



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

프로스포츠구단의 신제품 개발 시  
고객참여가 모기업이미지에 미치는  
영향:

고객 임파워먼트 전략을 중심으로

2016년 8월

서울대학교 대학원

체육교육과

김 용 하

# 국 문 초 록

## 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객참여가 모기업이미지에 미치는 영향: 고객 임파워먼트 전략을 중심으로

김 용 하  
서울대학교 대학원  
체육교육과

많은 프로스포츠구단에서는 마케팅활동의 일환으로 신제품 개발 시 팬들을 참여시키고 있지만, 아직 프로스포츠구단의 신제품 개발 과정에서의 팬 참여활동에 대한 학문적 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객참여활동에 대한 효과성을 검증하고자 하였으며, 특히 신제품 개발에 참여하지 않는 비참여 고객들을 대상으로 효과성을 검증하고자 하였다. 즉 본 연구는 프로스포츠 구단에서 시행하는 신제품 개발 시 고객참여활동에 따른 비참여 팬 혹은 소비자들의 행동과 심리를 이해하고, 프로스포츠구단과 이를 후원하는 모기업간의 연관성을 규명하는 것을 목적으로 하고 있다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 고객참여활동에 대한 다양한 개념 중 고객 임파워먼트 전략이라는 개념을 사용하였으며, 고객 임파워먼트 전략별 효과성을 검증하기 위해 총 4가지의 고객 임파워먼트 전략을 사용하여 그 효과차이를 분석하였다

이를 위해 가상의 프로축구팀과 모기업을 선정하여, 유니폼 개발 시 팬들의 참여활동을 고객 임파워먼트 전략(Full, Create, Select, Zero 임파워먼트 전략)별로 총 4가지의 시나리오로 제작하여 실험연구를 실시하였다. 실험참가자는 20~40대 K리그 팬 251명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 그 중 232부를 최종 자료 분석에 활용하였다. 자료 분석을 위해서 SPSS와 AMOS를 사용하였으며, 기술통계분석, 확인적 요인분석, 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 가설검증을 위해 구조방정식 모형을 실시하였으며, 구조방정식 모형은 고객 임파워먼트 전략별 효과의 차이를 검증하고자 잠재평균을 이용한 다집단 분석과 사전에 수립한 모델이 지지되는지 검증하기 위해 일반 구조방정식 모형 두 가지 방법으로 실시하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트는 개발 활동에 참여하지 않는 비참여 집단의 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 그 효과는 Full, Select, Create, Zero 임파워먼트 전략 순으로 높은 것으로 나타났다.

둘째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한 인지된 고객 지향성, 구단에 대한 만족도가 프로스포츠구단의 이미지에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도, 구단에 대한 이미지는 물론, 프로스포츠 구단을 운영하는 모기업 이미지에도 정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

---

**주요어:** 고객임파워먼트 전략(Customer empowerment), 신제품 개발, 고객참여활동, 고객지향성(Customer orientation)

**학 번:** 2014-22867

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구배경 .....	1
2. 연구필요성 .....	7
3. 연구목적 .....	11
II. 이론적 배경 .....	12
1. 신제품 개발 시 고객참여 및 고객 임파워먼트 .....	12
1) 신제품 개발 시 고객참여에 대한 개념 및 유형 .....	12
(1) 유사개념 및 고객 임파워먼트 개념 .....	12
(2) 신제품 개발 시 고객참여 유형 .....	15
2) 신제품 개발 시 고객참여에 대한 연구 .....	20
2. 고객 지향성(Customer orientation) .....	21
1) 고객 지향성 개념 .....	21
2) 고객 지향성에 관한 주요연구 .....	23
3) 스포츠 분야에서의 고객 지향성 .....	25

3. 팀 만족도(Team satisfaction) .....	26
1) 팀 만족도 개념 .....	26
2) 팀 만족도에 관한 주요연구 .....	27
4. 팀 이미지 및 모기업 이미지 .....	29
1) 팀 이미지 및 모기업 이미지 개념 .....	29
2) 팀 이미지에 관한 주요연구 .....	31
3) 기업 이미지에 관한 주요연구 .....	31
5. 연구모형 및 가설 .....	34
1) 연구모형 .....	34
2) 가설 .....	35
<b>Ⅲ. 연구방법 .....</b>	<b>42</b>
1. 실험 자극물 제작 .....	42
2. 연구대상 .....	44
3. 조사도구 .....	47
1) 매개변인 .....	47
2) 종속변인 .....	49

4. 자료처리방법 .....	50
1) 기술통계 분석 .....	50
2) 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석 .....	50
3) 구조방정식 모형 .....	51
<b>IV. 연구결과 .....</b>	<b>52</b>
1. 측정변인 기술통계 분석 .....	52
2. 신뢰도 분석 .....	53
3. 확인적 요인분석 및 타당도 분석 .....	53
1) 확인적 요인분석 .....	53
2) 타당성 검증 .....	56
4. 가설 검증 .....	58
1) 잠재평균분석을 통한 가설 검증 .....	58
2) 구조방정식 모형 분석을 통한 가설 검증 .....	66
<b>V. 논의 및 결론 .....</b>	<b>69</b>
1. 논의 .....	69
1) 고객 임파워먼트 전략의 유형별 효과 .....	69

2) 학문적 시사점 .....	71
3) 실무적 시사점 .....	72
2. 결론 .....	73
1) 결론 .....	73
2) 제언 .....	74
<b>참 고 문 헌</b> .....	<b>76</b>
<b>부 록</b> .....	<b>86</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>94</b>

# 표 목차

표 1. 신제품 개발 시 고객참여에 대한 개념 .....	15
표 2. 연구대상자의 인구통계학적 특성 .....	46
표 3. 인지된 고객 지향성 측정도구 .....	47
표 4. 팀 만족도 측정도구 .....	48
표 5. 팀 이미지 측정도구 .....	49
표 6. 모기업 이미지 측정도구 .....	49
표 7. 기술통계 분석 .....	52
표 8. 신뢰도 분석 .....	53
표 9. 확인적 요인분석 .....	55
표 10. 확인적 요인분석의 적합도 지수 .....	56
표 11. 동일성 검증에 대한 적합도 지수 .....	59
표 12. 집단별 확인적 요인분석 .....	60
표 13. 집단별 잠재평균 차이 .....	62
표 14. 공통의 표준편차 .....	63
표 15. 집단 간 잠재평균 차이 분석 .....	64
표 16. 연구모형의 적합도 지수 .....	67
표 17. 표준화 경로계수 및 유의성 검증 .....	67

# 그림 목차

<그림 1> FC서울 및 J리그 지출구조 .....	5
<그림 2> 공동창출(Co-creation)의 단계 및 절차 .....	17
<그림 3> Services Production Continuum .....	18
<그림 4> 고객 임파워먼트 전략 유형 .....	19
<그림 5> 연구 모형 .....	34
<그림 6> 측정 항목의 확인적 요인분석 결과 .....	54
<그림 7> 코헨의 잠재평균 효과크기 공식 .....	63
<그림 8> 연구모형의 변인 간 경로 및 모형의 적합도 지수 .....	66

# I 서론

## 1. 연구배경

커뮤니케이션 및 미디어 기술이 빠르게 진화되고 있는 최근의 환경에서, 마케팅 패러다임은 기업이 소비자에게 정보를 전달하는 일방적 커뮤니케이션 방식에서 소비자가 적극적으로 참여하여 기업의 의사결정 시스템에 영향을 미치는 쌍방향 커뮤니케이션으로 변화하고 있다(이상은 & 장동련, 2014). 전통적으로 소비자는 기업이 제공하는 제품과 서비스에 대해 수동적 태도를 보여 왔으며, 기업은 소비자의 욕구와 선호도를 조사하여 그들의 필요에 부합하는 제품과 서비스를 제공함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있었다(Prahalad & Raaswamy, 2004). 즉 과거의 기업 마케팅은 기업과 소비자를 분리하여 소비자의 니즈에 맞추어 시장에 제품을 내놓는 것에 초점을 두었다면, 최근에는 기업이 관계적 프로세스를 통해 소비자 참여를 통한 마케팅 커뮤니케이션이 강조되고 있다(Ballantyne, Frow, Varey, & Payne, 2011).

이는 다양한 기업들의 사례를 통해 그 효과가 증명되고 있는데, Ogawa와 Piller(2006)는 기업 생산과정의 고객참여 대표사례로 'Threadless'와 'Muji' 두 기업을 제시하고 있다. 먼저 'Threadless'라는 기업은 시카고를 기반으로 하고 있는 패션기업이며, 화려한 컬러 그래픽의 T셔츠를 중점적으로 판매하는 기업이다. 많은 의류기업들이 시장에서 실패함에도 불구하고 이 기업이 성공할 수 있었던 이유는, 재미있게도 복잡한 시장 리서치나 시장규모에 대한 예측을 하지 않으며, 복잡한 제조 시스템을 사용하지 않는다는 것이다. 하지만 중요한 특징으로, 이 기업은 모든 디

자인을 제안하고 검토하고 승인하는 과정을 고객들에 의존한다는 것이다. 즉 고객들이 T셔츠 디자인에 참여하며, 고객들은 매주 400개에서 600개에 이르는 디자인을 평가하여 제작 및 생산과정에 참여하게 된다. 이러한 방법을 통해 제품이 시장에서 실패하지 않게 되는 것이다. 또 하나 이 기업에서 주목할 점은 해당 상품들이 유저들에 의해 만들어 졌다는 것을 적극적으로 홍보하고 있다는 것인데, 웹 사이트에서 개인 유저 디자이너를 소개하는 것은 물론 제품의 태그에 디자이너의 이름을 넣어 소비자들에게 알리고 있다. 일본의 대형매장인 ‘Muji’ 또한 고객참여를 통해 성공한 대표적인 기업이다. 이들은 ‘Muji’의 온라인 커뮤니티에 의존하는데, 대략 410,000명의 고객들이 새로운 디자인을 제안하고 사전 평가하며, 근본적인 컨셉에 대해 제시하기도 한다. 그 결과 기업이 전통적인 방법으로 제품을 생산했을 때 보다 더 큰 판매량을 기록한 많은 제품들이 고객들의 참여로 인해 공동 디자인되었다(Ogawa & Piller, 2006). 즉 위의 두 기업의 사례에서 주목해야 할 점은, 기업이 고객들에게 제품 디자인에 대한 권한은 물론, 어떤 제품이 출시되어야 하는지에 대한 선택권을 고객들에게 부여했다는 것이다(Fuchs & Schreier, 2011). 또한 이를 적극적으로 홍보한다는 것이다. 이외에도 델(dell)은 사용자 커뮤니티 사이트인 ‘ideastorm’에서 소비자에 의해 제안된 제품 아이디어를 공유하고 투표를 통해 베스트 아이디어를 선정하여 선정된 아이디어는 실제 제품개발에 적용시키고 있으며, ‘스타벅스(Starbucks)’는 ‘My starbucks idea’에서 추천을 가장 많이 받은 아이디어를 웹 사이트 초기화면에 띄워, 소비자들의 활발한 토론과 참여를 유도하여 아이디어를 선정하고 있다(홍순구, 박순형, 차윤숙, & 김나령, 2014). 이러한 사례들을 통해 알 수 있듯이 소비자의 역할이 단순구매자에서 가치를 공동으로 생산하는 공동가치창출자로 진화되고 있으며(Ballantyne 외, 2011; Wind & Rangaswamy, 2001), 기업관점에서 고객참여의 긍정적인 결과는 다양한 분야의 기업들이 마케터의 독점적인 영역이었던 생산과정에서

의 권한을 고객들에게 부여(empower)하도록 촉진하는 결과를 초래하였다(Fuchs & Schreier, 2011). 또한 마케팅 학문 분야에서도 고객참여가 기업의 성공 가능성을 증가시키는 새로운 도구로서 인식되면서 많은 논의가 진행되고 있는 실정이다(Pini, 2009).

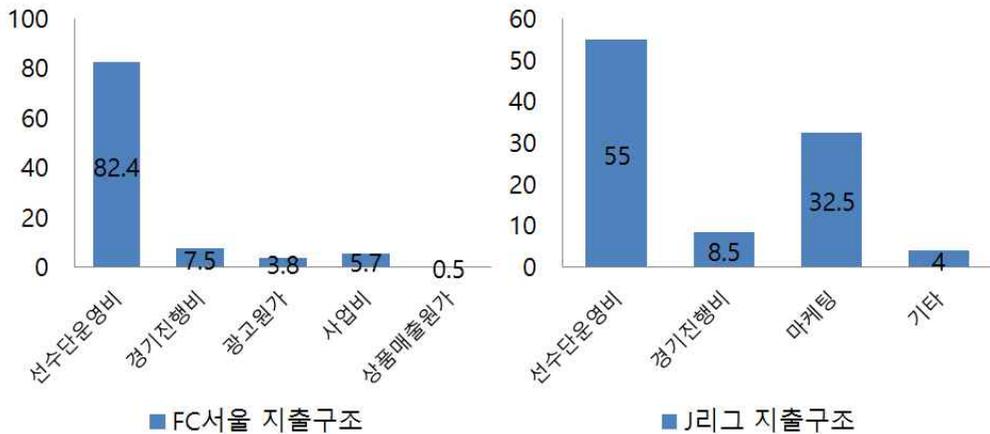
특히 고객 참여에 대한 개념은 생산과 소비가 동시에 일어나는 서비스의 비분리적 특성으로 인해 서비스 분야에서 주로 연구되어 왔는데, 고객 참여를 개념화하는 관점에 따라 크게 네 가지로 분류할 수 있다(이유재 & 유재미, 2007). 첫째, 가장 먼저 서비스 생산과 전달과정에서 서비스 기업의 부분적 종업원 역할(partial employee)로써 참여하는 것에 대한 연구가 진행되었는데(Kelly, Donnelly, & Skinner, 1990; Mills & Morris, 1986), 예를 들어 고객이 비행기를 갈아탈 때 직접 짐을 가져오고 좌석을 바꿔 타며, 체중 조절프로그램의 의사 처방을 수용함으로써 서비스 생산과 전달의 성공에 꼭 필요한 과정에 일시적으로 참여하는 것이 대표적인 예라고 할 수 있다(이유재 & 유재미, 2007). 둘째, 서비스 조직에 도움을 주지만 필수적이지 않은 자발적 고객행동(Customer Voluntary Performance)의 개념을 통해, 고객을 서비스의 공동생산자(co-producer)로서 인식하여 그 역할을 강조하는 연구가 진행되었다(이유재, 공태식, & 유재원, 2004). 셋째, 기존 고객참여 연구가 서비스 중심으로 진행되었다면 서비스뿐만 아니라 앞선 사례들처럼, 제품 생산과정에서의 고객참여(participation in co-productions)를 기업의 경쟁 원천(source)으로서 중요하게 고려해야 한다는 주장이 대두되었다(Prahalad & Ramaswamy, 2000). 마지막으로 최근 들어 고객참여를 제품 및 서비스의 생산과정에 참여하는 형태는 아니지만 소비과정에서 행하는 의미부여 활동(construction meaning)까지 포함하는 넓은 의미로 해석하려는 움직임이 있다(이유재 & 유재미, 2007).

한편, 고객참여의 성공적 사례는 프로스포츠에서도 찾아볼 수 있는데, 호주 프로축구리그인 A리그의 웨스턴 시드니가 대표적인 성공사례이다.

웨스턴 시드니는 단순히 제품 개발을 넘어서 창단이 결정된 직후부터 팬 포럼을 개최하여 유니폼 색상 및 형태, 엠블럼, 경기장 선정, 선호하는 축구 스타일 등 거의 모든 부분에 있어 세세할 정도로 팬들을 의사결정에 참여시켰다. 그 결과 웨스턴 시드니는 창단과 동시에 리그 최고의 인기 팀 반열에 설 수 있었으며, 창단 2년 만에 아시아 챔피언스리그에서 우승하는 등 인기와 성적 모두에서 훌륭한 성과를 내는데 성공했다.

웨스턴시드니의 고객참여 활동은 한국프로축구리그인 K리그에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 출범초기와 변함없이 모기업과 연고지 자치단체의 지원을 통해 운영되고 있는 K리그는(김도균 & 박병유, 2014), 여전히 각 구단들이 재정적 자립도를 높이고 모기업 재정 의존도를 낮추려는 노력이 필요하며(김애랑, 2012), 더 나아가 그들이 사용하는 예산은 심각한 불균형을 이루고 있다는 점에서 이를 위한 해결책이 필요한 시점이다. 이는 해외 리그의 예산지출 현황과 비교해 보면 그 불균형이 얼마나 심각한지 알 수 있다. 문화체육관광부에서 2012년에 발간한 자료에 의하면 FC서울의 경우 2007년부터 2010년까지 평균 80.4%의 예산을 선수단 인건비를 포함하는 선수단 운영비로 지출하였으며, 시민구단 대전시티즌의 경우 2007년부터 2008년까지 평균 84.5%의 예산을 선수단 운영비로 지출하였다. 이에 반해 마케팅에 사용된 비용의 경우 FC서울이 사업비 명목으로 5.7%, 대전시티즌이 3.8%를 지출하여 지출구조가 심각한 불균형을 이루고 있다는 것을 알 수 있다(문화체육관광부, 2012). 이에 반해 일본 J리그의 경우 2013년도 예산자료를 살펴보면 리그 평균적으로 선수단 인건비를 포함하여 선수단 운영비로 약 55%를 지출하였으며, 마케팅 관련 비용인 판매·일반관리 비용으로 전체 예산의 32.5%를 지출하였다(J리그, 2013).

다음의 그림은 K리그의 FC서울과 J리그의 평균 예산 지출을 비교한 그림이다.



<그림 1> FC서울 및 J리그 지출구조(문화체육관광부, 2012, J리그, 2013)

위의 그림에서 알 수 있듯이, K리그의 경우 기형적으로 선수단 운영비 및 인건비에 집중적인 지출을 하고 있는데, 이러한 이유로 한국프로축구연맹에서는 안정적인 구단운영과 리그를 만들겠다는 구상의 일환으로 '연봉공개'라는 정책을 시행하였다. 연봉공개 정책으로 인해 우수선수들이 해외리그로 팔려간다는 비난이 있는 것은 사실이지만, 이는 연봉공개의 취지나 목적을 이해하지 못했기 때문에 생겨난 비난이다. 해외의 리그와 비교를 통해 알 수 있듯이, K리그의 각 팀들의 예산 지출 중에 인건비가 차지하는 비율이 지나치게 높은데, 프로축구연맹에서는 인건비의 비율을 줄이고, 팬들을 위한 마케팅 예산 비율을 늘리려고 연봉공개 정책을 시행한 것이다(스포탈코리아, 2014). 아직은 가시적인 성과가 나오고 있지는 않지만, 각 팀들은 다양한 마케팅활동으로 팬들의 이목을 집중시키고 있다. 최근 홈경기에 앞서 벵쿠시장을 개최한 성남의 경우 지역밀착형 마케팅의 우수사례로 지목할 수 있으며, 2014년 팬들과 함께 창단 20주년 유니폼을 제작한 전남드래곤즈의 경우, 팬들을 제품 생산 활동에 참여시키면서 K리그의 팬 참여 유형에 새로운 지평을 열었다고 할 수 있다. 그들은 팬들의 사진을 모아 유니폼의 등번호를 만

들었는데, 세월호 사건을 추모하기 위한 사진 등 다양하고 뜻 깊은 사진들이 많이 사용되었다. 또한 성남FC의 경우에도 2015년 홈 유니폼을 팬들과의 적극적인 소통을 통하여 팬들의 요청과 아이디어를 적극 반영하여 유니폼을 제작하였으며, 2014년에 창단한 이랜드FC는 웨스턴시드니를 롤모델로하여 구단명, 엠블럼 등의 제작에 팬들을 참여시켰다. 즉 전남드래곤즈, 성남FC 그리고 이랜드FC는 팬들을 유니폼 디자인 과정에 직접 참여시켜 특별한 유니폼을 제작한 것이다. 그동안 스포츠 맥락에서 팬 참여와 관련된 활동들은 다양하게 지속되어왔는데, 위의 사례처럼 제품 생산과정에 참여시킨다는 것은 구단의 의사결정에 팬들을 참여시킨다는 것으로 더 큰 의미를 가지고 있다고 할 수 있다. 또한 프로스포츠에서 사용해오던 고객 참여 마케팅의 형태가 단순히 이벤트에 참여하는 것이 아닌, 제품 생산과정에 참여하는 형태 등으로 발전하고 있으며, 프로스포츠에서 고객 참여에 대한 개념에 대한 중요성이 점차 중요해지고 있다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

현대의 마케팅 전략은 충족되지 않은 소비자욕구를 발견하여 이를 충족시켜야 한다는 마케팅 컨셉(the marketing concept)에 근거를 두고 있다는 점에서(이학식, 안광호, & 하영원, 2006), 신제품 개발 시 고객들을 직접 참여시키는 것은 고객들의 니즈를 정확하게 파악하고 정보를 확보할 수 있는 방법이라 할 수 있다. 특히 프로스포츠 시장에서는 팬, 기업, 미디어의 3가지 수요자 혹은 소비자층이 존재하며 팬들이 스포츠 상품의 대표적인 수요자이자 가장 중요한 고객이라는 점에 주목해 볼 때(김화섭, 2004), 프로스포츠 시장에서는 팬과 구단의 관계가 무엇보다 중요하며, 팬들의 니즈를 만족시키기 위해 고객 참여 전략의 적극적 활용이 필요함을 주목할 필요가 있다.

## 2. 연구필요성

기업이 제품이나 서비스를 생산, 판매함에 있어서 생산자 중심이 아닌 소비자 중심으로 그 마케팅 패러다임이 변화하면서(Prahalad 외, 2004), 실제 마케팅 현장에서 신제품 개발 시 고객들을 참여시키는 활동을 진행하고 있을 뿐만 아니라, 마케팅 학분 분야에서도 신제품 개발 시 고객참여에 대한 연구가 활발히 이루어져 왔다(Pini, 2009).

신제품 개발 시 고객참여에 대한 연구는 분야를 막론하고 많은 분야에서 진행되었는데, 일반 상품과 관련해서는 의류산업, 외식산업 등에서 연구되어 왔으며(Schreier, Fuchs, & Dahl, 2011; 김광지 & 박기용, 2009; Fuchs & Schreier, 2011; Fuchs, Prandelli, & Schreier, 2010; Dahl, Fuchs, & Schreier, 2015), 서비스 상품과 관련해서는 금융서비스산업, 관광서비스산업 등에서 연구가 진행되어왔다(Hosseini & Hosseini, 2011; Pacheco, Lunardo, & dos Santos, 2013; Grisseemann & Stokburger-Sauer, 2014).

하지만 다양한 산업과 분야에서 신제품 개발 시 고객참여 활동(고객 임파워먼트)에 대한 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고, 스포츠 분야에서는 아직 그 연구가 부족한 실정이다. 특히 프로스포츠분야에서는 그 연구가 전무하다고 할 수 있는데, 연구 배경에서 언급했던 K리그(한국프로축구연맹) 소속의 전남 드래곤즈, 성남FC, 서울 이랜드FC나 호주 A리그의 웨스턴 시드니의 사례처럼 실제 프로스포츠 현장에서도 신제품 개발 시 고객참여 활동이 빈번히 일어나고 있음에도 불구하고, 그 효과에 대한 검증은 아직 연구되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객 참여 활동에 대한 효과를 검증하고자 한다.

한편 신제품 개발 시 고객참여에 대한 연구는 특정 흐름에 따라 진행되어 왔는데, Dahl 외(2015)는 이 흐름을 크게 3가지로 분류하였다. 가장 먼저 주목받은 것은 고객참여로 인해 기업들이 시장에서 얻게 되는 경쟁적

이점에 대한 연구들이 주를 이루었다(Hosseini & Hosseini, 2011; Grissemann & Stokburger-Sauer, 2014; Ogawa & Piller, 2006). 대표적으로 Ogawa와 Piller(2006)는 ‘Threadless’라는 의류 브랜드와 ‘Muji’라는 일본의 리테일 체인(retail chain)을 사례로 고객들과의 공동개발에 대한 장점을 설명하고 있는데, 그들에 의하면 신제품 개발에 있어 고객을 참여시키는 활동은 신제품 개발에 대한 위험성(risk)을 감소시켜 줄 뿐만 아니라 전통적인 시장 조사에 대한 제한점 및 단점을 극복할 수 있는 방안이라 주장하였다.

다음으로 주목받기 시작한 것은 기업의 제품 개발이나 가치 창출 과정에서의 활동적 참여를 하는 유저들 혹은 개발 과정에 참여한 참여자들 사이의 심리적 효과에 대한 것이었다(Pacheco 외, 2013; Fuchs 외, 2010; Bendapudi & Leone, 2003). 제품 개발에 참여하는 고객들은 만족감, 충성도, 제품에 대한 소유욕(ownership)등을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 특히 Bendapudi와 Leone(2003)에 따르면 제품 개발에 직접 참여한 고객들은 성공을 자신의 내부로 돌리는 자기 위주 편향(self-serving bias)으로 인해 만족도에 영향을 준다는 것을 검증하였다.

마지막으로 연구자들은 가장 최근에 신제품 개발에 직접 참여하는 고객들이 아닌, 잠재적 고객이 될 수 있는 비 참여 유저들을 중점적으로 연구하기 시작하였다(Schreier 외, 2011; 김광지 & 박기용, 2009; Fuchs & Schreier, 2011; Dahl 외, 2015). 관찰(observing) 소비자 또한 개발 과정에 참여한 참여자들과 같이 기업 혹은 상품에 대해 심리적 영향이 있을 것이라는 연구이다. Dahl 외(2015)는 비참여자들이 비록 기업의 가치창출 과정에 본인들이 직접 참여한 것은 아니지만, 생산과정에 참여한 참여자들과의 친밀감 혹은 관련성(affinity)을 느낌으로 인해 그 효과가 생긴다고 하였다. 또한 김광지와 박기용(2009)는 제품 생산과정에 참여한 고객과 비참여고객의 유사성이 매개변수로서 역할 한다고 하였는데, 유사성이란 비참여자들이 생산과정

에 참여한 고객들과 자신이 유사하다고 인식하는 것을 의미한다. 두 연구를 종합해 볼 때, 생산과정에 참여하지 않은 고객들은 고객들이 자신들과 다르지 않은 일반 고객들이라는 유사성을 느낌으로써 고객참여 전략을 시행하는 기업에 대한 심리적 상태나 행동에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

최근의 선행연구들이 비 참여 고객들에 대해 주목한 이유는, 제품 개발 과정에 있어서 직접적으로 참여하는 참여자는 극소수(minority)에 불과하며, 비참여자들이 시장의 거대한 몫짓, 즉 대부분의 소비자층으로 구성하고 있기 때문이다(Fuchs 외, 2010). 이는 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객참여 활동을 살펴보다도, 실제 참여 고객은 소수에 불과하며 생산된 제품을 구매하는 고객들이 시장의 주(主)가 되기 때문에 본 연구에서도 비 참여 고객을 대상으로 프로스포츠 구단의 고객 임파워먼트 전략에 대한 효과를 검증하는 것이 더 큰 의미가 있다고 판단하였다.

특히 본 연구에서는 고객 임파워먼트 전략에 대한 효과를 검증하는데 있어, 대기업 혹은 지방자치단체가 프로스포츠구단을 운영 및 후원하고 있는 국내 프로스포츠 환경에서, 대기업이 프로스포츠 구단을 후원하는 주요 목적 중 하나가 기업이미지 형성 및 강화라는 것을 고려하여(김수잔 & 심정식, 1999), 모기업 이미지를 종속 변인으로 설정하였으며, 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략이 모기업의 이미지에 미치는 영향에 대해 연구하고자 한다. 기업들이 대중들에게 호의적인 이미지를 만들고 유지하려고 노력하는 이유는 좋은 기업이미지가 기업의 상품을 판매하는 것에 도움을 주며, 기업의 주가에 영향을 미치는 것은 물론, 기업 내부적으로도 직원 및 구성원들의 사기를 향상시켜 주기 때문이다(Russ & Kirkpatric, 1982). 따라서 모기업이 운영하는 프로스포츠 구단의 고객 임파워먼트 전략이, 모기업의 이미지에 긍정적인 영향을 미치는지를 검증하는 본 연구는 중요한 의미가 있다고 할 수 있다.

비록 앞서 언급한대로 두 관계를 직접적으로 증명한 선행연구는 없

지만, 프로스포츠구단들이 시행하는 다양한 마케팅 활동 및 이벤트들이 모기업 이미지에 정적인 영향을 미치며, 구단 운영 활동이 소비자에게 어떻게 인식되는가에 따라 이미지 형성의 긍정적 혹은 부정적인 결과를 획득 할 수 있다는 선행연구들을 바탕으로(고경진 & 석부길, 2013), 프로스포츠 구단에서 시행하는 고객 임파워먼트 전략 또한 모기업 이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 추측하였다. 더 나아가 본 연구에서는 두 관계를 매개시켜주는 변인이 있을 것이라 추측하였는데, 그 매개 변인을 문헌고찰을 통해 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지로 설정하였다. 즉 본 연구는 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략이 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지에 영향을 미쳐, 결국에는 모기업 이미지에도 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하고자 한다.

본 연구는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객 참여전략(고객 임파워먼트)이 모기업 이미지에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지를 매개변인으로 설정하여 결과를 제시한다는 점에서 학문적인 의미를 지닌다고 할 수 있다. 또한 신제품 개발 시 팬들의 참여에 대한 전략이 아직 생소한 프로스포츠 구단들에게도 가치 있는 실증자료 제공 및 새로운 마케팅 전략을 제안한다는 점에서 실무적인 의미 또한 찾을 수 있을 것이다.

### 3. 연구목적

본 연구에서는 프로스포츠구단이 전개하는 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트 전략(고객 참여 전략)이 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도에 어떠한 영향을 미칠 것인지 검증하고자 하며, 인지된 고객 지향성과 구단에 대한 만족도가 구단에 대한 이미지에 어떠한 영향을 미칠 것인지 검증하고자 한다. 나아가 구단에 대한 이미지는 프로스포츠구단을 운영 및 후원하는 모기업 이미지에 어떻게 영향을 미치는지 실증적으로 검증하는 것이 본 연구의 목적이다. 이를 통해서 궁극적으로 모기업 이미지, 팀 이미지, 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도는 프로스포츠 구단의 고객(팬) 임파워먼트 전략으로 향상될 수 있다는 내용으로, 스포츠마케팅에서 새로운 전략적 방안을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 세부 목적은 다음과 같다.

첫째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트는 개발 활동에 참여하지 않은 비 참여 집단의 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 알아보하고자 한다.

둘째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도가 프로스포츠구단의 이미지에 어떠한 영향을 미치는지 알아보하고자 한다.

셋째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도, 구단에 대한 이미지는 물론, 프로스포츠 구단을 운영하는 모기업 이미지에 영향을 미치는지에 대해 검증하는 것이 본 연구의 목적이다.

## Ⅱ 이론적 배경

### 1. 신제품 개발 시 고객 참여 및 고객 임파워먼트

#### 1) 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 개념 및 유형

##### (1) 유사개념 및 고객 임파워먼트 개념

Ramirez(1999)에 따르면 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 개념은 Fuhs(1965, 1968)에 의해 처음으로 소비자를 생산의 한 요소로서 명시적으로 고려된 이후, 많은 연구자들이 생산과정에서의 소비자 역할을 확장 시켜왔다. 이후 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 개념은 마케팅 학문 분야의 한 주춧돌이 되어가고 있으며(Pini, 2009), 학문분야는 물론 실무적인 상황에서도 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 개념은 중요한 이슈로 떠오르고 있다(삼성경제연구소, 2012). 이는 고객 참여가 고객들의 만족을 충족시키는 것은 물론, 시장에서 제품의 성공을 증가시키기 위한 새로운 도구로서 그 중요성이 인식되고 있기 때문이다(Pini, 2009). 신제품 개발 시 고객참여에 대한 인식이 증가하고 있는 또 다른 이유는, 정보기술의 발전으로 인해 컴퓨터 및 인터넷을 통해 과거보다 더 많은 정보를 접할 수 있는 만큼 기업은 소비자의 욕구에 맞는 상품이나 서비스를 만들어내기 위해 노력할 수밖에 없는 상황이 되어가고 있는 것이며, 이로 인해 기업이 제품이나 서비스를 생산 및 판매함에 있어서 생산자 중심이 아닌 소비자 중심으로 변화하고 있기 때문이다(이종헌 & 윤종훈, 2011). 즉 IT기술의 발달로 고객의 정보력과 식견이 전문가 못지않은 수준으로 높아짐에 따라 ‘아이디어 제안자(개발)’, ‘베타테스터(생

산)', '빅마우스/미스터리 쇼퍼(마케팅)' 등 경영 전반에 걸쳐 고객의 참여가 활발해지고 있으며, 고객과 기업의 협력관계는 기업이 고객 아이디어를 청취하는 단계에서 더 나아가 고객이 경영활동에 직접 참여하는 방식으로 발전하고 있는 것이다(삼성경제연구소, 2012).

신제품 개발 시 고객 참여에 대한 개념은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 공동생산(Co-production), 공동창출(Co-creation), 고객 임파워먼트(Customer empowerment), 공동 디자인(Co-design) 등이 표면적 의미의 유사성으로 인해 혼용되어 사용되고 있는데, 동일한 용어라고 하더라도 학자들마다 서로 다른 정의와 해석을 내리고 있다.

우선 가장 많이 사용되고 있는 개념이 공동생산(Co-production)으로, Etgar(2008)는 공동생산의 개념을 '제품 계획과 디자인, 자원수집, 결과물(제품 또는 서비스)의 제작 및 가치 창출 과정 그리고 배달 및 소비과정을 포함하며, 생산 활동에서 하나 혹은 그 이상의 단계에서 소비자가 참여하는 활동'으로 정의하였다.

한편 공동생산과 가장 많이 혼용되어 사용되는 개념이 '고객이 생산 과정에 활발하게 참여하거나 혹은 새로 출시될 제품의 콘텐츠를 직접 선택하는 활동'의 의미를 가진 공동창출(Co-creation)이다(O'Hern & Rindfelisch, 2010). 이상은과 장동련(2014)은 선행연구들을 바탕으로 공동창조는 '참여자가 경험을 통해 느끼는 경험 지각'이라고 정의하였으며, 그것이 형성되는 특정한 과정이 있는 것이 아니라 어떤 과정에서도 일어날 수 있다고 하였다. 그들은 공동개발과 공동창출의 차이점도 설명하였는데, 공동창출은 마케팅 영역에서 가치 창조(value creation), 즉 가치를 부여하는 것의 의미로 사용되는 개념으로 소비자의 경험에 초점을 맞추고 있다는 점에서 공동개발과 차이점이 있다고 하였다.

본 연구에서 사용하고자 하는 고객 임파워먼트(Customer empowerment) 또한 신제품 개발 시 고객참여를 설명하는 한 개념으로 많이

사용되고 있다. 특히 기업들은 고객들에게 기업의 제품에 대해 목소리를 내게 하거나, 고객들이 제품에 대한 변화를 줄 수 있는 기회를 주는 전략으로 임파워먼트를 사용할 수 있는데, Fuchs 외(2010)는 고객 임파워먼트를 ‘고객들에게 기업에서 시장에서 내 놓아야 할 최종제품을 선택할 수 있도록 권한을 주는, 제품 선택 과정(process)에 대한 통제감(sense of control)을 제공하기 위해 사용하는 기업의 전략’으로 정의하였다. 그리고 Fuchss와 Schreier(2011)는 고객 임파워먼트를 두 가지 맥락에서 제안하였는데, 첫 번째는 고객이 새 제품을 디자인(create)하는 것이며, 두 번째는 시장에 내놓게 될 제품을 고객들이 선택(select)하는 것이다. 즉 고객들은 새로운 제품을 위한 아이디어를 제공하거나 어떤 제품이 시장에 나와야 하는지 투표(vote)하는 힘을 가지게 되는 것이다.

디자인 과정에서 고객이 참여하는 것에 대해 공동디자인(Co-design)이라는 독립적인 개념 또한 사용되고 있는데, ‘디자인 프로세스 안에서 디자인 대상의 문제해결을 위해 기업의 디자이너와 비전문가인 소비자가 참여하는 디자인 활동’으로 정의된다. 이 과정에서 비전문가인 소비자는 기업과 디자이너에게 다른 시각과 관점을 제공하는 역할을 하게 된다(이상은 & 장동련, 2014).

본 연구에서는 위에서 언급한 다양한 유사개념 중 고객 임파워먼트를 사용하고자 하는데, 다른 개념들은 의미가 너무 광범위하며 학자들마다 서로 다른 정의를 내리고 있기 때문이다. 또한 다른 개념들이 개개인의 고객이 그들만의 제품을 디자인하는 주문제작(customization)같은 의미도 포함하기 때문에 제작과정에서의 특정 권한을 고객에게 부여하는 전략의 의미만 포함하고 있는 고객 임파워먼트를 본 연구에서 사용하고자 한다.

아래의 표는 신제품 개발 시 고객참여에 대한 개념들과 그 정의 중 가장 많이 사용되는 정의를 정리한 것이다.

표 1. 신제품 개발 시 고객참여에 대한 개념

용어	정의	학자
공동생산 (Co-production)	제품 계획과 디자인, 자원수집, 결과물(제품 또는 서비스)의 제작 및 가치 창출 과정 그리고 배달 및 소비과정을 포함하며, 생산 활동에서 하나 혹은 그 이상의 단계에서 소비자가 참여하는 것	Etgar (2006)
공동창출 (Co-creation)	참여자가 경험을 통해 느끼는 경험 지각이며, 특정한 과정이 있는 것이 아니라 어떤 과정에서도 일어날 수 있음	이상은 & 장동련 (2014)
고객 임파워먼트 (Customer empowerment)	새로운 제품을 위한 아이디어를 제공하거나 어떤 제품이 시장에 나와야하는지 투표(vote)하는 힘을 고객이 가지게 되는 것	Fuchss & Schreier (2011)
공동디자인 (Co-design)	디자인 대상의 문제해결을 위해 기업의 디자이너와 비전문가인 소비자가 참여하는 디자인 활동	이상은 & 장동련 (2014)

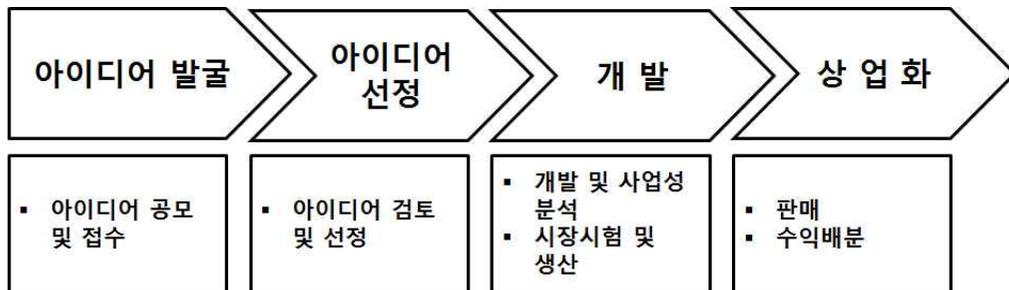
## (2) 신제품 개발 시 고객참여 유형

신제품 개발 시 고객참여 유형은 많은 학자들이 다양한 기준으로 분류하였는데, 제품의 생산과정(Stage)에 따른 고객 참여의 유형, 고객 참여의 정도(level)에 따른 참여 유형, 고객 임파워먼트 전략의 유형 분류 등 다양한 기준으로 신제품 개발 시 고객 참여 유형을 분류하였다.

## ① 생산과정별 분류

신제품 개발 시 고객참여와 관련하여 제품 및 서비스 개발의 각 단계에서 적용할 수 있는 절차와 방법이 제시된다면 기업은 이를 바탕으로 더욱 효율적이고 효과적인 공동개발을 실행할 수 있을 것이다(홍순구, 박순형, 차윤숙, & 김나령, 2014). 따라서 많은 연구자들이 공동창출(Co-creation) 유형을 생산과정별로 제시하였는데(홍순구 외, 2014; Etgar, 2008; Wikström, 1996), 그 중 홍순구 외(2014)는 공동창출의 적용범위를 기업의 제품 및 서비스의 개발과정으로 설정하여 공동창출의 단계를 도출하고, 기업사례를 바탕으로 공동창출의 실행절차와 방법을 제시하였다. 그들은 선행연구를 바탕으로 공동창출의 실행단계를 아이디어 발굴, 아이디어 선정, 개발, 상업화 4단계로 구성하였다. 첫 번째, 아이디어 발굴 단계는 아이디어 공모 및 접수 절차를 거치는데, 아이디어 공모는 기업 내부의 전문가들을 통해 아이디어를 제안 받거나, 기업 외부에서 아이디어를 공개적으로 모집하는 방법 등이 있다. 두 번째는 아이디어 선정 단계이다. 아이디어 선정 단계에서는 제안된 아이디어들을 검토 및 선정하는 작업을 진행한다. 이 단계에서는 참여자들이 제안한 제품 및 서비스에 대해 아이디어를 서로 공유하고 개선하는 활동들이 이루어지게 된다. 세 번째는 개발 단계로서 선정된 아이디어를 바탕으로 제품이나 서비스 개발 및 사업성 분석, 시장에서의 시험(test) 및 생산 등의 절차가 진행된다. 이때, 선정된 아이디어를 상업화하기 위해 모든 회원들이 참여하여 설문조사, 디자인 개선, 스타일, 작명, 가격결정 등의 개발 및 사업성 분석 절차가 진행되며, 시제품 제작, 최종화 작업, 시장조사, 제품 및 서비스 제작 등의 시장시험 및 생산 절차가 이루어진다. 마지막으로 상업화 단계는 판매와 수입배분의 절차로 구성되는데 개발단계에서 제작된 제품이나 서비스는 온·오프라인을 통해 판매되며, 판매 후에는 판매 기여도에 따라 수익배분이 이루어진다.

아래 그림은 공동창출(Co-creation)의 실행단계를 그림으로 나타낸 것이다.



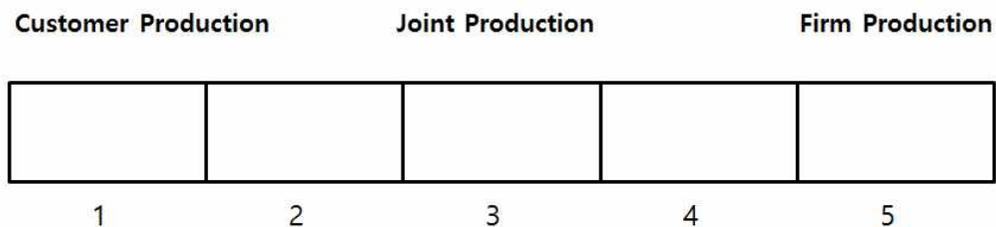
<그림 2> 공동창출(Co-creation)의 단계 및 절차(홍순구 외, 2014)

홍순구 외(2014)가 분류한 4단계의 절차 중 고객 및 소비자가 직접 참여하는 단계는 아이디어 발굴과 아이디어 선정 단계이며, 개발 및 상업화에서는 고객과 소비자 보다는 전문가들이 참여하는 단계라 할 수 있다.

## ② 고객 참여의 정도(level)별 분류

다음은 고객 참여의 정도(level)별 분류의 방법으로, Meuter와 Bitner(1998)는 서비스 분야에서 고객이 참여하는 정도에 따라 세 가지 유형을 설명하고 있는데, 기업생산(Firm production), 협동생산(Joint production) 그리고 고객생산(Customer production)이다. 기업생산(Firm production)은 서비스가 전적으로 기업에 의해 만들어지는, 서비스 전달(delivery)의 한 방법으로 정의할 수 있는데 이 유형에서 소비자는 생산된 서비스를 제공 받을 뿐 서비스 제작에는 참여하지 않는다. 두 번째 협동생산(Joint production)은 직원 및 기업과 고객 모두 서비스 생산에 참여하는 유형을 말한다. 이는 서비스상품의 경우 생산과 전달과정이 완전히 분리될

수 없다는 특징으로 인해 고객은 서비스 생산과 전달에 관여하게 된다는 것이다(Bowen, 1986). 마지막으로 고객생산(Customer production)은 셀프 서비스(self-service)라고도 하는데, 이 방법은 서비스 기업의 어떠한 직원들도 서비스 생산에 관여하지 않는 것을 의미한다. 중요한 것은 각각의 생산 유형이 분리되어 있는 개념이 아니라, 아래의 그림처럼 하나의 연속체 위에 존재하고 있다는 것이다.



<그림 3> Services Production Continuum (Meuter & Bitner, 1998)

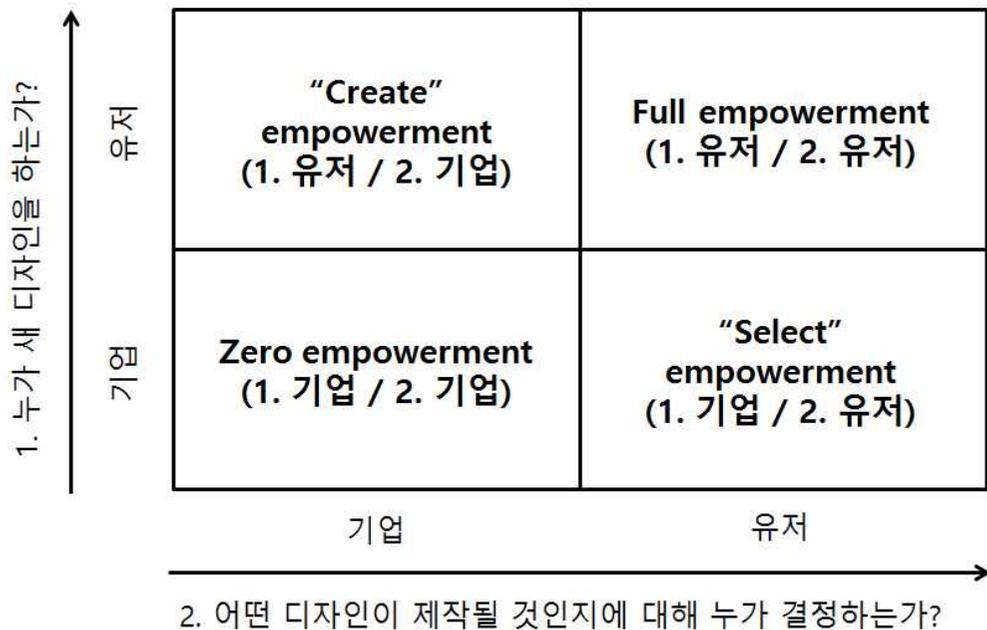
### ③ 고객 임파워먼트 전략의 유형

마지막으로 연구자들은 고객 임파워먼트 전략의 유형에 따라 분류하기도 하였다. Fuchs와 Schreier(2011)는 ‘디자인’과 생산될 제품의 디자인을 ‘선택’하는 임파워먼트, 두 축을 기준으로 4가지 종류의 임파워먼트를 <그림 4>처럼 제시하였다.

Zero 임파워먼트는 신제품 개발의 전통적인 방법이라 할 수 있다. 기업에서 아이디어를 기획하고 어떤 제품이 생산될지 결정하게 되며, 고객들은 신제품 개발 시 어떠한 권한(power)도 부여받지 못하게 된다. Select 임파워먼트 전략은, 기업에서 아이디어를 기획하거나 미리 정해진 옵션들을 제공하고, 소비자들은 생산되기를 희망하는 제품에 투표를 할 수 있는 방식을 말한다. Create 임파워먼트 전략은 소비자에게 아이디어를 개발하거나 제안할 수

있는 기회를 주지만, 기업에서 그 아이디어가 생산될지 혹은 어떠한 아이디어가 생산될지 결정하는 것을 말한다. 마지막으로 Full 임파워먼트 전략은 소비자에게 두 가지(디자인, 선택) 모두의 권한을 부여하는 것을 말한다. 이 전략에서는 새 상품 개발과 의사결정이 전적으로 소비자들에게 의해 진행되며, 그들이 아이디어를 제안하고 어떠한 제품이 생산될지 결정하는 것이다. Ogawa와 Piller(2006)가 소개했던 'Threadless'와 'Muji' 두 기업이 Full 임파워먼트 전략을 사용한 대표적인 기업들이다.

아래 그림은 고객 임파워먼트 전략의 4가지 유형을 그림으로 나타낸 것이다.



<그림 4> 고객 임파워먼트 전략 유형(Fuchs & Schreier, 2011)

## 2) 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 연구

신제품 개발 시 고객 참여에 대한 연구는 분야를 막론하고 그 효과성에 대한 연구가 진행되어 왔는데, Fuchs 외(2010)는 기존의 연구들이 임파워먼트 전략을 비용적으로 더 저렴하고 위험성이 없이 더 나은 제품을 만들기 위해 사용한 전략이었으며, 이러한 접근이 임파워먼트 전략 효과의 양면 중 한 면에 불과하다고 지적하였다. 그리고 그들은 기업에서 시장에 내놓아야 하는 제품을 선택하는 권한을 부여받은 고객들의 심리적인 결과(consequences) 및 효과를 분석하고자 하였다. 총 4가지의 연구를 통해 그들은 시장에 출시되어야 할 제품을 선택하는 권한을 가진 사람들이 그렇지 못한 사람들 보다 제품에 대한 욕구가 강하다는 것을 발견하였으며, 이러한 효과는 고객들이 제품에 대한 심리적인 소유욕(Ownership)을 내재하고 있기 때문이라고 하였다. 그들의 연구에서는 임파워먼트 전략의 장점뿐만 아니라 고려사항 및 잠재적 단점에 대해서도 언급하고 있는데, 예를 들어 고객들에게 선택된 제품이, 큰 타겟 조직에 의해 선택된 제품이 아니라면 이 제품은 시장에서 적합한(right) 제품이 아닐 수 있기 때문에 이러한 잠재적 단점에 대해 고려해야 한다는 것이다. 즉 제품 선택에 참여한 고객들이 전체의 시장을 대변하지 못할 가능성이 있다는 것이다.

Schreier 외(2011)는 폭넓은 시장에서 제품 개발의 비 참여 고객들이, 고객들에 의한 디자인(common design)을 추구하는 기업들을 어떻게 받아들이고 이해하는지를 알아보고자 4개의 실험을 실시하였다. 그들은 실험을 위해 시리얼 상자, T셔츠, 가정용품, 아웃도어 스포츠 장비 등을 대상으로 설정하여, 한 집단에게는 전문가 혹은 기업에 의해 제품이 디자인 되었다는 처치를 하였으며, 한 집단에게는 고객들에 의해 제품이 디자인 되었다는 처치를 하여 실험을 하였다. 연구결과 실험 참가자들은 고객들에 의한 디자인을 추구하는 기업이 전문가 혹은 기업에 의한 디자인을 추구하

는 기업들보다 높은 혁신성(Innovation)능력을 보유하고 있다고 평가하였으며, 또한 고객들에 의해 디자인된 상품들에 대해 더 높은 구매의도가 있다고 응답하였다.

외식산업 분야에서도 신제품 개발 시 고객 참여에 대한 연구가 진행되었는데, 김광지와 박기용(2009)은 고객참여를 통해 개발된 제품이 외식산업 시장에 미치는 영향력에 대해 살펴보고자 실험연구를 진행하였다. 그들은 구체적으로 피자레스토랑에서 고객참여로 개발된 제품(본 연구에서는 대학생이 제안한 피자를 대상으로 실험)과 고객이 참여하지 않고 피자레스토랑 자체적으로 개발한 제품에 대한 일반고객(비 참여고객)의 선호도(제품태도, 구매의향) 차이가 존재하는지의 여부를 실험하였다. 또한 선호도(제품태도, 구매의향)의 차이가 존재한다면 어떠한 변수들이 선호도의 차이를 설명하는 매개변수인지, 어떠한 상황적 변수들이 선호도의 차이를 조절하는 변수인지에 대해 연구하였다. 그들의 연구결과에 따르면 연구 참여자들은 고객(대학생)이 제안한 제품(피자메뉴)에 대해 외식기업이 자체적으로 개발한 제품보다 긍정적인 제품태도와 구매의향을 보였으며, 제품개발에 있어 고객의 참여가 효율적인 촉진(promotion)전략임을 입증하였다.

이상의 고객 임파워먼트와 관련된 선행연구들을 통해 신제품 개발 시 고객을 참여시키는 것은 참여고객은 물론 비 참여 고객 또한 그 효과가 있다는 것을 알 수 있다.

## 2. 고객 지향성

### 1) 고객 지향성 개념

고객 지향성은 본 연구에서 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객

참여 전략과 모기업 이미지의 관계를 밝혀 줄, 첫 번째 심리적 매개변인이다. 고객 지향성의 개념을 이해하기 위해서는 “거래(trading)”에 대한 개념으로부터 시작할 필요가 있다. 어느 특정 단계에서 제품 혹은 서비스가 제공될 때에는 고객이 가지고 있는 니즈나 선호에 초점을 둘 필요가 있다. 만약 그렇지 않을 경우 그 제품이나 서비스는 소비자들에게 구매되지 않을 것이며 결국은 생산이 중단 될 것이다. 따라서 고객의 니즈를 가장 먼저 생각하는 고객 지향성이 기업이 성공하는데 있어 중요한 요소라 할 수 있다.

고객 지향성이란 많은 학자들에 의해 정의되어 왔는데, 가장 많이 사용되는 정의는 ‘기업의 장기적 수익성을 위해 오너(owner), 매니저, 직원 등과 같은 이해당사자를 제외한 고객들의 이익·흥미(interest)를 가장 먼저 생각하는 믿음의 총체’ 즉 ‘고객들의 이익과 관심사를 가장 먼저 생각하는 기업의 신념(the set of beliefs)’이다(Deshpandée, Farley, & Webster, 1993). 이외에도 Narver와 Slater(1990)는 고객 지향성을 ‘구매자(buyers)를 위한 가치를 지속적으로 창출할 수 있도록, 구매자들에 대한 충분한 이해를 하는 것’이라 정의하였다. 또한 고객 지향성의 개념을 바탕으로 Tanrikulu와 Gelibolu(2015)는 인지된 고객 지향성의 개념을 ‘고객 지향적인 활동 및 행동을 하는 기업에 대한 고객들의 태도’라고 정의하였다.

고객 지향성이라는 개념은 시장 지향성(Market orientation)이라는 개념과 동일한 개념으로 간주되기도 하는데(Deshpandée 외, 1993), 일부 학자들은 고객 지향성을 시장 지향성(Market orientation)의 한 요소로 볼 수 있다고 주장하였다(Narver & Slater, 1990). 그들이 말하는 시장 지향성(Market orientation)의 모형은 고객 지향성, 경쟁자 지향성(Competitor orientation), 부서별 협력(Inter-functional coordination)의 3개의 행동적 요소와 장기적 집중화(Long-term focus), 수익 집중화 2개의 결정 기준(Decision criteria)으로 구성되어 있다. 고객 지향성과 경쟁자 지향성은 구매자와 경쟁자들에 관한 정보를 구하고 기업내부의 곳곳에 전파하는 모든

활동들을 포함하며, 부서별 협력(Inter-functional coordination)은 구매자(buyers)를 위한 우수한 가치를 창출하기 위해 소비자 혹은 경쟁자에 관한 정보들을 조직 내에서 부서들 별로 공유하고 그 정보를 바탕으로 빠른 행동을 시행하는 것을 말한다.

본 연구에서는 시장지향성과 고개지향성을 동일한 개념으로 보는데, 그 이유는 시장이라는 개념이 고객들의 다양한 그룹(various group of customers)의 집합체를 의미하기 때문이다(Kotler & Keller, 2015). 또한 두 개념을 구분한 많은 연구자들조차 시장 지향성에서 가장 핵심적인 요소는 고객 지향성이라 지적하였기 때문이다(Salomo, Steinhoff, & Trommsdorff, 2003; Voon, 2006). 따라서 본 연구에서는 시장 지향성과 고객 지향성을 동일한 개념으로 보며, 고객 지향성이라는 용어를 사용하고자 한다.

한편 고객 지향성의 측정은 고객의 관점에서 수행되어야 하며, 기업들이 스스로를 고객 지향적이라고 믿는 것은 상당히 위험할 수 있다고 하였다(Deshpandé 외, 1993). 하지만 고객 지향성을 측정하기 위해 개발된 대부분의 도구들은 기업의 관점에서 제작되었으며, 이러한 도구를 고객 관점에서 측정하기 위해 Brady와 Cronin(2001)가 도구를 개발하였다. 본 연구에서도 진정한 고객 지향성은 고객 관점에서 측정되어야 한다는 선행연구들을 바탕으로 고객 관점에서 인지된 고객 지향성을 측정하고자 한다.

## 2) 고객 지향성에 관한 주요연구

고객 지향성에 관한 선행연구를 살펴보면 크게 두 가지로 구분되어 있는데, 첫 번째는 고객지향성을 유발하는 선행요인들을 살펴보는 것이고, 두 번째는 고객 입장에서 혹은 고객에 의한 인지된 고객지향성에 따른 효과를 연구한 것이다.

Fuchs와 Schreier (2011)는 처음으로 신제품 개발 시 고객참여(고

객 임파워먼트)와 고객 지향성에 대한 연구를 진행하였다. 그들은 제품 개발에 있어 고객에게 '제작(create)'이나 어떤 제품이 제작되어야 하는지 '선택(select)'의 권한을 부여하는 기업을 소비자들이 어떻게 인식하는지를 연구하였다. 특히 그들은 단순히 제품개발에 참여하는 소비자가 아닌 소비자 임파워먼트 전략에는 참여하지 않지만, 임파워먼트 전략에 대해 알고는 있는 소비자를 대상으로 연구를 진행하였다. 2가지의 연구를 통해 소비자들에게 임파워먼트를 제공하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 더욱 고객 지향적이라는 인식을 받는다는 결과를 발견하였다. 또한 Full 임파워먼트 전략이 가장 효과가 높으며, Create 임파워먼트 전략이 Select 임파워먼트 전략보다 조금 더 높은 효과가 있는 것으로 나타났다.

고객 지향성과 충성도에 관한 연구도 진행되었는데, Hong-Youl Ha 과 John(2010)는 고객지향성, 브랜드 연상, 인지된 품질(perceived quality) 그리고 만족도가 충성도에 미치는 영향에 대해 두 가지의 서비스 산업에서 실증 연구를 진행하였다. 금융서비스(은행)와 리테일 서비스(할인 쇼핑몰) 두 서비스 영역에서 자료를 수집하였는데, 연구 결과 고객지향성은 브랜드 충성도에 직접적이며 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 고객지향성은 브랜드 충성도에 대한 간접적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌는데, 이는 브랜드연상, 인지된 품질(perceived quality), 만족도가 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 그 중에서도 만족도는 고객 지향성과 충성도의 관계에서 핵심적인 매개변인으로서의 역할을 하는 것으로 나타나, 고객 지향성과 결과 변수에서 만족도가 매개 변인으로서 중점적인 역할을 한다는 것을 검증하였다.

김용만, 김경춘 그리고 이계석(2009)은 리조트의 고객지향성과 서비스가치, 고객만족, 리조트이미지형성, 리조트신뢰 그리고 재방문 의도와 의 인과관계를 구조적 모형분석을 통해 분석하고자하였다. 대명리조트의 이용자 중 방문 경험이 있는 고등학생 이상의 이용객 300명을 대상으로 설

문조사 한 결과 리조트의 고객지향성은 고객 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 리조트의 고객만족은 리조트이미지(상징적, 기능성, 경험적)형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 이들은 고객 만족의 증진과 고객과의 장기적인 관계 구축을 위해 리조트 종사자들은 고객들의 욕구에 관심을 기울이고 정확하고 유용한 정보를 제공하는 것은 물론 고객들의 의견을 적극 수렴하여 고객들의 만족을 높여야 한다고 강조하였다.

### 3) 스포츠 분야에서의 고객 지향성

많은 분야에서 고객 지향성에 대해 연구가 진행되어왔지만, 스포츠 분야에서는 아직 고객 지향성, 혹은 팬 지향성에 대한 연구가 부족한 상황이다. 하지만 이에 대한 관심이 증가하고 있는 상황에서 Bristow와 Schneider (2006)는 스포츠 팬의 관점에서 어느 스포츠 조직 혹은 프로스포츠 구단이 고객 지향적으로 인식되는가를 스포츠 마케터들이 더 잘 이해할 수 있도록 스포츠 팬 지향성(SFOS) 평가 척도를 개발하고 검증하였다.

팬 지향성을 ‘프로스포츠 구단이 조직의 목표나 목적은 물론, 팬들의 니즈를 바탕으로 의사결정이나 행동을 하는 정도’라고 정의한 그들은 학생 지향성(Bristow & Schneider, 2003), 판매직원의 고객지향성(Saxe & Weitz, 1982), 그리고 고객지향성 스케일(Brown, Widing, & Coulter, 1991)을 토대로 총 7개의 측정도구를 개발하였으며, 측정항목 분석 결과 내적 신뢰도는 .884로 나타났다. 해당연구는 더 나아가 팀에 대한 충성도가 높은 팬들은 자신이 좋아하는 팀이 팬들의 니즈에 더욱 관심을 가지며 팬들에게 더 만족스러운 경험을 제공하기 위해 노력할 것이라 기대하는 것은 타당하다고 하면서, SFOS와 팀 충성도의 관계에 대해 분석하였는데, 팀에 대한 충성도가 높을수록 팬 지향성 점수가 높은 것으로 나타났다. 이를 통해

SFOS 스케일을 적절하게 사용한다면 팬들의 인식을 더 잘 이해하고 관리할 수 있는 도구로 활용할 수 있을 것이라 강조하였다.

### 3. 팀 만족도

#### 1) 팀 만족도 개념

팀 만족도는 본 연구에서 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객 참여 전략과 모기업 이미지의 관계를 밝혀 줄 두 번째 심리적 매개변인이다. 만족도는 기업의 중요한 목표 중 하나로서, 마케팅 분야에서 많은 연구가 진행되어 왔다. 만족이란 일반적으로 ‘제품에 대한 기대와 그에 대한 인지된 성과나 결과의 비교를 통해 만들어지는 기쁘거나 실망한 감정’을 의미한다 (Kotler & Keller, 2015).

스포츠 분야에서도 팀 만족도라는 개념으로 많은 관심을 받아왔는데, 관중의 행동을 이해하고 설명 및 예측하는 데 중요한 개념으로 간주되어 이론적 검토에서부터 실증적 연구에 이르기 까지 다양하게 다루어져 왔다(김용만 외, 2010). 김희정(2013)은 관람만족에 대한 개념을 바탕으로 팀 만족도를 ‘관중의 구단에 대한 전반적인 만족 정도’라고 정의하였으며, M. Yoshida & JD. James(2010)는 고객 만족을 ‘관람하는 동안 제공되는 스포츠 경기와 서비스에 대한 팬들의 즐거움 및 성취 정도’라고 하였는데 본 연구에서는 그들의 정의를 팀에 맞게 수정하여 ‘팀에 대해 팬들이 느끼는 즐거움 및 성취감 반응의 정도’로 정의하여 사용하고자 한다. 스포츠 맥락에서 만족도는 관람 만족도의 개념이 많이 사용되고 있는데, 김용만(2014)은 관람만족은 스포츠 종목과 관련이 있지만 팀 만족도는 리그에 참여하는 구단인, 자신이 응원하는 구단에 대한 만족이라는 점에서 차이가 있다고

하였다. 즉 관람 만족은 자신이 특별히 응원하는 구단이 없어도 평가가 가능하지만 구단 만족은 특정구단을 응원하지 않을 경우 정확한 평가가 어렵다고 할 수 있다(김용만, 2014).

## 2) 팀 만족도에 관한 주요연구

만족도와 관련된 연구를 살펴보면, 스포츠 맥락에서 팀에 대한 만족보다는 관람만족에 대한 연구가 주(主)를 이루고 있는데, 이는 구단 마케터들이 구단 자체보다는 경기에 초점을 맞추어 마케팅하고 있기 때문이라 할 수 있다(김용만, 2015).

스포츠상황에서 공동개발과 팀 만족도에 대한 연구는 전무하다고 할 수 있지만, 일반 기업에서의 공동개발과 기업에 대한 만족도에 대한 연구는 진행되어 왔는데, Pacheco 외(2013)는 공동개발에 참여한 고객의 만족도가 높아지는지에 대해 밝히기 위해, 여행 일정을 고객이 직접 계획하는 것과 컴퓨터 제작 시 고객이 맞춤 제작하는 두 가지의 상황에 대해 연구를 하였다. 그들의 연구 결과 공동개발은 고객의 만족감에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 고객은 그들이 통제할 수 있다는 것을 인지할수록 만족감이 더 큰 것으로 나타났다. 즉 소비자 만족감에 대한 공동개발의 효과는 인지된 통제감(perceived control)에 의해 매개 되는 것으로 나타났다.

또한 Grissemann과 Stokburger-Sauer(2014)는 그들의 연구에서 공동개발(해당연구에서는 Co-creation 개념 사용)이 기업에 대한 고객 충성도, 서비스 지출은 물론 고객 만족도에는 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였다. 연구결과 고객 충성도, 서비스 지출은 물론, 기업에 대한 고객 만족도 또한 고객참여 행동의 정도에 의해 유의미한 영향을 받는 것으로 나타났다.

Brady와 Cronin(2001)는 그들의 연구에서 기업의 고객 지향성의

정도(level)에 따라 소비자는 기업의 퍼포먼스에 대해 어떻게 평가하는지, 그리고 궁극적으로 소비자의 행동에는 어떻게 영향을 미치는지에 대해 연구하였다. 즉 고객지향적인 기업이 되는 것이 소비자들의 인지된 품질, 고객 만족도, 서비스 가치에 대해 어떻게 영향을 미치는지에 대해 연구하였다. 그들은 Saxe와 Weitz(1982)이 개발한 SOCO(Sales Orientation/Customer Orientation) 측정도구를 이용하여 측정하였는데, 이 도구는 판매직원의 고객 지향성을 측정하기 위해 만들어 졌기 때문에 고객 관점에서 측정하기 위해 수정 후 사용하였다. 연구 결과 고객지향성은 직원들의 서비스 수행 평가와 상품 그리고 기업의 서비스 스키에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 더 나아가 고객 만족도, 가치, 행동에도 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 연구의 결과는 기업이 고객지향성을 가지게 되면, 소비자의 인식, 그리고 기업의 성과에 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 지지하였다.

인터넷산업 영역에서도 고객 지향성에 대한 연구가 진행되었는데, Yuan과 Chu(2013)는 인터넷 웹 사이트에서 고객 지향성과 정보의 질(information quality)이 웹 사이트에 대한 고객 만족도에 대해 직접적인 효과가 있는지 알아보고자 하였으며, 더 나아가 고객 만족도에 대한 웹 사이트의 정보의 질의 효과에서, 고객 지향성의 조절효과에 대해 분석하였다. 한국의 대학생 151명을 대상으로 한 설문조사 결과, 웹 사이트의 인지된 고객지향성은 고객 만족도에 정적인 영향이 있는 것으로 나타났으며, 인지된 고객지향성은 정보의 질과 고객 만족도의 관계에서 조절 효과를 가지고 있었다. 인지된 고객 지향성이 낮으면 고객 만족도에 대한 정보의 질의 효과가 중요하지만, 인지된 고객 지향성이 높으면 만족도에 대한 정보의 질의 효과는 약간(marginal)만 중요한 것을 뜻하는데, 다시 말해 만약 소비자가 고객 지향적인 시스템으로 인해 높은 만족도를 가진다면, 그들은 만족도를 평가하는 단서(cue)로서 웹 사이트 정보의 질에 덜 의존할 것이라는

의미이다. 이러한 연구결과는 고객 지향성의 중요성에 대해 알려주는 결과이며, 기업 입장에서 제한된 자원을 가지고 있을 때 고객 지향적인 기업이 되기 위해 자원을 활용하는 것이 중요하다는 것을 시사하고 있다.

## 4. 팀 이미지 및 모기업 이미지

### 1) 팀 이미지 및 모기업 이미지 개념

일반적으로 이미지라는 개념은 대중들이 기관이나, 개인, 사물에 대해 가지고 있는 복합적인 인식이나 개념(concepts)을 의미한다(Russ & Kirkpatric, 1982). 즉 이미지는 ‘마케팅 차원에서 고객과 소비자들이 특정 기업에 및 특정 제품에 대해 품고 있는 좋고 나쁜 느낌’을 말한다(조성균 & 김수잔, 2002). 팀 이미지란 ‘소비자들이 특정 스포츠 팀에 대해 인지하고 느끼는 심리적인 상태’로 정의하였으며(홍석표, 2002), 유원용(2009)는 이미지의 개념을 바탕으로 팀 이미지를 ‘프로스포츠 팀이 소유하고 있는 유형적 속성과 무형적인 속성에 대하여 정보 수용자인 고객이 생각하고 기억 속에 저장하고 있는 의미 있는 데이터’로 정의하였다. 또한 본 연구에서는 박상규, 원구현, 그리고 강산진(2011)이 정의한 ‘프로스포츠 팀이 소유하고 있는 유형적 속성과 무형적인 속성에 대하여 팬이 가지고 있는 전반적 인상’을 사용하고자 한다.

구단에 대한 총체적인 이미지는 예를 들어 팀이 제공하는 입장권 판매, 주차장 시설을 포함하는 경기장의 모든 시설, 선수, 코칭 및 지원스태프, 지역사회에 대한 공헌(CSR), 핵심 상품인 경기 등의 모든 것으로 구성된다(신진호, 구본수, & 김차용, 2011). 다양한 경쟁이 심해지는 최근의 환경에서 소비자들의 머릿속에 각각의 프로스포츠 구단을 호의적으로 포지션 시킬 수

있는 것이 바로 팀 이미지이기 때문에(정현철 & 이정학, 2004), 각 프로스포츠클럽 구단들은 자신들의 이미지를 향상시킬 수 있는 방안이 중요하다.

기업이미지는 이미지의 개념을 토대로 이미지의 대상이 기업에 한정되는 것으로서, ‘기업이 생산해 내는 제품이나 서비스, 브랜드 등을 넘어 기업 자체에 대한 소비자나 기업관련 기관들의 총체적인 인상’이라고 할 수 있다(박상윤, 2010). 기업들은 호의적인 이미지를 만들고 유지하기 위해 노력하는데, 이는 좋은 이미지를 가지고 있는 것은 기업의 상품을 판매하는 것에 도움을 주는 것은 물론 기업의 주가를 향상시켜주며 유지시켜주기 때문이다. 또한 기업이 좋은 이미지를 가지고 있으면 기업 직원들 및 구성원들(channel members)의 사기를 향상시켜준다(Russ & Kirkpatric, 1982).

이진희(2000)는 기업 이미지와 기업실체(corporate identity)를 구별하였는데, 기업실체는 기업이 주체가 되어 능동적으로 창조하여 대중들에게 전달하는 것을 의미하며, 기업 이미지는 대중이 기업정보에 접촉한 결과로서 소비자들 마음속에 개별적으로 형성되는 것이다. 따라서 기업실체는 단일한 형태가 되지만 기업 이미지는 이미지를 형성하는 소비자 개개인에 따라 다르게 형성될 수 있다는 차이점이 있다. 이를 토대로 기업 이미지의 특성을 설명하면, 기업이미지는 이미지의 한 부분집합이며, 이미지가 한 개인의 생각에 따라 형성되듯이 기업이미지 또한 개인에 의해 생성된다는 것을 알 수 있다(박상일, 2007).

스포츠 분야에서도 이미지라는 개념이 널리 사용되고 있는데, 기업들은 프로스포츠 구단을 창단하여 스포츠가 가지고 있는 속성과 기업의 이미지의 자연스러운 접목을 통하여 소비자들과 가까워지려는 다양한 스포츠마케팅 전략을 이용하고 있다(임기태 & 장경로, 2004). 즉 기업에서는 소비자들에게 좋은 이미지를 심어주기 위해 스포츠 팀에 많은 투자를 하고 있다고 할 수 있으며(정명수 & 임효택, 2005), 기업에 대한 좋은 이미지 형성 및 강화가 프로스포츠를 후원하는 중요한 목표이다(김수잔 & 심정식, 1999).

## 2) 팀 이미지에 관한 주요연구

프로축구 구단의 브랜드자산 구성요소의 인과관계에 대해 연구한 김용만과 서희정(2005)은 브랜드자산 구성요소 중 브랜드인지도, 브랜드태도, 지각된 품질, 지각된 가치, 브랜드 만족, 그리고 브랜드 이미지의 인과관계를 규명하여 프로축구 자산의 가치를 필요로 하는 연맹, 구단 그리고 기업 등에서 활용할 수 있는 유용한 기초 자료를 제공하고자 하였다. 성남 일화의 관람객을 대상으로 설문조사 한 결과 브랜드 만족은 브랜드 이미지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그들은 이를 전이이론을 통해 설명하였는데, 관중들이 지각하는 경기의 승패, 스타플레이어, 팀의 매력도, 팀의 유사성, 그리고 팀의 명성들과 같은 요인들이 전이되어 형성된 만족도가 프로축구 구단의 이미지를 제고 시키는 것이라 하였다.

한태용, 최성범, 이계석(2012) 또한 만족도와 브랜드 이미지에 관한 연구를 하였는데, 구체적으로 프로야구 관중의 지각된 가치, 고객 만족, 브랜드인지도, 브랜드이미지 및 브랜드 충성도가 어떠한 관계를 형성하고 있는지 구조방정식 모형을 통해 알아보하고자 하였다. 프로야구 팬들을 대상으로 설문조사 하였으며, 연구 결과 고객 만족은 브랜드 이미지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 밖에도 골프의류의 브랜드-자아일치성이 소비자-브랜드관계, 브랜드만족, 브랜드 이미지 및 브랜드충성도에 미치는 영향에 대해 연구한 임영삼(2009)에 의하면 브랜드 만족이 브랜드 이미지에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 소비자가 골프의류 브랜드 만족을 통해서 골프의류 브랜드 이미지와의 관계를 더욱 강화할 수 있다고 하였다.

## 3) 기업 이미지에 관한 주요연구

기업이미지의 향상은 프로스포츠 구단을 운영하는 기업의 중요한 목

표 중 하나인데, 선행연구들에서 기업이미지의 향상을 위한 여러 논의가 진행되어 왔다. 국내 프로스포츠 시장에서는 대기업이 프로스포츠구단을 운영 및 후원하고 있다는 특성으로 인해, 프로스포츠와 모기업의 관계에 대한 연구가 활발히 진행되었다. 특히 프로스포츠 구단이 가지는 이미지는 모기업 이미지에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 변인이라고 할 수 있는데, 많은 연구들에 의해 그 관계가 입증되었다.

프로스포츠구단 운영이 기업의 브랜드자산에 미치는 영향에 관한 연구를 한 임기태와 장경로(2004)는 구단 브랜드자산의 하위 요소인 구단의 관계, 이미지가 구단을 운영하는 모기업의 관계, 이미지, 인지에 미치는 영향을 분석하여 궁극적으로 프로야구 구단의 운영이 기업의 브랜드자산에 미치는 영향을 알아보려고 하였다. 국내 프로야구 구단의 웹 사이트 이용자 389명을 대상으로 설문조사 한 결과 구단에 대한 이미지가 모기업에 대한 이미지와 모기업 관계에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 스포츠팬들이 가지고 있는 구단과의 관계가 모기업의 인지, 모기업에 대한 이미지, 모기업과의 관계에까지 영향을 미치는 것으로 나타났다.

신진호, 구본수 그리고 김차용(2011)은 국내 프로농구 구단 이미지, 모기업 브랜드 이미지, 소비자 구매행동 사이의 관계를 규명하기 위한 연구를 하였는데, 그들은 이 연구를 구단과 스폰서 기업에게 구단 이미지에 대한 중요성을 인식시키는 것은 물론, 긍정적이고 차별화된 이미지로 보다 안정적인 재정확보와 효율적인 구단 운영을 위한 유용한 정보와 마케팅 전략을 제시하고자 하였다. 그들은 구단 이미지를 제품·서비스, 지역사회공헌, 성장가능성, 경기장 시설로 분류하였으며, 소비자 구매행동을 구매 의사결정, 타인의 추천의도로 구분하였다. 국내 프로농구 홈경기 관람객들을 대상으로 설문조사하였으며, 연구 결과 구단 이미지의 4개 하위요인 중 성장가능성을 제외한 지역사회공헌, 경기장 시설, 제품·서비스가 모기업 브랜드 이미지에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지역사회공헌, 경기장 시설, 제품·서

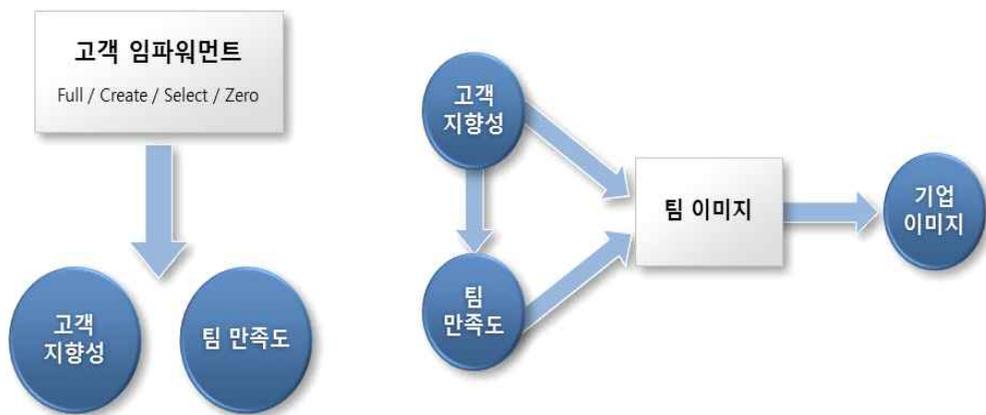
비스 순으로 영향이 큰 것으로 나타났다.

프로농구 구단-관중 관계성과 구단태도, 구단이미지 그리고 모기업 브랜드 자산(모기업 이미지, 지각된 품질, 모기업 태도, 모기업 충성도)의 구조적 관계를 연구한 김세윤과 김용만(2013)은 프로농구 홈 관중을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 프로농구 구단-관중 관계성이란, 조직-공중의 관계성을 통해 설명할 수 있는데, 조직-공중 관계성이란 조직이 공중과의 장기적이며 긍정적인 관계를 확립하거나 지속하기 위해 노력하는 것에 대한 공중들의 인식을 의미한다(Kim, 2001). 연구결과 구단-관중 관계성의 하위개념 중 유대감과 커뮤니케이션 균형성은 구단태도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 구단 이미지와 모기업 이미지의 관계를 규명한 결과, 구단 이미지는 모기업 이미지에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다. 그들은 이미지 전이이론을 통해 두 변인과의 관계를 설명하였는데, 이는 이미지 전이이론이 프로농구 구단과 그 구단을 후원 및 운영하는 모기업의 관계에도 적용될 수 있다는 것을 확인한 결과라고 할 수 있다. 한편 본 연구에서는 구단의 이미지가 모기업에 전이된다는 결과를 통해, 구단에 대해 부정적인 이미지를 지니고 있다면, 구단의 모기업에 대해 부정적인 이미지를 형성하게 될 것이라 지적하면서, 프로스포츠 구단의 긍정적 이미지를 위한 노력을 강조하였다. 또한 이상의 연구 결과를 통해 프로스포츠 구단은 구단과 모기업이 얻을 수 있는 효과를 극대화하기 위하여 관중들과의 관계성을 긍정적으로 형성 할 수 있도록 해야 함을 강조하였다.

## 5. 연구모형 및 가설

### 1) 연구모형

본 연구에서는 아래 <그림 5>에서 보여주듯이, 프로스포츠 구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트가 인지된 고객 지향성, 팀 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하였다. 또한 이러한 인지된 고객 지향성, 팀 만족도는 프로스포츠 구단의 이미지에 긍정적인 영향을 미치며, 더 나아가 구단의 이미지는 구단을 운영하는 모기업 이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것이라 예상하여 다음과 같은 연구 모형과 가설을 설정하였다. 특히 본 연구에서는 구조방정식 모형의 잠재 평균을 이용한 다집단 분석과, 일반선형모형의 구조방정식 모형 두 가지로 통해 가설을 검증하므로 아래와 같이 두 가지의 모형을 설정하였다.



<그림 5> 연구모형

## 2) 가설

### (1) 신제품 개발 시 고객 임파워먼트와 팀 만족도, 고객지향성의 관계

#### ① 신제품 개발 시 고객 임파워먼트와 팀 만족도의 관계

팀에 대해 팬들이 느끼는 즐거움 및 성취감 반응의 정도를 의미하는 팀 만족도에서, 만족도는 기업 활동의 결과물이자, 고객 행동의 선행요인으로서 인식되어진다.

가치를 창출하는 과정은 어느 성공한 기업에서도 핵심(core)과정이라 할 수 있는데(Richheld, Markey, & Hopton, 2000), Lusch와 Vargo(2006)는 조직 내에서 가치 공동창출(Co-creation)의 중요한 요소 중 하나가 공동개발이라 주장하였으며, 고객은 ‘가치 공동 창출자(Co-creator value)’라 하였다. 그리고 선행연구들에 의하면 가치(value)는 기업에 대한 고객들의 만족도와 상관관계가 있다고 하였다(Grissemann & Stokburger-Sauer, 2014). 이를 요약하자면 공동 개발 혹은 고객 임파워먼트는 가치 창출을 통해 기업에 대한 고객들의 만족도에도 영향을 미친다는 것을 추측해 볼 수 있다.

또한 Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, & Verhoef(2010)는 사회정체성이라는 개념을 바탕으로 고객 참여 행동에 대해 설명하였는데, 그들에 따르면 고객이 사회적 집단에 소속되었다고 지각하는 사회 정체성은 고객참여 행동에 의해 형성되며 강화된다고 하였다. 또한 Grisseman과 Stokburger-Sauer(2014)는 고객이 기업 집단에 소속되어 있다고 지각하게 되면, 긍정적인 인식 혹은 행동 같은 결과물이 형성될 수 있다고 하였다. 이를 요약하자면 고객들이 고객참여 행동으로 인해 어느 집단에 소속되어 있다고 지각하게 되면, 긍정적인 결과물이 형성될 수 있다는 것인데, 본 연구에서는 문헌 고찰을 바탕으로 그 결과물 중 하나로

기업 혹은 프로스포츠 구단에 대한 만족도가 향상 될 것이라 추측하였다.

이와 관련하여 선행연구들을 살펴보면, Grissemann과 Stokburger-Sauer(2014)는 고객참여 행동이 고객의 기업에 대한 만족도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, Pacheco 외(2013)는 공동개발 (Co-production)은 고객들이 통제감을 인지함으로써 결국은 만족도에도 영향을 미친다고 하였다.

중요한 것은, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 공동 개발에 참여한 고객들뿐만 아니라 참여하지 않은 고객들 또한 만족감을 느낄 것으로 추측하였다. 즉, 본 연구는 고객 임파워먼트 전략을 사용하는 프로스포츠 구단들에 대해 고객들이 어떻게 인식하는지에 대한 분석을 하고자 하는데, 본 연구에서 핵심은 프로스포츠구단에 의해 권한을 받은(empowered), 혹은 신제품 개발에 직접 참여한 고객을 대상으로 진행하는 것이 아니며, 직접 권한을 부여 받지 않았지만 프로스포츠구단의 임파워먼트 전략 사용에 대해 알고 있는 고객들(비참여 고객)을 대상으로 연구한다는 것이다. 이들을 대상으로 연구하는 것이 중요한 이유는 이들이 시장의 주요 고객이기 때문이며, 실질적으로 생산 활동에 참여한 고객은 극소수이기 때문이다 (Fuchs & Schreier, 2011). 위의 사항들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설1. 고객 임파워먼트 전략은 비 참여 고객들의 구단에 대한 만족도에 영향을 미칠 것이다.**

## ② 신제품 개발 시 고객 임파워먼트와 고객 지향성의 관계

고객들의 이익과 관심사를 가장 먼저 생각하는 기업의 신념을 의미하는 고객 지향성이라는 개념은(Deshpandée 외, 1993), 기업의 관점이 아닌 고객의 관점에서 기업이 고객 지향적인지 아닌지를 판단하게 된다. 그리고 고객의 관점에서는 인지된 고객지향성(perceived customer orientation)이라 불리는데, Tanrikulu와 Gelibolu(2015)는 고객지향성의 개념을 바탕으로 인지된 고객 지향성을 고객 지향적인 활동 및 행동을 하는 기업에 대한 고객들의 태도라고 정의하였다. 이는 제공된 제품에 의해서만 영향을 받은 것이 아니며 적절하고 식별할 수 있는(observable) 기업의 행동에 의해서 영향을 받게 되는데(Fuchs & Schreier, 2011), 즉 기업의 행동하는 방식에 따라 고객들은 그 기업들이 시장에서 얼마나 고객 지향적인지 아닌지를 판단하게 되는 것이다.

고객 지향성이 신제품 개발과 중요한 상관관계가 있다는 것은 선행연구들에 의해 이미 검증 되었는데, 고객 지향적인 제품을 만들기 위해서는 고객들의 니즈를 파악하고 고객들의 정보를 얻는 것이 가장 중요하며, 신제품 개발 시 고객 지향적인 활동들은 잠재적 고객들과 기업들 간의 정보 불균형을 해결해주며 따라서 시장에서의 위험성(Risk)을 감소시켜준다(Salomo, Steinhoff, & Trommsdorff, 2003). 그리고 신제품 개발 시 고객들을 직접 참여시키는 것이 그들의 니즈를 정확하게 파악하고 정보를 확보할 수 있는 방법이며, 이러한 의미에서 고객의 관점에서 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략은 고객 지향성의 가장 직접적이고 일관된 형태라 할 수 있다(Fuchs & Schreier, 2011). 즉 제품을 사용함으로써 얻게 되는 혜택을 기대하는 것은 소비자이기 때문에 고객 스스로가 공동 디자인하고 어떠한 제품이 출시되어야 하는지 결정에 참여하는 것은 타당하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기업의 고객지향성이 아닌, 고객의 관점에서 인

지된 고객지향성을 측정하고자 한다.

고객 임파워먼트와 고객지향성에 대한 관계를 검증한 Fuchs와 Schreier(2011)는 제품개발에 있어 고객들에게 ‘제작’이나 ‘어떤 제품이 제작되어야 하는지 선택’의 권한을 부여하는 기업에 대해 고객들은 어떻게 인식하는지 조사하였는데, 제품개발에 참여하지 않은 비 참여자들은 고객 임파워먼트 전략을 사용한 기업을 더욱 고객 지향적이라고 인식하였다. 결국, 프로스포츠 구단에서 시행하는 고객 임파워먼트 전략은 고객 혹은 팬들로 하여금 해당 구단이 고객의 니즈를 만족시키기 위해 노력한다는 인식을 심어줄 수 있는 기회가 될 수 있을 것으로 예측할 수 있다. 이러한 배경을 바탕으로, 다음의 연구 가설을 도출하였다.

**가설2. 고객 임파워먼트 전략은 비 참여 고객들의 고객 지향성에 영향을 미칠 것이다.**

## (2) 고객 지향성, 팀 만족도와 팀 이미지의 관계

### ① 고객 지향성과 팀 만족도의 관계

스포츠분야에서 고객 혹은 팬 지향성에 관한 연구는 아직 부족하며, 고객 혹은 팬 지향성과 고객들의 만족도에 관한 연구는 거의 전무한 실정이라 할 수 있다. 하지만 실무적인 상황에서는 고객 만족도, 구전의도, 재구매의도 등이 기업의 고객 지향성 전략의 결과물이라는 것이 강조되고 있다 (Yuan & Chu, 2013). 고객 지향성에 관한 연구는 기업의 관점에서 그 효과성 혹은 선행요인에 관한 연구들이 많았지만, Day와 Nedungadi(1994)는 고객의 만족도와 충성도는 고객 지향적인 기업 전략의 성과를 측정하는 중요한 지표(indicators)라고 주장하였다. 또한 본 연구에서도 기업이 아닌 고객의 관

점에서 고객지향성, 만족도, 이미지를 측정하고자 하는데, 이 두 변인의 관계를 증명한 선행연구들을 살펴보면 먼저, 터키의 대학생들을 대상으로 인지된 고객지향성의 효과에 대해 검증한 Tanrikulu와 Gelibolu(2015)에 따르면, 인지된 고객 지향성은 인지된 브랜드 자산에 영향을 미치는 것은 물론 만족도에 상당히 큰 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 또한 만족도는 인지된 고객 지향성과 인지된 브랜드 자산의 관계를 매개하여, 매개변인으로서의 역할도 하는 것으로 나타났다. 여기에 더해 리조트의 고객지향성에 대한 효과성을 검증한 김용만 외(2009)에 의하면 리조트의 고객지향성은 고객 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 배경을 바탕으로, 프로스포츠 맥락에서도 인지된 고객 지향성과 팀에 대한 만족도의 상관관계가 있을 것이라 추측하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**가설 3. 인지된 고객 지향성은 팀 만족도에 영향을 미칠 것이다.**

## ② 팀 만족도와 팀 이미지의 관계

브랜드자산(Brand equity)은 '브랜드 지식(Brand knowledge)이 브랜드에 대한 소비자의 반응에 미치는 효과'를 의미한다(Keller, 1993). 고객이 특정 브랜드에 만족하게 되면, 고객들의 마음 속에는 강하고 이상적인 브랜드 자산 및 연상이 형성될 수 있으며(Pappu & Quester, 2006), 브랜드 연상을 구성하는 하나의 요인이 브랜드 이미지이다(Keller, 1993). 따라서 고객이 특정 브랜드에 만족하게 되면 브랜드 자산의 하위 요인인 브랜드 이미지에도 영향을 미칠 것이라 추측할 수 있다. 이는 만족도와 브랜드 이미지의 관계를 실증한 많은 연구들에 의해 증명되었는데, 골프의류 소비자들의 브랜드-자아일치성이 소비자-브랜드 관계, 브랜드 만족, 브랜드 이미지 및 브랜드 충성도에 영향을 미치는 인과관계를 검증하기 위해 서울 강남에

위치한 6개 골프의류매장에 방문한 대상자의 표본을 통해 설문조사한 임영삼(2009)에 의하면, 브랜드 만족은 브랜드 이미지와의 관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 한태용, 최성범 그리고 이계석(2012)도 프로야구 관중의 고객만족이 브랜드 이미지에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 이러한 배경을 바탕으로, 다음의 연구 가설을 도출하였다.

#### 가설 4. 팀 만족도는 팀 이미지에 영향을 미칠 것이다.

##### ③ 고객 지향성과 팀 이미지의 관계

고객지향적인 기업은 고객들의 니즈를 만족시키기 위해 집중하며 상호 이익적인 관계를 형성하기 위한 행동을 하게 된다(Valenzuela, Mulki, & Jaramilo, 2010). 이러한 고객지향적인 행동에 대한 결과는 고객들과의 높은 관계의 질, 구전의도, 재구매 의도 등으로 나타나며, 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 고객 지향성이 팀 이미지에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 추측하였다.

앞에서 다루었듯이, 많은 선행연구들에 의해 고객 지향성은 만족도에 영향을 미치며, 만족도는 팀 혹은 기업 이미지에 정적인 영향을 미친다는 것이 증명되었다. 여기에 더해, 고객 지향성, 만족도, 기업 이미지 세 변인의 상관관계에 대해 연구한 김용만, 김경춘, 이계석(2009)은 리조트의 고객지향성과 서비스가치, 고객만족, 리조트 이미지형성, 리조트 신뢰, 그리고 재방문의도의 상관관계를 규명하였다. 그들의 연구에 의하면 리조트의 고객지향성은 고객만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객만족은 다시 리조트 이미지형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 이를 요약하면 고객 지향성은 고객들의 기업에 대한 만족도에 영향을 미치며, 고객들의 만족도는 기업들의 이미지에 영향을 미친다는 것이다.

비록 고객 지향성과 팀 혹은 기업의 이미지에 대해 직접적인 관계를 증명한 연구는 없지만, 이상의 연구들을 통해 고객 지향성이 기업 혹은 팀 이미지에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라 추측할 수 있다. 이러한 배경을 바탕으로 다음의 연구 가설을 도출하였다.

**가설 5. 인지된 고객 지향성은 팀 이미지에 영향을 미칠 것이다.**

### **(3) 팀 이미지와 모기업 이미지와의 관계**

팀 이미지란 고객들이 특정 스포츠 팀에 대해 인지하고 느끼는 심리적인 상태로써, 소비자가 가지고 있는 전반적인 인상을 의미하며, 기업 이미지는 기업에 대해 소비자가 갖게 되는 인상, 생각, 신념 등의 결합을 의미한다.

김세윤과 김용만(2013)은 구단과 팬들의 관계를 통해 형성된 팀 이미지가 모기업 이미지에 영향을 미친다고 하였는데, 그들은 이미지 전이 이론을 근거로 하여 팀의 이미지가 팀을 창단하고 지원하는 모기업의 기업 이미지에 전이 될 수 있다고 하였다. 이 외에도 두 변인 간의 상관관계에 대해 연구한 선행연구들을 살펴보면, 팀 이미지는 모기업 및 브랜드 이미지에 정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(임기태 & 장경로, 2004; 김장환, 이성노, 김민지, & 박진기, 2004; 신진호, 구본수, & 김차용, 2011; 김세윤 & 김용만, 2013). 이처럼, 관중이 프로스포츠 팀에 대해 긍정적인 이미지를 형성하고 있다면, 관중의 긍정적인 이미지가 모기업에도 긍정적으로 전이된다는 결과를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

**가설 6. 팀 이미지는 모기업 이미지에 영향을 미칠 것이다.**

### Ⅲ 연구방법

#### 1. 실험 자극물 제작

본 연구에서 사용될 실험 자극물은 프로스포츠구단에서 신제품 개발에 있어 팬이 참여하여 만든 제품과 구단이 자체적으로 만든 제품으로 나누어 구성하였다. 즉 고객 임파워먼트 전략을 사용하여 만든 제품과 구단이 자체적으로 개발하는 제로 임파워먼트 전략을 사용하여 만든 제품(제로 임파워먼트)으로 구분하였으며, Fuchs와 Schreier(2011)이 제시한 고객 임파워먼트 전략의 유형 총 4가지(Full 임파워먼트 / Create 임파워먼트 / Select 임파워먼트 / Zero 임파워먼트) 유형의 시나리오로 제작하여 각 유형별 효과를 비교 검증하였다.

설문에 사용된 시나리오는 실제 프로 스포츠구단에서 진행하였던 유니폼 개발 시 팬들이 참여했던 활동을 기사화 한 자료를 본 연구에 맞게 수정하여 피험자에게 제시하였다. 본 연구에서 실험 자극물로 유니폼을 선정 이유는, 제품의 복잡성(complexity)에 따른 고객 임파워먼트 전략의 효과(해당 연구에서는 innovation effect와 구매의도)를 검증한 Schreier 외(2011)에 따르면 복잡성이 낮은 제품은 그 효과가 있는 반면에 복잡성이 높은 제품은 그 효과가 약화된다고 검증하였는데, 이는 특정 제품 카테고리는 고객들이 의미를 부여하기에는 너무 복잡할 수 있기 때문이라고 하였다. 그리고 그들은 복잡성이 낮은 제품을 제시하고 있는데, 생활용품, 아웃도어 스포츠장비, 그리고 티셔츠를 대표적으로 복잡성이 낮은 제품으로 분류하였으며, 가전제품 등을 복잡성이 높은 제품으로 분류하였다. 따라서 본 연구에서는 복잡성이 낮은 티셔츠의 한 종류로 유니폼을 선정하였다. 다만, 유

니폼의 디자인 자체가 피험자들에게 영향을 줄 수 있기 때문에 자극물에서 유니폼의 디자인은 삽입하지 않았으며, 실제 K리그 팀들의 유니폼 발표를 알리는 보도 자료를 본 연구에 맞게 인터넷 신문의 형태로 수정하여 제작하였다.

실험대상의 프로축구단을 선정하는데 있어서는, 피험자들이 기존에 지니고 있는 구단 및 기업에 대한 이미지 및 태도 등 사전 인지도가 실험에 영향을 줄 수 있으며(유용상, 박상일, & 정희준, 2003), 이미 형성되어진 이미지를 통제하기 어렵기 때문에(조성균 & 전정우, 2006), 가상의 구단과 기업을 선정하여 실험 자극물을 제작 및 기존의 구단 및 기업에 대한 사전 인지도를 통제하였다.

시나리오에 사용될 메시지는 김광지와 박기용(2009)과 Fuchs와 Schreier(2011)가 사용한 실험 자극물의 메시지를 본 연구에 맞게 수정하여 적용하였다. 본 연구는 신제품 개발 시 고객의 참여 여부에 따라 고객 지향성, 팀 만족도, 팀 이미지, 기업 이미지에 대한 차이를 검증하는 실험이므로 자극물의 제품명, 제품의 설명은 모두 동일하게 조작하였다. 또한 본 연구는 프로스포츠구단을 운영하는 모기업의 이미지를 측정하기 때문에, 해당 프로스포츠구단은 특정 기업에 의해 후원 및 운영된다는 것을 피험자들이 인식할 수 있도록 조작 하였다. 다만, 본 연구의 목적에 맞게 제품에 대한 기본적인 설명 이외에 고객참여 여부에 따라 제시될 내용을 달리 하였으며, 그 세부 내용은 다음과 같다.

고객 임파워먼트 전략 중 Full 임파워먼트 전략을 사용한 시나리오의 경우에는 ‘유니폼 디자인 과정에서 팬들을 참여시켜 팬들이 직접 디자인한 유니폼을 접수받았다. 이후 유니폼 선택과정에서도 팬들을 참여시켰으며 팬들의 투표를 통해 유니폼을 최종적으로 선정하였다.’라는 메시지를, Create 임파워먼트 전략의 시나리오의 경우 ‘유니폼 디자인 과정에서 팬들을 참여시켜 팬들이 직접 디자인한 유니폼을 접수받았다. 이후 유니폼 선

택과정에서 00FC와 스포츠 브랜드 00의 회의를 거쳐 유니폼을 최종적으로 선정하였다.’라는 메시지를, 그리고 Select 임파워먼트 전략의 시나리오의 경우 ‘유니폼 디자인 과정에서는 스포츠 브랜드 00의 전문 디자이너들이 유니폼을 디자인하였다. 이 후 팬들을 유니폼 선택과정에서 참여시켰으며 팬들의 투표를 통해 유니폼을 최종적으로 선정하였다.’라는 메시지를 사용하여 조건별로 조작하였다. 마지막으로 Zero 임파워먼트 전략을 사용한 시나리오의 경우에는 ‘유니폼 디자인 과정에서는 스포츠 브랜드 00의 전문 디자이너들이 유니폼을 디자인하였다. 이 후 유니폼 선택과정에서 00FC와 스포츠 브랜드 00의 회의를 거쳐 유니폼을 최종적으로 선정하였다.’라는 메시지를 제시하여 조작하였다.

이후 피험자들에게 ‘실험에 참가하는 본인은 00FC의 팬이며, 00FC의 2016시즌 유니폼과 관련하여 기사를 접하게 된 경우를 가정하여 평가하여 주십시오.’라는 메시지를 제시하였다.

## 2. 연구대상

본 연구의 목적은 프로스포츠구단, 구체적으로 K리그 팀들이 전개하는 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략이 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도에 영향을 미치는지, 더 나아가 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도가 구단에 대한 이미지와 모기업 이미지에 영향을 미치는지 검증하는 것이다. 따라서 본 연구에서는 목적을 달성하기 위해 한국프로축구(K리그) 팬들을 대상으로 설문을 진행하였다.

설문조사는 2016년 2월, 한 달 동안 진행하였으며 20대 이상의 K리그 팬을 대상으로 실시하였다. 설문에 참여한 피험자들은 성인 중 설문 참여 의사를 표현 한 대상으로 선정, 사전 동의를 받고 온라인 설문을 실시하

였으며 자기평가기입법(self-administration method)으로 설문에 응하도록 하였다. 온라인 설문조사의 경우 비용이 저렴하며, 소요기간의 단축이 가능할 뿐만 아니라 설문 응답의 빠른 회수와 24시간 설문이 가능하다는 장점이 있기 때문에(이훈, 정철, & 정란수, 2003), 본 연구에서는 온라인 설문조사를 실시하였다.

최종적으로 수집된 설문지 251부 중 불성실한 응답을 한 설문지 19부를 연구대상에서 제외시켜 총 232부의 설문지를 본 연구의 최종분석에 사용하였다. 구체적으로는 Full 임파워먼트 전략 대상자 60부, Create 임파워먼트 전략 대상자 61부, Select 임파워먼트 전략 대상자 59부, Zero 임파워먼트 전략 대상자 52부를 최종분석에 사용하였다. 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자 63.4%, 여자 36.6%로 남자의 비율이 더 높았으며, 연령대는 20대가 65.9%, 30대가 27.6%, 40대가 6.5%로 20대의 비율이 가장 높았다. 학력 수준의 경우 고등학교 졸업이 22.8%, 대학교 졸업이 69%, 석사 졸업이 7.8%, 박사 졸업이 0.4%의 비율로 나타났다. 마지막으로 선호구단의 경우 수원삼성이 21.1%, FC서울 17.7%, 전북현대 13.8% 등으로 나타났다. 연구대상자들의 자세한 인구통계학적 특성은 표 2와 같다.

표 2. 연구대상자의 인구통계학적 특성

특성	집단	빈도	백분율(%)
성별	남자	147	63.4
	여자	85	36.6
연령대	20대	153	65.9
	30대	64	27.6
	40대	15	6.5
학력수준	고등학교 졸업	53	22.8
	대학교 졸업	160	69.0
	석사 졸업	18	7.8
	박사 졸업	1	0.4
선호구단	전북현대	32	13.8
	수원삼성	49	21.1
	포항스틸러스	9	3.9
	FC서울	41	17.7
	성남FC	10	4.3
	제주유나이티드	2	0.9
	울산현대	6	2.6
	인천FC	5	2.2
	전남드래곤즈	2	0.9
	광주FC	1	0.4
	부산아이파크	5	2.2
	대전시티즌	12	5.2
	상주상무	2	0.9
	수원FC	9	3.9
	대구FC	6	2.6
	서울이랜드	11	4.7
	부천FC	11	4.7
	FC안양	7	3.0
	강원FC	2	0.9
	고양FC	3	1.3
	경남FC	3	1.3
	안산무궁화	3	1.3
	충주협멜	1	0.4

### 3. 조사도구

#### 1) 매개변인

본 연구의 매개변인은 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지이다. 본 연구에서는 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략이 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지에 영향을 미치는지를 검증하기 위해 설문지를 이용하였다.

인지된 고객지향성과 관련한 문항은 Saxe와 Weitz(1982) 그리고 Brady와 Cronin(2001)이 개발하고 사용한 문항을 고객 관점에서 수정하여 사용한 Fuchs와 Schreier(2011)의 측정 문항을 본 연구에 맞게 한국어로 번역 및 수정하였다. 총 5개의 문항으로 구성하였으며, 7점 척도를 활용하여 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(7점)’까지 응답하도록 하였다. 인지된 고객지향성을 측정하기 위한 측정도구는 아래와 같다.

표 3. 인지된 고객 지향성 측정도구

변인	설문 문항
인지된 고객 지향성	1. 하람 프로축구단은 팬들이 목표를 달성할 수 있게 도와주려고 노력한다.
	2. 하람 프로축구단은 팬들에게 가장 이익이 되는 것을 고려한다.
	3. 하람 프로축구단은 팬들이 무엇을 필요로 하는지 이해하기 위해 노력한다.
	4. 하람 프로축구단은 어떤 제품이 팬들에게 가장 도움이 되는지 알아내려고 노력한다.
	5. 하람 프로축구단은 팬들을 이해하기 위해 팬들과 소통하려고 한다.

팀 만족도에 대한 문항은 M. Yoshida, & JD. James(2010), Brady,

Knight, Cronin, Hult, & Keillor(2005)가 사용한 측정도구와 Oliver(1999)가 개발한 측정도구 중 본 연구에 적합하다고 생각하는 측정도구를 팀 만족도로 수정하였다. 총 8개의 문항으로 구성하였으며, 7점 척도를 활용하여 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(7점)’까지 응답하도록 하였다. 팀 만족도를 측정하기 위한 측정도구는 다음과 같다.

표 4. 팀 만족도 측정도구

변인	설문 문항
팀 만족도	1. 나는 하람 프로축구단에 대해 만족한다.
	2. 하람 프로축구단은 나를 기쁘게 한다.
	3. 하람 프로축구단은 나를 즐겁게 한다.
	4. 하람 프로축구단원 팬이 되기로 한 나의 선택은 현명했다.
	5. 하람 프로축구단의 팬이 되기로 한 나의 결정은 옳았다.
	6. 나는 하람 프로축구단에 대해 전반적으로 만족한다.
	7. 하람 프로축구단은 나의 기대를 충분히 충족시킨다.
	8. 나는 하람 프로축구단이 모든 면에서 이상적인 팀이라고 생각한다.

팀 이미지에 대한 문항은 Javalgi, Traylor, Gross, & Lampman(1994)이 기업 이미지 측정을 위해 개발한 측정도구를 연구의 목적과 팀 이미지에 맞게 수정하였다. 총 6개의 문항으로 구성하였으며, 7점 척도를 활용하여 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(7점)’까지 응답하도록 하였다. 팀 이미지를 측정하기 위한 측정도구는 아래와 같다.

표 5. 팀 이미지 측정도구

변인	설문 문항
팀 이미지	1. 하람 프로축구단은 좋은 제품/서비스를 제공한다.
	2. 하람 프로축구단은 경영을 잘한다.
	3. 하람 프로축구단은 돈을 버는 것에만 관심이 있다.
	4. 하람 프로축구단은 지역 사회에 공헌하는 구단이다.
	5. 하람 프로축구단은 팬들의 요구에 적절히 대처한다.
	6. 하람 프로축구단은 일하기 좋은 구단이다.

## 2) 종속변인

본 연구의 종속변인은 모기업 이미지이다. 모기업 이미지에 대한 문항은 Javalgi, Traylor, Gross, & Lampman(1994)이 기업 이미지 측정을 위해 개발한 측정도구를 연구의 목적과 모기업 이미지에 맞게 수정하였다. 총 6개의 문항으로 구성하였으며, 7점 척도를 활용하여 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’부터 ‘매우 그렇다(7점)’까지 응답하도록 하였다. 모기업 이미지를 측정하기 위한 측정도구는 아래와 같다.

표 6. 모기업 이미지 측정도구

변인	설문 문항
모기업 이미지	1. (주)하람 리테일은 좋은 제품/서비스를 제공한다.
	2. (주)하람 리테일은 경영을 잘한다.
	3. (주)하람 리테일은 돈을 버는 것에만 관심이 있다.
	4. (주)하람 리테일은 지역 사회에 공헌하는 구단이다.
	5. (주)하람 리테일은 팬들의 요구에 적절히 대처한다.
	6. (주)하람 리테일은 일하기 좋은 구단이다.

## 4. 자료처리방법

본 연구에서는 연구 가설을 검정하기 위하여 SPSS 20.0과 AMOS 18.0을 이용해 다음과 같은 분석들을 실시하였다.

### 1) 기술통계 분석(Descriptive analysis)

본 연구에 참여한 대상자들에 대한 일반적인 정보(인구통계학적인 정보)를 알아보기 위하여, 수집한 기초 통계 값에 대한 빈도분석을 실시하였으며, 수집된 자료의 기본적인 특징을 알아보기 위해 기술통계분석을 실시하였다. 구체적으로는 평균, 표준편차를 분석하였으며, 전체집단 및 각 집단별 평균과 표준편차를 분석하였다.

### 2) 신뢰도 분석 및 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)

본 연구에서는 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 신뢰도 분석을 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 사용하였다. 이는 검사문항 간의 동질성 정도에 의한 신뢰도 추정치인 문항의 내적 일치도를 구하기 위한 신뢰도 추정방법 중 하나로서, 신뢰도를 평가하는 계수들 중 가장 많이 사용되고 있는 값이다. 신뢰도의 기준은 학자들마다 해석을 달리하는 경향이 있는데, 어떤 학자들은 0.7미만이면 신뢰도가 없다고 보기도 하고, 어떤 학자들은 0.6이상이면 된다고 하기도 한다. 일반적으로 사회과학에서는 Cronbach's  $\alpha$ 값은 0.6이상이면 신뢰도가 있는 것으로 판단하기 때문에(송지준, 2014), 본 연구에서도 0.6을 기준으로 신뢰도를 검증하였다.

또한 각 변인 별 측정 도구의 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 신뢰도 분석이 문항간 내적 일치의 정도를 확인하는 것이라면, 타당도(validity) 분석은 측정도구가 측정하고자 한 것을 얼마나 충실하게 측정하고 있는가의 정도를 확인하는 것이다. 측정모델의 타당성을 평가하기 위해 집중타당성과 판별타당성을 구분하여 실시하였다.

### 3) 구조방정식 모형(SEM: Structural Equation Modeling)

본 연구에서는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시의 고객 임파워먼트 전략(Full / Create / Select / Zero 임파워먼트 전략)별 인지된 고객 지향성, 팀 만족도, 팀 이미지 그리고 모기업 이미지에 미치는 영향 차이 분석 및 본 연구에서 사전에 수립한 모델을 분석하기 위하여 구조방정식 모형(SEM: Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 구조방정식모형은 본 연구의 모델에 포함되는 잠재변수들과 관찰변수(관측변수) 간의 관계, 잠재변수 간의 상관관계 및 경로 분석 등을 연구자가 사전에 수립한 모델을 토대로 분석하게 된다. 즉 구조방정식모형을 통해 여러 변수 간의 복합적인 인과관계를 동시에 검증하게 된다. 이를 토대로 본 연구에서 사전에 수립한 모델이 지지되는가를 검증하였다.

특히 본 연구에서는 두 가지 방법으로 사전에 수립한 모델을 검증하였는데, 첫 번째는 고객임파워먼트 전략(Full / Create / Select / Zero 임파워먼트 전략)별로 인지된 고객 지향성과 팀 만족도에 미치는 영향의 차이를 검증하고자 잠재평균을 이용한 다집단 분석을 실시하였으며, 두 번째는 인지된 고객지향성, 팀 만족도, 팀 이미지, 그리고 모기업 이미지의 상관관계 및 경로 분석을 통해 사전에 수립한 모델이 지지되는지를 검증하였다.

## IV 연구결과

### 1. 측정변인 기술통계 분석

본 연구에서 수집된 자료의 특성을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하여 평균 및 표준편차를 분석하였다. 기술통계분석은 전체집단(232명 및 집단(Full / Create / Select / Zero 임파워먼트 전략)별로 각각 분석하였으며, 그 결과는 아래의 표 7과 같다.

표 7. 기술통계 분석

문항	전체집단		Full		Create		Select		Zero	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
PCO1	4.77	1.339	5.05	1.281	5.07	0.964	5.19	1.152	3.79	1.473
PCO2	4.53	1.309	4.87	1.096	4.70	1.116	4.90	1.094	3.62	1.484
PCO3	4.93	1.421	5.43	1.110	5.13	1.132	5.25	1.092	3.81	1.715
PCO4	4.59	1.495	5.02	1.321	4.82	1.310	5.05	1.265	3.54	1.565
TS1	4.84	1.203	5.17	1.044	4.95	1.257	5.12	0.984	4.21	1.160
TS2	4.82	1.335	5.18	1.172	4.77	1.383	4.88	1.205	4.25	1.341
TS3	5.03	1.229	5.38	1.151	5.05	1.131	5.00	1.114	4.50	1.350
TS4	4.94	1.259	5.32	1.049	5.00	1.155	5.10	1.155	4.33	1.478
TI1	4.91	1.135	5.07	0.936	5.00	1.017	4.98	1.225	4.50	1.321
TI2	4.65	1.189	4.90	0.896	4.77	1.101	4.93	1.143	3.98	1.407
TI3	4.68	1.306	5.08	1.109	5.00	1.065	4.97	1.082	3.62	1.345
CI1	4.60	1.085	4.75	0.773	4.44	0.992	4.78	1.175	4.42	1.258
CI2	4.57	1.073	4.73	0.918	4.67	1.028	4.58	1.004	4.21	1.304
CI3	4.22	1.130	4.52	1.017	4.21	0.859	4.29	1.130	3.83	1.382
CI4	4.33	1.008	4.55	0.891	4.33	0.811	4.44	0.970	3.85	1.227

\*PCO(인지된 고객 지향성), TS(팀 만족도), TI(팀 이미지), CI(모기업 이미지)

## 2. 신뢰도 분석

본 연구의 신뢰도를 분석하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. Cronbach's  $\alpha$  계수는 신뢰도를 평가하는 계수들 중 가장 많이 사용되고 있으며, 그 기준은 학자들마다 해석을 달리하는 경향이 있는데 일부 학자들은 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 판단하며, 어떤 학자들은 0.7이만이면 신뢰도가 없다고 본다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 판단하며(송지준, 2014), 본 연구에서도 0.6을 기준으로 판단하였다. 본 연구에서 실시한 신뢰도 분석 결과는 표 8과 같으며, 각 변인의 Cronbach's  $\alpha$  계수가 .812 ~ .911을 나타내고 있어 모두 0.6이상으로 본 연구는 신뢰할 만한 수준에서 측정되었다고 할 수 있다.

표 8. 신뢰도 분석

변인	측정 항목 수	Cronbach's $\alpha$
인지된 고객 지향성	4	.897
팀 만족도	4	.911
팀 이미지	3	.812
모기업 이미지	4	.855

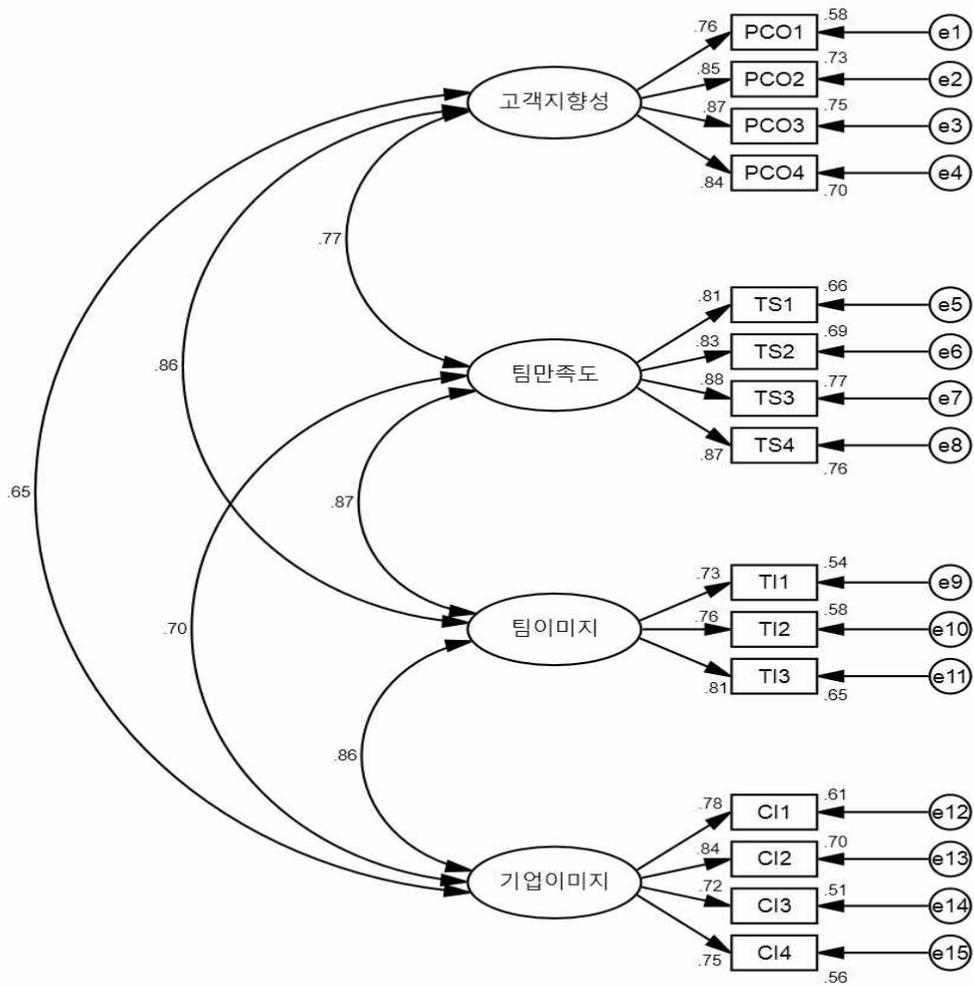
## 3. 확인적 요인분석 및 타당도 분석

### 1) 확인적 요인분석

본 연구에서 사용된 측정 변인들의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인 분석을 실시하였다. 측정 항목이 아닌 시나리오로 제시되는 독립변인

고객 임파워먼트를 제외한 인지된 고객 지향성, 팀 만족도, 팀 이미지, 모기업 이미지에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 그림 6과 표 9에 제시되어 있다.

확인적 요인분석 결과 측정 변인들에 대한 요인 적재치 값이 최소 .72서부터 최대 .88까지 나타났다.



\*p<0.001

<그림 6> 측정 항목의 확인적 요인분석 결과

표 9. 확인적 요인분석

변인	문항	표준오차 (S.E.)	표준화계수	임계치 (C.R.)
인지된 고객 지향성	PCO1		.762	
	PCO2	.080	.853	13.643
	PCO3	.087	.869	13.915
	PCO4	.092	.836	13.319
팀 만족도	TS1		.814	
	TS2	.078	.833	14.764
	TS3	.071	.875	15.846
	TS4	.073	.874	15.814
팀 이미지	TI1		.734	
	TI2	.094	.758	11.444
	TI3	.101	.806	12.209
모기업 이미지	CI1		.783	
	CI2	.081	.839	13.292
	CI3	.087	.716	11.098
	CI4	.077	.751	11.732

본 연구에서는 측정모델의 적합도 향상을 위해 측정 문항을 제거하는 과정을 실시하였다. 많은 연구에서 측정모델의 적합도를 향상시키기 위해 SMC 값을 이용하여 SMC 값이 0.4 이하인 측정 문항을 제거하는 과정을 실시한다. 하지만 송지준(2014)에 따르면 SMC 값과 모델 적합도가 항상 높은 상관관계를 보여주지는 않으며, 이에 따라 SMC 값에만 의존하지 말고 측정 문항을 순서에 입각해서 제거를 반복적으로 제거하는 과정이 필요하다고 하였다. 따라서 본 연구에서도 측정항목의 순서에 입각하여 제거를 반복하여 적합도를 향상시키기 위한 과정을 실시하였으며, 그에 따른 적합도 지수는 표 10과 같이 나타났다.

표 10. 확인적 요인분석의 적합도 지수

Chi-square( $x^2$ )	$df$	$x^2/df$	TLI	CFI	RMSEA
168.597	84	2.007	.957	.966	.066

확인적 요인분석에서 적합도를 평가하는 방법에는 카이제곱 값을 이용하여 검증하는 방법과 적합도 지수를 이용하는 방법이 있다. 하지만 카이제곱 값 검증은 표본 크기에 민감하다는 단점이 있으므로 본 연구에서는 표본 크기에 민감하지 않고 모형의 간명성을 고려한 동시에, 명확한 해석 기준이 확립된 적합도 지수 TLI, CFI, RMSEA 지수를 활용하였다(김주환, 김민규, & 홍세희, 2012). 그 결과 본 연구에서는  $x^2/df=2.007$ ,  $TLI=.957$ ,  $CFI=.966$ ,  $RMSEA=.066$ 로 나타났다. TLI, CFI는 지수가 .90이상이면 좋은 적합도를 가지고 있다고 판단할 수 있으며(Bentler, 1990), RMSEA 지수의 경우 .05 이하는 좋은 적합도, .08 이하는 괜찮은 적합도, .10 이하면 보통 적합도 .10 이상이면 적합도가 나쁜 것으로 판단할 수 있다(Browne & Cudeck, 1993). 따라서 본 연구에서의 확인적 요인분석 결과, 적합도는 좋다는 것을 알 수 있다.

## 2) 타당성 검증

확인적 요인분석 후, 해당 모형의 타당성을 평가하였으며 타당성 평가는 집중 타당성과 판별타당성을 구분하여 실시하였다.

### (1) 집중타당성

집중타당성(Convergent validity)이란 동일한 개념을 측정하기 위하여

서로 다른 방법으로 측정한 값 사이에 높은 상관관계가 있어야 한다는 것으로, 즉, 집중 타당성은 동일개념을 측정하는 문항들이 일치하는가를 검증하는 것을 말한다(송지준, 2014).

본 연구에서는 집중타당성을 검증하기 위해 분산추출의 평균 (Variance Extracted, 이하 VE) 값과 개념신뢰도(Construct Reliability, 이하 CR) 값을 이용하였다. 분산추출의 평균(VE) 값은 0.5이상이면 집중타당성이 있는 것으로 해석하며 개념신뢰도(CR) 값의 경우 0.7이상이면 집중타당성이 있는 것으로 해석하게 되는데(송지준, 2014), 본 연구에서의 집중타당성 검증 결과 분산추출의 평균(VE) 값이 모두 0.5이상으로 나왔으며, 개념신뢰도(CR) 값 또한 모두 0.7이상으로 나와 집중타당성을 확보하였다고 판단 할 수 있다.

## (2) 판별타당성

판별타당성이란 변인들 간에는 측정치에 분명한 차이가 나와야 한다는 것을 의미하는데, 변수들 간의 상관관계가 낮아야 판별타당성을 확보했다고 판단할 수 있는 것이다(송지준, 2014).

확인적 요인분석에서 나타난 그림 6을 보면 팀 만족도와 팀 이미지의 상관관계가 .87로 나타나는 등 대체적으로 변인들 간 상관관계가 높다는 것을 확인 할 수 있다.

한편 판별타당성을 검증하기 위해서는 세 가지의 방법이 있다. 첫 번째는, 잠재변수의 AVE 값과 잠재변수 간 상관계수 제곱 값을 비교하여 검증하는 것이고, 두 번째는 두 잠재변수 간 상관계수에  $\pm 2$  곱하기 표준오차를 계산하여 그 구간에 1.0이 포함되는지 여부로 판단하는 것이며, 마지막 세 번째는 비제약 모델과 제약모델 간의  $x^2$  차이를 비교하는 것으로, 두 잠재변수 간에 자유로운 상관을 갖는 비제약모델과 공분산을 1로 고정시킨 제약모델 간의  $x^2$  값을 비교하여  $\Delta x^2$  값이 3.84 이상이면 판별타당성이 있다고 판단하는 것이

다(우종필, 2012).

그 중 본 연구에서는 비제약모델과 제약모델간의  $x^2$  값의 차이를 비교하였으며, 모두 3.84이상의  $\Delta x^2$  값이 나와 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

#### 4. 가설 검증

본 연구에서는 두 가지 과정을 통해 연구 가설을 검증하였다. 첫 번째로 고객 임파워먼트 전략(Frull / Create / Select / Zero 임파워먼트 전략) 별 인지된 고객 지향성과 팀 만족도에 미치는 영향의 차이를 검증하기 위해 잠재평균분석을 이용한 다집단 분석을 실시하였으며, 두 번째는 인지된 고객 지향성, 팀 만족도, 팀 이미지, 모기업 이미지의 상관관계 및 경로분석을 통해 사전에 수립한 모델 및 가설이 지지되는지를 검증하였다.

##### 1) 잠재평균분석을 통한 가설 검증

집단 간의 차이를 검증할 경우 많은 연구자들이 대표적으로 T-검증, ANOVA 등을 이용해왔지만, 이들 방법은 측정오차를 고려하지 않는다는 결정적인 단점을 가지고 있다(김주환, 김민규, & 홍세희, 2009). 따라서 많은 연구자들은 구조방정식모형을 활용하여 집단 간 차이를 검증하는 잠재평균분석(latent mean analysis)을 더욱 적절한 방법으로 판단하고 있다(Aiken, Stein, & Bentler, 1994; Hancock, 1997).

## (1) 동일성 검증

잠재평균분석을 위해서는 전제조건이 존재하는데, 측정모형의 형태 동일성, 측정 동일성, 절편 동일성이 모두 성립되어야 한다는 것이다(Hong et al, 2003). 따라서 본 연구에서도 동일성 검증을 실시하였으며, 그 결과는 표 11와 같다.

표 11. 동일성 검증에 대한 적합도 지수

모형	Chi-square( $x^2$ )	df	TLI	RMSEA
모형1: 형태 동일성(기저모형)	100.182	76	.971	.037
모형2: 측정 동일성	131.685	94	.963	.042
모형3: 절편 동일성	183.934	118	.949	.050
모형4: 요인분산 동일성	223.149	124	.926	.059

### ① 형태 동일성

우선 측정모형의 형태 동일성을 검증하기 위해, 측정 변인이 아닌 시나리오로 제시되는 독립변인 고객 임파워먼트를 제외한 잠재변인 인지된 고객 지향성과 팀 만족도의 상관관계를 허용하고 모수의 측정을 자유롭게 추정토록 하여 기저모형의 적합도를 네 집단에서 비교하였다. 그 결과 집단 (Full / Create / Select / Zero 임파워먼트 전략)별 확인적 요인분석은 표 11과 같이 나타났다.

표 12. 집단별 확인적 요인분석

집단 / N	Chi-square( $x^2$ )	df	$x^2/df$	TLI	RMSEA
Full / 60	23.541	19	1.239	.982	.064
Create / 61	26.044	19	1.371	.947	.079
Select / 59	25.640	19	1.349	.965	.078
Zero / 52	24.950	19	1.313	.976	.078

CFI 지수의 경우 다집단 분석에서 모형의 간명성을 고려하지 못하기에 다집단 분석에서는 제외하였으며(김정락 & 조태수, 2013), RMSEA 지수의 경우 .05 이하면 좋은 적합도, .08 이하는 괜찮은 적합도이며(Browne & Cudeck, 1993), TLI의 경우 1부터 0의 연속체에 따라 다르게 나타나며 그 값이 .90 이상이면 적합도가 좋다고 할 수 있다(Bentler, 1990). 따라서 네 집단의 적합도는 모두 만족할 만한 수준으로 나타났다.

또한 형태 동일성 검증에 대한 적합도 지수를 확인한 결과 TLI 값은 .971, RMSEA 값은 .037로 모두 적합한 지수가 나와, 형태동일성은 검증되었다.

## ② 측정 동일성

형태 동일성이 만족되어 다음 단계인 측정 동일성 검증을 실시하였다. 측정 동일성이란 잠재변수가 각 집단에서 동일한 방식으로 해석되며 각 측정 변수들이 각 집단에서 동일한 수준에 있는지 검증하기 위한 것으로, 집단 간 요인 적재치가 동일한지 검증하게 된다(Steenkamp & Baumgartner, 1998).

측정 동일성 검증을 위해 측정 모형에서 각 잠재변인에 걸리는 요인 적재치가 동일하도록 동일성 제약을 가한 측정 동일성 모형과 기저모형의  $x^2$

값과 자유도( $df$ )를 비교하였다. 표 12에 제시된 바와 같이 우선 모든 잠재변인 간의 상관관계를 허용하고 모수 추정을 자유롭게 한 형태 동일성(기저모형)의 적합도는 만족스러운 수준이었다. 그리고 두 모형의 차이를 살펴본 결과 기저모형(모형1)과 측정동일성 모형(모형2)의 자유도의 차이가 18일 때,  $x^2$  값 차이는 31.503으로 나타나 기저모형과 측정 동일성 모형의  $x^2$ 값의 차이( $\Delta x^2$ )는 유의미하였다. 따라서  $x^2$  값 차이에 의한 절편 동일성은 기각되었다. 그러나  $x^2$ 은 표본 크기에 민감하다는 문제점을 가지고 있으므로 표본 크기에 민감하지 않고 모형의 간명성을 고려하는 적합도 지수인 TLI와 RMSEA 지수를 비교하였다. 그 결과 TLI와 RMSEA 지수의 차이는 미미하므로( $\Delta TLI=-.008$ ,  $\Delta RMSEA=.005$ ), 측정 동일성은 성립되었다. 이는 네 집단에서 측정도구들이 동일한 방식으로 작동하고 있음을 의미한다.

### ③ 절편 동일성

측정 동일성이 성립되어 다음 단계인 절편 동일성을 검증하였다. 절편 동일성(Scalar invariance)은 잠재변수에서 같은 값을 가지는 사람은 집단에 관계없이 같은 측정변수 값을 얻는지 확인하기 위해 각 측정변수의 절편이 집단 간에 동일한지 검증하는 것으로, 이를 통해 관찰한 값의 차이가 잠재변수의 집단 간 차이를 반영하는 것인지 알 수 있다(김주환, 김민규, & 홍세희, 2009).

절편 동일성 검증을 위해, 측정 동일성 모형(모형2)과 측정 변인의 절편까지 동일성 제약을 가한 절편 동일성 모형(모형3)간의  $x^2$  값과 자유도( $df$ )를 비교하였다. 그 결과 측정 동일성 모형(모형2)과 절편 동일성(모형3)의 자유도의 차이가 24일 때,  $x^2$  값 차이는 52.249로 나타나 측정 동일성 모형과 절편 동일성 모형의  $x^2$  값의 차이( $\Delta x^2$ )는 유의미하므로,  $x^2$  값의 차이에 의한 절편 동일성은 기각되었다. 그러나  $x^2$ 은 표본 크기에 민감하다는 문

제점을 가지고 있으며, 표본크기에 민감하지 않고 모형의 간명성을 고려하는 적합도 지수인 TLI와 RMSEA 지수가 측정 동일성에 비해 절편 동일성에서 크게 나빠지지 않으면 동일성 제약은 기각되지 않음을 의미한다(김주환, 김은주 & 홍세희, 2006). 이를 바탕으로 본 연구에서도 TLI와 RMSEA 지수 차이를 검증해본 결과  $\Delta TLI = -.014$ ,  $\Delta RMSEA = .008$ 로 나타났다. 두 모형의 TLI와 RMSEA 지수의 차이가 크지 않으므로 절편 동일성 모형(모형3)은 성립되었다고 판단할 수 있다. 이는 네 집단에서 측정 도구와 절편이 서로 동일한 방식으로 작동하고 있다는 것을 의미한다.

## (2) 잠재평균분석 및 효과크기 분석

### ① 잠재평균분석

형태동일성, 측정동일성, 절편동일성 가정이 모두 성립되었으므로 고객 임파워먼트 전략이 인지된 고객 지향성과 팀 만족도에 미치는 영향의 차이를 검증하기 위해 잠재평균분석을 실시하였다. 본 연구에서는 Full, Create, Select 임파워먼트 전략 집단의 잠재평균을 추정하기 위해 Zero 임파워먼트 전략 집단의 잠재평균을 0으로 설정하여 분석을 실시하였다. 다음의 표 13은 집단별(Full / Create / Select / Zero) 잠재평균 차이를 분석한 것이다.

표 13. 집단별 잠재평균 차이

잠재변인	Zero	Full	Create	Select
	잠재평균	잠재평균	잠재평균	잠재평균
고객 지향성	0	1.255	1.108	1.240
팀 만족도	0	0.982	0.645	0.731

## ② 효과 크기 분석

표 13에 제시되어 있는 잠재평균 값은 Zero 임파워먼트 집단의 잠재평균을 0으로 고정된 상태에서 다른 세 집단의 잠재평균을 구한 것으로, 참조 집단인 Zero 임파워먼트 집단에 대한 상대적인 값으로 볼 수 있다. 따라서 잠재평균에서 효과크기를 분석하기 위해서는 Cohen's d 값을 계산해야 되며(Cohen, 1998), 코헨이 제시한 효과크기 공식은 다음과 같다.

$$Cohen's d = \frac{\text{잠재평균 값의 차이}}{\text{공통의 표준편차}}$$

<그림 7> 코헨의 잠재평균 효과크기 공식

위의 공식에서 확인할 수 있듯이, Cohen's d 값을 구하기 위해서는 공통의 표준편차가 필요하며, 이는 요인분산 동일성 검증에서 제시된 분산의 추정치로 확인가능하다. 요인분산 동일성 검증에서 확인한 공통의 표준편차 값은 아래의 표 14와 같다.

표 14. 공통의 표준편차

잠재변인	공통의 표준편차
고객 지향성	1.047
팀 만족도	1.359

요인분산 동일성 검증을 통해 확인한 공통의 표준편차와 잠재평균 값의 차이를 이용하여 Cohen's d 값을 구하였으며, 그 결과는 표 15와 같다.

표 15. 집단 간 잠재평균 차이 분석

잠재변인	Full(N=60)	Create(N=61)	Select(N=59)
	효과크기(d)	효과크기(d)	효과크기(d)
고객 지향성	1.199	1.058	1.184
팀 만족도	0.723	0.475	0.538

코헨이 제시한 효과크기의 기준에 따르면 Cohen's d값이 .2보다 작으면 작은 값, .5보다 작으면 중간수준, .8보다 크면 큰 값이라 해석된다 (Cohen, 1988). 본 연구에서 실시한 Zero 임파워먼트 전략 집단을 기준으로 한 효과크기(d)값을 살펴보면, 고객 지향성과 팀 만족도 모두에서 집단 간 차이가 발견되었다. 먼저 고객 지향성을 살펴보면 Full 임파워먼트(d=1.199), Select 임파워먼트(d=1.184), Create 임파워먼트(d=1.058) 순으로 효과크기가 높은 것으로 나타났으며, 팀 만족도 또한 Full 임파워먼트(d=0.723), Select 임파워먼트(d=0.538), Create 임파워먼트(d=0.475) 순으로 효과크기가 높은 것으로 나타났다. 고객 임파워먼트 전략과 고객 지향성에 대한 효과크기(d)는 세 집단 모두 .8보다 크므로 효과크기가 매우 높은 것으로 나타났으며, 고객 임파워먼트 전략과 팀 만족도에 대한 효과크기(d)는 Full 임파워먼트 전략과 Select 임파워먼트 전략의 경우 .5 보다 크게 나와 중간수준 이상의 효과크기가 있는 것으로 나타났으며, Create 임파워먼트 전략의 경우 .5 이하의 값이 나와 중간 수준의 효과크기가 있는 것으로 나타났다.

한편, Zero 임파워먼트 전략을 제외한 Full, Create, Select 임파워먼트 전략 간 효과의 차이가 있는지 추가 검증을 통해 확인하였다. 그 결과, Zero 임파워먼트를 0으로 설정했을 경우, Full, Select, Create 임파워먼트 전략 순으로 효과 크기가 높은 것으로 나타났지만, 세 전략 간의 효과 크기를 비교 했을 때는 그 효과크기의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 인지된 고객 지향성에 미치는 효과크기의 경우, 세 전략의 효과 크기 차이는 모두 .2

이하로 나타나 효과차이가 적은 것으로 나타났다. 구단에 대한 만족도에 미치는 효과크기의 경우, Full 임파워먼트와 Create 임파워먼트의 효과크기가 .5 이하 값으로 중간수준으로 나타났으며, Full 임파워먼트와 Select 임파워먼트, Create 임파워먼트와 Select 임파워먼트의 효과크기는 모두 .2 이하로 나타나 효과차크기의 차이가 적은 것으로 나타났다.

### (3) 가설 검증

① H1. 고객 임파워먼트 전략은 비참여 고객들의 구단에 대한 만족도에 영향을 미칠 것이다.

잠재평균분석 결과 고객들에게 특별한 권한을 주지 않은 Zero 임파워먼트에 비해 Full( $d=1.199$ ), Create( $d=1.058$ ), Select( $d=1.184$ ) 임파워먼트 전략들이 고객들의 구단에 대한 만족도에 큰 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 따라서 고객 임파워먼트 전략은 구단에 대한 만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 채택되었다.

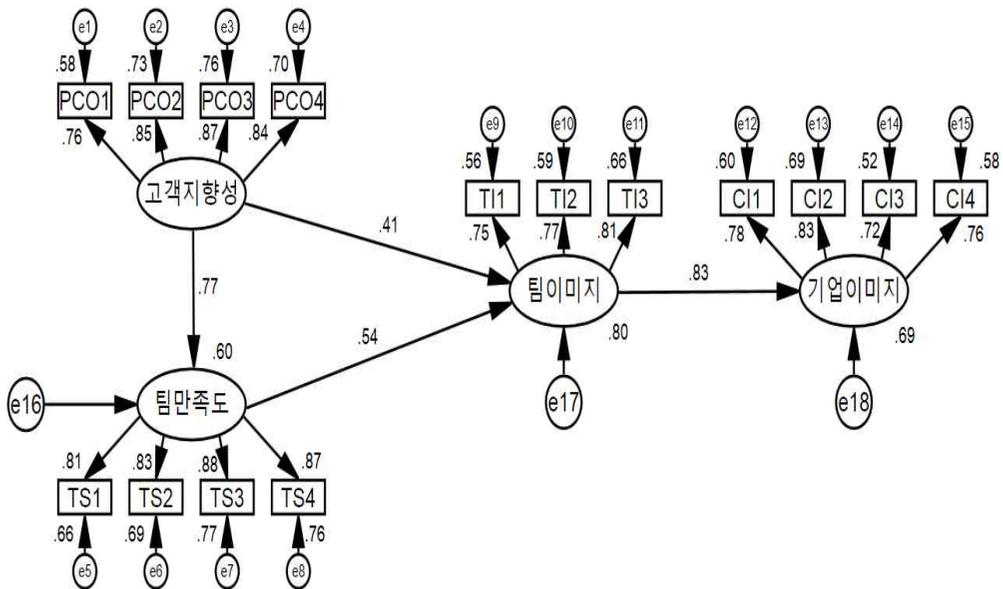
② H2. 고객 임파워먼트 전략은 비참여 고객들의 고객 지향성에 영향을 미칠 것이다.

잠재평균분석 결과 고객들에게 특별한 권한을 주지 않은 Zero 임파워먼트에 비해 Full( $d=1.199$ ), Create( $d=1.058$ ), Select( $d=1.184$ ) 임파워먼트 전략들이 고객 지향성에 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 따라서 고객 임파워먼트 전략은 고객 지향성에 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 채택되었다.

## 2) 구조방정식 모형 분석을 통한 가설 검증

### (1) 연구모형의 적합도 검증

본 연구에서 설정한 모형에서는 인지된 고객 지향성이 팀 만족도에 영향을 미치고, 인지된 고객 지향성과 팀 만족도가 팀 이미지에 영향을 미치며, 이 팀 이미지가 모기업 이미지에 영향을 미치는 총 4가지의 경로로 구성되어 있다. 연구모형의 적합도를 분석하기 위해 설정한 각 변인간의 인과관계 및 경로는 그림 8과 같다.



<그림 8> 연구모형의 변인 간 경로 및 모형의 적합도 지수

본 연구에서는 사전에 설정한 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 Chi-square( $x^2$ ),  $x^2/df$ , TLI, CFI, RMSEA 값을 이용하였다. Chi-square ( $x^2$ ) 값을 이용한 적합도 검증은 표본 크기에 민감하다는 단점이 있으므로,

표본 크기에 민감하지 않고, 모형의 간명성을 고려한 동시에 명확한 해석 기준이 확립된 적합도 지수 TLI, CFI, RMSEA 지수 또한 이용하였다(김주환, 김민규, & 홍세희, 2012). 다음의 표 16은 본 연구에서 검증하고자 하는 모형의 적합도 지수를 나타내고 있으며, 이러한 적합도 지수들을 종합적으로 살펴 볼 때, 본 연구에서 사전에 수립한 연구모형은 적합한 모형이라 판단할 수 있다.

표 16. 연구모형의 적합도 지수

Chi-square( $x^2$ )	$df$	$x^2/df$	TLI	CFI	RMSEA
182.206	86	2.119	.954	.962	.067

## (2) 연구가설의 검증

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 구조모형의 표준화 경로계수 및 유의성 검증을 실시하였다. 연구모형의 표준화 경로계수는 그림 8에 나와 있으며, 또한 각 잠재변인간의 표준화 경로계수 및 유의성 검증 결과는 표 17에서 나타내주고 있다.

표 17. 표준화 경로계수 및 유의성 검증

가설	경로	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	표준오차 (S.E.)	임계치 (C.R.)
H3	고객 지향성 → 팀 만족도	.835	.773	.078	10.771
H4	고객 지향성 → 팀 이미지	.348	.415	.071	4.888
H5	팀 만족도 → 팀 이미지	.417	.537	.067	6.267
H6	팀 이미지 → 기업 이미지	.809	.832	.081	10.023

\*p<0.001

① H3. 인지된 고객 지향성은 팀 만족도에 영향을 미칠 것이다.

두 변인의 관계를 나타내는 표준화 경로계수는 .773( $p < 0.001$ )로서 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 인지된 고객 지향성은 팀 만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설 3은 채택되었다.

② H4. 인지된 고객 지향성은 팀 이미지에 영향을 미칠 것이다.

두 변인의 관계를 나타내는 표준화 경로계수는 .415( $p < 0.001$ )로서, 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 인지된 고객 지향성은 팀 이미지에 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 채택되었다.

③ H5. 팀 만족도는 팀 이미지에 영향을 미칠 것이다.

두 변인의 관계를 나타내는 표준화 경로계수는 .537( $p < 0.001$ )로서, 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 팀 만족도는 팀 이미지에 영향을 미칠 것이라는 가설 5는 채택되었다.

④ H5. 팀 이미지는 모기업 이미지에 영향을 미칠 것이다.

두 변인의 관계를 나타내는 표준화 경로계수는 .832( $p < 0.001$ )로서, 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 팀 이미지는 모기업 이미지에 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 채택되었다.

## V 논의 및 결론

### 1. 논의

본 연구는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략의 유형에 따라 팬들의 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도는 물론, 팀 이미지 그리고 기업이미지에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 연구이다. 다양한 분야에서 고객 혹은 소비자 참여행동에 대한 많은 연구가 진행되어 왔으며, 스포츠 분야에서도 팬 참여활동에 대한 많은 연구가 진행되면서 팬 참여활동이 팬들의 만족을 위해 중요한 요인으로 검증되어왔다. 또한 최근에는 단순히 고객들이 서비스 상황에서 참여하는 것이 아닌, 생산과정 혹은 소비활동 이후의 과정에서 참여하는 활동에 대한 많은 연구가 진행되고 있는 실정이다.

본 연구에서는 생산과정에서 고객들이 참여하는 활동에 주목하였으며, 특히 고객 참여에 대한 다양한 개념 중, 고객 임파워먼트 전략이라는 개념에 주목하면서, 그동안 스포츠 분야에서 전무했던, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객 임파워먼트 전략의 유형에 따라 팬들에게 미치는 영향력은 달라지지 않을까라는 질문에서부터 본 연구를 시작하게 되었다.

따라서 선행연구들을 바탕으로 설정한 가설들에 대한 결과와 도출된 결과에 대한 학문적, 실무적 시사점에 대해 논의하고자 한다.

#### 1) 고객임파워먼트 전략의 유형별 효과

본 연구에서는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객 임파워먼트

전략이 그 유형 및 전략에 따라 구단에 대한 팬들의 인지된 고객지향성과 구단에 대한 만족도에 미치는 영향이 차이가 있을 것이라 예상하였다. 고객 임파워먼트 전략의 유형은 총 4가지이며, 디자인의 주체가 누구인지와, 제품 선택의 주체는 누구인지를 기준으로 나누어진다. 이를 바탕으로 Full 임파워먼트, Create 임파워먼트, Select 임파워먼트 그리고 마지막으로 Zero 임파워먼트로 나누어지게 된다. 이와 관련해 연구한 Fuchs와 Schreier(2011)은 2 가지의 실험을 통해 전략별 효과성 차이를 분석하였는데, 첫 번째 연구에서는 Full 임파워먼트의 효과가 가장 크며, Create, Select, Zero 순으로 임파워먼트 전략의 효과가 있는 것으로 나타났으며, 두 번째 연구에서는 Full, Select, Create, Zero 임파워먼트 순으로 그 효과가 높은 것으로 나타났다. 또한 그들의 연구에 의하면 비록 전략별 효과크기는 위와 같이 차이가 있는 것으로 나타났지만 그 차이는 아주 미비하다고 하였다. 따라서 본 연구에서도 프로스포츠 구단의 임파워먼트 전략의 유형에 따라 그 효과는 차이가 있을 것이라 판단한 것이며, 이러한 맥락에서 실험 설계를 통해 고객 임파워먼트 전략이 팬들의 인지된 고객지향성과, 구단에 대한 만족도에 미치는 영향이 어떻게 차이가 나는지 그 효과성 차이를 검증하고자 하였다.

분석 결과, 고객 임파워먼트 전략별 유형에 따라 팬들의 인지된 고객지향성과 구단에 대한 만족도에는 차이가 있다는 것을 알 수 있었으며, 이는 고객 임파워먼트 전략은 인지된 고객지향성과 구단에 대한 만족도에 영향을 미친다는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과는 시장에 출시되어야 할 제품을 선택하는 힘을 가진 소비자들, 즉 Select 임파워먼트 전략이 Zero 임파워먼트 전략보다 소비자들의 제품에 대한 욕구(Demand)가 강하다는 것을 검증한 Fuchs 외(2010)의 연구결과와 일치하며, Create 임파워먼트 전략을 사용하게 되면 비참여 고객들이 참여 고객들과의 친밀감 혹은 관련성(Affinity)을 느낌으로 인해 기업에 대한 동일시에 영향을 미친다는 Dahl 외(2015)의 결과와도 일치하다. 또한 고객 임파워먼트 전략이 인지된 고객지향성에 대해

영향을 미친다는 것을 검증한 Fuchs와 Schreier(2011)의 연구 결과와 일치하며, 고객 임파워먼트 전략의 효과크기는 Full, Select, Create, Zero 임파워먼트 순으로 효과가 높다고 한 그들의 두 번째 실험 연구와 결과가 일치한다.

## 2) 학문적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 스포츠분야에서 고객 혹은 팬 참여에 대한 많은 연구가 진행되고 있는 상황에, 그동안 관심을 받지 못하고 있던 신제품 개발에서의 고객 참여 활동의 효과를 실험설계를 통해 실증적으로 검증했다는 것이다. 특히 최근 들어 미디어 및 커뮤니케이션 기술의 발달로 고객들의 참여가 지속적으로 증가하고 있는 상황에서, 신제품 개발 시 고객 참여 활동의 효과를 살펴본 것은 학문적으로 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 본 연구에서는 프로스포츠구단의 신제품 개발 시, 직접 참여하지는 않지만 고객 참여활동에 대해 알고 있는 비참여 고객을 대상으로 했다는 점에서 더 큰 의미를 찾을 수 있다. 실질적으로 신제품 개발 시 참여하는 고객은 극소수이며, 비 참여고객이 시장에서 많은 비율을 차지하고 있기 때문에, 본 연구 결과는 프로스포츠구단이 신제품 개발 시 팬들의 참여를 시키는 활동은 보다 많은 팬들의 만족감과 고객 지향성을 인지시켜, 긍정적인 이미지를 형성할 수 있음을 시사해 주었다.

둘째, 본 연구에서는 고객 참여의 다양한 개념 중 ‘고객 임파워먼트 전략’이라는 독립변인을 제시하여 효과를 검증했다는 점에서 학문적 의미를 찾을 수 있다.

더 나아가, 본 연구에서는 단순히 고객이 참여 유무를 바탕으로 효과를 검증한 것이 아닌, 디자인의 주체와 디자인 선택의 주체를 기준으로 총 4개의 고객 임파워먼트 전략을 4개의 집단에서 비교 분석하여 그 효과를 검증

했으며, 그 유형에 따라 서로 효과를 다르게 할 수 있다는 것을 확인했다는 점에서 더 큰 의미를 찾을 수 있다.

### 3) 실무적 시사점

본 연구결과를 바탕으로 얻을 수 있는 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선, 실제 프로스포츠 현장에서 활발히 진행되고 있는 고객참여 활동에 대한 효과성을 검증했다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 현재 많은 프로스포츠 단체(협회, 연맹, 구단 등)에서는 팬들의 적극적인 참여를 유도하고 있다. 프로축구연맹에서는 2016년 K리그 캐치프레이즈(catchphrase) 공모전을 통해 팬들의 참여를 유도하여 “너와 나 우리의 K리그”라는 캐치프레이즈를 선정하였으며, 수원FC의 경우 더 나아가 구단의 엠블럼과 캐치프레이즈 제작에 팬들을 참여시켜 제작 및 선정하였다. 이렇듯 많은 프로스포츠 구단에서 이벤트 뿐만 아니라 신제품 개발 시 팬들을 적극적으로 참여시키고 있는 상황임에도 불구하고 그 효과성에 대한 연구는 이루어지지 않는 실정이었다. 이러한 상황에서 본 연구에서는 프로스포츠 구단들이 실제로 시행하고 있는 신제품 개발 시 고객 참여 활동의 효과성을 검증했다는 점에서 실무적인 의미가 있다고 할 수 있다.

프로스포츠 시장에서 “팬”은 핵심요소라 할 수 있으며, 프로스포츠 구단이 팬 지향적인 구단이 되는 것인, 핵심 상품인 경기력 및 성적만큼 중요하다 할 수 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로, 신제품 개발 시 고객을 참여시키는 고객 임파워먼트 전략은 팬들의 구단에 대한 인지된 고객 지향성 혹은 팬 지향성을 향상시킬 수 있다는 점에서, 구단입장에서 팬들에게 해당 구단은 팬을 위하는 구단이라는 인식을 심어주기 위해 고객 임파워먼트 전략을 사용할 수 있다는 점에서 실무적이고 실제적인 의미를 찾을 수 있다.

또한 한국 스포츠 구단은 모기업 혹은 모지방자치단체가 운영을 하고 있다는 점이 중요한 특성 중 하나이다. 이러한 점에서 프로스포츠 구단의 마케팅 활동이 모기업 혹은 모지방자치단체 까지 영향을 줄 수 있다는 것을 검증했다는 점에서 실무적인 의미를 찾을 수 있다.

## 2. 결론

### 1) 결론

본 연구에서는 프로스포츠구단이 전개하는 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트 전략이 인지된 고객 지향성, 구단에 대한 만족도에 어떠한 영향을 미칠 것인지, 인지된 고객 지향성과 구단에 대한 만족도가 구단에 대한 이미지에 어떠한 영향을 미칠 것인지 검증하고자 하였다. 더 나아가 구단에 대한 이미지는 모기업 이미지에 어떻게 영향을 미치는지 검증하여 실증자료를 제공하는 것을 목적으로 하였다. 이에 대한 결론을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트는 개발 활동에 참여하지 않은 비참여 집단의 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Full, Select, Create, Zero 임파워먼트 전략 순으로 그 효과가 높은 것으로 나타났다.

둘째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한 인지된 고객지향성, 구단에 대한 만족도가 프로스포츠구단의 이미지에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트를 통한

인지된 고개지향성, 구단에 대한 만족도, 구단에 대한 이미지는 물론, 프로스포츠 구단을 운영하는 모기업 이미지에도 정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

## 2) 제언

본 연구에서는 프로스포츠구단이 전개하는 신제품 개발 시 고객(팬) 임파워먼트 전략의 효과를 검증했다는 점에서 이론적 함의를 지니고 있으며, 실증연구를 통해 전략적 차원에서 고객 임파워먼트 전략을 수행할 수 있는 실증자료를 제시하였다는 점에서 실무적 의미 또한 크다고 할 수 있다. 하지만 이러한 학문적, 실무적 의미에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구에서 이를 보완 및 발전시켜야 할 것이다.

첫째, 프로스포츠 구단의 신제품 개발에서의 고개 임파워먼트 전략의 효과를 검증하였지만, 유니폼이라는 제품으로 한정하여 연구를 진행하였다. 따라서 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객임파워먼트 전략의 효과라는 도출결과의 일반화를 위해서는 대상제품을 확장할 필요가 있을 것으로 사료된다. 또한 단순히 제품이 아닌, 실제 프로스포츠구단에서 시행하고 있는, 팬 참여를 통한 캐치프레이즈 제작, 엠블럼 제작 등에 대한 효과 검증이 필요하다. 즉 상품 이외에 구단의 의사결정에 팬들이 참여하는 활동 등 팬 참여의 범위를 확대하여 거기에 대한 효과 검증에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 연구대상자를 K리그 팬으로 한정하였으며, 그 유효샘플 수도 200명 초반으로 적다는 점이 한계적으로 지적할 수 있다. 또한 연구 대상자 대부분이 20대와 30대이며, 다른 연령대는 빈도수가 적다는 한계점 또한 가지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 외적타당도의 증대는 물론 연구 결과의 일반화를 위해 다양한 연령대와 많은 샘플을 가지고 연구를 해야 할 것이다.

마지막으로, 선행연구 및 본 연구를 포함하여, 고객 임파워먼트 전략에 관한 연구들을 살펴보면, 고객 임파워먼트 전략별 효과크기의 차이를 비교하고 있을 뿐, 고객 임파워먼트 전략별 효과크기가 발생하는 그 이유에 대한 연구는 아직 진행되고 있지 않은 실정이다. 또한 연구마다 Full 임파워먼트 전략의 효과가 가장 크다는 것은 일치하지만, Select 임파워먼트와 Create 임파워먼트 전략의 효과크기는 어느 전략이 효과가 높은지 선행연구마다 조금씩 차이가 있다. 따라서 향후 연구에서는 단순히 Full, Create, Select, Zero 임파워먼트 전략별 효과크기를 비교하는 것뿐만 아니라 그 전략별 효과크기의 차이가 발생하는 원인을 밝히는 연구를 진행한다면 의미있는 연구가 되리라 사료된다.

## 참고문헌

- 고경진, & 석부길. (2013). 사회체육 경영, 관리, 행정, 정책편: 프로스포츠 구단 현장 이벤트 선호유형에 따른 관람만족과 모기업 이미지와의 관계 분석. 한국사회체육학회지, 52(1), 211-224.
- 김경진, & 이인구. (2013). 잡지 기사의 사진과 내용이 사후 광고태도에 미치는 암묵적 영향. 광고학연구, 24(8), 181-202.
- 김광지, & 박기용. (2009). 메뉴개발의 고객참여 행동이 메뉴태도와 구매의향에 미치는 영향. 관광·레저연구, 21(4), 231-249.
- 김동원, 서효민, & 장경로. (2015). 프로구단의 윤리경영이 구단 자산요소를 통한 모기업 이미지 및 모기업 신뢰도에 미치는 영향. 한국스포츠산업경영학회지, 20(1), 19-32.
- 김세운, & 김용만. (2013). 프로농구 구단-관중관계성과 구단태도, 구단이미지 그리고 모기업 브랜드자산의 구조적 관계. 한국체육학회지-인문사회과학, 52(3), 267-283.
- 김수잔, & 심정식. (1999). 기업의 프로스포츠 경기 스폰서십 목적과 선택기준. 한국스포츠산업경영학회지, 4(1), 61-71.
- 김애량. (2012). 프로야구단의 마케팅커뮤니케이션이 관람만족, 충성도 및 확장상품 구매의도에 미치는 영향. 한국체육과학회지, 21(5), 847-862.
- 김용만. (2014). 인문, 사회과학편: 프로야구 라이선싱제품속성과 구단태도, 관람플로우, 구단동일시, 구단만족 및 재관람의도의 구조적 관계. 한국체육학회지-인문사회과학, 53(6), 295-313.

- 김용만. (2015). 프로배구 구단만족과 스폰서십설득의도성, 스폰서동일시 및 스폰서충성도와의 관계. 한국스포츠산업경영학회지, 20(4), 1-16.
- 김용만, 김정춘, & 이계석. (2009). 인문, 사회과학편: 리조트의 고객지향성과 서비스가치, 고객만족, 리조트이미지형성, 리조트신뢰 및 재방문의도의 구조적 관계. 한국체육학회지-인문사회과학, 48(1), 239-250.
- 김용만, & 서희정. (2005). 프로축구구단 브랜드자산 구성요소의 인과관계: S 구단을 중심으로. 체육과학연구, 16(1), 65-77.
- 김장환, 이성노, 김민지, & 박진기. (2004). 프로 축구팀 이미지가 기업 이미지에 미치는 영향.
- 김정락, & 조태수. (2013). 골프장 서비스 프로모션과 이미지, 재방문 간의 잠재평균 분석. 한국사회체육학회지, 54(1), 151-165.
- 김주환, 김민규, & 홍세희. (2009). 구조방정식모형으로 논문쓰기. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김주환, 김은주, & 홍세희. (2006). 한국 남녀 중학생 집단에서 자기결정성이 학업성취도에 주는 영향. 교육심리연구, 20(1), 243-264.
- 김태용, & 박재영. (2005). 발성사고법 (Think Aloud) 을 이용한 인쇄신문 독자의 기사선택 과정 연구. 한국언론학보, 49(4), 87-109.
- 김화섭. (2004). 스포츠경제학. 서울: 박영사.
- 김희정. (2012). 프로스포츠구단의 친환경마케팅과 사회공헌활동에 따른 구단 이미지, 구단만족, 구단평판 및 행동의사에 관한 연구. 미간행 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 문화체육관광부(2012). 프로스포츠산업 육성을 위한 정책지원 방안 연구. (주)메세나코리아
- 박상규, 원구현, & 강상진. (2001). 프로야구구단의 서비스품질과 팀애호도에 관한 연구. 한국스포츠산업경영학회지, 6(2), 279-294.

- 박상윤. (2010). 프로야구구단 CSR 활동의 적합성 인식이 스포츠판의 태도와 행동의사에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문. 성균관대학교 대학원.
- 박상일. (2007). 프로야구단 팀 충성도에 영향을 미치는 기업이미지에 관한 실증적 연구. 한국스포츠산업경영학회지, 12(1), 15-25.
- 박상일, & 유용상. (2005). 대학생 프로야구 팬의 팀 충성도에 따른 기업이미지. 한국스포츠산업경영학회지, 10(1), 51-64.
- 삼성경제연구소(2012). 경영혁신의 새로운 파트너, 창조형 고객
- 송지준. (2014). SPSS AMOS 통계분석방법, 21세기사.
- 스포탈코리아. (2014. 04. 17). [K리그 포커스] 비공개였던 연봉을 왜 공개했나?. 김성진 기자.  
[http://sportalkorea.mt.co.kr/news/view.php?gisa\\_uniq=2014041713063013&section\\_code=10&key=&field=&cp=se&gomb=1](http://sportalkorea.mt.co.kr/news/view.php?gisa_uniq=2014041713063013&section_code=10&key=&field=&cp=se&gomb=1).
- 신진호, 구본수, & 김차용. (2011). 국내 프로농구 구단 이미지가 모기업 브랜드 이미지 및 소비자 구매행동에 미치는 영향. 한국사회체육학회지, 46(1), 127-137.
- 유용상, 박상일, & 정희준. (2003). 국제대회 개최도시와 타도시의 스포츠 스폰서십 광고효과 분석. 한국스포츠산업경영학회지, 8(2), 1-12.
- 유원용. (2007). 프로축구팀 관중의 공익연계 마케팅에 대한 태도가 팀 이미지, 팀 동일시 및 팀 충성도에 미치는 영향. 미간행 박사학위논문, 인하대학교 대학원.
- 유태용. (1995). 기업이미지 측정을 위한 모델개발 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 8(1), 141-159.
- 이상은, & 장동련. (2014). 공동창조와 공동디자인: 소비자의 디자인 참여를 통한 브랜딩 전략의 진화. 기초조형학연구, 15(4), 351-361.
- 이유재, 공태식, & 유재원. (2004). 서비스 조직과 고객의 교환관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 경험속성의 조절효과를 중심으로. 경영학 연구, 33(6), 1809-1845.

- 이유재, & 유재미. (2007). 고객의 애칭명명 행동이 제품선택에 미치는 영향. 소비자학연구, 18(1), 21-48.
- 이종현, & 윤종훈. (2011). 기업 조직구성원의 정보기술 활용이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인터넷전자상거래연구, 11(2), 233-255.
- 이진희. (2000). 기업광고가 기업 이미지 형성에 미치는 영향에 관한 연구 -Sethi 의 세 가지 기업광고 유형을 중심으로. 미간행 박사학위논문. 동덕여자대학교대학원.
- 이학식, 안광호, & 하영원. (2006). 소비자행동: 마케팅전략적 접근, 제 4 판, 법문사.
- 이훈, 정철, & 정란수. (2003). 인터넷 조사방법을 활용한 주 5 일 근무제가 직장인 여가에 미치는 영향. 관광학연구, 27(1), 63-83.
- 임기태, & 장경로. (2004). 프로스포츠구단 운영이 기업의 브랜드자산에 미치는 영향에 관한 연구. 체육과학연구, 15(3), 69-80.
- 임영삼. (2009). 골프의류의 브랜드-자아일치성이 소비자-브랜드관계, 브랜드 만족, 브랜드이미지 및 브랜드충성도에 미치는 영향. 한국체육학회지-인문사회과학, 48(4), 257-266.
- 정명수, & 임효택. (2005). 프로 야구팀 이미지가 기업이미지와 재구매의사에 미치는 영향. 한국사회체육학회지, 25, 237-248.
- 정현철, & 이정학. (2004). 프로야구 구단의 브랜드 이미지 강화전략. 체육학 논문집, 32, 29-39.
- 조성균, & 김수잔. (2002). 스포츠스타를 이용한 기업광고의 커뮤니케이션 효과. 한국스포츠산업경영학회지, 7(1), 81-96.
- 조성균, & 전정우. (2006). 스포츠광고 모델유형과 속성이 커뮤니케이션 효과에 미치는 영향. 한국체육과학회지, 15(1), 341-353.
- 한태용, 최성범, & 이계석. (2012). 프로야구 관중의 지각된 가치, 고객만족, 브랜드인지도, 브랜드이미지 및 브랜드충성도와의 구조적 관계. 한국체육과학회지, 21(2), 587-598.

- 홍석표. (2002). 스포츠 브랜드 이미지 척도 표준화에 관한 연구. 한국스포츠 산업경영학회지, 7(1), 69-80.
- 홍순구, 박순형, 차운숙, & 김나링. (2014). Co-creation 의 실행 절차와 방법에 관한 연구. 인터넷전자상거래연구, 14(1), 89-106.
- Aiken, L. S., Stein, J. A., & Bentler, P. M. (1994). Structural equation analyses of clinical subpopulation differences and comparative treatment outcomes: characterizing the daily lives of drug addicts. *Journal of consulting and clinical psychology*, 62(3), 488.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management (1986-1998)*, 25(3), 371.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer orientation effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Brady, M. K., Knight, G. A., Cronin, J. J., Tomas, G., Hult, M., & Keillor, B. D. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, 81(3), 215-230.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* .  
Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *The Journal of Marketing*, 31-44.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 97-108.
- Fuchs, C., Prandelli, E., & Schreier, M. (2010). The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand. *Journal of Marketing*, 74(1), 65-79.
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development\*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17-32.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.
- Grisseemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483-1492.
- Hancock, G. R. (1997). Structural equation modeling methods of hypothesis testing of latent variable means. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(2), 91.

- Hosseini, M. H. (2013). The Impact of Co-Production on Customer Loyalty in Banking Services: A Case of Saman Bank. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(6), 105-129.
- Ho Voon, B. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(6), 595-619.
- J리그. (2013). J리그구단 개별정보개시자료.
- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., & Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of advertising*, 23(4), 47-58.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of retailing*, 66(3), 315.
- Kim, Y. (2001). Searching for the organization-public relationship: A valid and reliable instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(4), 799-815.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2015). *Marketing management* 15/e. Pearson.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Meuter, M. L., & Bitner, M. J. (1998, January). Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research. In *American Marketing Association. Conference Proceedings (Vol. 9, p. 12)*. American Marketing Association.

- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of management review*, 11(4), 726-735.
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better ‘virtual customer environment’. *MIT Sloan management review*, 49(3), 53.
- Ogawa, S., & Piller, F. T. (2006). Reducing the risks of new product development. *MIT Sloan management review*, 47(2), 65.
- O’hern, M., & Rindfleisch, A. (2010). Customer co-creation. *Review of marketing research*, 84-116.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 460-469.
- Pacheco, N. A., Lunardo, R., & Santos, C. P. D. (2013). A perceived-control based model to understanding the effects of co-production on satisfaction. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(2), 219-238.
- Pappu, R., & Quester, P. (2006). Does customer satisfaction lead to improved brand equity? An empirical examination of two categories of retail brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 4-14.
- Pini, F. M. (2009). The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. *Knowledge, Technology & Policy*, 22(1), 61-69.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.

- Reichheld, F. F., Markey Jr, R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12(3), 134-139.
- Reynolds, K. E., & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Russ, F. A., & Kirkpatrick, C. A. (1982). *Marketing*. Brown and Company, Boston, 495-496.
- Salomo, S., Steinhoff, F., & Trommsdorff, V. (2003). Customer orientation in innovation projects and new product development success—the moderating effect of product innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 442-463.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 343-351.
- Schreier, M., Fuchs, C., & Dahl, D. W. (2012). The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing*, 76(5), 18-32.
- Steenkamp, J. B. E., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of consumer research*, 25(1), 78-107.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Tanrikulu, C., & Gelibolu, L. (2015). The Impacts of Perceived Market Orientation in Higher Education: Student as a Customer. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 49, 156-172.

- Valenzuela, L. M., Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers' perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 277-291.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European Journal of Marketing*, 30(4), 6-19.
- Wind, J., & Rangaswamy, A. (2001). Customerization: The next revolution in mass customization. *Journal of interactive marketing*, 15(1), 13-32.
- Yoshida, M., & James, J. D. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of sport management*, 24(3), 338-361.
- Yuan, X., & Chu, K. (2013). When and How Information Quality Matters: Perceived Customer Orientation and Customer Satisfaction. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 5(9), 105.

프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객참여가 모기업이미지에 미치는 영향  
: 고객 임파워먼트 전략을 중심으로

안녕하십니까?

본 설문은 프로스포츠구단의 신제품 개발 시 고객(팬)을 참여시키는 활동이 모기업이미지에 미치는 영향을 연구하기 위한 것입니다.

본 설문에 응해주신 여러분의 개인적 사항이나 응답 내용 등은 무기명으로 처리되며, 연구목적 외에는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다.

본 설문지에 나오는 문항들은 맞고 틀리는 것이 없으며, 각 문항을 잘 읽어보시고 여러분의 경험과 생각에 따라 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시면 본 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

서울대학교 체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트 전공

지도교수: 김유겸

석사과정: 김용하

E-mail: [kyaog9@snu.ac.kr](mailto:kyaog9@snu.ac.kr)

○ 실험에 참가하는 본인은 한국프로축구리그(K리그) 하람FC의 팬이며, 하람FC의 2016시즌 유니폼과 관련하여 다음과 같은 기사를 접하게 된 경우를 가정하여 평가하여 주십시오.

-Full 임파워먼트-



야구 해외야구 축구 해외축구 농구

뉴스 영상 포토 일정 순위  풋볼데이

## 하람 프로축구단, 2016시즌 유니폼 공개

기사입력 2016.02.12 오전 11:31  
최종수정 2016.02.12 오후 02:23

[000기자] 국내 기업 (주)하람 리테일을 모기업으로 두고 있는 하람 프로축구단(한국프로축구리그 소속)이 이번 2016시즌 유니폼을 전격 공개했다.

**하람 프로축구단의 관계자에 따르면 이번 유니폼 제작은 총 2단계의 과정을 거쳐 제작되었다. 우선 유니폼 디자인 과정에서 팬들을 참여시켜 팬들이 직접 디자인한 유니폼을 접수 받았다. 이후 유니폼 선택과정에서도 팬들을 참여시켰으며 팬들의 투표를 통해 유니폼을 최종적으로 선정하였다.**

유니폼 색상의 경우 홈 유니폼은 빨간색으로, 어웨이 유니폼은 파란색을 유지해 전통을 계승하였다. 또한 기능적으로 선수들의 경기력을 고려하여 땀 배출, 착용감 등이 뛰어난 쿨맥스를 사용했으며 경기 후에도 쾌적함을 유지할 수 있도록 하였다.

한편 한국프로축구리그(K리그) 소속의 하람 프로축구단은 국내 기업인 (주)하람 리테일이 운영하고 있으며, 1985년도에 팀을 창단하여 현재 리그에 참여 중이다.

○ 다음은 하람 프로축구단에 대한 귀하의 인지된 고객지향성에 관한 질문입니다.

	항목	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다		
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	하람 프로축구단은 팬들이 목표를 달성할 수 있게 도와주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	하람 프로축구단은 팬들에게 가장 이익이 되는 것을 고려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	하람 프로축구단은 팬들이 무엇을 필요로 하는지 이해하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	하람 프로축구단은 어떤 제품이 팬들에게 가장 도움이 되는지 알아내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	하람 프로축구단은 팬들을 이해하기 위해 팬들과 소통하려고 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

○ 다음은 하람 프로축구단에 대한 귀하의 만족도에 관한 질문입니다.

	항목	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다		
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	나는 하람 프로축구단에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	하람 프로축구단은 나를 기쁘게 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	하람 프로축구단은 나를 즐겁게 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	하람 프로축구단의 팬이 되기로 한 나의 선택은 현명했다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	하람 프로축구단의 팬이 되기로 한 나의 결정은 옳았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	나는 하람 프로축구단에 대해 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	하람 프로축구단은 나의 기대를 충분히 충족시킨다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	나는 하람 프로축구단이 모든 면에서 이상적인 팀이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

○ 다음은 하람 프로축구단에 대한 귀하의 이미지에 관한 질문입니다.

	항목	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다		
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	하람 프로축구단은 좋은 제품/서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	하람 프로축구단은 경영을 잘한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	하람 프로축구단은 돈을 버는 것에만 관심이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	하람 프로축구단은 지역 사회에 공헌하는 구단이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	하람 프로축구단은 팬들의 요구에 적절히 대처한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	하람 프로축구단은 일하기 좋은 구단이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

○ 다음은 하람 프로축구단의 모기업인 (주)하람 리테일에 대한 귀하의 이미지에 관한 질문입니다.

	항목	전혀 그렇지 않다				매우 그렇다		
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1	(주)하람리테일은 좋은 제품/서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	(주)하람리테일은 경영을 잘한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	(주)하람리테일은 돈을 버는 것에만 관심이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	(주)하람리테일은 지역 사회에 공헌하는 기업이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	(주)하람리테일은 팬들의 요구에 적절히 대처한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	(주)하람리테일은 일하기 좋은 기업이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



**NAVER SPORTS**SCORE

야구해외야구축구해외축구농구

뉴스영상포토일정순위 풋볼데이

## 하람 프로축구단, 2016시즌 유니폼 공개

기사입력 2016.02.12 오전 11:31  
최종수정 2016.02.12 오후 02:23

[000기자] 국내 기업 (주)하람 리테일을 모기업으로 두고 있는 하람 프로축구단(한국프로축구리그 소속)이 이번 2016시즌 유니폼을 전격 공개했다.

**하람 프로축구단의 관계자에 따르면 이번 유니폼 제작은 총 2단계의 과정을 거쳐 제작되었다. 우선 팬들을 유니폼 디자인 과정에 참여시켜 팬들이 직접 디자인한 유니폼을 접수 받았다. 이후 유니폼 선택과정에서 하람 프로축구단과 공식 용품 후원업체인 스포츠랜드의 회의를 거쳐 유니폼을 최종적으로 선정하였다.**

유니폼 색상의 경우 홈 유니폼은 빨간색으로, 어웨이 유니폼은 파란색을 유지해 전통을 계승하였다. 또한 기능적으로 선수들의 경기력을 고려하여 땀 배출, 착용감 등이 뛰어난 쿨맥스를 사용했으며 경기 후에도 쾌적함을 유지할 수 있도록 하였다.

한편 한국프로축구리그(K리그) 소속의 하람 프로축구단은 국내 기업인 (주)하람 리테일이 운영하고 있으며, 1985년도에 팀을 창단하여 현재 리그에 참여 중이다.

**NAVER SPORTS**SCORE

야구해외야구축구해외축구농구

뉴스영상포토일정순위 풋볼데이

## 하람 프로축구단, 2016시즌 유니폼 공개

기사입력 2016.02.12 오전 11:31  
최종수정 2016.02.12 오후 02:23

[000기자] 국내 기업 (주)하람 리테일을 모기업으로 두고 있는 하람 프로축구단(한국프로축구리그 소속)이 이번 2016시즌 유니폼을 전격 공개했다.

**하람 프로축구단의 관계자에 따르면 이번 유니폼 제작은 총 2단계의 과정을 거쳐 제작되었다. 유니폼 디자인 과정에서는 하람 프로축구단의 공식 용품 후원업체인 스포츠랜드의 디자이너들이 유니폼을 디자인하였다. 이후 팬들을 유니폼 선택과정에 참여시켰으며, 팬들의 투표를 통해 유니폼을 최종적으로 선정하였다.**

유니폼 색상의 경우 홈 유니폼은 빨간색으로, 어웨이 유니폼은 파란색을 유지해 전통을 계승하였다. 또한 기능적으로 선수들의 경기력을 고려하여 땀 배출, 착용감 등이 뛰어난 쿨맥스를 사용했으며 경기 후에도 쾌적함을 유지할 수 있도록 하였다.

한편 한국프로축구리그(K리그) 소속의 하람 프로축구단은 국내 기업인 (주)하람 리테일이 운영하고 있으며, 1985년도에 팀을 창단하여 현재 리그에 참여 중이다.



야구 해외야구 축구 해외축구 농구

뉴스 영상 포토 일정 순위 

## 하람 프로축구단, 2016시즌 유니폼 공개

기사입력 2016.02.12 오전 11:31  
최종수정 2016.02.12 오후 02:23

[000기자] 국내 기업 (주)하람 리테일을 모기업으로 두고 있는 하람 프로축구단(한국프로축구리그 소속)이 이번 2016시즌 유니폼을 전격 공개했다.

**하람 프로축구단의 관계자에 따르면 이번 유니폼 제작은 총 2단계의 과정을 거쳐 제작되었다. 유니폼 디자인 과정에서는 하람 프로축구단의 공식 용품 후원업체인 스포츠랜드의 디자이너들이 유니폼을 디자인하였다. 이후 유니폼 선택과정에서 하람 프로축구단과 스포츠랜드의 회의를 거쳐 유니폼을 최종적으로 선정하였다.**

유니폼 색상의 경우 홈 유니폼은 빨간색으로, 어웨이 유니폼은 파란색을 유지해 전통을 계승하였다. 또한 기능적으로 선수들의 경기력을 고려하여 땀 배출, 착용감 등이 뛰어난 쿨맥스를 사용했으며 경기 후에도 쾌적함을 유지할 수 있도록 하였다.

한편 한국프로축구리그(K리그) 소속의 하람 프로축구단은 국내 기업인 (주)하람 리테일이 운영하고 있으며, 1985년도에 팀을 창단하여 현재 리그에 참여 중이다.

# Abstract

The influence of customer participation in New Product Development of a professional sport team on corporate image:

Focus on customer empowerment strategies

Kim, Yongha

Department of Physical

Education

Graduate School

Seoul National University

Although Many Professional sport teams participate their fans in NPD(New Product Development) as a marketing activity, there are no research about fan participation in NPD of Professional sport teams. Thus, This research intended to verify the effect of participation in NPD of Professional sport teams and the target group in nonparticipating customers who are aware of, but have not participated in NPD

In other words, the object of this research is to understand behavior and psychology of nonparticipating fans(or customers) when professional sport teams participate fans or customers in NPD, and to investigate a correlation between professional sport teams and their

mother corporate supporting a professional sport team. To achieve purpose, this research used a term "Customer empowerment" among many kind terms about customer participation, and analyzed the difference in the effect of Customer empowerment strategies using four Customer empowerment strategies to investigate the effectiveness by Customer empowerment strategies.

To do so, imaginary soccer team was chosen and this study conducted experimental study using four scenarios by Customer empowerment strategies. And out of 251 participants in 20 ~ 40s Kleague(Korean Football league) fans, 232 were used in the final analysis. In an effort to analyze data, SPSS and AMOS were utilized, and descriptive analysis, CFA(Confirmatory Factor Analysis), reliability analysis, SEM(Structural Equation Modeling) were conducted. And to prove hypotheses of this study, two SEM methods ,a latent mean analysis and general linear model analysis were utilized.

The results were as follows: First, Customer empowerment in NPD of professional sport teams have direct effect on perceived customer orientation and team satisfaction by nonparticipating customers. Second, perceived customer orientation and team satisfaction positively affect the degree of team image. Finally, team image have a significant direct effect on mother company image supporting their team.

---

**Key Words: Customer empowerment strategy, New Product Development(NPD), Customer participating behavior, Perceived customer orientation**

**Student Number: 2014-22867**