



# 기업 위기상황에서 선제공개전략 (Stealing thunder)이 공중의 진정성인식과 위기커뮤니케이션 반응행동에 미치는 영향 안전성 기준 위기유형, 사전평판에 따른 차이를 중심으로\*

**이정현** 서강대학교 일반대학원 신문방송학과 석사\*\*  
**김수연** 서강대학교 지식융합미디어학부 부교수\*\*\*

본 연구는 기업의 위기대응전략, 안전성 기준 위기유형, 사전평판이 공중의 진정성인식 및 위기커뮤니케이션 반응행동에 미치는 영향을 알아보기 위해 총 351명 대상 2(위기대응전략: 선제공개/사후대응 전략)×2(안전성 기준 위기유형: 인체직접유해/인체무해)×2(사전평판: 좋음/나쁨) 집단 간 요인 설계로 실험을 진행하였다. 분석 결과, 공중은 기업 위기상황에서 선제공개전략을 사후대응전략보다 더 진정성있게 인식하고 공격행동의도는 낮게 보였으며, 기업의 사전평판이 좋을 때 위기커뮤니케이션을 더 진정성있게 인식했다. 독립변인 간 상호작용 효과는 위기유형과 대응전략에서 나타나서 인체유해위기의 경우 공중은 기업의 선제공개전략보다 사후대응전략에 공격행동의도를 높게 보였다. 또한, 사전평판과 대응전략에서도 상호작용 효과도 유의미하게 나타나서 공중은 평판이 좋은 기업은 선제공개전략보다 사후대응전략을, 평판이 나쁜 기업은 사후대응전략보다 선제공개전략을 더 회피하는 것으로 나타났다.

**핵심어:** 선제공개전략, 안전성 기준 위기유형, 사전평판, 진정성, 위기커뮤니케이션 반응행동

\* 본 연구는 2019년 서강대학교 일반대학원 신문방송학과 석사학위 논문을 수정·보완한 것입니다.

\*\* hyonileee@gmail.com, 주저자

\*\*\* sooyk@sogang.ac.kr, 교신저자

# 1. 연구 배경 및 목적

최근 기업의 위기는 언론을 통해 보도된 이후 공중의 반응이 더해져 소셜미디어에서 공유 및 확산되며, 위기에 대한 공중의 반응까지도 언론에 다시 보도되는 등 다양한 양상을 보인다(이미나·홍주현, 2014). 소셜미디어에서 형성된 부정적 이슈는 긍정적인 이슈에 비해 전달력이 더욱 높기에(김재휘·안은미·김지호, 2006), 기업은 위기로 발전될 가능성이 있는 위험요소를 사전에 모니터링하여 위기 발생 초기에 능동적으로 커뮤니케이션 하는 것이 더욱 요구된다(박종철·안우준·이한준, 2011; 박현식·하진홍, 2014; Claeys, 2017; Cohen, 1998; Fuchs-Burnett, 2002). 능동적인 위기대응의 한 종류로 언론보도 이전에 기업이 위기 상황을 선제적으로 직접 밝혀 이슈 주도권을 선점하는 전략을 선제공개전략(Stealing thunder)이라고 한다(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005).

국내 기업의 실제 위기상황에서 선제공개전략이 사용된 예시로는 2010년 동화약품의 가스활명수 독극물 사건을 들 수 있다. 그 당시, 경북지역에서 이물질 주입이 의심되는 가스활명수가 발견되었는데 동화약품은 혹시라도 발생할 수 있는 인명사고를 막기 위한 목적으로 “용기 훼손된 가스활명수 먹지마세요”라는 제목의 보도자료를 전 언론사 및 전국 약국에 선제적으로 배포했으며, 이후 범인은 검거되었고, 피해자는 발생하지 않았다(하체림, 2010, 1, 2). 이 사례는 기업의 책임성이 낮은 위기에 대한 선제공개전략의 위기커뮤니케이션 예가 될 수 있으며, 혹시라도 발생할 수 있는 인명사고를 막기 위한 목적으로 제품 판매에 부정적인 영향을 줄 수 있는 내용을 기업이 적극적인 자세로 선제공개한 경우이다. 이와 대조적으로 기업의 안일한 위기대응으로 소비자들의 기본 안전과 생명권이 위협을 받았던 사례는 많은데, 2018년 국내에서 발생한 안전위험위기는 라돈침대사태, BMW 화재차량 리콜사태, 초코케이크 식중독사태 등이 있다. 우리 사회에서 기업이 위기를 겪었을 때 신속하게 위기대응을 하기 보다는 사건의 본질을 숨기거나 침묵대응으로 일관했었던 사례들과(김지윤·성민정, 2010; 조정열, 2004) 2018년까지 집계된 피해자만 600명이 넘는 가슴기 살균제 참사(이영재, 2018, 7, 12)와 같이 소비자들의 생명을 위협했었던 위기사례들도 다수 있다.

선제공개전략 관련 초기 연구들은 이 전략의 긍정적 효과성을 밝히는데 집중했지만(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Park, Jeong, & Kim, 2013), 최근 연구들은 조절변수에 따른 선제공개전략의 역효과를 밝히기도 했다(Beldad, van Laar, & Hegner, 2018; Lee, 2016). 클레이스(Claeys, 2017)는 공중의 안전성 관련 위기에는 기업이 위기상황을 선제적으로 알려야한다고 강하게 주장했는데, 특히 우리 사회의 안전위험위기 사례들은 즉각적이고 능동적인 기업의 위기대응방안이 인재를 막는 측면에서 더욱 절실함을 잘

보여준다. 또한, 위기커뮤니케이션 관련 선행연구에서 좋은 평판이 가지는 긍정적 이점은 다수 논의되었지만(김영옥, 2006; 김효숙, 2010; Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs & Holladay, 2006), 일부 학자들은(Kim & Lee, 2015; Lyon & Cameron, 2004; Rhee & Haunschild, 2006) 좋은 평판의 기업은 공중의 기대가 높기에 위기상황에서 평판이 나쁜 기업보다 더 큰 비용을 내야 하는 부담을 감당하거나 큰 비난을 받을 수 있다고 주장하기도 했다. 이에 본 연구는 안전성을 기준으로 위기유형을 나누고 사전평판에 따른 선제공개전략의 효과성을 알아보았다.

선제공개전략의 효과성에 관한 선행연구들은 종속변수로 메시지 신뢰도나 구매의도(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Beldad et al., 2018; Lee, 2016)로 한정된 경향이 많았다. 이는 공중 자체를 수동적인 집단으로 간주하고 단순하게 기업의 커뮤니케이션 수용 여부를 직접적으로 묻거나, 기업 혹은 브랜드에 대한 태도 및 평가, 메시지 신뢰도나 진실성, 위기 심각성 인식 등으로 한정된 기존의 위기커뮤니케이션 연구들과 비슷한 한계점을 지닌다(김소연·성민정, 2010). 기업이 위기를 스스로 밝히는 전략 특성상, 선제공개전략은 부정적인 역효과가 존재할 수밖에 없는데 클레이스(Claeys, 2017)는 기업이 순수한 의도 없이 전략적으로 선제공개를 하는 경우 역효과를 불러일으킬 수 있음을 강조했다. 결국 이러한 해석은 대내외적인 조직 활동에서 스스로 진실된 태도로 가치와 신념에 따라 커뮤니케이션하고 행동을 뜻하는 진정성(유선욱, 2013)이 선제공개전략의 효과성을 논할 수 있는 중요한 종속변수가 될 수 있음을 의미했다. 또한 국내 PR(Public Relations)학계에서 위기커뮤니케이션 전략에 대한 논의는 활발히 진행되었지만(김영옥·성현정·장유진, 2014; 김영옥·양정은, 2012; 문비치·이유나, 2009), 공중이 위기커뮤니케이션에 대해 어떻게 인식하는지, 기업의 위기에 대해 공중이 직접 어떻게 커뮤니케이션을 하는지에 대해 다룬 연구들은 많지 않았다(문빛·이유나, 2012). 미디어 환경이 변화함에 따라 공중은 언제라도 본인의 생각과 의견을 쉽게 표현하고 전달할 수 있기에 반응적 공격행동, 반응적 방어행동, 회피행동과 같은 공중의 기업 위기커뮤니케이션에 대한 반응행동(문빛·문현기, 2014)은 기업의 선제공개전략의 효과성을 측정하는 중요한 종속변인이 될 수 있을 것이다. 이에 이 연구는 선제공개전략의 효과성을 논의하기 위해 공중의 진정성 인식과 위기커뮤니케이션 반응행동을 종속변인으로 삼았다.

## 2. 문헌고찰

### 1) 위기커뮤니케이션으로서 선제공개전략

선제공개전략은 “실수나 약점을 미디어 혹은 다른 이해관계자가 발표하기 이전에 먼저 공개하는 전략”으로 정의되며(Arpan & Pompper, 2003, p. 294), 개인이나 조직의 부정적 정보를 다른 이해관계자가 아닌 스스로가 밝히는 위기커뮤니케이션 전략이다(Williams, Bourgeois, & Croyle, 1993). 알판과 로스코스에월드슨(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)은 선제공개전략을 “위기커뮤니케이션에서 가장 빠르게 사전 대책을 강구하는 전략”(p. 426)으로 설명했다. 위기커뮤니케이션은 기업이 직접 사과문을 발표하는 경우를 제외하고 언론이라는 중간 매개체를 통해 공중에게 전달되는 것이 일반적인데(박은혜·김영옥, 2007), 이와 다르게 선제공개전략은 “미디어나 공중의 질문을 기다리거나 응답하는 것이 아니라, 조직 스스로 뉴스 의제를 선점하는 것”이다(Arpan & Pompper, 2003, p. 295). 선제공개전략은 공중에게는 보통 피해를 주고 기업 자산에 부정적 영향을 줄 수 있는 잠재 위험 요소를 언론 발표 이전에 스스로 고백해 알리는 윤리적인 PR활동의 실현이라 할 수 있다. 선제공개전략은 미국 법학, 정치학계에서 활발히 논의되기 시작했는데(Williams & Dolnik, 2001; Williams et al., 1993), 많은 사회심리학자들은 선제공개전략이 부정적 스키마를 형성하고, 피고인에 대한 부정적 정보를 기증시킨다는 점에서 효과가 없을 뿐 아니라 역효과가 있다고 주장했기에(Williams & Dolnik, 2001), 다른 커뮤니케이션 전략 연구들에 비해 비교적 짧은 역사를 갖고 있다. 그러나 일부 모의배심원 재판 연구에서 피고인의 책임성이 분명하거나 상대방에게 알려져 있을 때 가장 적절한 전략으로 논의되었고(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005), 피고의 부정적 내용이 다른 사람에 의해 밝혀졌을 때보다 피고인이 직접 밝혔을 때 더 유리한 판결을 받는 것으로 나타났다(Williams & Dolnik, 2001). 더불어 선제공개전략을 했을 때 배심원들은 피고에 대해 더 높은 신뢰도, 더 큰 동정심, 그리고 더 낮은 범죄 심각성을 느끼기도 했다(Williams et al., 1993).

선제공개전략 초기 선행연구들(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Park et al., 2013)은 위기 정보에 대한 선제공개전략이 윤리적인 PR 활동일 뿐 아니라, 기업의 신뢰성 인식을 고취시켜 위기에 대한 심각성을 낮추는 효과와 함께 제품구매의도에도 긍정적인 효과를 주는 위기커뮤니케이션 전략임을 밝혔다. 알판과 폼퍼(Arpan & Pompper, 2003)는, 한 의류업체공장에서 독성화학물질을 실수로 강에 방류한 위기를 설정해 언론인들을 상대로 실험을 진행했는데, 선제공개전략 시나리오에서는 PR 실무자가 직접 기자에게 연락하여 독성화학물질 유출에 관한 기자회견을 알리는 설정으로, 사후대응전략에서는 기사가 경찰서를

통해 그 내용을 전달받은 상황으로 설정하였다. 연구결과, 위기상황에서 언론인들은 선제공개전략을 취하는 기업을 더 극명하게 신뢰하고 긍정적으로 평가하며, 사후대응전략보다 높은 관심을 보였다. 알판과 로스코스-에월드슨(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)은 음료회사 제품에 쓰인 방부제가 정확하지는 않지만, 인체에 유해할 가능성이 있음을 밝히는 가상의 위기 시나리오를 설정해 실험연구를 진행했는데 선제공개전략 시나리오에서는 기업대변인이, 사후대응전략에서는 질병통제센터가 위기를 가장 처음 언급하는 것으로 설정하였다. 실험결과, 기업이 선제공개전략을 펼칠 때 기업의 신뢰도는 절대적으로 높게 평가되었고, 공중은 위기 자체를 덜 심각하게 인식하는 것으로 나타났으며 이는 소비자의 제품 구매 행동에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 박 외(Park et al., 2013)는 가상의 의류업체가 생산한 제품이 독성 화학염료를 포함해 어린 청소년 고객들에게 악성 피부병을 유발할 수 있다는 위기를 설정하고 CEO, 기업, 언론매체의 트위터 계정과 무대응 전략으로 실험연구를 진행했다. 연구결과, 기업 위기 상황에서 무대응 전략보다 선제공개전략이 더 신뢰적이고, 기업 트위터 계정으로 선제공개전략을 취하는 것보다 경영자가 직접 본인의 트위터 계정을 통해 선제공개전략을 취했을 때, 공중들은 경영자와 정서적 연결감과 인간미를 느껴 위기메시지를 신뢰하는 것으로 나타났다. 그리고 경영자의 선제공개전략은 부정적인 입소문 행위 의도 또한 감소시켜, 소셜미디어에서 효과적인 위키커뮤니케이션 전략임을 시사했다.

선제공개전략의 초기 연구들은 대부분 일면적인 긍정적 효과성만을 논의했지만, 최근 선제공개전략 연구는 상황변수에 따라 달라지는 메시지 효과성(Lee, 2016), 혹은 역효과(Beldad et al., 2018)에 관해서도 논의했다. 이(Lee, 2016)는 선제공개전략에서 메시지 설득 의도와 공중의 브랜드 애착을 주요 변인으로 제시하고, 실제 존재하는 유명 브랜드를 사용해 실험연구를 진행하였는데, 공중들은 기업의 위기 메시지 설득 의도를 덜 인지하고, 브랜드 자체에 대한 애착이 높을 때 선제공개전략을 더 효과적으로 인식했다. 벨다드 등(Beldad et al., 2018)은 가상의 의류업체 기업의 위기 가운데 생산된 제품에서 다량의 독성 화학 물질이 포함된 제품결함위기와 아동의 노동력이 제품생산 과정에 착취된 비윤리적 위기를 위키유형으로 구분해 시나리오를 구성했다. 연구결과, 기업의 선제공개전략은 사후대응전략보다 공중의 신뢰도 인식, 구매행동에 긍정적인 영향을 주었으며 그 효과성의 차이는 비윤리적 위기 보다 제품결함위기에서 확연하게 확인되었다. 흥미로운 연구결과는 기업이 처한 위키유형과 사전평판에 따라 선제공개전략의 효과성이 달라진다는 결과였는데, 공중이 제품결함위기에서는 사전평판에 상관없이 선제공개전략을 긍정적으로 인식한 반면, 비윤리적 위기에서는 사전평판이 나쁜 기업의 선제공개전략은 사후대응전략보다 더 부정적으로 인식했다. 결국 나쁜 평판을 가진 기업이 비윤리적 위기에서 선제공

개전략을 쓴다면 공중은 진정한 사과표현이나 잘못에 대한 후회가 아닌 이미지 항상 전략으로 더욱 인식할 역효과의 가능성을 뜻했다.

기업의 위기상황에서 선제공개전략 사용이 빈번하지 않듯이, 밝혀지지 않은 위기를 기업이 직접 고백한다는 것은 매우 쉽지 않은 결정이다. 기업이 위기에 관한 책임을 인정하는 것은 곧 법적, 경제적 등 다양한 제반 비용을 감내하는 것으로 이어지기 때문이다(Claeys & Cauberghe, 2012). 선제공개전략은 전략 특성상 기업에게 역효과가 발생할 여지는 상당히 큰 편임에도 불구하고, 지금까지의 선제공개전략 연구는 주로 선제공개전략의 일면적인 효과성 논의에만 집중된 경향이 있다. 다양한 상황별 선제공개전략의 효과성을 정확하게 파악하기 위해서는 언제, 어떤 상황에서 선제공개전략이 꼭 필요한지, 그리고 이 전략을 공중들은 어떻게 평가하고 반응하는지, 역효과가 발생할 수 있는 상황변수들은 무엇인지 심층적으로 함께 논의될 필요가 있다. 또한, 기업이 소비자의 생명을 위협한 위기에서도 수동적인 태도로 임해 결국엔 기업 존폐의 기로에 놓였던 과거 사례들로 봤을 때, 안전위협위기의 선제공개전략은 1차적으로 공중의 피해를 줄여주고, 그 이후 기업은 위기로 인한 손실을 줄이면서, 윤리적인 기업으로 평가받을 수 있는 위기커뮤니케이션 전략으로 논의할 필요가 있다.

## 2) 선제공개전략이 공중의 진정성 인식에 미치는 영향

진정성(authenticity)이란 내면 상태와 행동의 일치를 의미하는데(Boyle, 2004), 사전적인 의미로는 거짓이 없고 참됨, 사실에 근거한 것, 본질적으로 진실한 것 등으로 정의된다. 프라이스, 아놀드, 그리고 티어니(Price, Arnould, & Tierney, 1995)는 진정성을 의무감이나 책임감으로부터 비롯된 행동이 아니라 상대방을 진심으로 배려하는 마음에서 우러나오는 행동이며, 사람과 사람 사이에서 믿음을 갖는 것으로 정의했고, 유선욱(2013)은 조직 진정성을 대내외적인 조직 활동에서 스스로 진실된 태도로 가치와 신념에 따라 커뮤니케이션하고 행동하며, 말과 행동이 일치하고 투명한 것으로 이해했다. 그동안 진정성은 모호한 구성개념과 척도의 부재로 연구 미개척 분야로 머물렀다가(김예실·이희경, 2010) 소셜미디어와 같은 뉴미디어의 확산으로 공중의 영향력은 점점 더 커졌고, 공중들은 조직에게 투명하고 솔직할 것을 요구하며 진정성에 대한 가치부여를 점점 더 많이 하고 있기에(유선욱, 2013) 최근 국내외에서 척도개발이 개발되는 등 활발한 연구가 진행되고 있다.

기존까지 선제공개전략의 긍정적 효과가 확인된 연구는 기업의 선제공개전략 메시지를 공중이 진정성있는 위기커뮤니케이션으로 인식 및 평가한 결과로도 해석된다. 위기커뮤니케이션에서 공중의 진정성인식에는 다른 요인들보다도 감성적 요인이 크게 영향을 미친다는 연구 결과

(김형석·김동성, 2015)와 동일한 선제공개전략이더라도 기업 대변인이 사망사건에 대한 슬픔과 애도를 표하며 감성적으로 말하는 것이 사실만을 이성적으로 전달하는 것보다 위기로 인한 손실을 줄여준다고 설명한 클레이스, 코베르헤, 그리고 레이슨(Claeys, Cauberghe, & Leysen, 2013)의 연구를 연관지어 유추해보면, 공중은 진실하면서도 감성적인 기업의 선제공개전략 메시지를 더욱 진정성있게 인식하고, 긍정적인 평가를 하는 것으로 이해할 수 있다. 또한 진정성의 구성개념으로는 진실성, 신뢰성, 정직성, 일관성, 순수성, 커뮤니케이션 개방성 등이 논의되었는데(박성현·김유경, 2014; 백인아, 2013; 이경렬, 2014; 이경렬·한송희, 2014; 최윤슬·이경렬, 2013), 선제공개전략의 긍정적 효과가 확인된 선행연구에서 메시지 효과성 측정변인이 주로 진정성의 주요 개념인 진실성(Claeys et al., 2013; Park et al., 2012), 신뢰성(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Beldad et al., 2018)임을 종합해봤을 때, 선제공개전략과 진정성은 밀접한 연관이 있는 것으로 추론해볼 수 있다. 공중은 진정성이 있다고 인식하는 조직과의 관계에 더 만족하고 이는 곧 구매행동이나 추천의도와 같은 행동적 변화를 이끌어 기업효과성을 높이는 것으로 나타났으며(유선욱, 2013), 공중은 진정성이 있다고 인식하는 조직과의 관계에 긍정적 행동을 보이는 것으로 확인되었다(김소영·조창환, 2016). 따라서 진정성은 공중이 기업을 정직하고 신뢰할만한 대상으로 인식하는 개념일 뿐만 아니라, 공중의 긍정적 행동을 이끌 수 있는 주요한 선행요인이다. 이에 기업의 선제공개전략은 사후대응전략보다 공중의 진정성 인식에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상되어 아래 <연구가설 1>을 제시하였다.

**연구가설 1.** 공중은 위기커뮤니케이션에서 기업이 사후대응전략보다 선제공개전략을 이용할 때 진정성을 더 높게 인식할 것이다.

### 3) 선제공개전략이 공중의 위기커뮤니케이션 행동에 미치는 영향

PR학계에서 위기커뮤니케이션에 관한 연구들은 활발하게 진행되어져 왔지만, 기존의 연구들은 보통 기업 중심에서 기업이 공중에게 어떻게 커뮤니케이션을 해야 하는지에 치중하고, 공중이 기업에 대해 어떻게 커뮤니케이션 하는지에 관해서는 덜 주목한 편이다(문빛·문현기, 2014). “특정한 이슈에 대하여 커뮤니케이션 과정에 참여하여 기업과 영향을 주고받는 개인이나 집단”(신호창 외, 2017, 17쪽)으로 정의되며 대중이나 군중과 달리 능동적인 개인이나 집단이다. 정보 생산의 주축이 기업이었던 전통적 미디어환경과는 달리, 최근 우리사회에서는 소셜미디어 이용자 누구나 정보의 재생산 및 유통을 주도하는 정보원 역할을 할 수 있기 때문에(유은아·김현철,

2014), 위기관리분야에서 공중의 위기커뮤니케이션 반응행동에 대한 세부적인 논의가 필요하다.

공중의 커뮤니케이션 행동에 대한 구체적인 논의의 필요성이 제기되면서, 문빛과 문현기(2014)는 문빛과 이유나(2012)의 커뮤니케이션 행동모델을 발전시켜 “소셜미디어를 통해 조직의 위기와 관련된 정보를 타인에게 전달하는 행동”을 공중의 위기커뮤니케이션 행동(Publics' Crisis Communication Behavior)으로 정의하고(176쪽), 소셜미디어에서 공중의 위기커뮤니케이션 행동 양상들을 측정할 수 있는 모델을 제안했다. 모델의 개념적 틀에는 위기커뮤니케이션 정보전달의 능동성(주도적/반응적), 방향성(공격/방어), 비가시성이 포함됐다. 능동성은 소셜미디어를 통해 위기 관련 정보를 자발적으로 포스팅하거나 이 기업과 직접 대화하려는 정도에 따라 주도적/반응적으로 구분되었다. 방향성의 공격은 부정적 커뮤니케이션으로 기업에 대한 공중의 부정적 의견을 주변 사람들에게 알리며 타인과 의사소통하려는 성향, 방어는 긍정적 커뮤니케이션으로 기업에 대한 공중의 긍정적 의견을 주변 사람들에게 알리며 타인과 의사소통하려는 성향으로 설명되었다. 비가시성의 회피행동은 위기 관련 정보 전달 및 공유를 꺼리는 정도로 정의되었다(문빛·문현기, 2014). 회피행동은 방어와 공격과 달리 극히 일부의 선행연구에서만 논의되었는데, 문빛과 이유나(2012)는 기업과의 관계가 부정적일수록 기업과 관련된 정보를 회피하려는 경향이 나타난다고 설명하였고, 문빛과 문현기(2014)는 기업을 신뢰하지 않을 때 기업의 위기와 관련된 정보 전달을 꺼리는 성향이 나타난다고 설명했다. 진(Jin, 2009)은 공중이 위기로 인해 공포심이나 두려움을 느끼거나, 위기상황이 자신의 통제를 벗어났다고 느낄 때, 인식한 스트레스를 감소시키고자 회피전략을 이용한다고 설명했고 손과 래리시(Sohn & Lariscy, 2012)는 사전평판과 상충되는 정보를 습득할 경우에는 공중이 인지부조화를 경험하고 정보를 무시하거나 일부만 습득한다고 설명했다.

선제공개전략 효과성을 공중의 위기커뮤니케이션 행동 중 공격, 방어, 회피로 구분하여 연구한 선행연구는 없었다. 하지만, 기업이 위기상황에서 선제적으로 대응했을 때 언론 매체의 부정적 뉴스 보도가 줄어든다는 연구와(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Wigley, 2011) 기업 경영자가 소셜미디어에서 직접 위기 상황을 설명할 경우 그렇지 않은 경우보다 공중의 부정적 입소문 의도는 감소한다는 연구(Park et al., 2012) 결과를 토대로, 기업의 선제공개전략은 사후대응전략보다 공중의 위기커뮤니케이션 반응행동 중 부정적인 행동인 공격행동의도를 감소시킬 것으로 예상할 수 있었다. 이에 다음과 같이 <연구가설 2>를 제시하였다.

**연구가설 2.** 공중은 위기커뮤니케이션에서 기업이 사후대응전략보다 선제공개전략을 이용할 때 더 낮은 반응적 공격행동의도를 보일 것이다.

#### 4) 안전성 기준 위기유형 구분의 필요성

콕스(Coombs, 2007b)는 상황적 위기커뮤니케이션 이론(SCCT, Situational Crisis Communication Theory)에서 위기유형을 기업의 책임성 정도에 따라 크게 3가지로 구분하고, 그에 상응되는 위기커뮤니케이션 전략을 제시하였다. 국내 수많은 위기커뮤니케이션 연구들은 위기유형 분류를 콕스의 SCCT이론을 기반으로 하였으며(이상경·이명천, 2007; 이현우·손영곤, 2016; 조수영·이민우, 2009), 이 이론은 위기관리 분야에서 이미지 회복이론과 프레이밍 이론에 이어 세 번째로 가장 많이 쓰이는 이론으로 밝혀지기도 했다(Ha & Boynton, 2014). 그러나 국내 많은 선행연구들(김소연·차희원, 2014; 성민정·김윤지·천정호·신서화·안세희, 2012; 유승희·차희원, 2015; 정희정·이철한, 2013; 조수영·이민우, 2009)은 SCCT이론의 주장과 달리 책임성 정도와 무관하게 수용전략이 가장 긍정적인 공중의 반응을 이끌어 낸다고 주장했다. 박현식과 하진홍(2014)은 SCCT이론이 1990년대 미국의 정서와 상황을 바탕으로 한 해외이론이기 때문에 국내에 그대로 적용되기 어렵다고 강조했고 이승철과 이유나(2017)도 한국적 특수성을 고려한 추가 논의가 필요함을 역설했다.

SCCT이론은 공중에게 위협이 가해질 수 있는 위기상황(자연재해, 작업장 폭력, 제품조작)에서도 위기의 책임성만을 주요변인으로 보고 변명, 부정, 공격을 그에 따른 위기대응전략으로 제시하며 기업의 손실을 줄일 수 있는 위기커뮤니케이션 전략 수립에 초점을 두었다는 한계점이 있다. 김, 에이버리, 그리고 래시시(Kim, Avery, & Lariscy, 2011)는 선행 PR 위기커뮤니케이션 논문을 내용 분석하였을 때 다양한 위기상황 및 조직에서 사용된 위기커뮤니케이션이 대부분 평판 관리에만 집중되었으며 공중의 안전을 목적으로 한 위기커뮤니케이션은 단 2% 미만에 그쳤다고 주장했다. 또한 김과 성(Kim & Sung, 2014)은 기업의 책임성이 낮은 희생자집단 위기(victim crisis)상황이라 하더라도 기업은 평판관리에만 초점을 맞추기보다 공중의 안전을 우선시해야 한다고 주장하며 SCCT 이론의 한계점을 지적하여 앞으로 SCCT이론을 보완할 수 있는 안전성 변인을 추가적으로 논의할 필요성을 제기했다.

공중은 일반위기보다 안전과 관련한 위기에 더 민감하게 반응함에도 불구하고, 안전성을 기준으로 위기유형을 구분한 선행연구는 부족한 편이다. 안전위험위기와 유사한 개념으로 주로 제품결함위기가 논의되었는데, 제품결함위기관 기업의 제품이 결함이 있거나, 안전하지 않아 사용하기 위험한 상황(Dutta & Pullig, 2011), 제품결함으로 인해 신체적 상해와 심지어 사망까지 이르게 할 수 있는 문제로 정의된다(Beldad et al., 2018). 국내에서는 제품결함 이외에도 식품 안전이슈가 지속적으로 발생해 식품위험 관련연구가 진행되었는데(양정은, 2015; 정희정·이철한, 2013), 성민정과 김수정(2010)은 식품위험을 “식품을 섭취했을 때 인체에 미칠 수

있는 위험과 해로움”(565쪽)으로 설명하였다. 즉, 인체 유해위기와 비슷한 맥락의 논의는 일부 진행되었지만, 그 범위가 대부분 제품결함, 식품위험 등으로 한정적이었다. 인체에 유해한 영향을 줄 수 있는 상황은 점차 다양해지고 있기 때문에, 앞으로는 좀 더 포괄적으로 논의할 필요성이 제기된다. 이에 이 연구에서는 안전 위협 위기를 ‘기업의 재화나 서비스가 안전하지 않거나 또는 인체에 유해한 영향을 주는 모든 일련의 위기상황’으로 정의하고, 이를 인체 직접유해, 인체 간접유해, 인체 무해위기로 구분해 아래 <표 1>와 같이 안전성 기준 위기 유형을 제안한다. 위기 책임성은 SCCT이론을 따라 발생한 위기의 원인에 기업이 얼마나 관여되었고, 책임이 있는가에 따라 높음/낮음으로 구분했고(Coombs, 2007b), 안전성은 개념 특성상 명확한 기준이 존재하지 않기 때문에, 공중이 느낄 위험인식 정도로 구분했다. 즉, 공중은 개인 혹은 본인이 속한 집단에 끼칠 위험인식이 직·간접, 무관으로 구분될 것으로 보고 인체 직접유해, 인체 간접유해, 인체 무해위기로 구분했다.

표 1. 안전성 기준 위기유형의 개념적 틀

		안전성 기준		
		인체 직접 유해위기	인체 간접 유해위기	인체 무해위기
위기 책임성 기준	책임성 높음	상해·사망 사건 제품 결함·손상 질병·식중독 발생 화학·발암물질·이물질 검출 방사능 오염/기름 유출	오염된 원재료 사용 작업장 재해 성폭력·폭행사건 아동노동착취 난개발로 인한 환경오염	탈세/비리 등 불법행위 반 사회적 이익추구 정경유착 정보조작 인종차별
	책임성 낮음	자연재해(지진/홍수/ 산불/화산폭발) 전염병 방화·화재사건 테러 주요 시설의 붕괴	자연재해(태풍/ 미세먼지/이상기온) 주요 시설의 고장 가축질병	악성투머 명예훼손 매출하락 주요 기밀의 유출

위기상황에서 공중이 기업에 가장 원하는 메시지는, 발생한 위기가 공중에게 어떠한 영향을 미치는지, 위기로부터 자신을 보호하기 위해 해야 할 행동방침이다(Coombs, 2007a). 공중이 직접적으로 피해를 받았고, 그 원인에 기업 책임성이 크다면, 공중은 기업에 대해 분노, 실망의 감정을 느끼며 부정적으로 생각하게 된다(Slater, Chipman, Auld, Keefe, & Kendall, 1992). 슬레이터 등(Slater et al., 1992)는 공중의 문제 인식과 이슈에 대한 부정적 인식이 인지적 반응에 가장 큰 영향을 준다고 설명했다. 실제로 마스크를 통해 이물질 검출 등의 식품유해 뉴스를 접한 소비자들은 위험 보도를 접한 뒤, 직접 제조사 온라인 홈페이지에 방문해 궁금한 내용을 찾아보거나 회사에 직접 전화를 걸어 문제 사실을 확인하고, 온라인 카페나 커뮤니티에서

추가적인 정보 및 다른 사람들의 의견을 찾는 정보 추구 행동이 빈번하게 나타나는 것으로 확인되었다(성민정·김수정, 2010). 즉, 공중은 본인에게도 가해질 수 있는 위기 심각성 정도에 비례하여 위기커뮤니케이션 반응행동을 보인다. 따라서 공중이 느낄 위험인식정도가 가장 큰 인체 직접 유해위기인 경우에는 인체 무해위기보다 공중의 부정적 반응행동(공격행동)이 두드러질 것으로 예측되어 <연구가설 3>을 제시하였다.

**연구가설 3.** 공중은 위기커뮤니케이션에서 기업의 인체 무해위기 상황일 때보다 인체 직접 유해 위기상황일 때 더 높은 반응적 공격행동의도를 보일 것이다.

### 5) 기업의 사전평판에 따른 공중의 위기커뮤니케이션 평가

평판은 기업에 대한 공중들의 평가이며 호의적이거나 비호의적으로 나타날 수 있다(Coombs, 2007a). 좋은 사전평판은 직원, 소비자, 투자자, 미디어 등의 다양한 이해관계자가 기업에 대해 긍정적인 판단을 할 수 있는 준거 기준이 될 뿐 아니라, 평판이 나쁜 기업과의 비교에서 차별화 될 수 있는 이점을 제공하고 기업 위기상황에서 기업을 보호하는 방패 역할을 한다(Claeys & Cauberghe, 2015). 위기커뮤니케이션 관련 선행연구에서 좋은 평판이 가지는 긍정적 이점은 다수 논의되었으며(김소연·성민정, 2010; 김영옥, 2006; 김효숙, 2010; Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs, 2004, 2007a, 2014; Coombs & Holladay, 2006), 기업의 사전평판관리는 PR 실무와 학계에서 일관되게 강조되는 주요 기업 커뮤니케이션 활동이다(Coombs, 2007a, 2014; Coombs & Holladay, 2006).

그러나 일부 학자들은(Kim & Lee, 2015; Lyon & Cameron, 2004; Rhee & Haunschild, 2006) 평판이 좋은 기업은 공중의 기대가 높기 때문에 위기상황에서 평판이 나쁜 기업보다 더 많은 비용을 지불해야하는 부담을 감당하거나 큰 비난을 받을 수 있다고 주장했다. 한 예로, 손과 래리시(Sohn & Lariscy, 2012)는 조직의 좋은 평판이 위기상황에 가져올 수 있는 긍정적인 완충효과(buffering effect)와 부정적인 부메랑효과(boomerang effect)를 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)과 기대위반이론(expectancy violation theory)을 통해 설명했다. 인지부조화이론은 공중이 기존에 긍정적으로 인식하고 있었던 기업에 대해 부정적인 정보를 인지하게 되었을 때 인지부조화를 경험하고 그 격차를 줄이기 위해 이전 신념과 상충되는 부정적인 정보를 무시하거나 일부만 습득한다는 논리이며, 이는 위기커뮤니케이션에서 기업의 좋은 평판이 피해규모를 줄이며 긍정적 역할을 할 수 있기에 완충효과로 표현된다. 반면 기대위반이론은 공중이 기존에 긍정적으로 인식하고 있었던 기업에 대해 부정적인 정

보를 인지하게 되었을 때 공중의 높은 기대 탓에 기업에 대한 실망이 크게 나타나 기존 태도가 현저하게 악화된다는 논리인데, 이는 좋은 평판이 오히려 피해규모를 키우고 부정적 역할을 하기에 부메랑효과로 설명되었다. 김과 이(Kim & Lee, 2015)는 조직 위기상황에서 긍정적 사전평판과 사전 CSR(Corporate Social Responsibility) 활동에 따른 공중의 위기인식판단을 연구했는데, 기업의 CSR 활동이 발생한 위기 이슈 속성과 일치할 때 CSR을 전혀 하지 않았던 기업보다 공중들의 부정적인 태도가 높아질 것(부메랑효과)으로 예상한 것과는 달리, 기업의 사전 CSR 활동은 위기 이후 공중의 태도 변화를 줄여주는 것(완충효과)으로 나타났다. 따라서 기업의 CSR 활동이 발생한 위기 이슈 속성과 불일치할 때에도 공중들은 CSR을 수행한 기업에 대해 더 긍정적으로 인식하는 것으로 나타나 기대위반이론보다 인지부조화이론을 뒷받침했다. 이 결과는 손과 래리시(Sohn & Lariscy, 2012)가 기업이 과거에 CSR 활동과 일치하는 속성을 가진 위기에 직면한다면, 공중들은 배신감을 크게 느끼기 때문에 부메랑효과가 나타날 것이라는 주장과 상반된 결과였다. 비슷하게 김소연과 성민정(2010)도 평판이 좋은 기업이 사용한 방어 전략은 평판이 나쁜 기업이 사용한 방어 전략보다 공중에게 더 부정적으로 평가된다고 설명하며, 동일한 위기커뮤니케이션 전략이라도 사전평판에 따라 공중의 평가는 달라진다고 주장해서, 좋은 평판을 지닌 기업의 경우, 방어 전략을 사용하더라도 공중에게 긍정적으로 수용될 것이라는 김영옥(2006)과 차이가 있었다. 김호숙(2010)도 대부분의 상황에서 좋은 평판의 완충효과가 확인되었지만, 기사 어조가 매우 부정적인 시나리오에서는 평판이 좋고 나쁨에 따른 차이가 나타나지 않았다. 이렇듯, 선행연구에서는 좋은 평판의 긍정적인 이점이 다수 논의되었지만, 기업이 처한 상황변수에 따라 일부 다른 결과도 확인되었기에 이 연구에서 아래와 같은 <연구문제 1>과 <연구문제 2>를 제시하였다.

**연구문제 1.** 공중은 위기커뮤니케이션에서 기업의 사전평판에 따라 진정성을 다르게 인식할까?

**연구문제 2.** 공중은 위기커뮤니케이션에서 기업의 사전평판에 따라 반응적 공격행동의도를 다르게 보일까?

위기유형을 제품결함위기/비윤리적 위기로 구분하고 사전평판에 따른 선제공개전략의 효과성을 논의한 연구(Beldad et al., 2018)에서 사전평판이 좋을 때 선제공개전략이 효과적일 것으로 논의되었지만, 비윤리적 위기에서 평판이 나쁜 기업의 선제공개전략은 역효과가 나타났다. 선행연구에서 위기대응전략, 사전평판에 관한 논의는 많이 진행되었으나, 세 가지 독립변인을 실증적으로 검증한 연구는 부족하다. 이에 본 연구는 안전성 기준 위기유형과 사전평판에 따른 위

기대응전략은 공중의 진정성인식 및 위기커뮤니케이션 반응행동에 어떠한 상호작용 효과를 보이는지 살펴보고자 아래의 <연구문제 3>을 설정하였다.

**연구문제 3.** 위기대응전략(선제공개/사후대응 전략) 및 기업의 안전성 기준 위기유형(인체 직접유해/인체 무해), 사전평판(좋음/나쁨)은 공중의 진정성인식과 위기커뮤니케이션 반응행동(공격/방어/회피)에 어떠한 상호작용 효과를 보이는가?

## 4. 연구 방법

본 연구는 2(위기대응전략: 선제공개/사후대응 전략) × 2(안전성 기준 위기유형: 인체 직접유해/인체 무해) × 2(사전평판: 좋음/나쁨) 집단 간 요인 실험을 진행하였다. 독립변인에 따라 총 8개의 실험 처치물을 구성하고, 종속변인은 공중의 진정성인식, 위기커뮤니케이션 반응행동으로 설정하였다. 실험은 사전/본 조사 모두 온라인 설문조사 플랫폼인 서베이몽키(Survey Monkey)를 활용하였고 온라인 실험 특성상 실험 참가자들은 PC, 스마트폰, 태블릿 등 각기 다른 기기로 실험에 참여할 것으로 예상하여 기기별 최적화된 실험 처치물 및 설문지가 제공되는지 모두 확인하였다. 실험 참가자들은 독립변인에 따라 설계된 총 8가지의 실험 조건 중 하나에 무작위로 할당되었고, 실험 처치물의 내용을 충실히 읽은 다음 설문 문항에 답하는 방식으로 진행되었다.

### 1) 연구대상 선정

시나리오의 연구대상 선정을 위해 과거 선행연구들 중 연구 키워드가 “선제공개전략”이거나 선제 공개전략의 영문표현 “stealing thunder”인 실험연구 11편<sup>1)</sup>을 참고했다. 11편의 논문의 실험 처치물을 분석한 결과, 기업의 산업군은 의류업체가 4건(33.3%), 식·의약품업체가 3건(27.2%), 기타 4건(33.3%)이었고, 안전성 기준 위기유형으로 구분하면 인체 직접 7건(63.6%), 인체 간접 2건(18.2%), 직접/간접 1건(9.1%), 인체 무해 1건(9.1%)이었다. 또한

---

1) 참고한 11편의 논문은 우미이 (2017), Arpan & Pompper (2003), Arpan & Roskos-Ewoldsen (2005), Beldad et al. (2018), Claeys & Cauberghe (2012), Claeys et al. (2013), Claeys, Cauberghe, & Pandelaere (2016), Fennis & Stroebe (2014), Lee (2016), Park et al. (2013), Williams et al. (1993)이다.

외적타당도를 높이고 실험 참가자들이 비교적 쉽게 위기 시나리오를 이해할 수 있도록 최근 발생한 국내 위기 사례들을 참고한 결과, 2018년 9월 급식으로 제공된 초코케이크로 인해 2천명 이상이 식중독 의심증상을 보인 사례(박현정, 2018, 9, 7), 같은 해 10월 마트 제품을 재포장해 유기농 제품으로 판매한 미미쿠키 사례(이삭, 2018, 10, 4) 등 국내에서는 의류업체 보다는 식·의약품업체의 위기가 빈번하게 발생했음을 확인했다. 이에 기존 관련 선행연구에서 기업의 산업군은 의류업체가 4건으로 가장 많았고, 그 다음은 식·의약품업체가 3건으로 나타났지만 최종적으로 식품업체를 가상시나리오의 업체로 선정하였다. 가상시나리오의 구체적 사례로는 2018년 실제 사례였던 미미쿠키 사례(이삭, 2018, 10, 4)를 참고해 재구성하였는데 식품재포장 사건을 공통으로 설정하고 위기 특성에 따라 인체 직접유해/인체 무해위기로 구분했다. 동일 쿠키제품으로 시나리오를 구성할 경우, 실험자 편향이 발생할 우려가 예상되어 ‘유정케이크’라는 가상의 케이크 식품업체를 위기시나리오 대상 기업으로 선정하였다.

## 2) 실험 처치물의 조작

첫 번째 독립변수인 위기대응전략은 위기상황에 대해 처음으로 누가, 언제 밝히는지에 차이를 두는데 중점을 두었다. 선제공개전략은 “실수나 약점을 미디어 혹은 다른 이해관계자가 발표하기 이전에 먼저 공개하는 전략”으로 정의되기 때문에(Arpan & Pompper, 2003, p. 294), 선제 공개전략은 업체 대표가 직접 본인의 SNS 및 공식 계정을 통해 사건에 대해 밝히며 사과하는 상황으로, 사후대응전략은 한국소비자단체협의회가 문제를 제기한 뒤 유정케이크의 대표가 사실에 대해 인정하는 상황으로 설정하였다. 두 번째 독립변수인 안전성 기준 위기유형(인체 직접유해/인체 무해) 조작을 위해 유기농 식품업체인 유정케이크가 대형마트 컵케이크 제품을 유정케이크 유기농 제품으로 재포장해 판매한 위기상황을 공통으로 설정하였다. 그 중 인체 직접유해위기는 피해자가 제품을 섭취한 후 피부발진 증상을 호소하는 상황으로, 인체 무해위기는 업체가 3배 이상의 부당이익을 챙긴 상황으로 설정하였다. 마지막 사전평판은 한국유기농협회가 주최한 2017년 소비자가 뽑은 올해의 브랜드 대상, 3년 연속 제과 부분 대상 수상 쾌거로 사전 평판이 좋은 상황을 조작하고, 이와 반대로 2017년 한국소비자보호원 신고접수 1위 기업, 3년 연속 불명예로 사전 평판이 나쁜 상황을 조작하였다.

실험 시나리오 내용이 담길 매체로 선행연구에서 주로 사용한 방식과 동일하게 신문기사 형태를 선정했다(우미이, 2017; Beldad et al., 2018). 온라인 설문으로 진행된다는 점과 소셜미디어 환경에서 공중의 위기커뮤니케이션 행동을 측정한다는 점을 고려해 인터넷 신문기사 형식으로 실험 처치물을 제작하였다. 또한 공중의 위기커뮤니케이션 반응행동을 측정할 소셜미디어 매

체는 페이스북(Facebook)으로 선정하였는데, 페이스북은 다른 소셜미디어에 비해 게시물 공유 및 친구태그 등의 기능이 특화되어 있어 반응행동을 측정하기에 적합하며, 기존 공중의 소셜미디어 정보공유 행동 연구(박경인·조창환, 2014; 임지은·황장선, 2018)에서 많이 쓰였다.

### 3) 측정척도

#### (1) 공중의 위기 심각성 인식

콕스(Coombs, 2007a)는 위기를 “예측치 못한 사건에 대한 공중의 인식”(p. 2)이라고 정의내리며, 같은 위기라 할지라도 공중이 그 위기에 대해 얼마나 심각하게 인식하는지의 여부가 개인마다 다를 수 있음을 강조했다. 또한 기존 위기커뮤니케이션 관련 실험연구에서 독립변인들 중에 하나였던 다른 위기유형의 주효과를 비교하는데 있어 응답자들이 느끼는 위기 심각성 인식의 차이를 사전에 확인하고 통제하고자 했던 기존 연구결과(최운정·김수연, 2017)를 참고해 공중의 위기 심각성 인식을 통제변인으로 삼았다. 이에 “위의 내용에 제시된 사건의 ‘심각성’에 대해 어떻게 생각하십니까?” 라는 질문에 ①전혀 심각하지 않은 편이다 ~ ⑦매우 심각한 편이다. 응답을 이용해 7점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다.

#### (2) 공중의 진정성인식

공중의 진정성인식을 확인하고자, 우선 진정성은 유선욱(2013)의 연구를 참고해 ‘기업이 진실된 태도로 기업가치와 신념에 따라 커뮤니케이션 하고 행동하며, 말과 행동이 일치하고 투명한 것’으로 정의하고, 공중의 진정성인식은 공중이 기업의 커뮤니케이션을 접한 뒤 느끼는 기업 진정성 및 긍정적 인식의 정도로 정의하였다. 이 정의를 토대로, 김형석과 김동성(2015)의 연구에서 제시된 진정성 인식 측정문항들을 본 연구에 맞게 일부 수정하여 ‘[유정케이크]의 위기대응은 진실하게 말하고 있다고 생각된다’ 문항 포함 총 15개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다 (Cronbach’s  $\alpha = .97$ ).

#### (3) 공중의 위기커뮤니케이션 반응행동

공중의 위기커뮤니케이션 행동은 주도적 방어행동, 주도적 공격행동, 반응적 방어행동, 반응적 공격행동, 회피행동의 총 다섯 가지 차원으로 구성된다(문빛·문현기, 2014). 선행연구에서 공중은 위기커뮤니케이션에서 주도적이기보다는 반응적으로 행동하는 것으로 나타났기에(문빛·문현기, 2014; 문빛·박건희, 2016), 이 연구에서는 주도적 행동에 포함되는 주도적 방어행동

과 주도적 공격행동은 제외하였으며, 문빛과 문현기(2014)의 공중의 위기커뮤니케이션 행동을 ‘공중의 위기커뮤니케이션 반응행동’으로 한정해서 반응적 공격행동, 반응적 방어행동, 회피행동만을 종속변인으로 이용했다.

반응적 공격행동은 ‘위기상황이 발생했을 때 기업을 비판하는 정보 콘텐츠에 동의(좋아요)하거나 기업을 지지하는 정보 콘텐츠에 대해서는 비동의(싫어요)하며 관련 기업에 대해 부정적인 댓글을 다는 행동’, 반응적 방어행동은 ‘위기상황이 발생했을 때 기업을 지지하는 정보 콘텐츠에 동의(좋아요)하거나 기업을 비판하는 정보 콘텐츠에 대해서는 비동의(싫어요)하며 관련 기업에 대해 긍정적인 댓글을 다는 행동’, 회피행동은 ‘위기상황이 발생했을 때 SNS에서 기업 및 기업 위기 관련 정보들을 회피하거나 위기와 관련된 정보를 습득하더라도 이와 관련된 본인의 의견을 표현하지 않는 행동’으로 정의하였다. 측정문항은 문빛과 문현기(2014)가 제시한 측정문항들을 본 연구에 맞게 일부 수정하여 사용하였으며, 반응적 공격행동은 ‘나는 굳이 나서지는 않지만, SNS상에서 『유정케이크』를 비판하는 콘텐츠를 보면, 이에 동의하는 표현(좋아요, 공감 등)을 할 것이다.’ 문항 포함 5문항(Cronbach’s  $\alpha = .87$ ), 반응적 방어행동은 ‘나는 SNS상에서 『유정케이크』를 지지하는 내용을 우연히 보게 되면 친구들이 이를 볼 수 있도록 태그할 것이다.’ 문항 포함 5문항(Cronbach’s  $\alpha = .88$ ), 회피행동 ‘나는 SNS상에서 『유정케이크』와 관련된 어느 콘텐츠에도 댓글을 쓰려고 하지는 않을 것 같다.’ 포함 4문항(Cronbach’s  $\alpha = .84$ )으로 총 14개 문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

#### 4) 사전조사

본 연구에 사용될 실험 처치물 적합성 여부를 점검하기 위하여 2018년 10월 중 총 2차례 사전 조사를 실시하였다. 1차 사전 조사는 서울 소재 S대학교의 대학원생 32명을 대상으로 이루어졌으며 위기 시나리오 적합성을 판단하기 위하여 피드백을 받은 결과, 위기대응전략과 안전성 기준 위기유형 점검 문항이 모호하다는 의견이 많아 해당 문항들을 일부 수정하였다. 수정된 조작 점검 문항을 이용하여 일반인 32명 대상으로 2차 사전 조사를 시행하였고, 모든 처치물의 시나리오가 연구자가 의도한대로 조작되었음을 확인하였다.

#### 5) 본 조사

2017년 연령대별 소셜미디어 이용 현황을 살펴보면 18~24세 79.3%, 25세~34세 78.4%, 35세~44세 61.5%, 45세~54세 43.6%(이수기, 2018, 5, 12)으로 44세 미만인 대부분 소셜미디어를 이용하는 것으로 나타났다. 이에 18세 이상 만 45세 미만인 성인 남녀 대상 편의표집과

눈덩이표집으로 실시하였다. 실험 참가자들은 모바일 메신저, 메일, 온라인 게시물, 포스터를 통해 실험 참여 안내를 받았는데, 연구자들의 지인들은 모바일 메신저, 메일을 통해 실험 참여 안내를 받았다. 또한, 다양한 피험자를 대상으로 실험을 진행하고자 온라인 커뮤니티 자유게시판에 실험 참여 독려 게시물을 작성하였으며, 실험 참여 포스터를 제작하여 서울 S대학교 캠퍼스 게시판 및 강의실에 부착하였다. 실험 참여는 메시지 하단에 표시된 URL 링크나 포스터에 제시된 QR코드를 통해 접속할 수 있도록 안내되었다. 종속변인인 공중의 위키커뮤니케이션 반응적 반응행동은 소셜미디어 상에서 나타난 정보에 대한 좋아요/싫어요 반응 및 공유, 댓글 의도를 묻는 문항들로 이루어져있기 때문에, 소셜미디어를 1주일 이상 사용한 경험이 있고, 좋아요/싫어요 버튼 클릭, 게시물 공유, 댓글 작성 기능에 대해 인지하고 경험이 있는 표본을 대상으로 실험을 진행했다. 소셜미디어 경험이 없거나 1주일 미만의 사용경험, 소셜미디어 반응행동을 모르며 해본 적이 없는 경우 실험이 종료되도록 처치하였다.

2018년 10월 12일부터 16일까지 본조사가 진행되었으며, 총 432명이 참여하였다. 이 중 조작적 점검 문항에 답하지 않거나 잘못 입력한 59명의 데이터와 불성실한 응답 22개의 데이터를 포함해 총 81개의 데이터를 제외하고 총 351명의 데이터가 최종 결과 분석을 위해 사용되었다. 각 실험 집단별로 40~48명씩 비교적 고르게 분포하였다.

## 5. 연구 결과

### 1) 응답자의 특성

총 응답자 351명 중 남성은 149명(42.5%), 여성은 179명(50.1%), 미응답은 23명(6.6%)이었다. 연령대로는 만 18~19세가 9명(2.6%), 만 20~29세 189명(53.8%), 만 30~39세 109명(31.1%), 만 40~44세 21명(6%) 미응답 23명(6.6%)으로 20대 중·후반 연령대가 가장 많았으며, 전체 응답자의 평균 연령은 만 29세( $SD = 5.71$ )였다. 직업은 학생(119명, 33.9%)과 회사원(114명, 32.5%)이 가장 큰 비율을 차지하였고, 사업과 자영업이 16명(4.6%), 공무원 10명(2.8%), 전종직 40명(11.4%), 주부 15명(4.3%), 기타 15명(4.3%), 미응답 22명(6.3%)이었다. 최종 학력과 관련해서는 고등학교 졸업 25명(7.1%), 대학교 재학 69명(19.7%), 대학교 졸업 145명(41.3%), 대학원 재학 67명(19.1%), 석사 이상 22명(6.3%), 미응답 23명(6.6%)이었으며, 최종 학력의 전공은 인문·사회 계열 197명(56.1%), 이공계열 79명(22.5%), 예·체능계열 45명(12.8%), 기타 6명(1.7%), 미응답 24명(6.8%)으로 나타났다.

다. 과반 수 이상이 미혼(238명/67.8%)이었으며, 기혼은 91명(25.9%), 미응답이 22명(6.3%)이었다. 응답자들의 소셜미디어 사용매체는 소셜미디어 중 인스타그램 278명(79.2%), 유튜브 204명(58.1%), 페이스북 180명(51.3%), 블로그 99명(28.3%), 밴드 43명(12.3%), 카카오토티 21명(6.0%)순으로 나타났다.

## 2) 조작적 점검

우선 위기대응전략 중 선제공개전략은 전체 응답자 205명 중 194명(94.63%)이 '유기농 식품업체 『유정케이크』'에 응답하였으며, 사후대응전략은 전체 응답자 207명 중 194명(93.72%)이 '한국소비자단체협의회'에 응답하여 기업의 위기대응전략은 연구의 의도대로 조작되었음을 확인했으며, 결과 분석에는 정확한 응답만을 선별하여 사용했다. 안전성 기준 위기유형 중 인체 유해위기는, 전체 응답자 194명 중 191명(98.45%)이 '이 사건은 피해자가 피부발진증상을 보이는 인체 유해위기이다'에 응답하였으며, 인체 무해위기는 전체 응답자 194명 중 182명(93.81%)이 '이 사건은 인체 유해와는 관련이 없지만, 『유정케이크』 마포점이 부당이익을 챙긴 위기이다'에 응답하여 각각 성공적으로 조작되었음을 확인하였다. 마지막 사전평판은 t-test를 실시했는데, 좋은 사전평판 ( $M = 5.57, SD = 1.29$ )과 나쁜 사전평판( $M = 2.93, SD = 1.90$ )의 차이를 유의미하게 확인하였다( $t = 15.23, p < .001$ ). 따라서 모든 실험 처치물의 시나리오가 의도한 대로 조작되었음을 확인하였다.

## 3) 연구문제 및 연구기설 검증

응답자들의 위기 심각성 인식을 공변량(covariance)으로 통제하고, 종속변인이 2개 이상일 때 집단 간 평균차이를 검정하는 다변량공분산분석(MANCOVA)을 실시하였다. 우선 다변량공분산분석을 실시하기 전, 전제조건 확인을 위해 다중공선성(multicollinearity), 선형성(linearity), 정규분포(normal distribution)를 확인하였다. 전제조건 확인 절차는 동일한 실험 및 분석 조건의 선행연구(이종혁·김수연, 2015)를 참고하였다. 우선, 다중공선성 확인을 위해 독립변수들의 VIF(variance inflation factor)를 확인한 결과 VIF 지수는 1.00부터 1.005 사이로 다중공선성의 문제를 보이지 않았다. 선형성 확인을 위해 편회귀분포(partial regression plot)를 확인하였는데, 독립변인과 종속변인 사이의 비선형 관계를 보이지 않았다. 마지막으로 정규분포를 확인하기 위해 변인들의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 확인한 결과, 진정성인식, 반응적 공격행동, 회피행동의 왜도는 -0.593에서 0.522 사이에 있었으며 첨도는 -0.776에서 -0.070 사이에 있어 정규분포가 확인되었다. 반면 반응적 방어행동은 왜도

1.007, 첨도 1.031로 나타나 정교분포를 띄기 위해서는 왜도와 첨도가 -1과 +1사이에 있어야 한다는 조건(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)에는 부합하지 않는 것으로 확인되었다. 하지만, 위기상황에서 공중이 기업을 방어하는 행동은 일반적이지 않기 때문에 주로 낮은 수치에 몰려 있어 정적편포(positive skewed distribution)가 나타난 것으로 해석할 수 있었고, 일부 학자(George & Mallery, 2010)는 왜도의 첨도 값이 -2에서 +2에 속할 경우 정규분포로 분류됨을 주장하였기에 반응적 방어행동까지 모두 포함하여 다변량공분산분석을 진행하였다(결과는 <표 2>와 <표 3> 참조). Box's M검증을 통해 분산-공분산 동질성검증(homogeneity of variance-covariance)을 확인한 결과가 유의미했기에( $p = .007$ ) 비교 집단 간의 분산이 동일하지 않다고 추정되어 Philai's Trace를 결과를 해석하는데 이용하였다. 공변량으로 통제된 위기 심각성 인식은 종속변인에 유의미한 영향을 미쳤다(Philai's Trace = .08,  $F(4, 309) = 6.62, p < .001, \text{partial } \eta^2 = .08$ ).

<연구가설 1>와 <연구가설 2> 검증을 위해 위기대응전략 주효과를 확인한 결과 두 집단 간 통계적으로 유의미한 차이가 있음이 확인되었으며(Philai's Trace = .19,  $F(4, 309) = 18.57, p < .001, \text{partial } \eta^2 = .19$ ) 보다 구체적으로 공중의 진정성 인식( $F(1, 312) = 73.91, p < .001, \text{partial } \eta^2 = .19$ )과 공중의 공격행동의도( $F(1, 312) = 5.12, p = .024, \text{partial } \eta^2 = .02$ )로 나타났다. 선제공개전략 내용을 접한 집단( $M = 4.30, SD = 1.19$ )이 사후대응전략 내용을 접한 집단( $M = 3.08, SD = 1.17$ )보다 높게 나타나, <연구가설 1>은 채택되었고, 공중의 반응적 공격행동의도는 기업이 선제공개전략을 할 때( $M = 2.58, SD = 1.22$ )가 사후대응전략을 할 때( $M = 3.04, SD = 1.33$ )보다 더 낮게 인식되어 <연구가설 2> 또한 채택되었다.

<연구가설 3>은 공중에게 직접적으로 신체적 피해가 가해질 수 있는 인체 직접유해위기 유형일 때, 공중의 반응적 공격행동은 더 높아질 것으로 예상하였으나 그 차이가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나( $p > .05$ ) <연구가설 3>은 기각되었다.

사전평판에 따른 차이를 알아보고자 한 <연구문제 1>에서 공중은 기업의 사전 평판에 따라 진정성을 다르게 인식하는 것으로 유의미하게 나타났다(Philai's Trace = .06,  $F(4, 309) = 5.00, p = .001, \text{partial } \eta^2 = .06$ ). 기업의 사전평판이 나쁜 내용을 접한 집단( $M = 3.45, SD = 1.26$ )과 사전평판이 좋은 내용을 접한 집단( $M = 3.96, SD = 1.34$ )의 진정성 인식에 유의미한 차이가 확인되었다. 그러나 <연구문제 2>의 경우, 두 집단 간의 공중의 반응적 공격행동의도 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다( $p > .05$ ).

<연구문제 3>에 답하기 위해 위기대응전략과 안전성 기준 위기유형의 상호작용효과를 살펴

보았을 때 유의미한 차이를 보이지 않았지만(Philai's Trace = .02,  $F(4, 309) = 1.44$ ,  $p > .05$ , partial  $\eta^2 = .02$ ), 종속변인들 중의 하나인 반응적 공격행동( $F(1,312) = 4.22$ ,  $p = .041$ , partial  $\eta^2 = .01$ )에 유의미한 영향을 미쳤다(〈그림 1〉 참조). 선제공개전략의 경우 인체 직접유해와 인체 무해의 위기유형이 큰 차이가 나지 않는 반면에 사후대응전략의 경우 인체 직접유해 위기유형에서 인체 무해위기보다 반응적 공격행동이 두드러지게 나타났다. 위기대응전

표 2. 위기대응전략, 안전성 기준 위기유형, 사전평판의 주효과 및 상호작용 효과

구분	종속변인	지수합	df	F	p	partial $\eta^2$	
공변량 (covariance)	위기 심각성 인식	진정성 인식	18.06	1	14.08	.000	.04
		반응적 공격행동	19.08	1	12.33	.001	.04
		반응적 방어행동	0.23	1	0.18	.675	.00
		회피행동	0.20	1	0.11	.742	.00
주효과 (main effect)	대응전략	진정성 인식	94.79	1	73.91	.000	.19
		반응적 공격행동	7.93	1	5.12	.024	.02
		반응적 방어행동	0.09	1	0.07	.790	.00
		회피행동	3.96	1	2.18	.141	.01
	위기유형	진정성 인식	0.33	1	0.26	.613	.00
		반응적 공격행동	4.92	1	3.18	.075	.01
		반응적 방어행동	0.54	1	0.43	.515	.00
		회피행동	0.49	1	0.27	.605	.00
	사전평판	진정성 인식	22.20	1	17.31	.000	.05
		반응적 공격행동	0.02	1	0.01	.908	.00
		반응적 방어행동	2.52	1	1.97	.161	.01
		회피행동	0.00	1	0.00	.960	.00
이원 상호작용 효과 (two-way interaction effect)	대응전략 × 위기유형	진정성 인식	0.01	1	0.01	.930	.00
		반응적 공격행동	6.52	1	4.22	.041	.01
		반응적 방어행동	0.01	1	0.01	.946	.00
		회피행동	0.36	1	0.20	.655	.00
	대응전략 × 사전평판	진정성 인식	3.54	1	2.76	.098	.01
		반응적 공격행동	1.69	1	1.09	.297	.00
		반응적 방어행동	3.33	1	2.60	.108	.01
		회피행동	18.57	1	10.19	.002	.03
	위기유형 × 사전평판	진정성 인식	1.28	1	1.00	.318	.00
		반응적 공격행동	3.12	1	2.02	.157	.01
		반응적 방어행동	0.98	1	0.77	.382	.00
		회피행동	0.00	1	0.00	.979	.00
삼원 상호작용 효과 (three-way interaction effect)	대응전략 × 위기유형 × 사전평판	진정성 인식	0.00	1	0.00	.972	.00
		반응적 공격행동	4.36	1	2.82	.094	.01
		반응적 방어행동	0.03	1	0.02	.880	.00
		회피행동	0.46	1	0.25	.617	.00

$p < .05$

략과 사전평판의 상호작용효과는 유의미하게 나타났으며(Philai's Trace = .06,  $F(4, 309) = 5.13$ ,  $p = .001$ , partial  $\eta^2 = .06$ ) 구체적 변인으로는 회피행동에 대한 상호작용 효과 ( $F(1,312) = 10.19$ ,  $p = .002$ , partial  $\eta^2 = .03$ )가 유의미하게 나타났다(〈그림 2〉 참조). 선제공개전략에서는 평판이 나쁜 내용을 접한 집단, 사후대응전략에서는 평판이 좋은 내용을 접한 집단의 회피행동이 높게 나타났다. 그밖에 다른 이원 상호작용 효과 및 삼원 상호작용 효과는 유의미하지 않았다.

**표 3. 위기대응전략, 안전성 기준 위기유형, 사전평판이 공중의 진정성인식 및 위기커뮤니케이션 반응행동에 미치는 영향의 평균과 표준편차**

독립변인		종속변인	<i>M</i>	<i>SD</i>	
선제공개전략	인체 유해위기	평판좋음	진정성 인식	4.56	1.07
			반응적 공격행동	2.54	1.28
			반응적 방어행동	2.41	1.44
			회피행동	5.02	1.37
		평판나쁨	진정성 인식	4.00	1.23
			반응적 공격행동	2.57	0.98
			반응적 방어행동	2.12	1.05
			회피행동	5.58	1.15
	인체 무해위기	평판좋음	진정성 인식	4.71	1.04
			반응적 공격행동	2.58	1.21
			반응적 방어행동	2.42	1.15
			회피행동	4.95	1.30
평판나쁨	진정성 인식	3.94	1.25		
	반응적 공격행동	2.64	1.39		
	반응적 방어행동	1.96	1.00		
	회피행동	5.36	1.50		
사후대응전략	인체 유해위기	평판좋음	진정성 인식	3.12	1.22
			반응적 공격행동	3.17	1.27
			반응적 방어행동	2.15	0.91
			회피행동	5.28	1.09
		평판나쁨	진정성 인식	2.91	1.12
			반응적 공격행동	3.47	1.40
			반응적 방어행동	2.30	1.22
			회피행동	4.70	1.48
	인체 무해위기	평판좋음	진정성 인식	3.40	1.28
			반응적 공격행동	2.98	1.47
			반응적 방어행동	2.19	1.22
			회피행동	5.20	1.43
평판나쁨	진정성 인식	2.92	0.97		
	반응적 공격행동	2.43	0.97		
	반응적 방어행동	2.09	0.93		
	회피행동	4.78	1.38		

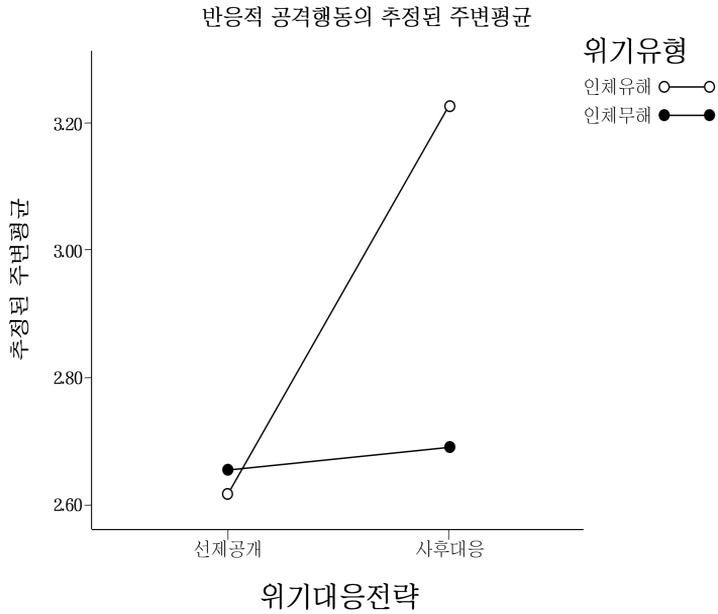


그림 1. 반응적 공격행동에 대한 위기대응전략과 안전성 기준 위기유형의 상호작용 효과

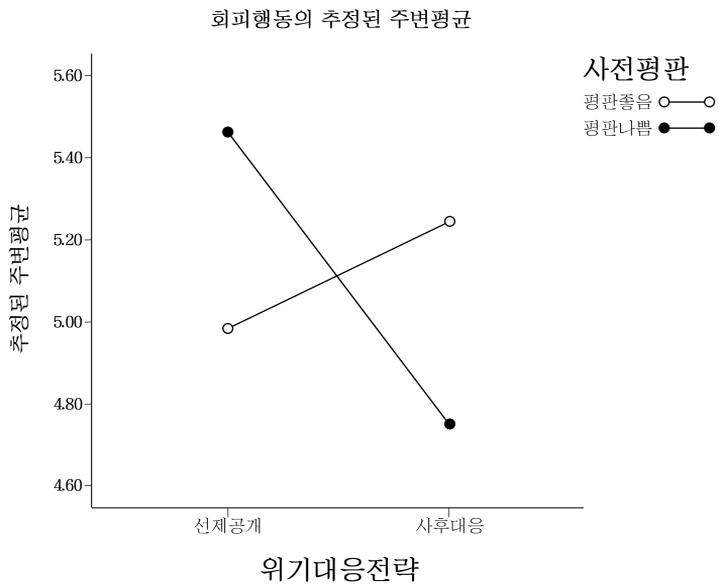


그림 2. 회피행동에 대한 위기대응전략과 사전평판의 상호작용 효과

## 6. 결론 및 논의

이 연구는 안전성 기준의 위기유형과 기업의 사전평판, 선제공개전략이 공중의 진정성 인식과 위키커뮤니케이션 반응행동에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 우선 기업의 선제공개전략은 사후 대응전략에 비해 공중의 진정성인식에는 긍정적으로, 위키커뮤니케이션 반응행동 중 반응적 공격행동에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 위기상황에서 기업의 선제공개전략이 사후대응전략보다 공중의 긍정적 태도 형성에 효과적이라는 선행연구(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Park et al., 2012)와 공중에게 인식된 진정성은 공중의 긍정적 행동을 이끄는 주요한 요인이라 제시한 선행연구들의 결과(김소영·조창환, 2016; 유선옥, 2013)를 뒷받침했다. 또한 기업의 좋은 사전평판은 나쁜 사전평판보다 공중의 진정성인식에 긍정적인 영향을 미쳐서 위키커뮤니케이션 관련 선행연구에서 좋은 평판이 가지는 긍정적 이점을 논의한 연구결과들과 일치했다(김소연·성민정, 2010; 김영옥, 2006; Claeys & Cauberghe, 2015; Coombs, 2004, 2007a, 2014; Coombs & Holladay, 2006).

안전성 기준의 위기유형은 주효과는 보이지 않았지만 위기대응전략과의 상호작용효과는 유의미하게 나타났다. 특히 인체 유해위기의 경우 기업이 선제공개전략을 이용했을 때 사후대응전략보다 매우 낮은 반응적 공격행동의도를 보였는데, 이는 공중이 안전성과 관련한 위기에 안전성과 무관한 위기보다 더욱 민감하게 반응하며 기업의 사후대응전략은 공중의 높은 반응적 공격행동의도를 부추길 수 있음을 의미한다. 따라서 이는 기업이 위기를 선제적으로 공개하는 경우, 공중은 기업의 메시지를 신뢰하고, 위기를 덜 심각하게 인식한다는 기존의 연구결과(Arpan & Pompper, 2003; Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005; Claeys, 2017; Williams et al., 1993)와 일치하며, 인체 유해위기에서 선제적 위기대응은 윤리적인 PR 활동이며(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005) 공중의 부정적 위키커뮤니케이션 행동을 감소시키는 효과적인 위키커뮤니케이션 전략이 될 수 있음을 시사한다. 벨다드 등(Beldad et al., 2018)은 가상 의류업체 기업의 위기를 생산된 제품에서 다량의 독성 화학 물질이 포함된 제품결함위기와 아동의 노동력이 제품생산 과정에 참여한 비윤리적 위기로 위기유형을 구분하고 기업의 선제공개전략이 사후대응전략보다 공중의 신뢰도 인식, 구매행동에 긍정적인 영향을 주었으며 그 효과성의 차이는 비윤리적 위기보다 제품결함위지에서 확연하다고 주장했다. 따라서 기업의 재화나 서비스 분야가 공중 안전에 직·간접적으로 위험을 줄 수 있는 제품군에 속한다면(생활용품, 식료품, 자동차 등), 기업은 지속적으로 위험요소를 모니터링하거나, 위기상황 시뮬레이션 훈련을 하는 등의 자

체적인 리스크관리 체계를 구축하고(김영욱, 2003), 위기발생시 선제적으로 위기를 공개하는 것이 다른 위기커뮤니케이션 전략보다 반응적 공격행동의도를 낮추는 데 가장 효과적임을 시사한다.

또 다른 상호작용은 회피행동에 대한 위기대응전략과 사전평판의 효과에서 확인할 수 있었는데 기업의 사전평판에 따라 위기대응전략의 회피에 대한 영향의 방향성이 상반되게 나타났다는 점에서 흥미롭다. 보다 구체적으로 사전평판이 좋은 기업은 사후대응전략을 선제공개전략보다 공중이 더욱 회피했으나 사전평판이 나쁜 기업은 선제공개전략을 사후대응전략보다 더욱 회피했다. 앞선 분석에서 공중은 기업이 사후대응전략보다 선제공개전략을 이용할 때 진정성을 더 높게 인식하고, 낮은 반응적 공격행동의도를 보이는 것으로 확인되었는데, 이는 공중이 선제공개전략을 긍정적으로, 사후대응전략을 부정적으로 인식했다고 해석할 수 있으며 공중이 인식한 사전평판과 대응전략평가가 서로 상충된 상황에서 회피행동이 두드러진다고 해석할 수 있다. 이는 손과 래리시(Sohn & Lariscy, 2012)가 사전평판과 상반된 정보를 습득할 경우에는 공중이 인지부조화를 경험하고 정보를 무시하거나 일부만 습득한다고 설명한 내용과 일맥상통하며, 벨다드 등(Beldad et al., 2018)도 나쁜 사전평판을 가진 기업이 선제공개전략을 이용하는 것은 공중에게 진정한 사과표현이나 잘못에 대한 후회가 아닌 이미지 향상 전략으로 인식될 가능성이 있다는 주장도 뒷받침한다. 그러나 회피행동이 높다는 것은 회피행동의 비가시성 특징 때문에, 공중의 의견이 긍정·부정에서 어떠한 방향성을 가지는지에 대해 파악할 수 없지만, 공중이 어떤 의도에서든 의견을 표현하지 않는 것으로 이해할 수 있으며(문빛·이유나, 2012), 회피행동이 낮다는 것은 다른 반응행동의도를 보일 가능성이 큰 것으로도 해석할 수 있다. 이에 <그림 2>의 상호작용효과에서 좋은 평판의 기업이 선제공개한 경우 회피 수준( $M = 4.98$ ,  $SD = 1.33$ )이 나쁜 기업이 사후 대응했을 때에 대한 회피 수준( $M = 4.73$ ,  $SD = 1.43$ )보다 조금 높은 평균값을 해석함에 있어 좋은 평판의 기업에 대한 회피가 나쁜 평판의 기업보다 높다는 의미가 반드시 부정적임을 의미하지 않을 가능성도 뜻한다.

공중은 평판이 좋은 기업의 선제공개전략을 신뢰하고, 윤리적인 PR활동으로 인식한 반면(Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005), 평판이 나쁜 기업의 선제공개전략은 부정적으로 생각하거나 회피성향이 높은 것으로 나타났으므로, 사전평판은 선제공개전략에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치는 준거 기준이 될 수 있음을 확인했다. 이 연구에서 공중의 위기커뮤니케이션 반응적 반응행동의 평균값에 대한 기술통계를 확인했을 때, 회피행동의도( $M = 5.10$ ,  $SD = 1.35$ )는 반응적 방어행동의도( $M = 2.22$ ,  $SD = 1.13$ ) 및 반응적 공격행동의도( $M = 2.81$ ,  $SD = 1.29$ )보다도 확연한 차이를 보이며 높게 측정되었는데 이는 기업의 위기에 대해서 일반적인 공중들이 취하는 가장 흔한 태도가 회피행동이라는 의미이기도 하며, 기업의 위기커뮤니케

이전에서 중요시하게 고려해야 할 변수일 수 있음을 나타낸다. 회피행동에 관해서는 기존까지 다양한 논의가 진행되지 않았기 때문에, 어떤 상황에서 공중의 회피행동이 두드러지게 나타나는지 추가적인 탐색이 필요해 보인다. 그리고 공중의 반응적 방어행동은 종속변인 중 유일하게 모든 실험조건에서 두 집단 간 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

본 연구는 위기유형을 안전성이라는 새로운 기준으로 구분하고 안전성 기준 위기유형과 기업의 사전평판에 따른 선제공개전략의 효과성을 살펴보았다. 특히 안전위험위기에서 선제공개전략으로 공중의 피해를 1차적으로 줄이고, 기업 또한 위기로 인한 손실을 줄이면서 윤리적인 기업으로 평가받을 수 있는 유의미한 효과성을 찾았다는 점에 의미가 크다. 그러나 평판이 나쁜 기업의 선제공개전략은 오히려 역효과가 있을 수 있음도 나타내 실무적으로 기업이 선제공개전략을 이용할 때는 많은 상황변수들을 고려해야 함을 시사했다.

어느 연구와 마찬가지로 이 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 먼저 표본 선정을 국내 만 18세 이상 45세 미만으로 선정했지만, 과반수이상의 실험참가자가 20대로 약 절반(53.8%) 정도였고, 만 40~44세의 실험참가자가 6%에 그쳤다는 점, 실험 참여자들의 구성 중 대학, 대학원 재학생 비율이 38.8%로 구성되어 특수한 연령대나 환경에 따른 편견이 존재할 가능성이 크다는 점이다. 또한 표본 선정을 소셜미디어 이용자로 한정하였는데 실제 시나리오에서는 페이스북 하나의 소셜미디어로 특정하였고, 페이스북 이용자는 전체표본의 약 50%에 그쳤기에, 페이스북 사용경험이 없는 소셜미디어 이용자가 연구에 참여했을 가능성이 있다. 소셜미디어 매체는 각기 다른 특징이 있기에, 후속 연구에서는 실제 처치물에 쓰인 페이스북 이용자로 표본을 한정하여 논문의 타당도를 높일 필요성이 제기된다. 그 외 실험 내에 제시된 시나리오에서 응답자들이 기존에 가지고 있는 사전 인식이나 편견을 배제하기 위해 '유통케이크리는 가상의 식품업체를 설정하여 시나리오를 구성하였지만, 가상 기업을 시나리오 상에서 이용했기에 외적타당도가 떨어지는 한계점이 있다. 실험 시나리오의 참고 사례로 활용된 실제 '미미쿠키' 사건이 실험 일정 직전에 사회적으로 논란이 컸다는 점과, 피실험자가 평소에 갖고 있던 식품 위험 인식 정도가 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성 또한 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 보다 더 다양한 표본, 식품을 비롯한 여러 제품군으로 변경해 실험을 진행할 수 있길 기대한다.

## 참고문헌

- 김소연·성민정 (2010). 기업의 위기 이력과 평판이 공중의 위기 커뮤니케이션 전략 평가에 미치는 영향: 식품 사고를 중심으로. <광고학연구>, 21권 2호, 81-105.
- 김소연·차희원 (2014). 매체와 위기책임성, 그리고 위기커뮤니케이션 전략이 공중의 위기인식 및 위기커뮤니케이션 수용에 미치는 영향. <한국언론학보>, 58권 3호, 111-144.
- 김소영·조창환 (2016). 광고 정보원의 진정성의 효과 연구. <광고연구>, 110호, 84-119.
- 김영옥 (2003). <PR 커뮤니케이션: 체계, 수사, 비판 이론의 통합>. 서울: 이화여자대학교출판부.
- 김영옥 (2006). 우리나라 조직의 사과 수사학: 신문에 난 사과광고문의 내용과 수용여부 분석. <광고학연구>, 17권 1호, 179-207.
- 김영옥·성현정·장유진 (2014). 한국인의 위기 커뮤니케이션과 체면의 영향력 위기 유형, 위기커뮤니케이션, 체면민감성의 상호작용 중심. <홍보학연구>, 18권 3호, 155-184.
- 김영옥·양정은 (2012). 한국인의 사과 지형: 지난 10년간 사과문의 조직 및 유형별 분석. <한국언론정보학보>, 59호, 180-210.
- 김예실·이희경 (2010). 진정성에 대한 고찰. <인간이해>, 31권 2호, 1-21.
- 김재휘·안은미·김지호 (2006). 유대강도에 따른 정보방향성과 정보유형이 구전의도에 미치는 영향. <한국심리학회지: 소비자·광고>, 7권 1호, 93-112.
- 김지윤·성민정 (2010). 위기 이력이 언론의 위기 보도에 미치는 영향: 국내 식품 안전사고의 보도 프레임 을 중심으로. <광고학연구>, 21권 6호, 131-158.
- 김형석·김동성 (2015). PR 영역에서의 커뮤니케이션 진정성 척도 및 비교 연구: CSR과 위기관리 커뮤니케이션의 진정성 인식 비교를 중심으로. <미디어와 공연예술연구>, 10권 2호, 67-92.
- 김호숙 (2010). 위기 상황에서 부정적 보도의 강도에 따라 평판의 면역효과는 어떻게 달라지는가?. <한국언론학보>, 54권 1호, 275-292.
- 문비치·이유나 (2009). 조직 위기상황에서의 사과광고 메시지 전략과 용서: 개인정보유출 사건을 중심으로. <한국언론학보>, 53권 6호, 354-378.
- 문빛·문현기 (2014). 소셜미디어 환경에서의 공중의 위기커뮤니케이션 행동 모델 개발에 관한 연구. <광고학연구>, 25권 6호, 169-193.
- 문빛·박건희 (2016). 기업 위기 상황에서 신뢰와 불신의 선행 요인과 결과 요인 탐색에 관한 연구: 위기 유형, 공중의 분노 및 부정적 커뮤니케이션 행동을 중심으로. <홍보학연구>, 20권 1호, 22-49.
- 문빛·이유나 (2012). 관계경영의 새로운 효과지표. <한국언론학보>, 56권 2호, 167-197.

- 박경인·조창환 (2014). SNS상의 공유행동에 영향을 미치는 요인: 사용자의 사회자본의 조절 효과를 중심으로. <광고학연구>, 25권 5호, 153-180.
- 박성현·김유경 (2014). 브랜드 진정성 측정을 위한 척도개발에 관한 연구. <한국광고홍보학보>, 16권 2호, 46-86.
- 박은혜·김영옥 (2007). 언론 프레임과 이미지 회복 전략이 공중의 위기 인식에 미치는 영향. <한국언론정보학보>, 38호, 73-118.
- 박종철·안우준·이한준 (2011). 부정적 언론보도에 대한 기업의 대응시점 효과. <한국마케팅저널>, 12권 4호, 113-136.
- 박현식·하진홍 (2014). 위기대응 전략으로서의 사과와 활용 시점에 대한 양적 내용분석 연구. <한국광고홍보학보>, 16권 3호, 181-218.
- 박현정 (2018, 9, 7). '폴무원 급식 케이크' 식중독 의심환자 2천명 넘어. <한겨레>. URL: <https://goo.gl/vtWhM5>
- 백인아 (2013). <기업의 진정성: 척도개발과 타당성 검증>. 동아대학교 대학원 박사학위 논문.
- 성민정·김수정 (2010). 소비자의 위험 인식에 따른 제품 구매 및 커뮤니케이션 행동. <한국광고홍보학보>, 12권 4호, 555-589.
- 성민정·김윤지·천정호·신서하·안세희 (2012). 조직의 위기 이력과 위기 커뮤니케이션 전략이 공중의 위기 인식과 평가에 미치는 영향. <한국광고홍보학보>, 14권 2호, 331-358.
- 신호창·문빛·조삼섭·이유나·김영옥·차희원 (2017). <공중관계 핸드북>. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 양정은 (2015). 국내 일간지의 식품위험 보도에 대한 연구. <언론과학연구>, 15권 3호, 131-180.
- 우미이 (2017). <위기이력이 기업평판에 미치는 영향: 기업 위기 정보의 선제공개 효과를 중심으로>. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 유선옥 (2013). 진정성(authenticity) 효과. <한국언론학보>, 57권 6호, 7-34.
- 유승희·차희원 (2015). 위기책임성, 명성위기유형, 위기대응 전략이 메시지효과와 기업명성에 미치는 영향: 정서의 매개효과. <광고학연구>, 26권 7호, 27-57.
- 유은아·김현철 (2014). 페이스북 정보원과 메시지 유형에 따른 커뮤니케이션 효과 연구: 자아-브랜드 일치도와 동료 간 상호 영향도를 중심으로. <광고학연구>, 25권 8호, 425-455.
- 이경렬 (2014). SNS에 대한 이용자의 진정성 지각이 기업의 공중관계성에 미치는 영향에 관한 연구. <커뮤니케이션학연구>, 22권 1호, 5-33.
- 이경렬·한송희 (2014). SNS에 대한 이용자의 진정성 지각이 온라인 구전의 수용확산에 미치는 영향: SNS미디어 인게이지먼트의 매개효과를 중심으로. <광고학연구>, 25권 8호, 213-240.

- 이미나·홍주현 (2014). 기업의 위기 대응 전략에 따른 공중의 반응 분석: 트위터 상의 이슈 확산 네트워크를 중심으로. <홍보학연구>, 18권 4호, 30-60.
- 이삭 (2018, 10, 4). 대형마트 제품 유기농 우리밀 수제쿠키로 속인 미미쿠키... 관계당국 전방위 조사. <경향신문>. URL: <https://goo.gl/6cCHxb>
- 이상경·이명천 (2007). 기업의 제품 관련 위기 유형과 대응 전략별 효과에 관한 연구. <한국광고홍보학보>, 9권 3호, 186-218.
- 이수기 (2018, 5, 12). 25세 이하는 페이스북, 35세 이상은 네이버밴드...SNS 이용도 세대차이. <중앙일보>. URL: <https://goo.gl/pbt5Mc>
- 이승철·이유나 (2017, 11월). <SCCT의 한국적 특수성에 관한 원인 고찰: 사회 자본이 방어전략에 미치는 영향력을 중심으로>. 한국PR학회 추계학술대회 위기관리 분과. 서울: 이화여자대학교.
- 이영재 (2018, 7, 12). 가슴기 살균제 피해 85명 추가 인정...총 607명으로 늘어. <연합뉴스>. URL: <https://goo.gl/5k3Zfk>
- 이종혁·김수연 (2015). 기업 블로그 환경에서 공중 댓글의 방향성과 기업의 응답성에 따른 기업 평가 및 태도, 행동 의도의 차이 연구. <한국광고홍보학보>, 17권 4호, 5-40.
- 이현우·손영곤 (2016). 국내 위기관리 커뮤니케이션 연구에 대한 메타분석. <홍보학연구>, 20권 3호, 139-172.
- 임지은·황장선 (2018). SNS를 활용한 기업의 CSR 커뮤니케이션. <한국광고홍보학보>, 20권 1호, 87-125.
- 정희정·이철한 (2013). 식품업계의 위기관리 PR 전략에 따른 수용효과. <언론과학연구>, 13권 2호, 329-369.
- 조수영·이민우 (2009). 위기 유형에 따른 사과문 선호도 연구. <홍보학연구>, 13권 2호, 99-132.
- 조정열 (2004). 미디어크러시와 위기 커뮤니케이션: 위기 뉴스의 매체 구조. <홍보학연구>, 8권 2호, 269-301.
- 최운슬·이경렬 (2013). SNS 진정성의 속성과 척도개발에 관한 연구: 트위터와 페이스북 이용자의 진정성 지각을 중심으로. <광고학연구>, 24권 5호, 157-179.
- 최윤정·김수연 (2017). 기업 연상에 따른 위기 유형, 대응 전략, 위기 이력이 공중의 위기 커뮤니케이션 및 기업 정당성 인식에 미치는 영향. <한국언론학보>, 61권 3호, 191-221.
- 하체림 (2010, 1, 2). “용기 훼손된 가스활명수 먹지마세요”. <연합뉴스>. URL: <https://goo.gl/FpptBc>
- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing stealing thunder as a crisis

- communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 291-308.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Beldad, A. D., van Laar, E., & Hegner, S. M. (2018). Should the shady steal thunder? The effects of crisis communication timing, pre crisis reputation valence, and crisis type on post crisis organizational trust and purchase intention. *Journal of contingencies and crisis management*, 26(1), 150-163.
- Boyle, D. (2004). *Authenticity: Brands, Fakes, Spin and The Lust for Real Life*. London: Harper Perennial.
- Claeys, A. S. (2017). Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder. *Business Horizons*, 60(3), 305-311.
- Claeys, A., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Claeys, A., & Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64-71.
- Claeys, A., Cauberghe, V., & Leysen, V. (2013). Implications of stealing thunder for the impact of expressing emotions in organizational crisis communication. *Journal of Applied Communication Research*, 41(3), 293-308.
- Claeys, A., Cauberghe, V., & Pandelaere, M. (2016). Is old news no news? The impact of self-disclosure by organizations in crisis. *Journal of Business Research*, 69(10), 3963-3970.
- Cohen, J. R. (1998). Advising clients to apologize. *Southern California Law Review*, 72, 1009-1069
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.
- Coombs, W. T. (2007a). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The

- development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
- Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2014). Softening the blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 109-120.
- Fuchs-Burnett, T. (2002). Mass public corporate apology. *Dispute Resolution Journal*, 57(2), 26-32.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update(10<sup>th</sup> ed.) Boston: Pearson.
- Ha, J. H., & Boynton, L. (2014). Has crisis communication been studied using an interdisciplinary approach? A 20-year content analysis of communication journals. *International Journal of Strategic Communication*, 8(1), 29-44.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*(6<sup>th</sup> ed.). NJ: Pearson.
- Jin, Y. (2009). The effects of public's cognitive appraisal of emotions in crises on crisis coping and strategy assessment. *Public Relations Review*, 35(3), 310-313.
- Kim, H. S., & Lee, S. Y. (2015). Testing the buffering and boomerang effects of CSR practices on consumers' perception of a corporation during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 18(4), 277-293.
- Kim, S., & Sung, K. H. (2014). Revisiting the effectiveness of base crisis response strategies in comparison of reputation management crisis responses. *Journal of Public Relations Research*, 26(1), 62-78.
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2011). Reputation repair at the expense of

- providing instructing and adjusting information following crises. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), 183-199.
- Lee, S. Y. (2016). Weathering the crisis: Effects of stealing thunder in crisis communication. *Public Relations Review*, 42(2), 336-344.
- Lyon, L., & Cameron, G. T. (2004). A relational approach examining the interplay of prior reputation and immediate response to a crisis. *Journal of public relations research*, 16(3), 213-241.
- Park, N., Jeong, J., & Kim, B. (2013). A CEO's stealing thunder on Twitter: Analysis of the effects of a CEO's proactive self-disclosure of crisis information via Twitter. *Journal of Public Relations*, 17(2), 133-157.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Tierney, P. (1995). Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59(April), 83-97.
- Rhee, M., & Haunschild, P. R. (2006). The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
- Slater, M. D., Chipman, H., Auld, G., Keefe, T., & Kendall, P. (1992). Information processing and situation theory: A cognitive response analysis. *Journal of Public Relations Research*, 4, 189-203.
- Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2012). A "buffer" or "boomerang?" The role of corporate reputation in bad times. *Communication Research*, 20(1), 1-23.
- Wigley, S. (2011). Telling your own bad news: Eliot Spitzer and a test of the stealing thunder strategy. *Public Relations Review*, 37(1), 50-56.
- Williams, K. D., & Dolnik, L. (2001). Revealing the worst first: Stealing thunder as a social influence strategy. In J. Forgas & K. D. Williams (Eds.), *Social influence processes: Direct and indirect influences* (pp. 213-231). New York: The Psychology Press.
- Williams, K. D., Bourgeois, M. J., & Croyle, R. T. (1993). The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17(6), 597-609.

최초 투고일 2019년 2월 8일  
 게재 확정일 2019년 3월 28일  
 논문 수정일 2019년 4월 3일

# The Effects of Stealing Thunder, Pre-crisis Reputation and Types of Crisis Based on Safety on Public's Authenticity Perception and Crisis Communication Reactive Behavior

**Lee, Jeong-Hyeon**

Master's graduate, Sogang University

**Kim, Soo-Yeon**

Associate Professor, Sogang University

This study employed a 2(crisis response strategy: stealing thunder vs. thunder)×2(types of crisis based on safety: health related crisis vs. non-health related crisis)×2(pre-crisis reputation: good vs. bad) between-subjects experimental design with 351 participants. The results showed that stealing thunder strategy had more positive effects on public's perception of authenticity and less negative impact on aggressive behavior than thunder strategy. When the corporation had a good reputation, public's perception of authenticity is higher than when it had a bad reputation. Interaction effects were also found. When health related crisis happened, the public showed higher aggressive behavior intention towards corporation's thunder strategy than stealing thunder strategy. When the corporation had a good reputation, public avoided the thunder strategy more than stealing thunder, while it avoided stealing thunder more than thunder strategy when the corporation had a bad reputation. This study provided meaningful implications of proactive communication strategy, stealing thunder, in crisis communication.

**Keywords:** Stealing thunder strategy, Types of crisis based on safety, Pre-crisis reputation, Authenticity, Crisis communication Reactive behavior