

개인정보유출에 대한 기업의 위기 커뮤니케이션 전략이 수용자의 반응에 미치는 영향*

임규목 광운대학교 신문방송학과 박사과정 수료**

부경희 광운대학교 미디어영상학부 교수***

본 연구는 기업의 위기대응 커뮤니케이션 전략이 수용자의 태도, 행동 및 구전 의도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구이다. 최근 큰 관심을 모았던 신용카드 개인정보유출 사건 이후 취해진 3개 회사(KB, 롯데, 농협)의 위기 커뮤니케이션 메시지를 사과, 정당화, 보상(환심)전략으로 분류하여 수용자의 인식을 측정하였다. 정보유출 상황을 경험한 수용자의 부정적 반응을 부정적 커뮤니케이션 의도(구전, 불평)와 소극적 회피의도(전환, 침묵)로 구분하여 구조방정식을 통해 실제 데이터를 분석, 둘 간의 영향관계를 검증하였다. 연구결과, 기업의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 수용자 인식과 부정적 반응은 유의미한 부(-)적 관계가 형성되는 것으로 나타났다. 특히 사과전략이 수용자들의 부정적 커뮤니케이션이나 회피의도를 가장 감소시키는 것으로 나타나 기업의 특정 위기 커뮤니케이션 전략이 수용자의 보복욕구를 감소시키거나 증가시킬 수 있음을 보여 준다. 본 연구는 이론과 사례에 머물렀던 기존 연구를 실증적으로 보여 향후 유사한 위기상황 시 기업의 실질적 커뮤니케이션 전략에 시사점을 제공하고 있다.

KEYWORDS 위기, 커뮤니케이션 전략, 보복욕구, 개인정보유출

* 이 논문은 2015년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음

** First Author: limgm@hanmail.net

*** Corresponding Author: 20 Gwangun-ro, Nowon-gu, Seoul, Korea, 139-701, khbu@kw.ac.kr, +82-2-940-5374.

서론

정보사회의 발전과 함께 개인정보 및 사생활 보호에 대한 우려가 커지고 있다. 인터넷에 이어 모바일 환경이 급속히 발달하고 이를 기반으로 상거래와 금융거래가 활성화되면서 서비스 이용자에게 다양한 편익을 제공하고 있다. 하지만 신속하고 편리한 혜택만큼 보다 많은 정보와 관련 데이터가 요구되고 축적이 가속화됨으로써 서비스 이용자의 신상과 관련된 개인정보가 유출될 위험이 갈수록 커지고 있다. 젤알토(Gemalto, 2015)가 발표한 데이터 유출·침해 통계 보고서(Breach Level Index)에 따르면, 2014년 한 해 동안 1,500건 이상의 데이터 유출 사고가 발생해 전 세계적으로 10억 개에 달하는 데이터 기록이 외부로 새어나간 것으로 드러났다. 전년 대비 데이터 유출 발생 건수는 49%, 데이터 기록 건수는 78% 늘어난 것으로 조사됐다(Newswire, 2015.2.12). 최근 미국 금융기관과 기업 등에 대한 해킹이 자주 발생하고 있다. 지난해 10월에는 미국 최대은행인 JP모건체이스가 해킹을 당해 7천600만 가구, 중소기업 700만 곳 등 8천300만 건의 개인정보가 유출됐다. 2013년에는 대형 유통업체 타깃에서 1억1천만 명의 고객 정보가 유출됐고, 2014년 주택용품 판매업체 '홈디포'도 해킹을 당했다(Yonhapnews, 2015.5.27).

2014년 1월에 밝혀진 개인정보 대량유출사건은 한국도 예외가 될 수 없다는 현실 상황을 적나라하게 드러낸 사례라고 할 수 있다. 국내 신용카드 3사(KB, NH, Lotte)는 2012년부터 2013년까지 신용카드 프로그램을 개발하는 과정에서 개인

정보보호규칙을 지키지 않아 외주 용역업체 직원이 이동식저장장치(USB) 등을 이용해 수시로 개인정보를 빼낸 것으로 조사됐다. 당시 개인정보를 빼낸 용역업체 직원은 신용카드사 측으로부터 아무런 관리·감독도 받지 않았고, 세 회사가 각각 개인정보유출 방지 매뉴얼을 수립·시행하고 있었지만 전혀 지켜지지 않은 것으로 조사됐으며 개인정보 유출 사태에 회사 측의 과실 책임이 크다고 봤다(Yonhapnews, 2015.4.28). 신용카드사의 개인정보유출사건을 위기 유형으로 분류해 보면, 사전에 예방할 수 있는 위기로 법과 규정 위반 등 인간적인 원인에서 비롯된 사건이어서 해당 기업의 책임이 매우 크고 심각한 명성 위협을 가져온 사례로 볼 수 있다.

이들 신용카드 3사의 개인정보유출사건은 이름, 주민번호, 휴대전화번호, 신용카드 번호, 카드 한도 및 이용액 등 중요하고도 광범위한 정보들이었고, 유출 규모 또한 농협 7천201만 건, 국민카드 5천378만 건, 롯데카드 2천689만 건 등으로 집계될(Yonhapnews, 2014.1.8) 정도의 대규모 유출사건이었다. 무엇보다 이 사건으로 피해를 입은 서비스 이용자들이 카드 해지 및 재발급을 위해 회사 홈페이지 및 창구를 마비시키는 유례 없는 결과를 가져왔으며 실제 연일 언론에 부정적 기사로 오르내리는 등, 정보유출이 얼마나 큰 파장을 가지고 오는지를 극명하게 보여준 사건이었다. 흥미로운 것은 이 사건 직후 각 카드사는 서로 다른 행보를 보였으며, 특히 3사의 서로 다른 커뮤니케이션 전략은 분명 소비자들의 태도와 행동에 서로 다른 영향을 주었을 것이다.

기업의 위기 커뮤니케이션 전략은 근원적인 대응인 공격, 부인, 희생양, 변명, 정당화, 보상, 사과 의 형태와 보조적인 위기 대응 전략인 상기, 환심, 희생/회피 등의 형태로 나타나게 되는데(Coombs, 2007), 이러한 기업의 위기대응전략에 따라 수용자(이번 카드사 상황의 경우는 기존 카드 이용자)의 반응 또한 다양할 수 있다. 특히 기업의 입장에서 서비스 이용자가 이러한 사건으로 인해 가질 수 있는 보복욕구와 같은 기업에 대한 지극히 부정적 감정을 해소하기 위해 부단한 노력을 할 수 밖에 없다. 하지만 특정 메시지의 유형이나 속성의 차이에 따른 단편적인 효과 위주의 기존 연구에서는 이들 전략과 반응 과정에 영향을 미치는 구성요인의 규명과 그들 간의 구조적 인과관계를 밝히지는 못했다.

이 연구는 개인정보유출이라는 위기를 맞은 기업들의 커뮤니케이션 전략에 따라 메시지 수용자들의 기업에 대한 태도와 실제 행동이 어떻게 달라지는지에 대한 실증 연구이다. 특히 관련되는 다양한 요인들을 구조적 모델검증을 통해 분석하고, 향후 발생할 수 있는 위기상황에 총체적 대응전략을 제시함으로써 위기가 발생한 기업과 피해를 입은 이용자가 보다 지속적이고 장기적인 관계를 유지·발전시킬 수 있는 통합적 틀을 제안하고자 한다.

이론적 배경과 가설

위기 상황에 대응하는 커뮤니케이션 중 가장 보편적인 이론은 상황적 위기 커뮤니케이션 이론

(SCCT: Situational Crisis Communication Theory)이다. 귀인이론(attribution theory)을 바탕으로 위기 상황에 대한 조직의 책임성 정도가 공중에게 어떻게 인식되는가(Lee & Choi, 2014)를 중심으로 하는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론은 위기 발생 후 기업의 명성 손실을 최소화하기 위한 대응 커뮤니케이션 전략을 실증적 연구방법을 통해 제시함으로써 기존의 단편적 사례분석 수준을 벗어나 보다 발전된 형태의 위기 커뮤니케이션 이론의 틀을 제공해 주었다(Yoon & Choi, 2008).

쿵즈(Coombs, 2007)는 다양한 위기 상황을 성격별로 분류하여 희생자 군집(victim cluster), 사고 군집(accidental cluster), 예방 군집(preventable cluster)으로 구분하고 군집에 따라 위기를 유형별로 세분화하였다. 희생자 군집은 자연재해, 루머, 작업장 폭력, 제품의 손상 등으로 발생하는 위기로 기업의 책임이 약하고 명성의 위협도 크지 않다. 사고 군집은 민원과 같은 이해관계자의 도전, 기술적인 결함에 의한 사고나 제품 결함 등 의도하지 않은 우발적인 위기로 간주되어 기업은 중간 수준의 책임을 진다. 반면 예방 군집은 사전에 예방할 수 있는 위기로 부적절한 사건이나 법과 규정 위반 등 인간적인 원인에서 비롯된 사고나 제품 결함, 기업의 비리, 경영관련 비리에서 발생한 위기로 기업의 책임이 매우 크고 심각한 명성 위협을 가져온다고 보았다.

쿵즈(Coombs, 2007)의 이론은 이러한 위기 상황을 극복하고 조직의 명성을 보호하기 위해 필요한 전략적 접근체계를 제시하였는데, 위기대응전략을 근원적인 대응의 '부인' 전략과 보조적인 대응

의 '강화' 전략으로 구분하였다. 부인전략은 공격자 공격(attack the accuser), 부인(denial), 희생양(scapegoat), 변명(excuse), 정당화(justification), 보상(compensation), 사과(apology)를 꼽고, 강화전략은 상기(reminder), 환심(ingratiation), 책임 전가(victimize)를 제시하였다(Coombs, 2007). 상황적 위기 커뮤니케이션은 조직과 위기 상황에 대한 수용자 인식에 영향을 주는데, 수용자 인식은 수용자의 감정적 반응과 향후 기업과의 거래 여부를 결정한다(Nerb & Spada, 1997). 따라서 위기대응전략은 ① 위기의 책임을 구체화하고, ② 위기로 인한 기업의 인식을 바꿔주며, ③ 위기로 인한 부정적인 영향을 감소시키는 데 목적이 있다(Coombs, 1995). 위기 발생에 대한 조직의 책임 인식과 그에 따른 효과적인 위기 대응은 수용자 감정에 우호적인 영향을 미치며 수용자의 반응과 행동에도 긍정적인 결과를 형성하는 것으로 나타났다.

위기 커뮤니케이션 연구는 수사학에서 유래한 자기방어(self-defense)를 위한 사과(apologia) 이론을 활용하여 기업의 사과(corporate apologia)로 확대하였다. 기업의 사과는 기존 명성을 유지하고 대내외 이미지를 보호하는 역할을 한다고 주장하였고(Dionisopolous & Vibbert, 1988), 베노이트(Benoit, 1995)는 자기방어 차원의 사과이론에서 한 단계 더 발전시켜 이미지회복전략(image restoration strategy)을 제안하였다. 이미지회복 전략은 부인(denial), 책임회피(evade responsibility), 공격성 축소(reduce offensiveness), 개선행위(corrective action), 사과(mortification)

전략 유형으로 구분하였다. 부인은 단순히 사건을 부인하거나 책임을 다른 곳에 전가하는 것이며, 책임회피는 희생양 만들기, 불가항력, 사고, 좋은 의도로 세분화하여 잘못된 사안에 대해 책임이 없음을 주장하는 전략이다. 공격성 축소는 과거 선행으로 입지를 강화하거나, 사소한 사건으로 최소화하고, 사건의 차별성을 강조하거나, 대의명분으로 극복하려는 초월, 고소·고발인을 역공격하는 공격자 공격 및 피해 보상 등으로 잘못을 줄이려는 정당화 전략이다. 개선행위는 행동을 수정하여 입은 피해를 배상하고 재발을 방지하는 전략이며, 사과는 잘못을 인정하고 용서를 비는 전략이다.

기업이 커뮤니케이션 효과를 통해 얻고자 하는 소비자의 내적 심리반응을 살펴보면, 인지(cognitive effect), 감정(affective effect), 행동의도(conative effective)로 구분할 수 있다. 커뮤니케이션을 통해 소비자의 심리에 영향을 주고 긍정적인 결과를 얻기 위한 과정은 소비자가 상황을 인식(awareness)하고 이해(comprehension)를 하여 확신(conviction)을 갖게 되면 행동(action)하는 단계로 진행된다(R. H. Colley, 1961). 개인 정보유출사건과 같은 상황이 발생하면 기업은 위기대응전략을 세우고 이용자(수용자)에게 보도자료와 커뮤니케이션 메시지를 전달한다. 이용자는 언론보도나 기업의 커뮤니케이션(대국민 사과 및 사과문 등)을 접하고 개인정보유출이라는 상황을 인식(awareness)하고 기업의 위기 커뮤니케이션에 대해 평가하게 된다. 개인정보유출사건에 대한 정황을 인식한 이용자는 사과와 상황설명, 책임소재, 원인, 향후 대책, 보상 및 이익 제공(환심 사기)

등 카드사의 대책을 접하고 해당 사건으로 인해 경험한 부정적 감정을 추스르며 이해(comprehension)와 용서의 과정을 거치게 된다. 기업의 위기 커뮤니케이션을 통해 인식과 이해의 과정을 거친 이용자는 기업의 조치에 대한 행동의 방향성을 결정하는 확신(conviction)을 하고 본인이 받은 손실이나 피해에 대한 보복의도(desire for reprisal)를 형성하고 마지막 행동(action) 단계에서 부정적 태도나 실제적인 행동으로 반응하게 된다.

일반적으로 이용자는 자신이 얻고자 하는 제품이나 서비스를 위해 투자한 노력과 지불한 비용에 비해 기업이 제공한 결과가 만족스럽지 못할 경우 서비스 실패를 경험하게 된다. 위기 발생은 서비스 실패의 한 형태로서 기업으로부터 제품을 구매하거나 서비스를 받는 이용자에게 인지적 반응과 심리적, 감정적 판단에 영향을 미친다(Cacioppo & Gardner, 1999). 서비스 실패는 단순히 시간, 노력, 금전의 손실만을 의미하는 것이 아니라 실망, 슬픔, 허탈감, 분노와 같은 부정적 감정을 경험하게 한다(Kim, 2014). 다른 서비스 실패와 마찬가지로 예상치 못한 위기 상황도 귀인책임의 경중을 떠나 기업이 원인을 제공하여 피해를 봤거나, 서비스 이용자가 기업으로부터 정당한 보상을 받지 못했다고 인식하는 데서 기인할 수 있다. 서비스 실패를 극복하고 기업과 서비스 이용자와의 관계를 회복하는 방법은 가해자인 기업의 진정성과 피해자인 서비스 이용자의 이해와 용서가 핵심이다(Wade & Worthington, 2003). 특히 위기 상황을 유발한 기업은 서비스 실패를 극복하고 과거의 원만한 관계로 돌아가기 위해 노력해야 하고 이를 인정하

서비스 이용자의 용서과정을 거쳐 부정적인 감정과 반응을 극복하게 되는데, 용서과정에서 중요한 것은 피해 유발자인 기업의 진정성인 것만은 확실하다(Smedes, 1984). 진정성은 가식적이며 허위적인 것이 아닌 내면에서 우러나온 행위이므로 이러한 진정성은 용서를 위한 중요한 선행요소라 할 수 있기 때문이다(Kim, 2014). 특히 커뮤니케이션의 진정성은 수용자에게 숨김이 없어야 하며 단순하고 상식적이어야 하며 어떠한 경우에도 기업은 수용자에게 눈앞의 이익을 쫓는 모습을 보여서는 안 된다는 것이 정설이다(Kim, 2012).

서비스 실패로 인해 부정적인 경험을 한 서비스 이용자는 원인을 제공한 기업에게 불만족을 해소하거나, 자신이 입은 피해와 부당한 대우에 대해 기업에게 보복하려는 성향을 갖게 된다. 보복(retaliation)은 손해를 입었다고 느끼는 서비스 이용자가 기업에게 불편함을 끼치고 기업을 처벌하려는 의도의 소비자행동이다(Bechwati & Morrin, 2003; Gregoire & Fisher, 2008). 보복행위는 공격적인 행동 유형으로 서비스 이용자들은 공정성의 회복에 결함이 있다고 느낄 때 보복적인 행동을 보이며 어떤 방법을 써서라도 해당 기업을 응징하고 싶어 한다는 것이다(Gregoire & Fisher, 2008). 공정성은 서비스 이용자가 무엇을 획득하기 위해 희생한 자원과 희생을 대가로 얻은 결과가 공정한가를 의미한다(Adams, 1965). 공정성은 서비스 실패와 같은 문제 해결에 직면했을 때 합리적이며 인지적인 사고과정을 통해 이를 해결하려 한다.

이러한 보복행위를 논리적 추론을 통해 보았을 때 보복욕구가 증가할수록 보복행위도 증가될 것

으로 판단할 수 있다(Kim & Ahn, 2012). 부정적인 경험을 한 이용자는 기업에 보복하기 위해 다양한 방법을 사용하는데 해당 기업과 서비스에 대한 불만을 토로함으로써 언론매체에 부정적인 보도가 되게 하고, 기업의 현장 직원에게 모욕을 주거나, 주위 사람들에게 부정적인 구전활동을 하며, 보복을 하기 위해 블로그를 만들기도 한다(Huefner et al., 2002; Ward & Ostrom, 2006). 최근 CCMC (Customer Care Measurement & Consulting)의 2013년 CRS(Customer Rage Study) 분석에 따르면, 불쾌한 경험을 한 소비자는 친구나 지인에게 불만 내용을 공유(89%)하고 언론에 제보하겠다고 협박(7%)하는 등 부정적인 구전을 하겠다고 응답했다. 불평 유형은 상급자에게 고발(62%), 고함 지르고 소리치기(36%), 정부기관에 고발(16%)하고 법적 소송을 하겠다고(8%)로 나타났으며, 거래를 중단하겠다는 응답도 46%에 달했다. 특히 인터넷 환경의 발달과 각종 모바일 기기의 등장으로 온라인 커뮤니티와 블로그에 실시간 접근이 가능하게 되어 서비스 이용자의 부정적인 경험은 소셜 미디어를 타고 이해관계자와 공중에게 널리 전파된다.

2014년 신용카드 3사의 대응과정을 살펴보면, 사건 발표 즉시 기자회견을 열어 각 사의 대표이사 가 대국민 사과를 하고 대책을 발표했다. 개인정보가 유출된 카드 이용자들에게 피해 사실을 이메일로 통보하고, 각사 홈페이지에 수차례에 걸쳐 사과문을 게재하였다. 사건발생 초기의 사과문은 단순한 사과와 사건의 고지에 그쳤으나, 후속 사과문에는 구체적인 상황 설명과 조치사항, 피해에 따른 보상 대책, 피해대책센터 안내 등을 적시하였다. 사

건 발표 당일 최초 사과문은 “저희 OO카드는 고객님의 정보를 안전하게 보호하고자 최선을 다해 왔으나, 당사의 업무위탁을 받은 외부 신용정보회사의 개발담당 총괄책임자가 고객정보를 무단으로 유출한 사건이 발생하였습니다.”로 시작하였다. 사과 메시지의 성격을 살펴보면, 신용카드사는 평상시 노력에도 불구하고 이 같은 사건이 발생했다는 변명(excuse)과 업무 위탁을 받은 외부업체의 잘못이라는 정당화(justification) 전략으로 대응하였다. 이러한 축소전략은 위기에 대한 책임을 제한적으로 인정하고 이해관계자들이 위기에 대해 덜 심각하게 인식하도록 만드는 목적으로 변명, 정당화 전략이 포함된다(Lee & Choi, 2014). 그러나 후속 사과문은 사과 메시지에서 확대하여 사건에 대한 구체적인 내용과 대책을 담고 있다. 개인정보 유출 경위의 자세한 상황 설명과 처리와 관련된 내용으로, 사건의 책임 소재를 밝히고 유출된 정보의 조회 방법과 정보 유출로 발생할 수 있는 금융 피해 및 보안 대책을 제시하였다. 후속 조치로 발생한 피해에 대한 보상 약속과 관련 서비스(문자알림서비스, 금융명의보호서비스 등)를 일정 기간 무료로 제공하는 내용을 담고 있다.

신용카드 3사가 위기 발생 초기에는 축소전략을 사용하다가 후속 대책으로 복구전략으로 전환한 것은 위기의 책임성이 높다고 판단하고 기업의 책임을 더 많이 인정하는 수용전략을 사용함으로써 기업 명성의 훼손을 줄이려는 의도(Coombs & Holladay, 2004)로 판단된다.

본 연구에서는 수용자에게 전달한 커뮤니케이션 메시지를 분석하여 사과(진심어린 사과, 상황정

보 제공)와 정당화(책임소재 규명, 원인설명), 보상(환심 사기, 추가혜택 제공)의 유형으로 분류하고, 세 가지 위기대응전략을 독립변인으로 하여 수용자의 보복욕구에 미치는 영향을 연구 가설로 세웠다. 카드 3사의 위기대응전략은 대체로 충분한 사과(상황정보를 포함한 진심어린 사과)를 하였지만, 원인 설명에 있어 외주사에 책임을 떠넘기는 무책임한 과정과 개인정보유출과 같은 큰 사건에 이러한 책임회피 및 정당화는 소비자들의 보복욕구를 줄이기에 부족한 것으로 보인다. 사건발생 이후 정보유출 여부를 알아보는 사이트를 개설하고 쿠폰을 제시하는 등 보상전략을 사용했지만, 실제 사이트 접속이 어려웠고 사소한 쿠폰으로 눈가림한다는 불신 등으로 오히려 수용자의 보복욕구를 가라앉히기에 역부족이었을 것이다. 따라서 이 연구의 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 1: 개인정보유출 시 기업의 위기관리 커뮤니케이션 전략(사과, 정당화/희석화, 보상/환심)은 수용자의 보복욕구에 부적(-) 영향을 줄 것이다.

가설 1-1: 개인정보유출 시 기업의 위기관리 커뮤니케이션 전략 중 충분한 사과 유형은 수용자의 보복욕구에 부적(-) 영향을 줄 것이다.

가설 1-2: 개인정보유출 시 기업의 위기관리 커뮤니케이션 전략 중 정당화(희석화)전략은 수용자의 보복욕구에 부적(-) 영향을 줄 것이다.

가설 1-3: 개인정보유출 시 기업의 위기관리 커뮤니케이션 전략 중 보상(환심)전략은 수용자의 보복욕구에 부적(-) 영향을 줄 것이다.

보복욕구의 확산경로를 살펴보면 불만족한 서

비스 이용자가 해당 기업에 직접 항의를 하거나, 친구나 가족, 동료 등 주위 사람들에게 안 좋은 입소문이나 험담을 하는 형태가 일반적이다. 소비자의 부정적인 행동에 관한 연구를 살펴보면, 이용자가 불만족을 경험할 때 나타나는 대표적 행동으로 부정적 구전(negative word of mouth), 불평(complaints), 그리고 전환(switching) 활동에 초점을 두고 진행되었다(Oliver, 1993). 이와 같이 외부로 드러나는 반응 외에 불만족에 따른 서비스 이용자 반응 요소로 관성적 특성에 의한 체념적 반응(Inactive Response)에 관한 연구도 있다(Zeelenberg & Pieters, 2004). 체념적 반응은 부정적 행동 중 가장 강도가 센 부정적 구전과 대비되는 것으로 소극적으로 대처하려는 의도라고 할 수 있다. 서비스 실패를 경험한 이용자가 부정적 반응을 외부로 표출하지 않는 일종의 체념적 상태로, 이용자는 직접적인 반응 없이 침묵으로 일관한다.

부정적 행동반응에 관한 기존 연구들은 서비스 이용자들이 불만족을 경험할 때 나타나는 두 가지의 대표적 행동으로 부정적 구전, 전환(switching) 등에 초점을 두고 진행되었다. 이러한 행동 반응은 불만족한 서비스를 받은 많은 이용자들이 불만족스러울 때 침묵(61%)하는 것으로 알고 있으나(Wharton, 2006), 금융서비스에서는 예외적으로 이용자들이 부정적 행동반응을 비교적 적극적으로 하는 것으로 나타났다(Lee & Kong, 2007).

본 연구는 정보유출 피해를 입은 수용자(서비스 이용자)의 보복욕구가 행동에 미치는 영향을 크게 부정적 커뮤니케이션 의도(구전, 불평)와 소극적 회피의도(전환, 침묵)로 구분하여 어떻게 나타나는

가를 살펴보고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 수용자의 보복욕구는 부정적 커뮤니케이션 의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 3: 수용자의 보복욕구는 소극적 회피의도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

이와 같은 본 연구의 가설들을 검증하기 위하여 연구의 개념적 구성(figure)을 <Figure 1> 과 같이 설정하였다.

연구방법

본 연구는 2014년 1월 초 밝혀진 신용카드 3사의 개인정보유출사건으로 피해를 입은 해당 카드 이용자를 대상으로 실증분석 하였다. 사건과 관련이 없는 타 카드이용자는 대상에서 제외하여 불특정 다수의 일반적인 인식과 의견이 아닌 실제 개인정

보가 유출된 카드 이용자들의 인식과 행태를 묻는 설문조사를 진행하였다. 설문 응답자의 이해를 돕고자 다음과 같이 해당 사건의 개요를 제시하고 카드 3사의 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 수용자의 반응과 행동 및 부정적인 감정을 측정하였다.

카드사 고객정보 1억400만 건 유출 ... 사상 최대 국내 카드사 고객 정보 1억여 건이 신용평가업체 직원에 의해 유출된 사실이 검찰 수사에서 드러났다. 국내 금융기관의 개인정보 유출 사고로는 사상 최대 규모다. 창원지검 특수부는 신용카드 3곳에서 관리하는 1억여 명의 고객정보를 몰래 빼돌려 일부를 다른 사람에게 넘긴 혐의(정보통신망법·신용정보법 위반)로 신용평가업체 코리아크레딧뷰로(KCB) 박모 차장을 구속 기소했다고 밝혔다.

박 차장이 빼돌린 개인정보는 KB국민카드 고객 5천300만 명, NH농협카드 고객 2천500만 명, 롯데카드 고객 2600만 명 등 1억400만 명의 인적사항 등이다.(Yonhapnews, 2014/01/08)

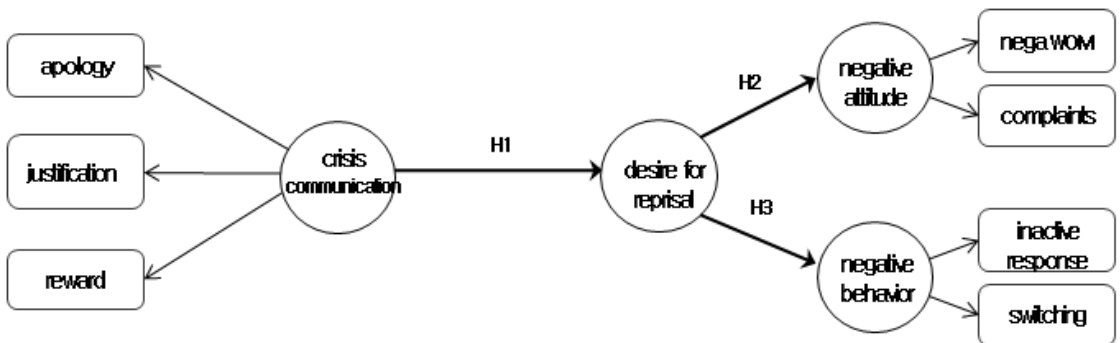


Figure 1 Research Model

1차 설문조사를 실시하여 86부의 응답을 분석하고 설문지의 내용을 보완하여 본 설문조사를 2주 간에 걸쳐 진행하였다. 설문은 직접대면응답방식으로 실시했고 불성실한 응답과 일부 항목의 기입을 누락한 응답 4부를 제외한 306부의 설문응답 자료를 분석하였다. 본 설문조사의 응답이 카드 이용자의 기억에 의존해야했고 시간의 경과로 사건에 대한 이용자의 감정이 상당 부분 진정됐다는 점에서 조사 시점별 차이가 있을 수 있다. 1차 설문조사 결과로 논문을 진행하려고 했으나, 통계적 유의성을 충족하지 못하여 이를 확보하기 위해 본 설문조사를 실시하였다. 두 차례 설문조사의 시점 간격이 있었음에도 불구하고 1차 조사 86부와 본 조사 306부의 항목별 응답의 차이는 크지 않은 것으로 나타났다. 본 설문조사를 통해 나온 응답자의 특성을 살펴보면, 연령은 21~30세 미만이 62.4%, 30~40세 미만이 16.7%, 40~60세 미만이 20.9%로 나타났다. 직업은 직장인, 사업가(자영업 포함), 주부의 비중이 43.5%, 학생 56.5%로 구성되었으며 학력은 고등학교 졸업이 1.6%, 대학교 재학 56.5%, 대학교 졸업 이상 41.9%로 나타났다. 응답자의 이용 카드는 국민카드 43.5%, 농협카드 39.5%, 롯데카드 15.0%, 기타(중복 사용) 2.0%로 분포되었다.

본 연구는 위기 커뮤니케이션 전략을 독립변인으로 하여 수용자(카드 이용자)의 수용자 반응인 보복욕구를 거쳐 부정적 커뮤니케이션 의도와 소극적 회피 의도를 종속변인으로 하는 인과관계 모델로 구성하였다. 설문조사를 통해 수집된 자료는

SPSS 19.0 통계패키지에 의한 신뢰성과 타당성을 조사하고 공분산구조방정식 프로그램인 AMOS 19.0을 활용하여 통계자료를 분석하였다.

독립변인인 위기 커뮤니케이션 전략은 콤즈(Coombs, 2007)의 위기대응전략에서 착안하여 사과, 정당화(희석화), 보상(환심 사기) 유형으로 분류했으며 각 항목들은 7점 리커트 척도로 측정하였다. 세부 측정항목을 살펴보면 사과 커뮤니케이션은 기업의 진심어린 사과와 충분한 상황 설명을 기준으로 “개인정보유출에 반성과 사과를 충분히 하였다”와 “개인정보유출에 대해 자세히 상황을 설명하였다”로 구성하였다. 정당화(희석화)커뮤니케이션은 책임소재 설명과 정확한 원인 제시를 기준으로 “개인정보유출에 대한 책임 소재를 제시하였다”와 “개인정보유출에 대한 원인을 밝혔다”로 구성하였다. 보상(환심 사기)커뮤니케이션은 피해에 따른 금전 및 비금전적 보상 제시와 이용자의 환심 사기를 기준으로 “향후 정보유출에 대한 정보보완 대책을 제시하였다”, “개인정보유출에 대한 피해 보상을 제시하였다”, “개인정보유출 이후 각종 보상 이벤트 및 우대행사(혜택 제공)를 실시하였다”로 구성하였다.

개인정보가 유출된 이용자의 보복욕구는 베크와티와 모린(Bechwati & Morrin, 2003)과 그레고아르와 피셔(Gregoire & Fisher, 2006)의 연구에 기초하여 피해를 입은 이용자가 해당 기업에 해를 가하고 처벌하고 싶어 하는 욕구(needs)로 구분하였다. 측정항목은 맥컬러프(McCullough et al., 2007)에 의해 개발된 것으로 그레고아르(Gregoire et al., 2009) 연구에서도 이용된 항목

Table 1 Reliability Analysis of Factors

variable	measurements factor	factor loading	SMC	Cronbach's α	1st factor	last factor
crisis comm.	apology(ac1)	0.861	0.729	0.924	7	7
	apology(ac2)	0.828	0.674			
	justification(ic1)	0.874	0.762			
	justification(ic2)	0.866	0.728			
	reward(uc1)	0.841	0.628			
	reward(uc2)	0.809	0.537			
	reward(uc3)	0.729	0.408			
desire for reprisal	desire for reprisal(in1)	0.925	0.765	0.925	3	3
	desire for reprisal(in2)	0.952	0.873			
	desire for reprisal(in3)	0.922	0.777			
negative attitude	negative WOM(wom)	0.933	0.807	0.847	2	2
	complaints(com)	0.930	0.678			
negative behavior	inactive response(ias)	0.922	0.574	0.821	2	2
	switching(swc)	0.921	0.845			

Table 2 Confirmation Factor Analysis(CFA) of Factors

variable	factor	Estimate	Standard Error	C.R. (t-value)	p-value	1st factor	last factor
crisis comm.	ac1	1.000	-	-	-	7	7
	ac2	0.958	0.053	18.23	***		
	ic1	1.000	-	-	-		
	ic2	0.994	0.050	20.058	***		
	uc1	1.000	-	-	-		
	uc2	0.938	0.067	14.031	***		
	uc3	0.829	0.070	11.814	***		
desire for reprisal	in1	1.000	-	-	-	3	3
	in2	1.039	0.043	24.102	***		
	in3	1.026	0.049	21.064	***		
negative attitude	wom	1.000	-	-	-	2	2
	com	0.820	0.073	11.273	***		
negative behavior	ias	1.000	-	-	-	2	2
	swc	1.175	0.116	10.114	***		

* 잠재변수(이론변수)의 첫 번째 측정변수(항목)는 분석 시 1.000으로 고정,

* P<0.05, ** P<0.01, *** P<0.000

들을 본 연구에 맞게 조정하여 활용하였다. 측정항목은 “해당 카드사의 책임을 묻고 카드사를 곤란하게 만들 행동을 하고 싶었다”, “내가 경험한 만큼 해당 카드사도 이에 상응한 대가와 불이익을 치르게 해 주고 싶었다”, “내가 불편과 피해를 겪은 만큼 해당 카드사가 이에 상응하는 징계와 처벌을 받게 하고 싶었다”로 측정하였다.

종속변인인 부정적 커뮤니케이션 의도는 이용자가 다양한 수단과 방법을 통해 기업을 부정적 포지셔닝으로 내리려는 목적으로 해당 기업을 응징하려는 의도(Gregoire & Fisher, 2008)로 구분하였다. 이러한 부정적 커뮤니케이션의 구성요인은 부정적 구전활동 및 불평 행동으로 구성되어 질렌버그와 피터스(Zeelenberg & Pieters, 1999)의 연구를 인용하여 측정하였다.

불평 행동은 “해당 카드사에 항의(전화, 방문 등)하고 피해 보상(소비자원 제보, 법적 소송 등 포함)을 요구했다”는 설문 항목을 사용해 동의하는 정도에 응답하도록 하였다. 그리고 구전활동은 “개인정보유출과 관련하여 카드사에 대한 불만사항을 가족이나 친구 및 주위 사람들에게 이야기했다”로 구성하였다.

소극적 회피 의도는 전환 행동과 침묵으로 구분하였다. 전환 행동은 서비스 이용자가 제공자인 기업과의 관계를 종료하는 것을 의미하며 선행 연구들과 같이 전환의도를 포함한 전환 개념을 사용하였다. 체념은 부정적 경험을 겪은 후 어떠한 행동을 취하지 않는 상태(Oliver, 1993; Singh, 1988)로, 전환행동과 체념적 침묵의 연구(Zeelenberg & Pieters, 1999, Han & Sung, 2007; 2010)를 인용하고 일부 변경하여 측정하였다. 전환 행동은 “이

러한 경험 이후에 이 카드사를 더 이상 이용하고 싶지 않았다”의 설문 항목을 사용하였으며, 체념적 침묵은 “나는 이러한 경험에 대해 불쾌하지만 마음속으로 담아 두고 별다른 반응을 보이지 않았다”로 구성하였다.

연구결과

본 연구는 연구의 측정모형을 통한 실증분석에 앞서 일관성 정도를 검증하는 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 이용한 내적일관성 기법을 이용하여 신뢰성을 분석하였다.

본 연구에서 사용되는 측정척도는 신뢰성 분석을 확인 후 각 이론변수(잠재변수)별로 확인적 요인분석을 실시하였다. 그 결과 각 구성요인들의 세부 측정변수들의 추정계수값(Estimate), C.R.(T값) 및 P값은 통계적 유의성이 확보된 것으로 나타나 세부 측정항목들이 이론변수(잠재요인)에 통계적으로 유의하게 포함되어 있어 각 구성요인들에 대한 타당성을 충분히 확보하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

잠재변수 및 측정변수들에 대한 타당성 검사를 통해 종합적으로 살펴본 결과 확증요인분석 및 상관관계분석에서의 모델 평가기준을 모두 상회하는 것으로 나타나 본 연구의 세부 측정항목들이 이론변수(잠재요인)에 통계적으로 유의하게 포함되었다. 실증분석에서 상관분석 결과가 유의한 경우 기준 타당성을 만족한다고 볼 수 있는데 본 연구에서는 개별 이론변수(잠재변수)를 구성하는 측정변수를 결합하

Table 3 Correlation Analysis of Factors

variable	mean (SD)	statistics	crisis comm.	desire for reprisal	negative attitude	negative behavior
crisis comm.	2.833 (1.158)	correlation coefficient	1			
		p-value	-			
desire for reprisal	4.123 (1.606)	correlation coefficient	-0.244**	1		
		p-value	0.000	-		
negative attitude	4.269 (1.274)	correlation coefficient	-0.114*	0.479**	1	
		p-value	0.046	0.000	-	
negative behavior	4.418 (1.293)	correlation coefficient	-0.170**	0.483**	0.843**	1
		p-value	0.003	0.000	0.000	-

* P<0.05, ** P<0.01, *** P<0.000

Table 4 Path Coefficient Analysis of Research Model

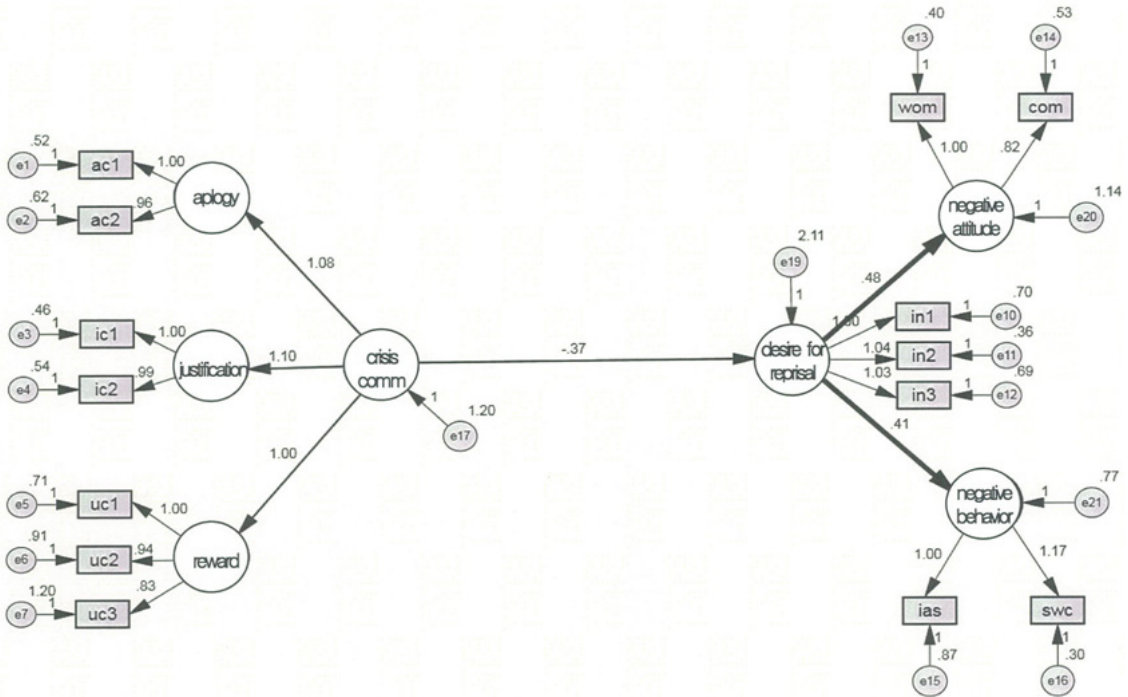
path			Estimate	SE	C.R.(T)	p-value
crisis comm.	→	desire for reprisal	-0.374	0.084	-4.438	***
desire for reprisal	→	negative attitude	0.484	0.052	9.323	***
desire for reprisal	→	negative behavior	0.413	0.053	7.803	***

* P<0.05, ** P<0.01, *** P<0.000

여 합계한 총합척도(Summed Scale)간의 상관분석을 실시한 결과 모든 관계가 유의(P<0.05)한 것으로 나타나 기준 타당성을 확보하였다.

본 연구는 이론적 모형에 근거하여 경로도형(path diagram)을 작성하고, 각 경로의 계수(path coefficient)를 부여하여 본 연구의 모형을 구성하

였다. 모형을 구성하고 있는 이론변수는 총 7개이며 이 중에서 3개는 위기 커뮤니케이션 전략에 포함되어 있는 2차 구성요인(construct)으로 배치되어 있다. 각 이론 변수들은 위기 커뮤니케이션 유형으로 사과(ac1~2), 정당화/희석화(ic1~2), 보상/환심(uc1~3)과 보복욕구(in1~3), 부정적 컵의도



참조: 경로별 계수값(괄호는 t-value), 실선은 $p < 0.05$ 에서 통계적 유의경로이며 각 잠재변수별 첫 번째 측정변수의 값은 '1'로 고정.

Figure 2 Result of Research Model

(wom, com), 회피의도(ias, swc)로 구성되었다.

구조방정식모형을 이용하여 분석한 각각의 구성개념에 대한 각 경로별 영향정도는 아래의 분석결과와 같으며 경로계수모형은 위기 커뮤니케이션 전략(사과, 정당화/희석화, 보상/환심)과 보복욕구, 보복욕구와 부정적 킴의도(구전, 불평), 보복욕구와 회피의도(침묵, 전환)에 대한 인과적 구성모형을 통해 구조적인 가설관계를 제시하고 있다.

Table 5 Path Coefficient Analysis of Three Strategy Categories

path			Estimate	S.E.	C.R.(T)	p-value
apology	→	desire for reprisal	-0.326	0.138	-2.368	0.018
justification	→	desire for reprisal	-0.025	0.143	-0.177	<u>0.859</u>
reward	→	desire for reprisal	0.029	0.130	0.222	<u>0.824</u>
desire for reprisal	→	negative attitude	0.484	0.052	9.323	***
desire for reprisal	→	negative behavior	0.413	0.053	7.803	***

* P<0.05, ** P<0.01, *** P<0.000

Table 6 Goodness of Fit Test of Research Model

division	goodness of fit index	goodness of fit
absolute fit index	Chi Square	610.3(p=.000)
	GFI(Goodness of Fit Index)	0.806
	RMR(Root Mean-squared Residual)	0.212
	RMSEA(Root Mean-Square Error Approximation)	0.154
incremental fit index	AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	0.725
	TLI(Tucker Lewis Index), NNFI	0.802
	NFI(Normed Fit Index)	0.821
	RFI(Relative Fit Index)	0.780
	IFI(Incremental Fit Index)	0.839
parsimony fit index	CFI(Comparative Fit Index)	0.839
	PNFI(Parsimonious Normed Fit Index)	0.668
	PGFI(Parsimonious Goodness of Fit Index)	0.568
	PCFI(Parsimonious Comparative Fit Index)	0.682

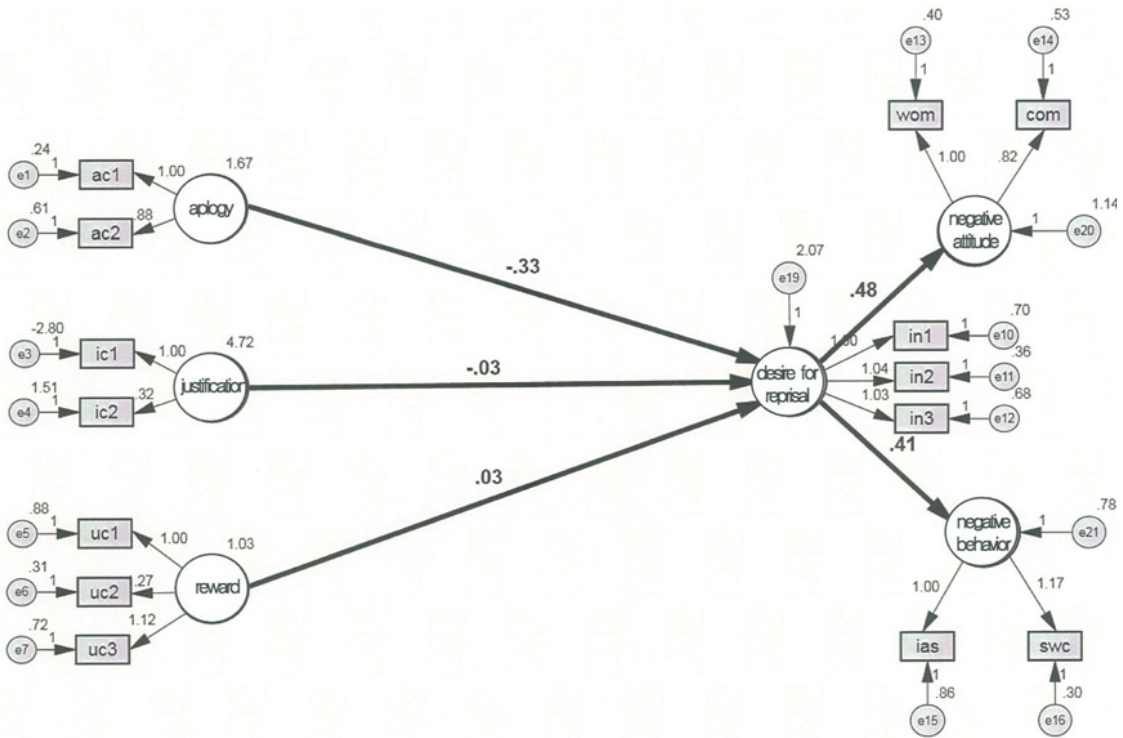


Figure 3 Result of Three Strategy Categories

위기 커뮤니케이션 전략의 보복욕구에 대한 경로는 직접적인 부(-)의 영향이 모두 통계적으로 매우 유의한 것으로 나타났다(estimate -0.374, C.R. 4.366, P=0.000). 보복욕구의 부정적 커뮤니케이션 의도에 경로에서도 직접적인 정(+)의 영향이 큰 것(estimate 0.484, C.R. 9.323, P=0.000)으로 나타났으며, 보복욕구의 회피의도 역시 통계적인 유의성이 높은 것으로 나타났다(estimate 0.413, C.R. 7.803, P=0.000). 구성 개념 사이의 경로추정치(estimate) 및 C.R.(t값) 모두 P값 '0.000' 수준에서 유의한 것으로 나타나

본 연구에서 제안한 주효과에 관한 가설 모두 통계적인 유의성을 확보한 것으로 판단할 수 있다.

위기 커뮤니케이션 전략을 3개 유형별로 각각 분리해서 보복욕구에 대한 경로를 살펴본 결과, 사과 전략의 보복욕구에 대한 경로는 직접적인 부(-)의 영향이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(estimate -0.326, C.R. -2.368, P=0.018). 반면, 정당화(희석화)전략(estimate -0.025, C.R. -0.177, P=0.859)과 보상(환심 사기)전략(estimate 0.029, C.R. 0.222, P=0.824)의 보복욕구에 대한 경로는 둘 다 P값이 0.05를 초과하여

Table 7 Interactive Effect of Factors

path		비중	total effect	direct effect	indirect effect	
crisis comm.	→	desire for reprisal	46.7%	-0.272	-0.272	-
		negative attitude	27.0%	-0.157	-	-0.157
		negative behavior	26.3%	-0.153	-	-0.153
total		100%	-0.582	-0.272	-0.31	

통계적 유의성을 확보하지 못했다.

본 연구모델의 적합도는 절대적합도에서 χ^2 수치가 일반적으로 요구되는 수준인 0.05보다 낮게 나타났고 RMR이 0.212로 다소 높게 나타났지만 전반적인 적합도는 양호한 수준으로 나타났다. 자유도에 비해 χ^2 값이 상대적으로 크다는 것은 관찰된 행렬과 추정된 행렬이 상당히 다르다는 것을 의미하며(Kim, 2008), 연구모형의 적합도가 약간 떨어진다고 판단할 수도 있으나 χ^2 수치가 표본규모의 차이에 따라 지나치게 민감하게 변한다는 것이다. 결과적으로 χ^2 에 의존하여 모형의 적합성을 판단하는 것은 충분치 않다고 볼 수 있다. 본 연구모델의 절대적합도는 χ^2 가 610.3(p=.000), GFI 0.806, RMR 0.212, RMSEA 0.154로 나타났다. 점증적합도는 AGFI 0.725, TLI 0.802, NFI 0.821, RFI 0.780, IFI 0.839, CFI 0.839로 나타났다. 또한 최적적합도는 PNFI 0.668, PGFI 0.568, PCFI 0.682로 나타났다.

본 연구모형을 구성하고 있는 이론변수들(위기 커뮤니케이션, 보복욕구, 부정적 커뮤니케이션 의도,

회피의도) 간의 상호작용은 총효과(total effect), 직접효과(direct effect), 간접효과(indirect effect)로 구분하였으며 이론변수 간 상호작용 효과는 구조방정식 모델분석에서 표준화된 경로추정치(estimate)를 산출하였다.

분석결과 위기 커뮤니케이션 전략은 보복욕구에 46.7%, 부정적 커뮤니케이션 의도에 27.0%, 회피의도에 26.3% 수준의 영향력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 위기 커뮤니케이션 전략이 보복욕구에는 직접적인 효과(-0.272)가 가장 컸으며 부정적 커뮤니케이션 의도(-0.157) 및 회피의도(-0.153) 역시 상당한 수준의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구는 개인정보유출 시 기업의 위기 커뮤니케이션 전략에 따라 서비스 이용자가 사후추론에 의한 보복욕구 과정을 거쳐 부정적 의도 형성을 제어할 수 있는지 살펴보았다. 위기 커뮤니케이션 전략은 유형별 효과의 차이는 있지만, 개인정보가 유출된 기업에 대한 부정적 감정뿐만 아니라 기업에게 보복하고 싶은 욕구를 일정 부분 감소시킨다고

할 수 있다. 분석 결과 위기 커뮤니케이션 전략(사과, 정당화/희석화, 보상/환심 사기)은 이용자의 보복욕구와 부(-)의 인과적 영향관계에 있다는 <가설 1>은 지지되었다. 위기 커뮤니케이션 전략을 유형별로 보복욕구에 미치는 영향을 살펴본 결과, 사과 전략은 보복욕구와 부(-)의 인과관계를 형성하여 <가설 1-1>도 지지되었다. 반면 정당화(희석화) 전략과 보상(환심 사기) 전략은 유의성을 충족하지 못하여 <가설 1-2>와 <가설 1-3>은 기각되었다. 이는 정당화 전략이나 보상 전략은 카드 이용자에게 긍정적인 평가와 인식을 심어주지 못해 보복욕구를 감소시키는 데 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

위기 커뮤니케이션 전략에 대한 이용자의 보복욕구 감소와 부정적 커뮤니케이션 의도 감소의 영향에 대한 가설 분석 결과 이용자의 보복욕구는 부정적 커뮤니케이션 의도인 부정적인 구전과 불평에 정(+)의 영향을 준다는 <가설 2>는 실증분석에서 통계적 유의성을 확보하였다. 보복욕구에 따른 소비자행동 유형인 회피의도에 대한 영향을 살펴 보았다. 서비스 실패로 인한 이용자의 체념적 반응은 제3자에게 부정적 경험을 적극적으로 커뮤니케이션하지 않고 소극적으로 대처하려는 의도라고 할 수 있다. 위기 커뮤니케이션 전략에 따른 이용자의 보복욕구 감소와 소극적 회피의도 감소의 영향에 대한 <가설 3>의 분석 결과 부정적 커뮤니케이션 의도와 마찬가지로 유의한 정(+)의 인과관계가 존재하는 것으로 나타나 지지되었다.

결론 및 논의

본 연구는 개인정보유출이라는 실제 발생한 위기 상황에서 신용카드 3사의 커뮤니케이션 전략이 미치는 영향력을 분석함으로써 위기 커뮤니케이션이 수용자의 보복욕구를 감소시키고 행동 반응인 부정적 커뮤니케이션과 소극적 회피의도를 감소시키는 지에 대한 구조적 관계를 규명하고자 하였다.

신용카드 3사에서 유출된 개인정보 규모는 총 1억여 건에 달해 세계적으로 유래가 드문 대규모 사건이었다. 개인정보유출사건이 언론보도를 통해 알려졌을 때 해당 카드를 이용하는 가입자들은 카드사와 결제은행을 방문하여 카드를 해지하거나 재발급을 받느라 금융기관의 창구 업무가 마비될 지경이었다. 전화상담 코너 역시 개인정보유출 여부를 확인하고 조치 방법을 묻는 전화가 폭주하여 불통되기 일쑤였고 카드사 홈페이지도 트래픽이 급증하여 다운되거나 접속이 지연되는 사태가 속출하였다. 이처럼 심각한 위기 상황인 개인정보유출로 금융거래의 제한을 받거나, 2차 피해의 발생을 우려한 이용자들은 불안에 떨며 카드를 해지하거나 재발급 받기 위해 시간과 번거로움을 감수해야 하였다.

신용카드 3사가 위기 상황을 수습하기 위해 선택한 커뮤니케이션 전략은 사과, 정당화(희석화), 보상(환심 사기) 유형이었다. 발생 초기 카드사가 카드 이용자에게 전달한 메시지를 살펴보면, 사건의 개요와 함께 평상시 노력에도 불구하고 개인정보유출사건이 발생했다는 변명과 업무 위탁을 받은 외부업체의 잘못이라고 자신을 정당화하고 사

태를 희석하려는 축소전략으로 대응하였다. 기업을 믿고 자신의 정보를 맡겼던 카드 이용자는 개인정보유출로 인해 분노, 배신감, 실망감 등 부정적인 감정을 느끼며 흥분된 상태에 처했다. 신용카드사의 정당화 전략은 사건의 책임을 업무위탁을 받은 외부업체의 잘못이라고 회피하고 책임을 전가하는 듯한 인상을 심어주었다. 결과적으로 위기 상황 초기에 사용한 정당화(희석화)의 축소전략은 상황 수습에 별다른 영향을 미치지 못했고 카드 이용자의 반응을 측정된 결과 보복욕구를 줄이는 데 효과적이지 않았다. 한편 보상과 환심 사기 전략은 유출된 정보의 조회 방법과 정보 유출로 발생할 수 있는 금융 피해 및 보안 대책을 제시하였으며, 후속 조치로 발생한 피해에 대한 보상 약속과 관련 서비스(문자알림서비스, 금융명의보호서비스 등)를 일정 기간 무료로 제공하는 내용을 담고 있다. 베노이트(Benoit, 1995)의 이미지회복이론에서 제안한 공격성 축소(reducing offensiveness) 전략의 일환인 보상하기는 개인정보유출로 인한 실제적인 피해상황(피어싱, 스미싱 등 금전적 피해)이 발생하지 않았기 때문에 카드 이용자의 보복욕구에 그다지 영향을 미치지 못한 것으로 나타났다. 환심 사기 역시 카드사로부터 제공된 문자알림서비스, 금융명의보호서비스 등과 쇼핑 할인 쿠폰 등은 그 혜택이 소액에 그치고 그나마 한시적인 탓에 실효성을 인식하지 못해 카드 이용자의 긍정적인 반응을 형성하는데 효과적이지 못한 것으로 분석되었다. 개인정보유출로 받은 충격과 그로 인한 부정적인 상황 인식이 카드사가 제시한 보상 고지와 환심을 사기위한 이벤트 및 제공된 경품 수준으로는 위기 상황을 극복

하고 카드 이용자가 겪은 서비스 실패를 만회하기에 부족하였기 때문에 해석된다. 개인정보유출 사건은 사전에 예방할 수 있는 사안이었음에도 불구하고 법과 규정 위반 등 인간적인 원인에서 비롯된 위기이다. 이는 기업의 책임이 매우 크기 때문에 잘못을 솔직히 인정하고 진정성 있는 사과를 하는 커뮤니케이션 전략이 가장 유효한 것으로 나타났다. 위기유형에 상관없이 수용자들은 조직이 사과 전략을 사용할 때 이를 가장 잘 수용하며 조직을 믿을만한 조직으로 인식한다(Cha, 2002)는 연구를 잘 뒷받침해준다. 사과의 수용 전략은 서비스 이용자의 이해와 용서를 통해 보복욕구를 줄여 부정적인 행동을 방지하고 기업 명성의 훼손을 최소화시킬 수 있음을 보여준다.

그러나 이 연구에서 더 중요한 시사점은 보상전략에 대한 연구결과이다. 카드3사는 금융 피해 및 보안 대책, 후속 조치로 발생한 피해에 대한 보상 약속, 문자알림서비스, 금융명의보호서비스 등을 일정 기간 무료로 제공하였음에도 실제 보복욕구를 감소시키는 데 큰 영향을 미치지 못하였다는 점이다. 많은 위기관리지침서는 이러한 것들을 효과 있는 전략이라고 소개하고 있는데 그 전제는 사후 약방문이 되지 않아야한다는 것이다. 수용자들은 이미 정당화 및 희석화 전략을 경험하면서 기업에 대한 불신을 가지게 되었고 그 불신이 생기기 전 상황을 통제하고 대안을 제시하였더라면 이와 같은 결과가 나오지 않았을 것이라는 생각이다. 실제로 발생할 수 있는 모든 위기를 고려하여 사전에 예방한다는 것은 현실적으로 불가능하다. 하지만 체계적인 위기관리시스템과 대응전략이 이미 있었더라

면 위기발생 시 먼저해야할 절차와 역할에 따라 위기로 인한 피해와 영향을 최소화하고, 기업의 명성을 실추시키지 않을 수 있을 것이다.

예측할 수 없는 다양한 위기가 상존하는 환경을 감안할 때 커뮤니케이션 전략에 따른 수용자 인식과 그에 대한 반응을 연구하는 것은 시기적절이나 학문적으로 중요한 가치가 있을 것이다. 진정성 있는 수용적 커뮤니케이션 전략은 위기를 극복하고 기업과 이해관계자의 우호적인 관계 형성에 도움을 줄 수 있는 대응방안으로 장기적이고 지속적인 성장과 발전을 모색하는 데 활용할 수 있다.

본 연구는 첫째, 기존 위기 커뮤니케이션 연구가 개념적 차원 위주로 진행되어 실증적 검증이 충분히 이뤄지지 않았던 데 반해 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 기반으로 국내 금융회사(신용카드사)의 개인정보유출 상황을 겪은 이용자를 대상으로 실증 분석함으로써 위기 커뮤니케이션 전략에 대한 체계의 유효성을 확인하였다. 둘째, 신뢰를 기반으로 하는 금융업에서 개인정보유출은 매우 민감하고 심각한 사건으로서 기업과 서비스 이용자와의 관계를 단절시킬 수 있는 위기 상황이라고 할 수 있다. 진정성 있는 사과를 하는 커뮤니케이션은 위기라는 서비스 실패로 인해 부정적인 감정을 갖게 되고 부정적인 평가와 행동을 하게 되는 이용자와의 관계를 회복하고 유지할 수 있는 효과적인 전략이 될 수 있을 것으로 보인다. 마지막으로 서비스 시장은 단기적인 거래 중심에서 벗어나 장기적인 관계 중심으로 변화함에 따라 관계품질의 중요성이 날로 증가하고 있다. 기업의 공중관계성이 높을수록 위기발생 시 사건에 대한 귀인과 책임성, 사후

복구 및 해결 가능성 등에서 긍정적인 결과를 나타낸다(Han & Chung, 2002). 관계 중심적 사고에서는 새로운 소비자를 얼마나 많이 확보(acquisition)하느냐 뿐만 아니라 기존 소비자들을 어떻게 유지(retention)할 것인가, 그리고 얼마나 소비자의 인식을 점유하여 기업에 대한 충성도(loyalty)를 높일 수 있는가가 주요 관심사가 되고 있다. 이러한 점에서 위기 커뮤니케이션에 관한 연구는 기업의 지속성장을 위한 장기적인 거래성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 연구는 신용카드사의 위기 사례를 실증 분석하였으나, 다른 업종에서도 위기 커뮤니케이션 전략에 따른 수용자의 부정적 반응과 구조적 관계 규명 및 적용이 가능할 것으로 판단된다. 관광, 의료, 소매업 등 여러 분야에서도 위기가 서비스 이용자에 미치는 영향은 매우 중요할 것이며 서비스 이용자의 부정적 감정 상황에 따라 위기 커뮤니케이션 전략이 보복욕구와 부정적 의도를 감소시키거나 오히려 악화시키는 결과를 가져올 수도 있다. 따라서 위기 커뮤니케이션 전략의 중요성과 역할을 인식하고 대응전략을 보다 세밀하고 정교하게 적용한다면 위기를 순조롭게 극복하고 기업과 이용자와의 관계 재설정에도 도움이 될 것으로 보인다.

위기 시 커뮤니케이션 전략과 수용자의 보복욕구 및 행동의 인과관계를 탐색한 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 기업의 커뮤니케이션 전략에 따른 수용자 반응을 조사한 설문은 사건 발표 수개월이 경과한 상태에서 측정되었다. 시간이 경과함에 따라 수용자가 받은 충격이 상당히 진정된 상태일 수 있으며 위기 초기 기업의 커뮤니케이션 전략이 수용자의 초기 반응을 결정하는 데 미치는 영향은 본 연구에서 다루지 않았다.

니케이션 전략에 따른 수용자의 기억이 정확하지 않을 수 있다. 향후 실제 위기 상황에 대한 커뮤니케이션 전략에 따른 효과와 관련된 연구는 발생 이후 단기(예를 들어, 3개월), 중기(1년) 및 장기(3년) 등 시간 경과에 따른 기간별 수용자 인식과 반응의 변화를 추적하는 것도 의미가 있을 것이다. 다행히 본 연구의 설문응답은 실제 해당 카드사의 전환율(예: KB카드 8.7%)과 비슷한 해지율(10.1%)을 보여주고 있어 카드 이용자의 행동(종속변인)은 오차가 크지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 위기 커뮤니케이션 전략과 수용자의 반응에 대한 인과관계 효과를 분석하였는데, 후속연구에서는 조절변인으로 책임귀인의 인식 수준과 부정적인 감정의 정도에 따른 집단 간 차이를 분석하여 상호작용효과를 분석할 필요성이 있다. 수용자가 인식하는 위기 상황의 책임귀인과 관련하여 성향귀인(내적)과 상황귀인(외적)에 대한 조절효과와 서비스 이용자가 경험한 분노, 배신감, 실망감 등 부정적인 감정의 조절효과를 고려하는 연구가 필요할 것으로 보인다. 셋째, 본 연구의 설문조사는 개인정보가 유출된 서비스 이용자를 무작위로 추출하여 설문에 의한 직접 조사방식을 택하였지만 이는 비확률 표본추출방법 중 판단 표본추출법이라고 볼 수도 있다. 이에 대한 보완책으로 후속 연구에서는 조사대상을 선정할 때 온라인과 소셜 미디어 등 다양한 채널을 활용하여 위기 상황에 대한 수용자의 다양한 반응을 수렴하는 방법을 모색해야 할 것으로 보인다. 그러나 본 연구의 응답자는 실제 카드 3사의 사용자 구성과 크게 다르지 않았기 때문에 연구결과를 설명하는 데 문제는 최소화

된 것으로 보인다. 마지막으로 실증분석에서 사용한 설문내용과 측정 척도와 관련하여 실제와 다소 차이가 발생할 가능성을 배제할 수 없다. 특히 설문에서 사용한 척도가 국내 환경에 맞게 번역한 것으로 언어적 차이로 인한 오차가 있을 수 있기 때문에 향후 연구에서는 이번 연구를 바탕으로 너무 낮은 상관관계를 보이는 설문항목에 대한 사전 조사를 통해 측정항목을 재개발할 필요가 있을 것이다.

References

- Benoit, W. L., & Drew, S. (1996). Appropriateness and effectiveness of image repair strategies. *Communication Reports, 10*(2).
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research, 67*, 182~189.
- Coombs, W. T. (1999). *On-going crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In Botan, C. H. and Hazleton, V. (Eds.), *Public Relations theory II* (pp. 171~197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coombs, W. T. (2007). *On-going crisis communication: Planning, managing, and responding*(2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review, 33*, 135~139.
- Coombs, W. T. (2007). 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., Frandsen, F., Holladay, S. J., & Johansen, W. (2010). Why a concern for apologia and crisis communication?. *Corporate Communications: An International Journal, 14*(4), 337~349.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research, 8*(4), 279~295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In Millar, D. P. and Heath, R. L. (Eds.), *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (pp. 95~115). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review, 33*, 135~139.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review, 35*, 1~6.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management, 18*(1), 40~57.
- Flynn, L. R., & Goldsmith, R. E. (1999). A short, reliable measure of subjective knowledge. *Journal of Business Research, 46*(1), 57~66.
- Frijda, N. H., P. Kuipers, & E. Schure (1989). Relations among emotion, appraisal and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(2), 212~228.
- Frijda, N. H., & M. Zeelenberg (2001). *Appraisal: what is the dependent? In: Scherer KR, Schorr A, Johnstone T, editors. Appraisal processes in emotion theory, methods, research*. New York: Oxford Univ. Press, 141~155.
- Frijda, N. H., Kuipers, P., & Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(2), 212~228.
- Gregoire, Y., & R. J. Fisher (2008). Customer betrayal and relation; when your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*, 247~261.

- Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499~515.
- Han, J., & Jo, S., (2009). The effect of organization-public relationships and corporate reputation on public's perception of corporation and behavior in case of corporate crisis. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 53(3), 82~100.
- Han, S. L., Sung, H. S., & Shim, H. S. (2014). Antecedents and performance outcomes of flexibility in industrial customer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 67(10), 2115~2122.
- Han, S., & Sung, H. (2010). Customer's self regulatory mode effects on negative emotion and response in failed services -Focusing on the mediating effect of counter-factual thinking, regret, disappointment and customer satisfaction-. *Korean Consumption Culture studies*, 13(4), 1~24.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Inman, J. J., Dyer, J. S., & Jia, J. (1997). A generalized utility model of disappointment and regret effects on post-choice valuation. *Marketing Science*, 16(2), 97~111.
- Jeong, S. H. (2009). Public's responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 35, 307~309.
- Jin, Y., Liu, B. F., Anagondahalli, D., & Austin, L. (2014). Scale development for measuring publics' emotions in organizational crises. *Public Relations Review*, 40, 509~518.
- Jo, D. (2012). Hacking and leakage of personal information in the information culture based on its value production and user labour. *Korean Cultural Studies*, 1(1), 84~115.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107~128.
- Ki, E. J., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communication and interactivity: Usage and effectiveness of facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, 140~147.
- Kim, E., & Jeon, I. (2006). Consumer regret: The impact of counterfactual thinking and effects of regret solution efforts on post purchase behavior. *Korean Marketing Review*, 21(4), 165~187.
- Kim, J. (2013). Analyzing effects on firms' market value of personal information security breaches. *The Journal of Society for e-Business Studies*, 18(1), 1~12.
- Kim, S., & Sung, M. (2011). The effects of the perception of an online risk and prior knowledge on public communication behavior. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 23(4), 528~567.
- Kim, S. (2014). Korea business review: Is service recovery made with customers' head? with the heart?: A comparison of relative influence between justice vs authenticity. *Korean Marketing Review*, 43(1), 1~39.
- Kim, Y. (2006). How does the organization in a crisis apologize?: The contents of apology strategies and the level of acceptance. *Korean Journal of Advertising's Research*, 17(1), 179~207.
- Kim, Y., Park, S., & Cha, H. (2004). The relationships among collectivism, attributional predispositions, and the acceptance of crisis communications in south korea. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 48(4), 271~298.
- Kim, Y., Sung, H. J., & Jang, Y. (2014). Crisis communications and the influence of 'chemyon' among koreans: Interactions among crisis types, crisis communications and chemyon sensitivity. *Journal of Public Relations*. 18(3), 155~184.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: A study of Hong Kong consumers' evaluation of organizational crisis. *Communication Research*, 31(5), 600~618.

- Lee, H., & Kong, O. (2007). Effects of social comparison and product knowledge on negative emotions due to service failures. *Korean Marketing Review*, 3, 45~67.
- Lee, H. O., & Choi, Y. (2014). Beyond the situation crisis communication theory: Where to go from now on? *Journal of Public Relations*, 18(1), 444~475.
- Lee, M., & Hong, J. (2014). An analysis of public responses to a company's crisis response strategies: Focusing on the issue diffusion network on twitter. *Journal of Public Relations*, 18(4), 30~60.
- Lee, Y., & Cha, M. (2005). Antecedents and consequences of negative consumption emotion: Focused on the regret and disappointment. *Journal of Consumer Studies*, 16(4), 103~127.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37, 345~353.
- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40, 543~546.
- Maute, M., & W. R. Forester (1993). The structure and determinants of consumer complaint intentions and behavior. *Journal of Economic Psychology*, 14(3), 219~247.
- McCorkindale, T., & Distaso, M. W. (2013). The power of social media and its influence on corporate reputation, in Carroll, C. E. (Ed.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Wiley-Blackwell, Boston, MA, 497~512.
- Meer, T. G. L. A., & Verhoeven, J. W. M. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40, 526~536.
- Moon, B., & Rhee, Y. (2009). Apology advertising message strategies and forgiveness in organizational crisis: An experimental study of a personal information leakage case. *Korean Journal of Journalism*, 53(6), 355~421.
- Moon, S., Kang, B., & Lee, S. (2011). Effect of consumer confusion on word of mouth and trust through anger: Focusing on the moderation effect of consumer's negative affectivity and intolerance of uncertainty. *Asia Marketing Journal*, 13(1), 113~141.
- Nerb, J., & Spada, H. (1997). The role of controllability of the cause in cognitive and emotional evolution of an environmental risk, in ECO-INFORMA '97: Information and Communication in Environment and Health Issue, Eco-informa Press, Bayreuth, 161~166.
- Pierro, A., S. Leder, L. Mannetti, E. T. Higgins, A. W. Kruglanski, & A. Aiello (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Psychology*, 44, 321~329.
- Pierro, A., S. Leder, L. Mannetti, E. T. Higgins, A. W. Kruglanski, & A. Aiello (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Psychology*, 44, 321~329.
- Roese, N. J., Hur, T., & Pennington, G. L. (1999). Counterfactual thinking and regulatory focus: Implications for action versus inaction and sufficiency versus necessity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1109~1120.
- Roese, N. J., & Olson, J. M. (1995). Counterfactual thinking: A critical overview. In N. J. Roese and J. M. Olson (Eds.), *What might have been. The Social Psychology of Counterfactual Thinking*, 1-5. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schultz, F., Utz, S., & Goritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20~27.
- Tsiros, M., & V. Mittal (2000). Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 401~417.

- Yang, Y., & Choo, S. (2009). The influences of negative affect and processing styles on inference: The differential impact of anger and sadness. *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 10(2), 299~319.
- Yoon, Y., & Choi, Y. (2008). Influence of apology on crisis responsibility attribution and acceptance of strategies. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 52(2), 207~226.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (1999). On service delivery that might have been: Behavioral responses to disappointment and regret. *Journal of Service Research*, 2(3), 86~97.
- Zeelenberg, M., van den Bos, K., van Dijk, E., & Pieters, R. (2002). The inaction effect in the psychology of regret. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 314~327.
- Zeelenberg, M., van Dijk, W. W., Manstead, A. S. R., & van der Pligt, J. (2000b). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition and Emotion. Special Issue: Emotion, Cognition, and Decision Making*, 14(4), 521~541.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57, 445~455.
- 최초 투고일 2015년 06월 08일
 논문 심사일 2015년 06월 26일
 논문 수정일 2015년 07월 16일
 게재 확정일 2015년 07월 26일

The Impact of Corporate Communication Strategies at Information Leakage Crisis on Users' Responses

Gyumok Lim

Doctoral Student, Graduate School of Journalism and Mass Communications, Kwangwoon University

Kyunghee Bu

Professor, School of Communication, Kwangwoon University*

This is an empirical study on the impact of the communication strategies at corporate crisis on the attitudes and the behaviors of the recipients. Based on a personal information leakage crisis occurred in January 2014 in Korea, the study analyzes and finds a strong relationship between the corporate communication strategies and the users' responses. The actual communication activities of 3 credit card companies(KB Card, Lotte Card, and NH Card) after the exposure, are classified into three strategy categories-Apology, Rationalization, and Reward[Attraction]. Also, the users' responses to the crisis are categorized into the negative attitude(sub-categorized by negative W.O.M. and complaints) and the negative behavior[switch to other card and cancel the service]. The study finds that the crisis communication strategy is a core independent variable in explaining significant negative emotions of the users. Especially the 'apology' among three strategies can significantly reduce the users' negative reprisal induced by the companies' irresponsible incidents. However, 'justification' and 'reward' strategy has little impact under the 'lack of trust' situation. The results suggests that keeping trust is the only and the most important factor to mitigate the users' negative emotions and their desire for reprisal, regardless of the types of communication strategy. Other mediating and moderating variables in this structured research model are suggested for the future study.

KEYWORDS corporate crisis, communication strategy, desire for reprisal, personal information leakage

* Corresponding Author: 20 Gwangun-ro, Nowon-gu, Seoul, Korea, 139-701. khbu@kw.ac.kr, +82-2-940-5374.