



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](#)

2016년 2월

박사학위 논문

효과적인 기업위기 대응전략에 관한 연구:
위기유형, 위기 심각성, 대응유형과
대응시점의 역할을 중심으로

조선대학교 대학원

경영학과

이진국

효과적인 기업위기 대응전략에 관한 연구: 위기유형, 위기 심각성, 대응유형과 대응시점의 역할을 중심으로

The Study of Effective Coping Strategy to Corporate Crisis:
The Role of Crisis Type, Crisis Severity, Coping Type and Corresponding Time

2016년 2월 25일

조선대학교 대학원
경영학과
이진국

효과적인 기업위기 대응전략에 관한 연구:
위기유형, 위기 심각성, 대응유형과
대응시점의 역할을 중심으로

지도교수 박 종 철

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 10월

조선대학교 대학원

경영학과

이진국

이진국의 박사학위논문을 인준함

위원장	조선대학교 교수	정 형 식	Ⓜ
위 원	조선대학교 교수	김 중 호	Ⓜ
위 원	조선대학교 교수	황 윤 용	Ⓜ
위 원	한국교통대학교 교수	나 준 희	Ⓜ
위 원	조선대학교 교수	박 중 철	Ⓜ

2015년 12월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 문제제기 및 연구목적	1
1. 문제제기	1
2. 연구목적	5
제2절 연구방법 및 연구구성	8
1. 연구방법	8
2. 연구구성	9
제2장 이론적 배경	11
제1절 기업위기	11
1. 기업위기의 개념 및 유형	11
1.1. 기업위기의 정의	11
1.2. 기업위기의 유형	13
2. 기업위기의 심각성	17
제2절 대응전략	19
1. 대응전략의 중요성 및 유형	19
1.1. 대응전략의 중요성	19
1.2. 대응유형전략	20
2. 대응시점전략	23
2.1. 선성탈인 효과	25
2.2. 시간적 해석수준이론	25

3. 기업위기에 대한 소비자 반응	27
제3절 선행연구 고찰	30
1. 해외 선행연구 고찰	30
2. 국내 선행연구 고찰	33
3. 본 연구와 선행연구와의 차이점	35
제3장 연구가설	36
제1절 연구가설	36
1. 기업의 위기유형과 위기 심각성이 소비자 반응에 미치는 영향	36
1.1. 위기유형이 소비자 반응에 미치는 영향	36
1.2. 위기 심각성이 소비자 반응에 미치는 영향	37
2. 기업의 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응유형전략	38
2.1. 위기유형에 따른 대응유형전략	38
2.2. 위기 심각성에 따른 대응유형전략	40
3. 기업의 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응시점전략	42
3.1. 위기유형에 따른 대응시점전략	42
3.2. 위기 심각성에 따른 대응시점전략	43
제2절 연구모형	45
제4장 연구방법	47
제1절 실험 설계 및 절차	47
1. 실험 설계	47
2. 실험 절차	47
제2절 실험대상 기업 및 제품의 선정	49
제3절 변수의 조작적 정의	50
1. 실험자극 및 실험변수의 측정	50

1.1. 기업위기의 유형	50
1.2. 위기 심각성	51
1.3. 대응유형전략	51
1.4. 위기에 대한 대응시점전략	52
2. 종속변수 및 통제변수의 측정	52
3. 조작적 검증	53
제4절 분석 방법	55
제5장 분석결과	56
제1절 신뢰성 및 조작검증	56
1. 신뢰성 검증	56
2. 조작검증	57
제2절 가설검증	58
1. 기업태도	58
2. 기업 이미지	64
제6장 결론	71
제1절 연구결과	71
제2절 연구의 이론적·실무적 시사점	75
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	79
참고문헌	80
부록	89

표 목 차

<표 1> Hermann의 위기 분류 체계	11
<표 2> 위기유형에 따른 책임귀인과 통제 가능성 간의 관계	14
<표 3> 광범위한 기업위기 유형의 분류	15
<표 4> Benoit의 이미지 복구전략	21
<표 5> Smart & Vertinsky의 위기 대응 프레임워크	23
<표 6> 기업위기에 대한 선행연구 정리	30
<표 7> 위기유형에 따라 바람직한 위기대응 모델	33
<표 8> 기업태도에 대한 4-way 분석결과	59
<표 9> 기업태도에 대한 위기 심각성에 따른 추가 분석결과	62
<표 10> 기업 이미지에 대한 4-way 분석결과	65
<표 11> 기업 이미지에 대한 위기 심각성에 따른 추가 분석결과	67

그림 목 차

<그림 1> 연구모형	46
<그림 2> 위기유형과 대응유형전략 간의 2-way 분석결과	60
<그림 3> 기업태도에 대한 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 3-way 분석 결과	61
<그림 4> 위기유형과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과	63
<그림 5> 위기 심각성과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과	63
<그림 6> 위기유형과 대응유형전략 간의 2-way 분석결과	66
<그림 7> 기업 이미지에 대한 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 3-way 분석결과	68
<그림 8> 위기유형과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과	69
<그림 9> 위기 심각성과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과	69
<그림 10> 위기유형과 위기 심각성 간의 2-way 상호작용효과	70

ABSTRACT

The Study of Effective Coping Strategy to Corporate Crisis:
The Role of Crisis Type, Crisis Severity, Coping Type and Corresponding Time

By Jin-Kook Lee

Advisor : Prof. Jongchul Park

Department of Business Administration,
Graduate School of Chosun University

Corporate crisis an omnipresent phenomenon in today's marketplace. Such crises can cause major revenue and market share losses, lead to costly product recalls, and destroy carefully nurtured brand equity (Cleeren et al., 2013). In particular, today's rapid spread of information through various communication sources inhere not only positive aspect but also substantial threats, resulting in more serious consequences from the negative aspects. This gives more weight to negative news than positive news, because product reviews perceived by more people are diagnosed with surprise on the negative news (Herr et al., 1991). The audience also tends to trust these media, the more they trust, the more severe damage is caused by the crisis (Cleeren et al., 2013). Therefore, researchers propose that the strategic response is extremely necessary to equip the crisis response system (Dutta and Pullig, 2011).

Most of the previous studies related to the corporate crisis advocate the establishment of an effective crisis system. In other words, a number of previous studies on the use of 'how (coping strategy)' in accordance with

'What event (type of crisis)' can effectively restore the reputation of the corporation (이상경, 이명천, 2007; 최윤형, 최세나, 2013; Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Lei et al., 2012; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009). But unlike previous research this study, focuses on how an effective response to 'what event (crisis type),' 'What situations (crisis severity),' 'When (corresponding time strategy),' 'how (coping type strategy)' will be able to configure the corresponding strategic crisis response system.

Therefore, corporate need to determine how effective these corresponding 'What event (crisis type),' 'What situations (crisis severity),' 'how (coping type strategy)'. Thus, the present study employed a 2 (crisis type: competence violation vs. integrity violation) x 2(crisis severity: high severity vs. low severity) x 2(coping type strategy: apology vs. denial) x 2(corresponding time: immediate response vs. delayed response) between-subjects design, with control conditions, in order to test the hypotheses. The dependent variable is corporate attitudes and corporate image with controlled product involvement.

Specifically, the results of the study are as follows. Firstly, unlike our reasoning, hypothesis 1 was rejected. It is because integrity crisis appeared to be more negative towards (a) corporate attitudes and (b) corporate image than competence crisis. Secondly, hypothesis 2 was also rejected because of the crisis severity appeared to show no affect to the (a) corporate attitudes and (b) corporate image. Thirdly, because of the conflicting results occurred in coping type strategies for integrity crisis, the hypothesis 3 was partially supported. For a competence violation, apology tends to effectively restores (a) corporate attitudes and (b) corporate image than denial. Also, for an integrity violation, apology tends to effectively restores (a) corporate attitudes and (b) corporate image than denial. Further, the hypothesis 4 was also partially supported. Although crisis severity and coping type strategies are not statistically significant, the crisis type, crisis severity and coping type strategies are

significant. In particular, when crisis severity is high, the corporate is more effective in its corporate attitudes and corporate image recovery unconditionally by sincere apology, regardless of the type of crisis. On the other hand, when the crisis severity is low, the competence crisis apology strategy is more effective than denial strategy. Further, when the crisis severity is low, with integrity crisis it shows that apology strategy and denial strategy both are not significant for (a) corporate attitudes and (b) corporate image. Hence, the following is the effect of the corresponding time. The predicted interaction effect between crisis type(H5) and crisis severity(H6) are not significant for (a) corporate attitudes and (b) corporate image. These results regardless of the corresponding time, the type of crisis and crisis severity showed that people give priority to the apology or compensation.

This study contributes new insights along with three dimensions: First, we identify the mixed results of previous studies. In other words, a sincere apology strategy is more effective regardless of the type of crisis in the efficacy of coping strategies according to the type of crisis (Support Sung et al.(2013) result.). Second, because apology strategy is the most effective strategy for the recovery of (a) corporate attitudes and (b) corporate image, regardless of the type of crisis and corresponding time, companies are encouraged toward sincere apology. Finally, if the corporate crisis is with high severity, it is recommended to address with sincere apology aggressively because it has a responsibility to consider the case as involving more than just corporate responsibility information. On the other side, if the crisis severity is low, the corporate can simply convey the objective explanation for the incident.

Key words: Corporate Crisis, Competence Crisis, Integrity Crisis, Crisis Severity, Coping Type Strategy, Corresponding Time Strategy, Construal Level Theory.

제1장 서론

제1절 문제제기 및 연구목적

1. 문제제기

오늘날 국가 간 WTO, FTA 등의 체결에 따라 국가 간의 무역장벽이 철폐 및 완화되고 기업들의 글로벌시장 진입이 활발히 이루어지고 있다. 기업의 고객도 자국 고객뿐만 아니라 글로벌 고객으로 확대하고 있는 추세이다. 특히 인터넷, 스마트폰의 보편화는 각종 정보의 접근을 용이하게 하고 상호통신, 교류도 촉진시켰다. 이러한 촉진은 광고, SNS를 통한 마케팅 전략으로 기업에게 활발하게 응용되고 있다. 하지만 이러한 빠른 정보의 접근은 기업에게 부정적일 수도 있다. 특히 해당 기업에 대한 제품 결함이나 기업의 비윤리적 활동과 같은 부정적 정보도 빠르게 확산되기 때문이다. 이러한 부정적 정보는 뉴스와 같은 매체를 통해 소비자들의 의사결정에 심각한 영향을 미칠 수 있다. Herr et al.(1991)의 지적과 같이 사람들은 부정적 뉴스에 더 많은 진단과 놀라움으로 지각하기 때문에 부정적 뉴스가 긍정적 뉴스보다 제품평가에 더 많은 가중치를 준다고 하였다(negativity bias effect). 또한 청중들은 이러한 미디어를 더 많이 신뢰하는 경향이 있기 때문에(Cleeren et al., 2013), 연구자들은 기업에게 위기대응 시스템을 갖추는 것을 적극적으로 권장하고 있다(Dutta and Pullig, 2011).

그 원인은 기업이 오랜 기간을 걸쳐 쌓아온 기업 및 브랜드 이미지와 신뢰를 과소하기 때문이다(Dutta and Pullig, 2011; Forehand and Grier, 2003; Strahilevitz, 2003). 사례를 통해 보면, 2013년 5월 남양유업의 '떨어내기' 관행에 대해 하청 기업들의 불매운동을 일으켰다. 기업 측은 사건이 매체를 통해 확산된 이후 단지 일부사원의 부도덕한 행동으로 사건을 진화하려고 하였다. 결국 기업의 불적절한 대응은 소비자들의 비난과 분노를 유발하였으며, 더 나아가 불매운동에 동참하여 기업의 영업실적에 큰 타격을 주었다. 또한 2009~2010년 세계 1위 자동차업체였던 도

요타사의 가속페달 문제로 인해 전 세계적으로 약 1000만대를 리콜을 하였으며, 집단 소송 합의금으로만 12억 달러를 지불하였고(아시아경제, 2015), 당시 도요타는 포브스가 선정한 세계 기업 순위 3위에서 360위로 추락한 결과를 초래하였다(경향신문, 2010). 2015년 독일의 국민차·세계 1위 자동차 업체 폭스바겐은 배출가스 조작 파문으로 인해 유럽연합(EU) 역내 시장에서 모두 850만대의 배출가스 저감장치 문제 차량을 내년 1월부터 리콜을 실시할 것이며, 사태 수습을 위해 65억 유로(약 8조3100억원) 비용에 더하여 280건이 넘는 집단소송에 걸렸다(경향신문, 2015). 위의 사건들은 해당 기업에게 영향을 미쳤다면, 2008년 중국의 분유 멜라민 사건은 한 업체로부터 시작하여 전반적인 중국의 분유식품산업에 대한 회의 및 불신으로 불거졌을 뿐만 아니라(과급효과), 점차 전반적인 중국산 식품의 안전성을 위협하는 결과를 가져왔다.

위와 같이, 기업위기는 기업에게 불확실성을 유발하고 조직의 우선순위 목표를 위협하는 비일상적이고 예기치 않은 사건이다(Seeger et al., 1998). 기업에서 발생한 위기는 심각한 법률적, 재무적, 사회적 책임이 따르며, 심각한 경우 기업을 파산 위기에 처하게 할 수 있다. 선행연구에 따르면, 제품 및 브랜드에서 발생한 위기는 기업 및 브랜드 이미지, 나아가 기업의 신뢰에 손상을 주며(Forehand and Grier, 2003; Strahilevitz, 2003), 제품에 대한 구매의도를 감소하고(Lin et al., 2011), 또한 기업 및 브랜드의 시장 점유율을 하락하고, 기업을 파괴하는 힘을 가지고 있다(Cleeren et al., 2013). 또한, 기업위기는 분노, 경멸, 혐오, 공포와 같은 소비자들의 부정적 정서를 유발하며 해당 기업에 대한 부정적 구전행동과 불매운동을 포함한 항의행동을 가져온다고 하였다(Silvia et al., 2013). 따라서 선행연구들은 기업위기의 이러한 부정적 영향을 방지하기 위해 위기 대응 시스템 구축의 필요성을 강조하고 있다(Ahluwalia et al., 2000; Dawar and Lei, 2009; Dawar and Pillutla, 2000). 특히 기업위기는 예기치 않은 이벤트이기 때문에 적절한 위기대응 시스템의 구축은 위기 상황에 맞춰 전략적 대응을 가능하게 한다.

기존 다수의 연구는 기업위기에 '어떻게' 대응할 것인가에 초점을 두고, 위기유형에 따른 대응전략(대응유형전략)의 효과를 살펴보았다(이상경, 이명천, 2007; Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Kim et al., 2006;

Sung et al., 2013). 그리고 최근에는 기업위기의 극복에 조절하는 요인에 대한 효과를 검증하는 연구들이 제시되고 있다. 이러한 조절요인들은 귀인이론에 기반한 접근(Kim et al., 2006; Klein and Dawar, 2004), 부정적 정서 완화에 대한 이타적 선행(Silvia et al., 2013), 기업평판 및 소비자의 사전 신념에 따른 효과(Dawar and Pillutla, 2000; Klein and Dawar, 2004; Lei et al., 2012; Vassilikopoulou et al., 2009), 책임규명의 주체(전성률 등, 2009) 등을 포함하고 있다. 우선 전자의 경우, 크게 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 보상이나 사과의 강도에 따른 효과이다. 예를 들어, Dutta & Pullig(2011)은 기능 위기에 대해 사과하는 것이 효과적이지만, 윤리·도덕 위기에 대해 사과뿐만 아니라 교정조치도 효과적이라고 하였다. 하나는 소비자들이 정보 진단 분석(information diagnosticity analysis)을 하는 과정에서 손실과 이득을 다르게 인식한다는 것이다. Ferrin et al.(2007)이나 Kim et al.(2004)은 소비자들이 정보처리에서 능력에 대한 긍정적 정보에 가중치를 두지만 도덕성에 대해 부정적 정보에 가중치를 둔다고 하였다. 즉 능력위기에 대해 기업이 사과전략을 사용하여 소비자들에게 미래에 대한 안심을 심어주는 것이 효과적이지만, 정직성 위기에 대해 오히려 부인전략을 사용하는 것이 소비자들의 분노를 덜 악화시킨다고 하였다. 다음 후자는 위기대응에 조절하는 요인들이다. 비록 귀인이론, 정서적 완화요인 등 다양하게 접근하였지만, 위기의 발생 원천 및 상황에 대해 단지 위기 유형에 국한하고 있으며, 또한 대응전략을 단순 기업의 사과나 보상의 수준에 초점을 두고 있다. 즉 실제 기업이 '언제(대응시점),' '어떤 상황(위기 심각성)'에 대응해야 하는지를 나타내지 않고 있다. 따라서 본 연구는 선행연구와 달리 '어떤 사건(위기유형),'과 '어떻게(대응전략)' 대응하는지에만 국한하지 않고, '어떤 사건,' '어떤 상황,' '언제,' '어떻게' 대응하는데 초점을 두고자 한다.

특히, 위기가 발생한 원인 및 상황들이 다양함에도 불구하고 선행연구들은 단지 위기유형에 초점을 두고 있으며, 앞서 Kim et al.(2004)과 Sung et al.(2013)의 연구처럼 서로 상반된 연구결과를 나타내고 있다. 이러한 상반된 위기유형에 따른 대응에 대해 본 연구에서는 위기의 원천 및 상황을 위기 심각성에도 초점을 두고 접근하고자 한다. Coombs & Holladay(2002)에 제시한 상황적 위기커뮤니케이션이론(situational crisis communication theory, 이하 SCCT)에 따르면, '위기상황' → '

위기책임' → '조직평판'에 영향을 미친다고 하였다. 이들은 상황별에 따른 대응전략을 수립하는 것이 효과적이라고 하였다. 하지만 선행연구들은 이러한 사건 상황을 단지 위기유형(어떤 사건)의 군집이나 분류에 제한하여 사건에 따른 단순 대응전략에만 초점을 두고 연구하였다. Coombs & Holladay(2002)의 지적과 같이, 비록 위기유형에 따른 대응전략이 중요하지만, 실제 위기 심각성(위기상황)은 초기 위기책임의 인식에 중요한 영향을 미치며, 평판회복(복구) 및 위기관리에 결정적 요인이라고 하였다. 따라서 이들은 위기의 유형이외에도 위기 심각성도 상황별 고려요인으로 간주하고 있다. 이러한 위기 심각성은 소비자들의 책임귀인에 결정적인 영향요인으로 작용하고 있기 때문이다(Coombs, 2007). Laufer et al.(2005)에 의하면, 소비자들은 기업위기의 사건에 대해 방어적 귀인을 한다고 하였다. 즉 확실히 규명되지 않은 브랜드 위기 상황에서도 위기가 심각하다고 인식할수록 기업에게 비난을 돌리는 경향을 말한다. 반면에 위기 심각성은 사건에 대한 책임귀인도와 관련되며, 책임귀인이 낮은 경우는 높은 경우보다 사건에 대한 통제가능성이 높다고 하였다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002). 따라서 본 연구에서는 위기의 발생 원천 및 위기 상황을 위기유형(어떤 사건)과 위기 심각성(어떤 상황)으로 구성하였다.

또한 대응전략의 경우 선행연구들은 단순 사과나 보상에 의존한 대응전략에 초점을 두고 있다. 하지만 본 연구에서 기존 연구를 토대로 대응전략을 대응유형전략(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Kim et al., 2006; Sung et al., 2013)와 같이 사과나 보상의 수준에 따른 전략)과 대응시점전략으로 구성하여 살펴보고자 한다. 해석수준이론에 따르면, 먼 미래의 사건에 대해 추상적이고 정보의 요점을 추출하는 상위 해석수준이 발생하는 반면에, 가까운 미래의 사건에 대해 구체적이고 부수적으로 하위 해석수준이 발생한다고 하였다(Liberman et al., 2007). 이러한 특성은 기업의 초기대응의 경우 소비자들이 전반적 사건에 대해 추론하기 때문에 사건에 대해 객관적으로 볼 것이지만, 지연대응의 경우 추상적으로 판단하기 때문에 결과가 얼마나 바람직한가에 관심을 가질 것이다. 또한 Claeys & Cauberghe(2012)는 위기대응에서 대응시점의 '선성탈인(stealing thunder) 효과'를 살펴보았다. 선성탈인 효과는 타인이 반응을 하기 전에 선제대응

을 하는 것을 말한다. 즉 소비자들의 준거점(reference point)에 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 기업은 선성탈인 효과를 통해 자신의 입장, 사건에 대한 자사의 관점, 사건에 대한 해석을 적극적으로 할 수 있다고 하였다. Claey's & Cauberghe(2012)의 연구를 살펴보면, 초기 대응은 단순 기업의 객관적 정보를 제공하는 것에 비해, 후속 대응은 보상을 포함한 대응전략을 응용하는 것이 효과적이라고 하였다. 비록 선행연구들은 기업위기의 대응에서 대응시점이 기업태도 복구행동에 중요한 요인으로 작용한다고 하였지만(박종철 등, 2011; Arpan and Pompper, 2003; Arpan and Roskos-Ewoldsen, 2005; Claey's and Cauberghe, 2012), 실제 기업위기 유형과 위기 심각성에 따른 효과는 살펴보지 않았다. 따라서 본 연구는 '어떤 사건(위기 유형),' '어떤 상황(위기 심각성),' '언제(대응시점),' '어떻게(대응유형전략)' 대응을 하는 것이 효과적인지를 살펴볼 것이다.

본 연구는 선행연구와 달리 '어떤 사건,' '어떻게' 대응을 하는 것에 초점을 두기보다는 위기 상황에서 위기유형에 초점을 둔 대응과 위기 심각성에 초점을 두고 어떠한 대응전략이 더 효과적인지를 살펴보고자 한다. 따라서 위기 유형에 따른 대응유형전략과 대응시점전략 각각의 관계를 살펴보고, 위기 심각성에 따른 대응유형전략과 대응시점 전략 각각의 관계를 살펴본다. 본 연구를 통해 향후 기업이 위기에 직면하는 경우 전략적으로 대응할 수 있는 위기대응 시스템을 제시하고자 한다.

2. 연구목적

오늘날 다수의 기업에서 발생한 부정적 사건들이 각종 커뮤니케이션 매체를 통해 확산하며, 사건의 진실여부, 책임여부에 관계없이 기업에 대한 소비자들의 관심을 고조하게 한다. 선행연구들은 단지 '어떤 사건,' '어떻게' 대응을 할 것인가에 초점을 하여, 부정적 사건에 대응을 하였지만, 본 연구는 좀 더 구체적으로 '어떤 사건,' '어떤 상황,' '언제,' '어떻게' 대응하는 것이 효과적인지를 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구의 연구목적은 다음과 같다.

첫째, 기업위기의 유형을 능력위기와 정직성 위기로 구분하고, 또한 위기의 강도(위기 심각성)를 구분하여, 이들 위기유형과 위기 심각성 정도가 기업태도와 기업

이미지에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 위기유형의 경우 능력위기는 제품의 핵심가치와 관련되지만, 정직성 위기는 기업의 차별화 전략이나 경쟁우위와 관련되기 때문에 이들의 단순 효과를 살펴보고자 한다. 또한, 위기 심각성 강도는 소비자들의 책임귀인에 영향을 미치기 때문에 중요하다. 실제로 Coombs & Holladay(2002)에 따르면, 사건에 대한 책임이 큰 경우 더 많은 비난을 받는다고 하였다. 반면에 책임이 작은 경우 사건의 통제가 가능하다고 하였다. 따라서 위기 심각성은 소비자들이 사건에 대한 원인을 찾는 데 중요한 영향을 미칠 것이다.

둘째, '어떤 사건'이 발생하게 되면, 이에 대해 '어떻게' 대응하는 것이 효과적인 방법인지를 찾아내는 것은 중요하다. 즉 기업위기 유형에 따른 효과적인 대응유형전략을 찾아내는 것이 중요하다. 이러한 논쟁은 크게 두 가지 측면에 근거를 두고 있다. 하나는 사과와 강도이며, 다른 하나는 소비자의 정보 진단 측면이다. 정보 진단 관점의 대표적 연구자는 Ferrin et al.(2007)과 Kim et al.(2004)의 연구이며, 이들은 능력 위기에 대해 사과를 하는 것이 효과적이지만 정직성 위기에 대해 부인을 하는 것을 권장하고 있다. 즉 능력위기의 경우 긍정적 정보가 가중치를 가지기 때문에 효과적인 반면에 정직성의 경우 사과는 죄의 인정으로 부정적 정보를 더 심각하게 인식하기 때문에 부인을 하는 것이 효과적이라고 하였다. 다음은 사과의 강도를 연구한 대표적인 연구자로 Dutta & Pullig(2011)의 연구를 들 수 있다. 이들에 의하면, 능력위기의 경우 소비자들의 핵심 편익과 관련되기 때문에 사과를 하는 것이 효과적이지만, 정직성의 경우 부인전략은 최하의 전략이며 사건의 해결력이 없으며, 교정조치(사과전략)와 공격성 축소 전략이 모두 효과적이라고 하였다. Sung et. al.(2013)의 경우도 Kim et al.(2004)과 유사한 실험설계를 통한 결과 능력 위기에 대해 동일하게 사과전략을 권장하지만, 정직성 위기에 대해 부인전략이 아닌 사과전략을 적극적으로 주장하고 있다. 따라서 위기유형에 따른 대응유형전략의 경우 Sung et. al.(2013)과 Dutta & Pullig(2011)의 주장과 Ferrin et al.(2007)과 Kim et al.(2004)의 연구를 재 고찰하기 위해서 위기유형과 대응유형전략에 대해 유사하게 설정하였다.

셋째, '어떤 사건'을 '어떻게' 대응하느냐는 위기의 유형도 중요하지만, '어떤 상황(위기 심각성)'에 '어떻게(대응유형전략)' 대응하는 것도 중요하다. Coombs &

Holladay(2002)에 의하면, 위기의 강도는 초기 위기에 대한 책임을 결정하기 때문에 위기관리에 중요한 요인이라고 하였다. 따라서 위기 심각성에 따라 어떠한 대응 유형전략을 구사하는 것이 효과적인지를 살펴보고자 한다.

마지막으로, '언제(대응시점전략)' 위기유형과 위기 심각성 각각에 대응하는 것이 효과적인지를 살펴보고자 한다. 비록 선행연구들은 '어떤 사건'을 '어떻게' 대응하는지에 대해 많은 논의를 하였지만, 실제 대응시점전략의 중요성을 고려하지 않았다. 대응시점전략의 경우 소비자들이 시간적 해석수준과 관련이 있으며, 시점이 먼 경우와 시점이 가까운 경우에 따라 사건에 다르게 인식한다. 따라서 대응시점이 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응효과를 살펴보고자 한다.

제2절 연구방법 및 연구구성

1. 연구방법

본 연구는 기업 실무자들이 실제 기업위기에 직면한 경우, 전략적으로 위기대응을 할 수 있는 위기대응 시스템을 구축하고자 한다. 특히 기업위기 유형과 대응유형전략의 관계를 규명하고, 더 나아가 이들의 관계에서 대응시점과 위기 심각성에 따른 효과를 살펴보고자 한다. 따라서 이러한 연구목적 달성을 위해 대학생들을 대상으로 이들이 쉽게 접할 수 있는 제품을 선정하여 실험을 진행하였다. 수집된 자료는 SPSS 18.0 프로그램을 활용하여 분석하였다. 본 연구를 위한 연구방법은 다음과 같이 설정하였다.

우선, 기업위기의 유형, 위기 심각성, 대응유형전략, 대응시점전략 각각의 개념을 소개하고, 이들에 관한 선행연구 및 이론적 배경을 고찰하였다.

다음은 이를 바탕으로 위기유형과 위기 심각성이 대응유형전략, 대응시점전략 간의 관계를 설명하고 연구가설을 도출하였으며, 도출한 연구가설에 기초해 연구모형을 제시하였다.

본 연구를 진행하기 위해 기업위기, 위기 심각성, 대응유형전략, 대응시점전략에 대한 실험자극을 작성하고 실험을 실시하였다. 구체적으로 기업위기의 유형은 능력위기와 정직성 위기로 구분하고 위기 심각성의 경우 위기가 심각한 경우와 위기가 심각하지 않은 경우로 구분하여 실험자극물을 만들고 다음 대응유형전략의 경우 사과전략과 부인전략으로 구분하고 대응시점전략의 경우 즉시대응과 지연대응으로 구분하여 기업의 공식입장자료로 구성하였다. 피험자들이 위 두 가지 설문을 읽은 후 설문을 작성하게 하였다. 그리고 실증분석을 실시하여 수립된 가설을 실증적으로 검증하였으며, 가설 검증을 통해 연구결과 및 시사점을 제시하였다.

2. 연구구성

본 연구의 연구목적은 수행하기 위해 다음과 같이 구성을 하였다.

제1장은 문제제기와 연구 목적을 소개하는 서론이다. 이 장에서는 연구배경과 연구목적에 포함하고 있으며, 소비자들에게 기업위기에 대한 중요성을 강조하고 효과적인 대응의 필요성을 설명하였다. 더 나아가 본 연구에서 제시한 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응전략(대응유형전략과 대응시점전략)의 중요성과 필요성을 강조하였다. 마지막으로 본 연구를 위한 연구방법과 본 연구의 구성에 대해 기술하였다.

제2장은 각 변수(위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략, 대응시점전략)에 대한 개념적 정의를 소개하고, 변수에 대한 선행연구와 이론적 배경을 제시하였다. 또한 선성탈인효과와 시간적 해석수준이론을 설명하였다. 마지막으로 선행연구 고찰을 해외 선행연구와 국내 선행연구로 구분하고 본 연구와 선행연구와의 차이점을 설명하였다.

제3장은 연구 가설을 제시하고, 도출한 연구가설에 따라 연구모형을 제시하였다. 가설수립은 위기유형과 위기 심각성이 기업태도와 기업 이미지에 미치는 영향을 살펴보고, 선행연구에 대한 재 고찰을 위해 위기유형에 따른 대응유형전략의 효능을 살펴보고, 대응유형전략이 위기 심각성, 대응시점전략이 위기유형과 위기 심각성 각각에 따른 영향에 대한 인과관계 및 연구가설을 설정하였다. 마지막으로 제시한 연구가설에 따라 본 연구의 연구모형을 제시하였다.

제4장은 이 단계에서 주로 본 연구의 실험설문에 관련된 연구방법을 구체적으로 설명하였다. 우선 실험 설계, 실험 절차, 실험대상 기업 및 제품의 선정, 변수의 조작적 정의, 실험자극 및 변수측정에 대해 기술하였다.

제5장은 위기에 조사한 자료를 가지고 실증분석을 통해 연구가설을 검증하는 단계이다. 우선 실험이 잘 이루어졌는지 실험조작 검증을 실시하고, 구체적 연구가설에 따라 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략, 대응시점 전략이 기업태도와 기업 이미지에 대한 실증분석결과를 분석 및 기술하였다.

제6장은 본 연구에서 도출한 결과를 요약하고, 연구에 대한 시사점과 한계점을

기술하고 앞으로의 연구방향을 기술하였다.

마지막으로, 참고 문헌을 제시하고, 실증분석에 사용한 실험자극과 응답 문항을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 기업위기

1. 기업위기의 개념 및 유형

1.1. 기업위기의 정의

일반적으로 기업위기는 기업의 전반적 영리·경영활동에 방해나 손상을 주는 모든 사건들을 말한다. 이러한 사건들은 기업에 관련하여 너무 광범위한 요인들을 포함하고 있기 때문에 기업위기에 대한 정의를 내리기 어렵다. 기존 연구자들은 기업위기에 대해 크게 세 가지로 살펴보고 있다. 하나는 모든 기업이 겪는 전 세계적인 경제위기나 금융위기와 같은 글로벌 위기이다(Fearn-Banks, 2007). 다음은 자연피해나 루머와 같이 기업이 완전 통제 불가능한 사건들에 의한 위기이다(Coombs, 2007). 마지막으로 기업에서 통제 가능한 기준에 포함된 사건들이다.

<표 1> Hermann의 위기 분류 체계

구분		위험 수준			
		높음		낮음	
		인식		인식	
		예기치 못한	예측	예기치 못한	예측
의사 결정 시간	길다 (Extended)	혁신상황 (Innovation Situation)	의도적인 상황 (Deliberative Situation)	관성 상황 (Inertial Situation)	일상 상황 (Routinized Situation)
	짧다 (Short)	위기 상황 (Crisis Situation)	반사적 상황 (Reflexive Situation)	정황적 상황 (Circumstantial Situation)	관리에 의한 상황 (Administrative Situation)

자료출처: Clark(1988).

이러한 사건들은 제품품질이나 기업관행 등을 포함하고 있다(Cleeren et al., 2013; Coombs and Holladay, 2002; Silvia et al., 2013; Sonja et al., 2013). 이러한 측면과 유사하게 Hermann(1969)은 상황적 변수로 정치적 위기를 접근하였다(<표 1> 참조). 즉 위기는 위험이 높고 예기치 못하며 의사결정 시간이 짧은 특성이 있다고 하였다. 마케팅 측면에서는 앞의 두 가지보다 마지막 부분에 더 많이 연관되어 있다. 실제로 영리활동을 주목적으로 하는 기업에게 위기는 소비자들과 밀접하게 관련이 있으며, 발생한 사건이 기업의 통제 불가능보다 통제 가능한 범위에 있는 경우에 기업의 발전에 더 큰 영향을 미치게 된다. 예를 들어 제품의 기능적인 측면이 가장 핵심이기 때문에(Keller, 2005), 기타 요인에 비해 제품의 성능은 소비자들의 구매의도에 가장 큰 영향을 미치게 된다. 또한 남양유업의 경우는 비록 소비자들의 직접적인 이익과 관련이 없지만, 기업 관행은 기업이 자체관리가 가능하기 때문에 소비자들의 불매운동으로 이루어질 수 있으며, 더 나아가 막대한 피해를 가져오게 되었다. 이러한 것은 소비자들이 기업의 전반적인 평가를 통해 기업의 제품에 영향을 주는 것을 볼 수 있다.

따라서, 기업위기의 개념을 정의하는데 있어서 다음 세 가지 요소가 있다(Brown, 2009). 우선 기업위기는 인식이다. 조직이 위기의 존재를 믿지 않는다면이라도, 궁극적으로 이해 관계자들이 위기가 존재한다고 믿는다면, 위기는 존재한다(Penrose, 2000). 다음은 기업위기는 갑작스럽고, 예기치 않은 특성을 가지고 있다(Dawar and Pillutla, 2000; Pullig et al., 2006). 마지막으로 위기는 항상 부정적인 결과를 가져온다. 이러한 특성 때문에 기업이 적시에 대응 가능한 위기대응 시스템을 구축하는 것이 중요하다. 즉 특정 위기에 따른 대응을 하는 것이 효과적이다(Coombs and Holladay, 2002).

경영학 측면에서 기업위기에 대한 정의를 살펴보면, Vassilikopoulou et al.(2009)은 기업의 위기를 제품 결함위기로 특정하고 정의하였다. 즉, 기업에게 심각한 생존원인이 되며, 제조자 과실, 제품의 오용, 파괴 행동등과 같은 각종 원인에서 분출한 위기라고 하였다. 이들과 달리 Dutta & Pullig (2011)는 브랜드 제품들이 일반제품과 달리 상징적인 이미지도 소유하고 있기 때문에, 브랜드 측면에서 위기를 정의하였다. 즉, 브랜드 평판을 위협하는 심각한 사건으로 간주하고, 브랜드

신뢰와 브랜드 자산을 손상시키고, 브랜드 고려 및 선택의 가능성을 줄인다고 하였다. 전성률 등(2009)도 특정 브랜드가 부정적 정보에 노출됨으로써, 그 정보와 관련된 책임이 기업에게 있는지 없는지에 대한 진실을 떠나서 그 브랜드의 자산에 부정적 영향을 주어 소비자들이 브랜드에 대한 호의적인 태도가 감소할 우려가 있는 상황이라고 정의하였다.

1.2. 기업위기의 유형

기업위기는 불확실성을 생성하고 조직의 우선 목표를 위협하는 비일상적이고 예기치 않은 사건이다(Seeger et al., 1998). 위기에 대한 각종 온라인·오프라인을 통한 매체보도는 소비자들의 위협 인식을 증가하고, 해당 기업 및 제품에 부정적 평가를 하게 되며, 결국 해당 기업의 제품 선택 및 고려를 줄이고, 영업실적에 부정적 영향을 준다. 선행 연구들은 기업위기의 특성이나 범주에 따라 기업위기를 유형화하였으며, 또한 기업위기에 대한 유형화는 효과적인 대응도 가져올 수 있다고 하였다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002; Dutta and Pullig, 2011; Lin et al., 2011; Sonja et al., 2013; 전성률 등, 2011). 또한 기업위기의 유형이 다양하지만, 선행연구들은 기업위기에 대해 군집의 방법이나 대인지각 측면으로 구분하여 연구를 진행하여 왔다. 구체적으로 다음과 같이 살펴볼 것이다.

첫째는 군집의 방법에 의한 분류방법이다. 이 방법은 기업에서 발생한 다양한 위기를 나열하고 동질그룹이나 유사한 특성을 가진 집단을 군집하는 방법이다. 가장 대표적인 것은 Coombs가 제시한 상황적 위기 커뮤니케이션이론(SCCT: situational crisis communication theory)이다. 상황적 위기 커뮤니케이션이론은 처음 체계적으로 위기를 유형화하였다. 즉 귀인이론에 근거하여 군집의 방법을 통해 위기 유형을 분류한 것이다(Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002). 이 이론에 의하면, 위기의 유형은 다양하지만, 위기에 대한 책임의 귀인과 위기에 대한 통제에 따라 군집의 방법을 사용하여 세 가지 차원으로 구분하였다. 즉, 의도적 위기, 우연적 위기와 피해자 위기이다. 의도적 위기는 조직의 악행, 인적 오류에 의한 제품 손상, 인적 오류사고 등을 포함하며, 의도적으로 법률 혹은 규정을 위반함으

로 사람(소비자)들을 위협에 처하게 하는 것을 말한다. 우연적 위기는 기술 실수 사고, 기술 실수 제품 손상, 도전 등을 포함하며, 가장 통제 불가능한 위기로 본의 아닌 사고를 말한다. 마지막으로 피해자 위기는 자연재해, 루머, 직장 폭력, 제품 형질 변경 등을 포함하며, 자연피해에 의한 사고를 말한다. SCCT은 광범위하며 포괄적으로 위기의 유형을 분류하였지만, 실제 위기의 책임 귀인과 통제 가능성에 따라 의도적 위기와 피의자 위기에 대한 양극화된 결과를 제시하고 있다(<표 2>참조).

<표 2> 위기유형에 따른 책임귀인과 통제 가능성 간의 관계

개념	하위 요소	책임 귀인 정도	통제 가능성
의도적 위기	조직의 악행, 인적 오류로 인한 제품 손상, 인적 오류사고 등등.	높음	낮음
우연적 위기	기술 실수사고, 기술 실수 제품 손상, 도전 등등.	중간	높음
피해자 위기	자연재해, 루머, 직장폭력, 제품 형질 변경 등등.	낮음	중간

자료 출처: 연구자 정리.

Sonja et al.(2013)의 지적과 같이 이러한 분류는 특정 기업에 대한 죄(guilt)의 수준을 밝히는 것과 같으며, 이해관계자들이 위기 책임을 기업에 귀인을 강하게 할 수록 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. 국내 연구에서 최진혁(2010)은 기존 연구자, 기업 실무자 및 온라인 자료를 통해 분류의 주체에 따라 세부 위기유형을 자연재해, 인위적 재난, 운영상 위기, 불법·부정행위, 법적 위기상황, 신뢰도 문제 및 기타 현대적 위기·재난으로 범주화하였다(<표 3> 참조).

다음은 대인지각 측면에 근거한 분류이다. 이 방법은 소비자들이 기업에 대해

크게 두 가지 측면에서 지각한다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011; Lin et al., 2011; 전성률 등, 2011). 구체적으로 정직성(도덕성) 측면과 능력적 측면으로 인식한다고 하였다(Kim et al., 2006; Wojciszke, 2005). 또한 소비자들이 특정 기업에 대한 연상을 하는 경우도, 해당 기업의 능력과 해당 기업의 정직성이나 성실성을 주로 고려한다고 하였다(Brown and Dacin, 1997). 따라서 특정 기업이나 조직의 평가에서 이 두 가지 핵심차원을 고려하는 것이 해당 기업 평가나 평판에 중요한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 구체적으로 이 두 가지 차원을 보면, 첫째, 능력에 관련된 위기는 기업의 제조 능력, 제품 품질이나 전문성 문제와 관련된 문제를 말한다(전성률 등, 2011). 둘째, 정직성 측면과 관련된 문제는 직접 제품과 관련되지 않지만, 가치에 들어싼 사회적 혹은 윤리적, 도덕성과 관련된 문제이다(Dutta and Pullig,

<표 3> 광범위한 기업위기 유형의 분류

분류	위기 유형
자연재해	홍수·산사태; 폭설·눈사태; 태풍·헤리케인·토네이도; 지진·쓰나미; 화산의 폭발.
인위적 재난	화재·화학약품 사고; 전쟁 및 군사적 충돌 위협; 테러 공격; 해킹·DDoS 공격; 직장 내 폭력행위.
운영상 위기	문서·데이터의 손실; IT·전산시스템 장애; 개인(고객)정보 대량 유출; 최고/핵심경영진의 유고; 대규모 산업재해; 중요 생산/서비스 시설 장애.
불법·부정행위	산업스파이(경제스파이); 경영진의 부정행위 또는 윤리의무 위반; 임직원에 의한 횡령·배임; 문서·데이터 절취·도난; 기업 주요 자산의 절도.
법적 위기 상황	소비자·고객의 소송; 임직원에 의한 소송; 정부·수사기관에 의한 조사; 제품 리콜(Recall).
신뢰도 문제	소비자·고객의 불매운동; 제품 판매·영업 방해 행위; 부정적 언론(미디어)보도.
기타 현대적 위기·재난	전염병의 대유행(Pandemic); 환경재해; 경제·재정적 위기; 국제적(국가 간) 갈등; 종교적·인종 분쟁

자료출처: 최진혁(2010).

2011; 전성률 등, 2011). 정직성 위기는 소비자들의 분노, 경멸, 혐오감과 같은 부정적 감정을 유발하며, 결국 부정적 구전이나 불평·항의행동과 같은 극단적 행동을 유발한다고 하였다(Silvia et al., 2013).

능력위기와 정직성 위기를 비교해 보면, 능력의 경우 브랜드 자산의 심장이며, 상징 및 심리적 혜택에 비해 포지셔닝 우위 또는 차별화를 위해 더 유용하기 때문에, 성능 결함은 극복하기 어렵다고 하였다(Keller, 2005). 정직성은 기업의 CSR(corporate social responsibility: 기업의 사회적 책임) 활동과 같은 기업의 윤리적·도덕적 측면과 관련된다. 소비자들의 입장에서 기업의 사회적 책임과 관련된 활동은 본인들의 소비생활과 직접적인 관련성이 떨어지나, 역량과 관련된 활동은 그들의 소비생활의 질 및 편리성을 높이는 것과 직접적으로 연계가 될 수 있기 때문에, 기업 역량 차원의 브랜드 위기가 발생했을 경우 CSR 차원의 브랜드 위기가 발생했을 경우에 비해 그 브랜드에 대한 부정적인 영향력이 클 것이라고 하였다(전성률 등, 2011).

본 연구는 선행연구에 따라 위기의 유형을 능력위기와 정직성 위기로 분류하고 자한다. Wojciszke(2005)에 따르면, 능력(목표성취의 효능)은 주로 자기이익(self-profitable)을 나타내며, 타인에 위한 것보다 이러한 질을 나타내는 사람을 위한 직접적 또는 무조건 보상이기 때문이다. 반면에 도덕적 특성은 행동하는 사람의 목표를 다른 사람들에게 유익 혹은 유해 여부를 캡처하는 감지이기 때문에 타인 이익(other-profitable)이라고 하였다. 즉 도덕은 다른 사람에게 편익을 주고 도덕적 규범을 지키는 것으로 대인관계 내용으로 추론 가능하지만, 능력은 효과적으로 목표의 도달 여부를 말하며, 목표 성과에 대한 효율성으로 추론가능하다. 이러한 대인지각측면에서 선행연구들은 기업에서 발생한 위기를 능력위기와 정직성 위기로 구분하였다(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013). 능력위기는 기업의 제조능력, 제품 품질, 전문성 등의 기업역량과 관련된 위기를 말하는 반면(전성률 등 2011), 정직성 위기는 직접 제품을 수반하지 않지만, 기업에 둘러싼 사회적이나 윤리적 문제에서 위반을 말한다(Dutta and Pullig, 2011). 비록 기업 역량은 기업이나 브랜드 자산의 핵심 심장이며, 기업이나 브랜드의 상징 및 심리적 혜택보다 제품의 포지셔닝 우위 또는 차별화를 위해 더 유용하지만(Keller, 2005), 이

러한 사회·윤리적 위반은 소비자들의 부정적 정서를 유발할 수 있으며 더 나아가 항의행동이나 부정적 구전행동을 초래하여 기업의 평판이나 이미지를 파괴할 수 있다(Silvia et al., 2013). 따라서 기업의 능력적 측면과 정직성 측면이 기업평가에 중요한 고려요인으로 간주할 수 있다.

2. 기업위기의 심각성

위기 심각성은 소비자들이 위기를 발생시킨 부정적 정보와 관련한 문제 혹은 사건을 얼마나 심각하고 중요하게 받아들이는가를 말한다(전성률 등 2009). Vassilikopoulou et al.(2009)은 소비자의 구매의도와 지각에 영향을 미치는 요인으로 기업평판이나 기업의 사회적 책임, 위기에 대한 대응과 위기의 심각성 수준이 있다고 하였다. 따라서 이들은 심각성을 환경에 대한 손상, 사람, 동물의 부상이나 죽음의 심각성 수준과 수에 따라 평가된다고 하였다. Coombs(2006)는 사건의 심각성은 위기의 책임을 더 강하게 귀인을 하며, 조직 평판을 손상한다고 하였다. 즉 공중이 위기 상황에 대해 귀인을 하는 경우, 위기 책임의 양에 따라 초기 평가를 한다고 하였다. 따라서 심각성은 재무적, 사람 및 환경 피해를 포함한 위기에서 일어난 피해의 양이라고 하였다(Coombs and Holladay, 2002).

전성률 등(2009)은 브랜드 위기 상황에서 문제 심각성이 책임규명 정보의 주체와 책임규명 정보 내용이 소비자의 브랜드 태도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 문제의 심각성이 낮은 경우, 책임규명 정보의 내용이 긍정적일 경우, 소비자의 브랜드 태도 변화는 책임규명 정보의 주체가 누구이든 차이가 없지만, 심각성이 높은 경우, 책임규명 정보의 주체가 기업인 경우보다 중립자인 경우 더욱 우호적이라고 하였다. 또한 문제의 심각성이 낮은 경우, 책임규명 정보의 내용이 부정적일 경우, 책임규명 정보의 주체가 중립자인 경우보다 기업인 경우 더 우호적이라고 하였지만, 심각한 경우는 책임규명 정보의 주체에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 높은 수준의 문제 심각성은 브랜드 위기 상황에서 소비자들에게 잘못을 인정하고 사과함으로써 소비자들의 브랜드 태도를 조금이나마 호의적으로 변화시키려

는 기업의 노력의 효과를 제한할 수 있다. 문제의 심각성이 낮을 경우 소비자들은 높은 심각성 문제와 달리 그리 심각하고 중요하게 받아들이지 않으며, 방어적 귀인 성향 역시 크게 나타나지 않는 것을 확인할 수 있다. 박명호와 장영혜(2014)는 브랜드 위기에 따른 브랜드실망감의 과급효과를 살펴보았다. 이들에 따르면, 해당 브랜드에 대한 심각성 지각은 소비자들의 실망감을 더욱 증가하고 기업명성에 부의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 Vassilikopoulou et al.(2009)은 기업위기를 위기의 정도, 사회적 책임 정도에 대한 대응전략이 시간 흐름(위기 후 3일, 3개월, 1년)에 따라 기업에 대한 인상, 위험정도, 구매의도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 따르면, 심각한 위기는 대응전략을 실시함에도 불구하고 시간흐름에 따른 태도 회복에 아무런 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 비록 타이밍에 따라 위기 유형에 대한 대응전략이 위기 심각성 수준에 따라 다를 것이다.

제2절 대응전략

1. 대응전략의 중요성 및 유형

1.1. 대응전략의 중요성

대응전략은 위기에 의해 손상된 기업평판을 회복하기 위한 전략이다. 또한 기업이 위기 극복을 위해 최우선적으로 사용하는 전략이다. 일부 연구자들은 위기 대응 전략을 평판 복구전략이나 이미지 복구전략이라고 한다(Benoit, 1995; Coombs, 2007; Coombs and Holladay, 2002). 선행연구에 의하면, 기업에서 발생한 위기는 위기의 정도나 크기에 상관없이 항상 부정적인 결과를 가져온다고 하였다(Fearn-Banks, 2007; Coombs, 2007). 특히 기업의 능력이나 정직성에 관련된 위기는 기업이 장기간 쌓아온 평판이나 이미지를 크게 손상하게 한다(전성률 등, 2011). 따라서 효과적인 대응을 위해 위기대응 시스템을 구축하는 것이 전략적인 대응이 가능하기 때문에 위기 상황에 가장 우선 전략으로 자리하고 있다. 대응전략은 기업이 반응하는 것을 말하지만, 일부 연구에서는 침묵전략이나 무대응(침묵) 전략도 대응전략의 일환으로 포함하고 있다(Dawar and Pillutla, 2000; Dean, 2004; Ferrin et al., 2007). 따라서 기업이 상황에 적합한 대응전략을 전략적으로 사용하는 것이 날로 중요하게 여겨지고 있으며, 결국 전략적 대응전략은 기업의 가장 보편적인 반응일 수밖에 없다.

다수의 기업은 위기의 대응에 대해 사과나 보상의 요구로 여기고 있으며, 문제 해결을 거론하여 사건해결에 노력하고 있다. 대한항공의 땅콩회항 사건의 사례를 살펴보면, 대한항공은 내외 언론이 이 사건을 주요 뉴스로 보도하고, 시민들이 분노한 것이 '서비스의 질' 문제가 아닌 이른바 '갑의 횡포'라는 것을 알았지만, 회사측은 '사과(care & concern)의 방식', '상황 수습 방안(action)' 그리고 '재발 방지 노력(prevention)'이라는 '초기 위기관리 대응의 ABC'조차 지키지 못했으며, 오히려 대한항공의 첫 사과문 발표 후 여론은 더 악화되었다(이코노미스트, 2014).

Sung et al.(2013)의 지적과 같이 비록 사과가 가장 효과적인 전략으로 지각되지만, 사과가 발표되는 경우 그것도 기업이 자신의 의도를 인정하는 의미를 포함하기 때문에 신뢰 복구(trust repair)를 위해 진심어린 사과와 추가적인 노력도 필요하다고 하였다.

위기대응은 단순히 문제에 대한 결과나 해법을 제시하는 것이 아닌, 기업의 문제해결노력이 필요하다. 즉 사과전략은 단지 매체를 이용한 사과만으로 끝나는 것이 아니라 문제에 대한 책임, 피해자에 대한 배려와 보상, 향후 대책 등을 포함한 많은 노력을 말한다.

선행연구들은 기업위기에 대한 기업의 대응을 포괄적으로 대응전략이라고 부르고 있다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Kim et al., 2006; Sung et al., 2013). 본 연구에서 대응전략을 대응유형전략과 대응시점전략으로 구분하고자 한다. 즉 사과나 보상에 따른 대응전략과 시간에 따른 대응전략이 서로 다르기 때문이다.

1.2. 대응유형전략

위기에 손상한 기업 평판이나 이미지를 회복하기 위해 Benoit(1995)는 처음 위기 대응유형전략을 5개 차원으로 제시하였다(<표 4> 참조). 즉 위기에 직면하는 경우 기업이 어떠한 메시지 옵션을 취해야 하는가에 초점을 하여 단순 부인, 비난 돌리기 전략, 역공세, 불가피성호소, 사고 주장, 좋은 의도로 한 일, 기존 호의적 이미지 강화, 피해 등을 최소화, 차별화, 초월, 공격자 공격, 피해자 보상 전략, 교정 행동 전략과 치욕 감수전략 등등 다양한 가능성을 제시하였으며, 이러한 전략들을 부인전략, 책임 회피전략, 사건에 대한 공격성 축소전략, 교정행동과 치욕 감수전략(사과전략)의 5개 차원으로 통합하여 위기 대응유형전략을 제시하였다.

이후 Coombs(2006)는 SCCT을 통해 위기 유형과 이에 따른 대응유형전략에 대해 재분류를 하였다. 즉 수용정도와 책임정도에 따라 대응유형전략을 대처, 공격성 축소와 부인으로 구분하기도 하였다. 유사하게 Dean(2004)은 대응유형전략의 정도를 확실한 대응, 모호한 대응과 의사방해 대응으로 분류하고 있다. Dutta &

Pullig(2011)는 Coombs가 제시한 대응유형전략에 따라 브랜드 성능 위기와 가치 위기에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 따르면, 성능 위기의 경우 교정조치가 가장 효과적이고, 공격성 축소는 부인보다 효과적인 것으로 나타났다. 반면에 가치 위기에 대해 교정조치와 공격성 축소는 부인보다 효과적인 것으로 나타났다. Dean(2004)는 소비자의 기대가 대응유형전략에 따라 브랜드 자산에 미치는 영향을 살펴본 결과, 강한 긍정적인 사전 기대는 확실한 대응과 모호한 대응이 통제집단보다 효과적이지만, 의사방해는 통제집단보다 부정적인 것으로 나타났다.

<표 4> Benoit의 이미지 복구전략

대응유형전략	세부전략	설명
책임 피하기 (Evading of Responsibility)	희생양 만들기	책임을 다른 사람에게 전가함
	능력부족	불가항력적이었음을 드러냄
	사고	단순한 사고로 묘사
	좋은 의도	의도 자체는 좋았음을 주지시킴
사건의 공격성 축소 (Reducing Offensiveness of Evens)	강화	예전의 서행을 들어 입자를 강화
	최소화	사건 자체가 사소한 것임을 드러냄
	차별	사건의 차별성을 드러냄
	초월	더 큰 맥락, 대의명분을 드러냄
	공격자 공격	비난자를 오히려 공격함
	보상	피해를 보상함
교정 조치 (Corrective Action)	교정 행동	행동 수정, 사건 이전 상태로의 수정
사과 (Mortification)	치욕 감수	책임을 인정하고 사과함

자료출처: Benoit(1995, 1997).

다수의 선행연구들은 '어떤 사건'에 따라 '어떻게' 대응하는 것이 효과적인지를 연구하였다. 이중 사과전략과 부인전략은 논쟁의 중심이었다. 우선 대응유형전략을 책임의 인정과 보상에 중심을 한 피해자 중심의 대응이다(Dutta and Pullig, 2011;

Sung et al., 2013). 대응전략에서 명백한 사과는 법률적 책임을 자신에게 열고 결과적으로 재정 손실을 초래한다고 하였으며, 보상은 비록 위기에 대한 책임을 가지고 기업 이해관계자들의 긍정적 인식을 형성하는데 사과만큼 효과적인 것이 없지만, 이러한 대응은 피해자 요구에 집중하기 때문이라고 하였다(Coombs and Holladay, 2008). 따라서 이들에 의하면, 사과전략이 효과적인 반면에 부인전략은 사건의 해결능력이 없다고 하였다. 하지만 Kim et al.(2004)은 부인전략의 효능에 대해 다른 해석을 하였다. 이들의 연구를 보면, 능력위기의 경우는 사과전략은 사람들의 긍정적 심리를 부각하기 때문에 부인전략보다 효과적이라고 하였다. 반면, 정직성 위기의 경우 사람들이 정직성 문제에 대해 사과와 같은 부정적인 일에 더 가중치를 두기 때문에 사과를 하여 인정하는 것보다 부인 전략이 더 효과적이라고 하였다. 이러한 효과는 정보 진단의 관점에서 사람들이 능력에 대해 긍정적 정보에 가중치를 두지만, 도덕에 대해 부정적 측면에 더 가중치를 둔다고 하였다. 따라서 사과전략은 사건을 인정하며, 자신의 기술적, 역량 부족을 나타내지만, 사건에 대한 인정으로 인해 사람들에게 보상적인 긍정적인 신념을 심어주게 된다. 부인은 사건을 인정하지 않으므로, 사람들에게 혼돈을 주어 부정적 영향을 감소할 수도 있다는 것이다. 비록 이들은 기업 대응을 새로운 관점으로 제시하지만, Sung et al.(2013)은 유사한 실험을 한국 소비자들을 대상으로 실험을 수행하였지만 상반된 결과를 제시하였다. 즉 능력위기에 대한 Kim et al.(2004)과 동일하게 사과전략의 사용을 권장하지만, 정직성 위기에 대해 사과전략이 사건의 완화에 더 효과적이라고 하였다.

본 연구의 연구목적을 위해 위기 대응전략을 대응유형전략을 가장 보편적인 사과전략과 부인전략으로 구성하였다. 사과전략은 책임을 인정하고 사건에 대한 보상이나 완화 대책을 하는 것을 말한다(Benoit, 1997). 사과전략의 효능에 대해, 사과전략은 회한(悔恨)하는 소비자에게 긍정적인 신념을 형성하게 하며, 피의자의 동기 및 의도에 대한 지각자의 신념에 긍정적인 영향뿐만 아니라 지속되는 취약성(즉, 부정정보나 소비자의 불신)에 대해 지각자의 우려를 감소하는 효능이 있다고 하였다(Ferrin et al., 2007). 반면에 부인은 사건에 대한 부인을 말하며, 설명력이 가장 낮으며, 위기발생시 차단능력 없다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011). 부인전략의

효능에 대해, 혐의를 명쾌하게 허위라고 공표하는 것을 말한다. 부인의 효능은 행동에 대한, 부인전략은 과실에 대해 거부하고 지각자에게 의심의 효능을 주기 때문에 긍정적인 효과를 가지며, 이러한 효능은 향후 위반을 피하기 위한 진지한 의도의 전달, 실패에 대한 잠재적 해로운 효과를 상쇄한다(Kim et al, 2004).

2. 대응시점전략

대응시점전략은 기업위기가 발생한 후에 기업이 발생한 사건에 대응시간을 말한다. Smart & Vertinsky(1984)는 위기 대응에서 시간이 기본요소라고 하였다(<표 5> 참조).

<표 5> Smart & Vertinsky의 위기 대응 프레임워크

구분		시간적 요소	
		짧은 시간	긴 시간
환경통제에 대해 긍정적	기업가	작전(Tactical)	전략(Strategic)
	적용	고장제거 (Fire Fighting)	계획 (Planning)

자료출처: Clark(1988).

즉, 위기 발생으로 고도로 복잡한 격변의 상황에 대해 짧은 시간의 대응을 통해 위기를 진화(fire fighting)하는 효과가 있지만, 장기적 대응은 차분한 전략적인 계획을 통한 대응을 나타낼 수 있다고 하였다. Claeys & Cauberghe(2012)에 따르면 대응시점 전략이 선성탈인효과(stealing thunder effect)가 발생하기 때문에 기업이 발생한 사건에 대해 사과전략보다 객관적 정보를 제공해도 위기의 피해 최소화에 효과적이라고 하였다. 기업에 관련된 제품위험 위기(product-harm crisis)와 같은 결합은 신문이나 방송 등에서 즉각적으로 보도되기 때문에, 소비자들은 이를 매우 심각한 사건으로 받아들이며 해당 기업 및 제품에 대하여 부정적인 태도를 형성하고, 나아가 낮은 구매의도 경향을 보인다고 하였다(박종철 등, 2011). 따라서 기업

의 매체 보도 전 선제공격은 소비자들에게 준거점을 형성하여 언론의 보도보다 사건의 객관적 이해에 도움을 가져올 수 있다(Arpan and Roskos-Ewoldsen, 2005).

대응시점 전략에 대한 선행연구들을 살펴보면, 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선 선성탈인효과(stealing thunder effect)의 영향이다. Claeys & Cauberghe(2012)는 대응시점을 공중매체나 기타 법적 기관에서 발생한 사건을 폭로 전후에 초점을 하여, 폭로 전후의 대응(대응전략 vs. 객관적 정보 제공)에 따른 차이를 살펴보았다. 이들의 연구에 의하면, 폭로전에는 대응전략과 객관적 정보의 제공은 통계적으로 유의미한 차이는 보이지 않지만, 폭로 후 대응에 대해, 대응전략을 사용하는 것이 효과적이라고 하였다.

다음은 해석수준이론에 기반을 한 대응시점전략이다. 박종철 등(2011)은 부정적 언론보도에 대한 기업의 대응방식과 대응시점이 소비자 반응과 매출액에 미치는 효과를 실증적으로 고찰하였다. 부정적 언론보도에 노출된 기업은 즉각적인 대응보다는 사후적으로 천천히 대응하는 것이 효과적이며, 특히 반박보도 보다는 느린 시점에서 개선보도를 하는 것이 더 효과적이라는 사실이다. 따라서 기업의 입장에서는 대응방식의 유형을 결정하고 난 후 대응시점을 고려하는 것이 제품 위험위기를 극복하는 효과적인 마케팅 전략이라고 하였다.

마지막으로 침묵전략에서의 대응시점 차이이다. Lee(2004)과 McDonald et al.(2010)은 기업 위기대응에서 침묵의 긍정적인 효과가 있다고 하였다. 이들에 의하면 침묵은 사건에 대한 인정여부를 하지 않기 때문에 부인보다 효과적이라고 하였다. Kim et al.(2004)도 침묵의 효과를 긍정하고 있다. 이들에 의하면 위기에 대한 인정은 자신의 죄에 대한 인정으로 간주되기 때문에 오히려 부정적일 수 있다는 것이다. 하지만, Coombs(2007)는 위기 후 24시간을 황금시기로 간주하며, 무대응은 기업의 속수무책(束手無策)을 나타내기 때문에 기업이 즉각적으로 대응하는 것을 권장하고 있으며 시간상의 제약을 두고 있다. 기업의 일시 침묵은 오히려 소비자들에게 정보를 진단하는 여유를 주기 때문에 오히려 효과적일 수 있다.

2.1. 선성탈인 효과

Claeys & Cauberghe(2012)은 선성탈인(stealing thunder) 효과를 강조하면서, 대중매체나 기타 위기 관련정보가 폭로되기 전에 기업이 우선적으로 자신의 입장을 밝히는 것이라고 하였다. 즉 기업의 우선 주장이 소비자들에게 기준점으로 작용하여 향후 소비자들의 판단에 영향을 준다는 것이다. Alba et al.(1991)은 초두효과(primacy effect)에 따라 사람들의 우선 반응이 앵커링(anchoring)되었기 때문에 효과적일 것이라고 하였다. 또한 이해관계자는 조직에 대한 자신의 사전신념과 일치하기 위해서 폭로의 의미를 변화하여 분명한 역설을 조화시킨다고 하였다(Arpan and Pompper, 2003).

Arpan & Roskos-Ewoldsen(2005)은 위기정보에 대한 자기폭로의 효과를 살펴보았다. 이들의 연구에 따르면, 위기 상황에서 선성탈인효과는 선제대응이 아닌 경우에 비해 조직을 더 신뢰하는 것으로 나타났다. 또한 Claeys & Cauberghe(2012)는 대응시점과 대응전략의 효과를 살펴보았다. 즉 기업의 선제대응에서 대응전략 간의 차이가 없지만, 지연대응에서 객관적정보제공보다 대응전략이 효과적인 것으로 나타났다. 박현식과 하진홍(2014)은 최근 3년간 국내 기업의 위기 사례를 중심으로, 대응 전략으로서 사과전략이 국내 기업의 업종별 및 위기의 유형별로 얼마나 구사되고 있는지 살펴보았다. 위기유형에 따라 사과전략의 구사 정도는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났는데, 책임성의 정도에 따른 유형 분류에 관계없이 모든 경우에 사과 전략이 높은 비율로 구사되었다. 이는 사과시점에서도 같은 경향을 보여주었다고 하였다. 즉 사과는 위기 발생 후 하루 뒤에 가장 많이(31.4%) 이루어졌으며 위기 발생 당일(24.3%)이 뒤를 이었다. 모든 업종에서도 마찬가지로 6일 안에 85.3%의 사과가 이루어졌다고 하였다.

2.2. 시간적 해석수준이론

해석수준이론(CLT: construal level theory)에 따르면, 개인들은 가까운 미래의 사건에 대한 정보보다 먼 미래에 대한 사건에 대해 더 높게 해석하며 더 추상적으로

로 생각한다고 하였다(Liberman and Trope, 1998, Liberman et al., 2007; Trope and Liberman, 2003). 즉 발생할 사건이 먼 미래에 일어나는 경우 인지적 결과의 가중치는 커지고 감정적 결과의 가중치는 작아진다는 것이다(Fiske and Taylor, 1991). 따라서 심리적 거리가 먼 경우 사람들은 대상에 대해 추상적이고 정보의 요점을 추출하는 상위 해석수준이 이루어지는 반면에, 심리적 거리가 가까운 경우 구체적인 경향이 있으며 부수적으로 하위 해석수준이 이루어지고 있다. 양윤과 김민혜(2012)은 해석수준, 메시지유형, 시간적 거리가 메시지 태도와 구매의도에 영향을 미친다고 하였다. 이들에 의하면, 해석수준이 높은 사람들은 '왜'를 강조하는 광고 메시지에 더 호의적인 반면에, 해석수준이 낮은 응답자는 '어떻게'를 강조하는 광고 메시지에 더 호의적인 태도를 나타낸다고 하였다. 또한 시간적 거리가 가까운 경우에는 상호작용이 나타나지 않았고, 해석수준이 높은 사람과 낮은 사람들이 모두 '어떻게'를 강조하는 광고 메시지에 대한 태도가 더 호의적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구매의도에서도 동일하게 나타났다. 즉, 성향과 상황이 일치하는 경우에는 메시지 선호에 있어 해석수준과 일치되는 경향을 보였지만, 성향과 상황이 불일치하는 경우에는 해석수준이 낮은 사람들은 상황의 영향을 받지 않았고, 해석수준이 높은 사람들은 상황의 영향을 받는 것으로 나타났다. 또한 이병관(2011)은 소비자의 과정중심과 결과중심 정신적 시뮬레이션이 속성비교 광고와 편익비교 광고의 제품 평가에 미치는 효과를 살펴보았다. 즉 과정중심으로 정보를 표상한 소비자는 사건이나 대상의 구체적인 세부적인 과정과 특성에 주목하고 대상이 얼마나 실현 가능한지에 관심이 있기 때문에 속성 비교광고 제품을 더 호의적으로 평가한다고 하였다. 반면에 결과중심적으로 정보를 표상한 소비자는 사건이나 대상의 결과와 같은 추상적인 상위수준의 해석과 표상을 형성하며 대상이나 사건의 결과가 얼마나 바람직한가에 관심이 있기 때문에 편익 비교광고 제품을 더 호의적으로 평가한다고 하였다.

기업위기와 관련한 연구에서, 박종철 등(2011)은 기업의 대응시점에 대해 시간적 해석이론(temporal construal theory)을 통해 설명하였다. 부정적 언론보도에 대응시점이 빠를수록 소비자들은 구체적인 정보처리를 하게 될 것이며, 기업이 즉각적인 개선보도를 하더라도 이에 대하여 동기를 추론할 가능성이 높기 때문에 즉각

적인 대응보다 사후적으로 천천히 대응하는 것이 효과적이라고 하였다. 또한 부정적 정보에 노출된 기업이 즉각적인 개선보도를 하는 경우는 일정기간이 지난 후에 대처하는 개선보도보다 부정적인 평가를 받을 수 있다고 하였다. 따라서 반박보도보다는 느린 시점에서 개선보도를 하는 것이 더 효과적이라고 하였다.

3. 기업위기에 대한 소비자 반응

선행연구들은 긍정적인 기업태도나 기업 이미지의 형성이 기업에게 긍정적인 결과를 가져올 것이며, 또한 이에 영향을 주는 요인을 밝히는데 초점을 두고 있다. 반면, 기업에서 위기가 발생하는 경우 기업이 장기간의 노력을 걸쳐 형성한 기업태도나 이미지를 한 순간에 파괴할 수 있다(Dutta and Pullig, 2011; Forehand and Grier, 2003). 기업위기가 가져오는 이러한 부정적인 결과는 긍정적인 기업태도나 기업 이미지의 형성보다 기업의 영리활동을 더 많이 손상할 것이다. 실제 중국의 멜라민 사건은 전반적 중국 국산 분유에 대한 불신을 가져왔으며, 도요타는 전 세계적인 리콜이라는 대가를 치르게 된다. 더 중요한 것은 이러한 위기에 대한 대응에도 불구하고 기업에 대한 소비자들의 반응은 단기간에 회복하기 어려우며, 높은 위험인식 및 낮은 구매의도를 수반한다고 하였다(Vassilikopoulou et al., 2009). 결국 선행연구들은 위기대응시스템을 구축하고 적절한 대응을 하는 것이 효과적이라고 강조하고 있다. 따라서 기업위기로 인한 소비자들의 반응에 미치는 영향은 다음 두 가지로 볼 수 있다.

첫째는 발생한 위기가 소비자 반응에 미치는 영향이다. 발생한 위기는 크게 두 가지로 볼 수 있다. 하나는 기업에서 발생한 각종 위기의 형태를 나타내는 위기유형이 소비자 반응에 미치는 영향이다. Coombs & Holladay(2002)는 기업에 대한 책임과 비난의 정도를 세 개의 위기유형에 의해 결정된다고 하였다. 우선, 의도적 위기에 대해 소비자들이 가장 많은 책임과 비난을 귀인하며, 기업이 사건에 대한 통제도 가장 적다고 하였다. 피해자 위기는 가장 낮은 책임과 비난을 받고 우연적 위기는 세 가지 위기유형 중 중간 정도이다. Sonja et al.(2013)에 의하면, 위기에 대한 책임과 비난이 높을수록 기업에 대한 죄의 수준이 높으며 해당 기업에 대한

소비자들의 부정적 감정을 증가한다고 하였다. 또한 대인지각의 관점에서 위기유형을 능력위기와 정직성 위기로 구분하여 소비자들의 반응을 살펴본 연구들이다 (Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013). 능력위기는 소비자들의 편익과 직접적인 관련된 문제를 말하지만, 정직성 위기는 소비자들의 직접 편익보다 기업 가치에 둘러싼 사회적·윤리적 문제에 관련이 있다 (전성률 등, 2011). Kim et al.(2004)의 경우 능력위기에 대해 소비자들에게 긍정적인 신념을 주는 위기대응전략을 하는 것이 기업의 핵심이익에 중요하지만, 정직성 위기에 대해 방어적인 전략(부인전략)을 사용하는 것이 소비자들의 분노를 줄이고 기업에 대한 신뢰를 회복할 수 있다고 하였다. Dutta & Pullig(2011)는 브랜드 신뢰, 태도 및 고려를 회복하기 위해 능력위기에 대해 최선의 전략(교정초치)을 통해 소비자들이 제품에 대한 신뢰를 회복하는 것이 효과적이지만, 정직성 위기에 대해 공격성 축소전략도 최선의 전략과 동일한 효능이 있다고 하였다. 다음은 사건의 위험정도를 나타내는 위기 심각성이다. 위기유형은 사건의 유형을 말하는 반면에 위기 심각성은 사건의 상황을 나타낸다. 특히, 위기 심각성은 초기 위기에 대한 인식 및 향후 사건에 대한 귀인에 중요한 영향을 미친다. Vassilikopoulou et al.(2009)는 위기가 심각한 경우 소비자들이 기업 및 제품에 대한 위협인식이 1년 이상 지속된다고 하였다. 또한 소비자들은 심각한 사건에 대해 방어적 귀인을 형성하며, 확실히 규명되지 않은 사건에 대해서도 기업에 귀인하는 경향이 있다고 하였다(Laufer et al., 2005). 따라서 소비자들은 위기 사건과 위기 상황에 따라 기업의 위기 상황을 다르게 인식하고 있다.

둘째는 위기에 대한 대응전략이 소비자들의 반응에 미치는 영향이다. 대응전략은 대응유형전략과 대응시점전략으로 살펴볼 수 있다. 대응유형전략은 보상이나 사과 정도에 따라 분류된 대표적인 위기 대응전략의 한 가지이다. 대응유형전략은 보상이나 사과의 수준이 다르기 때문에 소비자들이 서로 다르게 인식하고 있다. 우선 사과전략에 대해 기업에 해당 사건에 대한 인정 및 보상의 입장을 나타내기 때문에 소비자들은 긍정적인 신념을 형성하고 기업태도가 회복될 수 있다고 하였다 (Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013). 부인 전략에 대해 죄에 대한 부인 및 사건의 해결능력이 낮다고 하였다(Dutta and Pullig, 2011). 하지만 선행연구들은

소비자들이 부인전략에 대해 두 가지 반응을 나타낸다고 하였다. 우선 부정적인 관점의 경우(Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013), 부인전략은 문제에 대한 책임을 나타내지 않기 때문에 위기에 대한 무책임 행동으로 간주하고 있다. 긍정적인 관점의 경우, 위기가 능력에서 발생한 경우보다 위기가 정직성에서 발생한 경우 소비자들이 기업에 대한 죄의 불인정으로 인해 사건에 대한 귀인을 사과전략보다 더 긍정적으로 하는 것으로 나타났다(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004). 소비자 반응에 영향을 미치는 다른 대응전략은 대응시점전략이다. 대응시점전략은 위기에 대해 대응하는 시간을 말한다. 박종철 등(2011)에 의하면, 위기 발생 직후 소비자들은 전반적인 위기에 대해 동기를 추론하기 때문에 개선전략보다 반박보도를 해도 긍정적인 효과를 나타낼 수 있지만, 시간이 지난 후에, 사건에 대해 동기추론보다 사건을 추상적이고 핵심적으로 생각하기 때문에 개선보도를 하는 것이 더 효과적이라고 하였다. 또한, Claeys & Cauberghe(2012)도 기업의 즉시 대응은 선성탈인 효과가 있기 때문에 소비자들이 단순 사건에 대한 추론이 가능하게 하지만, 지연대응의 경우 매체효과로 인해 적극적인 대응전략이 효과적이라고 하였다. 따라서 소비자들이 기업태도 및 기업 이미지 복구에 대해 대응유형전략과 대응시점전략이 중요한 영향요인이 될 것이다.

제3절 선행연구 고찰

1. 해외 선행연구 고찰

기업에서 발생한 위기는 기업이 쌓아온 평판뿐만 아니라 전반적 영리활동에 막대한 영향을 가져온다. 해외 선행연구들을 살펴보면, 위기유형에 따른 효과적인 대응유형전략, 기업에 대한 사전 신념이나 이타적 성향, 소비자의 귀인 등등 연구가 주로 이루어지고 있다. 따라서 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(<표 6> 참조).

<표 6> 기업위기에 대한 선행연구 정리

연구문제	연구자
효과적인 위기대응 유형전략	이상경, 이명천, 2007; 최윤희, 최세나, 2013; Coombs, 2006; Dean, 2004; Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009.
기업에 대한 사전 신념이나 이타적 성향	전성률 등, 2011; Dawar and Pillutla, 2000; Klein and Dawar, 2004; Lei et al., 2012; Silvia et al., 2013.
소비자의 귀인	Kim et al., 2006; Klein and Dawar, 2004.

자료출처: 연구자 정리.

첫째, 가장 많은 연구가 진행된 것은 위기 유형에 따라 최적의 위기대응유형전략을 구성하는 것이다(Coombs, 2006; Dean, 2004; Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009). Dutta & Pullig(2011)는 브랜드 위기에 초점을 두고 위기의 유형을 성능관련위기(performance-related brand crisis)와 가치관련위기(values-related brand crisis)로 구분하여, 이에 대한 효과적인 대응유형전략을 살펴보았다. 성능관련위기에 대해 교정 조치(corrective action)전략이 가장 효과적인 전략이며 공격성 축소(reduction of offensiveness of event)전략은 부인(denial)전략보다 효과적인 것으로 나타났다.

반면에 가치관련위기에 대해 교정조치전략과 공격성 축소전략이 부인전략보다 효과적인 것으로 나타났으며 교정조치전략과 공격성 축소전략 간에 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, 가치관련위기에 대해 해명을 하고 행동을 수정하는 교정조치전략과 위기에 대해 해명을 하고 위기의 재발에 방지보다 예전의 선행, 사건의 자체의 사소함이나 비난하는 사람을 공격하는 공격성 축소전략이 동일한 효능을 가진다고 하였다. Vassilikopoulou et al.(2009)는 위기의 정도나 기업의 평판에 따른 대응유형전략의 지속적 효과를 살펴보았다. 이들은 대응유형전략을 책임을 인정하지 않은 부인(denial)전략, 특정 기관이나 조직의 명령 및 지시 후에 제품 리콜하는 비자발적 리콜(involuntary recall), 정부나 관련 기관의 이행 명령 전에 제품을 자발적으로 리콜하는 자발적 리콜(voluntary recall), 책임 있는 이미지를 전달하기 위해 노력하는 초월적 노력(super effort)로 구분하였다. 결국 소비자들은 기업의 평판을 중요시하며, 사건이 덜 심각한 경우 및 기업의 적극적인 대응이 가장 효과적이라고 하였다. Kim et al.(2004)은 위기 유형(능력위기 vs. 정직성 위기)에 따른 대응유형 전략(사과전략 vs. 부인전략)을 대인지각 및 정보진단의 측면에서 살펴보았다. 능력 위기에 대해 사과전략이 효과적이지만, 정직성 위기에 대해 사과전략보다 오히려 부인전략이 더 효과적이라고 하였다. 즉 소비자들은 정직에 관련된 정보진단에 있어서 부정적 측면에 더 많은 비중을 두기 때문에 오히려 부인하는 것이 효과적이라고 하였다. 반면에 사람들은 능력에 대한 부정적 정보보다 능력에 대한 긍정적 정보에 더 많은 비중을 두기 때문에 능력에 사과전략이 가장 효과적이라고 하였다. 이들의 연구에 기반하여 Ferrin et al.(2007)은 침묵전략을 도입하여 대응유형전략에서 침묵전략의 효능을 살펴보았다. Kim et al.(2004)의 결과와 유사하게 능력 위기에 대해 사과전략과 정직성 위기에 대해 부인전략이 가장 효과적이지만, 침묵전략을 차선의 전략으로 효과적인 것으로 나타났다. 하지만 Sung et al.(2013)은 Ferrin et al.(2007)과 Kim et al.(2004)의 연구에 의문을 제기하며, Ferrin et al.(2007)과 동일하게 위기유형(능력위기 vs. 정직성 위기)에 따른 대응유형전략(사과전략 vs. 부인전략 vs. 침묵전략)의 효능을 살펴본 결과, 위기유형과 관계없이 사과전략이 가장 효과적인 것으로 나타났다.

둘째, 기업에 대한 사전 신념이나 이타적 성향으로 기업위기를 살펴보았다

(Dawar and Pillutla, 2000; Klein and Dawar, 2004; Lei et al., 2012; Silvia et al., 2013). Dawar & Pillutla(2000)는 '기대-증거의 틀(expectations-evidence framework)'을 이용하여, 기업위기 상황에서 기업 행동에 대한 소비자의 신념(믿음)을 고찰하였다. 이들에 의하면, 소비자의 사전기대가 강한 경우에 브랜드 자산이 손실이 없으나, 기대가 약한 경우에 강한 부정적인 효과가 있다. Lei et al.(2012)는 브랜드 위기가 소비자의 사전 브랜드 신념에 따라 다르다고 하였다. 긍정적 브랜드 신념의 경우, 위기정보는 신념에 도전을 하고 정보 불일치를 나타내며, 신념 불일치에 정교화할 가능성이 있다고 하였다. 또한 Silvia et al.(2013)은 기업의 무책임 행동(도덕적 위반)이 소비자의 부정적 감정을 유발하며 소비자들은 항의행동으로 이어진다고 하였지만, 소비자들의 이타적 선행은 분노, 경멸, 혐오와 같은 부정적 감정을 감소하고 항의행동을 줄인다고 제시하였다.

셋째, 소비자의 귀인과 기업위기이다(Kim et al., 2006; Klein and Dawar, 2004). Kim et al.(2006)은 능력위기와 정직성 위기 상황에서 상실된 신뢰회복을 위해 외부귀인에 의한 사과와 내부귀인에 의한 사과(apology-internal vs. apology-external) 중 어느 것이 더 효과적인지를 살펴보았다. 능력위기에 대해 소비자들은 외부 귀인 사과보다 내부 귀인 사과가 더 효과적인 반면, 정직성 위기에 대해 내부 귀인 사과보다 외부 귀인 사과가 더 효과적인 것으로 나타났다. Klein & Dawar(2004)은 기업위기 상황에서 기업의 CSR(기업의 사회적 책임: corporate social responsibility, 이하 CSR)에 따라 소비자들의 귀인행동을 고찰하였다. 이들에 의하면, 소비자들은 기업의 CSR이 긍정적인 경우 내부귀인보다 외부귀인, 안정보다 불안정 귀인을 하는 것으로 나타났으며, 또한 기업의 CSR이 부정적인 경우 통제가능성보다 통제불가능 귀인을 하는 것으로 나타났다.

위의 연구외에도 선행연구들은 위기의 파급효과(Cleeren et al., 2013), '네트워크 위기 커뮤니케이션 모델(networked crisis communication model)'에 기반을 한 온라인 위기 커뮤니케이션(Sonja et al., 2013)등으로 이루어지고 있다.

2. 국내 선행연구 고찰

기업위기에 대한 국내 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다(<표 6> 참조). 우선 효과적인 대응유형전략의 구성이다(이상경, 이명천, 2007; 최윤희, 최세나, 2013; Sung et al., 2013). 이상명과 이명천(2007)은 기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 대해 살펴보았다(<표 7> 참조).

<표 7> 위기유형에 따라 바람직한 위기대응 모델

위기위험	대응유형전략	기대효과
루머	사과	브랜드 신뢰 회복(+)
자연재해	해명, 정당화, 사과	
악의	사과	
사고	사과	
비리	해명, 정당화, 사과	

자료출처: 이상경, 이명천(2007).

구체적으로 살펴보면, 연구에 사용된 위기 유형은 '루머, 자연재해, 사고, 악의, 비리'이었고 대응유형전략은 '무대응(침묵), 부인, 해명, 정당화, 사과'이었다. 264명의 대학생을 대상으로 한 연구 결과, 제품 관련 위기는 브랜드 신뢰도를 크게 하락시켰으며 '비리>사고>자연재해>루머>악의'에 의한 위기' 순으로 브랜드 신뢰도를 훼손시키는 것으로 나타났다. 위기 대응유형전략에서는 '사과'가 모든 위기 유형에서 가장 좋은 효과를 보였고 '무대응'이나 '부인'은 어느 경우에도 효과가 나타나지 않았다. 그리고 '자연재해'나 '비리'의 경우에는 '해명과 정당화'도 좋은 효과를 보였다고 하였다. 최윤희와 최세나(2013)는 위기 대응전략의 일치성이 전략수용성과 책임성에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 따르면, 침묵, 부인과 같은 방어적 전략의 경우, 대상 기업이 타 기업과 함께 모두 침묵, 또는 모두 부인전략을 사용한 경우가 (일치) 그렇지 않은 경우보다 (불일치) 전략 수용도면에서 더 높게 나타났다. 하지만 변명전략의 경우 대상 기업과 타 기업이 모두 변명했을 때보다 대상

기업은 변명하고 타 기업은 침묵했을 때 변명전략 수용 정도가 더 높게 나타났으며, 사과전략 또한 동일한 패턴을 보였다. 또한, 책임성 인식에서는 부인, 사과, 침묵전략보다 변명전략 사용하는 경우 책임성 인식이 가장 낮았다고 하였다.

다음은 개인성향 측면이다. 전성률 등(2011)에 의하면, 소비자의 자기관은 그들의 위기 유형별 반응에 영향을 준다고 하였다. 즉 독립적 자기관을 가진 소비자는 브랜드 위기의 유형이 기업의 사회적 책임 관련인 경우보다 역량 관련인 경우에 더 부정적인 반응이 나타났으나, 상호의존적 자기관을 가진 소비자는 브랜드 위기의 유형에 따른 차이가 나타나지 않았다고 하였다.

또한, 기업위기와 기업평판이나 기업의 사회적 책임활동에 대한 국내의 연구에서, 한정호 등(2013)은 기업의 문화스폰서십 활동을 통해 구축 해 놓은 좋은 기업 이미지가 기업위기상황에서 완충효과가 있는가를 살펴보았다. 이들은 위기 상황을 CEO 탈세와 제품결함으로 구분하고 기업의 문화스폰서십 활동 유무와 유형(일치성 정도)에 따른 소비자 반응을 살펴본 결과, 기업의 문화스폰서십 활동은 다른 스폰서십 활동보다 공중의 기업에 대한 위기 극복 전망 인식, 기업에 대한 기존 태도 변화 차이, 제품 구매의도에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 김소연, 성민정(2010)도 기업의 평판은 위기가 발생한 이후에도 어느 정도 유지된 뿐만 아니라, 우호적인 평판을 지닌 기업의 경우 비우호적인 기업보다 커뮤니케이션 효과가 긍정적이라고 하였다. 윤각, 조재수(2005)는 기업의 위기가 소비자들의 개별 브랜드에 대한 태도와 기업 이미지에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들에 의하면 기업의 사회적 공헌활동으로 인해 형성되는 긍정적인 소비자들의 태도는 위기 발생 정보가 조직에 미치는 부정적 효과를 상쇄시키는 역할을 할 뿐만 아니라, 사회공헌활동의 후광효과는 개별 브랜드들에게도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

또한 전성률 등(2011)은 브랜드 위기상황에서 브랜드 위기 유형과 브랜드 계층 구조의 관계를 살펴보았다. 이들에 따르면, 브랜드위기의 유형별 소비자 반응의 차이는 대상 브랜드의 수준에 따라 다르다고 하였다. 구체적으로 개별 브랜드 차원에서 브랜드 위기가 발생하였을 경우 기업의 역량 관련 위기일 경우가 기업의 사회적 책임관련 위기일 경우보다 크게 나타났으나, 기업 브랜드 차원에서 브랜드 위기가 발생하였을 경우 브랜드 위기의 유형 간의 의미 있는 차이가 나타나지 않았다.

3. 본 연구와 선행연구와의 차이점

본 연구는 선행연구와 아래와 같은 차이점을 가지고 있다.

우선 위기유형에 따른 대응유형전략의 효과이다. 비록 많은 선행연구들이 이들의 관계를 규명하였지만, 실제 능력위기에서 사과전략을 권장하지만, 정직성 위기에서 사과전략과 부인전략의 효능에 대해 서로 다른 관점을 지니고 있다. 가장 대표적인 것은 Kim et al.(2004)과 Sung et al.(2013)이다. 따라서 본 연구에서 사과전략과 부인전략의 효능을 재 고찰하고자 한다.

둘째는 위기의 원천 및 상황 요인으로 위기유형만 고려한 것이 아니라 위기 심각성도 고려하였다. 즉 위기 심각성은 위기에 대한 초기 책임정도를 결정하기 때문에 이에 따른 대응유형전략이나 대응시점 전략도 살펴볼 필요가 있다. 또한 더 나아가 위기대응에서 위기유형에 따른 대응보다 위기 심각성에 기반한 대응이 더 효과적인지를 살펴보고자 한다. 위기 심각성은 소비자들의 책임귀인에 중요한 영향을 미치기 때문에(전성률 등, 2009), 대응유형전략이나 대응시점에 따라 차별적 영향이 있을 것이다.

셋째, 대응시점전략의 효과이다. 우선 선행연구를 보면, Vassilikopoulou et al.(2009)은 기업이 사건의 심각성, 기업 책임과 대응전략에 따라 기업에 대한 소비자 반응이 3일, 3개월, 1년에 따라 어떻게 변화하는 지를 실증분석을 통해 살펴보았으며, 기업 책임은 시간 흐름에 긍정적인 영향을 보이나, 심각성은 부정적인 영향이 보인다고 하였다. Claeys & Cauberghe(2012)는 위기의 타이밍에 따른 대응전략을 살펴보았으며, 초기 대응에서 기업은 자신의 주장을 하는 반면에 지연대응에 있어 대응전략이 객관적 정보 제공보다 효과적이라고 하였다. 위의 연구들을 보면, 전자는 태도변화를 살펴보았으며, 후자는 기업의 선제대응의 효능을 살펴보았다. 하지만, 본 연구는 소비자들이 대응시점이 위기유형과 위기 심각성 각각에 따른 영향을 살펴보고자 한다. 시간적 해석수준이론에 기반을 하여 실제 소비자들이 가까운 시간과 먼 시간에 대한 해석 차이를 살펴보고자 한다.

제3장 연구가설

제1절 연구가설

1. 기업의 위기유형과 위기 심각성이 소비자 반응에 미치는 영향

1.1. 위기유형이 소비자 반응에 미치는 영향

기업위기를 효과적으로 대응하기 위한 전략적 요건의 하나는 위기를 유형화하여 각 위기유형에 따라 대응하는 것이다. 상황적 위기커뮤니케이션 이론에 따르면, 위기유형의 리스트를 나열하여 위기대응전략의 선택 가이드북을 통한 위기관리가 필요하다고 하였다(Coombs and Holladay, 2002). 따라서 기업위기 상황에서 위기 유형은 위기 대응전략(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007)과 소비자들의 태도 복구(Coombs, 2007)에 차별적 영향을 가지고 있다.

대인지각 이론에 따르면, 사람들이 타인에 대한 지각으로 능력과 도덕, 두 가지를 고려한다고 하였다(Wojciszke, 2005). 본 연구는 기업위기의 상황에서 이 두 가지 측면을 고려하여 기업의 위기유형을 능력위기와 정직성 위기로 구분하였다. 소비자들은 기업위기의 상황에서는 이 두 가지 측면을 다르게 인식할 것이다. 능력위기는 기업의 제조능력, 제품품질, 전문성 등의 기업역량과 관련된 위기이다(전성률 등, 2011). 기업역량은 기업의 제품이나 브랜드 자산의 핵심 심장이기 때문에 기업이나 브랜드의 상징 및 심리적 혜택보다 제품의 포지셔닝 우위 또는 차별화를 위해 더 유용하다고 하였다(Keller, 2005). 또한 이러한 기업의 핵심역량은 항상 경쟁 기업에 비하여 그 기업이 더 잘할 수 있는 상대적인 경쟁능력을 말하기 때문에(장세진, 2014), 능력위기는 기업에게 파괴적 영향을 줄 수 있다. 반면에 정직성 위기는 직접제품을 수반하지 않지만, 기업에 둘러싼 사회적·윤리적 문제를 말한다(Dutta and Pullig, 2011). Dutta & Pullig(2011)의 연구에 따르면, 상징 및 심리적 혜택은 브랜드선택의 확률증가를 높이는 반면, 기능적인 혜택은 브랜드에 대한 필수로 고려해야 하기 때문에, 능력위기에 대해 사과를 하고 보상을 통한 확실한 신

념을 주는 것이 효과적이지만, 정직성 위기에 대해 예전의 선행을 들어 입지를 강화하는 공격성 축소전략도 효과적이라고 하였다. 따라서 기업의 핵심 역량에서 발생한 문제는 도덕·윤리적 측면에서 발생한 문제보다 기업에게 더 파괴적일 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 기업에서 발생한 위기가 능력과 관련된 위기일 경우(vs. 정직성과 관련된 위기) (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지를 더 크게 손상시킬 것이다.

1.2. 위기 심각성이 소비자 반응에 미치는 영향

위기 심각성은 위기상황이 얼마나 크고 심각한지를 나타낸다. 기업위기에서 위기에 의한 손상/피해의 심각성(severity of harm)은 환경, 사람, 동물의 부상이나 죽음에 따라 평가된다고 하였다(Vassilikopoulou et al., 2009). Coombs(2007)에 의하면, 이러한 위기 심각성은 초기 기업 위기의 인식에 중요한 영향을 미치며 기업이나 조직 평판에 부정적인 영향을 가져온다. 사건이 심각할수록 위기에 대한 책임을 증가하기 때문에 기업위기에 대한 책임에서 위기 심각성에 의해 하향 혹은 상향된다고 하였다.

또한 Vassilikopoulou et al.(2009)은 심각한 위기 사건의 경우 향후 소비자들의 반응에 미치는 영향을 살펴본 결과, 기업위기가 심각한 경우는 기업위기가 심각하지 않은 경우보다 해당 기업에 대해 지각된 위협, 해당 기업에 대한 전반적인 인상과 향후 구매의도에 부정적 영향을 미치며, 1년 후에도 회복하기 힘들다고 하였다. 기업태도에 대해서도 심각하지 않은 경우보다 심각한 경우 기업태도에 대한 부정적 반응(기업태도 손상)이 더 크다고 하였다(Mowen and Ellis, 1981). 결국 기업위기 심각성은 소비자들의 구매의도에서 능력문제나 정직성 문제에 의한 불매보다 해당 기업이 죄에 대한 책임의 정도를 결정하는 또 하나의 지표이기 때문에 소비자들의 구매행동에 중요한 영향요인으로 작용한다. 따라서 위기가 심각한 경우는 심각하지 않은 경우보다 기업태도나 기업 이미지를 더 손상시킬 것으로 예상하여

다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 기업에서 발생한 위기가 심각한 경우는 심각하지 않은 경우보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지를 더 크게 손상시킬 것이다.

2. 기업의 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응유형전략

2.1. 위기유형에 따른 대응유형전략

기업은 제품이나 서비스의 생산, 판매를 통해 기업의 최종목표를 추구한다. 기업위기는 이러한 기업의 목표추구를 방해하거나 파괴시키는 사건을 말한다(Dawar and Pillutla, 2000; Vassilikopoulou et al., 2009). 이러한 사건은 오랫동안 쌓아온 기업 평판을 파손시키며, 더 나아가 소비자들의 구매활동에 부정적인 영향을 준다(Cleeren et al., 2013). 따라서 이러한 위기를 효과적으로 완화·복구하기 위해 위기 대응 시스템을 구축이 가장 효과적인 방법으로 나타나고 있다(Dutta and Pullig, 2011).

위기대응 시스템의 구축은 위기 유형과 대응유형전략의 두 가지 핵심요소가 있다. 우선 위기 유형은 대인지각 이론에 기반을 두고 포괄적으로 두 가지로 구분을 하였다(Kim et al., 2004). 하나는 능력에 관련된 위기이며, 이는 기업의 역량과 관련되며 제품의 기능적인 편익에 관련된 신뢰에 영향을 미치는 반면에(Dutta and Pullig, 2011; Kim et al., 2004), 정직성 위기는 기업의 도덕, 윤리적, 사회적 측면과 관련되며 기업의 전반적인 이미지나 평판을 손상시킨다(Sonja et al., 2013). 비록 두 가지 위기 유형은 기업의 양측을 나타내지만, 능력은 기업의 핵심이기 때문에 정직성 위기에 대해 회복하기 더 어렵다(Keller, 2005). 다음 기업의 대응전략이다. 가장 보편적인 대응전략으로 사건에 대한 책임을 인정하는 사과전략과 사건이 자신하고 관련이 없다고 주장하는 부인전략이다(Ferrin et al., 2007).

다수의 연구자들은 위기 유형에 따른 대응유형전략에 대해 사과전략을 주장하고 있다. 우선 Dutta & Pullig(2011)에 의하면 사과전략은 사건에 대한 죄의 인정,

위기 재발 방지계획, 보상을 의미하며 설명력이 있으며, 위기 차단 능력이 있다고 하였다. 반면에 부인전략은 죄에 대한 부인을 말하며 설명력이 최하이면서 위기 차단능력이 없다고 하였다. 이들에 따르면, 단순 부인은 편익 기대(benefit expectation)에 영향을 미치는 위기를 평가하기 어렵기 때문에, 브랜드에 대한 신뢰를 복구하기 어렵다. 반면에 위반에 대한 설명의 제공은 사과의 강과 약에 상관없이 단순부인보다 효과적이라고 하였다. 따라서 이들의 연구에서 능력이나 기능에 관련된 문제에 대해 사과를 하고, 윤리적 문제에 대해서도 사과전략을 사용하는 것을 주장하고 있다. 유사하게 Sung et al.(2013)도 연구를 통해 위기 능력위기와 정직성 위기에 상관없이 사과를 하는 것이 가장 효과적이라고 하였다.

하지만 위기유형에 따른 대응유형전략에 대해 다른 설명을 가지고 있다. 즉 사과전략보다 부인전략이 효과적일 수 있다는 것이다. Kim et al.(2004)에 따르면, 사람들이 정보 진단과 귀인에 있어서 위기유형에 따른 대응유형전략을 서로 다르게 해석한다고 하였다. 즉 능력에 대해 사람들은 긍정적인 정보에 가중치를 두는 반면에 도덕·윤리에 대해 부정적 정보에 가중치를 둔다고 하였다. 따라서 기업이 능력에 관련된 위기가 발생한 경우 사과전략을 통해 긍정적인 신념을 형성하는 것이 효과적인 반면에, 기업이 정직성에 관련된 위기가 발생한 경우 사과전략보다 부인전략을 통해 부정적 정보를 차단하는 것이 부정적 정보를 심화하는 것보다 효과적이라는 것이다. 따라서 능력위기에 대해 사과를 하는 것이 효과적이지만, 정직성 위기에 대해 부인을 하는 것이 효과적이다. 유사하게 Ferrin et al.(2007)는 동일한 연구 설계에서 단지 침묵전략을 추가하여 살펴보았다. 결국 능력위기에 대해 침묵전략과 부인전략보다 사과전략이 효과적이고, 정직성 위기에 대해서도 침묵전략과 부인전략보다 사과전략이 효과적이었다. 하지만 이들은 침묵전략이 능력위기에 사과전략과 정직성 위기에 부인전략보다 효과적인 전략이라고 주장하였다. 즉, 능력위기에 있어서의 침묵은 부인전략보다 단죄에 대한 부인이 아니며, 소비자들의 긍정적인 신념에 덜 부정적 영향을 미친다는 것이다. 반면에 정직성에서 침묵전략은 사과전략에 비해 사건에 책임에 대한 모호성을 제공하기 때문에 부정적 신념의 형성에 덜 부정적이라는 것이다. 따라서 본 연구에서 선행연구에 기반을 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 기업의 위기 유형이 능력 위기의 경우, 사과전략이 부인전략보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다. 반면, 정직성 위기의 경우, 부인전략이 사과전략보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다.

2.2. 위기 심각성에 따른 대응유형전략

위기에 관련된 심각성은 비난과 책임의 배치에 의해 영향을 받는다고 하였다 (Zyglidopoulos, 2001). Coombs(2007)는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 통해 위기 유형이 사건의 책임 귀인과 통제 능력의 정도에 따라 영향을 받는다고 하였다. 즉 사건에 대한 높은 책임은 가장 낮은 통제력을 가짐으로 조직에 대한 구매거부나 부정적 구전을 초래한다고 하였다(Coombs and Holladay, 2002). 따라서 높은 위기에 대한 책임에 대해 사과나 보상과 같은 전략을 사용하는 반면에 낮은 위기 책임에 대해 책임 최소화 전략을 사용하는 것이 사건의 완화에 효과적이라고 하였다.

또한, 소비자들은 기업위기 사건에 대해 방어적 귀인을 한다(Laufer et. al., 2005). 즉, 확실히 규명되지 않은 브랜드 위기 상황에서도, 소비자들이 발생한 위기가 심각하다고 인식할수록 기업에게 비난을 돌린다. 이러한 성향은 소비자들이 제품을 구매 후 자신의 기대에 미달하거나 실망하면 자신의 어리석은 선택보다 서비스 제공자에게 탓을 돌리는 외적귀인을 하기 때문이다(Klein and Dawar, 2004). 따라서 위기 심각성 정도는 효과적인 위기대응에 중요한 영향요인으로 작용하고 있다.

선행연구를 보면, 기업에서 발생한 위기가 심각한 경우, 기업 스스로가 자신들의 책임을 인정하고 사과를 한다 하더라도 신속하고 적극적인 사과 및 설명으로 인한 긍정적인 효과를 거두기는 힘들 것이다(전성률 등, 2009). Vassilikopoulou et al.(2009)은 위기 심각성 정도에 따른 회복기간을 살펴보았다. 이들에 따르면, 심각한 위기가 발생이후, 시간 흐름(3일, 3개월, 1년)에 따라 소비자들이 해당 기업에 대한 전반적인 인상, 제품에 대한 위험 인식의 정도와 향후 구매의도에 부정적인

영향을 미치는 것을 나타냈다. 하지만 기업이 리콜 등을 동반한 초월적 대응하는 경우 1년 이후부터 소비자들이 해당 기업에 대한 위험인식을 망각하는 것을 보이며, 전반적인 인상과 향후 구매의도가 회복되는 것을 보였다. 따라서 기업의 위기 유형과 관계없이 위기에 대해 긍정적인 신념을 동반한 진심어린 사과전략을 즉시 대응하더라도, 사건의 심각성에 의해 소비자들의 긍정적인 호의를 유발하기 힘들 것이다. 반면에 능력 위기에 대한 부인전략의 경우 기업이 해당 심각한 위기와 연루된 것으로 책임을 기업에게 전가하기 때문에 기업의 책임은 불가피하다. 비록 Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)은 정직성 위기에 대해 부인전략의 사용을 적극적으로 주장하고 있지만, 상황의 특성 때문에 소비자들이 기업에 대한 동기추론보다 책임의 주체에 더 관심을 가지기 때문에 사과를 하는 것이 사건의 완화에 효과적일 것이다. 따라서 위기가 심각한 경우 위기의 유형이나 기타 상황에 관계없이 진심어린 사과를 하는 것이 효과적일 것이다.

위기가 심각하지 않은 경우, 소비자들은 발생한 위기에 대한 문제를 심각하게 생각하지 않으며, 방어적 귀인도 발생하지 않는다고 하였다(Laufer et. al., 2005). 따라서 큰 비용과 책임을 수반한 사과나 보상과 같은 전략보다 부인전략을 통해 완화하는 것이 효과적일 것이다. 따라서 위기가 심각하지 않은 경우 부인전략이 사과전략보다 효과적일 것이다.

가설 4: 기업의 위기가 심각한 경우, 사과전략이 부인전략보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다. 반면, 기업의 위기가 심각하지 않은 경우, 부인전략이 사과전략보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다.

3. 기업의 위기유형과 위기 심각성에 따른 대응시점전략

3.1. 위기유형에 따른 대응시점전략

대응시점 전략은 기업이 발생한 위기에 대처하는 시점을 말한다. Trope & Liberman(2003)은 사람들이 발생한 사건에 대해서 시간적 거리에 따라 판단하는 성향이 있다고 하였다. 즉 가까운 시점에 대해 사람들은 실체나 현상에 대해 하위 수준으로 해석하기 때문에 구체적, 부차적으로 생각하는 반면에, 먼 미래에 대해 상위 수준으로 해석하기 때문에 추상적, 핵심적으로 생각한다고 하였다. 해석수준 이론은 기업이 부정적 언론정보에 노출하는 경우에도 나타난다. 즉 기업이 느린 대응을 하는 경우 소비자들은 추상적이고 핵심적으로 해석할 가능성이 높기 때문에 우선 죄에 대해 사과를 하는 것이 효과적인 반면에 빠른 대응의 경우 소비자들은 전반적인 사건에 대해 추론을 하기 때문에 기업은 사건에 따른 객관적 입장을 표명해도 가능하다(박종철 등, 2011). 또한 사람들은 정보처리와 시간경과에 따라 다른 결과를 가져온다(Loewenstein, 1996). 즉 감정에 기반을 한 '열정적인(hot)'결과는 인지에 기반을 한 '냉정한(cool)'결과보다 절감이 시간 결과에 따라 더욱 가파르게 진행된다.

위기유형의 경우 능력위기는 기업의 핵심가치인 제품의 품질이나 기술에 직접적으로 관련이 있지만, 정직성 위기의 경우는 기업의 핵심 가치보다 부수적인 측면에 더 가깝다. 위기유형에 대한 선행연구들을 보면, 전반적으로 능력위기에 대해 확실한 대응을 통해 소비자에게 긍정적인 신념을 심어주는 것을 주장하고 있지만, 정직성 위기에 대해 Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)은 부인전략을 주장하고 Dutta & Pullig(2011)은 사과전략과 부인전략 중간인 공격성 축소전략의 사용을 주장하고 있다. 즉 선행연구들은 능력위기를 정직성 위기보다 더 신중한 반응을 하는 것을 시사할 수 있다.

또한, 소비자들은 가까운 시간적 거리에 대해 구체적이고 부차적으로 생각하기 때문에 기업은 능력위기에 대해 빨리 대응하는 것이 효과적이다. 이는 여론에 따른 책임 주체분석보다 기업의 선제대응이 선성탈인효과를 유발하여, 사람들의 추론이

나 의사결정을 도우기 때문이다(Claeys and Cauberghe, 2012). 반면에 정직성 위기의 경우 Kim et al.(2004)과 Ferrin et al.(2007)의 주장과 같이 소비자들이 도덕·윤리적 문제에 대해 긍정적 정보보다 부정적 정보에 더 많은 가중치를 두기 때문에 빠른 사과를 통해 죄에 대한 인정으로 소비자들의 부정적 정서를 더 심각하게 하기보다 사건을 관찰한 지연대응을 하는 것이 효과적일 것이다.

가설 5: 기업의 위기 유형이 능력 위기의 경우, 즉시대응이 지연대응보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다. 반면, 정직성 위기의 경우, 지연대응이 즉시대응보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다.

3.2. 위기 심각성에 따른 대응시점전략

Claeys & Cauberghe(2012)는 접중이론에 기반을 두고 위기대응 타이밍에 있어서 선성탈인(stealing thunder)효과가 있다고 하였다. 이들의 연구에 의하면, 위기대응 타이밍을 상황확산 전후에 초점을 하였으며, 대응전략(포괄적 대응)은 단순 사건에 대한 객관적 정보제공과 대응전략으로 구분하여 조직 평판과 신뢰성에 미치는 영향을 살펴보았다. 상황확산 전에는 객관적 정보제공과 대응전략은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않지만, 상황확산 후에는 대응전략을 제공하는 것이 효과적이라고 하였다. 즉 기업의 후속 대응에 대응전략이 효과적이지만, 선제대응에 대해 기업 반응이나 입장 표명이 효과적이라는 것이다.

또한, 소비자들은 자신에게 불리한 사건에 대해 타인에게 책임을 돌리는 방어적 귀인을 하기 때문에(Laufer et. al., 2005), 위기가 심각한 경우는 지연대응보다 선제대응을 하는 것이 효과적일 것이다. 특히, 매체에 따른 보도와 같은 정보를 전달하는 원천이 신뢰성이 높으면 높을수록, 소비자들이 그 정보의 내용을 수용할 가능성이 더 크기 때문이다(전성률 등, 2009). 결국 위기가 심각한 경우 즉시 대응을 하는 것이 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우는 소비자들의 방어적 귀인 성향을 유발하지 않기 때문에 사건을 조사하거나 지켜본 후 대응하는 것이 효과적일 것이

다. 따라서 위기가 심각한 경우는 선제대응을 하며 소비자들에게 적극적인 기업의 정성을 보여주는 것이 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우 사건을 지켜보고 정확한 대응을 하는 것이 효과적일 것이다.

가설 6: 기업의 위기가 심각한 경우, 즉시대응이 지연대응보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다. 반면, 위기가 심각하지 않은 경우, 지연대응이 즉시대응보다 (a) 기업태도와 (b) 기업 이미지의 회복에 더 효과적일 것이다.

제2절 연구모형

앞서 설정한 연구가설에 따라 다음과 같은 연구모형을 구성하였다(<그림 1> 참조). 우선 위기유형과 위기 심각성이 기업태도와 기업 이미지의 복구에 미치는 영향이다. 선행연구들은 단지 상황에 대해 위기유형만 살펴보았지만, 본 연구에서 위기 심각성에 따른 효과도 살펴보려고 한다. 특히 위기 상황은 위기유형에 따른 상황을 제외하고 다양한 상황이 있지만, 본 연구에서 위기에 대한 초기 위기의 효과도 살펴보려고 위기 상황에서 위기 심각성을 고려하였다.

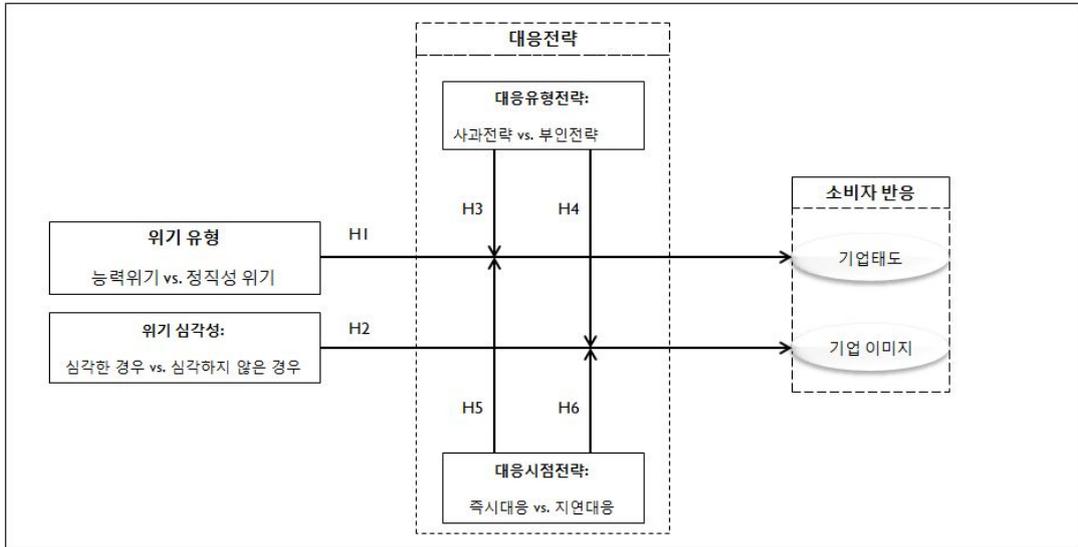
둘째는 위기유형과 위기 심각성에 대한 대응유형전략의 효과가 기업태도와 기업 이미지의 복구에 미치는 영향이다. 특히 선행연구에서 정직성 위기에 대한 부인 전략(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004)과 사과전략(Dutta and Pullig, 2011; Sung et al., 2013)의 사용에 대한 지속적인 논쟁을 규명할 것이다. 또한 위기의 심각성은 위기의 초기 책임의 귀인정도를 결정하기 때문에 이에 따른 효과적인 대응유형전략을 살펴보는 것이 필요하기 때문이다.

다음은 위기에 대한 대응시점 전략이 위기유형에 미치는 영향이다. 선행연구들은 단지 위기 유형에 따른 대응유형 전략을 중점적으로 고려하였지만(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013), 본 연구에서는 위기의 대응시점 전략의 효능을 중요한 요인으로 고려할 것이다. 즉 기업이 위기에 대해 빠른 대응하는 경우, 하위 수준의 해석을 하기 때문에 사건에 대해 구체적이고 부차적으로 해석한다. 또한 기업이 선제대응을 하는 경우 선성탈인 효과를 유발하여 사건의 완화에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 반면에 기업이 지연 대응을 하는 경우 소비자들이 높은 수준의 해석을 하며 사건을 추상적으로 처리하기 때문에 사건에 대한 책임 인식을 주는 것이 효과적일 것이다. 따라서 기업태도와 기업 이미지의 복구에 있어서 대응시점 전략은 위기유형에 차별적 영향을 미칠 것으로 보고 있다.

마지막으로 대응시점 전략이 위기 심각성에 미치는 영향이다. 사람들은 자신에게 불리한 일을 타인 탓으로 돌리는 내적귀인을 하기 때문에 기업의 위기가 심각한 경우 해당 기업의 제품의 탓으로 돌릴 것이다. 기업의 위기가 심각하지 않은 경

우 방어적 귀인이 유발하지 않으므로 대응시점이 다를 것이다. 결국 위기가 심각한 경우 소비자들이 사건에 대해 구체적으로 해석하기 때문에 선제대응을 하는 것이 효과적이지만, 심각하지 않은 경우 오히려 지연대응이 효과적일 것이다.

<그림 1> 연구모형



제4장 연구방법

제1절 실험 설계 및 절차

1. 실험 설계

본 연구에서는 기업위기에 대한 소비자 반응을 조사하기 위하여 실제 기업위기에 대해 이해를 하는 대학생을 연구대상으로 선정하였다. 연구대상의 특성은 남성이 190명(46.1%)이고 여성이 222명(53.9%)이다. 또한 실험에 대상의 평균 연령은 21.3세로 나타났다. 실험설계는 2 X 2 X 2 X 2 집단 간 실험설계 (between-subjects design)를 사용하였다. 연구에 사용된 구체적 변수는 다음과 같다. 첫 번째는 위기유형(능력위기 vs. 정직성 위기)이며, 두 번째는 위기에 대한 대응유형전략(사과전략 vs. 부인전략)이고, 세 번째는 위기 심각성(심각한 경우 vs. 심각하지 않은 경우)이고, 마지막으로 위기에 대한 대응시점전략(즉시 대응 vs. 지연 대응)이다.

2. 실험 절차

본 연구의 실험목적에 의해 다음과 같은 실험절차를 수행하였다.

첫째, 본 연구를 진행하기 위하여 표적 집단면접법을 통해 기업과 제품을 선정하였다. 기업명은 기업번호에 대한 개인 차이를 없애기 위해 'OO 기업'이라는 익명의 기업명을 선정하였으며, 제품은 냉장고로 선정하였다. 다음은 사전 조사를 통해 실험 자극물을 구성하고 위기의 유형, 대응유형전략, 위기 심각성과 위기에 대한 대응시점전략을 조작하였다.

둘째, 본 실험 설문지는 다음과 같이 구성되어 있다. 우선 첫 페이지에는 실험에 대한 소개와 응답방식에 대해 설명하였다. 특히, 실험의 소개에 대해 연구목적

을 밝히지 않고, 단지 기업에 대한 소비자 의견조사라고 하였다. 다음은 자극물을 제시하고 신문기사의 양식을 응용하여 피험자들에게 제시하였다. 그리고 위기에 대한 기업의 공식입장 보도 자료를 신문기사의 양식을 응용하여 피험자들에게 제시하였다. 이후 기업태도, 기업 이미지와 같이 소비자들의 반응에 대한 질문에 응답하게 하였다. 마지막 페이지에는 인구통계학적 질문에 응답하게 하였다.

제2절 실험대상 기업 및 제품의 선정

본 연구의 실험에 앞서 우선 실험대상 기업이나 브랜드를 선정하는 절차가 필요하다. 실험 대상 기업이나 제품을 선정하는 경우 크게 두 가지 방법을 고려한다(이상경, 이명천, 2007; Lei et al., 2012). 하나는 기존에 잘 알려진 기업이나 브랜드를 선정하는 방법이다. 이 방법은 피험자가 가진 선유관념에 의해 실험결과가 왜곡될 우려가 있다. 또 하나는 가상의 기업이나 브랜드를 선정하는 방법이다. 이 방법은 피험자들이 브랜드에 대한 사전 지식이 형성되지 않기 때문에 피 실험자가 해당 브랜드에 대한 부정적 정보에 노출되더라도 이에 관심을 갖지 않거나 무조건 부정적으로 느낄 수 있다는 단점을 가지고 있다(전성률 등, 2011). 하지만 본 연구에서는 가상의 기업명을 사용하여 실험을 수행하고자 한다.

따라서 특정 기업 선정의 경우 본 연구는 선행연구에 기반을 두고 기업의 위기 유형, 위기 심각성, 위기에 대한 대응유형전략 및 대응시점 전략에 따른 소비자들의 반응을 살펴보기 때문에 기업명을 'OO 기업'으로 선정하였다. 다음은 특정 제품의 선정이다. 전성률 등(2009)은 제품을 선정하기 위하여 현재 응답자들이 호의적인 태도를 가지고 있는 브랜드이면서, 출시된 후 브랜드 위기를 겪은 바가 없는 브랜드이어야 한다는 선정기준을 제시한 바 있다. 이에 따라서 본 연구는 대학생 8명을 대상으로 표적집단면접법(FGI: focus group interview)을 실시하여 냉장고 브랜드를 최종적으로 선정하였다. 즉 'OO 기업'의 냉장고 브랜드로 기업 및 제품을 선정하였다.

제3절 변수의 조작적 정의

본 연구는 가상 기업을 선정하여 조작하였기 때문에 모든 실험자극물에 동일하게 기업에 대한 소개를 하였다. 즉 "'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장 점유율을 확보하고 있다."고 언급하였다.

1. 실험자극 및 실험변수의 측정

1.1. 기업위기의 유형

본 연구의 연구목적에 따라 기업위기의 유형은 능력 위기와 정직성 위기로 구분하였다. 능력위기는 기업의 전문성, 기술이나 제조능력에 관련된 위기를 말하는 반면에 정직성 위기는 기업의 도덕적·윤리적 문제와 관련된 위기를 말한다. 이에 따라 기업위기 유형의 조작은 다음과 같이 구성하였다(<부록 참조>).

우선 능력위기에 대해, 본 연구의 목적에 따라 "최근에 생산된 일부 제품에서 냉장온도 감지센서 이상으로 보관된 김치에서 일부 곰팡이가 발생되었다"와 "'00기업'의 김치 냉장고 손잡이 부분에 일부 결함이 있는 것으로 나타났으며 냉장고의 문손잡이 부분에서 녹을 방지하고 보호하는 백색 코팅이 벗겨지는 현상이 발생해, 일부 제품에서 손잡이 부분에 녹이 발생하였다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

마찬가지로 정직성 위기에 대해, "최근에 '00기업'의 김치냉장고 생산·제조 과정에서, 해당 기업이 환경오염물질의 무단배출로 일부 지역 주민들에게 피해를 준 것으로 나타났다."와 "'00기업'의 김치냉장고 생산·제조 공장에서 청소년(미성년)을 고용한 것으로 나타났다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

1.2. 위기 심각성

선행연구에 의하면, 위기 심각성은 위기에 대한 책임정도와 관계없이 소비자들이 귀인을 하기 때문이다(Coombs, 2006; 2007). 본 연구의 연구목적에 따라 위기에 대한 심각성은 심각한 경우와 심각하지 않은 경우로 구분하였다. 위기가 심각한 경우는 소비자들의 생명을 위협하는 것을 말하는 반면, 위기가 심각하지 않은 경우는 해당 사건으로 인해 발생한 경제적, 물질적 등의 불이익을 말한다. 이에 따라 위기 심각성에 대한 조작은 다음과 같이 구성하였다(<부록 참조>).

위기가 심각한 경우, 본 연구의 목적에 따라 능력위기의 경우 "실제로 김치 냉장고의 냉장 문제는 김치를 썩썩 열게 하거나, 무르고, 곰팡이가 피는 등 문제를 일으킬 수 있으며, 심지어 과부하 보호 장치과열문제를 유발하여 화재까지 일으킬 수도 있다"는 시나리오를, 정직성 위기의 경우 "사고는 제조공장에서 지역 상수원과 연결된 하천으로 일부 환경오염 물질을 배출하였으며, 이로 인하여 해당 하천의 물고기가 폐사하고, 하천에서 유발한 악취로 인해 지역주민들의 일상생활에 큰 피해를 주었다. 또한, 사람들이 상수원 오염된 물을 마시면, 구토나 설사, 복통 등을 일으킬 수도 있다"라는 시나리오를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

위기가 심각하지 않은 경우, 본 연구의 목적에 따라 능력위기의 경우 "녹이 발생 문제로 인하여, 김치 냉장고의 외형의 미관을 해치거나, 나아가 손잡이 부분 표면 금속에서 부식을 야기해 소비자들에게 피해를 줄 수도 있다"라는 시나리오를 제시하였으며, 정직성 위기의 경우 "OO기업은 지방의 한 생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하여 생산직 직원들이 다소 꺼리는 일들을 시켜왔다. 미성년 고용은 노동착취, 학대 같은 문제를 야기하여 사회적으로 문제를 일으킬 수도 있다"는 시나리오를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

1.3. 대응유형전략

위기에 대한 대응유형전략은 본 연구의 연구목적에 따라 가장 보편적인 사과전략과 부인전략으로 구성하였다. 사과전략은 죄에 대한 인정과 보상에 대한 책임을 나타내는 반면에, 부인전략은 발생한 사건에 대한 자신의 책임 이탈이나 인정하지 않음을 나타낸다. 이에 따라 대응유형전략에 대한 조작은 다음과 같다(<부록 참

조>).

사과전략에 대하여 본 연구의 연구목적에 따라 "'00 기업'측은 '자사에서 발생한 문제점을 인정하며, 다시는 이러한 불미스러운 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 또한, 이미 발생한 사건에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

부인전략에 대하여 본 연구의 연구목적에 따라 "'00 기업'측은 보도자료에서 제시된 문제점은 사실이 아니며, 자체 점검한 결과 전혀 문제가 없으며, 즉 문제가 없다'고 밝혔다. 기타 원인에 의해 문제가 발생할 수 있으며 진실이 아니라고 주장하였다. 실제로 이러한 문제는 극히 적으며, 사실을 부인하였다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

1.4. 위기에 대한 대응시점전략

본 연구의 연구목적에 따라 위기의 대응시점전략은 즉시 대응과 지연 대응으로 구성하였다. 즉시 대응의 경우 매체보도가 확산되기 전에 보도하는 것을 말하는 반면에, 지연 대응은 사건에 대한 상황을 살펴본 후 대응을 하는 것을 말한다. 이에 따라 위기의 대응시점전략에 대한 조작은 다음과 같다(<부록 참조>).

발생한 위기에 대한 즉시 대응에 대하여 본 연구의 연구목적에 따라 "'00 기업 관련 사건이 보도된 직후, '다음 날' 다음과 같은 입장을 표명하였다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

또한, 발생한 위기에 대한 지연 대응에 대하여 본 연구의 연구목적에 따라 "'00 기업은 관련 사건이 보도된 직후, '3일 뒤' 다음과 같은 입장을 표명하였다"를 각 상황에 맞게 조작하여 제시하였다.

2. 종속변수 및 통제변수의 측정

본 연구의 연구목적에 따라 종속변수는 기업태도와 기업 이미지를 측정하였다. 또한, 기업에 대한 외적 영향요인을 고려하여 제품에 대한 관여도를 측정하였다.

구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 기업태도는 Homer(1990)가 개발한 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 "00 기업은 호감이 간다," "00 기업에 대해 호의적인 느낌이 든다," "00 기업은 매우 좋아 보인다"등 3개의 문항을 7점 리커트 척도(Likert scale)를 통해 측정하였다.

다음 기업 이미지는 Pope et al.(2004)이 제시한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 "00 기업은 일하기 좋은 기업인 것 같다," "00 기업은 능력 있는 사람들이 일하는 기업인 것 같다," "00 기업은 경영관리를 잘하는 기업인 것 같다," "00 기업은 신상품 개발이나 기존 상품을 개선하는데 앞서가는 기업인 것 같다"등 4개의 문항을 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

마지막으로 통제변수로 제품 관여도를 측정하였다. 제품 관여도는 Lichtenstein et al.(1988)이 제시한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 "나는 김치 냉장고가 중요하다," "나는 김치 냉장고에 관심이 있다," "김치 냉장고는 나의 삶과 관계가 있다"등 3개 문항을 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

3. 조작적 검증

본 연구는 위기 상황에 대한 대응전략의 효과를 살펴보고자 한다. 비록 많은 연구들이 효과적인 위기대응에 대해 고찰하였지만, 통합된 전략을 제시하지 못하고 있기 때문이다(Kim et al., 2004; Sung et al., 2013). 또한 위기 상황을 '어떤 사건(위기 유형),' '어떤 상황(위기 심각성)으로 구분하고 이에 대해 대응유형전략과 대응시점전략에 따른 효과도 고찰하고자 한다. 이러한 연구목적에 위해 기업위기의 유형, 위기 심각성, 대응유형전략, 위기에 대한 대응시점전략 각각에 대해 피험자들의 정확하게 인식을 살펴보는 것이 필수이다. 따라서 피험자들이 각각의 조작에 대해 정확하게 인식하고 있는지를 살펴보고자 한다.

첫째, 기업의 위기유형에 대한 시나리오가 적절하게 되었는지를 확인하기 위하여 전성률 등(2011)의 측정항목들을 수정하여 조작 점검을 실시하였다. 구체적으로 측정 항목들을 살펴보면, 능력위기에 대해 "앞서 살펴본 00기업의 사건은 제조능력

문제와 관련되어 있다," "앞서 살펴본 00기업의 사건은 제품의 품질문제와 관련되어 있다"등 두 개 문항을 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다. 반면에 정직성 위기에 대해 마찬가지로 "앞서 살펴본 00기업의 사건은 기업의 윤리성(환경문제)과 관련되어 있다," "앞서 살펴본 00기업의 사건은 기업의 정직성과 관련되어 있다" 등 두 개 문항을 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

둘째, 대응유형전략에 대한 시나리오가 적절하게 되었는지를 확인하기 위해 이상경, 이명천(2007), Ferrin et al.(2007), Kim et al.(2004), Sung et al.(2013)의 측정 방식에 따라 조작 점검을 실시하였다. 구체적으로 위기대응에 대한 내용을 살펴보면, 앞서 '00 기업'의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용인지에 대해 질문을 하고, "발생한 사건에 대해 부인(반박)을 하였다," "발생한 사건에 대해 사과를 하고, 사후 조치를 취하였다," "아무런 입장을 표명하지 않았다"의 세 개의 응답을 통해 적합한 항목을 선택하는 방식을 사용하여 평가하게 하였다.

셋째, 위기에 대한 심각성 수준에 대한 시나리오가 적절하게 되었는지를 확인하기 위해 Mattila(2001)와 진성률 등(2009)의 측정항목들을 수정하여 조작 점검을 실시하였다. 구체적으로 측정 항목들을 살펴보면, 위기에 대한 심각성 수준에 대해 "앞서 살펴본 00기업의 사건은 심각한 문제라고 생각한다," "앞서 살펴본 00기업의 사건은 위험한 문제라고 생각한다" 등 두 개 문항을 7점 리커트 척도를 통해 측정하였다.

넷째, 위기의 대응시점전략에 대한 시나리오가 적절하게 되었는지를 확인하기 위해 박종철 등(2011), Claeys & Cauberghe(2012)의 측정방식에 따라 조작 점검을 실시하였다. 즉 앞서 살펴본 보도사건에 대해 즉각적으로 대응하였는지 아니면 지연대응을 하였는지를 평가하게 하였다.

제4절 분석 방법

본 연구는 위기에 대한 기업의 효과적인 대응을 살펴보기 위해 진행되었다. 따라서 다음과 같은 목적을 가지고 있다. 우선 기업위기 유형과 위기 심각성이 기업 태도와 기업 이미지에 미치는 영향을 살펴볼 것이며, 다음은 이들에 대한 효과적인 대응유형전략과 대응시점전략에 따른 효과에 대해 살펴보고자 한다. 본 연구의 가설검정과 이들 관계의 규명을 위해 독립변수와 종속변수의 관계에 영향을 미치는 외생변수의 효과를 통제한 공분산분석(ANCOVA: analysis of covariance)를 실행하였다.

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 18.0 프로그램을 이용하였다. 먼저 각 변수에 대한 조작적 검증을 실시하기 위해 독립표본 t-test분석을 이용하였다. 다음은 측정 도구인 변수의 신뢰성을 검증하기 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's α) 검증을 사용하였다. 마지막으로 가설 검증은 공분산분석을 이용하여 결과를 도출하였다.

제5장 분석결과

제1절 신뢰성 및 조작검증

1. 신뢰성 검증

신뢰성 검증은 구성된 문항 간에 내적타당성을 확보했는지를 검증하는 것을 말한다. 이 검증은 Cronbach's α 를 통해 검증한다. Nunnally & Bernstein(1994)에 의하면 Cronbach's α 검증한 결과 .70이상이면 내적일관성을 확보하였으며, 가설 검증에 충분한 신뢰성이 있다고 하였다. 본 연구에서 기업의 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점에 대한 소비자들의 반응을 살펴보기 위해 기업태도와 기업 이미지를 측정하였다. 또한 이들의 관계에 영향을 주는 외생요인으로 제품 관여도도 측정을 하였다. 이외에도 조작 검증을 위해 기업위기의 유형으로 능력위기와 정직성 위기, 위기 심각성을 측정하였다. 따라서 이들의 신뢰성 검증을 실시하고자 한다.

우선 종속변수에 대한 검증결과이다. 기업태도는 세 개의 문항을 가지고 측정하였으며 Cronbach's α 는 .954로 기준치인 .70 이상으로 높게 나타났다. 기업 이미지는 네 개의 문항을 가지고 측정하였으며 Cronbach's α 는 .830으로 기준치 .70을 넘은 것으로 나타났다.

다음은 통제변수 제품관여도에 대한 측정이다. 제품 관여도는 세 개의 문항을 가지고 측정하였으며, 분석결과 Cronbach's α 값이 .832로 기준치 .70을 넘은 것으로 나타났다.

마지막으로 조작변수에 대한 Cronbach's α 를 확인한 결과, 우선 정직성 위기는 두 개의 문항으로 Cronbach's α 값이 .650, 다음 능력 위기도 두 개의 문항으로 Cronbach's α 값이 .896, 마지막으로 위기 심각성도 두 개의 문항으로 Cronbach's α 값이 .883으로 나타났다. 비록 정직성 위기는 기준치인 .70 이하로 나타났지만, 이 기준값은 이론적 근거를 바탕으로 제시된 값이라기보다는 경험적으로 제시된

기준이기 때문에 엄격하게 적용될 필요가 없으며, Cronbach's α 값이 .60이하인 경우도 있다고 하였다(이군희, 2012).

2. 조작검증

본 연구의 실험자극의 조작이 적절하게 되었는지를 확인하였다.

첫째, 기업위기의 유형을 올바르게 지각하는지를 독립표본 t-검정을 통해 분석하였다. 우선 능력위기에 관련된 시나리오에 있어 능력위기에 대한 인식(M=5.04)이 정직성 위기에 대해 인식(M=3.29)보다 더 높게 지각하는 것으로 나타났다($t=12.443$, $p<.001$). 다음은 정직성 위기에 관련된 시나리오에 있어서 정직성 위기에 대한 인식(M=5.57)이 능력위기에 대한 인식(M=4.67)보다 더 높게 지각하는 것으로 나타났다($t=-7.341$, $p<.001$). 따라서 피험자들이 위기의 유형에 대한 시나리오에 정확하게 인식하며 위기유형에 대한 조작이 잘 이루어졌다고 볼 수 있다.

둘째, 위기 심각성 시나리오에 대해 정확하게 인식하는지를 독립표본 T-검정을 통해 살펴보았다. 시나리오의 심각성한 경우에 대한 인식에서 심각한 경우(M=4.82)를 심각하지 않은 경우(M=4.11)보다 더 높게 지각하는 것으로 심각성에 대한 조작이 정확하게 이루어졌다고 볼 수 있다($t=4.964$, $p<.001$).

셋째, 대응시점전략에 대한 시나리오 조작에 대해 기업이 즉각적으로 대응하였는지를 독립표본 T-검정을 통해 살펴본 결과 즉시 대응의 경우(M=5.27)가 지연대응의 경우(M=4.279)보다 더 높게 나타났으며 대응시점전략에 대한 조작이 정확하게 이루어졌다고 볼 수 있다($t=6.056$, $p<.001$).

마지막으로 대응유형전략에 대해 선택형 질문을 통해 시나리오를 정확하게 인식하는지를 확인하였다. 결국 99.8%가 정확하게 응답하였다. 따라서 불성실하게 응답한 5명을 제외한 총 412명의 설문을 최종분석에 사용하였다.

제2절 가설검증

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 2(위기유형: 능력위기 vs. 정직성 위기) X 2(위기 심각성: 심각한 경우 vs. 심각하지 않은 경우) X 2(대응유형전략: 사과전략 vs. 부인전략) X 2(대응시점: 즉시대응 vs. 지연대응) 집단간 실험설계 (between-subjects design)를 통해 이들 간의 상호작용효과를 살펴보고자 한다. 기본적으로 외생변수를 포함한 공분산분석을 통하여 자료를 분석하고 가설을 검증하고자 한다. 즉 소비자들이 기업태도와 기업 이미지에 대한 반응을 살펴보고자 한다.

1. 기업태도

기업태도에 대한 기업의 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략 그리고 대응시점 전략에 대한 상호작용효과를 살펴보기 위해 통제변수로 제품관여도를 포함한 공분산분석을 실시하였다(<표 8> 참조). 연구가설을 위한 분석결과는 다음과 같다.

먼저 주 효과를 통해 가설 1과 가설 2를 검증하였다. <표 8>를 통해 전반적 결과를 보면, 위기유형과 대응유형전략의 주 효과(main effect)가 통계적으로 유의미하게 나타났지만, 위기 심각성과 대응시점 전략의 주 효과는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 구체적으로 위기유형의 경우, 정직성 위기(M=2.879)가 능력위기(M=3.850)보다 기업태도에 더 부정적인 것으로 나타났다($F(1, 395)=68.889, p<.001$). 비록 능력위기는 기업의 핵심가치와 관련되기 때문에 기업의 제품과 직접적인 관계가 없는 정직성 위기보다 더 심각한 결과를 가져온다고 하였지만(Keller, 2005), 본 연구에서 정직성 위기가 더 심각한 것으로 나타났다. 따라서 가설 1a는 기각되었다. 위기 심각성은 기업태도에 통계적으로 유의하지 않게 나타나 가설 2a도 기각되었다($F(1, 395)=1.516, p>.05$). 연구가설 이외에도 대응유형전략과 대응시점전략의 결과도 살펴보았다. 대응유형전략의 경우, 사과전략(M=4.152)이 부인전략(M=2.588)보다 기업태도의 회복에 더 효과적인 것으로 나타났다($F(1, 395)=166.453, p<.001$).

즉 Dutta & Pullig(2011)의 지적과 같이 보상, 리콜, 사과와 같은 전략은 부인전략보다 문제해결에 효과적이며 사건에 대한 통제력을 가진다고 하였다. 대응시점은 통계적으로 유의미한 결과는 나타나지 않았다($F(1, 395)=.299, p>.05$).

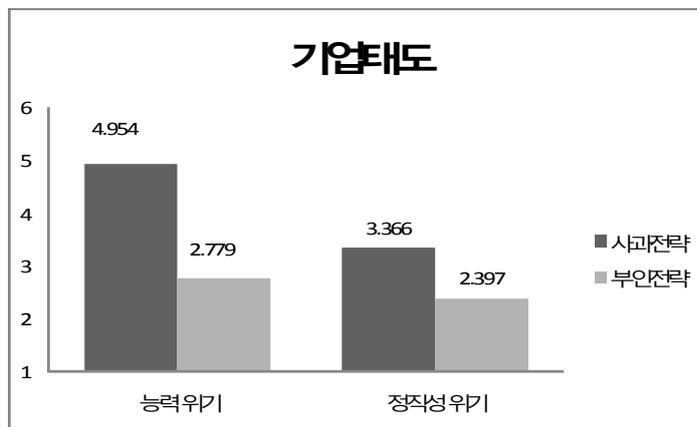
<표 8> 기업태도에 대한 4-way 분석결과

source	d.f.	MS	F-value
수정모형	16	26.357	17.822***
제품 관여도	1	2.827	1.911
main effect			
위기유형	1	101.880	68.889***
위기 심각성	1	2.241	1.516
대응유형전략	1	246.165	166.453***
대응시점전략	1	.442	.299
2-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성	1	.279	.189
위기유형 x 대응유형전략	1	37.215	25.164***
위기유형 x 대응시점전략	1	.018	.012
위기 심각성 x 대응유형전략	1	.015	.010
위기 심각성 x 대응시점전략	1	.006	.004
대응유형전략 x 대응시점전략	1	2.338	1.581
3-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성 x 대응유형전략	1	20.911	14.140***
위기유형 x 위기 심각성 x 대응시점전략	1	.146	.099
위기유형 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	.020	.014
위기 심각성 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	2.853	1.929
4-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	.994	.672
오차	395	1.479	

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

다음은 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략 간의 상호작용 효과를 통해 가설 3, 4, 5, 6을 검증한 결과, 기업태도에 대한 위기유형과 대응유형전략의 이원상호작용(2-way interaction)과 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 삼원상호작용(3-way interaction)효과가 통계적으로 유의미하게 나타나고, 나머지 효과는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다(<표 8> 참조). 구체적으로 살펴보면, 위기유형과 대응전략의 상호작용 효과를 좀 더 구체적으로 알아보기 위해 이원공분산분석을 실시하였다(<그림 2> 참조).

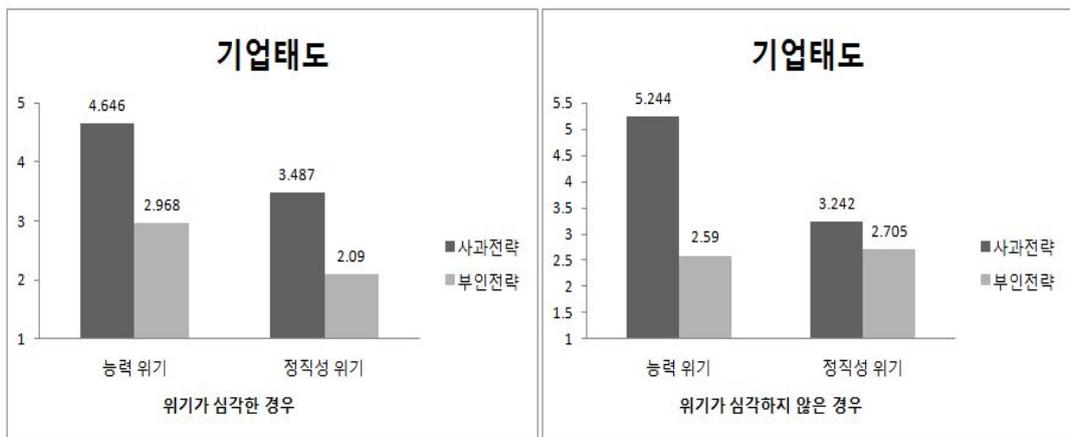
<그림 2> 위기유형과 대응유형전략 간의 2-way 분석결과



분석결과, 능력위기의 경우, 사과전략(M=4.954)이 부인전략(M=2.779)보다 기업태도 회복에 더 효과적인 것으로 나타났으며, 정직성 위기의 경우, 부인전략(M=2.397)이 사과전략(M=3.366)보다 기업태도 회복에 덜 효과적인 것으로 나타났다($F(1, 407)=24.849, p<.05$). 따라서 능력위기에 대해 사과전략이 부인전략보다 기업태도 회복에 효과적이지만 정직성에 대해 부인전략이 사과전략보다 효과적이라는 연구 가설 3(a)은 부분적으로 지지되었다. 이러한 분석결과는 Sung et al.(2013)이 제시한 결과와 동일하다. 즉 위기유형에 관계없이 진심어린 사과만이 기업태도 복구에 가장 효과적이다. 다음 가설 4의 경우, 비록 위기 심각성과 대응유형전략의 경우는 통계적으로 유의미한 상호작용 효과는 나타나지 않았지만($F(1, 395)=.010, p>.05$), 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 삼원상호작용 효과는 통계적으로 유의

미하게 나타났다(<표 8> 참조). 따라서 이들의 관계를 규명하기 위해 위기 심각성에 따른 위기유형과 대응유형전략에 대해 추가 분석을 실시하였다(<표 9> 참조). 우선 위기가 심각한 경우 위기유형과 대응유형전략 간에 통계적으로 유의미하지 않게 나타났지만($F(1, 200)=.659, p>.05$), 위기가 심각하지 않은 경우 위기유형과 대응유형전략 간에 통계적으로 유의미하게 나타났다($F(1, 202)=42.724, p<.001$). 각 분석에 따른 위기유형과 대응유형전략의 주 효과는 위의 주 효과 분석결과와 동일하다. 구체적으로 분석결과를 살펴보면, 위기가 심각한 경우 위기유형과 관계없이 사과전략이 기업태도 회복에 효과적인 것으로 나타났다. 즉, 능력위기에 대해 사과전략($M=4.646$)이 부인전략($M=2.968$)보다 기업태도 회복에 효과적인 것으로 나타났으며, 정직성 위기에 대해서도 사과전략($M=3.487$)이 부인전략($M=2.09$)보다 기업태도 회복에 더 효과적인 것으로 나타났다(<그림 3> 참조). 반면에 위기가 심각하지 않은 경우 능력위기에 대해 사과전략($M=5.244$)이 부인전략($M=2.59$)보다 기업태도 회복에 효과적인 것으로 나타났으며, 정직성 위기에 대해서도 사과전략($M=3.242$)이 부인전략($M=2.705$)보다 높게 나타났다(<그림 3> 참조).

<그림 3> 기업태도에 대한 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 3-way 분석결과



따라서 기업의 위기가 심각한 경우 사과전략이 부인전략보다 기업태도 회복에 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우 부인전략이 사과전략보다 기업태도 회복에

효과적이라는 가설 4a는 부분적으로 지지되었다. 즉 위기가 심각한 경우 위기 유형과 관계없이 사과전략이 부인전략보다 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우도 위기 유형에 관계없이 사과전략이 부인전략보다 높게 나타났기 때문이다.

<표 9> 기업태도에 대한 위기 심각성에 따른 추가 분석결과

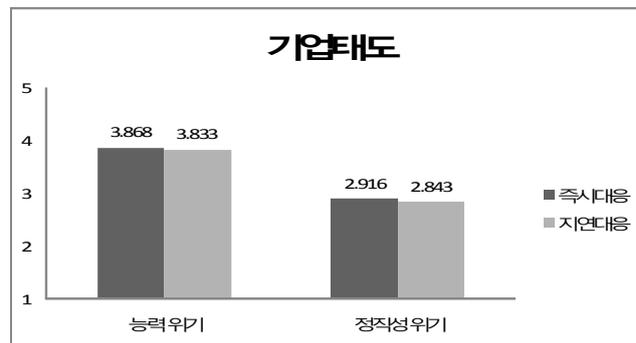
독립변수		위기유형		
위기 심각성	대응유형전략	능력 위기	정직성 위기	
심각한 경우	사과전략	4.646	3.487	
	부인전략	2.968	2.090	
심각하지 않은 경우	사과전략	5.244	3.242	
	부인전략	2.590	2.705	
구분	source	d.f.	MS	F-value
위기가 심각한 경우	수정모형	4	43.173	26.851***
	제품 관여도	1	.261	.162
	위기유형	1	52.365	32.568***
	대응유형전략	1	121.178	75.366***
	위기유형 x 대응유형전략	1	1.059	.6593
	오차	200		
위기가 심각하지 않은 경우	수정모형	4	59.970	45.063***
	제품 관여도	1	3.057	.2297
	위기유형	1	46.777	35.150***
	대응유형전략	1	121.296	91.145***
	위기유형 x 대응유형전략	1	56.857	42.724***
	오차	202		

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

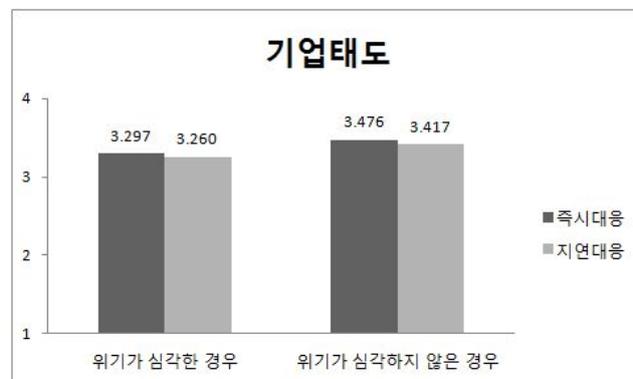
다음은 가설 5와 가설 6에 대한 검증이다. 가설 5는 위기유형에 따른 대응시점 전략이 기업태도 회복에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, 위기유형과 대응시점 전략 간의 상호작용효과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다($F(1, 395)=.012, p>.05$)(<표 8>, <그림 4> 참조). 또한 가설 6은 위기 심각성에 따른 대응시점 전략이 기업태도 회복에 미치는 영향을 살펴보았지만, 통계적으로 유의미한

결과가 나타나지 않았다($F(1, 395)=.004, p>.05$)(<표 8>, <그림 5> 참조). 따라서 능력위기에 대해 즉시대응이 지연대응보다 효과적이고 정직성 위기에 대해 지연대응이 즉시대응보다 효과적이라는 가설 5는 기업의 위기 유형이 대응시점전략에 따라 기업태도 회복에 차별적 효과가 없는 것으로 나타났기 때문에 기각되었다. 또한 기업의 위기가 심각한 경우 즉시대응이 지연대응보다 효과적이고 위기가 심각하지 않은 경우 지연대응이 즉시대응보다 효과적이라는 가설 6은 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았기 때문에 지지되지 않았다. 즉 가설 5a와 가설 6a는 기각되었다.

<그림 4> 위기유형과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과



<그림 5> 위기 심각성과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과



마지막으로 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략을 통해 살펴본 분석결과 중, 2-way 상호작용 분석결과에서 위기유형과 위기 심각성($F(1,$

395)=.189, $p>.05$), 대응유형전략과 대응시점전략 ($F(1, 395)=1.581, p>.05$)과 3-way 상호작용 분석결과에서 위기유형, 위기 심각성과 대응시점전략($F(1, 395)=.099, p>.05$), 위기유형, 대응유형전략과 대응시점전략($F(1, 395)=.014, p>.05$), 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략($F(1, 395)=1.929, p>.05$) 등 효과는 <표 8>에서 보는 것과 같이 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다.

2. 기업 이미지

기업 이미지의 복구를 위해 기업위기의 유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략에 대한 상호작용효과를 살펴보기 위해 통제변수로 제품관여도를 포함한 공분산분석을 실시하였다(<표 10> 참조). 연구가설은 위한 분석결과는 다음과 같다.

먼저 주 효과를 통해 가설 1과 가설 2를 검증하였다. <표 10>를 통해 전반적 결과를 보면, 위기유형과 대응유형전략의 주 효과(main effect)가 통계적으로 유의미하게 나타났지만, 위기 심각성과 대응시점전략의 주 효과는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 결과는 앞서 기업태도의 결과와 동일하다. 구체적으로 위기유형에 대해 정직성에 관련된 위기($M=3.14$)가 능력에 관련된 위기($M=3.88$)보다 기업 이미지에 부정적인 것으로 나타났다($F(1, 407)=47.022, p<.001$). 또한, 대응유형전략에 대해 사과전략($M=3.89$)이 부인전략($M=3.14$)보다 기업 이미지의 복구에 더 효과적인 것으로 나타났다($F(1, 407)=45.852, p<.001$). 마지막으로 위기 심각성 ($F(1, 395)=2.050, p>.05$)과 대응시점전략($F(1, 395)=1.377, p>.05$)은 통계적으로 유의미한 결과가 없는 것으로 나타났다. 따라서 위기유형이 기업 이미지에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하게 나타났지만, 능력위기보다 정직성 위기가 더 부정적이기 때문에 가설 1b는 기각되었다. 또한 위기 심각성에 따른 기업 이미지에 대한 차이는 통계적으로 유의한 결과가 없으므로 가설 2b는 기각되었다.

다음은 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략 간의 상호작용 효과를 통해 가설 3, 4, 5, 6을 검증한 결과, 기업 이미지에 대한 위기유형과 대응유형전략, 위기유형과 위기 심각성에 대한 두 개의 이원상호작용(2-way interaction)

<표 10> 기업 이미지에 대한 4-way 분석결과

source	d.f.	MS	F-value
수정모형	16	11.137	9.444***
제품 관여도	1	.215	.182
main effect			
위기유형	1	57.519	48.776***
위기 심각성	1	2.417	2.050
대응유형전략	1	56.995	48.331***
대응시점전략	1	1.624	1.377
2-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성	1	17.052	14.460***
위기유형 x 대응유형전략	1	20.574	17.447***
위기유형 x 대응시점전략	1	.164	.139
위기 심각성 x 대응유형전략	1	.075	.064
위기 심각성 x 대응시점전략	1	.094	.080
대응유형전략 x 대응시점전략	1	1.664	1.411
3-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성 x 대응유형전략	1	15.139	12.838***
위기유형 x 위기 심각성 x 대응시점전략	1	.605	.513
위기유형 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	.095	.080
위기 심각성 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	1.849	1.568
4-way interaction			
위기유형 x 위기 심각성 x 대응유형전략 x 대응시점전략	1	.746	.632
오차	395	1.179	

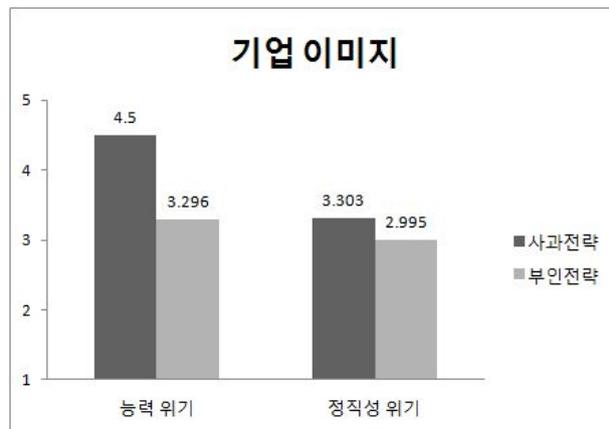
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

효과와 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 삼원상호작용(3-way interaction)효과가 통계적으로 유의미하게 나타났고, 다른 상호작용 효과는 통계적

으로 유의하지 않게 나타났다(<표 10> 참조).

기업 이미지에 대한 위기유형과 대응유형전략의 이원상호작용(2-way interaction)이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(<표 10> 참조). 위기유형과 대응유형전략의 상호작용 효과를 좀 더 구체적으로 알아보기 위해 앞과 같이 이원공분산분석을 실시하였다(<그림 6> 참조). 분석결과, 능력위기의 경우 사과전략(M=4.500)이 부인전략(M=3.296)보다 기업 이미지 복구에 효과적인 것으로 나타났으며, 정직성 위기의 경우 부인전략(M=2.99)이 사과전략(M=3.30)보다 기업 이미지 복구에 덜 효과적인 것으로 나타났다($F(1, 407)=16.596, p<.001$). 따라서 기업이 능

<그림 6> 위기유형과 대응유형전략 간의 2-way 분석결과



력위기의 경우 사과전략이 부인전략보다 기업 이미지 복구에 효과적인 가설은 지지되었지만, 정직성에서 부인전략보다 사과전략이 효과적이라는 가설은 기각되었기 때문에 가설 3b는 부부 지지되었다. 이러한 분석결과는 기업태도에 대한 결과와 유사하게 나타났다. 즉 기업태도이든 기업 이미지 이든 위기 상황에서 능력위기에 대해 사과를 하는 것이 효과적이지만, 정직성 문제에 대해 사과전략과 부인전략이 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

다음 가설 4의 경우, 비록 위기 심각성과 대응유형전략의 경우는 통계적으로 유의미한 상호작용 효과는 나타나지 않았지만($F(1, 395)=.064, p>.05$), 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 삼원상호작용 효과는 통계적으로 유의미하게 나타났

다($F(1, 395)=12.838, p<.001$; <표 10> 참조). 따라서 이들의 관계를 규명하기 위해 위기 심각성에 따른 위기유형과 대응유형전략에 대해 추가 분석을 실시하였다(<표 11> <그림 7> 참조). 우선 위기가 심각한 경우, 위기유형과 대응유형전략 간에 통계적으로 유의미하지 않게 나타났지만($F(1, 200)=.655, p>.05$), 위기가 심각하지 않은 경우 위기유형과 대응유형전략 간에 통계적으로 유의미하게 나타났다($F(1, 202)=31.621, p<.001$). 위기가 심각한 경우, 능력위기에 대해 사과전략($M=4.15$)이 부

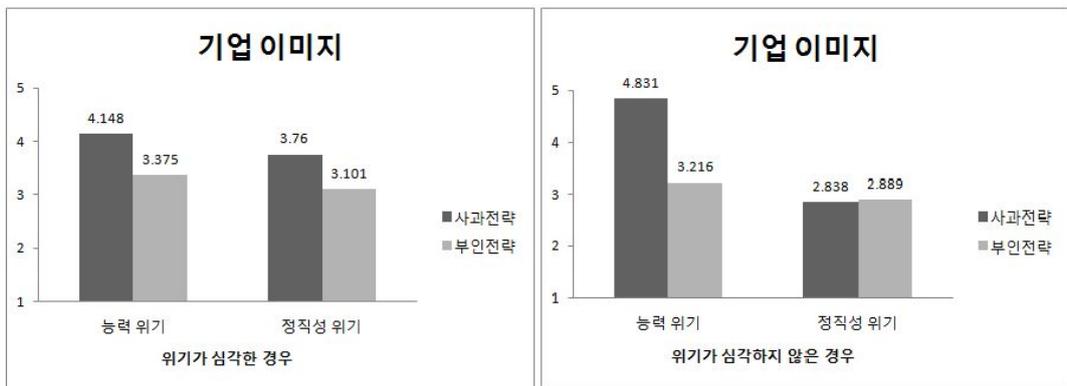
<표 11> 기업 이미지에 대한 위기 심각성에 따른 추가 분석결과

독립변수		위기유형		
위기 심각성	대응유형전략	능력 위기	정직성 위기	
심각한 경우	사과전략	4.148	3.760	
	부인전략	3.375	3.101	
심각하지 않은 경우	사과전략	4.831	2.838	
	부인전략	3.216	2.889	
구분	source	d.f.	MS	F-value
위기가 심각한 경우	수정모형	4	8.533	7.185***
	제품 관여도	1	2.542	2.141
	위기유형	1	7.025	5.915*
	대응유형전략	1	26.317	22.158***
	위기유형 x 대응유형전략	1	.237	.200
	오차	200		
위기가 심각하지 않은 경우	수정모형	4	34.593	30.130***
	제품 관여도	1	.829	.722
	위기유형	1	69.071	60.161***
	대응유형전략	1	32.478	28.288***
	위기유형 x 대응유형전략	1	36.305	31.621***
	오차	202		

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

인전략(M=3.38)보다 기업 이미지 복구에 효과적인 것으로 났으며, 정직성 위기에 대해서도 사과전략(M=3.76)이 부인전략(M=3.10)보다 기업 이미지 복구에 더 효과적인 것으로 나타났다. 다음은 위기가 심각하지 않은 경우 능력위기에 대해 사과전략(M=4.83)이 부인전략(M=3.21)보다 기업 이미지 복구에 효과적인 것으로 났으며, 정직성 위기에 대해서도 사과전략(M=2.83)과 부인전략(M=2.88)은 유사하게 나타났다. 이러한 앞의 결과와 마찬가지로 위기가 심각한 경우 능력 위기와 정직성 위기에 상관없이 즉각적인 사과전략이 부인전략보다 기업 이미지 복구에 효과적이라는 가설은 지지되었다. 하지만 위기가 심각하지 않은 경우 능력 위기에 대해 사과전략이 부인전략보다 기업 이미지 복구에 효과적이고, 정직성 위기에 대해 부인전략이나 사과전략이 기업 이미지 복구에 차이가 없는 것으로 나타났기 때문에, 위기가 심각하지 않은 경우 능력위기에 대해 사과전략이 효과적이고, 정직성에 대해 부인전략이 효과적이라는 가설은 기각되었다. 따라서 가설 4b는 부분적으로 지지되었다.

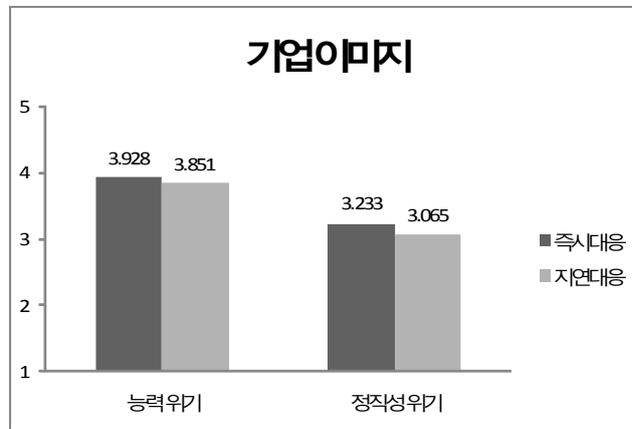
<그림 7> 기업 이미지에 대한 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 3-way 분석결과



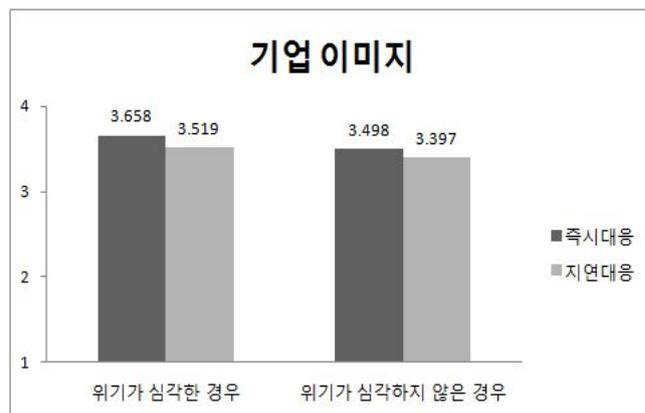
다음은 가설 5와 가설 6에 대한 검증이다. 가설 5는 위기유형에 따른 대응시점 전략이 기업 이미지 복구에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, 위기유형과 대응시점전략 간의 상호작용효과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다($F(1, 395)=.139, p>.05$)(<표 10>, <그림 8> 참조). 또한 가설 6은 위기 심각성에 따른

대응시점 전략이 기업 이미지 복구에 미치는 영향을 살펴보았지만, 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았다($F(1, 395)=.080, p>.05$)(<표 10>, <그림 9> 참조). 따라서 능력위기에 대해 즉시대응이 지연대응보다 효과적이고 정직성 위기에 대해 지연대응이 즉시대응보다 효과적이라는 가설 5는 기업의 위기 유형이 대응시점 전략에 따라 기업 이미지 복구에 차별적 효과가 없는 것으로 나타났기 때문에 지지되지 않았다. 또한, 위기가 심각한 경우 즉시대응이 지연대응보다 효과적이고 위기가 심각하지 않은 경우 지연대응이 즉시대응보다 효과적이라는 가설 6도 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았기 때문에 지지되지 않았다. 즉 가설 5b와 가설 6b는 기각되었다.

<그림 8> 위기유형과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과

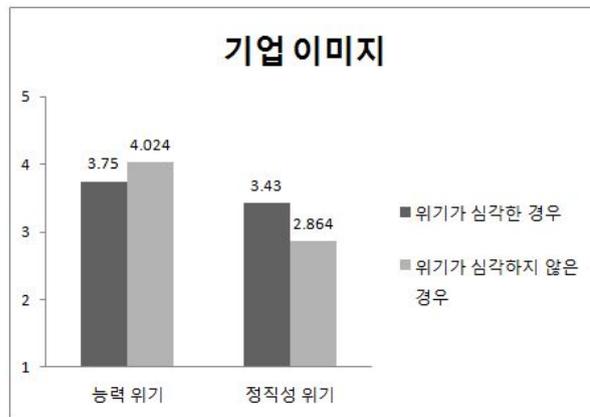


<그림 9> 위기 심각성과 대응시점전략 간의 2-way 상호작용효과



다음은 본 연구의 가설 외에도 위기유형과 위기 심각성 간의 이원상호작용 효과도 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다($F(1, 395)=14.460, p<.001, <표 10>$, <그림 10> 참조). 구체적으로 위기가 심각한 경우, 능력위기($M=3.750$)는 정직성 위기($M=3.430$)보다 기업 이미지 손상이 더 심각한 것을 볼 수 있다. 또한 위기가 심각하지 않은 경우도 능력위기($M=4.024$)는 정직성 위기($M=2.864$)보다 기업 이미지 손상이 더 심각하다. 즉 위기 심각성 여부에 관계없이 능력위기가 정직성 위기보다 기업 이미지 손상이 더 심각한 것으로 나타났다. 또한, 동일하게 능력위기로 기업 이미지가 손상되더라도 위기가 심각한 경우보다 심각하지 않은 경우 그 차이가 크다.

<그림 10> 위기유형과 위기 심각성 간의 2-way 상호작용효과



마지막으로 위기유형, 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략을 통해 살펴본 분석결과 중, 2-way 상호작용 분석결과에서 대응유형전략과 대응시점전략($F(1, 395)=1.411, p>.05$)과 three-way 상호작용 분석결과에서 위기유형, 위기 심각성과 대응시점전략($F(1, 395)=.513, p>.05$), 위기유형, 대응유형전략과 대응시점전략($F(1, 395)=.080, p>.05$), 위기 심각성, 대응유형전략과 대응시점전략($F(1, 395)=1.568, p>.05$) 등 효과는 <표 10>에서 보는 것과 같이 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다(<표 10> 참조).

제6장 결론

제1절 연구결과

기업위기와 관련된 선행연구들은 효과적인 위기대응시스템의 구축을 주장하고 있다(이상경, 이명천, 2007; 최윤희, 최세나, 2013; Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Lei et al., 2012; Sung et al., 2013; Vassilikopoulou et al., 2009). 이들은 위기의 유형을 추상적으로 구분하거나 세부적으로 구분하여 각 위기유형에 따른 대응유형전략을 제시하고 있다(예를 들어, Coombs(1998, 1999), Coombs & Holladay(1996, 2002), Benoit(1995, 1997)는 가장 체계적으로 위기의 유형과 대응유형전략을 제시함). 비록 위기유형과 대응유형전략의 관계에 대해 많은 학자들이 규명을 하였지만, 실제 전략의 사용에 엇갈린 것은 사실이다. 따라서 본 연구는 위기유형과 대응유형전략에 대한 선행연구를 재 고찰하는 동시에 위기 유형과 대응시점전략, 위기 심각성이 대응유형전략과 대응시점전략에 따른 효과를 살펴보고자 한다. 대응시점 전략의 경우 사람들이 정보처리 및 진단, 해석을 하는 경우 시간적 거리에 따른 스키마를 갖고 있기 때문에(Liberman and Trope, 1998; Liberman et al., 2007), 대응유형전략과 마찬가지로 중요한 복구전략이다. 또한 본 연구에서 위기유형 이외에도 기타 상황적인 요인들을 고려하였다. 즉 위기 심각성이 소비자 반응에 미치는 영향을 살펴보았다. Coombs & Holladay(2002)에 의하면, 위기 상황에서 위기유형에 따른 대응유형전략이 평판복구에 가장 효과적이지만, 위기의 강도는 초기 위기의 책임정도를 결정하기 때문에 위기 상황을 좌우하는 가장 중요한 요인이라고 하였다. 즉 위기 심각성 정도는 소비자들의 귀인 및 추론에 영향을 주며, 결국 사건의 해석에 주요한 영향을 준다고 하였다. 하지만 선행연구들은 위기유형과 대응유형전략 간의 관계를 살펴보았지만, 위기 심각성에 따른 대응유형전략과 대응시점전략의 관계에 대해 고려하지 않았다. 따라서 위기 심각성도 위기 유형과 마찬가지로 대응전략과 대응시점에 따라 차별적 영향을 가질 것이다. 구체적으로 본 연구의 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 기업태도와 기업 이미지의 복구에 대한 주 효과들이다. 우선 위기 유형은 기업태도와 기업 이미지에 통계적으로 유의미한 것으로 나타났지만, 능력위기보다 정직성 위기가 더 부정적인 것으로 나타났다. 하지만 실제 기업이 대응유형전략이나 대응시점전략을 사용하는 경우에 정직성 위기보다 능력위기에 대해 사과나 보상의 전략을 사용하는 것이 더 효과적인 것으로 나타났다. 다음은 위기 심각성은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않고 있다. 하지만 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략이 기업태도와 기업 이미지에 미치는 영향을 보면 위기가 심각한 경우 위기 유형에 관계없이 무조건 사과전략이 효과적인 반면에, 위기가 심각하지 않은 경우 능력에 대해 사과전략이 효과적이지만 정직성에 대해 사과전략과 부인전략이 큰 차이를 보이지 않고 있다. 또한, 대응유형전략이 기업태도와 기업 이미지에 미치는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 사과전략이 부인전략보다 소비자 태도 회복에 효과적인 것으로 나타났다. 전략적으로 사과는 문제해결과 관련되기 때문이다 (Dutta and Pullig, 2011). 이들과 달리 대응시점전략은 기업태도와 기업 이미지에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 기업위기에 따른 대응유형전략은 기업태도와 기업 이미지 복구에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다. 구체적으로 살펴보면, 기업의 위기가 능력에 관련된 경우 기업태도와 기업 이미지에 대한 복구전략으로 진심어린 사과, 사건에 대한 보상 및 향후 개선을 포함한 사과전략을 사용해야 한다. 반면에 위기가 기업의 윤리·도덕적 측면에서 발생한 경우 부인전략보다 사과전략을 사용하는 것이 가장 효과적이다. 이러한 연구결과는 위기유형과 관계없이 사과전략이 부인전략보다 효과적이라는 Sung et al.(2013)의 연구를 지지한다. 따라서 능력위기에 대해 기업은 사건을 인정하며 소비자들에게 보상, 개선, 교정을 포함한 긍정적 신념을 심어주어 소비자들을 안심시킬 수 있으며, 향후 기업태도 및 기업 이미지 복구에 효과적이다. 하지만 정직성 위기의 경우, 비록 Kim et al.(2004)은 도덕·윤리적 측면에서 사람들은 긍정적 정보보다 부정적 정보에 더 큰 가중치를 가지기 때문에 사과전략보다 부인전략을 주장하였지만, 본 연구에서는 정직성 위기에 대해 사과전략이 효과적임을 제시한다. 남양우유의 사건과 같이 비록 소비자들과 관련이 없지만, 소비자들은 매체보도를 통해 해당 사건을 평가하며, 결국 반대기업 정서와 같은 분노를 유발하

여 불매운동에 동참한 것이다.

셋째, 대응유형전략이 위기 심각성에 미치는 영향이다. 비록 위기 심각성과 대응유형전략의 상호작용 효과가 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았지만, 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 삼원상호작용 효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 구체적으로 보면, 우선 위기가 심각한 경우, 기업은 위기유형과 관계없이 무조건 진심어린 사과를 하는 것이 기업태도와 기업 이미지 복구에 효과적이다. 위기가 심각하지 않은 경우, 능력위기에 대해 사과전략이 기업태도와 기업 이미지에 대해 부인전략과 사과전략이 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 능력위기의 경우 기업의 핵심가치와 연관되며, 소비자들의 혜택(benefit)수혜와 직접적인 관계가 있기 때문에 위기 심각성 수준과 관계없이 사과를 하는 것이 효과적이다. 하지만 정직성의 경우 위기가 심각하지 않은 경우 기업태도 회복에 사과전략이 효과적으로 나타났다. 이러한 결과는 Sung et al.(2013)의 결과와 유사하게 나타났다. 비록 기업 이미지에 미치는 영향에서 사과전략과 부인전략이 차이가 없는 것으로 나타났지만, Dutta & Pullig(2011)는 소비자들이 기능적인 혜택에 대한 우려를 해결하기보다 상징과 심리적 혜택에 대한 우려를 해결하기 위해 더 적은 정보를 추구한다고 하였다. 따라서 위기가 심각하지 않은 경우나 자신과 직접적으로 관련이 안 될 경우 소비자들은 사건에 관심을 가지지 않기 때문이다. 결과를 종합해보면, 위기가 심각한 경우 위기유형과 관계없이 사과전략이 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우 능력위기에 대해 사과전략이 효과적이고 정직성에 대해 Kim et al.(2004)이 권장한 무조건 부인전략보다 사과전략과 부인전략이 차이가 없기 때문에 Sung et al.(2013)이 권장한 대로 국내에서 사과전략이 오히려 효과적일 수 있다.

마지막으로 대응시점전략이 기업위기 유형과 위기 심각성 각각에 미치는 영향이다. 하지만 위기유형과 대응시점전략, 위기 심각성과 대응시점 전략에 대해 통계적으로 유의미한 결과가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 대응시점 전략과 위기유형에 관계없이 사람들은 사과나 보상을 원하기 때문이다. 즉 기업위기와 관련된 경우, 기업이 해당 사건에 대한 해명 및 조치를 취하는 것이 소비자들의 부정적 태도

를 완화하고 기업태도 및 기업 이미지 복구에 효과적이다. 이는 기업위기로 인해 기업 평판이 훼손되며, 일시적으로 복구하기 힘들기 때문에 기업은 사과전략을 통해 소비자들의 용서를 구해 빨리 평판을 복구하는 것이 효과적이다. 유사하게 위기가 심각한 경우나 심각하지 않은 경우도 마찬가지로 대응시점 전략에 따른 효과보다 오히려 적극적인 사과전략과 지속적인 노력이 기업에 대한 평판을 되돌리는 지름길이 될 수 있다. 또한 위기 심각성은 위기에 대한 초기 책임을 결정하기 때문에 (Coombs and Holladay, 2002), 위기가 심각할수록 빠른 대응을 하는 것이 효과적일 것이다.

제2절 연구의 이론적·실무적 시사점

기업위기는 기업의 수익과 시장점유율 손실의 주요원인으로 간주하고 있다 (Chen et al., 2009). 결국 효과적인 대응이 기업위기를 극복하고 소비자들의 신뢰를 얻을 수 있다. 많은 경우에 위기는 위협과 기회로 간주하고 있다. Cleeren et al.(2013)에 따르면, 위기에 대한 부정적 홍보는 광고효과가 있을 것이며, 특히 동종 카테고리 제품에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 하지만 위기를 적절하게 대응을 못하는 경우 중국의 멜라민 사건과 같은 해당 기업뿐만 아니라 전체산업을 파괴할 수도 있다. 따라서 본 연구는 위기에 대한 효과적인 대응을 통해 기업이 빨리 위기를 벗어나고 긍정적인 이미지를 회복하는데 있다. 따라서 본 연구들 통해 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 선행연구와 달리 위기 상황을 단지 위기유형으로만 살펴본 것이 아니라 위기 심각성도 함께 고려하여 살펴보았다. Coombs & Holladay(2002)는 상황적 커뮤니케이션 이론을 통해 위기를 상황별로 유형화하고 이에 상응하는 대응유형전략을 제시하는 것이 효과적이라고 하였다. 따라서 선행연구들은 이에 초점을 하여 위기 유형에 따른 대응유형전략의 효능을 살펴보았다. 하지만 본 연구에서는 위기유형 이외에도 상황적 요인으로 위기 심각성 요인을 살펴보았다. 위기 심각성은 위기에 대한 초기 책임귀인에 결정적인 영향을 주기 때문에 기업에 채택하는 대응유형전략에 아주 중요하다. 비록 본 연구에서 위기 심각성에 따른 주 효과는 나타나지 않았지만, 위기유형, 위기 심각성과 대응유형전략 간의 상호작용이 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 기업은 위기가 심각할수록 진심어린 사과를 하는 것이 효과적일 것이다.

둘째, 본 연구는 선행연구의 엇갈린 결과를 재 고찰하기 위해 이들과 유사한 실험을 통해 위기유형에 따른 대응유형전략의 효능이 소비자 반응에 미치는 영향을 살펴보았다. 선행연구에 따라 기업위기의 유형을 대인지각 측면으로 사람들이 기업에 대한 두 가지 인식으로 분류하였다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013; Wojciszke, 2005). 비록 일부 연구자들이 위기의 유형을 기업에서 발생 가능한 위기를 유형화 하였지만(Coombs, 1999; 2006;

Coombs and Holladay, 2002), 기업의 능력에 기반한 위기와 정직성에 기반한 위기는 소비자들이 해당 기업의 평판을 인식하는 중요한 척도로 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 보면, 우선 본 연구는 실험을 통해 위기 유형에 따른 대응유형전략을 재고찰한 것에 의미가 있다. 선행연구들은 위기유형에 따른 대응유형전략의 효능에 대해 많은 논쟁이 있는 것이 사실이다(Dutta and Pullig, 2011; Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013). 즉 정보 진단의 측면에서 소비자들이 능력의 처리에 대해 긍정적 정보에 더 가중치를 두는 반면에 도덕적 측면에 대해 부정적 정보에 더 많은 가중치를 두기 때문에(Ferrin et al., 2007; Kim et al., 2004), 능력위기에 대해 모두 사과전략의 사용을 주장하는 반면에 정직성 위기에 대해 부인전략과 사과전략의 효능을 다르게 주장하고 있다(Kim et al., 2004; Sung et al., 2013). 하지만 본 연구에서는 실험을 통해 정직성의 경우도 긍정적 정보를 하는 것이 소비자들의 분노를 줄일 수 있기 때문에 더 효과적이라는 것을 나타낸다. 또한 Kim et al.(2004)의 경우 미국 소비자들(대학생)을 대상으로 실험을 진행한 반면에 본 연구는 한국 대학생들을 대상으로 한 Sung et al.(2013)의 결과를 지지한다. 결국 한국의 경우 위기 유형에 관계없이 사건에 무조건 사과를 하는 것이 향후 평판 복구에 가장 효과적이다. 또한 한국과 같이 집단문화를 가진 경우도 위기 유형과 관계없이 사과를 하는 것이 적극적으로 추천한다.

셋째는 본 연구에서 위기 심각성과 대응유형전략의 효과를 살펴보았지만, 실제로 통계적으로 유의미한 결과가 없는 것으로 나타났다. 하지만 위기 심각성 수준이 위기 유형에 따른 대응전략의 효과에 조절역할을 하는 것으로 나타났다. 연구결과를 살펴보면, 기업태도와 기업 이미지 복구에서 위기가 심각한 경우 기업이 무조건 사과를 하는 것이 효과적이지만, 위기가 심각하지 않은 경우 그 효과가 감소하거나 전략 차이가 없는 것으로 나타났다. 비록 소비자들은 구매 후 불만족에 대해 자신의 잘못된 선택보다 기업의 책임으로 탓하는 외적귀인을 하지만(Klein and Dawar, 2004), 위기가 심각하지 않은 경우 소비자들이 문제에 대해 심각하게 생각하지 않으므로 방어적 귀인을 하지 않은 것으로 보여준다. 따라서 기업의 경우 위기가 심각한 경우는 기업의 책임 정보보다 연루된 것만으로 사건에 책임이 있다고 여기기 때문에 적극적으로 진심어린 사과를 하는 것을 추천한다. 반면에 위기가 심각하지

많은 경우 Kim et al.(2004)이 주장한 정직성에서 부인전략과 Sung et al.(2013)이 주장한 정직성 위기에서 사과전략보다 기업이 사건에 대해 객관적인 해명하는 것을 주장한다. 즉 Sung et al.(2013)의 주장과 같이 한국소비자들은 비록 제품과 관련이 없는 정직성 위기이지만, 침묵전략이나 부인전략보다 사과전략이 효과적이라고 하였기 때문이다.

넷째는 본 연구에서 위기유형과 위기 심각성이 각각 대응시점전략에 대한 상호작용 효과를 살펴보았지만, 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 전반적으로 위기유형과 위기 심각성에서 대응시점전략에 관계없이 사과전략이 적극적으로 사용하는 것을 시사하고 있다. 비록 사람들이 해석수준이론에 따라 시점에 따른 정보 해석차이가 있지만(Trope and Liberman, 2003), 본 연구의 경우 특정 상황에 따라 이러한 효과가 다르다는 것을 보여주고 있다. 즉 기업위기의 상황에서 소비자들이 기업에 대해 죄의 주체로 인식하기 때문에 기업이 해당 사건과 관련된 것으로 인식하기 때문에 기업은 사과전략을 취하는 것이 효과적이다. 따라서 기업의 경우 위기가 발생하면 빠른 대응을 하는 경우 우선 사건에 사과를 하고 사건을 해명하는 것이 효과적이며, 반면에 지연대응의 경우도 무조건 사과를 하는 것이 평판 복구에 긍정적이다. 특히 위기가 심각할수록 사건에 대한 사람들이 사건에 대한 초기 책임을 귀인하기 때문에 심각하지 않은 경우보다 빠른 대응이 효과적일 것이다.

마지막으로 최근 이슈가 되고 있는 폭스바겐의 배출가스 조작 스캔들 사례를 통해 본 연구와 실제 기업 대응전략에 대한 시사점을 살펴보려고 한다. 폭스바겐의 사건을 보면, 이들은 연비 경쟁을 위해 배출가스 조작 사건에 휘말리고 있다. 비록 이들은 금전적 보상전략을 동반한 사과전략을 사용하였지만, 소비자들의 불신은 지속되고 있다(한국경제, 2015). 본 연구를 통해 살펴보면 상황적 위기를 위기유형과 위기 심각성으로 간주하고 있다. 폭스바겐 스캔들의 경우, 능력위기의 문제와 정직성 위기의 문제를 동반하고 있지만, 심각한 사건이기 때문에 본 연구의 연구결과에 의하면, 무조건 사과전략을 하는 것이 효과적이라고 하였다. 하지만 기업의 진심어린 사과를 함에도 불구하고 폭스바겐은 지속적으로 비난을 받고 있다. 이러한 결과는 비록 사건에 대해 적시에 사과를 하더라도 위기 심각성 특성에 의해 단기간에

긍정적인 효과를 거두기 힘들다는 것을 보여주고 있다(전성률 등, 2009). 하지만 위기가 발생 후 시점에 따른 변화를 살펴본 Vassilikopoulou et al.(2009)의 연구결과를 살펴보면, 심각한 사건일수록 1년 후에도 소비자들이 해당 기업에 대한 위협인식이나 구매의도가 없는 것으로 나타났지만, 대응전략을 통한 경우 시간흐름에 따라 천천히 회복된다고 하였다. 따라서 기업의 경우 위기상황을 정확하게 판단하여, 비록 위기유형에 따른 대응 메뉴얼이 존재할지라도 사건이 심각한 경우 진심어린 사과를 하는 것이 효과적이다. 또한 위기유형과 위기의 강도에 대해, 위기유형은 상황별 위기사건을 말하지만, 위기의 강도는 초기 위기 심각성 정도를 말한다. 따라서 기업의 경우 초기 위기 심각성 정도를 통해 위기 상황을 판별하고 대응하는 것이 효과적일 것이다. 마지막으로 기업의 사과전략이 일시적인 것보다 장기간을 걸친 노력이 필요하다는 것을 시사해주고 있다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구를 진행하면서 나타난 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 위기 상황을 위기 유형과 위기 심각성에 국한하여 살펴보았다. 비록 전반적인 기업의 핵심 측면을 나타내지만, 기업에서 발생한 위기는 기업 내부로 인한 위기와 기업 외부로 인한 위기 등 다양한 위기가 존재하며, 이에 상응하는 대응전략을 살펴보기에 한계가 있다. 따라서 향후연구에서 위기유형과 대응전략을 다양한 측면에서 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 위기유형에 따른 대응전략의 경우 한국 소비자를 대상으로 한 Sung et al.(2013)의 연구를 지지한다. 하지만 미국 소비자를 대상으로 한 Kim et al.(2004)와 반대의 결과를 가지고 있다. 즉 능력위기의 경우는 동일한 결과를 주장하지만 정직성 인식에는 서로 다르게 인식한다. 따라서 향후 연구는 문화적 차이도 살펴볼 필요가 있다. 또한 소비자들의 반응도 기업태도와 기업 이미지 이외에 기업 및 제품에 대한 신뢰, 소비자들의 정서적 반응도 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 조절변수로 대응시점전략에 따른 효과를 살펴보았지만, 시간적 해석수준 이론과 달리 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 본 연구는 실험 자극을 통해 대응시점 전략을 1일 후와 3일 후로 가정하여 살펴보았기 때문에 조작이 미약할 수 있다. 따라서 향후 연구에서 시점 간격을 두고 살펴볼 필요가 있다. 실제 박종철 등(2011)의 연구에 의하면, 기업위기에 대해 패널자료를 통해 살펴본 결과 대응시점에 따른 매출액 회복에 차이가 있다고 하였다.

마지막으로 본 연구에서 소비자 집단을 단지 20대 대학생을 대상으로 하였기 때문에 일반화 문제가 있다. 따라서 소비자 집단을 다양한 유형을 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 또한 본 연구에서 냉장고 제품에 한정하였지만, 마찬가지로 향후 연구에서 식품, 의류등 다양한 분야로 확장하여 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

[국내문헌]

- 경향신문 (2010), "도요타, 3위 → 360위 추락," 2010년 10월 22일자.
- 경향신문 (2015), "폭스바겐, 2016년형 신차도 '배출가스 조작' 의혹," 2015년 10월 15일자.
- 김소연, 성민정 (2010), "기업의 위기 이력과 평판이 공중의 위기 커뮤니케이션 전략 평가에 미치는 영향: 식품 사고를 중심으로," *광고학연구*, 21(2), 81-105.
- 박명호, 장영혜 (2014), "브랜드위기에 따른 브랜드실망감의 파급효과," *소비문화연구*, 17(1), 25-47.
- 박종철, 안우준, 이한준 (2011), "부정적 언론보도에 대한 기업의 대응시점 효과," *한국마케팅저널*, 12(4), 113-136.
- 박현식, 하진홍 (2014), "위기대응 전략으로서의 사과와 활용 시점에 대한 양적 내용분석 연구: 최근 3년간 국내 기업의 위기 사례를 중심으로," *한국광고홍보학보*, 16(3), 181-218.
- 아시아경제 (2015), "[車히스토리]폭스바겐 리콜, 도요타가 떠오르는 이유," 2015년 09월 27일자.
- 양윤, 김민혜 (2012), "해석수준, 메시지유형, 시간적 거리가 메시지 태도와 구매의도에 미치는 영향," *광고학연구*, 23(2), 151-172.
- 윤각, 조재수 (2005), "부정적 언론 보도로 인한 위기 상황이 해당 기업과 브랜드의 명성에 미치는 영향 : CSR(기업의 사회 공헌) 활동의 매개 역할을 중심으로," *홍보학연구*, 9(2), 196-220.
- 이군희 (2012), "사회과학연구방법론," 법문사.
- 이병관 (2011), "소비자의 정신적 조작과 시간적 거리감이 비교 광고에서 제품태도와 행동의도에 미치는 효과 연구," *광고학연구*, 22(2), 129-151.

- 이상경, 이명천 (2007), "기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 관한 연구," *한국광고홍보학보*, 9(3), 186-218.
- 이코노미스트 (2014), "'대한항공 회항' 사건으로 본 기업의 위기 관리 - 직접, 신속히, 진심 담아 사과하라," 2014년 12월 15일자.
- 장세진 (2014), "경영전략," 박영사 8판.
- 전성률, 주태욱, 김경호, 박준형 (2011), "브랜드 위기의 유형이 브랜드 태도에 미치는 부정적 영향에 관한 연구," *마케팅연구*, 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.
- 최윤형, 최세나 (2013), "위기 대응 전략의 일치성이 전략수용성과 책임성에 미치는 영향: 동종업계 다수기업 위기상황을 중심으로," *광고 연구*, 96, 194-220.
- 최진혁 (2010), "기업 위기관리(Crisis Management) 전략에 관한 연구: 해외 Pandemic Planning 사례를 중심으로," *기업경영연구*, 17(2), 149-169.
- 한국경제 (2015), "폭스바겐, 배출가스 조작 차량 美소유주에 보상금 2000달러 지급," 2015년 10월 6일자.
- 한정호, 최승범, 곽형주 (2013), "위기상황에서 기업 문화스폰서십 활동의 '완충효과'에 관한 연구," *홍보학연구*, 17(3), 188-234.

[국외문헌]

- 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.
- Alba, J. W., W. J. Hutchinson and J. Lynch (1991), "Memory and Decision Making, in *Handbook of Consumer Behavior*, Eds, Thomas S. Robertson and Harold H. Kassarian, Englewood Cliffs," NJ: Prentice Hall, 1-49.
- Arpan, L. M. and D. Pompper (2003), "Stormy Weather: Testing 'Stealing

- Thunder' as a Crisis Communication Strategy to Improve Communication Flow Between Organizations and Journalists," *Public Relations Review*, 29, 291 - 308.
- _____ and D. R. Roskos-Ewoldsen (2005), "Stealing Thunder: Analysis of The Effects of Proactive Disclosure of Crisis Information," *Public Relations Review*, 31(3), 425 - 433.
- 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.
- Brown, K. (2009), *"The Impact of Organization-Public Relationships on Choosing Crisis Response Strategies,"* Master's Thesis, University of Tennessee.
- 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.
- Chen, Y., S. Ganesan, and Y. Liu (2009), "Does a Firm's Product-Recall Strategy Affect Its Financial Value? An Examination of Strategic Alternatives During Product-Harm Crises," *Journal of Marketing*, 73(6), 214-226.
- Claeys, A. S. and V. Cauberghe (2012), "Crisis Response and Crisis Timing Strategies, Two Sides of the Same Coin," *Public Relations Review*, 38, 83 - 88.
- 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.
- _____ (2008), "Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication," *Public Relations Review*, 34(3), 252 - 257.
- 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.
- 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.
- Fearn-Banks, K. (2007), "*Crisis Communications: A Casebook Approach*," Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferrin, D. L, P. H. Kim, C. D. Cooper, and K. T. Dirks (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. and S. E. Taylor (1991). "*Social cognition (2nd ed.)*," New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Hermann, C. F. (1969), "*International Crisis as a Situational Variable. In International Politics and Foreign Policy: A Reader in Research and Theory. Ed. James N. Rosenau*," New York, NY: Free Press.
- Herr, P. M., Kardes F. R. and J. Kim(1991), "Effects of Word-of-Mouth and Product Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research*, 17(March), 454-462.
- 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. (2005), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Bbrand Equity*," New Jersey: Prentice-Hall.
- 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, 203-217.
- Laufer, D., K. Gillespie, B. McBride and S. Gonzalez (2005), "The Role of Severity in Consumer Attributions of Blame: Defensive Attributions in Product-Harm Crises in Mexico," *Journal of International Consumer Marketing*, 17(2/3), 33-50.
- 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.
- Liberman, N., and Y. Trope (1998), "The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions: A Test of Temporal Construal Theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 5-18.
- _____, and E. Stephan (2007), "Psychological Distance In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (2nd ed., pp. 353-381)," New York: Guilford Press.

- Lichtenstein, D. R., P. H. Bloch, and W. C. Black (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.
- Loewenstein, George F. (1996), "Out of Control: Visceral Influences on Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65 (February), 272-292.
- Mattila, S. A. (2001), "The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-Industry Setting," *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.
- 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.
- Mowen, J. and H. W. Ellis (1981), "The Product Defect: Managerial Considerations and Consumer Implications," *Review of Marketing*, Ben Enis and Kenneth Roering (Eds.), American Marketing Association, Chicago, 158-172.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein (1994), "*Psychometric Theory*," New York: McGraw-Hill.
- Penrose, J. (2000), "The Role of Perception in Crisis Planning," *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.
- Pope, N. K. L., K. Voges and M. R. Brown (2004), "The Effect of Provocation in the Form of Mild Erotica on Attitude to the Ad and Corporate Image: Differences Between Cause-Related and Product-Based Advertising," *Journal of Advertising*, 33(1), 69-82.
- 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.
- 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.
- 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.
- Smart, C. and I. Vertinsky (1984), "Strategy and the Environment: A Study of Corporate Response to Crises," *Strategic Management Journal*, 5(3),199-213.
- 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.
- Trope, Y. and N. Liberman (2003), "Temporal Construal," *Psychological Review*, 110, 403-421.
- 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.
- Wojciszke, B. (2005), "Morality and Competence in Person- and Self-Perception," *European Review of Social Psychology*, 16, 155-188.

Zyglidopoulos, S. C. (2001), "The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance," *Business and Society*, 40, 423-435.

부록-〈실험〉 자극물

본 연구는 대응유형전략과 대응시점전략이 각각 위기유형과 위기 심각성에 미치는 영향을 살펴보았다. 따라서 본 연구에서 조사한 실험자극물은 다음과 같이 설정되었다. 2(위기 유형: 능력 위기 vs. 정직성 위기) X 2(위기 심각성: 심각한 경우 vs. 심각하지 않은 경우) X 2(대응유형전략: 사과전략 vs. 부인전략) X 2(대응시점 전략: 즉시 대응 vs. 지연 대응) 집단 간 완전요인 실험설계를 하였으며, 총 16개의 실험자극물을 구성하여 본 실험을 하였다.

각각의 실험은 우선 실험 자극물을 읽고, 응답하게 하는 식으로 진행하였다. 따라서 부록에서는 본 실험의 제시순서는 능력위기에 대한 실험을 제시하고 다음에 정직성 위기에 관련된 실험자극을 제시할 것이다.

부록-자극물 1(능력위기-심각한 경우-사과전략-즉시대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 대용량 김치냉장고의 냉장기능에 일부 문제가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 2015년도 9월에 생산된 일부 제품에서 냉장온도 감지센서 이상으로 보관된 김치에서 일부 곰팡이가 발생되었다. 실제로 김치 냉장고의 냉장 문제는 김치를 썩썩 얼게 하거나, 무르고, 곰팡이가 피는 등 문제를 일으킬 수 있으며, 심지어 과부하보호장치 과열문제를 유발하여 화재까지 일으킬 수도 있다. - 중략-

<사진> 김치 냉장고의 냉장 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은'자사의 김치 냉장고 일부 제품에 대해 냉장 결함이 발생한 점을 인정하며, 다시는 이러한 불미스러운 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 또한, 이미 판매된 제품 중 향후 문제가 발생하는 제품에 대해서는 방문 점검 및 리콜을 실시할 예정이며, 이미 결함이 발생한 제품에 대해서는 보상조치에 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 앞서가는 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),	1---2---3---4---5---6---7	

즐거울 것 같다.	
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 사건(시나리오)을 보고 어떠한 생각이 드셨습니까?

1. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 기업의 윤리성(환경문제)과 관련되어 있다.	1---2---3---4---5---6---7
2. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 기업의 정직성과 관련되어 있다.	1---2---3---4---5---6---7
3. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 제조능력 문제와 관련되어 있다.	1---2---3---4---5---6---7

4. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 제품의 품질 문제와 관련되어 있다.	1---2---3---4---5---6---7
5. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 심각한 문제라고 생각한다.	1---2---3---4---5---6---7
6. 앞서 살펴본 00기업의 사건은 위험한 문제라고 생각한다.	1---2---3---4---5---6---7
7. 앞서 살펴본 00기업은 보도사건에 대해 즉각적으로 대응하였다.	1---2---3---4---5---6---7

■ 다음은 냉장고에 대한 귀하의 평소 견해를 묻는 문항입니다.

	전혀 동의하지 않는다	매우 동의한다
1. 나는 김치 냉장고가 중요하다.	1---2---3---4---5---6---7	
2. 나는 김치 냉장고에 관심이 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
3. 김치 냉장고는 나의 삶과 관계가 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
4. 나는 전반적으로 김치 냉장고에 대해 잘 알고 있다.	1---2---3---4---5---6---7	
5. 나는 타인에 비해 김치 냉장고에 대해 잘 알고 있다	1---2---3---4---5---6---7	

■ 앞서 00 기업의 공식입장 보도자료는 어떠한 내용이었습니까?

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

■ 다음은 귀하의 인구통계학적 특성에 관한 질문입니다.

- 1. 귀하의 성별은? ①__남자 ②__여자
- 2. 귀하의 연령은? 만_____세

부록-자극물 2(능력위기-심각한 경우-사과전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 대용량 김치냉장고의 냉장기능에 일부 문제가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 2015년도 9월에 생산된 일부 제품에서 냉장온도 감지센서 이상으로 보관된 김치에서 일부 곰팡이가 발생되었다. 실제로 김치 냉장고의 냉장 문제는 김치를 푹푹 열게 하거나, 무르고, 곰팡이가 피는 등 문제를 일으킬 수 있으며, 심지어 과부하보호장치 과열문제를 유발하여 화재까지 일으킬 수도 있다. - 중략-

<사진> 김치 냉장고의 냉장 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은'자사의 김치 냉장고 일부 제품에 대해 냉장 결함이 발생한 점을 인정하며, 다시는 이러한 불미스러운 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 또한, 이미 판매된 제품 중 향후 문제가 발생하는 제품에 대해서는 방문 점검 및 리콜을 실시할 예정이며, 이미 결함이 발생한 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

부록-자극물 3(능력위기-심각한 경우-부인전략-즉각대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 대용량 김치냉장고의 냉장기능에 일부 문제가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 2015년도 9월에 생산된 일부 제품에서 냉장온도 감지센서 이상으로 보관된 김치에서 일부 곰팡이가 발생되었다. 실제로 김치 냉장고의 냉장 문제는 김치를 푹푹 열게 하거나, 무르고, 곰팡이가 피는 등 문제를 일으킬 수 있으며, 심지어 과부하보호장치 과열문제를 유발하여 화재까지 일으킬 수도 있다. - 중략-

<사진> 김치 냉장고의 냉장 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은 보도자료에서 제시된 '김치냉장고의 냉장 결함은 사실이 아니며, 자체 점검한 결과 제품의 냉장기능은 전혀 문제가 없으며, 해당 제품의 안정성도 문제가 없다'고 밝혔다. 김치냉장고는 냉기를 직접적으로 쏘는 직냉식 냉각방식이며, 성에로 인한 냉장기능하락을 방지하기 위해 주기적으로 관리하지 않으면, 이러한 문제가 발생할 것이라며, 해당 제품에 대한 결함 진실이 아니라고 주장하였다. 실제로 김치냉장고의 과열로 인한 화재나 폭발 사례는 극히 적으며, 다수는 식재료 문제나 사용자 부주의 등 사용 방법을 준수하지 않아 발생한 것이라며 사실을 부인하였다.

부록-자극물 4(능력위기-심각한 경우-부인전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 대용량 김치냉장고의 냉장기능에 일부 문제가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 2015년도 9월에 생산된 일부 제품에서 냉장온도 감지센서 이상으로 보관된 김치에서 일부 곰팡이가 발생되었다. 실제로 김치 냉장고의 냉장 문제는 김치를 푹푹 열게 하거나, 무르고, 곰팡이가 피는 등 문제를 일으킬 수 있으며, 심지어 과부하보호장치 과열문제를 유발하여 화재까지 일으킬 수도 있다. - 중략 -

<사진> 김치 냉장고의 냉장 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은 보도자료에서 제시된 '김치냉장고의 냉장 결함은 사실이 아니며, 자체 점검한 결과 제품의 냉장기능은 전혀 문제가 없으며, 해당 제품의 안정성도 문제가 없다'고 밝혔다. 김치냉장고는 냉기를 직접적으로 쏘는 직냉식 냉각방식이며, 성에로 인한 냉장기능하락을 방지하기 위해 주기적으로 관리하지 않으면, 이러한 문제가 발생할 것이라며, 해당 제품에 대한 결함 진실이 아니라고 주장하였다. 실제로 김치냉장고의 과열로 인한 화재나 폭발 사례는 극히 적으며, 다수는 식재료 문제나 사용자 부주의 등 사용 방법을 준수하지 않아 발생한 것이라며 사실을 부인하였다.

부록-자극물 5(능력위기-심각하지 않은 경우-사과전략-즉시대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 김치 냉장고 손잡이 부분에 일부 결함이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 냉장고의 문 손잡이 부분에서 녹을 방지하고 보호하는 백색 코팅이 벗겨지는 현상이 발생해, 일부 제품에서 손잡이 부분에 녹이 발생하였다. 이러한 문제로 인하여, 김치 냉장고의 외형의 미관을 해치거나, 나아가 손잡이 부분 표면 금속에서 부식을 야기해 소비자들에게 피해를 줄 수도 있다. - 중략 -

<사진> 김치 냉장고 손잡이의 코팅 벗겨짐 현상



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 '자사의 김치 냉장고의 일부 제품에서 김치 냉장고 손잡이 부분의 코팅 결함에 대해 인정하며, 다시는 이러한 불미스러운 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 또한, 이미 판매된 제품 중 향후 문제가 발생하는 제품에 대해서는 방문 점검 및 리콜을 실시할 예정이며, 이미 결함이 발생된 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

부록-자극물 6(능력위기-심각하지 않은 경우-사과전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글
 로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉
 장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익
 과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 김치 냉장고 손잡이 부분에
 일부 결함이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 냉장고의 문 손잡이 부
 분에서 녹을 방지하고 보호하는 백색 코팅이 벗겨지는 현상이 발생
 해, 일부 제품에서 손잡이 부분에 녹이 발생하였다. 이러한 문제로 인하
 여, 김치 냉장고의 외형의 미관을 해치거나, 나아가 손잡이 부분 표면
 금속에서 부식을 야기해 소비자들에게 피해를 줄 수도 있다. - 중략-

<사진> 김치 냉장고 손잡이의 코팅 벗겨짐 현상



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은'자사의 김치 냉장고의 일부 제품에서 김치 냉장고 손잡이 부분의 코팅 결함에 대해 인정하며, 다시는 이러한 불미스러운 일이 없도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 또한, 이미 판매된 제품 중 향후 문제가 발생하는 제품에 대해서는 방문 점검 및 리콜을 실시할 예정이며, 이미 결함이 발생된 제품에 대해서는 보상조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식입장을 밝혔다.

부록-자극물 7(능력위기-심각하지 않은 경우-부인전략-즉각대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 김치 냉장고 손잡이 부분에 일부 결함이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 냉장고의 문 손잡이 부분에서 녹을 방지하고 보호하는 백색 코팅이 벗겨지는 현상이 발생해, 일부 제품에서 손잡이 부분에 녹이 발생하였다. 이러한 문제로 인하여, 김치 냉장고의 외형의 미관을 해치거나, 나아가 손잡이 부분 표면 금속에서 부식을 야기해 소비자들에게 피해를 줄 수도 있다. - 중략 -

<사진> 김치 냉장고 손잡이의 코팅 벗겨짐 현상



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 보도에서 제시된 '김치냉장고의 손잡이 부분의 코팅 결함에 대해 사실이 아니라며 해당 사건을 부인하였으며, 또한 제품을 자체적으로 점검한 결과 문제가 없으며, 해당 제품의 품질은 전혀 문제가 없다'고 밝혔다. 더 나아가 냉장고의 표면은 금속으로 구성되었기 때문에, 사용환경이 습하거나 물에 노출된 경우에 이러한 문제가 발생할 수 있다고 주장하였다. 실제로 김치냉장고의 손잡이 손상 사례는 극히 적으며, 대부분 사용자 부주의(손톱 때문에 벗겨 짐 등등)로 인한 것이라고 사실을 부인하였다.

부록-자극물 8(능력위기-심각하지 않은 경우-부인전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글
 로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉
 장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익
 과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 최근 보도에 따르면, '00기업'의 김치 냉장고 손잡이 부분에
 일부 결함이 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 냉장고의 문 손잡이 부
 분에서 녹을 방지하고 보호하는 백색 코팅이 벗겨지는 현상이 발생
 해, 일부 제품에서 손잡이 부분에 녹이 발생하였다. 이러한 문제로 인하
 여, 김치 냉장고의 외형의 미관을 해치거나, 나아가 손잡이 부분 표면
 금속에서 부식을 야기해 소비자들에게 피해를 줄 수도 있다. - 중략-

<사진> 김치 냉장고 손잡이의 코팅 벗겨짐 현상



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 보도에서 제시된 '김치냉장고의 손잡이 부분의 코팅 결함에 대해 사실이 아니라며 해당 사건을 부인하였으며, 또한 제품을 자체적으로 점검한 결과 문제가 없으며, 해당 제품의 품질은 전혀 문제가 없다'고 밝혔다. 더 나아가 냉장고의 표면은 금속으로 구성되었기 때문에, 사용환경이 습하거나 물에 노출된 경우에 이러한 문제가 발생할 수 있다고 주장하였다. 실제로 김치냉장고의 손잡이 손상 사례는 극히 적으며, 대부분 사용자 부주의(손톱 때문에 벗겨 짐 등등)로 인한 것이라고 사실을 부인하였다.

부록-자극물 9(정직성 위기-심각한 경우-사과전략-즉시대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'은 2015년 9월 김치냉장고 생산·제조 과정에서, 해당 기업이 환경오염물질의 무단배출로 일부 지역 주민들에게 피해를 준 것으로 나타났다. 사고는 제조공장에서 지역 상수원과 연결된 하천으로 일부 환경오염 물질을 배출하였으며, 이로 인하여 해당 하천의 물고기가 폐사하고, 하천에서 유발한 악취로 인해 지역주민들의 일상 생활에 큰 피해를 주었다. 또한, 사람들이 상수원 오염된 물을 마시면, 구토나 설사, 복통 등을 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 무단방류로 인한 환경적 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

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

부록-자극물 10(정직성 위기-심각한 경우-사과전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'은 2015년 9월 김치냉장고 생산·제조 과정에서, 해당 기업이 환경오염물질의 무단배출로 일부 지역 주민들에게 피해를 준 것으로 나타났다. 사고는 제조공장에서 지역 상수원과 연결된 하천으로 일부 환경오염 물질을 배출하였으며, 이로 인하여 해당 하천의 물고기가 폐사하고, 하천에서 유발한 악취로 인해 지역주민들의 일상 생활에 큰 피해를 주었다. 또한, 사람들이 상수원 오염된 물을 마시면, 구토나 설사, 복통 등을 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 무단방류로 인한 환경적 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

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

부록-자극물 11(정직성 위기-심각한 경우-부인전략-즉각대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'은 2015년 9월 김치냉장고 생산·제조 과정에서, 해당 기업이 환경오염물질의 무단배출로 일부 지역 주민들에게 피해를 준 것으로 나타났다. 사고는 제조공장에서 지역 상수원과 연결된 하천으로 일부 환경오염 물질을 배출하였으며, 이로 인하여 해당 하천의 물고기가 폐사하고, 하천에서 유발한 악취로 인해 지역주민들의 일상생활에 큰 피해를 주었다. 또한, 사람들이 상수원 오염된 물을 마시면, 구토나 설사, 복통 등을 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 무단방류로 인한 환경적 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은 보도자료에서 제시된 '오염물질 무단방류는 합법적인 기준 범위에 속하기 때문에 전혀 문제가 되지 않는다'는 입장을 밝혔다. 그리고 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-자극물 12(정직성 위기-심각한 경우-부인전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'은 2015년 9월 김치냉장고 생산·제조 과정에서, 해당 기업이 환경오염물질의 무단배출로 일부 지역 주민들에게 피해를 준 것으로 나타났다. 사고는 제조공장에서 지역 상수원과 연결된 하천으로 일부 환경오염 물질을 배출하였으며, 이로 인하여 해당 하천의 물고기가 폐사하고, 하천에서 유발한 악취로 인해 지역주민들의 일상생활에 큰 피해를 주었다. 또한, 사람들이 상수원 오염된 물을 마시면, 구토나 설사, 복통 등을 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 무단방류로 인한 환경적 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업'측은 보도자료에서 제시된 '오염물질 무단방류는 합법적인 기준 범위에 속하기 때문에 전혀 문제가 되지 않는다'는 입장을 밝혔다. 그리고 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 않는다면, '00 기업' 측은 이번 발생한 소비자 피해사건을 부인하였다.

부록-자극물 13(정직성 위기-심각하지 않은 경우-사과전략-즉시대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'의 김치냉장고 생산·제조 공장에서 청소년(미성년)을 고용한 것으로 나타났다. 구체적으로 00기업은 지방의 한 생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하여 생산직 직원들이 다소 꺼리는 일들을 시켜왔다. 미성년 고용은 노동착취, 학대 같은 문제를 야기하여 사회적으로 문제를 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 미성년자 고용으로 인한 윤리성 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 제조과정에서 '미성년자 고용 사실을 인정하며, 다시는 이러한 사회적 문제가 발생하지 않도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 '00 기업' 측은 문제가 된 공장을 미성년 아이들에게 재정적, 신체적/정신적 피해에 대해서는 보상을 실시하고, 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

부록-자극물 14(정직성 위기-심각하지 않은 경우-사과전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'의 김치냉장고 생산·제조 공장에서 청소년(미성년)을 고용한 것으로 나타났다. 구체적으로 00기업은 지방의 한 생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하여 생산직 직원들이 다소 꺼리는 일들을 시켜왔다. 미성년 고용은 노동착취, 학대 같은 문제를 야기하여 사회적으로 문제를 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 미성년자 고용으로 인한 윤리성 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 제조과정에서 '미성년자 고용 사실을 인정하며, 다시는 이러한 사회적 문제가 발생하지 않도록 사후관리를 철저히 하겠다'는 사과의 입장을 공식적으로 표명하였다. 그리고 '00 기업' 측은 문제가 된 공장을 미성년 아이들에게 재정적, 신체적/정신적 피해에 대해서는 보상을 실시하고, 사후조치에 혼신의 노력을 다할 것이라고 공식 입장을 밝혔다.

부록-자극물 15(정직성 위기-심각하지 않은 경우-부인전략-즉각대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'의 김치냉장고 생산·제조 공장에서 청소년(미성년)을 고용한 것으로 나타났다. 구체적으로 00기업은 지방의 한 생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하여 생산직 직원들이 다소 꺼리는 일들을 시켜왔다. 미성년 고용은 노동착취, 학대 같은 문제를 야기하여 사회적으로 문제를 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 미성년자 고용으로 인한 윤리성 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 다음 날 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 보도에서 제시된 '생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하였다'는 것은 근거가 없는 보도이며, 진실이 아니라고 주장하였다. 그리고 해당 기업은 앞으로 미성년을 고용하는 일은 없을 것이며, 이미 고용된 직원에 대해서는 임시 숙식을 제공하고, 나아가 쾌적한 환경을 제공하는데 혼신의 노력을 다할 것이라면서 미성년자 고용에 사건을 부인하였다.

부록-자극물 16(정직성 위기-심각하지 않은 경우-부인전략-지연대응)

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

'00기업'은 2014년 포춘지가 선정한 백색가전 브랜드 분야에서, 글로벌 3대 브랜드로 자리하고 있는 대기업이다. 특히 '00기업'의 김치 냉장고는 해당 분야에서 탁월한 기술력과 기능을 자랑하며, 높은 수익과 시장점유율을 확보하고 있다.

하지만 보도에 따르면, '00기업'의 김치냉장고 생산·제조 공장에서 청소년(미성년)을 고용한 것으로 나타났다. 구체적으로 00기업은 지방의 한 생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하여 생산직 직원들이 다소 꺼리는 일들을 시켜왔다. 미성년 고용은 노동착취, 학대 같은 문제를 야기하여 사회적으로 문제를 일으킬 수도 있다. -중략-

<사진> 미성년자 고용으로 인한 윤리성 문제



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

00 기업의 공식 입장 보도자료

00 기업은 자사 김치냉장고 관련 사건이 보도된 직후, 3일 뒤 다음과 같은 입장을 표명하였다.

'00 기업' 측은 보도에서 제시된 '생산·제조 공장에서 미성년자를 고용하였다'는 것은 근거가 없는 보도이며, 진실이 아니라고 주장하였다. 그리고 해당 기업은 앞으로 미성년을 고용하는 일은 없을 것이며, 이미 고용된 직원에 대해서는 임시 숙식을 제공하고, 나아가 쾌적한 환경을 제공하는데 혼신의 노력을 다할 것이라면서 미성년자 고용에 사건을 부인하였다.