

10-30-2009

한국 암웨이 대의명분 마케팅

Chang Jo Yoo

Heung Soo Park

Seong Ho Kang

Kwon

Su Jung Bae

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Yoo, Chang Jo; Park, Heung Soo; Kang, Seong Ho; Kwon; and Bae, Su Jung (2009) "한국 암웨이 대의명분 마케팅," *Asia Marketing Journal*: Vol. 11 : Iss. 3 , Article 11.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1401>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

한국 암웨이 대의명분 마케팅 (뉴트리라이트 어린이 건강지킴이 캠페인을 중심으로)

Cause-Related Marketing of Amway Korea (Focus on the Campaign for Nutrilite's Kid Health)

유 창 조(Yoo, Chang Jo)*
박 흥 수(Park, Heung Soo)**
강 성 호(Kang, Seong Ho)***
권 계 은(Kwon, Gae Eun)****
배 수 정(Bae, Su Jung)*****

기업이 사회에서 차지하는 역할이 갈수록 증가하면서 기업이 수행해야 할 사회적 책임역시 증가하고 있다. 과거 일부 대기업을 중심으로 수행되어왔던 기업의 사회적 책임 활동(CSR)은 이제 소비자를 접하는 모든 기업에서 중요한 기업 활동의 일환으로 평가되고 있다. 이러한 기업의 사회적 책임 활동 중 소비자의 구매활동에 직접적이며 긍정적인 영향을 미치는 대의명분 마케팅(cause-related marketing)은 특히 많은 관심을 받고 있다.

국내에서 이러한 대의명분 마케팅의 모범적인 사례가 바로 한국 암웨이의 대의명분 마케팅 사례이다. 한국 암웨이는 2000년대 중반 일부 다단계업체들의 탈법적 활동으로 인해 악화되어진 소비자들의 인식을 '뉴트리라이트 어린이 건강 지킴이' 캠페인과 같은 대의명분 마케팅 활동을 통하여 극복할 수 있었다.

본 사례에서는 한국 암웨이가 10여년에 걸쳐 수행해 오고 있는 대의명분 마케팅 활동에 대하여 살펴본다. 특히 한국 암웨이의 대의명분 활동이 타 기업들의 사회공헌활동과 차별화 될 수 있었던 구체적인 요인을 살펴본다. 마지막으로 한국 암웨이의 대의명분 마케팅 활동에 대한 향후 방향과 시사점 등을 논의하였다.

핵심개념: 기업의 사회적 책임 활동, 대의명분 마케팅, 뉴트리라이트 어린이 건강 지킴이 캠페인

* 동국대학교 경영학과 교수(yoo@dongguk.edu)
** 연세대학교 경영학과 교수(hspark@base.yonsei.ac.kr)
*** 연세대학교 경영학과 박사과정(shkang123@yonsei.ac.kr)
**** 연세대학교 경영학과 박사과정(kwon@yonsei.kr)
***** 연세대학교 경영학과 박사과정(baesoojeong@)

I. 서론

최근 기업의 마케팅 분야에서는 특정 대의명분(cause)을 마케팅 활동의 주제로 하는 이른바 대의명분 마케팅(CRM: cause-related marketing)이 빠르게 확산되고 있다.

대의명분 마케팅이란 기업이 사회적으로 가치 있는 대의명분의 실현을 위해 비영리기관 등과의 협력을 통해 대의명분에 공감하는 소비자의 마음을 사로잡는 것과 관련된 마케팅 활동을 의미한다(Pringle and Thompson, 2001). 과거 대의명분 마케팅은 기업이 특정 공익 주제를 설정하고 그로 인한 기업 수익의 일정 부분을 공익을 위해 사용되는 형태를 지칭하였지만(Varadraj and Menon, 1988) 최근의 대의명분 마케팅은 보다 적극적으로 대의명분 마케팅의 성격과 활동범위를 확장시키고 있는 상태이다(이성호, 황의록, 안길상, 2003).

이러한 마케팅 활동에 기업의 참여가 증가하는 이유는 갈수록 대중매체에 의한 촉진활동의 영향력이 줄어들고 있는 상황에서 촉진비용을 절감하고 사회공헌활동 그 자체로도 소비자의 관심을 끌 수 있기 때문이라고 할 수 있다. 기업들은 대의명분을 활용해 제품판매를 활성화하고 판매금액의 일부를 기부함으로써 사회에 직접적으로 기여하게 된다. 아울러 특정 사회적 이슈에 관련된 메시지를 제품 속에 담아 판매를 수행함으로써 사회적 책임을 다하는 기업이라는 이미지를 소비자 뿐 아니라 일반인들에게 널리 알리고 자사의 브랜드 이미지를 제고하는 효과를 누릴 수 있다(Varadarajan and Menon, 1988).

이러한 대의명분 마케팅은 1983년 자유의 여신상 보수기금 마련을 위한 미국 아메리칸 익스프레스의 캠페인 활동으로부터 본격적으로 시작되었다. 아메리칸 익스프레스는 고객들이 자사의 카드를 사용할 때마다 1센트씩, 또, 카드 신규발급 시마다 1달러씩을 자유의 여신상 복원 프로젝트를 위해 기부하기로 약속하였다. 이러한 캠페인의 결과로 170만 달러 이상의 기금이 적립되었고, 카드사용이 27% 증가했으며, 새로운 카드 사용자 수 역시 45%나 증가하는 큰 성공을 거두었다(Barone et al. 2000). 우리나라의 경우는, 유한킴벌리가 1984년부터 '우리 강산 푸르게 푸르게' 라는 캠페인을 통해 매출액의 일부를 나무를 심는데 기부함으로써, 기업 이미지의 개선에 성공을 거둔 사례가 있다.

대의명분 마케팅에 대한 소비자의 반응은 매우 호의적이다. Cone and Roper(1997)의 조사에 따르면 제품의 가격과 품질이 동일하다면 공익활동을 지원하는 브랜드의 제품이나 서비스를 구입하겠다고 응답한 사람의 비율이 76%에 이르는 것으로 나타났고 있다. 또한 유럽의 12개국 12,000명의 소비자를 대상으로 한 CSR Europe(2000) 조사에서는 응답자의 40%가 '대의명분과 관련성이 있기 때문에 또는 사회적 윤리와 환경과 연관성이 있다는 표기를 보고 제품을 구매하였다'고 응답한 것으로 보고하였다. 또한 어떠한 제품이 공익과 연관되어 있는 경우 소비자의 64%가 5%의 가격을 더 지불할 용의가 있다고 응답한 결과도 제시하고 있다. 소비자가 대의명분 마케팅에 호의적인 반응을 보이는 이유는 제품구매라는 비교적 손쉬운 방법을 통하여 자신이 공감하는 도덕적 가치에 대한 지지를 보낼 수 있고 사회에 공헌했다는

만족감을 얻을 수 있기 때문이다. 이를 반영하여 2006년 미국기업들이 대의명분 마케팅에 투입한 비용(기부금 제외)은 스포츠 스폰서십을 뛰어넘어 10.34 billion 달러에 이르는 것으로 추산되고 있는데 이는 1990년에 비하여 11배 성장한 규모이다(Philantrophy, 2007).

이와 같은 대의명분 마케팅은 국내의 많은 기업들에 의해 기업의 사회적 책임 활동의 일환으로 수행되어져 오고 있다. 많은 기업들의 대의명분 마케팅 활동 중 한국 암웨이의 대의명분 마케팅 활동은 다단계 마케팅 시장에 대한 소비자들의 인식을 향상시키고, 직접판매 시장에서의 한국 암웨이의 시장 위치를 확고히 하는 계기가 되었다.

이하에서는 먼저 한국 암웨이에 대한 간략한 소개로 시작하여 한국 암웨이가 실시한 구체적인 대의명분 마케팅 전략을 살펴본다. 또한 대의명분 마케팅을 통해 한국 암웨이가 거둔 경영 성과를 살펴보고 마지막으로 한국 암웨이의 차후 대의명분 마케팅 방향을 논의한다.

II. 한국 암웨이의 소개

2.1 글로벌 암웨이

대규모 직접판매 회사인 암웨이(Amway)는 오랜 기간 동안 친구 사이이던 리처드 디보스(Richard Devos)와 제이밴 앤델(Jay Van Andel)이 1959년 '뉴트리라이트(Nutrilite)社'를 인수하여 American Way Association(1961년 암웨이로 변경)을 창립함으로써 설립되었다. 초기 Frisk

라 불리는 미생물에 의하여 분해가 가능한 비누로 시작된 상품라인은 유통 네트워크 발전과 더불어 지속적으로 확장되었다. 1962년 캐나다에서의 첫 영업을 통하여 국제화가 시작되었으며, 1970년대에는 유럽과 아시아에서 영업을 시작하였고, 1980년대와 1990년대를 통하여 암웨이는 국제적으로 확장되었다.

현재 암웨이는 80여 개의 국가와 지역에서 360만 이상의 유통업자(distributor)를 통하여 유통되고 있다. 상품의 경우 높은 품질을 가진 450개 이상의 품목을 제공하고 있다. 주요 브랜드는 Nutrilite Vitamins and Food Supplements, Artistry Skin Care and Color Cosmetics, eSpring System와 SA8 Laundry System 등이 있다. 전 세계적으로 12,000명 이상의 종업원들이 암웨이 상품생산, 관리 및 배송시설에서 근무하고 있으며, 본사는 미시간(Michigan)의 Ada에 위치하고 있다. 대부분의 상품생산과 관련된 일련의 활동은 본사에 집중되어 있으며 보관시설은 전 세계적으로 입지하고 있다.

암웨이는 이른바 독립사업자(independent business owners, IBOs)라고 불리는 직접판매 네트워크를 보유하고 있다. IBO는 상품판매 뿐 아니라 다른 IBO를 후원(sponsoring)하는 책임을 지고 있다. 실제로 암웨이에 참여하고 싶은 사람은 반드시 기존 IBO에 의하여 후원되어야 한다. 이러한 네트워크를 구축하는데 필요한 노력은 IBO 활동의 주요한 부분인데, 이는 암웨이 네트워크 위계구조의 높은 곳으로 이동하는 데 중요한 역할을 차지하고 있다. 대부분의 성공적인 IBO 들은 적극적으로 다운라인(down-line) 판매원 기반을 유지하고 확장하는 사람들이다. 이러한 구조는 피라미드 판매 형태와는 확연한 차이가

있는데, 피라미드 판매는 상품 대신에 유통권리(distributionships)에 초점을 맞추고 있으며, 높은 수준의 입회비를 요구하는 것을 특징으로 하기 때문에 불법적인 형태라고 할 수 있다.

암웨이는 설립 이후부터 창업이념으로서 가족을 강조하는 사회공헌활동을 지속적으로 수행하여 왔다. 2003년 알티코(Alticor)사를 설립하여 전 세계 57개국 각국의 암웨이에서 개별적으로 펼쳐온 사회공헌활동을 'One By One Campaign for Children'으로 통합하였다. 이 프로그램은 전 세계 아이들 한 사람 한 사람씩 서로 도움의 손길을 펼쳐 한 사람의 삶을 변화시킨다는 의미를 가진다. 이러한 활동은 암웨이를 전 세계적인 사회공헌활동 기업으로 인식시켰을 뿐 아니라 이러한 원바이원 프로그램은 2005년 International Steve Award를 수상함으로써 전 세계적으로 베스트 사회공헌활동 프로그램으로 인정받았다.

2.2 한국 암웨이의 연혁과 사업실적

전 세계 약 60개 암웨이 지사 중 22번째로 설립된 한국 암웨이는 1991년 5월 처음으로 국내 영업을 개시하였으며, 2009년 현재 전국 13개 지역에 고객의 비즈니스 상담, 상품체험, 상품구입, 반품과 환불을 지원하기 위하여 오프라인 시설로서 암웨이 플라자(Amway Plaza, AP)를 두고 있다. 이와 함께 충북 음성에 대규모 물류 센터를 운영하고 제3자 물류를 통하여 익일배송 원칙을 실현하고 있다. 그리고 한국 암웨이 홈페이지 ABN(Amway Business Network)이라는 온라인 쇼핑몰 사이트와 고객 상담을 위한 컨택센터(콜센터)를 운영하고 있다. 또한

IBO의 사업활동 및 상품구매를 지원하기 위하여 다양한 유형의 인쇄매체로서 카탈로그와 잡지 등을 정기적으로 발간하고 있다. 이를 통해 상품주문에서 배송 및 사후서비스에 이르기까지 완벽한 유통채널을 확보하여 고객만족을 지원하고 있다. 또한 한국 암웨이는 체험 마케팅을 통한 브랜드 홍보 및 기업 이미지를 향상을 위하여 2004년 10월부터 용인 양지에 브랜드 센터를 설립하여 운영하고 있다.

한국 암웨이의 우수한 품질의 상품 및 브랜드는 기업 성장의 주요한 요소로서의 역할을 수행하여왔다. 1991년 몇 가지 생활용품으로 출발하여 1993년에는 건강기능식품 '뉴트리라이트'(Nutrilite), 1995년에는 화장품 브랜드인 '아티스트리'(Artistry)를 도입하였다. 1998년에는 소비자에게 더욱 다양하고 보다 좋은 품질의 국내유망 중소기업 제품을 공급하고 국내 경제발전에 기여하기 위해 '원포원'(One for One) 상품을 도입하여 국내 중소기업들에게 유통지원 활동을 수행해오고 있다. 현재 '뉴트리라이트'(Nutrilite), '아티스트리'(Artistry), '글리스터'(Glistler), '디쉬드롭스'(Dish Drops), '엘오씨'(LOC), '에스에이에잇'(SA8), '원포원'(One for One) 등의 브랜드를 가지고 화장품, 헤어/바디 제품, 건강/영양제품, 가정/주방용품, 가정기기 및 협력업체 상품 등의 상품라인에서 약 714개의 품목을 제공하고 있다.

한국암웨이 상품은 일반 소매점에서는 판매되지 않고 전적으로 IBO에 의하여 유통되고 있는데, 현재 약 70만의 IBO들이 적극적으로 활동하고 있다. IBO가 되는 방법은 기존 IBO에 의하여 후원되어 한국 암웨이와 계약을 체결하는 것이다. 계약을 통하여 신규 IBO는 다른 IBO와

수직적인 관계에의 연결이 이루어지며 후원하는 IBO는 '업라인(up-line)'이라고 부르며 후원 받는 IBO는 '다운라인(down-line)'이라고 부른다. IBO는 자신의 매출과 더불어 다운라인 IBO에 의하여 발생된 매출에 대하여 보상을 받게 된다. 개별 IBO는 암웨이 사업에 참여할 것인가를 스스로 결정하는 기업가정신(entrepreneurship)을 가진 유통업자로서의 성격을 가진다. 한국 암웨이는 설립 이래로 관련법 준수와 더불어 암웨이 IBO 윤리강령과 행동수칙을 철저히 준수하고 있다.

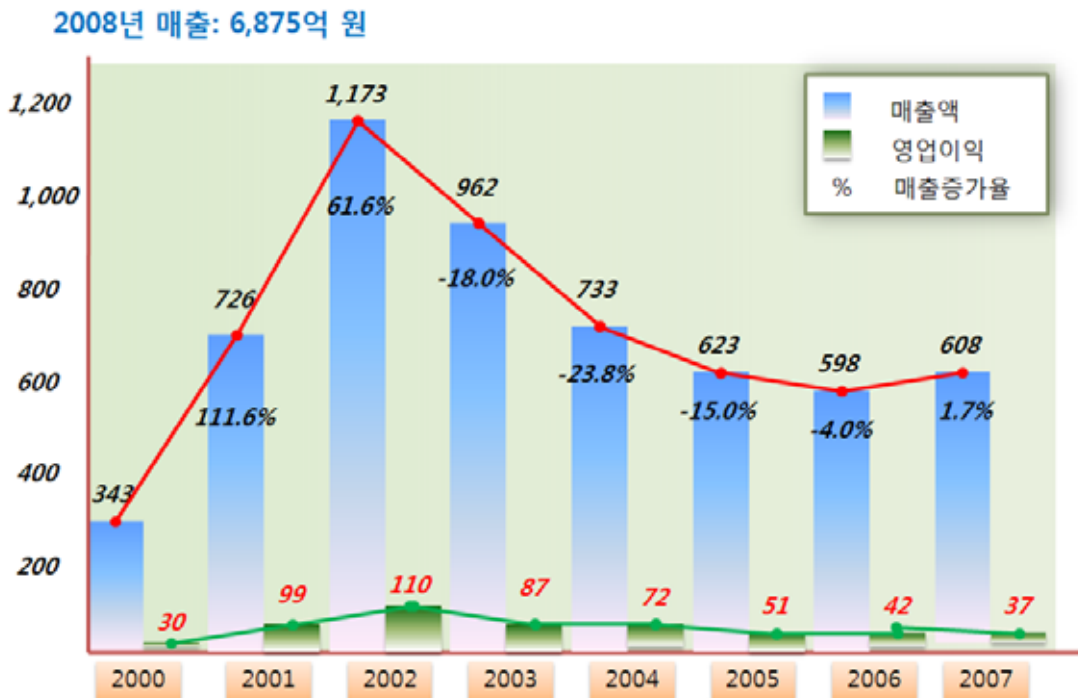
그 결과 한국 암웨이의 사업 실적은 <그림 1>에서 볼 수 있듯이 2000년에 3,430억원에서 2002년에는 1조 173억원으로 놀라운 성장을 지속하게 되었다. 하지만 이후 사회적 논란을 가져왔

던 JU와 일부 불법적 다단계 직판 업체들의 시장 교란 행위로 인해 급격한 매출 하락을 경험하게 된다. 게다가 일부 직판 업체들의 불법 행위로 인한 소비자의 인식 악화로 인해 다단계 시장이 급격하게 축소되기 시작하였다.

이러한 위기에서 한국 암웨이는 2000년대 초반부터 꾸준히 수행해 왔던 대의명분 마케팅과 국내 우수 기업들과의 제휴를 통한 제품 라인의 다양화, 암웨이 브랜드 센터와 암웨이플라자를 통한 종합적 브랜드 및 제품 관리를 통해 2006년 이후 완만한 매출 상승세를 나타내고 있다.

<그림 2>에서 볼 수 있듯이 시장 점유율에 있어서도 일부 불법적 다단계 마케팅 기업들로 인해 잠식당했던 시장을 2006년을 기점으로 차츰 회복하고 있으며 2007년에는 시장 점유율35%

<그림 1> 한국 암웨이의 매출과 순이익 및 매출 증가율



를 달성하여 역사상 가장 높은 시장 점유율을 나타내고 있다.

2.3 경영철학

한국 암웨이는 '모든 사람들에게 보다 윤택한 삶을 위한 기회를 제공한다' 를 기업의 사명으로 삼고 있다. 이러한 한국 암웨이의 기업 사명은 윤택한 삶을 위한 기회 제공이라는 소비자와 IBO들의 혜택을 중심으로 함으로써 제품 및 사업 선정의 유연성과 성장 가능성을 강조하고 있다고 할 수 있다.

이러한 사명을 완수하게 위한 경영원칙으로 첫째, 자유, 둘째, 희망, 셋째, 보상, 넷째, 가족이 설정되어 있다. 첫 번째로 자유는 소비자와 IBO들이 살아가고 일하고 무엇인가를 이룩해

나가는 데 있어 마음속에 내재되어 있는 기본적인 속성이다. 이러한 자유는 IBO들에게 비즈니스의 실적을 강요하지 않고 개별 사업의 진행 방향을 인정해 주는 것으로 나타난다.

두 번째로 희망은 소비자와 IBO들이 꿈을 꾸고, 목표를 설정하고, 그것을 추진하여 달성하게 하는 원천으로 정의하고 있다. 이러한 희망은 IBO들이 삶을 사는 자세와 적극적인 태도를 형성하게 도와주며 인생의 가능성이라는 창을 제공하는 역할을 한다.

세 번째로 보상은 소비자와 IBO들의 노력을 인정하고 그 공로를 존중하며 노력에 대한 정당한 대가로 정의하고 있다. 정당한 보상은 받는 사람이나 주는 사람에게 모두 성장할 기회를 제공해 주기 때문에 보다 공정하고 합리적인 형태의 보상 시스템을 구축하는 것으로 나타난다.

〈그림 2〉 다단계 마케팅(MLM) 시장의 규모와 한국 암웨이의 시장 점유율



네 번째로 가족은 사회 구조의 기반이 되는 것으로 사랑과 양육, 살아가는 방법 등을 터득하는 기본적인 학습단위로 정의한다. 이러한 가족은 제품의 개발과 판매에 있어서 많은 의사결정이 가족의 행복을 추구하는 방향으로 이루어지게 하는 역할을 한다.

Ⅲ. 한국 암웨이의 전략적 대의명분 마케팅 전략 및 활동

3.1 한국 암웨이의 전략적 대의명분 마케팅 전략

한국 암웨이의 대의명분 마케팅은 첫째, 기업

의 핵심 역량과 대의명분과의 부합성(Pracejus and Olsen, 2004), 대의명분 마케팅의 지속기간(Till and Nowak, 2000), 대의명분 마케팅에 투자되는 자원의 양(Macleod, 2001; Welsh, 1999), 그리고 경영관리자의 관여도(Macleod, 2001; Miller, 2002)라는 측면에서 타 기업의 대의명분 마케팅과 차별화 되어진다.

이러한 높은 수준의 4가지 요소들을 포함하는 대의명분 마케팅을 일반적으로 전략적 대의명분 마케팅이라고 부른다(Van den Brink et al., 2006). 즉, 기업이 수행하는 대의명분 마케팅 프로그램이 이러한 차원의 각각에 대한 정도의 연속선상에서 어떠한 위치를 차지하고 있는가에 따라 두 가지 유형의 대의명분 마케팅으로 구분된다고 할 수 있다. <그림 4>에서는 4가지 차원에 의한 전략적 대의명분 마케팅과 기술적

<그림 3> 한국 암웨이의 경영 이념



대의명분 마케팅에 대한 비교를 그림으로 제시하였다.

한국 암웨이는 설립 이래로 불법적인 기업과 차별화하고 소비자의 신뢰를 획득하기 위하여 다양한 유형의 사회적 책임을 수행하기 위한 활동을 적극적으로 수행하여왔다. IBO들이 재고 부담 없이 사업을 진행할 수 있도록 하고 있으며, 상품에 불만족이 있는 경우에는 상품의 교환 및 환불정책을 실시하고 있고, 국내 구매 제품의 비중을 늘리는 데 노력하여 왔다. 또한, 한국 암웨이의 대의명분 마케팅의 특징은 세계적인 건강기능식품 브랜드인 '뉴트리라이트'를 앞세워 기업역량을 극대화 할 수 있는 분야에서 지속적인 활동을 한다는 것이다. 이러한 일련의 활동과 더불어 설립 이래로 한국 암웨이가 지속적으로 강조하고 있는 전략적 대의명분 마케팅을 전략적 대의명분 마케팅의 4가지 차원(Van den Brink et al., 2006)과 관련하여 기술하면 다음과 같다.

3.1.1 기업역량과 대의명분과의 부합성

한국 암웨이는, 75년의 건강 및 영양에 관한 노하우를 축적해온 건강기능식품 브랜드 '뉴트리라이트'를 대의명분 마케팅의 핵심으로 내세우고 있다. '뉴트리라이트'의 자산인 한국인의 식습관 및 영양상태에 대한 지식, 건강관리 노하우, 그리고 전국 암웨이 프라자 및 브랜드 센터에서 활동하고 있는 수십 명의 전문 영양사, 체지방 측정계 및 각종 건강관리 설비를 이용하여 각 개인에게 맞는 맞춤형 건강 컨설팅 서비스를 통해 대의명분 마케팅을 실행 중이다.

또한, 한국 암웨이는 본사인 암웨이가 지향하는 창업이념으로서 '가족'이라는 기업이념을 실천하기 위하여 대의명분의 방향을 아동권리 증진에 중점을 두고 이와 관련된 다양한 사회공헌을 중점적으로 지원하여 왔다. 이를 위하여 사내에 설립된 한국 암웨이 아동센터는 아동보호사업을 중심으로 다양한 프로그램을 적극적으로 지원하고 실천하여 왔다. 암웨이의 창업이

〈그림 4〉 전략적 대의명분 마케팅과 전술적 대의명분 마케팅



념으로서 '가족'은 삶에 필요한 가치와 개인의 성장에 필요한 기틀을 마련해 주는 기본 단위로서의 의미를 가지고 있다. 이러한 '가족'은 앰웨이의 독립적 유통업자로서 IBO의 근간을 이루는 구성단위로서 앰웨이의 핵심역량과 밀접한 관련성이 존재한다고 할 수 있다.

3.1.2 지속적인 대의명분 마케팅

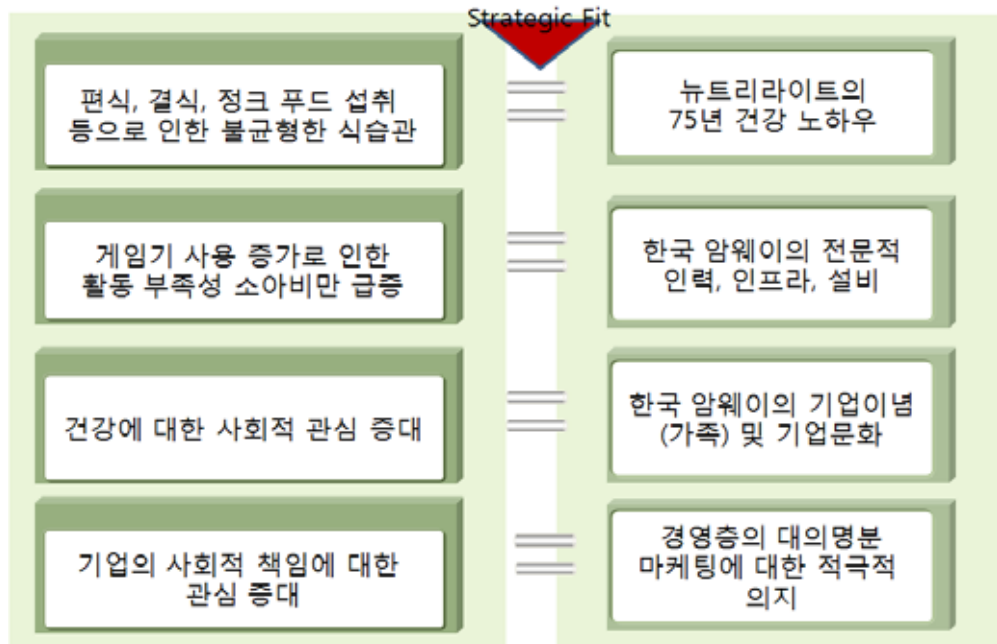
한국 앰웨이는 1991년 창립 이래로 대의명분 마케팅을 지속적으로 실시하여 왔으며, 이를 확대 발전시키고 있다. 대의명분 마케팅 활동을 위한 사내모금 활동을 2001년부터 계속하여 수행하고 있으며, 결식아동보호 사업을 2002년부터 현재까지 수행하고 있다. 아동프로그램에 집중화하여 지속적으로 10년 동안 관련 분야의

대의명분을 수행하고 있다고 하는 사실은 단기적인 매출증대를 위하여 이러한 활동을 홍보수단으로 이용하는 다른 대의명분 마케팅 활동을 수행하는 기업과 차별화되는 사항이라고 할 수 있다. 이러한 지속적이고 일관되게 대의명분 마케팅 활동을 수행함으로써 한국 앰웨이는 외부적으로 여러 공익단체와 공동으로 프로그램을 창출하고 유지하는 능력을 보유하게 되었으며 내부적으로는 관련 지식의 증대 및 실행능력을 습득하는 효과를 얻었다는 것이 중요한 사항이라고 할 수 있다.

3.1.3 높은 수준의 대의명분 마케팅 투자

한국 앰웨이는 다양한 유형의 기업자산을 대의명분을 위해 지원함과 더불어 직원/IBO의 참

〈그림 5〉 한국 앰웨이 기업 역량과 대의명분과의 부합성



여활동을 적극적으로 수행하기 위한 기업 내 많은 투자를 실시하여 왔다. 이를 위하여 한국 암웨이는 2003년 1월 사회공헌활동을 전담하는 조직으로서 '한국 암웨이 아동센터(ACC: Amway Children Center)'를 설립하는 등 관련 투자를 지속적으로 수행하고 있다. 한국 암웨이 아동센터에서는 어린이가 마땅히 누려야 할 건강과 사랑을 실천하기 위해서 다양한 캠페인과 사회 봉사 활동을 수행하고 있다. 어린이 건강 지키미 캠페인을 필두로 어린이들의 건강한 체육사업인 뉴트리키즈 축구교실, 소외된 아동들을 위한 오지 초등학교 사랑의 놀이터와 결식 아동 보호, 아동 학대 방지 캠페인을 함께 수행하고 있다.

3.1.4 경영층의 대의명분 마케팅에 대한 관여

한국 암웨이는 2003년에 기업 커뮤니케이션 부서 내에 대의명분 마케팅 활동을 적극적으로 그리고 체계적으로 수행하기 위하여 '사회공헌팀(CSR)'을 만들어 다양한 활동을 펼치고 있다.

이러한 대의명분 마케팅 활동에 대하여 한국 암웨이의 대표이사가 직접 이의 활동을 지원하는 형태로 조직화함으로써 체계적이고 적극적인 대의명분 마케팅 활동이 수행될 수 있도록 하고 있다. 2008년 하반기 이래로 경기침체가 이루어지고 있는 최근의 경제상황에 대하여 박세준 한국 암웨이 대표이사는 기업이 강 건너 불구경 하듯 단지 정부의 노력을 뒷짐 지고 바라보며 경기가 회복되기만을 기다리지 말고 어려운 시기에 기업이 나서서 경제와 사회전반에 플러스 요인으로 작용할 수 있는 무엇인지를 적극적으로 생각해 보아야 한다며 '사회공헌팀'의 역할 확대를 주문하였다.

3.2 한국 암웨이의 구체적 대의명분 마케팅 활동

3.2.1 '뉴트리라이트 어린이 건강지킴이' 캠페인

한국 암웨이는 성장기 어린이들에게 건강관리

〈그림 6〉 암웨이 아동 센터의 활동 내용



의 혜택을 제공하고자 '뉴트리라이트 건강지킴이 캠페인'을 실시해오고 있다. 암웨이 브랜드 센터에서 복지관 어린이들을 대상으로 체험 교육을 실시한 결과, 어린이들에게 있어서 편식, 결식, 정크 푸드 섭취 등으로 인한 불균형한 식습관과 컴퓨터 및 게임기 사용 증가로 인한 활동부족이 소아비만을 급증시키고 있으며, 이러한 소아비만이 성장을 저해하는 큰 요소가 됨을 발견할 수 있었다. 이러한 결과를 토대로 성장기 어린이에게 건강관리의 혜택을 제공하고자 '뉴트리라이트 건강지킴이 캠페인'을 기획하게 되었다. 캠페인 진행을 위해 한국 암웨이가 기존에 보유한 전문인력(영양, 운동 전문가)의 활용과 더불어 예산을 확보, 필요한 자원(체성분 측정기, 식품모형, 배포자료 등)을 확충하여 성장기 어린이들의 비만 예방을 위한 체성분

측정(비만도, 발육 상태 체크)과 영양교육을 지원하였다.

2007년 브랜드 센터가 위치한 용인 지역의 초등학교를 시작으로 충주, 진천 지역의 3개교, 학생 및 교직원 1,270명에게 체성분 측정, 식생활 및 영양교육, 비만 체험을 진행하였으며, 캠페인 후 체성분 결과지와 더불어 학부모가 참고할만한 자료를 배포하고 결과에 대한 학부모 전화 상담을 진행하였다. 2008년에는 인천 교육청 교육복지 담당자와의 협의를 통해, 인천 지역 초등학교에 공문을 발송하여 접수 받는 방법으로 인천 지역 초등학교의 체성분 측정과 영양교육을 진행하였으며, 초등학교의 요청에 따라 협약식을 체결하기도 하였다. 2008년에는 캠페인의 지역과 대상이 더욱 확대되어 충주, 용인, 화성 지역 학교의 요청에 따라 11개교, 8,330명

〈그림 7〉 독립조직으로서의 사회 공헌팀과 최고경영층의 사회공헌 활동



의 학생 및 교직원들에게 체성분 측정과 영양 교육을 진행하였다. 2009년에는 인천 외 강동, 강남 지역 교육청과 용인, 충주 지역 학교 담당자의 신청을 받아 13개교의 체성분 측정 및 영양교육을 진행하고 있으며 인천의 신현, 선학, 가현 초등학교와 용인의 동백, 백현 초등학교 등의 학교는 2년 연속 캠페인 진행을 신청함으로써 암웨이에 대한 높은 신뢰를 보여주고 있다.

또한 한국 암웨이는 아이들에 대한 교육과 더불어 부모 교육의 중요성을 인지하여 유치원 아동들을 대상으로 하는 체성분 측정과 더불어 부모대상의 식생활교육을 진행함으로써 아동에서 학부모까지 체험 및 교육의 대상을 확대해 나가고 있다.

이러한 '뉴트리라이트 어린이 건강 지킴이' 캠페인은 향후 기업 이미지 향상 및 브랜드 인지도 향상에 영향을 줌으로써 제품 구매로 연결될 수 있는 가능성을 높여준다. 또한 '뉴트리라이트 건강지킴이' 캠페인이 어린이의 소아비만 예방과 올바른 성장에 기여하고, 한국 암웨이 기업 이미지 호감도를 향상시키며, '뉴트리라이트' 브랜드 인지도 향상과 같은 초기 목적에 부합하는 창의적이고 사회공헌적인 체험 마케팅

활동이었음을 확인할 수 있으며 앞으로 더욱 발전시키고 지속해 나갈 수 있는 또 하나의 배경이 되었다고 할 수 있다.

3.2.2 '뉴트리라이트 비만 관리 교실' 운영

최근 들어 급증하고 있는 소아비만은 단지 비만의 문제를 넘어섰다. 소아비만 아동의 약 70%가 성인비만으로 이어질 뿐 아니라, 비만 아동이 성인이 되었을 때 발생할 수 있는 여러 가지 질병 양상과 그로 인한 생활의 질 저하, 의료비 증가로 인한 국가적 손실 등을 초래하기 때문에 더 이상 방치해서는 안 되는 국가적인 문제로 인식되고 있다. 특히 '뉴트리라이트 건강지킴이' 결과 분석에서 약 30-35% 해당하는 초등학생들이 과체중 이상 고도 비만 상태에 해당되는 것으로 나타나 소아비만 실태가 생각보다 심각함을 알 수 있었고, 지역적인 차이와 더불어 3-4학년이라는 연령대에 비만도가 더 높게 나타나는 현황을 발견할 수 있었다. 이를 기초로 참여 학생들의 비만도가 높았던 인천 신현, 선학 초등학교 학생들을 대상으로 1년간 정기적인 체성분 측정과 월 1회 영양교육 및

〈그림 8〉 '뉴트리라이트 어린이 건강 지킴이' 캠페인



영양 간식 만들기 요리체험, 놀이를 통한 신체 활동 등 비만 관리 교실을 운영하였다.

이러한 비만 교실을 통해 지속적으로 교육할 수 있는 모듈 및 콘텐츠를 개발하여 제공함으로써 1회성 체험 행사가 아니라 소아비만 관리에 실질적인 도움을 줄 수 있었으며 이에 대한 담당 교사들의 반응 또한 매우 긍정적이었다. 아이들과도 지속적인 교육을 통해 교감을 형성할 수 있었고 아이들 스스로 건강 관리의 중요성을 인식하고 실천할 수 있는 좋은 기회가 되었다. 이와 더불어 한국 암웨이는 <그림 9>에서 볼 수 있듯이 소아 비만을 사회의 주체들인 국가, 기업, 학교, 가정이 모두 책임지고 해결해야 할 사회적 과제로 간주하고 국가, 기업, 학교, 가정이 참여하는 소아비만 사회적 지원 모델을 구축하여 사회 공론화 시키고 있다.

3.2.3 가족과 함께 하는 ‘뉴트리라이트 아이사랑 건강체험’

한국 암웨이는 체험 마케팅 활동의 일환으로 2006년부터 연 1-3회 방학을 이용한 ‘아이사랑 건강체험’ 프로그램을 운영하고 있다. 이러한 체험 행사에서는 어린이 건강기능식품 구매자 외에 제품 구매와는 무관한 일반인, 복지관 어린이들이 가족과 함께 방문할 수 있도록 대상을 확대하여 기회를 제공하였다. 체험 행사에서는 체성분 측정과 같은 기존 콘텐츠 외에 부모와 함께 하는 성장 체조, 성장 마사지, 영양교육용 애니메이션 상영, 컴퓨터 게임을 이용한 영양교육 등의 체험과 더불어 뮤지컬, 마술쇼와 같은 문화공연을 테마별로 진행함으로써 보다 폭넓고 다양한 매체를 이용한 교육을 진행하고 있다.

이러한 행사는 제품 구매자에게는 추가적인 혜택으로 제공되어 브랜드 및 제품에 대한 신

<그림 9> 소아비만 예방을 위한 제안 ‘뉴트리라이트’의 제안



되도를 높일 뿐 아니라 자녀 및 가족과 함께 하는 문화 행사로써 자리매김하고 있으며, 일반 인에게는 기업 이미지 향상과 브랜드에 대한 인지도를 높일 수 있는 기회가 되고 있기 때문에 한국 압웨이 내에서도 체험 마케팅의 좋은 본보기로 긍정적인 평가를 받고 있다. 무엇보다 즐겁게 참여하는 과정에서 자연스럽게 그 내용을 흡수할 수 있는 체험 교육이기 때문에 아이들의 만족도와 참여도 역시 매우 높아서 매년 방문하는 가족들이 증가하는 추세이고 설문 결과에서도 매우 높은 만족도를 보이고 있다.

3.2.4 기타 사회적 책임 활동

한국 압웨이는 '뉴트리라이트 어린이 건강 지킴이' 캠페인 이외에도 다양한 형태의 사회적 책임 활동을 수행하고 있다. 다음의 <표 1>에서

볼 수 있듯이 한국 압웨이의 다양한 사회적 책임 활동은 어린이들에 대한 사랑과 권익 보호에 집중되어 있다. 이렇듯 어린이들에 대한 한국 압웨이의 관심은 희망, 가족, 자유로 요약되는 한국 압웨이의 경영이념과 정확하게 부합되며, 이러한 일체성이 한국 압웨이의 지속적이고 높은 수준의 대의명분 마케팅을 수행하도록 하는 동력이 되고 있다.

3.3 대의 명분 마케팅 활동의 성과

'뉴트리라이트 건강 지킴이' 캠페인과 같은 대의명분 마케팅에 대한 평가는 매출과 수익과 같은 목표 달성형 성과 이외에도 브랜드에 대한 인지도와 호감도, 그리고 기업에 대한 전반적인 이미지 개선 효과를 고려하기 마련이다.

<그림 11>에서도 볼 수 있듯이 한국 압웨이의

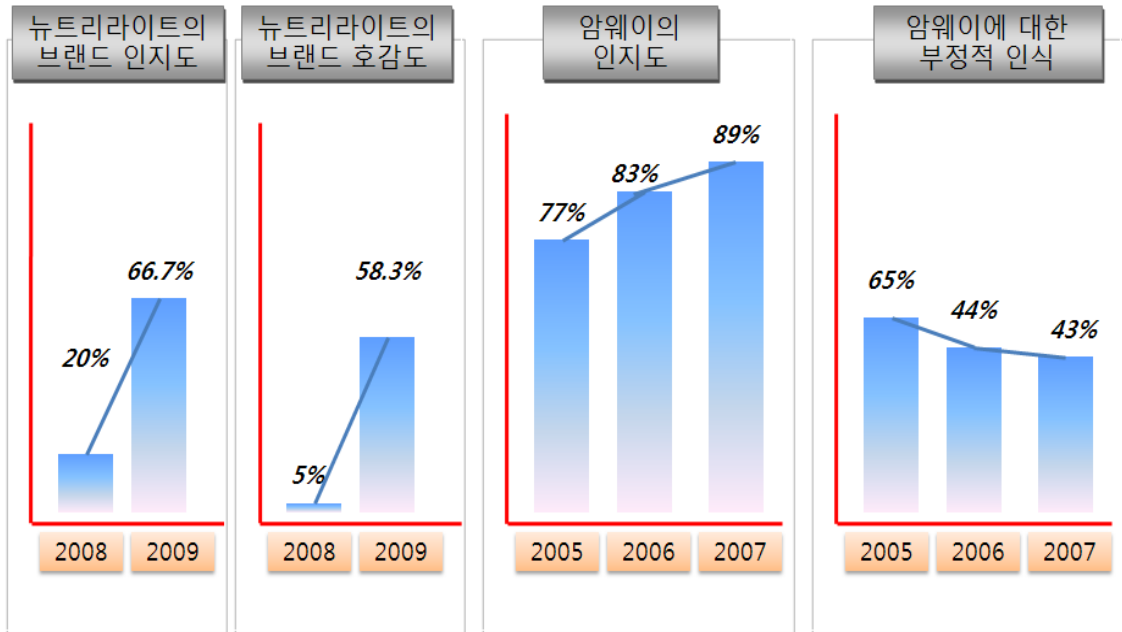
<그림 10> '뉴트리라이트' 아이사랑 건강체험 캠페인



〈표 1〉 다양한 한국 암웨이의 사회적 책임 활동

| 프로그램 | 내용 | 파트너 |
|-------------------|---|--------------|
| 결식아동 보호 프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ '뉴트리라면' 수익금 1%를 기금으로 조성하여 결식 아동의 식사 지원 ▪ 사회복지사들의 해외연수 지원 | 사회복지관 협회 |
| 학대 아동 쉼터 제공 프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 학대 아동의 쉼터 제공 ▪ 격리 아동의 교육, 급식, 문화 체험 지원 | 중앙 아동학대 예방센터 |
| 행복사과나무 프로그램 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 매월 1명의 아동에게 수술비, 치료비, 교육비 지원 | 어린이 재단 |
| 뉴트리키즈 축구교실 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 아동용 축구교실 운영 지원 ▪ 다문화 가정 축구 교실 운영 지원 | |
| 사랑의 놀이터 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 벽지 아동들을 위한 복합 놀이시설 제공 | 지자체 |
| 원 바이 원 글로벌 아동 캠페인 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도움이 필요한 글로벌 아동들에게 다양한 혜택과 기회를 제공하기 위한 기부 릴레이 캠페인 ▪ 호나우지뉴의 골에 1만 달러씩 기부 | |
| 사랑의 집짓기 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 저소득 무주택 가정에 보금자리 제공 | 지자체 |

〈그림 11〉 한국 암웨이의 대의명분 마케팅 성과



〈자료원: Synovate, 2007년 조사 보고서〉

‘뉴트리라이트 건강 지킴이’ 캠페인은 ‘뉴트리라이트’라는 브랜드의 인지도와 호감도 향상에 큰 공헌을 하였다.

2009년 실시한 각 학교의 담당교사와 학부모를 대상으로 한 사후 설문조사에서 캠페인에 대한 전반적인 만족도가 78.3%로 매우 높게 나타났다. ‘뉴트리라이트’ 브랜드에 대한 보조인지도가 66.7%(기존 보조인지는 20%, 08년 기준), 건강지킴이 캠페인을 통한 ‘뉴트리라이트’ 브랜드 인지가 67.5%(‘뉴트리라이트’ 인지자 중)로 나타나 건강지킴이 캠페인이 브랜드 인지도 향상에 크게 기여함을 알 수 있었다. 또한 브랜드 호감도는 58.3%(기존 뉴트리라이트 호감도는 5%, 08년 기준), 건강지킴이 캠페인을 통한 브랜드 호감도 상승은 72.5%(뉴트리라이트 인지자 응답기준)로 매우 긍정적인 영향을 미친 것으로 파악되었다. 이와 더불어 한국 암웨이에 대한 인지도 역시 05년 77%에서 07년에는 89%로 상승하였으며 한국 암웨이에 대한 부정적 인식 역시 05년 65%에서 07년 43%로 하락하였다. 이는 어린이를 대상으로 하는 대의명분 마케팅의 효과가 비교적 장기간에 걸쳐 나타난다는 점에 비추어 보았을 때 매우 긍정적인 효과라고 평가할 수 있을 것이다.

IV. 논의 및 결론

최근 몇 년간 일반기업의 사회공헌 지출총액 중 기부금의 비중을 살펴보면 2002년 79%에서, 2004년 68%, 2005년 64.3%, 2006년 56.7% (1조 224억 3000만원)로 점차 줄어들고 있다. 이

와 같은 기부비중의 감소 추세는 기업의 사회공헌활동이 단순기부를 통해 이루어지던 이전의 방식에서 벗어나 기업의 장기적인 전략수립과 함께 지속적이고 체계적인 프로그램을 운영하는 추세로 변화하고 있음을 시사한다. 즉, 기업들이 일회성 현금기부 형식을 통한 사회공헌활동을 지양하고 기업입장에서 주변의 사회문제를 인식한 후 자사의 특성에 맞게 지원하는 방식을 선택하는 기업이 늘고 있는 것이다. 기업이 직접 운영하는 프로그램을 확대하는 것은 사회공헌활동을 기업경영전략과 동일시하고 이에 대한 책임을 지겠다는 의지를 보여주는 것이다. 이는 사회공헌활동이 전략적 대의명분 마케팅으로 변화하고 있는 점을 의미하는 것으로 한국 암웨이의 전략적 대의명분 마케팅은 많은 기업에게 시사점을 제공하고 있다.

대의명분 마케팅 활동이 전략적 차원에서 이루어지고 있는가 아니면 전술적 차원에서 이루어지고 있는가에 대한 판단의 기준으로서 이러한 활동이 기업역량과 부합하는 대의명분으로 설정되었는가, 장기적인 몰입의 정도로서 지속기간이 얼마나 되는가, 기업의 내부적인 투자 자원이 어느 정도인가 및 경영층의 관여도의 수준이 어느 정도인가로 구분하여 평가할 수 있다. 한국 암웨이의 대의명분 마케팅의 경우, 75년의 건강 및 영양에 관한 노하우를 축적해온 건강기능식품 브랜드 ‘뉴트리라이트’를 대의명분 마케팅의 핵심으로 내세우고, 지속적이고 장기적인 몰입 관점에서 일관되게 사회적으로 소외된 어린이들에게 관심을 갖고, 기업 내부적으로 관련 조직 및 센터설립을 통하여 많은 투자가 이루어진 점 및 경영층의 적극적인 지원을 바탕으로 내부직원 뿐 아니라 70만 IBO를 포함

하는 대의명분 마케팅 활동이 이루어지고 있는 측면에서 전략적 대의명분 마케팅을 수행하고 있는 국내 대표적인 기업으로 평가할 수 있다.

경쟁이 심하고 영리를 목적으로 하는 기업의 활동과 타인을 생각하고 이웃과 부를 함께 나누려는 자선행동은 서로 어울릴 수 있는 관계인가에 대한 이슈가 제기될 수 있다. 서로 어울릴 수 없는 양자의 관계를 조화시키기 위해서는 전술적 관점이 아닌 전략적 관점에서의 대의명분 마케팅을 필요로 한다. 대의명분을 위한 자선활동으로서 얼마의 금액을 기부하는 반면에 이러한 활동을 기업의 매출증대로 연결시키기 위하여 그 보다 많은 금액을 홍보(PR)로 사용하는 기업에 대하여 소비자들은 기업의 진정성에 대하여 의문을 표시할 가능성이 높다. 이에 대하여 한국 암웨이는 지속적이고 일관된 대의명분 마케팅을 수행함으로써 실질적이고 꾸준한 지원이 이루어지도록 노력하고 있다. 또한 회사 직원들과 IBO들이 힘을 모아 봉사하는 프로그램을 통하여 진정한 '나눔'을 실천하고 있다.

그러나 대의명분 마케팅이 기업의 마케팅 활동으로서의 의미를 갖기 위해서는 이의 효과성에 대한 명확한 측정 및 피드백의 과정을 통하여 기업의 경영활동에 실질적인 도움이 되기 위한 체계적인 노력도 계속해야 한다. 이에 대하여 한국 암웨이는 다양한 대의명분 마케팅에 대한 평가의 과정을 지속적으로 수행하여 왔으며 이를 바탕으로 구체적인 활동에 대한 발전적인 노력을 수행하고 있다. 예를 들면, '복지관 연계 어린이 초청 체험교육 프로그램'의 경우 호의적인 경험 및 이미지 형성에의 영향을 바탕으로 체험마케팅의 대상을 암웨이를 경험해보지 않았던 다수의 대중에게 확대하여 기업

및 브랜드를 긍정적으로 알릴 수 있는 기회로 만드는 것과 더불어 사회 환원 활동의 일환으로 좀 더 많은 어린이들에게 건강한 성장과 발육을 도울 수 있는 기회로 만들어야겠다는 중장기적인 계획을 수립할 수 있게 되었다.

한국 암웨이는 개별적으로 수행되는 대의명분 마케팅에 대한 평가를 두 가지 기준에 의하여 평가하고 있다. 첫째, 목표 대의명분(예를 들면, 어린이의 소아비만 예방과 올바른 성장에 기여)에 대한 직접적인 평가, 둘째, 개별 대의명분 마케팅 활동의 브랜드 관점(예를 들면, 기업에 대한 호감도 또는 '뉴트리라이트' 브랜드 인지도 제고 등)에서의 평가가 그것이다.

'뉴트리라이트 어린이 건강지킴이' 캠페인의 경우 아이들에 대한 교육과 더불어 부모 교육의 중요성을 인지하여 유치원 아동들을 대상으로 하는 체성분 측정과 더불어 부모 대상의 식생활 교육을 진행함으로써 아동에서 학부모까지 체험 및 교육의 대상을 확대한 사례는 개별 대의명분 마케팅 활동에 대한 체계적인 평가가 발전적인 설계에 영향을 미친 사례로 평가할 수 있다.

한국 암웨이의 대의명분 마케팅은 단순한 자선행사나 또는 일회적인 마케팅 수단이라는 개별적인 두 주제와는 서로 다른 전략적인 관점을 가지고 이를 수행하고 있다는 점에서 다른 기업과 차별화된다고 할 수 있다.

한국 암웨이의 전략적 대의명분 마케팅 활동은 앞으로 몇 가지 측면에서 해결해야 할 과제를 안고 있다. 그 첫 번째는 한국 암웨이의 특성을 살리는 구체적인 프로그램들에 대한 보완과 다양한 프로그램들의 우선순위를 어떻게 조정할 것인가에 대한 기준을 설정하여야 할

것이다. 이는 너무 많은 대의명분 마케팅이 일방적으로 쏟아지게 되면 발생하게 될 대의명분 마케팅 효과의 희석에 대한 대비이기도 하다. 두 번째로는 한국 암웨이의 내부 및 외부 자원을 연계로 프로그램 설계가 그것이다. 한국 암웨이가 판매하는 다양한 제품들은 일상생활에 필수적으로 필요한 것들이다. 또한 70만명을 넘는 IBO들의 네트워크 역시 한국 암웨이만이 갖는 강력한 자산이다. 이러한 내외부 자산들을 좀 더 적극적으로 활용한다면 어린이 건강 지킴이 캠페인과 같은 명확한 성과를 갖는 프로그램들을 개발할 수 있을 것이다. 세 번째는 개별적인 프로그램들에 대한 명확한 평가도구의 확보이다. 단순한 매출 및 수익성 기준이 아닌 소비자의 태도와 성향에 대한 다양한 평가 도구들의 확보는 활동의 우선순위 결정과 프로그램의 개발 및 수정에 가장 중요한 요소가 될 것이다.

〈논문 접수일: 2009. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2009. 09. 30〉

참고문헌

- 이성호, 황의록, 안길상 (2003), 유한킴벌리의 공익연계 마케팅, *한국마케팅저널*, 5(4), 132-152,
- Adkins, S. (1999), *Cause Related Marketing: Who Cares Wins*, Elsevier Science, Oxford, UK.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D. and Taylor, K. A. (2000), "The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 248-262.
- Cone and Roper (1997). *1997 Cone/Roper cause related marketing (CRM) trends report*.
- CSR Europe (2000), *The first ever European survey of consumer's attitudes towards corporate social responsibility*.
- Macleod, S. (2001), "Why Worry about CSR?" *Strategic Communication Management*, 5 (5), 8-9.
- Miller, B. A. (2002), "Social Initiatives can Boost Loyalty," *Marketing News*, 36(21), 14-15.
- Philantrophy (2007), *Special Report: Customer Philantrophy*.
- Pracejus, J. W. and Olsen, G. D. (2004), "The Role of Brand/Cause Fit in the Effectiveness of Cause-Related Marketing Campaigns," *Journal of Business Research*, 57, 635-640.
- Pringle, H. and Thompson, M. (2001). *Brand spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. Chichester, England: Wiley.
- Synovate (2007), *2007년 조사 보고서*.
- Till, B. D. and Nowak, L. I. (2000), "Toward Effective Use of Cause-Related Marketing Alliances," *Journal of Product and Brand Management*, 9(7), 472-484.
- Van den Brink D, Odekerken-Schröder G, Pauwels P. (2006), "The Effect of Strategic and Tactical Cause-Related Marketing on Consumers' Brand Loyalty. *Journal of*

- Consumer Marketing* 23(1), 15-25.
- Varadarajan, P. R. and Menon, A. (1988). "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy," *Journal of Marketing*, 52 (July), 58-74.
- Welsh, J. C. (1999), "Good Cause, Good Business," *Harvard Business Review*, 77(5), 21-24.

Cause-Related Marketing of Amway Korea (Focus on the Campaign for Nutrilite's Kid Health)

Yoo, Chang Jo*
Park, Heung Soo**
Kang, Seong Ho***
Kwon, Gae Eun****
Bae, Su Jung*****

Abstract

Social responsibility which a corporation should be aware of is increasing as it plays a more important role in society. Corporate Social Responsibility (CSR) was taken by some huge entrepreneurs in the past. Conversely, CSR is prized one of important business activities for every corporate nowadays. Cause-related marketing draws particularly special attention among various CSRs, because it has a direct and positive effect on purchasing behavior.

Marketing activity of Amway Korea is an excellent example of the cause-related marketing in Korea. Mid 2000s, some multilevel marketing firms had evaded the law, customer had negative attitude towards Amway Korea. Amway Korea, however, has overcome the difficulties by cause-related marketing, which is called campaign for Nutrilite's kid health.

Present case examines the cause-related marketing, which Amway Korea has been doing for 10 years. Especially, we investigate specific factors, which differentiated CSR of Amway Korea from one of other firms. Lastly, we discuss a future action for Amway Korea's cause-related marketing and implications.

Key words: Corporate Social Responsibility, Cause-Related Marketing, Campaign for Nutrilite's Kid Health

* Professor, College of Business Administration, Dongguk University

** Professor, School of Business, Yonsei University

*** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University

**** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University

***** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University