

위기 이력과 위기공개 타이밍이 중국 소비자의 기업 신뢰에 미치는 영향: 기업 능력 위기와 CSR 위기 중심으로

Effects of Crisis History & Crisis Information Disclosure on Corporate Trust among Chinese Consumers: Focus on Corporate Ability Crisis & CSR Crisis

조예린, 최유진

동국대학교 광고홍보학과

Yelin Zhao(zhaoyelin99@gmail.com), Youjin Choi(ychoi@dongguk.edu)

요약

기업의 사회적 책임감 관련 CSR위기와 반복되는 위기에 대한 부정적인 인식이 증가하고 있다. 이런 부정적 인식에 대한 적극적 대응을 위해 선제적으로 위기정보를 공개하는 전략의 효과를 검증해 볼 필요가 있다. 본 연구는 위기유형, 위기이력, 그리고 위기공개 타이밍에 따른 전문성 신뢰와 호의성 신뢰를 분석하고자 하였다. 이를 위해 2(위기이력: 유 vs. 무) x 2(위기유형: 기업 능력 위기 vs. CSR위기)x 2(위기공개 타이밍: 선제공개 전략 vs. 사후대응전략) 집단간 요인 설계 실험을 진행하였다. 연구 결과, 위기유형과 위기이력의 상호작용이 전문성 신뢰에 유의한 상호작용을 미쳤다. CSR위기 상황에서 위기이력이 있는 경우의 전문성 신뢰가 위기이력이 없는 경우보다 낮게 나타났다. 위기공개 타이밍은 위기이력, 위기유형과 상호작용을 보였다. CSR위기와 위기이력이 없는 경우의 선제공개전략 사용이 기업 능력 위기와 위기이력이 있는 경우에 비해 호의성 신뢰와 전문성 신뢰를 높이는 것으로 나타났다. CSR위기의 경우 선제공개전략의 효과가 기업 능력 위기보다 높게 나타난 결과를 고려하여 본 연구는 향후 CSR 위기 대응시 언론 공개 이전의 적극적 위기정보 공개에 대한 제언점을 제시한다.

■ 중심어 : | CSR 위기 | 위기이력 | 위기공개 타이밍 |

Abstract

Negative perceptions about corporate social responsibility (CSR) crises and repeated crises are increasing. It is necessary to examine the effects of a proactive strategy of disclosing crisis information against the negative perceptions. The research is intended to analyze ability-based trust, and benevolence-based trust by crisis type, crisis history, and timing of crisis disclosure. In this regard, a 2 (crisis history: present vs. absent) x 2 (crisis type: corporate ability crisis vs CSR crisis) x 2 (timing of crisis disclosure: stealing thunder vs thunder) between-groups design experiment was conducted. Research results show crisis type and crisis history have significant interaction effects on ability-based trust. In the CSR crisis, the case with crisis history shows lower ability-based trust than the case without crisis history. Timing of crisis disclosure showed significant interactions with crisis history and crisis type. The stealing thunder strategy heightened ability-based trust and benevolence-based trust against the CSR crises and the cases without crisis history more than the corporate ability crises and the cases with crisis history. Considering that the stealing thunder strategy is more effective with the CSR crises than the corporate ability crises, the research results suggest that future CSR crisis responses should prepare active disclosure of crisis information before news media disclosure of such information.

■ keyword : | CSR Crisis | Crisis History | Crisis Information Disclosure |

접수일자 : 2022년 08월 22일

수정일자 : 2022년 09월 19일

심사완료일 : 2022년 09월 23일

교신저자 : 최유진, e-mail : ychoi@dongguk.edu

I. 서론

점차 고도화되는 제조 및 판매 시스템, 초국경적 기업의 등장, 소셜 미디어 사용 확대 등은 위기 발생 빈도 및 위기 종류 다양화에 영향을 미치고 있다[1]. 과거에는 주로 제품 안전 문제에 대한 소비자의 관심이 높았으나 최근에는 기업의 사회적 책임 부족으로 인한 문제에도 관심이 높아지고 있다. 기업의 사회적 책임으로 알려진 CSR(corporate social responsibility) 행위는 기업의 기부활동뿐만 아니라 지역 발전 투자, 환경 보호와 같은 적극적인 사회 환원을 의미하는데, 이에 대한 기대치도 점차 높아지고 있다. 글로벌 PR 대행사인 에델만이 실시하는 연례 신뢰도 조사 결과에 의하면 기업이 사회 구성원을 위한 복지 증진 및 사회적 문제 해결에 노력해야 한다는 응답 비중이 높아지고 있다[2].

기업의 사회적 책임에 대한 기대는 중국 사회에서도 증가하고 있다. 특히, 환경문제에 대한 의식이 높아지고 있는데, 기업 환경정보 공개 여부에 대한 조사에서 응답자의 61.1%가 기업의 공개 의무를 요구했고, Edelman 신뢰도 조사에서도 63%의 중국 소비자가 기업의 환경문제 해결을 기대하는 것으로 나타났다[2][3]. 이처럼 점차 높아지는 중국 소비자의 CSR 감시에 대응할 수 있는 위기 커뮤니케이션 연구의 필요성도 늘어나고 있다. 한국무역협회가 중국에 진출한 한국기업을 대상으로 2021년 실시한 설문조사에서 한국기업이 중국기업과 중국에 진출한 한국기업에 제품을 납품하는 비중이 49.1%에 달하고, 중국기업에 제품을 납품하는 기업의 비중(33.5%)이 한국기업에 제품을 납품하는 기업(15.6%) 대비 2배 높은 것으로 나타났다[4]. 국내 기업의 중국 현지화 비중이 높아지고 있는 상황을 고려하면 국내 기업 입장에서 중국 소비자를 대상으로 하는 위기 관리 연구는 중요한 주제라고 할 수 있다.

위기 커뮤니케이션 연구에서는 기업 CSR과 연관된 위기와 기업 능력 부족으로 인한 위기(예, 제품 결함)를 분리하여 접근하고 있는데, 선행 연구 결과에 의하면 CSR 위기는 기업 능력 위기보다 기업 평가에 미치는 부정적인 영향력이 더 크다는 것이 일관되게 나타난다[5-7]. 이처럼 CSR 위기에 대한 관심 증가는 적극적인 대응 전략의 필요성을 요구한다.

기업의 CSR 위기 이외에 부정적 인식이 증가하는 위기 이슈는 유사한 위기의 반복이다. 한 조직에서 동일하거나 유사한 위기가 반복되는 경우 소비자들은 이를 조직의 잘못으로 인식하는 경향이 존재한다[8][9]. 위기 이력의 영향을 분석한 선행 연구는 주로 위기 발생 후의 대응에 초점을 맞춰왔는데, 위기 이력을 가진 기업의 경우 부정적 인식이 높은 만큼 더 적극적인 대응이 필요하다[8][10].

반복되는 위기와 CSR 위기처럼 조직의 책임에 대한 인식이 높은 위기일수록 위기 발생 후의 수동적인 대응보다 더 적극적인 대응이 필요하다. 미디어가 위기를 공개하기 이전에 조직이 자발적으로 위기를 공개하는 선제공개전략(stealing thunder)이 사후대응전략(thunder)보다 효과적일 수 있다. 위공개 타이밍에 관한 선행 연구 결과, 선제공개전략은 윤리적인 대응으로 인식될 뿐 아니라 위기에 대한 심각성을 낮추는 효과를 주는 것으로 나타났다[11-13].

본 논문은 위기 유형(기업 능력 위기 vs. CSR 위기)과 위기 이력을 주요 위기 특성으로 보고, 이에 대한 선제공개전략이 기업 신뢰에 미치는 효과에 대해 분석해보고자 한다. 현재까지 대부분의 위기 커뮤니케이션 연구는 위기 발생후의 대응, 특히 사과의 효과에 초점을 맞춰왔다[14-16]. 하지만, 반복되는 위기나 기업의 도덕성과 관련된 CSR 위기처럼 부정적 인식이 강화되는 위기에 대해서는 사후대응으로 한계가 있기에 본 연구에서는 반복되는 위기, CSR 위기에 보다 적극적으로 대응할 수 있는 선제공개의 효과를 검증하고자 한다. 국내 선행 연구 대다수가 위기책임성과 사과전략에 초점을 맞춰왔지만 본 연구에서는 기존에 검증이 부족했던 위기 특징과 대응에 대한 분석을 통해 새로운 전략의 효과를 살펴보고자 한다.

우선 CSR 위기에 대한 선제공개전략의 효과가 기업 능력 위기에 비해 어떤 차이를 보여줄지 검증하고자 한다. 또한 각 위기 유형이 반복될 때, 선제공개가 미치는 영향이 사후대응전략에 비해 어떻게 다를지 검증하고자 한다. 구체적으로 한국에 거주하는 중국인 학생을 대상으로 두 개의 위기 유형과 기업의 위기 이력 여부에 따라 위공개 타이밍이 소비자의 기업 신뢰에 미치는 영향의 차이를 연구함으로써 중국인 소비자들의 기

업 위기와 이력, 그리고 대응 전략에 대한 인식을 점검하는 것이 본 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경

1. 기업 연상에 기반한 위기 유형: CA 위기와 CSR 위기

위기 관리 연구에서는 기업의 CSR과 연관된 위기와 기업의 능력 부족으로 인한 위기를 분리하여 접근하고 있다. 기업의 능력 부족 위기와 CSR 결여 위기 연구는 소비자들이 기업에 대해 가지고 있는 인지적 연상, 즉 기업 연상(corporate association)에 기반하고 있다[17]. 기업 연상이란 소비자의 특정 기업에 대한 기억 속에 담긴 정보 스키마 구조로 소비자의 태도, 평가, 감정을 포함하는 개념을 말한다[18]. 기업 연상은 기업 역량(corporate ability, CA)을 의미하는 CA 연상과 기업의 사회적 책임을 의미하는 CSR 연상으로 나누어진다[17]. CA 연상은 주로 제품 및 서비스 제조 능력, 품질, 전문성 등과 관련된 평가를 말하며, CSR 연상은 기업의 윤리, 환경보호, 지역사회관계처럼 사회가 중시하는 규범 및 가치와 연관된 평가를 말한다[7][19].

기업 연상을 위기 유형에 적용하면 기업 능력 부족에 해당되는 CA 위기와 도덕성 결여에 해당되는 CSR 위기로 나눌 수 있다. CA 위기는 전문성, 기술 혁신, 시장 리더십 등과 관련된 기업 명성에 부정적 영향을 미치는 사건이고, CSR 위기는 환경 보존, 도덕성과 같은 사회적 기대와 연관된 기업 명성에 부정적 영향을 미치는 사건이다[6][7]. CSR 위기는 CA 위기보다 더 심각한 위기 유형이고, 기업 명성 훼손에도 더 부정적 영향을 미치는 것이 일관되게 나타났다[5-7]. 위기 유형이 기업 정당성에 미치는 영향 연구에서 불량 제품으로 인한 CA 위기보다 사회공헌 활동을 과장한 CSR 위기가 더 부정적 영향을 미친 것으로 나타났다[6]. 또 CSR 위기 상황은 CA 위기보다 더 높은 분노와 낮은 동정심을 유발했다[4]. 이처럼 선행연구는 CA 위기보다 CSR 위기가 더 부정적 영향을 미치는 것을 보고하고 있다. 본 연구에서는 이런 위기 유형의 효과에 영향을 미칠 수 있

는 요소로 위기 커뮤니케이션 전략을 알아보려고 한다.

2. 위기 커뮤니케이션 및 위기 공개 타이밍

위기 커뮤니케이션이란 위기에 대한 정보를 전달하여 위기와 조직에 대한 인식에 영향을 미치고, 해당 조직의 이미지를 보호하는 의도로 제공된다[17]. 대표적 위기 커뮤니케이션 학자 콤프스는 위기 커뮤니케이션 전략을 크게 수용 전략과 방어 전략으로 나눴는데, 수용 전략은 위기에 대한 책임을 인정하는 전략인 반면 방어 전략은 위기가 존재하지 않는다고 주장하거나 위기에 대한 책임을 부인하는 전략이다. 콤프스는 조직의 위기책임성이 높은 위기에는 수용 전략, 위기책임성이 낮은 위기에는 방어 전략을 제안해 왔다[20][21]. 콤프스의 주장은 주로 미국 기업 위기 관리 연구에서 검증되었으나[19], 대부분의 국내 연구에서는 수용 전략, 특히 사과 전략이 조직의 위기책임성에 상관없이 브랜드 신뢰도 회복과 수용도에 가장 효과적인 것으로 나타났다[14-16].

현재까지 대부분의 위기 커뮤니케이션 연구는 조직의 위기 사후 대응을 논의해왔으나 부정적인 인식이 강한 CSR 위기에 대한 대응으로는 사후 사과보다 더 적극적인 선택이 요구된다. 최근 조직이 위기 대응 타이밍을 먼저 전환하는 선제공개에 대한 관심이 증가함에 따라 선제공개전략이 효과적인 대응 전략이 될 수 있는지 알아보려고 한다.

선제공개전략은 기업 스스로가 위기 정보를 공개하는 적극적인 정보공개 타이밍 전환 전략인데, 기업의 외부 채널, 특히 언론에서 위기 정보를 밝히기 전에 자발적으로 공개를 하는 것에 초점을 둔다[23]. 조직의 위기에 대해 언론이 먼저 위기 정보를 전달하면 공중들은 최초 정보제공자인 언론이 제공하는 정보를 기준으로 기업과 위기를 판단하기 때문에 기업이 제공하는 정보에 비판적인 시각을 갖게 된다. 하지만 조직이 자사의 위기 상황에 대해 불리할 수도 있는 정보를 공개하면 기업의 신뢰성 인식을 고취시켜 위기의 부정적 영향을 완화시킬 수 있다[11][12][23]. 선제공개전략은 언론 공개에 비해 기업의 위기책임성을 낮추고, 호의적 기업 태도 및 구매 의도를 높이거나 기업의 전문성 신뢰와

호의성 신뢰를 통해 구매의도를 높이는 것으로 나타났다[13][23][24].

3. 위기 이력

위기의 부정적 영향을 강화하는 요인중 하나는 위기 반복으로 인한 위기 이력이다. 위기 이력은 “한 조직이 지금 벌어지고 있는 위기와 비슷한 위기를 이전에 겪어 본 적이 있는가”를 의미한다[25]. 조직과 관련된 부정적인 정보는 조직 명성에 악영향을 미치는데, 과거의 부정적인 역사는 위기에 대한 조직의 책임 귀인을 강화시킬 수 있다[26].

위기 이력은 위기 커뮤니케이션 전략 인식에 영향을 미치고, 위기 대응 메시지의 신뢰성, 진정성, 적절성에 부정적 영향을 미칠 수 있다[8][10][25]. 위기 이력은 위기 커뮤니케이션 전략의 효과에 영향을 미치는데, 위기 이력이 있는 기업의 수용 전략이 메시지의 신뢰성과 적절성에 미치는 영향은 위기 이력이 없는 기업의 수용 전략에 비해 낮게 나타났다. 또한 위기 이력이 있는 경우의 수용 전략의 긍정적 효과가 위기 이력이 없는 경우에 비해 낮게 나타났다[6].

현재까지 위기 이력의 대응 전략으로 위기 사후 수용 전략의 효과를 분석한 연구는 다수 있으나 선제공개전략의 효과를 검증한 연구는 부족하다. 기업의 위기 이력이 쌓일수록 기업에 대한 인식이 악화되므로 위기가 언론에 공개된 이후에 대응하는 전략으로 기업 이미지를 관리하기에는 한계가 있다. 본 논문에서는 위기 유형과 위기 이력이 소비자에게 미치는 영향을 위기공개 타이밍이 어떻게 조절하는지 알아보기 위해 위기 유형, 위기 이력 그리고 위기공개 타이밍이 기업 신뢰에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

4. 연구 문제

본 논문의 목적은 위기 이력, 위기 유형과 위기 공개 타이밍이 기업 신뢰에 미치는 영향을 알아보는 것이다. 선행연구에서 CSR 위기가 CA 위기보다 부정적인 영향을 미치고 있는 것이 일관되게 나타나고 있는 만큼 CSR 위기에서는 더 강력한 전략이 요구된다[5-7]. 기

존의 사과 전략에 대한 논의보다는 적절한 위기공개 타이밍을 택하는 것이 더 중요하다. 특히 반복되는 위기 일 경우 미디어가 위기를 공개하기 이전에 조직이 직접 공개하는 전략의 효과가 연구될 필요가 있다.

우선 위기 이력이 CA 위기와 CSR 위기 인식에 어떤 영향을 미치는지 알아보려고 한다. 위기 이력의 효과를 분석한 연구 결과에 의하면, 조직에 과거 유사한 위기가 있었음을 인지한 소비자들은 그렇지 않은 기업에 비해 위기 책임을 더 크게 지각하고 조직에 대해 더 부정적으로 평가한다[8][25]. 그런데, 위기 이력이 있는 CA 위기와 CSR 위기는 서로 다른 영향을 보일 수 있다. CA 연상과 CSR 연상이 소비자에게 영향을 미치는 경로를 검증한 연구 결과, CA 연상과 CSR 연상 모두 기업에 대한 신뢰와 태도에 영향을 보이거나 영향을 미치는 경로는 다른 것으로 나타났다[18]. 기업 연상 이론에서는 기업 신뢰를 2가지 차원으로 나누어 전문성(expertise) 신뢰와 호의성(benevolence) 신뢰로 제시하고 있다[14]. 전문성은 기업이 업무를 효과적으로 처리하기 위하여 필요한 전문적 특성을 가지고 있는 것에 대한 믿음이고, 호의성은 기업이 약속을 지키려는 의도를 가지고 있고 사회 전체의 이득을 추구하려는 동기를 가지고 있다고 믿는 것을 의미한다. 연구 결과 CA 연상은 전문성 신뢰를 통해, CSR 연상은 호의성 신뢰를 통해 기업 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 기업 연상에 기반한 CA/CSR 위기 유형과 위기 이력이 기업의 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 상호작용을 비교·검증하기 위해 <연구문제 1-1>, <연구문제 1-2>를 제시했다.

연구문제 1-1: 위기 이력과 CA/CSR 위기 유형은 전문성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

연구문제 1-2: 위기 이력과 CA/CSR 위기 유형은 호의성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

다음으로 위기 이력이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 영향을 미치는 과정에서 위기공개 타이밍의 역할에 대해 알아보려고 한다. 위기공개 타이밍의 효과를 분석한 연구결과에 의하면 선제공개전략은 사후대응전략보다

조직에 대한 진정성, 신뢰도, 기업 신뢰도, 구매의도를 높이고, 공격행동 의도는 낮추는 것으로 나타났다 [11][12][24].

위기 이력과 위기공개 타이밍을 분석한 연구는 없지만, 위기 이력으로 인한 상황의 심각성을 해결하기 위해서는 선제공개전략이 효과적일 수 있다. 유사한 위기가 한 기업에 반복적으로 발생할 때 선제적인 정보공개는 긍정적인 편견을 유발하여 위기 이력에 따른 악영향을 줄일 수 있을 것으로 예측된다[13]. 조직의 위기 이력이 없는 상황에 비해 위기 이력이 있을 경우의 선제공개전략 사용이 어떤 영향을 미칠지 검증하기 위해 아래와 같이 연구문제를 제시하였다.

연구문제 2-1: 위기 이력과 위기공개 타이밍은 전문성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

연구문제 2-2: 위기 이력과 위기공개 타이밍은 호의성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

다음으로 위기 유형에 따른 위기공개 타이밍의 효과를 분석하고자 한다. 선행 연구에서 선제공개전략은 제품에 유독한 물질이 사용되었을 경우 사후공개보다 전문성 신뢰, 호의성 신뢰, 구매의도에서 더 효과적인 것으로 나타났다[24]. 하지만 가설화하기에는 충분한 선행연구결과가 부족하여 본 논문에서는 CA/CSR 위기 유형과 위기공개 타이밍의 상호작용을 아래와 같이 연구문제로 제시하였다.

연구문제 3-1: CA/CSR 위기 유형과 위기공개 타이밍은 전문성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

연구문제 3-2: CA/CSR 위기 유형과 위기공개 타이밍은 호의성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

마지막으로 본 논문의 3개 독립변인인 위기 이력, 위기 유형과 위기공개 타이밍 간의 상호작용을 <연구문제 4>로 제시하였다.

연구문제 4-1: 위기이력, CA/CSR 위기 유형, 위기

공개 타이밍은 전문성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

연구문제 4-2: 위기이력, CA/CSR 위기 유형, 위기 공개 타이밍은 호의성 신뢰에 어떠한 상호작용을 미칠 것인가?

지금까지 제기한 연구문제, 즉 위기 이력, 위기 유형, 위기공개 타이밍의 상호작용을 바탕으로 연구모형을 제시하였다(그림 1). 선행 위기관리 연구는 위기발생후 사과 전략과 비사과 전략을 비교하여 사과 전략이 효과적인 지점을 파악하는데 초점을 맞춰왔다[14-16]. 본 연구에서는 위기심각성이 높게 인식되는 CSR 위기와 반복되는 위기에 대한 사후사과가 아닌 언론의 위기 보도 이전의 정보공개라는 선제공개의 효과를 검증하고자 한다. 기존의 연구가 사과 여부에 초점을 맞춰왔다면 본 연구에서는 정보공개의 주체와 타이밍을 전환시키는 선제공개전략의 효과를 검증함으로써 새로운 위기 대응 전략을 제시하고자 한다.

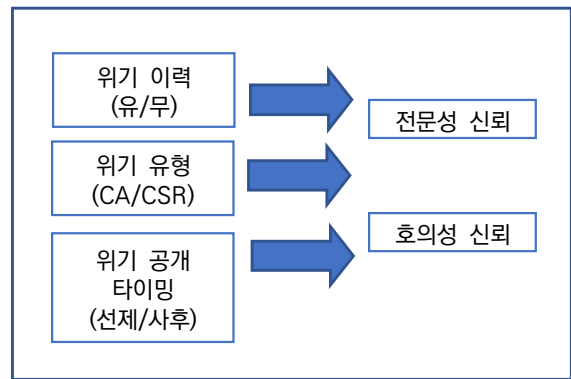


그림 1. 연구 모형

III. 연구 방법

1. 실험설계와 실험물 제작

본 연구는 한국에 유학 중인 중국인 대학생과 대학원생을 실험대상으로 2(위기 이력: 유/무) x 2(위기 유형: CA 위기/CSR위기) x 2(위기 공개 타이밍: 선제공개전

략/사후대응 전략)의 실험설계를 적용하였다. 실험물 제작을 위해 자동차 업계에서 일어난 위기 사건을 선정하였다. 본 연구에서는 피험자의 판단과 평가에 영향을 주는 외적 변수들을 통제하기 위해 가상 전기자동차 브랜드 “태양 자동차”를 실험 기업으로 설정하였다.

우선 위기 유형중 CA 위기는 브레이크 품질과 관련된 사건으로 선정하였다. CSR 위기는 기업의 사회적 책임과 연관된 여러 영역중 환경과 지역공동체에 대한 윤리적 책임을 선정하여 자동차 작업장 분진과 폐액이 배출되는 상황을 실험물로 만들었다. 위기 이력이 있는 시나리오는 한 해에 네 번 발생한 사고로 하였고, 위기 이력이 없는 시나리오는 처음 발생한 상황으로 하였다. 다음으로 위기공개 타이밍중 선제공개전략은 기업 스스로 문제를 인지한 후 대표가 기업 공식 SNS 계정을 통해 사건에 대해 밝히고 사과하는 상황으로 설정하고, 사후대응전략은 소비자나 외부 단체가 문제를 발견하여 항의한 후 기업 대표가 사과한 것이 언론을 통해 발표되는 상황으로 설정하였다. 실험 참가자들은 위기 상황 및 대응 타이밍을 포함한 실험물 8개중 1개를 읽고, 위기 유형(CA 위기/CSR 위기), 위기 이력, 위기공개 타이밍에 관한 조작점검 항목에 응답한 후 종속변인인 기업 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 응답하였다.

2. 변인 측정

종속변인인 기업 전문성 신뢰는 “태양자동차는 능력을 믿을 만한 기업이라고 생각한다”, “전문성을 믿을 만한 기업이라고 생각한다”, “해당 분야에서 전문적 역량을 보유하고 있다고 생각한다”의 3개 문항을 7점(1: 전혀 동의하지 않는다, 7: 매우 동의한다) 리커트 척도로 측정하였다($\alpha=.62$)[17].

기업 호의성 신뢰는 “태양자동차는 우리 사회의 요구를 충실히 받아들이는 기업이라고 생각한다”, “우리 사회의 문제에 관심을 기울이는 기업이라고 생각한다”, “우리 사회의 삶의 질을 높이기 위해 노력하는 기업이라고 생각한다”의 3개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다($\alpha=.92$)[17]. 마지막으로 실험 참가자의 성별을 인구통계학적 변인으로 측정하고, 성별이 자동차 기업의 위기 인식에 미칠 수 있는 영향을 통제하였다.

IV. 연구 결과

1. 조작 점검

본 조사는 2021년 11월에 5일간 중국인 유학생의 교류 채팅방에서 온라인 설문 조사 방식으로 진행되었다. 설문조사 참여 요청에 응한 참가자들이 무작위로 8개의 실험물에 할당되었고, 각 실험물당 25명씩의 응답이 완료되면 실험이 종료되었다. 최종 참가자 수는 남성 96명, 여성 104명으로 총 200명이었다. 본 조사의 실험물 위기유형, 위기 이력, 위기공개 타이밍에 대한 조작점검 결과는 아래와 같다. 우선 실험 참가자들의 위기 유형 인식을 독립표본 t-검정으로 비교한 결과, CA 위기와 CSR 위기 조건 간에 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. CA 위기 실험물 조건(M=5.26)에서 CSR 위기 실험물 조건(M=2.90)보다 능력 부족으로 인한 위기 인식이 유의하게 높게 나타났다($t=10.78$, $p<.01$). CSR 위기 실험물 조건(M=5.30)에서 CA 위기 실험물(M=3.30)보다 윤리성 위반으로 인한 위기 인식이 유의하게 높게 나타났다($t=-9.39$, $p<.01$).

위기 이력 유무에 대한 t-검정 결과, 위기 이력이 없는 조건(M=5.34)에서 위기 이력이 있는 조건(M=3.62)보다 처음 발생한 위기라는 응답이 유의하게 높게 나타났다($t=-7.60$, $p<.01$). 위기 공개 타이밍의 차이를 검증한 결과, 기업의 위기발표가 언론보도 이전에 공개되었다는 응답이 선제공개전략 조건(M=5.23)에서 사후대응 전략 조건(M=3.53)보다 유의하게 높게 나타났다($t=6.84$, $p<.01$). 따라서, 실험물이 연구 목적에 맞게 조작되었음이 확인되었다.

2. 가설 및 연구문제 검증

본 연구의 연구문제를 검증하기 위해 CA/CSR 위기 유형, 위기 이력, 위기공개 타이밍을 독립변인으로 설정하고 성별을 공변인으로 통제한 삼원변량 공분산분석을 SPSS 26.0을 사용하여 실시하였다. [표 1]과 [표 2]는 위기 유형, 위기 이력, 위기공개 타이밍이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 주효과 및 상호작용 분석을 보여주고 있다.

표 1. 위기 유형, 위기 이력, 위기 공개 타이밍이 기업 전문성 신뢰에 미치는 영향

구분	평균제곱	df	F	sig.
위기 유형	31.69	1	13.32	.000
위기 이력	16.46	1	6.92	.009
위기 공개 타이밍	74.59	1	31.36	.000
위기 유형 * 위기 이력	47.28	1	19.87	.000
위기 이력 * 위기 공개 타이밍	13.47	1	5.66	.019
위기 유형 * 위기 공개 타이밍	23.92	1	10.06	.002
위기 유형 * 위기 이력 * 위기 공개 타이밍	8.41	1	3.53	.062

표 2. 위기 유형, 위기 이력, 위기 공개 타이밍이 기업 호의성 신뢰에 미치는 영향

구분	평균제곱	df	F	sig.
위기 유형	.25	1	.26	.613
위기 이력	3.96	1	4.10	.044
위기 공개 타이밍	74.26	1	76.92	.000
위기 유형 * 위기 이력	3.22	1	3.34	.069
위기 이력 * 위기 공개 타이밍	9.30	1	9.64	.002
위기 공개 * 위기 공개 타이밍	31.15	1	12.26	.000
위기 유형 * 위기 이력 * 위기 공개 타이밍	1.23	1	1.27	.261

연구문제 검증전 독립변인의 주효과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 위기 유형은 전문성 신뢰(F=13.32, p<.001)에 유의한 영향을 미쳤다[표 1][표 2]. 구체적으로 CSR 위기 조건(M=4.08)에서 CA 위기 조건(M=5.13)보다 전문성 신뢰가 더 낮았다.

위기 이력은 전문성 신뢰(F=6.91, p<.01), 호의성 신뢰(F=4.10, p<.05)에 유의한 영향을 미쳤다[표 1][표 2]. 구체적으로 위기 이력이 있는 경우(M=4.30)가 위기 이력이 없는 경우(M=4.93)보다 전문성 신뢰가 낮았고, 호의성에서도 위기 이력이 있는 경우(M=4.34)의 신뢰가 위기 이력이 없는 경우(M=4.72)보다 낮았다.

위기공개 타이밍도 전문성 신뢰(F=31.36, p<.001), 호의성 신뢰(F=76.92, p<.001)에 유의한 영향을 미쳤다[표 1][표 2]. 구체적으로 선제공개전략을 사용한 경우(M=5.02) 사후대응전략을 사용한 때(M=4.18)보다 전문성 신뢰가 높게 나타났고, 호의성 신뢰에서도 선제 공개전략을 사용한 경우(M=4.91) 사후대응전략을 사용한 때(M=4.15)보다 높게 나타났다. 전반적으로 CA 위기보다는 CSR 위기가, 위기 이력이 없는 경우보다는 위기 이력이 있는 경우가, 선제공개전략보다는 사후대응전략이 더 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<연구문제 1-1>, <연구문제 1-2>에서 제시한 위기 유형과 위기 이력이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, 전문성 신뢰(F=19.87, p<.001)에만 유의한 상호작용이 나타났다[표 1][표 2]. 구체적으로 CA 위기 상황에서는 위기 이력이 있는 경우(M=5.21)와 위기 이력이 없는 경우(M=5.13) 사이에 전문성 신뢰 차이가 거의 없으나 CSR 위기 상황에서는 위기 이력이 있는 경우(M=3.42)의 전문성 신뢰가 위기 이력이 없는 경우(M=4.98)보다 낮게 나타났다[그림 2]. 특히 위기 이력이 있는 CSR 위기 조건에서 가장 낮은 전문성 신뢰가 나타났다.

<연구문제 2-1>, <연구문제 2-2>에서 위기 이력과 위기공개 타이밍이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 영향을 검증한 결과 위기 이력과 위기공개 타이밍은 전문성 신뢰(F=5.66, p<.05), 호의성 신뢰(F=9.64, p<.01)에 유의한 상호작용을 미쳤다[표 1][표 2]. 우선 전문성 신뢰에 관한 영향 분석 결과 위기 이력이 없는 상황에서 선제공개전략(M=5.78) 조건과 사후대응전략(M=4.00) 조건의 전문성 신뢰 차이가 위기 이력이 있는 상황에서 선제공개전략(M=4.68) 조건과 사후대응전략(M=3.95) 조건의 차이보다 크게 나타났다(F=5.67, p<.01)[그림 3]. 특히 위기 이력이 없는 경우 선제공개 전략을 사용하는 것이 위기 이력이 있는 경우 선제공개 전략을 사용하는 것보다 전문성 신뢰에 더 효과적이었다.

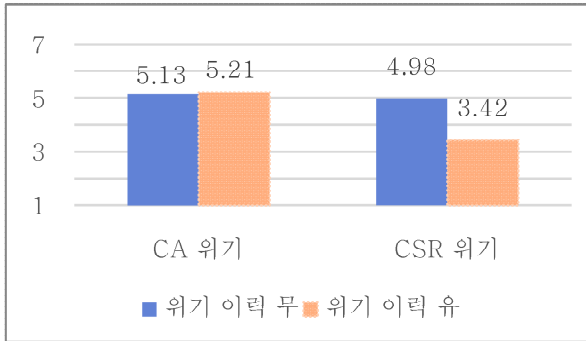


그림 2. 위기 유형과 위기 이력이 전문성 신뢰에 미치는 영향

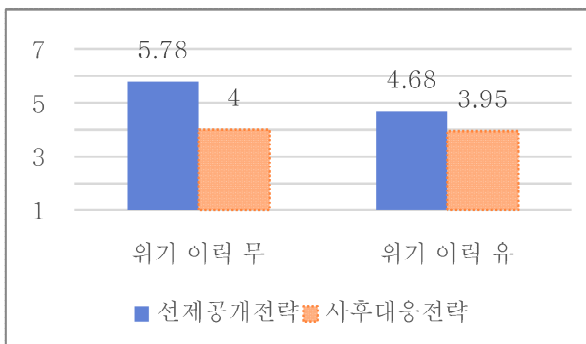


그림 3. 위기 이력과 위기공개 타이밍이 전문성 신뢰에 미치는 영향

다음으로 호의성 신뢰에 관한 위기 이력과 위기공개 타이밍의 상호작용 분석 결과 위기 이력이 없는 상황에서 선제공개전략(M=5.51) 조건과 사후대응전략(M=3.83) 조건 사이의 호의성 신뢰 차이가 위기 이력이 있는 경우의 선제공개전략(M=4.80) 조건과 사후대응전략(M=3.99) 조건의 차이보다 더 크게 나타났다(F=9.64, p<.01)[그림 4]. 전문성 신뢰와 유사하게 위기 이력이 없는 경우의 선제공개전략 사용이 위기 이력이 있는 경우의 선제공개전략 사용보다 호의성 신뢰에 효과적이었다.

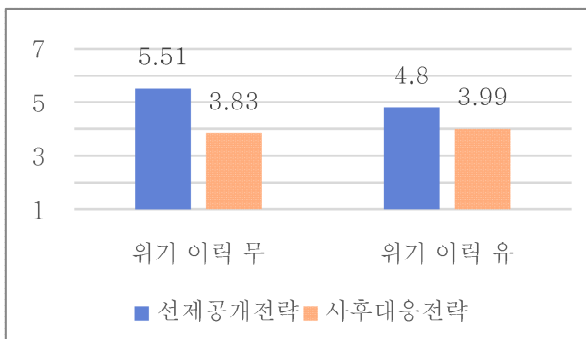


그림 4. 위기 이력과 위기공개 타이밍이 호의성 신뢰에 미치는 영향

〈연구문제 3-1〉, 〈연구문제 3-2〉에서 위기 유형과 위기공개 타이밍의 상호작용을 분석한 결과, 전문성 신뢰(F=10.06, p<.01), 호의성 신뢰(F=12.26, p<.001)에 유의한 상호작용이 나타났다[표 1][표 2]. 전문성 신뢰에 관한 위기 유형과 위기공개 타이밍의 상호작용 분석 결과 CA 위기의 경우 선제공개전략(M=5.28)과 사후대응전략(M=4.73)의 전문성 신뢰 차이가 크지 않았으나 CSR 위기의 경우 선제공개전략(M=5.17) 조건과 사후대응전략(M=3.23) 조건의 기업 전문성 신뢰 차이가 유의하게 나타났다(F=10.06, p<.01)[그림 5]. 선제공개전략 조건은 위기 유형에 상관없이 비슷한 수준의 전문성 신뢰를 보였지만, 사후대응전략은 위기 유형에 따라 차이가 나타났다. 구체적으로 CSR 위기에서 CA 위기보다 사후대응전략의 전문성 신뢰가 낮게 나타났다.

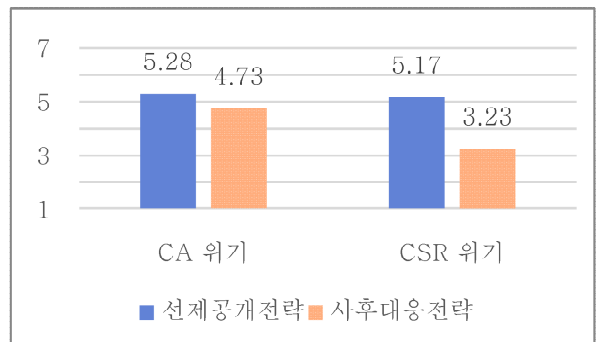


그림 5. 위기 유형과 위기공개 타이밍이 전문성 신뢰에 미치는 영향

다음은 호의성 신뢰에 관한 위기 유형과 위기공개 타이밍의 상호작용 분석 결과 CA 위기 상황에서 선제공개전략(M=4.79) 조건과 사후대응전략(M=4.34) 조건의 호의성 신뢰 차이보다 CSR 위기 상황에서 선제공개전략(M=5.52) 조건과 사후대응전략(M=3.48) 조건의 차이가 더 크게 나타났다(F=32.26, p<.001). 전문성 신뢰와 유사하게 CSR 위기 경우의 선제공개전략 사용이 CA 위기 상황에서 선제공개전략 사용보다 전문성 신뢰에 효과적이었다[그림 6].

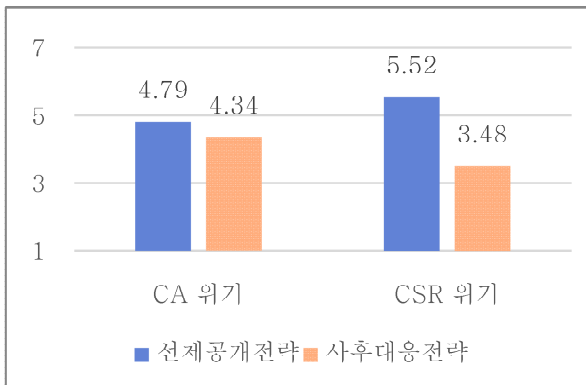


그림 6. 위기 유형과 위기공개 타이밍이 호의성 신뢰에 미치는 영향

〈연구문제 4-1〉, 〈연구문제 4-2〉에서는 위기 유형, 위기 이력과 위기공개 타이밍의 삼원상호작용이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 영향은 유의하지 않았다.

V. 결론

본 논문의 주된 목적은 CA 위기와 CSR 위기 유형에서 위기 이력 유무에 따라 위기공개 타이밍의 영향이 어떻게 달라지는지를 검증하는 것이다. 분석 결과 아래와 같은 연구결과가 나타났다.

첫째, 〈연구문제 1〉에서 기업의 위기 유형과 위기 이력이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, CA 위기 경우에는 위기 이력에 따른 전문성 신뢰 차이가 없었다. CSR 위기 상황에서는 위기 이력이 없는 경우의 전문성 신뢰가 위기 이력이 있는 경우보다 높게 나타났다. 위기 이력이 있는 CSR 상황에서의 전문성 신뢰가 다른 조건보다 더 낮게 나타났다.

둘째, 〈연구 문제 2〉에서 위기 이력과 위기공개 타이밍의 상호작용을 분석한 결과, 사후대응전략이 전문성 신뢰와 호의성 신뢰에 미치는 영향은 위기 이력에 상관없이 낮은 편이지만, 선제공개전략은 위기가 없는 경우에 사용하는 것이 더 효과적이었다.

셋째, 〈연구 문제 3〉에서 위기 유형과 위기공개 타이밍의 상호작용을 분석한 결과, CA 위기 상황에서 선제공개전략과 사후대응전략 간의 전문성 신뢰와 호의성 신뢰 차이가 크지 않았으나 CSR 위기 상황에서 두 전략

간의 차이가 크게 나타났다. 구체적으로 CSR 위기의 경우, 선제공개전략은 사후대응전략에 비해 전문성 신뢰와 호의성 신뢰를 높이는 결과를 보였다. 마지막으로 〈연구문제 4〉에서는 위기 유형, 위기 이력과 위기공개 타이밍의 삼원상호작용은 유의하지 않았다.

본 연구에서는 CSR 위기는 CA 위기보다 소비자의 기업 신뢰에 더 부정적인 영향을 미친다는 연구 결과가 확인되었다. 특히 CSR 위기와 위기 이력이라는 위기의 부정적인 속성이 동시에 나타났을 때 전문성 신뢰가 가장 낮게 나타났다. 하지만, CSR 위기 상황에서도 선제공개전략을 사용하면 사후대응전략보다 전문성 신뢰, 호의성 신뢰에 더 효과적으로 나타났다. CA 위기의 경우 두 전략 간의 신뢰성 차이가 없었지만, CSR 위기의 경우에는 선제공개전략이 사후대응보다 더 높은 전문성 신뢰와 호의성 신뢰를 유도했다. 이처럼 CSR 위기 발생시 선제공개전략 사용으로 얻을 수 있는 효과를 고려해 보았을 때, 향후 CSR 위기 대응은 언론 공개 이후의 방어 혹은 사과와 같은 사후대응에만 초점을 맞출 것이 아니라 언론 공개 이전의 적극적인 위기정보 공개도 준비해야 한다. 위기 정보가 언론을 통해 공개될 경우, 소비자들은 언론보도를 기준으로 기업의 위기관리를 판단하기 때문에 기업은 언론에 전적으로 의존할 수밖에 없다. 하지만, 기업이 스스로 위기정보를 공개하게 된다면 조직이 위기관리의 주도권을 확보하여 언론 역시 기업을 주요 정보원으로 의존하게 된다. 위기정보를 선제적으로 공개하는 기업에 대한 기자의 관심과 신뢰도가 높아지는 경향을 고려한다면 선제공개는 중요성은 더 높아진다[23]. 따라서, 선제공개전략의 우위를 보여주는 본 연구의 결과는 위기 발생에 대비하여 주요 공개 정보 유형과 공개 채널, 대변인 등을 선정하는 위기대응계획 준비의 필요성을 보여준다.

둘째 본 연구에서는 기업의 위기 이력 여부에 따라 소비자에게 미치는 부정적 영향의 정도도 다르게 나타났다. 위기 유형에 상관없이 위기 이력이 쌓일수록 호의성 신뢰를 감소시켰고, CSR 위기의 경우 위기가 반복될수록 전문성 신뢰에도 부정적 영향을 미쳤다. 또한 선제공개전략이 위기 이력이 없는 경우에 더 긍정적으로 작용한 연구 결과를 고려한다면, 위기관리자 입장에서는 기업을 둘러싼 이해관계자들의 인식이 악화되기

전부터 자발적 정보 공유를 고려할 필요가 있다. 유사한 위기가 반복될 경우, 선제공개전략이 사후대응보다 효과적이긴 하나 그 효과가 위기 이력이 없는 경우보다 낮은 결과는 위기재발 방지 시스템의 중요성도 보여주고 있다. 즉, 위기 반복을 막기 위한 이슈 모니터링 및 학습도 중요하지만 위기 반복 여부와 상관없이 자발적인 정보 공개가 기업 인식 악화를 막기 위한 요소로 요구된다.

본 연구의 결과는 기업의 CSR 진정성에도 시사점을 제공한다. 기업의 CSR 진정성은 “공중에게 숨기는 것 없이 정직하게 임하는 것”을 의미하며 CSR 활동이 이타적 동기에 의해 진행될 때 진정성 효과가 높게 나타난다[27]. 하지만, 본 연구의 결과에 의하면 평소 CSR 활동에도 불구하고 기업의 윤리적 책임에 위배되는 위기 발생이 언론에 대해 공개될 때 CSR 활동에 대한 진정성이 저하될 수 있음을 보여준다.

이러한 시사점을 가지고 있음에도 불구하고 본 연구는 다음의 한계점을 가지고 있다. 본 연구에서는 선제 공개전략이 CSR 위기와 반복되는 위기에 효과적으로 나타났지만, 향후 연구에서는 선제공개전략이 가져올 수 있는 역효과에 대해서도 연구할 필요성이 있다. 예를 들어, 기존의 명성이 나쁜 기업이 선제공개전략을 쓸 경우, 선제공개전략의 효과가 본 연구에서처럼 긍정적으로 나타날지 검증해 볼 필요가 있다. 또한 위기관리 실무자들의 입장에서 선제공개전략의 필요성을 인정하더라도 기업 내부에서 선제공개에 장애물이 되는 요소가 무엇이고 어느 정도인지에 대한 논의를 병행해야만 선제공개전략 활용에 대한 실무적인 논의가 이루어질 것으로 보인다.

둘째 본 연구의 실험대상 학생들 모두 차를 소유하고 있는 것은 아니기에 자동차 업계의 위기 사건을 직접 경험하지 않았을 수 있어 소비자의 의견을 대표한다고 볼 수 없다. 따라서 운전자들의 운전경험에 관심이 많은 연령대를 포함하는 다양한 소비자 그룹의 의견을 파악할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서는 가상기업을 실험물로 선택하였는데 실험대상 입장에서는 가상기업의 위기 사건에 몰입하기 어려웠을 수도 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로 실제 자동차업계의 다양한 위기 사례에 대한

위기대응 검증을 통해 종합적인 위기관리 전략을 제시할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] I. Mitroff and G. Anagnos, *Managing crisis before they happen*, AMACOM, 2000.
- [2] Edelman PR, 2021 Edelman Trust Barometer Spring Update. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/spring-update> 2021.
- [3] 于国军, *企业污水排放治理研究—从烽火机械厂为例*, 西南交通大学研究生学位论文, 2016.
- [4] 한국무역협회, “중국 진출 우리 기업의 경영환경 전망과 시사점,” *Trade Focus*, 제39호, 2021.
- [5] 유승희, 차희원, “위기책임성, 명성위기유형, 위기대응 전략이 메시지효과와 기업명성에 미치는 영향,” *광고학연구*, 제26권, 제7호, pp.27-57, 2015.
- [6] 최윤정, 김수연, “기업 연상에 따른 위기 유형, 대응 전략, 위기 이력이 공중의 위기 커뮤니케이션 및 기업 정당성 인식에 미치는 영향,” *한국언론학보*, 제61권, 제3호, pp.191-221, 2017.
- [7] Y. Sohn and R. Lariscy, “Understanding reputational crisis: Definition, properties, and consequences,” *J. Public Relat. Res.*, Vol.26, No.1, pp.23-43, 2014.
- [8] 성민정, 김윤지, 천정호, 신서하, 안세희, “조직의 위기 이력과 위기 커뮤니케이션 전략이 공중의 위기 인식과 평가에 미치는 영향,” *한국광고홍보학보*, 제14권, 제2호, pp.331-358, 2012.
- [9] W. T. Coombs and S. Holladay, “Communication and attributions in a crisis,” *Journal of Public Relations Research*, Vol.8, No.4, pp.279-295, 1996.
- [10] 윤영민, “수용자의 관점에서 본 위기 커뮤니케이션 전략,” *한국언론학보*, 제51권, 제5호, pp.424-443, 2007.
- [11] 이정현, 김수연, “기업 위기상황에서 선제공개전략 (Stealing thunder)이 공중의 진정성인식과 위기커뮤니케이션 반응행동에 미치는 영향,” *한국언론학보*, 제63권, 제2호, pp.145-176, 2019.
- [12] L. Arpan and D. Roskos-Ewoldsen, “Stealing

thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information," *Public Relat. Rev.*, Vol.31, No.3, pp.425-433, 20015.

[13] S. Lee and Y. Lee, "Fixing the barn door before the horse bolts," *Public Relat. Rev.*, Vol.478, No.1, 2020.

[14] 민지선, 최성락, "위기 유형별 위기 대응 커뮤니케이션 전략 실태 연구 기업 사과문 분석을 중심으로," 한국콘텐츠학회논문지, 제15권, 제12호, pp.471-482, 2015.

[15] 이상경, 이명천, "기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 관한 연구," 한국광고홍보학보, 제9권, 제3호, pp.186-218, 2007.

[16] 정혜승, 김영옥, "블로그 위기사 책임성과 위기커뮤니케이션 전략이 수용효과와 공중관계성에 미치는 영향," 한국위기관리논집, 제9권, 제11호, pp.93-114, 2013.

[17] T. Brown and P. Dacin, "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses," *J. Mark.*, Vol.61, No.1, pp.68-84, 1997.

[18] 신범식, 방광수, 김유경, 박종철, "기업 연상이 기업 신뢰와 기업태도에 미치는 영향," 한국산업정보학회논문지, 제19권, 제3호, pp.87-101, 2014.

[19] 육하늘, 최유진, "자동차시장의 위기 유형과 커뮤니케이션 전략이 소비자 태도와 부정적 행동의도에 미치는 영향," 한국콘텐츠학회논문지, 제20권, 제10호, pp.294-307, 2020.

[20] W. T. Coombs, "Information and compassion in crisis responses," *J. Public Relat. Res.*, Vol.11, No.2, pp.125-142, 1999.

[21] 민지선, 최성락, "위기 유형에 따른 위기 대응 커뮤니케이션 전략 및 역할 차이에 대한 연구," 한국콘텐츠학회논문지, 제17권, 제11호, pp.398-409, 2017.

[22] W. T. Coombs, *On-going crisis communication: Planning, managing, and responding*, Sage, 2007.

[23] L. Arpan and D. Pompper, "Stormy weather: Testing stealing thunder as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists," *Public Relat. Rev.*, Vol.29, No.3, pp.291-308, 2003.

[24] A. Beldad, E. van Laar, and S. Hegner, "Should the shady steal thunder?," *JCCM*, Vol.26, No.1, pp.150-163, 2018.

[25] 김지혜, 황상재, 손동영, "기업의 위기 이력이 공중의 책임 지각과 대응 메시지 평가에 미치는 영향," 한국광고홍보학보, 제17권, 제3호, pp.33-64, 2015.

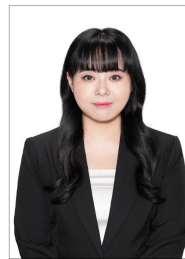
[26] W. T. Coombs and S. Holladay, "Helping crisis managers protect reputational assets," *Manag. Commun. Q.*, Vol.16, No.2, pp.165-186, 2002.

[27] 구윤희, 윤영민, 이현율, "CSR 진정성 효과 연구," 홍보학연구, 제19권, 제4호, pp.27-54, 2015.

저 자 소 개

조 예 린(Yelin Zhao)

정회원



■ 2022년 2월 : 동국대학교(광고홍보학 석사)

〈관심분야〉 : 위기관리, 광고PR

최 유 진(Youjin Choi)

정회원



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

〈관심분야〉 : 위기관리, 헬스커뮤니케이션