

CEO 이미지, 위기 유형, CSR 활동이 공중의 감정과 부정적 행동 의도에 미치는 영향*

김지은 경희대학교 언론정보학과 석사**

조수영 경희대학교 언론정보학과 교수***

배경 및 목적

본 연구는 CEO 위기 상황에서 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 활동 여부가 공중의 부정적 정서 반응과 타 브랜드 대체 가능성 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도에 미치는 영향을 살펴보고, 더불어 독립 변인들과 종속 변인의 관계를 부정적 정서 반응이 매개하고 있는지 살펴보았다.

방법

2(CEO 이미지: 서민적 vs. 귀족적) × 2(위기 유형: 법률적 vs. 윤리적) × 2(CSR 활동 여부: 유 vs. 무) 개체 간 실험 연구가 실시되었다.

결과

주요 연구 결과는 공중은 CEO 위기 상황에서 서민적 이미지 CEO보다 귀족적 이미지 CEO에게 더 분노의 감정을 느끼고 있었다. 또한 법률적 잘못보다 윤리적 잘못을 저질렀을 때 분노, 실망, 걱정의 감정을 더 강하게 경험했고 타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도도 높아지는 것으로 나타났다. 마지막으로 CEO가 윤리적 잘못을 저질렀을 때 공중은 분노, 실망을 경험하고 CEO에 대한 분노, 실망과 같은 감정은 공중의 타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도에 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

논의 및 결론

본 연구는 기존 연구들이 많이 다루지 않았던 CEO 관련 위기에 집중하여 위기의 종류와 CEO가 가진 고유한 이미지가 공중의 감정과 부정적 행동 의도에 미치는 영향을 살펴봄으로써 CEO 이미지 PR과 기업 위기 관리의 새로운 시사점을 제안하고 있다.

KEYWORDS CEO 위기, 서민적 이미지, 위기 유형, CSR, 부정적 정서, 분노, 실망, 걱정, 타 브랜드 대체 가능성 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도

* 본 연구는 제1저자의 석사논문을 수정, 재구성하였습니다.

** First Author: media_kimji@naver.com

*** Corresponding Author: sycho@khu.ac.kr

서론

2014년 대한항공 오너 일가의 땅콩회항 사건은 한 진그룹에게 주가 하락뿐 아니라 '2015년 대한민국 100대 브랜드' 순위 종합 6위에서 39위로의 추락 등 기업 이미지에 타격을 안겨주었다(Kim, 2016; Kyunghyang Biz, 2014). 삼성전자 이재용 부회장의 '뇌물 제공' 혐의, 몽고식품 오너의 '운전기사 폭행', 대웅제약 회장의 직원을 대상으로 한 상습적인 욕설·폭언 논란과 같은 CEO 관련 부정적 이슈 역시 해당 기업의 주가 하락과 불매 의도, 기업에 대한 공중의 평가에 부정적인 영향을 미쳤으며(Lee, 2016; Kim, 2018), CEO들이 경영일선에서 물러나는 상황을 만들기도 했다. 한편, 이와는 대조적으로 공중에게 '착한 기업'으로 각인된 오뚜기의 함영준 회장이 가족기업으로 일감을 몰아주고 이득을 취했다는 논란은 함영준 회장이나 오뚜기에 큰 이미지 타격을 주지 않았다. 여전히 오뚜기는 '착한 기업'으로 여겨지고 주가가 상승하는 모습도 볼 수 있었다(Jung, 2018; Kim, 2018).

CEO 관련 부정적 이슈와 위기는 빈번하다. 이러한 위기에도 불구하고 공중의 평가는 CEO마다 다소 다르게 나타나는 것을 목격할 수 있는데 이는 어디에서 기인하는 것일까? 공중은 '누가' '어떤 잘못'을 했으며, 그(녀)가 '평소에 어떤 사람'이었는데 그를 바탕으로 CEO 위기에 대한 평가를 달리하는 것은 아닐까? 다양한 미디어들의 출현으로 과거와 달리 공중은 기업 CEO를 직간접적으로 접할 기회가 많아 CEO의 평소 행동이나 공중에게 각인된 이미지의 중요성은 나날이 커지고 있다. 이러한 이미지

와 행동이 CEO 리스크 상황에 미치는 영향에 대한 탐구가 이루어질 필요가 있다.

CEO의 이미지는 CEO의 외모, 배경, 리더십, 경영 능력 및 성과, 사회적 활동 등 CEO에 대해 갖는 전체적인 인상의 집합체를 말한다(Lee, 2004). CEO의 좋은 이미지는 기업 호감도와 가치를 높이는 중요한 요인으로, 기업의 긍정적 자산이 되며 기업 경쟁력의 원천으로 작용할 수 있다(Kim, 2008; Lee, 2004). 반대로 최근 자주 접하게 되는 CEO 위기는 CEO 개인에 대한 부정적 이미지를 생성할 뿐 아니라 기업에도 부정적인 영향을 미치는 요인으로 작용하기 때문에(Lee, 2004) CEO 이미지의 전략적 관리는 기업 PR의 중요한 한 요소가 된다. 이에 본 연구는 CEO 관련 위기가 발생했을 때 CEO의 이미지와 위기 종류에 따라 공중의 평가가 달라지는지, 위기 평가 과정에서 CEO의 평소 CSR 활동이 완충 작용을 하는지 살펴보았다.

리더들의 대표적인 이미지 구사 전략으로 서민적 이미지(plain folks)가 있다. 이는 자신이 일반 사람들과 다르지 않다는 것을 어필함으로써 수용자들에게 신뢰를 얻고자 하는 방법이다(Lee & Lee, 1939, p. 92: cited from Severine & Tankard, 2004, p. 177). 서민적 이미지는 주로 정치 광고 분야에서 사용되어 오며 그 효과가 구전되어 왔으나 최근 조수영(Cho, 2014, 2017, 2019)의 연구에서 이를 CEO 이미지 영역으로 확장하여 그 효과를 실증적으로 검증했다. 일련의 연구의 주요 결과는 공통적으로 서민적 이미지의 CEO가 귀족적 이미지의 CEO보다 신뢰감과 호감을 준다는 것이었다. 그러나 해당 연구들은 모두 서민적 이미지

CEO에 대한 공중의 긍정적인 평가에 초점을 맞춘 반면, 최근 빈번하게 발생하고 있는 CEO '위기 상황' 시 서민적 이미지가 줄 수 있는 효과에 대해서 규명한 연구는 아직 없다. 본 연구는 기존 연구에서 밝힌 서민적 이미지의 효과가 CEO 위기 상황에도 동일하게 적용될 수 있는지 살펴봄으로써 서민적 이미지 전략의 효과를 다각도에서 살펴보고자 한다.

위기에 대한 공중의 평가에 영향을 줄 수 있는 또 다른 중요한 변인은 위기의 종류이다. 콤즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 2005)는 기업의 위기 책임성이 높아질수록 공중이 느끼는 분노와 남의 불행에 대한 쾌감은 높아지고 연민은 낮아진다고 밝히고 있다. 이러한 공중의 정서 반응은 조직에 대한 평가나 행동 의도에도 영향을 미칠 수 있다. 이를 본 연구 주제에 연결해 본다면 최근 문제가 되고 있는 CEO의 재산 은닉, 갑질과 같은 잘못들은 내적 책임성이 높은 위기로, 공중으로 하여금 부정적인 정서 반응과 행동 의도를 촉발할 수 있다. 한편, 이를 CEO 이미지의 효과와 연결하여 본다면, 위기 발생 시에도 서민적 이미지의 CEO는 보다 덜 부정적인 정서 반응을 유발할 가능성이 있다. 하지만 반대로 서민적 이미지를 가진 사람이 비윤리적인 행위를 했을 때 배반감을 느껴 더 부정적으로 반응할 가능성도 존재한다. 아직까지 CEO 위기 상황에서 서민적 이미지 효과를 검증한 연구는 존재하지 않으며, CEO의 위기 유형에 따라라도 공중의 부정적 반응에는 차이가 존재할 수 있다. 본 연구는 SCCT 이론 및 캐롤(Carroll, 1991)이 제시한 사회공헌 활동 모델을 바탕으로 위기 책임성이 높은

CEO의 위기를 법률적, 윤리적 위기로 세분화하여 위기 종류와 CEO 이미지에 따른 공중의 감정 반응과 평가 차이를 살펴보았다.

한편, 기업은 경제적 기능 외에도 사회적 기능을 수행해야 한다는 사회적 요구가 커짐에 따라 기업의 CSR 활동의 중요성이 강조되고 있다. CEO의 이미지에 따른 기업의 CSR 활동 평가를 살펴본 한 연구에 의하면, CEO의 이미지가 윤리적일수록 공중은 기업의 CSR 활동에 대해 더욱 긍정적으로 평가하고 있었다(Kim, 2014). 이러한 연구 결과는 CEO 이미지와 기업의 CSR 활동 간 상호 영향이 있음을 짐작하게 한다. 그렇다면 CEO 관련 위기 상황에서 평소 CEO가 보여 준 CSR 활동은 공중의 CEO 위기 평가에 완충 작용을 할 수 있을까? 본 연구는 위기 상황에서 CEO의 CSR 활동을 또 하나의 독립 변인으로 설정하여 CEO의 이미지, 위기 종류 등과 상호작용하는지 살펴보고자 한다.

요약하자면 본 연구는 CEO 위기 상황에서 공중의 평가에 영향을 줄 것으로 예상되는 세 가지 변인을 독립 변인으로 선정하여 2(CEO 이미지: 서민적 vs. 귀족적) × 2(CEO 위기 유형: 법률적 vs. 윤리적) × 2(CEO의 CSR 활동 여부) 개체 간 실험 연구를 진행하였다. 독립 변인의 효과와 더불어, 독립 변인과 종속 변인(타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도)과의 관계에 공중이 느끼는 부정적 정서(분노/실망감/걱정)가 매개 효과를 가지고 있는지도 살펴보았다.

문헌 연구

CEO 위기 상황에서 서민적 이미지의 효과

서민적 이미지(plain folks)는 자신이 평범한 사람과 비슷하다고 어필함으로써 수용자들에게 신뢰를 얻으려는 전략이다(Lee & Lee, 1939, p. 92; Severine & Tankard, 2004, p. 177 재인용). 서민적 이미지는 주로 정치 후보자들이 소탈한 이미지를 어필하여 공중의 호감을 얻기 위해 많이 사용하고 있다. 일례로, 지난 18대, 19대 대통령 선거 당시 문재인 후보는 SNS를 통해 “서민의 삶을 살았고 99%에 속해 있는 유일한 후보”, “서민 출신의 인권 변호사”로서의 삶을 강조하며 서민적 이미지를 부각시켰다. 서민적 이미지 전략은 미국 대선에서도 살펴볼 수 있는데 평소 기름진 음식을 좋아하지 않기로 유명한 오바마 전 대통령과 영부인 시절 백악관 음식의 칼로리와 지방 함량을 확인하곤 했던 힐러리 클린턴 역시 대선 기간 동안에는 정크푸드를 먹는 모습을 많이 보이며 공중에게 친근한 이미지를 어필한 것으로 알려져 있다(Park, 2007). 공중은 서민적 이미지의 정치인들이 따뜻하고 솔직하며 민주적이라고 생각하고, 이와 반대로 귀족적 이미지의 정치인들은 차갑고 권위적이며 가식적이라고 생각하는 경향이 있다(Kim, 2012).

광고 분야에서도 서민적 이미지 어필을 찾아볼 수 있다. 박카스는 삶에 지치고 힘든 평범한 도시민들의 이야기를 광고에 담아냄으로써 서민들이 부담 없이 마실 수 있는 친근하고, 서민적인 이미지를 구축해 오고 있다(Park, 2013; Ryu, 2008). 또 다른 예를 보면, 신용카드 업계의 경쟁이 심했던

2000년대 초반에 고급스러운 이미지를 내세웠던 LG, 삼성카드와는 대조적으로 BC카드의 “수수료를 아끼세요”, “부자 되세요”와 같은 평범한 사람들에게 친근하게 접근하는 전략을 구사했다. 그 결과 2003년 카드 회사들이 적자를 기록하던 당시 서민적인 이미지를 어필했던 BC카드만이 유일하게 흑자를 기록했던 사례를 찾아볼 수 있다(Yoon, 2017).

최근 일련의 연구들은 서민적 이미지 전략이 정치, 광고뿐만 아니라 CEO에게도 적용될 수 있음을 검증하였다. 서민적 이미지 전략의 효과를 경제계 리더에게 처음으로 적용하여 검증한 조수영(Cho, 2014)의 연구는 주로 남성 정치인들이 사용해 오던 서민적 이미지 전략이 여성 CEO와 여성 정치인에게도 적용되는지 살펴보기 위해 여성 리더의 이미지(서민적 vs. 귀족적)와 리더십 유형(여성적 vs. 남성적)으로 세분화하여 공중이 원하는 여성 CEO 이미지와 리더십 유형이 존재하는지 살펴보았다. 연구 결과에 의하면, 공중들은 귀족적 이미지보다 서민적 이미지의 여성 CEO와 여성 정치인에게 보다 호감과 신뢰를 나타냈다. 능력 평가 측면에서는 여성 정치인에 대해서는 서민적 이미지를 더 높게 평가했으나, CEO의 경우 서민적/귀족적 CEO 간 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 해당 연구는 구전되어 오던 서민적 이미지의 효과를 실증적으로 검증하고, CEO를 포함한 여성 리더에게 최초로 적용했다는 의의를 갖는다.

이후 관련 후속 연구(Cho, 2017)는 서민적 이미지 개념을 외모적(수수한/화려한), 개인적 배경(서민적/귀족적)으로 보다 세분화하여 외모와 개인적 배경이 일치하거나 불일치할 경우 공중의

CEO에 대한 평가와 인물에 대한 감정에 차이가 나는지 살펴보았다. 연구 결과에 의하면 공중은 서민적 배경/수순한 외모의 CEO를 귀족적 배경/화려한 외모의 CEO보다 더 선호하는 것으로 나타났다. 한편, CEO의 성별에 따라 선호하는 외모와 배경이 달랐는데, 남성 CEO의 경우에는 서민적 배경, 여성 CEO의 경우에는 수순한 외모에 더 높은 호감과 신뢰를 느끼는 것으로 나타났다. 해당 연구는 서민적 이미지 효과가 남녀 CEO 모두에게 효과적임을 증명했다는 점과 서민적 이미지의 개념을 세분화했다는 점에서 의의를 갖는다. 서민적 이미지를 PR에 적용했다는 점에서 의의를 갖는다.

CEO의 이미지는 기업 평가에도 영향을 미치기에 CEO 이미지 관리는 기업 PR의 중요한 활동 중 하나이다. 선행 연구들은 서민적 이미지 전략이 CEO에도 적용된다는 점에서 효과적인 CEO 이미지 전략을 제시했지만 해당 전략이 CEO 위기 상황에서도 효과가 있을지에 대해서는 아직 규명되지 못하고 있다. 시민 권리의식의 향상으로 대한항공을 비롯한 일부 CEO들의 비윤리적인 행동들은 공중의 공분을 일으키며 이슈화되어 기업 이미지에 큰 타격을 입히고 있다. 이러한 CEO 리스크 상황에서 CEO의 서민적 이미지는 위기의 완충 작용을 할 수 있을까? 공중은 서민적 이미지 CEO에게 더 큰 신뢰도와 호감도를 느끼기에(Cho, 2014, 2017), CEO 위기에서도 서민적 이미지 CEO에게 덜 부정적인 정서를 느낄 가능성도 있다.

한편, 공중은 평판이 좋은 기업일수록 바람직한 행동을 할 것이라고 기대하기 때문에 위기 대응을 제대로 못할 때 오히려 평판이 좋지 않았던 기업에

비해 더 부정적으로 평가한다는 연구 결과가 존재한다(Dean, 2004). 딘(Dean, 2004)의 연구 결과를 본 연구에 적용해 본다면 공중은 자신들과 다를 바 없다고 여겨 온 서민적 이미지 CEO가 비윤리적 행동을 할 경우 오히려 더 부정적으로 반응할 가능성도 있다. 본 연구는 기업의 CEO가 비윤리적 행동으로 위기에 처한 상황에서 CEO의 서민적 이미지가 완충 작용을 할 수 있는지 혹은 더 나쁜 영향을 주는지 살펴보았다.

위기 유형

상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT)은 위기관리 연구를 체계적으로 접근한 이론으로 위기 유형과 위기 대응 전략을 세분화하고 유형과 전략을 매칭하는 시스템을 확립시켰다(Coombs, 2006). 콤즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 1996)는 위기의 통제 가능성에 따라 위기 유형을 의도적(intentional) 위기와 비의도적(unintentional) 위기로 구분하고, 위기의 책임 및 원인에 따라 내부적(internal) 위기와 외부적(external) 위기로 구분했다. 이후 콤즈(Coombs, 1999)는 위기의 책임 정도에 따라 루머, 자연재해, 사고, 고의적 악의, 위반으로 구분하기도 했다. 위기 유형은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있는데 본 연구는 SCCT 분류에서 내부 책임, 의도적 위기에 초점을 맞추었다. 내부 책임이 있고 의도적인 위기는 일반적으로 위기 평가에 있어 조직의 책임성이 가장 높은 위기로 간주되며 다른 위기에 비해 공중이 부적 정서를 경험하고 부정적인 평가를 내리기 쉬운 위기이다. 본 연구는 CEO에게 적용할 수 있는 내부적 위기 유형을 구분

화하여 살펴보고자 캐롤(Carroll, 1991)의 사회적 책임 활동(Corporate Social Responsibility: CSR)의 네 가지 정의를 바탕으로 하여 위기 유형을 법률적 위기와 윤리적 위기로 세분화하였다.

캐롤(Carroll, 1991)은 기업의 사회적 책임을 강제성의 정도에 따라 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분하였다. 먼저, 경제적 책임은 기업의 이윤 창출을 통한 사회적 책임을, 법률적 책임은 사회에서 요구하는 법을 준수해야 함을 의미한다. 윤리적 책임은 법적으로 규정되어 있지는 않지만 마땅히 지켜야 하는 책임을 의미하며, 마지막으로 자선적 책임은 기업이 사회의 발전을 위해 실천해야 하는 사회적 책임을 말한다. 그는 경제적, 법률적, 윤리적 책임이 수반되어야만 기업의 자선적 책임 활동이 긍정적인 효과를 볼 수 있다고 했다. 캐롤(Carroll, 1991)의 분류는 기업의 사회적 책임에 대한 분류이기는 하나 CEO들의 경제적·법률적·윤리적·자선적 책임 또한 잘 설명하고 있다. 이에 본 연구는 해당 개념을 차용하여 CEO가 해당 책임 중 특히 법률적·윤리적 책임을 어김으로써 발생할 수 있는 위기에 집중하였다. 법률적·윤리적 책임은 한 시민으로 지켜야 하는 중요한 책임이며 그렇기에 이를 위반했을 때 공중의 부정적인 정서나 평가는 더욱 커질 가능성이 있다.

또한 CEO들의 재산 탈세, 갑질 행위 등은 CEO 위기의 대표적인 법률 위반 및 비윤리적 사례로 공중으로부터 비난받고 있다. 이에 현실적인 적용성을 고려하여 본 연구의 위기 유형으로 법률적 위기와 윤리적 위기를 채택하였다. CEO의 법률적 위기는 '기업의 이윤 창출에 대한 책임이 있는 CEO가 국

가권력에 의해 강제되는 규범을 준수하지 않는 경우'로, 윤리적 위기는 '법적으로 규정되어 있지는 않지만, 인간으로서 바람직하게 지켜야 하는 도리를 준수하지 못한 경우'로 정의 내렸으며, 캐롤(Carroll, 1991)이 제시한 정의와 '법', '윤리'의 사전적 정의를 바탕으로 본 연구에서 수정하여 정의하였다. 이를 바탕으로 법률적 위기는 CEO의 재산 은닉, 윤리적 위기는 CEO의 갑질 논란으로 선정하였다.

CEO의 CSR 활동

기업의 경제적인 기능 이외에도 사회적 책임에 대한 공중의 요구가 커짐에 따라 기업의 사회적 책임 활동에 대한 필요성은 점점 확대되고 있다. 이러한 사회적 요구에 부응하며 기업은 다양한 방식으로 CSR 활동을 수행하고 있는데, CEO들 역시 김장담그기, 연탄 나르기과 같은 봉사활동에 직접 참여하는 모습을 보여 주며 공중에게 적극 어필하고 있다. 기업의 CSR 활동은 공중의 기업에 대한 구매 태도 등 기업 평판에 긍정적인 영향을 미친다(Bae, Kim, & Kim, 2008; Jang & Choi, 2010). 더불어 CSR 활동을 많이 할수록 위기 상황에서 완충 작용을 하여 공중의 분노를 낮추고, 동정심을 높여 준다는 연구 결과도 존재한다(Assiouras, Ozgen, & Skourtis, 2013).

공중에게 '갓뚜기(God + 오뚜기)'라고 불리는 오뚜기는 그간 꾸준한 CSR 활동 등이 언론을 통해 알려지며 공중에게 좋은 평가를 받고 있다. 실제로 오뚜기의 '일감 몰아주기' 논란이 있었을 때 오뚜기보다 더 비윤리적인 기업이 훨씬 많다는 여론이 형

성되며 공중이 논란에 크게 신경 쓰지 않는 모습을 보이기도 했다. 오투기 함영준 회장은 취업 포털에서 실시한 '2017 올해의 인물' 조사에서 기업·기업인 분야 호감 인물 1위로 선정되기도 하였다(Yoo, 2017). 이는 기업과 CEO가 적극적인 CSR 활동을 통해 윤리적 기업의 이미지를 구축할 때 위기 상황에서 상당한 완충 작용을 할 수 있음을 시사한다.

2008년 한겨레경제연구소는 CSR 활동이 활발한 국내 18개 대기업을 대상으로 사회공헌 지출과 공중들의 책임 경영 평가 사이의 상관성을 살펴본 『사회 책임 경영과 기업 명성 조사 연구』를 발간하였는데, 이에 따르면 유한킴벌리는 그 해에 사회공헌비로 약 128억 원을 지출했다. 이 금액은 현대차, LG, SK가 약 800억 원~1548억 원을 투자한 것에 비하면 현저하게 낮은 금액이지만 유한킴벌리가 기존에 쌓아 온 좋은 기업, 사회공헌을 잘하는 기업 이미지는 공중에게 긍정적인 영향을 준 것으로 보인다(Kwak, 2009). 이러한 예들을 확장해 본다면 기업이나 CEO의 평소 활발한 CSR 활동은 CEO 위기의 완충 작용을 할 것으로 예측된다.

CEO의 능력과 윤리적인 이미지가 기업의 CSR 활동에 대한 공중의 인식에 미치는 영향에 대해 알아본 한 실험 연구 결과에 의하면, 능력 연상이 되는 CEO의 CSR 활동보다 윤리성이 부각된 CEO의 CSR 활동을 더 순수하게 생각하고 긍정적으로 평가하고 있었다(Kim, 2014). 이는 아마도 윤리적

CEO의 이미지와 CSR 활동의 본질이 서로 일치한다는 느낌을 주기 때문으로 해석된다. 서민적 이미지가 윤리적 이미지와 동일하다고 할 수는 없지만 서민적 이미지 전략은 평범하고 정직한 사람을 연상시키며 공중에게 더욱 어필하기 때문에 서민적 이미지 CEO의 CSR 활동은 더욱 효과적일 수 있으며, 이러한 두 가지 요소가 결합했을 때 위기 상황에서 완충 효과는 더욱 커질 가능성이 있다. 그러나 오투기 사례에서 볼 수 있듯이 CEO가 재벌 2세인 귀족적 이미지를 가지고 있더라도 위기 상황에서의 CSR의 완충 작용은 나타날 수 있다. 본 연구는 기업 위기에 대한 공중의 평가에 있어 CEO의 이미지, CSR 활동 여부 각 독립 변인의 효과뿐 아니라 두 변인이 결합하여 상호작용 효과가 나타나는지 살펴보았다.

공중의 정서와 위기 커뮤니케이션

쿰즈(Coombs, 2006)는 SCCT 이론에 정서를 포함시키며 위기 상황에서 공중의 정서 반응을 이해해야 한다고 강조했다. 정서(emotion)¹⁾는 감정(affect)이나 기분(mood)과 유사한 개념이지만, 에크만(Ekman, 1984)에 의하면 감정은 정서나 기분을 포괄하는 개념으로 특정 대상에 대해 '좋다/싫다' 혹은 '긍정/부정'의 일차원적 관점을 의미하는데 반해 정서는 특정 대상에 대해 '긍정/부정'의 평가뿐만 아니라 그 평가에 따르는 느낌, 의식, 행동

1) 학자마다 emotion, affect, mood 등의 개념을 다양하게 정의내리고 있다. 대부분의 선행 연구에서 mood는 '기분'이라는 뜻으로 사용되고 있으며 감정과 정서는 emotion과 affect를 구분하여 사용하지 않고 있다. 본 연구는 송현주(Song, 2008), 정현, 최윤형(Jung & Choi, 2012)의 연구를 참조하여 한국심리학회 표준번역을 따라 정서를 'emotion'으로, 감정을 'affect'로 사용하였다.

및 행동 성향을 포함하는 개념으로 감정보다 훨씬 더 구체적이다. 정서는 기분과도 다른 개념으로, 기분이 오랜 시간 지속된다면, 정서는 짧은 기간에 확연하게 나타나는 것이며, 기분은 뚜렷한 대상이 없는 비의도적인(unintentional) 것이라면 정서는 대상이 뚜렷한 의도적인(intentional) 감정 상태를 가리킨다(Ekman, 1984; Lazarus, 1991).

위기관리에서 공중정서 이해의 중요성은 이후 연구들에서 지속되고 있다. 김과 카메론(Kim & Cameron, 2011)은 실험 연구를 통해 기업 위기 상황에서 정서의 역할을 살펴보았는데, 분노를 유발하는 뉴스를 읽은 그룹이 슬픔을 유발하는 뉴스를 읽은 그룹보다 기업에 대한 태도가 더 부정적으로 나타났다. 최와 린(Choi & Lin, 2009)의 온라인 게시판에 게시된 제품 리콜에 대한 공중의 반응을 분석한 연구에 따르면, 공중은 위기로부터 분노, 동정심 외에도 경계, 혼란, 놀라움, 우려, 공포, 안도, 경멸, 창피함, 역겨움 등 다양한 감정을 경험하고 있었다(Choi & Lin, 2009). 이 중 귀인 의존적 정서인 분노는 조직 명성에는 부적 영향을, 보이콧 의도에는 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 콤즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 2005) 이후 위기관리 연구자들은 공중의 정서가 조직 평판 및 행동 의도에 미치는 영향에 대해 지속적으로 연구를 진행하고 있다(Coombs, Fediuk, & Holladay, 2007; Jin, Pang, & Cameron, 2012; Liu, Austin,

& Jin, 2011).

기업 위기 상황에서 공중의 정서가 기업에 대한 태도에 영향을 미치는 중요한 요인임에도 불구하고 관련 국내 연구는 부족한 실정이다. 정현과 최윤희(Jung & Choi, 2012)은 위기 유형에 따른 공중의 정서 반응을 알아보기 위해 가상 기업의 식품 위기 사례를 바탕으로 2(위기 유형: 사고/범죄) × 2(대응 전략: 부인/사과)의 집단 간 실험 연구를 진행하였다. 연구 결과에 따르면 사고와 범죄 유형 모두에서 황당, 분노, 혐오의 정서가 공통적으로 나타났으며 이러한 부정적 정서는 기업에 대한 평판 및 잠재적 지지에도 부적인 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

콤즈와 할러데이(Coombs & Holladay, 2005)에 의하면 기업의 위기 책임성이 높아질수록 공중이 느끼는 '분노'와 남의 불행에 대한 '쾌감'이 높아지고 '연민'은 낮아지는 것으로 나타났으며, 이러한 공중의 정서는 조직에 대한 평판과 행동 의도에도 영향을 미쳤다. 특히 위기 책임성이 매우 높은 조직의 비행은 공중에게 가장 강한 수준의 분노와 남의 불행에 대한 쾌감의 정서를 유발시키는 것으로 보고되었다. 그라피, 로마니, 그리고 바고치(Grappi, Romani, & Bagozzi, 2013)는 기업의 사회적·윤리적 위기에 대한 공중의 정서 반응을 연구하며 CAD 감정이 발생한다고 하였다. CAD²⁾감정은 기업에 대한 부정적 구전과 불매 운동으로 이어진다

2) 경멸(Contempt)은 상대의 행동, 태도가 옳지 않다고 생각할 때 발생하였고, 분노(Anger)는 외부 사건으로 인해 유발되는 강한 불쾌감이 특징적으로 나타나는 부정적인 정서 경험을 의미한다. 혐오(Disgust)는 기업의 도덕·윤리적 위반에 대한 반감 혹은 역겨움을 의미한다(Grappi et al., 2013).

고 밝히고 있다. 왕용, 방광수, 그리고 박종철(Wang, Fang, & Park, 2017)은 기업의 정직성 위기와 능력 위기가 공중의 정서에 미치는 영향을 알아보았는데, 두 위기 모두 부정적 정서인 실망감, 경멸감과 지각된 위험성을 유발하는 것으로 나타났다. 앞선 연구들을 참작할 때 위기 유형에 따라 혹은 CEO의 이미지에 따라 공중 정서 반응에 차이가 나타날 수 있다. 본 연구는 CEO의 두 가지 다른 위기 상황(법률적 vs. 윤리적)과 CEO의 이미지 차이에 따라 공중의 정서적 반응이 다르게 나타나는지 살펴볼 것이며, 이와 더불어 어떠한 정서적 반응이 종속 변인인 부정적 구전 의도 및 타 브랜드 대체 가능성을 매개하는지 살펴볼 것이다.

이준용, 송현주, 나은경, 그리고 김현석(Rhee, Song, Na, & Kim, 2008)은 한국인들의 독특한 정서를 크게 두 가지(긍정적, 부정적)로 나누었는데, 긍정적 정서에는 기쁨·공지·사랑 등이 포함되었고, 부정적 정서에는 공포·분노·연민·수치·좌절·슬픔 등이 포함되었다. CEO의 잘못된 행동으로 인해 공중이 느낄 수 있는 감정은 부정적 범주에 속한 분노, 실망, 혹은 걱정과 같은 정서일 것이다. 먼저, 분노는 ‘나’와 ‘내 것’에 대한 공격으로(Lazarus, 1991, p. 222), 위기 관련 선행 연구들에서 지적했듯이 분노는 위기와 가장 연관되는 정서이며 공중의 부정적 구전 의도 및 구매 의도에 영향을 미칠 수 있다(Coombs & Holladay, 2009; Jorgensen, 1996). 이를 본 연구에 대입시켜 본다면 CEO의 부적절한 행동은 공중으로 하여금 분노를 일으키고, 타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도에도 영향을 미칠 수 있을 것이다.

실망감(disappointment)은 대상에 대한 이전의 기대와 획득되어진 결과를 비교함으로써 발생하는 감정이다(Zeelenberg & Pieter, 2004). 박명호와 장영혜(Park & Jang, 2013)는 기업 위기 상황에서 공중이 기업에 대해 느낀 실망감이 부정적 구전 의도와 전환 의도에 미치는 영향을 살펴본 있었는데, 실망감은 부정적 구전 의도에는 영향을 미쳤으나 전환 의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 전환 의도에 영향을 미치지 않았던 이유는 연구에서 사용된 브랜드가 삼성이라는 1위 기업이었기 때문으로 예측되며, 만약 1위 기업이 아닌 경우라면, 혹은 CEO 관련 위기라면 어떤 결과가 나올지 살펴보는 것은 흥미로울 것이다.

걱정은 이준용 등(Rhee et al., 2008)에 의하면 안타까움, 불쌍함, 걱정의 정서는 비슷한 범주로 정의된다. 기존에 긍정적으로 생각하고 있던 기업이나 CEO에게 위기가 발생했다면 걱정의 정서가 유발될 수 있다. 걱정은 분노, 실망과 달리 부정적 구전 의도나 전환 의도에 부적 영향을 미칠 가능성이 있다. 본 연구에서 살펴보고자 하는 분노, 실망감, 걱정은 부정적 정서의 강도가 점차적으로 약해지는 것으로, 독립 변인의 차이에 따라 공중이 느끼는 정서의 강도에 차이가 있는지, 그리고 어떤 정서가 종속 변인들을 매개하는 역할을 하는지 살펴보았다.

종속 변인: 타 브랜드 대체 가능성 의도 및 부정적 커뮤니케이션 의도

본 연구는 공중의 부정적 정서 반응 외에도 ‘타 브랜드 대체 가능성 의도’와 ‘부정적 커뮤니케이션 의도’와 같은 공중의 행동 의도를 연구의 종속 변인으로

채택하였다. 기존의 위기 관련 연구들은 위기 상황에서 위기를 겪고 있는 기업 제품에 대한 구매 의도를 직접적으로 측정하는 것이 많은데 위기를 접한 공중에게 구매 의도를 묻기보다는 조금 다른 방향성의 행동 의도를 제시할 필요가 있다. 본 연구에서 제시하는 타 브랜드 대체 가능성 의도는 해당 브랜드와의 관계를 종료하고 새로운 브랜드와 관계를 맺고자 하는 전환 의도(Park & Jang, 2013)와 유사한 개념으로, 동일하거나 비슷한 조건의 제품 혹은 기업이 존재할 경우 공중이 타 브랜드로 대체할 가능성에 대한 것이다. CEO에 관련하여 부적절한 행동을 목격한 후, 공중이 해당 기업 제품 구매를 중단할지 혹은 지속적으로 유지하고자 할지 살펴보는 것은 불매 의도까지 엿볼 수 있는 기회가 될 것이다.

연구의 또 다른 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 행동 의도는 부정적 구전 의도와 비슷한 방향성은 갖지만 전달하는 정보의 내용과 의도가 다르다. 부정적 구전 의도가 주변 사람들에게 기업을 폄하하고 불만족을 이야기하고자 하는 의도(Huefner & Hunt, 2000)라면, 본 연구의 부정적 커뮤니케이션 행동 의도는 “주변 사람들에게 조직과 관련된 사안에 대해 부정적인 의견을 전달하며 주변 사람들이 해당 사안에 대해 부정적인 의견을 나누는데 직접적 영향을 미치려 하는 것”을 의미한다(Moon & Rhee, 2012). 즉, 부정적 커뮤니케이션 행동 의도는 부정적 구전 의도에 비해 더 적극적인 의도로 볼 수 있다. 이러한 종속 변인들은 공중이 인식하는 위기의 심각성 정도와 위기가 기업에게 미치는 영향력을 잘 측정할 수 있는 변인들이다.

연구문제 및 연구 모형

선행 연구들에 대한 논의를 바탕으로 하여 CEO의 이미지(서민적 vs. 귀족적), 위기 유형(법률적 위기 vs. 윤리적 위기), CEO의 CSR 활동 여부(유 vs. 무)가 공중의 부정적 정서(분노/실망감/걱정) 및 부정적 행동 의도(타 브랜드 대체 가능성 의도, 부정적 커뮤니케이션 의도)에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 더불어 이 과정에서 공중의 부정적 정서 반응(분노/실망감/걱정)이 독립 변인과 종속 변인 간 매개 작용을 하는지 살펴보고자 다음과 같은 연구문제를 도출했다.

연구문제 1-1: CEO 이미지(서민적 vs. 귀족적), 위기 유형(법률적 위기 vs. 윤리적 위기), CEO의 CSR 활동 여부(유 vs. 무)는 공중의 부정적 정서 반응(분노/실망감/걱정)에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 1-2: CEO 이미지, 위기 유형, CEO의 CSR 활동 여부는 공중의 타 브랜드 대체 가능성 의도에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 1-3: CEO 이미지, 위기 유형, CEO의 CSR 활동 여부는 공중의 부정적 커뮤니케이션 의도에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 2-1: 부정적 정서(분노/실망감/걱정)는 3개의 독립 변인과 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도를 매개하는가?

연구문제 2-2: 부정적 정서는 3개의 독립 변인과 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 의도를 매개하는가?

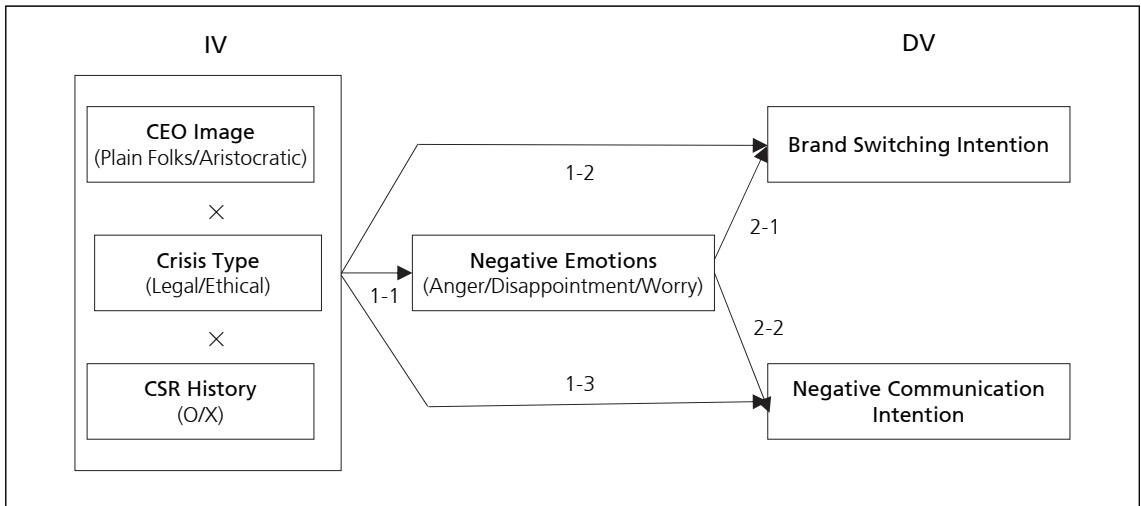


Figure 1. Research Model

연구 방법

실험 설계 및 표본 구성

본 연구는 CEO의 이미지, 위기 유형, CEO의 CSR 활동 여부를 독립 변인으로 한 2 × 2 × 2 개체 간 실험으로 설계되었다. 총 8개의 실험 그룹으로 구성되며 각각의 그룹에는 40명 이상의 참가자들이 무작위로 할당되었다(〈Table 1〉 참조). 표본은 리서치 전문 회사 패널을 이용하였고, 총 373부가 최종 분석에 사용되었다. 실험 진행 절차를 살펴보면, 피험자가 기사 형식의 실험 자극물을 접한 뒤 자극물에 대한 스크리닝 질문에 응답했으며, 이후 종속 변인들에 해당하는 문항 및 인구통계학적 질문에 응답한 후 실험이 마무리되었다. 응답이 끝난 후에는 실험에 사용된 온라인 기사는 연구를 위한 가상의 실험 제작물임을 피험자들에게 인지시켰다.

실험 자극물 조작

실험 자극물은 총 여덟 가지 유형으로 조작되었는데, 실제 알려진 인물로 진행될 때 사전 이미지가 영향을 미치는 것을 방지하기 위해 기사에 사용된 CEO는 가상 기업, 인물로 조작되고 인물의 이름과 기업명을 모자이크 처리하였다. 본 실험 전에 20대 성인 20명을 대상으로 연구의 독립 변인이 되는 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 활동 여부가 자극물에서 잘 구분되는지 사전 조작 점검을 실시했다. 사전 조사 결과, CEO 이미지와 CSR 활동 여부는 의도대로 인지되고 있었으나 위기 유형(법률적 vs. 윤리적 위기) 간 차이가 잘 인지되지 않아 수정을 거쳤다. 실험에 대한 몰입을 높이기 위해 자극물은 인터넷 신문 기사 형태로 제작되었다. 독립 변인들의 구체적인 조작은 다음과 같다.

먼저, CEO 이미지의 조작적 정의는 조수영

Table 1. Assignment of Participants

	Experimental Conditions			Frequency	Percentage (%)
	CEO Image	Crisis Type	CSR History		
Group 1	Plain Folks	Legal	O	47	12.6
Group 2	Plain Folks	Legal	X	44	11.8
Group 3	Plain Folks	Ethical	O	46	12.3
Group 4	Plain Folks	Ethical	X	47	12.6
Group 5	Aristocratic	Legal	O	45	12.1
Group 6	Aristocratic	Legal	X	50	13.4
Group 7	Aristocratic	Ethical	O	45	12.1
Group 8	Aristocratic	Ethical	X	49	13.1
Total		373		100.0	

(Cho, 2014; 2017; 2019)의 연구를 참조하였다. ‘서민적 이미지’는 평범하고 소박한 외적 모습에 어려움을 극복하고 자신의 능력으로 자수성가한 인물로 정의되었으며, 귀족적 이미지는 세련된 외모에 어려움 없이 부모의 회사를 물려받은 재벌 2세 경영인으로 정의되었다. 구체적으로 실험물에는 다음과 같은 문구가 삽입되었다. 서민적 이미지 CEO는 “경남 밀양 출신의 P 회장은 1997년 IMF 외환위기로 15년 동안 재직하던 한국주택은행이 망하고 하루아침에 실업자가 되었다. 그러던 중 우연한 기회로 2002년 전국에 60개의 매장밖에 존재하지 않았던 ‘OOO’를 인수하게 되었고, P 회장 인수 이후 10여 년 만에 2500호점을 보유한 국내 최대 가맹점을 보유한 커피 전문점으로 성장시켜 국내 커피 프랜차이즈 업계 자수성가형 CEO로 여겨지고 있다”라는 문구를 제시하였고, 귀족적 이미지 CEO는 “OOO 그룹 A 회장의 장남이자 재벌 2세

경영인인 C 부사장은 2005년 ‘OO’ 상무로 입사한 후 ‘OO’ 마케팅 본부장과 OOO그룹 전략기획실 미래 사업부문장을 거친 후 2011년에 OOO의 등기이사로 선임되었다. C 부사장은 남다른 경영능력을 인정받으며 대표적인 엘리트 재벌 2세로 회자되고 있다”라는 문구를 제시하였다.

다음으로, 위기 유형은 캐롤(Carroll, 1991)이 제시한 사회적 책임 유형의 개념적 정의를 바탕으로 법률적·윤리적 위기로 조작하였다. 법률적 위기는 국가권력에 의해 강제되는 규범을 준수하지 않은 상황으로, 윤리적 위기는 법적으로 규정되어 있지는 않지만 인간으로서 바람직하게 지켜야 하는 도리를 준수하지 않은 경우로 정의하였다. 보다 구체적으로 법률적 위기는 CEO가 비자금 마련을 위한 목적으로 페이퍼 컴퍼니를 설립하여 재산을 은닉한 상황으로, 윤리적 위기는 CEO가 가맹주 및 직원들을 대상으로 상습적인 욕설·막말 등의 갑

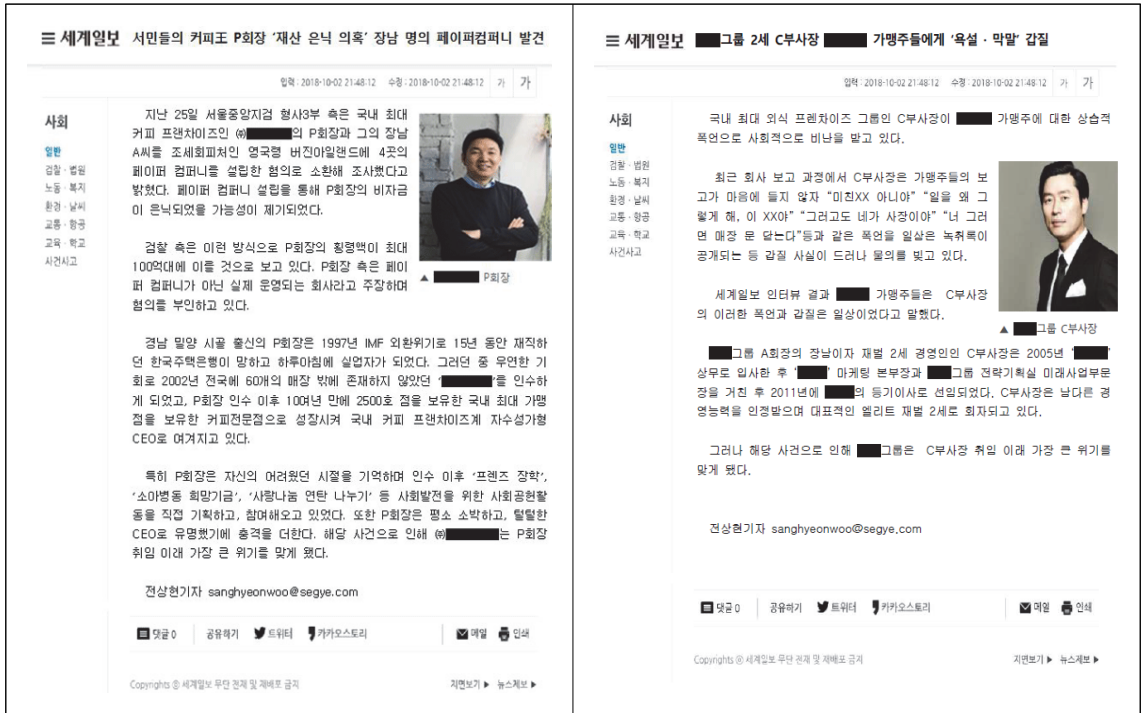


Figure 2. Stimuli (examples)

질을 한 상황으로 조작되었다.

마지막으로, CEO의 CSR 활동 여부는 CEO가 직접 기획, 참여한 CSR 활동을 말하는데, 해당 활동 또한 서민적/귀족적 이미지에 맞는 느낌을 주기 위해 서민적 CEO의 CSR 활동은 장학금, 소아병동 후원, 연탄 나누기 등으로, 귀족적 CEO의 CSR 활동은 사회공헌재단 설립, 도서관 건립, 장학금 등으로 조작하였다. CSR 활동이 없는 자극물은 해당 활동에 대한 정보를 제시하지 않았다(〈Figure 2〉 참고).

실험 자극물 조작 점검

본 실험에서 자극물이 연구 목적에 부합되는지 검

증하기 위해 조작 점검을 실시하였다. 첫째, CEO 이미지에 대한 조작은 “귀하가 방금 기사에서 읽은 인물의 개인적 배경은 어느 쪽에 가깝다고 생각하십니까?”라는 문항에 7점 리커트 척도(1점: 서민적~7점: 귀족적)로 답하게 했는데, 서민적 이미지 ($M = 4.38, SD = 1.57$)와 귀족적 이미지($M = 5.92, SD = 1.06$) 간 유의미한 차이가 나타났다 ($t = -11.119, df = 371, p = .000$). 둘째, 위기 유형은 “귀하가 방금 기사에서 읽은 인물의 행위는 어느 쪽에 가깝습니까?”라는 문항에 7점 척도(1점: 명백한 윤리·도덕 위반~7점: 명백한 법 위반)로 답하게 했으며, 윤리적 위기($M = 3.12, SD$

= 1.87)와 법률적 위기($M = 5.24, SD = 1.70$)의 유의미한 차이가 나타났다($t = 11.416, df = 371, p = .000$). 마지막으로 CSR 활동 유무를 구분하고 있는지 살펴보기 위해, “OOO은 평소 사회 공헌 활동을 꾸준히 해 오던 사람이다”라고 질문했으며(1점: 전혀 아니다~7점: 매우 그렇다), CSR 활동을 한 경우($M = 3.85, SD = 1.50$)와 그렇지 않은 경우($M = 3.06, SD = 1.32$)에 차이가 나타났다($t = 5.402, df = 371, p = .000$).

종속 변인의 조작적 정의 및 측정

부정적 정서

공중의 정서는 특정 상황에서 공중의 행동을 이해하기 위한 중요한 개념으로(Coombs & Holladay, 2005), 본 연구는 이준웅 외(Rhee et al., 2008) 연구의 부정적 정서 범주를 참고하여 분노, 실망감, 걱정을 선정하였다. 분노는 스피를버거 외(Spielberger et al., 1983)와 장정현과 김선호(Chang & Kim, 2014)의 연구를 참고하여 “짜증 혹은 곤혹감, 강한 격분이나 분노까지 여러 가지 강도를 가지는 정서 상태”로 정의하였으며 3개 문항(OOO 회장에 대해 나는 화가 난다, 욕설을 퍼붓고 싶음을 느낀다, 반감을 느낀다)으로 측정하였다. 실망감은 “의사 결정의 주체가 이전의 기대와 획득되어진 결과를 비교함으로써 발생하는 감정”으로 질렌버그와 피터스(Zeelenberg & Pieters, 2004), 한상린과 성형석(Han & Sung, 2007)의 연구를 바탕으로 3개 문항(OOO 회장은 나의 기대를 저버렸다, 내가 생각했던 것보다 더 나쁜 사람인 것 같다, 실망했다)로

측정했다. 마지막으로, 걱정은 이준웅 외(Rhee et al., 2008)의 연구에서 연민의 하위 범주에 걱정과 함께 포함된 불쌍함, 안타까움을 걱정의 한 정서로 포함하였으며, 3개 문항(OOO 회장이 불쌍하게 여겨진다, 안타까움을 느낀다, 안 좋은 일이 일어날까 봐 걱정된다)을 7점 척도로 측정하였다.

타 브랜드 대체 가능성 의도

타 브랜드 대체 가능성 의도는 ‘위기 상황에서 공중이 동일, 혹은 비슷한 조건의 타 브랜드로 대체할 가능성’으로 정의하였으며, 크리어(Creyer, 1997)가 제시한 구매 의도 척도를 본 연구에 맞게 수정, 보완하여 3개 문항“향후 기사에서 언급된 기업이 아닌 비슷한(가격, 맛, 서비스 등을 제공하는)~” 1) 타 브랜드로 대체 구매할 의향이 있다, 2) 타 브랜드를 우선적으로 고려할 것이다, 3) 타 브랜드를 가족이나 주변 사람에게 추천할 것이대를 7점 척도로 측정하였다.

부정적 커뮤니케이션 의도

문빛과 이유나(Moon & Rhee, 2012)는 부정적 커뮤니케이션 행동을 “조직과 관련된 사안에 대해 부정적인 의견을 전달하며 주변 사람들이 해당 사안에 대해 부정적인 의견을 나누는 데 직간접적 영향을 미치려 하는 것”으로 정의하였다. 본 연구에서는 이들의 정의를 차용하여, 해당 연구에서 제시된 부정적 커뮤니케이션 행동 척도 중 ‘공격’ 행동 측정 문항을 본 연구에 맞게 수정하였다.

구체적인 문항은 1)나는 해당 기업과 관련된 부정적인 기사나 글들을 주위 사람들에게 전달하고

싶다, 2)나는 해당 기업을 비난하는 의견을 제시하고 싶다, 3)나는 해당 기업이 사회적으로 바람직하지 않은 브랜드라고 이야기하고 싶다고 같은 총 3개 문항, 7점 척도로 측정하였다.

연구 결과

총 373부가 최종 분석에 사용되었다. 실험 참가자들은 남성 180명(48.3%), 여성 193명(51.7%)로 여성의 비율이 조금 높았고, 고졸(고졸 이하, 대학교 재학 포함) 95명(25.4%), 대졸(대학원 재학 포함) 231명(61.9%), 대학원 졸업 이상 47명(12.6%)으로 대졸의 비율이 가장 높았으며, 응답자들의 연령대는 19~29세 119명(31.9%), 30~39세 85명(22.8%), 40~49세 84명(22.5%), 50~60세 85명(22.8%)으로 대체로 고르게 분포되었다(〈Table 2〉 참조).

부정적 정서 문항 변인들의 적절성을 판단하기 위해 분노, 실망감, 걱정의 요인 분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 9개 문항으로 모수 인자 수를 3으로 고정 후 확인적 요인 분석을 실시한 결과, 기준에 측정하고자 했던 대로 3개로 분류되었으며 신뢰도 계수도 만족할 만한 수준(분노: .885, 실망감: .887, 걱정: .750)을 보여 내적 일관성이 확보되었다(〈Table 3〉 참조). 또한 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도($\alpha = .921$)와 부정적 커뮤니케이션 의도($\alpha = .821$)의 신뢰도 계수도 모두 적정한 수준이었다. 〈연구문제 1-1〉은 독립 변인인 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 여부가 부정적

정서(분노, 실망감, 걱정)에 미치는 효과를 살펴본다. 이를 위해 삼원 분산분석(3-way ANOVA)을 실시하였다. 먼저, 분노에 차이를 만드는 것은 CEO 이미지 [$F(1, 365) = 7.571, p < .01$]와 위기 유형 [$F(1, 365) = 30.654, p < .001$]이었다. 구체적으로, CEO가 귀족적 이미지($M = 5.29, SD = 1.16$)일 때, 그리고 윤리적 위기($M = 5.46, SD = 1.17$)일 때 더 분노를 느끼는 것으로 나타났다. CSR 여부 [$F(1, 365) = 2.475, p > .05$] 간 차이는 나타나지 않았으며, 독립 변인 간 상호작용 효과도 나타나지 않았다. 실망감의 경우, 위기 유형 [$F(1, 365) = 6.469, p < .05$]의 주효과만 나타났다. 즉, 윤리적 위기를 저지른 경우에 공중의 실망감이 더 컸다($M = 4.98, SD = 1.39$). CEO 이미지 [$F(1, 365) = 0.70, p > .05$]와 CSR 여부 [$F(1, 365) = 0.872, p > .05$]의 주효과 및 상호작용 효과는 나타나지 않았다.

마지막으로 걱정의 경우, 독립 변인의 주효과는 위기 유형 [$F(1, 365) = 4.290, p < .05$]에서만 나타났으며, 이때도 CEO가 윤리적 위기를 저지른 경우 더 걱정하는 것으로 나타났다($M = 3.44, SD = 1.43$). CEO 이미지 [$F(1, 365) = 1.391, p > .05$]와 CSR 여부 [$F(1, 365) = 1.483, p > .05$]의 주효과 및 상호작용 효과는 나타나지 않았다. 연구 기획 단계에서 분노와 실망감은 같은 방향으로 가고, 걱정은 분노/실망감과 반대의 방향성을 가질 것으로 예측했으나 꼭 그렇지는 않았다. 하지만 분노/실망감의 평균값이 중간값이 4점 이상인 것에 반해 걱정의 평균값은 3점대로, 위기 상황에서 공중들의 감정은 분노와 실망감에 집중되고 있음을

Table 2. Demographic Characteristics(Participants) by Experiment Conditions

CEO image	Crisis Type	CSR History	Gender		Age		N	
Plain folks	Legal	O	M	23	20s	15	47	
					30s	11		
			F	24	40s	11		
				50s	10			
		X	M	22	20s	13		44
					30s	9		
	F		22	40s	10			
			50s	12				
	Ethical	O	M	22	20s	15	46	
					30s	10		
			F	24	40s	10		
				50s	11			
X		M	22	20s	15	47		
				30s	10			
	F	25	40s	11				
		50s	11					
Aristocratic	Legal	O	M	20	20s		13	45
					30s		11	
			F	25	40s	11		
				50s	10			
		X	M	25	20s	17	50	
					30s	12		
	F		25	40s	10			
			50s	11				
	Ethical	O	M	23	20s	13		45
					30s	12		
			F	22	40s	10		
				50s	10			
X		M	23	20s	18	49		
				30s	10			
	F	26	40s	11				
		50s	10					
Total							373	

[Provider:article] Downloaded by IP 125.143.159.181 at Wednesday, July 3, 2019 12:46 PM

Table 3. Confirmatory Factor Analysis(Negative Emotion)

Measurement	Factors		
	Anger	Disappointment	Worry
Anger 1	.854	.351	-.036
Anger 2	.845	.290	.053
Anger 3	.841	.269	-.143
Disappointment 1	.242	.892	.141
Disappointment 2	.317	.838	.027
Disappointment 3	.390	.794	.033
Worry 1	.042	-.063	.869
Worry 2	.035	.190	.809
Worry 3	-.166	.038	.759
Eigenvalue	2.492	2.450	2.033
Total Variance (%)	27.690	54.911	77.496
Cronbach's α	.885	.887	.750

집작할 수 있다(〈Table 4〉 참조).

〈연구문제 1-2〉, 〈연구문제 1-3〉은 3개의 독립 변인이 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도와 부정적 커뮤니케이션 의도에 미치는 영향을 알아보았다. 이를 검증하기 위해 삼원 분산분석을 실시하였다. 〈연구문제 1-2〉의 결과를 보면, 타 브랜드 대체 가능성 의도는 위기 유형[$F(1, 365) = 7.249, p < .01$]에 따라 차이가 나타났으나 CEO 이미지[$F(1, 365) = .129, p > .05$]와 CSR 여부[$F(1, 365) = .756, p > .05$]에 따른 차이는 유의미하지 않았다. 구체적으로 보면, CEO가 윤리적 위기를 저지른 경우 타 브랜드 대체 가능성 의도가 더 높은 것으로 나타났다($M = 5.41, SD = 1.27$).

또한 세 독립 변인 간 유의미한 상호작용 효과가

나타났다[$F(1, 365) = 4.578, p < .05$]. 사후 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. CSR 활동이 있는 경우, 법률적 위기에서는 귀족적 이미지($M = 4.86, SD = 1.27$)와 서민적 이미지($M = 5.22, SD = 1.23$) 간 타 브랜드 대체 가능성 의도에 유의미한 차이가 나타나지 않았다($t = .508, df = 91, p > .05$). 하지만, 윤리적 위기 상황에서는 서민적 이미지($M = 5.08, SD = 1.42$)보다 귀족적 이미지($M = 5.55, SD = 1.16$)에서 타 브랜드 대체 가능성 의도가 유의미하게 높았다($t = -2.389, df = 89, p < .05$). 한편, CEO의 CSR 활동이 없는 경우를 살펴보면, 법률적 위기에서는 서민적 이미지($M = 4.99, SD = 0.99$)보다 귀족적 이미지($M = 5.17, SD = 1.31$)일 때 타 브랜드 대체 가능성 의도가

Table 4. Results of Three-way ANOVAs

	Source	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Anger	Corrected Model	7	7.800	5.902	.000
	Intercept	1	9773.236	7395.714	.000
	CEO Image (CI)	1	10.005	7.571	.006
	Crisis Type (CT)	1	40.509	30.654	.000
	CSR History (CH)	1	3.271	2.475	.117
	CI × CT	1	.225	.170	.680
	CI × CH	1	.264	.200	.655
	CT × CH	1	.031	.023	.879
	CH × CI × CT	1	.121	.091	.763
	Error	365	1.321		
	Total	373			
Disappointment	Corrected Model	7	2.075	1.156	.327
	Intercept	1	8589.324	4787.455	.000
	CEO Image (CI)	1	.126	.070	.791
	Crisis Type (CT)	1	11.606	6.469	.011
	CSR History (CH)	1	1.564	.872	.351
	CI × CT	1	.763	.425	.515
	CI × CH	1	.000	.000	.988
	CT × CH	1	.032	.018	.894
	CH × CI × CT	1	.472	.263	.608
	Error	365	1.794		
	Total	373			
Worry	Corrected Model	7	2.785	1.496	.167
	Intercept	1	4051.394	2175.322	.000
	CEO Image (CI)	1	2.591	1.391	.239
	Crisis Type (CT)	1	7.990	4.290	.039
	CSR History (CH)	1	2.762	1.483	.224
	CI × CT	1	3.072	1.649	.200
	CI × CH	1	2.183	1.172	.280
	CT × CH	1	.433	.233	.630
	CH × CI × CT	1	.114	.061	.805
	Error	365	1.862		
	Total	373			

Table 5. Results of Three-way ANOVAs

	Source	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Brand Switching Intention	Corrected Model	7	3.072	1.996	.055
	Intercept	1	10195.68	6624.84	.000
	CEO Image (CI)	1	.199	.129	.719
	Crisis Type (CT)	1	11.156	7.249	.007
	CSR History (CH)	1	1.164	.756	.385
	CI × CT	1	1.809	1.176	.279
	CI × CH	1	.005	.004	.952
	CT × CH	1	.480	.312	.577
	CH × CI × CT	1	7.045	4.578	.033
	Error	365	1.539		
	Total	373			
Negative Communication Intention	Corrected Model	7	2.679	1.728	.101
	Intercept	1	8236.99	5311.82	.000
	CEO Image (CI)	1	2.484	1.602	.206
	Crisis Type (CT)	1	9.660	6.230	.013
	CSR History (CH)	1	.291	.188	.665
	CI × CT	1	1.891	1.219	.270
	CI × CH	1	.067	.043	.835
	CT × CH	1	.211	.136	.713
	CH × CI × CT	1	4.504	2.904	.089
	Error	365	1.551		
	Total	373			

높게 나타났다($t = -2.682, df = 88, p < .01$). 하지만 윤리적 위기에서는 귀족적 이미지($M = 5.45, SD = 1.27$)와 서민적 이미지($M = 5.55, SD = 1.20$) 간 타 브랜드 대체 가능성 의도에서 통계적으로 유의미한 차이가 없었다($t = -1.089, df = 97, p > .05$)(〈Figure 3〉, 〈Table 5〉,

〈Table 6〉 참조).

〈연구문제 1-3〉의 분석 결과를 살펴보면 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 의도에 영향을 주는 독립 변인은 위기 유형($F(1, 365) = 6.230, p < .05$)이었으며, CEO 이미지($F(1, 365) = 1.602, p > .05$)와 CSR 여부($F(1, 365) = 1.88, p >$

Table 6. Post-Hoc Analysis (DV = Brand Switching Intention)

DV	CSR History	Crisis Type	CEO Image	N	M	SD	T	DF	P
Brand Switching Intention	O	Legal	Plain folks	47	5.22	1.23	.508	91	.613
			Aristocratic	45	4.86	1.27			
		Ethical	Plain folks	46	5.08	1.42			
			Aristocratic	45	5.55	1.16			
	X	Legal	Plain folks	44	4.99	0.99	-2.682	88	.009
			Aristocratic	50	5.17	1.31			
		Ethical	Plain folks	47	5.55	1.20			
			Aristocratic	49	5.45	1.27			

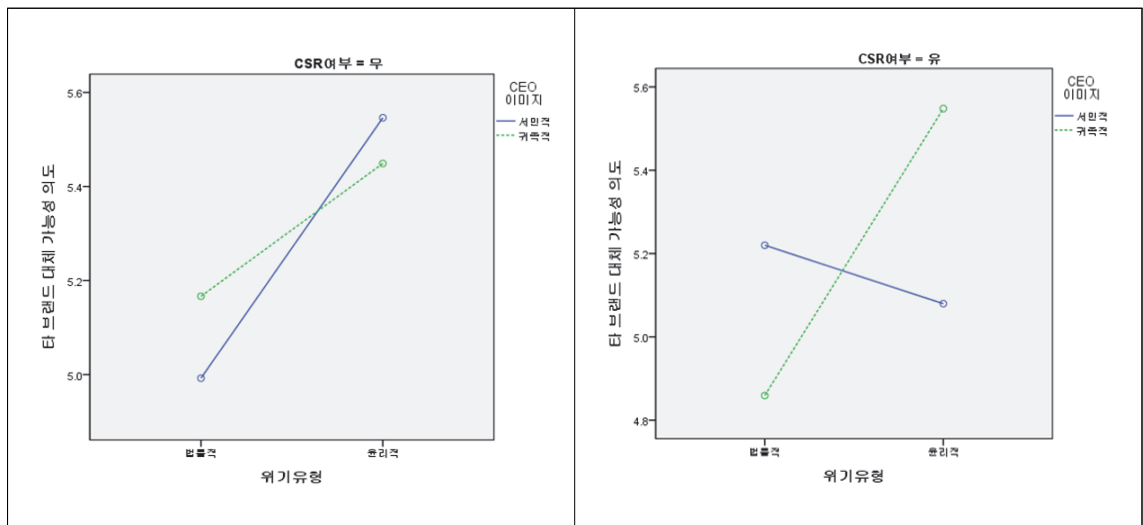


Figure 3. Interaction plots for Brand Switching Intention(CH × CI × CT)

.05]에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았고 독립 변인 간 상호작용 효과도 나타나지 않았다. 즉, 윤리적 위기의 경우($M = 4.86, SD = 1.3$)가 법률적 위기보다 부정적 커뮤니케이션 의도가 높게 나타났다(〈Table 5〉 참조).

〈연구문제 2-1〉은 세 개의 독립 변인이 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도에 미치는 영향에서 부정적 정서(분노/실망감/걱정)의 매개 효과를 살펴보았다. 이를 검증하고자 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)의 매개 효과 검증법을 사용하였

다. 연구의 독립 변인인 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 여부는 모두 명목 척도이기 때문에 CEO 이미지(서민적: 0, 귀족적: 1), 위기 유형(법률적: 0, 윤리적: 1), CSR 여부(유: 0, 무: 1)를 더미 변수로 코딩하여 경로 분석을 진행하였다.

바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)의 매개 효과 검증법은 총 세 단계로 이루어져 있으며 다음의 조건이 충족되어야만 매개 효과가 있다고 할 수 있다. 첫째, 독립 변인이 매개 변인에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는지 검증한다. 둘째, 독립 변인이 종속 변인에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는지 검증한다. 셋째, 독립 변인과 매개 변인을 동시에 투입하여 종속 변인에 미치는 영향력을 검증한다. 이때 종속 변인에 대한 독립 변인의 영향력이 2단계보다 3단계에서 줄어들면 매개 변인이 부분 매개 효과(partial mediating)를

가지며, 반면에 세 번째 단계에서 독립 변인과 종속 변인 간 관계가 통계적으로 유의하지 않은 경우 매개 변인이 완전 매개 효과(complete mediating)를 가진다고 말한다. 또한 매개 효과의 통계적 유의성은 소벨 테스트(Sobel Test)를 통해 실시할 수 있는데 소벨 테스트 값 Z 가 +1.96보다 크거나 -1.96보다 작으면 매개 효과가 통계적으로 유의미하다고 판단한다.

먼저, 세 독립 변인과 타 브랜드 대체 가능성의 도와의 관계에서 분노의 매개 효과를 살펴보았다. 1단계에서 독립 변인들이 매개 변인인 분노에 미치는 영향력을 살펴보았는데, CEO 이미지($\beta = .137, t = 2.774, p < .01$), 위기 유형($\beta = .274, t = 5.555, p < .001$)에 유의한 영향을 미쳤으나, CSR 여부는 유의한 영향이 없었다($\beta = .078, t = 1.583, p > .05$). 2단계에서 독립 변인들이 종속

Table 7. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Anger)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P
CEO Image	Brand Switching Intention	Anger	Step 1. (IV \rightarrow MV)	.137	2.774	.100 (.093)	.006
Crisis Type				.274	5.555		.000
CSR History				.078	1.583		.114
CEO Image			Step 2. (IV \rightarrow DV)	.017	.335	.021 (.013)	.738
Crisis Type				.136	2.650		.008
CSR History				.045	.871		.384
CEO Image			Step 3. (IV \rightarrow DV, MV \rightarrow DV)	-.062	-1.421	.320 (.313)	.156
Crisis Type				-.022	-.484		.629
CSR History				.000	-.004		.997
Anger				.577	12.720		.000

Sobel Test $Z = 5.111^*$

변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도에 미치는 영향력을 살펴본 결과, 위기 유형만이 통계적으로 유의한 영향을 보였다($\beta = .136, t = 2.650, p < .01$). 마지막 3단계에서 세 독립 변인과 분노를 동시에 투입시킨 결과 위기 유형은 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta = -.022, t = -.484, p > .05$). 위기 유형은 1단계, 2단계의 조건을 모두 충족시키고 있으며 2단계에서 얻은 β 값보다 3단계에서 얻은 β 값이 줄어드는 것을 확인할 수 있다. 따라서 위기 유형과 타 브랜드 대체 가능성 의도에 있어서 분노는 “완전 매개”를 하는 것으로 볼 수 있다. 소벨 테스트 결과 Z 값은 5.111로 +1.96보다 크기에 매개 효과가 통계적으로 유의미함을 확인할 수 있다. 즉, 윤리적 위기 상황에서 공중은 분노를 느끼고, 분노는 타 브랜드 대체 가능성 의도를 매개하는 것을 알 수 있다(〈Table 7〉 참조).

둘째, 세 독립 변인과 타 브랜드 대체 가능성 의도의 관계에서 실망감의 매개 효과를 살펴보았다. 1단계에서 독립 변인들이 매개 변인인 실망감에 미치는 영향력을 살펴보았는데, 위기 유형만이 유의미한 영향을 미쳤다($\beta = .131, t = 2.548, p < .05$). 2단계에서도 위기 유형만이 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도에 유의한 영향을 미치고 있었다($\beta = .136, t = 2.650, p < .01$). 3단계에서 세 독립 변인과 실망감을 동시에 투입시킨 결과 위기 유형은 유의미하지 않았다($\beta = .069, t = 1.541, p > .05$). 따라서 위기 유형과 타 브랜드 대체 가능성 의도에 있어서 실망감은 “완전 매개”를 하는 것으로 볼 수 있다. 소벨 테스트 결과 Z 값은 3.393으로 +1.96보다 크기에 매개 효과가 통계적으로 유의미함을 확인할 수 있다. 다시 말해, 윤리적 위기 상황에서 공중은 실망감을 경험하며,

Table 8. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Disappointment)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P	
CEO Image	Brand Switching Intention	Disappointment	Step 1. (IV → MV)	-.014	-.266	.020 (.012)	.790	
Crisis Type				.131	2.548		.011	
CSR History				.048	.933		.351	
CEO Image			Step 2. (IV → DV)		.017	.335	.021 (.013)	.738
Crisis Type					.136	2.650		.008
CSR History					.045	.871		.384
CEO Image			Step 3. (IV → DV, MV → DV)		.024	.552	.283 (.275)	.582
Crisis Type					.069	1.541		.124
CSR History					.020	.453		.651
Disappointment			.517	11.586		.000		

Sobel Test Z = 3.393*

실망감은 타 브랜드 대체 가능성 의도를 매개하는 것을 알 수 있다(〈Table 8〉 참조).

마지막으로 세 독립 변인과 타 브랜드 대체 가능성의도와 의 관계에서 걱정의 매개 효과를 살펴보면 다음과 같다. 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)가 제안한 매개 효과 검증법에 따르면 3단계 모형에서 매개 변인인 걱정이 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있어야 하지만, 3단계 모형에서 타 브랜드 대체 가능성 의도와 걱정의 관계가 통계적으로 유의하지 않다($\beta = .014, t = .274, p > .05$). 또한 소벨 테스트 결과 Z 값이 0.268로 +1.96보다는 작고, -1.96보다는 크기 때문에 매개 효과가 통계적으로 유의미하지 않음을 확인할 수 있다. 따라서 세 독립 변인과 타 브랜드 대체 가능성 의도의 관계를 걱정이 매개하고 있지 않다(〈Table 9〉

참조).

〈연구문제 2-2〉는 세 개의 독립 변인이 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 의도와 의 관계에서 부정적 정서(분노/실망감/걱정)의 매개 효과를 알아 보았다. 먼저, 세 독립 변인과 부정적 커뮤니케이션 의도와 의 관계에서 분노의 매개 효과를 살펴보았다. 1단계에서는 CSR 여부($\beta = .078, t = 1.583, p > .05$)를 제외한 CEO 이미지($\beta = .137, t = 2.774, p < .01$)와 위기 유형($\beta = .274, t = 5.555, p < .001$)이 유의미하게 나타났고, 2단계에서는 위기 유형만이 유의하게 나타났다($\beta = .127, t = 2.471, p < .05$). 3단계 에서 위기 유형은 유의하지 않았다($\beta = -.024, t = -.523, p > .05$). 위기 유형이 1단계와 2단계의 조건을 모두 충족시켰으며, 2단계의 β 값보다 3단계의 β 값이 줄어드는 것으로 보아 위기 유형과 부정적 커뮤니케이션

Table 9. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Worry)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P			
CEO Image	Brand Switching Intention	Worry	Step 1. (IV → MV)	-.061	-1.192	.020 (.012)	.234			
Crisis Type				.108	2.091		.037			
CSR History				-.064	-1.250		.212			
CEO Image			Step 2. (IV → DV)	.017	.335	.021 (.013)	.738			
Crisis Type								.136	2.650	.008
CSR History								.045	.871	.384
CEO Image			Step 3. (IV → DV, MV → DV)	.018	.351	.021 (.011)	.726			
Crisis Type								.135	2.601	.010
CSR History								.046	.886	.376
Worry			.014	.274		.784				

Sobel Test Z = 0.268

의도 관계에서 분노는 완전 매개 작용을 하고 있다. 소벨 테스트 결과 Z 값은 5.055로 +1.96보다 크기에 매개 효과가 통계적으로 유의함을 확인할 수 있다. 다시 말하면, 윤리적 위기에서 공중은 분노를 경험하고, 분노는 부정적 커뮤니케이션 의도를 매개하는 것으로 나타났다(〈Table 10〉 참조).

세 독립 변인과 부정적 커뮤니케이션 의도와의 관계에서 실망감의 매개 효과를 살펴보았다. 1단계에서는 위기 유형만이 유의미했고($\beta = .131, t = 2.548, p < .05$), 2단계 역시 위기 유형이 유의미하게 나타났다($\beta = .127, t = 2.471, p < .05$). 3단계에서 위기 유형은 유의하지 않았다($\beta = .067, t = 1.442, p > .05$). 위기 유형은 1단계, 2단계의 조건을 모두 충족시키고 있었으며, 2단계의 β 값보다 3단계의 β 값이 줄어들었다. 이는 위기 유형과 부정적 커뮤니케이션 의도에 있어서 실

망감은 완전 매개를 하는 것으로 볼 수 있다. 소벨 테스트 결과 Z 값은 2.472로 +1.96보다 크기에 매개 효과가 통계적으로 유의함을 확인할 수 있다. 즉, 윤리적 위기 상황에서 공중은 실망감을 느끼고, 실망감은 부정적 커뮤니케이션 의도에 영향을 미치고 있었다(〈Table 11〉 참조).

마지막으로 세 독립 변인과 부정적 커뮤니케이션 의도와의 관계에서 걱정의 매개 효과를 살펴보았다. 독립 변인인 위기 유형은 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)가 제안한 3단계 조건을 모두 충족시키고 있으나, 3단계에서 매개 변인인 걱정과 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 의도의 관계가 통계적으로 유의미하지 않으며($\beta = .081, t = 1.568, p > .05$), 소벨 테스트 결과 Z 값이 1.258로 +1.96보다는 작고, -1.96보다는 크기 때문에 매개 효과가 통계적으로 유의의미 하지 않음을 확

Table 10. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Anger)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P	
CEO Image	Negative Communication Intention	Anger	Step 1. (IV → MV)	.137	2.774	.100 (.093)	.006	
Crisis Type				.274	5.555		.000	
CSR History				.078	1.583		.114	
CEO Image			Step 2. (IV → DV)	.064	1.246	.021 (.013)	.214	
Crisis Type					.127		2.471	.014
CSR History					.022		.431	.667
CEO Image			Step 3. (IV → DV, MV → DV)	-.011	-.255	.294 (.286)	.799	
Crisis Type					-.024		-.523	.602
CSR History					-.021		-.475	.635
Anger			.551	11.930		.000		

Sobel Test $Z = 5.055^*$

Table 11. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Disappointment)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P		
CEO Image	Negative Communication Intention	Disappointment	Step 1. (IV → MV)	-.014	-.266	.020 (.012)	.790		
Crisis Type				.131	2.548		.011		
CSR History				.048	.933		.351		
CEO Image					Step 2. (IV → DV)	.064	1.246	.021 (.013)	.214
Crisis Type						.127	2.471		.014
CSR History						.022	.431		.667
CEO Image					Step 3. (IV → DV, MV → DV)	.071	1.542	.231 (.222)	.124
Crisis Type						.067	1.442		.150
CSR History						.000	-.001		.999
Disappointment				.463	10.021		.000		

Sobel Test $Z = 2.472^*$

Table 12. Results of Mediating effect (Mediating Variable : Worry)

IV	DV	MV	Step	β	T	R^2 (Adj. R^2)	P		
CEO Image	Negative Communication Intention	Worry	Step 1. (IV→MV)	-.061	-1.192	.020 (.012)	.234		
Crisis Type				.108	2.091		.037		
CSR History				-.064	-1.250		.212		
CEO Image					Step 2. (IV→DV)	.064	1.246	.021 (.013)	.214
Crisis Type						.127	2.471		.014
CSR History						.022	.431		.667
CEO Image					Step 3. (IV→DV, MV→DV)	.069	1.343	.027 (.017)	.180
Crisis Type						.119	2.292		.022
CSR History						.027	.533		.594
Worry				.081	1.568		.118		

Sobel Test $Z = 1.258^*$

인하였다. 따라서 걱정은 독립 변인과 부정적 커뮤니케이션 의도와는 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다(〈Table 12〉 참조).

결론 및 논의

근래 들어 기업 CEO들의 비리나 갑질과 같은 이슈가 자주 공개되면서 공중의 공분을 사고 있고, 기업 이미지도 동반 추락하며 심각한 기업 위기로 이어지는 경우가 종종 목격된다. 기업 입장에서 이제 CEO 리스크는 중요한 위기관리 이슈로 떠오르고 있다. 본 연구는 CEO 위기관리의 필요성이 대두되는 현 시점에서 효과적인 CEO 위기관리를 위한 기초 자료를 제시해 보고자 했다. 이를 위해, CEO의 관련 위기 발생 시 누가, 어떤 잘못을 했으며, 평소에 어떤 사람이었는지에 따라 공중이 느끼는 정서적 반응이나 행동 의도가 달라지는지 살펴보았다. 즉, CEO의 이미지에 따라, 위기의 종류에 따라 위기 평가가 달라지는지, 또한 평소의 CSR 활동이 위기 평가에 있어 완충 작용을 하는지 알아보았는데, 특히 선행 연구에서 효과적인 CEO 이미지 전략으로 알려진 서민적 이미지가 위기 상황에서도 긍정적인 작용을 하는지 적용했다는 점에서 흥미롭다.

먼저, 〈연구문제 1-1〉은 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 여부에 따라 공중의 부정적 정서에 미치는 영향과 차이를 살펴보았는데, 공중은 서민적 이미지 CEO보다 귀족적 이미지 CEO일 때, 경제적 위기보다 윤리적인 위기일 때 더 분노한다는 것을 확인하였다. 선행 연구들은 공중이 귀족적 이미지 CEO보다 서민적 이미지 CEO에게 보다 큰 호감과 신뢰를 보이는 것을 발견하며 서민적 이미지 전략의 효과를 확인했는데(Cho, 2014, 2017, 2019), 서민적 이미지 전략은 호감과 같은 긍정적인 감정 뿐 아니라 위기 시 분노의 감정을 낮추는 데도 효과

적임을 확인할 수 있다. 실망감의 경우, 위기 유형에서만 주효과가 나타났다. 즉, 경제적 위기보다 윤리적 위기 상황에서 실망감, 그리고 분노도 더 크게 나타났다. 이는 최근 자주 보도되고 있는 사회지도층의 갑질에 대한 우리 공중들의 거센 비난과 거부감을 반영한 결과로 보인다. 우리 공중의 인권의식이 점차 높아지면서 갑질 문화에 대해 공중은 분노와 실망의 감정을 보이고 있다. CEO PR 및 위기 관리에 있어 이러한 공중의 정서를 이해하고 대처하는 노력이 필요해 보인다. 흥미롭게도 걱정이 경제적 위기보다 윤리적 위기에서도 다소 높게 나타났는데, 4점대 이하로 높지는 않았다. 분노, 실망감, 걱정의 정서의 평균값을 비교해 보면 분노의 감정이 가장 높은 것으로 나타났다. 한편, CEO의 CSR 유무는 공중 정서에 유의미한 차이를 만들지 않았다. 김나민(Kim, 2014)의 연구에 따르면, CEO의 이미지가 윤리적일수록 공중들은 기업의 CSR 활동에 대해 더욱 긍정적으로 평가했다. 하지만 본 연구의 상황은 CEO의 ‘잘못’에 초점을 맞추고 있으므로 이러한 상황에서 CSR 활동이 실험 참가자들에게 크게 주목을 끌지 않았을 것으로 파악된다.

〈연구문제 1-2〉는 CEO의 이미지, 위기 유형, CSR 여부에 따라 타 브랜드 대체 가능성 의도에 미치는 영향과 차이를 살펴보았는데, 독립 변인의 주효과는 위기 유형에서만 나타났다. 즉, CEO가 윤리적 잘못을 저지른 경우, 타 브랜드 대체 가능성 의도가 높게 나타났다. 앞서 분노의 감정 등에서는 CEO 이미지의 주효과도 나타났으나 소비자가 브랜드를 대체하고자 하는 ‘행동’에서는 ‘어떤 위기’였느냐가 보다 크게 작용한 것으로 보인다. 앞서 분노

와 같은 감정에서와 같이 공중들은 CEO의 윤리적인 잘못(갑질)에 대해 더 민감하게 반응하고 있었다.

더불어 세 독립 변인 간 상호작용 효과도 확인할 수 있었는데, 꾸준한 CSR 활동이 있는 경우, CEO가 윤리적 잘못을 저질렀을 때 귀족적 이미지 CEO의 경우가 서민적 이미지 CEO에 비해 타 브랜드 대체 가능성 의도가 높게 나타났다. 또한 꾸준한 CSR 활동이 있는 경우, 서민적 이미지의 CEO는 위기 유형에 크게 영향을 받지 않았으나, 귀족적 이미지의 CEO는 윤리적 잘못을 저지른 경우가 법률적 잘못보다 크게 영향을 받는 것으로 나타났다. 이를 볼 때, 귀족적 이미지의 CEO가 윤리적 위기에서 좀 더 취약함을 보인다는 것을 알 수 있다. 한편, CSR 활동이 없는 경우에는 위기 유형에 대해 서민적 이미지 CEO와 귀족적 이미지의 CEO가 비슷한 패턴을 보였다. 즉, 윤리적 위기일 때 법률적 위기보다 타 브랜드 대체 가능성이 높게 나타났고 윤리적 위기일 때는 CEO 간 차이를 보이지 않았다. 흥미롭게도 귀족적 이미지 CEO는 위기의 종류에 따라 종속 변인에 큰 차이를 보이지 않았으나, 서민적 CEO인 경우는 위기 종류에 따라 종속 변인 간 차이가 크게 나타났다. 즉, 서민적 CEO의 경우, CSR이 없을 때는 법률적 위기보다 윤리적 위기에서 타 브랜드 대체 가능성이 높게 나타났다. 이를 종합해보면, CSR의 유무는 서민적 이미지의 CEO에서 보다 두드러지는 것으로 보인다.

〈연구문제 1-3〉은 세 가지 독립 변인이 부정적 커뮤니케이션 의도에 미치는 영향과 차이를 살펴본았는데, 독립 변인의 주효과는 위기 유형에서만 나타났다(윤리적 위기 > 법률적 위기). 이러한 결과

는 CEO의 비윤리적 잘못이 감정의 격앙을 넘어 소비자 불매와 같은 행동으로까지 이어질 가능성이 있음을 의미한다. 최근 CEO들의 갑질 논란을 자주 접하게 된 것도 이러한 행동 의도를 촉발한 계기가 되었을 것으로 예상된다. CEO의 윤리적 잘못이 CEO 개인에 대한 공중의 부정적 감정을 불러일으키는 것을 넘어 기업의 사업에도 영향을 미칠 가능성이 있음을 인지하고 윤리적 위기에 대해 보다 각별한 관리가 필요함을 깨달아야 할 것이다.

〈연구문제 2-1〉은 세 개의 독립 변인과 종속 변인인 타 브랜드 대체 가능성 의도와 의 관계에서 부정적 정서들(분노/실망감/걱정)의 매개 효과를 살펴본다. 결과는 분노와 실망감은 매개 변인으로 작용했다. 좀 더 구체적으로 말하면, CEO가 윤리적 잘못을 저질렀을 때 공중은 분노와 실망감을 느끼고 타 브랜드로 대체하고자 하는 의도를 표시했다. 하지만 걱정은 매개 효과가 없는 것으로 나타났다. 〈연구문제 2-2〉는 세 개의 독립 변인과 종속 변인인 부정적 커뮤니케이션 의도와 의 관계에서 부정적 정서들(분노/실망감/걱정)의 매개 효과를 살펴본다. 결과는 앞서 타 브랜드 대체 가능성 의도와 마찬가지로 분노와 실망감이 부정적 커뮤니케이션 의도의 매개 변인으로 작용했다. 즉, CEO가 윤리적 잘못을 저지른 경우 공중은 분노와 실망감을 느끼고 이후 부정적으로 커뮤니케이션하려는 의도를 표현했다. 걱정은 매개 효과가 나타나지 않았다.

〈연구문제 2-1〉, 〈연구문제 2-2〉의 공통적인 결과는 분노와 실망감의 정서가 해당 기업에 대한 공중의 부정적인 행위 의도에 영향을 미친다는 것

이다. 본 연구 결과는 위기 책임성이 높은 위기, 특히 비윤리적 잘못에서 공중의 부정적 정서가 기업에 대한 태도 및 행동 의도에 영향을 미친다는 선행 연구 결과와 일맥상통한다(Coombs & Holladay, 2005; Grappi et al., 2013; Jung & Choi, 2012; Wang et al., 2017). 이는 기업 위기 상황에서 공중의 정서를 고려하고 분노를 완화할 수 있는 위기 관리가 필요함을 의미한다. 본 연구는 CEO 관련 리스크 상황에서 공중의 부정적 정서 반응과 더불어 행동 의도에 영향을 미치는 변인들을 검증하였다. 본 연구의 이론적 실무적 함의는 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 그동안 정치인 및 CEO 이미지 분야에서 연구되어 왔고 긍정적인 효과가 입증되었던 서민적 이미지 전략의 효용이 위기 상황에서도 일부 발휘될 수 있음을 검증했다. 본 연구는 CEO 위기 상황에서 공중의 CEO에 대한 부정적인 감정이 CEO의 이미지에 따라 차이가 나는 것을 발견했는데, 즉 공중은 서민적 이미지 CEO보다 귀족적 이미지 CEO에 대해 더 큰 분노의 감정을 느꼈다. 이는 CEO의 평소 서민적 이미지가 위기 상황에서 해당 인물에 대한 부정적 감정을 완화해 줄 가능성이 있음을 제안하고 있다. 둘째, 본 연구는 최근 일련의 사건들로 인해 사회적 관심을 받고 있는 CEO의 윤리적 잘못에 대한 공중의 시각을 확인하였다. 연구에서는 CEO 관련 위기를 법률적/윤리적 잘못으로 나누어 보았는데, 공중은 윤리적 잘못에 대해 더 부정적인 정서적 반응을 보이고 있으며 나아가 윤리적 잘못을 저질렀을 때 타 브랜드 대체 가능성이거나 부정적 커뮤니케이션 의도와 같은 부정적 행동 의도도 높아지는 것을 볼 수 있었다. 셋째, 위기

상황에서 CSR의 역할을 미약하지만 확인할 수 있었다. 연구 결과에 따르면 CSR 활동이 없을 때, 서민적 CEO의 윤리적 위기에서 타 브랜드 대체 가능성이 높게 나타났다. 이는 CSR 활동이 적극적인 위기 완충 효과가 있기보다는 CSR 활동이 없는 경우, 특히 윤리적 위기 시 취약할 수 있음을 암시한다.

연구의 다양한 실용점 함의에도 불구하고 몇 가지 한계점이 존재한다. 먼저, 연구 결과를 보면 윤리적 위기일 때 공중의 부정적 정서 반응 및 부정적 행동 의도가 법률적 위기 상황에서 보다 높게 나타났다. 이러한 연구 결과는 최근 CEO들의 갑질 이슈가 언론을 통해 크게 부각되면서 해당 이슈에 대한 공중의 주목도를 높인 결과일 수 있다. 이와 더불어, 위기 유형에 대한 본 연구 실험 자극물 처치에도 아쉬움이 남는다. 예를 들어, 윤리적 위기를 구성하는 실험 자극물에는 “OO일보 인터뷰 결과 OOO의 가맹주들은 P 회장의 이러한 폭언과 갑질은 일상이었다고 말했다”로 사건이 확실한 정보임을 내포하고 있지만 법률적 위기에 해당하는 자극물은 “P 회장의 비자금에 은닉되었을 가능성이 제기되었다”, “P 회장 측은 페이퍼 컴퍼니가 아닌 실제 운영되는 회사라고 주장하며 혐의를 부인하고 있다”로 아직 사건의 진위 여부에 대한 검증이 끝난 상태는 아닌 것으로 표현되었다. 자극물 처치를 동일한 조건으로 보완하는 것이 필요하다. 또 다른 예로, 실험 처치 과정에서 위기 이슈를 먼저 제시한 후 CEO 이미지를 이어 제시하는 것이 CEO 이미지 평가에 간접적으로 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 향후 후속 연구에서는 실제 인물 CEO를 이용하여 그(녀)의 평소 이미지를 평가하게 한 후, 위기 이슈

를 연이어 제시하여 평가를 진행해 볼 필요가 있다.

둘째, 연구의 독립 변인 중 하나인 CSR 유무의 주효과가 거의 나타나지 않았다. 실험 자극물 조작 점검에서 두 조건의 차이는 유의했지만 평균값 차이가 충분히 크지 않았다. 이는 실험 자극물인 기사

가 위기의 내용과 CEO 이미지에 집중되어 실험 참가자들에게 CSR에 대한 내용이 크게 부각되지 않았을 가능성이 제기된다. CSR 상황을 좀 더 부각시켜 후속 연구가 진행될 필요성이 있다.

References

- Assiouras, I., Ozgen, O., & Skourtis, G. (2013). The impact of corporate social responsibility in food industry in product-harm crises. *British Food Journal*, 115(1), 108-123.
- Bae, J. H., Kim, B. D., & Kim, J. H. (2008). The effect of corporate social investment on the market value of a Korean firm: An event-study methodology. *Korean Journal of Management*, 16(2), 159-192.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chang, J. H., & Kim, S. H. (2014). How empathy and responsibility attributions affect intention to altruistic punishment?: A case of consumer boycotts of 2013. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 58(5), 97-122.
- Cho, S. Y. (2014). Effects of leadership style and plain folks appeal on public's evaluations towards female political leaders and CEOs. *Journal of Public Relations*, 18(3), 71-101.
- Cho, S. Y. (2017). Factors composing a CEO's image: Focusing on plain folks appeal. *Journal of Public Relations*, 21(6), 107-130.
- Cho, S. Y. (2019). A study on effective CEO image strategies by corporation's gender image. *Journal of Practical Research in Advertising and Public Relations*, 12(1), 140-167.
- Choi, Y., & Lin, Y. H. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22.
- 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. (2005). An exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crises. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *The effect of affect in organizational settings (Research on emotion in organizations, Volume 1)* (pp. 263-280). Emerald Group Publishing Limited.
- 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), 1-6.
- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.
- Coombs, W. T., Fediuk, T. A., & Holladay, S. J. (2007). Further explorations of post-crisis communication and stakeholder anger: The negative communication dynamic model. In *Proceedings of the 10th International Public Relations Research Conference* (pp. 59-69).
- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: Do consumers really care about business ethics?. *The Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Dean, D. (2004). Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. In K. Scherer & P. Ekman (Eds), *Approaches to emotion*. (pp. 319-344). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Grappi, S., Romani, S., & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues. *Journal of Business Research*, 66(10), 1814-1821.
- Han, E. K., Kim, E. H., & Moon, H. J. (2005). A study on the effect model of the corporate reputation and the CEO reputation: With focus on Samsung and SK. *The Korean Journal of Advertising*, 16(2), 125-144.
- Han, S. L., & Sung, H. S. (2007). A new findings on negative behavioral responses to disappointment, betrayal, regret in failed services. *Journal of Consumption Culture*, 10(2), 1-28.
- Huefner, J., & Hunt, H. K. (2000). Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, 61-82.
- Jang, J. I., & Choi, H. S. (2010). The relation between corporate social responsibility and financial performance. *Korea Journal of Business Administration*, 23(2), 633-648.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. (2012). Toward a publics-driven, emotion-based conceptualization in crisis communication: Unearthing dominant emotions in multi-staged testing of the integrated crisis mapping (ICM) model. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 266-298.
- Jorgensen, B. K. (1996). Components of consumer reaction to company-related mishaps: A structural equation model approach. *Advances in Consumer Research*, 23, 346-351.
- Jung, H., & Choi, Y. H. (2012). The effect of stakeholder emotions on crisis communications. *Advertising Research*, 95, 349-371.
- Jung, J. W. (2018, 3, 21). 'A Good Corporate' Ottogi Chairman's family sold its stake in the 'problematic affiliate' and earned 50 billion won. *KBS NEWS*. URL: <http://news.kbs.co.kr/news/view.do?ncd=3622243>
- Kim, D. (2012, 05, 12). Geun-hye Park 'MB imitation'... Cheol-soo Ahn 'Ideal president material' probability of winning, Ahn 40%, Park 28%... rejection rate, Park 26%. *OhmyNews*. URL: http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0001731113
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the publics' response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855.
- Kim, J. S. (2018, 8, 27). Daewoong Pharmaceutical stock price fall due to verbal abuse chairman Jae-Seung Yoon did to his employees. *The Seoul Economic Daily*. URL: <http://www.sedaily.com/NewsView/1S3IW5W KJX/GD01>
- Kim, M. K. (2008). The study on identify components of CEO image influence in brand's value. *Journal of Fashion Business*, 12(1), 129-146.
- Kim, M. Y. (2016, 3, 21) Korean Air, How far have you fallen down?. *The Hankyoreh*. URL: http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/735745.html
- Kim, N. M. (2014). The effects of CEO associations on consumers' perceptions of socially responsible behaviors of firms. *Journal of Culture Industry*, 14(1), 81-89.
- Kim, S. H. (2018, 11, 14). [Special stocks] Ottogi stock soars on its good corporate image. *Hankook Sports Economy*. <http://www.sporbiz.co.kr/news/articleView.html?idxno=288251>
- Kwak, J. S. (2009, 12, 10). Consumers 55%, "Willing to buy a product based on corporate social responsibility". *The Hankyoreh*. URL: www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/392700.html
- Kyunghyang Biz. (2014, 12, 18). With a 'nut rage' of Hyun-ah Cho ... Hanjin stocks 'Collapsed'. URL: http://biz.khan.co.kr/khan_art_view.html?artid=201412180803051

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lee, A. M., & Lee, E. B. (1939). *The fine art of propaganda: A study of father coughlin's speeches*. New York, NY: Harcourt, Brace & Company.
- Lee, K. Y. (2004). Components of CEO image and predictors influencing company's market value and attitude of PR practitioners toward CEO. *Journal of Public Relations*, 8(1), 161-191.
- Lee, Y. R. (2016, 10, 17). 7 'Gapjil' caused boycott of Korean customers. *Insight*. URL: <https://www.insight.co.kr/news/78758>
- 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(4), 345-353.
- Moon, B. & Rhee, Y. N. (2012). Publics' communication behavior as organization-public relationship outcome in public relations. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 56(2), 167-197.
- Park, K. H. (2013, 08, 08). 50th Birthday of 'National drink' Bacchus. *Maeil Business Newspaper*. URL: <https://www.mk.co.kr/news/it/view/2013/08/692507/>
- Park, M., & Jang, Y. (2013). Negative effects of brand crisis: Focus on cognitive, affective and behavioral aspect. *Journal of Business Research*, 28(4), 139-172.
- Park, S. Y. (2007, 11, 24). US president candidates not refused to eat junk food "To reach out to the public with a friendly image". *Joongang Ilbo*. URL: <https://news.joins.com/article/2958142>
- Rhee, J. W., Song, H. J., Na, E. K., & Kim, H. S. (2008). Classification of emotion terms in Korean. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 52(1), 85-116.
- Ryu, W. (2008, 3, 11). 4 commercial films of 'Fatigue recovery drink' Bacchus caught our eyes ... I.M.P.R.E.S.S.I.V.E. *Sports Kyunghyang*. URL: http://sports.khan.co.kr/bizlife/sk_index.html?cat=view&art_id=200803112059146
- Severin, W. J., & Tankard, J. W. (2004). *Communication theories: Origins, methods and uses in the mass media* (5th ed.). C. Park, H. Kang, & M. Ahn, (Trans.). Seoul: Nanam (Original work published in 2000).
- Song, H. J. (2008). Introduction to emotions and political emotions: Contemporary perspectives and studies. *Communication Theories*, 4(1), 32-76.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R., Vagg, P. R., & Jacobs, G. A. (1983). *Manual for the state-trait anxiety inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Wang, R., Fang, G. Z., & Park, J. C. (2017). The investigation of psychological mechanism to corporate crisis: The mediating role of corporate trust. *Journal of Commodity Science & Technology*, 35(2), 43-53.
- Yoo, T. (2017, 12, 12). 2017 Top likeable person of this year, 'President Moon' ... Who is the unlikeable?. *Edudonga*. URL: http://edu.donga.com/?p=article&ps=view&at_no=20171212112843373879
- Yoon, J. W. (2017, 9, 25). [Flying with adverting (4): BC card] After an advertising "Hope you get rich!" , long run for 15 years with series of the advertising campaign 'Hope you get ~'. *CNB Journal*. URL: <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=123195>
- 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(4), 445-455.

최초 투고일 2019년 04월 13일
 논문 심사일 2019년 05월 24일
 논문 수정일 2019년 06월 01일
 게재 확정일 2019년 06월 08일

Effects of CEO Image, Type of Crisis, and CSR History on Public's Emotional Responses and Negative Behavioral Intentions*

Ji Eun Kim

M.A., Dept of Journalism & Communication, Kyung Hee University, Seoul, Korea**

Sooyoung Cho

Ph.D., Professor, Dept of Journalism & Communication, Kyung Hee University, Seoul, Korea***

Objectives

This study examined how the CEO's image, type of crisis, and CSR history affect the negative emotional responses (anger/disappointment/worry) of the public, as well as the incidence of negative communication and brand switching intentions of the customers. In addition, the study examined whether the three negative emotions (anger, disappointment, worry) mediate the relationships between the identified independent variables and two dependent variables.

Methods

A 2 (CEO image: Plain folks vs. the Aristocratic) x 2 (crisis type: Legal vs. Ethical) x 2 (CSR history: yes vs. no) factorial experiment was employed.

Results

The results indicated that the public expressed a stronger anger when an identified CEO of aristocratic image committed wrongdoings than a CEO of a plain folks image did. Also, when a CEO committed an ethical wrongdoing compared to a legal wrongdoing, the public expressed a stronger anger, disappointment and worry, also, brand switching intention and negative communication intention were noted in that case as higher. Finally, when a CEO committed an ethical wrongdoing, it was identified that the public felt anger and disappointment and these negative emotions mediated the two intentions.

Conclusions

By exploring an interplay between what effect a CEO's image and type of crisis have effect on

*This study is rewritten by the corresponding author based on the first author's master's thesis.

** First Author: media_kimji@naver.com

*** Corresponding Author: sycho@khu.ac.kr

the public's emotions towards the CEO and negative behavioral intentions, this research suggests some novel implications regarding CEO image PR and corporate crisis management.

KEYWORDS CEO Crisis, Plain Folks Image, Crisis Type, CSR, Negative Emotion, Anger, Disappointment, Worry, Brand Switching Intention, Negative Communication Intention