

기업 위기 트렌드와 위기 커뮤니케이션 현황

한국 기업의 최근 위기를 중심으로*

박소연 BBDO Korea 대리**

성민정 중앙대학교 광고홍보학과 교수***

배경 및 목적

본 연구는 국내 기업의 위기관리 현황을 살펴보기 위해 과거 10년 동안 발생한 기업 관련 위기의 유형과 위기 커뮤니케이션 전략 및 정보원을 분석하였다.

방법

2005년부터 2015년까지 발생한 기업 관련 위기를 내용 분석 방법을 통해 분석하였다. 총 143건의 사례에 대해 SPSS를 활용하여 빈도 분석을 실시하였다.

결과

조직의 악행 유형이 가장 많이 발생하였으며, 불법 활동도 빈번하게 발생한 것으로 나타났다. 기업들은 조직의 책임성 수준과 관계없이 복구 전략을 사용하였으며, 예방 가능 군집의 위기 상황에서는 침묵 전략을 구사하는 경우도 많았다. 정보원으로는 기업명, 관계자, CEO의 순으로 활용되었다.

논의 및 결론

본 연구는 최근 우리나라 기업들에 발생한 위기 및 해당 기업들의 위기관리 현황을 보여 주며, 이론적 틀과 현실적 대응의 괴리, 그리고 보다 체계적인 위기관리의 필요성을 제시한다.

KEYWORDS 위기, 위기관리, 위기 커뮤니케이션, 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT), 내용 분석

* 본 연구는 제1저자의 석사학위 논문을 재구성하였음.

** wansoyeon@gmail.com, 제1저자

*** mjsung@cau.ac.kr, 교신저자

서론

최근 기업의 환경이 급격하게 변화하고 있다. 커뮤니케이션 기술의 발전으로 인해 조직이나 사건과 관련된 정보가 다양한 경로를 통해 빠르게 확산되면서 이슈나 위기가 발생하는 빈도가 높아지고 있으며(Sung & Hwang, 2014), 소비자의 영향력이 막강하게 증가하였다. 소셜 미디어를 비롯한 뉴미디어를 통해 조직과 이해관계자 간의 쌍방향 소통이 가능해졌을 뿐만 아니라(Saffer, Sommerfeldt, & Taylor, 2013), 이해관계자들이 즉각적으로 반응하면서 위기를 확산시키는 것이 가능해졌기 때문이다(Hong & Cha, 2015). 즉, 일반 대중이 특정 사안이나 기업의 행동에 대해 즉각적으로 반응하고 여론을 형성할 수 있는 환경이 조성되었다. 이에 따라 새로운 유형의 위기가 발생하거나(Kovoor-Misra & Misra, 2007) 위기 영역이 확대되고 있다(Coombs, 2015). 특히 소비자를 비롯한 이해관계자들의 인식은 위기의 발생과 확산에 많은 영향을 미치는데, 가령 10년이 넘게 자동차 급발진 사고에 대한 문제 제기가 이루어졌음에도 불구하고 별다른 조치를 취하지 않았던 아우디가 소비자들의 문제 인식이 커지고 부정 여론이 확산되면서 리콜을 단행했던 사례에서 볼 수 있듯이(Hagan, 2007), 이해관계자들의 조직에 대한 기대와 사회적 가치가 변화에 따라 위기 발생 여부나 그 범위도 변화하고 있다(Coombs, 2015).

위기 발생 빈도의 증가 및 그 파급 효과의 확대에 따라 위기관리의 필요성과 중요성이 강조되면서 PR 영역에서 위기관리는 가장 활발하게 연구가

진행되는 주제 가운데 하나이다(Ham, Hwang, & Cameron, 2011). 그러나 위기 상황이 갖는 특수성으로 인해 대부분의 실증 연구는 실험 연구를 중심으로 이루어지고 있으며, 기업들의 실제 위기관리 현황에 대한 연구는 제한적인 편이다.

기업의 위기 발생 빈도가 증가하고 그 파급력 또한 커짐에 따라 위기관리에 대한 수요가 증가하고 있는 상황에서 위기의 발생 현황과 트렌드를 파악하는 것은 미래의 변화 방향을 예측할 수 있게 하고, 나타날 수 있는 위협에 대한 대비를 가능하게 한다. 위기를 완벽하게 예측할 수는 없지만 기업에 발생한 주요 위기와 그 트렌드를 살펴보고 그것을 바탕으로 앞으로 나타날 수 있는 위기를 예상할 수 있다면 효과적인 사전 대비와 위기관리 계획 수립이 가능할 것이다. 가령, 선행 연구에 따르면 2007년부터 2010년 사이에 유언비어와 같이 기업 이미지 손상을 초래하는 정보 관련 위기가 많이 발생했고(Yoo, 2011), 2008년을 기점으로 새우깡 이물질 검출이나 참치 캔 칼날 검출과 같은 식품 안전 관련 위기가 다수 발생하는 등(Chun & Sung, 2011), 위기 유형에 변화가 있을 수 있음을 알 수 있다. 또한 사회 환경 변화는 기업에 발생하는 위기 유형에도 많은 영향을 미치는데(Coombs, 2014), 이해관계자들의 라이프 스타일에 큰 변화를 불러온 스마트폰과 SNS의 보급과 이용이 확산된 2010년을 기점으로 우리 사회에 많은 변화가 발생했을 것으로 유추되는바(Samsung Economic Research Institute, 2010, 2011), 해당 시기를 기준으로 위기 트렌드를 비교하고자 한다. 2010년은 국내 이동전화 보급률이 인구 대비 100%를 돌파한 해인 동

시에(Kang, 2010), 스마트폰 가입자 수가 200만 명을 돌파한(Lee, 2010), 매체적 측면에서 큰 변화가 있었던 시기이다. 또한 2008년 미국의 금융 위기 및 2008년 이후 연이은 국내 식품 파동 등으로 기업에 대한 소비자들의 인식과 태도에 변화가 생기는 등, 다양한 측면에서 사회적 변화가 있었던 시기이기도 하다. 그러나 위기 유형이나 관리 현황을 통시적으로 살펴본 연구는 많지 않다는 점에서 본 연구는 국내 기업에 발생했던 위기를 시간의 흐름에 따라 분석하고 위기 유형 및 위기 대응과 관리 트렌드를 살펴보고자 한다.

더불어 본 연구는 콤스와 할러데이(Coombs & Holladay, 2002)가 제안한 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory: 이하 SCCT)을 적용하여 위기 유형과 그 대응 방식의 변화에 대해서도 살펴보고자 한다. SCCT에 따르면 조직의 책임 수준에 따라 위기 유형별로 차별화된 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 활용해야 하는데, 본 연구는 SCCT의 틀에서 국내 기업들이 위기 상황에서 어떤 전략과 대응 방식을 사용하였는지 파악하고자 한다.

따라서 본 연구는 2010년을 전후로 10년간 국내 기업이 겪은 위기의 변화를 짚어 보는 한편, 위기에 대응하기 위해 기업들이 활용하고 있는 대응 커뮤니케이션 전략과 커뮤니케이션 정보원을 분석하여 위기관리 현황을 종합적으로 살펴본다.

이론적 배경

위기의 정의 및 유형

위기는 ‘예측하지 못한 상태에서 발생한 사건’으로, 적절하게 대처하지 못할 경우 조직과 산업, 관련된 이해관계자들에게 심각한 영향을 미치고 부정적인 결과를 초래할 수 있는 중대한 위협이다(Coombs, 2014). 특히 정확히 언제 어떻게 일어날 것인지 예측(predict)할 수는 없지만 그 발생 가능성은 예상(expect)할 수 있다는 점에서 사전 대비와 효과적인 관리의 필요성이 강조되는데, 콤스(Coombs, 2014)는 최근 저서를 통해 위기가 건강, 안전, 환경, 경제적 이슈와 관련된다고 첨언하기도 하였으며, 이는 시간과 사회적, 환경적 변화에 따라 위기의 개념과 정의도 달라짐을 시사한다. 따라서 효과적인 위기관리를 위해서는 위기 발생 상황 및 특성, 유형 등을 파악하는 것이 중요하며(Coombs, 2007, 2012; Lerbinger, 1997; Miller & Heath, 2004; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2007), 특히 위기 유형에 따라 커뮤니케이션 전략의 효과에 차이가 있다는 점에서 체계적인 유형 구분과 그에 따른 대응이 중요하다(Cho & Lee, 2009; Coombs, 2012; Kim & Sung, 2010; Lee, Seo, Nam, Hwang, & Sung, 2012).

위기 유형은 학자에 따라 다양하게 구분된다. 가령, 펀-뱅크스(Fearn-Banks, 1996)나 피어슨과 클레어(Pearson & Clair, 1998)는 위기의 종류를 특별한 기준 없이 수십 가지로 나열하였으며, 러빈저(Lerbinger, 1997)는 자연재해, 기술적 재해, 악의, 사기, 경영자 잘못으로 인한 위기 등 일곱 가지

유형으로 구분하였다. 일부 학자들은 특정 차원을 기준으로 위기 유형을 구분하기도 하는데, 핁크(Fink, 1986)는 위기 발생 가능성과 위기의 영향력에 따라 네 가지 유형으로 분류하였고, 미트로프와 피어슨(Mitroff & Pearson, 1993)은 위기가 기술·경제적 원인에 의한 것인지 혹은 인적·사회적 원인에 의한 것인지를 살펴보고 평범하고 일상적인 사건과 심각한 사건 차원으로 나누어 대규모 피해, 외부적 경제 요인, 외부적 정보 요인, 결합, 정신적 위기 등으로 분류하였다. 콤스와 할러데이(Coombs & Holladay, 1996)는 위기 상황에 대한 통제성의 조직 내/외부 존재 여부와 위기 발생의 의도성에 따라 사고와 위반, 실수, 테러로 구분하였으며, 이후 위기에 대한 조직의 책임 수준에 따라 루머, 자연재해, 악의, 사고, 위반의 다섯 가지로 구분하였다(Coombs, 1999). 이들은 이후 귀인 이론을 바탕으로 위기 유형별로 적합한 커뮤니케이션 전략을 체계화한 SCCT를 제안하였다(Coombs & Holladay, 2002, 2007).

귀인 이론은 예기치 못하게 발생한 부정적인 사건에 대해서 사람들이 자발적으로 그 원인을 찾으려 한다는 것으로, 발생한 위기에 대해 조직의 책임성이 높다고 판단할 경우, 조직을 부정적으로 평가할 수 있다(Coombs, 2007; Weiner, 1985). 귀인 이론을 기반으로 하는 SCCT는 위기 유형이 위기 사건에 대한 사람들의 해석을 반영하는 프레임이라고 보았으며, 위기에 대한 조직의 책임성에 따라 위기 유형을 구체적으로 세분화하였다. 이에 따르면 조직의 책임성이 낮은 희생자 군집(자연재해, 루머, 작업장 폭력, 제품 손상), 사고 군집(도전, 기

술적 결함 사고, 기술적 결함 제품 리콜), 조직의 책임성이 높은 예방 가능 군집(인적 오류 사고, 인적 오류 제품 리콜, 사상자 없는 조직의 악행, 사상자 있는 조직의 악행, 경영 관리 관련 조직의 악행)의 세 가지 군집으로 구분되며, 이는 다시 12개 세부 유형으로 분류된다. 콤스(Coombs, 2007)는 유형에 따라 적절한 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 함께 제안하였다.

일부 학자들은 조직의 책임성 기준의 위기 유형 분류가 지나치게 단순한 접근이라 지적하며, 또한 그것이 과거와 변화한 환경하에도 적용될 수 있는지 의문을 제기하기도 하지만(Cha, 2002; Kim, 2002), 모든 위기에는 발생 원인이 존재하고 공중은 위기 원인 제공자에게 그 책임을 묻는 경향이 있다는 점에서(Kim & Sung, 2010) 여전히 의미가 있다고 볼 수 있다. 또한 조직의 책임성을 기준으로 위기를 분류할 경우 대부분의 위기 상황을 포괄하여 유형화가 가능하다는 점에서도 본 연구는 SCCT의 위기 유형을 차용하고자 한다(Sung, Kim, Chun, Shin, & Ahn, 2012).

이와 함께 본 연구는 미트로프, 스리바스타바, 그리고 우드와디아(Mitroff, Shrivastava, & Udwardia, 1987)가 제안한 위기 유형 분류 기준도 함께 적용하여 기업의 위기를 유형화하고자 하는데, 이는 위기의 원인이 조직 내부 혹은 외부에 있는지 분류하는 동시에 기술·경제적 원인과 인적·조직적·사회적 원인을 기준으로 위기를 구분한다. 이러한 위기 유형 분류는 그 유형에 따라 적절한 예방책을 제시함으로써 궁극적으로 가능한 많은 위기에 대해 사전에 대비하게 한다는 점에서 중요하다. 각각

의 위기 유형마다 위협 신호가 다르게 나타날 수 있고, 위기의 원인이 서로 연관되어 있으므로 이와 같이 다양한 측면에서 위기 유형을 살펴봄으로써 종합적인 위기 분석이 용이할 것이다.

기업 환경의 변화와 위기

커뮤니케이션 기술의 발전으로 인해 사건이나 사고에 대한 정보가 빠른 시간에 널리 확산됨에 따라 위기 발생 가능성이 높아졌으며, 이해관계자들은 관련 정보를 쉽게 접할 수 있게 되었다. 반면, 기업이나 조직 입장에서는 정보의 통제가 어려워졌고, 따라서 위기관리의 중요성은 점점 커지고 있다. 수용자의 변화에 따라 위기는 범주 자체가 달라지기도 하였다. 특히 소셜 미디어의 등장으로 인해 소비자, 직원, 투자자 등 조직의 다양한 이해관계자들이 과거에 비해 훨씬 능동적으로 목소리를 낼 수 있게 되었고, 이들의 사회적 인식이나 가치관이 변화함에 따라 이전에는 위기라고 인식하지 않았던 사안들이 기업의 재정과 평판을 위협하기도 한다(Coombs, 2014). 가령 과거에는 단순 자연재해로 인한 사고, 제품 결함 사고들이 기업 위기의 주를 이루었다면, 최근에는 과거라면 공중들에게 밝혀지지 않았던 기업의 비리와 같은 비윤리적인 부분과 폐해가 사회 변화와 더불어 수면 위로 드러나게 되고, 이는 기업의 이슈 및 위기가 되었다(Armstrong, 1981). 특히 비즈니스 환경이 이전과는 달리 투명한 시대로 변해 가고 있고, 기술의 발전과 미디어 환경의 변화로 인해 기업의 활동이 짧은 시간에 넓은 범위의 공중들에게 쉽게 노출되기 때문에 이 같은 변화는 일상적인 것이 되었다(Lee, 2006).

특히 커뮤니케이션 기술의 발전, 특히 소셜 미디어의 등장은 근래 기업 환경에서 가장 많은 변화를 초래한 요인으로 꼽히는데, 조직의 위기관리 측면에서도 그러하다고 할 수 있다. 블로그와 페이스북, 트위터 등의 소셜 미디어의 사용이 급증하면서 정보가 생성, 전달, 확산되는 범위와 속도가 이전과 비교할 수 없을 정도이다(Coombs, 2014). 인터넷 등장 이후 최근 발생한 위기 사건들은 조직 평판에 미치는 피해가 크고 온라인상의 여론의 영향력이 커졌다는 점에서 이전 위기들과 다른 양상을 보이는데(Argenti, 2016), 대표적으로 도미노피자나 유나이티드에어라인, 네슬레의 SNS 위기 사례를 비롯해 국내의 경우 한 업체의 막말 파문이나 결혼 여직원 퇴사 강요, 한복 출입 금지 논란이나 채선당 폭행 논란 등은 온라인 환경이 발달하지 않았다면, 그리고 공중들의 인식과 매체 환경이 변화하지 않았다면 사회적으로 이슈화 되지 않을 수 있었던 사건이다(Lee & Lee, 2011). 이들 위기 사례는 해당 이슈에 대한 최초 노출 및 폭로가 사례에 연루 또는 관련된 소비자나 공중 자신에 의해 트위터나 유튜브 등 소셜 미디어를 통해 이루어졌고, 그 이후 공중이 소셜 미디어를 통해 빠르게 정보를 습득하고 자신들이 스스로 해당 정보를 공유하거나 전달하면서 널리 알려지고 급기야 사회적 파장이 큰 사건으로 발전된 것이다. 즉, 자신의 의견을 표현하고 정보를 전달하고 싶어 하는 공중의 욕구가 소셜 미디어 환경에서 행동으로 구현되면서 지난 몇 년간 위기 발생과 확산 양상이 급변하였다. 또한 이전에는 크게 사회적으로 알려지지 않거나 묻히고 넘어갈 수 있었던 개인 소비자 불만이나 조직의 책임에

도 불구하고 널리 알려지지 않았던 사고 유형이나 조직의 악행 등이 소셜 미디어를 통해 폭로되고 이에 대한 대대적인 대중의 도전과 비난이 해당 사안을 사회 이슈화하는 패턴이 증가하면서 시간의 흐름에 따라 현대의 위기는 이전에 비해 복잡해지고 있고, 수용자의 인식이 중요해지고 있다고 볼 수 있다(Coombs, 2007). 따라서 기존 위기관리 패러다임의 전환이 필요함을 시사한다(Kim, 2014; Sung & Hwang, 2014).

따라서 효과적인 위기관리를 위해서는 발생한 위기의 유형을 파악하는 것이 우선적이라고 할 수 있으며, 이에 국내 기업들에 실제 발생한 위기를 분석하여 정리할 필요성이 있다. 본 연구는 국내 위기관리 연구에서 상대적으로 미흡하게 진행되어 온 영역이라는 점에서 본 연구를 통해서 최근 국내 기업이 겪은 위기 유형을 분석하고 이를 논의해 보고자 한다.

위기 커뮤니케이션 전략

위기 커뮤니케이션 전략은 위기에 직면한 조직이 위기로 인해 발생할 수 있는 손실을 최소화하고 이미지를 회복하기 위해서 신속하고 적극적으로 실행하는 구체적인 커뮤니케이션 행동으로(김영욱, 2002), 학자들은 다양한 기준에 따라 위기 커뮤니케이션 전략을 유형화한다(Benoit, 1995; Coombs & Holladay, 2004; Ware & Linkugel, 1973).

먼저, 웨어와 링크겔(Ware & Linkugel, 1973)은 자기 방어적인 사과 전략에 대해 사과 주체의 입장 강화와 수용자 설득을 기준으로 부정(denial), 입지 강화(bolstering), 차별화(differentiation),

초월(transcendence) 전략으로 구분하였고, 베노이트(Benoit, 1995)는 부인(denial), 책임 회피(evasion of responsibility), 사건의 공격성 축소(reducing offensiveness), 시정 조치(corrective action), 굴욕 감수(mortification)의 다섯 가지 유형으로 구성된 이미지 회복 전략(image restoration strategies)을 제안하고, 이를 다시 14개 유형으로 세분화하였다.

쿰스(Coombs, 1999)는 귀인 이론을 바탕으로 위기를 조직의 책임 수준에 따라 유형화하고, 각 유형에 부합하는 커뮤니케이션 전략을 선택해야 한다고 주장했다. 그에 따르면 위기 대응 커뮤니케이션 전략은 크게 부인(deny), 축소(diminish), 복구(rebuild) 전략의 세 가지로 분류되며, 이는 다시 부인(clarification), 공격자 공격(attack), 책임 전가(shifting the blame), 변명(excuse), 정당화(justification), 고통(suffering), 입지 강화, 칭찬(praising), 보상(compensation), 행동 시정(corrective action), 사과(apology) 등 총 11개의 세부 전략으로 구분된다. 부인, 축소와 같은 방어적 전략은 위기가 존재하지 않는다고 주장하거나 위기에 대한 책임을 부정하는 것으로, 조직의 명성 보호를 최우선으로 하는 반면, 수용적 전략은 위기에 대한 책임을 인정하고 위기로 인한 피해를 바로잡고자 하는 것으로, 조직의 재정이나 명성 손실을 감수하고 희생자에게 보상을 제공하고자 노력하는 전략이다(Coombs, 2012). 조직 책임성이 높은 유형의 위기에는 사과와 같은 수용 전략을 사용해야 하며 책임 수준이 낮은 위기에 대해서는 부인, 공격자 공격 등 방어적 전략이 적절하다

(Coombs, 2007).

전략의 효과를 살펴본 선행 연구들에 따르면 대체로 수용적 전략이 방어적 전략보다 효과적인 것으로 나타났다(Coombs & Holladay, 1996, 2008; Griffin, Babin, & Attaway, 1991; Kim, 2006; Kim & Sung, 2010; Yoon & Choi, 2008). 특히 국내에서는 사과 전략과 관련된 연구가 많이 이루어졌는데, 사과 전략을 사용하는 경우 기업 명성이 높아질 수 있고(Kim & Lee, 2011), 타 전략에 비해 공중의 수용성이 높은 것으로 나타났다(Yoon & Choi, 2008). 반면, 천정호와 성민정(Chun & Sung, 2011)에 따르면 방어적 전략인 변명과 수용적 전략인 사과 전략 간의 효과에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 차희원(Cha, 2002)도 조직 책임성과 평판, 관계성에 따라 수용적 전략과 방어적 전략의 효과가 다르게 나타나는 것을 발견하였다. 클레이, 카우베르헤, 그리고 빈케(Claeys, Cauberghe, & Vyncke, 2010)는 조직 책임성이 높은 위기의 경우 수용 전략을 사용하는 것이 공중의 메시지 수용도를 높이며, 책임성이 낮은 위기에 대해서는 방어 전략을 활용하는 것이 효과적이라고 주장했는데, 이는 콤스의 SCCT와 같은 맥락이라고 할 수 있다. 한편, 국내 연구에서는 전반적으로 수용적 전략이 효과적인 것으로 나타난 반면, 해외 연구에서는 위기 책임성에 따른 전략을 사용하는 것이 효과적이라 보는데(Kim & Cha, 2014), 위기 대응 커뮤니케이션 전략의 효과에 대해 한 방향으로 명확한 결론을 내리기는 어렵지만 위기 유형과 상황별로 활용하는 위기 대응 커뮤니케이션 전략에 따라 효과가 달라진다고 유추할 수 있다.

위기 대응 커뮤니케이션 정보원

정보원은 사건에 대한 정보를 제공한 문제 제기자나 정보 출처로(Tuchman, 1978), 커뮤니케이션의 효과에 영향을 미치는 주요 요인 중에 하나이다. 동일한 메시지를 동일한 매체를 통해 전달하더라도 해당 정보의 발신인에 따라 설득 효과에 차이가 있을 수 있는데(Dholakia & Sternthal, 1977; Stiff & Mongeau, 2004), 가령 신뢰도(Andreoli & Worchel, 1978), 매력(Horai, Naccari, & Fatoullash, 1974), 유사성(Brewer, 1979), 보상 및 처벌 능력(McGuire, 1969) 등에 따라 효과에 차이가 나타난다. 호블랜드, 제니스, 드리고 켈리(Hovland, Janis, & Kelly, 1953)에 따르면 메시지 효과는 정보원의 신뢰성과 전문성의 영향을 받는다. 전문성은 정보 전달자가 대상에 대해 갖고 있는 지식수준으로, 정보원이 타당하고 올바른 주장을 한다고 수용자들이 지각하는 정도이며(Birnbaum & Steven, 1979), 신뢰성은 특정 주제에 대해 정보원이 자신의 입장과 생각, 의견 등을 솔직하게 전달하고 있다고 지각하는 정도를 의미한다(McCracken, 1989). 오하니안(Ohanian, 1991)은 신뢰성보다 전문성이 설득 효과에 미치는 영향이 크다고 주장했지만, 전문성이 있더라도 신뢰성이 떨어져 동기를 의심하게 될 경우 메시지의 설득 효과가 떨어지기 때문에 두 가지 모두 중요하다. 또한 전문성 이외에 경험, 상업적 의도 등과 같은 정보원의 특성 역시 공신력(credibility)의 차이를 만들어 낸다(Gass & Seiter, 1999).

위기 커뮤니케이션에 있어서도 조직의 메시지를 전달하는 정보원의 역할을 누가 하는가는 전략

적으로 중요한 문제이다. 다수의 위기관리 연구에서 누가 대변인, 즉 ‘spokesperson’ 역할을 수행하는 것이 효과적인가에 대한 논의가 이루어져 왔는데, 조직의 위기 대응 커뮤니케이션 메시지는 대부분 미디어의 보도를 통해 공중에게 전달되므로 (Park & Kim, 2007), 미디어 보도에 포함된 정보원 역시 위기에 대한 공중의 커뮤니케이션 수용에 영향을 미치는 요소로 볼 수 있다. 즉, 위기 상황에서 공중은 메시지의 정보원이 조직의 입장을 대표한다고 인식하기 때문에 대변인 역할을 수행한다고 볼 수 있다는 것이다(Coombs, 2014).

선행 연구에 따르면 위기 상황에서 조직 내부 정보원이 미디어 보도에 등장하는 비중이 훨씬 높다 (Cho, 2004). 그 중에서도 경영진보다 일반 직원이나 노동조합의 메시지가 더욱 많이 노출되는데, 경영진은 조직에게 유리하게 정보를 왜곡할 가능성이 있지만, 직원이나 노조는 그러할 가능성이 낮다고 가정하기 때문이다.

최근 조직의 커뮤니케이션에 있어서 CEO의 역할과 비중에 대한 관심이 증가하면서, 위기관리와 CEO 커뮤니케이션에 대한 다양한 논의가 이루어지고 있다. 위기 발생 시 많은 기업에서 CEO가 해당 조직을 대표하는 주요 정보원의 역할을 하는데, 이는 CEO가 조직을 상징적으로 대표한다는 점에서 중요한 의미를 갖기 때문이다(Pincus, Rayfield, & Debonis, 1991). 펀-뱅크스(Fearn-Banks, 1996)에 따르면 인명 피해의 위험이 있거나 조직에 금전적으로 큰 손실의 가능성이 있을 경우 CEO가 회사 대표로서 주요 대변인 역할을 수행해야 한다. CEO는 조직 구성원 가운데 가장 신뢰도가 높은 사람이

며 회사의 핵심 구성원으로 인식되기 때문에 회사 입장을 대변하는 대표자가 되어야 한다는 것이다.

한편, 펀-뱅크스(Fearn-Banks, 1996)는 실제 위기 사례 분석을 통해 대부분의 조직이 공중에게 직간접적으로 메시지를 전달할 때, 조직 내부 정보원으로 CEO나 ‘조직 자체’를 활용하는 것을 확인하였다. 즉, 위기 커뮤니케이션의 정보원으로 CEO나 특정 인물이 아닌 ‘조직’이라는 추상적인 주체가 조직의 메시지를 전달하는 정보원으로 활용되는 것이다. 조직의 위기 커뮤니케이션 정보원으로서 ‘CEO’와 ‘회사 전체’의 효과를 비교한 천정호와 성민정(Chun & Sung, 2011)에 따르면, 변명 전략을 사용할 경우에는 CEO가, 사과 전략을 사용할 경우에는 조직의 이름으로 메시지를 전달하는 것이 더 효과적인 것으로 나타났다.

이처럼 공중에게 위기 대응 커뮤니케이션 메시지를 전달할 때 어떤 정보원을 활용하는가에 따라 커뮤니케이션 효과가 달라지는 것으로 밝혀진 바, 본 연구는 실제 국내 기업들은 어떤 유형의 위기 대응 커뮤니케이션 정보원을 활용하고 있는지 살펴보고자 한다.

연구문제

최근 위기관리 연구가 다수 이루어졌음에도 불구하고, 다수의 연구가 가상의 상황을 바탕으로 한 실험 연구이며, 실제 기업이나 조직의 위기관리 현황을 살펴본 연구는 상대적으로 많지 않다. 가령, 유종숙(Yoo, 2011)은 2007년부터 3년간 발생한 위기

유형과 기업의 위기 대비 정도, 위기관리 매뉴얼 유무 등 한국 기업의 위기관리 현황을 살펴보고, 박현식과 하진홍(Park & Ha, 2014)은 2011년부터 3년간 국내 기업의 사과 전략 활용을 살펴보았다. 그러나 환경 변화에 따른 기업의 위기관리 현황에 대한 분석은 그 중요성에도 불구하고 여전히 부족한 상황이다. 이에 본 연구는 국내 기업의 위기관리 현황을 다양한 측면에서 분석하고자 한다.

먼저, 위기 유형에 따라 대응 커뮤니케이션 전략과 그 효과가 달라질 수 있다는 점에서(Coombs, 2012) 위기 유형에 대한 탐색은 의미가 있다. 또한 국내 기업들이 겪어온 위기를 유형별로 분류하는데 있어 시대의 흐름에 따라 발생한 위기의 유형 변화를 살펴봄으로써 기업 환경의 변화의 영향에 대해서도 어느 정도 유추가 가능할 것이다. 다음으로 위기 유형에 따라 적절한 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 구사해야 한다는 선행 연구를 바탕으로(Benoit, 1995; Coombs & Holladay, 2004; Kim, 2006; Ware & Linkugel, 1973), 발생한 위기 유형에 따라 조직들이 실제로 어떤 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 구사했는지 살펴보고자 한다. 또한 동일한 매체를 이용해 동일한 메시지를 전달하더라도, 전달하는 정보원에 따라 설득 효과에 차이가 나타날 수 있다는 점에서(Dholakia & Sternthal, 1977), 전반적인 커뮤니케이션 정보원의 활용 현황 및 위기 대응 커뮤니케이션 전략별 정보원 활용 상황을 함께 분석하고 한다. 끝으로, 특히 디지털 환경 변화가 기업 활동의 다양한 측면에 영향을 미친 바, 스마트폰 사용과 소셜 미디어가 급격하게 확산된 2010년을 기준으로(Samsung Economic

Research Institute, 2010, 2011), 이전과 이후의 위기 유형을 비교해 보고자 한다. 따라서 다음과 같은 연구문제가 도출되었다.

연구문제 1: 우리나라 기업에 발생한 위기 유형의 현황은 어떠한가?

연구문제 2: 우리나라 기업들은 위기 상황에서 어떤 대응 커뮤니케이션 전략과 정보원을 활용하는가?

연구문제 3: 2010년을 기준으로 이전과 이후에 국내 기업에 발생한 위기 유형 및 그 대응에는 어떠한 차이가 있는가?

연구 방법

분석 대상 및 자료 수집

본 연구는 이해관계자들이 조직에 대한 정보를 상당 부분 뉴스 미디어를 통해 얻는다는 점에서 위기에 관한 언론 보도 내용을 분석하였다(Carroll & McCombs, 2004). 분석 대상 기간은 2005년부터 2015년까지 10년으로, 전체 기사와 위기 사례 숫자가 방대하다는 점을 고려하여 격년으로 기사를 수집하였다. 분석 대상은 <시사저널>의 언론 매체 평가 조사에서 가장 영향력 있고 신뢰할 수 있는 매체로 선정된 KBS, MBC, SBS, 조선일보, 중앙일보, 동아일보, 한겨레, 경향신문과 경제지인 매일경제, 통신사인 연합뉴스 등 총 10개의 언론사였으며, 기사는 포털 사이트 네이버를 통해 검색했다. 검색 키워드는 조수영, 장혜지, 그리고 권구민(Cho, Chang, & Kwon, 2012)이 사용한 '위기, 사고, 파

Table 1. Crisis types by crisis clusters

Cluster	Crisis Type	Definition
Victim cluster	Natural disaster	Acts of nature damage an organization (earthquake, flood, hurricane)
	Rumor	False and damaging information about an organization is being circulated
	Workplace violence	Current or former employee attacks current employees onsite
	Product tampering / malevolence	External agent causes damage to an organization
Accidental cluster	Challenges	Stakeholders claim an organization is operating in an inappropriate manner
	Technical-error accidents	A technology or equipment failure causes an industrial accident
	Technical- error product harm	A technology or equipment failure causes a product to be recalled
Preventable cluster	Human-error accidents	Human error causes an industrial accident
	Human-error product harm	Human error causes a product to be recalled
	Organizational misdeed	Laws or regulations are violated by management

문, 논란, 부정, 불법, 비리, 안전사고, 이물질, 제품 결함, 제품 폭발, 제품 손상, 산업재해, 비자금, 루머, 소비자 과실, 유통기한, 시스템 장애와 유사 단어인 ‘사건, 사태, 파동’ 등 총 21개를 활용하였다. 위기 사안의 중요도를 확보하기 위해 3개 이상의 언론사에서 보도한 사례를 수집하였으며, 총 143건의 위기 사례, 685개의 기사가 분석되었다.

분석 유목

위기 유형은 위기 발생 원인, 진행 상황, 시간적 제약 정도 등에 따라 다양하게 구분될 수 있는데, 본 연구는 콤스와 할러데이(Coombs & Holladay, 2002)의 조직 책임성과 미트로프와 그의 동료들(Mitroff et al., 1987)의 위기 발생 원인을 기준으

로 분류하였다. 우선 콤스와 할러데이(2002)의 위기 유형 분류에 따라 크게 희생자 군집, 사고 군집, 예방 가능 군집으로 나누고 각각에 속하는 열 가지 세부 위기 유형으로 분류하였다(〈Table 1〉 참조). 또한 미트로프와 그의 동료들(1987)의 제안에 따라 기술적·경제적 원인과 인적·사회적·조직적 원인, 내부적 원인과 외부적 원인으로 구분하였다(〈Table 2〉 참조).¹⁾

위기 커뮤니케이션 전략은 콤스(Coombs, 2014)를 참고하여 크게 부인하기, 축소하기, 보상하기 전략으로 구분하고 이를 다시 열 가지 세부 전략으로 분류하였으며, 발생한 위기에 대해 조직 측에서 아무런 언급을 하지 않고 침묵하거나 대응을 하지 않는 상황을 대응 전략에 포함하기 위해 기존 연구에

1) 동일 사례에 대한 위기 책임성이나 원인이 기사에 따라 다른 경우가 있었는데, 이는 사건의 전개 과정에서 새로운 사실이 발견되었기 때문이므로 가장 마지막에 작성된 기사를 기준으로 하였다.

[Provider:article] Download by IP 125.143.159.181 at Wednesday, March 11, 2020 10:57 AM

Table 2. Crisis types by crisis causes

Crisis Cause	Crisis Type
Technological / Economic -Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Product/Service defects - Plant defect/Industrial accident - Computer breakdown - Defective undisclosed information - Bankruptcy
Technological / Economic -External	<ul style="list-style-type: none"> - Environmental destruction - Large scale system failure - Natural disaster - Hostile takeover - Government crisis - International crisis
People/Social / Organizational -Internal	<ul style="list-style-type: none"> - Organizational breakdown - Miscommunication - Counterfeit - Illegal activities - Occupational health diseases
People / Social / Organizational -External	<ul style="list-style-type: none"> - Sabotage - Terrorism - Kidnapping - False rumors - Labor strikes - Boycotts

서 이용한 ‘침묵· 무대응 전략’을 추가하였다(O’Hair & McLaoughlin, 1993). 해당 기업의 대응에 입장 관련 정보가 전무하거나 기사 내에 해당 기업 또는 담당자에게 연락을 취하였으나 연락이 되지 않았다거나 아무 대응이 없었다는 내용이 포함된 경우 등이 이에 해당하였다. 또한 기사 분석 과정에서 기업이 사건 상황에 대해 단순한 설명만 한 경우가 더러 있었는데, 이는 기존의 위기 대응 커뮤니케이션 전략에 속하지 않고 침묵이나 무대응이라고 보기도 어렵다고 판단하여 기타로 코딩하였다. 전략의

분류와 조작적 정의는 콤스(Coombs, 2014) 및 김영옥과 양정은(Kim & Yang, 2012)의 연구를 참고하였다. 특별한 입장이 없는 경우는 기타로, 복수의 전략이 사용된 경우 중복 코딩을 하였다(〈Table 3〉 참조).

정보원은 ‘뉴스 기사에 제시된 정보가 기인하는 개인이나 집단’으로(Lee, 2004), 공중에게 직/간접적으로 커뮤니케이션하는 주체인 위기 커뮤니케이션 정보원과 조직 입장에서 위기 대응을 하지 않으면서 기사 내에 인용된 기타 정보원으로 분류하였으

Table 3. Crisis response strategies

Strategy		Definition
Deny strategies	Denial	Crisis manager asserts that there is no crisis
	Attack the accuser	Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization
	Scapegoat	Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis
Diminish strategies	Excuse	Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis
	Justification	Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis
Rebuild strategies	Reminder	Tell stakeholders about the past good works of the organization
	Ingratiation	Crisis manager praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization
	Compensation	Crisis manager offers money or other gifts to victims
	Corrective Action	Crisis manager reassures stakeholders that such crisis situations would not reoccur
	Apology	Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness
Silence strategy	Silence, no response	An organization takes a calculated decision to avoid internal and/or external communication

Table 4. Source of crisis communication message

Source	Example/explanation
CEO	CEO, President, owner, etc.
Senior management	executive member, senior manager, C-level managers
Employee	Employee
The person concerned	Anyone that is concerned with the company
The company / organization	The corporate name itself
Spokesperson	The person who was officially identified as a spokesperson
Public relations manager / staff	The member of the company's public relations function
Expert	External experts including professors, researchers, scholars, etc.
Others	Anyone other than above
No source	No explicit source of information

며, 다중 코딩을 진행하였다(〈Table 4〉 참조).

기업이 속한 산업군은 통계청의 2015년 한국표준산업분류를 기준으로 구분하였으며, 박현식과 하진홍(Park & Ha, 2014)의 연구를 참조하여 총 21가지 업종 분류 가운데 연구 대상에 포함되지 않는 산업군을 제외한 총 10개 산업군을 대상으로 하여 전체 기업 위기 사례 가운데 이 열 개의 산업군에 해당하는 사례만 추출하여 분석 대상에 포함하였다. 기사 보도 날짜, 기업명, 보도 언론사명에 대해서도 코딩을 진행하였다.

코딩 절차 및 신뢰도

코딩은 광고홍보학 전공 대학원생 두 명이 진행하였다. 코딩 방식에 대해 사전에 충분한 설명을 제공하였으며, 일차적으로 전체 기사의 약 10%에 해당하는 70개의 기사를 코딩하여 코더 간에 일치하지 않는 부분에 대해서 재교육을 실시한 후에 다시 코딩을 진행하였다. 코더 간 신뢰도는 전체 분석 기사의 20%에 대해 Cohen's kappa를 활용하여 검증하였다. 기사 보도 날짜, 기업명, 보도 언론사명, 산업군에 대해서는 두 코더가 100% 일치하였으며, 위기 유형의 경우 위기 책임성에 따른 위기 군집은 0.92, 위기 책임성에 따른 위기 유형 0.91, 위기 발생 원인 0.87, 위기 발생 원인에 따른 위기 유형 0.88로 나타났다. 또한 위기 대응 커뮤니케이션 전략은 0.86, 위기 대응 커뮤니케이션 정보원 0.94, 기사 내 기타 정보원 0.93으로, 전반적으로 신뢰할 수 있는 수준이었다.

연구 결과

분석 결과 2005년부터 2015년까지 10년 동안 가장 많은 위기가 발생한 산업군은 제조업(60.8%)이었으며, 이어서 금융 및 보험업(9.8%), 운수업(7.7%)으로 나타났다. 매체의 경우 연합뉴스(32.1%) 비중이 가장 높았으며, 이어서 매일경제(16.6%), 경향신문(13%), SBS(10.5%), 동아일보(9.2%)의 순이었다. 위기 커뮤니케이션 전략과 관련된 정보원 외 기사 내 언급된 정보원을 분석한 결과, 검찰이나 경찰, 소방방재청 등 중앙정부 행정기관에 속한 정보원이 21.4%로 가장 많이 인용되었고, 시 관계자, 지역 소방당국과 같은 지방정부가 18.3%로 나타났다. 이 외에 피해자, 유가족, 국회의원 등 기타 정보원(13.7%)과 일반 기업(8.5%), 그리고 합동조사단 등 유관기관(6.3%)이 인용되고 있었으며, 기사에 정보원이 없는 경우도 전체의 18.3%를 차지하였다.

〈연구문제 1〉 우리나라 기업에 발생한 위기 유형의 현황은 어떠한가?

조직의 책임성에 따라 위기 유형을 분석한 결과, 총 143건의 위기 사건 가운데 가장 많이 발생한 것은 조직의 책임성이 높은 예방 가능한 위기로 나타났다(72건, 50.3%). 위기 유형을 세부적으로 살펴보면, 조직 책임성이 가장 큰 조직의 악행이 45건(31.5%)으로 가장 높은 비중을 차지했고, 기술적 오류에 의한 사고 23건(16.1%), 기술적 오류에 의한 제품 결함 21건(14.7%)으로 사건 군집 위기의 비중도 높았다. 반면, 자연재해는 분석 대상 기간

Table 5. Crisis types by crisis clusters (2005-2015)

Cluster	Case (%)	Crisis type	Case (%)
Victim	9 (6.3%)	Natural disaster	1 (0.7%)
		Rumor	1 (0.7%)
		Workplace violence	0 (0%)
		Product tempering, malevolence	7 (4.9%)
Accident	62 (43.4%)	Challenge	18 (12.6%)
		Technical-error accident	23 (16.1%)
		Technical-error product harm	21 (14.7%)
Preventable	72 (50.3%)	Human-error accident	17 (11.9%)
		Human-error product harm	10 (7.0%)
		Organizational misdeed	45 (31.5%)

Table 6. Crisis types by crisis causes

Cause of crisis	Case (%)	Crisis type	Case (%)
Technical / Economic Internal	42 (29.4%)	Product/service defects	16 (11.2%)
		Plant defects/industrial accidents	17 (11.9%)
		System failure	10 (7%)
Technical / Economic External	4 (3.5%)	Environmental destruction/ industrial accidents	3 (2.1%)
		Natural disaster	1 (0.7%)
People/Social / Organizational Internal	62 (51.7%)	Organizational breakdown	1 (0.7%)
		Miscommunication	3 (2.1%)
		Sabotage (internal)	1 (0.7%)
		On-site product tampering	9 (6.3%)
		Counterfeiting	3 (2.1%)
		Illegal activities	39 (27.3%)
		Occupational health diseases	6 (4.2%)
People/Social / Organizational External	22 (15.4%)	Sabotage (External)	1 (0.7%)
		Terrorism	3 (2.1%)
		Executive kidnapping	2 (1.4%)
		off-site product tampering	2 (1.4%)
		False rumor, malicious slander	1 (0.7%)
		Labor strikes	13 (9.1%)
		Others	12 (8.4%)

동안 거의 발생하지 않은 것으로 나타났다(1건, 0.7%)(〈Table 5〉 참조).

다음으로 위기 발생 원인을 기준으로 분석한 결과, 발생 원인이 조직 내부에 있고 인적·사회적·조직적 원인에 의해 발생한 위기가 74건(51.7%) 이었고, 발생 원인이 조직 내부에 있고 기술·경제적 원인으로 인한 위기가 42건(29.4%), 발생 원인이 조직 외부에 있고 인적·사회적·조직적 원인에 의한 위기가 22건(15.4%), 그리고 발생 원인이 조직 외부에 있고 기술·경제적 원인에 기인하는 위기가 5건(3.5%)으로 나타났다(〈Table 6〉).

보다 구체적으로 위기 발생 원인을 살펴보면, 위기의 원인이 조직 내부에 있고 인적·사회적·조직적 원인에 의해 발생한 불법 활동이 39건(27.3%)으로 가장 많이 발생했으며, 경영진의 폭언이나 도박, 탈세, 비리, 비자금 등이 이에 포함된다. 이어서 기술·경제적 원인과 조직 내부 원인으로 인한 산업 사고나 시설 결함이 17건(11.9%), 제품·서비스 결함이 16건(11.2%) 발생하였으며, 다음으로 파업 13건(9.1%), 시설이나 시스템 고장으로 인한

위기가 10건(7%)으로 나타났다. 기타 유형은 12건(8.4%)이었는데, 이 가운데 11건이 발생 원인이 내부에 있고 인적·사회적·조직적 원인에 의해 발생한 시설 결함·산업 사고로 확인되었다. 자연 재해, 조직적 실패, 조직 내부의 고의적 방해, 조직 외부의 고의적 방해, 루머·악의적 비방은 각각 1건(0.7%)으로 거의 발생하지 않았고, Mitroff 등(1987)이 제안한 30가지의 위기 유형 가운데 10가지 유형의 위기는 발생하지 않은 것으로 확인되었다.

위기 유형의 변화를 살펴본 결과, 2005년에는 총 10건의 위기가 발생한 가운데 사고 군집 유형이 7건(70%)으로 가장 많이 발생한 반면, 총 17건의 위기가 발생한 2007년에는 예방 가능 군집에 속하는 위기가 58.8%로 급격히 증가한 것으로 나타났다. 2009년에는 모두 13건의 위기가 발생한 가운데 사고 군집 위기가 가장 많이 발생했으며(9건, 69.2%), 대부분 생활용품과 식품의 기술적 문제로 인한 것이었다. 2011년에 발생한 27건 가운데 조직의 책임성이 높은 예방 가능한 유형의 위기가 15건(55.6%)이었으며, 다음으로 사고 군집 유형이

Table 7. Crisis type by year

Crisis type \ Year	2005 (%)	2007 (%)	2009 (%)	2011 (%)	2013 (%)	2015 (%)
Victim Cluster	1 (10)	1 (5.9)	0 (0)	0 (0)	7 (17.9)	0 (0)
Accident Cluster	7 (70)	6 (35.3)	9 (69.2)	12 (44.4)	12 (30.8)	16 (43.2)
Preventable Cluster	2 (20)	10 (58.8)	4 (30.8)	15 (55.6)	20 (51.3)	21 (56.8)
Total	10 (100)	17 (100)	13 (100)	27 (100)	39 (100)	37 (100)

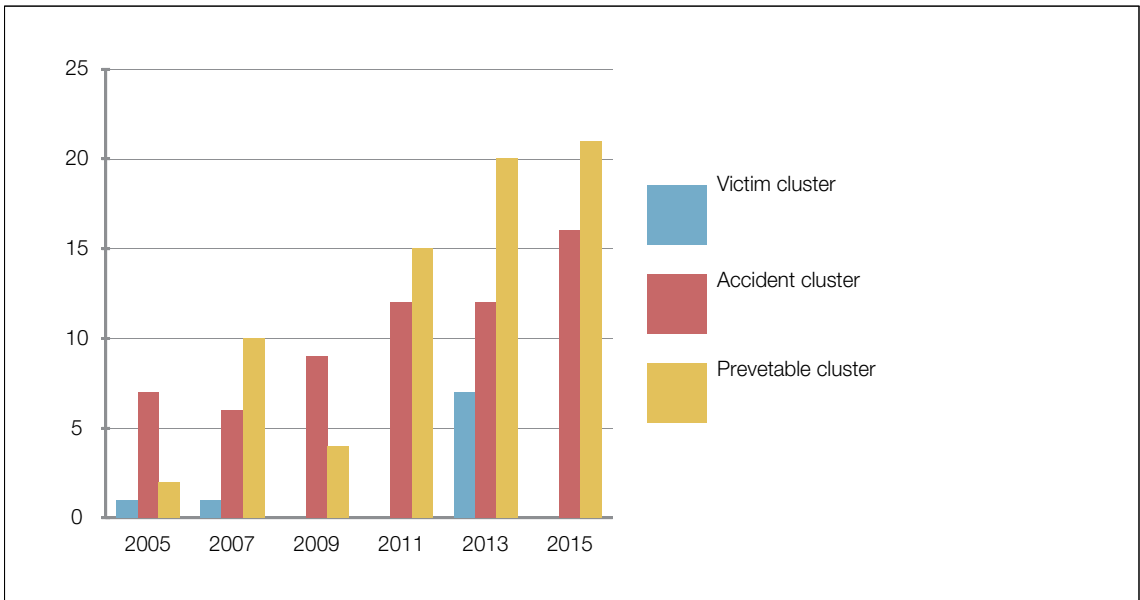


Figure 1. Crisis types by crisis clusters

12건(44.4%) 발생하였다. 또한 총 39건의 사례가 분석된 2013년에는 예방 가능 군집 유형이 가장 많았고(20건, 51.3%), 이전에는 거의 발생하지 않았던 희생자 군집 위기가 7건(17.9%) 발생하였는데, 이는 주로 제품 손상이나 이해관계자들의 악의에 의한 것이었다. 2015년에는 예방 가능한 위기가 21건(56.8%), 사고 군집 위기가 16건(43.2%) 발생하였으며 희생자 군집 유형은 발생하지 않았다.

시간의 흐름에 따라 발생한 위기 유형의 변화를 살펴보면, 인적 오류로 인한 사고나 제품 결함, 조직의 악행처럼 사전 예방이 가능한 위기가 증가한 것으로 나타났다. 2005년에 2건에 불과하던 예방 가능 군집 위기가 2015년에는 21건 발생하였으며, 2005년에 가장 많이 발생했던 사고 군집도 꾸준히

증가한 것으로 나타났다. 반면, 희생자 군집 유형의 위기는 전 기간 거의 발생하지 않았다.

〈연구문제 2〉 우리나라 기업들은 위기 상황에서 어떤 대응 커뮤니케이션 전략과 정보원을 활용하는가?

위기 유형별 위기 커뮤니케이션 전략

기업들이 활용한 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 분석한 결과, 위기에 대한 조직의 책임성이 낮은 희생자 군집 위기에 대해서는 복구 전략(31.3%)을 가장 많이 활용하였으며, 부인 전략(25%)을 사용하는 경우도 많았다(표 7). 침묵과 단순한 상황 설명도 각각 18.8%로 나타났으며, 축소 전략(6.3%)은 거의 사용되지 않았다. 다음으로 사고 군집의 위

Table 8. Crisis communication strategies by crisis clusters

Strategy Crisis type	Denial	Diminish	Rebuild	Silence	Others	Total (%)
Victim cluster	8 (25.0%)	2 (6.3%)	10 (31.3%)	6 (18.8%)	6 (18.8%)	32 (100.0%)
Accident cluster	36 (18.8%)	36 (18.8%)	78 (40.6%)	25 (13.0%)	17 (8.9%)	192 (100.0%)
Preventable cluster	39 (17.0%)	51 (22.3%)	76 (33.2%)	49 (21.4%)	14 (6.1%)	229 (100.0%)
Total (%)	83 (18.3%)	89 (19.6%)	164 (36.2%)	80 (17.7%)	37 (8.2%)	453 (100.0%)

$$\chi^2 = 16.494, df = 8, p < .05$$

기가 발생한 경우, 복구 전략이 전체의 40.6%를 차지해, 가장 많이 활용되는 것으로 나타났으며, 이어서 부인(18.8%), 축소 전략(18.8%)으로 나타났다. 조직의 책임성이 가장 높다고 판단되는 예방 가능 군집의 위기에 대해서도 기업들은 복구 전략(33.2%)을 가장 많이 구사하는 것으로 나타났고, 이와 함께 축소 전략(22.3%), 침묵 전략(21.4%)을 사용하였다.

위기에 대한 조직의 책임성을 기준으로 군집화한 위기 유형에 따라 활용하고 있는 위기 대응 커뮤니케이션 전략의 차이가 통계적으로 유의미한지 확인하기 위해 교차 분석을 진행한 결과, 위기 유형에 따른 위기 대응 커뮤니케이션 전략 간에 유의미한 차이가 존재했다($\chi^2 = 16.494, df = 8, p < .05$). 이에 SCCT의 틀을 적용하였는데, 위기에 대한 조직의 책임성이 낮은 희생자 군집의 위기가 발생했을 때, 방어적 전략을 활용하는 것을 제안하고 있으나 실제 국내 기업들은 수용적 전략인 복구 전

략(31.3%)을 가장 많이 활용하고 있었으며 다음으로 부인 전략(25%)을 활용하는 것으로 나타났다. 위기에 대한 조직의 책임 수준이 높은 예방 가능한 유형의 위기가 발생했을 경우에 위기 상황에 대해 수용하는 태도를 취하는 복구 전략(33.2%)을 가장 많이 사용하였으며, 이와 함께 사건을 축소하고자 하는 축소 전략(22.3%)을 비교적 많이 사용하는 것으로 나타났다. 또한 위기에 대한 조직의 책임성이 중간 단계인 사고 군집의 위기 발생 시에도 복구 전략(40.6%)을 가장 많이 활용하는 것으로 나타났는데, 이를 통해 국내 기업들은 위기에 대한 조직의 책임 수준과 관계없이 복구 전략을 주요 전략으로 사용하고 있음을 알 수 있었다. 그러나 부인 전략의 경우, 조직의 책임성이 낮은 위기인 희생자 군집이 발생할 때 조직의 책임성이 높은 예방 가능 군집 위기가 발생했을 때 보다 높은 활용도(25%)를 보이고 있는 것으로 나타났다. 한편, 침묵 전략도 빈번하게 활용되었는데, 특히 조직의 책임 수준이 높다

고 판단되는 예방 가능 군집의 위기가 발생했을 때 침묵 전략(21.4%)의 활용이 매우 높았다.

정리해 보면, 전반적으로 기업들이 하나의 위기 사건에 대해 여러 가지 전략을 동시에 함께 사용하고 있음을 확인하였고, 조직의 책임수준과 관계없이 전반적으로 복구전략을 많이 활용하는 것으로 나타났다. 조직의 책임성이 높은 예방 가능 군집의 위기가 발생했을 경우에는 복구 전략을 가장 많이 활용하는 것으로 나타났지만 이와 함께 축소 전략(22.3%)과 부인 전략(17%)도 빈번히 사용되었음을 확인하였다. 특히 침묵이나 무대응이 21.4%로 상대적으로 높았다.

기업의 주요 위기 커뮤니케이션 정보원

기업이 위기 대응 커뮤니케이션에 활용한 정보원에 대한 빈도 분석을 실시한 결과, 정보원이 활용되지

않은 경우는 전체의 22.1%로 나타났으며, 기사 내에 정보원이 드러나지 않거나 기업이 무대응하는 경우가 이에 포함되었다. 정보원이 활용된 기사들을 분석한 결과, 기업명을 기재한 경우가 36.1%으로 가장 높은 비중을 차지하였다. 기업명에 이어 관계자(20.8%), CEO(12.5%)의 비중이 높게 나타나 이들 역시 위기 상황에서 커뮤니케이션 정보원으로 많이 활용되고 있음을 알 수 있었다(〈Table 9〉 참조).

다음으로 위기 대응 커뮤니케이션 전략에 따른 정보원의 차이를 살펴본 결과, 모든 위기 대응 커뮤니케이션 전략에서 정보원으로 기업명을 가장 많이 활용하고 있었으며, 관계자 역시 정보원으로 활용되는 빈도가 높았다(〈Table 10〉 참조). 특히 축소 전략을 활용하는 경우 관계자를 정보원으로 이용하는 정도가 31.7%로 높았으며, 단순한 상황 설명 시에도 관계자가 정보원으로 활용되는 비중이

Table 9. Analysis of information source (Multiple coding)

Source of message	Number (<i>n</i>)	Frequency (%)
CEO	95	12.5%
Senior / executive manager	27	3.6%
Employee	15	2.0%
The person concerned	158	20.8%
The company / organization	274	36.1%
Spokesperson	1	0.1%
Public relations manager / staff	17	2.2%
Expert	3	0.4%
Others	1	0.1%
No source	168	22.1%
Total	759	100.0%

Table 10. Information sources by crisis communication strategies

Source Strategy	CEO (%)	Senior Mgmt (%)	The person concerned (%)	The company (%)	Others (%)	PR practitioner (%)	No source (%)	total
Denial	19 (13.9)	9 (6.6)	36 (26.3)	63 (46.0)	3 (2.2)	7 (5.1)	-	137 (100)
Diminish	11 (7.9)	8 (5.8)	44 (31.7)	58 (41.7)	8 (5.8)	10 (7.2)	-	139 (100)
Rebuild	59 (24.8)	13 (5.5)	52 (21.8)	100 (42.0)	8 (3.4)	4 (1.7)	2 (0.8)	238 (100)
Silence	10 (10.4)	-	2 (2.1)	4 (4.2)	1 (1.0)	-	79 (82.3)	96 (100)
Others	1 (2.1)	5 (10.4)	25 (52.1)	14 (29.2)	-	2 (4.2)	1 (2.1)	48 (100)
Total	100 (15.2)	35 (5.3)	159 (24.2)	239 (36.3)	20 (3.0)	23 (3.5)	82 (12.5)	658 (100)

$$\chi^2 = 566.433, df = 24, p < .001$$

* The number of employees, spokespersons, experts was too small to analyze. They were combined with 'others.'

52.1%로 나타났다. 기업의 홍보 담당자가 위기 대응 커뮤니케이션 메시지의 정보원으로 활용되는 경우는 거의 나타나고 있지 않는 것으로 확인되었는데, 이를 통해 위기 상황에서 기업 홍보 담당자가 커뮤니케이션의 주체가 되기보다는 상황에 적합하다고 생각되는 정보원을 내세워 위기 대응 커뮤니케이션을 한다고 유추할 수 있다. 의미 있는 차이가 나타난 부분은 복구 전략 사용 시 CEO가 정보원인 경우로, 복구 전략을 이용하는 경우에 CEO 정보원의 비중이 24.8%로 나타나 다른 전략 사용 시에 비해 월등히 높게 나타났다. 위기 대응 커뮤니케이션 전략에 따른 대응 정보원의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 확인하기 위해 교차 분석을 실시하였으며, 결과적으로 위기 대응 커뮤니케이션 전

략마다 나타나는 정보원의 차이가 유의미함을 알 수 있었다 ($\chi^2 = 566.433, df = 24, p < .001$).

〈연구문제 3〉 2010년을 기준으로 이전과 이후에 국내 기업에 발생한 위기에는 어떠한 차이가 있는가?

2010년 이전과 이후의 위기를 비교한 결과, 먼저 빈도 면에서 2010년 이전에는 총 40건의 위기가 발생한 반면, 이후에는 103건의 위기가 발생해 위기 발생 빈도가 급격히 높아진 것으로 나타났다. 시기별로 위기 유형을 비교해 보면, 전기에는 기술적 오류로 인한 제품 결함과 조직의 악행으로 인한 위기가 각각 11건(27.5%)으로 높은 비중을 차지했고, 파업이나 불매 운동 등의 도전 유형도 7건(17.5%) 발생하였다. 반면, 2010년 이후에는 총

Table 11. Analysis of crisis types before and after 2010

		2005-2009 (%)	2011-2015 (%)
Victim Cluster	Natural disaster	0 (0)	1 (1)
	Rumor	1 (2.5)	0 (0)
	Workplace violence	0 (0)	0 (0)
	Product tempering, malevolence	1 (2.5)	6 (5.8)
Accident Cluster	Challenge	7 (17.5)	11 (10.7)
	Technical-error accident	4 (10)	19 (18.4)
	Technical-error product harm	11 (27.5)	10 (9.7)
Preventable Cluster	Human-error accident	4 (10)	13 (12.6)
	Human-error product harm	1 (2.5)	9 (8.7)
	Organizational misdeed	11 (27.5)	34 (33)
Total		40 (100)	103 (100)

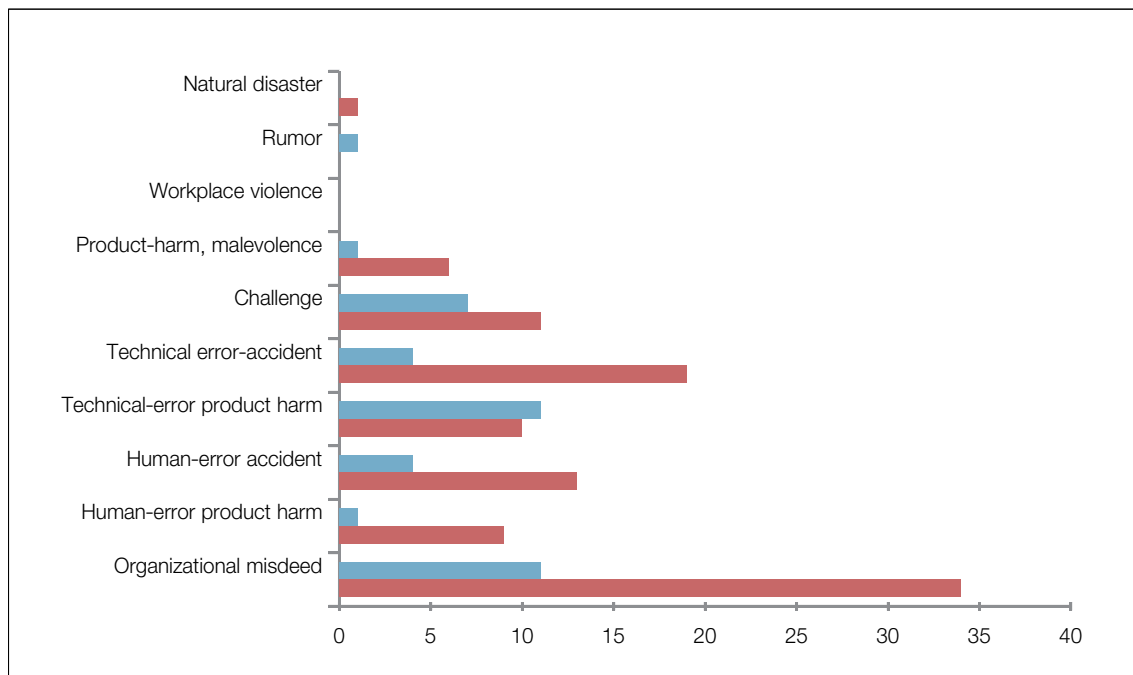


Figure 2. Types of crisis before and after 2010

Table 12. Analysis of crisis communication strategies before & after 2010

Strategy		Year	2005-2009		2011-2015	
			<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Deny strategies	Denial		22	12.6%	45	8.8%
	Attack the Accuser		28	16.1%	49	9.6%
	Scapegoat		23	13.2%	31	6.1%
Diminish strategies	Excuse		34	19.5%	76	14.9%
	Justification		19	10.9%	54	10.6%
Rebuild strategies	Reminder		5	2.9%	7	1.4%
	Ingratiation		5	2.9%	2	0.4%
	Compensation		10	5.7%	40	7.9%
	Corrective Action		39	22.4%	164	32.2%
	Apology		10	5.7%	75	14.7%
Silence strategy	Silence, No response		42	24.1%	146	28.7%
Others	Others		14	8.0%	50	9.8%
Total			174	100.0%	509	100.0%

103건의 위기 가운데 조직의 악행으로 인한 위기가 가장 많았고(34건, 33%), 다음으로 기술적 오류에 의한 사고(19건, 18.4%), 인적 오류로 인한 사고(13건, 12.6%)로 나타났다(〈Table 11〉 참조).

시기별로 위기 유형을 비교한 결과, 2010년 이전과 이후 모두 희생자 군집에 속하는 자연재해, 루머, 작업장 폭력 유형은 거의 발생하지 않았지만, 후반기 들어 제품 손상이나 악의에 의한 위기 발생 빈도가 증가한 것으로 나타났다. 또한 조직의 악행으로 인한 위기는 지속적으로 발생했을 뿐만 아니라 급격히 증가해 후반기에는 전반기 대비 세 배 가까이 늘어났으며, 후반기 위기 유형 가운데 가장 높은 비중을 차지하였다. 보다 구체적으로 살펴보자

면, 2010년 이전에는 비자금, 비리, 과징금 등 불법적 행위로 인한 위기가 발생한 반면, 이후에는 경영진의 폭언, 직원 비행 등이 주를 이루었다. 한편 2010년 이전에는 기술적 오류로 인한 제품 결함 위기가 많이 발생한 반면, 2010년 이후에는 가스 누출, 배관 폭발, 공사장 붕괴와 같은 기술적·인적 오류로 인한 사고가 많이 발생하는 등, 시간의 흐름에 따른 위기 유형의 차이가 확연하게 나타났다.

위기 대응 커뮤니케이션 전략과 정보원에 있어서도 전/후반 차이가 나타났다. 커뮤니케이션 전략의 경우, 부인, 공격자 공격, 책임전가와 같은 방어적 입장의 부인 전략의 사용 비중이 전반 대비 후반에 확연히 줄어든 반면, 행동 시정과 사과와 같은

Table 13. Analysis of communication sources before and after 2010

Source	Year	2005-2009		2011-2015	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
CEO		14	8.1%	81	15.9%
Senior management		12	6.9%	15	2.9%
Employee		4	2.3%	11	2.2%
The person concerned		45	26.0%	113	22.1%
The company/organization		69	39.9%	204	39.9%
Spokesperson		0	0.0%	2	0.4%
Public relations manager/staff		6	3.5%	11	2.2%
Expert		0	0.0%	3	0.6%
Others		1	0.6%	0	0.0%
No source		41	23.7%	127	24.9%
Total		173	100.0%	511	100.0%

수용적 전략의 사용 비중이 급증하였다(〈Table 12〉 참조).

마지막으로 커뮤니케이션 정보원 사용에서도 전반기와 후반기 차이가 일부 나타났는데, 다른 정보원 대비 CEO 정보원 비중이 8.1%에서 15.9%로 급증한 반면, 최고 경영진이나 임원진 정보원 비중은 감소하였다(6.9% vs. 2.9%). 그러나 이를 제외한 대부분의 정보원 비중은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

결론 및 논의

연구 결과 요약 및 논의

본 연구는 국내 기업들의 위기관리 현황을 살펴보

기 위해 최근 10년 동안 국내 기업에 발생했던 위기 유형과 이에 대한 조직의 대응 커뮤니케이션 전략을 내용 분석 방법을 통해 분석하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

먼저, 위기 발생 현황을 살펴보기 위해 위기의 유형을 조직 책임성과 위기 발생 원인에 따라 분석한 결과, 2005년부터 10년 동안 조직 책임성이 높은 예방 가능한 군집의 위기 유형이 가장 많이 발생하였으며, 특히 경영자의 비행이나 조직의 악행에 의한 위기의 발생 빈도가 높았다. 반면, 희생자 군집에 속하는 위기는 거의 발생하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 자연재해나 루머처럼 예방이 상대적으로 어려운 위기는 거의 발생하지 않은데 반해, 조직이 사전에 예방할 수 있는 예방 가능한 차원의 위기가 빈번하게 발생했다. 위기 유형별로 상황에 부합

하는 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 사용하면 위기 대응의 효과를 높일 수 있으며, 예방 가능한 위기에 대해 이해관계자들은 조직의 책임 수준이 높다고 생각하므로 이들 경우에 조직은 책임을 수용하는 전략을 선택할 필요가 있을 것이다(Coombs, 2012; Lee, 2008). 특히 조직 책임성이 높은 위기는 기업 명성의 피해를 극대화시킬 수 있고, 공중도 조직에 대해 부정적인 생각과 행동을 할 수 있다는 점에서(Coombs, 2007; Weiner, 1985), 조직 책임성이 높은 위기가 자주 발생하는 상황을 고려할 때, 우리나라 기업들은 그 상황의 심각성을 인식하고 위기 발생 가능성을 줄이고 사전에 대비하는 노력을 기울여야 할 것이다.

위기 발생 원인 측면에서는 내부적이고 인적/사회적/조직적 원인에 의한 위기가 절반 이상의 비중을 차지하였으며, 보다 구체적으로는 조직의 불법적인 활동으로 인한 위기의 발생 빈도가 눈에 띄게 높았다. 또한 전반적으로 외부적 원인보다는 내부적 원인에 의한 것이 많았다. 미트로프와 그의 동료들(Mitroff et al., 1987)에 따르면 인적·사회적·조직적 원인으로 인한 위기가 발생하는 경우에 조직의 내부 이해관계자를 대상으로 심리 상담이나 보안 교육을 실시하고 위기 탐지를 위한 훈련을 진행하는 등의 예방책이 필요한데, 이러한 예방 행동을 모두 실행하는 것은 어렵지만 위기의 원인에 따라 예방과 대비책이 달라질 수 있다는 점에서 발생 가능한 위기 유형과 종류를 파악하고 이에 대한 예방 조치를 보다 적극적으로 취할 필요가 있다.

위기에 대해 국내 기업들이 구사한 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 살펴본 결과, 기업들은 위기 발

생 시 하나의 커뮤니케이션 전략을 이용하기보다는 복수의 커뮤니케이션 전략을 활용하는 것으로 나타났다. 위기 상황에서 사용된 위기 대응 커뮤니케이션 전략을 분석한 결과를 보면 조직의 책임성에 따라 활용하고 있는 전략에 약간의 차이가 나타나고 있었지만, 상당수의 기업들은 책임 수준과 상관없이 위기에 대해 수용하는 전략인 행동 시정이나 사과와 같은 복구 전략을 선택하는 것으로 나타났다.

다수의 연구에서는 위기 대응 커뮤니케이션의 효과에 있어서 수용적 전략이 방어적 전략보다 효과적인 것으로 나타났는데(Kim, 2006; Kim & Sung, 2010; Park & Kim, 2007; Yoon & Choi, 2008), 박은혜와 김영옥(Park & Kim, 2007)에 따르면 위기 책임성과 관계없이 수정 행위 전략의 수용도가 높고 부인 전략의 선호도가 낮은 것으로 나타났고, 윤영민과 최윤정(Yoon & Choi, 2008)은 방어적 전략보다 수용적 전략에 대한 공중의 수용 정도가 더 높게 나타난다고 주장하였다. 이러한 결과를 기반으로 실제 상황에서 조직의 책임성과 관계없이 수용적 전략을 바탕으로 하는 위기 대응 커뮤니케이션이 효과적이라고 유추할 수 있다. 그러나 수용적 전략을 활용하는 것이 공중의 수용 정도에 효과적이라고 해서 조직의 책임 수준이 낮은 상황에서 무조건적으로 복구 전략을 실행하는 것은 위험할 수 있다는 점을 염두에 둘 필요가 있다. 조직의 책임성이 큰 상황에서는 높은 수준의 수용적 전략을 활용하여 위기로 인한 희생자에 대해 유감의 뜻을 전하고 상황에 대해 책임지고 시정하고자 해야 하지만 이는 손해 배상과도 연결되어 있는 문

제이기 때문에(Lee, 2008), 전략 선정에 있어 효과성은 물론 재정과 같은 현실적인 부분도 함께 고려할 필요가 있다.

국내 기업의 위기 대응 커뮤니케이션 활용과 관련하여 이러한 수용적 전략인 복구 전략과 함께 침묵·무대응 전략도 꾸준히 활용하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 조정열(Cho, 2004)이 지적한 바와 같이 위기 상황에 대한 조직의 즉각적인 대응이 부족하고 회피하고자 함을 보여 주며, 국내 기업들이 신속한 위기 대응보다는 사건 수습에 급급함을 의미한다. 이와 같은 결과를 통해 SCCT에 제시하고 있는 전략적 방향이 국내 기업 상황에는 부합하지 않고 있음을 확인하였고, SCCT에서 크게 논의되지 않는 침묵·무대응 전략이 오히려 주요 커뮤니케이션 전략으로 사용되고 있음을 알 수 있다. 따라서 침묵이나 무대응의 커뮤니케이션 효과에 대해 기존 연구의 틀을 넘어선 다차원적인 검토가 필요하다고 할 수 있다.

다음으로 위기 대응 커뮤니케이션의 정보원을 살펴본 결과, 주체를 규정할 수 없는 '조직' 또는 '기업명'을 통해 메시지를 발신한 경우가 가장 많았고, 정보원이 없는 경우도 다수로 나타났으며, '기업명'에 이어 '관계자' 정보원의 순으로 나타났다. 또한 대부분의 전략에서 '기업'이 정보원으로 활용되고 있었으나, 이미지 복구를 시도하는 수용 전략을 사용할 경우 CEO 정보원의 비중이 높은 것으로 나타났다. 특히 사과 전략을 구사하는 경우에는 CEO가 정보원으로 가장 많이 활용되고 있었는데, CEO보다 조직 이름으로 메시지를 전달하는 경우에 더 효과적일 수 있다는 기존 연구 결과와 달리(Chun &

Sung, 2011), 실제 상황에서는 사과 전략을 사용할 때 그 주체로 CEO를 가장 많이 활용하고 있음을 확인할 수 있었다.

최근 10년 동안 국내 기업에서 발생한 위기관리의 트렌드를 살펴보기 위해 시간적 흐름에 따라 그 유형 변화를 살펴본 결과, 2005년에는 대부분 사고 군집의 위기가 발생한 반면에 2007년에는 사고 군집 위기가 감소하고 예방 가능한 위기가 빈번하게 발생한 것으로 나타났고, 2009년에는 다시 사고 군집의 위기 발생 빈도가 높아지고 이후 2011년부터는 계속해서 예방 가능한 위기가 가장 많이 발생한 것으로 확인되었다. 국내 기업은 전체적으로 자연재해와 같이 희생자 군집에 속하는 위기는 거의 겪지 않았으며, 조직의 악행처럼 예방 가능 군집에 속하는 위기와 함께 기술적 오류와 같은 사고 군집의 위기를 많이 겪은 것으로 나타났다.

특히 기업 환경이 급속도로 변화한 근래 어떤 변화가 있었는지 살펴보기 위해 2010년을 기준으로 전반기와 후반기로 나누어 비교해 보았는데, 먼저 위기의 발생 빈도가 2010년 이전보다 이후에 2배 이상 증가한 것으로 나타났다. 또한 위기의 유형에도 변화가 있었는데, 2010년 이전에는 사고 군집의 유형이 많이 발생했다면 후기에는 예방 가능 군집의 위기가 가장 많이 발생하였고, 특히 과거에 비해 조직의 책임성이 높은 조직 경영진이나 직원의 악행에 의한 위기가 세 배 가까이 증가한 것으로 나타났다.

본 연구 결과 가운데 특히 의미 있는 부분은 위기가 동일하게 조직의 악행 유형으로 분류되더라도 시간의 흐름에 따라 위기 유형에 많은 차이가 있

다는 점이다. 과거에는 비리, 비자금 조성과 같은 조직의 불법적인 행동으로 인한 위기가 주를 이루었다면 최근에는 이전에 나타나지 않던 경영진의 부도덕적 행위, 직원의 폭언 논란처럼 사회적인 가치와 연관된 사건과 사고가 이슈화되어 위기로 발전하는 것을 볼 수 있었다. 이러한 결과는 이전부터 기업들의 악행은 계속되어 왔지만 2010년을 기점으로 SNS 활용과 스마트기기의 확산으로 인해 실시간 정보 공유가 가능한 환경이 조성됨에 따라 공중의 라이프 스타일과 가치관이 변화하였고, 때문에 과거에는 위기로 생각되지 않던 사건과 사고들이 이슈화되어 기업의 위기 영역에 포함되었다고 해석할 수 있다. 기업들은 발생하고 있는 위기 가운데 조직적 차원에서 사전에 예방 가능한 위기가 주를 이루고 있음을 파악하고, 사회 환경과 공중의 변화로 인해 위기 영역이 확대됨에 따라 위기가 발생할 가능성이 높아졌음을 인지하여 사전에 기업에게 위기가 발생하지 않도록 위기관리에 더 많은 노력을 기울이고자 해야 할 것이다.

연구 결과의 시사점

사회 환경의 급격한 변화로 인해 다양한 위기의 발생이 증가함에 따라 위기관리는 기업 생존을 위한 필수적인 영역으로 인식되고 있다. 그러나 위기관리에 대한 연구가 활발하게 이루어지는 데 반해 국내 기업의 위기관리 현황에 대한 고찰은 상대적으로 미비하였던 바, 본 연구는 최근 10년 간 국내 기업에 발생했던 위기 사례 분석을 통해 위기관리 현황 및 변화를 살펴보았다는 점에서 의미가 있다.

본 연구 결과의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 10

년 동안의 국내 기업에 발생한 위기 유형 추이를 파악해 보고 대응 커뮤니케이션 전략과 정보원 활용 현황과 변화를 살펴봄으로써 기업들이 앞으로 발생할 수 있는 위기 대비와 관리를 함에 있어 실무적으로 참고할 수 있는 유용한 기준 자료가 될 수 있다. 국내 기업들이 여전히 위기관리 능력이 떨어지는 것으로 평가되는 상황에서(Chae, 2015) 이는 실질적인 차원에서 유용한 자료가 될 것이다.

둘째, SNS와 스마트폰 이용 확산이 시작된 2010년을 기점으로(Samsung Economic Research Institute, 2010, 2011) 이해관계자들의 라이프 스타일이 크게 변화하고 기업에 대한 인식과 가치관이 변화함에 따라 이로 인해 발생 가능한 위기의 영역이 확대되었고, 과거에 비해 예방 가능한 위기가 많이 발생하고 있다는 결론을 도출할 수 있다. 이는 국내 기업의 위기가 환경 변화에 따른 영향을 받고 있음을 시사하고 있으므로, 기업의 위기 커뮤니케이션 담당자들은 위기 영역 확대에 따라 위기의 발생 가능성이 높아졌음을 인지하고 이에 대비하고자 하는 노력을 기울여야 할 것이다. 변화하는 환경에 조직이 신속하게 적응할 수 있도록 하는 한편, 주요 이해관계자와 긍정적인 관계를 유지하며 지속적인 환경 스캐닝을 통해 조직에게 발생할 수 있는 위기가 무엇인지 분석하여 위기에 대비하고자 사전에 주의를 기울이는 것이 필요하다.

셋째, 지난 10년 동안 예방 가능 군집 위기가 자주 그리고 꾸준히 발생하였으며, 앞으로도 어느 정도 지속적으로 발생할 것을 예상할 수 있다. 예방 가능 군집 위기에 대해 공중은 위기 발생 원인에 있어 조직 책임성이 높다고 생각하며, 따라서 조직 책

임성이 낮은 위기에 비해 조직에 대한 여론이 부정적으로 형성될 수밖에 없다. 이는 궁극적으로 조직의 평판과 이미지를 악화시키기 때문에, 조직이나 경영진의 잘못이나 인적 문제로 위기가 발생하지 않도록 철저히 사전 관리를 할 필요가 있다.

넷째, 국내 기업들의 경우 SCCT의 틀이 이론 그대로 적용되고 있지 않음을 확인하였다. 기업들은 여러 가지 커뮤니케이션 전략을 동시에 구사하였으며, 조직 책임 수준이 낮은 위기 상황에서도 복구 전략을 사용하는 등, 이론과 다른 점이 다수 발견되었다. 또한 침묵 전략도 상당한 비중으로 활용되는 것으로 나타났다. 침묵 전략은 위기 상황에 성급하게 대응하기보다 상황과 원인 규명 이후에 대응하기 위해 초반에 많이 활용한 것으로 판단되는데, 침묵과 무대응 전략은 매우 수동적인 대응으로 조직이 무성의하고 무책임하다는 인식을 줄 수 있으므로, 침묵과 무대응보다는 신속하고 적절한 대응을 통해서 위기 상황 해결을 위해 조직이 취하고 있는 행동을 보여 줄 필요가 있다(Lee, 2008).

마지막으로 기업들은 위기 대응 커뮤니케이션 정보원으로 대부분 '기업'이나 '관계자'를 활용하는 것으로 나타났는데, 선행 연구에 따르면 정보원에 따라 커뮤니케이션 효과에 차이가 있다는 점에서 기업들은 상황과 전략에 따라 메시지 전달 주체를 선택할 필요가 있다. 특히 기업이 복구 전략을 활용하는 경우에 CEO를 정보원으로 많이 활용하였는데, 공중은 CEO가 조직의 핵심으로 의사 결정을 내릴 수 있고 조직의 입장을 대변하는 대표자라고 생각하기 때문에 CEO의 역할은 중요하다(Fearn-Banks, 1996). 기업은 위기 상황에 따라 적절한

정보원을 선정하고 위기 상황에 대한 완벽한 이해를 기반으로 조직의 입장이 잘 반영된 대응 커뮤니케이션을 준비해야 하며, 언론 보도를 통해 공중에 위기 대응 커뮤니케이션이 전달된다는 점을 고려하여 조직의 입장이 그대로 전달될 수 있도록 주의를 기울여야 할 것이다.

연구의 한계점 및 제언

먼저, 본 연구는 위기 트렌드 및 위기관리 현황을 파악하였으나 위기 사례를 양적 내용 분석 방법을 통해 살펴보았기 때문에 각 요소들 간의 상관관계나 인과 관계를 규명하는 데에는 한계가 있다. 즉, 위기의 발생 빈도나 유형, 유형별 대응 커뮤니케이션 전략, 정보원 활용 정도 등의 현황과 추이를 확인하였지만, 방법론적 특성상 구체적인 인과 관계를 설명하기에는 어려움이 있다. 추후 관련 연구가 진행된다면 이들 요소들 간의 관계와 그 의미에 대한 보다 깊이 있는 논의가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구를 통해서 국내 기업들의 위기관리 및 위기 대응 커뮤니케이션 현황을 전반적으로 파악하였으나, 각 커뮤니케이션 전략이나 정보원의 효과에 대해서는 살펴볼 수 없었다. 셋째, 연구 대상을 상장 기업으로 제한하였으며, 언론 보도에 나타난 위기 사례를 그 분석 대상으로 제한한 바, 보다 다양한 유형의 조직의 위기관리에 대한 포괄적인 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다. 넷째, 본 연구는 10년이라는 기간 동안 발생한 위기 사례 숫자가 방대하다는 점에서 해당 기간 동안 격년으로 사례를 수집하여 분석하였으므로 일부 기간과 사례는 분석에서 제외되었다. 추후 연구에서는 샘플링

이 아닌 전수 조사를 실시함으로써 보다 총체적이고 깊이 있는 분석을 실시해야 할 것이다. 끝으로, 본 연구는 언론 보도 내용을 분석 대상으로 하였으므로 실제 위기 상황 및 조직의 위기 대응 커뮤니케이션과 관련한 정보는 미디어의 게이트 키핑 및 프레임에 영향을 받았을 가능성이 있고, 따라서 일부 왜곡이나 누락이 발생하였을 수 있다. 물론 일반적인 대중이 위기에 대한 정보를 접하는 경로가 언론 보도라는 점을 고려할 때, 본 연구자들이 분석 대상

으로 선택한 언론 보도는 우리 사회에서 기업의 위기가 투영되는 유용한 틀이며, 각 조직이 실제로 사용한 전략과 정보원을 파악하기 위해서는 각 조직을 접촉하여 내부적인 정보를 얻지 않는 한 정보 누락의 가능성은 존재할 수밖에 없지만, 연구 결과를 일반화함에 있어 언론 보도가 조직이 실제로 행한 모든 대응과 커뮤니케이션을 반영하지 않을 수 있다는 점은 유념할 필요가 있다.

References

- Andreoli, V., & Worchel, S. (1978). Effects of media, communicator, and position of message on attitude change. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 55-79.
- Argenti, P. A. (2016). *Corporate communication* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Armstrong, R. A. (1981). The concept and practice of issues management in the United States: The corporation must be prepared. *Vital Speeches of the Day*, 47(24), 763-765.
- Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: Managing and communication in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuse and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State university of New York Press.
- Birnbaum, M. H., & Stegner, S. E. (1979). Source credibility in social judgments: Bias, expertise, and the judges point of view. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 48-74.
- Brewer, M. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.
- Carroll, C., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinion about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.
- Cha, H. (2002). Study on the influence of crisis type and relationship management to the crisis communication strategy. *Journal of Public Relations*, 6(2), 189-232.
- Chae, S. (2015). Korean companies would get a grade C in crisis management. *Chosun Biz*. Retrieved from http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2015/06/02/2015060200108.html
- Cho, H. (2013). A study on disaster reports of the Korean media: Focused on daily newspapers' analyses of typhoon, heavy rains and heat waves. *Crisisonomy*, 9(6), 21-44.
- Cho, J. (2004). Mediocracy and crisis communication: Characteristics of negative news coverage. *Journal of Public Relations*, 8(2), 269-300.
- Cho, S., & Lee, M. (2009). A study on apology strategies: Do crisis types matter?. *Journal of Public Relations*, 13(2), 99-132.
- Cho, S., Chang, H., & Kwon, K. (2012). Netizens' reactions toward corporate crises: Content analysis of crisis news stories and online readers' comments. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 56(4), 311-338.
- Chun, J., & Sung, M. (2011). The effect of crisis communication strategy, information source, and message type on public's crisis communication evaluation. *Advertising Research*, 91, 378-414.
- Claeys, A., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding* (4th Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attribution in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-187.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (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.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Dholakia, R. R., & Sternthal, B. (1977). Highly credible source: Persuasive or persuasive liabilities. *Journal of Consumer Research*, 3(4), 223-232.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: AMACOM.
- Gass, R. H., & Seiter, J. S. (1999). *Persuasion, social influence, and compliance gaining*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Griffin, M., Babin, B. J., & Attaway, J. S. (1991). An empirical investigation of the impact of negative public publicity on consumer attitudes and intentions. *Advances in Consumer Research*, 18, 334-341.
- Hagan, L. M. (2007). For reputation's sake: Managing crisis communication. In E. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 413-440). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Haley, E. (1996). Exploring the construct of organization as source: Consumers' understanding of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising*, 25(2), 19-33.
- Ham, C. D., Hwang, S., & Cameron, G. (2011). Placing crisis management research in context: An analysis and a call for the state of crisis management research in public relations. *Journal of Public Relations*, 15(3), 144-175.
- Hong, J., & Cha, H. (2015). Network types of issue diffusion based on probability and ripple effect of crisis issue. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 59(2), 365-395.
- Horai, J., Naccari, N., & Fatoullah, E. (1974). The effects of expertise and physical attractiveness upon opinion agreement and liking. *Sociometry*, 37(4), 601-606.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelly, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635-650.
- Kang, H. (2010). The mobile phone penetration rate is 100 percent in Korea. *Digital Times*. Retrieved from http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2010062202010531742006
- Kim, J., & Kim, J. (2010). The effects of crisis communication strategies and positive relationship between consumer and corporation on corporate credibility. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 12(1), 394-423.
- Kim, J. & Sung, M. (2010). The influence of the crisis history on the media report of crises in Korea. *The Korean Journal of Advertising*, 21(6), 131-158.
- Kim, H. (2014). The Effects of activeness of social media usage, responsibility for crises, and types of crisis communication strategies on publics' responses to organizations. *Advertising Research*, 103, 5-37.
- Kim, S., & Cha, H. (2014). Influence of the type of media,

- crisis responsibility and crisis communication strategy on crisis perception and acceptance of the crisis communication. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 58(3), 111-144.
- Kim, S., & Sung, M. (2010). The Effect of crisis history and corporate reputation on public's crisis communication evaluation. *The Korean Journal of Advertising*, 21(2), 81-105.
- Kim, Y. (2002). *Understanding crisis management*. Seoul, Korea: Book and Path.
- Kim, Y. (2006). How does the organization in a crisis apologize?: The contents of apology strategies and the level of acceptance. *The Korean Journal of Advertising*, 17(1), 179-207.
- Kim, Y., & Yang, J. (2012). The Koreans Apology Map: An Analysis of Apologies by Types during the Past 10 Years. *Korean Journal of Communication and Information*, 59, 180-210.
- Kim, Y., & Lee, H. (2011). The effects of corporate reputation and crisis communication on post-crisis corporate reputation and crisis perceptions. *Journal of Public Relations*, 15(2), 5-39.
- Kovoor-Misra, S., & Misra, M. (2007). Understanding and managing crises in an "Online World". In C. M. Pearson, C. Roux-Dufont, & J. A. Clair (Eds.), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 85-103). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lee, D. (2004). Diversity of online news media: Source and frame analyses. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 48(4), 218-242.
- Lee, I., & Lee, K. (2011). 'One line' can change the flow of news. *Kyungbang Daily*. Retrieved from http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201105172133215&code=940705
- Lee, J. (2010). The number of smartphone increases by 20,000 every day. *Digital Times*. Retrieved from http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2010051902010151738002
- Lee, S., Bae, S., & Chung, S. (2011). A study on the effect of the corporate social responsibility in the crisis. *Advertising Research*, 89, 66-86.
- Lee, Y., Seo, Y., Nam, H., Hwang, K., & Sung, M. (2012). Influence of media types on acceptance of crisis communication strategies. *Journal of Public Relations*, 16(1), 35-77.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement Process. *Journal of Consumer Research*, 16, 310-321.
- McGuire, W. J. (1969). The nature of attitude and attitude change. In E. F. Borgatta & W. W. Lambert (Eds.), *Handbook of personality theory and research* (pp. ???-??). Chicago, IL: Rand McNally.
- Miller, D. P., & Heath, R. L. (2004). *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Mitroff, I. I., Shriwastava, P., & Udwardia, F. E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1, 283-292.
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 46-54.
- O'Hair, H. D., & McLoughlin, M. L. (1993). The management of failure events: Some contextual determinants of accounting behavior. *Human Communication Research*, 9(3), 208-224.
- Park, E., & Kim, Y. (2007). The effects of media framing and image restoration strategies on the public's crisis perceptions. *Korean Journal of Communication and Information*, 38(2), 73-118.
- Park, H., & Ha, J. (2014). How have south korean companies used apology response strategy in crisis situations for recent 3 Years? A quantitative

- content analysis. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 16(3), 181-218.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E., & Debonis, J. N. (1991). The chief executive officer's internal communication role: A benchmark program of research. In J. E. Grunig & L. A. Grunig (Eds.), *Public relations research annual* (Vol. 3) (pp. 1-35). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pornpitakpan, C. (2004). The Persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 243-281.
- Saffer, A. J., Sommerfeldt, E. J., & Taylor, M. (2013). The effect of organizational Twitter interactivity on organization-public relationships. *Public Relations Reviews*, 39, 213-215.
- Samsung Economic Research Institute. (2010). *CEO Information: 2010 trends in Korea*. Retrieved from http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0202&pubkey=db20100113001
- Samsung Economic Research Institute. (2011). *CEO Information: 2011 trends in Korea*. Retrieved from http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0202&pubkey=db20110112001
- Seo, S. (2015). Brand crisis management after Cho affairs: CEO should take responsibility. *Herald Economy*. Retrieved from http://news.heraldcorp.com/view.php?ud=20141212000218&md=20141212093542_BL
- Sternthal, B., Philips, L. W., & Dholakia, R. (1987). The Persuasive effect of source credibility: A situational analysis. *Public Opinion Quarterly*, 43, 282-314.
- Stiff, J. B., & Mongeau, P. A. (2004). *Persuasive communication* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Sung, M., & Hwang, J. (2014). Who drives a crisis? The diffusion of an issue through social networks. *Computers in Human Behavior*, 36, 246-257.
- Sung, M., Kim, Y., Chun, J., Shin, S., & Ahn, S. (2012). The influence of crisis history and the type of crisis communication strategy on public's perception and evaluation. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 14(2), 331-358.
- Tuchman, G. (1978). Making the news by doing work: Routinizing the unexpected. *American Journal of Sociology*, 79(1), 110-131.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ware, R. E., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic Criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-288.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion, *Psychology Review*, 92, 548-673.
- Yoo, J. (2011). A study on the status of crisis management of top 100 Korean companies by comparison to the period of IMF financial crisis. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 13(2), 7-36.
- Yoon, Y., & Choi, Y. (2008). Influence of apology on crisis responsibility attribution and acceptance of strategies. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 52(5), 207-226.
- 최초 투고일 2019년 08월 03일
 논문 심사일 2019년 09월 18일
 논문 수정일 2020년 01월 30일
 게재 확정일 2020년 02월 07일

The Corporate Crisis Trend and Response Strategies Among Korea Companies*

Sohyun Park

Account Manager, BBDO Korea**

Minjung Sung

Professor, Advertising & PR, Chung-Ang University***

Objectives

The purpose of the study was to examine crisis management of large Korean companies by reviewing ten years of crisis cases.

Methods

A quantitative content analysis of 143 crisis cases from 2005 to 2015 was conducted.

Results

Organizational misdeed was the most frequent crisis type followed by illegal activities. Companies adopted a rebuilding strategy regardless of the level of their responsibility. Many companies used a silence strategy for crises in the preventable cluster which conflicted the theoretical framework. 'The company' or 'the organization' was the most frequently referred information source.

Conclusions

Results of the study could be used to understand a broader corporate environment from a crisis standpoint, consequently providing theoretical and practical implication for more effective crisis management based on SCCT.

KEYWORDS crisis, crisis management, situational crisis communication theory (SCCT), content analysis

* This study is based on the first author's thesis.

**First Author: wansoyeon@gmail.com

*** Corresponding Author: mjsung@cau.ac.kr