



## 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](#)

2015年 2月  
博士學位論文

# 기업위기에 따른 대응전략이 기업태도에 미치는 영향: 기업규모의 역할을 중심으로

朝鮮大學校 大學院

經營學科

方 光 洙

# 기업위기에 따른 대응전략이 기업태도에 미치는 영향: 기업규모의 역할을 중심으로

The Effect of Coping Strategy after the Corporate Crisis on Corporate  
Attitudes: Focusing on Role of Corporate Size

2015年 2月 25日

朝鮮大學校 大學院

經營學科

方 光 洙

# 기업위기에 따른 대응전략이 기업태도에 미치는 영향: 기업규모의 역할을 중심으로

指導教授 朴 鍾 哲

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2014年 10月

朝 鮮 大 學 校 大 學 院

經 營 學 科

方 光 洙

## 方光洙의 博士學位論文을 認准함

|     |          |     |   |
|-----|----------|-----|---|
| 主 審 | 朝鮮大學校 敎授 | 황인창 | ㉠ |
| 委 員 | 朝鮮大學校 敎授 | 김종호 | ㉠ |
| 委 員 | 朝鮮大學校 敎授 | 정형식 | ㉠ |
| 委 員 | 圓光大學校 敎授 | 나광진 | ㉠ |
| 委 員 | 朝鮮大學校 敎授 | 박중철 | ㉠ |

2014年 12月

朝鮮大學校 大學院

## 목 차

### ABSTRACT

|                    |          |
|--------------------|----------|
| <b>제1장 서론</b>      | <b>1</b> |
| 제1절 문제제기 및 연구목적    | 1        |
| 1. 문제제기            | 1        |
| 2. 연구목적            | 4        |
| 제2절 연구방법 및 연구구성    | 6        |
| 1. 연구방법            | 6        |
| 2. 연구구성            | 6        |
| <b>제2장 이론적 배경</b>  | <b>8</b> |
| 제1절 기업위기           | 8        |
| 1. 기업위기의 개념        | 8        |
| 2. 기업위기의 유형 분류     | 11       |
| 제2절 기업위기에 대한 대응 전략 | 15       |
| 1. 대응전략의 개념 및 필요성  | 15       |
| 2. 대응전략의 유형 분류     | 16       |
| 2.1. 사과전략          | 18       |
| 2.2. 부인전략          | 19       |
| 2.3. 침묵전략          | 19       |
| 제3절 대인지각           | 22       |
| 1. 대인지각의 개념        | 22       |
| 2. 대인지각과 위기 유형     | 23       |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 제4절 기업규모 .....               | 25        |
| 제5절 귀인이론 .....               | 27        |
| 제6절 기존 연구 고찰 .....           | 29        |
| <b>제3장 연구모형 및 연구가설 .....</b> | <b>34</b> |
| 제1절 연구모형의 설계 .....           | 34        |
| 제2절 연구가설의 설정 .....           | 35        |
| 1. 기업규모의 조절효과 .....          | 36        |
| <b>제4장 실험 1 .....</b>        | <b>39</b> |
| 제1절 연구목적 .....               | 39        |
| 제2절 실험방법 .....               | 40        |
| 1. 실험 설계 .....               | 40        |
| 2. 실험 절차 및 방법 .....          | 40        |
| 3. 실험자극 및 변수측정 .....         | 40        |
| 3.1. 독립변수 조작 .....           | 40        |
| 3.2. 조작적 검증 .....            | 41        |
| 3.3. 종속변수 측정 .....           | 42        |
| 3.4. 통제변수 측정 .....           | 42        |
| 제3절 분석결과 .....               | 43        |
| 1. 실험 조작검증 및 신뢰성 .....       | 43        |
| 2. 가설검증 .....                | 43        |
| 2.1. 기업태도 .....              | 43        |

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>제5장 실험 2</b>     | <b>48</b> |
| 제1절 연구목적            | 48        |
| 제2절 실험방법            | 49        |
| 1. 실험설계             | 49        |
| 2. 실험절차 및 방법        | 49        |
| 3. 실험자극 및 변수측정      | 49        |
| 3.1. 독립변수 조작        | 49        |
| 3.2. 조작적 검증         | 52        |
| 3.3. 종속변수 측정        | 52        |
| 3.4. 통제변수 측정        | 53        |
| 제3절 분석결과            | 54        |
| 1. 실험 조작검증 및 신뢰성    | 54        |
| 2. 가설검증             | 54        |
| 2.1. 기업태도           | 54        |
| <b>제6장 결론</b>       | <b>59</b> |
| 제1절 연구결과 요약 및 시사점   | 59        |
| 제2절 연구의 한계점 및 향후 연구 | 64        |
| <b>참고문헌</b>         | <b>65</b> |
| <b>부록</b>           | <b>74</b> |



## 표 목 차

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <표1> 기업위기에 대한 개념 .....                  | 9  |
| <표2> Coombs의 SCCT에 따른 위기 유형 분류 .....    | 12 |
| <표3> 기업에 대한 전반적 평가 및 대인지각에 근거한 분류 ..... | 13 |
| <표4> Coombs의 대응전략 분류 .....              | 17 |
| <표5> 대응전략 분류 .....                      | 18 |
| <표6> 선행연구 결과 .....                      | 29 |
| <표7> 위기에 관한 선행연구 요약 .....               | 33 |
| <표8> 기업태도에 대한 공분산 분석결과 .....            | 44 |
| <표9> 기업태도에 대한 분산분석 결과표 .....            | 44 |
| <표10> 기업태도에 대한 결과 정리 .....              | 55 |
| <표11> 기업태도에 대한 분산분석 결과표 .....           | 55 |

## 그림 목 차

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| <그림1> 연구모형 .....                          | 34 |
| <그림2> 기업태도에 대한 삼원상호작용 결과 .....            | 45 |
| <그림3> 기업태도에 대한 위기유형과 대응전략 간 상호작용 결과 ..... | 56 |
| <그림4> 기업태도에 대한 삼원상호작용 결과 .....            | 58 |

## ABSTRACT

### The Effect of Coping Strategy after the Corporate Crisis on Corporate Attitudes: Focusing on Role of Corporate Size

By Fang Guangzhu

Advisor : Prof. Jongchul Park

Department of Business Administration,  
Graduate School of Chosun University

Crisis presents a significant threat to corporate performance, assets, consumer and corporate brand. According to many researchers recently interested in studying the effects of such negative information on consumer brand and/or corporate evaluation and how to cope with the corporate crisis effectively.

This study highlights the following objectives. Firstly, it shows the conflicting results of previous researches of Ferrin et al.(2007) and Sung et al.(2013). The study of Ferrin et al.(2007) presented the following results: Competence Violation: apology > reticence = denial; Integrity Violation: denial > reticence = apology. Whereas, the study of Sung et al.(2013) presented the following results: Competence Violation: apology > reticence = denial; Integrity Violation: apology > reticence = denial. Hence, it is necessary to re-investigated in accordance with the response strategy and types of crisis. Further, another important objective of this study is to understand the efficacy of reticence. Some researchers prohibits the reticence (Coombs, 1999; Dawar and Pillutla, 2000; Dutta and Pullig, 2011). They are looking into uncontrollable reticence about the crisis. However, some researchers argue the positive effects of reticence (Ferrin et al., 2007; Lee, 2004; McDonald et al., 2010). Therefore, this study tries to re-investigate the effect of

reticence. The third objective of this study is to examine how corporate size explores the impact of crisis response. Although previous research has studied the corporate crisis, there is no research on the corporate size.

The current study expands on the research of Ferrin et al.(2007) and Sung et al.(2013) by examining how companies repair corporate attitude after crisis. The Experiment 1 has three main findings. First, it is different from previous studies, and in the context of this study it shows that, in case of large corporate: apology for competence crisis can be more successful while repairing corporate attitude. On the other hand, apology for integrity crisis will be more appropriate way to repair corporate attitude. Second finding is similar to the study of the Sung et al.(2013) where it shows that, for small corporate: apology is found to be the most effective strategy to repair corporate attitude, no matter the crisis is perceived as a violation of competence and integrity. Finally, for the large corporate, in the case of competence crisis the reticence strategy fosters more appropriately to repair corporate attitude than denial strategy.

Looking at the results of the experiment 1, it is necessary to consider the following issues. First, the previous experimental results using real names of corporation, whether the reliability for the corporate prior to the evaluation (e.g., trustworthy corporation vs. untrustworthy corporation) may be a problem(e.g., Korea may perceived Chinese corporations as not being trustworthy corporation, Apple may be recognized as a untrustworthy corporation). For this reason, untrustworthy corporation, regardless of the type of crisis, it would have caused a positive reaction to an unconditional apology to the consumer. Also, because corporations like Apple is a trusted corporation and during competence crisis, apologize and reticence strategy will be more effective in order to repair corporate attitude. The corporation is a reliable and effective because it provides strategic ambiguity in reticence. Finally, A case of selecting a medium level of crisis intensity in Experiment 1, shows there is a possibility that the efficacy of reticence appears.

Due to this issue in Experiment 1, the study continues further conducting Experiment 2 where, it does not focus on the trust issue of larger corporate (e.g., bad corporate reputation, high anti-corporate sentiment), and manipulate the intensity of the crisis ahead strongly validated by re-presenting the results in <Experiment 1>.

In Experiment 2 findings, statistically insignificant result is a three-way interaction effect on corporate reputations, crisis types and response strategies, regardless of the type of crisis apology strategy was the most effective strategy. In other words, It can be seen that the severity issues on corporate behavior than the issue of trust. Thus it can be seen that for supporting the results of Experiment 1.

The overall summary of this study are as follows. first, for small corporation: apology is found to be the most effective strategy to repair corporate attitude and corporate trust, no matter the crisis is perceived as a violation of competence and integrity. Second, for large corporation: About the integrity crisis, regardless of the severity of the crisis, sincere apology strategy will be more appropriate way to repair corporate attitude and corporate trust(vs. denial strategy and reticence strategy). About the competence crisis, if the crisis is severe apology strategy is more effective than denial strategy and reticence strategy, if the crisis is not severe apology strategies and reticence strategy appeared to be more effective than denial strategy.

**Key words:** Corporate Crisis, Competence Crisis, Integrity Crisis, Crisis Response Strategy, Corporate Size, Corporate Attitude, corporate reputation, severity of the crisis.

## 제1장 서론

### 제1절 문제제기 및 연구목적

#### 1. 문제제기

2008년 중국에서 발생한 ‘멜라민 분유 파동사건’, 2013년 ‘도요타의 전 세계적 리콜사건’, 2013년 ‘남양유업 영업사원 폭언사건’ 등을 보면, 기업위기는 지속적으로 우리의 사회에 불안과 화제이슈로 등장하고 있다. 특히 소비자들은 더 이상 기업에서 발생하는 사건을 특정 문제로 보지 않고, 기업의 전반적인 이미지로 귀인을 하는 경향이 있다. 예를 들어, 중국 S기업의 멜라민 분유파동과 도요타의 일부 차량에서 가속페달 문제는 해당 기업에 대한 기술력이나 역량의 부족으로 평가하는 반면, 남양 유업 사건의 경우 비록 제품 문제와 직접적인 관련은 없지만 해당 기업에 대한 윤리·도덕성의 상실로 간주하고 불매운동을 일으킨 사건이다. 비록 위기유형은 다양하지만, 연구자들도 특정 범주로 유형화하는 경우가 많다. 예를 들어 Coombs(2006)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에 따르면, 위기유형은 세 가지로 분류될 수 있다. 즉, 자연재해, 루머, 직장 폭력을 포함한 ‘피해자위기’, 기술 실수 사고나 제품 손상을 포함한 ‘우연적 위기’, 조직의 악행, 인적 오류 사고를 포함한 ‘의도적 위기’로 구분될 수 있다.

그러나 최근에는 대인지각과 전반적인 평가의 시각에서 능력 위기와 정직성 위기로 구분되고 있다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004, 2006; Sung et al., 2013). 능력위기는 기업의 기술력이나 역량과 관련된 것이며, 정직성 위기는 제품의 핵심 성능과 관련이 없지만, 기업의 도덕·윤리적 측면에 관련된 것을 말한다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2006, 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013; 전성률 등, 2011). 이러한 관점은 오늘날 기업에 대한 사회적 시각과 유사하다. Bowen(1953)이 기업의 사회적 책임을 처음 제시한 후, 점차 기업에 대한 공중의 인식은 기업이 단지 영리 활동을 하는 기업보다 사회적 책임도 있다고 인식하고 있다. 전성률 등(2011)은 Brown & Dacin(1997)의 기업 연상 개념을 도입하여 기업 위기를 기업 역량 위기와 기업의 사회적 책임 위기로 구분하였다.

무엇보다 기업위기는 기업의 근본적인 목표가 위협에 처하기 때문에(Dutta and Pullig, 2011; Vassilikopoulou et al., 2009), 위기에 대한 효과적인 위기관리 시스템

을 구축하는 것이 필요하다(Dutta and Pullig, 2011). 특히, 대응전략은 기업의 위기에 대처하는 중요한 전략이다(Coombs, 2007). 이중 기존 연구에서는 위기 대응에 대해 사과와 부인전략이 가장 보편적인 대응으로 보고 있다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2006; Kim et al., 2004). 사과전략은 사건에 대해 잘못을 인정하고 보상을 하는 것을 의미하지만, 부인전략은 사건에 대한 책임을 인정하지 않는 것을 말한다(Dutta and Pullig, 2011; Kim et al., 2004).

기업위기 유형에 따라 대응전략이 다르기 때문에, 기업은 위기에 직면하는 경우 적절하고 효과적인 대응을 하는 것이 위기 대응에 효과적일 것이다. 이에 대해 Kim et al.(2004)은 위기 유형을 능력 위기와 정직성 위기로 구분하여 사과와 부인 전략에 따른 차이를 살펴보았다. 이들은 능력 위기에 사과전략이 효과적이며, 정직성 위기에 부인전략이 더 효과적임을 제시하였다. 하지만 사과에 대해, 사과전략은 자신의 책임을 인정하는 동시에 유죄에 대한 인정으로 간주할 수 있다. 반면, 부인 전략은 유죄로 밝혀지지 않지만, 향후 교정행동에 대한 실패를 암시하기 때문에 사과와 부인은 극단적인 반응이라고 볼 수 있다(Ferrin et al., 2007). 따라서 Ferrin et al.(2006, 2007)은 위기에 대한 대응을 사과, 부인, 침묵으로 구분하여 능력 위기와 정직성 위기에 대한 효과를 살펴보았다. 이들의 연구에 따르면, 능력 위기에 대해서는 “사과 > 침묵 = 부인”순으로 효과적이며, 정직성 위기에 대해서는 “부인 > 침묵 = 사과” 순으로 Kim et al.(2004)의 연구와 동일한 결과를 제시하고 있다.

하지만 이들은 비록 침묵전략과 열등전략(능력 위기에서 부인이나 정직성에서 사과)에 대해 통계적 유의미한 차이를 제시하지 못했지만, 침묵전략이 극단적인 열등전략보다 효과적이라고 주장하고 있다. 이러한 결과와 다르게, Sung et al.(2013)은 가상의 기업을 대상으로 Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)의 연구를 재검증한 결과, 능력 위기와 정직성 위기에 상관없이 침묵과 부인에 비해 무조건 사과를 하는 것이 더 효과적이라는 새로운 주장을 제시하였다. 비록 이 두 연구는 각자 시사점을 제시하고 있으나 기업 실무자들의 유형에 따른 전략 채택에 혼란을 가져올 것이다.

기존 연구들을 살펴보면, 개인 성향의 측면에서, Silvia et al.(2013)은 기업의 무책임에 대한 소비자 반응에서 자기-조절 프로세스로서 이타적 선행(other-regarding virtues)이 클수록 소비자의 부정적 구전 및 항의 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Lei et al.(2012)은 브랜드 위기가 소비자의 사전 브랜드 신념에 따라 다르다고 제시하였다. 긍정적 브랜드 신념의 경우, 위기정보는 신념에

도전을 하고 정보 불일치를 유발하여, 이후 정보처리 관점에서 더 정교한 소비자 반응을 야기할 수 있다. 기업의 사전 평판이 좋은 경우, 발생한 위기에서 소비자 인식에 대한 연구를 살펴본 Klein & Dawar(2004)의 연구에 의하면, CSR의 후광 효과가 제품 손상 위기 상황에서 소비자의 귀인에 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다. 이들 결과에 의하면, 소비자가 지각한 CSR의 수준이 높을수록, 외부 귀인(vs 내부귀인)으로 문제가 기업의 외부에 있다고 인식하고; 통제 불가능성(vs 통제 가능성)으로 기업이 문제를 통제할 수 없는 것으로 인식하고; 불안정성(vs 안정성)으로 일시적으로 발생한 문제로 귀인을 하는 것을 발견하였다.

또한, CSR 활동은 브랜드 평가와 구매의도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 기업에서 발생한 위기에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Klein and Dawar, 2004; Lin et al., 2011; Vassilikopoulou et al., 2009; Yoon et al., 2006). 또한, 위기의 수준에서 산업의 위험발생 빈도, 산업에서의 유사정보 존재여부(Lei et al., 2012), 그리고 위기의 정도(Vassilikopoulou et al., 2009; 전성률 등, 2009)에 따라 소비자 반응에 미치는 연구들이 제시되고 있다. 구체적으로 Lei et al.(2012)은 산업에서 유사정보가 존재하는 경우, 높은 산업 발생 빈도는 브랜드에 귀인을 덜 유발시킨다는 사실을 제시하였다. 그리고 전성률 등(2009)은 책임규명 주체와 내용에 따라 소비자의 반응이 다를 수 있음을 제시하였다.

그러나 위기유형과 대응전략 등은 기업규모에 따라 차이가 존재할 수 있음에도 불구하고, 이에 대한 체계적 연구는 부족하였다. 예컨대, 기업규모에 따라서 소비자 인식이 다를 수 있는데, 규모가 큰 기업의 경우 자산이나 역량 및 연구진을 더 많이 보유하고 있기 때문에 더 좋은 제품을 생산할 수 있고, 사회공헌활동에도 더 많은 자원을 쓸 수 있을 것으로 보여, 향후 위기가 발생하더라도 규모가 작은 기업에 비해 부정적 영향을 덜 받을 것으로 예상할 수 있다. 기업 규모와 기업의 사회적 책임에 대한 소비자 인식을 살펴본 연구에서는 규모가 큰 기업에 비해 규모가 작은 기업은 전반적 기술력이나 보유 자원 측면에서 부족한 것으로 알려져 있다. 실제로 이종만 등(2013)의 연구에 의하면, 소비자들은 규모가 큰 기업에 대해 경제적 책임과 법률적 책임, 그리고 윤리적 책임을 중시하지만, 규모가 작은 기업에 대해 윤리적 책임을 가장 중시하는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구는 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)의 연구에 기반을 하여, 기업규모에 따라 능력 위기와 정직성 위기에 대한 대응전략의 효과를 고찰하고자 하며, 기존 혼재된 결과가 기업규모에 따라 달라질 수 있음을 제시하고자 한다.



## 2. 연구목적

기업위기는 기업의 영리활동을 방해하고, 꾸준히 쌓아온 평판이나 이미지를 손상하는 예기치 않은 사건이다. 따라서 선행 연구들은 위기의 대응을 적극적으로 논의해왔다.

이중 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)은 기업위기가 소비자 반응에 미치는 영향에 있어서 다음 같은 시사점을 주고 있다. 우선 이들은 기업의 위기 유형을 기업에 대한 전반적 지각으로 간주하고 능력 위기와 정직성 위기로 구분하였다. 또한 대응전략은 사과, 부인, 침묵전략을 포함하였다. 이중 사과와 부인전략은 가장 보편적인 전략이지만, 침묵전략은 대응의 모호성 때문에 그만큼 논쟁이 가장 많은 전략이다. 그럼에도 불구하고 이들은 인정이나 부인에 비해 침묵의 효과가 오히려 극단적인 선택에서 효과적일 수도 있음을 고려하고 있다. 비록 이들은 이론적 기반을 제시하여 각 전략을 고찰하였지만, 결국 각자 엇갈린 결과가 오히려 기업 실무자들이 효과적인 위기대응을 수행하는데 어려움을 주고 있다. 구체적으로, Ferrin et al.(2007)은 능력 위기에 대해 사과를 하는 것이 효과적이며, 정직성 위기에 대해 부인을 하는 것을 권장하고 있다. 하지만 Sung et al.(2013)은 위기의 유형(능력위기 vs. 정직성 위기)에 상관없이 사과를 하는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 침묵전략은 통계적으로 유의미한 결과를 나타내지는 못하였지만, 차선의 전략대안이 될 수 있다고 제안하고 있다(Ferrin et al.(2007)의 연구에서 능력 위기의 경우 부인 전략, 정직성 위기의 경우 사과전략이 효과적이라고 제시함).

본 연구는 이들의 연구에 기반 하여, 기업위기 상황을 고려할 경우, 기업규모의 역할을 고려하고자 한다. 소비자들이 지각하는 기업규모에 따라 위기 유형에 대한 지각과 대응전략의 적용이 서로 다를 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 가지고 연구를 진행할 것이다.

첫째, 소비자들은 능력 위기와 정직성 위기에 대해 서로 다르게 인식할 것으로 간주한다. 이러한 반응은 소비자들이 인식하는 위기가 기업의 핵심 자산인 제품이나 브랜드에 있는 가 아니면, 기업의 도덕·윤리적 문제에 있는가에 따라 차별적으로 인식할 것이다.

둘째, 기업의 능력 위기와 정직성 위기에 대한 소비자 반응은 기업의 대응전략에 따라 다르게 인식할 것으로 간주한다. 능력 위기와 정직성 위기에 대한 대응은 같거나 서로 다를 것으로 간주하는 기존 연구와 다르게, 본 연구에서는 이러한 기존의 혼재된 결과를 재고찰할 뿐만 아니라, 더 나아가 기업의 실제적인 대응전략에

도움을 주고자 한다.

셋째, 기업의 위기 상황에서 소비자들은 기업규모에 따라 다르게 기업태도를 다르게 인식할 것이다. 오늘날의 기업은 기업의 시민역할이나 사회적 책임을 근본으로 간주하는 경향이 있다. 또한 기업의 규모에 따라 한 국가의 이미지나 능력을 평가하는 경우도 있다. 따라서 위기 상황에 대해 소비자들은 기업이 자신의 규모나 역량에 따라 그 역할에 맞는 대응을 실시해야 한다고 생각할 것이다.

## 제2절 연구방법 및 연구 구성

### 1. 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구방법은 다음과 같이 설정하였다. 우선 기업위기, 대응전략, 기업규모에 대한 개념을 소개하고, 이들의 유형을 살펴보았다. 또한 이 세 변수들 간의 관계를 살펴보고, 이론적 배경을 고찰하였다. 다음은 이를 바탕으로 구체적인 연구모형과 이론을 정립하고 가설을 도출하였으며, 실증분석을 실시하여 수립된 가설을 실증적으로 검증하였다.

본 연구는 2개의 실험을 통해 기업규모와 대응전략에 따라 기업위기가 기업태도에 미치는 영향을 살펴보았다. <실험 1>은 실제 기업을 대상으로 연구를 실시하였으며, 연구방법은 다음과 같이 진행하였다. 우선 전문지식을 소유한 대학원생을 대상으로 기업을 선정하였다. 다음은 기업위기의 유형, 대응전략 및 기업규모에 대한 실험자극물을 만들었으며, 본격적인 실험을 진행하였다. 마지막으로 각각 실험 자극에 대한 조작적 정의를 측정하고 실증분석을 통해 가설을 도출하였다.

<실험 2>는 규모가 큰 기업(가상 기업)만을 대상으로 <실험 1>의 추가실험을 진행하였으며, 연구방법은 다음과 같다. 우선 기업위기의 유형, 대응전략 및 기업평판에 대한 실험자극물을 만들고 난 후 본격적인 실험을 진행하였다. 그리고 각각 실험 자극에 대한 조작적 정의를 측정하고, 실증분석을 통해 가설을 도출하였다. 본 연구는 대학생을 대상으로 실험을 진행하였으며, 수집된 자료는 SPSS 18.0 프로그램을 활용하여 분석하였다.

### 2. 연구 구성

본 연구는 기업위기가 소비자 반응에 미치는 영향에서 기업규모와 대응전략에 따른 차별적 영향을 살펴보기 위해 진행하였다. 전반적 연구에 대한 구성은 다음과 같다.

제1장은 서론이다. 이 장에서는 연구배경과 연구목적에 포함하고 있으며, 소비자들이 기업 위기에 대한 인식과 대응의 중요성에 대해 논의하였다. 또한 전반적 연구방법과 본 연구의 구성에 대해 기술하였다.

제2장은 이론적 배경이다. 이론적 배경은 기업위기, 대응전략, 기업규모 등에 대한 개념 및 유형들을 구체적으로 논의하였다. 또한 위기에 관한 선행연구들을 고찰

하였다.

제3장은 연구모형과 가설수립이다. 연구모형은 본 연구에 대한 포괄적인 모형을 제시한 것이다. 가설수립은 기업위기의 유형(능력 위기 vs. 정직성 위기), 대응전략(사과 vs. 침묵 vs. 부인), 기업규모(규모가 큰 기업 vs. 규모가 작은 기업)에 대한 인과관계 및 가설을 설정하였다.

제4장은 <실험 1>에 대한 실증분석이다. 위의 이론에 따라 설정한 가설을 검증하는 단계이다. 우선 이 연구의 목적을 제시하고, 정밀한 연구방법(실험 설계, 실험 절차 및 방법, 실험자극 및 변수측정)을 통해 가설검증 및 결과 분석을 기술하였다.

제5장은 <실험 2>에 대한 실증분석이다. <실험 1>에 대안적 설명(alternative explanation)을 위해 <실험 2>를 진행하였다. 우선 이 연구의 목적을 제시하고, 정밀한 연구방법(실험 설계, 실험 절차 및 방법, 실험자극 및 변수측정)을 통해 가설검증 및 결과 분석을 기술하였다.

제6장은 본 연구에서 도출한 결과를 요약하고, 연구에 대한 시사점과 한계점을 기술하고 앞으로의 연구방향을 기술하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 기업위기

#### 1. 기업위기의 개념

기업위기는 산업 혁명 이후 시장 환경의 급격한 변화에 따라 관심 이슈로 등장하였다. 예를 들어, 심각한 시장경쟁, 정부정책이나 국제사회 불안정의 요인, 사회 공중 태도나 언론 보도, 기업과 소비자 분쟁 문제나 기타 위기 사건 등 복잡한 사회 환경문제와 관련이 있다. 특히 디지털 시대의 도래는 실시간 위성방송, 전화, 인터넷, SNS 등을 통해 사회의 구성원을 그 어느 때보다 모든 측면에서 서로 밀접하게 연결하였기 때문에(안광호 등, 2008), 기업위기가 발생한 후 기업이 무엇보다 공중에게 합리적이고 적절한 대응을 하는 것이 기업의 생존을 좌우하는 심각한 문제라고 할 수 있다.

기업위기에 대한 정의를 살펴보면, 기업위기는 기업의 영리활동에 ‘불확실성을 생성하고 조직의 우선순위 목표를 위협하는 비일상적이고 예기치 않은 이벤트’라고 정의하였다(Seeger et al., 1998). 이와 같이 기업위기는 조직의 근본적인 목표를 위협에 처하게 할 수 있는 낮은 개연성(蓋然性)이나 심각한 사건의 결과를 초래한다(Weick, 1988). 또한 기업위기를 평판에 대한 위협(Coombs, 2006; Coombs and Holladay, 2002), 신뢰에 대한 위협(Kim et al., 2006), 전반적인 이미지에 대한 손상(Vassilikopoulou et al., 2009)으로 간주하며 기업위기에 대해 정의를 내렸다(<표 1> 참조).

기업위기의 개념을 보면 포괄적인 위기로 정의하고 있다. 이러한 정의는 기업 위기의 범주와 상황을 말하기 어렵다. 따라서 기업위기는 다음과 같은 특성을 가지고 있다. 첫째, 기업위기는 예기치 않은 이벤트라는 것이다(Ahluwalia et al., 2000; Dawar and Lei, 2009; Dawar and Pillutla, 2000; Pullig et al., 2006; Roehm and Tybout, 2006). 둘째, 기업위기는 갑작스럽고 심각한 위협을 가져오며, 신속한 대응이 요구되는 특성을 가지고 있다(Hermann, 1963). 즉 위기가 언제, 어디서, 어떻게 발생할 것인지에 대해 불확실하다. 마지막으로 기업위기는 커다란 파급효과를 낼 수 있다. 일부 연구자들은 해당 제품뿐만 아니라, 같은 동일/유사 카테고리 제품에도 부정적 영향을 미친다(Cleeren et al., 2013). 이러한 상황은 2008년 중국의 멜라민 사건을 살펴볼 수 있다. 사건의 당사자는 삼녹주식회사(三鹿集團股份有限公司)

였지만, 중국산 분유에 대한 불신은 중국기업 전체로 확산되어 전 세계적으로 퍼져나갔다. 종합적으로 보면, 기업위기는 기업의 목표에 부정적인 해를 입히고, 예측 불가능하고, 비일상적이며, 나아가 기업의 영리 활동에 큰 타격을 준다.

<표 1> 기업위기에 대한 개념

| 저자                            | 개념 정의                                                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clark (1988)                  | 기업의 목표를 위협하고 통제에 대한 기업의 능력 또는 신속 의사결정이나 대응시간과 함께 환경을 직접 줄이는 사건 혹은 문제로 정의                                                  |
| Weick (1988)                  | 관리적 측면에서 조직의 근본적인 목표를 위협에 처하게 할 수 있는 낮은 개연성(蓋然性)이나 심각한 사건의 결과                                                             |
| Seeger et al. (1998)          | 불확실성을 생성하고 조직의 우선순위 목표를 위협하는 비일상적 예기치 않은 이벤트로 정의                                                                          |
| Siomkos & Kurtz (1994)        | 제품 결함 위기는 제품의 결함이나 위험이며, 제품 라이프스타일의 갑작스러운 파괴로 정의                                                                          |
| Dawar & Pillutla (2000)       | 제품 결함 위기는 제품이 결함이 있거나, 안전하지 않거나, 또한 위험이 있는 것으로 판명된 복잡한 상황을 의미                                                             |
| Vassilikopoulou et al. (2009) | 제품 결함 위기는 기업에게 심각한 생존원인이 되며, 제조자 과실, 제품의 오용, 파괴 행동등과 같은 각종 원인에서 분출함                                                       |
| 전성률 등(2009)                   | 어떤 브랜드가 부정적 정보에 노출됨으로써, 그 정보와 관련된 책임이 기업에게 있는지 없는지에 대한 진실을 떠나서, 그 브랜드의 자산에 부정적 영향을 주어 소비자의 브랜드에 대한 호의적인 태도가 감소할 우려가 있는 상황 |
| Dutta & Pullig (2011)         | 브랜드 위기는 브랜드 평판에 위협을 주는 심각한 사건으로, 브랜드 신뢰와 브랜드 자산을 손상시키고, 브랜드 고려 및 선택의 가능성을 줄임                                              |

출처: 연구자 정리

기업위기는 제품이나 브랜드가 제공하는 기능적 편익의 손상이나 기업과 관련된 외부환경 문제로 인해 나타날 수 있기 때문에, 기업에 관련하여 발생가능한 위기는 다양하고 유형화하기도 어렵다. 따라서 선행연구들은 기업위기를 기업의 핵심속성으로 제품 위기(Lei et al., 2012; Vassilikopoulou et al., 2009)나 브랜드 위기(Dutta and Pullig, 2011; Klein and Dawar, 2004)로 간주하는 반면에, 기업의 전반

적 이미지 측면에 관련된 조직 평판 위기(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002)나 신뢰 위반 위기(Ferrin et al., 2006, 2007; Sung et al., 2013)로 간주하는 것이 일반적이다.

하지만 본 연구는 기업에서 발생한 위기를 기업위기로 보고 다음과 같은 이유로 기업위기로 언급할 것이다. 첫째, 기업은 제품 및 브랜드를 생산하여 영리를 추구하기 때문에 제품 위기나 브랜드 위기를 통칭하여 부를 수 있다. 비록 구체적인 속성과 추상적 속성에 따라 제품 위기와 브랜드 위기가 다르며, 브랜드 위기는 구체적인 속성과 관련된 것이며, 제품 위기는 추상적이기 때문에 제품군에 속한 브랜드 평가에 동일하게 영향을 줄 수 있고, 나아가 브랜드 위기는 브랜드 핵심속성과 관련된 것이므로 연관된 정도에 따라 제품군내 브랜드에 대한 영향력이 다를 수 있다고 하였다(유재미, 2011). 하지만 기업은 제품을 생산하여 판매하는 원천이며, 제품의 문제는 기업의 손익문제에 직접적인 관계가 있을 뿐만 아니라 기업 평판도 해당 기업의 제품 선호에 영향을 미치기 때문이다. 둘째는 일부 연구자들이 기업에서 발생한 위기에 대해 핵심속성 위기뿐만 아니라, 윤리적·도덕적 측면까지 통합하여 고려한다는 것이다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2006, 2007; Sung et al., 2013; 전성률 등, 2011). 이러한 관점은 주로 최근 이슈가 되고 있는 기업의 사회적 책임활동, 기업 시민행동, 기업의 공익활동 등과 밀접한 관계가 있다.

따라서 구체적으로 살펴보면, 우선 Dutta & Pullig(2011)는 브랜드 위기를 브랜드의 핵심역량인 기능과 관련되는 성능관련 위기(performance-related crises)와 브랜드 생산, 제조과정에서 미성년자 고용에 대한 가치관련 위기(values-related crises)로 구분하여 살펴보았다. 비록 소비자들은 기능적인 혜택에 대한 우려를 해결하기보다 상징과 심리적 혜택에 대한 우려를 해결하기 위해 더 적은 정보를 추구한다고 지적하였지만(Dholakia, 2001), 이러한 가치관련 위기도 성능관련 위기와 같이 기업의 브랜드 신뢰, 브랜드 태도 및 브랜드 고려에 영향을 미친다고 하였다. 전성률 등(2011)도 브랜드 위기가 브랜드 태도에 미치는 영향을 고려한 연구에서, Brown & Dacin(1997)이 제시한 기업 연상에 따라 브랜드 위기를 분류하였다. 구체적으로 이들은 기업의 제조능력, 제품 품질, 전문성 등의 기업 역량(CA: corporate ability)과 관련된 브랜드 위기와 기업이 사회에 기여하는 여러 가지 활동들과 관련된 기업의 사회적 책임(CSR: corporate social responsibility)과 관련된 브랜드 위기로 제시하였다. 이들 결과에 따르면, 기업 역량 위기와 기업의 사회적 책임 위기는 브랜드 태도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 기업위기의 유형 분류

기업에서 위기는 기업의 영리활동을 방해하는 부정적 사건을 말하며, 실제 이러한 사건들은 수 없이 존재할 것이다. 예를 들어, 기술적인 실수, 제품 형질 변경, 인적 오류 등 기업의 핵심인 제품과 관련된 사고, 또는 직장 폭력, 폐수 관리, 환경 오염과 같은 지역사회에 대한 기업의 윤리적·도덕적 문제들과 관련된 사고, 또는 자연재해와 같은 천재지변도 있을 수 있다. 이렇게 다양하고 수많은 기업과 관련된 문제들을 분류하는 것이 쉬운 일이 아니다. 그럼에도 선행연구에서는 기업에서 발생한 다양한 위기에 대한 기업의 적절한 대응 및 대응 시스템의 구축에 초점을 두어, 주로 군집의 방법이나 기업에 대한 전반적인 평가의 측면으로 기업 위기를 분류하여 살펴보았다.

첫 번째 군집의 방법으로 구분한 연구들을 살펴보면, 귀인 이론에 근거한 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT: Situational Crisis Communication Theory)에서, 위기의 유형을 기업에 대한 위기, 책임의 귀인과 위기 통제에 대한 능력으로 구분을 하였다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002; <표 2> 참조). 의도적 위기는 의도적으로 법률 혹은 규정의 위반으로 사람들을 위험에 처하게 하는 것을 말하며, 피해자 위기는 기업도 위기의 피해자라는 것을 말하며, 우연적 위기는 위기로 이어지는 기업의 행동은 의도하지 않았다는 것을 말한다. 기업 위기의 책임에 대한 귀인 정도를 살펴보면, 의도적 위기가 가장 큰 책임이 있는 것으로 인식되며 가장 강한 비난을 받는다. 피해자 위기는 기업도 자연피해의 피해자이기 때문에 위기 책임이 가장 약하다. 마지막으로 우연적 위기는 가장 통제 불가능하다고 하였다. 이러한 책임에 대한 귀인은 기업의 죄(guilt)의 수준을 밝히는 것과 같으며(Sonja et al., 2013), 이해관계자들이 위기 책임을 기업에 귀인을 강하게 할수록 기업에 대한 평판 위협은 더 클 것이며(Coombs, 1998 ; Coombs and Holladay, 1996, 2002), 결국 의도적인 위기는 조직에 대한 명성을 가장 크게 손상하고 구매거부나 부정적인 구전의 결과를 가져 올 수 있다. 따라서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에 따른 분류는 기업에서 발생한 사건을 세 개의 큰 부류로 구분을 하여, 기업이 얼마나 해당 사건에 책임이 있는지 여부에 따라 소비자의 귀인반응을 설명한 것이다. 이러한 분류는 기업 책임에 대한 소비자 반응을 설명할 뿐만 아니라, 또는 비난의 극적 측면을 나타낸다(Sonja et al., 2013).

두 번째는 소비자들이 기업에 대해 가지고 있는 태도나 기업에 대한 전반적 평가 및 대인지각 측면에 근거하여 분류한 것이다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et



al., 2007; <표 3> 참조). 이러한 관점은 기업 위기의 유형을 기업에 대한 전반적인 평가로 살펴보았으며, 기업의 영리활동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 기업의 핵심 역량 위기와 윤리 및 도덕적 위기로 분류하였다. 기업 역량 위기는 주로 기업의 제조능력, 제품 품질, 전문성에서 발생한 위기를 나타내는 반면에, 윤리 및 도덕적 위기는 직접 제품과 관련되지 않지만, 가치에 둘러싼 사회적 혹은 윤리적인 문제와 관련이 있다.

<표 2> Coombs의 SCCT에 따른 위기 유형 분류

| 위기 유형                           | 하위 유형       | 정의                                         |
|---------------------------------|-------------|--------------------------------------------|
| 피해자 위기<br>(Victim Cluster)      | 자연재해        | 자연의 행위는 지진과 같이 조직에게 심각한 손상을 주는 것을 말한다.     |
|                                 | 루머          | 조직에게 거짓이고 피해가는 정보가 유포되고 있는 것을 말한다.         |
|                                 | 직장 폭력       | 현재 혹은 전 종업원이 현장에서 현재의 종업원을 공격하는 것을 말한다.    |
|                                 | 제품 형질 변경    | 외부 에이전트가 조직에게 피해를 주는 것을 말한다.               |
| 우연적 위기<br>(Accidental Cluster)  | 기술 실수 사고    | 기술이나 장비 고장이 산업 재해를 유발한 원인이 되는 것을 말한다.      |
|                                 | 기술 실수 제품 손상 | 기술이나 장비 고장이 제품을 리콜한 원인이다.                  |
|                                 | 도전          | 이해 관계자들은 조직이 부정적인 방식으로 운영한다고 주장하는 것을 말한다.  |
| 의도적 위기<br>(Preventable Cluster) | 조직의 악행      | 조직은 피해를 속이거나 이해관계자들을 위협에 처하게 하여 부상을 유발하였다. |
|                                 | 인적 오류 제품 손상 | 인적 오류는 제품 리콜을 유발하였다.                       |
|                                 | 인적 오류 사고    | 인적 오류는 산업 재해를 유발하였다.                       |

출처: Coombs(2006)의 연구를 토대로 재정리.

<표 3> 기업에 대한 전반적 평가 및 대인지각에 근거한 분류

| 위기 유형    | 정의                                               | 저자, 연도 및 비교                                                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 기업 역량 위기 | 기업의 제조능력, 제품 품질, 전문성에서 발생한 위기                    | 브랜드(Dutta & Pullig, 2011; Lin et al., 2011; 전성률 등, 2011), 신뢰(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013)                              |
| 기업 윤리 위기 | 직접 제품과 관련되지 않지만, 가치에 둘러싼 사회적 혹은 윤리적인 문제와 관련되는 위기 | 무책임 행동(Silvia et al., 2013), 브랜드(Dutta & Pullig, 2011; Lin et al., 2011; 전성률 등, 2011), 신뢰(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013) |

출처: 연구자 정리

이러한 기업을 둘러싼 윤리적·도덕적 문제는 기업의 영리활동에 직접적인 영향을 미친다(Brown and Dacin, 1997; Carroll, 1979, 1991; Sen and Bhattacharya, 2001). 이러한 연구는 주로 동일한 맥락으로 기업의 제품 및 브랜드 위기와 기업의 신뢰 위반의 상황에서 소비자들의 반응을 고려하였다. 우선 브랜드 태도의 측면에 위기의 유형을 성능 연계 위기(performance-related crises)와 가치 연계 위기(values-related crisis)로 구분하였다(Dutta and Pullig, 2011). 이들은 소비자들이 브랜드에 대한 평가 및 지각으로 잠재적인 기능적인 및 상징적인 편익이 있다고 여기고, 성능 연계 위기는 기능적인 편익에 관련되며(Keller, 1993; Park et al., 1986), 가치 연계 위기는 상징적인 편익과 관련된다(Pullig et al., 2006).

따라서 성능 연계 위기를 제품 결함과 같은 기능적인 편익에 관련된 신뢰의 위반을 말하며, 주로 기능적인 혜택을 제공하는 브랜드의 인식 능력을 감소시킨다고 하였다(Pullig et al., 2006). 가치 연계 위기는 직접적으로 제품과 관련이 없지만, 사회적이거나 윤리적 문제와 같이 브랜드에 둘러싼 옹호가치와 관련된 신뢰의 위반이라고 하였다(Aaker, 1996; Keller, 2005). 유사하게 Brown & Dacin(1997)의 연상관점을 브랜드 위기에 적용하여, 브랜드 위기를 소비자들이 기업에 대해 가지고 있는 인지적 연상(corporate association)을 바탕으로 기업의 역량에 관련된 위기와 기업의 사회적 책임에 관련된 위기로 나누어 살펴보았다(전성률 등, 2011; Lin et al., 2011). 기업의 역량에 관련된 브랜드 위기는 제조 능력, 제품 품질 등과 관련되고, 기업의 사회적 책임과 관련된 브랜드 위기는 기업이 사회에 기여하는 여러 가지 활동들과 관련이 있다. 예를 들면, 2012년 도요타의 전 세계적 리콜은 제품의 결함과 관련된 기업 역량의 문제인 반면에, 애플은 자사 제품을 생산하는 중국 공

장에서 미성년자 고용과 불법 쓰레기 투하는 기업의 사회적 책임과 관련된 것이며, 기업의 이미지에 부정적 영향을 주게 된다.

다음은 기업에 대한 신뢰의 상실이다. 신뢰는 다른 사람의 의도 또는 행동의 긍정적인 기대에 기반을 두고 취약성을 수용할 의도로 구성된 심리적 상태를 말한다(Rousseau et al., 1998). Morgan & Hunt(1994)는 신뢰를 거래상대방의 믿음성과 성실성에 대한 확신이라고 하였다. 기존 연구에서 신뢰 신념과 신뢰 의도가 개인 및 조직에 긍정적인 영향이 존재한다고만 강조하였지만(Dirks and Ferrin, 2001), 기존에 쌓아왔던 신뢰성이 상실된 경우 기존에 요구되었던 신뢰보다 더 높은 단계의 신뢰가 필요하다고 할 것이라고 하였다(Kim et al., 2004). 따라서 신뢰 위반을 유형화한 Kim et al.(2006)의 연구를 살펴보면, 신뢰 위반 위기를 정직성 기반의 신뢰위반과 능력 기반의 신뢰위반으로 구분을 하였다. 이러한 위기의 위반은 실제로 소비자들이 브랜드에 대한 신뢰를 저하하고, 기업 및 제품에 대한 태도에 영향을 미치며, 브랜드 자산, 가치 및 시장 점유율에 막대한 영향을 미칠 것으로 기존 연구들에 의해 논의해왔다(Cleeren et al., 2013; Forehand and Grier, 2003; Lei et al., 2012).

## 제2절 기업위기에 대한 대응전략

### 1. 대응전략의 개념 및 필요성

여러 기업들은 기업위기 발생으로 인해 제품 및 자사의 이미지 회복을 위해 여러 대응전략을 고려할 수 있다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009). 중국에서는 위기를 위험 위(危), 기회 기(機), 즉 ‘危機’라고 하여, 위험과 기회로 해석을 하고 있다. 즉 위기는 적시에 인식하고 적절한 대응이 부족하면, 조직의 생존을 위태롭게 하는 특성을 가지고 있을 뿐만 아니라, 위기에 대한 적절한 대응은 반대로 제품 인지도를 높일 수 있다는 것이다(Berger et al., 2010). 따라서 기업에서는 위기가 발생한 후에, 기업자체의 상황에 맞게 적절한 대응을 하는 것이 중요하다. 특히 기업이 전략적으로 쌓아온 평판이나 브랜드 신뢰가 상실된 경우 기업은 신뢰 회복을 위해 더 많은 비용과 노력을 가해야한다. 반면 기업은 위기에 대응을 할 경우 기업의 전반적인 이미지를 고려하여 대응할 필요가 있다. 또한 위기에 대한 부적절한 대응은 기업 위기가 브랜드 및 시장 점유율(Cleeren et al., 2013), 부정적 구전 및 항의행동(Silvia et al., 2013), 브랜드 신뢰성 및 평가(Dutta and Pullig, 2011; Lei et al., 2012; Puzakova et al., 2013), 기업에 대한 신뢰 및 태도(Ferrin et al., 2007; Folkes and Kamins, 1999; Forehand and Grier, 2003; Sung et al., 2013; Yoon et al., 2006), 기업에 대한 지각된 능력 및 정직성(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2006), 구매의도(Lin et al., 2011), 기업 이미지(Strahilevitz, 2003)에 큰 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 위기에 대한 기업의 대응조치는 브랜드 자산을 구성하는 소비자 신념에 매우 중요한 결정요인이라 할 수 있다(Aaker, 1991; Dutta and Pullig, 2011; Keller, 1993).

대응전략의 개념을 살펴보면, 위기 대응전략은 평판을 복구하는데 사용이 되며, 부정적 정서를 감소하고 부정적 행동의도를 막는 전략이라고 정의하였다(Coombs, 2007). 또한 기업의 대응전략을 브랜드 자산의 복구전략(Dutta and Pullig, 2011), 신뢰 회복전략(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013), 이미지 복구전략(Benoit, 1997)으로 정의하였다. 따라서 기업의 위기 대응전략은 해당 위기에 대한 기업의 설명이나 입장과 기업의 보상, 사과와 같은 조치를 취하는 것을 말한다.

## 2. 대응전략의 유형 분류

대응전략은 위기를 막는데 사용하는 전략이다. 위기에 대응하는 주요 이론에는 이미지 복원이론(Benoit, 1995)과 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002)이 있다. 특히 이들은 위기 극복을 위한 대응전략을 이론적, 체계적으로 제시하였다.

구체적으로 Benoit(1995)는 이미지 복원이론(image restoration theory)을 개발하여 제시하였다. 기업 이미지는 고객, 주주, 언론, 일반 대중을 포함한 모든 이해관계자가 기업에 대한 전반적 인상을 말한다(Hatch and Schultz, 2001; Hatch et al., 2003). 이미지 손상은 이해관계자들이 해당 기업에 대해 부정적인 인상을 형성하며, 구매의도에 영향을 미치는 것을 말한다. 이미지 복원 이론은 기업의 이미지나 평판이 손상된 경우에 이미지의 손상을 완화하기 위한 전략이다. 또한 Benoit(1997)는 이미지의 복원전략(대응전략)을 5개 차원으로 구분을 하여 전략적으로 제시하고 있다. 구체적으로 부인 전략에는 단순 부인과 비난 돌리기 전략을 포함하였고, 책임 피하기 전략에는 역공세, 불가피성호소, 사고 주장, 좋은 의도로 한 일이라 주장 전략을 포함하고, 사건에 대한 공격성 축소 전략에서는 기존 호의적 이미지 강화, 피해 등을 최소화, 차별화, 초월, 공격자 공격, 피해자 보상 전략을 포함하였고, 끝으로 교정행동 전략과 치욕 감수전략으로 구분을 하였다.

상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002)은 위기에 대한 조직의 책임성 정도에 따른 대응전략을 제시한 것이다. Benoit(1997)의 분류에 비하여, Coombs(2006)는 3개의 옵션으로 위기 대응전략을 분류하였다(<표 4> 참조). 구체적으로 살펴보면, 우선 부인전략은 위와 마찬가지로 사건에 대한 부인을 말하며, 이는 비난자 공격, 희생양을 포함하고 있다. 다음은 공격성 축소전략은 예전의 선행을 들어 입지를 강화하거나 사건의 자체가 사소한 것임을 드러냄으로서 기업에 대한 공격성을 축소하는 것을 말하며, 이는 변명, 정당화를 포함하고 있다. 마지막으로 대처전략은 위기에 대한 책임을 인정하고, 부정적인 정보를 상쇄하기 위해 조직에 대한 긍정적인 정보를 제시하는 것을 말한다, 이는 걱정, 유감, 동정, 환심, 사과전략을 포함하고 있다. 이러한 전략들은 위기에 대한 피해자 보호 관점과 위기 책임에 대한 조직의 수용관점에서 모두 대처가 가장 높고, 공격성 축소, 부인전략 순으로 책임의 수준을 나타내고 있다.

비록 Benoit(1997)과 Coombs(2006)는 대응전략을 체계적으로 유형화하여 제시하였지만, Ferrin et al.(2006, 2007)은 위기의 유형을 간략하게 위기 사건에 대한 일

반적인 반응으로 구분하여 제시하였다. 즉 해당 위기에 대해 책임인정(사과전략), 해당 위기에 대해 반박(부인)과 해당 위기에 대한 무대응(침묵)전략으로 구분하여 제시하였다(<표 5> 참조). 이에 본 연구에서는 기업의 대응전략으로 사과전략, 부인전략, 침묵전략으로 제시하고자 한다.

<표 4> Coombs의 대응전략 분류

| 대응 전략 유형                         | 하위 유형  | 정의                                                             |
|----------------------------------|--------|----------------------------------------------------------------|
| 부인<br>(Deny<br>Response)         | 부인     | 위기 관리자는 위기가 없음을 주장하는 전략                                        |
|                                  | 비난자 공격 | 위기 관리자는 조직이 문제가 있다고 주장하는 개인이나 그룹에게 반박하는 전략                     |
|                                  | 희생양    | 위기 관리자는 위기에 대해 조직 외부의 개인이나 그룹을 비난하는 전략(예: 조직은 위기에 대해 공급업체를 비난) |
| 공격성 축소<br>(Diminish<br>Response) | 변명     | 위기 관리자는 위기가 존재하지만, 기업의 책임성을 최소화하기 위한 전략                        |
|                                  | 정당화    | 위기 관리자는 위기에 의해 손상한 인식을 최소화하려 시도하는 전략                           |
| 대처<br>(Deal<br>Response)         | 걱정     | 위기 관리자는 피해자에 대한 걱정을 나타내는 전략                                    |
|                                  | 유감     | 위기 관리자는 조직이 위기에 대해 나쁜 감정을 표현하는 전략                              |
|                                  | 동정     | 위기 관리자는 피해자들에게 돈이나 다른 선물을 제공하는 전략                              |
|                                  | 환심     | 위기 관리자는 기업이 과거에 이해관계자들에게 잘해왔던 일들을 상기하여 긍정적 인상을 형성하는 전략         |
|                                  | 사과     | 위기 관리자는 위기에 대한 책임을 인정하고 피해보상 및 재발 방지를 약속하는 전략                  |

출처: Coombs(2006)의 연구를 토대로 정리

<표 5> 대응전략 분류

| 유형 | 정의                                                                    | 저자, 연도 및 비교                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 부인 | 손해에 대한 책임을 인정하지 않으며, 소비자의 복지에 관해 어떤 우려도 표명하지 않는 것                     | 조직 반응(Shrivastava & Siomkos, 1989; Vassilikopoulou et al., 2009); 위기에 대한 설명의 수준과 예방을 보장하는 차원(Dutta & Pullig, 2011); 언어적 반응(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013); 의사방해(Dawar & Pillutla, 2000; Dean, 2004).                                                                                                 |
| 침묵 | 위기 상황에서 행위자가 난처하거나 변명으로 인해 상황이 더 악화될 것이라고 판단되는 경우, 단순히 언급을 피하는 행위를 말함 | 언어적 반응(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013); 모호한 대응(Dawar & Pillutla, 2000; Dean, 2004)                                                                                                                                                                                                                    |
| 사과 | 사건에 대한 잘못 인정 및 대처                                                     | 언어적 반응(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2006; Sung et al., 2013), 교정조치(Dutta & Pullig, 2011). 확실한 대응(Dawar & Pillutla, 2000; Dean, 2004), 자발적 리콜(Shrivastava & Siomkos, 1989; Vassilikopoulou et al., 2009), 초월적 리콜(Shrivastava & Siomkos, 1989; Vassilikopoulou et al., 2009), 공격성 축소(Dutta & Pullig, 2011). |

출처: 연구자 정리

## 2.1. 사과전략

그동안 위기를 극복하기 위한 대응전략으로 사과와 부인전략은 가장 빈번하게 사용되었다. 사과는 기업 및 조직이 공개적으로 위기에 대한 책임을 인정하고 이해관계자로부터 용서를 구하는 것을 말한다(Coombs and Holladay, 2002). 위기 대응과 관련하여, 사과는 피의자의 동기와 의도에 대한 신념에 긍정적인 영향을 미치고, 지속되는 취약성에 대한 지각자의 우려를 줄일 수 있게 하는 후회의 표현을 제공하기 때문에 사과는 위기 대응에 효과적이다(Tomlinson et al., 2004). 따라서 많은 선행연구들은 기업, 혹은 브랜드 위기 상황에서 사과가 가장 효과적인 전략으로 간주하고 있다(Kim et al., 2004; Sung et al., 2013).

## 2.2. 부인전략

부인은 부정적 사건의 진실성에 도전하는 것이라고 하였다(Benoit, 1997). 또는 사건에 대해 인정을 하지 않으며, 대응 설명력이 최하 수준이면서, 위기발생 차단능력도 없다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011). 또한 부인은 편익의 기대에 영향을 미치기 때문에(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007), 기업 및 브랜드에 대한 신뢰를 복원하기 어렵다는 관점이다. 비록 부인은 선행연구에서는 부인전략을 최하의 전략으로 간주하고 있지만(Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013), Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2006; 2007)은 기업이 정직성 위기에 직면하는 경우 오히려 부인전략도 효과적인 전략일 수 있음을 언급하고 있다. 이들 결과에 의하면, 사람들은 긍정적인 정보보다 부정적인 정보에 더 가중치를 둔다고 하였다(예; 부정 우월효과). 하지만, 기질적 귀인 이론에 따르면, 수용자(소비자)는 능력과 정직성 위기에 직면하는 경우, 능력 문제에 대해 긍정적인 정보에 더 가중치를 두지만, 정직성 문제에 대해 부정적인 정보에 더 가중치를 두기 때문에, 정직성 위기에 대해서는 부인전략이 더 효과적이라고 하였다.

## 2.3. 침묵전략

침묵은 위기상황을 수용하느냐, 수용하지 않느냐의 차원을 넘어서 공중에게 기업의 입장표명도 하지 않는 것을 의미한다(Coombs, 1999; 2007). 또는 ‘침묵’은 실패한 상황에서 행위자가 난처하거나 변명으로 인해 상황이 더 악화될 것이라고 판단되는 경우, 단순히 언급을 피하는 행위를 일컫는 말이라고 지적하였다(McLaughun et al., 1983). 따라서 침묵은 위기 대응에 대해 가장 논쟁이 많은 전략이다. 연구자들은 위기에 대한 침묵반응이 무대응이나 무반응으로 간주하며, 위기에 대한 기업 입장의 표현도 판단하기 어렵다고 하였다. 우선 침묵전략을 금지하는 주장들을 살펴보면, Coombs(1999)는 침묵이 아주 수동적인 대응이며 침묵의 사용은 조직의 불확실성과 수동성을 반영하고 있기 때문에, 위기 발생 시 24시간 내에 조직의 입장을 발표하길 권장하며 침묵을 금기시 하고 있다. 또한 기업위기에 대해 기업이 즉각적 대처를 하지 않으면 위기는 재앙으로 확대될 수 있다고 하였다(Davies and Walters, 1998). 즉 위기에 대한 기업의 침묵전략은 기업의 통제력 상실에 대한 무능을 보여주기 때문에 금지하는 것이다(Coombs, 2007). 따라서 위기 상황이 발생한 후에 기업은 침묵보다 적극적인 대응해야한다는 것이다(Coombs, 1999; Dawar and Pillutla, 2000; Dutta and Pullig, 2011).



그럼에도 불구하고 Ferrin et al.(2007)은 신뢰 위반 상황에서 침묵의 효능을 언급하였으며, 피의자들이 아래 세 가지 이유로 침묵을 선호한다고 하였다. 첫째, 침묵의 가장 바람직한 전략적 이유는 모호함이다. 가장 명확한 것은 유죄측은 전략적으로 죄를 여전히 불확실하게 하여, 죄를 입증할 수 없게 한다. 또한 피의자도는 실제로 위반에 책임이 있는 상사나 부하와 같은 협력자들이 연루되는 것을 피하기 위해 침묵을 사용할 수도 있다. 둘째, 많은 경우에 피의자는 혐의의 진실이나 거짓을 직접 말로 설명하는 것보다 침묵으로 반응하는 것이 더 적절하다. 예를 들어, 혐의는 민감하거나 개인적 문제에 관여될 수 있고, 결과적으로 피의자는 원칙적으로 설명할 필요가 없다고 당당하게 결정할 수도 있다. 그 대신 정보는 제 3자에게 은밀하거나 기타 민감한 문제일 수 있다. 따라서 피의자는 그들이 과실 여부에 관계없이 이에 반응할 이유가 없다고 느낄 수 있다. 셋째는 영미의 법적시스템은 자기부죄거부(against self-incrimination: 묵비권)에 대한 법적 권리를 제공하며, 이 권리의 사용은 피의자가 어떤 이유로 악행의 혐의에 응답을 거부할 수 있다는 문화적 규범에서 반영할 수 있다. 종합적으로 침묵은 원칙적, 법적, 또는 규범적으로 정당한 반응으로 시사하고 있으며, 기업도 침묵전략을 한 가지 중요한 전략대안으로 간주하고 있다.

침묵전략의 효능을 고려한 연구들을 살펴보면, Lee(2004)는 홍콩인을 대상으로 조직위기 평가에 대한 연구에서 침묵의 긍정적인 효과를 제시하였다. 침묵전략(no comment)이 부인과 같은 최소화전략보다 조직의 신뢰 회복에 더 효과적인 것으로 나타났다. 마찬가지로 McDonald et al.(2010)도 실증분석을 통해 침묵이 사과전략 다음으로 긍정적인 반응을 촉진하고 부정적 반응을 완화한다고 하였다. 침묵 전략에 대한 이론적 기반을 제시한 Ferrin et al.(2006; 2007)의 연구도 마찬가지로 침묵 전략의 효과를 설명하고 있다. 이들에 따르면, 기업 위기가 정직성 문제와 관련된 경우, 사과를 하여 자신의 죄를 승인하는 것은 유죄로 신호화하는 것이기 때문에, 긍정적 효과보다 정직성의 부족과 같은 부정적 효과가 더 클 것이다. 하지만 침묵은 죄를 인정이나 부인하는 것이 아니지만, 대신에 판단을 보류하는 것에 대해 지각자에게 요구하기 때문에 죄의 신호는 보상의 신호보다 더 진단적이다. 따라서 이들 결과에 의하며, 사과는 실제 죄의 인정을 제공하는 반면, 침묵은 죄에 대한 모호함을 제공하기 때문에, 침묵이 사과보다 더 효과적일 수 있으며, 나아가 부인은 모든 죄를 부정하기 때문에 침묵이 부인보다 덜 효과적일 수 있다는 것이다. 반면에 능력 위기와 관련된 경우, 죄에 대한 사과는 미래 위반을 방지하는 의도를 신호

화하여 신뢰에 대한 긍정적 효과에 압도될 수 있다.

결과적으로 사과는 실제 죄의 인정을 제공하는 반면에 침묵은 죄에 대한 모호함을 제공하기 때문에, 침묵은 사과보다 더 효과적이며, 부인은 모든 죄를 부정하기 때문에 침묵이 부인보다 덜 효과적일 수 있음을 알 수 있었다. 하지만 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)의 연구에서 알 수 있듯이 이러한 결과는 위기 유형에 따라 달라진다는 사실이다.

## 제3절 대인지각

### 1. 대인지각의 개념

지각(perception)은 사물(事物)이 감각기관을 통하여 사람들의 마음속에 생성된 전반적인 인식이다. 지각은 근본적으로 외부와 내부 세계간의 접점이며, 사회표적과 외부환경의 맥락적인 자극이 감지 가능한 신호를 생성하며, 지각자는 이러한 신호를 수신하고 세계에 대한 우리의 내적 경험에 정의하여 심리적으로 의미 있는 표현으로 전환하는 것이다(Bodenhausen and Hugenberg, 2009). 즉 지각자는 감각기관에 의해 사물에 대한 전반적 인식을 형성하고 이해 및 평가하는 것을 말한다. 대인지각(person perception)은 타인이나 대상의 외모나 특성을 가지고 상대방의 동기, 감정, 의도를 추론하는 것을 말한다. 따라서 대인지각은 일반적으로 광범위하게 인상형성과 귀인으로 구분하는데, 지각자들이 사물을 어떻게 인식하고 평가하는가에 초점을 두고 있다.

구체적으로, Wojciszke(2005b)는 대인지각 및 전반적인 평가에서 도덕적 특성(morality trait)과 능력 특성(competence trait)이 가장 중요한 요인이라고 강조하였다. 그리고 Fiske et al.(2007)도 대인지각의 지각된 따뜻함(도덕성)과 능력은 개인 수준과 그룹 수준 모두에서 인간의 사회적 인지(human social cognition)에 대한 두개의 보편적 차원으로 확실히 자리를 잡고 있다고 하였다. 따뜻함(도덕성 특성)과 능력의 기본 차원이 일상적인 사회적 행동의 인식에 82%를 차지하며, 개인들이 경험한 1000개 이상 과거 이벤트의 3/4는 도덕성이나 능력 중 하나의 관점에 프레임되며, 잘 알려진 사람들의 인상에도 유사한 패턴을 보이는 것으로 나타났다(Wojciszke, 2005a; 재인용).

전반적으로 사람들이 타인이나 사물을 평가할 때 자발적으로 타인에 대한 행동을 해석하거나 인상을 형성하며, 도덕과 능력은 사람들이 타인의 특정 묘사에 대해 거의 함께 기본 차원으로 사용된다고 하였다(Fiske et al., 2007). 도덕적 특성은 공정, 관대, 도움, 정직, 올바른, 진실, 너그러움, 이해 및 따뜻한 신뢰를 포함하는 반면, 능력은 똑똑함, 유능, 창조성, 효능, 선견지명, 재능, 지능 및 지식을 포함한다고 하였다(Wojciszke, 1994, 2005b; Wojciszke et al., 1998). 따라서 도덕적 특성은 일반적으로 특성(지각자를 포함)에 의해 묘사된 사람을 둘러싼 다른 사람들의 웰빙(타인에게 편익을 주며 도덕적 규범을 유지 혹은 타인에게 손상을 주고 도덕을 위

반)에 직접 또는 무조건적으로 관련이 있기 때문에 대인지각에 지배적이라고 하였으며, 능력은 지각자의 웰빙(타인을 위한 보다 이러한 질을 나타내는 사람을 위한 보상)에 직접적으로 관련이 있기 때문에 지배적이라고 하였다(Wojciszke, 2005b).

## 2. 대인지각과 위기유형

대인지각의 두 가지 차원은 기업에 대한 전반적인 평가로 살펴볼 수 있다. 우선 기업에 대한 능력지각은 기업의 제조능력, 제품품질, 기술력과 같이 기업의 핵심역량을 말한다. 기업의 능력 차원은 기업의 전문성이나 기술력을 말한다. 기업은 기능적 및 상징적인 이익을 통해 소비자에게 편익을 주기 때문에 제품이나 브랜드의 성능은 기업의 핵심가치로 여긴다(Keller, 1993). 브랜드는 상징 및 심리적 혜택도 제공하지만 포지셔닝 우위나 차별화를 위해 성능이 더 유용하며, 특히 기능적인 성능은 카테고리에서 다른 브랜드와 균등한 브랜드를 배치하는 것에 필요하고, 브랜드는 성능 결함을 극복하기 어렵다고 하였다(Keller, 2005).

이와는 다르게 기업에 대한 도덕성 지각은 기업의 사회공헌활동이나 기업시민 활동과 같이 기업의 정직성과 관련된 것을 말한다. 비록 소비자들이 기업에 대한 지각에서 이러한 능력적 측면을 더 중시하지만, 최근에 기업의 사회적 책임 인식이 강조되면서, 기업에 대한 지각은 단지 능력적 측면뿐만 아니라, 기업의 사회적 책임이나 기업시민과 같은 도덕·윤리적 측면도 주시하고 있다. 특히 Bowen(1953)은 기업이 사회의 일원으로서 영리의 목적외에도 사회적 책임을 가져야한다는 주장을 한 후, 실무와 학계에서는 기업의 경제적(능력 측면) 측면과 윤리적 측면에 대해 많은 연구가 이루어졌다. 이중 Carroll(1979, 1991)은 기업은 이익을 추구하는 경제적 책임 외에도, 법률준수의 법률적 책임, 윤리적 책임, 지역사회에 대한 자선적 책임과 같이 구체적인 차원을 제시하면서, 기업의 사회적 책임의 역할과 필요성을 강조하였다. 따라서 소비자들이 기업에 대한 지각은 단지 제품기능, 성능 또는 기업의 경제적 책임과 같은 기업의 핵심역량 차원과 기업에 대한 자선활동이나 지역사회 공헌, 기타 윤리적 활동을 동반한 기업의 정직성 차원으로 고려할 수 있다. Brown & Dacin(1997)에 의하면, 소비자들은 기업에 대해 능력 연상(CA: corporate ability)과 CSR 연상(corporate social responsibility)하며, 더 나아가 이러한 연상은 기업에 대해 긍정적인 평가를 하게 된다고 하였다(예; 제품태도에 긍정적 효과). 이중 능력 연상은 기업의 전문과 관련된 것이며, 기업의 사회적 책임 연상은 기업이 사회에 기여하는 여러 가지 활동들과 연관이 된다.

이러한 관점에서 선행연구들은 대인지각의 관점으로 기업위기의 유형을 기업의 능력 위기와 기업의 정직성 위기로 구분을 하였다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2006; Sung et al., 2013; 전성률 등, 2011). 기업의 능력 위기는 기업의 제조능력, 제품 품질, 전문성 등의 기업의 핵심 역량과 관련된 위기를 말하며, 제품의 기능적인 편익에 관련되는 신뢰에 영향을 미치며, 특히 브랜드의 기능적 기대이익에 영향을 미친다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011). 또한 기업에 대한 신뢰(Dutta and Pullig, 2011) 및 지각한 기업 능력(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2006)에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 기업의 능력 문제에 대해 사과나 교정조치와 같은 적극적인 반응을 권장하고 있다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013). 반면, 기업의 정직성 위기는 직접적인 제품 문제를 수반하지 않지만, 사회적이나 윤리적 문제와 같은 기업의 사회기여에 대한 문제를 말한다. 일부 심리학자들은 윤리적 및 사회적 위반이 사람에게 부정적인 감정 반응을 낳고 도덕적 표준의 위반과 도덕적 행동을 연결하는 기능으로 간주한다고 하였다(Haidt, 2001). 또한 기업의 성실성 위반은 소비자의 경멸, 분노, 혐오감과 같은 부정적 감정 반응을 낳고, 더 나아가 기업에 대한 부정적 구전과 항의행동을 일으킨다고 하였다(Silvia et al., 2013).

따라서 기업의 성실성 위반에 대해 사과 반응같이 적극적인 반응 외에도 공격성 줄이기 반응도 선호한다(Dutta and Pullig, 2011). 하지만, Ferrin et al.(2007)은 정직성 문제의 경우에, 지각자가 긍정적 행동(예, 진실을 말하는 것)보다 부정적 행동(예: 거짓을 말하는 것)에 더 무게를 두고, 능력의 문제에 대해, 부정적 행위(예; 야구의 삼진)보다 긍정적 행동(예; 홈런을 치는 것)에 더 무게를 두기 때문에, 기업의 능력 문제에 대해 사과 반응을 권장하고 있지만, 기업의 정직성 문제에 대하여 부인을 하는 것을 권장하고 있다. 이러한 연구자들의 불일치한 결과는 기업 실무자의 대응 행동에 혼란을 가져올 수 있다. 이에 본 연구에서는 기존 연구와 마찬가지로 위기의 유형을 기업 능력 위기와 기업의 정직성 위기로 분류하여 살펴보고자 한다.

## 제4절 기업규모

비록 기업규모에 대한 경험적 정의는 없지만, 법적 기준에 따른 분류에서 그 정의를 살펴볼 수 있다. 일반적으로 기업규모에 대한 법적 분류는 상시 근로자수와 매출액에 따라 양자택일의 방법으로 선정하고 있다. 대기업은 해당 기업의 3년 매출액 평균이 1조원 이상인 기업을 말하며, 중소기업은 상시 근로자 수 300명 미만이고 자본금 30~80억원 이하의 기업을 말하며, 소기업은 업종별로 상시근로자 수를 기준으로 50명 미만(예; 제조업, 건설업, 운수업, 출판·영상 및 정보 통신서비스업 등)을 말한다. 대기업과 중소기업은 이러한 근로자 수, 자본금 및 매출액에서 차이를 보이지만, 또한 대기업과 중소기업은 R&D활동, 기업의 보유자원과 능력의 측면에서 차이를 보인다. 우선 R&D활동 활동자체(예; 실험실 및 전문가 보유 등등)에서 규모의 경제가 작용하고, 요구되는 임계치가 존재하기 때문에 대기업이 중소기업이나 소기업에 비하여 혁신에 더 유리하다. 다음은 매출액이 큰 기업일수록 다양한 R&D투자 포트폴리오를 구성함으로써 투자위험과 고정비용을 분산시킬 수 있다. 마지막으로 발명의 성과를 활용하는데 도움이 되는 조직구조, 마케팅, 관리기법 등 경영활동 면에서도 대기업이 중소기업보다 훨씬 더 유리한 위치에 있다(성태경, 2003).

Belenzon & Patacconi(2014)는 기업 수준의 패널 데이터를 사용하여, 기업규모가 발명/기술 개발로부터 이득을 얻는 기업의 능력을 어떻게 조절하는가를 살펴보았다. 이들의 연구를 구체적으로 살펴보면, 첫째 성과(예, 매출, 고용성장 및 획득 가치로 측정), 기업규모 및 발명 간의 관계에서 기업이 수행한 발명활동의 유형에 결정적으로 의존한다고 하였다. 큰 기업은 기초연구(출판물)의 산출에서 가장 큰 혜택을 나타내지만, 작은 기업은 응용연구(특허)의 산출에서 가장 큰 혜택을 얻는 것으로 나타났다. 즉 대기업은 핵심 기술 선점이나 기술 관련 R&D 투자와 같은 기초연구의 결과를 발표하는 것이 영역 선두 그룹의 평판에 더 좋은 것으로 보인다. 반면에 작은 기업은 재정적이나 기술적 측면에서도 대기업에 비해 열세를 보이며, 오히려 특허 기술이 더 좋은 이미지를 형성할 수 있다는 것이다. 둘째 여러 메커니즘은 전유성(appropriability)에 큰 영향을 받는 것으로 나타내고 있지만, 또한

일부 메커니즘은 응용 vs. 기초 연구에서 역할을 하는 것으로 나타났다. 비용 전파(cost-spreading), 보완적 자산(complementary assets)과 특히 대기업의 관성이 특히 연구의 전유성에 큰 영향을 미치는 것으로 보인다. 반대로, 출판의 핵심 역할은 기업 및 제품의 명성을 높이는 것으로 보이기 때문에, 따라서 작은 기업보다 대기업의 마케팅 및 판매 노력을 보완하는 것으로 보인다.

마지막으로, 기초 연구에 참여한 기업에 대한 인센티브가 매우 복잡하다는 것이다. 많은 작은 기업은 발표를 많이 하였음에도 불구하고, 많은 것을 얻지 못하고 실제로 발표하기 위해 판매를 희생하는 것으로 나타났다. 대기업은 오히려 자사의 혁신력이나 기술력을 과시하는 것이 소비자들이 해당 기업에 대한 좋은 이미지를 형성하는 것이며, 반면에 작은 기업은 특허 기술과 같은 전략이 오히려 더 좋은 성과를 보일 수도 있다. 또한 작은 기업은 대기업에 비해 재정이나 기술적 능력이 부족하기 때문에, 대기업처럼, R&D 개발에 적극적으로 추진하기 힘들며, 소비자들의 브랜드 지각에도 영향을 미치기 힘들다. 또한, Galbraith(1952)에 의하면, 대기업은 막대한 사내유보이윤을 축적할 수 있기 때문에 금융시장이 불완전하고, R&D활동의 결과가 불확실한 상황에서는 중소기업보다 기술혁신활동에 더 많은 자원을 투입할 수 있다고 하였다. 게다가 기업의 보유자원 및 능력의 측면에서 대기업이 더 유리하다는 주장들이다(성태경, 2003). 이종만 등(2013)은 기업 규모에 따른 기업의 사회적 책임활동이 기업평가에 미치는 영향을 성인 소비자 240명을 대상으로 다중회귀분석을 통해 살펴보았다. 우선 대기업은 경제적 측면 이외에 한 나라의 사회나 문화에도 커다란 영향력을 자지고 있어 사적 존재일 수 없고, 제도화되어 사회성·공공성·공익성 등이 강력히 요구되기 때문에, 경제적과 법률적 책임, 그리고 윤리적 책임 등의 인식이 높아지면 기업에 대한 평가가 높아지는 것으로 나타났다. 중소기업은 대기업에 비해 전문가 집단도 덜 형성되어 있으며, 종업원 수, 총 자산, 자본금, 매출액 등과 같은 양적 기준과 경영동기, 사업내용 및 형태, 제품수명주기 등과 같은 질적 기준 등에서 대체적으로 약하기 때문에, 경제적이거나 법률적 책임에 비해 윤리적 책임이 중요한 요인으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 기업규모를 규모가 큰 기업과 규모가 작은 기업으로 분류할 것이다. 대기업은 규모가 큰 기업에 속하지만, 중소기업과 소기업의 모호성 때문에 작은 규모의 기업으로 선정하였다.



## 제5절 귀인이론

Heider(1958)는 처음 귀인이론을 논의하면서, "순진(naïve)"또는 "상식(commonsense)"심리학이라고 하였다. 그에 따르면, 사람들이 합리적인 설명이나 원인에 도착할 때까지 정보를 조립하며 다른 사람의 행동을 이해하기 위해 노력하고(관찰할 수 있는 행동을 관찰할 수 없는 원인과 연관시키는 것), 마치 아마추어 과학자와 같다고 하였다. Fiske & Taylor(1991)도 마찬가지로 귀인 이론은 정보를 수집하고 인과관계의 판단을 형성하도록 결합하는 방법이라고 하였다. 따라서 귀인은 개인의 행동과 사건의 원인을 설명하는 프로세스이다. 기업위기에 대한 평가는 소비자의 귀인에 막대한 영향을 미친다. 특히 발생한 사건의 진실성, 대중 매체 보도 및 페이스북(Facebook)이나 트위터(Twitter)와 같은 SNS의 상호작용에 따라 소비자들이 위기에 대한 귀인이 편향될 수 있으며, 해당 기업에 대한 전반적 평가에 영향을 줄 것이며, 결국 기업의 이익 창출에 영향을 주게 될 것이다. 따라서 귀인 이론은 소비자들이 예측 불가능한 위기의 원인에 대한 탐색으로 적용하였다(Weiner, 2006).

기업위기의 설명에 대해, Weiner(1980)와 Kelley(1967)가 제시한 차원이 가장 많이 적용되고 있다. 비록 소비자는 자발적으로 결함이 있거나 유해한 제품의 비난에 귀인을 형성한다고 하였지만(Folkes and Kotsos, 1986), 이들의 차원은 더 구체적으로 소비자들의 귀인을 명확하게 설명하고 있다. 우선 귀인이론을 가장 체계화한 Weiner(1980)는 자신의 귀인 연구를 소비자 행동에 적용하여, 행위자를 기준으로 귀인 위치(locus of the behavior), 통제가능성(controllability of the behavior), 안정성(stability of the behavior)의 세 가지 차원을 제시했다. 귀인 위치는 발생한 사건의 문제가 기업 내부에 귀속시킬 것인가 아니면 외부에 귀속시킬 것인가에 따라서 내적 귀인과 외적 귀인을 구분하여 설명하였으며, 통제가능성은 기업이 사건을 통제할 수 있는가 하는 것이며, 마지막으로 안정성은 지속적으로 안정되게 일어난 일이나 아니면 일시적으로 일어난 사건인지에 따라 귀인이 달라진다는 것이다. 이 관점에 따라서 Klein & Dawar(2004)는 기업 위기 상황에서 기업 평판이 좋은 기업과 평판이 나쁜 기업으로 설정하여 소비자들이 기업의 사회적 책임활동을 긍정적



으로 지각하는 경우에, 귀인 위치는 내적 보다 외적 귀인, 안정성은 안정보다 불안정 귀인, 통제가능성은 통제가능 보다 통제 불가능 귀인을 하며, 결국 해당 기업에 대한 비난을 감소한다고 제시하였다. Dawar & Pillutla(2000)의 연구도 마찬가지로, 제품 손상 위기 상황에서 소비자들은 해당 기업의 대응에 대한 사전 기대(기대는 기업과 고객에 대해서 기업의 과거 행동에 대한 정보를 소비자의 축적한 경험)에 따라 귀인하는 것을 발견하였으며, 결국 소비자들이 사전 기대라는 특정 요인으로 기업에 연상하여 귀인하는 것을 발견하였다.

다음은 Kelley(1967)의 공변량 모델(ANOVA model)을 통한 귀인이론이다. 그는 특정 행동이 사람이나 환경의 일부 특성에 귀인 할 것인지 여부를 판단하기 위한 논리적 모델을 개발 하였다. 즉 사람들은 내·외부 귀인을 하기 위해 일관성(consistency), 일치성(consensus), 특수성(distinctiveness)이라는 세 가지 차원의 정보를 고려하게 된다고 하였다. 일관성은 동일한 행동을 하는지 여부이고, 일치성은 행동 혹은 사건이 관심 인구에서 얼마나 공통적인가 하는 것이며, 특수성은 행위자가 기타 자극에서도 유사하게 행동을 하는 것이다. 이 관점에 따라, Coombs는 귀인이론에 기반을 하여 상황적 위기커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory: SCCT)을 개발하여, 가장 체계적으로 기업 위기를 설명하였다. 기업 평판을 위협하는 요인으로 초기 위기 책임의 강도, 기업이 위기에 대한 이력 존재여부, 사전 관계 평판이 존재여부를 구성하였다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002). 또한 위기 책임성, 전략 수용성 그리고 명성에 대해서도 이 세 가지 관점이 영향이 있다고 하였다(Lei et al., 2012; 최윤형과 최세나, 2013). 즉 위기 이력이 높을수록, 그리고 관계이력이 나쁠수록, 기업에 대한 위기 책임인식이나 비난이 높아지고 전략에 대한 수용이 낮아진다고 하였다.

## 제6절 기존 연구 고찰

기존 연구들은 기질적 귀인의 스키마 모델(schematic model of dispositional attribution)을 통해 능력과 정직성에 대한 긍정적·부정적인 정보의 평가가 계층적 제한 스키마(hierarchically restrictive schemas)에 의해 서로 다른 영향을 설명하였다. Reeder & Brewer(1979)에 따르면, 계층적 제한 스키마는 연속체(continuum)의 낮은 극단적 성향의 사람들은 행동적 제한을 받지만, 연속체 상위 극단적 성향의 사람들은 행동적 제한을 받지 않는다고 하였다. 유사하게, 사람들은 직관적으로 높은 정직성을 가진 사람이 어떤 상황에서 부정직한 행동을 자제할 것이라고 믿지만, 반면에 낮은 정직성을 가진 사람은 그들의 인센티브와 기회에 따라 부정직하거나 정직한 행동 둘 중 하나를 나타낼 것이라고 믿는다(Kim et al., 2004). 이러한 이론적 기반에 따라 기존 연구들은 기업의 위기 유형을 능력 위기와 정직성 위기로 구분하고, 위기 복구전략으로 사과와 부인의 효능을 살펴보았지만(Kim et al., 2004), 이후 연구들은 침묵전략의 효능을 추가하여(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013), 기업에게 각 위기 유형에 대한 적절한 대응을 제시하였다. 하지만, Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)의 연구에서는 능력 위기에 대해 사과전략을 선호하지만, 정직성 위기에 대해서는 부인전략을 선호한다는 결과와 Sung et al.(2013)의 연구는 능력 위기와 정직성 위기 모두에서 사과전략이 가장 최적의 전략으로 제시하면서 서로 상이(相異)한 결과를 보여주고 있다(<표 6> 참조).

<표 6> 선행연구 결과

| 연구자                 | 종속변수                              | 연구결과                                          |
|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|
| Kim et al.(2004)    | 신뢰 신념(지각된 능력, 지각된 정직성); 위험 감수 의사. | 능력 위기: 사과 > 부인.<br>정직성 위기: 부인 > 사과.           |
| Ferrin et al.(2007) | 신뢰 신념(지각된 능력, 지각된 정직성); 위험 감수 의사. | 능력 위기: 사과 > 침묵 = 부인.<br>정직성 위기: 부인 > 침묵 = 사과. |
| Sung et al.(2013)   | 신뢰 신념; 기업 태도                      | 능력 위기: 사과 > 침묵 = 부인.<br>정직성 위기: 사과 > 침묵 = 부인. |

출처: 연구자 정리

다음은 앞서 제시한 연구결과에 대해 구체적으로 살펴볼 것이다. 우선, Kim et al.(2004)의 연구를 살펴보면, 사람들이 능력 관련 문제와 정직성 관련 문제에 있어서, 지각자는 긍정적 행동(예; 진실을 말하는 것)보다 부정적 행동(예; 거짓을 말하는 것)에 더 무게를 두지만, 능력의 문제에 대해서는 부정적 행위(예; 야구의 삼진)보다 긍정적 행동(예; 홈런을 치는 것)에 더 무게를 둔다고 하였다(Ferrin et al., 2007). 사람들은 능력에 대한 부정적 정보보다 능력에 대한 긍정적 정보에 더 많은 비중을 두기 때문에, 능력-기반 신뢰 위반에 대해서는 유죄를 부인하는 것보다 사과를 하는 것이 더 효과적이라고 하였다. 사과는 위기의 책임을 인정하는 것이며, 사건이 미래에서 반복되는 일이 없을 것으로 간주되기 때문에, 이 정보는 기업의 내재적 능력을 진단하는 것으로 사용하지는 않을 것이다. 따라서 사람들은 기업들이 앞으로 긍정적 능력을 소유하고 있음을 입증할 것으로 믿기 때문에, 부정적 효과(죄에 대한 사과의 입장으로부터 신뢰에 대한 불신)가 긍정적 효과(추가적인 위반을 예방하는 의도를 신호화한 신뢰)보다 덜 중요할 것이다.

반대로, 부인은 죄를 제한적으로 지각하게 할 수 있지만, 이러한 반응은 행동변화에 대한 노력이 없기 때문에, 보상 목적의 신호를 제한할 수 있다. 따라서 지각한 죄(비진단적인 부정적 능력 정보)를 감소하는 편익은 지각한 보상(고도로 진단적인 긍정적 능력 정보)에 대한 기대를 감소하는 비용보다 더 크다는 점을 고려하면, 사과는 궁극적으로 능력-기반 신뢰 위반에서 주장한 후에, 신뢰 복구에 대한 부인보다 더 효과적이다. 반면에, 사람들은 정직성에 대한 긍정적 정보보다 정직성에 대한 부정적 정보에 더 많이 무게를 두는 개념에서 보면, 정직성-기반 신뢰 위반에 대한 사과는 과실을 부정하는 만큼 효과가 없다는 것을 의미한다. 이러한 위반에 대한 사과는 다시 죄를 인정하는 것이며, 이 경우 죄는 정직성 부족을 신뢰할 만한 신호로 제공하여 인식될 것이다(예; 사람들은 정직성의 부족이 단지 그것을 소유하지 않은 사람에 의해 나타난다고 여긴다). 반면, 부인은 죄의 인식을 다시 제한하고 보상의 목적을 신호화하게 한다. 고도의 진단적인 부정적 정직성 정보를 감소하는 편익(예: 지각한 죄)이 비진단적인 긍정적 정직성 정보의 기대를 감소하는 비용보다 더 크다고 고려하기 때문에, 부인은 궁극적으로 정직성-기반 신뢰 위반을 주장한 후에 신뢰 복구에 대한 사과보다 더 효과적이다. 이러한 이론적 맥락에 따른 이들의 연구결과는 <표 6>에서 제시한 것과 같이, 능력 위기에서는 사과를 하는 것과 정직성 위기에서는 부인을 하는 것이 신뢰 회복에 가장 유리하다는 것이다.

위의 연구에 기반을 하여, Ferrin et al.(2007)은 후속 연구로 사과와 부인전략에 비해 침묵전략의 효과를 제시하였다. 이들의 연구는 전반적으로 Kim et al.(2004)의 연구와 유사한 맥락으로 진행하였지만, 능력 위기에서 사과는 자신의 실패를 인정하는 것이고 정직성 위기에서 부인은 향후 교정행동에 대한 실패를 말하기 때문에 이러한 극단적인 전략을 선택하는 것보다 기타 완화요인이 있을 것으로 여기고 침묵의 효과를 살펴보았다. 이들에 의하면, 정직성 위기와 관련된 경우, 사과로 자신의 죄를 승인하는 것은 구제에 대한 사과의 신호로부터 오는 신뢰에 대한 긍정적 효과보다 정직성의 부족이 더 신뢰 있는 신호를 제공한다는 것이다. 사람들은 정직성의 부족이 단지 그것을 소유하지 않는 사람들에게 의해 보이는 것이라고 믿는 경향이 있기 때문에, 이러한 믿음이 한 번 성립되면 반박하기 어렵다(예; 사람들은 긍정적 정직성 문제보다 부정적 정직성 문제에 더 무게를 두기 때문에).

반면, 능력 위기와 관련된 경우, 죄에 대한 사과의 승인에서의 신뢰에 대한 부정적 효과는 미래 위반을 방지하는 의도를 신호화하여 신뢰에 대한 긍정적 효과에 압도될 수 있다. 이러한 결과는 Kim et al.(2004)의 연구에서 입증되었다. Kim et al.(2004)은 정보 진단 분석(information diagnosticity analysis)의 측면에서 사과전략과 부인전략에 비해 침묵전략이 더 효과적일 수 있음을 언급하였다. 위의 논의와 같이, 위반이 정직성 문제인 경우, 죄의 신호는 보상의 신호보다 더 진단적이라는 것이다. 침묵은 죄를 인정이나 부인하는 것이 아니지만, 대신에 판단을 보류하는 것에 대해 지각자에게 요구한다. 즉 죄에 대한 정보를 제공하는 것은 즉시 사용하지 않고 향후에 사용하거나 사용하지 않게 될 것이다. 따라서 사과는 실제 죄의 인정을 제공하는 반면, 침묵은 죄에 대한 모호함을 제공하기 때문에, 침묵이 사과보다 더 효과적일 수 있다는 것이다. 그리고 부인은 모든 죄를 부정하기 때문에, 침묵이 부인보다 덜 효과적이라는 것이다.

반면, 능력 위반의 경우, 보상의 신호는 죄의 신호보다 더 진단적이다(Kim et al., 2004). 침묵은 책임을 인정하거나 부인도 아니기 때문에, 피의자는 책임을 가지고 미래의 구원을 추구하고자하는 경우와 그렇지 않은 경우가 있는 것을 제안한다. 이에 따라 침묵은 위반에 대한 즉각적인 책임을 물을 수 없게 된다. 따라서 사과는 위반에 대한 책임을 유발하고 보상의 강한 신호를 전달하는 반면, 침묵은 보상에 대한 모호함을 가져오기 때문에 침묵이 사과보다 덜 효과적일 수 있다. 그리고 부인은 아무런 책임도 없다는 것을 강한 신호로 주기 때문에, 침묵은 부인보다 더 효과적이다. 결과적으로 이들의 가설검증을 보면, 능력 위기에서 사과와 부정적 위기

에서 부인은 Kim et al.(2004)과 동일한 결과를 제시한다. 또한, 침묵전략은 우월한 전략(능력 위기에서 사과, 혹은 정직성 위기에서 부인)에 비해 덜 효과적이다. 또한 열등한 전략(능력 위기에서 부인 혹은 정직성 위기에서 사과)과는 차이가 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 Sung et al.(2013)의 연구를 살펴볼 것이다. Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)의 연구는 능력 위기에 대해 사과전략을 사용하는 것이 가장 효과적이며, 정직성 위기에 대해 부인전략을 사용하는 것이 가장 효과적이라고 하였다. 하지만 Sung et al.(2013)의 연구에서는 위기의 유형과 관계없이 무조건 사과를 하는 것이 가장 효과적인 전략이라고 하였다. 우선 능력 위기의 경우, 사과는 기업의 능력 부족으로 지각하게 하지만, 기업에 대한 소비자의 신뢰 신념과 태도는 기업이 진심어린 사과를 발표하는 경우에 복구에 더 쉬울 것이라고 하였다. 따라서 기업이 공중에게 사과하는 경우에 기업에게 이차적인 기회를 제공해줄 가능성이 더 많기 때문에, 손상한 제품을 덜 고의적 행동으로 지각할 것이다. 그리고 정직성 위기(예; 과장광고)는 의도적으로 지각되고, 따라서 참가자는 해당 기업이 혐의 있는 것으로 지각하고 분노가 형성된다. 이러한 경우 침묵을 유지하는 것은 즉시 죄의 인정이나 부인을 하지 않은 대신에, 지각자의 의문에 판단을 주지도 않는다. 하지만 대중들은 불확실한 대신에 해명을 요구할 수 있다. 따라서 위기유형과 관계없이, 기업은 진심어린 사과를 하는 것이 지속적인 침묵이나 부인보다 더 효과적이라고 하였다. 결과적으로 Sung et al.(2013)의 연구 결과는 능력 위기와 정직성 위기에 관계없이, 사과를 하는 것이 신뢰 복구에 가장 효과적인 것으로 밝혔다.

실제 기업 실무자나 연구자들에게 엇갈린 결과는 기업의 전략 채택에 어려움을 주는 것은 사실이다. 비록 이들은 이론적, 논리적으로 설명하고 있지만, 실제 기업이 위기에 대한 대응이 확실하지 않다. 이에 본 연구에서는 이들의 연구에 기반을 하여, 실제 기업이 위기의 대응을 고려할 때 기업의 규모에 따라 차별적 영향이 있을 것으로 고려한다. 또한 선행 연구들은 여러 차원을 통해 기업 위기에 대한 영향을 살펴보았으나(<표 7> 참조), 기업위기 유형에 대한 혼재된 결과를 제시하는 연구는 부재한 편이다. 따라서 본 연구는 기업의 능력 위기와 정직성 위기에서 기업의 대응전략은 기업 규모에 따라 차별적 영향이 있을 것으로 여기고, 실증분석을 통해 살펴보고자 한다.

<표 7> 위기에 관한 선행연구 요약

| 차원          | 구체적 요인               | 저자                                            |
|-------------|----------------------|-----------------------------------------------|
| 개인 성향       | 이타적 선행               | Silvia et al.(2013)                           |
|             | 소비자의 사전 신념           | Dawar & Pillutla(2000);<br>Lei et al.(2012)   |
|             | 독립적과 상호보완적 자기관       | 전성률 등(2011)                                   |
| 귀인 요인       | 귀인 장소                | Klein & Dawar(2004)                           |
|             | 안전성                  |                                               |
|             | 통제 가능성               |                                               |
|             | 일관성, 유별성, 일치성        | Coombs(2007);<br>Coombs &<br>Holladay(2002);  |
| CSR 수준      | 지각된 CSR 노력           | Lin et al.(2011);<br>Yoon et al.(2006)        |
|             | CSR 신념               | Klein & Dawar(2004)                           |
|             | CSR 수준               | Vassilikopoulou et al.<br>(2009)              |
| 위기의 수준      | 산업 위험발생 빈도           | Lei et al.(2012)                              |
|             | 산업 유사정보 존재 여부        |                                               |
|             | 위기의 정도<br>문제의 심각성 수준 | Vassilikopoulou et al.<br>(2009); 전성률 등(2009) |
|             |                      |                                               |
| 책임 규명       | 책임 규명 주체             | 전성률 등(2009)                                   |
|             | 책임 규명 내용             |                                               |
| 소비자의 부정적 감정 | 경명, 분노, 혐오감          | Silvia et al.(2013)                           |

출처: 연구자 정리

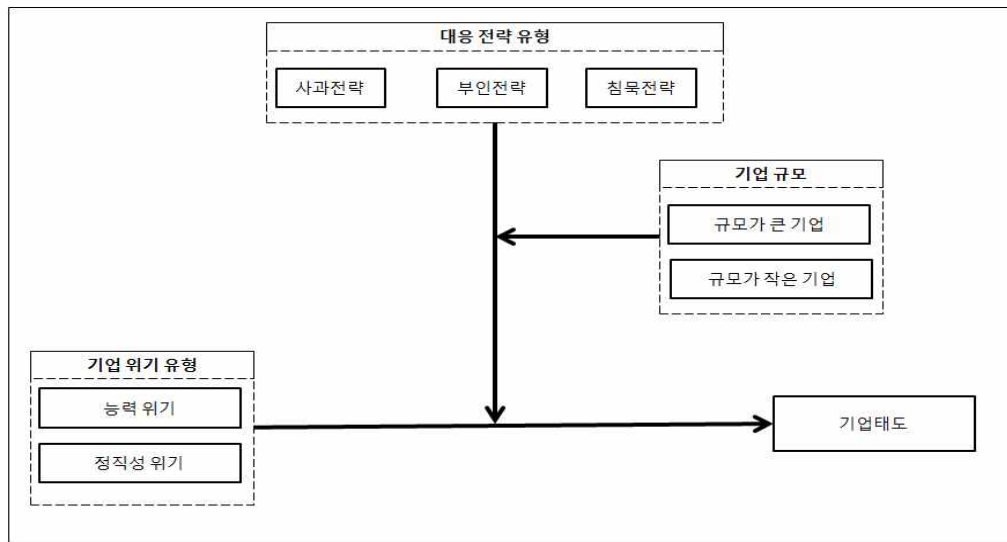
## 제3장 연구모형 및 연구가설

### 제1절 연구모형의 설계

본 연구는 기업에서 위기가 발생 후, 기업의 대응전략이 기업태도에 미치는 영향에 있어서, 기업규모에 따른 조절효과를 살펴보고자 한다. 위기유형은 기업에 대한 전반적인 지각으로 능력 위기와 정직성 위기로 설정하였으며, 대응전략은 사과 전략, 부인전략, 침묵전략으로 설정하였다. 이러한 설정은 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)의 연구와 유사하다. 단지 이들의 연구는 서로 다른 결과를 제시하고 있다(Ferrin et al., 2007)의 연구: 능력 위기의 경우:  $사과 > 침묵 = 부인$ ; 정직성 위기의 경우:  $부인 > 침묵 = 사과$  vs. Sung et al.(2013)의 연구: 능력 위기의 경우:  $사과 > 침묵 = 부인$ ; 정직성 위기의 경우:  $사과 > 침묵 = 부인$ . 이러한 혼재된 결과는 기업 실무자나 연구자들이 기업 위기에 따른 대응에 어려움을 제공할 수 있다.

이에 본 연구에서는 기업규모를 적용하여 규모가 큰 기업과 규모가 작은 기업에 따라 능력 위기와 정직성 위기에 따른 대응전략의 경우 서로 다른 차별적 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같은 연구 모형을 설정하였다(<그림 1> 참조).

<그림 1> 연구모형





## 제2절 연구가설의 설정

기존 연구에서는 기업의 대응전략(사과, 부인 및 침묵)이 위기유형(능력위기와 정직성 위기)에 미치는 영향에 있어서 혼재된 연구결과를 제시하고 있다. 우선, Ferrin et al.(2007)의 연구는 능력 위기에 대해 사과전략을 사용하는 것이 가장 효과적이며, 정직성 위기에 대해 부인전략을 사용하는 것이 가장 효과적이라고 하였다. 또한 침묵전략을 강조하고는 있지만, 침묵전략에 대한 통계적 유의미한 차이는 나타내지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 이들은 침묵에 대한 이론적 논리를 제공하고 있다. 즉 사과와 부인에 대해 최소한 효과적인 요소의 결합인 반면에, 침묵을 유지하는 것은 즉시 죄를 인정하거나 부인을 앓는 대신에 지각자의 의문에 판단을 주지도 않는 효과를 가지기 때문이다. 유사하게 McDonald et al.(2010)도 침묵전략은 사과전략 다음의 차선책으로 부인전략에 비해 위기복구에 효과적이라고 하였다. 또한, 홍콩인을 대상으로 조직위기 평가에 대한 연구를 수행한 Lee(2004)의 연구에서도 침묵전략이 부인과 같은 최소화전략보다 조직의 신뢰 회복에 더 효과적임을 통계적으로 입증하였다.

하지만, Sung et al.(2013)의 연구에서는 위기의 유형과 관계없이 사과를 하는 것이 가장 효과적인 전략이라고 제시하고 있다. 이들은 소비자들이 위기 유형에 관계없이 위기에 대해 불확실한 대신에 해명을 원하기 때문에, 기업은 진심어린 사과를 하는 것이 지속적인 침묵이나 부인보다 더 효과적이라고 하였다. 따라서 기업위기의 유형은 대응전략에 따라 소비자 반응에 차별적 영향을 미칠 수 있으며, 기존 결과 또한 다르게 나타났기 때문에 대립가설을 설정하고자 한다.

**가설 1:** 기업의 능력 위기의 경우, 사과전략이 부인전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 하지만 기업의 정직성 위기의 경우, 부인전략이 사과전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**가설 2:** 기업의 능력 위기의 경우, 사과전략이 부인전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 또한, 기업의 정직성 위기의 경우에도 사과전략이 부인전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



## 1. 기업규모의 조절효과

규모가 큰 기업과 규모가 작은 기업은 법적기준으로 근로자 수, 자본금 및 매출액에서 막대한 차이를 보일 뿐만 아니라, 또한 R&D활동과 기업의 보유자원 측면에서도 큰 격차를 두고 있다. 선행연구들은 규모가 큰 기업이 기술혁신을 하는 것을 권장하지만, 작은 기업에 대해 특허를 보유하는 것을 권장하고 있다(Belenzon and Pataconi, 2014). 예를 들어, 최근 스마트폰 영역에서 최상위 그룹인 애플사와 삼성 그룹은 막대한 자원과 지속적인 R&D활동을 통해, 빈번하게 신제품을 출시하며, 지속적인 스마트폰 시장 변화를 이끌어 가고 있다. 이러한 활동을 통해 두 기업은 혁신의 아이콘으로 등장하며, 산업 내 최고의 상품 및 품질을 소유한 기업으로 소비자들에게 인식되고 있다. 기업의 제품 속성 우위에 따른 기업에 대한 태도를 살펴본 결과, 기업 능력 연상(예, 좋은 제품을 생산하는 회사의 능력에 대한 소비자의 의견)이 다른 요인보다 고객에 대한 대응과 회사에 대한 신뢰에 강한 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다(Brown and Dacin, 1997; Castaldo et al., 2009). 최민경 등(2013)은 실증분석을 통해 기업 인지도가 낮은 기업보다 인지도가 높은 기업에 대해 유능함을 더 높게 지각한다고 하였다. 이들에 의하면, 소비자는 인지도가 높은 기업에 대해서는 해당 기업이 유능하기 때문에 현재의 높은 인지도를 획득하게 되었다고 귀인하고, 인지도가 낮은 기업에 대해서는 유능하지 않기 때문에 인지도가 낮다고 귀인을 한다고 하였다. 따라서 높은 인지도를 가진 기업일수록 소비자는 해당 기업을 유능하다고 지각한다고 하였다.

마찬가지로 규모가 작은 기업에서 위기가 발생하는 경우(vs. 규모가 큰 기업에서 위기가 발생하는 경우) 더 무능력으로 간주할 가능성이 더 높을 것이다. 실제로 애플사의 iPhone6는 출시된 이후, ‘휘어짐 현상’, 새로운 운영체제인 ‘iso의 지문 인식 센서 작동 오류’등 다양한 기술적 문제에도 불구하고 5000만대 판매량에 근접하였으며, 지금까지도 최고의 판매량을 자랑하고 있다. 봉황재정 뉴스에 따르면, 기술적 문제에도 불구하고 iPhone6의 판매량이 급증하는 이유로 여전히 훌륭한 핸드폰 회사로서의 자리매김을 들고 있다(鳳凰網財經, 2014. 10. 29). 따라서 위기 상황에서 기업규모는 소비자의 인식에 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다.

구체적으로, 규모가 큰 기업의 경우 인지적 해석 측면으로 보면, 도덕성 영역에서의 부정적 반응과 능력 영역에서의 긍정적 반응은 귀인의 도식적 모델(Reeder and Brewer, 1979)과 인상정보의 진단 모델(Skowronski and Carlston, 1987)에 의

해 설명될 수 있다. 즉 사람들이 타인의 행위로부터 개성적 특성을 추론하는 경우, 도덕성 영역에서 부정적 정보(vs. 긍정적 정보)가, 능력 영역에서는 긍정적 정보(vs. 부정적 정보)가 의사결정에 더 결정적인 영향을 미친다(Wojciszke, 2005b). 따라서 정직성 위기의 경우 부인전략은 부정적 정보의 부재를 나타내고, 사과는 부정적 정보의 존재를 나타내기 때문에, 이 경우에는 부인전략을 사용하는 것이 더 효과적일 수 있다. 또한 소비자들은 기업의 올바른 경영철학, 투기나 정경유착, 그리고 착취와 같은 도덕·윤리적 문제에 대해 반 대기업 정서 반응을 보이며, 이러한 반 대기업 정서는 공중의 사과 수용 정도에 영향을 미치기 때문에(윤영민과 최윤정식, 2009), 부인전략이 사과보다 효과적일 것이다(Ferrin et al., 2007의 연구처럼). 그리고 침묵전략은 부인전략보다 덜 효과적이지만, 사과보다 더 효과적일 것이다.

반면, 능력 위기의 경우 규모가 큰 기업은 유능하다는 긍정적 정보가 부각될 수 있다. 그리고 제품의 성능이나 기능은 제품 및 브랜드의 핵심가치이기 때문에 성능 관련 위기가 발생한 경우, 위기 재발 방지계획을 통해 제품 및 브랜드에 대한 소비자의 불확실성을 줄이고, 기능적인 편익을 제공함으로써 향후 흐름을 보장하는 것이 필요하다(Dutta and Pullig, 2011). 따라서 능력 위기에 대해서는 기업 규모 관계없이 사과를 하는 것이 가장 효과적일 것이다. 부인은 죄를 제한적으로 지각하게 할 수 있지만, 이러한 반응은 행동변화에 대한 노력이 없기 때문에, 보상 목적의 신호를 제한할 수 있다(Kim et al., 2004). 특히, 한국의 많은 기업은 침묵전략을 사용하고 있다. 실제 동양 문화권에서 침묵은 말하는 방식의 하나로 간주되며 침묵 자체가 전달하는 의미가 있으며 부재의 상태가 아닌 것으로 보인다고 하였다(최윤희와 최세나, 2013). 침묵전략은 부인에 비해 향후에 대한 부정적 인식을 주지만, 사과에 비해 향후에 대한 보장도 하지 않는다. 따라서 대기업의 능력 위기에 대해 침묵과 부인에 비해 사과가 가장 효과적인 전략이 될 것이다. 하지만 대기업의 경우 자신의 능력 부재를 언급하는 것 못지않게 자신의 능력을 모호하게 함으로써 능력의 문제점을 숨길 수도 있을 것이다. 이렇게 되면 능력에 대한 부정적 사실이 밝혀지지 않기 때문에 이후 긍정적 성과를 기대할 수 있을 것이므로 해당 기업에 대한 부정적 평가를 내리기 어려울 것이다. 따라서 기업규모가 큰 기업의 경우 사과 못지않게 침묵도 부인보다 효과적일 수 있을 것이다.

그러나 규모가 작은 기업의 경우에, 위기의 유형과 관계없이 사과전략을 사용하는 것이 효과적일 것이다. 대인 지각적 측면에서 무능력은 타인에게 보다 행위자에게 무조건 해로운 것이다(행위자에 의지하는 경우, 타인들도 행위자의 무능력으로

부터 손실이 있을 것이다; Wojciszke, 2005a). 계층적 제한 스키마 이론을 적용시켜 볼 때, 사람들이 직관적으로 높은 능력을 가진 사람이 자신의 동기와 직무 요구에 따라 다양한 수준의 성과를 보일 수 있지만, 낮은 능력을 가진 사람은 단지 자신의 능력 수준보다 상응하거나 더 낮은 수준에서 수행할 수 있을 것이다. 이러한 이유로, 무능력은 성과 수준에 달성할 수 없다는 신념으로 고려해볼 때, 하나의 성공적인 성과는 능력에 대한 믿을 만한 신호를 제공하는 것으로 간주된다. 그러나 무능력이 특정 상황에서 제대로 수행되지 않는 경우에, 하나의 나쁜 성과는 일반적으로 무능력의 신호로 간주된다(Kim et al., 2004). 전반적으로 기업위기 상황에서 소비자들은 위기에 대해 의문을 가지며, 의문에 대한 정보를 추구하기 때문에(Dutta and Pullig, 2011), 작은 기업들은 위기 유형에 관계없이 사과를 하는 것이 효과적일 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3: <가설 1>과 <가설 2>의 효과는 기업규모에 따라 조절될 것이다.**

**가설 3a: 기업규모가 큰 경우, 능력위기의 경우 사과전략과 침묵전략이 부인전략보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 반면, 정직성 위기의 경우 사과전략이 부인과 침묵전략보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

**가설 3b: 기업규모가 작은 경우, 위기 유형에 관계없이 사과전략이 부인전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.**

## 제4장 실험 1

### 제1절 연구목적

본 연구는 기업위기가 발생한 후에, 기업의 위기유형에 따라 어떠한 대응전략이 기업태도에 긍정적인 영향을 미치는지를 기업규모 관점에 따른 차이를 고찰하기 위해 실시되었다. 구체적으로, 기업에서 발생하는 위기는 기업의 역량과 관련되는 능력 위기와 기업의 윤리적·도덕적 측면과 관련되는 정직성 위기로 구분하였다. 그리고 기업의 대응전략은 사건에 대한 인정 및 보상을 나타내는 사과전략, 그리고 부정적 내용을 인정하지 않는 부인전략, 그리고 사건에 대해 어떠한 대응도 하지 않는 침묵전략으로 구분하였다. 또한 기업규모는 기업규모가 큰 경우와 기업규모가 작은 기업으로 구분하였다. 기존 연구에서는 소비자들이 기업의 능력 위기에 대해 사과전략을 선호하며, 기업의 성실성 위기에 대해 사과, 혹은 부인을 선호한다고 하였다. 하지만 Ferrin et al.(2007)의 연구에서는 능력 위기에서는 사과전략을 제시하는 것이 효과적, 정직성 위기에서는 부인전략을 제시하는 것이 효과적이며, 침묵은 차선책이 될 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 본 실험은 기존 혼재된 결과들의 원인 규명을 하기 위해, 기업규모에 따른 차이를 살펴보고자 한다.

## 제2절 실험방법

### 1. 실험 설계

본 연구를 위한 실험설계는 2(위기 유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3(대응 전략: 사과 vs. 부인 vs. 침묵) X 2(기업 규모: 규모가 큰 기업 vs. 규모가 작은 기업) 집단 간 요인으로 하는 집단 간 완전요인 설계(full factorial design)로 구성하였다. 총 12개의 서로 다른 집단을 대상으로 서로 다른 자극물을 제시하였다.

### 2. 실험 절차 및 방법

본 실험은 광주에 소재하는 학부생 251명을 대상으로 진행하였다. 실험 절차의 진행에 대해, 우선 응답자들에게 ‘기업에 대한 소비자의 의견조사’를 실시한다고 언급하고, 기존 연구에서 사용한 방법과 동일하게(Klein and Dawar, 2004; Sung et al., 2013) 신문기사 형태로 자극물을 만들어 피험자들에게 제시하였으며, 제시된 신문 기사를 충분히 읽어본 이후에 응답자들로 하여금 각 질문에 응답하게 하였다. 본 실험에 앞서 실험 대상 기업 선정에 대해 예비조사를 수행하였다.

### 3. 실험자극 및 변수측정

#### 3.1 독립변수 조작

##### 1) 기업 선정

먼저, 기업 선정에 대해 다음과 같은 예비조사를 실시하였다. 기존 연구들의 경우 다수의 상황에서 피험자 바이어스(subject bias)를 최소화하기 위해 가상기업을 선호하지만(Vassilikopoulou et al., 2009), 본 연구에서는 피험자들이 해당 기업에 대한 부정적 정보에 노출하더라도 이에 관심을 갖지 않거나 부정적으로 느낄 수도 있기 때문에 실제 기업명을 사용하였다(Dawar and Pillutla, 2000; 전성률 등, 2011). 또한, 본 연구에서는 기업의 규모에 따른 차이를 살펴보는 것이 주요 목적이므로, 소비자들이 기업의 실제 규모를 인지할 수 있게 하는 것이 중요하다고 생각하였다. 따라서 전성률 등(2011)의 연구와 유사하게, 대학생 6~8명을 대상으로 한 심층면접(in-depth interview)을 수행한 결과, 핸드폰 브랜드를 선정하였으며, 큰 기업에 대해서는 애플의 아이폰을 선정하고, 규모가 작은 기업에 대해서는 중국의 천우(天語)회사의 K-touch 브랜드를 선정하였다.

## 2) 기업위기의 유형

기업위기의 유형에 대한 조작은 기존 연구와 유사하게 조작하였다(Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009). 먼저 능력 위기에 대해서는 기업의 기술력, 제품 품질과 관련되는 기사를 제기하고, 정직성 위기에 대해서는 기업의 도덕성 및 윤리성과 관련된 기사를 제시하였다.

구체적으로 살펴보면, 능력위기에 대하여, 핸드폰의 ‘강한 힘을 주면 쉽게 구부러져 복원이 되지 않음’과 동시에 ‘터치 아이디 지문인식 센서가 제대로 작동하지 않는 문제점’을 제시하여 조작을 하였다. 정직성 위기에 대해 기업의 ‘환경오염물질 배출로 지역사회 주민들에게 피해를 제공’함과 동시에 ‘제조과정에서 일부 미성년자를 작업장에 고용’한다는 사실을 제시하여 조작을 하였다. 또한 두 사건의 위기 강도에 따라 결과차이가 존재할 수 있기 때문에 사전조사를 통해 위기 수준이 중간 정도로 인식되는 두 사건을 토대로 함께 제시하였다.

## 3) 기업의 대응전략

기업위기에 대한 대응전략의 조작은 기존 연구와 유사하게 제시하였다(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013). 앞의 자극과 마찬가지로 신문기사 형태로 사과, 부인, 침묵전략에 대한 시나리오를 제시하였다. 우선 능력 위기에 대한 대응 전략 조작을 살펴보면, 사과전략의 경우 ‘휘어짐 결함을 인정,’ ‘지문인식 센서로 인한 문제점을 인정,’하며, 향후 재발 방지 및 리콜을 실시한다는 내용을 제시하였다. 부인 전략의 경우에는 ‘휘어짐 결함 및 지문인식 센서 결함의 진실성에 의문을 제기,’ 그리고 책임 이탈을 제시하여 조작을 하였다. 침묵전략에 대해서는 무반응으로, 즉 인정이나 부인도 아닌 어떠한 내용도 언급하지 않는 것으로 조작하여 제시하였다(<부록 참조>).

## 3.2 조작적 검증

응답자들이 기업규모와 위기유형, 그리고 대응전략에 대한 조작을 정확하게 인식하고 있는지를 확인하기 위하여 Sung et al.(2013)의 연구에서 제시된 위기유형과 대응전략을 측정하는 방법으로 세 개의 조작적 점검을 실시하였다. 우선 기업규모의 경우 본 연구에서 제시된 애플 기업과 천우 기업의 규모 차이를 응답자들이 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 해당 기업규모에 대해 응

답하게 하였다. ‘애플/천우 기업의 규모는 큰 기업인 것 같다’를 7점 척도로 측정하였다.

다음은 기업의 위기유형에 대하여, 본 연구에서 조작한 능력 위기와 정직성 위기 각각에 대한 시나리오를 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 위기유형에 대한 질문에 응답하게 하였다. 응답자들에게 ‘앞서 살펴본 기사는 애플/천우 기업의 어떠한 문제점과 관련된 내용이었습니까?’라는 질문을 하고, 다음은 ‘애플/천우 기업의 생산능력과 관련이 있다,’ ‘애플/천우 기업의 성실성과 관련이 있다,’ ‘위 어떠한 내용도 아니었다’라는 응답 중 하나를 선택하게 하였다.

마지막으로, 기업의 대응전략에 대하여, 본 연구에서 조작한 사과전략, 부인전략과 침묵전략 각각에 대한 시나리오를 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 위기 유형에 대해 질문에 응답하게 하였다. 응답자들에게 ‘앞서 애플의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용이었습니까?’라는 질문을 하고, 다음은 ‘사건을 부인(반박)을 하고 있는 것 같았다,’ ‘사건에 대한 사과를 하고 있는 것 같았다,’ ‘아무런 입장을 표명하지 않았다,’ ‘위 어떠한 내용도 아니었다’라는 응답 중 하나를 선택하게 하였다. 전반적으로 응답자들이 시나리오를 정확하게 인식하는 것으로 나타났다.

### 3.3 종속변수 측정

본 연구의 목적은 기업위기가 기업태도에 미치는 영향에 있어서, 기업규모와 대응 전략에 따른 차이를 살펴보기 위해서 기업태도를 측정하였다.

1) 기업태도: 기업태도는 기업에 대한 전반적인 평가로 ① 호감정도 ② 좋아하는 정도를 7점 리커트 척도를 사용하여 측정을 하였다(Homer, 1990).

### 3.4 통제변수 측정

통제변수는 실제 기업명을 사용하였기 때문에 기업태도에 대한 응답자들의 반응에 영향을 미칠 수 있는 개인적인 특성요인으로 기업에 대한 사전태도 ① 호감정도 ② 긍정적인 느낌 정도, ③ 좋아하는 정도를 7점 리커트 척도를 사용하여 측정을 하였다(Keller, 1993).



## 제3절 분석결과

### 1. 실험 조작검증 및 신뢰성

본 연구에 대한 실험을 수행한 결과, 실험변수들의 조작이 성공적임을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 우선 독립변수들에 대한 시나리오 조작검증이다. 기업규모 차이를 올바르게 지각하는지를 t-검정을 통해 분석한 결과, 응답자들은 큰 기업과 작은 기업 차이를 정확하게 인지하고 있는 것으로 나타났다(규모가 큰 기업: 6.139 vs. 규모가 작은 기업: 4.223,  $t(243)=10.848$ ,  $p<.001$ ).

다음은 기업위기의 유형과 대응전략에 대해, 두 개의 질문을 통해 정확하게 시나리오를 인식하는지를 확인하여, 시나리오 조작 점검으로 실시하였다. 총 251명의 참가자가 위기 유형의 질문에 대해 99.2%가 정확하게 응답하였으며, 대응전략에 대한 질문에 대해 98.4%가 정확하게 응답을 하였다. 따라서 불성실하게 응답한 참가자 6명을 제외한 총 245명(97.6%)의 설문은 최종분석에 활용하였다.

마지막으로 실험에서 측정된 변수들의 내적 일관성을 검정하기 위하여 크론바흐알파(Cronbach Alpha) 값을 측정한 결과, 기업태도는 .897, 기업에 대한 사전태도는 .966으로 측정 변수들의 크론바흐 알파 값이 모두 .7을 초과한 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein, 1994).

### 2. 가설 검증

본 연구의 가설을 살펴보기 위해, 기업위기, 기업의 대응전략 및 기업규모를 독립변수로 설정하고, 기업에 대한 사전태도를 공변량으로 설정하고, 기업태도를 종속변수로 이들 변수간의 2 X 3 X 2 공분산분석(ANCOVA)을 실시하여 자료를 분석하고 가설들을 검증하였다. 공분산 분석을 실시한 이유는 앞서 실험과정에서 기업규모를 조작할 때 실제 기업명을 사용하여 기업규모를 조작하였기 때문이다. 이로 인하여 ‘사전 기업에 대한 태도’가 본 실험의 기업태도 평가 시 영향을 미칠 수 있는 가능성이 존재할 수 있기 때문에 이에 대한 효과를 배제시키고자 해당 변수(사전태도)를 공변량으로 처리하여 분석을 실시하였다.

#### 2.1. 기업태도

본 연구의 가설을 검정하기 위해 2(위기유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3



(대응전략: 사과전략 vs. 부인전략 vs. 침묵전략) X 2(기업규모: 규모가 큰 기업 vs. 규모가 작은 기업) 공분산분석(ANCOVA)을 실시하였다(<표 8> 참조, <표 9> 참조).

<표 8> 기업태도에 대한 공분산 분석결과

| Source    | d.f. | MS     | F-value   |
|-----------|------|--------|-----------|
| 수정 모형     | 12   | 17.707 | 12.018*** |
| 사전태도      | 1    | 61.267 | 41.581*** |
| a. 기업 규모  | 1    | 27.471 | 18.644*** |
| b. 위기 유형  | 1    | 3.250  | 2.205     |
| c. 대응 전략  | 2    | 10.269 | 6.970**   |
| a x b     | 1    | .387   | .263      |
| a x c     | 2    | .135   | .091      |
| b x c     | 2    | 2.312  | 1.569     |
| a x b x c | 2    | 4.695  | 3.186*    |
| 오차        | 232  |        |           |

\* 종속변수: 기업태도

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 9> 기업태도에 대한 분산분석 결과표

|        | 규모가 큰 기업         |                  |                  | 규모가 작은 기업        |                  |                  |                  |
|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|        | 사과               | 부인               | 침묵               | 사과               | 부인               | 침묵               |                  |
| 능력 위기  | 4.225<br>(1.153) | 3.405<br>(1.357) | 4.05<br>(1.423)  | 3.000<br>(1.487) | 2.650<br>(1.014) | 2.570<br>(1.453) | 3.318<br>(1.448) |
| 정직성 위기 | 4.275<br>(1.352) | 3.825<br>(1.60)  | 3.048<br>(1.687) | 2.571<br>(1.064) | 1.905<br>(.970)  | 2.071<br>(.978)  | 2.932<br>(1.545) |
|        | 4.250<br>(1.240) | 3.610<br>(1.477) | 3.537<br>(1.626) | 2.781<br>(1.30)  | 2.268<br>(1.050) | 2.317<br>(1.244) |                  |
|        | 3.705<br>(1.481) |                  |                  | 2.455<br>(1.211) |                  |                  |                  |

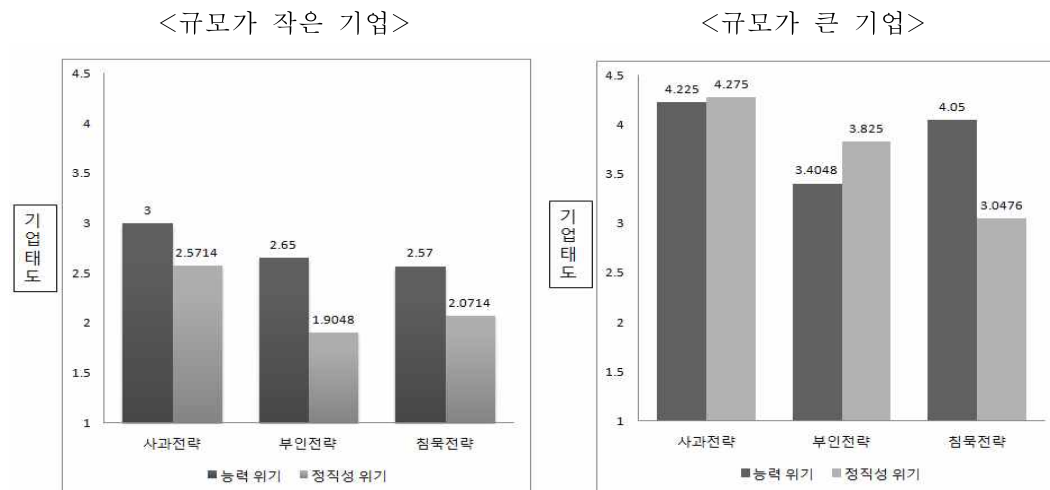
\* 종속변수: 기업태도

\* ()안에는 표준 편차임

구체적으로 분석결과를 살펴보면, 기업규모와 대응전략의 주 효과가 통계적으로 유의한 결과가 있는 것으로 나타났다. 즉 기업규모의 주 효과가 유의한 것으로 나타났다( $F(1, 232)=18.644, p<.001$ ). 즉, 규모가 큰 기업( $M=3.705$ )이 규모가 작은 기업( $M=2.455$ )보다 기업 태도에 더 긍정적인 결과를 보이는 것으로 나타났다. 그리고 대응전략의 주효과를 살펴보면 사과전략( $M=3.506$ )이 부인전략( $M=2.939$ )과 침묵전략( $M=2.927$ )보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $F(2, 232)=6.970, p<.01$ ). 그러나 위기유형에 대한 주효과는 유의하지 않게 나타났다( $F(1, 232)=2.205, p>.05$ ).

다음은 위기유형, 대응전략, 기업규모 간 삼원상호작용이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $F(2, 232)=3.186, p<.05$ ; <그림 2> 참조). 그림에서 보는바와 같이, 기업 규모가 큰 기업의 경우, 능력 위기에 대해서는 사과전략( $M=4.225$ )이 가장 높은 것으로 나타났다. 침묵전략( $M=4.05$ )은 사과전략 다음으로 효과적인 것으로 나타났으며, 부인전략( $M=3.405$ )은 최하의 전략으로 나타났다. 반면에 정직성 위기에 대해서는 부인전략( $M=3.825$ )과 침묵전략( $M=3.048$ )에 비해 사과전략( $M=4.275$ )이 기업태도에 가장 긍정적인 전략으로 나타났다. 따라서 <가설 3a>는 지지되었다. 즉 기업 규모가 큰 경우, 능력 위기의 경우 사과전략과 침묵전략이 부인전략보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정직성 위기의 경우 사과전략이 부인전략과 침묵전략보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<그림 2> 기업태도에 대한 삼원상호작용 결과



또한, 기업의 규모가 작은 기업의 경우, 위기유형과 관계없이 무조건 사과를 하는 것이 기업태도에 가장 긍정적인 것으로 나타났다. 즉, 능력 위기의 경우, 부인전략( $M=2.65$ )과 침묵전략( $2.57$ )에 비해 사과전략( $M=3.00$ )을 실시하는 것이 가장 효과적으로 나타났다. 이와 유사하게 정직성 위기의 경우도, 부인전략( $M=1.905$ )과 침묵전략( $M=2.07$ )에 비해 사과전략( $M=2.57$ )이 기업태도에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 3b>는 지지되었다. 즉 기업규모가 작은 경우, 위기 유형에 관계없이 사과전략이 부인전략과 침묵전략에 비해 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 요약하면, 우선 위기 상황에서 기업규모가 큰 경우(vs. 기업의 규모가 작은 기업) 전반적인 기업태도가 더 긍정적인 것으로 나타났다. 또한 전반적인 위기에 대해서는 사과전략을 사용하는 것이 부인전략과 침묵전략보다 더 효과적임을 알 수 있었다. 다음은 위기유형과 대응전략의 관계에서 기업규모에 따른 차이 효과이다. 전반적으로 규모가 작은 기업은 위기 유형과 관계없이 무조건 사과전략을 사용하는 것이 침묵전략과 부인전략보다 더 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Sung et al.(2013)의 연구와 동일하다. 이들의 연구에 따르면, 능력 위기에 대한 인정은 소비자들에게 향후 교정에 대한 우려를 줄일 수 있기 때문에 (Dutta and Pullig, 2011), 인지도나 능력 평가에 대해 전반적으로 규모가 작은 기업에 대해 사과전략을 사용하여 향후 행동을 교정하는 것이 효과적일 것이다. 반면에 정직성 위기에 대한 사과에서 소비자들은 사건에 대한 해명을 요구하기 때문에 (Sung et al., 2013), Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.,(2007)의 연구에서 제시한 정직성 위기에 대해서는 부인전략을 권장하는 것을 수용하지 않는다. 또한 이종만 등 (2013)의 연구와 같이 소비자들이 대기업보다 중소기업에 비해 윤리적 책임을 가장 중요시한다고 하였다. 따라서 작은 기업은 윤리·도덕적 문제와 같은 정직성 위기에 대해 부인보다 적극적으로 사과하여, 향후 교정행동을 보여주는 것이 효과적이다.

그러나 규모가 큰 기업의 경우, 우선 능력 위기에 대해서 사과전략과 침묵전략이 부인보다 더 효과적인 것으로 나타났다. 비록 규모가 큰 기업이지만, 성능은 기업의 핵심가치이다. 실제로 Keller(2005)는 브랜드 자산의 중심으로 핵심 브랜드의 성능을 설명했다. 따라서 성능 관련 위기(vs. 가치 관련 위기)는 기능적 혜택을 제공하는 브랜드 역량에 대한 우려를 제거하는 약속보다 더 철저한 대응이 필요하다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011).

하지만 본 연구에서는 침묵전략을 사용하는 것도 효과적인 전략으로 제시하고

있다. 이러한 전략은 Ferrin et al.,(2007)이 제시한 논리와 동일하다. 이들 결과에 의하면, 사과전략은 보상에 강한 신호를 전달하는 반면, 침묵은 모호함을 주기 때문에 사과전략이 침묵보다 더 효과적이라고 하였다. 또한, 침묵은 죄에 대한 인정은 아니지만, 죄에 대한 부인도 아니다. 즉, 사건을 좀 더 관찰하려는 의도도 함께 숨겨져 있다. 또한 Lee(2004)의 연구에서도 부인전략보다 침묵(no comment)하는 것이 더 효과적이라고 하였다. 특히 유교문화권에서 공자의 말처럼 심사숙고한 뒤 행동(三思而后行)을 하는 것을 권장하며(Lee, 2004), 침묵은 동양에서 하나의 반응으로 지속적으로 간주해왔다는 것이다(최운형과 최세나, 2013). 따라서 능력 위기에 대해 사과전략이나 침묵전략을 사용하는 것이 부인전략보다 효과적이다. 그리고 정직성 위기에 대해서는 다른 전략보다는 사과전략이 더 효과적이다. 기업의 사회적 책임관점에서 규모가 큰 기업(대기업)에 대해 소비자들은 해당 기업의 경제적 책임, 법률적 책임, 그리고 윤리적 책임을 인식하는 것으로 나타났다(이종만 등, 2013). 이러한 것은 소비자들이 기업에 대한 도덕·윤리적 행동을 중요하게 인식하기 때문에, 부인하거나 침묵을 지키는 것보다 보다 더 적극적으로 행동수정을 하는 것이 효과적일 것이다.

마지막으로 공변량으로 제시한 사전태도( $F(1, 232)=41.581, p<.001$ )가 유의미한 것으로 나타났다. 이는 실제 기업을 사용함으로써 발생한 문제점으로 볼 수 있다. 이는 기업규모가 크더라도 신뢰받는 기업과 신뢰받지 못하는 기업에 따라 그 효과가 달라질 수 있는 가능성이 존재함을 의미한다. 이에 추가 연구에서는 기업규모가 큰 기업이라도 신뢰받지 못하는 기업(예; 반기업 정서가 높은 대기업)의 경우 동일한 결과가 나타나는지를 추가적으로 검증할 필요가 있다. 이에 대한 부분은 <실험 2>에서 검증할 것이다.

## 제5장 실험 2

### 제1절 연구목적

앞서 살펴본 <실험 1>의 결과는 실제 기업을 선정하였기에 평가에 앞서 해당 기업에 대한 신뢰성 여부(예; 신뢰받는 기업 vs. 신뢰받지 못하는 기업)가 문제가 될 수 있을 것이다(예; 한국 사람들에게 중국 기업은 신뢰받지 못하는 기업으로 인식될 수 있으며, 애플은 신뢰받는 기업으로 인식될 수 있음) 이로 인하여 신뢰받지 못하는 기업은 위기의 유형에 관계없이 무조건 사과하는 것이 소비자들에게 긍정적인 반응을 야기했을 것이다. 그리고 애플의 경우 신뢰받는 기업이기 때문에 능력에 대한 잘못을 인정하지 않고 침묵전략을 수행하더라도 해당 기업에 대한 믿음을 때문에, 그리고 응답자 스스로 주위를 기울이면 문제가 발생되지 않을 수 있다는 생각 때문에 기업규모가 큰 기업의 경우 능력 위기에 대해 침묵전략이 효과적일 수 있었을 것이다.

또한, 앞서 제시한 <실험 1>의 조작에서 위기유형 조작 시 위기의 강도는 중간 정도 수준에서 선정되었다. 따라서 위기의 강도가 커지게 되면 앞선 <실험 1>의 흥미로운 결과(기업규모가 큰 경우: 능력위기의 경우 침묵전략이 효과적일 수 있음)가 나타나지 않을 수 있는 가능성이 존재한다.

이에 본 실험에서는 신뢰받지 못하는 대기업(예; 평판이 나쁜 기업, 반기업 정서가 높은 기업)을 대상으로, 그리고 위기의 강도를 강하게 조작함으로써 앞선 <실험 1>에서 제시한 결과를 재검증하고자 한다. 본 실험에서는 기업의 규모가 크더라도 신뢰받지 못하는 기업이거나, 아니면 위기의 강도가 심각한 경우에는 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)의 연구에서 제시된 것처럼 능력 위기에는 부인과 침묵보다는 사과가 더 효과적일 수 있을 것으로 예상하였다.

## 제2절 실험방법

### 1. 실험 설계

본 연구를 위한 실험설계는 규모가 큰 기업을 대상으로 2(위기 유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3(대응전략: 사과 vs. 부인 vs. 침묵) X 2(기업평판: 평판이 좋은 기업 vs. 평판이 나쁜 기업) 집단 간 요인으로 하는 집단 간 완전요인 설계(full factorial design)로 구성하였다. 총 12개의 서로 다른 집단을 대상으로 서로 다른 자극물을 제시하였다.

### 2. 실험 절차 및 방법

본 실험은 광주에 소재하는 학부생 240명을 대상으로 하였다. 실험 절차의 진행에 대해, 우선 응답자들에게 ‘기업에 대한 소비자의 의견조사’를 실시한다고 언급하고, 기존 연구에서 사용한 방법과 동일하게(Dean, 2004; Klein and Dawar, 2004; Sung et al., 2013) 신문기사 형태로 자극물을 만들어 피험자들에게 제시하였으며, 제시된 신문 기사를 충분히 읽어본 이후에 응답자들로 하여금 각 질문에 응답하게 하였다. 본 실험에서는 <실험 1>과 다르게 위기에 처한 기업의 이름을 가상이름으로 정하였다. 가상이름은 피험자 바이어스(subject bias)<sup>1)</sup>를 최소화하기 위하여 응용하였다(Siomkos, 1999; Vassilikopoulou et al., 2009).

### 3. 실험자극 및 변수측정

#### 3.1 독립변수 조작

##### 1) 기업 평판 조작

기업 평판에 대한 조작은 기존 연구와 유사하게 조작하였다(Dean, 2004). 다만 본 실험은 규모가 큰 기업을 대상으로 실험을 실시하였기 때문에, 자극에 앞서 기업 규모에 대해 ‘해당 기업은 업계에서 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보한 대기업’이라고 제시하고 기업 평판에 대해서 다음과 같이 제시하였다. 먼저 평판이 좋은 기업과 평판이 나쁜 기업에 대해서는 기업 수익의 일부를 사회에 환원

1) 피험자 바이어스(Subject Bias)는 피험자들이 실험에 관한 정보를 알고 있기 때문에 나타나는 편파. 반대로 실험자들이 실험에 관한 정보를 알고 있기 때문에 나타나는 바이어스를 ‘실험자 바이어스’(Experimenter Bias)라 한다.

여부와 관련되는 기사를 제기하였다.

구체적으로 살펴보면, 평판이 좋은 기업에 대하여, '00기업'은 수익의 일부를 사회에 환원하고, 여러 문화지원활동을 통해 지역사회에도 크게 이바지하고 있는 것으로 제시하여 조작을 하였다. 평판이 나쁜 기업에 대해 '00기업'은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있는 것으로 제시하여 조작을 하였다. 또한 두 사건의 위기강도에 따라 결과차이가 존재할 수 있기 때문에 사전조사를 통해 위기 수준이 강한 정도로 인식되는 두 사건을 토대로 함께 제시하였다

## 2) 기업위기의 유형

기업위기의 유형에 대한 조작은 실험1과 유사하게 조작하였지만, 위기의 강도에 대해 전성률 등(2009)와 마찬가지로 심각한 사건으로 조작을 하였다. 먼저 능력위기에 대해서는 기업의 기술력, 제품 품질과 관련되는 기사를 제기하고, 정직성 위기에 대해서는 기업의 도덕성 및 윤리성과 관련된 기사를 제시하였다(Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009; 전성률 등, 2009). 구체적인 내용은 다음과 같다.

### 능력 위기

그리고 최근 보도에 따르면, '00기업'에서 제조한 일부 제품(책상, 식탁 등)에서 휘발성 유기화합물(TVOC)과 폼알데하이드(HCHO) 기준치를 초과한 것으로 나타났다. 이러한 휘발성유기화합물은 도색작업 시 대기 중에 노출되면 오존층 파괴를 야기하며, 가정 내에서는 실내공기를 오염시켜 신경계에 장애를 일으키는 것으로 알려져 있다. 또한, 휘발성유기화합물 기준치 초과는 제품의 색상을 예쁘게 만들어내기도 하지만, 내구성(예; 도색 벗겨짐 현상)에 문제가 발생할 수도 있다. 무엇보다 폼알데하이드(HCHO)는 호흡을 통해 신체 여러 부위에 암을 유발시키는 치명적인 발암물질로 알려져 있다. 실제로 이 업체의 가구를 사용한 일부 사람들은 아토피 피부염, 천식과 같은 질병에 시달린 경험을 토로하기도 하였다. - 중략 -

### 정직성 위기

최근 보도에 따르면, '00기업'은 가정용 가구제작 과정에서 사용한 여러 화학물질들을 합법적으로 처리하지 않고, 일부 오염물질들을 지역 하천에 무단 방류함으로써 일부 지역의 상수원을 오염시킨 것으로 나타났다. 그리고 조사결과, 방류된 일부 오염물질 중에는 장기적으로 체내에 흡수되게 되면, 일부 신체 부위에 암을 유발시킬 수도 있는 치명적인 발암물질도 포함되어 있는 것으로 나타났다. 실제로 이 사건으로 인하여 일부 주민들은 복통(설사)을 호소한 것으로 알려졌다. - 중략 -

### 3) 기업의 대응전략

기업위기에 대한 대응전략의 조작은 기존 연구와 유사하게 제시하였다(Ferrin et al., 2007; Sung et al., 2013 <부록 참조>). 앞의 자극과 마찬가지로 신문기사 형태로 사과, 부인, 침묵전략에 대한 시나리오를 제시하였다. 우선, 능력 위기에 대한 대응전략 조작은 다음과 같다.

**사과전략:** ‘00 기업’측은‘자사의 일부 제품의 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 제작 과정에서 이러한 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다’는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 ‘00 기업’측은‘문제가 있는 일부 제품에 대해서는 리콜을 실시한다고 밝혔으며, 문제가 된 제품을 구입한 소비자들 중 신체적/정신적 피해를 입은 고객들에 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

**부인전략:** ‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘자사제품 결함은 사실이 아니며, 합법적인 기준치를 사용하여 도색작업을 실시하였다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 피부질환 및 천식 등은 자사의 제품으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 제품 구입 전부터 해당 질병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 휘발성 유기화합물은 발암성 물질이기에 어떤 제품이든 전혀 문제를 일으키지 않을 수 없지만, 합법적 기준치 내에서 잘만 사용하면 크게 문제가 되지 않으며, 실제로 가구사용으로 인하여 암이 유발된 직접적인 사례는 아직까지 한 명도 없다며 사실을 부인하였다.

**침묵전략:** 최근 ‘00기업’ 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 ‘앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다’는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 ‘앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다’며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 종략…,

다음은 정직성 위기에 대한 대응전략 조작은 다음과 같다.

**사과전략:** ‘00 기업’측은‘일부 오염물질을 하천에 무단 방류한 사실을 일부 인정하며, 다시는 사회적으로 이러한 환경적인 문제가 발생하지 않도록 사후관리를 철저히 하겠다’는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 ‘00 기업’측은 문제가 된 지역 주민들 중 신체적/정신적 피해를 입은 사람들에 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.



**부인전략:** ‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘오염물질 무단방류는 합법적인 기준을 준수하여 폐수처리 하였기 때문에 문제가 되지 않는다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 복통 및 설사 증세는 이번 사건으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 사건 이전부터 해당 병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 제조업 기업들의 경우, 제품 제작과정에서 발생한 오염물질은 합법적 기준을 잘 준수하여 처리하면, 크게 문제가 되지 않는다는데, ‘00 기업’ 측은 이번 발생한 소비자 피해사건을 부인하였다.

**침묵전략:** 최근 ‘00기업’ 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 ‘앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다’는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 ‘앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다’며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,

### 3.2 조작적 검증

응답자들이 기업규모와 위기유형, 그리고 대응전략에 대한 조작을 정확하게 인식하고 있는지를 확인하기 위해 <실험 1>과 유사하게 제시된 기업평판, 위기 유형과 대응전략을 측정하는 방법으로 세 개의 조작적 점검을 실시하였다. 우선 기업평판의 경우 본 연구에서 제시된 평판이 좋은 기업과 평판이 나쁜 기업의 규모 차이를 응답자들이 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 해당 기업 평판에 대해 응답하게 하였다. ‘00기업은 사회적으로 평판이 높은 기업인 것 같다’를 7점 척도로 측정하였다.

다음은 기업의 위기 유형에 대하여, <실험 1>과 유사하게 조작한 능력 위기와 정직성 위기 각각에 대한 시나리오를 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 위기 유형에 대한 질문에 응답하게 하였다. 응답자들에게 ‘앞서 살펴본 기사는 00 기업의 어떠한 문제점과 관련된 내용이었습니까?’라는 질문을 하고, 다음은 ‘00 기업의 생산능력과 관련이 있다,’ ‘00기업의 성실성과 관련이 있다’라는 응답 중 하나를 선택하게 하였다.

마지막으로, 기업의 대응전략에 대하여, 본 연구에서 조작한 사과전략, 부인전략과 침묵전략 각각에 대한 시나리오를 정확하게 인식하는지를 확인하기 위해 시나리오를 읽고 위기유형에 대해 질문에 응답하게 하였다. 응답자들에게 ‘앞서 애플의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용이었습니까?’라는 질문을 하고, 다음은 ‘사건을 부인(반박)을 하고 있는 것 같았다,’ ‘사건에 대한 사과를 하고 있는 것 같았다,’ ‘아무런 입장을 표명하지 않았다’라는 응답 중 하나를 선택하게 하였다.

### 3.3 종속변수 측정

본 연구의 목적은 기업위기가 기업태도에 미치는 영향에 있어서, 기업규모와 대응전략에 따른 차이를 살펴보기 위해서 기업태도를 측정하였다.

1) 기업태도: 기업 평가는 기업에 대한 전반적인 평가로 ① 호감정도 ② 좋아하는 정도를 7점 리커트 척도를 사용하여 측정을 하였다(Homer, 1990).

### 3.4 통제변수 측정

기업 조작 시 실험 자극물로 제시한 가구업체의 경우, 실험과정에서 응답자들의 반응에 영향을 미칠 수 있는 개인적인 특성요인으로 제품에 대한 관여도를 통제변수로 측정하였다. 제품에 대한 관여도는 ① ‘중요한 정도’ ② ‘관심이 있는 정도’ ③ ‘나의 삶과 관계가 있는 정도’를 7점 리커트 척도를 사용하여 측정을 하였다(Lichtenstein et al., 1988).

## 제3절 분석결과

### 1. 실험 조작검증 및 신뢰성

본 연구에 대한 실험을 수행한 결과, 실험변수들의 조작이 성공적임을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 우선 독립변수들에 대한 시나리오 조작검증이다. 기업 평판 차이를 올바르게 지각하는지를 t-검정을 통해 분석한 결과, 응답자들은 평판이 좋은 기업과 평판이 나쁜 기업 차이를 정확하게 인지하고 있는 것으로 나타났다(평판이 좋은 기업: 4.642 vs. 평판이 나쁜 기업: 3.625,  $t(238)=5.413$ ,  $p<.001$ ).

다음은 기업 위기의 유형과 대응전략에 대해, 두 개의 질문을 통해 정확하게 시나리오를 인식하는지를 확인하여, 시나리오 조작검증을 실시하였다. 총 240명의 참가자가 위기 유형과 대응전략에 대한 질문에 대해 100%가 정확하게 응답을 하였다. 본 실험은 대학생을 대상으로 하였으며, 실험을 진행하는 과정에서 실험 참가자들에게 자신의 학번과 이름을 입력하게 하였다. 따라서 본 실험에 총 240명의 설문지를 최종분석에 활용하였다.

마지막으로 실험에서 측정된 변수들의 내적 일관성을 검정하기 위하여 크론바흐알파(Cronbach Alpha) 값을 측정한 결과, 기업 태도는 .908, 해당 가정용 가구에 대한 관여도 .835, 측정 변수들의 알파 값이 모두 .7을 초과한 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein, 1994).

### 2. 가설 검증

본 연구의 가설을 살펴보기 위해, 기업위기, 기업의 대응전략 및 기업 평판을 독립변수로 설정하고, 제품 관여도(가구 제품)를 공변량으로 설정하고, 기업태도를 종속변수로 이들 변수간의 2 X 3 X 2 공분산분석(ANCOVA)을 실시하여 자료를 분석하고 가설들을 검증하였다. 특히 가설검정 시 제품에 대한 관여도는 실험과정에서 소비자 태도에 영향을 미칠 수 있는 변수로 본 실험과정에서는 통제를 하는 것이 바람직하다고 판단하였다.

#### 2.1. 기업 태도

본 연구의 가설을 검정하기 위해 2(위기유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3(대응전략: 사과전략 vs. 부인전략 vs. 침묵전략) X 2(기업 평판: 평판이 좋은 기업

vs. 평판이 나쁜 기업) 공분산분석(ANCOVA)을 실시하였다(<표 10> 참조, <표 11> 참조).

<표 10> 기업태도에 대한 결과 정리

| Source    | d.f. | MS     | F-value   |
|-----------|------|--------|-----------|
| 수정 모형     | 12   | 7.085  | 4.428***  |
| 관여도       | 1    | .058   | .036      |
| a. 기업 평판  | 1    | 1.023  | .639      |
| b. 위기 유형  | 1    | 19.542 | 12.213*** |
| c. 대응 전략  | 2    | 22.649 | 14.154*** |
| a x b     | 1    | .439   | .274      |
| a x c     | 2    | 1.620  | 1.012     |
| b x c     | 2    | 4.848  | 3.030*    |
| a x b x c | 2    | 2.869  | 1.793     |
| 오차        | 227  |        |           |

\* 종속변수: 기업태도

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

<표 11> 기업 태도에 대한 분산분석 결과표

|           | 평판이 좋은 기업        |                  |                  | 평판이 나쁜 기업        |                  |                  |                  |
|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|           | 사과               | 부인               | 침묵               | 사과               | 부인               | 침묵               |                  |
| 능력<br>위기  | 4.150<br>(1.864) | 2.450<br>(1.123) | 2.275<br>(1.164) | 3.225<br>(1.658) | 2.825<br>(.950)  | 2.175<br>(.863)  | 2.850<br>(1.463) |
| 정직성<br>위기 | 2.650<br>(1.523) | 2.100<br>(1.059) | 2.150<br>(.905)  | 2.675<br>(1.270) | 1.900<br>(1.242) | 2.200<br>(1.105) | 2.279<br>(1.209) |
|           | 3.400<br>(1.844) | 2.275<br>(1.092) | 2.213<br>(1.031) | 2.950<br>(1.484) | 2.363<br>(1.187) | 2.188<br>(.979)  |                  |
|           | 2.629<br>(1.467) |                  |                  | 2.500<br>(1.267) |                  |                  |                  |

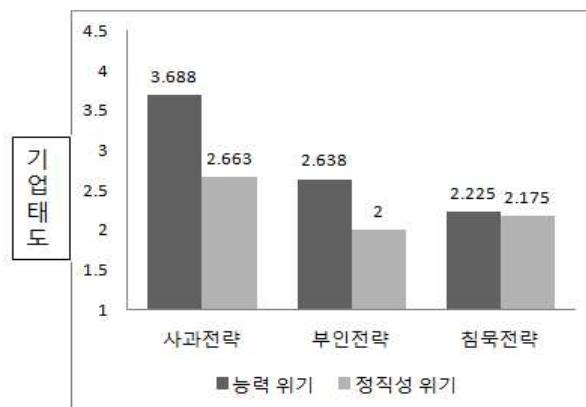
\* 종속변수: 기업 태도

\* ()안에는 표준 편차임

구체적으로 분석결과를 살펴보면, 위기유형과 대응전략의 주효과가 통계적으로 유의한 결과가 있는 것으로 나타났다. 즉 위기유형이 기업태도에 미치는 영향을 살펴보면{F(1, 227)=12.213,  $p<.001$ }, 기업태도에 대해 정직성 위기(M=2.279)가 능력 위기(M=2.850) 보다 더 부정적인 것으로 나타났다. 그리고 대응전략의 주효과를 살펴보면 사과전략(M=3.175)이 부인전략(M=2.319)과 침묵전략(M=2.200)보다 기업태도에 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(F(2, 227)=14.154,  $p<.001$ ). 그러나 기업 평판에 대한 주 효과는 유의하지 않게 나타났다(F(1, 227)=.639,  $p>.05$ ).

다음은 위기유형, 대응전략, 기업 평판 간 상호작용 효과를 살펴본 결과, 위기 유형과 대응전략 간 이원상호작용 효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 {F(2, 227)=3.030,  $p<.05$ ; <그림 3> 참조}.

<그림 3> 기업태도에 대한 위기유형과 대응전략 간 상호작용 결과



그림에서 보는바와 같이, 평판이 좋은 기업의 경우, 능력 위기에 대해서는 사과 전략(M=3.689)이 부인전략(M=2.638)과 침묵전략(M=2.225)에 비해 기업태도에 가장 긍정적인 전략으로 나타났다. 반면에 정직성 위기에 대해서도 마찬가지로 사과전략 (M=2.663)이 침묵전략(M=2.175)과 부인전략(M=2.000)에 비해 기업태도에 가장 긍정적인 전략으로 나타났다.

이러한 결과를 요약하면, 우선 위기유형이 기업태도에 미치는 영향에 있어서, 기업역량과 관련된 능력 위기는 기업의 윤리·도덕과 관련된 정직성 위기보다 기업태도에 더 긍정적인 것으로 나타났다. 다음은 위기 상황에서 대응전략이 기업태도에 미치는 영향에 있어서, <실험 1>과 마찬가지로 사과전략이 침묵전략과 부인전략보다 더 효과적인 것으로 나타났다.

다음은 기업태도에 미치는 영향에 있어서, 위기유형, 대응전략, 기업 평판 간 상호작용효과를 살펴보았으나, 단지 위기유형과 대응전략 간에 기업태도에 통계적으로 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 위기유형에 관계없이 사과하는 것이 가장 좋은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <실험 1>에서 제시한 결과와 동일하게 규모가 큰 기업의 경우, 정직성 위기에 대해서 사과전략을 하는 것이 가장 효과적인 결과와 동일하다. 하지만, 능력 위기에 대해서 사과전략과 침묵전략이 부인전략보다 효과적인 것이라는 결과와는 상반된다. 즉 <실험 2>에서는 규모가 큰 기업의 경우라도 능력 위기에 대해서도 다른 두 전략(부인전략, 침묵전략)에 비해 사과전략만이 효과적인 것으로 나타났다.

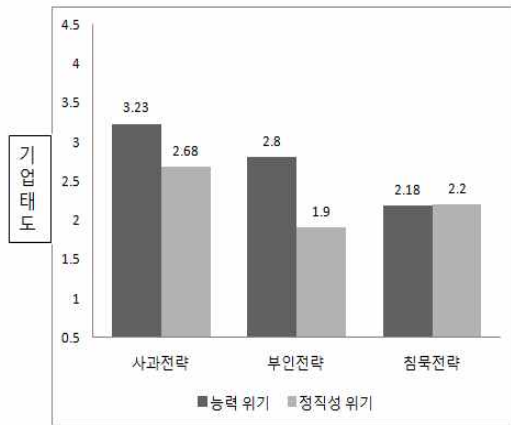
결과적으로 능력 위기 대응에 있어서, 비록 <실험 1>과 다르게 기업규모가 큰 기업의 경우 부정적 사건의 위기가 심각한 경우에는 무조건 사과하는 것이 효과적인 전략임을 추론할 수 있었다. 이러한 결과는 전성률 등(2009)의 연구에서 살펴볼 수 있다. 이들은 브랜드 위기 상황에서 책임규명 정보의 주체가 소비자의 브랜드 태도 변화에 미치는 영향을 살펴보았는데, 이들 연구결과에 의하면 사건이 심각하지 않은 경우(vs. 심각한 경우) 기업이 스스로 책임이 없다는 긍정적인 책임규명 정보를 제공한다하더라도 중립자가 제공하는 경우와 비교하여 소비자의 브랜드 태도 변화에는 차이가 없는 것으로 나타났다. 하지만 사건이 심각한 경우에는 책임규명 정보의 내용이 긍정적인 경우 소비자의 브랜드 태도는 책임규명 정보가 기업인 경우에 비해 중립자일 경우 더욱 호의적으로 나타났다.

따라서 <실험 1>에서는 <실험 2>에 비해 사건의 강도를 덜 심각한 사건으로 조작함으로써 기업의 규모가 큰 기업에서 능력 위기의 경우 침묵전략이 더 효과적인 것으로 나타났다. 반면에 <실험 2>는 사건의 강도를 보다 심각한 사건으로 조작하였기 때문에 오히려 기업의 무대응 전략보다는 보다 적극적인 대응전략이 요구됨을 살펴볼 수 있었다.

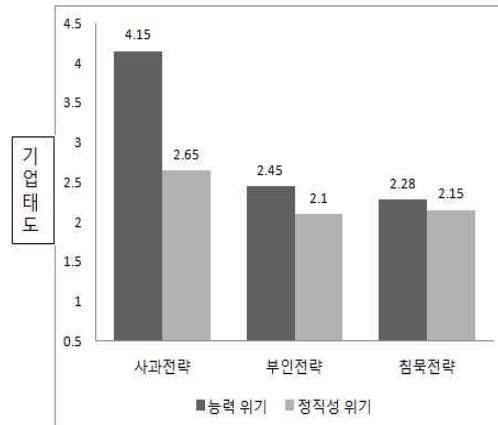
끝으로 위기유형, 대응전략과 기업 평판에 대한 삼원상호작용 효과가 통계적으로 유의미한 결과가 없는 것으로 나타났다( $F(2, 227)=1.793, p>.05$ ; <그림 4> 참조). 이러한 결과는 <실험 1>에서 제시한 규모가 큰 기업의 경우 능력 위기의 경우 사과전략뿐만 아니라 침묵전략도 효과적일 수 있음을 제시하였으나, 사건의 강도가 커지게 되며 기업 평판에 관계없이 무조건 사과전략이 가장 효과적인 전략임을 제시한다.

<그림 4> 기업태도에 대한 삼원상호작용 결과

<평판이 나쁜 기업>



<평판이 좋은 기업>



## 제6장 결론

### 제1절 연구결과 요약 및 시사점

기업위기는 소비자들의 분노를 유발하며, 기업에 대한 신뢰 및 태도(Ferrin et al., 2007; Folkes and Kamins, 1999; Forehand and Grier, 2003; Sung et al., 2013; Yoon et al., 2006), 기업 이미지(Strahilevitz, 2003)를 손상하며, 지속적으로 쌓아온 브랜드 신뢰 및 평가(Dutta and Pullig, 2011; Lei et al., 2012; Puzakova et al., 2013)에 치명적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 언제, 어디서, 어떻게 발생할지 모르는 위기에 대응하기 위해 기업은 위기관리 시스템을 구축하고, 나아가 적시에 적극적인 대응을 하는 것이 필요하다. 본 연구는 Ferrin et al.(2007)과 Sung et al.(2013)의 연구에 기반을 두고, 능력 위기와 정직성 위기에 대해 기업의 대응을 재고찰하고자 하였으며, 또한 이러한 기업 위기의 대응에 대해 기업 규모에 따른 차이를 살펴보았다.

본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 위기유형은 기업태도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 두 실험에서 모두 기업태도에 미치는 영향에서 능력 위기보다 정직성 위기에 더 부정적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Ferrin et al.(2006)의 지적과 같이, 비록 소비자들은 능력에 관련된 경우 긍정적인 측면을 바라보지만, 정직성에 대해 부정적인 측면을 더 중시한다고 하였다. 따라서 본 연구에서 <실험 1; 기업규모>과 <실험 2; 기업 평판> 모두에서 사과를 하여 소비자들에게 미래 보상이나 개선과 같은 긍정적 측면보다 사건에 대한 묵인이나 부인과 같은 부정적인 정보가 더 분노를 유발하여 부정적 기업태도를 형성하는 것을 살펴볼 수 있다. 비록 <실험 1>에서 위기유형과 기업태도에 대해 통계적으로 유의미한 결과는 없지만, 기업태도에 미치는 영향에서 능력 위기가 정직성 위기보다 더 높게 나타났다. 즉 전반적으로 정직성 위기가 기업태도에 더 부정적인 영향을 미치는 것으로 간주할 수 있다.

둘째, 대응전략은 기업태도(<실험 1>과 <실험 2> 참조)에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 부인과 침묵에 비해 사과가 기업태도 형성에 가장 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 소비자들이 기업이 위기에 대해 잘못을 인정하고 향후 교정행동을 바란다는 것을 의미한다(Sung et al., 2013). 또한



본 연구결과는 위기가 발생한 후에, 기업은 진심어린 사과 및 최선의 복구 노력을 하는 것이 소비자들로 하여금 해당 기업에 대한 부정적 태도를 완화시킬 수 있음을 제시한다.

셋째, 기업규모는 기업태도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<실험 1> 참조). 즉 전반적으로 규모가 작은 기업에 비해 규모가 큰 기업에 더 호의적인 태도를 형성하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구의 예측과 같이 (Belenzon and Pataconi, 2014; 성태경, 2003), 전반적으로 소비자들은 규모가 큰 기업이 위기 상황에서도 내적귀인을 하는 것을 볼 수 있다.

넷째, 기업 평판은 기업태도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다(<실험 2> 참조). 비록 선행 연구들은 기업 위기 상황에서 이타적 선행(Silvia et al., 2013)이나 기업의 사회적 책임활동(Vassilikopoulou et al., 2009)은 긍정적인 소비자 반응을 형성한다고 하였지만, <실험 2>와 같이 규모가 큰 기업이 좋은 평판을 소유하고 있더라도 심각한 사건에 대해 소비자들은 기업에게 사건의 책임이 있다고 느끼는 것으로 나타났다. 통계적으로 평판 좋은 기업은 평판 나쁜 기업보다 높게 나타났지만, 사건의 심각성이 더 중요하다는 사실을 알 수 있었다.

다섯째, <실험 1>에서 위기유형에 따른 기업의 대응전략은 기업규모에 따라 달라지는 것으로 나타났다. 구체적으로 기업의 규모가 큰 경우 능력 위기에 대해서는 사과가 가장 효과적인 것으로 나타났으며, 다음으로 침묵하는 것이 부인하는 것보다 더 효과적인 것으로 나타났다. 그리고 정직성 위기에 대해서는 부인과 침묵에 비해 사과를 하는 것이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 하지만 규모가 작은 기업에 대해서는 Sung et al.(2013)의 연구와 동일하게 능력 위기와 정직성 위기에 상관없이 무조건 사과를 하는 것이 효과적인 것으로 나타났다.

전반적으로 규모가 큰 기업이든 규모가 작은 기업이든 능력 위기에 대해 사과가 기업태도에 가장 호의적인 반응을 보이고 있었다. 이러한 결과는 기업들이 능력 위기에 대해 사과를 하여 책임을 인정하며, 소비자에게는 해당 기업이 앞으로 관련된 위기가 반복되는 일이 없을 것이라는 신념을 심어주는 것이 효과적임을 제시한다. 반면에 정직성 위기에 대해서는 기업규모와 상관없이 무조건 사과하는 전략이 가장 효과적이다. 비록 이러한 결과는 Ferrin et al.(2007)의 연구결과에 일치하지 않지만, Sung et al.(2013)의 연구를 지지하고 있다. 전반적으로 이러한 결과는 이종만 등(2013)의 지적과 같이 기업의 사회적 책임 활동은 규모가 작은

기업에 대해 소비자들이 윤리적 책임을 가장 중요하게 여기는 반면, 규모가 큰 기업에 대해서는 경제적과 법률적, 그리고 윤리적 책임을 중요하게 여긴다는 것에서 시사한다. 따라서 기업규모와 관계없이 기업의 정직성에 대해 소비자들이 윤리적 문제와 연계하기 때문에, 사과를 하는 것이 소비자의 분노를 줄일 수 있을 것이다.

여섯째, 규모가 큰 기업에 대해, 능력위기와 관련된 경우 침묵을 하는 것이 사과 다음으로 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 가능한 하나의 해석은 Lee(2004)의 연구에서도 마찬가지로 언급하고 있다. 즉 아시아에서 침묵은 하나의 반응으로 간주하며, 사건에 대해 지켜보고 판단을 하는 것으로 간주할 수 있기 때문이다. 또는 실험에서 사용한 애플 기업과 같이 규모가 큰 기업은 해당 산업에서 가장 핵심 역량과 산업 선두그룹이기 때문에, 신제품이나 새로운 혁신에 대해 수용하는 반응을 보인다.

일곱째, <실험 2>에서 기업평판, 위기유형과 대응전략이 기업태도에 미치는 영향에서 단지 위기 유형과 대응전략 간에 이원상호작용효과 있는 것으로 나타났다. 즉 위기유형과 관계없이 사과전략이 기업태도에 가장 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 <실험 1>의 연구 결과(규모가 큰 기업: 능력위기의 경우, 사과전략 = 침묵전략 > 부인전략)와 상반된다. 하지만 <실험 2>에서는 <실험 1>에서 규모차이와 실제 기업 이름 때문에 소비자들이 중국 업체에 대한 부정적 편향을 고려하여 진행을 하였지만, 기업 평판, 위기유형과 대응전략에 대한 삼원상호작용 효과가 통계적으로 유의한 결과가 없으므로, 단지 위기유형에 관계없이 사과전략이 효과적인 것으로 나타났다. 즉, 평판에 관계없이 단지 사건의 심각성에 소비자들이 더 많은 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 위기 유형에 관계없이 사과전략이 부인전략과 침묵전략보다 기업태도에 더 호의적으로 평가될 것이라는 <가설 2>는 부분적으로 지지가 되었다고 볼 수 있다. 그 이유는 <실험 2>의 결과에서는 통계적으로 유의하게 나타났지만, <실험 1>의 결과에서는 유의한 결과가 나타나지 않았기 때문이다.

전반적으로 본 연구의 결과를 요약하면, 규모가 작은 기업은 능력위기와 정직성 위기에 대해서 진심어린 사과(사과전략)를 하는 것이 부인전략이나 침묵전략보다 효과적이다. 규모가 큰 기업의 경우, 우선 정직성 위기에 대해서 사건의 심각성과 관계없이 사과 전략이 부인전략과 침묵전략보다 효과적이지만, 능력 위기에 대해서 사건이 심각한 경우 사과전략이 부인전략과 침묵전략보다 효과적이며,

사건이 심각하지 않은 경우 사과전략과 침묵전략이 부인전략보다 효과적인 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 추론해 볼 수 있다. 우선 이론적 시사점을 살펴보면, 우선 기존 연구의 혼재된 결과를 다소 해결하였다는 점이다. Ferrin et al.(2007)의 연구에서는 능력 위기에 대해서는 “사과>침묵=부인”순으로 정직성 위기에 대해서는 “부인 > 침묵 = 사과”순으로, 반면에 Sung et al.(2013)의 연구에서는 능력 위기에 대해서 “사과 > 침묵 = 부인”순으로 정직성 위기에 대해서는 “사과 > 침묵 = 부인”순으로 결과가 나타났다. 이들의 연구는 가상의 인물과 가상의 기업을 사용하여 실험을 실시하였지만, 본 연구에서는 실제 기업을 제시하였으며, 또한 기업 규모를 구분하여 기업 규모 간 차이를 살펴보았다. 구체적으로, 규모가 큰 기업의 경우에는 능력 위기에 대해서는 ‘사과 > 침묵 > 부인’전략을, 정직성 위기에서는 ‘사과 > 침묵 = 부인’전략을 추구하는 것이 바람직하며, 규모가 작은 기업의 경우에는 능력과 정직성 위기에 관계없이, ‘사과 > 침묵 = 부인’전략을 제시하는 것이 효과적이다. 비록 규모가 작은 기업의 경우, Sung et al.(2013)의 연구결과와 동일한 결과를 나타내지만, 규모가 큰 기업에 대해서는 또 다른 혼재된 결과를 제시하고 있다.

둘째, 침묵전략에 대한 새로운 시사점이다. Ferrin et al.(2007)과 McDonald et al.(2010)은 논리적으로 위기 상황에서 침묵전략의 효과를 강조하였지만, 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 반면에 Lee(2004)는 침묵전략이 부인전략에 비해 효과적이라는 것을 통계적으로 유의미하게 제시하였으나, 위기의 유형을 분류하여 살펴보지는 않았다. 따라서 본 연구는 침묵의 효과를 위기유형과 기업규모를 구분하여 그 효과를 제시하였다. 특히 본 연구는 규모가 큰 기업에서 능력 위기의 경우에 사과전략 못지않게 침묵전략도 효과적일 수 있음을 제시하였다.

셋째, 사건의 심각성에 대한 시사점이다. <실험 1>은 애플과 중국 기업을 대상으로 연구를 진행하였으며, 기업에 대한 태도에서 한국 소비자들이 중국에 갖고 있는 부정적 편향에 따른 효과를 고려하지 않았다. 또한 비록 규모가 큰 기업에서 침묵전략이 사과전략과 마찬가지로 부인전략보다 효과적이지만, 실제로 위기에 대한 소비자들의 보상의 마음을 고려할 필요가 있다. 따라서 <실험 2>에서 규모가 큰 기업을 대상으로 평판 좋은 기업과 평판 나쁜 기업에 따라 위기 유형에 대한 기업의 대응전략을 살펴보았다. 또한 사건은 <실험 1>보다 더 심각한 것으로 실험을 하였다. 결국 위기 유형과 관계없이 사과전략이 가장 효과적인 것

으로 나타났다. 비록 규모가 크고 평판이 좋은 기업일지라도 심각한 사건에 대해 사과전략을 하는 것이 효과적이라는 시사점을 제시하고 있다.

또한, 실무적 시사점과 관련해서는 우선, 규모가 작은 기업은 능력 위기와 정직성 위기에 관계없이 사과를 하는 것이 기업태도에 가장 효과적이라는 것이다. 그리고 규모가 큰 기업의 경우 정직성 위기에 직면하는 경우 사과를 하는 것이 효과적이지만, 능력 위기에 대해 사과전략과 침묵전략을 모두 효과적으로 제시할 수 있다는 것이다. 도요타의 리콜과 같이 리콜은 큰 비용 지출이 동반하지만, 본 연구에서는 침묵전략의 효과도 마찬가지로 기업태도 및 신뢰를 완화시키는 것으로 나타났다. 끝으로 비록 기업규모가 크고 평판이 좋은 기업이라도 사건이 심각한 경우, 위기유형과 관계없이 사과를 하는 것이 가장 효과적으로 위기를 복구하는 것으로 나타났다.

## 제2절 연구의 한계점 및 향후 연구

본 연구는 기업위기가 소비자 반응에 미치는 영향에 있어서, 기업규모와 대응 전략 유형에 따른 차이를 살펴보았다. 이를 완성하는데 있어서는 다음과 같은 한계점이 있는 것이 사실이며, 따라서 본 연구가 가지는 한계점과 이를 극복하기 위해 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구를 실행하기 위해 대학생을 통해 휴대폰 제조업에 대한 위기 유형과 대응전략을 조작한 시나리오를 읽고 실험을 실시하였다. 향후 연구에서는 일반화의 가능성이 약화될 수 있기 때문에 휴대폰 제조업 이외에 다른 제품군에 대해서도 연구가 수행되어야 할 것이다(예; 식품).

둘째, 본 연구에서는 기업태도의 효과를 살펴보았지만, 향후 연구에서는 다양한 종속변수(예; 제품태도, 구매의도, 신뢰 등)를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

셋째, <실험 1>에서는 실제 기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 이중 중국 기업에 대한 한국 소비자들의 부정적 편향으로 인한 피험자 바이어스가 발생할 수도 있다. 비록 본 연구에서 <실험 2>를 통해 이러한 부분을 보완하였지만, 향후 연구는 기업 선정에 있어서 피험자의 사전태도를 통제하는 것이 필요할 것이다.

넷째, 본 연구에서 제시한 위기유형과 대응전략 외에도 신뢰 복구나 이미지 회복과 같은 다양한 관점이 존재하기 때문에 더 포괄적으로 살펴보는 것이 중요하다. 또한 본 연구에서 기업규모와 기업 평판의 관점에서 살펴보았다. 향후 연구는 기업 특성이나 기업 형태에 따른 위기를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

끝으로 본 연구에서는 위기유형에 따른 대응전략 시 기업규모에 따른 차이를 살펴보기 위해 다양한 이론을 적용시켜보았지만, 구체적으로 심리적 메커니즘을 특정할 수 있는 변수에 대한 고찰은 소홀하였다. 이에 향후 연구에서는 이에 대한 고민을 통해 심리적 변수를 체계적으로 고찰할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

### [국내문헌]

- 성태경 (2003), "기업규모와 기술혁신활동의 연관성: 우리나라 제조업에 대한 실증적 연구," *중소기업연구*, 25(2), 205-325.
- 안광호, 유창조, 전승우 (2008), *마케팅 원리*, 12판, 47-48.
- 윤영민, 최윤정식 (2009), "반 대기업 정서, 위기 책임성, 그리고 사과 수용 간 관련성 : 삼성 그룹 비자금 관련 위기와 농심 새우깡 이물질 위기를 중심으로," *한국언론학회-한국언론학보*, 53(1), 288-304.
- 유재미 (2011), "개별브랜드 간 위기정보의 파급효과: 주요브랜드 위기정보와 일반 브랜드 위기정보가 상대브랜드 평가에 미치는 영향 비교," *마케팅 연구*, 26, 1-22.
- 이종만, 허철선, 유광우 (2013), "기업의 사회적 책임활동 지각이 기업평가에 미치는 영향: 기업규모에 따른 차이를 중심으로," *한국지역발전학회 <지역발전연구>*, 13(1), 232-258.
- 전성률, 주태욱, 김경호, 박준형 (2011), "브랜드 위기의 유형이 브랜드 태도에 미치는 부정적 영향에 관한 연구," *마케팅 연구*, 26(2), 25-44.
- 전성률, 주태욱, 전호준 (2009), "브랜드 위기 상황에서 책임규명 정보의 주체가 소비자의 브랜드 태도 변화에 미치는 영향," *마케팅연구*, 24(2), 81-108.
- 최민경, 김문섭, 김재일 (2013), "구매 인센티브 유형과 기업 인지도가 소비자 반응에 미치는 영향 : 따뜻함-유능함 지각을 중심으로," *마케팅 연구*, 28(1), 21-44.
- 최윤희, 최세나 (2013), "위기 대응 전략의 일치성이 전략수용성과 책임성에 미치는 영향: 동종업계 다수기업 위기상황을 중심으로," *광고 연구*, 96, 194-220.

### [국외문헌]

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1996), "Measuring Brand Equity across Products and Markets," *California Management Review*, 38(Spring), 102-120.
- Ahluwalia, R., R. E. Burnkrant, and H. R. Unnava (2000), "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment," *Journal of*

- Marketing Research*, 37(2), 203-214.
- Belenzon, S. and A. Pataconi (2014), "How does Firm Size Moderate Firms' Ability to Benefit from Invention? Evidence from Patents and Scientific Publications," *European Management Review*, 11(1), 21-45.
- Benoit, W. L. (1995), *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Repair Strategies*, Albany: State University of New York Press.
- \_\_\_\_\_ (1997), "Image Repair Discourse and Crisis Communication," *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Berger, J., A. T. Sorensen, and S. J. Rasmussen (2010), "Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales," *Marketing Science*, 29(5), 815-27.
- Bodenhausen, G. V. and K. Hugenberg (2009), *Attention, Perception, and Social Cognition*, In F. Strack & J. Förster (Eds.), *Social Cognition: The Basis of Human Interaction*(pp. 1-22), Philadelphia: Psychology Press.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- Brown, T. J. and P. A. Dacin (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- \_\_\_\_\_ (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *In Business Horizons*, 34, 39-48.
- Castaldo, S., F. Perrini, N. Misani, and A. Tencati (2009), "The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products," *Journal of Business Ethics*, (84), 1-15.
- Clark, T. (1988), "The Concept of a Marketing Crisis," *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 16(2), 43-48.
- Cleeren, K., H. J. Heerde, and M. G. Dekimpe (2013), "Rising From the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises,"



- Journal of Marketing*, 77, 58-77.
- Coombs, W. T. (1998), "An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation," *Journal of Public Relations Research*, 10, 177-191.
- \_\_\_\_\_ (1999), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_ (2006), "The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis," *Journal of Promotion Management*, 12, 241 - 259.
- \_\_\_\_\_ (2007), "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory," *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163 - 176.
- \_\_\_\_\_ and S. J. Holladay (1996), "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication," *Journal of Public Relations Research*, 8, 279-295.
- \_\_\_\_\_ (2002), "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory," *Management Communication Quarterly*, 16, 165 - 186.
- Davies, H. and M. Walters (1998), "Do All Crises have to become Disasters? Risk and Risk Mitigation," *Disaster Prevention and Management*, 17(5), 396 - 400.
- Dawar, N. and M. M. Pillutla (2000), "Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations," *Journal of Marketing*, 37(may), 215-226.
- \_\_\_\_\_ and J. Lei (2009), "Brand Crises: The Roles of Brand Familiarity and Crisis Relevance in Determining the Impact on Brand Evaluations," *Journal of Business Research*, 62, 509 - 516.
- Dean, D. H. (2004), "Consumer Reaction to Negative Publicity Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event," *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Dholakia, U. M. (2001), "A Motivational Process Model of Product Involvement



- and Consumer Risk Perception," *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1340 - 1362.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2001), "The Role of Trust in Organizational Settings," *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dutta, S. and C. Pullig (2011), "Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies," *Journal of Business Research*, 64, 1281-1287.
- Ferrin, D. L., P. H. Kim, C. D. Cooper, and K. T. Dirks (2006), "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations," *Center for Effective Organization(CEO)*, 1-61.
- \_\_\_\_\_ (2007), "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 893-908.
- Fiske, S. T., A. J. Cuddy, and P. Glick (2007), "Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence," *Trends in Cognitive Science*, 11(2), 77 - 83.
- \_\_\_\_\_ and S. E. Taylor (1991), *Social Cognition(2nd ed.)*, New York: McGraw-Hill.
- Folkes, V. and B. Kotsos (1986), "Buyers' and Sellers' Explanations for Product Failure: Who done It?" *Journal of Marketing*, 50(2), 74 - 80.
- \_\_\_\_\_ and M. A. Kamins (1999), "Effects of Information About Firms' Ethical and Unethical Actions on Consumers' Attitudes," *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- Forehand, M. R. and S. Grier (2003), "When is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 349-356.
- Galbraith, J. K. (1952), *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston: Houghton Mifflin.
- Haidt, J. (2001), "The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist

- Approach to Moral Judgment," *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Hatch, M. J. and M. Schultz (2001), "Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand," *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- \_\_\_\_\_, and J. Williamson (2003), "Bringing the Corporation into Corporate Branding," *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley.
- Hermann, C. F. (1963), "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 8, 61 - 82.
- Homer, P. M. (1990), "The Mediating Role of Attitude Toward the Ad: Some Additional Evidence," *Journal of Advertising Research*, 27(February), 78-86.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing Research*, 29, 1-22.
- \_\_\_\_\_. (2005), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Bbrand Equity*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kelley, H. H. (1967), *Attribution Theory in Social Psychology*, In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 15, pp. 129 - 238), Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kim, P. H., D. L. Ferrin, C. D. Cooper, and K. T. Dirks (2004), "Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology vs. Denial for Repairing Ability- vs. Integrity-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.
- \_\_\_\_\_. K. T. Dirks, C. D. Cooper, and D. L. Ferrin (2006), "When more Blame is Better than Less: The Implications of Internal vs. External Attributions for the Repair of Trust after a Competence- vs. Integrity-Based Trust Violation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 49-65.
- Klein, J. and N. Dawar (2004), "Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis," *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203-217.

- Lee, B. K. (2004), "Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers' Evaluation of an Organizational Crisis," *Communication Research*, 31(5), 600-618.
- Lei, J., N. Dawar, and Z. Gürhan-Canli (2012), "Base-Rate Information in Consumer Attributions of Product-Harm Crises," *Journal of Marketing Research*, 49(3), 336-348.
- Lichtenstein, D. R., P. H. Bloch, and W. C. Blac(1988), "Correlates of Price Acceptability," *Journal of Consumer Research*, 15(September), 59-74.
- Lin, C. P., S. C. Chen, C. K. Chiu, and W. Y. Lee (2011), "Understanding Purchase Intention During Product-Harm Crises: Moderating Effects of Perceived Corporate Ability and Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471.
- McDonald, L. M., B. Sparks, and A. I. Glendonb (2010), "Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes," *Public Relations Review*, 36(3), 263-271.
- McLaughun, M. L., M. J. Cody, and H. D. O'Hair (1983), "The Management of Failure Events: Some Contextual Determinants of Accounting Behavior," *Human Communication Research*, 9, 208-224.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein, *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.. 1994.
- Park, C. W., B. J. Jaworski, and D. J. MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145.
- Pullig, C., R. G. Netemeyer, and A. Biswas (2006), "Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 528-542.
- Puzakova M., H. Kwak, and J. F. Rocereto (2013), "When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings," *Journal of Marketing*, 77, 81-100.
- Reeder, G. D. and M. B. Brewer (1979), "A Schematic Model of Dispositional

- Attribution in Interpersonal Perception," *Psychological Review*, 86, 61-79.
- Roehm, M. L. and A. M. Tybout (2006), "When will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond?" *Journal of Marketing Research*, 43(3), 366-373.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer (1998), "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Seeger, M. W., T. L. Sellnow, and R. R. Ulmer (1998), *Communication, Organization, and Crisis*, In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* (Vol. 21, pp. 231-275), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sen, S. and C. B. Bhattacharya (2001), "Does doing Good Always Lead to doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shrivastava, P. and G. Siomkos (1989), "Disaster Containment Strategies," *Journal of Business Strategy*, 10(5), 26-30.
- Skowronski, J. J. and D. E. Carlston (1987), "Social Judgement and Social Memory: The Role of Cue Diagnosticity in Negativity, Positivity, and Extremity Biases," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 689-699.
- Silvia, G., S. Romani, and R. P. Bagozzi (2013), "Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior: Moral Emotions and Virtues," *Journal of Business Research*, Article in Press.
- Siomkos, G. J.(1999), "On Achieving Exoneration after a Product Safety Industrial Crisis," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(1), 17 - 29.
- \_\_\_\_\_ and G. Kurzbard (1994), "The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management," *European Journal of Marketing*, 28 (2), 30-41.
- Sonja, Utz., F. Schultz, and S. Glocka (2013), "Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster," *Public Relations Review*, 39, 40-46.

- Strahilevitz, M. (2003), "The Effects of Prior Impressions of a Firm's Ethics on the Success of a Cause-Related Marketing Campaign: Do the Good Look Better While the Bad Look Worse?," *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 77-92;
- Sung, Y. Y., H. J. Lee, and J. C. Park (2013), "An Examination of the Effectiveness of Crisis Response Strategies for Repairing Competence and Integrity Violations," *Asia Marketing Journal*, 15(1), 129-154.
- Tomlinson, E. C., B. R. Dineen, and R. J. Lewicki (2004), "The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise," *Journal of Management*, 30(2), 165-187.
- Vassilikopoulou, A., G. Siomkos, K. Chatzipanagiotou, and A. Pantouvakis (2009), "Product-Harm Crisis Management: Time Heals All Wounds?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 174-180.
- Weick, K. E. (1988), "Enacted Sensemaking in Crisis Situations," *Journal of Management Studies*, 25, 305-318.
- Weiner, B. (1980), *Human Motivation*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- \_\_\_\_\_. (2006), *Social Motivation, Justice, and the Moral Emotions: An Attributional Approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ .
- Wojciszke, B. (1994), "Multiple Meanings of Behaviour: Construing Actions in Terms of Competence or Morality," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 222-232.
- \_\_\_\_\_. (2005a), "Affective Concomitants of Information on Morality and Competence," *European Psychologist*, 10(1), 60-70.
- \_\_\_\_\_. (2005b), "Morality and Competence in Person- and Self-Perception," *European Review of Social Psychology*, 16, 155-188.
- \_\_\_\_\_, R. Bazinska, and M. Jaworski (1998), "On the Dominance of Moral Categories in Impression Formation," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), 1251-1263.
- Yoon, Y. S., Z. Gürhan-Canli, and N. Schwarz (2006), "The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad

Reputations," *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

鳳凰网財經, "iPhone 6被唱衰成這樣, 爲何依然大賣?" 2014. 10. 29.

## 부록-〈실험〉 자극물

본 연구는 2개의 실험을 통해 기업위기가 기업태도에 미치는 영향에서 기업 규모와 대응전략 유형에 따른 차별적 영향을 살펴보았다. 따라서 본 연구에서 조사한 실험자극물은 다음과 같이 설정되었다.

우선 <실험 1>에서는 2(기업 규모: 규모가 큰 기업 vs. 규모가 작은 기업) X 2(위기 유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3(대응전략: 사과전략 vs. 부인전략 vs. 침묵전략) 집단 간 완전요인 실험설계를 하였으며, 총 12개의 실험자극물을 구성하여 본 실험을 하였다.

<실험 2>에서 규모가 큰 기업을 대상으로 가상 기업을 사용하여 2(기업평판: 평판이 좋은 기업 vs. 평판이 나쁜 기업) X 2(위기유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 3(대응전략: 사과전략 vs. 부인전략 vs. 침묵전략) 집단 간 완전요인 실험설계를 하였으며, 총 12개의 실험자극물을 구성하여 본 실험을 하였다.

각각의 실험은 우선 실험 자극물을 읽고, 응답하게 하는 식으로 진행하였기 때문에, 실험 자극물은 서로 다르지만, 응답은 언급한 기업규모를 제외하고 거의 유사하다. 예를 들어, 규모가 큰 기업에서는 ‘아이폰’을 사용하였지만, 규모가 작은 기업에서는 ‘K-Touch’를 사용하였다. 따라서 부록에서는 하나의 본 실험을 제시하고, 다음에는 각 실험자극물만 제시하였다.





■. 애플의 공식적인 입장에 대한 신문 기사를 읽은 후 어떠한 느낌이 드셨는지 체크해주시기 바랍니다.

애플의 공식 입장 보도자료

애플 측은 '아이폰 6+'의 휘어짐 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 이러한 일이 없도록 사후관리를 실시하겠다고 공식적으로 사과의 입장을 표명하였다. 그리고, 지문인식 센서로 인한 문제에 대하여 휘어짐 현상과 마찬가지로 결함을 인정하고 이러한 일이 재발하지 않도록 노력하겠다고 공식 입장을 발표하였다.

끝으로 애플 측은 '즉각 문제가 있는 일련번호의 아이폰 6+'를 리콜하기로 결정하고, 결함이 발생한 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

a. 귀하께서는 애플과 애플의 제품(아이폰 6+)에 대하여 어떻게 생각하십니까?

|                           | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|---------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 애플 기업은 호감이 간다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 애플 기업에 대해 호의적인 느낌이 든다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 애플은 매우 좋아 보인다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 애플의 제품은 긍정적인 느낌이 든다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 애플의 제품은 호감이 간다.        | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 애플의 제품은 매우 좋아 보인다.     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

b. 다음은 애플의 전반적인 이미지에 대한 질문입니다. 아래 질문에 답하여 주시기 바랍니다.

|                                             | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|---------------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 애플은 일하기 좋은 기업인 것 같다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 애플은 능력 있는 사람들이 일하는 기업인 것 같다.             | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 애플은 경영관리를 잘하는 기업인 것 같다.                  | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 애플은 신상품 개발이나 기존 상품을 개선하는데 앞서가는 기업인 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 애플의 제품/서비스에 대해서 만족한다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 애플의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 즐거울 것 같다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

|                                        |                           |
|----------------------------------------|---------------------------|
| 7. 애플의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 기<br>뻔 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 8. 애플의 제품에 대하여 구매할 의향이 있다.             | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 9. 애플의 제품에 대하여 지인들에게 추천할<br>의향이 있다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |

c. 다음은 애플에 대한 귀하의 생각을 여쭙는 질문입니다.

|                                             | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|---------------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 나는 애플이 믿을 만하다.                           | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 나는 전반적으로 애플을 신뢰한다.                       | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 나는 전반적으로 애플에 의지한다.                       | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 애플은 소비자들에게 진실된 내용을 전달하<br>는 것 같다.        | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 애플은 소비자들과의 약속이행에 충실한 것<br>같다.            | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 애플은 거짓이 없는 진솔한 기업인 것 같다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 7. 애플은 정직한 기업인 것 같다.                        | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 8. 애플은 자신의 산업분야에서 탁월한 기술력<br>을 지니고 있는 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 9. 애플은 해당 분야에서 탁월한 전문성을 지니<br>고 있는 것 같다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 10. 애플은 해당 분야에서 뛰어난 노하우를 가<br>지고 있는 것 같다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■. 귀하께서는 앞선 보도자료를 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

|                                         | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 애플의 처신 행동에 대해 실망감을 느낀다.              | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 애플의 전반적 대응에 대해 실망감을 느낀<br>다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 다른 기업에 비해 애플의 처신 행동에 대해<br>실망감을 느낀다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 나는 이 사건에 대해 위협을 느낀다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 나는 이 사건에 대해 두려움을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 나는 이 사건에 대해 공포를 느낀다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 7. 나는 이 사건에 대해 혐오감을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 8. 나는 이 사건에 대해 역겨움을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 9. 나는 이 사건에 대해 섬뜩함(징그러움)을 느             | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

|                                            |                           |
|--------------------------------------------|---------------------------|
| 킨다.                                        |                           |
| 10. 나는 이 사건에 대해 매우 화가 난다.                  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 11. 나는 이 사건에 대해 분노가 치밀어 오른다.               | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 12. 나는 이 사건에 대해 매우 짜증이 난다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 13. 이 사건은 소비자들을 멸시하는 것 같다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 14. 이 사건은 소비자들을 경멸하는 것 같다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 15. 이 사건은 소비자들을 무시하는 것 같다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 16. 애플의 제품을 사용하면, 심각한 결과를 가져올 것이다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 17. 애플의 제품을 사용하면, 건강을 해칠 것이다.              | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 18. 애플의 제품을 사용하면, 해로울 수 있다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 19. 애플의 제품을 사용하면, 부정적인 결과가 발생할 가능성이 높다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 20. 애플의 제품을 사용하면, 불리한 결과가 발생할 가능성이 높다.     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 21. 애플의 제품을 사용하면, 부정적인 결과를 경험하게 될 가능성이 높다. | 1---2---3---4---5---6---7 |

■. 귀하께서는 애플에 대해 어떻게 행동하시겠습니까?

|                                                     |                           |         |
|-----------------------------------------------------|---------------------------|---------|
|                                                     | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
| 1. 애플에 대한 불매운동에 참여할 것이다.                            | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 애플을 반대하는 집단운동에 참여할 것이다.                          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 애플에게 불평행동(예: 게시판 작성)을 할 것이다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 나는 친구, 친척, 그리고 다른 사람들에게 애플에 대한 부정적인 내용들을 말할 것이다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 나는 지인들에게 애플의 제품을 구매하지 말라고 조언할 것이다.               | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 나는 지인들에게 애플을 믿지 말라고 조언할 것이다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■. 다음은 스마트폰에 대한 귀하의 평소 견해를 묻는 문항입니다.

|                     |                           |         |
|---------------------|---------------------------|---------|
|                     | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
| 1. 나는 스마트폰이 중요하다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 나는 스마트폰에 관심이 있다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

|                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| 3. 스마트폰은 나의 삶과 관계가 있다.          | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 4. 나는 전반적으로 스마트폰에 대해 잘 알고 있다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 5. 나는 타인에 비해 스마트폰에 대해 잘 알고 있다   | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 6. 나는 평소 애플의 제품에 대해 호감이 간다.     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 7. 나는 평소 애플의 제품에 대해 긍정적으로 생각한다. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 8. 나는 평소 애플의 제품을 좋게 여긴다.        | 1---2---3---4---5---6---7 |

■ 다음 질문을 읽고 솔직하게 체크해주시기 바랍니다.

|                            | 전혀동의하지 않는다                | 매우 동의한다 |
|----------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 애플은 규모가 큰 기업인 거 같다.     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 아이폰 6+ 는 잘 알려진 브랜드이다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 아이폰 6+ 는 인지도가 있는 브랜드이다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■ 앞서 살펴본 시나리오에 애플의 어떠한 문제점과 관련된 내용이었습니까?

- ① 기업의 생산 능력(제품 결함)과 관련이 있었다
- ② 기업의 윤리성(환경적 문제)과 관련이 있었다

■ 앞서 애플의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용이었습니까?

- ① 발생한 사건을 부인(반박, 해명)을 하였다.
- ② 발생한 사건에 대한 사과를 하고, 사후조치를 취하였다.
- ③ 아무런 입장을 표명하지 않았다.
- ④ 위 어떠한 내용도 아니었다

■ 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다.

- 1. 귀하의 성별은?      ①\_\_남자    ②\_\_여자
- 2. 귀하의 연령은?    만\_\_\_\_\_세



## 부록-실험1 자극물 2(규모가 큰 기업-정직성 위기)

최근 아이폰6 시리즈가 출시 사흘만에 판매량 1천만대를 돌파하며 “예상을 뛰어넘는 매출을 기록하고 있다.”

하지만 최근 보도에 따르면, 아이폰 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출로 지역사회 주민들에게 막대한 피해(환경오염물질 배출로 지역 하천이 오염되었고, 이로 인해 물고기 폐사 및 자연 생태계 파괴할 뿐만 아니라 오염 하천에서 유발한 악취로 인해 지역 주민들의 일상생활에도 큰 피해를 줌)을 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다. 또한 사용자들은 SNS를 통해 애플이 아이폰 제조과정에서 일부 미성년자들을 고용하였다는 문제점이 발견됐다”고 하였다.

보도에 따르면, 애플 납품업체가 환경오염 문제를 유발하였으나, 환경단체들은 “애플은 양심도 없다! 환경 오염 문제를 제기한지 5개월이 지났으나 아예 거들떠 보지도 않고 침묵을 지키고 있다”고 비난했다.

<기사 1> 애플의 환경문제



아이폰6 출시  
28일(현지시간) 애플은 미국 내 최대 영영을 보내 "아이폰6와 아이폰6 플러스가 출시되며 아이폰6와 아이폰6 플러스는 일상생활 사용에서 존재하는 것으로 보고 있다"고 밝혔다.  
이후 "아이폰6와 아이폰6 플러스의 본체가 알루미늄과 일렉트로닉 플라스틱을 사용하며, 플라스틱과 알루미늄은 재활용을 통해 생산된다."  
"아이폰6와 아이폰6 플러스는 아이폰6와 아이폰6 플러스를 생산하는 과정에서 환경오염물질 배출로 인해 지역 주민들에게 막대한 피해를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다."  
"아이폰6와 아이폰6 플러스는 아이폰6와 아이폰6 플러스를 생산하는 과정에서 환경오염물질 배출로 인해 지역 주민들에게 막대한 피해를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다."  
"아이폰6와 아이폰6 플러스는 아이폰6와 아이폰6 플러스를 생산하는 과정에서 환경오염물질 배출로 인해 지역 주민들에게 막대한 피해를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다."

<기사 2> 애플사의 미성년자 고용문제



28일(현지시간) 애플은 미국 내 최대 영영을 보내 "아이폰6와 아이폰6 플러스가 출시되며 아이폰6와 아이폰6 플러스는 일상생활 사용에서 존재하는 것으로 보고 있다"고 밝혔다.  
이후 "아이폰6와 아이폰6 플러스의 본체가 알루미늄과 일렉트로닉 플라스틱을 사용하며, 플라스틱과 알루미늄은 재활용을 통해 생산된다."  
"아이폰6와 아이폰6 플러스는 아이폰6와 아이폰6 플러스를 생산하는 과정에서 환경오염물질 배출로 인해 지역 주민들에게 막대한 피해를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다."  
"아이폰6와 아이폰6 플러스는 아이폰6와 아이폰6 플러스를 생산하는 과정에서 환경오염물질 배출로 인해 지역 주민들에게 막대한 피해를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다."

## 부록-〈실험 1〉 자극물 3(규모가 작은 기업-능력 위기)

K-Touch(天語: 중국 신홍 스마트 폰 제조상) 회사는 휴대폰을 생산하는 신홍기업이다. 충분한 기술력과 능력을 소유하여 유망 기업으로 급부상하고 있다.

최근 K-Touch의 Touch5 시리즈가 출시 사흘만에 판매량 10만대를 돌파하며 "예상을 뛰어넘는 매출을 기록하고 있다."

하지만 최근 보도에 따르면, 출시된 K-Touch의 신제품 'Touch5+'가 손으로 강한 힘을 주면 쉽게 구부러져 복원이 되지 않고, 심지어 바지 뒷주머니 넣고 일상생활을 했을 뿐인데 제품이 휘어져버렸다는 사용자들의 글과 동영상에 밝혀 논란이 커지고 있다. 또한 사용자들은 SNS를 통해 K-Touch의 업데이트 버전 운영체제 '터치 아이디어' 지문인식 센서가 제대로 작동하지 않는 문제점이 발견됐다"고 하였다.

보도에 따르면, 이러한 문제의 발생은 K-Touch측이 소비자들의 '큰 폰' 선호 트렌드에 위기 의식을 지각하고, Touch5와 Touch5+를 출시하면서 지나치게 크기를 키우고 너비를 얇게 한 것이 원인으로 꼽힌다.

<기사 1> K-Touch Touch5+의 결함  
'휘어짐' 현상



기사 1 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 2 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 3 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 4 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 5 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 6 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 7 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 8 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 9 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 10 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00

<기사 2> Touch5+의 지문인식 센서가  
제대로 작동하지 않음



기사 1 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 2 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 3 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 4 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 5 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 6 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 7 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 8 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 9 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00  
기사 10 (한국지상) 데일리뉴스 2014년 11월 14일 14:00



# 부록-〈실험 1〉 자극물 4(규모가 작은 기업-정직성 위기)

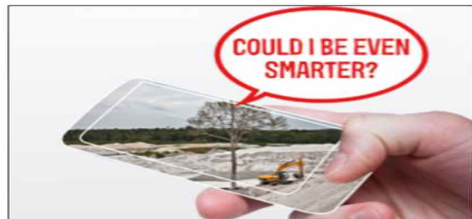
K-Touch(天語: 중국 신홍 스마트 폰 제조상) 회사는 휴대폰을 생산하는 신홍기업이다. 충분한 기술력과 능력을 소유하여 유망 기업으로 급부상하고 있다.

최근 K-Touch의 Touch5 시리즈가 출시 사흘만에 판매량 10만대를 돌파하며 “예상을 뛰어넘는 매출을 기록하고 있다.”

하지만 최근 보도에 따르면, K-Touch 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출로 지역사회 주민들에게 막대한 피해(환경오염물질 배출로 지역 하천이 오염되었고, 이로 인해 물고기 폐사 및 자연 생태계 파괴할 뿐만 아니라 오염 하천에서 유발한 악취로 인해 지역 주민들의 일상생활에도 큰 피해를 줌)를 주었다는 사용자들의 글과 동영상이 밝혀 논란이 커지고 있다. 또한 사용자들은 SNS를 통해 K-Touch가 Touch 제조과정에서 일부 미성년자들을 고용하였다는 문제점이 발견됐다”고 하였다.

보도에 따르면, K-Touch 납품업체가 환경오염 문제를 유발하였으나, 환경단체들은 “K-Touch는 양심도 없다! 환경 오염 문제를 제기한지 5개월이 지났으나 아예 거들떠 보지도 않고 침묵을 지키고 있다”고 비난했다.

<기사 1> K-Touch의 환경문제



<기사 2> K-Touch사의 미성년자 고용문제





부록-〈실험 1〉 자극물 5(규모가 큰 기업-능력 위기-사과전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 공식 입장 보도자료

애플 측은 ‘아이폰 6+의 휘어짐 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 이러한 일이 없도록 사후관리를 실시하겠다고 공식적으로 사과의 입장을 표명하였다. 그리고 지문인식 센서로 인한 문제에 대하여 휘어짐 현상과 마찬가지로 결함을 인정하고 이러한 일이 재발하지 않도록 노력하겠다고 공식입장을 발표하였다.

끝으로 애플 측은 ‘즉각 문제가 있는 일련번호의 아이폰 6+를 리콜하기로 결정하고, 결함이 발생한 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 6(규모가 큰 기업-능력 위기-부인전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 공식 입장 보도자료

애플 측은 보도에서 제시된 아이폰 6+의 휘어짐 결함의 진실성에 의문을 제시하며, 이러한 뒤틀림 현상은 일부 소비자들에게서 나타난 극히 드문 현상이며, 자체 조사 결과 문제점이 거의 발견되지 않았다고 반박하였다. 또한 지문인식 센서로 인한 문제에 대하여 소비자들 조금만 주의를 기울이면, 지문인식 센서가 제대로 작동하기 때문에 휘어짐 현상과 마찬가지로 제품의 결함이 아니라고 주장하고 있다.

끝으로 애플 측은 ‘소비자가 사용 설명서를 자세히 읽지 않는 경우에 이러한 사건은 일부 소비자들에게서 나타날 수 있는 현상’이라고 언급하며, 다른 제품도 이러한 문제가 동일하게 발생할 수 있다고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 7(규모가 큰 기업-능력 위기-침묵전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 반응

최근 애플 측은 아이폰 6+의 출시에 대해 언급을 하며, 애플의 혁신 기술을 강조하였다. 다만 최근에 문제가 된 단말기 휘어짐 현상과 지문 인식 센서로 인한 문제점에 대해서는 앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보고자 하며 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,

부록-〈실험 1〉 자극물 8(규모가 큰 기업-정직성 위기-사과전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 공식 입장 보도자료

애플 측은 아이폰 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제에 대해 인정을 하며, 다시는 이러한 일이 없도록 사후관리를 실시하겠다고 공식적으로 사과를 입장을 표명하였다. 그리고, 아이폰 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대하여 환경오염물질 배출문제의 처리와 마찬가지로 사실을 인정하고 이러한 일이 재발하지 않도록 노력하겠다고 공식입장을 발표하였다.

끝으로 애플 측은 ‘즉각 문제가 있는 생산 공장을 점검하기로 결정하고, 이미 오염된 하천에 대해서는 복구 및 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 9(규모가 큰 기업-정직성 위기-부인전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 공식 입장 보도자료

애플 측은 보도에서 제시된 아이폰 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제의 진실성에 의문을 제시하며, 이러한 환경오염 현상은 일부 공장에서 나타난 극히 드문 현상이며, 자체 조사결과 오염물 유출 기준을 거의 넘기지 않았다고 반박하였다. 또한 아이폰 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대하여 환경오염물질 배출문제의 처리와 마찬가지로 사실이 아니라고 주장하고 있다.

끝으로 애플 측은 ‘이러한 사건은 산업단지에 있는 다른 회사들도 현지 환경기준에 대한 이해부족으로 나타날 수 있는 현상이라고 언급하며, 따라서 공장에서 이러한 일이 가끔 발생가능할 수 있다고’ 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 10(규모가 큰 기업-정직성 위기-침묵전략)

■ 애플에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

애플의 반응

최근 애플 측은 아이폰 6+의 출시에 대해 언급을 하며, 애플의 혁신 기술을 강조하였다. 다만 최근에 문제가 된 아이폰 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제와 아이폰 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대해서는 앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다며 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,

부록-〈실험 1〉 자극물 11(규모가 작은 기업-능력 위기-사과전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 공식 입장 보도자료

K-Touch 측은‘Touch 5+의 휘어짐 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 이러한 일이 없도록 사후관리를 실시하겠다고 공식적으로 사과의 입장을 표명하였다. 그리고, 지문인식 센서로 인한 문제에 대하여 휘어짐 현상과 마찬가지로 결함을 인정하고 이러한 일이 재발하지 않도록 노력하겠다고 공식입장을 발표하였다.

끝으로 K-Touch 측은‘즉각 문제가 있는 일련 번호의 Touch 5+를 리콜하기로 결정하고, 결함이 발생한 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 12(규모가 작은 기업-능력 위기-부인전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 공식 입장 보도자료

K-Touch 측은 보도에서 제시된 Touch 5+의 휘어짐 결함의 진실성에 의문을 제시하며, 이러한 뒤틀림 현상은 일부 소비자들에게서 나타난 극히 드문 현상이며, 자체 조사결과 문제점이 거의 발견되지 않았다고 반박하였다. 또한 지문인식 센서로 인한 문제에 대하여 소비자들이 조금만 주의를 기울이면, 지문인식 센서가 제대로 작동하기 때문에 휘어짐 현상과 마찬가지로 제품의 결함이 아니라고 주장하고 있다.

끝으로 K-Touch 측은 ‘소비자가 사용 설명서를 자세히 읽지 않는 경우에 이러한 사건은 일부 소비자에게서 나타날 수 있는 현상’이라고 언급하며, 다른 제품도 이러한 문제가 동일하게 발생할 수 있다고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 13(규모가 작은 기업-능력 위기-침묵전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 반응

최근 K-Touch 측은 Touch 5+의 출시에 대해 언급을 하며, K-Touch의 혁신 기술을 강조하였다. 다만 최근에 문제가 된 단말기 휘어짐 현상과 지문 인식 센서로 인한 문제점에 대해서는 앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다며 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,

부록-〈실험 1〉 자극물 14(규모가 작은 기업-정직성 위기-사과전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 공식 입장 보도자료

K-Touch 측은 Touch 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제에 대해 인정을 하며, 다시는 이러한 일이 없도록 사후관리를 실시하겠다고 공식적으로 사과의 입장을 표명하였다. 그리고, Touch 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대하여 환경오염물질 배출문제의 처리와 마찬가지로 사실을 인정하고 이러한 일이 재발하지 않도록 노력하겠다고 공식입장을 발표하였다.

끝으로 K-Touch 측은‘즉각 문제가 있는 생산 공장을 점검하기로 결정하고, 이미 오염된 하천에 대해서는 복구 및 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 15(규모가 작은 기업-정직성 위기-부인전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 공식 입장 보도자료

K-Touch 측은 보도에서 제시된 Touch 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제의 진실성에 의문을 제시하며, 이러한 환경오염 현상은 일부 공장에서 나타난 극히 드문 현상이며, 자체 조사결과 오염물 유출 기준을 거의 넘기지 않았다고 반박하였다. 또한 Touch 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대하여 환경오염물질 배출문제의 처리와 마찬가지로 사실이 아니라고 주장하고 있다.

끝으로 K-Touch 측은 ‘이러한 사건은 산업단지에 있는 다른 회사들도 현지 환경기준에 대한 이해부족으로 나타날 수 있는 현상이라고 언급하며, 따라서 공장에서 이러한 일이 가끔 발생가능할 수 있다고’ 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 1〉 자극물 16(규모가 작은 기업-정직성 위기-침묵전략)

■ K-Touch에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

K-Touch의 반응

최근 K-Touch 측은 K-Touch 5+의 출시에 대해 언급을 하며, K-Touch의 혁신 기술을 강조하였다. 다만 최근에 문제가 된 Touch 생산 공장 제조과정에서 환경오염물질 배출문제와 Touch 제조과정에서 일부 미성년자들의 고용문제에 대해서는 앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다며 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…

## 부록-〈실험 2〉 자극물(평판이 좋은 기업-능력 위기-사과전략)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

‘00기업’은 2013년 포춘지가 선정한 가정용 가구브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 업체이다. ‘00기업’은 지난 해 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보하였다. 이 기업은 판매/마케팅, 금융, 통신, 인적 자원에서부터, 최고 수준의 디자이너와 고도로 숙련된 제조전문가에 이르기까지 다양한 인적 풀과 인프라를 구축하고 있다. 지난해까지 ‘00기업’은 수익의 일부를 사회에 환원하고, 여러 문화지원활동을 통해 지역사회에도 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

그리고 최근 보도에 따르면, ‘00기업’에서 제조한 일부 제품(책상, 식탁 등)에서 휘발성유기화합물(TVOC)과 폼알데하이드(HCHO) 기준치를 초과한 것으로 나타났다. 이러한 휘발성유기화합물은 도색작업 시 대기 중에 노출되면 오존층 파괴를 야기하며, 가정 내에서는 실내공기를 오염시켜 신경계에 장애를 일으키는 것으로 알려져 있다. 또한, 휘발성유기화합물 기준치 초과는 제품의 색상을 예쁘게 만들어내기도 하지만, 내구성(예; 도색 벗겨짐 현상)에 문제가 발생할 수도 있다. 무엇보다 폼알데하이드(HCHO)는 호흡을 통해 신체 여러 부위에 암을 유발시키는 치명적인 발암물질로 알려져 있다. 실제로 이 업체의 가구를 사용한 일부 사람들은 아토피 피부염, 천식과 같은 질병에 시달린 경험을 토로하기도 하였다. -중략-

<보도 기사> 00기업의 제작결함 문제



■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’측은‘자사의 일부 제품의 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 제작과정에서 이러한 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다’는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고

‘00 기업’측은‘문제가 있는 일부 제품에 대해서는 리콜을 실시한다고 밝혔으며, 문제가 된 제품을 구입한 소비자들 중 신체적/정신적 피해를 입은 고객들에 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

■. 00 기업의 공식적인 입장에 대한 신문기사를 읽은 후 어떠한 느낌이 드셨는지 체크해주시기 바랍니다.

a. 귀하께서는 00 기업과 00 기업의 제품에 대하여 어떻게 생각하십니까?

|                            | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|----------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업은 호감이 간다.          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업에 대해 호의적인 느낌이 든다.  | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 00 기업은 매우 좋아 보인다.       | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 00 기업의 제품은 긍정적인 느낌이 든다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 00 기업의 제품은 호감이 간다.      | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 00 기업의 제품은 매우 좋아 보인다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

b. 다음은 00 기업의 전반적인 이미지에 대한 질문입니다. 아래 질문에 답하여 주시기 바랍니다.

|                                               | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|-----------------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업은 일하기 좋은 기업인 것 같다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업은 능력 있는 사람들이 일하는 기업인 것 같다.            | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 00 기업은 경영관리를 잘하는 기업인 것 같다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 00 기업은 신상품 개발이나 기존 상품을 개선하는데 앞서는 기업인 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 00 기업의 제품/서비스에 대해서 만족한다.                   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |



|                                        |                           |
|----------------------------------------|---------------------------|
| 6. 00 기업의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 즐거울 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 7. 00 기업의 제품을 사용하면(사용하게 되면), 기쁠 것 같다.  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 8. 00 기업의 제품에 대하여 구매할 의향이 있다.          | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 9. 00 기업의 제품에 대하여 지인들에게 추천할 의향이 있다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |

c. 다음은 00 기업에 대한 귀하의 생각을 여쭙는 질문입니다.

|                                            | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|--------------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 나는 00 기업이 믿을 만 하다.                      | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 나는 전반적으로 00 기업을 신뢰한다.                   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 나는 전반적으로 00 기업에 의지한다.                   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 00 기업은 소비자들에게 진실된 내용을 전달하는 것 같다.        | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 00 기업은 소비자들과의 약속이행에 충실한 것 같다.           | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 00 기업은 거짓이 없는 진솔한 기업인 것 같다.             | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 7. 00 기업은 정직한 기업인 것 같다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 8. 00 기업은 자신의 산업분야에서 탁월한 기술력을 지니고 있는 것 같다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 9. 00 기업은 해당 분야에서 탁월한 전문성을 지니고 있는 것 같다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 10. 00 기업은 해당 분야에서 뛰어난 노하우를 가지고 있는 것 같다.   | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■. 귀하께서는 앞선 보도자료를 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

|                                         | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업의 처신 행동에 대해 실망감을 느낀다.           | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업의 전반적 대응에 대해 실망감을 느낀다.          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 다른 기업에 비해 00 기업의 처신 행동에 대해 실망감을 느낀다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 나는 이 사건에 대해 위협을 느낀다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 나는 이 사건에 대해 두려움을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 나는 이 사건에 대해 공포를 느낀다.                 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 7. 나는 이 사건에 대해 혐오감을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

|                                               |                           |
|-----------------------------------------------|---------------------------|
| 8. 나는 이 사건에 대해 역겨움을 느낀다.                      | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 9. 나는 이 사건에 대해 섬뜩함(징그러움)을 느낀다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 10. 나는 이 사건에 대해 매우 화가 난다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 11. 나는 이 사건에 대해 분노가 치밀어 오른다.                  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 12. 나는 이 사건에 대해 매우 짜증이 난다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 13. 이 사건은 소비자들을 멸시하는 것 같다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 14. 이 사건은 소비자들을 경멸하는 것 같다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 15. 이 사건은 소비자들을 무시하는 것 같다.                    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 16. 00 기업의 제품을 사용하면, 심각한 결과를 가져올 것이다.         | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 17. 00 기업의 제품을 사용하면, 건강을 해칠 것이다.              | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 18. 00 기업의 제품을 사용하면, 해로울 수 있다.                | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 19. 00 기업의 제품을 사용하면, 부정적인 결과가 발생할 가능성이 높다.    | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 20. 00 기업의 제품을 사용하면, 불리한 결과가 발생할 가능성이 높다.     | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 21. 00 기업의 제품을 사용하면, 부정적인 결과를 경험하게 될 가능성이 높다. | 1---2---3---4---5---6---7 |

■. 귀하께서는 00 기업에 대해 어떻게 행동하시겠습니까?

|                                                        | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업에 대한 불매운동에 참여할 것이다.                            | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업을 반대하는 집단운동에 참여할 것이다.                          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 00 기업에게 불평행동(예: 게시판 작성)을 할 것이다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 나는 친구, 친척, 그리고 다른 사람들에게 00 기업에 대한 부정적인 내용들을 말할 것이다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 나는 지인들에게 00 기업의 제품을 구매하지 말라고 조언할 것이다.               | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 나는 지인들에게 00 기업을 믿지 말라고 조언할 것이다.                     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■ 앞서 00 기업의 공식입장을 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

|                                      | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|--------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업의 대응보도를 받아들이 수 있다            | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업의 대응은 적절한 조치였던 것 같다          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 00 기업에서 발생한 사건은 명확하지 않은 것 같다      | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 00 기업에서 발생한 사건은 모호한 것 같다          | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 00 기업에서 발생한 사건은 불확실한 것 같다         | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 규모가 큰 00기업은 사회적인 문제를 야기할 것 같지 않다  | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 7. 규모가 큰 00기업은 제품결함을 야기할 것 같지 않다     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 8. 평판이 좋은 00기업은 사회적인 문제를 야기할 것 같지 않다 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 9. 평판이 좋은 00기업은 제품결함을 야기할 것 같지 않다    | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■ 다음은 가정용 가구에 대한 귀하의 평소 견해를 묻는 문항입니다.

|                                 | 전혀 동의하지 않는다               | 매우 동의한다 |
|---------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 나는 가정용 가구가 중요하다.             | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 나는 가정용 가구에 관심이 있다.           | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 가정용 가구는 나의 삶과 관계가 있다.        | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 나는 전반적으로 가정용 가구에 대해 잘 알고 있다. | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 나는 타인에 비해 가정용 가구에 대해 잘 알고 있다 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |

■ 다음 질문을 읽고 솔직하게 체크해주시기 바랍니다.

|                                     | 전혀동의하지 않는다                | 매우 동의한다 |
|-------------------------------------|---------------------------|---------|
| 1. 00 기업은 높은 품질의 제품과 서비스를 제공하는 것 같다 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 2. 00 기업의 브랜드는 유명할 것 같다             | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 3. 00 기업은 사회적으로 인정받는 기업인 것 같다       | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 4. 00 기업은 사회적 책임활동을 잘 수행하는 기업인 것 같다 | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 5. 00 기업은 사회적으로 평판이 높은 기업인 것 같다     | 1---2---3---4---5---6---7 |         |
| 6. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기         |                           |         |

|                                                        |                           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|
| 업의 사건은 심각한 내용이라고 생각한다                                  | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 7. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기업의 사건은 위험한 내용이라고 생각한다       | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 8. 앞서 살펴본 시나리오 내용에서 제시된 00기업의 사건은 사회적으로 큰 문제가 된다고 생각한다 | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 9. 앞서 살펴본 00기업의 문제는 기업의 제조 능력과 관련된 문제이다                | 1---2---3---4---5---6---7 |
| 10. 앞서 살펴본 00기업의 문제는 기업의 윤리성과 관련된 문제이다                 | 1---2---3---4---5---6---7 |

■ 앞서 살펴본 시나리오에는 00 기업의 어떠한 문제점과 관련된 내용이었습니까?

- ①기업의 생산 능력(제품 결함)과 관련이 있었다
- ②기업의 윤리성(환경적 문제)과 관련이 있었다

■ 앞서 00 기업의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용이었습니까?

- ①발생한 사건을 부인(반박, 해명)을 하였다.
- ②발생한 사건에 대한 사과를 하고, 사후조치를 취하였다.
- ③아무런 입장을 표명하지 않았다.

■ 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다.

- 1.귀하의 성별은?      ①\_\_남자    ②\_\_여자
- 2.귀하의 연령은?    만\_\_\_\_\_세

## 부록-〈실험 2〉 자극물 1(평판이 좋은 기업-능력 위기)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

‘00기업’은 2013년 포춘지가 선정한 가정용 가구브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 업체이다. ‘00기업’은 지난 해 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보하였다. 이 기업은 판매/마케팅, 금융, 통신, 인적 자원에서부터, 최고 수준의 디자이너와 고도로 숙련된 제조전문가에 이르기까지 다양한 인적 풀과 인프라를 구축하고 있다. 지난해까지 ‘00기업’은 수익의 일부를 사회에 환원하고, 여러 문화지원활동을 통해 지역사회에도 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

그리고 최근 보도에 따르면, ‘00기업’에서 제조한 일부 제품(책상, 식탁 등)에서 휘발성유기화합물(TVOC)과 폼알데하이드(HCHO) 기준치를 초과한 것으로 나타났다. 이러한 휘발성유기화합물은 도색작업 시 대기 중에 노출되면 오존층 파괴를 야기하며, 가정 내에서는 실내공기를 오염시켜 신경제에 장애를 일으키는 것으로 알려져 있다. 또한, 휘발성유기화합물 기준치 초과는 제품의 색상을 예쁘게 만들어내기도 하지만, 내구성(예; 도색 벗겨짐 현상)에 문제가 발생할 수도 있다. 무엇보다 폼알데하이드(HCHO)는 호흡을 통해 신체 여러 부위에 암을 유발시키는 치명적인 발암물질로 알려져 있다. 실제로 이 업체의 가구를 사용한 일부 사람들은 아토피 피부염, 천식과 같은 질병에 시달린 경험을 토로하기도 하였다. -중략-

<보도 기사> 00기업의 제작결함 문제



## 부록-〈실험 2〉 자극물 2(평판이 좋은 기업-정직성 위기)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

‘00기업’은 2013년 포춘지가 선정한 가정용 가구브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 업체이다. ‘00기업’은 지난 해 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보하였다. 이 기업은 판매/마케팅, 금융, 통신, 인적 자원에서부터, 최고 수준의 디자이너와 고도로 숙련된 제조전문가에 이르기까지 다양한 인적 풀과 인프라를 구축하고 있다. 지난해까지 ‘00기업’은 수익의 일부를 사회에 환원하고, 여러 문화지원활동을 통해 지역사회에도 크게 이바지하고 있는 것으로 알려져 있다.

그리고 최근 보도에 따르면, ‘00기업’은 가정용 가구제작 과정에서 사용한 여러 화학물질들을 합법적으로 처리하지 않고, 일부 오염물질들을 지역 하천에 무단 방류함으로써 일부 지역의 상수원을 오염시킨 것으로 나타났다. 그리고 조사결과, 방류된 일부 오염물질 중에는 장기적으로 체내에 흡수되게 되면, 일부 신체 부위에 암을 유발시킬 수도 있는 치명적인 발암물질도 포함되어 있는 것으로 나타났다. 실제로 이 사건으로 인하여 일부 주민들은 복통(설사)을 호소한 것으로 알려졌다. - 중략 -

### <보도 기사> 00 기업의 오염물질 무단방류



## 부록-〈실험 2〉 자극물 3(평판이 나쁜 기업-능력 위기)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

‘00기업’은 2013년 포춘지가 선정한 가정용 가구브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 업체이다. ‘00기업’은 지난 해 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보하였다. 이 기업은 판매/마케팅, 금융, 통신, 인적 자원에서부터, 최고 수준의 디자이너와 고도로 숙련된 제조전문가에 이르기까지 다양한 인적 풀과 인프라를 구축하고 있다. 그러나 지난해 ‘00기업’은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

그리고 최근 보도에 따르면, ‘00기업’에서 제조한 일부 제품(책상, 식탁 등)에서 휘발성유기화합물(TVOC)과 폼알데하이드(HCHO) 기준치를 초과한 것으로 나타났다. 이러한 휘발성유기화합물은 도색작업 시 대기 중에 노출되면 오존층 파괴를 야기하며, 가정 내에서는 실내공기를 오염시켜 신경계에 장애를 일으키는 것으로 알려져 있다. 또한, 휘발성유기화합물 기준치 초과는 제품의 색상을 예쁘게 만들어내기도 하지만, 내구성(예; 도색 벗겨짐 현상)에 문제가 발생할 수도 있다. 무엇보다 폼알데하이드(HCHO)는 호흡을 통해 신체 여러 부위에 암을 유발시키는 치명적인 발암물질로 알려져 있다. 실제로 이 업체의 가구를 사용한 일부 사람들은 아토피 피부염, 천식과 같은 질병에 시달린 경험을 토로하기도 하였다.

- 요약-

<보도 기사> 00기업의 제작결함 문제





## 부록-〈실험 2〉 자극물 4(평판이 나쁜 기업-정직성 위기)

■ 설문에 앞서 아래에 제시된 내용을 가볍게 읽어보시고, 다음 제시된 질문에 답해주시기 바랍니다.

‘00기업’은 2013년 포춘지가 선정한 가정용 가구브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 업체이다. ‘00기업’은 지난 해 가장 높은 수익과 높은 시장점유율을 확보하였다. 이 기업은 판매/마케팅, 금융, 통신, 인적 자원에서부터, 최고 수준의 디자이너와 고도로 숙련된 제조전문가에 이르기까지 다양한 인적 풀과 인프라를 구축하고 있다. 그러나 지난해 ‘00기업’은 많은 수익에도 불구하고, 사회공헌활동을 수행하지 않음으로써 사회적으로 많은 비판과 함께 여론의 질타를 받은바 있다.

그리고 최근 보도에 따르면, ‘00기업’은 가정용 가구제작 과정에서 사용한 여러 화학물질들을 합법적으로 처리하지 않고, 일부 오염물질들을 지역 하천에 무단 방류함으로써 일부 지역의 상수원을 오염시킨 것으로 나타났다. 그리고 조사결과, 방류된 일부 오염물질 중에는 장기적으로 체내에 흡수되게 되면, 일부 신체 부위에 암을 유발시킬 수도 있는 치명적인 발암물질도 포함되어 있는 것으로 나타났다. 실제로 이 사건으로 인하여 일부 주민들은 복통(설사)을 호소한 것으로 알려졌다. -중략-

### <보도 기사> 00 기업의 오염물질 무단방류





부록-〈실험 2〉 자극물 5(평판이 좋은 기업-능력 위기-사과전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’ 측은 ‘자사의 일부 제품의 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 제작과정에서 이러한 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다’는 사과와 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 ‘00 기업’ 측은 ‘문제가 있는 일부 제품에 대해서는 리콜을 실시한다고 밝혔으며, 문제가 된 제품을 구입한 소비자들 중 신체적/정신적 피해를 입은 고객들에 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

부록-〈실험 2〉 자극물 6(평판이 좋은 기업-능력 위기-부인전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘자사제품 결함은 사실이 아니며, 합법적인 기준치를 사용하여 도색작업을 실시하였다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 피부질환 및 천식 등은 자사의 제품으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 제품 구입 전부터 해당 질병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 휘발성 유기화합물은 발암성 물질이기에 어떤 제품이든 전혀 문제를 일으키지 않을 수 없지만, 합법적 기준치 내에서 잘만 사용하면 크게 문제가 되지 않으며, 실제로 가구사용으로 인하여 암이 유발된 직접적인 사례는 아직까지 한 명도 없다며 사실을 부인하였다.

부록-〈실험 2〉 자극물 7(평판이 좋은 기업-능력 위기-침묵전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 반응

최근 '00기업' 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 '앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다'는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 '앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다'며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략...,,,

부록-〈실험 2〉 자극물 8(평판이 좋은 기업-정직성 위기-사과전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

'00 기업'측은'일부 오염물질을 하천에 무단 방류한 사실을 일부 인정하며, 다시는 사회적으로 이러한 환경적인 문제가 발생하지 않도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 '00 기업'측은 문제가 된 지역 주민들 중 신체적/정신적 피해를 입은 사람들에게 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 2〉 자극물 9(평판이 좋은 기업-정직성 위기-부인전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘오염물질 무단방류는 합법적인 기준을 준수하여 폐수처리 하였기 때문에 문제가 되지 않는다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 복통 및 설사 증세는 이번 사건으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 사건 이전부터 해당 병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 제조업 기업들의 경우, 제품 제작과정에서 발생한 오염물질은 합법적 기준을 잘 준수하여 처리하면, 크게 문제가 되지 않는다는데, ‘00 기업’ 측은 이번 발생한 소비자 피해사건을 부인하였다.

부록-〈실험 2〉 자극물 10(평판이 좋은 기업-정직성 위기-침묵전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 반응

최근 ‘00기업’ 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 ‘앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다’는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 ‘앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다’며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,

부록-〈실험 2〉 자극물 11(평판이 나쁜 기업-능력 위기-사과전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’측은‘자사의 일부 제품의 결함에 대해 인정을 하며, 다시는 제작과정에서 이러한 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다’는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 ‘00 기업’측은‘문제가 있는 일부 제품에 대해서는 리콜을 실시한다고 밝혔으며, 문제가 된 제품을 구입한 소비자들 중 신체적/정신적 피해를 입은 고객들에 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-〈실험 2〉 자극물 12(평판이 나쁜 기업-능력 위기-부인전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘자사제품 결함은 사실이 아니며, 합법적인 기준치를 사용하여 도색작업을 실시하였다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 피부질환 및 천식 등은 자사의 제품으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 제품 구입 전부터 해당 질병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 휘발성 유기화합물은 발암성 물질이기에 어떤 제품이든 전혀 문제를 일으키지 않을 수 없지만, 합법적 기준치 내에서 잘만 사용하면 크게 문제가 되지 않으며, 실제로 가구사용으로 인하여 암이 유발된 직접적인 사례는 아직까지 한 명도 없다며 사실을 부인하였다.

부록-〈실험 2〉 자극물 13(평판이 나쁜 기업-능력 위기-침묵전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 반응

최근 '00기업' 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 '앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다'는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 '앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보겠다'며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략...

부록-〈실험 2〉 자극물 14(평판이 나쁜 기업-정직성 위기-사과전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

'00 기업'측은'일부 오염물질을 하천에 무단 방류한 사실을 일부 인정하며, 다시는 사회적으로 이러한 환경적인 문제가 발생하지 않도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 '00 기업'측은 문제가 된 지역 주민들 중 신체적/정신적 피해를 입은 사람들에게 대해서는 치료비 제공과 함께 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-<실험 2> 자극물 15(평판이 나쁜 기업-정직성 위기-부인전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 공식 입장 보도자료

‘00 기업’ 측은 보도에서 제시된 ‘오염물질 무단방류는 합법적인 기준을 준수하여 폐수처리 하였기 때문에 문제가 되지 않는다’고 밝혔다. 일부 고객들에게서 나타난 복통 및 설사 증세는 이번 사건으로 인한 직접적인 피해자가 아닌, 이미 사건 이전부터 해당 병을 앓고 있는 환자들이었다면서, 해당 사건에 대한 사실은 진실이 아니라고 주장하였다. 또한 모든 제조업 기업들의 경우, 제품 제작과정에서 발생한 오염물질은 합법적 기준을 잘 준수하여 처리하면, 크게 문제가 되지 않는다는데, ‘00 기업’ 측은 이번 발생한 소비자 피해사건을 부인하였다.

부록-<실험 2> 자극물 16(평판이 나쁜 기업-정직성 위기-침묵전략)

■ 00 기업에 대한 다음 기사를 읽으신 후, 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

00 기업의 반응

최근 ‘00기업’ 측은 앞서 사건과 관련된 기자들의 질문에 대해 ‘앞으로 혁신적인 기업으로 발전하겠다’는 언급과 함께 최근에 문제가 된 점에 대해서는 ‘앞으로 소비자들의 추가적인 반응을 살펴보고’며 더 이상의 어떠한 언급도 하지 않았다. 중략…,