Journal of Fashion Business
Vol. 12, No. 1, pp.129~146(2008)

CEO의 이미지가 브랜드 가치에 미치는 영향

김 미 경
숙명여자대학교 리더십개발원 조교수

The Study on Identify components of CEO image Influence in Brand's value

Kim, Mi-Kyung
Assistant Professor, Sookmyung Global Leadership Institute, Sookmyung Women's University

Abstract

The purpose of this study is to identify components of CEO image and to examine predictors to affect company's market value. To explore the social construction of the CEO Image depicted in the popular business newspaper, the Wall Street Journal and daily newspaper of Korea, was analyzed. Then, the reconstructed image of the CEO was compared with the firm's stock price change to see their relationship, if any. This paper focused on the case of Carly Fiorina as previous chief of Hewlett-Packard, who was the Fortune's ranking of the 50 most powerful women in business is presented. The period for the analysis was five years and eight months from her inauguration(July, 1999) to the release(February, 2005). The results, four predictors such as nature, management ability, leadership style, appearance character had statistically significant relationship with both company's market value and the image of CEO. In addition to revealed that media coverage of Carly Filoina was commensurate with the financial performance, particularly stock price change of the Hewlett-Packard. In general, the best image of the CEO is highly transcends to the image of the company as well. Therefore it is need to manage effectively components of CEO image to enhance brand image and its brand value, which are further expected to enhance company's market value .

Key Words : CEO(기업대표), Leadership(리더십), Image(이미지), Brand's value(브랜드 가치), Brand's value of CEO Image(CEO 이미지의 브랜드 가치)

Corresponding author; Kim, Mi-Kyung, Tel.+82-2-2077-7266
E-mail: kimmk@sookmyung.ac.kr

Ⅰ. 서 론

이미지란 사물이나 사람의 개성과 본질이 다각적 방법을 통해 연상되고 인식되는 것으로 타인의 가치관, 패러다임 등에 의해 제재를 받게 된다. 이미지는 일반적으로 감각적 영상, 심상(心象)의 개념으로 긍정적 이미지를 갖기 위해서는 시각적인 구체화 과정이 필요하다. 이미지는 이처럼 마음속에 그려지는 영상이지만 상대방의 태도에 영향을 미치며 태도는 더 나아가 행동에도 영향을 미치기 때문에 CEO의 이미지는 기업마다 관심을 가지게 되는 중요한 대상이 되고 있다.

오늘날 기업을 책임지고 있는 CEO에 대한 긍정적 이미지는 구성원들에게 조직에 몰입할 수 있는 동기를 부여해 줌으로써 조직의 시너지를 창출할 뿐 아니라 고객들에게 상품에 대한 호감을 증가시키는 중요한 변수로 시장에서 기업의 자산 가치를 높이는 효과를 나타내고 있다. 따라서 CEO의 이미지를 효과적으로 구축하기 위해서는 하나의 브랜드와 같은 체계적인 관리가 이루어져야 할 것이다. 브랜드 이미지가 다양한 연상 요소들로 구성되어 있듯이 CEO의 이미지 또한 다양한 연상 요소들로 이루어지며 차별적인 이미지 구축은 브랜드의 가치를 높이는데 긍정적인 영향을 미치게 된다.

미국 20대 거대 기업 가운데 최초의 여성 CEO로 강력한 이미지 파워를 보여주던 휴렛펙커드의 칼리 피오리나는 루슨트 테크널리지에서 휴렛팩커드의 CEO로 영입된다는 보도만으로 휴렛팩커드의 주가가 2.68달러가 올랐고 루슨트 테크널리지의 주가는 1.87달러 하락하였다.[1] 이러한 사례는 이후 다른 CEO의 사례와 함께 CEO의 브랜드 가치를 나타내는 지표로 활용되고 있다. 주가란 그 회사의 미래를 현재가치로 환산한 것으로 CEO의 이동이 주가를 좌우한다는 것은 CEO의 이미지가 브랜드와 기업의 가치와 깊은 상관관계가 있음을 나타내는 결과이다. 이외에도 CEO의 이미지가 기업의 주가에 미치는 영향에 대한 사례가 지면을 통해 종종 소개되어지며 그 중요성을 각인시키고 있음에도 불구하고 아직까지 학계에서는 CEO의 이미지를 구성하는 요소와 CEO의 이미지가 기업 및 상품 가치에 미치는 영향에 대하여 체계적인 연구가 미흡한 실정이다. 단지 기업의 측면에서 CEO를 하나의 브랜드로서 모델화하고 체계화하려는 노력이 일부 이루어지고 있으며, CEO 이미지의 가치 및 CEO의 이미지를 효과적으로 구축하기 위한 노력을 기울이고 있다.

본 연구는 하나의 브랜드로서의 CEO의 이미지에 대한 의미를 분석하고 그 특성을 고찰함으로써 CEO의 이미지가 기업의 가치 및 브랜드 자산 가치에 미치는 영향을 규명해보고자 한다.

이를 위해 첫째, 브랜드 자산 가치에 대한 학자들의 연구를 중심으로 브랜드 자산에 대한 개념을 정립하고 브랜드 자산 가치로서 CEO의 이미지에 대한 의미를 살펴보고자 한다. 둘째, CEO의 이미지를 구성하고 있는 구성요소에 대한 분류체계 및 이미지를 효과적으로 구축하는데 있어 중요한 변수로서 패션의 역할을 학자들의 연구를 중심으로 이론적으로 탐색해 보고자 한다. 셋째, CEO의 이미지가 브랜드 가치에 미치는 영향을 분석하기 위해 세계에서 가장 영향력 있는 여성 CEO로 선정되었으며 미국 20대 기업의 최초 여성 CEO였던 전 휴렛팩커드의 대표 칼리 피오리나(Carly Fiorina)의 사례를 분석해 봄으로써 이미지의 중요성과 그 의의를 규명해 보고자 한다.

Ⅱ. 브랜드 자산 가치로서 CEO의 이미지

1. 브랜드 자산

Aaker(1991)는 브랜드 자산을 “한 브랜드와 그 브랜드의 이름 및 상징에 관련된 자산과 부채의 총체”라고 정의 하였다. Aaker는 브랜드 자산의 구성요소를 브랜드 이름 인지, 브랜드 연상 이미지, 지각된 품질, 브랜드 충성도, 그리고 기타 독점적 브랜드 자산 등으로 구분하였으며 이러한 구성 요소들에 의해 형성된 브랜드 자산은 소비자와 기업에 각각의 가치를 부여한다고 밝히고 있다.[2] 즉, 소비자와 기업에게 가치를 제공하는 브랜드 자산은 소비자에게는 제품과 브랜드에 대한 다양한 정보를 해석하고 저장하게 함으로서 구매의사결정에 영향을 미칠

수 있으며 기업에게는 브랜드 자산의 흐름을 창출하여 기업의 가치를 제공하는 힘을 가지고 있다. 따라서 브랜드 자산은 소비자와 기업 모두에게 가치를 창출한다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 소비자와 기업의 관점에서 정의내란 마케팅 측면의 브랜드 자산 개념에 대해 Simon & Sullivan(1993)은 "브랜드 자산을 브랜드가 없는 상품에 대하여 브랜드를 가진 상품이 얻는 추가적인 재정 흐름의 증액 분으로 정의"함으로서 브랜드 자산을 무형 자산의 일종으로 생각하여 브랜드 가치를 평가하였다.[3] 또한 Keller(1998)의 마케팅 모델에 따르면, 브랜드 자산을 구축하는 가장 기본적인 토대는 브랜드에 관한 지식으로 브랜드 지식은 브랜드 인지(brand awareness)와 브랜드 이미지(brand image)로 나누어진다. 브랜드 인지는 브랜드 회상(brand recall)과 브랜드 재인(brand recognition)으로 구성되며, 브랜드 이미지는 브랜드에 대한 소비자의 지각(perception)으로 소비자의 기억 속에서 그 브랜드에 대해 갖고 있는 브랜드 연상의 집합체라 할 수 있다.[4]

일반적으로 브랜드 인지가 높으면 높을 수 록 소비자가 상호나 상표에 친근감을 느낀다. Alba & Hutchinson(1987)에 의하면 브랜드 친근감은 광고나 홍보 혹은 제품 사용을 통한 "제품과 관련된 경험의 수"에 비례하는 경향이 있다고 설명하였다.[5] 따라서 브랜드 친근감을 높이기 위해서는 소비자들이 브랜드와 관련된 "경험의 수"를 늘리는 마케팅 전략을 펼쳐야 한다. 반복적인 광고나 세일즈 프로모션을 통해 제품에 대한 소비자의 직접, 간접적인 경험의 수를 늘릴 수 있으며 기업의 최고 책임자인 CEO의 긍정적 이미지에 대한 보도나 사회적 기여, 이벤트, 스폰서 등의 홍보 활동을 통해 브랜드 친근감을 높일 수 있다. 또한 입에서 입으로 전해지는 구전이나 개인 간 커뮤니케이션도 제품에 대한 친근감을 높이며, 메시지 내용에 따라 우호적이거나 적대적인 브랜드 이미지가 구성된다. 브랜드 연상 작용을 통해 발생된 브랜드 이미지에는 그 기업을 대표하는 CEO의 이미지도 내포하고 있다.

최근 국내 · 외를 막론하고 기업을 인수, 합병하거나 합작회사를 설립할 때, 브랜드 이미지를 통해 형성된 브랜드의 자산 가치는 상대를 평가하는 하나의 중요한 기준이 되며 로열티를 산정 할 때도 브랜드 자산 가치가 기준이 되고 있다.

따라서 기업은 브랜드 자산 가치를 창출하기 위해 강력하고 호의적인 브랜드 이미지를 심어주기 위한 브랜드 아이덴티티 전략을 수립해야 할 것이다. 브랜드 아이덴티티는 소비자들이 브랜드에 대한 전반적인 지각을 형성하는데 영향을 주는 브랜드명, 이미지, 바람직한 연상들의 결합으로 기업은 자사의 브랜드 자산을 유지시키고 향상시키기 위한 브랜드 자산 가치의 형성요인에 대한 차별화된 마케팅 전략을 수립해야 할 것이다.

2. CEO 이미지의 브랜드 가치

Biel(1993)은 현대의 사람들은 브랜드 스캐이프(brand scape)시대에 살고 있어서 실제로 내가 사용하고 있는 브랜드를 통해 사람들은 나에 관한 그림을 그릴 수도 있고 내가 누구인지 정의하는데 도움을 준다고 한다. 이미지가 불러일으키는 연상은 하드(hard)한 연상과 소프트(soft)한 연상으로 나눌 수 있는데, 기술적 발전이 급속히 진행됨에 따라 기능적 차이는 곧 무마되고 만다는 점에서, 브랜드 개성과 같은 브랜드의 소프트한 속성들이 더욱 중요해지고 있다고 말하였다.[6]

CEO의 이미지는 브랜드 이미지의 소프트한 속성에 포함되는 것으로 그 의미가 더욱 중요함을 알 수 있다. 강원(1999)이 제시한 CEO의 브랜드 형성과 관리 로드맵에 의하면 CEO 이미지의 브랜드적 가치는 일생동안 4단계의 과정을 거쳐서 형성된다. 먼저 입문단계인 경력 축적에서 시작하여 거름을 주어서 나무를 가꾸는 업적달성의 단계로 진입하고, 이후 창출한 경영성과가 열매를 맺는 브랜드 획득을 거쳐 열매가 계속 열리도록 관리하는 브랜드 관리 단계를 거쳐 완성된다. 첫 번째 입문 단계인 경력 축적에서는 사회의 영향력 있는 리더가 되기 위한 준비단계로 긍정적인 셀프이미지를 구축하기 위한 자기계발의 시기이며, 두 번째 단계인 업적 달성에서는 중간관리직에서 창조적 가치혁신을 통한 탁월한 능력을 발휘하는 시기이다. 세 번째 단계인 브랜드 획득에서는 전임 CEO들과 차별화될 수 있는 요소를 만드

는 시기로서, 이때부터 자신만의 차별화된 브랜드를 구축하기 위한 본격적인 노력과 훈련이 요구된다. 마지막 단계인 브랜드 관리에서는 의도적인 이미지 관리를 통해 자신의 이미지를 높일 수 있는 전략들을 개발함으로써 브랜드의 가치를 유지하며, 과거의 성공에 안주하지 않고 끊임없이 새로운 영역에 도전하는 시기이다. 이처럼 CEO 이미지가 하나의 브랜드로서 구축될 때 기업가치에 미치는 영향이 점점 커져감에 따라 CEO 이미지도 상품 브랜드처럼 무형적 자산으로 브랜드적 가치를 지닌다고 할 수 있다.[7)]

때때로 CEO의 브랜드 가치는 기업의 브랜드 가치보다 더 큰 영향력을 갖는 경우도 발생한다. 안철수 연구소는 CEO 브랜드가 기업 브랜드를 압도하는 경우로 2005년 3월 안철수 대표가 CEO 자리에서 물려나는 날 그 기업의 주가가 순간적으로 폭락하는 현상이 벌어졌다. 한국의 빌 게이츠로 명성을 쌓아온 바이러스 백신 안철수 사장의 퇴임으로 안철수 프리미엄이 갑자기 사라져 주식가치가 하락했다는 평가다.[8)]

이처럼 성공적인 CEO의 이미지는 그 자체가 기업과 브랜드 자산의 가치를 형성하는 것이다. 모토롤라 CEO로 '6시그마' 운동을 제창한 조지 피셔는 코닥사로 옮기면서 200만 달러의 연봉과, 130만주의 스톡옵션, 6년 동안 총 700만 달러의 보너스를 받기로 계약했다. 1997년 암스트롱이 AT&T사의 CEO로 영입되는 날 이 기업의 주가는 10% 이상 상승하였으며 취임 후 주식 시가 총액이 580억 달러나 증가하였다.[9)] 기업총수의 개인적 자질이 그 기업이 좋은 경영성과를 유지하는 데 결정적인 요소로 작용함은 부인할 수 없는 사실이다. 20세기 기업 중 가장 성공한 기업으로 평가된 GE도 그 성공의 비결을 그 그룹의 CEO인 잭웰치의 존재에 두고 있다.[10)] GE 전 회장 잭웰치는 그의 자서전 집필 계약금으로만 710만 달러를 받음으로서 잭웰치의 브랜드 가치가 930억원에 이름을 시사한 바 있다. CEO 캐피탈 조사기관인 'Burson-Marsteller'에 따르면, CEO의 명성이 기업 브랜드 가치에 끼치는 영향은 1997년 40%에서 2001년에는 48%로 증가하였다고 한다.[11)] 물론 이와 같은 기업 브랜드의 가치상승은 CEO의 능력에 대한 기대에 따른 것이겠지만 여기에는 CEO가 쌓아놓은 이미지가 직접적인 영향을 끼치게 된다. 이러한 예는 이외에도 많아 오늘날의 기업들은 브랜드 가치가 높은 이미지를 갖고 있는 CEO를 영입하기위해 노력한다.

CEO 이미지의 브랜드 가치는 높은 이미지를 가질 때 형성된다. CEO의 높은 이미지는 주가를 올리며, 기업 및 상품의 부가가치를 창출하는 브랜드 자산가치의 중요한 요소인 것이다. 21세기 기업경영의 패러다임을 이끌어온 세계적 경영자들은 자신의 이미지 가치를 높이기 위해 끊임없이 노력한다. 이들은 CEO의 이미지를 전략적으로 계발한 PI(President Identity)구축의 선구자들이라 할 수 있다. PI 전략이란 최고경영자의 이미지와 기업의 이미지를 통일시키는 이미지 통합 전략으로 향후 CEO 이미지의 브랜드 가치 제고를 위한 PI 계발에 대한 관심과 연구는 CEO 이미지의 가치 향상에 매우 고무적인 영향을 미칠 뿐 아니라 기업의 자산 가치 제고에 대한 연구에도 매우 중요한 영향을 미치게 될 것이다.

Ⅲ. CEO의 이미지 구성요소

1. CEO의 이미지 구성요소

CEO의 이미지는 회사의 최고 경영자에 관련된 연상들의 집합체를 말하며 브랜드 자산의 핵심 구성요소로서 아커의 브랜드 이미지 분류 체계에 의하면 CEO의 이미지는 비제품 관련 브랜드 연상에 속한다고 할 수 있다. K. L. Keller(1993)는 브랜드 자산을 소비자가 제품을 평가하거나 구입할 때 나타나는 "브랜드 지식에 따른 영향력의 차이"로 개념화 하고 있다.[12)] 아커와 켈러가 제안한 CEO의 이미지와 브랜드 자산에 대한 개념을 종합해 보면 기업의 마케팅 전략과 전술을 세우는데 있어 브랜드의 가치를 높이기 위해서는 CEO의 이미지를 구성하고 있는 요인에 대한 분석과 이에 대한 집중적인 관리가 요구되어진다. 따라서 기업의 CEO는 자사의 브랜드가 소비자의 기억 속에 우호적이며 긍정적인 영향력을 형성할 수 있는 마케팅 전략을 수립하는데 있어 CEO의 이미지를 구성하고 있는 요인들에 대한 다각

적인 측면에서의 개발전략이 절실히 요구되고 있는 실정이다. 아직까지 학문적으로 CEO 이미지를 구성하는 요소에 대한 연구가 활발하게 이루어지지는 않았으나 선행연구자들의 연구결과를 분석해 봄으로써 CEO 이미지의 구송요소에 대한 학문적 의미를 구축해 보고자 한다.

이경렬(2004)은 20명의 PR 실무자들을 대상으로 한 심층인터뷰 결과 CEO 이미지의 구성요소로 리더십, 정직성, 청렴성, 결단력, 비전, 경영능력, 조직융화능력, 커뮤니케이션 능력, 대외섭외 능력, CEO 이름, 경력 및 배경, 사회참여 활동, 외모, 신뢰성이 포함된 14개의 요인들을 추출하였으며 이 요인들을 네 개의 유형으로 분류하였다. 첫 번째 요인으로 분류된 항목들은 결단력, 비전, 대외섭외능력의 세 개의 항목을 포함한다. 이 세 개의 항목으로 구성된 첫 번째 요인은 CEO의 자질이라는 특징을 나타낸다. 두 번째 요인에 포함된 항목들은 정직성, 청렴성, 신뢰성으로 CEO의 성품과 관련되어있다. 세 번째 요인으로 분류된 항목들은 리더십, 경영능력, 조직융화력, 커뮤니케이션 능력의 네 개의 항목으로 이 항목들의 특성은 CEO의 능력으로 나타낸다. 끝으로 네 번째 요인에 포함된 항목들은 이름, 경력 및 배경, 사회참여활동, 외모의 네 개의 항목들로 구성되며 이 항목들의 특성은 CEO의 외적 조건들이라고 할 수 있다. 여기서 CEO의 이름은 CEO의 특성 및 아이덴티티를 외적으로 표현해 주는 표시물이며, 경력은 CEO가 겪어온 이력들을 말한다. 사회참여 활동은 CEO의 사회 전반에 대한 공익적 활동을 말한다. CEO의 외모는 CEO의 생김새 및 옷차림새를 포함한 CEO에 대한 전체적인 인상을 말한다. 기업 가치로서 이미지 구성요소들에 대한 회귀분석에 따른 검증 결과 CEO의 외적조건 변인들이 기업 가치의 변량을 설명하는 데 상당 부분 기여한다는 결과를 나타냈으며 외적조건의 변인들 가운데 CEO의 외모가 기업가치의 가장 강력한 예측 변인으로 나타났다.[13)]

김미경(2005)은 이미지 리더십 프로그램을 개발하기 위한 프로그램의 모형설계에서 CEO의 이미지 리더십이 개인 및 조직의 가치에 미치는 영향을 강화하기 위한 목적을 구현하기 위해 이미지 리더십의 구성을 CEO의 리더십 역량을 강화하기 위한 내적 이미지 리더십 요소와 셀프이미지 구축을 위한 외적 이미지 리더십 요소로 분류하였다. 그는 내적 이미지 리더십의 구성요소로 셀프 리더십의 역량을 강화할 수 있는 하위차원들을 규정하였다. 비전과 긍정적 자아상, 가치관 확립 등의 개인의 내적 가치 향상과 명확한 표현력과 공감능력 등의 커뮤니케이션 능력 및 리더십 스타일 등의 사회적 이미지를 내포하는 요인들로 구성하였으며, 호감 가는 외적인 이미지는 다른 사람들에게 메시지를 전달하는데 있어서 중요한 역할을 한다고 하였다. 따라서 영향력 있는 리더십의 이미지를 갖추기 위해서는 외형적으로 나타나는 바람직한 리더의 태도에 대한 사회적 접근방법을 통해 필요한 하위차원들을 규명하였다. 바람직한 태도를 구축하기 위한 이미지 요인으로 외모에 가장 큰 영향을 주는 컬러와 패션 이미지 그리고 커뮤니케이션 스킬로 음성과 스피치, 그 밖의 표정과 매너 등으로 구성하여 프로그램을 실행하였으며 그 결과 프로그램의 구성과내용에 대한 만족도가 매우 높게 나타났다.[14)]

정재민(2006)은 AOL Time Warner의 전 CEO였던 스티브 케이스에 대한 사례분석에서 리더의 이미지 구성요인을 혁신성, 책임감, 도전성, 조화, 천재, 부조화, 무책임, 기타의 8가지 요인으로 분석하였다. 혁신성은 젊음과 혁신, 새로움 등의 이미지로 설명하였으며, 책임감은 윤리적이고 정직하며 책임감 있는 이미지로 묘사되었다. 도전성은 강한 신념과 적극적 태도, 도전의식 등의 이미지를 나타내며, 조화는 효율적이고 전략가적 자세, 효율적 경영태도, 조화로운 이미지를 내포하고 있다고 하였다. 영웅성은 천재, 거물 등의 이미지로 표현하였고 부조화의 이미지는 비효율적이고 폐쇄적이며 완고한 의미를, 무책임한 이미지는 불신, 무기력, 부도덕 등의 의미로 설명하였다.[15)] 또한 박형렬(1998)은 개인의 이미지 개발을 위한 구성요인을 밝은 표정과 아름다운 태도, 비전을 품은 모습, 일을 즐거워하는 모습의 외면적 이미지 관리와 변화 적응력, 겸손, 창조성, 긍정적 사고, 유머, 올바른 결정력, 감정조절 능력의 내면적 이미지 관리로 이원화 하여 전체적 차원에서의 구조적 혁신을 통한 이미지 파워를 강조하였

다.[16]

이밖에도 기업성과와 그 결정요소를 연구한 논문들은 CEO의 이미지 구성이란 다름 아닌 기업성과와 리더의 개인적 특성을 연결시키는 과정임을 밝히고 있다.[17]

정치적 지도자의 이미지 리더십에 대한 연구에서는 정치 후보자들의 이미지 구성 요소를 통해 다양한 유형의 이미지 구성요소들을 소개하고 있다. McCroskey(1972)는 후보자의 신뢰도는 개인적 특성과 신뢰성의 두 차원으로 구성된다고 하였으며 이후 공신력을 구성하는 요소를 능력, 개인적 특성, 침착함, 외향성, 사교성의 다섯가지 차원으로 밝혔다.[18] McCain & Rowand(1973)의 연구에서는 후보자 공신력을 지도력, 외향성, 침착함의 세 가지 차원을 바탕으로 평가를 내린다는 것을 발견했다.[19] 후보자의 이미지에 대한 기존연구는 후보자의 이미지를 구성하는 매우 다양한 속성들을 언급하고 있는데, 유권자들이 가장 많이 인식하고 있는 것은 후보자의 자격과 개인적 특성에 관한 것이었다. 상당수의 연구들이 요인분석을 통해 후보자 이미지를 구성하는 차원들을 밝혔는데, 연구결과마다 후보자 이미지 차원의 수와 속성 모두 다양한 것으로 나타났다.Wakshlag & Edison(1979)은 미국 정치인 15명에 대한 평가를 통해 능력, 사교성, 인품, 외향성, 침착함, 유사함, 육체적 매력 등의 일곱 가지 차원들로 구성되어 있음을 보여주었다.[20] 한편, Miller와 그의 동료들(1986)은 8번에 걸친 대통령선거를 비교해 본 결과 유권자들이 후보자를 판단하는 기준은 시간의 경과에도 불구하고 매우 안정적인 모습을 보이고 있다. 즉, 동일하게 능력, 도덕성, 신뢰성, 카리스마, 그리고 개인적 속성 등과 같은 후보자 이미지의 다섯 가지 지배적인 범주에 의존하여 후보자를 판단한다는 것을 발견하였다.[21] 최근에 Wattenberg (2004)도 이와 흡사한 도덕성, 신뢰성, 능력, 카리스마, 인구학적 속성 등의 다섯 가지를 대표적인 후보자의 속성으로 분류하고 있다.[22]

앞에서 살펴본 정·경제계 리더들의 이미지 구성요소에 대한 연구를 통합화하여 도표로 나타내면 <표 1>과 같다. 이러한 연구결과들은 지도자의 이미지를 구성하는 요인은 기업인의 경우와 정치인의 경우 모두 세부적인 명칭은 다르다 할지라도 크게 리더십의 자질론적 측면의 내면적 이미지와 리더의 태도적 차원의 외면적 이미지 차원으로 분류할 수 있을 것이다.

<표 1> 학자별 이미지 구성요소 연구내용

영역	연구자	이미지 구성요소
경제	박형렬(1998)	내면적 요인: 변화 적응력, 겸손, 창조성, 긍정적 사고, 유머, 올바른 결정력, 감정조절 능력
		외면적 요인: 밝은 표정, 아름다운 태도, 비전을 품은 모습, 일을 즐거워하는 모습
	이경렬(2004)	CEO 성품: 정직성, 청렴성, 신뢰성
		CEO 능력: 경청능력, 조직융화력, 커뮤니케이션 능력
		CEO 외적조건: 이름, 특성, 경력, 사회참여활동, 외모(옷차림, 생김새)
	김미경(2005)	내적요인: 비전, 긍정적 자아상, 가치관, 공감력, 표현력
		외적요인: 컬러이미지, 패션이미지, 음성, 스피치, 표정, 매너
	정재민(2006)	혁신성, 책임감, 도전성, 조화, 영웅, 부조화, 무책임, 기타
정치	McCroskey(1972)	능력, 개인적특성, 침착함, 외향성, 사교성
	McCain외(1973)	지도력, 외향성, 침착함
	Wakshlag외(1979)	능력, 사교성, 인품, 외향성, 침착함, 유사함, 육체적 매력
	Miller외(1986)	능력, 도덕성, 신뢰성, 카리스마, 개인적 속성
	Wattenberg(2004)	도덕성, 신뢰성, 능력, 카리스마, 인구학적 속성

2. 이미지구성 요소로서 패션의 의미

개인의 이미지를 효과적으로 구축하는데 중요한 역할변인으로서의 패션에 대한 논의는 선행연구들을 통해서 그 의미를 살펴볼 수 있다.

정미실(2005)은 외모의 구성요소 중 하나인 의복이 남성사회에서 사회적 지위와 직업 성취도를 나타내는 중요한 단서이며 남성들이 자신의 이미지를 향상시키는 것으로 경쟁력을 높인다고 보았다. 그는 이미지와 관련이 있는 5가지 의복행동변인(의복 및 유행관심, 의복만족도, 동조성, 의복추구혜택) 및 외모에 대한 태도(외모의 중요성에 대한 인식, 외모관리행동)를 선택하여 포괄적인 개념인 패션성향으로 정의하였다. 패션성향에 대한 구성요소를 신뢰도 검증을 통하여 8가지로 추출하였으며 집단별 이미지 관리에 있어 패션에 대한 인식이 차이가 있음을 설명하였다.[23] Arthur(1999)에 의하면 사람들은 자신이 속한 집단에 잘 수용되기 위해 그 집단의 의복규범에 동조하며 동조성이 높을수록 동료들로부터의 수용도가 높은 것으로 나타났다.[24]

김미경(2005)은 효과적인 이미지를 관리하기 위해서는 외적 이미지의 구성요소로서 컬러와 패션에 대한 이해와 적용의 중요성을 설명하였다.[25] 이를 위해서 그는 개인의 이미지에 대한 객관적인 진단이 선행되어야 한다고 하였다. 그는 사람에게는 저마다 가장 잘 어울리는 색상이 있는데 이색은 자신의 피부 바탕색, 눈동자 색, 머리카락 색에 따라 달라지므로 자신의 피부색에 따라 어울리는 색상을 알고 그에 준하는 이미지 연출을 하는 것이 무엇보다 중요하다고 하였다. 또한 현대는 비쥬얼 이미지가 각 분야의 성공 여부를 결정하는 중요한 메카니즘으로 등장하면서 비쥬얼 이미지를 완성하는 컬러에 대한 관심이 더욱 높아지고 있다. 컬러는 최소의 비용으로 최대의 효과를 내는 차별화 전략을 가장 효과적으로 실행하는 이 시대 최고의 경쟁력이라 할 수 있다. 따라서 개인의 이미지가 경쟁력 갖기 위해서는 색상의 심리적 효과와 기본적인 지식을 통해 효과적인 자신의 이미지 구축에 활용할 수 있어야 한다.

자신의 컬러와 더불어 외적 이미지의 구성요소로서 드레스 코드에 대한 이해와 자신의 패션스타일의 분석 및 연출은 CEO의 이미지를 효과적으로 관리하는데 매우 중요한 요소이다. 패션 이미지는 현대사회에서 인간관계의 첫인상에 중요한 결과를 가져올 수 있는 요소로써 의복에 대한 태도를 통해 개인의 직업, 생활정도, 가치관 등을 알 수 있으며 개인의 인격과 교양을 가늠하기도 한다. Bickman(1974)에 의하면 의복은 기계적인 복종을 목적으로 사용할 수 있는 두 번째 종류의 권위의 상징물로 직함보다 훨씬 가시적이며 조작이 가능하다고 하였다. 그는 다양한 실험결과 우리 문화에서 전통적으로 권위를 나타내는 데 효과적으로 사용되고 있는 사업가의 정장차림은 낯선 사람의 복종을 유발시키는데 효과적이라는 결과를 발표하였다.[26]

따라서 때와 장소, 상황에 따른 드레스 코드에 대한 이해 및 패션연출 능력은 개인의 이미지를 효과적으로 관리하기 위해 개발되어야 할 요인이며 이에 대한 관심은 자신의 이미지를 보다 발전적으로 형성하는데 큰 영향을 미칠 것이다.

현대인들은 10~20초짜리 광고가 제공하는 복잡한 시각적 시그널의 의미를 이해하는데 익숙해져 빠른 속도로 시그널들을 해석한다. 이처럼 중요한 자신의 시각적 이미지를 긍정적으로 구축하기 위해서는 신체적 외모, 태도 등이 반복적 노출을 통해 타인에게 형상적인 것으로 구축될 때 이 형상이 긍정적인 자료로 채워질 수 있도록 특별한 관리와 이에 대한 지속적인 개발전략을 수립해 나가야 할 것이다.

III. CEO의 이미지 사례분석

1. 연구대상

CEO의 경영성과가 긍정적인가 부정적인가의 방향이 리더의 이미지를 결정짓는다는 것이 일반적인 관점인 상황에서 성공적인 시기에 기업의 CEO는 긍정적 특성이 부각되어 묘사되는 반면 경영성과가 부실한 국면에 접어들면 같은 CEO가 실패한 이미지로 각인되고 부정적 이미지가 부각되고 있다. Chen & Meindl(1991)은 미디어가 형성한 리더의 이미지에 주목하며 기업이 좋은 성과로 시장에서 주목을 받을 때는 리더의 능력과 자질에 대한 개인적 정보들로

기업의 성과물을 설명하고 있지만, 기업의 성과가 부정적인 방향으로 바뀌게 되면 리더의 이미지는 재구성된다는 것이다.[27]Argenti(1994)는 기업의 이미지는 재정적 성과에 중요한 역할을 하는 소중한 자산으로 미디어가 그 이미지 형성에 결정적인 역할을 수행하고 있다고 결론짓는다.[28] 즉, 부정적인 보도는 기업의 이미지에 심각한 피해를 초래하고 이러한 부정적 이미지는 대중들에게 한동안 지속적으로 각인됨에 따라 기업에 대한 보도가 그 기업의 이미지 형성에 영향을 준다는 것이다.

따라서 본 연구는 이러한 논의를 근거로 세계에서 가장 영향력 있는 여성 CEO로 CEO의 이미지가 기업의 가치에 큰 영향력을 발휘하고 있음을 극명하게 보여준 미국 20대 대기업 중 최초의 여성 CEO인 칼리 피오리나(Carly Fiorina ;전 휴렛팩커드의 대표)의 사례를 연구대상으로 선정하였다.

2. 사례조사 방법 및 기간

본 연구의 사례분석방법은 CEO의 이미지 분석에 대한 탐색적 시도로서 정재민(2006)이 CEO의 이미지 분석과 브랜드 가치 평가를 분석하는데 유용하다고 제시한 저널분석법을 본 연구의 사례분석에 도입하였다. 구체적인 연구의 분석 도구로는 칼리 피오리나가 루슨트 테크놀로지에서 휴렛팩커드의 CEO로 영입되던 1999년 7월부터 퇴임한 2005년 2월까지 6년여 기간 동안 칼리 피오리나와 기업의 이미지를 보도한 미국의 대표 경제 일간지인 월 스트리트 저널(Wall Street Journal)에 보도된 기사를 분석도구로 사용하였다. 월 스트리트 저널은 기업과 경제 뉴스를 대상으로 하는 기존의 연구에서 주요한 분석 텍스트로 이용되어왔다.[29]월 스트리트 저널은 2004년 기준으로 2,106,774의 발행부수로 경제지로서는 최고의 부수이며 미국 전체 일간지와의 비교에서도 높은 발행부수를 보이고 있다.[30]

기사에 대한 검색은 ProQuest 데이터베이스를 이용하였다. 주제어 검색은 칼리 피오리나로 했고 자료조사 기간은 부임한 1999년 7월부터 퇴임한 2005년 2월까지로 하였다. 분석 기간 동안 검색된 기사는 65건이었고 그중 칼리 피오리나와 직접적인 연관이 없는 기사는 분석대상에서 제외하였다. 결과적으로 45개의 기사가 최종적으로 분석되었다.

본 연구의 분석 단계는 3단계로 나누어 분석하였다. 단계별 칼리 피오리나와 휴렛팩커드의 특징은 <표 2>와 같다. 1단계는 칼리 피오리나가 취임한 1999년 7월부터 2001년 6월 컴팩 컴퓨터와 합병 전까지 희망과 기대에 따른 도입기라 할 수 있다. 2단계는 2001년 7월부터 2003년 6월 컴팩과 합병 후 도전과 격동의 시기라 할 수 있다. 3단계는 2003년 7월부터 2005년 2월 휴렛팩커드에서 해임된 시기로 합병으로 인한 불협화음과 주주들과의 갈등으로 입지가 매우 불완전한 혼돈의 시기이다.

3. 분석방법

본 연구의 실증적 분석은 월 스트리트 저널에 기록된 칼리 피오리나와 휴렛팩커드의 내용분석을 통해 기사에 부각된 휴렛팩커드 CEO의 이미지와 리더를 표시하는데 사용된 이미지 구성요소에 해당하는 내용들을 분석 하였으며, 외적 이미지에 대한 언급은 국내 일간지를 분석하였다.

CEO의 이미지 분석 기준은 기존 연구와 탐색적 내용분석을 통해 4가지 유형으로 분류하여 분석하였다. 첫째는 CEO의 성품에 대한 분석으로 가치관, 비전, 긍정적 사고 등 개인의 가치관과 성격적 특성 등 내적 이미지에 대한 내용이 포함된다. 둘째는

<표 2> 분석 단계의 특성

단계	기간	칼리 피오리나와 휴렛팩커드의 특성
1단계:도입기	1999. 7 ~ 2001. 6	칼리 피오리나의 휴렛팩커드 취임. 휴렛팩커드의 주가급등
2단계:격동기	2001. 7 ~ 2003. 6	칼리 피오리나의 강력한 리더십. 컴팩 컴퓨터와의 합병
3단계:혼돈기	2003. 7 ~ 2005. 2	월터 휴렛과의 갈등, 칼리 피오리나의 해임

CEO의 능력으로 성과 창출에 대한 경영능력과 조직 구성원들에 대한 배려와 단합 등 조직문화에 대한 적응 능력 등을 포함한다. 셋째는 리더십 스타일에 대한 분석으로, 리더십이란 CEO의 지도력 혹은 통솔력을 말하며, 개인이 다른 개인 혹은 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다.[31] 따라서 리더십 스타일은 CEO가 과업을 수행하는 과정에서 개인이나 구성원에게 어떤 스타일로 영향력을 행사하는 가를 나타내는 것이다. 넷째는 CEO의 외적 특성에 대한 분석으로 말하는 어투나 화법 등의 커뮤니케이션 스킬, 사람을 대하는 태도나 업무처리 방식, 옷차림, 매너 등 외적 이미지에 대한 내용이 포함된다. 분석에 사용한 이미지의 구성요소는 <표 3>과 같다.

본 연구의 사례분석 대상인 칼리 피오리나의 이미지 분석은 <표 3>에 제시된 CEO의 이미지 구성요소에 따라 CEO의 성품, CEO의 능력, 외모, 리더십 스타일 등으로 분류하여 단계별로 분석 하였다. 기사의 내용분석을 통해 기사에 표현된 리더의 이미지와 리더의 리더십 스타일을 묘사하는데 사용된 단어들을 분석하였으며 리더를 묘사한 단어는 직접적으로 리더를 수식한 단어뿐 아니라 간접적으로 리더의 이미지를 설명한 단어도 같이 분석하였다. 분석에 사용된 기사는 재임기간동안 월스트리트 저널에 수록된 45건의 기사 중 칼리 피오리나에 대한 기사가 아닌 1건의 기사를 제외한 44건의 기사가 분석되었다. 그 중 1단계에는 총 14건의 기사를 분석하였고 2단계에서는 14건의 기사 중 Tiger Woods의 기사를 제외한 13건의 기사를 분석하였다. 3단계에서는 17건의 기사를 분석하였다. 또한 외적 특성에 대한 분석은 국내 일간지에 기록된 내용을 분석하였다.

기업 CEO의 이미지 형성이 브랜드 가치에 미치는 영향을 비교분석하기 위해 칼리 피오리나가 휴렛팩커드의 회장으로 취임한 1999년부터 퇴임한 2005년까지 월별 종가를 기준으로 휴렛팩커드 사의 주식가격을 조사하였다. 주가 자료는 휴렛팩커드의 stock information stock chart를 분석도구로 활용하였다.

4. 분석결과

사례분석을 통해 도출된 칼리 피오리나의 이미지는 휴렛팩커드 재임기간동안 1단계 도입기, 2단계 격동기, 3단계 혼돈기 등 3단계로 나뉘어 제시하였다.

1) 칼리피오리나의 이미지

(1) 1단계

1단계는 칼리피오리나가 휴렛팩커드의 CEO로 취임한 이후부터 컴팩과의 합병을 추진하기 전까지 그에 대한 월스트리트 저널의 기사를 중심으로 분석하였다. 이 시기는 칼리 피오리나가 휴렛팩커드의 CEO로 영입된다는 기사와 함께 브랜드의 주가가 사상 최고치를 이룬 시기로 칼리 피오리나의 이미지는 대부분 긍정적으로 표현되었다.

1단계에서 가장 강조된 이미지는 파워풀하고 도전적이며 혁신적인 CEO의 이미지였다.

1999년 7월 22일 월 스트리트는 칼리 피오리나는 44세에 휴렛팩커드의 CEO로 선임되었다는 내용과 함께 그녀는 실리콘 벨리 컴퓨터업계의 거인이 되었으며 미국의 14개 거대 기업의 여성CEO가 되었음을 보도하였다.[32] 2001년 11월 26일 기사에 의하면, 미국의 포보스(Forbos)는 1999년 12월 커버 스

<표 3> 분석에 사용된 이미지 구성요소

분류	이미지 구성요소의 내용
CEO의 성품	비전, 신뢰, 도덕성, 개방성 등
CEO의 능력	성과 창출, 혁신성, 친화력, 협상력 등
리더십 스타일	지도력, 통솔력, 영향력, 경영스타일 등
CEO의 외적 특성	화법, 태도, 매너, 외모 등

토리로 칼리 피오리나를 채택하였으며 그녀에 대한 기사가 헤드라인으로 대서특필되었다고 하였다. 포보스지는 칼리 피오리나를 “The Cult of Carly." "All Carly, All the Time", ”Carly Show"라고 묘사하면서 그녀의 이미지를 세계적인 리더의 이미지로 언급하였다.[33]1단계에서 칼리 피오리나를 직접 혹은 간접적으로 묘사한 어휘들을 정리해 보면 다음과 같다. 과감성/도덕성/긍정적 성향/강인함/유연성/민첩성(blod, morale, positive catalyst, bolstor, flexible, faster-moving) 등의 성품에 해당하는 이미지, 부흥/창안/새로운 경영방법/개혁/개/고객 지향성/(revitalize, invent, relaunch, reshap, reaffirm, revamp, more, customer-centered)등 CEO의 능력을 나타내는 이미지, 덕장/거인/대기업 최초의 여성 CEO/개혁가/강력한 여성/ 지휘관/선구자/영웅/구세주/혁신가(venerable, giant, the first woman to head one of the nation's 20 biggest publicly held corporations, revamp, Silicon Vlley computer giant, the most powerful female, cheftain, precursor,heroic, savior, The Cult of Carly, innovative spirit)등 리더십 스타일을 나타내는 이미지가 묘사되었다.

외모적 특성은 커뮤니케이션 스킬에 있어 직접적인 대화 보다는 프리젠테이션을 이용한 형식적인 태도를 선호했으며, 직원들과 어울리기 보다는 자기 방에서 혼자 식사하기를 선호하였다. 또 직원들은 그녀와 면담을 하기 위해서는 수주 전 부터 날짜와 시간을 잡아야 했다. 이러한 태도는 휴렛팩커드 창립자인 휴렛과 패커드가 반팔 옷차림으로 직원들과 식사하고 대화를 즐겼던 방법과 매우 대조되는 모습을 보이는 것이었다.[34] 이시기에 칼리 피오리나를 표현한 대표적 어휘들은 대부분 거인, 영웅, 구세주 등 '실리콘 벨리의 여제'로서 강력한 이미지를 보여주고 있다. 그녀는 권위와 힘을 보여주기 위해 휴렛팩커드에 부임한 초기에는 검은색이나 갈색 옷차림을 즐겨 착용했으며 커트형 단발에 늘 셔츠와 정장으로 도전적인 이미지를 보여 주었다. <그림 1>은 커트형 단발에 블랙정장을 한 칼리 피오리나가 루슨트 테크널리지에서 휴렛팩커드의 CEO로 영입된 당시 휴렛의 전 CEO 루이스 플랫(Lewis E. Platt)과 함께한 사진으로 이날 모든 신문은 미국 거대기업 최초의 여성CEO란 기사로 그녀의 이미지를 영웅시하였다. <그림 2>는 휴렛에서 왕성하게 활동하던 1단계 시기의 이미지로 주로 검은색과 파란색, 갈색 등의 옷을 입어 강력한 리더의 이미지를 표현하였다.

1단계의 이미지는 전반적으로 이상적인 리더로서의 긍정적인이미지가 묘사되었으며 현대식 조직으로 전환시키려는 강력하고 혁신적인 이미지를 나타내고 있다.

(2) 2단계

2단계는 컴팩과의 합병을 추진하는 칼리 피오리나

<그림 1> 휴렛팩커드의 CEO로 취임한 모습, 19990. 7. 9 -CNN Money

<그림 2> 1단계 도입기 때의 활동 모습, 2001. 3. 21 -BBC NEWS

의 강력한 리더십 스타일을 볼 수 있는 시기이다. 이 시기 휴렛팩커드의 창업주인 월터 휴렛의 합병 반대로 인한 대립과 갈등이 첨예한 시기로 칼리 피오리나의 이미지는 대부분 긍정적 이미지와 부정적 이미지가 혼재되어 나타났으며, 휴렛과 팩커드의 공격적 발언이 많은 내용을 포함하고 있다. 그러나 이러한 상황 하에서 미국의 경제 전문지 포춘(Fortune)은 칼리 피오리나의 이미지를 매우 긍정적이고 영향력 있는 이미지로 부각 하였다. 포춘(2002, 10)은 'The power 50'이라는 기사에서 비즈니스계에서 가장 영향력 있는 여성 CEO 50인중 1위에 휴렛팩커드의 CEO 칼리 피오리나가 선정되었음을 발표하였다. (Fortune's ranking of the 50 most powerful women in business is presented: Carly Fiorina. Chairman and CEO Hewlett-Packard. 2001 RANK: 1. AGE: 48) [35]

2단계에 칼리 피오리나의 이미지를 직접 혹은 간접적으로 표현한 어휘들을 살펴보면 다음과 같다. 공격적/격렬한/헌신/완벽한/언행일치/비정직성/비윤리적(attack, intensity, obstacle, perfect, to keep talking, fraud, unethically)인 이미지로 성품 특성을 묘사하였으며 부조화/나약함/비범한(strident, shamble, extraordinary)의 능력 면을 묘사한 이미지, 영웅/거장/이방인(hero, the largest Ms. Fiorina, alienated)등의 리더십 스타일을 묘사하는 이미지 등이 사용되었다. 외적 특성에 대해서는 2002년 10월 31일 서울에서 전경련과 한국 CEO포럼, 벤처기업협회 회원을 대상으로 진행된 강연회에서 보여준 그녀의 커뮤니케이션 스킬과 리더십 스타일을 통해 그 이미지를 분석해 볼 수 있었다. 칼리 피오리나는 이날 초청 강연에서 미래 IT시장과 합병 후 휴렛팩커드의 계획에 대해 차분한 어투로 설명 하면서 '기업의 변화'를 강조했다. 그녀는 보수적이고 가족적인 휴렛팩커드의 분위기가 경쟁력을 저하시킨다면서 대대적인 구조조정을 단행하였고 이 과정에서 83개 독립 사업부를 6개의 사업부로 통폐합 하면서 수천여명의 근로자를 해고 하는 등의 공격적인 경영 스타일로 강력한 이미지를 형성하였다. 칼리 피오리나 회장의 커뮤니케이션 스타일은 목표에 대한 명확한 커뮤니케이션을 강조하는 스타일로 자신의 리더십 스타일과 관련된 질문에 대해 마가렛 대처 전 영국 수상의 말을 인용하면서 '리더는 항상 선두에 서서 목표에 대한 커뮤니케이션을 하는 것이 가장 중요한 역할'이라고 강조하였다. 이러한 칼리 피오리나의 리더십 스타일은 단호한 매너와 공격적인 경영 스타일로 월가에서 '철의 여인'으로 불리기도 한다.[36] 이 기간에는 칼리 피오리나의 이미지를 지적이고 도전적인 카리스마 넘치는 이미지로 묘사하고 있다. 또한 칼리 피오리나의 외모에 대한 남다른 열정은 전속 스타일리스트를 두고 상황과 때에 따라 최상의 패션과 화장으로 자신을 연출하는 모습을 통해서 알 수 있다. 그녀는 1단계에서 권위와 힘을 보여주기 위해 주로 착용한 검은색이나 갈색 옷차림에서 컴팩과 합병한 후엔 자주색 옷을 입는 경우가 많았다. 푸른색 로고를 사용하던 휴렛팩커드와 붉은색 로고를 쓰던 컴팩이 하나가 됐음을 상징하는 색깔의 옷을 입은 것이다. 피오리나의 흡인력 있는 전략적 패션 감각과 언변, 환한 미소의 밝은 표정연출 및 적극적이고 긍정적인 자세와 태도는 스스로 자신의 이미지를 조절할 수 있는 탁월한 능력을 보여주고 있음을 알 수 있다. <그림 3>은 컴팩과의 거대합병을 추진하고 있는 칼리 피오리나의 자신감에 찬 모습이다. <그림 4>는 합병 후 컴팩의 마이클 카펠라스(Michael Capellas) 전 회장과의 회동 때 입고 있던 자주색 수트로 합병이후 칼리 피오리나는 자주색 수트를 자주 착용함으로서 합병의 이미지를 간접적으로 표현하곤 했다. 이러한 표현 외에도 컴팩과의 합병추진 성사로 인한 칼리 피오리나의 이미지는 카리스마적 영향력을 더욱 강화 시켰으며 자신의 위상을 공고히 하면서 강력한 리더십 스타일을 나나태고 있다. 합병성사 이후 언론에서는 그녀의 리더십 스타일을 간접적으로 호평하였다. 그럼에도 불구하고 2단계에서 묘사되고 있는 전체적인 칼리 피오리나의 이미지는 강도 높은 구조조정과 대규모 해고 등으로 인해 긍정적인 이미지가 46%, 부정적인 이미지를 묘사한 보도가 54%로, 부정적인 이미지가 더 많았으며 이로 인해 불안정하고 매우 긴장된 이미지를 형성한 시기였음을 알 수 있다.

<그림 3> HP와 Compaq과의 합병을 추진하는 칼리 피오리나, 2001. 9. 4. -Mark J. Terrill

<그림 4> 자주색 수트의 칼리 피오리나와 컴팩의 회장 마이클 카펠라스, 2002. 5. 8. -Frederic Larson

(3) 3단계

3단계는 컴팩과의 합병 후 창업주인 월터 휴렛팩커드와의 갈등이 깊어지면서 합병으로 인한 손실의 책임을 지고 퇴임한 시기로 이 시기 칼리 피오리나의 이미지는 매우 약하고 부정적으로 표현되었다. 3단계의 시기에 표현된 칼리 피오리나의 이미지에 대한 어휘들은 다음과 같다.

확신/신중한/공격적/논쟁적(obvious reason, careful: doesn't make rash decision, aggressive, controversial) 이미지의 성품적 특성, 친화력/탁월한 협상가/거래능력/장애물/비난/참패/무기력/ 할 일 없는/축출/ 지루한/실추/치명적인 죄목(broadened relationship, pretty good negotiator, best deal, obstacle, criticism, drubbing, blunt, laid-back, ouster, plodding, discrediting, deadly sins)등 매우 무능력한 이미지로 묘사하였으며, 떨어지는 별/이인자/어마어마한 재능의 수장(fallen star, No. 2, tremendously talented executive)등 부정적 리더십 스타일로 표현하였다.

이시기 칼리 피오리나의 외적 이미지는 1, 2 단계에 비해 매우 실추된 이미지로 보도되었다.

휴렛팩커트의 조직 내부에서는 소위 '칼리 방식(Carly Way)'으로 불리는 경영 스타일에 대한 재평가가 진행되고 있으며 결국 이사회에서는 실패한 '칼리 방식'에 '해임'을 결정함으로서 피오리나의 이미지는 '실리콘 벨리의 여제'에서 '무능한 CEO'로 전락하게 된다.[37]이러한 평가는 초기에 자신감과 혁신적인 이미지로 미국의 경제 전문지 포춘이 '가장 영향력 있는 여성 기업가 50인(50 Most Powerful Women)'중 1위에 6년 연속(1998년~2003년) 선정된 아성을 무너뜨리는 계기가 되었다. 2004년 10월 포춘(Fortune)은 '가장 영향력 있는 여성 기업가 50'에 이베이(eBay)의 CEO 맥 휘트먼(Margaret C. Whitman)을 1위로 선정하였다. 피오리나가 도전과 승부근성으로 똘똘 뭉친 냉철한 지성미의 전형이라면 휘트먼은 수수하고 인간미 넘치는 경영인으로 자신감과 인내심, 부지런함, 격식에 얽매이지 않는 소탈함 등으로 그들의 대조적인 이미지를 언급하였다.[38]<그림 5>는 '추락하는 업계의 락스타(Fall of a corporate rock star)'란 보도 등으로 휴렛팩커드의 CEO에서 해임되는 칼리 피오리나의 모습이며, <그림 6>은 부정적 이미지로 묘사되고 있던 칼리 피오리나와 상반된 이미지를 보여주고 있는 이베이의 맥 휘트먼 사진이다.

3단계 기간의 칼리 피오리나에 대한 이미지는 긍정적 표현이 33% 부정적 표현이 67%로 매우 부정적 이미지를 형성한 시기라 할 수 있다 그녀를 가장 압박하는 것은 실적 부진과 주가 급락 외에 휴렛팩커드의 조직문화에 적응하지 못했기 때문이라는 주장이 많은 언론을 통해 제기 되고 있다.

<그림 5> '떨어지는 별'로 실추된 칼리 피오리나, 2005. 2.12. -David Usborne

<그림 6> 가장 영향력 있는 여성 CEO로 선정된 이베이의 맥 휘트먼, 2005. 7. 8. -Forbes

<표 4> 단계별 이미지 구성요소

단계	성품	능력	리더십 스타일	외적 특성
1단계	도덕성, 긍정성, 유연성, 민첩성, 강인함, 과감성	대기업 최초의 여성CEO, 고객지향성, 부흥, 창안, 새로운 경영, 개혁, 개정	덕장, 거인, 개혁가, 지휘관, 선구자, 영웅, 구세주, 혁신가	혁신적 이미지 형식적 커뮤니케이션, 검은색, 갈색 옷 선호
2단계	완벽성, 비정직성, 비윤리성, 헌신, 언행일치, 공격적, 결렬함	부조화, 비범성, 나약함	영웅, 거장, 이방인	강력한 이미지 명확한 커뮤니케이션, 단호한 매너, 자주색 옷 선호
3단계	확신, 신중함, 공격적, 논쟁적	친화력, 협상력, 치명적, 축출, 실추, 참패, 거래능력, 장애물, 비난, 할 일 없는, 무기력	떨어지는 별, 이 인자. 수장	냉철한 이미지, 논쟁적 커뮤니케이션,

단계별 이미지 특성에 대한 내용을 종합하여 설명하면 <표 4, 5>와 같다.

<표 4>는 칼리 피오리나의 이미지를 단계별 이미지 구성요소에 따라 분석한 결과이며 <표 5>는 단계별 긍정적 이미지와 부정적 이미지로 표현된 어휘와 그 구성 비율에 대한 결과를 제시한 결과이다. 여기에 분석된 내용들은 월 스트리트에서 분석한 내용 즉, CEO의 성품, CEO의 능력, 리더십 스타일만을 포함하였으며 외적 특성에 대한 내용은 포함하지 않았다. 외적 특성은 긍정적 부정적 의미의 이원론적인 의미 보다는 개인의 특성적인 이미지를 묘사한 내용으로서 정·반으로 분석하는 것에는 무리가 있기 때문이다.

4) 칼리 피오리나의 이미지와 휴렛팩커드의 브랜드 가치

언론에 기재된 리더의 이미지 평가와 주가변동과의 연관성을 살펴보았다.

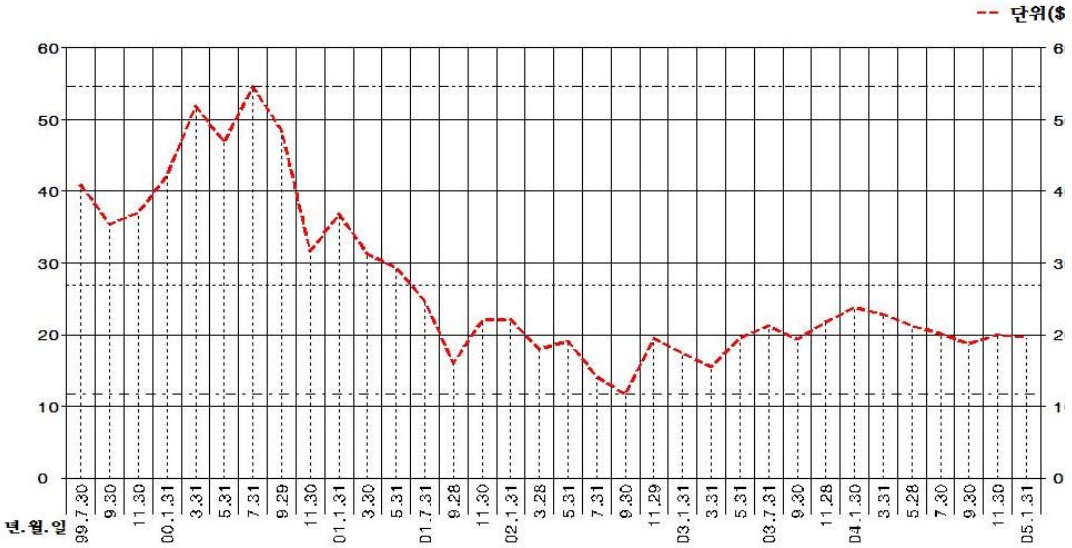
<그림 7>과 <표 6>은 분석기간인 1999년~2005년이 포함된 월별 종가기준의 차트로 휴렛팩커드의 Stock Investor 기관에서 제공된 자료를 분석하였다.[38] 재임기간동안의 휴렛팩커드의 주가 동향을 단계별로 살펴보면 칼리 피오리나가 취임한 1999년부터 2001년까지 1단계 시기에는 매우 큰 폭의 주가 상승을 보이고 있으나, 2001년 이후부터 칼리 피오리나가 해임된 2005년 까지 2, 3단계 기간 동안에는 지속적인 주가 하락을 보이고 있다.

1999년 7월 루슨트 테크널리지의 CEO인 칼리 피

<표 5> 단계별 긍정적 이미지 표현과 부정적 이미지 표현 및 구성 비율

단계	긍정적 이미지 표현	부정적 이미지 표현	전체
1단계	도덕성, 긍정성, 유연성, 민첩성, 강인함 ,대기업 최초의 여성CEO, 고객지향성, 부흥, 창안, 새로운 경영력, 개혁, 개정, 과감성, 덕장, 거인, 개혁가, 지휘관, 선구자, 영웅, 구세주, 혁신가		21개 (100%)
	21개(100%)		
2단계	완벽성, 헌신, 언행일치, 비법성, 영웅, 거장	비정직성, 비윤리성, 공격성, 부조화, 이방인, 나약함, 격렬함	13개 (100%)
	6개(46%)	7개(54%)	
3단계	확신, 신중함, 친화력, 협상력, 거래능력, 수장	치명적, 축출, 실추, 참패, 장애물, 비난, 공격성, 무기력, 논쟁적, 떨어지는 별, 이 인자, 할 일없는 리더	18개 (100%)
	6개(33%)	12개(67%)	
전체	33개(63%)	19개(37%)	52개 (100%)

오리나가 휴렛팩커드의 CEO로 영입되면서 휴렛팩커드의 주가가 2.68달러 상승하였다. 이러한 가치 상승은 CEO의 개인적 가치에도 긍정적인 영향을 미쳐 1999년 9월 22일자의 기사 분석에 따르면 칼리 피오리나의 연봉은 9,000만 달러로 그 가치가 상승하였음을 보도하였다.[40]이러한 내용들은 CEO의 이미지가 기업과 브랜드의 자산형성에 얼마나 큰 영향을 주는 가를 암시해 줌과 동시에 자신의 부가가치를 나타내 주는 지표로 다른 CEO들의 사례와 함께 CEO의 브랜드 가치를 나타내 주는 지표로 활용되고 있다. 2000년 9월 25일 기사에 의하면 휴렛팩커드는 매우 불안정한 시장상황 속에서도 4.2%의 주식 상승으로 브랜드 자산가치가 높게 형성되었음을 보도하였다.[41] 그러나 이러한 순조로운 출발은 2단계에 들어서면서 급격히 하락하는 것을 볼 수 있다. 2001년 9월 칼리 피오리나가 컴팩과의 무리한 합병을 단행하면서 이로 인한 조직 내 갈등과 불협화음으로 CEO의 이미지는 매우 부정적이고 공격적인 이미지로 부각되기 시작하였다. 결국 칼리 피오리나의 합병추진은 주주들로부터 박빙의 찬성표를 얻어 승리하였으나 휴렛팩커드의 자산 가치에는 매우 큰 손실을 가져다주었으며 <그림 7>에 나타난 바와 같이 이 시기 휴렛팩커드의 주가는 매우 큰 폭의 하락을 형성하여 2002년 컴팩과 합병한 뒤에도 15% 하락했다. 이 시기의 칼리피오리나의 가치 또한 평가 절하되어 2002년 4월 5일 기사 분석에 따르면 그녀의 연봉은 100만 달러로 초기의 연봉과는 상당히 차이가 났다. 그해 지급된 보너스는 125만 달러로 2001년에는 휴렛팩커드의 재정적 악화로 보너스도 지급되지 않았으며 휴렛팩커드는 그녀의 연봉에 대한 구체적인 기록을 하지 않은 것으로 보도 되었다.[42] 2005년 1월 기사에 따르면 IBM의 주식이 32%로 Dell 컴퓨터가 32% 하락한 것에 비해 55% 하락으로 인해 비난을 받고 있는 내용이 보도되었다.[43] 2005년 1월 26일자 기사는 그녀의 컴팩 인수가 종신토록 논쟁의 중심이 되고 있음을 보도하면서 Dell과 IBM에게 경쟁에서 한계를 보이고 있다고 하였다. 2년여 동안 휴렛팩커드의 시장 점유율은 28.7%에서 26.6% 감소되었다. '또한 컴퓨터 시장이 13.4%의 성장을 보일 때에도 휴렛팩커드는 10.6%에 그쳤으며 그들의 마켓은 Dell 컴퓨터에 서서히 침식되어갔다.[44] 2005년 2월 10일자 기사에 의하면 칼리 피오리나가 부임한 이후 재임기간 동안 휴렛팩커드의 주식은 50%이상 하락하였다고 전하였다. 월 스트리트 저널은 칼리 피오리나가 휴렛팩커드에 재직한 5년 6개월 동안의 실적에 관한 자료를 보도하면서 칼리 피오리나의 사직으로 휴렛팩커드의 주가가 6.9% 상승하였다고 보도하였다.[45]



〈그림 7〉 분석기간 휴렛팩커드의 주가 변동

<표 6> 분석기간 휴렛팩커드의 월별 주가변동

1단계 99.7-01.6	년.월	99.7.30	8.31	9.30	10.29	11.30	12.31	00.1.31	2.29	3.31	4.28	5.31	6.30
	단위$	40.85	41.12	35.41	28.95	37.02	44.39	42.24	52.48	51.85	52.68	46.9	62.44
	년.월	7.31	8.30	9.29	10.31	11.30	12.29	01.1.31	2.28	3.30	4.30	5.31	6.29
	단위$	54.59	60.38	48.5	46.5	31.63	31.56	36.85	28.85	31.27	28.43	29.32	28.6
2단계 01.7-03.6	년.월	01.7.31	8.31	9.28	10.31	11.30	12.31	02.1.31	2.28	3.28	4.30	5.31	6.28
	단위$	24.66	23.21	16.05	16.83	21.99	20.54	22.11	20.12	17.94	17.1	19.09	15.28
	년.월	7.31	8.30	9.30	10.31	11.29	12.31	03.1.31	2.28	3.31	4.30	5.31	6.30
	단위$	14.15	13.43	11.67	15.80	19.48	17.36	17.41	15.85	15.55	16.30	19.50	21.30
3단계 03.7-05.2	년.월	03.7.31	8.29	9.30	10.31	11.28	12.31	04.1.30	2.27	3.31	4.30	5.28	6.30
	단위$	21.27	19.93	19.36	21.31	21.74	22.97	23.79	22.71	22.84	19.70	21.24	21.10
	년.월	7.30	8.31	9.30	10.29	11.30	12.31	05.1.31	2.28				
	단위$	20.15	17.89	18.75	18.66	20.00	20.97	19.59	20.80				

즉 기업의 최고책임자의 이미지와 주가로 대변되는 브랜드 가치와의 관계는 매우 정적인 상관관계를 나타내고 있음을 알 수 있다.

Ⅳ. 결 론

본 연구를 통해 한 조직을 대표하는 CEO의 이미지가 그 기업의 자산 가치에 어떻게 영향을 주고 있는지를 살펴보았다. 포춘지에 6년 연속 가장 영향력 있는 여성 기업인으로 선정되면서 세계 여성 CEO의 아이콘으로 세간의 관심을 모았던 칼리 피오리나의 이미지가 휴렛팩커드의 재임기간동안 어떻게 묘사되었는지 분석해 봄으로써 CEO의 이미지와 브랜드 가치와의 상관관계를 조명해 볼 수 있었다.

사례분석을 통해 칼리 피오리나의 이미지는 휴렛팩커드에 취임한 날 부터 해임된 기간 까지를 3단계로 구분하여 미국의 대표 경제일간지인 월스트리트저널을 주 분석도구로 활용하여, CEO의 성품, CEO의 능력, 리더십 스타일, 외적 특성 등 4가지의 유

형으로 분석되어졌다.

언론에 보도된 CEO의 이미지는 전체적으로는 긍정적 이미지가 63%로 부정적 이미지 37%보다 앞서 있지만 긍정적 이미지의 대부분은 그녀의 취임시기인 1단계에 집중되어 있었다. 또한 이시기의 휴렛팩커드의 주가는 매우 높은 상향세를 보여 CEO의 이미지가 브랜드의 가치를 조성하는데 매우 큰 영향을 끼친다는 사실을 입증해 주었다. 취임 당시 칼리 피오리나의 이미지는 IT의 여제로 도전과 혁신을 통한 새로운 경영의 혁신적 이미지로 긍정적 메시지를 전달하였다. 이 시기 칼리 피오리나를 대변하는 그녀의 외적 이미지는 세련된 패션 감각, 탁월한 말솜씨, 뛰어난 추진력 등 매우 긍정적으로 묘사 되면서 CEO의 경영 능력과 리더십 스타일을 더욱 견고하게 해주는 중요한 매개체로서의 역할이 되었다. 그러나 후기단계에서는 컴팩과의 무리한 합병 추진 등 전통적 기업문화를 고수하는 경영진들과의 첨예한 갈등으로 인해 독선적이고 조화를 이루지 못하는 공격적 이미지로 묘사되면서 이러한 CEO의 이미지는 바로 주식 시장에 반영되어 휴렛팩커드 주가의 큰 폭락을 몰고 왔다. 이러한 부정적 이미지는 외적 이미지에 대해서도 냉철한 지성인의 모습으로 폄하되어 보도되어졌다.

21세기는 이미지 경영시대로 기업들은 이미지를 일종의 자산으로 평가하여 이를 전략적으로 활용함으로써 최대의 효과를 올리는 것을 목표로 하고 있다. CEO는 자신의 이미지를 어떻게 관리하느냐에 따라 자신의 가치 뿐 아니라 기업과 브랜드의 가치에도 영향을 미치기 때문에 CEO의 이미지 관리에 대한 관심이 매우 높은 실정이다.

본 연구는 CEO 이미지의 가치와 기업의 브랜드적 가치가 연동된다는 것을 사례를 통해 제시하였다. 이는 기업의 가치가 상승하고 주가가 올라가면 CEO 이미지의 브랜드적 가치도 동반 상승하게 된다는 것을 시사하고 있다. 즉, CEO의 이미지를 제고하고 체계적으로 관리함으로서 기업 가치를 높일 수 있으며, CEO 이미지의 브랜드적 가치 또한 상승한다는 것을 역설적으로 증명하는 것이다. 따라서 CEO의 이미지가 브랜드 가치를 높이는데 긍정적 영향을 주기 위해서는 CEO의 이미지를 구축하는 다양한 요소들에 대한 체계적인 관리가 필요하다. 하나의 브랜드로서의 CEO 이미지의 가치는 브랜드 이미지처럼 관련 연상들이 호의적이고 강력하며 차별화된 우위를 가질 때 형성된다. 만일 CEO와 관련된 연상들이 다른 CEO의 이미지들과 차별화 되지 못한다면 CEO 이미지는 브랜드적 가치를 지닐 수 없을 것이다.

따라서 본 연구는 오늘날 정·재계에서 개인과 기업의 가치 향상에 중요한 전략적 방침으로 관심을 모으고 있는 CEO 브랜딩, 또는 PI(President Identity) 전략 수립에 매우 중요한 의미를 시사해 주는 자료가 될 것이다. 향후 연구에 있어서는 기업의 성과가 CEO의 경영능력 뿐 아니라 내·외적 이미지 요인들과의 총체적 연관성이 있음을 깊이 인식하고 CEO의 이미지를 구성하는 다양한 요소들에 대해 폭넓은 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 CEO의 이미지는 브랜드적 가치를 지닌 또 다른 인격 브랜드로 기업의 무형 자산의 가치를 갖고 있으므로 기업이나 제품의 브랜드 전략과는 차별화된 전략을 구축해야 할 것이다. 특히 CEO의 외적이미지 형성에 가장 중요한 변수로 작용하고 있는 패션과 이미지와의 관계에 대한 연구는 이미지 개발에 관심이 고조되고 있는 시대적 상황에서 패션마케팅 영역의 지평을 넓히는 계기가 될 것이다. 이를 위해 관련학문 분야에서는 CEO의 이미지를 브랜드화 하는 PI전략에 대한 객관적 측정 도구와 방법들을 개발할 수 있는 실증적 연구를 이루어 나간다면 이미지 연구의 학문적 토대를 구축하는 매우 유용한 가치를 제공하는 계기가 될 수 있을 것이라 여긴다.

참고문헌

1) 매경이코노미 글로벌비즈니스팀 (2002), “위기를 기회로 바꿔라”, *매일경제신문*, p. 40
2) Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, NY: The Free Press, p.17.
3) Simon, C. J. & Sullivan, m. w.(1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing*

Science, 12: pp.43-46.
4) Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, New Jersey Prentice-Hall: p.93.
5) Alba, J. W. & Hutchinson, J. W, (1987) "Dimensions of consumer expertise", *Journal of Consumer Research*, *13,* pp. 411-453.
6) Alexandar L. Biel.(1993), Converting Image into Equity , *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82.
7) 강원 (1999), "기업 CEO의 가치와 브랜드화", *삼성경제연구소 <CEO Information>, 204호*
8) 박성훈 (2005. 3. 21), "안철수 연구소, 안철수 딜레마" *스포츠 투데이,* 자료출처 http://www.stoo.com
9) "'CEO 브랜드' 기업가치 쑥쑥 올린다", (2004. 4. 15), *주간동아 430호*, p.42.
10) "How Jack Welch runs GE". *Busimess Week, 1998. June. 8*, p.90-106.
11) " 'CEO 브랜드' 기업가치 쑥쑥 올린다", (2004. 4. 15), *주간동아 430호*, p.44.
12) Keller, K. L.(1993),. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing,* pp.1-23.
13) 이경렬 (2004), "CEO 이미지의 브랜드적 가치에 관한 연구", *홍보학연구*, *8(1),* pp.161-170.
14) 김미경 (2005), "이미지 리더십 프로그램의 개발", *숙명리더십연구*, *2집*, pp. 67-79
15) 정재민 (2006), "미디어의 CEO 이미지 재구성과 주식평가", *한국언론정보학보*, *여름, 통권 34호*, pp.244-267.
16) 박형렬 (1998), *지도자의 이미지관리,* 치유, pp.52-58.
17) Binnings J. F., & Lord, R. G. (1980), "Boundary conditions for performance cue effects on group process rating: Familiarity versus type of feedback", *Organizational Behavior and Human Performance*, *29*, pp.115-130.
18) McCroskey, J. C., Jensen, T., & Todd, C.(1972), "The generalizability of scales for public figures". *Paper presented to the Speech Communication Association Convention. Chicago.* pp.136-137.
19) McCain. T. A., & Rowand. P. (1973). "The effect of camera treatment on political speakers' credibility; Network television coverge of the speeches of Ted Kennedy and George McGovern to the 1972 Democratic National Convention". P*aper presented to the International Communication Association Convention. Montreal*. p.432.
20) Wakshlag, J. J., & Edision, N. G. (1979). "Attraction, credibility, perceived similarity, and the image of public figures". *Communication Quarterly, 27*. pp. 27-34.
21) Miller, A. H., Wattenberg, M. P., & Malanchuk, O. (1986). "Schematic assessments of presidential candidates". *American Political Science Review*, *80(2)*, pp. 521-540.
22) Wattenberg, M. P. (2004). "Elections; Personal popularity in U.S. presidential elections", *Presidential Studies Quarterly*, *34(1)*, pp. 143-155.
23) 노지영 · 고애란 · 정미실 (2005), "직장남성의 이미지 컨설팅을 위한 측정도구 개발에 관한 연구", *한국의류학회지, 29(1)*. p.59.
24) Arthur, L. B. (1999), "Dress and the social construction of gender in two sororites", *Colthing and Textile Research Journal, 17(2)*, pp.84-93.
25) 김미경, op.cit., pp.74-79.
26) Bickman, L. (1974). "The social power of a uniform". *Journal of Applied Social Psychology*, *4,* pp.47-61.
27) Chen, C, & Meindl, J. (1991). "The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express", *Adiminstrative Science Quarterly, 36*, pp. 521-551

28) Argenti, P. A. (1994), *Communication,* Homewood, IL: Irwin. pp.56-59.
29) Jung, J. (2003), "Business news web sites differ from newspapers in business news", *Newspaper Research Journal*, *24(2)*, pp. 114-119.
30) Audit Bureau of Circulation (2005). "Top 150 Newspapers by Largest Reported Circulation. Available" from http://www.accessabclcom/reader/top100.htm.
31) 신유근 (1981), *조직론*, 다산출판사. p. 36.
32) Joann S. Lublin & Rebecca Blumenstein , "In his Family, She's the CEO and He's Home", *Wall Street Journal*, 1999. 7. 22, p. B.1.
33) Jim Collins. (2001. 9. 26) " Manager's Journal: Beware the Self-Promoting CEO", *Wall Street Journal,* p. A. 18.
34) 고재만 , "피오리나 퇴출 진짜이유", (2005, 2. 16), *매일경제신문*, http://www.mk.co..kr
35) Alynda Wheat. (2002. 10. 14) "The power 50" *Fortune. New York: Vol. 146,* p. 107
36) 김진환, "방한 피오리나 HP회장 강연", *매일경제신문*, 2002,10.31, p.2
37) 정철환 (2005. 2.12), "피오리나 회장 사임 세계 IT업계 촉각", *한국일보*, http://www.hankooki.com
38) 박석원, "피오리나 7년 아성 무너뜨린 '소탈 CEO'", (2004. 10. 6) *한국일보*. http://www.hankooki.com
39) 자료출처 http://www.hp.com/hpinfo/investor
40) David P. Hamilton (1999. 9.22) " H-P Values CEO Fiorina's Package At Between $80 Million and $90 Million", *Wall Street Journal,* p. B. 13.
41) David P. Hamilton (2000. 9.25) "Soul Saver: Inside Hewlett-Packard, Carly Fiorina Combines Discipline, New-Age Talk", *Wall Street Journal,* p. A. 1.
42) Pui-Wing Tam (2002. 4. 5) "If H-P Closes on Compaq Deal, Bigger Paycheck Awaits Fiorina", *Wall Street Journal,* p. B. 5.
43) Year End (2004. 6. 9) "Fiorina Expects $7 Billion In Organic Growth", *Wall Street Journal,* p. 1
44) Jesse Eisinger (2005. 1.26) " Long & Short: Carly Fiorina Fails at Hewlett-Packard After Betting Badly", *Wall Street Journal,* p. C. 1.
45) Pui-Wing Tam (2005. 2.10) "Fallen Star: H-P's Board Ousts Fiorina as CEO; Amid Languishing Stock, Computer Chief Resists Pressure to Delegate; A BIG Merger's Missed Goals ", *Wall Street Journal,* p. A. 1.

(2007년 9월 28일 접수, 2007년 12월 28일 채택)