

CEO 위기책임성과 SNS 상호작용성이 위기 대응 전략 인식에 미치는 영향

Interaction Effects of Crisis Responsibility and SNS Interactivity on Acceptances of Crisis Response Strategies in the case of CEO in Crisis

유로, 최유진

동국대학교 광고홍보학과

Le Liu(tiancaile@naver.com), Youjin Choi(ychoi@dongguk.edu)

요약

선행 위기관리 연구의 초점은 주로 기업의 위기책임성에 맞추어져 있었으나 CEO에 관한 연구는 부족하다. 본 연구에서는 CEO 위기 발생시, 위기책임성과 위기 대응 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향을 규명하였다. 또 CEO의 평소 SNS 상호작용이 위기책임감과 위기 대응 전략의 영향을 어떻게 조절하는지 탐색하였다. 서울에 거주하는 중국인 학생 200명을 대상으로 2(위기책임성: 고 vs. 저) X 2(위기 대응 전략: 방어 vs. 사과) X 2(SNS 상호작용성: 고 vs. 저) 설계 실험을 실시하였다. CEO 위기책임성 수준에 따른 대응 전략의 효과를 분석한 결과, 위기책임성과 상관없이 사과 전략이 방어 전략보다 더 호의적인 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도를 나타냈다. 평상시 CEO의 SNS 상호작용이 미치는 조절 역할을 검증한 결과 CEO의 책임성이 높은 위기 경우에는 평상시 SNS 상호작용성이 높으면서 사과 전략을 구사할 때 가장 호의적인 반응이 나타났다. 그러나 CEO의 책임성이 낮은 위기 경우에는 SNS 상호작용성에 상관없이 사과 전략이 방어 전략보다 더 호의적인 반응을 이끌어 냈다.

■ 중심어 : CEO 위기 | SNS | 상호작용성 | 위기관리 |

Abstract

Previous crisis management research has mainly focused on business organizations' responsibility for crises, and yet research on CEOs in crisis still lacks. This research examined the influences of crisis responsibility and response strategies on attitudes toward a CEO, attitudes toward a corporate, and purchase intentions in the case of CEOs in crisis. In addition, this study explored how a CEO's SNS interactivity during normal times moderates the influences of crisis responsibility and response strategies. A 2(responsibility: high vs. low)X2(strategy: defensive vs. apology)X2(interactivity: high vs. low) experimental design was conducted with 200 Chinese students in Seoul. According to the analysis results from effects of response strategies by CEO's crisis responsibility levels, regardless of the crisis responsibility levels, the apology strategy was more effective than the defensive strategy in terms of CEO attitudes, corporate attitudes, and purchasing intentions. The analysis results about the moderating role of SNS interactivity during normal times show that under the CEO's high responsibility condition, keeping high SNS interactivity during normal times and using the apology after crisis brought out most favorable responses. Under the CEO's low responsibility condition, regardless of the SNS interactivity levels, the apology strategy brought out more favorable responses than the defensive strategy.

■ keyword : CEO Crisis | SNS | Interactivity | Crisis Management |

I. 서론

기업의 주요 사업에 대한 최종 의사 결정을 담당하는 최고책임자(Chief executive officer, CEO)는 대외적으로 기업을 대표하는 상징적 인물로서 소비자를 비롯한 주요 이해관계자 그룹과의 원활한 커뮤니케이션을 통해 기업의 비전을 전달할 책임을 가지고 있다[1]. 특히 SNS(Social network service) 시대의 CEO는 이전보다 더 접근가능하고, 사회적(social)이며, 연결된(connected) 이미지를 소비자, 투자자, 임직원과 같은 주요 이해관계자에게 전달해야 한다는 기대를 받고 있다[2]. Brandfog가 해마다 실시하는 SNS 사용에 대한 연례 설문조사 결과에 의하면 CEO의 개인 SNS 활동이 주요 이해관계자와의 관계 형성 및 유지, 위기관리에 효과적일 것이라고 응답하는 비율은 해마다 증가하고 있다[3]. Fortune 500 CEO를 대상으로 한 설문조사에서도 60% 이상의 응답자들이 CEO의 개인 SNS는 주요 이해관계자와의 관계 향상, 위기관리에 필요하다고 응답했다[4].

실무적인 조사에서는 CEO의 SNS 활동을 통한 기업-소비자 관계 향상, 위기관리가 적극적으로 제안되고 있는 것에 비해 대다수 학술 연구는 조직의 SNS 사용이 조직에 대한 신뢰도, 제품/서비스 구매의도 등 평상시 조직 이미지에 미치는 효과에 초점을 맞추고 있다[5]. 특히 PR 영역에서는 조직의 SNS 사용이 신뢰도, 만족감과 같은 조직-공중 관계성에 미치는 효과를 집중적으로 연구해 왔다[6]. 아직 소수이긴 하나 최근 발표된 CEO의 SNS 활동 관련 연구를 보면 여전히 CEO 개인의 자질, 조직-공중 관계성 평가가 주요 대상으로 연구되고 있고, 위기관리 도구로서의 CEO 개인 SNS 활동은 학문적 관심을 받지 못하고 있다[5].

CEO 개인이 연루된 위기가 점증하는 상황에서 평상시 CEO의 SNS 활동이 CEO 개인과 기업의 위기관리에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 연구는 없는 상황이다. 특히 최근 급속한 시장 경제 발전으로 기업 최고경영자의 개인 활동에 대한 관심이 주목되고 있는 중국의 경우 기업 위기관리 연구와 더불어 CEO 개인의 위기관리에 대한 연구 필요성이 제기되고 있다. 중국의 위기관리 연구는 2000년대 초반 조류 독감, SARS와 같

은 사회적 보건이슈에서 출발하였으나 최근에는 점차 경영진의 비행으로 인한 위기 연구로 확장되고 있을 만큼 기업 CEO의 행위가 연구의 관심 대상이 되고 있다[7]. 중국의 대표적 SNS인 Weibo는 2018년 기준 사용자 수 4억 6,200만 명을 확보하고 있고, 그중 기업 Weibo 계좌는 130여만 개다[8]. 또한 2018년 중국에서 가장 영향력 있는 기업인 50명 중 50%가 Weibo 계좌를 개설했을 만큼 중국 기업 최고 경영자들의 SNS 활동은 활발하다[8].

본 연구는 위기 커뮤니케이션 연구에서 가장 자주 인용되는 상황적 위기 커뮤니케이션 모델(Situational crisis communication theory, SCCT)과 효과적 SNS 활동의 중요한 지표인 상호작용성을 바탕으로 CEO의 SNS 활동이 위기관리에 미치는 효과를 검증하고자 한다. Coombs는 조직의 위기책임성 정도에 따라 위기 유형을 분류하고, 조직의 명성 회복을 위해 위기 책임성에 초점을 맞춘 위기 대응 전략을 제시하는 SCCT를 개발하였다[9]. 또한 평상시 CEO 혹은 조직이 이해관계자들과 SNS를 통한 상호작용을 통해 호의적 관계형성을 하는 점에 주목하여 위기 발생전 SNS 상호작용이 위기발생후 태도와 행동 의도에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다[5], [6]. 본 연구에서는 위기관리 연구의 주요한 두 변인인 위기책임성 수준과 위기 대응 전략 외에[9] CEO의 평상시 SNS 활동, 특히 중국 기업 CEO의 Weibo 활동이 CEO 개인 및 제품, 기업에 대한 평가에 미치는 영향을 중국 소비자들을 대상으로 검증해보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 위기와 위기 유형

위기에 대한 정의는 문화적 배경, 시대에 따라 바뀌어 왔는데 초기 학자들은 주로 위기의 불확실성과 잠재성에 의한 심각한 피해로 정의했다. Fink는 위기를 사전 위협 요인을 내포하고 있는 불안정한 사건이나 상태라고 설명하고 있다[10]. Fearn-Banks에 의하면 위기관 조직과 관련된 공공, 물품, 서비스 또는 명성에 부정

적 영향을 미치고 조직에 잠재적인 부정적 결과를 수반하는 중대한 사건이라고 정의했다[11]. Coombs는 초기 위기관리 학자들의 개념 정리를 바탕으로 하여 조직에 물질적 손실, 기업 이미지 파괴, 소비자 관계 악화와 같은 손실을 미치는 사건을 위기로 정의하였다. 그에 의하면 위기관리 예측하지 못한 상태에서 발생하는 위협적인 사건으로 기업 내부의 일상적인 운영을 방해하고 기업 외부 이해관계자들과의 관계에 부정적 영향을 미친다[12].

국내의 경우 차희원은 Coombs의 정의와 유사하게 명성이나 이미지 등 정신적 손실, 조직의 물질적 손실, 공중과의 긍정적 관계 악화 등 해당 조직에 부정적 영향을 초래하는 사건을 위기로 칭했고[13], 백진숙[14]과 문빛, 문현기[15]는 공중과 조직 사이의 관계에 부정적인 영향을 미치는 일련의 중요한 사건들 위기로 정의했다.

효과적인 위기관리를 하기 위해서 중요한 작업은 다양한 위기를 유사한 유형끼리 분류하는 것이다. 다양한 위기의 속성을 파악하여 유사한 위기를 같은 유형으로 분류하면 신속한 위기대응 계획 준비가 가능하고 위기를 예방하거나 혹은 피해를 최소화시킬 수 있다. 위기 유형 분류 중 가장 활발하게 이용되는 것은 Coombs가 개발한 일련의 위기유형모델이다. Coombs는 귀인 이론을 위기 발생에 적용하여 위기 발생의 원인이 조직의 내부에 있는지 외부에 있는지와 기업의 위기발생을 의도적으로 방지시켰는지 아닌지에 따라 위기를 의도적, 비의도적 유형으로 나눴다[16]. 이 분류법에 따르면 위기 유형은 자연재해 및 과실, 사고, 위반, 테러로 나눈다. 자연재해 및 과실은 기업 외부에서 발생한 비의도적인 위기로 기업의 책임성이 낮다. 사고는 기업 내부에서 발생한 비의도적 행위를 지칭하며 제품 결함, 화재 등을 포함하는데, 기업이 일부러 발생시킨 일은 아니지만 기업 내부에서 일어나는 일이기 때문에 해당 기업에 초래하는 부정적 영향이 크다. 테러는 기업 외부의 누군가가 기업에 부정적 영향을 미칠 의도를 가지고 일으키는 위기이기에 기업의 통제 가능성이 낮다. 위반은 기업 내부에서 발생하고 의도적으로 방지된 위기인데, 기업의 책임성이 높다고 볼 수 있다.

이처럼 많은 학자들은 위기를 분류하기 위해 다양한

기준을 사용해 왔지만, 조직의 책임성이 높은 위기가 발생했을 때 물질적, 정신적 손실에 영향을 미치는 것으로 나타나 조직의 책임 정도가 위기 분류의 중요한 기준으로 사용되어 왔다. 조직의 위기책임성은 주요 이해관계자들의 인식에 영향을 미치는 것으로 나타나 위기유형 분류의 주요한 변인이 되어 왔다. 위기책임성이 영향을 미치는 종속 변인은 주로 정서, 기업/브랜드 신뢰도, 인지적 평가 위주로 검증되었다[17][18].

우선 정서의 경우, 분노, 연민, 용서가 연구되어 왔는데 남양유업의 폭언 사건에서 위기책임성 인식이 부정적 정서에 미치는 영향을 검증한 결과, 위기에 대한 기업의 책임성을 높게 인식할수록 피해자에 대해서는 분노를, 피해자에 대해서는 연민을 높게 인식하는 결과가 나왔다[17]. 또한 개인정보 유출 사건의 경우 위기 발생 책임이 외부에 있는 '해킹' 기사에 노출된 소비자들이 '내부유출' 기사에 노출된 소비자들보다 더 높은 용서의도를 보였다[18].

기업의 위기에 대한 책임성 정도가 기업 신뢰도에 미치는 영향을 연구한 결과, 기업의 위기책임성이 높게 인식될수록 기업에 대한 인지적·정서적 신뢰가 낮아지는 것으로 나타났다[19]. 제조·유통업에 발생 가능한 위기유형에 따른 신뢰도 훼손을 비교한 연구에서 의도적 비리 상황의 경우 단순 실수나 루머보다 기업의 책임감이 더 높게 인식되었고 더 큰 신뢰도 저하로 이어졌다[20]. 위기관리 연구에서 위기의 영향을 받는 변인으로 가장 많이 분석되는 기업/브랜드 태도, 구매 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도와 같은 인지적 평가와 행동의도 역시 위기책임성에 직접적 영향을 받는 것으로 나타났다[21][22]. 따라서 위기책임성에 대한 인식은 위기에 대한 정서적·인지적 평가뿐만 아니라 제품 및 기업 명성에도 영향을 미치기 때문에 위기책임성 인식에 대응할 수 있는 대응 전략 개발이 주요한 위기관리 요소로 연구되어 왔다.

2. 상황적 위기 커뮤니케이션 모델

위기 커뮤니케이션은 위기가 발생하고 나서 위기의 부정적 영향을 줄이기 위해 행해지는 커뮤니케이션이다. Coombs와 Holladay는 자신들의 위기 유형 모델

과 결합하여 효과적인 위기 대응 전략을 선택하는 SCCT를 제시하였다[12]. SCCT는 조직의 책임성 수준을 바탕으로 분류된 위기 유형에 따라 서로 다른 전략이 사용되어야 한다고 주장한다.

SCCT는 위기 대응 전략을 크게 방어 전략과 수용 전략으로 분류하였다. 방어 전략은 위기를 부인하거나 위기에 대한 책임을 회피하며 기업의 입장을 보호하려는 시도를 의미하고, 수용 전략은 위기에 대한 책임을 인정하고 재정적 손실을 감수하더라도 피해자에게 보상을 제공하는 시도를 말한다. Coombs와 Holladay는 위기 대응 전략을 좀 더 구체적으로 공격자 공격, 부인, 변명, 합리화, 환심 사기, 시정 조치, 사과의 7가지로 제시하였다[12]. 부인 전략은 기업에 대한 부정적 정보는 잘못된 정보이며 위기가 없다고 부정하는 전략이고, 공격자 공격 전략은 더 나아가 기업의 문제를 제기하는 상대를 비판하는 전략이다. 변명 전략은 피해자가 존재하는 것을 인정하지만 위기에 대한 통제력과 의도성이 없다고 주장하여 기업의 책임성을 최소화하기 위한 전략이다. 합리화 전략은 위기책임성을 인정하지만 위기로 인하여 발생한 피해가 크지 않다고 주장하며 피해를 최소화하려는 전략이다. 공격자 공격, 부인, 변명, 합리화 전략은 방어 전략에 해당된다. 환심사기 전략은 위기에 대한 관심을 돌리기 위해 과거의 긍정적인 기업 활동을 상기시킴으로써 기업에 대한 부정적 인식을 최소화하려는 전략이다. 개선 행위는 위기로 인한 피해를 복구할 수 있는 조치를 취하는 전략이고, 사과 전략은 위기로 인해 생긴 피해 전부에 대한 책임을 인정하고 피해자들에게 용서를 구하는 전략이다. 개선 행위와 사과는 수용 전략에 해당된다.

SCCT는 위기책임성이 높은 경우와 낮은 경우에 서로 다른 전략을 사용하는 것이 더 효과적이라고 주장한다[12]. 조직의 위기책임성이 높게 인식되는 경우 이해관계자들은 조직에 대해 부정적인 정서와 평가를 보이게 때문에 해당 조직은 책임을 인정하고 용서를 구하는 수용적 전략을 쓰는 것이 더 효과적이고, 위기책임성이 낮을 때는 책임을 인정하는 것보다 부인하거나 최소화하는 방어 전략을 쓰는 것이 기업 이미지 보호에 더 바람직하다는 것이 SCCT의 핵심이다.

위기 대응 전략의 효과를 검증한 초기 국내 연구에서

는 전략 자체에 대한 진실성, 신뢰도, 선호도 위주로 분석되었다[23][24]. 위기 유형을 고려하지 않고 위기 대응 전략의 수용도를 검증한 경우, 사과 전략이 사과를 사용하지 않는 전략보다 더 진실성 있게 받아들여졌다[23]. 기업의 책임성이 높은 제품내 발암물질 검출을 위기상황으로 분석한 연구에서는 사과 전략이 부인, 정당화와 같은 방어 전략보다 기업 명성 회복에 더 효과적인 것으로 나타났다. 또한 식품 사고의 위기 유형과 대응 전략의 상호작용을 분석한 연구에서도 위기 유형에 상관없이 사과 전략이 방어 전략보다 더 높은 진실성, 신뢰성을 보였다[24].

최근에는 위기 대응 전략 노출이후 기업 이미지 회복, 기업/제품에 대한 태도 변화, 구매 의도나 부정적 구전 의도 변화에 미치는 영향 등이 주요 연구대상이 되고 있다[21][25-27]. 개인정보 유출 상황에서 기업의 위기 대응 전략이 부정적 커뮤니케이션 의도, 보복 욕구에 미치는 영향 연구에서 사과 전략은 수용자의 보복 욕구를 저하시켜 불평과 같은 부정적 커뮤니케이션 의도를 감소시켰고, 변명과 합리화와 같은 방어 전략은 보복 욕구에 유의한 영향을 미치지 않았다[26]. 김사라와 김수연의 연구에서도 위기책임성 수준에 상관없이 방어 전략은 수용 전략보다 기업 이미지 회복에 미치는 영향이 낮은 것으로 나타났다[21]. 반면 수용 전략은 위기책임성이 높은 상황보다 위기책임성이 낮은 상황에서 기업 이미지 회복에 더 긍정적인 영향을 미쳤다. 중국 의료 기관의 위기관리 연구에서는 위기책임성이 높은 상황에서는 방어적 전략과 수용적 전략의 효과에 뚜렷한 차이가 없다는 결과가 나왔다[27].

하지만 기업에서 실제 홍보 업무를 담당하는 실무자들을 대상으로 설문조사에서는 실제 위기 유형별로 사용되는 위기 대응 전략의 차이가 존재했다[28]. 연구 결과, 기업이 책임이 없는 경우에는 부인과 같은 방어 전략이 사용되고 있었고, 기업 책임이 있는 경우에는 사과와 개선 전략이 긍정적으로 고려되고, 무대응과 부인 전략은 선호되지 않은 것으로 나타났다. 이러한 선행연구 결과는 조직의 환경, 문화적 차이 등에 따라 위기 인식이 다르기 때문에 위기 발생 시 적절한 대응 전략 선정의 필요성을 알려준다.

3. CEO 위기

CEO는 기업을 대표하는 얼굴로서 기업 명성 형성에 일조하기에 CEO의 위기는 기업 이미지와 명성에 영향을 미칠 수 있다[29]. CEO가 부적절한 행위에 연루되면 소비자는 CEO에 대해 부정적 평가를 하게 되고 해당 기업이 연상되면서 결과적으로 CEO 개인에 대한 부정적 평가가 기업에 대한 평가로 옮겨진다. 국내 선행 연구 결과를 보면 CEO 개인의 부적절한 행위는 분노, 실망과 같은 부정적 감정을 만들고 타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도를 높일뿐만 아니라[22] 브랜드 태도와 기업 명성에도 직접적 영향을 미치는 것으로 나타났다[30]. 또한 SCCT에서 예측한 대로 CEO 개인의 위기책임성이 위기 대응 전략 수용도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 삼성과 현대의 CEO 위기를 연구한 논문에서 CEO 개인의 책임을 높게 볼수록 사과 수용도가 낮게 나타났고, 현대의 경우 기업 이미지를 긍정적으로 볼수록 CEO 개인의 책임을 약하게 보는 성향이 나타났다[31]. 국내 6개 기업의 실제 CEO 위기를 분석한 연구에서도 CEO 책임성을 낮게 인식할 경우 수용 전략과 방어 전략에 대한 수용 차이가 없었으나 CEO 책임성을 높게 볼 경우 수용 전략이 타 전략에 비해 효과적으로 인식되었다[32]. 따라서 CEO 위기책임성에 대한 인식은 CEO 개인뿐만 아니라 기업과 제품에 대한 태도에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

4. SNS 상호작용성과 위기관리

일방향 메시지 전달만 가능한 전통 매체와는 달리 SNS는 사용자들이 메시지와 정보를 공유하고 다른 사용자들의 아이디어와 피드백을 교환함으로써 참여, 공개, 대화, 커뮤니티 형성, 연결을 촉진할 수 있는 이점이 있다[33][34]. SNS는 이와 같은 장점으로 인해 조직과 이해관계자의 교류를 촉진하고 심리적 거리감을 없애는데 효과적인 플랫폼으로 평가받는다[5].

특히 대인 커뮤니케이션의 소통에 바탕을 둔 상호작용성은 SNS의 중요한 개념이다[35]. 상호작용성은 메시지 송·수신자의 구분없이 대화에 참여할 수 있는 대

인 커뮤니케이션과 유사한 상황을 염두엔 둔 개념으로 참여자들 간의 대화에 참여하는 상호작용 정도와 호의적 관계 형성은 정적(+) 관계를 가지는 것으로 나타난다. SNS는 커뮤니케이션 참여자들의 상호작용을 가장 효율적으로 발현할 수 있는 매체로 인식되어 관계 기반 마케팅, PR의 주요한 수단으로 연구되어 왔다.

기업의 SNS 활동은 기업과 소비자의 지속적 상호작용을 통해 호의적 관계 유지에 영향을 미치고, 기업 SNS의 상호작용 정도는 브랜드 태도, 구매의도, 커뮤니티 재방문 의도, 정서적 연대와도 연관되는 것으로 나타났다[36]. PR 영역에서는 조직과 사용자간의 SNS 상호작용이 만족, 신뢰, 헌신과 같은 관계성에 미치는 영향 위주로 연구되어 왔다[5].

최근 CEO의 SNS 활동 중요성이 강조되고 있는데, SNS 활동을 통해 존재감을 발휘하고 사용자 참여를 이끌어 내는 CEO는 개방적이고 친밀하며 우호적인 이미지를 표출할 수 있을 것으로 기대된다[2][3]. 특히 소비자의 경우 CEO와의 직·간접적 교류가 없는 상황에서 CEO 개인에 대한 거리감을 느끼는 것이 일반적이는데, SNS는 소비자들이 느끼는 거리감을 줄이는데 효과적인 것으로 나타났다[5]. 소비자들의 CEO 개인 SNS 방문 및 참여가 CEO와 기업에 대한 평가에 미치는 효과를 검증한 연구 결과 CEO의 개인 SNS에서 적극적으로 교류하는 사용자일수록 CEO에 대한 접근성 및 진실성을 높게 느꼈고, 해당 기업에 대한 신뢰와 만족도도 높게 응답하였다. 따라서 CEO SNS의 높은 상호작용성은 CEO 뿐만 아니라 해당 기업과의 관계 형성 및 강화에 효과적인 것으로 나타났다.

CEO의 평소 SNS 활동이 위기 대응에 미칠 수 있는 영향에 대한 연구는 없으나 기업 위기관리에서 SNS의 효과 연구 결과를 요약해 보면 위기 발생시 SNS의 상호작용성은 소비자의 기업 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다[34][36]. 김효숙은 조직의 위기책임성과 위기 대응 전략이 기업 태도와 구매의도에 미치는 영향을 SNS 상호작용성이 어떻게 조절하는 지를 연구했다[34]. 그 결과 기업의 위기책임성이 낮을 때는 위기발생 전과 후의 SNS 상호작용성이 높은 경우가 낮은 경우보다 더 긍정적인 기업 태도를 유도했다. 그런데 기업의 위기책임성이 높을 때는 상호작용성 수준이 기업 태도

에 미치는 영향에 차이가 없었다. 또한 평소 SNS 상호작용을 적극적으로 하면서 위기후 사과 전략을 활용하는 것이 가장 효과적으로 나타났다.

김진태, 황성욱은 기업의 위기책임성과 위기 대응 전략이 기업태도에 미치는 영향을 위기후 SNS 상호작용성이 어떻게 조절하는지 연구했다[36]. 연구결과 위기 발생후 SNS 상호작용성이 높을수록 기업에 대한 태도가 긍정적으로 나타났다. 기업의 위기책임성이 높은 경우, SNS 상호작용성이나 위기 대응 전략에 따른 기업 태도의 차이는 없었다. 그러나, 기업의 위기책임성이 낮은 경우 낮은 SNS 상호작용성 조건보다 높은 SNS 상호작용성 조건에서 더 긍정적 기업 태도가 나타났다. 따라서 기업의 평상시 SNS 활동이나 위기후 SNS 활동의 적극성은 기업의 위기책임성이 낮을 때 기업 태도 악화를 최소화할 수 있고 위기책임성이 높을 때 사과 전략 효과를 강화시키는 결과를 보여주었다. 선행 연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 기업 시스템 오류로 인한 위기가 아닌 CEO 개인의 책임으로 인한 위기 발생 시 평소 SNS 활동이 CEO 본인에 대한 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

5. 연구 가설

본 연구에서는 CEO의 평소 SNS 상호작용성, 위기책임성, 위기 대응 전략을 3가지 독립변인으로 설정하고, 위기책임성 정도에 따라 평소 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략이 CEO에 대한 태도, 기업에 대한 태도, 제품 구매의도에 어떤 영향을 미치는 지 검증하고자 한다. 우선 SCCT 주장에 따라 CEO 개인의 책임성을 바탕으로 위기를 두 가지 유형으로 나누고, 위기 유형 별로 방어·사과 전략 간의 효과를 분석하고자 한다[12]. SCCT는 위기책임성이 높은 경우에는 사과 전략이 효과적이고, 책임성이 낮은 경우에는 방어 전략이 효과적임을 주장해 왔다. 국내 실험 연구에서는 주로 기업 위기를 분석하였고 위기에 대한 기업의 책임성과 관계없이 사과 전략이 더 긍정적 반응을 유도하는 것으로 보고되었으나 CEO 개인 위기 실제 사례를 사용한 설문조사에서는 CEO의 위기책임성이 높게 인식되는 경우에는 사과 전략의 수용도가 방어 전략의 수용도보다 더 높게

나타났고 위기책임성이 낮은 경우에는 전략 간의 차이가 없는 것으로 나타났다[31][32]. 그러나 CEO 실제 위기관리 선행 연구에서는 위기의 성격이나 대응 전략이 CEO에 대한 태도, 기업 태도에 미치는 영향보다는 위기 대응 전략 수용에만 초점을 맞추었다. CEO 이미지와 명성은 기업 이미지와 밀접하게 관련되어 있기에 CEO 혹은 기업 어느 한 쪽의 위기는 양쪽 모두의 이미지를 손상시킬 수 있을 만큼 밀접하게 연관되어 있다[37]. 따라서 CEO의 위기책임성과 위기 대응 전략은 CEO 개인에 대한 태도에 머물지 않고 기업에 대한 태도와 제품 구매의도에도 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 CEO의 책임성이 높은 위기가 발생했을 때는 사과 전략을 사용하는 것이 CEO 태도와 기업 태도, 구매의도에 더 효과적일 것이라는 <가설 1>과 책임성이 낮은 위기가 발생했을 때는 전략 간의 차이가 나타나지 않을 것이라는 <가설 2>를 아래와 같이 제시하고자 한다.

- 가설 1: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 방어 전략과 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향에 차이가 없을 것이다.

<가설 3>과 <가설 4>에서는 위기책임성 정도가 다른 위기 유형 별로 평소 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략이 종속 변인에 미치는 영향을 가설화하였다. 선행연구에서는 위기 발생후 SNS 활동에 초점을 맞추어 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략이 태도와 구매의도에 미치는 영향을 분석하였다[34][36]. 본 연구는 위기 발생후의 활동이 아닌 위기가 발생하기 전 평소 SNS 활동이 CEO와 기업에 대한 태도와 구매의도에 미치는 영향을 조사하고자 한다. CEO 혹은 기업의 평상시 SNS 활동은 CEO에 대한 접근성 및 진실성과 해당 기업에 대한 신뢰와 만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[5][6]. 따라서 위기발생전 평상시 SNS 활동은 이해관계자들과 호의적 관계 형성에 도움이 되고, 이렇게 형성된 호의적 관계는 위기 발생후 생기는 부정적

인식을 완화시킬 수 있을 것으로 예측된다. 따라서 CEO의 책임성이 높은 위기에서는 평소 SNS 상호작용성도 높고 사과 전략을 쓰는 것이 가장 호의적인 소비자 반응을 이끌어 낼 것이다. SCCT가 주장한 바에 의하면 위기책임성이 높을 때는 사과 전략을 사용하는 것이 필수적인 대응 요소이고, 평상시 적극적인 SNS 활동은 위기로 인한 부정적 평가를 감소시키는 역할을 할 수 있을 것이다. 따라서 <가설 3>에서는 CEO의 책임성이 높은 위기에 효과적으로 대응하기 위해서는 SNS 활동과 사과 전략을 모두 필요할 것으로 예측하였다.

- 가설 3: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 평소 SNS 상호작용성이 높고 위기후 사과 전략을 쓰는 것이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 가장 호의적 영향을 미칠 것이다.

CEO 위기관리 선행연구에서는 CEO의 책임성이 낮은 경우 위기 대응 전략에 따른 효과 차이가 없는 것으로 나타났다[31][32]. 따라서 CEO의 책임성이 낮은 위기에서는 위기 대응 전략보다는 평상시 SNS 상호작용성이 영향을 미칠 것으로 예측된다. 구체적으로 평소 SNS 상호작용성이 높은 CEO가 상호작용성이 낮은 CEO보다 호의적 반응을 이끌어 낼 것으로 보인다. 따라서 <가설 4>에서는 위기책임성이 낮은 경우 위기 대응 전략보다 SNS 상호작용성이 더 주요한 영향을 미칠 것으로 제시했다.

- 가설 4: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 위기후 대응 전략에 상관없이 평소 높은 SNS 상호작용성이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 호의적 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 방법

1. 실험설계와 실험물 제작

본 논문은 SCCT를 바탕으로 CEO 본인의 위기책임성 정도와 사용하는 위기 대응 전략이 CEO에 대한 태

도, 기업 태도, 구매의도에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 또한 CEO의 평소 SNS 상호작용이 어떤 조절 역할을 하는지를 탐색하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 2(위기책임성: 고 vs. 저) X 2(위기 대응 전략: 방어 vs. 사과) X 2(SNS 상호작용성: 고 vs. 저) 실험 설계를 사용하였다.

실존하는 CEO를 이용하여 실험을 진행할 경우 실험 참가자들의 사전 태도가 CEO 태도와 해당 기업 태도에 영향을 미칠 것으로 판단되어 가상의 IT 기업과 CEO를 선정하였다. CEO의 평상시 SNS 활동은 Weibo 형식으로 제작했다. 먼저 가상의 CEO 왕이가 소비자들과 교류하는 Weibo 계정에 CEO와 그가 속한 기업을 설명하는 프로파일 페이지를 만들고, 신제품 론칭, 전시회 참석, 예술품 기부라는 3 개의 페이지를 만들었다. 방문자가 남긴 댓글의 수는 각 페이지 별로 동일하게 6개로 설정하되 이에 대한 CEO의 답변 개수에 따라 상호작용성의 수준을 고/저로 나누었다. CEO의 SNS 상호작용성이 높은 경우, CEO가 방문자의 댓글에 모두 답글을 하는 상황을 제작하였고, 상호작용성이 낮은 경우에는 CEO가 답글을 하지 않는 상황으로 제작하였다. 또한 상호작용성이 높은 조건에서는 실제 중국 CEO들의 Weibo 계좌를 참조하여 '좋아요' 수를 정하였고, 상호작용성이 낮은 조건에서는 '좋아요' 수치를 10개 내외로 정하였다. 위기 시나리오는 실제 위기를 다룬 기사를 바탕으로 하되 특정 신문사를 선택함으로써 발생하는 영향력을 배제하고자 가상의 신문사를 사용했다.

CEO의 책임성이 약한 위기 유형은 사건의 원인이 기업 외부에 있고 CEO가 고의로 일으킨 것이 아닌 유형을 만들기 위해 경쟁사의 제보로 인한 공급 유용 혐의 때문에 경찰에 조사 받는 사건으로 제작했다. 반대로 강한 책임성의 위기 유형은 CEO가 고의적으로 방치한 법적·도덕적 위기 사건으로 정하여 본인이 공급 유용 혐의를 인정하고 경찰에 조사받는 사건으로 제작했다. 위기 대응 전략중 방어 전략은 위기책임성을 부인하고 경쟁 기업을 탓하는 변명으로 제작했다. 위기책임성이 낮은 경우의 사과 전략은 공급 유용 혐의라는 언론 보도가 나오게 된 것에 대한 책임을 인정하는 사과로 제작했고 위기책임성이 높은 경우에는 공급 유용

자체에 대한 책임을 인정하는 사과로 제작했다.

2. 실험 절차

본 연구는 한국에 유학 중인 중국인 학생을 실험대상으로 실험을 실시하였다. 총 8가지 실험 자극물을 서울 소재 8개 대학 중국인 학생 위챗 채팅방에 1개씩 할당하였다. 총 200명의 중국인 학생이 참여하였으며, 각 집단당 25명씩 할당되었다.

실험 절차는 우선 가상의 CEO Weibo페이지에 실험 참가자를 노출시킨 후 SNS 상호작용성에 대한 질문을 하고, 위기상황이 포함된 뉴스 기사에 노출시킨 후 위기 책임성에 대한 점검을 하고, 마지막으로 위기 대응 전략이 포함된 사과문에 노출시킨 후 위기 대응 점검 문항, CEO 태도, 기업 태도, 구매의도를 설문하는 방식으로 진행하였다.

3. 변인 측정

종속변인인 CEO에 대한 태도는 CEO에 대한 신뢰도를 측정하는 선행연구를 참조하여 “CEO에 대한 믿음이 간다”, “의지할 수 있을 것 같다” 등 4개 질문을 7점 척도로 물었다($\alpha=0.90$)[38]. 기업에 대한 태도는 “이 기업이 마음에 든다”, “바람직한 기업이다” 등 5개 질문을 7점 척도로 물었다($\alpha=0.90$)[36]. 제품 구매의도는 “이 기업의 제품을 구매하고 싶다”, “유사한 제품 혹은 서비스라면 이 기업의 제품을 구매할 것이다”, “이 기업의 제품을 타인에게 추천하고 싶다” 3개 문항 7점 척도로 측정하였다($\alpha=0.88$)[34].

IV. 연구 결과

1. 조작 점검

본 연구는 SPSS 24.0을 이용하여 각 독립변인의 조작점검을 위해 독립집단 t-검증을 실시하고 가설과 연구문제 검증을 위해서 분산분석을 실시하였다. 조작 점검을 위한 일련의 t-검증 결과 각 독립변인은 성공적으

로 조작된 것으로 나타났다. SNS 상호작용성의 경우 상호작용이 높은 조건의 참가자들($M=6.19$)이 낮은 조건의 참가자들($M=1.90$)들 보다 유의하게 더 높은 SNS 상호작용성을 보고하였다($t=70.04, p<.001$). CEO 위기책임성의 경우 책임성이 높은 위기 유형에 노출된 집단($M=5.99$)이 낮은 조건에 노출된 집단($M=1.93$)보다 유의하게 높은 위기책임성을 보고 하였다($t=53.04, p<.001$). 사과 전략과 방어 전략에 대한 인식 비교 결과, 사과 전략 그룹이($M=6.12$)이 방어 전략 그룹($M=2.01$) 보다 유의하게 높은 수용도를 보여주었고($t=39.07, p<.001$), 방어 전략 그룹($M=5.63$)이 수용 전략 그룹($M=2.39$)보다 유의하게 높은 방어 인식을 보여주었다($t=17.07, p<.001$).

2. 가설 검증

본 연구의 연구 모형은 SNS 상호작용성, CEO 위기 책임성, 위기 대응 전략을 독립변인으로 설정하고 이 변인들 간의 상호작용이 종속 변수인 공중의 CEO 태도, 기업 태도, 구매의도에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 검증하기 위하여 3개의 독립변인과 독립변인간의 상호작용 효과를 분석하는 삼원 변량 분산분석을 실시하였다.

연구 가설 검증 이전에 각 독립변인의 주효과를 살펴 보면 CEO 위기책임성, SNS 상호작용성, 위기 대응 전략 모두 모든 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다[표 1-표 3].

표 1. CEO 위기책임성, 위기 대응 전략, SNS 상호작용성이 CEO 태도에 미치는 영향

	SS	df	MS	F
위기책임성	123.25	1	123.25	122.02***
위기 대응 전략	147.35	1	147.35	145.88***
SNS 상호작용성	7.61	1	7.61	7.53**
위기책임성 * 위기 대응 전략	7.87	1	7.87	7.79**
SNS 상호작용성 * 위기책임성	.16	1	.16	.16
SNS 상호작용성 * 위기 대응 전략	7.61	1	7.61	7.53***
위기책임성 * 위기 대응 전략 * SNS 상호작용성	8.41	1	8.41	8.32**
오차	193.94	192		

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

표 2. CEO 위기책임성, 위기 대응 전략, SNS 상호작용성이 기업 태도에 미치는 영향

	SS	df	MS	F
위기책임성	124.19	1	124.19	167.09***
위기 대응 전략	133.17	1	133.17	179.17***
SNS 상호작용성	6.63	1	6.63	8.91**
위기책임성 * 위기 대응 전략	8.32	1	8.32	11.20**
SNS 상호작용성 * 위기책임성	.14	1	.14	.14
SNS 상호작용성 * 위기 대응 전략	6.63	1	6.63	8.91**
위기책임성 * 위기 대응 전략 * SNS 상호작용성	7.53	1	7.53	10.13**
오차	142.70	192		

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

표 3. CEO 위기책임성, 위기 대응 전략, SNS 상호작용성이 제품 구매의도에 미치는 영향

	SS	df	MS	F
위기책임성	118.07	1	118.07	120.30***
위기 대응 전략	142.81	1	142.81	145.51***
SNS 상호작용성	6.85	1	6.85	6.98**
위기책임성 * 위기 대응 전략	5.90	1	5.90	6.01*
SNS 상호작용성 * 위기책임성	.30	1	.30	.30
SNS 상호작용성 * 위기 대응 전략	4.01	1	4.01	4.09*
위기책임성 * 위기 대응 전략 * SNS 상호작용성	5.45	1	5.45	5.55*
오차	188.44	192		

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

독립변인의 주효과를 구체적으로 보면 CEO 위기책임성이 낮은 위기 노출 그룹(CEO 태도: M=4.40 / 기업 태도: M=4.34 / 제품 구매의도: M=4.24)이 책임성이 높은 위기 노출 그룹(CEO 태도: M=2.83 / 기업 태도: M=2.76 / 제품 구매의도: M=2.70)보다 유의하게 더 호의적 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도를 보였다. SNS 상호작용성의 주효과에 대한 결과를 보면, SNS 상호작용성이 높은 경우(CEO 태도: M=3.81 / 기업 태도: M=3.73 / 제품 구매의도: M=3.65)가 SNS 상호작용성이 낮은 경우(CEO 태도: M=3.42 / 기업 태도: M=3.37 / 제품 구매의도: M=3.28)보다 유의하게 더 호의적인 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도를 보

였다. 위기 대응 전략의 평균값을 비교해본 결과 사과 전략(CEO 태도: M=4.47 / 기업 태도: M=4.37 / 제품 구매의도: M=4.31)이 방어 전략(CEO 태도: M=2.75 / 기업 태도: M=2.73 / 제품 구매의도: M=2.62)보다 더 호의적 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도 점수를 얻었다.

- 가설 1: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 방어 전략과 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향에 차이가 없을 것이다.

연구가설을 검증하기 위해 삼원변량 분산분석을 실시한 결과, 위기책임성이 높은 경우 사과 전략 노출 집단(M=3.49)이 방어 전략 노출 집단(M=2.17) 보다 유의하게 높은 CEO 태도를 보였으며($F=39.22$, $p < .001$), 위기책임성이 낮은 경우에도 사과 전략 노출 집단(M=5.45)이 방어 전략 노출 집단(M=3.34)보다 유의하게 높은 CEO 태도를 나타냈다($F=100.52$, $p < .001$). 기업 태도 분석 결과 위기책임성이 높은 경우 사과 전략 노출 집단(M=3.37)이 방어 전략 노출 집단(M=2.15) 보다 높은 기업 태도를 나타냈으며($F=44.87$, $p < .001$), 위기책임성이 낮은 경우에도 사과 전략 노출 집단(M=5.36)이 방어 전략 노출 집단(M=3.32)보다 높은 기업 태도를 보였으며($F=124.63$, $p < .001$). 구매의도 분석 결과 위기책임성이 높은 경우 사과 전략 노출 집단(M=3.37)이 방어 전략 노출 집단(M=2.03)보다 높은 구매의도를 보였으며($F=43.34$, $p < .001$), 위기책임성이 낮은 경우에도 사과 전략 노출 집단(M=5.25)이 방어 전략 노출 집단(M=3.22)보다 높은 구매의도를 나타냈다($F=98.81$, $p < .001$). 따라서, CEO의 위기책임성이 높을 때 사과 전략이 더 효과적일 것이라는 <가설 1>은 지지되었고, 책임성이 낮을 때는 전략 간의 차이가 없을 것이라는 <가설 2>는 기각되었다.

- 가설 3: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 평소 SNS 상호작용성이 높고 위기후 사과 전략을 쓰는

것이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 가장 호의적 영향을 미칠 것이다.

〈가설 3〉에서는 CEO의 위기책임성이 높은 경우 SNS 상호작용성과 위기 대응 대응 전략에 따른 공중의 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도를 검증하였다. 삼원 변량 분산분석 결과, CEO 위기책임성, 위기 대응 전략, SNS 상호작용성이 공중의 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 유의한 상호작용 효과를 보였다(CEO 태도: $F=8.32, p < 0.5$ [표 1] / 기업 태도: $F=10.13, p < 0.5$ [표 2] / 제품 구매의도: $F=5.55, p < 0.5$ [표 3].

Bonferroni 검증 결과 CEO 책임성이 높은 위기 유형에서는 평상시 SNS 상호작용성이 높고 위기후 사과 전략을 사용하는 경우가 나머지 경우보다 유의하게 더 호의적인 CEO 태도를 보였다. 구체적으로 SNS 상호작용성이 높고 사과 전략을 사용하는 경우($M=4.05$)가 SNS 상호작용성이 높고 방어 전략을 사용하는 경우($M=1.93, p < .001$), SNS 상호작용성이 낮으며 사과 전략을 사용하는 경우($M=2.92, p < .01$)와 방어 전략을 사용하는 경우($M=2.40, p < .001$)보다 통계적으로 유의하게 더 호의적인 CEO 태도를 보였다. SNS 상호작용성이 높고 사과 전략을 사용하는 경우 이외의 조건 간에 유의한 차이는 없었다[그림 1].

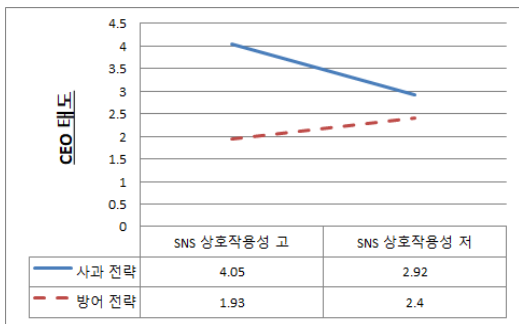


그림 1. 위기책임성이 높은 경우 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략에 따른 CEO 태도

기업 태도에 대한 Bonferroni 검증 결과 평상시 SNS 상호작용성이 높은 상황에서 사과 전략을 사용하는 경우($M=3.91, p < .01$)가 다른 경우보다 더 호의적 기업 태도를 보였다[그림 2].

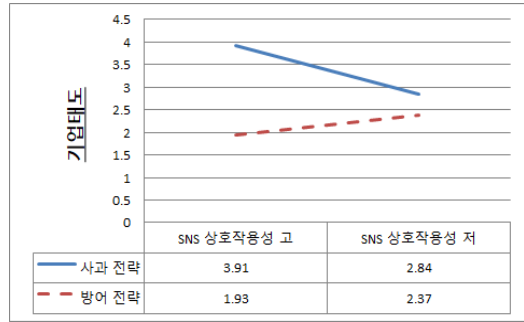


그림 2. 위기책임성이 높은 경우 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략에 따른 기업 태도

구매의도에서도 평상시 SNS 상호작용성이 높고 사과 전략을 사용하는 경우($M=3.83, p < .001$)가 다른 조건보다 유의하게 높은 제품 구매의도를 보였다($p < .05$)[그림 3]. 따라서 CEO의 위기책임성이 높은 경우 평소 SNS 상호작용성이 높고 위기 후에는 사과 전략을 사용하는 것이 다른 조건보다 더 효과적이라는 〈가설 3〉은 지지되었다.

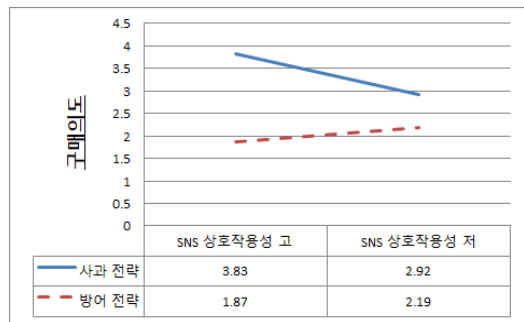


그림 3. 위기책임성이 높은 경우 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략에 따른 제품 구매의도

- 가설 4: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 위기후 대응 전략에 상관없이 평소 높은 SNS 상호작용성이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 호의적 영향을 미칠 것이다.

CEO 책임성이 낮은 위기 유형에서는 높은 SNS 상호작용 조건과 낮은 SNS 상호작용 조건에 상관없이 사과 전략(SNS 고: $M=5.67, SNS$ 저: $M=5.24$)이 방어 전략(SNS 고: $M=3.57, SNS$ 저: $M=3.11$)보다 더 호의적인

CEO 태도를 보였다($p < .001$). 기업 태도에서와 구매의도에서도 CEO 태도와 유사한 결과가 나타났다. SNS 상호작용 수준에 상관없이 사과 전략(SNS 고: $M=5.65$, SNS 저: $M=5.16$)이 방어 전략(SNS 고: $M=3.54$, SNS 저: $M=3.10$)보다 더 호의적인 기업 태도를 보였고, 구매의도에서도 사과 전략(SNS 고: $M=5.45$, SNS 저: $M=5.05$)이 방어 전략(SNS 고: $M=3.47$, SNS 저: $M=2.97$)보다 더 높은 반응을 보였다($p < .001$). 즉 CEO 위기책임성이 낮은 경우 SNS 상호작용성 수준에 상관없이 사과 전략이 방어 전략보다 더 호의적인 소비자 반응을 이끌어 냈다. 따라서 <가설 4>는 기각되었다. 연구가설 지지 여부와 주요 결과는 [표 4]에 정리하였다.

표 4. 연구가설 검증 결과

가설	검증 결과(지지/기각)
가설 1: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다	가설 지지: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 더 긍정적 영향을 미쳤다.
가설 2: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 방어 전략과 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향에 차이가 없을 것이다.	가설 기각: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 더 긍정적 영향을 미쳤다.
가설 3: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 평소 SNS 상호작용성이 높고 위기후 사과 전략을 쓰는 것이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 가장 호의적 영향을 미칠 것이다.	가설 지지: CEO에 의한 위기책임성이 높은 경우, 평소 SNS 상호작용성이 높고 위기후 사과 전략을 쓰는 것이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 가장 호의적 영향을 미쳤다.
- 가설 4: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 위기후 대응 전략에 상관없이 평소 높은 SNS 상호작용성이 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 호의적 영향을 미칠 것이다.	가설 기각: CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, SNS 상호작용성 수준에 상관없이 사과 전략이 방어 전략보다 CEO 태도, 기업 태도와 구매의도에 더 호의적 영향을 미쳤다.

V. 결론

본 연구에서는 기업을 대표하는 상징적 인물인 CEO의 잘못으로 인한 위기 발생 시 평소 SNS 활동의 상호작용 수준과 위기 대응 전략에 따라 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도가 어떻게 달라지는지 규명하고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

<가설 1>과 <가설 2>는 위기 대응 전략이 CEO 위기책임성의 수준에 따라 CEO 태도, 기업 태도, 제품 구매의도에 미치는 영향에 대한 차이를 비교하였다. CEO의 위기책임성이 높은 경우, 방어 전략보다 사과 전략이 CEO 태도, 기업 태도, 구매의도에 더 효과적인 것이라

는 <가설 1>은 지지됐다. <가설 2>의 경우, CEO에 의한 위기책임성이 낮은 경우, 사과 전략과 방어 전략 간의 차이가 없을 것이라는 가설은 기각됐다. 연구 결과에 따르면 위기책임성이 낮은 경우에도 방어 전략보다 사과 전략이 더 호의적인 CEO 태도와 기업 태도, 구매의도로 나타났다. 즉 CEO의 위기에 대한 책임성 수준과 관계없이 사과 전략이 더 호의적 소비자 반응을 불러 일으킨 것을 알 수 있다. 본 연구의 실험 참가자들도 위기책임성 수준에 상관없이 CEO의 사과를 진정성 높은 위기 해결 의지로 받아들이며 바람직하게 평가한 것으로 보인다.

<가설 3>과 <가설 4>에서는 위기책임성 수준에 따라 SNS 상호작용성과 위기 대응 전략이 종속변수에 미치는 영향을 연구했다. CEO의 위기책임성이 높은 경우 SNS 상호작용성이 높고 사과 전략을 구사하는 것이 가장 호의적인 CEO 태도, 기업 태도, 구매의도를 보였다. CEO가 평상시 자신의 SNS 활동을 통해 공중들과 쌍방향 소통을 시도하고 호의적인 관계를 형성하더라도 본인의 책임성이 높은 위기가 발생한다면 사과 전략을 하는 것이 공중의 비호의적 반응을 최대한 감소시키는 데 도움이 되었을 것으로 보인다.

CEO의 위기책임성이 낮은 경우 SNS 상호작용성에 상관없이 방어 전략보다 사과 전략이 더 호의적인 CEO 태도, 기업 태도, 구매의도를 보였다. <가설 4>에서는 위기책임성이 낮은 경우 효과적 위기관리를 위해서는 평소 SNS 상호작용을 활발하게 하는 것이 사과 전략을 사용하는 것보다 더 중요할 것으로 예측하였으나 사과 전략을 구사하는 것이 더 효과적인 것으로 나타났다. 본 연구결과에 의하면 위기책임성이 낮은 경우 평소 SNS 활동의 유무는 소비자 반응에 큰 영향을 미치지 않고, CEO 본인이 위기해결에 대한 책임을 인정하며 사과하는 것이 더 중요하게 나타났다. <가설 3>과 <가설 4>의 결과를 종합해 보면 평상시 SNS 상호작용 활동은 CEO의 책임이 높은 위기 발생시 더 중요한 요소라고 볼 수 있다.

CEO의 평상시 SNS 상호작용이 CEO 태도, 기업 태도, 구매의도에 미치는 효과를 분석한 본 연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 본 연구에서는 CEO 위기책임성에 상관없이 사과 전략을 구사하는 것이 호의적

인 반응으로 연결됐는데, 이는 SCCT 이론의 근본 주장인 위기책임성이 낮은 경우에는 방어 전략, 위기책임성이 높은 경우에는 사과 전략을 권고하는 것과는 다른 결과다. 국내 CEO 위기의 소비자 인식을 연구한 선행 연구에서는 CEO 책임성이 높게 인식된 경우 사과가 방어 전략에 비해 호의적으로 받아들여지고 CEO 책임성이 낮게 인식된 경우 사과와 방어 전략에 대한 수용 차이가 없었다[31][32]. 하지만 본 연구에서는 위기책임성 수준에 상관없이 사과 전략이 더 호의적 반응을 불러일으킨 것으로 나타났다. 본 연구에서 확인된 사과 전략의 효과성은 한국의 사과 전략을 연구한 선행 연구에서도 강조되고 있다[39]. 하진홍은 국내 위기관련 사과 전략 연구 내용분석을 통해 국내 위기관리 연구에서는 위기 유형에 상관없이 사과가 선호되는 경향이 있다고 보고하고 한국에서 사과가 빈번하게 그리고 빨리 사용되는 이유는 한국인의 무조건적인 사과 선호 현상 때문이라고 주장했다[39]. 위기에 대한 책임 정도가 결정되기 이전이라도 사과를 하는 것이 여론 악화를 막을 수 있기에 빠른 사과가 위기관리에 효과적이라는 것이 다

또한 기업과 CEO의 경영관리 역량 외에도 도덕적 책임감에 대한 소비자 기대치가 점차 높아지면서 기업과 CEO는 공적·사적 영역에서 항상 감시의 대상이 되고 있다. 기업이나 CEO에 위기가 발생하면 위기의 원인이 밝혀지기 이전에 기업과 CEO의 책임감 있는 대응을 기대하는 것이 보편적 인식으로 자리잡고 있다. 따라서 위기책임성 고·저에 상관없이 기업과 최고경영자는 항상 일정 정도의 책임감이 있는 것으로 인식되며 사과를 통해 소비자 용서를 구해야 하는 것으로 기대된다. 또한 동양권 소비자의 반응이 미국의 반응과는 다를 수도 있음을 보여준다. 기업의 도의적 책임을 중시하는 동양권 소비자들은 기업과 CEO의 사과를 당연시하고 사과의 타이밍에 더 주의를 기울일 수도 있으므로 사과의 시점이 소비자 반응에 미치는 영향이 연구되어야 할 필요가 있다.

CEO의 평소 SNS 활동의 중요성도 다시 한 번 확인되었다. 기업의 위기발생후 SNS 활동에 초점을 맞춘 선행연구에 의하면 기업의 위기책임성이 높은 경우에는 SNS 활동 정도가 기업태도에 영향을 미치지 않았으

나 책임성이 낮은 경우에는 위기후 활발한 SNS 활동이 호의적인 기업 태도를 유도했다[34][36]. 하지만 평상시 SNS 활동에 초점을 맞춘 본 연구에서는 CEO의 책임성이 높은 경우 평상시 SNS 활동이 부정적 인식 증가를 완충하는 역할을 하는 것으로 나타났다. 선행연구에서 기업의 위기 책임성이 높은 경우에 실시되는 위기후 SNS 활동은 진정성과 신뢰성이 충분히 평가받지 못하여 기업태도에 긍정적 영향을 미치지 않았지만[34][36] 본 연구에서 분석한 평상시 SNS 활동은 위기책임성이 높은 경우에도 태도와 구매의도 저하를 감소시키는 것으로 나타났다. 특히 평소 SNS 활동은 CEO의 책임성이 높은 위기에서 사과와 함께 사용되었을 때 위기관리에 가장 기여할 수 있는 결과를 보여주었다. 평소 CEO가 SNS를 통해 활발한 활동을 할 때 소비자는 CEO로부터 호감을 느끼게 되고, CEO가 위기에 대해 사과로 대응할 때 기존의 긍정적 이미지 훼손이 최소화될 수 있다. 하지만 평소 SNS 활동이 활발한 CEO가 개인의 위기에 대해 사과없이 방어하게 된다면 소비자 입장에서는 평소 이미지로부터 괴리감을 느끼며 호의적 관계로부터 이탈할 수 있다. 따라서 본 연구결과는 SNS 활동을 통한 상호작용은 위기후 대응 전략 선정에도 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 한국에 거주하는 중국 유학생을 대상으로 실험을 실시하였다. 본 연구의 실험은 점차 발전하는 중국 CEO와 위기관리에 대한 이해를 돕기 위해 실시되었으나 한국 위기관리 연구와 크게 다르지 않은 결과를 보여주었다. 중국과 한국 SNS 사용자들이 기업 CEO에 대해 유사한 반응을 보일 것으로 가정할 수 있으나 향후 연구에서는 국내 소비자들을 연구대상으로 하여 본 연구의 가설을 재검증할 필요가 있겠다. 둘째, 본 논문에서는 CEO의 경제적 위기 사건만 고려했는데 좀 더 다양한 위기 유형도 연구되어야 한다. 최근 국내 CEO들이 겪고 있는 기업 내부 직원들과의 갈등, 리더십 문제, 갑질로 인한 이미지 손상 등과 같은 위기는 기업 조직의 위기라기보다는 기업을 이끄는 인물에 관심이 집중되는 위기다. 이처럼 새롭게 등장하고 있는 CEO 관련 위기에 대한 소비자 반응과 효과적인 위기 대응 전략에 대한 탐색도 추후 위기관리

연구에서 진행되어야 하겠다.

참 고 문 헌

- [1] D. Park and B. K Berger, "The presentation of CEOs in the press 1990-2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image," *J. Public Relat. Res.*, Vol.16, No.1, pp.93-125, 2004.
- [2] BRANDfog, "CEO, Social Media & Leadership Survey," http://www.brandfog.com/CEOSocialMediaSurvey/BRANDfog_2012_CEO_Survey.pdf, 2012.
- [3] BRANDfog, "CEOs, Social Media & Brand Reputation," <http://brandfog.com/BRANDfog2016CEOSocialMediaSurvey.pdf>, 2016.
- [4] Weber Shandwick, *The social CEO: executives tell all.* <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf>, 2012.
- [5] L. R. Men and W. S. Tsai, "Perceptual, attitudinal, and behavioral outcomes of organization-public engagement on corporate social networking sites," *J. Public Relat. Res.*, Vol.26, pp.417-435, 2014.
- [6] 김현정, 손영근, "소셜미디어를 통한 조직-공중 간 공중관계성 강화를 위한 모색: 삼성의료원 소셜미디어를 통한 공중관계성 영향력 분석을 중심으로," *홍보학연구*, 제17권, 제3호, pp.278-339, 2013.
- [7] Y. H. Huang, F. Wu, A. Y. Cheng, and J. C. Lyu, "Crisis communication research in the Chinese mainland," In M. Löffelholz, A. Schwarz and M. Seeger (eds.), *The Handbook of International Crisis Communication Research*. Wiley-Blackwell. pp.269-28, 2016.
- [8] Sina Weibo. *新浪微博数据中心: 2018微博用户发展报告*, <https://www.useit.com.cn/thread-22578-1-1.html>, 2018.
- [9] W. T. Coombs, "Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory," *Corp. Reputation Rev.*, Vol.10, No.3, pp.163-176, 2007.
- [10] S. Fink, *Crisis management: Planning for the inevitable*, AMACOM, 1986.
- [11] K. Fearn-Banks, *Crisis communications: A casebook approach*, Lawrence Erlbaum, 2005.
- [12] W. T. Coombs and S. J. Holladay, "Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management," in D. P. Millar and R. L. Heath (eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.95-115, 2004.
- [13] 차희원, "위기 유형과 관계 관리에 따른 위기 대응 전략 연구," *홍보학 연구*, 제6권, 제2호, pp.109-232, 2002.
- [14] 백진숙, "사과 광고의 메시지 유형에 따른 공중의 반응 연구," *한국광고홍보학보*, 제8권, 제2호, pp.184-229, 2006.
- [15] 문빛, 문현기, "소셜미디어 환경에서의 공중의 위기 커뮤니케이션 행동 모델 개발에 관한 연구," *광고학연구*, 제25권, 제6호, pp.169-193, 2014.
- [16] W. T. Coombs, "Choosing the right words: The developing of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis strategies," *Manag. Commun. Q.*, Vol.8, No.4, pp.447-476, 1995.
- [17] 문빛, 이유나, "조직 위기상황에서의 사과광고 메시지 전략과 용서: 개인정보유출 사건을 중심으로," *한국언론학보*, 제53권, 제6호, pp.354-378, 2009.
- [18] 장정현, 김선호, "공감, 책임귀인, 그리고 분노가 이타적 처벌 의사에 미치는 영향: 2013년 남양유업사건을 중심으로," *한국언론학보*, 제58권, 제5호, pp.97-122, 2014.
- [19] 장수진, 박현순, "기업 위기 유형에 따른 인지적·정서적 신뢰 위반, 사과 전략, 신뢰 회복 간의 관계 연구," *한국언론학보*, 제58권, 제2호, pp.478-504, 2014.
- [20] 이상경, 이명천, "기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 관한 연구," *한국광고홍보학보*, 제9권, 제3호, pp.186-218, 2007.
- [21] 김사라, 김수연, "기업의 이슈 소유권, 위기책임성, 위기 커뮤니케이션이 공중의 기업에 대한 태도에 미치는 영향," *한국광고홍보학회*, 제18권, 제4호,

pp.5-38, 2016.

[22] 김지은, 조수영, “CEO 이미지, 위기 유형, CSR 활동이 공중의 감정과 부정적 행동의도에 미치는 영향,” *홍보학연구*, 제23권, 제3호, pp.145-178, 2019.

[23] 윤영민, 최윤정, “사과 포함 여부가 책임귀인과 위기 커뮤니케이션 전략 수용에 미치는 영향 : 방어적 사과 전략의 효용성 탐구,” *한국언론학보*, 제52권, 제5호, pp.207-226, 2008.

[24] 김소연, 성민정, “기업의 위기 이력과 평판이 공중의 위기 커뮤니케이션 전략 평가에 미치는 영향: 식품사고를 중심으로,” *광고학연구*, 제21권, 제2호, pp.81-105, 2010.

[25] 김운진, 이현우, “기업의 사전 명성과 위기 커뮤니케이션 전략이 위기 발생 후 명성과 위기인식에 미치는 효과 연구,” *홍보학연구*, 제15권, 제2호, pp.5-39, 2011.

[26] 임규목, 부경희, “개인정보유출에 대한 기업의 위기 대응 전략이 수용자의 반응에 미치는 영향,” *홍보학연구*, 제19권, 제3호, pp.70-94, 2015.

[27] 송병원, “의료 조직의 위기책임성 수준과 대응 전략 유형이 공중의 정서, 책임 귀인 및 전략 수용도에 미치는 영향,” *광고연구*, 제117호, pp.66-116, 2018.

[28] 민지선, 최성락, “위기 유형에 따른 위기 대응 전략 및 역할 차이에 대한 연구,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제17권, 제11호, pp.398-409, 2017.

[29] 홍한국, 우보현, 이봉구, “CEO의 리더십 유형에 따른 기업의 위기관리 차이에 관한 연구,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제9호, pp.382-391, 2013.

[30] 윤천석, 진용주, “기업CEO의 부적절 행위유형과 소비자의 자아성향유형에 따른 기업태도와 기업평판의 차이비교,” *한국심리학회지: 소비자-광고*, 제18권, 제4호, pp.685-705, 2017.

[31] 이상경, 이명천, “기업위기에서 기업 이미지가 사과의 수용, 책임 귀인, 반복성 판단에 미치는 영향: 삼성, 현대 자동차 CEO 위기 중심으로,” *홍보학연구*, 제10권, 제2호, pp.198-232, 2007.

[32] 김영옥, 김찬아, “CEO 이미지, 위기책임성, 그리고 공중의 이미지 회복전략 수용 간 관련성,” *광고연구*, 제77호, pp.37-58, 2007.

[33] 차영란, “정부정책의 신뢰도 제고를 위한 SNS활용 PR 전략,” *한국콘텐츠학회논문지*, 제13권, 제5권, pp.103-116, 2013.

[34] 김효숙, “소셜 미디어 시대의 위기 관리,” *광고연구*,

제103호, pp.5-37, 2014.

[35] S. J. McMillan and J. S. Hwang, “Measures of perceived interactivity: An exploration of the role of direction of communication, user control, and time in shaping perceptions of interactivity,” *J. Advert.*, Vol.31, No.3, pp.29-42, 2002.

[36] 김진태, 황성욱, “SNS 상호작용성, 위기책임성, 메시지전략이 PR 공중의 위기에 대한 인식과 기업에 대한 태도에 미치는 영향,” *한국언론학보*, 제59권, 제1호, pp.149-180, 2015.

[37] 이철한, 차희원, “기업자산으로서의 기업명성가치 연구,” *한국언론정보학보*, 제30권, pp.203-237, 2005.

[38] 장희경, 조수영, “CEO의 리더십 유형 및 기업의 성별 이미지 일치가 CEO에 대한 공중 태도에 미치는 영향,” *한국언론학보*, 제58권, 제2호, pp.269-306, 2014.

[39] 하진홍, “효과적 위기 커뮤니케이션을 위한 한국형 사과 전략 모델의 방향 탐색 연구,” *홍보학연구*, 제23권, 제2호, pp.1-33, 2019.

저 자 소개

유 로(Le Liu)

정희원



▪ 2020년 2월 : 동국대학교(광고홍보학 석사)

<관심분야> : 위기관리

최 유 진(Youjin Choi)

정희원



▪ 2000년 8월 : 플로리다대학교(홍보학 석사)
 ▪ 2003년 8월 : 미주리대학교(언론학 박사)
 ▪ 2010년 9월 ~ 현재 : 동국대학교 광고홍보학과 교수

<관심분야> : 위기관리, 헬스커뮤니케이션