

위기 유형별 위기 대응 커뮤니케이션 전략 실태 연구 : 기업 사과문 분석을 중심으로

A Study on Situational Crisis Communication Strategy according to Type of Crisis in Korea

민지선*, 최성락**

서울과학종합대학원*, 동양미래대학 경영학부**

Jisun Min(jisun_min@gmail.com)*, Seong-Rak Choi(haihabar@gmail.com)**

요약

기업의 위기 관리에 관한 주요 PR 이론 중 하나인 상황적 위기커뮤니케이션 이론에서는 위기 유형에 적합한 위기 관리 대응 전략을 사용할 것을 주장하고 있다. 주로 기업의 책임이 높은 경우에는 순응적 전략을 사용하는 것이 유리하고, 기업의 책임이 낮은 경우에는 대응적 전략을 사용하는 것이 적합하다고 본다. 그런데 이러한 이론이 한국에서도 실제 적용되고 있는지에 대해서는 논의가 존재한다. 따라서 본 연구에서는 실제 기업이 위기 관리 유형에 따라 차별화되는 위기 대응 전략을 사용하고 있는지 여부를 살펴보고자 하였다.

2012년부터 2015년 봄까지 언론 등에 발표된 사과문 224개를 분석한 결과, 한국에서는 일단 모든 경우에 사과, 개선 등 순응적 전략이 많이 사용되었다. 결론적으로, 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시하는 위기별 대응 전략과 한국에서 이루어지는 위기별 실제 대응 전략 간에는 차별성이 존재했다. 한국에서는 기업의 책임 여부에 상관없이 사과 등이 일반적으로 사용되는 대응 전략이었으며, 회사 대표가 전면으로 나서는 경우도 위기 유형별로 다른 특성을 보이고 있었다. 이러한 결론은 한국에서의 상황적 위기 커뮤니케이션 적용과 이론 개발에 기여할 수 있을 것이다.

■ 중심어 : | 위기 관리 | 위기 유형 | 위기대응 전략 | 상황적 위기 커뮤니케이션 | SCCT 이론 |

Abstract

Situational Crisis communication theory (SCCT), one of the major crisis communication theories, suggests that crisis managers have to choose the most effective crisis response strategy in accordance to the crisis type. However, there's a controversy over whether this theory is practically applicable in Korea. Therefore, this study analyzed statements of apology to see if companies in Korea are actually taking different response strategy according to the types of crisis.

According to the result of analysis on 244 apology statements published in the newspapers from 2012 to spring of 2015, adaptive response strategy was mostly taken no matter what the crisis type was. In conclusion, there's a discrepancy in crisis response strategy between the theory suggested in SCCT and the current practices in Korea. This conclusion can contribute to devising an appropriate application of SCCT in Korea and to develop a more Korea relevant theory.

■ keyword : | Crisis Management | Crisis Type | Crisis Response Strategy | Situational Crisis Communication Theory | SCCT |

I. 서론

현대 사회에서 기업들은 많은 위기에 노출되어 있다. 제품의 오류 등 전통적인 위기 요인뿐만 아니라 예상하지 못한 고객의 불만, 작업장에서 일하는 근로자의 문제, 테러나 천재지변 등 외부적인 요소에 의해 발생하는 요소 등 다양한 영향들에 의해서 기업이 위기 상황에 빠질 수 있다[1-3]. 특히 인터넷 등 정보통신 기술의 발전, 인터넷 미디어의 발전, 개인 SNS의 발달 등은 기업의 위기 상황이 쉽게 확대, 재생산되어 시민 및 고객들에게 영향을 미칠 수 있게 되었다. 따라서 현대 사회에서 기업 위기 관리의 중요성은 계속 증대되고 있다[4-7].

현대 기업 위기관리의 커뮤니케이션, PR과 관련하여 중요성을 지니고 있는 이론이 상황적 위기커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)이다. 상황적 위기 커뮤니케이션 이론은 위기관리 대응 전략은 일원적인 것이 아니며, 위기 상황에 맞게 위기 관리 대응 전략이 다르게 적용되어야 한다는 것을 주장한다[2][8-10]. 즉 상황에 따라 위기 커뮤니케이션 전략이 달라져야 한다는 것을 의미하는 위기관리 커뮤니케이션 이론이다. 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서는 일반적으로 기업의 책임이 높은 경우에는 기업의 책임을 바로 인정하는 순응적 전략을 사용하고, 기업의 책임이 낮은 경우에는 기업의 책임을 인정하지 않는 대응적 전략을 사용할 것을 주장하고 있다[8][11-13].

그런데 이와 같은 주장은 이 이론이 개발된 미국 등에서는 적정할 수 있으나, 한국적 상황에서는 다르게 적용될 수 있다. 따라서 한국의 상황적 위기 커뮤니케이션 연구에서는 한국적 상황에서 어떠한 위기 커뮤니케이션 전략이 효과가 있는지, 위기 상황에서 고객들에게 영향을 미치는 커뮤니케이션 전략이 무엇인지 등에 대해 많은 논의가 이루어졌다[1][6][14-18]. 그런데 한국에서는 위기 상황에 따라 위기 커뮤니케이션 전략이 달라져야 한다는 점, 그리고 한국에서 어떠한 위기 커뮤니케이션 전략이 선호되고 있는가 등에 대한 논의는 많이 있지만, 실제 기업이 어떤 위기 상황에서 어떠한

위기 커뮤니케이션 전략을 사용하고 있는가에 대한 일반적인 연구는 존재하지 않는다.

따라서 본 연구에서는 실제 기업들이 위기의 유형에 따라 위기 대응 전략이 어떻게 사용되고 있는지를 직접 살펴보고자 한다. 기업이 위기 상황에서 발표한 사과문을 대상으로, 기업의 위기 유형별로 어떠한 전략을 실제 사용하고 있는지를 분석한다. 이러한 연구는 한국에서 상황적 위기 커뮤니케이션이 실제 어떻게 이루어지고 있는지에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. SCCT 모형

SCCT 모형은 위기가 발생했을 때 기업의 위기 대응 전략이 일원적으로 이루어지는 것이 아니라, 위기 유형별로 위기 대응 전략이 달라져야 한다는 것을 주장한다[19].

보통 위기 커뮤니케이션과 관련하여 가장 많이 거론되는 변수는 위기 책임성 변수이다[20]. Coombs(1999)은 위기 상황에 따라 적절히 사용될 수 있는 위기 커뮤니케이션 전략을 제시하였는데[8], 이후 Coombs & Holladay(2004)가 위기 유형과 위기 대응 전략사이를 이론적으로 연결하면서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론이 발전하게 되었다[2].

상황적 위기커뮤니케이션 이론에서는 우선 위기 유형과 위기대응 전략으로 무엇이 있는가가 중요한데, 먼저 위기 유형으로 무엇이 있는가를 살펴보면 다음과 같다.

1) 위기 유형

위기 유형과 관련하여 처음에는 특별한 이론적 논의 없이 위기 유형이 열거적으로 제시되었었다. Coombs(1995)에서는 위기 관리에서의 위기 유형을 자연재해, 악의, 기술적 문제, 인적 문제, 도전, 조직적 문제, 작업상 상해, 루머 등 9개로 구분한바 있다[9].

이후 이러한 위기 유형은 이론적 맥락에 의해 조정되기 시작하는데, Coombs와 Holladay(1996)는 위기의 원인이 내부적인가 외부적인가, 그리고 예방 가능한가 불

가능항가에 따라 사고, 위반, 과실, 테러 등 4가지로 위기를 구분하였다[10]. 내부적-비의도적인 경우 사고, 내부적-의도적인 경우 위반, 외부적-비의도적인 경우 과실, 외부적-의도적인 경우 테러로 구분했다.

또한 Linke(1989)는 위급함의 정도와 대처할 수 있는 시간적 여유를 기준으로 폭발적 위기, 즉각적 위기, 잠재적 위기, 만성적 위기의 4가지 유형으로 구분하였다 [21]. 위급함이 크고 대처할 수 있는 시간적 여유가 없을 때 폭발적 위기, 중요하지만 시간적 여유가 있을 때는 잠재적 위기 등으로 구분된다.

현재에는 위기 유형을 기업의 책임 여부에 따라 구분하는 경향이 우세하다. 이는 귀인 이론을 바탕으로 하는데, 기업에 책임이 어느 정도 있는가를 바탕으로 위기의 유형을 구분한다. Coombs(1999)는 앞에서 제시한 9가지 위기 유형을 기업의 책임 수준에 따라 다시 루머, 자연재해, 악의, 사고, 범죄 등 4가지로 재유형화하였다 [8]. 루머, 자연재해의 경우 기업의 책임 수준이 낮고, 사고, 범죄의 경우 기업의 책임이 높은 위기 유형 분류 방식이다.

2) 위기 대응 전략

커뮤니케이션 측면에서 위기에 대해 어떻게 대응해야 하는가에 대해서 많은 연구가 존재해왔다. 주요한 위기 대응 전략 구분을 살펴보면 다음과 같다.

표 1. 위기 대응 전략

연구자	연도	주요내용
Ware & Linkogl	1973	부인 전략, 환심 전략, 차별화 전략, 초월 전략
Burke	1973	희생양 만들기 유형과 용서구하기 유형
Benoit	1995	거부하기, 책임회피하기, 잘못 줄이기, 행동 바로잡기, 인정/사과하기 전략
Schlenker	1980	거부하기 전략, 책임 최소화화를 위해 행하는 전략, 정당화 전략, 용서구하기 전략
Coombs	1995 1999	공격, 부인, 변명, 정당화, 환심사기, 개선, 사과

자료 : 진열·이재은. (2012)에서 보완

위기 대응 전략은 위기 상황에 대해 기업의 책임을 부정할 것인가 아니면 기업의 책임을 인정할 것인가에 의해 주로 구분된다. 위기 상황에 대해 기업의 책임이 없다는 것을 강조하는 것이 대응적 전략이다. 이에 대

하여 위기 상황에 대해 기업의 책임이 있다는 것을 순수히 인정하는 것이 순응적 전략이다. 대응적 전략에서는 자신에게 책임이 없다는 것을 증명하기 위하여 부인을 하거나 변명, 정당화, 책임 회피 등의 전략을 사용한다. 상대방에 대해 공격적으로 나서기도 한다. 이에 대하여 순응적 전략은 기업의 책임을 순수히 인정하고 앞으로 개선을 약속하는 것, 행동을 시정하는 것, 사과하는 것, 용서 구하기 등이 포함된다.

3) SCCT 모형에서의 제안

SCCT 모형에서는 위기 유형에 따라 위기 대응 전략이 달라져야 한다는 것을 제시한다. 그런데 SCCT 모형에서 위기 유형이나 위기 대응 전략을 일원적으로 제시하지는 않는다. SCCT 모형은 상황적 전략의 일종으로, 각 상황에 맞는 전략이 필요하다는 것을 제시한다. 따라서 어떠한 위기 상황에 대해 어떤 특정한 위기 대응 전략이 사용되어야 할 것을 일원적으로 규정하지는 않는다.

그 대신 일반적인 위기대응 전략의 방향은 제시한다. 기업의 책임이 높은 위기의 경우에는 순응적 전략을 사용하는 것이 기업이 위기를 극복하고 기업의 브랜드를 유지하는데 더 도움이 된다고 본다. 그러나 기업의 책임이 낮은 경우에는 순응적으로 할 필요는 없고, 보다 적극적으로 위기에 대응할 수 있다고 본다. 실제 기업의 책임이 적거나 없기 때문에, 해당 위기에 대해 기업 책임이 없다는 것을 주장하는 등 적극적으로 방어하는 것이 유리한 위기 대응 전략인 것으로 파악한다 [8][11-13][22-24].

2. 모형의 발전 및 주요 선행 연구

1990년대 말 SCCT 모델이 처음 제시된 이후 SCCT의 요인 개발, 매체 환경 변화에 따른 SCCT 모델의 변화, SCCT 모델의 확대 적용 등에 대한 연구가 다양하게 이루어지고 있다. Comb & Holladay(2002)는 10여 가지의 사고 유형을 군집분석을 통하여 희생자 유형, 사고 유형, 그리고 방지 가능 유형 등으로 구분할 수 있다는 것을 제시하여 사고 유형의 단순화를 시도하였고, Claeys, Cauberghe & Vyncke(2010) 등에서 이러한 3

가지 유형을 기준으로 홍보 전략을 평가하는 등 유형 구분에 대한 발전을 시도하고 있다[25][26].

그리고 SCCT 모형에서 개인의 특성 부분을 강조하는 연구가 증가하고 있는데, Jeong(2009)은 기름 사고 유출 사례를 대상으로 하여 내적 귀인 성향을 지니고 있는 사람과 외적 귀인 성향을 지니고 있는 사람 사이에 정보의 영향이 다르게 나타날 수 있다는 것, 따라서 대응 전략이 다르게 나타날 수 있다는 점을 제시하였다[27]. 또 Claey, Cauberghe & Vyncke(2010)은 개인적 특성에 보다 중점을 두어 개인적 특성에 따라 전략에 대한 반응이 달라질 수 있다는 점을 보여주었다[26].

또한 새로운 사회 변화에 따라 증가하는 소셜 미디어를 SCCT 모형에 포함시키려는 노력도 증가하고 있다. Schultz, Utz & Goritz(2010)은 소셜 미디어에 대한 전략을 추가적으로 논의하여, 어떤 매체를 이용하느냐가 메시지 자체보다 더 중요하다는 점을 제시하였다[28]. 그리고 트위터 이용자가 블로그나 비소셜 미디어보다 정보 공유를 더 많이 하는 등 소셜 미디어 내에서의 차이점이 있다는 것을 논의하였다. 그리고 Liu, Lucinda & Yan(2010)도 소셜 미디어와 전통 미디어의 차이에 초점을 두어 기업의 홍보 전략이 소셜 미디어에서 전통 미디어와 다른 효과를 볼 수 있다는 점을 논의하였으며[29], Utz, Friederike & Sandra(2012)는 소셜 미디어 내에서 보다 높은 평판을 유지하고 2차적 위기를 발생시키지 않을 수 있다고 주장하였다[30].

이외에 주로 기업을 대상으로 한 SCCT 모델을 비영리기업인 NGO에도 확대 적용하려는 노력도 존재한다. Sisco, Collins & Zoch(2010)는 SCCT 모델을 적십자 위기 사례에 적용하여, SCCT 모델이 NGO 등에도 유용하게 적용될 수 있다는 것을 증명하였으며[31], Sisco(2012)에서도 SCCT 모델이 제시하는 전략이 NGO에도 효과성을 지니는 전략이라는 점을 제시하였다[32].

이와 같이 해외 SCCT 주요 연구는 SCCT 모형의 발전 및 적용 확대에 초점을 두고 있는데 반하여, 국내에서 이루어지는 SCCT 연구는 한국에서의 SCCT 적용, 한국에서의 위기 대응 전략이 SCCT 이론과 어떤 차이점이 있는가 등에 보다 초점을 두고 있다.

먼저 김영옥 외(2004)는 한국인의 집단주의-개인주의 성향에 따라 위기대응 전략에 차이가 있는지 여부를 살펴보았다[14]. 위기에 대한 책임을 우리 탓으로 돌리는 내부 귀인 성향이 클수록 수용적 전략을 선호한다고 하여, 한국인은 위기 상황에서 방어적 커뮤니케이션 전략보다 수용적 커뮤니케이션 전략을 선호한다고 보았다.

최정옥(2006)의 경우에는 한국에서 참여 정부 위기에 따른 위기 대응 전략을 살펴보았는데, 참여정부는 위기의 피해규모가 크고 피해대상이 광범위하고 책임 수준이 높다는 특성에 따라 굴욕 감수 전략을 많이 사용한 것으로 평가하였다[15].

전혜미 · 이수범(2009)은 위기의 유형을 과실, 사고, 범죄, 테러로 구분하고, 위기 대응 전략을 수용, 방어, 침묵으로 구분하여 위기 유형별 대응 전략을 살펴보았다[16]. 과실과 테러와 같이 외부에서 발생한 위기는 방어 전략이 주로 사용되고, 사고, 범죄 같이 기업 내부에서 발생한 위기는 수용 전략을 사용하는 것이 바람직하다고 보았다. 김재휘 · 김정애(2010)는 방어적 및 순응적 위기대응 전략의 효과가 소비자나 기업 간의 관계에 따라 달라지기 때문에 소비자나 기업 간 관계에 따라 위기 대응 전략이 달라져야 한다는 점을 지적하였고[17], 이현우 · 김윤진(2011)은 한국에서 위기 유형과 관계없이 가장 효과적인 위기대응 전략은 사과 전략으로써, 사과 전략이 기업의 사후 명성 회복과 메시지 수용성에 가장 효과적이라고 보았다[18].

또한 진열 · 이재은(2012)는 한국인들은 위기대응 조치와 관련하여 시정조치 전략, 사과 전략에 대해 긍정적으로 인식하고 있으며, 부인 행위, 책임 회피 행위에 대해서는 부정적으로 인식하고 있다는 연구 결과를 제시하였으며[1], 성민정 외(2012)는 방어 전략을 사용할 경우 수용 전략을 사용할 때보다 조직의 책임성이 낮게 인식되는데, 위기 이력이 존재하는 경우에는 현재 위기에 대한 책임성이 높게 인식되고 있다고 보았다. 그리하여 한국에서는 위기 이력이 위기대응 전략시 고려되어야 한다는 것을 주장하였다[6].

또한 정현 · 최윤희(2012)는 사고의 경우에는 사과 전략, 범죄 유형에서는 부인과 사과를 동시에 사용할 경우 부정적 정서가 낮아지고, 또한 기업의 평판이 부정

적 정서에 영향을 미친다는 결과를 보여주었으며[33], 이영한 외(2012)는 수용 전략은 기업 블로그를 사용할 때, 방어 전략은 인터넷 뉴스를 활용할 때 효과적이라는 주장을 하여, 매체에 따라 위기대응 전략의 효과가 달라진다는 것을 보여주었다[34].

이와 같이 한국에서 SCCT 적용과 관련된 선행연구들은 위기 유형별로 어떠한 위기대응 전략을 사용하는 것이 더 효과적인지에 대해 주로 논의하고 있다. 그런데 막상 현재 기업들이 위기 유형별로 어떠한 위기 대응 전략을 사용하고 있는지에 대한 것은 거의 논의하고 있지 않다. 따라서 본 연구에서는 실제 기업들이 위기 유형에 따라 어떠한 위기 대응 전략을 사용하고 있는지, 그 실태에 대한 연구 조사를 수행하고자 한다.

III. 연구 방법

1. 분석 대상

본 연구에서는 기업 등이 위기 상황에서 발표한 사과문을 분석 대상으로 한다. 기업 등에서는 위기가 발생했을 때, 위기 관리의 일환으로 사과문을 발표한다. 이 사과문은 해당 위기에 대한 기업의 입장이 공식적으로 명시된 것으로, 기업의 위기에 대한 대응 방안이 무엇인가를 살펴볼 수 있다.

기업 등은 사과문을 언론 기관, 홈페이지 등에 게시한다. 따라서 본 연구에서는 조선일보, 중앙일보 등 주요 신문에 게재된 사과문, 그리고 인터넷 상에서 확인할 수 있는 사과문 등을 수집하였다.

조사 기간은 2012년부터 2015년 4월까지 3년 여의 기간을 대상으로 하였다. 해당 기간 동안 신문 지문을 확인하여 사과문을 확인하고, 해당 사과문의 내용을 분석하는 내용 분석을 시행하였다.

그리고 사과문 중에서는 공정거래위원회의 시정명령 등 법규 위반으로 인하여 강제적으로 사과문을 게시해야 하는 경우가 있다. 공정위 등에서 벌칙의 일환으로 사과문 게재를 강제하는 경우이다. 이 경우 사과문은 법규위반으로 사과를 한다는 일률적인 문구를 사용하고 있고, 또한 실제 해당 기업의 위기관리 대응 전략과

는 상관이 없는 형태로 이루어지는 것이기에 이러한 사과문은 분석에서 제외하였다.

해당 기간 동안 본 연구에서 확인하고 연구에 활용한 사과문의 수는 다음과 같다.

표 2. 연도별 사과문 개수

	2012	2013	2014	2015.4	합계
사과문 개수	48	66	84	26	224

2. 분석 모델

본 연구에서는 SCCT 이론을 바탕으로 기업의 위기 유형에 따라 위기 대응 전략이 어떻게 달라지는가를 사과문 분석을 통해 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구를 위해서는 먼저 위기 유형 및 위기대응전략을 어떻게 구분할 것인가를 결정하는 것이 필요하다.

앞의 선행연구에서 위기의 유형과 위기대응전략에 대한 여러 이론들을 살펴보았는바, 여기에서는 상황적 위기커뮤니케이션 이론의 가장 기본이라고 할 수 있는 Coombs(1999)의 위기 유형과 위기대응 전략을 바탕으로 분석하고자 한다[3].

Coombs는 위기의 책임 수준에 따라 루머, 자연재해, 악의, 사고, 범죄 등 5개의 위기 유형으로 구분하였다. 아래 그림에서 왼쪽으로 갈수록 기업의 위기에 대한 책임 수준이 낮아지고, 오른쪽으로 갈수록 기업의 위기에 대한 책임 수준이 높아진다.

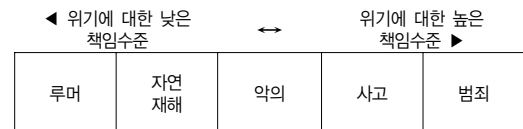


그림 1. Coombs(1999)의 위기의 책임 수준에 따른 유형

그리고 Coombs는 기업의 위기대응 전략이 수용적이나 방어적이냐에 따라 공격, 부인, 변명, 정당화, 환심사기, 개선, 사과 등 7가지 전략으로 구분하였다.



그림 2. Coombs(1999)의 위기의 책임 수준에 따른 커뮤니케이션 전략

위기 대응전략을 구체적으로 살펴보면 조직은 가장 낮은 책임수준의 위기인 루머로 인한 위기 상황에서는 루머 유포자를 공격하고 법적인 대응도 불사하는 방어적인 전략을 취한다. 그 다음 단계인 부인전략은 위기 자체가 존재하지 않는다고 주장하는 것이다. 변명전략은 위기의 존재는 인정하지만 조직의 의도성이나 통제력이 없었다고 주장 조직의 책임을 최소화 하려는 전략이다. 합리화 전략은 위기 상황에서 발생한 피해를 최소화시켜 대변함으로써 사태의 심각성에 대한 인식을 최소화하는 전략이다. 다음으로 환심사기 전략은 조직이 과거에 잘했던 점을 강조하거나 이해관계자를 칭찬함으로 조직의 긍정적인 이미지를 높임으로써 위기 상황을 모면하고자 노력하는 것이다. 개선과 사과전략은 위기 상황에 대한 책임을 전적으로 인정하고 피해상황에 대한 보상, 재발의 방지를 약속하는 전략으로 위기 상황이 명백한 조직의 책임으로 판명되었을 때의 전략이다[8][23].

여기서 Coombs는 위기에 대한 책임 수준이 낮을수록 방어적인 전략, 위기에 대한 책임 수준이 높을수록 수용적 전략을 사용해야 한다고 보았다.

본 연구에서는 사과문을 위와 같은 Coombs의 위기 유형 및 위기대응전략 구분을 바탕으로 분류하고 위기 유형 및 위기대응 전략 사이에 서로 어떤 관련성이 있는가를 분석하고자 한다. 그리고 추가적으로 위기관리에서 중요한 요소로 인정되는 정보원 및 대변인 등도 이러한 위기 유형 및 위기대응전략과 상관성이 있는가를 추가적으로 살펴본다.

IV. 분석 결과

1. 사과문의 내용 분석

1) 위기 유형

먼저 본 연구에서 사용된 사과문의 나타나게 된 위기의 유형을 분류하면 다음과 같다.

표 3. 연도별 위기 유형 수

	2012	2013	2014	2015	합계
루머	3	2	4	1	10
자연재해	0	0	0	0	0
약의	5	1	2	2	10
사고	35	51	77	21	184
범죄	6	9	4	3	22
합계	49	63	87	27	226

사과문에서 나타나는 위기 유형 중 사고는 전체 226개의 사과문 중에서 184개로 81.4%를 차지하였다. 그리고 기업의 범죄 행위와 관련된 것이 약 10% 정도였으며, 자연재해로 인한 사과문은 존재하지 않았다.

이것은 기업의 위기 유형 중 사고 및 범죄 등의 사고가 발생했을 때 사과문을 발표하는 경우가 많다는 것을 시사하는 것으로 볼 수 있다. 기업은 해당 기업의 사고, 범죄 등 유책 사유로 인해서 기업 위기가 발생했을 때 주로 사과문을 공식적으로 발표하고 있다.

2) 위기대응 전략

각 사과문에서 제시되는 위기대응 전략을 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

표 4. 연도별 위기대응 전략 수

	2012	2013	2014	2015	합계
공격	2	0	0	0	2
부인	4	5	7	2	18
변명	5	1	4	3	13
정당화	1	2	1	0	4
환심사기	3	4	1	1	9
개선	27	52	72	22	173
사과	43	60	81	24	208
합계	85	124	166	52	427

위기대응 전략 수는 총 427개로 사과문 개수 226개보다 더 많이 도출 되었는데, 이는 한 사과문 내에서 두 개 이상의 전략적 접근을 동시에 사용하는 경우가 많기

때문이다. 사과를 하고 또한 그에 따른 개선을 약속하는 등 개선과 사과 두 가지를 동시에 사용하는 경우가 많이 존재하였다.

사과문에서 나타나는 위기대응 전략은 사과와 개선이 가장 많았다. 사과는 48.7%의 비중을 차지하고 있고, 개선에 해당하는 경우도 40.5%를 차지하고 있다. 이외에 부인, 변명 등도 각각 4%, 3% 정도를 차지하고 있다. 사과문에서는 주로 사과 및 개선 전략을 사용하고 있는 것으로 보인다.

3) 대변인 유형

각 사과문에서 나타나는 대변인 유형, 즉 사과문을 발표하는 주체 및 명의를 살펴보면 다음과 같다.

표 5. 연도별 대변인 유형 수

	2012	2013	2014	2015	합계
대표	17	20	18	12	67
회사이름	9	11	18	5	43
회사부처	1	2	4	1	8
직원일동	12	30	33	6	81
표시 없음	8	13	11	4	36
개인	3	1	2	0	6
합계	50	77	86	28	241

사과문을 발표하는 대변인 유형으로 가장 많은 비중을 차지하는 것은 직원 전체의 명의로 발표되는 것으로 전체의 33.6%를 차지하고 있다. 그리고 회사의 대표자(회장, 사장, 대표이사 등)의 이름으로 발표되는 사과문은 67건으로 27.8%를 차지한다.

회사의 이름으로 발표된 경우가 43건으로 17%, 그리고 회사의 개별적 부서의 이름으로 발표된 경우가 8건 존재하였다. 그리고 발표자 명의를 존재하지 않는 경우도 36건으로 15% 정도 되었다.

일반적으로 CEO 등의 명의로 발표하는 것이 위기대응 효과가 높은 것으로 알려져 있는데, 실제 회사 대표 명의로 발표되는 사과문의 비중은 높지 않았다

4) 정보원 유형

사과문에서 자기 의견의 신뢰성을 증진시키기 위하여 정보원을 제시, 논의한 경우는 다음과 같다.

표 6. 연도별 정보원 유형 수

	2012	2013	2014	2015	합계
국내 정부	4	2	0	2	8
국내 전문가	0	4	0	0	4
해외 정부	1	0	0	2	3
해외 전문가	0	0	0	0	0
합계	5	6	0	4	15

실제 사과문에서 자기 의견의 정당성을 제시하기 위해 별도의 정보원을 논의하는 경우는 거의 존재하지 않았다. 그리고 정보원을 제시하는 경우는 주로 정부 기관의 의견 및 발표를 주 정보원으로 활용하고 있다. 정보원이 제시되어 있는 사과문 중에서 50% 이상이 정부를 정보원으로 활용하고 있었다.

2. 위기 유형별 위기대응

루머, 악의, 사고, 범죄 등 위기 유형별로 위기대응 전략을 살펴보면 다음과 같다. 자연재해로 인한 위기의 경우 본 연구에서는 사과문이 존재하지 않기 때문에 이 하에서는 자연재해에 해당하는 사항은 제외하였다.

표 7. 위기유형 별 위기대응 전략 (건수, %)

구분	위기 유형				
	루머	악의	사고	범죄	
위기 대응	공격	0(0)	2(0.5)	0(0)	0(0)
	부인	5(1.1)	7(1.6)	5(1.1)	1(0.2)
	변명	1(0.2)	0(0)	12(2.8)	1(0.2)
	정당화	2(0.5)	1(0.2)	1(0.2)	1(0.2)
	환심사기	0(0)	0(0)	7(1.6)	2(0.5)
	개선	2(0.5)	2(0.5)	153(35.1)	18(4.1)
	사과	8(1.8)	1(0.2)	182(41.7)	22(5)
	계	18(4.1)	11(2.5)	360(82.9)	45(10.3)

먼저 루머의 경우 사용된 위기 대응 전략은 전체 18건이다. 이 중 사과에 해당하는 것이 8건, 부인에 해당하는 것이 5건, 그리고 개선, 정당화, 변명 등의 전략이 사용되었다.

루머 위기는 위기에 대해 기업의 책임 수준이 낮으며, 이렇게 기업의 책임 수준이 낮은 경우에는 공격, 부인 등 방어적인 대응 전략을 사용하는 것이 일반적으로 주

장된다. 그러나 한국의 경우에는 루머인 경우라 하더라도 사과가 가장 많이 사용되는 위기대응 전략이었다. 기업 본인의 책임이 아니라 하더라도 일단은 사과를 하는 것이 일반적인 기업의 위기대응 전략이라 할 수 있다.

그리고 방어적인 대응 전략을 사용한다 하더라도 공격 등의 대응을 하는 경우는 없었으며, 주로 부인의 방법을 사용하고 있었다. 아무리 루머라 하더라도 기업 측에서는 사과를 하고 공격을 하지 않는 등 상대적으로 순응적으로 대응하고 있는 경향이 있다 하겠다.

악의에 의한 위기의 경우에도 유사한 경향을 볼 수 있다. 악의에 의한 위기도 회사의 책임 수준이 높지 않은 경우이다. 이 경우 부인이 가장 많이 사용되는 위기 대응 전략이었으며, 그 다음이 공격과 개선이었다. 악의에 의한 공격임에도 사과와 개선을 하는 경우도 악의 위기의 30% 정도로 존재하였다.

악의인 경우 공격적인 대응을 하는 경우가 있는데, 공격을 하는 경우는 모든 위기 유형 중에서 악의의 경우가 유일하였다. 즉 한국에서 공격적인 대응은 악의에 의한 위기 유형에만 사용하는 전략으로 보인다. 결론적으로 악의 위기유형의 경우 다른 어떤 위기유형보다 상대적으로 대응적인 전략을 많이 사용하고 있다. 그러나 그럼에도 불구하고 순응적인 전략도 적지 않은 비중을 차지하고 있다.

사고로 인한 위기인 경우에는 거의 대부분 개선과 사과의 대응 전략을 사용하고 있다. 그러나 부인, 변명, 정당화 등에 해당하는 전략도 18건이 존재하여 5%정도를 차지한다. 사고의 경우에는 93%가 사과, 개선 등 순응적 전략을 사용하고 있다.

범죄 위기유형의 경우에도 전체 45건 전략 중 40건이 개선 및 사과에 대한 것이었다. 약 89%가 순응적 전략으로 범죄 위기에 대응하고 있었다. 그러나 부인, 변명, 정당화 등 대응적 전략에 해당하는 것도 7% 정도 존재하고 있다.

결론적으로 위기 유형별 위기대응 전략을 살펴보면, 사고, 범죄 등 기업의 책임이 높은 경우에는 개선, 사과 등 순응적 전략을 많이 사용하고 있다. 그런데 루머, 악의 등 기업의 책임이 높지 않은 경우에도 개선, 사과 등

순응적 전략을 사용하는 비중이 높았다. 특히 루머인 경우에는 대응적 전략을 사용하는 비중이 적었으며, 악의인 경우에만 대응적 전략의 비중이 높았다.

즉 한국에서는 어떤 위기 유형이든 간에 순응적 전략(사과, 개선 전략)이 많이 사용되고 있으며, 악의인 경우에만 대응적 전략이 더 높은 비중으로 사용되고 있는 특성이 존재한다.

3. 위기 유형별 대변인 유형

위기 유형별로 대변인에 차이가 있는지를 살펴보면 다음과 같다.

표 8. 위기유형 별 대변인 분류 (건수, %)

구분	위기 유형				
	루머	악의	사고	범죄	
대변인	대표	6(2.5)	3(1.3)	51(21.5)	7(3)
	회사 이름	2(0.8)	6(2.5)	31(13.1)	3(1.3)
	회사 부처	0(0)	0(0)	9(3.8)	1(0.4)
	직원 일동	1(0.4)	1(0.4)	70(29.5)	4(1.7)
	표시 없음	1(0.4)	0(0)	28(11.8)	7(3)
	개인	0(0)	0(0)	6(2.5)	0(0)
계	10 (4.2)	10 (4.2)	195 (82.3)	22 (9.3)	

먼저 루머의 경우 전체 사과문 중에서 회사 대표 명의로 이루어진 것이 60%를 차지하였다. 회사 이름으로 이루어진 것이 20%, 직원 일동으로 이루어진 것이 10%였다. 즉 루머의 경우 대부분 회사 대표 명의로 발표되었다.

악의로 인한 위기인 경우에는 회사 이름으로 발표된 것이 60%였다. 대표 이름으로 발표된 것은 30% 수준이었다. 앞에서 살펴보았듯이 악의에 대한 위기대응은 주로 공격, 부인 등 대응적 전략이 사용되는데, 이 경우 주로 회사 이름으로 이루어지고 있다.

이에 대해 사고로 인한 위기의 경우에는 직원일동 명의로 발표된 사과문이 가장 많았다. 그 다음이 대표 명의, 그리고 회사 명의로 발표되었다. 사고의 경우에는 기업의 책임 정도가 높은 수준인데, 이 경우에는 회사 대표로 발표되는 비중이 감소되고 직원일동의 비중이 높아졌다.

범죄로 인한 경우에는 발표자 명의를 없애는 경우와 대표 명의로 발표된 경우가 가장 많았다. 그리고 직원 일동, 회사 이름 순서였다.

전체적으로 볼 때, 기업의 책임 수준이 높지 않은 경우 회사 대표 명의로 발표되는 사과문 비중이 높았지만, 기업의 책임 수준이 높은 경우, 그리고 대응적 전략을 주로 사용하는 경우에는 회사 대표 명의로 발표되는 비중이 낮아졌다. 회사의 책임이 높아지는 경우 직원 일동의 비중이 높아졌으며, 표시가 없는 경우도 증가하였다.

V. 결론 및 시사점

위기 관리 모델인 상황적 위기커뮤니케이션 이론에서는 위기 유형과 위기 대응 전략을 구분하고, 위기 유형별로 적절한 위기 대응 전략이 별도로 존재하고 있으며, 위기 유형별로 다른 위기 대응 전략을 사용할 것을 주장하고 있다. 주로 위기에 대한 책임 수준이 낮을 경우에는 대응적 전략을 취하고, 위기에 대한 책임 수준이 높을 경우에는 순응적 전략을 취할 것을 요구한다. 이에 대하여 본 연구에서는 언론 등에 발표된 기업의 사과문을 바탕으로, 한국에서 위기 유형별로 실제 어떠한 위기대응 전략이 사용되고 있는지를 살펴보았다.

2012년부터 2015년 봄까지 언론 등에 발표된 사과문 등을 검토한 결과, 다음과 같은 사항을 발견할 수 있었다. 첫째, 한국에서 사과문은 보통 사고 등이 발생한 경우 발표되고 있었다. 일반적으로 기업의 책임 수준이 높은 경우에 사과문이 공식적으로 발표되었다. 그리고 루머나 악의 등에 대해서도 적은 비중이나마 사과문이 발표되었다. 이 경우 회사의 책임은 낮으나, 물의를 빚은 것 그 자체에 대해 사과하는 경우이다.

둘째, 위기대응 전략으로 한 가지만 사용하는 경우보다는 두 가지 이상이 같이 사용되는 경우가 다수 존재한다. 사과와 개선을 같이 제시하는 경우, 그리고 사과를 하면서 정당화, 변명 등의 전략을 같이 사용하는 경우 등이다. 한 가지 전략을 사용하는 경우 보다는 두 가지 이상의 전략을 동시에 사용하는 경우가 더 일반적이

다.

셋째, 대변인으로는 직원 일동의 이름을 사용하는 경우가 가장 많았으며, 그 다음이 회사 대표 명의를 사용하는 경우였다. 회사 이름을 사용하는 경우가 그 다음 순이었다. 위기 대응 시 회사 대표가 대변인으로 중시된다고 하지만, 실제 한국에서는 직원일동의 명의를 가장 많이 사용되었다.

넷째, 위기 유형별로 위기 대응 전략이 어떻게 달라지는가를 살펴보면, 한국에서는 일단 모든 경우에 사과, 개선 등 순응적 전략이 많이 사용되었다. SCCT 이론에서는 기업의 책임이 있는 경우에 순응적 전략, 기업의 책임이 없는 경우에 대응적 전략을 사용하는 것이 일반적으로 제시되고 있지만, 한국의 경우에는 모든 위기 유형의 경우에 사과, 개선 등 순응적 전략이 많이 사용되었다.

그리고 루머 등 기업의 책임이 없는 경우에도 사과를 하는 경우가 많았으며, 기업이 대응적 전략을 주로 사용하는 경우는 악의로 인한 위기인 경우만이었다.

다섯째, 기업의 책임 수준이 높지 않은 경우 회사 대표 명의로 발표되는 경우가 많았지만, 기업의 책임 수준이 높은 경우에는 회사 대표 명의로 발표되는 비중이 감소하고 있다.

결론적으로, 상황적 위기 커뮤니케이션 이론에서 제시하는 위기별 대응 전략과 한국에서 이루어지는 위기별 실제 대응 전략 간에는 차별성이 존재했다. 한국에서는 기업의 책임 여부에 상관없이 사과 등이 일반적으로 사용되는 대응 전략이었으며, 회사 대표가 전면으로 나서지는 경우도 위기 유형별로 다른 특성을 보이고 있었다.

본 연구의 시사점 및 함의는 다음과 같다. 첫째, 기존 연구에서도 SCCT의 한국적 특성으로 사과에 대한 것이 중시되었지만, 선행 연구는 주로 인식 조사를 바탕으로 이루어졌다. 이에 대하여 본 연구는 인식 조사가 아닌 실태, 행태 조사를 중심으로 한 것으로, 인식만이 아니라 실제 행태에서도 사과가 중요시된다는 것을 보여주고 있다. 인식적인 측면에서가 아니라 행태적 측면에서 한국 SCCT 전략의 적용 형태를 보여준다는 점에서 기존 연구들과 차별성을 가진다.

둘째, 본 연구에서는 한국의 경우 일단 모든 경우에

사과 등 순응적 전략을 사용하고, 사과 이외의 다른 대응 전략도 제시되는 것으로 나타났다. 그런데 이것은 개인들의 일반적인 대응 형태와도 유사한 측면이 있다. 서구와 달리 한국 등에서는 사고 발생시 자기 책임이 없더라도 사과를 하는 경우가 많이 있다. 기업의 사과는 이러한 개인적 습성이 기업에도 그대로 적용된 결과일 수 있다. 즉 한국의 SCCT 전략은 한국의 개인적인 사과 문화가 기업에 적용되면서 나타난 특성일 수 있다.

셋째, 본 연구는 다른 기업이 위기 대응 전략을 시행하고자 할 때, 다른 기업들의 일반적 전략 유형에 대한 벤치마킹의 기반을 제공해줄 수 있다. 다른 기업들이 실제 어떠한 위기대응 전략을 주로 사용하는지에 대한 현실적 정보를 제시함으로써, 따라하기 전략, 차별화 전략 등 전략 구성을 위한 기반 자료로서 의의를 지닌다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 사과문을 분석 대상으로 하였다. 즉 기업에서 제시하는 사과문만을 분석 대상으로 하였기 때문에, 이 사과문이 실제 국민 및 고객들에게 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해서는 고려되지 못하였다. 사과문이 고객 등에게 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 별도의 연구가 요구된다.

둘째, 앞에서 보았듯이 사과문은 일반적으로 기업에 어느 정도 책임이 인정되는 경우에 많이 발표된다. 회사에 책임이 있어 이에 대해 사과문을 발표하는 경우가 많다. 따라서 사과문을 대상으로 이루어지는 분석에서는 모든 위기유형별 기업의 대응 전략이 고려되기 보다는 사고 등 기업에 책임이 있는 경우가 많다. 모든 위기 유형들이 같은 비중으로 고려되지 못하는 한계가 있다.

셋째, 본 연구에서는 기업의 전략 유형을 구분하였는데, 유형에 따라 사례수가 적은 문제가 있었다. 사례수가 적어 비교에 의미가 없을 수 있는 경우도 존재하는 한계가 있었다. 본 사례들은 전수조사 형태로 이루어졌기 때문에, 이러한 한계는 향후 연도별 자료 축적의 방법으로 보완될 수 있을 것이다.

넷째, 사과문은 기업의 위기대응 전략 중 한 부분일 뿐이며, 전체적인 위기 대응 전략으로 보기 어렵다는 한계가 있다. 또한 전체 사건 진행에서 어느 한 시점에서의 전략 대응일 뿐이라는 한계가 있다. 즉 한 시점을 대표하는 사과문에서의 위기대응 전략만으로, 해당 사

건에 대한 전체적인 기업 위기대응 전략을 유추할 수는 없다.

이러한 한계에도 불구하고 사과문은 해당 시점에서 기업의 위기대응 전략을 공식적이고 객관적으로 보여주는 지표라는 점에서 의의가 있다. 위에서 제시되는 연구의 한계는 추후 사과문 외 다른 자료들을 추가적으로 분석함에 의해서 보완될 수 있을 것이다.

참고 문헌

- [1] 진열, 이재은, "한국과 중국 대학생의 위기 커뮤니케이션 인식 비교," 국가정책연구, Vol.26, No.4, pp.115-140, 2012.
- [2] W. T. Coombs and S. J. Holladay, "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, 2004.
- [3] 김영옥, 성현정, 장유진, "한국인의 위기 커뮤니케이션과 체면의 영향력 위기 유형, 위기 커뮤니케이션, 체면 민감성의 상호작용 중심," 홍보학연구, Vol.18, No.3, pp.155-184, 2014.
- [4] Schultz, Friederike, Utz, Sonja, and Göritz, Anja, "Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media," *Public Relations Review*, Vol.37, pp.20-27, 2010.
- [5] Liu, Brooke Fisher, Austin, Lucinda, and Jin, Yan, "How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source," *Public Relations Review*, Vol.37, pp.345-353, 2010.
- [6] 성민정, 김윤지, 천정호, 신서하, 안세희, "조직의 위기 이력과 위기 커뮤니케이션 전략이 공중의 위기 인식과 평가에 미치는 영향," 한국광고홍보

- 학보, Vol.14, No.2, pp.331-358, 2012.
- [7] 김민지, 김영옥, "미디어, 관계성과 이미지회복전략이 공중의 위기커뮤니케이션 수용에 미치는 영향: 신문과 트위터(Twitter) 비교 분석 중심," 한국언론정보학보, Vol.61, pp.134-158, 2013.
- [8] T. Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, Thousands Oaks, CA: Sage, 1999.
- [9] W. T. Coombs, "Choosing the right words : The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies," *Management Communication Quarterly*, Vol.8, pp.447-476, 1995.
- [10] W. T. Coombs and S. J. Holladay, "Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication," *Journal of Public Relations Research*, Vol.8, pp.279-295, 1996
- [11] W. T. Coombs, "Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory," *Journal of Business Communication*, Vol.41, No.3, pp.265-289, 2004.
- [12] 박기순, 한은경, *PR 캠페인*, 한울아카데미, 2008.
- [13] 이현우, 최윤희, "위기관리에서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 전개과정과 향후연구를 위한 제언," *홍보학연구*, Vol.18, No.1, pp.444-475, 2014.
- [14] 김영옥, 박소훈, 차희원, "한국인의 집단주의 성향과 귀인 성향, 그리고 위기 커뮤니케이션 수용 간의 관련성: 국가위기로서의 IMF 상황을 중심으로," *한국언론학보*, Vol.48, No.4, pp.271-299, 2004.
- [15] 최정옥, "참여정부의 위기커뮤니케이션전략 - 2004~2005년 조선일보, 한겨레 1면에 나타난 위기 분석 -," *한국광고홍보학회 추계학술발표논문집*, pp.171-176, 2006.
- [16] 전혜미, 이수범, "식품 기업의 위기관리를 위한 위기 커뮤니케이션 전략 연구," *호텔경영학연구*, Vol.18, No.4, pp.245-260, 2009.
- [17] 김재휘, 김정애, "위기대처 커뮤니케이션과 "소비자-기업" 간 긍정적 관계가 기업의 신뢰성에 미치는 영향," *한국광고홍보학보*, Vol.12, No.1, pp.394-423, 2010.
- [18] 이현우, 김윤진, "기업의 사전 명성과 위기 커뮤니케이션 전략이 위기 발생 후 명성과 위기인식에 미치는 효과 연구," *홍보학연구*, Vol.15, No.2, pp.5-39, 2011.
- [19] 민지선 외, "위기관리에 대한 홍보전략 사례 연구," *경영관리연구*, Vol.7, No.4, pp.75-99, 2015.
- [20] 김영옥, "공격과 방어: 수사학: 황우석 사건 위기 커뮤니케이션 분석," *한국언론학보*, Vol.50, No.4, pp.5-33, 2006.
- [21] Curtis G. Linke, *Crisis-Dealing With the Unexpected*, in Bill Cnator.(ed), *Expert in Action*, London: Longman, pp.67-72, D. Newsom, A. Scott, and J. V. Turk, *This is PR : The Reality of Public Relations*, Wordsworth Publishing Company, 1989.
- [22] 함창대, 황성욱, 글렌카메론, "위기관리 PR 연구의 현황에 대한 분석과 고찰," *홍보학연구*, Vol.15, No.3, pp.144-175, 2011.
- [23] 정희정, 이철한, "식품업계의 위기관리 PR 전략에 따른 수용효과," *언론과학연구*, Vol.13, No.2, pp.329-657, 2013.
- [24] 이소윤, 김희정, "언론보도 프레임을 통한 지방정부의 위기커뮤니케이션 전략분석 -한라산국립공원 관리권 환원조치 논란을 중심으로," *홍보학연구*, Vol.16, No.4, pp.51-90, 2012.
- [25] W. T. Coombs and S. J. Holladay, "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory," *Management Communication Quarterly*, Vol.16, No.2, pp.165-186, 2002.
- [26] Claeys, An-Sofie, Cauberghe, Verolien, and

Vyncke, Patrick, "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, Vol.36, pp.256-262, 2010.

[27] S. H. Jeong, "Public's Responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory," Public Relations Review, Vol.35, pp.307-309, 2009.

[28] Schultz, Friederike, Utz, Sonja, and Göritz, Anja, "Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media," Public Relations Review, Vol.37, pp.20-27, 2010.

[29] Liu, Brooke Fisher, Austin, Lucinda, and Jin, Yan, "How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source," Public Relations Review, Vol.37, pp.345-353, 2010.

[30] Utz, Sonja, Schultz, Friederike, and Glocka, Sandra, "Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster," Public Relations Review, Vol.39, pp.40-46, 2012.

[31] Sisco, Hilary Fussell, Erik L. Collins, and Lynn M. Zoch, "Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory," Public Relations Review, Vol.36, pp.21-27, 2010.

[32] H. F. Sisco, "Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory," Journal of Public Relations Research, Vol.24, No.1, pp.1-17, 2012.

[33] 정현, 최윤형, "공중의 정서가 기업 위기 커뮤니케이션에 미치는 영향에 관한 연구," 광고연구,

Vol.95, pp.349-371, 2012.

[34] 이영한, 서연경, 남호영, 황고은, 성민정, "커뮤니케이션 전략과 매체에 따른 공중의 위기 커뮤니케이션 수용 정도," 홍보학연구, Vol.16, No.1, pp.35-77, 2012.

저 자 소 개

민 지 선(Jisun Min)

정회원



- 2014년 8월 : 서울과학종합대학원 박사과정 수료
- 2014년 3월 ~ 현재 : Shell Korea 홍보 담당 부장

<관심분야> : PR, 홍보, Communication

최 성 략(Seong-Rak Choi)

종신회원



- 2006년 8월 : 서울대 행정대학원 졸업(행정학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 동양미래대학 경영학부 교수

<관심분야> : 문화 정책, 홍보 정책