

기업의 위기 극복을 위한 CSR 활동시, 기업의 사과가 기업 평가 회복에 미치는 영향: 성별의 조절 효과를 중심으로

박 은 영[†]

국민대학교 교양대학 조교수

본 연구는 기업의 위기 극복을 위한 CSR(Corporate Social Responsibility) 이행 시 기업 사과가 기업 평가 회복에 미치는 영향을 살펴보고, 성별과의 상호작용 효과를 탐색하고자 하였다. 또한 이러한 효과의 심리적 기제로서 용서의 매개효과를 살펴보았다. 사과와 성별의 상호작용 효과를 조사하기 위해, 2(사과: 있음 vs. 없음) × 2(성별: 남 vs. 여) 집단간 설계로 246명의 참가자의 데이터를 설문지를 통해 수집하였다. 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업 평가를 위한 사과와 성별 간의 상호작용 효과가 유의한 것으로 나타났다. 둘째, 사과가 기업평가 회복에 미치는 영향은 남성보다 여성이 더 컸다. 셋째, 용서는 사과와 성별 간의 상호작용효과가 기업평가 회복에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과는 대응적 위기관리 도구로 CSR을 활용한 경우, 사과 전략을 적용한 경우가 그렇지 않은 경우보다 소비자의 용서 수준이 더 높아질 수 있음을 보여준 것이다. 또한 여성이 남성보다 사과에 더 크게 반응하는 이유는 다른 사람에 대한 공감능이 높기 때문이므로, 여성이 소비와 구매의 주체일 때 기업의 진정성 있는 사과가 중요함을 시사한다. 예를 들어 식품, 유아용품 등을 판매하는 기업들이 위기에 처했을 때 여성 소비자들을 달래기 위해서는 진심 어린 사과가 중요할 것이다.

주제어 : 대응적 위기 관리, CSR, 사과, 용서, 성별, 기업 평가의 회복

[†] 교신저자 : 박은영, 국민대학교 교양대학 조교수, eypark317@kookmin.ac.kr

서론

조직은 항상 다양한 위기에 직면해 있다. 기업의 명성이 브랜드 못지않게 기업에게 매우 중요하게 인식되고 있는 상황에서 기업의 위기는 이러한 기업의 명성과 브랜드 이미지에 위협적인 요인이 된다. 조직의 위기는 ‘조직의 미래 성장과 이익, 혹은 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건’으로 정의된다(Lerbinger, 1997). 이러한 위기는 갑자기 발생하고 예측하기 어렵고 기업의 생존에 위협이 될 수 있으므로 위기에 대한 대응이 매우 중요하다. 따라서 다양한 위기 상황에서 기업이 얼마나 적절하게 위기 커뮤니케이션 전략을 실행하느냐에 따라 조직의 위기관리 능력이 결정된다고 할 수 있다.

다국적 기업인 코카콜라는 1999년 벨기에에서 코카콜라를 마신 후 문제를 호소하는 소비자들에게 제품에는 이상이 없다고 안심시키려 했다. 그러나 이는 곧 대중의 반발을 불러일으켰고, 기업 이미지의 하락과 신뢰도 상실로 인해 한동안 유럽 시장에서 어려움을 겪었다. 국내에서도 2007년 참토원은 ‘중금속이 검출된 황토팩’ 보도로 월 매출이 60억 이상 감소되기도 하였다.

이처럼 기업의 위기는 단기적인 경제적 손실을 초래할 뿐만 아니라 훼손된 기업 이미지와 평판을 회복하는데 많은 시간과 노력이 필요하다. 무엇보다 중요한 것은 대부분의 기업이 예외 없이 고의 또는 비의도적으로 위기에 직면할 수 있으며 시장 신뢰를 잃을 수 있는 잠재적 위협에 노출되어 있다는 것이다.

최근 기업들은 사회적 책임활동(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)을 위기가 발생하기 전에 선행적(예방적) 전략으로 활용하는 사

례가 많아지고 있다(Becker-Olson, Cudmore, & Hill, 2006). 기업의 CSR이 기업의 위기 예방에 직접적인 영향을 미치지 못하더라도 위기 발생 후 기업에 대한 소비자의 지지 행동을 유도하는 데에는 긍정적인 영향을 미치기 때문이다. 즉, 기업의 CSR은 기업의 위기를 극복하고 신뢰를 회복하는 데 매우 중요한 요소로 작용할 수 있다. 또한 기업의 CSR 실행은 위기 상황 하에서 상황의 개선을 가능하게 하는 효과가 있다(김한경, 남인우, 2018; 권혁민, 유창조, 2015; Coombs, 1999). 하지만 기업이 위기를 극복하기 위해 대응적으로 실시한 CSR 활동이 항상 긍정적인 반응을 유발하는 것은 아니다. 소비자는 이러한 대응적인 CSR 활동에 대해서는 숨은 동기를 추론하고자 하는 경향이 있으며, 그 결과 기업의 위기 이후 실시하는 CSR 활동에 대해 부정적으로 평가하거나 낮은 구매의도를 보이기도 하였다(김수연, 박혜영, 2021; 안대천 등, 2018; Becker-Olson, Cudmore, & Hill, 2006). 특히 부정적 사건 직후에 CSR 활동을 수행할 때, CSR 영역이 사건 영역과 일치하지 않을 경우 소비자는 기업에 대해 더 부정적인 평가를 받을 수 있다(박은영 등, 2012).

기업은 위기 상황을 극복하기 위해 실시한 CSR 활동이 소비자에게 긍정적인 영향을 줄 수 있기를 바란다. 이를 위해 기업이 위기 상황을 수습하기 위해 가장 전형적으로 사용하는 수단이 바로 사과(apology)이다(김균하, 이경탁, 2020; Darby & Schlenker, 1982; Ohbuchi, Kameda, & Agarie, 1989). 즉, 기업 위기가 발생하였을 때 소비자는 기업이 해결에 대한 책임을 기대하기 때문에 사과는 위기에 대한 기본적인 책임을 수용하겠다는 기업의 의지 표현으로 받아들여질 수 있다. 실제로 많은 선행

연구를 통해 사과가 위기를 극복하기 위한 효과적인 수단임이 확인되었다(김재휘, 오성호, 2018; Bradford & Garret, 1995; Benoit, 1995; Fuchs-Burnett, 2002). 이처럼 사과가 위기 상황에서 효과적인 위기 대응을 위한 필요조건이라면 CSR 활동에 사과를 포함하는 전략과 사과를 포함하지 않은 전략 간의 기업 이미지 회복의 차이를 비교할 필요가 있다. 실제로 2013년 남양유업은 ‘대리점주 막말 욕설’사건으로 반기업 정서가 높아지자 기업의 경영진이 공식적으로 대국민 사과를 하고 남양유업 관계자와 전국대리점협의회가 불우 이웃 가정에 사랑의 연탄을 배달하는 등의 CSR 활동을 실시하기도 하였다(The PR, 2013). 이런 사례와 같이, 본 논문에서는 위기극복을 위한 CSR의 효과를 판단하는 데 있어서 사과 언급이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

특히 본 연구는 기업의 위기 극복을 위한 CSR활동시 진정성 있는 사과의 언급이 기업의 이미지 회복에 미치는 영향에서 성별의 조절 효과에 주목하였다. 기존 연구에 따르면, CSR 활동 인식에 대한 성별의 차이가 있다는 연구(한상린 등, 2014; Hur, Kim, & Jang, 2016; Jones III et al., 2017)와 더불어 CSR활동에 대한 성별의 차이는 없다는 연구(Kahre, Babania, Tive, & Mirmehdi, 2014)가 존재한다. 본 연구는 CSR활동과 성별, 그리고 ‘사과’의 관계를 살펴봄으로써 기존의 혼재된 연구결과를 설명할 수 있는 새로운 변수를 제안할 수 있을 것이다.

사과의 행동은 일반적으로 상대방에게 용서받기를 기대하는 행위이므로(McCullough, Worthington, & Rachal, 1997; Takaku, 2001), 잘못을 인정하고 반성하는 가해자의 행동은 피해자의 용서를 촉진한다(Droll 1984; Wilson

1994). 하지만 모든 사람들이 사과에 대해 수용하고 용서를 하는 것은 아니다. 선행연구에 따르면, 성별에 따라 용서의 경향이 다르며(Kohlberg 1976), 용서의 조건인 공감 능력에도 남성과 여성의 차이가 존재한다고 주장하였다(Enright, 1996; Kim, 2009). 상대방에게 공감할수록 용서할 의도가 높고 상대의 사과에 대한 수용의도가 높아지므로, CSR활동시 사과 언급이 기업의 이미지 회복에 미치는 영향에 성별의 조절적 역할을 보는 것은 실무적으로 의미 있는 연구가 될 것이다.

따라서 본 연구는 위기 상황에 직면한 기업이 추락된 기업의 이미지를 회복하기 위해 대응적으로 실시하는 CSR활동시 진정성 있는 사과가 소비자로서 하여금 잘못된 기업에 대한 태도를 긍정적으로 회복하게 하는지 확인하고자 하였다. 더불어 성별에 따라 공감 수준이 달라 용서에 차별적 영향을 미칠 수 있으므로, 기업평가에 대한 사과 언급과 성별간의 상호작용효과를 검증하고자 하였다. 더불어 본 연구는 사과를 포함한 CSR은 용서라는 심리적 기제에 의해 매개되며, 위기 상황에 있는 기업이 이를 효과적으로 극복하기 위한 전략적 CSR활동의 방향성에 시사점을 도출하고자 한다.

이론적 배경

기업의 위기 극복을 위한 CSR

일반적으로 CSR이란 기업이 지속적으로 존속하기 위한 이윤추구활동 이외에 법령과 윤리를 준수하고, 기업의 이해관계자의 요구에 적절히 대응함으로써 사회에 긍정적 영향을

미치는 책임있는 활동(김성수, 2009)을 의미한다. 기업은 위기에 직면할 때 대응전략으로 CSR을 시행하였다. 위기 극복을 위한 전략으로 CSR 효과를 살펴본 연구에 따르면 서비스 혹은 제품 실패의 상황이나 기업의 위기 상황에서 CSR 활동은 상황의 개선을 가능하게 하는 효과가 있었다(권혁민, 유창조, 2015; 박은영 등, 2012; Coombs, 1999). 김지영과 김성호(2012)는 기업에게 발생하는 위기 상황에 대응하기 위한 전략간의 효과성을 살펴보았다. 그 결과 소비자는 기업의 사과 및 대처 등의 적극 대응과 기업의 사회적 책임활동의 간접 대응 방식을 무대응 보다 더 호의적으로 평가하여, 결국 기업의 위기 극복에 CSR활동이 효과적인 전략임을 보여주었다.

대응 전략과는 반대로 선행적으로 시행한 CSR이 기업의 위기 상황에서 어떤 효과를 주는지 살펴본 연구들도 있다. 신찬휴와 김정교(2017)는 CSR활동이 우수한 기업이 부정적 사건에 의해 이미지가 추락하였을 때 CSR활동이 부정적 영향을 완화하는지를 연구하였다. 그 결과 기업의 부정적 사건 상황에도 불구하고, CSR활동이 우수한 기업은 상대적으로 덜 부정적으로 평가를 받는 것으로 나타났다. 또한 CSR활동의 후광효과로 인해, 서비스 실패가 발생하였을 때 회복 수단으로 CSR을 실시할 경우 기업의 평가 하락을 최소화할 수도 있다고 하였다(권혁민, 유창조, 2015).

하지만 기업의 위기 발생 상황에서 CSR활동이 항상 긍정적인 효과를 주는 것은 아니다. 기업이 처한 상황과 CSR활동의 종류 등 특정 환경 및 상황에 따라 CSR활동의 영향이 달라졌다. 예를 들면, 기업의 CSR활동 시점과 사건이 발생한 영역간의 일치성을 본 박은영 등(2012)에 따르면, 부정적 사건을 일으킨 기업

이 이미지 개선을 위해 CSR을 진행할 경우, 사건 발생 즉시 사건과 일치하는 영역에서 CSR활동을 실시할 경우 기업평가가 개선되었다. 하지만 사건이 발생한 후 시간이 경과하여 CSR활동을 실시할 경우에는 사건과 CSR의 영역이 일치할수록 기업평가가 더 악화되었다. 이와 더불어, 기업이 진행해 오고 있던 CSR활동에 대한 고객의 사전 인지 여부에 따라 위기 상황 하에서 기업이미지의 개선을 가능하게 하는 효과가 있다는 연구도 수행되었다(전성률 등, 2011). 김성호와 정민정(2015)도 제조업과 서비스업을 비교하여 사회공헌활동 유형(기부 대 봉사활동)이 기업 위기 발생시 기업평가와 반기업 정서에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 사회공헌활동의 유형과 산업 유형에 따라 기업평가에 차이가 있지만, 기업이 위기관리차원에서 자사의 산업유형에 적합한 사회공헌 프로그램을 실행하면 CSR활동은 기업에 대한 반감 완화에 효과적임을 밝혔다

사과(apology)와 용서

사과(apology)는 후회의 표현을 포함할 수 있는 부정적인 사건에 대한 책임을 인정하는 메시지이다(Fehr & Gelfand, 2010; Tedeschi & Norman, 1985). 사과는 잘못에 대한 인정과 노력을 수반할 때 더욱 받아들여질 수 있다(Darby & Schlenker 1982; Weiner, Graham, Peter, & Zmuidinas, 1991). 사과는 행동적 책임을 통한 사과와 잘못의 인정, 공감과 같은 정서적 사과로 구분된다. 특히 정서적 사과는 관계 회복과 규범의 존중에 초점을 맞추고 있을 때 진정성 있는 사과라는 인식을 줄 수 있고 용서받을 수 있다(김재휘, 오성호, 2018).

따라서 위기에 처한 기업은 이미지를 회복

하기 위한 가장 효과적인 커뮤니케이션으로 사과 전략을 활용한다(Benoit 1995; Bradford & Garret, 1995; fuchs-Burnett, 2002). 이상경과 이명천(2006)은 기업의 위기 대응 수단으로 사과는 대중의 수용도를 높여주는 효과적인 방법임을 밝혔고, Coombs & Holladay(2004) 역시 잘못을 인정하고 용서를 비는 사과는 소비자의 사과 수용이 높아진다는 결과를 통해 사과전략의 효과성을 강조하였다. 또 다른 예로서, 서비스를 실패한 기업이 소비자에게 경제적 이익만 제공하는 것과 낮은 수준의 사과를 포함한 조건을 비교한 Abeler, Calaki, Andree, & Basek(2010)의 연구에 따르면, ‘낮은 수준의 사과(cheap-talk apology)’가 사과를 하지 않는 조건보다 소비자의 반응을 유발하는데 더 효과적이었다. 결국, 사과는 어떠한 형태로든 소비자의 신뢰를 저버린 기업이 할 수 있는 최소한의 반응이고 기업의 명성을 보호할 수 있는 가장 중요한 방법 중 하나라고 할 수 있다(Fuch-Burnett, 2002).

이처럼 지금까지의 선행 연구들은 위기 커뮤니케이션으로써 사과에 대한 수용 정도(김영옥 등, 2004; 윤영민, 최윤정, 2008)나 기업의 명성에 대한 인식의 변화(백진숙, 2006; 유종숙 등, 2007)등을 중심으로 연구가 집중되어 왔다. 하지만 이러한 연구들은 CSR활동의 위기관리의 효과에 대한 메커니즘을 간과하였다. 본 연구는 심리적 메커니즘으로서 소비자의 용서의 개념과 역할에 대해 고찰하고자 한다.

용서란 ‘관계를 해치는 반응을 멈추고 자신에게 파괴적인 행위를 했던 사람에게 대해 건설적으로 행동하도록 하는 동기상의 전환(McCullough, Worthington, & Rachal, 1997)’이나 ‘개인적으로 깊고 부당한 상처를 준 사람에 대해 갖는 부정적 판단, 감정, 행동을 극복하

고 상대에 대해 긍정적 사고, 감정, 행동으로 반응하는 것’으로 정의될 수 있다(김광수, 2004; 박종효, 2012). 그리고 용서는 상처로 인해 훼손된 인간관계를 회복시켜줌으로써 대인 간의 상호작용을 바람직한 방향으로 이끌어주며, 더 나아가 다양한 조직 간에 일어난 갈등을 치유하고 관계를 회복하는데 중요한 역할을 한다(오영희, 2006; 박종효, 2012). 이렇게 손상된 관계의 회복이 목적인 용서는 기업과 소비자 간의 관계의 회복에도 적용가능하다.

또한, 용서는 잘못이나 실수를 저지른 주체의 사과를 통해서 촉진된다(김기범, 임효진, 2006). 즉, 용서라는 심리적인 결과에 영향을 미치는 요인 중 하나가 상처를 준 타자의 사과라는 것이 실증적인 연구들을 통해 규명되고 있다(McCullough, Worthington, & Rachal, 1997; 김기범, 임효진, 2006). 예를 들어 Ohbuchi, Kameda, & Agarie(1989)는 가해자가 가해 행위에 대해 진심으로 반성하며 사과를 했을 때가 사과하지 않은 경우보다 용서가 더 잘 일어난다는 것을 발견했다.

성별의 조절 효과

성별(gender)은 용서에 영향을 주는 변인으로 알려져 있다. Kohlberg(1976)는 남성은 여성에 비해 공평함을 중요시하는 도덕 체계를 가지므로 가해에 대해 맞서 싸우거나 복수 또는 처벌하는 경향이 있는 반면, 여성은 온정적 도덕 체계를 가지고 있어 용서하는 경향이 더 컸다(Davison 2000). 남성은 용서를 상대방과의 합의를 통해 이루고자 하며, 용서를 함으로서 잘못을 판정받거나 상대방과 화해하고 이전의 관계를 개선하려는 경향이 있지만, 여성은 용

서에 따른 결과보다는 용서가 이루어지는 과정적인 면에 초점을 두고 인식하는 경향이 있다(Helb & Enright, 1993).

Enright(1996)는 용서의 조건에 대한 사람들의 인지 구조 연구를 통해 용서의 인지 발달 모델을 제안했다. 그는 사회적 조망수용능력(social perspective taking skill)의 발달과도 관련이 있다고 보았다. 사회적 조망능력이란 타인의 상황이나 생각, 태도 등을 추론해 내는 과정인 인지적인 요소와 어떤 상황이나 의도, 느낌 등에 대해서 타인의 입장이 되어 함께 느끼고 그것을 표현할 수 있는 정서적인 요소를 함께 고려하는 능력이다(김성수, 2009). 따라서 여성이 남성보다 사회적 조망 수용능력이 더 높기 때문에 더 쉽게 용서하는 경향이 있었다.

공감은 용서에 중요한 매개적 역할을 한다(McCullough, Worthington, & Rachal, 1997; Wade & Worthington, 2003). 이들 연구에 따르면, 상대방에 대한 공감이 높을수록 용서하려는 의도와 실제 용서 경향이 높은 것으로 나타났다. Wade & Worthington(2003)은 용서하는 것과 용서하지 않은 것 사이의 잠재적 차이는 공감에 의해 나타남을 확인하였다.

다수의 선행연구에 따르면, 남성의 경우 자신의 생각과 느낌을 중심으로 단정적이고 독립적으로 정보를 처리하려는 성향이 강한 반면 여성의 경우는 타인의 감정과 경험의 공감을 기반으로 하여 정서적인 단서를 중심으로 정보처리를 하려는 성향이 강하다(Brannon 2016; Klein & Hodges 2001; Twenge 1997). 또한 여성의 경우 정서적 사건에 대해 더 많은 의미를 부여하고 환기하기 때문에 감정적인 측면에서 더 많이 회상하여 몰입하게 된다(Halpern 2000). 결국 남성보다는 여성이 공감

을 기반으로 사과하는 대상에 대해 더 용서하는 경향이 나타날 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 1. 사과의 언급이 기업의 평가 회복에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다. 기업의 평가 회복에 대한 사과 언급 유무의 차이는 남자보다 여자가 더 클 것이다.

가설 2. 사과 언급과 성별의 상호작용이 기업평가 회복에 미치는 영향력은 용서에 의해 매개될 것이다.

실증연구

실험 목적 및 설계

본 실험은 가설1과 2를 검증하고자 실시하였다. 우리는 기업이 부정적인 사건을 저지른 후, 위기에 대응하기 위해 CSR활동을 실시할 때 사과를 언급하는지 아니면 언급하지 않은지 사과 언급의 유무를 조작한 후 성별에 따라 기업의 평가가 얼마나 회복되는지 살펴보았다. 더불어, 이렇게 위기 대응을 위한 CSR의 사과 효과는 용서라는 심리적 기제에 의해 매개되는지를 살펴보았다.

본 실험은 서울 소재 대학교에 재학중인 학부생을 대상으로 하였다. 총 250명 중 불성실 응답자를 제외한 후 246명(남자 131명, 여자 115명)의 결과를 토대로 분석하였다. 실험 디자인은 2(사과 언급 : 있음 vs. 없음) * 2(성별 : 남 vs. 여) 집단간 설계였다. 남자와 여자의 비율은 각각 53.3%와 46.7%로 구성되었다.

실험 절차

본 연구를 위해 가상의 전지 제조기업인 'OOTech'를 설정하고 이 기업이 폐수 유출이라는 부정적 사건을 일으킨 것으로 가정하였다. 본 실험을 위해 15명씩 한 조로 구성된 참가자들은 지정된 장소에 모여 설문에 응답하였으며 연구자는 각 설문 문항에 대한 구체적인 지침과 주의사항을 충분히 이해하도록 지시하였다.

실험 참가자들은 먼저 전지 제조기업인 'OOTech'에 대한 가상의 기사를 온라인 뉴스를 통해 읽었다. 기사에 따르면, 'OOTech'는 비 오는 날 상당량의 정화되지 않은 폐수에 유출하여 환경보호법 및 상수원관리법 위반 혐의로 조사를 받았다. 참가자들은 이 가상의 시나리오를 읽은 직후 가상의 기업인 'OOTech'에 대한 평가를 하였다. 기업평가 6항목(좋은 기업, 신뢰가 있는 기업, 바른 기업, 진실한 기업, 호감 가는 기업, 윤리적인 기업 (1=전혀 동의하지 않음, 7=매우 동의함))은 Yoon, Gürhan Canli, & Schwarz(2006)의 연구에서 사용된 척도를 정제하여 사용하였다. 기업평가 항목은 높은 신뢰도($\alpha = .88$)를 보여 평균값으로 변환한 후 단일척도로 최종분석에 사용하였다.

그런 다음, 실험 참가자들은 바로 'OOTech'가 상수원 보호기금을 조성하는 CSR활동에 대한 성명을 발표하는 두 번째 기사를 읽었다. 이 때, CSR활동 기사의 내용에는 실험조건에 따라 참가자들은 사건에 대한 사과가 명시적으로 언급되어 있는 조건과 사과가 언급되지 않은 조건이 무작위로 배정되었다. 구체적으로, 사과 언급 조건의 경우에는 "정화되지 않은 폐수의 상당량이 하천으로 유출되는 사고

로 인해 물의를 일으킨 점에 대해 국민들께 깊은 사과를 다시 하였고..."라는 문구가 CSR 기사내용에 포함되어 있는 반면, 비언급 조건에는 사고에 대한 사과의 언급이 포함되지 않았다. 상수도 보호 활동 기금 조성과 관련된 CSR 활동 기사를 읽은 후 실험 참가자들은 다시 한번 동일한 척도의 기업평가 항목에 응답하였다($\alpha = .95$).

이후 각 실험 조건의 참가자들은 해당 기업에 대한 용서 의도의 정도를 측정하는 항목에 응답하였다. 용서의도 항목은 McCullough et al. (1997)이 사용한 5가지 항목을 본 연구의 상황에 맞게 수정 보완하였다. 이 항목은 "OOTech의 CSR활동 이후 기업에 대한 나쁜 감정이 사라졌다," "OOTech의 잘못을 용서할 수 있을 것 같다," "OOTech가 잘못을 뉘우치고 있다고 생각한다," "OOTech가 진심으로 사과하고 있다고 생각한다," "OOTech가 앞으로 진심으로 잘되길 바란다"(1" 전혀 그렇지 않다, 7" 매우 그렇다)이며, 분석에는 단일화한 평균값을 사용하였다($\alpha = .89$). 마지막으로 모든 참가자들의 성별과 나이 등의 인구통계학적 변수를 측정 후 설문을 마무리하였다

결과 및 토의

기업 평가 회복

본 연구를 통해 검증하고자 하는 것은 기업이 CSR활동의 수행으로 인해 얼마나 기업 평가가 회복되었는지 살펴보는 것이다. 이를 위해, 본 연구에서는 'OOTech'의 부정적 사건 이후 측정된 기업평가와 CSR활동 이후 기업 평가간의 차이를 살펴보았다. 'OOTech'의 부정적 사건 이후 측정된 기업평가는 조건에 상관 없이 동일하게 낮아질 것이다. 하지만 기업의

표 1. 기업 평가의 평균값

gender	male		female		mean	SD
	without	with	without	with		
Corporate evaluation after a negative event (a)	2.18	2.26	2.41	2.40	2.32	.95
Corporate evaluation after CSR (b)	3.23	3.75	3.03	4.23	3.56	1.35
Recovery of corporate evaluation (b-a)	1.05	1.49	0.62	1.83	1.25	1.26

CSR활동 이후에는 조건에 따라 기업 평가가 달라질 것으로 예상된다. 분석 결과 예상과 같이, 사건 후 기업평가는 모든 조건에서 유의한 차이가 없었지만($p > .05$), CSR활동 이후 측정된 기업 평가는 조건 별 차이가 유의하게 나타났다. 구체적인 평균값은 표 1과 같다.

가설 1의 검증을 위해서 회복된 기업평가를 종속변수로 하고 CSR활동 시 사과에 대한 언급여부(apology:with vs. without)와 성별(gender: male vs. female)을 독립변수로 한 2X2 ANOVA를 실시하였다. 표 2에서 보는 바와 같이, 사과 언급에 대한 주효과는 유의미한($F(1, 242) = 6.301, p = .000$) 반면, 성별에 대한 주효과는 통계적으로 유의하지 않았다($F(1, 242) = .082, p = .775$). 하지만 가설에서 예측한 바와 같이, 기

업의 이미지 회복에 대한 사과의 언급과 성별 간의 상호작용은 통계적으로 유의하였다($F(1, 242) = 6.301, p = .013$).

Contrast를 통해 좀 더 구체적으로 살펴보면, 남자들은 사과의 언급을 한 경우($M = 1.49$) vs. 사과 언급을 안한 경우($M = 1.05$)에 기업 평가의 회복이 통계적으로 유의하게 증가하였고($F(1, 242) = 4.68, p = .031$), 여자들 역시 사과 언급 조건($M = 1.83$)에서 비언급 조건($M = 0.62$)보다 기업 평가의 회복이 더 높게 나타났다($F(1, 242) = 29.91, p = .000$). 특히 언급의 유무에 따른 기업 이미지 회복에 대한 언급 유무의 효과는 남자보다 여자가 더 큰 차이를 보여주었다(표 3 참고). 이는 가설 1의 결과를 지지한다.

표 2. 기업평가 회복에 대한 사과와 성별의 ANOVA 결과

Source	SS	df	MS	F	p
Corrected model	49.090	3	16.363	11.566	.000
Intercept	381.447	1	381.447	269.61	.000
apology (A)	42.339	1	42.339	29.926	.000
gender (B)	.115	1	.115	.082	.775
AXB	8.914	1	8.914	6.301	.013
Error	342.38	242	1.415		
Total	780.02	246			
Corrected Total	391.475	245			

표 3. 기업평가 회복에 대한 사과와 성별의 평균값

	gender				total	
	male		female		mean	SD
	mean	SD	mean	SD		
with apology	1.49	1.28	1.83	1.22	1.65	1.26
without apology	1.05	1.20	0.62	1.00	0.84	1.13
total	1.28	1.26	1.23	1.27	1.25	1.26

용서

추가적으로, 기업의 평가 회복과 함께 심리적 메커니즘으로서, 기업의 잘못을 용서하겠다는 ‘용서’를 종속변수로 하여, 동일한 분석을 시도하였다. 즉, 사과 언급 유무와 성별이 용서에 미치는 효과를 검증하였다. 그 결과, 표 4에서 보는 바와 같이, 사과 언급과 성별의 유의미한 상호작용이 확인되었다($F(1,242) = 7.274, p=.007$). 각 조건 별 차이를 살펴보기 위해 contrast를 실시하였다. 남자의 경우, 사과 언급을 했을 때보다($M = 3.90$) 사과 언급을 하지 않았을 때($M = 3.31$) 더 높은 용서 의도를 보였다($F(1,242)=7.90, p=.005$). 이와 유사하

게 여자일 경우도 역시, 사과 언급이 있을 경우($M=4.44$)(vs. 사과 언급 없을 경우($M=3.02$))가 더 높은 용서 의도를 나타내었다($F(1,242)=40.20, p=.000$). 특히 남자보다 여자가 사과 언급 유무에 따른 용서의 차이가 더 크게 나타났다(표 5 참고).

용서의 매개효과 검증

기업에 대한 용서의 정도가 CSR활동이 기업평가 개선에 미치는 효과를 매개하는지 살펴보기 위해, 용서 정도를 공변량으로 추가한 ANCOVA 분석을 실시하였다. 그 결과, 원래 기업 평가 개선에 대한 사과 언급 여부와

표 4. 용서에 대한 사과와 성별의 ANOVA 결과

Source	SS	df	MS	F	p
Corrected model	70.549	3	23.516	16.222	.000
Intercept	3295.20	1	3295.19	2273.12	.000
apology (A)	62.237	1	62.237	42.933	.000
gender (B)	.848	1	.848	.585	.445
AXB	10.545	1	10.545	7.274	.007
Error	350.812	242	1.450		
Total	3742.15	246			
Corrected Total	421.361	245			

표 5. 용서에 대한 사과와 용서의 평균값

	gender				total	
	male		female		mean	SD
	mean	SD	mean	SD		
with apology	3.90	1.23	4.44	1.19	4.15	1.24
without apology	3.31	1.32	3.02	1.03	3.17	1.19
total	3.62	1.30	3.73	1.32	3.67	1.31

성별의 상호작용효과($F(1,242) = 6.30, p = .013$)는 용서 정도가 공변량으로 분석에 추가되었을 경우 더 이상 유의하지 않게 나타났다($F(1,241)=1.686, p=.195$). 이러한 결과는 우리가 예측한 바와 같이, 기업에 대한 용서의 정도가 CSR활동이 기업평가 개선에 미치는 효과를 매개함을 보여주는 것이다.

추가적으로 Hayes & Preacher(2013)의 PROCESS MODEL 8을 이용하여 조절된 매개효과를 검증하였다(부스트래핑 5,000번 적용).

그 결과는 표 6, 표 7과 같다. 사과 언급의 유무는 성별에 따라 용서를 통해 개선된 기업평가에 영향을 미친다는 가설을 지지하였다(Index of moderated mediation=.4711, SE= .1596, CI 95% = [.1134, .7356]). 구체적으로 남성일 경우 사과 언급의 유무가 개선된 기업평가에 용서가 매개되었고(Indirect effect= .2985, SE=.1180, CI 95%=[.0713, .5439]), 여성의 경우도 역시 용서의 매개가 유의하였지만 그 영향이 남성보다 더 크게 나타났다(Indirect effect=

표 6. 용서의 매개효과 결과

	Intention of forgiveness					
	B	se	t	p	boot LLCI	boot ULCI
constant	3.6109	.3427	10.535	.000	2.9358	4.2860
apology	-.2368	.4772	-.4963	.6202	-1.1769	.7032
gender	-.2974	.2201	-1.3513	.1779	-.7310	.1361
apology × gender	.8302	.3078	2.6970	.0075	.2239	1.4366
	Recovery of corporate evaluation					
	B	se	t	p	boot LLCI	boot ULCI
constant	-.3466	.3527	-.9829	.3267	-1.0413	.3481
apology	-.1940	.4068	-.4770	.6338	-.9954	.6073
forgiveness	.5031	.0548	9.1865	.0000	.3952	.6110
gender	-.2755	.1882	-1.4635	.1446	-.6462	.0953
Apology × gender	.3456	.2662	1.2986	.1953	-.1787	.8700

표 7. 기업평가 회복에 대한 사과의 간접효과

		index	boot SE	boot LLCI	boot ULCI
gender		.4177	.1596	.1134	.7356
		Effect	boot SE	boot LLCI	boot ULCI
gender	male	.2985	.1180	.0713	.5439
	female	.7162	.1345	.4684	.9960

.7162, SE=.1345, CI 95%=[.4684, .9960]). 남성과 여성간의 indirect effect 간의 차이는 유의미하였다(Contrast=.4177, SE=.1596, CI 95%=[.1131, .7356]). 이 결과는 가설 2를 지지한다.

결론

연구의 요약

기업은 부정적 사건에 직면하게 되어 기업의 이미지가 추락한 경우, 기업의 이미지 개선 혹은 기업 평가의 개선을 위해 대응적으로 CSR활동을 선택하고 이때 가장 효과적인 방법을 고려한다. 본 연구는 이러한 상황에서 기업의 진정성 있는 사과가 소비자의 부정적 평가를 개선할 수 있음을 검증하였다. 특히 CSR 활동 실시에 앞서 과거 잘못에 대한 진심 어린 사과는 CSR활동 기업에 대한 이미지를 개선할 수 있으며, 특히 남성보다는 여성에게 더 큰 효과를 발휘할 것으로 기대하였다. 이를 살펴보기 위해 개선된 기업평가에 대한 사과 유무의 영향에 성별의 조절효과를 함께 고찰하였다. 더불어 소비자들이 기업의 CSR활동에 대해 긍정적으로 평가할 수 있는 이유는 용서 때문이라는 것을 규명하였다. 이러한 주장을 뒷받침하기 위해 실험을 실시하였고, 기

업의 사과 언급과 성별의 상호작용이 개선된 기업평가에 미치는 영향을 발견하였다. 즉 남성은 사과를 언급하지 않고 실행하는 기업의 CSR활동보다 진정성 있는 사과를 하고 CSR활동을 하는 기업에 더 높은 평가를 하였다. 더불어 여성도 남성과 동일한 결과를 보였으나 사과 언급이 있을 때와 없을 때의 차이가 더 크게 나타난 결과를 보였다. 더 나아가 부정적 사건 이후 대응적 전략으로 CSR활동을 한 기업 평가에 대한 사과와 성별의 이러한 영향은 소비자들이 용서를 하고자 하는 의도가 기저에 있다고 제시하였다. 실험 결과, 예상한 바와 같이 남성과 여성 모두, 사과를 언급하지 않을 때보다 진심 어린 사과와 함께 CSR활동을 실시할 때 용서하고자 하는 마음에 의해 기업의 평가가 개선됨을 밝혔다. 특히 이러한 개선된 기업평가에 대한 사과 유무의 효과는 남성보다 여성에게서 통계적으로 유의하게 더 높았다.

연구의 시사점과 한계점

본 연구는 다음과 같은 시사점이 있다. CSR을 대응적 위기관리 수단으로 활용할 때 사과의 언급이 얼마나 효과적인지 살펴보았다. 사과전략을 구사하였을 때가 사과전략을 구사하지 않았을 때보다 소비자의 용서 정도가 높아

위기상황에서 사과 전략이 효과적이라는 선행 연구의 주장을 뒷받침하는 결과를 보여주었다 (이상경, 이명천, 2006; Benoît, 1995; Bradford & Garret, 1995; Fuchs-Burnett, 2002). 추가적으로 사과 언급과 성별의 상호작용 효과를 살펴봄으로써 여성이 남성보다 타인에게 더 공감하는 성향으로 사과에 더 크게 반응함을 확인하였다. 이전의 CSR활동효과에 대한 성별의 영향을 살펴본 연구들은 상반된 결과를 보여주었다. 성별에 따라 차이가 있다는 연구(한상린 등, 2014; Hur, Kim, & Jang, 2016; Jones III, Reilly, Cox, & Cole, 2017)와 CSR활동에 대한 성별의 차이는 없다는 연구(Kahre, Babania, Tive, & Mirmehdi, 2014)가 존재한다. 본 연구는 CSR 활동과 성별, 그리고 '사과'의 관계를 살펴봄으로써 기존의 혼재된 연구 결과를 설명할 수 있는 새로운 변수를 제안했다고 할 수 있다. 또한 본 연구의 결과는 심리적 메커니즘으로서 용서의 매개효과를 밝혔으며, 기업의 위기 상황시 실시하는 CSR활동의 사과 효과에 성별이 미치는 영향이 용서를 통해 기업 평가에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구의 결과를 기반으로 다음과 같은 실무적 시사점을 도출할 수 있다. 먼저 기업들이 위기 상황에서 책임의 원인이 어디에 있든, 그리고 그 책임이 크던 작던 상관없이, 기업이 도의적 책임이 있다고 판단되는 상황에서는 사과 전략이 매우 효과적임을 다시 한번 확인할 수 있다. 따라서 기업들은 위기에 직면하였을 때 실제적인 원인 제공과 책임을 따지는 것보다 위기와 관련된 사건에 대해 진정성 있는 사과를 먼저 하는 것이 소비자들의 용서를 이끌어낼 수 있고 추락된 기업 이미지도 회복할 수 있다. 둘째, 사과는 강력한 용서의 촉진 역할이며, 특히 남성보다 여성의 공

감능력 및 사회 조망능력으로 인해(안아림, 민동원, 2013) 용서의 영향이 더 크게 나타남을 확인하였다. 따라서 여성이 소비와 구매의 주체가 되는 제품이나 서비스의 경우 기업의 진정한 사과의 언급이 중요해질 수 있다. 특히 식료품과 유아용품 등과 관련된 기업이 위기 상황에 직면할 경우, 여성 소비자의 용서를 이끌어내기 위해서는 진정성 있는 사과가 중요할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째 본 연구는 사과의 종류를 구분하지 않은 단순 사과의 언급 유무만을 살펴보고 있다. Coombs (2017)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT)은 위기대응전략으로 사과전략을 보상, 행동시정, 단순 사과로 구분하였다. 향후 연구에서는 사과전략의 유형을 구분하여 위기 상황별 가장 효과적인 방안의 사과전략을 살펴보는 것도 의미있을 것이다. 둘째 본 연구는 위기 상황의 CSR활동의 효과를 살펴보기 위해 시나리오를 사용하여 소비자의 반응을 측정하였다. 시나리오 기법은 가상의 상황을 기반으로 상상하여 응답하기 때문에 현장감이 결여되어 있어 생생한 감정적 반응을 측정하기 어렵다. 향후 연구에는 실제 상황을 기반으로 연구를 재검증할 필요가 있다. 셋째, 성별에 따라 기업의 산업 분야 관심도 및 위기 이슈에 대한 민감도가 달라질 수 있다. 본 연구는 시나리오에 사용한 폐수 유출이라는 환경 이슈와 관련하여 성별에 따른 관심도 및 민감도 등을 통제변수로 고려하지 않았다. 향후 연구에서는 성별에 따라 고려되어야 할 통제 변인들을 사전에 고려하여 재검증할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 남성과 여성의 공감능력 등의 차이로 인해 용서 의도의 차이를 살펴보았다. 남성은 책임행동과 같은 인지적

요소에, 여성은 공감과 같은 정서적 요소에 영향을 더 크게 받기 때문에 향후 추가연구를 통해 심리적 메커니즘으로 정서와 인지적 요소를 모두 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

- “기업위기사 CSR활동 ‘보험기능’ 있나?”, The PR, 2013.
(<http://www.the-pr.co.kr/news/articleView.html?idxno=9539>)
- 권혁민, & 유창조 (2015). 기업 위기 상황 시 선행적 CSR 효과의 양면성 연구. *상품학 연구*, 33(6), 159-170.
- 김광수 (2004). 경험과학적 용서연구의 반성적 고찰과 제언. *교육심리연구*, 18(4), 33-49.
- 김균하, & 이경탁 (2020). 기업의 위기 커뮤니케이션 전략: 위기 유형과 사과 메시지. *지역산업연구*, 43(2), 281-302.
- 김기범, & 임효진 (2006). 대인관계 용서의 심리적 과정 탐색: 공감과 사과가 용서에 미치는 영향 분석. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 20(2), 19-33.
- 김성수 (2009). 기업의 사회적 책임(CSR)의 이론적 변천사에 관한 연구. *한국기업경영학회*, 16(1), 1-25.
- 김성호, & 정민정 (2015). 기업위기에서 사회공헌활동이 기업평가와 반기업정서에 미치는 영향: 제조업과 서비스업의 비교. *서비스 마케팅 저널*, 8(2).
- 김수연, & 박혜영 (2021). 기업 위기 관리 커뮤니케이션에서 공중 신뢰 회복과 불신 강화 차원이 부정적 위기 감정에 미치는 영향. *광고 PR 실학연구*, 14(2), 25-65.
- 김영욱, 박소훈, & 차희원 (2004). 한국인의 집단주의 성향과 귀인 성향, 그리고 위기 커뮤니케이션 수용 간의 관련성: 국가위 기로서의 IMF 상황을 중심으로. *한국언론 학보*, 48(4), 271-298.
- 김재휘, & 오성호 (2018). 기업의 사과문 유형과 소비자의사과 수용의도: 위기 사건의 책임귀인의 영향. *광고학연구*, 29(5), 57-79.
- 김지영, & 김성호 (2012). 기업의 위기에 따른 실패 상황에서 대응전략의 효과성에 관한 연구. *한국비영리연구*, 11(2), 103-130.
- 김청송 (2009). 청소년의 행복결정요인에 관한 연구. *한국심리학회지: 건강*, 14(3), 649-665.
- 박은영, 윤창훈, & 박종원 (2012). 부정적 사건 이후 기업평가 회복을 위한 CSR 활동의 효과. *소비자학연구*, 23(4), 175-191.
- 박종호 (2012). 용서, 성격과 주관적 안녕감 간의 관련성 탐색. *교육심리연구*, 26(4), 927-949.
- 박현식, & 하진홍 (2014). 위기대응 전략으로서의 사과와 활용 시점에 대한 양적 내용분석 연구: 최근 2년간 국내 기업의 위기 사례를 중심으로. *한국광고홍보학보*, 16(3), 181-218.
- 백진숙 (2006). 사과광고의 메시지 유형에 따른 공중의 반응 연구. *한국광고홍보학보*, 8(2), 184-229.
- 신찬휴, & 김정교 (2017). 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 기업에 대한 부정적 사건의 영향을 완화하는가?: 답합 적발을 중심으로. *경영학연구*, 46(3), 807-845.
- 안대천, 왕 진, & 전표훈 (2018). 기업위기 상황에서 CSR 전략 유형에 따른 소비자의

- 진정성인식에 관한 연구: 적합성과 기존 기업명성의 조절효과를 중심으로. *무역연구*, 14(1), 585-602.
- 안아림, & 민동원 (2013). 기부 프레이밍과 수혜자 수, 그리고 성별이 공익 연계 마케팅 효과에 미치는 영향. *광고학연구*, 24(6), 121-141.
- 오영희 (2011). 한국인 용서 척도 단축형의 개발과 타당화. *한국심리학회지: 건강*, 16(4), 799-813.
- 유종숙, 정만수, & 조삼섭 (2007). 위기시 기업 커뮤니케이션 메시지 형태 비교 연구. *한국광고홍보학보*, 9(3), 104-128.
- 윤영민, & 최윤정 (2008). 사과 포함 여부가 책임귀인과 위기 커뮤니케이션 전략 수용에 미치는 영향: 방어적 사과 전략의 효용성 탐구. *한국언론학보*, 52(5), 207-226.
- 이상경, & 이명천 (2006). 기업위기에서 기업 이미지가 사과의 수용, 책임 귀인, 반복성 판단에 미치는 영향: 삼성, 현대 자동차 CEO 위기를 중심으로. *홍보학연구*, 10, 198-232.
- 전성률, 주태욱, 김경호, & 박준형 (2011). 브랜드 위기의 유형이 브랜드 태도에 미치는 부정적 영향에 관한 연구. *마케팅연구*, 26(2), 25-44.
- 한상린, 이명성, & 이종원 (2014). 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에서 인식가능성 효과가 기업이미지에 미치는 영향: 적합성과 성별의 상호작용을 중심으로. *소비자학연구*, 25(4), 103-120.
- Abeler, J., Calaki, J., Andree, K., & Basek, C. (2010). The power of apology. *Economics Letters*, 107(2), 233-235.
- Becker-Olson, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). *The impact of perceived corporate*.
- Benoit, W. L. (1995). Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. *Communication Studies*, 46(1-2), 89-105.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of business ethics*, 14(11), 875-892.
- Brannon, L. (2016). *Gender: psychological perspectives*. Taylor & Francis.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of public relations research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (2017). Revising situational crisis communication theory. *Social media and crisis communication*, 1, 21-37.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2004). *Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, 95-115.
- Darby, B. W., & Schlenker, B. R. (1982). Children's reactions to apologies. *Journal of personality and social psychology*, 43(4), 742.
- Davidson, L. L. (2000). *Forgiveness and attachment in college students*. University of Wyoming.
- DROLL, D. M. (1984). *Forgiveness: Theory And Research (Transgression, Accounts, Conflict Resolution)* (Doctoral dissertation, University of Nevada, Reno).
- Enright, R. D. (1996). Counseling within the forgiveness triad: On forgiving, receiving forgiveness, and self forgiveness. *Counseling*

- and values*, 40(2), 107-126.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2010). When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational behavior and human decision processes*, 113(1), 37-50.
- Fuchs-Burnett, T. (2002). Mass public corporate apology. *Dispute resolution journal*, 57(2), 26.
- Halpern, D. F. (2000). *Sex differences in cognitive abilities*. Psychology press.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). *Conditional process modeling: Using structural equation modeling to examine contingent causal processes*.
- Helb, J. H., & Enright, R. D. (1993). Forgiveness on an integrated theory of emotional development. *Emotional development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hur, W. M., Kim, H., & Jang, J. H. (2016). The role of gender differences in the impact of CSR perceptions on corporate marketing outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(6), 345-357.
- Jones III, R. J., Reilly, T. M., Cox, M. Z., & Cole, B. M. (2017). Gender makes a difference: Investigating consumer purchasing behavior and attitudes toward corporate social responsibility policies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 133-144.
- Kahreh, M. S., Babania, A., Tive, M., & Mirmehdi, S. M. (2014). An examination to effects of gender differences on the corporate social responsibility (CSR). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 664-668.
- Klein, K. J., & Hodges, S. D. (2001). Gender differences, motivation, and empathic accuracy: When it pays to understand. *Personality and social psychology bulletin*, 27(6), 720-730.
- Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive-development approach. Moral development and behavior: *Theory research and social issues*, 31-53.
- Lerbinger, O. (1997). The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility (Book Review). *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 74(3), 646.
- McCullough, M. E., Worthington Jr, E. L., & Rachal, K. C. (1997). *Interpersonal forgiving in close relationships*. *Journal of personality and social psychology*, 73(2), 321.
- Ohbuchi, K. I., Kameda, M., & Agarie, N. (1989). Apology as aggression control: its role in mediating appraisal of and response to harm. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 219.
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of social psychology*, 141(4), 494-508.
- Tedeschi, J. T., & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. *The self and social life*, 293, 322.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex roles*, 36(5), 305-325.
- Wade, N. G., & Worthington Jr, E. L. (2003). Overcoming interpersonal offenses: Is forgiveness the only way to deal with unforgiveness?. *Journal of Counseling &*

- Development*, 81(3), 343-353.
- Weiner, B., Graham, S., Peter, O., & Zmuidinas, M. (1991). Public confession and forgiveness. *Journal of Personality*, 59(2), 281-312.
- Wilson, H. P. (1994). *Forgiveness and survivors of sexual abuse: Relationships among forgiveness of the perpetrator, spiritual well-being, depression and anxiety*. Boston University.
- Yoon, Y., Gürhan Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of consumer psychology*, 16(4), 377-390.

원 고 접 수 일 : 2022. 01. 21.

수정원고접수일 : 2022. 03. 23.

게 재 결 정 일 : 2022. 04. 04.

The Effect of Corporate Apology on Corporate Evaluation Recovery in CSR Activities to Overcome Corporate Crises : The Moderating Effect of Gender

Eun Young Park

Assistant Professor, Department of General Education, Kookmin University

This study explores gender differences in relation to the effect of corporate apology on corporate evaluation recovery when implementing corporate social responsibility (CSR) to overcome corporate crises and the interaction effects thereof. Additionally, as a psychological mechanism of this effect, we examined the mediating effect of forgiveness. A 2 (apology: with apology and without apology) × 2 (gender: male and female) subject design was employed to examine the interaction effect of apology and gender. The data of 246 participants were collected through a questionnaire. Through the experiment, the following results are obtained. First, we found that the interaction effect between apology and gender for recovering corporate evaluation was significant. Second, the effect of apology on corporate evaluation was greater for women than men. Third, forgiveness mediated the interaction effect between apology and gender on corporate evaluation. Through this result, we confirm that when CSR is employed as a reactive crises management tool, the level of consumer forgiveness was higher when the apology strategy was employed than when not used. Additionally, women responded more to apologies than men because they exhibited more empathy for others. Therefore, when women are the primary agents of consumption and purchase, a sincere apology from a company may be important.

Key words : responsive crisis management, CSR, apology, forgiveness, gender, recovery of corporate evaluation