



# 제품결함에 대한 기업의 위기관리 방식이 소비자의 브랜드태도 및 구매의도에 미치는 영향

## 브랜드 연상 네트워크를 중심으로\*

지준형 국민대학교 언론정보학부 교수\*\*

기업은 다양한 위기상황에 처하게 된다. 많은 연구들이 위기상황에 처한 기업이 사용할 수 있는 대응방식을 제안하였다. 콤스(Coombs, 2004)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론은 이 중에서 가장 대표적인 이론이다. 그러나 이 이론은 위기 및 위기관리의 궁극적 결과물, 즉 브랜드 이미지에 대한 체계적 분석을 간과한다는 한계를 갖고 있다. 이를 고려하여 본 연구에서는 브랜드 이미지, 즉 브랜드에 대해 소비자들이 갖고 있는 연상들 및 이 연상들의 연결관계에 대한 분석을 바탕으로 특정 위기상황 및 위기대응 방식이 해당 브랜드의 이미지, 그리고 궁극적으로 브랜드태도 및 구매의도에 어떤 영향을 미치는지 실험연구를 통해 분석해 보았다. 이를 위해 가상의 브랜드가 '제품결함'으로 인해 위기에 빠졌을 때 책임전가, 변명, 또는 보상으로 대응하는 상황을 설정하여 실험을 진행하였다. 실험 결과 제품결함은 대상 속성에 대한 소비자의 평가뿐만 아니라 브랜드태도 및 구매의도에 부정적 영향을 미쳤다. '보상'은 '책임전가' 및 '변명'에 비해 이러한 부정적 영향을 감소시키는데 효과가 있었다. 반면 '변명'은 제품결함 대상 속성에 직접 연결되어 있는 연상에 대한 소비자의 부정적 평가를 감소시키는데 가장 효과가 좋았지만 그 외 속성에 대한 소비자의 평가에 부정적 영향을 미쳤다. '책임전가'의 효과는 발견되지 않았다.

**KEY WORDS** 위기관리 • 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 • 제품결함 • 보상 • 변명 • 책임전가 • 브랜드 이미지 • 브랜드 연상 네트워크

\* 이 논문은 2012년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 (NRF-2012S1A5A8022830)

\*\* [joonjee@kookmin.ac.kr](mailto:joonjee@kookmin.ac.kr)

## 1. 서론

기업은 자사의 특정 브랜드가 위기상황에 처했을 때 이에 효과적으로 대처할 수 있는 위기관리 방식을 결정해야 한다. 어떤 대처방식으로 위기를 관리하는지에 따라 위기상황 이후 그 기업 또는 브랜드에 대한 소비자의 태도 및 행동이 달라지고(Mitroff & Anagnos, 2001; Pearson & Mitroff, 1993), 이로 인해 궁극적으로 그 기업 또는 브랜드의 존속 여부가 결정될 수 있기 때문이다.

이와 관련한 기존 연구에 따르면 기업은 특정 위기상황에 처했을 때 해당 위기의 발생원인을 분석하고 이에 따라 대처방식의 수준 및 구체적인 유형을 결정해야 한다(Mitroff & Pearson, 1993; Shrivastava, 1993). 콤스(Coombs, 2004)가 제시한 '상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory)'은 이를 위한 구체적 방법론을 제시한다. 이 이론에 따르면 위기는 크게 (1) 불가피한 외적요인(victim), (2) 사고(accidental), 또는 (3) 내부 및 외부 관련자에 의한 고의(intentional) 등 세 가지 원인에 의해 발생하며, 이는 다시 자연재해(natural disaster), 기업에서 발생한 범죄행위(violence), 외부인에 의한 제품손상(product tampering), 근거 없는 소문(rumor), 기술적 문제로 인한 사고나 제품결함(technical-error accident or product harm), 이해관계자들(stakeholders)에 의한 문제제기(challenge), 내부 관련자의 과실에 의한 사고나 제품결함(human-error accident or product harm), 기업의 부정행위(organizational misdeed) 등으로 세분된다.

각 유형의 위기에 대해 기업은 '방어적(defensive)' 또는 '수용적(accommodative)'으로 대응할 수 있다. 그러나 이러한 대응방식의 정도는 범주형이 아닌 연속형 변수로서 가장 방어적인 '부인(deny)'과 가장 수용적인 '시정(repair)' 그리고 중간수준에 해당하는 '축소(diminish)' 등 세 가지 유형으로 크게 나누어지고, 이 세 가지 대응방식은 구체적 실행전략에 따라 다시 책임전가(attack the accuser), 부인(denial), 희생양(scapegoat), 변명(excuse), 정당화(justification), 보상(compensation) 및 사과(apology) 등 7가지 유형으로 세분된다.

위와 같은 분류를 바탕으로 콤스(Coombs, 2004)는 각 유형의 위기에 가장 적합한 위기관리 방식을 제안하였고, 여러 후속연구들이 이 제안의 타당성을 검증하였다(Jeong, 2009; Sisco, et al., 2010). 그러나 이러한 후속연구들의 대부분은 실험연구

가 아닌 사례분석으로서 이 제안의 타당성을 검증하기에는 한계가 있다. 실제 위기상황 및 위기관리 방식의 적용과정에서 발생하는 다양한 가외변인들을 통제할 수 없기 때문이다. 콤스와 홀라데이(Coombs & Holladay, 2009) 역시 기존 연구의 이러한 한계를 지적하고 실험연구를 통한 체계적 검증의 필요성을 제기한 바 있다.

한편 기존 연구들은 위기상황 및 이에 대한 기업의 대처방식이 궁극적으로 영향을 미치게 될 결과물, 즉 기업 또는 브랜드에 대해 소비자가 갖고 있는 이미지에 대한 분석을 간과한다는 또 다른 한계를 안고 있다. 기업 이미지 또는 브랜드 이미지란 소비자가 그 기업 또는 브랜드를 생각할 때 떠오르는 연상들을 가리킨다(Keller, 1993; Krishnan, 1996). 기존 연구에 따르면 소비자는 이러한 연상들을 네트워크 형태로 기억하고 있다(Aaker, 1996; John et al., 2006; Keller, 1993). 기업 이미지 또는 브랜드 이미지의 이러한 특성을 고려할 때 어떤 위기상황이 특정 기업 또는 브랜드의 이미지에 영향을 미친다는 것은 결국 그 위기상황으로 인해 소비자가 그 기업 또는 브랜드에 대해 갖고 있던 연상들의 구조적 변화, 즉 기존에 갖고 있던 연상들이 사라지거나 새로운 연상들이 생성되고, 기존 연상들 및 새로운 연상들 간의 연결관계가 변한다는 것을 의미한다. 그러므로 기업은 특정 위기상황에 처했을 때 이 위기로 인해 기업 또는 기업의 특정 브랜드에 대해 소비자들이 갖고 있는 연상들 중 어떤 연상들이 부정적 영향을 받게 될 것인지, 그리고 각 위기관리 방식이 이러한 부정적 영향을 얼마나 효과적으로 감소시킬지 분석함으로써 최적의 위기관리 방식을 선택할 수 있을 것이다.

현재까지 이와 같은 가능성을 염두에 두고 진행된 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 본 연구는 콤스(Coombs, 2004)가 제안한 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 바탕으로 기업이 특정 위기상황, 즉 '제품결함'으로 인한 소비자 불만이 제기되었을 때 책임전가, 변명, 또는 보상의 방식으로 대응하는 경우 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지, 즉 해당 브랜드에 대한 연상들 및 연상들 간의 연결관계에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 이러한 영향이 궁극적으로 소비자의 브랜드태도 및 구매의도에 어떤 영향을 미치는지 실험연구를 통해 분석해 보고자 한다. 이를 통해 위기관리에 대한 기존 연구에 새로운 관점을 제시할 뿐만 아니라 콤스(Coombs, 2004)가 제안한 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 보다 효과적으로 사용할 수 있는 방법을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 이론적 논의 및 가설 설정

### 1) 상황적 위기 커뮤니케이션 이론

기업에게 있어서 위기란 기업 운영에 부정적 영향을 미치는 예기치 않았던 상황을 의미한다(Seeger, et al., 1998). 이러한 위기는 기업 차원 또는 기업이 생산하는 특정 브랜드 차원에서 발생할 수 있으며, 이해관계자들의 정신적 또는 금전적 손해를 야기시킨다(Coombs, 2007). 이와 같은 손해의 최소화와 기업 운영의 조속한 정상화를 위해 기업은 최적의 대응방식으로 위기에 대처해야 한다.

이러한 필요성에 따라 많은 연구자들이 위기의 유형을 분류하고, 각 유형에 적합한 위기관리 방식을 제안하였다(Benoit, 1995; Fink, 1986). 콤스(Coombs, 2004)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론은 이러한 제안들 중 하나로서 최근 많은 연구자들 및 현업 종사자들에 의해 활용되고 있다. 이 이론에 따르면 위기가 기업에 미치는 영향력의 정도는 (1) 위기에 대한 기업의 책임, (2) 해당 기업이 과거에 동일한 위기를 겪었는지 여부, 그리고 (3) 기업의 명성 및 이해관계자들과의 유대관계에 따라 달라진다.

이 세 가지 요소들 중 ‘위기에 대한 기업의 책임’은 이해관계자들의 인식에 의해 결정되는 것으로서(Coombs, 1995), 이들이 해당 위기를 기업의 책임으로 인식할수록 기업에 미치는 위기의 부정적 영향이 커지게 된다(Coombs & Holladay, 1996, 2002). 이와 관련하여 콤스(Coombs, 2004)는 ‘귀인이론(attribution theory)’과 ‘프레이밍이론(framing theory)’을 바탕으로 이해관계자들이 해당 위기에 대한 기업의 책임을 (1) 피해자, (2) 사고, 또는 (3) 고의 중 하나로 인식할 수 있다고 규정하였다.

우선 ‘피해자’ 유형의 위기는 자연재해, 기업에서 발생한 범죄행위, 외부인에 의한 제품손상, 또는 근거없는 소문 등과 같이 기업에게 책임을 돌리기 어려운 위기상황을 가리킨다. 반면 ‘사고’ 유형의 위기는 기술적 문제로 인한 사고나 제품결함 또는 이해관계자들에 의한 문제제기 등과 같이 기업에게 책임이 있으나 의도성은 없는 위기상황을 가리키고, ‘고의’ 유형의 위기는 기업 내부인의 과실에 의한 사고나 제품결함 또는 기업의 부정행위 등과 같이 기업 또는 기업 내부인이 의도적으로 발생시킨 위기상황으로서 기업에게 분명한 책임이 있는 경우를 가리킨다(Coombs & Holladay, 2002).

콤스(Coombs, 2004)는 위기상황에 대한 이러한 분류와 함께 위기상황에서 기업

이 사용할 수 있는 대응방식을 크게 (1) 방어적 방식과 (2) 수용적 방식으로 나누고, 방어 또는 수용의 정도에 따라 (1) 부인(denial), (2) 축소(diminish), (3) 복구(rebuild) 등의 대응방식 및 7가지의 세부적인 대응방식을 제시하였다. 우선 ‘부인’의 경우 해당 위기와 기업이 무관함을 강조하는 것으로서, 위의 세 가지 대응방식 중 가장 방어적인 방식에 해당된다. 이 방식은 구체적인 전략의 차이에 따라 다시 (1) 문제를 제기한 개인 또는 조직에게 소송 등의 방식으로 이의를 제기하는 ‘비난자 공격’, (2) 제기된 문제 자체가 존재하지 않는다고 주장하는 동시에 그러한 주장의 근거를 제시하는 ‘부인’, 그리고 (3) 해당 문제의 원인을 기업 외부의 타인 또는 조직에게 돌리는 ‘희생양’으로 세분된다. 반면 ‘축소’의 경우 발생한 위기가 알려진 것처럼 심각한 상황이 아니라고 주장하거나 해당 기업이 통제할 수 있는 위기가 아니라고 주장하는 것으로서, 위기의 발생 및 기업의 책임을 인정한다는 점에서는 ‘부인’에 비해 수용적이지만 위기극복을 위해 적극적으로 노력을 기울이지 않는다는 점에서 충분히 수용적이라고 말할 수 없는 대응방식이다. 이 방식 역시 구체적인 전략의 차이에 따라 (1) 해당 위기가 기업의 의도와는 무관하게 발생한 것임을 주장하는 ‘변명’과 (2) 위기에 의한 피해가 매우 경미했다고 주장하는 ‘정당화’로 세분된다. 마지막으로 ‘복구’의 경우 위기로 인해 피해를 입은 이해관계자들에게 물질적 또는 상징적 도움을 제공함으로써 기업의 이미지를 개선시키는 것으로서, 세 가지 방식들 중 가장 수용적인 대응방식에 해당된다. 이 방식 역시 구체적인 전략에 따라 (1) 피해자들에게 금전적 도움을 제공하는 ‘보상’과 (2) 해당 위기의 책임이 전적으로 기업에게 있음을 인정하고 피해자들에게 용서를 구하는 ‘사과’로 세분된다.

위기 및 위기관리 방식에 대한 이상과 같은 분류를 바탕으로 콤스(Coombs, 2007)는 ‘피해자’ 유형의 위기상황에서는 ‘비난자 공격’, ‘부인’, 또는 ‘희생양’의 방식으로 대응하는 것이 가장 효과적인 반면, ‘피해자’ 또는 ‘사고’ 유형의 위기상황에서 이전에 동일한 위기를 겪지 않았지만 기업의 명성 또는 이해관계자들과의 유대관계가 좋지 못한 경우, 또는 이전에 동일한 위기를 겪었지만 기업의 명성이나 이해관계자들과의 유대관계가 좋은 경우에는 ‘변명’ 또는 ‘정당화’의 방식으로 대응하는 것이 가장 효과적이고, 이전에 동일한 위기를 겪지는 않았지만 기업의 명성 또는 이해관계자들과의 유대관계가 좋지 못한 경우, 또는 이전에 동일한 위기를 겪었지만 기업의 명성 또는 이해관계자들과의 유대관계가 좋은 경우에는 ‘보상’ 또는 ‘사과’의 방식으로 대응하는 것이 가장 효과적이라고 주장하였다.

상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 이러한 분류체계를 바탕으로 기업은 매우 신속하게 위기에 대응할 수 있다. 그러나 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 타당성, 즉 각 위기유형에 대해 이 이론이 제시하고 있는 대응방식이 실제로 최적의 효과를 발휘할 수 있을지에 대해서는 아직 확신하기 어렵다. 예를 들어 많은 연구자들이 위기유형에 관계 없이 피해자들에게 물질적 보상을 제공하거나 사과하는 것이 가장 효과적이라고 주장한 바 있다(Augustine, 1995; Carney & Jorden, 1993). 더 나아가 시에와 팡(Xie & Peng, 2009)은 이러한 방식이 해당 기업에 대한 피해자들의 실망감을 덜어줄 뿐만 아니라 기업이 적극적으로 문제를 해결하려고 하는 모습을 보여줌으로써 궁극적으로 기업에 대한 피해자들의 신뢰를 회복시키는 데에도 도움이 된다고 주장하였다. 브래트포드와 가렛(Bradford & Garrett, 1995) 그리고 황(Huang, 2008)은 실험연구를 통해 이러한 대응방식의 효과성을 입증한 바 있다. 여러 국내 연구자들(윤영민·최윤정, 2008; 조수용·이민우, 2009; 이상경·이명천, 2006; 김영옥, 2006) 또한 유사한 결과를 제시하였다. 이러한 연구결과는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시하고 있는 방어적 대응방식에 비해 수용적 대응방식이 대부분의 위기상황에서 더 효과적임을 보여주는 것으로서 방어적 대응방식의 효용성뿐만 아니라 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 타당성에 의문을 갖게 한다.

따라서 본 연구는 위기 대응방식의 효과를 위기관리의 궁극적 대상, 즉 브랜드 이미지의 관점에서 분석해 보고, 이를 바탕으로 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 타당성을 검증해 보고자 한다. 이를 위해 실험연구를 진행함으로써 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시한 3가지 위기유형 중 ‘사고’ 유형에 해당하는 ‘기술적 문제로 인한 제품 결함’의 상황을 설정하고, 해당 기업이 3가지 위기관리 방식(부인, 축소, 복구)의 세부 방식들 중 책임전가, 변명, 또는 보상의 방식을 통해 대응했을 때 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지 및 반응(브랜드태도, 구매의도)이 어떻게 달라지는지 분석해 보고자 한다. 연구방법에 대한 설명에 앞서 아래에서는 제품결함 및 브랜드 이미지에 대한 기존 연구결과를 정리하고, 이를 바탕으로 구체적인 가설을 제시하였다.

## 2) 제품결함

제품결함(product harm)이란 제품이 제대로 작동하지 않아 성능을 발휘하지 못함으

로써 소비자에게 정신적 또는 물질적 피해를 일으키는 상황을 가리킨다(Dawar & Pillutla, 2000). 제품결함은 매우 다양한 원인으로 인해 발생할 수 있다(Siomkos & Kurzbard, 1994). 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 또한 제품결함을 ‘기술적 문제로 인한 결함’과 ‘내부자의 과실에 의한 결함’으로 분류하고 있다. 그러나 본 연구에서는 기술적 문제로 인한 결함에 국한시켜 논의를 전개하고자 한다.

제품결함은 기업에게 상당한 금전적 손실과 함께 해당 브랜드 및 기업의 이미지에 큰 피해를 입힌다(Siomkos, 1999). 그러므로 기업은 제품결함이 발생했을 때 이를 심각한 위기상황으로 받아들이고 적절한 대응방식을 통해 위기에 대처해야 한다. 이와 관련하여 스리바스타와 시옴코스(Srivasta & Siomkos, 1989)는 (1) 부인(denial), (2) 비자발적 제품회수(involuntary recall), (3) 자발적 제품회수(voluntary recall), (4) 최선의 노력(super effort) 등 4가지의 대응방식을 제안하였다.

이 중 ‘부인’은 제품결함에 대한 기업의 책임을 부인하고 피해를 입은 이해관계자들에게 아무런 대책도 제시하지 않는 방식으로서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시한 ‘부인’과 동일한 방식이다. 반면 ‘자발적 제품회수’는 추가적인 문제의 발생을 막기 위해 이미 판매된 제품을 회수하고 소비자에게 이에 대한 금전적 보상을 제시하는 방식으로서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시한 ‘복구’에 해당한다. 이와는 달리 ‘비자발적 제품회수’의 경우 소비자에게 동일한 금전적 보상이 이루어진다고 하더라도 이러한 보상이 기업의 자발적 결정에 의해 이루어진 것이 아니라 정부기관 등 제 3자의 명령에 의해 이루어진다는 점에서 보상보다는 부인에 가깝다고 할 수 있다. 마지막으로 ‘최선의 노력’은 자발적 제품회수뿐만 아니라 소비자에게 이를 위한 자세한 정보 제공 및 쿠폰이나 할인가격의 추가적인 제공 등을 포함하는 가장 적극적인 대응방식으로서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시한 ‘보상’과 ‘사과’를 모두 포함한다.

이러한 분류방식을 바탕으로 스리바스타와 시옴코스(Srivasta & Siomkos, 1989)는 실험연구를 통해 ‘자발적 제품회수’ 또는 ‘최선의 노력’이 ‘부인’ 또는 ‘비자발적 제품회수’에 비해 훨씬 더 효과적임을 보여주었다. 브라운 등(Brown, et al., 1996)과 비트너 등(Bitner, et al., 1990)의 연구에서도 제품결함으로 인해 피해를 입은 소비자의 경우 보상을 받았을 때 그렇지 않았을 때보다 해당 기업에 대해 긍정적 태도를 형성하는 경향이 있음을 보여주었다. 이는 곧 제품결함으로 인한 위기가 발생했을 때 ‘복구’ 방식의 대응이 가장 효과적이라는 것으로서 위기유형에 관계없이 ‘보상’ 또는 ‘사과’가 가장

효과적이라는 기존 연구와 일치하는 결과인 반면 상황에 따라 ‘변명’, ‘정당화’, ‘보상’ 또는 ‘사과’ 등 다양한 대응방식이 가능하다는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론과는 배치되는 결과이다.

한편 ‘사과’에 대한 기존 연구에 따르면 사과에는 (1) 정서적 사과, (2) 기능적 사과, (3) 정보적 사과 등 세 가지 유형이 있다(Dawar & Pillutla, 2000; Lyon & Cameron, 2004). 제품결함으로 인해 야기된 소비자의 금전적 피해에 대한 보상은 이 중에서 ‘기능적 사과’에 해당한다. 반면 ‘정서적 사과’는 소비자의 피해에 대해 사과의 뜻을 전하는 것이고, ‘정보적 사과’는 소비자에게 문제해결 과정에 대한 정보를 지속적으로 제공하는 것이다. 시에와 썩(Xie & Peng, 2009)에 따르면 세 가지 유형의 사과 중 특히 ‘기능적 사과’는 기업이 문제를 해결하기 위해 기업 스스로의 피해를 감수하는 것이므로 소비자로부터 하여금 해당 기업이 이러한 위기를 극복할 만한 능력을 갖추고 있으며, 기업의 이익보다는 소비자의 이익을 우선시하고, 체계적으로 문제를 처리해 나간다는 인식을 형성하는데 도움을 준다고 한다. 즉 위기상황의 적절한 대응을 통해 소비자의 신뢰를 얻는 긍정적 결과를 기대할 수 있다는 것이다.

한편 보상금액의 적정선에 대한 기존 연구들은 매우 상반된 결과를 제시하고 있다. 예를 들어 보스호프(Boshoff, 1997)의 연구에서는 피해를 입은 소비자에게 피해금액과 동일하거나 적은 금액을 보상할 때보다는 더 많은 금액을 보상할 때 소비자의 반응이 더욱 긍정적으로 나타났다. 이와는 달리 미셸(2001)의 연구에서는 보상금액에 따른 반응의 차이가 나타나지 않았다. 또한 다비도우(Davidow, 2003)의 연구에서와 같이 적정선 이상의 보상금액을 제시하면 더 이상 긍정적 반응이 나타나지 않는 경우도 있고, 심지어는 피해금액 이상의 보상금액을 제시하면 오히려 부정적 반응이 나타난다는 연구결과도 있다(Maxham & Netemeyer, 2002).

이러한 차이는 제품결함에 의한 위기라 할지라도 그러한 결함이 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지에 미치는 부정적 영향의 정도가 다를 수 있으며, 이에 따라 적정 보상금액에 대한 소비자의 판단 또한 달라진다는 것을 시사한다. 이러한 차이는 보상 이외의 위기대응 방식에 대해서도 마찬가지일 것으로 예상된다. 이를 전제로 아래에서는 브랜드 이미지의 특성을 정리하고, 이를 바탕으로 제품결함이 브랜드 이미지에 미치는 영향 및 기업이 이에 대해 책임전가, 변명, 또는 보상의 방식으로 대응했을 때 예상되는 소비자의 반응을 예측해 보고자 한다.

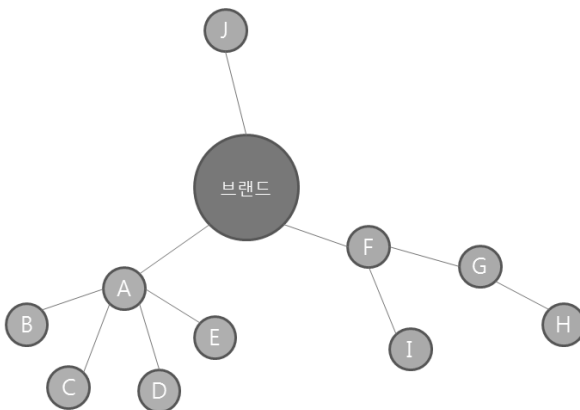


### 3) 위기관리 방식이 소비자의 브랜드 이미지 및 반응에 미치는 영향

브랜드 이미지란 소비자가 해당 브랜드를 생각할 때 머릿속에 떠오르는 연상들을 가리킨다(Keller, 1993; Krishnan, 1996). 기존 연구에 따르면 소비자는 이러한 연상들을 네트워크 형태로 기억하고 있다(Aaker, 1996; John, et al., 2006; Keller, 1993). 즉 해당 브랜드에 직접 연결되어 있어서 그 브랜드를 생각하면 곧바로 떠오르는 연상들(일단계 연상들)이 있는가 하면, 이러한 연상들 중 어느 한 연상을 떠올린 후 이 연상과의 개념적 유사성 또는 맥락적 유사성 등으로 인해 파생적으로 떠오르는 연상들(이단계 연상들), 그리고 이 연상들로 인해 또다시 파생적으로 떠오르는 연상들(삼단계 연상들)도 있다는 것이다(지준형, 2010)(〈그림 1〉 참조).

무수히 많은 연구들이 소비자의 브랜드 이미지가 해당 브랜드에 대한 태도 및 구매의도에 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 한편 동일한 브랜드라 할지라도 소비자의 태도 및 구매의도는 상황에 따라 달라질 수 있다(Miller & Ginter, 1979). 브랜드 이미지의 특성을 고려할 때 이러한 가변성은 서로 다른 상황에서 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지를 구성하고 있는 연상들 중 서로 다른 연상이 점화되고, 이로 인해 서로 다른 연상들이 파생적으로 점화되기 때문에 발생하는 현상으로 이해할 수 있다. 즉 상황에 따라 해당 브랜드에 대해 소비자의 머릿속에 떠오르는 연상들이 달라지고, 이로 인해 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지가 달라질 뿐만 아니라 궁극적으로 해당 브랜드

그림 1. 가상의 브랜드 연상 네트워크



에 대한 태도 및 구매의도 역시 달라진다는 것이다.

브랜드 연상에 대한 기존 연구에 따르면 특정 상황에서 점화될 가능성이 높은 연상은 (1) '중심성'이 높은 연상, 즉 연결되어 있는 연상들이 많아서 다양한 상황들과 관련되어 있거나 (2) 해당 상황에서 '현저성'이 높아지는 연상, 즉 소비자의 관심이 일시적으로 높아지는 연상이다(Lei, et al., 2008). 위기상황 역시 소비자가 해당 브랜드의 특정 연상을 머릿속에 떠올리게 되는 다양한 상황들 중 하나로 생각할 수 있다. 특히 제품결함으로 인해 발생한 위기상황(예: 자동차A의 엔진 과열)에서는 특정 속성의 현저성이 극도로 높아질 가능성이 크다. 그러므로 소비자는 해당 브랜드의 관련 속성에 대해 기존에 가지고 있었던 연상을 떠올리게 될 것이고, 이 연상이 긍정적(예: 자동차A의 엔진은 성능이 좋다)이었다 하더라도 당시의 제품결함으로 인해 해당 속성에 대해 부정적 평가를 내리게 될 것이다(예: 자동차A의 엔진에는 결함이 있다).

- 가설 1: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드의 관련 속성에 대한 소비자의 평가는 제품결함이 발생하지 않은 상황에 비해 부정적일 것이다.

더 나아가 해당 속성에 대한 연상은 이와 관련되어 기억하고 있던 또 다른 속성(예: 자동차A는 가속력이 좋다)에 대한 기억을 파생시킬 것이다. 그러나 제품결함이 발생한 속성에 대해 부정적 평가를 내림으로써 이와 관련되어 기억하고 있던 또 다른 속성에 대해서도 부정적 평가를 내리게 될 가능성이 크다(예: 자동차A의 가속력에는 문제가 있다). 한편 특정 연상과 이에 연결되어 있는 연상들을 중심으로 연상이 파생되어 나갈 때 이 연상들에 연결되어 있지 않은 다른 연상들에 대한 기억은 상대적으로 잘 떠오르지 않는 경향이 있다. 이러한 경향성을 '부분 목록 단서 효과(part-list cuing effect)'라고 한다. 이를 고려할 때 제품결함으로 인한 위기상황이 미치는 부정적 영향은 소비자가 해당 속성에 직접 연결시켜 기억하고 있던 연상들을 중심으로 나타날 것으로 예상된다.

- 가설 2: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드의 관련 속성에 대한 소비자의 부정적 평가는 해당 속성에 직접적으로 연결시켜 기억하고 있던 연상들에만 영향을 미칠 것이다.

한편 제품결함으로 인해 야기된 관련 속성에 대한 소비자의 부정적 평가는 해당 브랜드에 대한 소비자의 태도 및 구매의도에도 영향을 미칠 것이다. ‘부정성 효과(negativity effect)’에 대한 기존 연구에 따르면 소비자는 브랜드에 대한 긍정적 정보보다 부정적 정보를 더 중요하게 여기는 경향이 있다. 특정 브랜드에 대한 긍정적 정보는 다른 브랜드에 대해서도 적용될 수 있지만, 부정적 정보는 해당 브랜드에 대해서만 적용된다고 판단함으로써 해당 브랜드를 평가하는 데 더 도움이 된다고 여기기 때문이다(Herr, et al., 1991). 이러한 경향성은 소비자가 이익보다는 손실에 더 민감하게 반응한다는 ‘전망이론(prospect theory: Kahneman & Tversky, 1979)’과도 일치한다. 이를 고려할 때 제품결함으로 인한 위기상황은 소비자로 하여금 해당 브랜드에 대한 부정적 연상들에 집중하게 만들고, 이로 인해 해당 브랜드에 대해 긍정적 연상들을 갖고 있었다 하더라도 이러한 긍정적 연상들보다는 부정적 연상들을 중심으로 브랜드태도 및 구매의도를 형성할 것으로 예상된다.

- 가설 3-1: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드에 대한 소비자의 태도는 제품결함 관련 속성 및 이 속성과 직접적으로 연결되어 있는 연상들에 의해 형성될 것이다.
- 가설 3-2: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드에 대한 소비자의 구매의도는 제품결함 관련 속성 및 이 속성과 직접적으로 연결되어 있는 연상들에 의해 형성될 것이다.

마지막으로 위와 같은 부정성 효과를 고려할 때 제품결함으로 인한 위기상황이 해당 브랜드에 미치는 부정적 영향을 최소화시키기 위해서는 해당 브랜드에 대한 부정적 정보, 즉 제품결함 관련 속성 및 이에 연결시켜 기억하고 있던 속성들에 대한 부정적 평가만을 중심으로 해당 브랜드를 평가하려는 경향을 완화시킬 필요가 있다(Ahluwalia, 2002). 위기관리를 위한 기업의 노력 역시 이러한 시도의 일환이라고 할 수 있다. 특히 브랜드 이미지의 관점에서 볼 때 이러한 노력은 제품결함 관련 속성에 대한 소비자의 부정적 평가가 그 외 연상들로 파생되어 나가는 것을 억제시키는 역할을 할 것으로 예상된다. 예를 들어 앞에서 언급한 제품결함 관련 연구에 따르면 제품결함으로 인한 위기상황에서 기업이 ‘기능적 사과,’ 즉 ‘보상’의 방식으로 대응할 경우 소비자는 해당 기

업에 대해 이러한 위기를 극복할 만한 능력을 갖추고 있으며, 기업의 이익보다는 소비자의 이익을 우선시하고, 체계적으로 문제를 처리해 나간다는 긍정적 이미지를 갖게 된다. 이러한 긍정적 이미지는 제품결함 관련 속성에 대한 소비자의 평가가 그 외 연상들로 파생되는 것을 억제하는데 도움이 될 것으로 예상된다. 또한 보상 방식의 이러한 긍정적 효과는 궁극적으로 해당 브랜드에 대한 소비자의 태도 및 구매의도에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상된다.

- 가설 4: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 속성에 직접적으로 연결되어 있는 연상들에 대한 소비자의 평가는 기업이 책임전가 또는 변명의 방식으로 대응할 때보다 보상의 방식으로 대응할 때 덜 부정적일 것이다.
- 가설 5-1: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드에 대한 소비자의 태도는 기업이 책임전가 또는 변명의 방식으로 대응할 때보다 보상의 방식으로 대응할 때 덜 부정적일 것이다.
- 가설 5-2: 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 브랜드에 대한 소비자의 구매의도는 기업이 책임전가 또는 변명의 방식으로 대응할 때보다 보상의 방식으로 대응할 때 덜 부정적일 것이다.

### 3. 연구방법

위의 가설들을 검증하기 위해 실험을 실시하였다. 이를 위해 5차례에 걸친 사전조사를 실시하여 실험에서 사용할 자극물과 질문지를 제작하였다. 사전조사와 실험은 모두 대학생들을 대상으로 진행되었다. 각 사전조사와 이를 바탕으로 제작된 자극물 및 질문지, 그리고 본실험의 내용은 아래와 같다.

#### 1) 실험 자극물 제작

본실험에서 사용할 자극물을 제작하기 위해 사전조사를 실시하였다. 우선 본실험에서 사용한 자극물은 (1) 실험 참가자의 브랜드 이미지 형성을 위한 지문 및 광고물, 그리고

(2) 해당 브랜드의 위기상황 및 기업의 대응방식 조작을 위한 지문이다. 이를 제작하기 위해 우선 대학생들의 관여도가 높은 노트북 컴퓨터에 대해 MEGA<sup>PRO</sup>라는 가상의 브랜드명을 결정하였다. 이어서 실험 참가자들이 이 브랜드에 대해 특정 이미지, 즉 연상 네트워크를 형성할 수 있도록 이 브랜드에 대해 설명하는 지문 및 이에 해당하는 인쇄광고를 제작하였다.

켈러(Keller, 1993)에 따르면 소비자의 브랜드 이미지는 (1) 제품속성(attributes), (2) 혜택(benefits), 그리고 (3) 태도(attitudes)에 해당하는 연상들 및 이 연상들 간의 연결관계로 구성된다. 이에 따라 위의 지문 및 인쇄광고 역시 해당 제품의 ‘속성’-빠른 처리속도(이하 처리속도), 인텔코어 i7-4960x CPU(이하 인텔코어), 초고 해상도 모니터(이하 모니터), 2100x1800 픽셀(이하 픽셀), 고품질 내장 스피커(이하 스피커), Harman/Kardon - 및 ‘혜택’-대용량 문서 및 데이터 작업을 순식간에(이하 대용량), 사진 및 동영상의 미세한 부분까지 감상(이하 사진 및 동영상), 고품격 음악을 원음 그대로(이하 고품격 음악), 프로를 위한 노트북(이하 프로)-을 중심으로 구성하였다. 반면 ‘태도’는 해당 속성 및 혜택에 대한 소비자의 주관적 판단에 의해 결정되는 것이므로 지문 및 인쇄광고에 명시하지 않았다. 아울러 지문 및 인쇄광고의 개연성을 높이기 위해 해당 브랜드의 속성 및 혜택에 대한 설명 외에 “출시기념 3개월 특가판매-정가의 70%”를 고지하는 내용을 추가로 삽입하였다.

위에서 설명한 지문 및 인쇄광고를 읽은 참가자들이 해당 브랜드에 대해 본 연구에서 의도한대로 관련 연상들을 연결시켜 브랜드 이미지를 형성하는지(예: 처리속도-인텔코어-대용량) 확인하기 위해 3차에 걸친 사전조사를 실시하였고, 각 사전조사의 결과를 바탕으로 지문 및 인쇄광고의 내용을 수정하여 최종적으로 <표 1>의 지문과 <첨부 1>의 인쇄광고를 제작하였다. 각 사전조사에서 해당 브랜드에 대한 참가자들의 이미지는 존 등(John, et al., 2006)이 제안한 방법을 사용하여 분석하였다. 이에 대한 구체적인 설명은 아래의 본실험에 대한 설명에서 제시하였다.

다음으로 해당 브랜드의 ‘위기상황’ 및 ‘대응방식’을 조작하기 위한 지문을 제작하기 위해 2차례의 사전조사를 실시하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 본 연구는 제품결함으로 인한 위기상황에 초점을 맞추고 있다. 또한 이에 대한 기업의 대응방식은 책임전가, 변명, 보상 등 세 가지로 한정하였다. 이를 조작하기 위해 <표 1>과 <첨부 1>에 제시되어 있는 속성들 중 하나인 ‘처리속도’에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예상되는 가

표 1. MEGA<sup>Pro</sup>의 브랜드 이미지 형성을 위한 지문

프로를 위한 노트북 MEGA <sup>Pro</sup> 탄생!	
<p>중견 노트북 생산업체 ABC(가명)가 “프로를 위한 노트북” MEGA<sup>Pro</sup>를 전격 출시하였다. MEGA<sup>Pro</sup>는 노트북 사용빈도가 많고, 노트북을 사용해 다양한 작업을 하는 전문가용 노트북으로서 동종 노트북 대비 최고의 사양을 갖추었다. 우선 ‘인텔코어 i7-4960x CPU’를 장착하여 처리속도를 향상시킴으로써 대용량 문서 및 데이터 작업에 소요되는 시간을 대폭 줄였다. 또한 ‘2100 x 1800 초고해상도 모니터’를 장착하여 선명한 사진 및 동영상의 감상이 가능하고, Harman/Kardon 내장 스피커를 장착하여 고품질의 음악을 감상할 수 있다. ABC사는 MEGA<sup>Pro</sup>의 출시를 기념하여 3개월에 걸쳐 정가의 70%에 해당하는 가격으로 특별판매를 실시할 것이라고 발표하였다.</p>	

표 2. 위기상황 및 대응방식의 조작성을 위한 지문

책임전가	<p>MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함 발견          소비자 불만 제기 -          업계 관계자에 따르면 최근 ABC사가 출시한 프리미엄 노트북 MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함이 발견되어 소비자 불만이 제기되고 있다고 한다. 노트북의 처리속도는 대부분의 경우 CPU에 의해 영향을 받는 것으로 알려져 있는데, MEGA<sup>Pro</sup>는 인텔코어 i7-4960x를 CPU로 사용하고 있다. 이에 대해 ABC사는 인텔측에 결함의 원인을 파악하기 위해 최선을 다해줄 것을 촉구했으며, 결함이 발견될 경우 신속히 조치해 줄 것을 요구하였다고 금일 발표하였다.</p>
변명	<p>MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함 발견          소비자 불만 제기 -          업계 관계자에 따르면 최근 ABC사가 출시한 프리미엄 노트북 MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함이 발견되어 소비자 불만이 제기되고 있다고 한다. 노트북의 처리속도는 대부분의 경우 CPU에 의해 영향을 받는 것으로 알려져 있는데, MEGA<sup>Pro</sup>는 인텔코어 i7-4960x를 CPU로 사용하고 있다. 이에 대해 ABC사는 이번 문제가 생산과정에서 발생할 수 있는 일이지만 재발방지를 위해 최선을 다하겠다고 금일 발표하였다.</p>
보상	<p>MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함 발견          소비자 불만 제기 -          업계 관계자에 따르면 최근 ABC사가 출시한 프리미엄 노트북 MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 결함이 발견되어 소비자 불만이 제기되고 있다고 한다. 노트북의 처리속도는 대부분의 경우 CPU에 의해 영향을 받는 것으로 알려져 있는데, MEGA<sup>Pro</sup>는 인텔코어 i7-4960x를 CPU로 사용하고 있다. 이에 대해 ABC사는 MEGA<sup>Pro</sup>의 처리속도에 문제가 있는 소비자의 경우 제품교환 및 무상보상기간 연장 등을 실시하겠다고 금일 발표하였다.</p>

상의 위기상황과 각 상황에서 해당 기업이 책임전가, 변명, 또는 보상의 방식으로 대응하였음을 설명하는 지문 3개를 제작하였다. 그런 다음 대학생들에게 <표 1>의 지문과 <첨부 1>의 인쇄광고를 보여주고 이어서 위기상황 및 대응방식의 조작을 위해 제작한 지문들을 제시한 뒤 (1) 각 위기상황으로 인해 가장 직접적으로 영향을 받을 것으로 예상되는 브랜드 속성이 무엇인지, 그리고 (2) 각 상황에서 해당 기업의 대처방식이 책임전가, 변명, 또는 보상 중 어떤 방식에 해당하는지 판단토록 하였다. 이러한 방식으로 2차례의 사전조사를 거쳐 수정 및 보완작업을 한 뒤 최종 제작된 지문은 <표 2>와 같다.

## 2) 질문지 제작

본실험에서 사용할 질문지는 다음과 같이 구성하였다. 우선 표지에 실험목적을 간략히 기술한 후 다음 페이지에 <표 1>의 제품설명을 제시하였다. 이어서 그 다음 페이지에 <첨부 1>의 인쇄광고를 삽입하고, 그 다음 페이지에 방금 본 제품설명과 인쇄광고를 바탕으로 MEGA<sup>PRO</sup>에 대해 떠오르는 연상들을 네트워크 형태로 그리도록 하였다. 이때 실험 참가자의 주관적 연상을 배제시키고 실험목적에 맞게 브랜드 이미지를 형성할 수 있도록 <표 3>과 같이 해당 브랜드의 관련 속성들 및 혜택들의 리스트를 제시하고 이 리스트만을 사용해 연상 네트워크를 그리도록 하였다. 또한 연상 네트워크에 대한 실험 참가자들의 이해를 돕기 위해 그 다음 페이지에 실제 브랜드를 대상으로 저자가 작성한 브랜드 연상 네트워크를 제시하고 이를 참조하도록 하였다.

이어서 제품결함으로 인한 위기상황의 조작을 위해 제작한 <표 2>의 지문들 가운데 한 개를 제시하고, 실험 참가자들이 해당 위기상황을 원래 의도했던 방식(책임전가, 변명, 또는 보상)으로 이해하는지 확인하기 위해 다음 페이지에서 “Q. 처리속도의 결함에 대한 ABC사의 대응방식은 다음 중 어느 것에 해당한다고 생각하는가?”라는 질문을 제시한 뒤 이에 대해 (1) 책임전가, (2) 변명, (3) 보상 중 하나를 택해 답하도록 하였다. 또한 각 위기상황 및 해당 위기에 대한 대응방식이 MEGA<sup>PRO</sup>의 각 속성 및 혜택에 대한 실험 참가자의 평가에 어떤 영향을 미쳤는지 파악하기 위해 <표 3>에서 제시한 각 속성 및 혜택에 대해 <표 4>와 같은 질문을 제시하고, 각 질문에 대해 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 / 7: 매우 그렇다)로 답하도록 하였다. 단 실험 참가자의 평가가 무의미한 명백한 사실에 해당하는 속성들(2100x1800 픽셀, 인텔코어 i7-4960x CPU, Harman

표 3. MEGA<sup>PRO</sup>의 관련 속성들 및 혜택들

---

빠른 처리속도 / 고품격 음악감상 / 특가판매 / 대용량 문서 및 데이터 작업 / 초고해상도 모니터 / 2100x1800 픽셀 / 인텔코어 i7-4960x CPU / 사진 및 동영상의 미세한 부분 감상 / 프로를 위한 노트북 / Harman&Kardon / 고품질 내장 스피커

---

표 4. MEGA<sup>PRO</sup>의 각 속성 및 혜택에 대한 실험 참가자의 평가 항목

- 
- Q. MEGA<sup>PRO</sup>는 프로를 위한 노트북이다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>는 대용량 문서 및 데이터 작업에 좋다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>의 모니터는 초고해상도이다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>는 고품격 음악을 원음 그대로 듣는데 좋다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>는 사진 및 동영상의 미세한 부분까지 감상하는데 좋다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>의 처리속도는 빠르다
  - Q. MEGA<sup>PRO</sup>의 내장 스피커는 고품질이다
- 

& Kardon)에 대한 질문은 제외하였다.

한편 실험 참가자의 제품관여도 및 제품지식이 본 연구의 가설에 가외변인으로 작용할 수 있을 것으로 판단하였다. 따라서 실험 데이터의 분석과정에서 두 변인의 영향력을 공변량으로 포함시켜 통제할 수 있도록 노트북 컴퓨터에 대한 관여도 및 지식을 측정하였다. 관여도는 성영신 등(2007)이 사용한 세 개의 문항(이 제품은 나와 관련이 있다 / 이 제품은 나에게 의미가 있다 / 이 제품은 나에게 중요하다)으로 측정하였고, 제품지식은 브루스(Brucks, 1985)가 사용한 문항들을 참고하여 세 개의 문항(나는 노트북 컴퓨터에 대해 잘 알고 있다 / 나는 노트북 컴퓨터에 대해 전문지식을 갖고 있다 / 나는 노트북 컴퓨터에 대해 다양한 사용법을 알고 있다)으로 측정하였다. 각 문항은 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 / 7: 매우 그렇다)로 답하도록 하였다.

이어서 MEGA<sup>PRO</sup>에 대한 실험 참가자의 브랜드태도(정만수 외, 2003)와 구매의도(유창조 외, 2005)를 측정하기 위해 각각 4개의 문항(나쁘다-좋다 / 마음에 들지 않는다-마음에 든다 / 부정적이다-긍정적이다 / 질이 낮다-질이 높다)과 2개의 문항(구매하고 싶지 않다-구매하고 싶다 / 구매할 가능성이 없다-구매할 가능성이 있다)을 제시하



고 7점 척도로 답하도록 하였다. 마지막으로 성별 및 나이를 측정하였다.

### 3) 본실험

본실험은 동일한 위기(제품결함)에 대해 3개의 위기대응 방식(책임전가, 변명, 보상) 중 특정 방식에 노출되는 3개의 실험집단과 이들과의 비교를 위한 1개의 통제집단 등 총 4개의 집단으로 진행하였다. 총 81명의 대학생들이 실험에 참여하였다. 실험시작과 동시에 각 집단의 참가자들에게 질문지를 배포한 뒤 시간에 구애받지 않고 질문지를 작성토록 하였다. 단 통제집단의 경우 위에서 설명한 위기 및 대응방식 관련 지문(표 2) 및 대응방식을 묻는 질문은 제외하였다. 실험에 소요된 시간은 대략 20분이었다.

## 4. 연구결과

결과분석은 실험에 참가한 81명 중 질문에 성실하게 답하지 않은 6명을 제외한 75명을 대상으로 이루어졌다. 이들의 성별은 남성과 여성이 각각 32명과 43명이었다. 결과분석에 필요한 통계처리를 위해 SPSS 21을 사용하였다.

### 1) 기초분석

우선 실험에 사용한 가상 브랜드 MEGA<sup>PRO</sup>에 대한 실험 참가자들의 평균적 브랜드 이미지, 즉 통합 연상 네트워크를 도출하였다. 이를 위해 존 등(John, et al., 2006)이 제안한 방식을 사용하였다. 우선 각 실험 참가자가 질문에 그린 연상 네트워크에서 각 연상(예: 처리속도)이 어떤 단계(일단계, 이단계, 삼단계 등)에 그려져 있는지 엑셀시트에 기록해 넣었다. 해당 연상이 일단계 연상인 경우에는 1, 이단계 연상인 경우에는 2, 삼단계 연상인 경우에는 3 등과 같이 숫자를 사용하였다. 기록이 끝난 뒤 각 연상에 대해 이 수치의 평균값(표 5)을 구하였다. 예를 들어(표 5)에서 '처리속도'의 평균값은 1.61이다. 이는 이 연상을 이단계 또는 삼단계 연상보다는 일단계 연상으로 그려 넣은 실험 참가자들이 많았다는 것을 의미한다. 이 평균값(이하 위계값)은 다음 단계에서 실

표 5. MEGA<sup>PRO</sup>에 대한 각 연상의 위계값

연상	처리 속도	고품질 음악	대용량	픽셀	모니터	인텔 코어	사진/동영상	프로	Harman	스피커
위계값	1.61	1.94	2.22	1.91	1.54	1.81	2.04	1.60	2.23	1.86

험 참가자들의 통합 연상 네트워크를 도출하는데 활용된다. 이에 대한 구체적인 방법은 아래에서 설명하였다.

위의 작업을 마친 후 각 실험 참가자가 각 연상에 직접 연결시켜 그린 연상이 무엇인지 또 다른 엑셀시트에 기록해 넣었다. 이를 위해 엑셀시트의 행과 열에 동일한 연상 항목들을 적어 넣고(〈표 6〉), 실험 참가자들이 동일한 두 개의 연상을 연결시켰을 때마다(예: 처리속도 - 대용량) 그 횟수를 누적시켜 적어 넣었다. 한편 서로 다른 실험 참가자들이 동일한 두 개의 연상을 연결시켰다 할지라도 연결순서, 즉 각 연상의 단계는 서로 다를 수 있다(예: 처리속도 - 대용량 / 대용량 - 처리속도). 이러한 차이를 반영하기 위해 엑셀시트의 행에 있는 각 연상이 열에 있는 각 연상에 대해 상위 단계에 위치하는 경우의 횟수만을 적어 넣었다. 예를 들어 〈표 6〉의 데이터는 ‘처리속도 - 대용량’의 순서로 연결시킨 실험 참가자가 59명인 반면, ‘대용량 - 처리속도’의 순서로 연결시킨 실험 참가자는 11명이었음을 의미한다.

위의 두 엑셀시트를 바탕으로 본실험에 참가한 75명의 MEGA<sup>PRO</sup>에 대한 통합 연상 네트워크를 도출하기 위해 존 등(John et al., 2006)이 제안한 기준을 적용하였다. 우선 연결순서는 고려하지 않은 상태에서 실험 참가자들의 75%, 즉 56명 이상이 연결한 연상들만 골라 연상들의 그룹을 형성하였다. 예를 들어 〈표 6〉에서 ‘처리속도’와 ‘대용량’을 연결시킨 참가자들이 70명(= 59명 + 11명), ‘처리속도’와 ‘인텔코어’를 연결시킨 참가자들이 65명(= 50명 + 15명)이므로 이 세 연상들은 〈그림 2〉와 같은 그룹을 이루는 것으로 판단하였다. 네트워크 이론에서는 이러한 연상들의 그룹을 ‘클릭(clique)’이라고 부른다(Wasserman & Faust, 1994). 한편 ‘인텔코어 i7-4960x CPU’와 ‘대용량 문서 및 데이터 작업’을 연결시킨 참가자들은 30명(= 19명 + 11명)에 불과하므로 서로 연결시키지 않았다. 나머지 연상들에 대해서도 동일한 방법으로 클릭을 결정하였다.

표 6. MEGA<sup>pro</sup>에 대한 각 연상의 연결횟수

	처리 속도	고품격 음악	대용량	픽셀	모니터	인텔 코어	사진/ 동영상	프로	Harman	스피커
처리 속도			11			15		20		
고품격 음악							1	6	14	57
대용량	59					19		26	1	
픽셀					75		15			
모니터	1		1	35		1	11	9		
인텔 코어	50		11	1				14		
사진/ 동영상		3		43	58	1		7		1
프로	8	2	15		1	6	2		1	1
Harman		24				1	2	3		55
스피커		37		1			3	4	21	

그림 2. MEGA<sup>pro</sup>의 처리속도, 대용량, 인텔코어 간의 연결관계

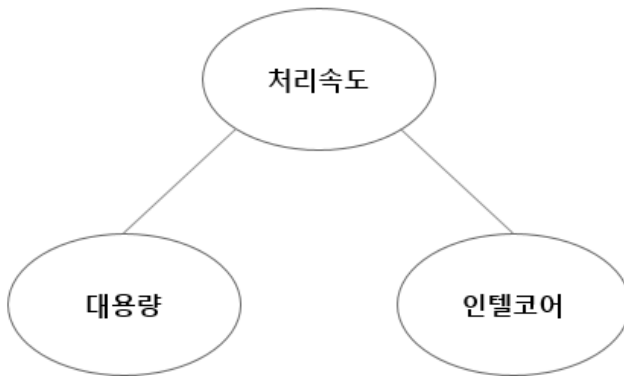
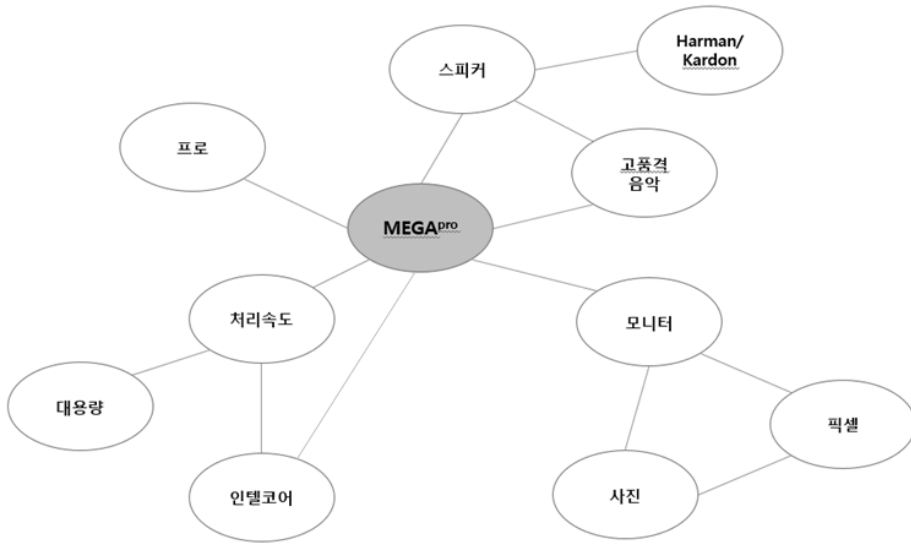


그림 3. MEGA<sup>pro</sup>의 통합 연상 네트워크



마지막으로 각 클릭에서 일단계 연상(들), 즉 통합 연상 네트워크 상에서 MEGA<sup>pro</sup>에 직접 연결시킬 연상(들)을 결정하였다. 이를 위해 각 클릭에 포함되어 있는 연상들에 대해 앞에서 계산한 위계값을 비교하여 위계값이 가장 낮은 연상을 일단계 연상으로 결정하였다. 예를 들어 <표 5>에서 ‘처리속도’의 위계값은 1.61이고, ‘대용량’의 위계값은 2.22이다. 이 두 위계값의 차이는 통계적으로 유의미하였다( $t = -3.55, p < .01$ ). 반면 ‘처리속도( $M = 1.61$ )’와 ‘인텔코어( $M = 1.81$ )’의 위계값 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다( $t = -1.52, p > .05$ ). 그러므로 세 연상으로 이루어진 클릭에서는 ‘처리속도’와 ‘인텔코어’를 일단계 연상, 그리고 ‘대용량’을 이단계 연상으로 결정하였다. 나머지 클릭들에 대해서도 동일한 방식으로 각 단계에 해당하는 연상(들)을 결정한 뒤 최종적으로 도출한 통합 연상 네트워크는 <그림 3>과 같다.

## 2) 조작점검

본 연구에서는 제품결함으로 인해 발생한 위기상황에 대한 기업의 대응방식을 세 가지 유형(책임전가, 변명, 보상)으로 조작하였다. 이 조작이 의도대로 이루어졌는지 판단하

기 위해 실험 참가자들에게 위기상황 및 대응방식에 대한 지문을 제시한 후 방금 읽은 대응방식이 어떤 유형에 해당하는지 답하도록 하였다. 분석결과 각 유형의 대응방식에 대해 맞게 대답한 참가자들은 각각 86%, 61%, 93%였다. ‘변명’의 경우 책임전가 및 보상에 비해 잘못 답한 참가자들이 많았으나 전체적으로는 조작이 성공적으로 이루어진 것으로 판단하였다.

### 3) 척도의 신뢰도

본실험에서 사용한 척도는 제품관여도, 제품지식, 브랜드태도, 그리고 구매의도였다. 각 척도의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 각각 .90, .82, .88, .83으로서 모두 신뢰할 만한 수준이었다.

### 4) 가설검증

〈가설 1〉의 검증을 위해 ‘위기발생 여부’를 독립변인으로 하고, 본실험에서 설정한 위기상황으로 인해 직접적으로 영향을 받을 것으로 예상되는 ‘처리속도’에 대한 실험 참가자들의 평가를 종속변인으로 하는 ‘일원변량분석’(One-Way ANOVA)을 실시하였다. 이 때 참가자들의 ‘제품관여도’와 ‘제품지식’이 미치는 영향력을 통제하기 위해 두 변인을 공변량으로 포함시켰다. 분석결과는 〈표 7〉과 같다. 예상했던 바와 같이 실험집단에 배정된 참가자들의 ‘처리속도’에 대한 평가(M=3.83)는 통제집단에 배정된 참가자

표 7. ‘처리속도’에 대한 일원변량분석(One-Way ANOVA)

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
수정모형	66,05	3	22,02	7,07	.00
절편	72,37	1	72,37	23,24	.00
제품관여도	1,28	1	1,28	.41	.52
제품지식	64,34	1	.17	.05	.82
위기발생 여부	217,97	1	64,34	20,66	.00**
오차	1729,00	70	3,11		
합계	284,01	74			
수정 합계		73			

들의 평가(M=5.90)에 비해 낮았다(F=20.66, df=73, p<.01). 그러므로 <가설 1>은 지지되었다.

다음으로 <가설 2>의 검증을 위해 ‘위기발생 여부’를 독립변인으로 하고, 본실험에서 실험 참가자들에게 평가토록 한 그 외 연상들, 즉 제품속성(모니터, 스피커)과 혜택(대용량, 사진 및 동영상, 고품격 음악, 프로) 각각을 종속변인으로 하여 ‘일원변량분석’(One-Way ANOVA)을 실시하였다. 이 때 위와 마찬가지로 ‘제품관여도’와 ‘제품지식’은 공변량으로 포함시켰다. 분석결과는 <표 8>과 같다. 예상했던 바와 같이 ‘처리속도’에 직접 연결되어 있는 ‘대용량’에 대한 실험집단에 배정된 참가자들의 평가(M=4.78)는 통제집단에 배정된 참가자들의 평가(M=5.67)에 비해 낮았다(F=5.66, df=74, p<.05). 그러나 그 외 연상들에 대한 평가에는 차이가 없었다. 그러므로 <가설 2>는 지지되었다.

표 8. 그 외 연상들에 대한 일원변량분석(One-Way ANOVA)

연상	F	유의확률
모니터	1.29	.26
스피커	.01	.91
대용량	5.66	.02**
사진 및 동영상	.30	.59
고품격 음악	.64	.43
프로	2.58	.11

다음으로 <가설 3-1>의 검증을 위해 실험집단에 배정된 참가자들만을 대상으로 ‘처리속도’를 포함하여 모든 평가 대상 연상들을 독립변인으로 하고, ‘브랜드태도’를 종속변인으로 하여 회귀분석을 실시하였다. ‘제품관여도’와 ‘제품지식’은 역시 공변량으로 포함시켜 통제하였다. 분석결과는 <표 9>와 같다. 예상했던 바와 같이 실험집단의 브랜드태도에 영향을 미치는 것은 ‘처리속도’에 대한 평가뿐이었다. 한편 통제집단의 브랜드태도에 영향을 미치는 연상을 알아보기 위해 추가로 동일한 독립변인들을 사용하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 10>과 같이 ‘처리속도’가 아닌 ‘사진 및 동영상’에 대한 평가가 영향을 미쳤다. 그러므로 <가설 3-1> 역시 지지되었다.

표 9. MEGA<sup>pro</sup>에 대한 연상들이 실험집단의 브랜드태도에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1. (상수)	3.76	.68		5.49	.00
제품관여도	-.05	.11	-.06	-.43	.67
제품지식	.23	.12	.26	1.88	.07
2. (상수)	1.12	1.12		.99	.32
제품관여도	.02	.11	.02	.15	.88
제품지식	.18	.12	.21	1.58	.12
프로	.20	.12	.30	1.66	.10
대용량	.00	.13	.01	.03	.98
모니터	.12	.17	.11	.69	.49
고품격 음악	.04	.14	.05	.31	.76
사진/동영상	.21	.23	.16	.90	.37
처리속도	.20	.09	.35	2.27	.03**
스피커	-.26	.18	-.26	-1.41	.17

표 10. MEGA<sup>pro</sup>에 대한 연상들이 통제집단의 브랜드태도에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1. (상수)	3.69	1.17		3.16	.01
제품관여도	.22	.18	.28	1.21	.24
제품지식	.09	.21	.10	.42	.68
2. (상수)	-.96	1.73		-.56	.59
제품관여도	.14	.21	.18	.67	.52
제품지식	.72	.25	.79	2.84	.02
프로	-.20	.28	-.21	-.71	.49
대용량	1.08	.50	1.02	2.17	.05
모니터	-1.10	.53	-.96	-2.07	.06
고품격 음악	-.20	.39	-.79	.50	.63
사진/동영상	1.54	.54	1.41	2.86	.02**
처리속도	-.15	.44	-.14	-.35	.73
스피커	-.49	.49	-.43	-1.01	.34

〈가설 3-2〉의 검증을 위해서도 위와 동일한 분석을 실시하였다. 분석결과는 〈표 11〉 및 〈표 12〉와 같다. 우선 실험집단에 배정된 참가자들의 경우 예상과 달리 ‘빠른 처리속도’가 아닌 ‘고품질 스피커’에 대한 평가가 구매의도에 영향을 미쳤다. 한편 통제집단에 배정된 참가자들의 구매의도에 영향을 미치는 연상은 없었다. 그러므로 〈가설 3-2〉는 기각되었다.

표 11. MEGA<sup>pro</sup>의 속성들 및 혜택들이 실험집단의 구매의도에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1. (상수)	3.62	.85		4.28	.00
제품관여도	-.23	.14	-.23	-1.65	.10
제품지식	.24	.15	.22	1.58	.12
2. (상수)	3.28	1.52		2.16	.04
제품관여도	-.21	.15	-.21	-1.41	.16
제품지식	.11	.16	.11	.72	.48
프로	-.02	.17	-.03	-.14	.89
대용량	.27	.18	.30	1.51	.14
모니터	.02	.23	.02	.10	.92
고품질 음악	.02	.19	.02	.10	.92
사진/동영상	.35	.31	.22	1.12	.27
처리속도	.15	.12	.20	1.21	.23
스피커	-.62	.25	-.51	-2.51	.02**

표 12. MEGA<sup>pro</sup>의 속성들 및 혜택들이 통제집단의 구매의도에 미치는 영향에 대한 회귀분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1. (상수)	1.95	1.37		1.42	.17
제품관여도	.38	.21	.40	1.84	.08
제품지식	.03	.24	.03	.13	.90
2. (상수)	.49	2.57		.19	.85
제품관여도	.12	.31	.13	.40	.70
제품지식	.30	.37	.27	.80	.44
프로	.89	.42	.77	2.13	.06
대용량	-.09	.74	-.07	-.13	.90
모니터	-.81	.79	-.58	-1.03	.32
고품질 음악	-.06	.57	-.05	-.10	.92
사진/동영상	.78	.80	.59	.98	.34
처리속도	-.05	.65	-.04	-.08	.94
스피커	-.25	.72	-.18	-.35	.73



다음으로 <가설 4>의 검증을 위해 모든 참가자들을 대상으로 '위기 유무 및 대응 방식 유형(책임전가 vs. 변명 vs. 보상 vs. 위기 무)을 독립변인으로 하고 '처리속도'에 직접 연결되어 있는 '대용량'에 대한 참가자들의 평가를 종속변인으로 하여 '일원변량분석'(One-Way ANOVA)'을 실시하였다. 이 때 위와 마찬가지로 '제품관여도'와 '제품지식'은 공변량으로 포함시켰다. 또한 각 대응방식이 종속변인에 미치는 영향력을 통제집단과 비교하기 위해 LSD방식의 사후분석을 추가로 실시하였다. 분석결과는 <표 13>과 같다. 예상과는 달리 책임전가(M=4.68) 및 보상(M=4.58)의 상황에서는 종속변인에 대한 실험집단의 평가가 통제집단의 평가(M=5.66)에 비해 낮게 나온 반면, 변명(M=5.06)의 상황에서는 두 집단 간에 유의미한 차이가 없었다. 이는 세 가지 유형의 대응방식 중 '변명'의 방식이 가장 효과가 좋았다는 것을 의미한다. 그러므로 <가설 4>는 기각되었다.

표 13. 위기대응 방식이 '대용량'에 대한 평가에 미치는 영향에 대한 LSD 분석

(I)유형	(J)유형	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
위기 없음	책임전가	.99	.44	.03**
	변명	.60	.47	.21
	보상	1.08	.50	.04**

한편 다른 연상들에 대해서 추가적으로 위와 동일한 분석을 실시한 결과 '처리속도'에 대한 평가의 경우 세 대응방식의 효과에 큰 차이가 없었다(<표 14>). 반면 '프로'에 대한 평가의 경우 '변명'의 방식으로 대응했을 때에만 실험집단과 통제집단 간에 유의미한 차이가 있었다. 이는 곧 '변명'의 대응방식이 '대용량'에 대한 평가에 대해서는 긍정적인 영향을 미치는 반면 '프로'에 대한 평가에 대해서는 오히려 부정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이러한 결과의 마케팅 시사점은 뒤에서 논의하였다.

마지막으로 <가설 5-1>과 <가설 5-2>의 검증을 위해 위와 같이 '위기 대응방식 유형'을 독립변인으로 하되 '브랜드태도' 및 '구매의도'를 각각 종속변인으로 하여 '일원변량분석'(One-Way ANOVA)'을 실시하였다. '제품관여도'와 '제품지식'은 역시 공변량으로 포함시켰다. 또한 각 대응방식이 종속변인에 미치는 영향력을 통제집단과 비교하기 위해 LSD방식의 사후분석을 추가로 실시하였다. 분석결과는 <표 15>와 같다. 예상

했던 바와 같이 ‘보상’의 방식으로 대응했을 때에는 실험집단과 통제집단 간에 브랜드태도와 구매의도 모두 유의미한 차이가 없었으나 ‘책임전가’ 및 ‘변명’의 방식으로 대응했을 때에는 이들 간에 유의미한 차이가 있었다. 그러므로 <가설 5-1>과 <가설 5-2>는 지지되었다.

표 14. 위기대응 방식이 그 외 연상들에 대한 평가에 미치는 영향에 대한 LSD 분석

	(I)유형	(J)유형	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
프로	위기 없음	책임전가	.24	.47	.62
		변명	1.22	.50	.02**
		보상	.60	.54	.27
모니터	위기 없음	책임전가	.23	.34	.50
		변명	.35	.36	.34
		보상	.43	.38	.26
고품격 음악	위기 없음	책임전가	.38	.37	.31
		변명	.19	.39	.62
		보상	.10	.42	.81
사진/동영상	위기 없음	책임전가	.08	.29	.78
		변명	.39	.31	.21
		보상	-.10	.33	.75
처리속도	위기 없음	책임전가	2.43	.54	.00**
		변명	2.08	.57	.00**
		보상	1.52	.61	.02**
스피커	위기 없음	책임전가	.01	.34	.99
		변명	-.06	.36	.88
		보상	.19	.38	.62

표 15. 위기대응 방식이 브랜드태도 및 구매의도에 미치는 영향에 대한 LSD 분석

	(I)유형	(J)유형	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
제품태도	위기 없음	책임전가	.98	.34	.01**
		변명	1.18	.36	.00**
		보상	.51	.39	.20
구매의도	위기 없음	책임전가	1.36	.42	.00**
		변명	1.19	.45	.01**
		보상	.31	.48	.52

## 5. 논의

본 연구에서는 제품결함으로 인해 발생한 위기상황에서 기업이 책임전가, 변명, 또는 보상의 방식으로 대응했을 때 해당 브랜드에 대해 소비자가 갖고 있는 이미지, 즉 연상들이 어떤 영향을 받는지, 그리고 이러한 영향이 궁극적으로 해당 브랜드에 대한 소비자의 태도 및 구매의도에 어떤 영향을 미치는지 분석하였다.

연구결과에서 제시한 바와 같이 제품결함으로 인해 발생한 위기상황은 해당 제품 속성에 대한 소비자의 평가에 부정적 영향을 미쳤다. 이는 매우 당연한 결과이다. 더욱이 해당 속성에 대한 소비자의 부정적 평가는 기업의 대응방식 유형들 간에 차이가 없었다. 이는 곧 특정 제품속성에 결함이 생기면 해당 속성에 대한 소비자의 관심이 높아지고, 이로 인해 이 속성에 대한 소비자의 평가가 부정적으로 바뀌고 나면 기업이 아무리 수용적으로 대응하려 해도 이러한 평가를 바꾸기 어렵다는 것을 의미한다. 기존 연구에서 밝혀진 '부정성 효과'가 제품결함으로 인해 발생한 위기상황에서도 매우 강하게 작용한다는 것을 보여주는 결과이다.

또한 위기상황에 노출되지 않은 통제집단의 경우 '사진 및 동영상'에 대한 평가가 브랜드태도에 영향을 미친 반면 위기상황을 접한 실험집단의 경우 결함이 발생한 '처리속도'에 대한 평가가 브랜드태도에 영향을 미쳤다. 이를 통해 제품결함은 동일한 브랜드에 대한 소비자의 평가기준 자체를 변화시킬 수 있는 매우 심각한 위기상황임을 알 수 있다.

한편 연구결과에서 제시한 바와 같이 MEGA<sup>PRO</sup>에 대한 통합적 연상 네트워크 상에서 '처리속도'에 직접적으로 연결되어 있는 '대용량'에 대한 평가가 통제집단에 비해 실험집단에서 매우 낮았다. 이는 곧 제품결함으로 인해 발생한 위기상황의 부정적 영향은 해당 제품속성에만 한정되지 않고 소비자가 이 속성과 직접적으로 연결시켜 생각하는 또 다른 속성들로 파급된다는 것을 의미한다. 이를 고려할 때 제품결함으로 인해 위기가 발생할 경우 기업은 해당 제품속성뿐만 아니라 관련 제품속성, 더 나아가 그 외 관련되어 있는 다양한 연상들로 부정적 영향이 파급되지 않도록 적극적으로 대응할 필요가 있을 것으로 판단된다. 예를 들어 광고를 통해 해당 제품의 '처리속도'에 대해 언급하지 않으면서 '대용량'을 강조함으로써 소비자가 두 속성을 연결시켜 생각하지 않도록 하는 전략도 가능할 것이다. 또한 위기가 발생했을 때 이와 같은 전략의 신속한 수립이 가

능하도록 사전에 해당 브랜드에 대한 소비자의 이미지를 분석하고 그 변화의 추이를 지속적으로 추적함으로써 해당 브랜드의 이미지가 어떤 연상들로 구성되어 있는지, 그리고 어떤 연상들이 서로 연결되어 있는지 파악해 두는 것이 매우 중요할 것으로 판단된다.

그렇다면 제품결함으로 인한 위기가 발생했을 때 책임전가, 변명, 보상 등의 대응 방식은 어떻게 사용해야 하는가? 많은 연구들이 위기상황의 차이에 관계없이 보상의 방식으로 대응하는 것이 가장 효과적이라고 주장하였다. 본 연구에서도 브랜드태도의 경우 보상의 방식이 가장 효과적인 것으로 나타났다. 이는 시에와 팡(Xie & Peng, 2009)이 주장한 바와 같이 위기상황에서 보상의 방식으로 대응하는 기업에 대해 소비자들이 위기극복 능력, 소비자 이익 우선시, 체계적 문제해결력 등과 관련하여 호감을 형성하게 되고, 이러한 호감이 브랜드태도에 전이되기 때문인 것으로 추측된다.

그러나 본 연구의 결과는 이러한 상황에서 보상뿐만 아니라 다양한 대응방식이 가능하다고 주장한 콤스(Coombs, 2004)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론 또한 매우 타당할 수 있음을 보여준다. 구체적으로 본 연구에서 설정한 제품결함은 이 이론에서 제시한 위기유형들 중 '사고'에 해당한다. 이 이론에서는 이러한 상황에 처한 기업이 이전에 동일한 위기를 겪지 않았지만 기업의 명성 또는 이해관계자들과의 유대관계가 좋지 못한 경우 '변명' 또는 '정당화'의 방식을 사용할 것을 제안한다. 본 연구에서 사용한 브랜드 및 기업은 가상의 브랜드 및 기업이므로 이전에 동일한 위기를 겪지 않았을 뿐만 아니라 이전에 쌓아 온 명성도 없는 상태이며, 이해관계자들과의 유대관계 역시 형성되어 있지 않다. 한편 연구결과에서 제시한 바와 같이 '처리속도'에 직접적으로 연결되어 있는 '대용량에 대한 소비자들의 부정적 평가를 감소시키는 데 가장 효과적인 대응방식은 보상이나 책임전가가 아닌 '변명'이었다. 콤스의 이론과 동일한 결과이다. 그렇다고 해서 콤스의 이론이 전적으로 타당하다고 하기에는 한계가 있다. 변명의 방식으로 대응했을 때 '처리속도'와 연결되어 있지 않은 '프로'에 대한 평가가 부정적으로 변했기 때문이다. 이는 변명의 방식이 프로를 추구하는 제품을 생산하는 기업에 적합하지 않다는 생각이 작용했기 때문일 것으로 판단된다.

이러한 결과는 제품결함으로 인해 위기가 발생했을 때 모든 문제를 해결하는 최적의 대응방식은 존재하지 않음을 시사한다. 브랜드 이미지의 관점에서 볼 때 이는 위기로부터 특정 연상을 보호하기 위해 특정 대응방식을 사용할 경우 또 다른 연상에 부정

적 영향이 미칠 수 있음을 의미한다. 그러므로 기업은 위에서 제안한 바와 같이 지속적인 브랜드 이미지 분석을 통해 상대적으로 좀 더 중요하게 관리해야 하는 연상들을 파악하고, 위기가 발생했을 때 해당 연상에 미치는 부정적 영향을 최소화시킬 수 있는 대응방식을 선택하는 것이 타당할 것으로 판단된다. 이를 위해 콤스(Coombs, 2004)가 제안한 상황적 위기 커뮤니케이션 이론을 바탕으로 각 위기대응 방식이 어떤 유형의 위기상황에서 어떤 연상을 보호하는데 적합할지 사전에 파악해 두는 노력이 필요할 것이다.

한편 제품결함으로 인한 위기상황에서 해당 속성(빠른 처리속도) 및 이 속성과 직접적으로 연결되어 있는 연상(대용량)에 대한 소비자의 평가가 해당 브랜드에 대한 구매의도에 영향을 미칠 것이라는 예상(가설 3-2)과는 달리 해당 브랜드에 대한 구매의도는 위의 속성들에 연결되어 있지 않은 제 3의 연상(고품질 스피커)에 대한 평가에 의해 결정되었다. 이러한 결과는 알루왈리아(Ahluwalia, 2002)의 연구결과를 바탕으로 설명할 수 있다. 알루왈리아(Ahluwalia, 2002)에 따르면 부정성 효과는 해당 브랜드에 대한 소비자의 관여도가 높아질수록 감소하는 경향이 있다. 관여도가 높아질수록 부정적 정보뿐만 아니라 그 외 다양한 정보를 고려하여 신중한 결정을 내리려고 하기 때문이다. 브랜드태도와 구매의도의 결정 가운데 해당 브랜드에 대한 소비자의 관여도가 높아지는 상황, 즉 좀 더 신중한 결정이 이루어지는 상황은 구매의도의 결정일 것이다. 그러므로 본 연구의 실험 참가자들 역시 구매의도를 결정할 때 제품결함의 대상 속성인 빠른 처리속도뿐만 아니라 다른 속성도 고려했을 가능성이 있다. 또한 최근에는 노트북 컴퓨터 제조기술의 발전으로 인해 브랜드들 간에 처리속도의 차이가 크지 않다. 반면 스피커의 경우 다른 기업에서 제조한 스피커를 구입해 내장하는 경우가 많고, 어떤 스피커를 내장하느냐에 따라 품질의 차이가 상대적으로 크다. 그러므로 실험 참가자들의 경우 구매의도를 결정하는 과정에서 대상 브랜드에 대한 관여도가 높아지고, 이로 인해 스피커 품질에 대한 관여도 역시 높아짐으로써 이에 대한 평가가 구매의도에 영향을 미쳤을 것으로 추측된다.

마지막으로 제품결함 대상 속성(빠른 처리속도)에 직접적으로 연결되어 있는 연상(대용량)에 대한 소비자의 평가는 기업이 이러한 위기를 '보상'의 방식으로 대응할 때 가장 덜 부정적일 것이라는 예상과 달리 '변명'의 방식으로 대응할 때 가장 덜 부정적인 것으로 나타났다. 이는 처리속도가 노트북 컴퓨터의 가장 중요한 속성들 중 하나이기

때문에 보상이 주어진다 하더라도 제품사용 자체에는 큰 도움이 되지 못한다는 판단이 작용했을 것으로 추측된다. 반면 ‘변명’의 경우 해당 문제가 기업의 의도에 의해 발생한 것이 아니라는 주장과 함께 해결의 가능성을 내포하고 있다. 그러므로 실험 참가자들 역시 제품결함 대상 속성의 문제가 해결될 가능성이 있고, 이로 인해 대상 속성의 문제가 이 속성과 연결되어 있는 다른 속성에 파급적으로 영향을 미칠 가능성은 낮다고 판단했을 가능성이 있다. 그러나 이러한 가능성에 대해서는 추가 연구를 통한 검증이 필요하다.

## 6. 연구의 한계 및 결론

최근 기업의 효과적인 위기관리 방법에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 그러나 위기상황 및 위기관리가 영향을 미치는 궁극적 결과물인 브랜드 이미지를 고려한 연구는 많지 않다. 이러한 상황에서 본 연구의 결과는 위기관리에 대한 연구의 발전 및 현업에서의 효과적인 전략수립에 기여하는 바가 크다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 갖고 있다. 우선 브랜드 이미지가 해당 브랜드에 대한 소비자의 다양한 연상들을 가리킨다는 것을 고려할 때 가상의 브랜드를 대상으로 연구자가 제시한 연상들만으로 브랜드 이미지를 한정시킨 것은 연구의 외적 타당도를 떨어뜨릴 수 있다. 물론 실제 브랜드를 사용했을 때 발생할 수 있는 다양한 가외변인들의 영향력을 통제함으로써 내적 타당도를 높이기 위한 방법이었으나 추후 연구에서는 내적 타당도와 함께 외적 타당도를 높일 수 있는 방법에 대한 고민이 필요하다. 또한 본 연구는 실험 참가자들을 3개의 실험집단과 1개의 통제집단 등 4개의 집단으로 나누어 실험을 진행했다. 반면 실험 참가자수는 81명이었다. 이는 곧 한 집단에 약 20여 명이 배치된 것으로서 추후 연구에서는 실험 참가자수를 늘려 통계분석의 엄밀성을 높일 필요가 있다.

추후 연구를 통해 이러한 한계들을 보완함으로써 위기관리 관련 연구의 발전 및 현업에서의 효과적인 전략수립에 더욱 기여할 수 있길 기대한다.

## 참고문헌

- 김영옥(2006). 우리나라 조직의 사과 수사학: 신문에 난 사과광고문의 내용과 수용여부 분석. *광고학연구*, 17권 1호, 179~207.
- 성영신 · 김숙진 · 김미나(2007). 효익 메시지의 위계성에 따른 광고 효과: 제품 관여도의 조절 효과를 중심으로. *한국심리학회지: 소비자·광고*, 8권 1호, 35~55.
- 유창조 · 이상현 · 추민성(2005). 광고의 명시적 표현과 암시적 표현이 브랜드태도와 구매의도에 미치는 영향: 브랜드명성의 조절효과. *광고학연구*, 16권 5호, 249~263.
- 윤영민 · 최윤정(2009). 반 대기업 정서, 위기 책임성, 그리고 사과 수용 간 관련성: 삼성 그룹 비자금 관련 위기와 농심 새우깡 이물질 위기를 중심으로. *한국언론학보*, 53권 1호, 288~304.
- 이상경 · 이명천(2006). 기업 위기 대응 수단으로 선택한 사과가 공중에 수용되는 과정에서 CEO 이미지의 역할에 관한 연구: 삼성과 현대자동차 사회현남 발표와 수용을 중심으로. *홍보학연구*, 10권 1호, 125~161.
- 정만수 · 윤희숙 · 안수빈(2003). 브랜드 네임과 브랜드 심벌의 일치성이 미치는 광고 효과: 브랜드 관여도의 고, 저에 따른 차이를 중심으로. *광고학연구*, 14권 1호, 117~147.
- 조수영 · 이민우(2009). 위기 유형에 따른 사과문 선호도 연구. *홍보학연구*, 13권 2호, 99~132.
- 지준형(2010). 브랜드 연상 네트워크의 도출 방법과 연구 과제에 대한 고찰. *한국광고홍보학보*, 12권 3호, 128~151.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
- Anderson, J. R. (1983). A spreading activation theory of memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 22, 261~295.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147~158.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Management*, 8(2), 110~130.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875~892.

- Carney, A., & Jorden, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 49(8), 34~35.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447~476.
- Coombs, W. T. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar & R. L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (pp. 95~115). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Coombs, W. T. (2006). Crisis management: A communicative approach. In C. H. Botan & V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 171~197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135~139.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8, 279~295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2001). An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Review*, 13, 321~340.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16, 165~186.
- 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.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
- Huang, Y. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communication strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 297~327.
- 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(3), 307~309.
- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research*, 43(November), 549~563.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1~22.



- Kim, Y., Cha, H., & Kim, J. R. (2008). Developing a crisis management index: Applications in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 20, 328~355.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 389~405.
- Michel, S. (2001). Analyzing service failure and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 20~33.
- Miller, K. E. & Ginter, J. L. (1979). An investigation of situational variation in brand choice behavior and attitude. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 111~123.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7, 48~59.
- Schnittka, O., Sattler, H., & Zenker, S. (2012). Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *International Journal of Research in Marketing*, 29, 265~274.
- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (1998). Communication, organization, and crisis. In M.E. Roloff (Ed.). *Communication Yearbook*, 21, 231~275. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 23~42.
- Sisco, H. F., Collins, E. L., & Zoch, L. M. (2010). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 36(1), 21~27.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Xie, Y. & Peng, S. (2009). How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing*, 26(7), 572~589.

최초투고일 2014년 11월 30일

심사일 2015년 1월 12일

게재확정일 2015년 1월 20일

# **How the Type of Crisis Management in the Situation of Product Harm Affects Consumer's Brand Attitude and Purchase Intention**

**From the Perspective of Brand Association Network**

**Cunhyeong Ci**


Associate Professor, School of Communication, Kookmin University

Companies can face various crises. Previous studies have suggested numerous ways to manage crisis for the companies. One of the widely adopted ways in this regard is Coombs' (2004) Situational Crisis Communication Theory. However, this theory is limited in the sense that the theory neglects the outcome of crisis and crisis management, that is, brand image. To fill the gap, this study examined how a particular type of crisis and crisis management affects the brand's image, brand attitude, and purchase intention, based on the analysis of the associations consumers hold for the brand as well as the relationship of the associations. To the end, an experiment was conducted in a hypothetical situation of a brand that manages a crisis due to product harm through 'attack the accuser,' 'excuse,' or 'compensation.' The result showed that product harm negatively affects not only consumers' evaluation of the target attribute of the brand, but also brand attitude and purchase intention. 'Compensation,' however, diminished the negative effect of product harm. On the other hand, 'excuse' diminished consumers' negative evaluation of the attribute associated with the target attribute, but negatively affected consumers' evaluation of other attribute. 'Attack the accuser' had no effect.

**KEYWORDS** crisis management • Situational Crisis Communication Theory • product harm • compensation • excuse • attack the accuser • brand image • brand association network

부록. MEGA<sup>pro</sup>의 브랜드 이미지 형성을 위한 인쇄광고

# 프로를 위한 노트북 MEGA<sup>pro</sup> 출시!



출시기념  
3개월  
특가판매  
정가의 70%

<b>1</b> <b>빠른 처리속도</b> 인텔코어 i7-4960x CPU  대용량 문서 및 데이터 작업을 순식간에!	<b>2</b> <b>초고해상도 모니터</b> 2100×1800 픽셀  사진 및 동영상의 미세한 부분까지 감상!	<b>3</b> <b>고품질 내장 스피커</b> HARMAN/KARDON  고품격 음악을 원음 그대로!
---	--	--