 CSR 활동을 평가할 때 CSR 진정성이 중요하게 작용하며 (Beckman et al., 2009), 고객이 CSR 진정성을 지각할 때, 기업에 대한 긍정적 인식과 태도를 갖는다고 하였다 (Kim et al., 2018). Godfrey (2005)의 연구 또한 진정성이 있는 활동이 지역 공동체에서 더 긍정적으로 평가받는다는 것을 보여준다. 그러나 CSR 활동이 소비자들에게는 진정성이 결여된 행위로 혹은 위장된 CSR 활동으로 인식되는 경우에는 부정적인 반응이 나타난다 (Beckman et al., 2009; Wagner et al., 2009).

따라서 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 진정성과 태도 간의 관계에서 다음과 같은 연구 가설을 설정한다.

**H3:** 진정성은 태도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. Measures

본 연구에서 사용된 문항은 Likert 5 점 척도 (1 점: 매우 그렇지 않다, 5 점: 매우 그렇다)로 측정되었으며, 선행연구에서 타당성이 입증된 문항을 참고하여 본 연구내용에 맞게 수정되었다.

CSR 동기 중 가치 중심 동기는 자비와 이타주의에 대한 인식에 기반한 동기로, 이해관계자 중심 동기는 이해관계자의 압력과 필요에서 비롯되는 동기로, 전략적 동기는 사업 전략의 이유로 구동되는 동기로, 이기적 동기는 기업이 비윤리적인 이유로 대의명분을 이용하는 동기로 정의되며, Ellen et al. (2006)과 Min et al. (2023)의 연구에서 사용된 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여, 가치 중심 동기 3 개, 이해관계자 중심 동기 3 개, 전략적 동기 2 개, 이기적 동기 3 개 문항으로 측정되었다.

진정성은 CSR 활동이 진심에서 우러난 행위라는 인식으로 정의되며, Morhart et al. (2015)과 Manthiou et al. (2018)의 연구문항을 수정하여 5 개 문항으로 측정되었다.

태도는 회사에 대한 소비자의 지속적이고 일관적인 평가로 정의되며, Lee et al. (2021)의 연구문항을 수정하여 6 개 문항으로 측정되었다.

### 3.4. Sampling and Data Collection

본 연구의 가설 검증을 위해 선행 연구를 바탕으로 설문지를 작성하고, 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 표본은 CSR 활동의 개념에 대하여 알고 있는 20 세 이상의 일반 소비자들을 대상으로 하였다. 설문은 국내 식음료 프랜차이즈 기업 중 CSR 활동을 수행하고 있는 ○○○사의 CSR 활동 사례 (See Appendixes 5)를 제시하여 읽게 한 후 응답하게 하였다.

자료수집은 리서치 전문기관에 의뢰하여 2023 년 10 월 6 일부터 10 월 9 일까지 온라인 설문조사로 실시 되었으며, 615 부를 배포하고, 307 부를 회수하였으며, 이 중 응답이 불성실한 3 부가 제거되고, 총 304 부가 분석에 이용되었다.

## 4. Analysis

### 4.1. Demographic Profile of the Respondents

응답자의 일반적 특성은 Appendixes 1 과 같다. 표본의 성별은 남자 (50.0%)와 여자 (50.0%)로 동일하며, 연령은 30 대 (35.5%)가 가장 많았으며, 다음으로 40 대 (28.6%), 50 대 (14.8%)의 순으로 나타났다. 연 소득은 3 ~ 5 천만 원 미만 (27.0%)으로 가장 많았으며, 다음으로 5 ~ 7 천만 원 미만 (25.7%)으로 나타났다. 학력은 대학교 졸업 (62.2%)이 가장 많았으며, 다음으로 전문대학 졸업 (14.1%)으로 나타났다. 직업은 회사원 (49.0%)이 가장 많았으며, 주부 (11.8%), 그리고 전문직 (11.5%)의 순으로 나타났다.

### 4.2. Measurement Model

측정 변수의 집중타당도 및 판별타당도를 검증하기 위하여 SmartPLS 4.0 을 이용한 확인적 요인분석이 실시되었다 (Hair Jr et al., 2021; Yang et al., 2021). 각 변수의 요인적재량 (Factor loading)과 개념신뢰도 (Cronbach's  $\alpha$ ), 복합신뢰도 (Composite reliability), 평균분산추출 (Average Variance Extracted)의 값은 Appendixes 2 와 같다.

집중타당도 검증을 위한 표준화 요인적재값은 0.705~0.888 로 나타났으며, 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  는 0.718~0.861 으로 나타났다. C.R. 값은 0.845~0.904 으로 나타났으며, 수렴타당성을 검증하는

평균분산추출 값 (AVE)은 0.522~0.780 으로 나타나 연구모형의 요인에 대한 타당성 및 신뢰도는 검증되었다 (Hair Jr et al., 2021).

판별타당도는 서로 다른 잠재변수를 잘 구분할 수 있는 정도를 의미하며, 이는 잠재변수가 서로 독립적이어서 상이한 잠재변수를 같은 측정 방법으로 측정하는 경우 나타난 결과 값의 상관관계가 거의 없거나 낮아야 함을 의미한다 (Shin, 2018).

판별타당도를 평가하는 기준으로 Fornell-Larcker Criterion, 교차적재치 (Cross Loadings Analysis) 및 HTMT (Heterotrait-monotrait Ratio)를 활용하여 평가할 수 있다 (Hair Jr et al., 2017). Appendixes 3 과 같이 본 연구에서는 가장 엄격한 기준인 HTMT를 적용한 결과, 모든 수치가 .90 미만으로 판별타당도는 확보되었다.

### 4.3. Assessment of Structural Model

구조모형 평가는 각 가설의 경로 계수의 부호, 크기 및 유의성을 기반으로 하며, 연구 모형을 평가하기 위하여 SmartPLS 4.0 을 이용하였다 (Cho & Lee, 2023; Hair Jr et al., 2021; Lin & Han, 2021).

첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인 (Variance Inflation Factor)이 5 보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.262 - 1.953로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단된다. 따라서 공통방법편의 (Common Method Bias)도 문제가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 구조모형을 평가하기 위해서는 전통적으로 내생변수의 결정 계수 ( $R^2$ )를 고려해야 하며 (Ali et al., 2018; Müller et al., 2018), 경험 법칙에 따라  $R^2$  값은 각각 작은 (.2), 중간 (.5), 큰 (.8) 값으로 효과의 크기를 나타낸다. 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위의 교차타당성 중복성 (Construct Cross-Validated Redundancy:  $Q^2$ )의 경우 값은 0 보다 커야 한다. 다만 학자들 (Chin, 2009; F. Hair Jr et al., 2014)은 약한 효과



(.02 ≤ Q<sup>2</sup> ≤ .15), 보통 효과 (.15 ≤ Q<sup>2</sup> ≤ .35) 또는 강한 효과 (Q<sup>2</sup> ≥ .35)가 있을 수 있음을 시사한다.

R<sup>2</sup> 값은 각각 진정성 (.475), 태도 (.583)로 중간 수준의 값을 보였다. Q<sup>2</sup> 값은 진정성 (.453), 태도 (.404)에서 모두 강했다. 또한 SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)은 .060으로 권장 임계 값인 .08 미만으로 (Hu & Bentler, 1999), 허용 가능한 모델 적합도를 나타낸다.

#### 4.4. Hypotheses Testing

CSR 활동 동기가 진정성과 태도에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 Appendixes 4와 같다.

먼저, H1-1~H1-4는 CSR 활동 동기 (가치 중심 동기, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기, 이기적 동기)가 진정성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다. 분석 결과, 가치 중심 동기 ( $\beta = .602$ , t-value = 12.287,  $p < 0.001$ ), 이해관계자 중심 동기 ( $\beta = .107$ , t-value = 1.755, n.s.), 전략적 동기 ( $\beta = .117$ , t-value = 2.260,  $p < 0.05$ ), 이기적 동기 ( $\beta = -.072$ , t-value = 1.324, n.s.)로 나타나, H1-1, H1-3은 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 지지가 되었으나, H1-2와 H1-4는 지지가 되지 않았다.

다음으로 H2-1~H2-4는 CSR 활동 동기 (가치 중심 동기, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기, 이기적 동기)가 태도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다. 분석 결과, 가치 중심 동기 ( $\beta = .548$ , t-value = 11.298,  $p < 0.001$ ), 이해관계자 중심 동기 ( $\beta = .104$ , t-value = 1.374, n.s.), 전략적 동기 ( $\beta = .105$ , t-value = 1.672, n.s.), 이기적 동기 ( $\beta = .029$ , t-value = .458, n.s.)로 나타나 H2-1은 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 지지가 되었으나, H2-2, H2-3, 그리고 H2-4는 지지가 되지 않았다.

진정성이 태도에 미치는 영향을 살펴 본 H3은 유의한 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .537$ , t-value = 10.033,  $p < 0.001$ ), H3은 지지되었다.

## 5. Discussion and Implications

기후 위기 등으로 CSR 활동의 중요성이 더욱 주목받고 있는 가운데, 본 연구는 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동 동기에 대한 소비자의 지각이 진정성과 태도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 이들 변수 간의 구조적 관계를 설정하고 검증하였다.

본 연구의 실증 분석 결과는 다음과 같다. CSR 활동 동기(가치 중심 동기, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기, 이기적 동기)가 진정성에 미치는 영향을 분석한 결과, 가치 중심 동기와 전략적 동기는 진정성에 정의 영향을 미치고, 이해관계자 중심 동기와 이기적 동기는 진정성에 영향을 미치지 않았다. 또한 CSR 활동 동기(가치 중심 동기, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기, 이기적 동기)가 태도에 미치는 영향을 분석한 결과, 가치 중심 동기는 태도에 정의 영향을 미치고, 이해관계자 중심 동기, 전략적 동기, 이기적 동기 모두 태도에 영향을 미치지 않았다. 마지막으로 진정성이 태도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 진정성은 태도에 정의 영향을 미쳤다.

### 5.1. Theoretical Implications

실증 분석 결과를 기반으로 아래와 같이 이론적 시사점을 도출하였다.

첫째, 식음료 프랜차이즈 분야 관련 연구에서 제한적으로 다루어 온 CSR 활동 동기에 따른 소비자의 반응에 대한 연구를 귀인 이론 (Attribution theory)을 기반으로 시도하여 귀인 이론의 지지를 확인하였다. 특히 이 과정에서 CSR을 조직의 지속가능성 확보 및 제고를 위한 영향 (Impacts) 관리라는 관점에서 살펴보았다.

둘째, 식음료 프랜차이즈 기업의 지각된 CSR 활동 동기 유형으로 가치 중심 동기 (Values-driven Motive), 이해관계자 중심 동기 (Stakeholder-driven Motive), 전략적 동기 (Strategic Motive), 이기적 동기 (Egoistic

Motive) 등 네 가지 요인을 확인하였다. 이는 Ellen et al. (2006)의 네 가지 요인 관점을 식음료 프랜차이즈 기업에도 동일하게 적용할 수 있으며, 소비자는 CSR 활동의 동기를 이분법적으로 이해하지 않고 보다 세분화하여 구체적으로 인지하고 있음을 확인한 것이다.

셋째, 가치 중심 동기와 전략적 동기의 영향력이 입증되었다. 식음료 프랜차이즈 기업의 CSR 활동이 가치 중심 동기에 의한 활동으로 인지될수록 진정성을 더 많이 지각하며, 기업에 대한 긍정적인 태도가 형성된다. 이는 가치 중심 동기가 긍정적인 소비자 반응을 이끌어 낸다는 다수의 선행 연구의 결과 (Grahn et al., 1987; Ellen et al., 2006)를 지지한다. 다음으로 전략적 동기가 자기 지향적으로 간주되거나, 사업 목표 달성을 위한 차원으로 인식되어 부정적인 반응을 만들어 낸다 (Park et al., 2012; Zasuwa, 2019)는 선행 연구와 달리, 본 연구에서 전략적 동기는 태도에 영향을 미치지 않았지만, 진정성에는 긍정적인 영향이 있음을 확인하였다. 전략적 동기는 고객 확보 및 유지와 같은 사업 전략의 이유로 구동되는 동기로 CSR 활동을 전략적 수단으로 활용하는 것과 관련이 있다. 전략적 동기의 긍정적 영향력은 Ellen et al. (2006), Min et al. (2023) 등의 선행 연구와 맥을 같이 한다. 기업의 전략적 생존에 기반한 CSR 활동은 소비자들에게 긍정적으로 수용될 수 있다는 것을 확인해주고 있는 것이다.

## 5.2. Practical Implications

실증 분석 결과를 기반으로 도출한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 소비자는 CSR 활동의 동기를 단순하게 이기적 동기 혹은 이타적 동기 등 이분법적으로 이해하지 않고 보다 세분화하여 구체적으로 인지하고 있음을 확인해주고 있다. 따라서 기업은 자사의 CSR 활동에 대해 소비자들이 다양하게 동기를 추론할 수

있다는 점을 알고, CSR 활동의 기획 단계에서부터 소비자의 동기 인식에 세심한 관심을 가질 필요가 있다. 기업은 CSR 활동을 계획할 때 가치 중심 동기와 전략적 동기에 중점을 두어야 한다. 특히 선행연구에서 소비자의 반응이 일관적이지 않았던 전략적 동기가 진정성에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 주목해야 할 것이다. 가치 중심 동기 지각을 제고하기 위해 사회적 가치와 목적을 CSR 활동에 분명하게 포함시키는 것도 물론 중요하지만, 회사는 자사의 중장기 목표 달성에 기여하고 공헌하는 방향으로 CSR을 기획하고 실행하는 전략적 CSR 추진 또한 필요한 것이다.

둘째, 소비자가 CSR 활동에 대해 진정성을 느끼면 기업에 대한 긍정적인 태도로 이어진다는 것이 확인되었다. 따라서 CSR 활동을 기획하고 실행하는 기업은 소비자의 진정성 지각을 극대화하는 방안을 마련하는데 힘써야 할 것이다. 따라서 기업은 PR이나 미디어 캠페인과 같은 보여주기 식의 단편적 CSR 활동보다는 사회적 목적과 가치를 명확하게 제시하고, 일관된 태도로 꾸준히 CSR 활동을 실천하는 것이 중요할 것이다. 기업은 CSR 활동을 통해 소비자에게 그 진정성을 효과적으로 전달하는 방법 또한 고민해야 할 것이다.

## 5.3. Limitations and Future Research Directions

본 연구는 식음료 프랜차이즈 기업에서 수행하는 CSR 활동이 소비자의 긍정적 태도와 같은 성과로 이어지기 위해서는 가치 중심 동기, 전략적 동기, 진정성 지각 등이 중요한 변수임을 규명했다는 점에서 이론적 의의가 있으며, 다양한 동기 추론 가능성을 고려하여 전략적으로 CSR 활동 기획 및 추진을 제안했다는 점에서 실무적 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 한계점과 향후 연구 방향을 제시한다.

첫째, CSR 활동 동기에 대한 반응을 보다 면밀하게 살펴볼 수 있도록 진정성과 태도 외에 다른 변수(예, 신뢰, 고객시민행동 등)를 이용한 검증이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 CSR 활동을 수행하는 식음료 프랜차이즈 기업의 일반적 특성과 소비자의 개인적 특성을 고려하지 않고 조사를 진행하였다. 식음료 프랜차이즈 기업의 규모, 최근의 ESG 평가 결과와 같은 기업 특성, CSR 활동에 대한 이해도와 같은 소비자의 개인 특성 등에 따라 CSR 활동 동기가 다르게 지각될 수 있는지 등의 후속 연구를 수행함으로써 식음료 기업의 CSR 활동에 대한 소비자의 긍정적인 평가를 극대화할 수 있는 전략적 자료를 제공할 필요가 있을 것이다.

## References

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514-538.
- An, D. C., Lee, J. W., Kim, J. D., & Seo, G. S. (2019). A study on the effects of CSR authenticity of SNS-based consumer participatory campaign: Moderating roles of consumer altruism and campaign type. *Consumer Policy Education Research*, 15(2), 125-149.
- An, D. C., Wang, C., & Lee, S. J. (2017). The effect of CSR attributes on CSR authenticity. *Academic Society of Global Business Administration*, 14(1), 127-146.
- An, S. Y. (2020). A study on the effect of hotel employees' CSR motivation on authenticity, organizational trust, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 34(8), 159-175.
- 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.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H. (2009). The emergence of corporate social responsibility in Chile: The importance of authenticity and social networks. *Journal of Business Ethics*, 86, 191-206.
- Bettman, J. R. (1979). *An information processing theory of consumer choice*. Reading, MA: Addison-Wesley. p.402
- Beverland, M. B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003-1029.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Chen, Y. R. R., Cheng, Y., Hung-Baesecke, C. J. F., & Jin, Y. (2019). Engaging international publics via mobile-enhanced CSR (mCSR): A cross-national study on stakeholder reactions to corporate disaster relief efforts. *American Behavioral Scientist*, 63(12), 1603-1623.
- Chin, W. W. (2009). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Cho, B.-K., & Lee, Y.-K. (2023). Do green practices and green image promote consumers' participation in social network sites (SNS)? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(5), 631-648
- Choi, K. S., Hwang, S. Y., & An, D. C. (2020). A study on the effects of motivation and attributes of corporate CSR activities on CSR authenticity and corporate attitude. *Journal of Distribution Management*, 23(3), 97-115.
- Dang, V. T., Nguyen, N., & Wang, J. (2020). Consumers' perceptions and responses towards online retailers' CSR. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(12), 1277-1299.
- Dean, D. H. (2002). Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising*, 31(4), 77-87.
- Ellen, P. S., 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.
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222.
- 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.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston, MA.
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21-38.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Grahn, J. L., Hannaford, W. J., & Laverty, K. J. (1987, February).

- Corporate philanthropy and marketing strategy: A review and directions for research. In *AMA Educators' Proceedings* (Vol. 53, pp. 67-69). Chicago: American Marketing Association.
- Hair Jr, F. J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Han, S.-H., & Park, H.-J. (2018). The effects of franchise CEO's innovation and CSR passion, and customer orientation on perceived service quality, customer affection, and commitment. *Korean Journal of Franchise Management*, 9(2), 17-29
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York, NY.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hur, S.-B., Nor. Y.-S., & Lee, D. (2019). The impact of franchisor's economic and philanthropic CSR on franchisees' economic satisfaction, social satisfaction, and loyalty. *Korean Journal of Franchise Management*, 10(3), 25-35
- ISO (2010). *Guidance on social responsibility, international standard, ISO 26000:2010(E)*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jang, S. H., & Han, J. H. (2015). A study on the negative effects of excessive conformity in CSR activities: Focusing on types of conformity, types of sincerity, and prior corporate attitudes. *Advertising Research*, 26(6), 321-348.
- Kang, G. J., & Lee, K. G. (2017). The mediating role of pride and the moderating role of egoistic attribution in the relationship between CSR and outcomes of CSR. *Human Resource Management Research*, 24(1), 1-25.
- Kelly, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Kim, J. D., An, H. T., Myung, J. K., & Bac, S. M. (2016). Assessing CSV as a successful strategic CSR. *Korea Business Review*, 20(1), 291-319.
- Kim, M. J., An, D. C., Wang, Chen. & Kim, Y. J. (2018). A Comparative analysis of the effect of CSR authenticity between cause promotion and cause-related marketing of an airline company. *Tourism and Leisure Research*, 30(1), 113-131.
- Koo, Y. H., Yoon, Y. M., & Lee, H. Y. (2015). Research on the effectiveness of CSR sincerity: Focusing on whether a company's actual and expressed motives for CSR are consistent. *Journal of Public Relations*, 19(4), 27-54.
- Lee, H. (2021). Core governance for ESG management(11.23) Retrieved from <http://www.kyeonggi.com/2390023>
- Lee, J. K., & Rhee, J. H. (2020). Current status and future directions of research on "sustainable management": Focusing on the ESG measurement index. *Journal of Strategic Management*, 23(2), 65-92.
- Lee, S. J., & Jeong, Y. H. (2023). The effect of CSR motivation of K-beauty brands on CSR authenticity and brand trust. *Journal of the Korean Society of Applied Science and Technology*, 40(2), 210-222.
- Lee, Y.-K., Lee, C. K., Lee, W., & Ahmad, M. S. (2021). Do hedonic and utilitarian values increase pro-environmental behavior and support for festivals?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(8), 921-934.
- Li, J., Liu, L., & Qing, Q. (2022). Differentiated consumer forgiveness for different corporate social irresponsibility domains: The moderating role of corporate reputation and patriotism. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103122.
- Lim, S., & Park, J. (2012). The impact of perceived motivation for corporate social contribution activities on corporate evaluation. *Journal of Business and Innovation*, 5(3), 121-139.
- Lin, Y. C., & Han, Y. (2021). Effects of perceived waiting time on waiting acceptability, emotions and satisfaction in Taiwanese restaurants: Focusing on the moderating effect of waiting satisfaction. *Korean Journal of Franchise Management*, 12(1), 51-60.
- Loussaïef, L., Cacho-Elizondo, S., Pettersen, I. B., & Tobiassen, A. E. (2014). Do CSR actions in retailing really matter for young consumers? A study in France and Norway. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(1), 9-17.
- Madrigal, R., & Boush, D. M. (2008). Social responsibility as a unique dimension of brand personality and consumers' willingness to reward. *Psychology & Marketing*, 25(6), 538-564.
- Manthiou, A., Kang, J., Hyun, S. S., & Fu, X. X. (2018). The impact of brand authenticity on building brand love: An investigation of impression in memory and lifestyle-congruence. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 38-47.
- Mantovani, D., de Andrade, L. M., & Negrão, A. (2017). How motivations for CSR and consumer-brand social distance influence consumers to adopt pro-social behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 156-163.
- Min, J., Kim, J., & Yang, K. (2023). CSR attributions and the moderating effect of perceived CSR fit on consumer trust, identification, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103274.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218.
- Müller, T., Schuberth, F., & Henseler, J. (2018). PLS path modeling—A confirmatory approach to study tourism technology and tourist behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 249-266
- Park, S. Y., Koo, D. M., & Kang, B. H. (2012). Consumers' attributions, perceptions, and reactions to corporate social responsibility activities. *Journal of Management Studies*, 41(2), 173-200.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Deibler, S. L. (1995). Consumers'

- emotional responses to service encounters: The influence of the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Shin, G. K. (2018). *SmartPLS 3.0 structural equation modeling Focused on Master's/Ph.D. Degree and Academic Paper Writing*. Cheongram: Seoul.
- Smith, G., & Stodghill, R. (1994). Are good causes good marketing. *Business Week*, 21(1), 64-66.
- Su, L., Gong, Q., & Huang, Y. (2020). How do destination social responsibility strategies affect tourists' intention to visit? An attribution theory perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102023.
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010). Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 170-180.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Xie, Q., & Wang, T. G. (2022). Promoting corporate social responsibility message in COVID-19 advertising: How threat persuasion affects consumer responses to altruistic versus strategic CSR. *Journal of Business Research*, 148, 315-324.
- Yang, J. J., Iyer, R., & Lee, Y.-K. (2022). Why do local foodscapes matter in building tourist trust and loyalty?. *Sustainability*, 14(4), 2029.
- Yoo, J. W., & Lee, E. H. (2021). Corporate governance researches on stakeholder capitalism perspectives: Review and future direction. *Journal of Strategic Management*, 24(3), 61-95.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Zasuwa, G. (2019). Do consumers really care about organisational motives behind CSR? The moderating role of trust in the company. *Social Responsibility Journal*, 15(8), 977-991.

**Appendix 1: Demographic profiles (n = 304)**

Category		Frequency	%
Gender	Male	152	50.0
	Female	152	50.0
Age	20 ~ 29	33	10.9
	30 ~ 39	108	35.5
	40 ~ 49	87	28.6
	50 ~ 59	45	14.8
	60 ≥	31	10.2
Yearly Income (Million won)	<30	51	16.8
	30 ~ < 50	82	27.0
	50 ~ <70	78	25.7
	70 ~ <100	58	19.1
	100 ≥	35	11.5
Educational level	Below High School	40	13.2
	Junior College	43	14.1
	Undergraduate	189	62.2
	Graduate	32	10.5
Occupation	Student	19	6.3
	Office worker	149	49.0
	Profession	35	11.5
	Sales/Service Jobs	18	5.9
	Housewife	36	11.8
	Public official	13	4.3
	Freelancer	16	5.3
	Other/Unemployed	18	5.9

**Appendix 2: Measurement model**

Constructs and items	Standardized factor loadings	$\alpha$	C.R	AVE
Values-driven Motive		.842	.904	.759
This company carries out CSR activities because it believes it is morally right.	.877			
This company carries out CSR activities because of its long-term interest in the community.	.854			
This company carries out CSR activities to contribute to the community	.883			
Stakeholder-driven Motive		.770	.867	.685
This company carries out CSR activities because of customer expectations.	.837			
This company carries out CSR activities because of the expectations of society.	.844			
This company carries out CSR activities because of shareholder expectations.	.802			
Strategic Motive		.718	.876	.780
This company carries out CSR activities to secure customers.	.879			
This company carries out CSR activities to retain customers.	.888			
Egoistic Motive		.729	.845	.646
This company conducts CSR activities to benefit its business using a great cause.	.844			
This company carries out CSR activities to obtain tax reduction benefits.	.776			
This company carries out CSR activities to attract public attention.	.790			
Authenticity		.817	.868	.522
This company's CSR activities do not disappoint my expectations.	.715			
This company's CSR activities are trustworthy.	.749			

This company's CSR activities have a set of moral principles.	.749			
This company's CSR activities add meaning to people's lives.	.738			
This company's CSR activities reflect important values that people care about.	.705			
Attitude		.861	.896	.590
After learning about this company's CSR activities, I started liking this company.	.733			
The overall evaluation of this company's CSR activities is favorable.	.751			
This company's CSR activities are excellent.	.756			
This company's CSR activities are attractive.	.803			
This company's CSR activities are appealing.	.787			
This company's CSR activities are interesting.	.776			

α: Cronbach's Alpha; CR: Composite Reliability; AVE: Average variance extracted

**Appendix 3: Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)**

	1	2	3	4	5	6
1. Values-driven Motive	-					
2. Stakeholder-driven Motive	.537					
3. Strategic Motive	.395	.730				
4. Egoistic Motive	.200	.665	.779			
5. Authenticity	.809	.497	.418	.185		
6. Attitude	.740	.508	.440	.281	.869	-

**Appendix 4: Structural estimates (PLS)**

Paths		Estimate	t-value	p-value	Results
H1-1	Values-driven Motive → Authenticity	.602	12.287	.000	Supported
H1-2	Stakeholder-driven Motive → Authenticity	.107	1.755	.079	Non-supported
H1-3	Strategic Motive → Authenticity	.117	2.260	.024	Supported
H1-4	Egoistic Motive → Authenticity	-.072	1.324	.185	Non-supported
H2-1	Values-driven Motive → Attitude	.548	11.298	.000	Supported
H2-2	Stakeholder-driven Motive → Attitude	.104	1.374	.169	Non-supported
H2-3	Strategic Motive → Attitude	.105	1.672	.095	Non-supported
H2-4	Egoistic Motive → Attitude	.029	.458	.647	Non-supported
H3	Authenticity → Attitude	.537	10.033	.000	Supported
		<b>R<sup>2</sup></b>		<b>Q<sup>2</sup></b>	
Authenticity		.475		.453	
Attitude		.583		.404	

**Appendix 5: Scenario of Company A's CSR activities**

CSR 활동 사례
A사는 그 동안 환경친화적인 기업으로 명성을 쌓아왔다. 국내 최초로 카페에서 종이 빨대를 도입했고, 포장 시 사용하는 비닐 포장재 대신 친환경 소재를 사용했다. A사는 다회용 컵 사용을 장려하는 등 플라스틱을 줄이기 위한 많은 노력을 기울였다. A사는 친환경 메시지를 전달하기 위해 리유저블 컵을 무료로 제공하는 이벤트를 2022년 4월부터 진행했다. A사는 환경부, 그린스타트 전국네트워크, 자원순환사회연대와 함께 2011년부터 일회용 컵 없는 매장 캠페인을 펼치고 있다. 매장에서 음료를 마시는 고객에게는 머그컵에 음료를 제공하는 것을 서비스의 표준으로 하고 있다. 이를 위해 일회용 컵 없는 매장에서는 업계 최초로 머그컵 전용 선반을 비롯해, 머그컵의 온도를 따뜻하게 유지시켜 줄 수 있도록 열선이 장치된 머그컵 위머가 설치되어 있어 더욱 편리하고 위생적으로 머그컵을 제공하고 사용할 수 있도록 최선을 다하고 있다.

Company A has established itself as an environmentally conscious business. And, Company A pioneered the adoption of paper straws in domestic cafes and transitioned from plastic packaging to eco-friendly materials. Various initiatives, such as promoting reusable cups, were implemented to minimize plastic

usage. Since April 2022, Company A has been hosting events offering free reusable cups, aiming to convey a message of eco-friendliness. The goal is to promote sustainability values and advocate for the widespread use of reusable cups. Since 2011, Company A has collaborated with the Ministry of Environment, Green Start National Network, and Resource Circulation Society Solidarity for the 'Stores without Disposable Cups' campaign. The service standard involves serving beverages in mugs for in-store consumption. In establishments without disposable cups, efforts are made to enhance convenience and hygiene by introducing the industry's first dedicated mug shelf and a mug warmer with a specialized heating element to keep mugs warm.