

위기 유형에 따른 위기 대응 커뮤니케이션 전략 및 역할 차이에 대한 연구

A Study on the Difference of Crisis Communication Strategy and PR Team's Role according to Type of Crisis

민지선*, 최성락**

서울과대학중합대학원*, 동양미래대학 경영학부**

Ji-Sun Min(jisun.min@gmail.com)*, Seong-Rak Choi(haihabar@gmail.com)**

요약

기업의 위기 관리와 관련된 상황적 위기커뮤니케이션 이론에서는 위기 유형별로 서로 다른 전략이 사용되어야 한다고 본다. 기업의 책임이 높은 경우에는 사과, 개선 방안 제시 등 순응적 전략을 사용하고, 기업의 책임이 낮은 경우에는 공격, 부인 등 대응적 전략을 사용하는 것이 타당하다고 주장한다. 이에 본 연구에서는 기업에서 실제 홍보 업무를 담당하는 실무자들을 대상으로 설문 조사를 실시하여, 실제 위기 유형별로 사용하는 위기관리 전략에 차이가 존재하는지를 살펴보았다.

홍보 담당자들에 대한 설문조사를 분석한 결과, 실제 기업의 위기 유형별로 위기관리 전략에 차이가 존재하였다. 기업의 책임이 없는 경우에는 부인 및 공격적 대응 전략이 상대적으로 선호되었고, 기업의 책임이 있는 경우에는 사과 및 개선 전략이 상대적으로 우세하였다. 또한 위기 유형별로 기업 내에서 홍보팀의 역할도 차이가 존재했다. 위기 수준이 높을수록 홍보팀의 역할이 증대되기는 하지만, 의사결정 권한은 약해지는 경향이 있었다. 이러한 본 연구의 결론은 한국에서 위기 관리 전략의 실패를 보다 깊이 있게 이해하는데 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. Therefore, this study analyzed whether the crisis response strategies of Korea companies are different according to the types of crisis.

According to the result of analysis on survey to PR managers, the crisis response strategies are different according to the types of crisis. And the role and function of PR team are different according to the types of crisis, too. This conclusion can contribute to devising SCCT theory and to develop a more Korea relevant theory.

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

I. 서론

현대 사회의 복잡성이 증대되면서 기업 위기의 발생도 복잡성을 띠고 있다. 과거에는 생산하는 제품 등에 대한 품질과 관련된 사항이 주로 발생하는 위기 형태였고, 이에 대해 기업의 대응 전략 등도 정비될 수 있었다. 하지만 현대 사회에서는 다양한 측면에서 전방위적으로 기업의 위기가 발생할 수 있다[1][2]. 따라서 위기에 대응하는 기업의 전략도 다양하게 발전되고 있다. 이러한 위기 유형에 따른 기업의 위기관리 전략과 관련된 대표적인 커뮤니케이션 이론이 상황적 위기커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)이다. SCCT 이론은 위기 대응 전략으로 어느 한가지 전략을 고수하지 않고, 위기 유형에 따라 서로 다른 대응 전략을 적용해야 한다는 것을 주장한다[3-5].

그동안 SCCT 이론의 현실적 적용 행태에 대해 많은 연구가 이루어져 왔다. 특히 국내에서는 서구에서 개발된 SCCT 이론이 한국적 상황에서도 그대로 적용되는지, 한국적 위기 상황에서 어떠한 위기 커뮤니케이션 전략이 적합한지 등에 대한 연구가 이루어져 왔다[6-11]. 그러나 개별적인 위기 상황에 대한 위기관리 전략의 적합성 등에 대해서는 많이 논의되었지만, 홍보를 직접 담당하는 홍보 전문가들이 실제 위기 상황별로 어떠한 전략을 선호하는지 등에 대한 연구는 적게 이루어졌다.

따라서 본 연구에서는 기업에서 직접 홍보 업무를 담당하는 홍보 전문가들을 대상으로, 실제 위기 유형에 따라 선호하는 위기 관리 전략이 다른지 여부 등을 검증하고자 하였다. 위기 유형을 회사의 책임이 없는 경우, 악의적 공격, 회사의 책임이 있는 경우, 범죄 행위가 있었던 경우 등으로 구분하고 이러한 위기 유형별로 공격적 대응, 부인, 무대응 전략, 개선, 사과 등의 대응 방안의 차이가 존재하는지를 살펴보고자 한다.

그리고 실제 기업에서는 위기 유형에 따라 위기 대응 전략만이 차이가 존재하는 것이 아니라, 위기 대응을 위한 조직 내의 역할, 기능 등에서도 차이가 존재할 수 있다. 하지만 이러한 조직 내의 홍보 기능의 차이에 대해서는 SCCT 이론 등에서는 논의되지 않고 있다. 본

연구에서는 기업의 홍보 담당자들에 대한 설문조사를 바탕으로, 위기 유형에 따라 기업 내부에서의 업무 역할에도 차이가 발생하는지 등을 살펴본다. 이러한 연구는 위기 유형별 기업의 위기관리 실태에 대해 보다 깊이 있는 시사점을 제공해줄 수 있을 것이다.

II. 상황적 위기커뮤니케이션(SCCT) 이론

SCCT 모형은 기업 위기가 발생했을 때, 위기 유형에 따라 위기 대응 전략이 달라야 한다는 것을 주장하는 PR 커뮤니케이션 이론이다[12]. SCCT 모형은 크게 위기 유형과 위기 대응 전략 부분으로 구분된다.

1. SCCT의 위기 유형

SCCT 모형에서 기업의 위기 유형을 구분하는 주된 요소는 기업의 책임성이다[13]. 이 기업의 책임성은 귀인 이론에 기반을 둔다[14]. 귀인 이론에서는 그 책임을 자기 자신에게 있다고 보는가, 아니면 외부 환경에 있다고 보는가에 따라 인식과 책임성이 다르다고 보는데, SCCT 위기 유형은 이러한 귀인 이론에 따라 위기의 책임이 기업에게 있는가, 외부에 있는가에 따라 구분하는 것이 일반적이다.

먼저 Coombs(1995)는 위기의 유형을 처음에는 자연재해, 악의, 기술적 문제, 인적 문제, 도진, 조직적 문제, 작업상 상해, 루머 등 9개로 구분하였는데[4], 이후 Coombs(1999)에서는 위 9개 위기 유형을 루머, 자연재해, 악의, 사고, 범죄 등으로 재정리하였다[3]. 이러한 재분류는 기업의 책임성을 기반으로 이루어졌는데, 루머, 자연재해는 기업의 책임 수준이 낮은 것으로 보았고, 사고, 범죄 등의 위기는 기업의 책임 수준이 높은 것으로 보았다[15].

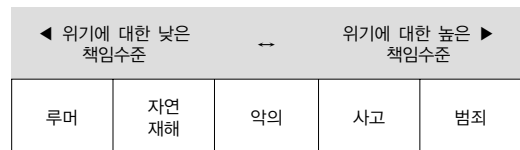


그림 1. Coombs(1999)의 위기의 책임 수준에 따른 유형

2. SCCT의 위기 대응 전략

Coombs & Holladay(2004)에서는 위의 위기 유형 별 위기대응 전략을 서로 연결하였다[2]. 이와 같이 위기 유형별 위기 대응 전략을 제시함으로써 상황적 위기 커뮤니케이션이 발전하게 된 계기가 되었다. Coombs가 제시한 위기 형태별 위기대응 전략은 다음과 같다.

표 1. 위기 형태별 대응 전략

위기 형태	위기 대응 전략
루머	- 공격자 공격과 해명 - 해명 혹은 단순 부인
자연 재해	- 자의성 부인 혹은 무대응 + 최소화
악의적 공격	- 희생자 만들기, 교정, 보상 + 최소화
도전	- 보상과 고의성 부인 - 자의성 부인 - 공격자 공격 및 해명 - 해명
사고	- 고의성, 자의성 부인 및 최소화 - 교정 행동, 자의성 부인 및 의도성 부인 - 교정 행동, 사과
위법행동	- 교정행동과 해명 - 교정행동과 사과 - 교정행동과 최소화 - 교정행동

자료 : W. T. Coombs (2000), 이상경이명천(2007) 재인용

즉 SCCT 모형에서는 위기의 유형에 따라 위기 대응 전략이 서로 달라야 한다는 것을 제시한다[15]. 기업의 책임이 높은 경우에는 사과, 개선, 환심사기 등 대응적 전략을 주로 사용하고, 반면에 기업의 책임이 낮은 경우에는 공격적 대응, 부인, 변명 등 순응적 전략을 주로 사용하는 것이 적합하다고 본다. 기업의 책임이 있는 경우에는 순응적으로 행동하고, 기업의 책임이 없는 경우에는 적극적으로 기업을 방어하는 전략이다[16-21].

이러한 SCCT 이론의 적합성을 검증하고자 하는 많은 연구가 이루어지고 있다. Sisco, Collins & Zoch(2010)에서는 이러한 SCCT 이론이 기업뿐만 아니라 비영리 조직에 대해서도 적용될 수 있는지 여부에 대해 검증하여, 적십자 등 비영리조직에서도 SCCT 이론이 적용될 수 있다는 것을 보여주었다[22]. Coombs(2007) 연구에서는 순응적인 전략을 사용할 경우 기업이 부담하는 비용이 더 커지는 문제점이 있다는 점, 또 순응적인 전략이 막상 기업의 평판에 큰 도움을 주지는 못한다는 한계가 있다는 점 등을 제시하기도 했다[23]. 또 위기대응

전략에서는 기업의 책임이 있을 경우 순응적 대응을 제시하지만, Regester & Larkin(2004)는 법적 판단 등 사건의 책임이 완전히 밝혀지기 전에 기업의 책임을 인정하는 전략의 타당성에 대해 논의하였다[24].

한국에서의 SCCT에 대한 연구는 주로 SCCT 적용의 타당성에 대한 사항, 그리고 한국에서의 위기 상황에서 실제 어떠한 위기대응 전략이 사용되고 있는가 등에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 김영옥 외(2004)는 한국에서는 위기 상황에서 방어적 전략보다 수용적 전략을 보다 더 선호하는 경향이 있다는 것을 주장하였다. 집단주의, 개인주의 성향에 따라 위기 대응 전략이 달라지는데, 한국은 위기의 책임을 스스로에게 돌리는 경향이 존재하고, 따라서 수용적 전략이 보다 선호되는 특징이 있다는 것을 제시하였다[25]. 전혜미·이수범(2009)는 기업 외부에서 발생한 위기에 대해서는 방어 전략, 기업 내부에서 발생한 위기에 대해서는 순응 전략을 사용하는 것이 적합하다는 것을 제시하여 SCCT 모형이 한국에서도 타당하다는 결론을 보여 주었다[9]. 또한 진열·이재은(2012)는 한국 사람들은 개선, 사과에 대해 긍정적으로 인식하고 있어, 사과, 개선의 전략을 확대하는 것이 바람직하다는 의견을 제시하였다[1]. 그리고 김재휘·김정애(2010)은 기업의 위기관리 전략이 기업과 소비자 간 관계에 따라 달라질 수 있다는 점을 논의하여 SCCT 이론에서 제시하는 환경 이외에 전략에 미치는 다른 요소가 있을 수 있다는 점을 제안하였다[10]. 그리고 이현우·김윤진(2011)은 한국에서는 위기관리 전략으로서 사과가 가장 효과적인 전략인 것으로 제시하였는데, 한국에서는 어떤 위기 유형이든 상관없이 사과가 가장 효과를 발휘하는 전략이라고 보았다[11]. 그리고 이영한 외(2012)는 전달 매체에 따라 효과적인 위기 대응 전략이 달라질 수 있다는 점을 제시하였다. 기업 블로그를 사용할 때는 수용전략이 효과를 보일 수 있고, 인터넷 뉴스를 활용할 때는 방어 전략이 보다 효과를 보이는 등, 이용하는 매체에 따라 전략이 달라질 수 있다는 점을 제시하였다[26].

이와 같이 SCCT 이론의 적합성 및 타당성과 관련해서는 다양한 연구가 진행되었는데, 한국에서 막상 실제 기업에서 홍보 및 위기관리 업무를 담당하는 홍보 담당

자들을 대상으로 SCCT의 적합성을 전반적으로 조사한 연구는 존재하지 않는다. 따라서 본 연구에서는 실제 기업에서 홍보담당자들을 대상으로 조사하여, 위기 유형에 따라 실제 커뮤니케이션 전략에 차이가 존재하는지, 그리고 위기 유형에 따른 홍보 담당자의 역할 등에 차이가 있는지 등을 살펴보고자 한다.

III. 연구 방법

1. 조사 대상

본 연구는 설문조사를 기반으로 수행되었다. 본 연구는 위기 유형에 따라 커뮤니케이션, 홍보 전략이 달라지는가를 살펴보고자 하는 것으로, 실제 기업에서 홍보를 담당하는 실무자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 대기업의 홍보 담당자, 일반 기업의 홍보 담당자, 홍보 대행사 등 실제 홍보 업무 전문가를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 설문조사는 직접 기업 홍보를 담당하는 자에게 오프라인 및 온라인으로 설문지를 배부하는 방식으로 진행되었으며, 총 92부의 설문지가 수거되었다.

대상자의 기본적 인적 구성은 다음과 같다.

표 2. 응답자 기본사항

구분		빈도	비중(%)
성별	남자	24	26.1
	여자	64	69.6
	기타/무응답	4	4.3
	소계	92	100
연령	20~25세	5	5.4
	26~30세	20	21.7
	31~35세	35	38.0
	36~40세	12	13.0
	41~45세	10	10.9
	46세 이상	5	5.4
	기타/무응답	5	5.4
	소계	92	100
홍보 관련 업무 경력	1년 미만	5	5.4
	1-3년 미만	11	12.0
	3-5년 미만	13	14.1
	5-10년 미만	37	40.2
	10-15년 미만	9	9.8
	15-20년 미만	6	6.5
	20년 이상	0	0.00
	기타/무응답	11	12.0
	소계	92	100

2. 분석 모델

Coombs는 위기에 대한 기업의 책임이 수준에 따라 루머, 자연재해, 악의, 사고, 범죄 등 5개의 위기 유형을 구분하였고, 기업의 위기대응 전략은 공격, 부인, 변명, 정당화, 환심사기, 개선, 사과 등 7가지 전략으로 구분하였다. 총 위기 유형별 전략으로 5가지 유형 × 7가지 전략으로 35개의 세부 전략이 도출될 수 있는데, 이는 설문을 통하여 조사하기에는 다소 과도한 수치이다. 따라서 본 연구에서는 보다 일반적인 위기 유형과 전략 유형을 선정하여, 위기 유형별 사용 전략에 차이가 있는지 여부를 검증하고자 하였다.

여기에서는 위기 유형으로 회사의 책임이 없는 경우(루머, 자연재해), 악의적 공격(악의), 회사의 책임이 있는 경우(사고), 회사의 범죄 행위의 4가지를 중심으로 살펴본다. 그리고 회사의 대응 전략으로는 방어적 대응 수준이 높은 공격적 대응과 부인, 그리고 수용적 대응 수준이 높은 개선, 사과를 중심으로 살펴보았다.

또한 현재 또다른 위기전략 대응으로 중시되고 있는 무대응 전략도 포함해서 조사를 수행하였다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하고 이를 설문조사 분석 등을 통해 검증하고자 한다.

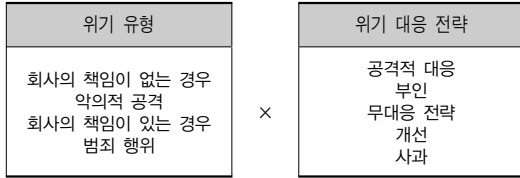
가설 1 : 위기 유형에 따라 서로 다른 홍보 위기대응 전략이 선호된다.

이러한 가설 검증을 위하여 회사의 책임이 없는 경우, 악의적 공격, 회사의 책임이 있는 경우, 범죄 행위의 위기 유형을 구분하고, 이 각각의 위기 유형별로

- 상대방에게 조치를 할 것이라는 등의 대응(공격적 대응)
- 위기 내용을 부인하는 홍보 활동
- 해당 문제에 대해 사과
- 해당 문제에 대해 개선할 것이라는 발표

에 대한 설문 문항을 제시하였다. 설문은 리커트 7점 척도로 조사되었다.

표 3. 분석 모형



SCCT와 관련된 선행연구에서는 주로 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 전략, 홍보 전략의 차이에 대해서 논의하고 있다. 하지만 실제 홍보 업무 현장에서는 위기 유형에 따라 홍보의 역할, 홍보팀의 의사결정 업무 등에도 차이가 존재할 수 있다. 서구 기업의 경우 각 부문별 업무 전문화가 이루어져 홍보 업무의 경우 홍보팀이 전적으로 업무를 진행할 수 있는 여지가 있다. 하지만 한국 기업의 경우 홍보 업무의 전문화가 상대적으로 덜 진행되어 있어, 위기 발생시 홍보팀의 업무 역할 범위에 한계가 존재하는 경우가 다수 존재한다. 따라서 본 연구에서는 위기 유형에 따라 홍보팀의 역할, 의사결정과정에서의 역할 등에 차이가 존재하는지를 추가적으로 살펴보았다. 해당되는 내용의 가설은 다음과 같이 설정하였다.

- 가설 2 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 역할이 다르다.
- 2-1 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 의견 수용도에 차이가 존재한다.
 - 2-2 : 위기 유형에 따라 홍보 전략 시행의 용이성이 다르다.
 - 2-3 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 의사결정권한에 차이가 존재한다.

이러한 사항을 조사하기 위해 각 위기 유형별로 다음과 같은 설문문항이 제시되었다.

- 해당 위기 상황에서 홍보팀의 의견이 잘 받아들여짐
- 해당 위기 상황에서 홍보 전략 실천이 용이
- 해당 위기 상황에서 홍보팀이 의사결정권을 보유

이 설문도 리커트 7점 척도로 조사되었다. 이러한 연

구는 위기 유형별 커뮤니케이션 대응 전략만이 아니라, 기업 내부 차원에서의 대응 측면에서도 차이가 존재하는지를 검증할 수 있도록 해준다.

IV. 분석 결과

1. 위기 유형별 전략 사용의 차이

1.1 위기 유형별 무대응 전략

먼저 회사 책임이 없는 경우, 악의적 공격의 경우, 회사의 유책 사유인 경우, 회사의 범죄 행위가 있었던 경우 등 각 위기 상황별 무대응 전략 사용에 대한 평균, 분산 및 분산분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

표 4. 위기 유형별 무대응 전략의 사용

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	3.10	2.16	31.795	0.000
악의적 공격	3.03	1.78		
회사의 잘못 있는 경우	1.80	1.16		
회사의 범죄 행위	1.72	1.16		

분산분석 결과 위기유형에 따라 무대응 전략 사용에 차이가 있었다. 유의수준 99% 이상으로 차이가 있는 것으로 분석되었다. 회사의 책임이 없는 경우, 그리고 악의적 공격의 경우 무대응 전략을 사용한다는 견해는 3.10, 3.03이었으나, 회사의 잘못이 있는 경우나 회사의 범죄 행위가 있는 경우에 무대응 전략을 사용한다는 의견은 1.80, 1.72로 낮았다. Post-hoc 테스트 결과, 회사 책임이 없는 경우와 악의적 공격 간에는 차이가 없었고, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄행위 경우에도 차이가 없었다. 하지만 회사 책임이 없는 경우, 악의적 공격과 회사의 잘못이 있는 경우 및 회사의 범죄행위 간에는 유의수준 0.01 이하로 차이가 존재하였다.

즉 홍보 담당자들은 회사의 책임이 있는 경우나 없는 경우 모두 무대응 전략에 대해서는 부정적이었다. 하지만 회사의 유책 사유가 있는 경우에는 무대응전략에 대

해 더욱 더 부정적으로 보았다. 회사의 책임이 없을 경우에도 무대응 전략에 대해 소극적이지만, 회사의 책임이 있는 경우에는 무대응 전략에 대해 상당히 부정적으로 인식하고 있다.

1.2 위기 유형별 부인 전략

위기 유형별 부인 전략에 대한 선호도는 다음의 표와 같다.

표 5. 위기 유형별 부인 전략 사용

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.45	1.75	96.756	0.000
악의적 공격	4.51	1.33		
회사의 잘못 있는 경우	2.33	2.74		
회사의 범죄 행위	1.76	1.53		

부인 전략의 경우에도 회사 책임 유형에 따라 선호도가 달라졌다(유의수준 0.01 이하). Post-hoc 테스트에서는 회사 책임이 없는 경우와 악의적 공격 2개 간에는 차이가 없었고, 나머지의 경우는 모두 유의수준 0.01 이하 수준에서 서로 차이가 있는 것으로 분석되었다.

회사의 책임이 없는 경우에는 부인 전략에 대한 선호도가 4.45였으며, 악의적 공격의 경우에는 부인 전략 사용이 4.51이었다. 즉 회사의 책임이 없는데 루머가 돌거나, 악의적 공격이 있는 경우에는 부인 전략에 대해 긍정적으로 보았다.

하지만 회사의 잘못이 있는 경우에 부인 전략은 2.33, 회사의 범죄 행위가 있는 경우 부인 전략은 1.76으로 상당히 낮은 수준을 보여주고 있다. 회사의 책임이 없는 경우에는 부인 전략을 다소 사용하지만, 회사의 책임이 있다고 여겨지는 경우에는 부인 전략을 거의 사용하지 않는다는 것을 보여준다.

1.3 위기 유형별 공격적 대응 전략

회사의 위기 유형별 공격적 대응을 시행하는 것에 대한 조사 결과는 다음과 같다.

표 6. 위기 유형별 공격적 대응의 사용

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.45	1.61	92.875	0.000
악의적 공격	4.28	1.86		
회사의 잘못 있는 경우	2.20	1.76		
회사의 범죄 행위	1.89	1.66		

공격적 대응의 경우 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있는 것으로 분석되었다. Post-hoc 테스트에서는 회사 책임 없는 경우와 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄 행위 간에는 차이가 없으나, 이외 다른 경우에는 유의수준 0.01 이하 수준에서 차이가 존재하였다.

회사의 책임이 없는 경우에는 상대방에 대해서 공격적 조치를 취하는 것에 대해 평균 4.45로 긍정적이었다. 악의적 공격이 있는 경우에도 4.28로 다소 긍정적인 수치를 보여주었다. 회사의 책임이 없는 경우에는 홍보 담당자들이 공격적 조치를 취할 가능성이 있다.

하지만 회사의 잘못이 있는 경우에는 공격적 조치에 대한 응답은 2.2로 부정적이었으며, 회사의 범죄 행위의 경우에도 1.89로 상당히 낮았다. 즉 회사의 잘못이 없는 경우에는 공격적 조치가 긍정적으로 고려되지만, 회사의 잘못이 있는 경우에는 공격적 조치에 대해 부정적이었다.

1.4 위기 유형별 사과 전략

회사의 위기 유형별 사과 전략 사용에 대한 조사 결과는 다음과 같다.

표 7. 위기 유형별 사과 전략의 사용

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	3.55	1.68	235.901	0.000
악의적 공격	3.34	1.77		
회사의 잘못 있는 경우	6.41	0.57		
회사의 범죄 행위	6.56	0.57		

사과 전략의 경우에도 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있었다. Post-hoc 테스트에서는 회사 책임 없는 경우와 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄 행위 간에는 차이가 없고, 이외 다른 경우에는 모두 유의수준 0.01 이하 수준에서 차이가 존재하였다.

회사의 책임이 없는 경우에 사과를 해야 한다는 응답은 평균 3.55로 부정적이었다. 악의적 공격이 있는 경우에도 사과 전략에 대한 응답은 3.34로 부정적이었다. 하지만 회사의 잘못이 있는 경우에는 6.41이었으며, 회사의 범죄 행위가 있는 경우에는 6.56으로 사과 전략 사용에 대해 압도적으로 긍정적이었다.

회사의 유책 사유가 없는 경우에는 사과 전략에 대해 부정적이지만, 회사의 유책 사유가 있는 경우에는 사과 전략을 적극적으로 사용하고 있는 것으로 보여진다.

1.5 위기 유형별 개선 전략

회사의 위기 유형별 개선 전략 사용에 대한 조사 결과는 다음과 같다.

표 8. 위기 유형별 개선 전략의 사용

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.27	1.95	121.458	0.000
악의적 공격	3.99	1.97		
회사의 잘못 있는 경우	6.36	0.86		
회사의 범죄 행위	6.59	0.55		

개선 전략의 경우에는 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있었다. Post-hoc 테스트에서는 회사 책임 없는 경우와 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄 행위 간에는 차이가 없었다. 이외 다른 경우에는 유의수준 0.01 이하 수준에서 차이가 있었다.

회사 책임이 없는 경우라 하더라도 개선 전략을 사용하는 것에 대해서는 4.27로 긍정적인 응답을 보여주었다. 즉 회사의 책임이 없다 하더라도, 회사는 향후 개선을 약속하는 등의 커뮤니케이션 전략에 대해 긍정적으로 보았다. 하지만 악의적 공격의 경우에는 3.99로 다소 부정적이었다. 악의적 공격의 경우에는 개선 전략이 중

립적으로 사용되는 것으로 판단된다.

하지만 회사의 책임이 있거나 범죄 행위가 있는 경우에는 개선 전략이 6.36, 6.59로 상당히 적극적이었다. 회사의 책임이 없는 경우라 하더라도 개선 조치에 대해서는 부정적으로 보지 않으며, 회사의 책임이 있는 경우에는 적극적으로 개선 전략을 사용하는 것으로 판단된다.

2. 위기 유형별 홍보팀의 역할

2.1 위기 유형별 홍보팀의 의견 수용도

각 위기 유형별로 홍보 담당자의 의견이 받아들여지는 정도를 살펴보면 다음과 같다.

표 9. 홍보 담당자 의견 수용도

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.26	1.00	7.179	0.000
악의적 공격	4.41	0.98		
회사의 잘못 있는 경우	4.92	1.40		
회사의 범죄 행위	4.77	1.20		

홍보 담당자의 의견 수용도도 위기 유형에 따라 차이가 있는 것으로 도출되었다. F값 7.179로 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있었다. Post-hoc 테스트에서는 회사 책임 없는 경우와 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄 행위 간에는 차이가 없었다. 이외 다른 경우에는 모두 유의수준 0.05 이하 수준에서 차이가 있는 것으로 도출되었다.

회사의 책임이 없는 경우에는 홍보 담당자의 의견 수용도가 4.26, 악의적 공격의 경우에는 홍보 담당자의 의견 수용도가 4.41이었다. 홍보담당자의 의견이 긍정적으로 수용되기는 하지만 그리 높은 수용도라 보기 어렵다.

이에 대해 회사의 잘못이 있는 경우에는 홍보 담당자의 의견 수용도가 4.92, 회사의 범죄 행위가 있는 경우에는 4.77로 상대적으로 높았다. 즉 회사의 책임이 적은 경우에는 홍보 담당자의 의견이 받아들여지는 정도가 높지 않고, 회사의 유책 책임이 있는 경우에는 홍보 담당자의 의견이 받아들여지는 정도가 상대적으로 높았다.

2.2 의견 차이가 있을 때 위기 유형별 홍보팀 의견 수용도

홍보팀의 의견이 법무팀 등 다른 팀의 의견과 차이가 있을 때 홍보팀의 의견이 반영되는 정도에 대한 위기 유형별 차이는 다음과 같다.

표 10. 다른 부서와의 의견 충돌시 홍보팀의 의견 수용도

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.08	1.02	9.389	0.000
악의적 공격	4.16	1.04		
회사의 잘못 있는 경우	4.79	1.10		
회사의 범죄 행위	4.57	1.10		

다른 부서와의 의견 충돌시 홍보 담당자의 의견 수용도는 위기 유형에 따라 차이가 있었다. F값 9.389로 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있었다. Post-hoc 테스트에서는 회사 책임 없는 경우와 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우와 회사의 범죄 행위 간에는 차이가 없었다. 이외 다른 경우에는 모두 유의수준 0.01 이하 수준에서 차이가 있었다.

회사 책임이 없는 경우에 다른 부서와의 의견 충돌이 있음에도 홍보팀 의견이 받아들여지는 경우는 4.08로 거의 중립적인 응답이었다. 악의적 공격의 경우에도 4.16로, 의견 충돌이 없는 경우보다 수치가 낮아졌다. 즉 다른 부서와의 의견 충돌이 있는 경우에 홍보팀의 의견이 반영되지 않는 경우가 발생한다는 것을 의미한다.

회사의 잘못이 있는 경우나 회사의 범죄 행위가 있는 경우에도 다른 부서와의 의견 충돌이 있는 경우에는 의견 충돌이 없는 경우보다 수치가 하락했다. 하지만 회사의 유책 책임이 있는 경우에는 회사의 유책 책임이 없는 경우보다 홍보팀의 의견이 받아들여지는 경우가 더 높았다. 위기의 수준이 높을수록 홍보팀의 의견이 받아들여질 가능성은 더 높았다.

2.3 위기 유형별 홍보 전략 실천의 용이성

위기 유형별 홍보 전략 실천의 용이성 정도를 살펴보

면 다음과 같다.

표 11. 홍보 전략 실천의 용이성

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	4.26	1.78	4.203	0.006
악의적 공격	3.92	1.14		
회사의 잘못 있는 경우	3.93	1.69		
회사의 범죄 행위	3.57	1.99		

홍보 전략 실천의 용이성은 위기 유형에 따라 차이가 있는 것으로 도출되었다. F값 4.203으로 유의수준 0.01 이하에서 위기 유형별로 차이가 있었다. Post-hoc 테스트에서는 회사책임이 없는 경우, 악의적 공격, 회사의 잘못이 있는 경우 등은 유의수준 0.05 이하 수준에서 서로 유의미한 차이가 없었다.

회사 책임이 없는 경우와 회사의 범죄행위 간에서만 유의수준 0.01 이하 수준에서 차이가 있는 것으로 도출되었다.

회사의 책임이 없는 경우에는 홍보 전략 실천의 용이성이 4.26으로 다소 긍정적이었다. 하지만 회사의 범죄행위의 경우에는 홍보 전략 실천의 용이성이 3.57로 부정적인 응답이 높았다. 회사의 범죄 행위가 있는 경우에는 다른 위기 유형보다 홍보전략 시행에 어려움이 있다는 것을 의미한다.

전체적인 응답 수준은, 회사의 유책 책임이 없는 경우에도 홍보 전략을 제대로 실천하는 것이 4.26으로 다소 중립적이었으며, 그외 다른 위기 유형에서는 모두 홍보 전략 실천의 용이성 측면에서 부정적이었다. 즉 실제 위기 상황에서 홍보 담당자들은 홍보 전략을 제대로 실천하는 것에 대해 어려움을 겪고 있다는 것을 의미한다.

홍보 위기가 발생하였을 때 조직 외적, 조직 내적으로 전략을 실천하기가 용이하지 않은 경우가 많이 있다는 것으로, 홍보 전략 실행과 관련된 실제적 어려움이 존재한다는 것을 함의하고 있다.

2.4 위기 유형별 홍보 의사결정권 보유 여부

위기가 발생하였을 때, 홍보 관련 부서가 위기 관리에 대해 의사결정권을 보유하고 있는지 여부에 대한 조사 결과는 다음과 같다.

표 12. 홍보 관련 의사결정권 보유 여부

	평균	분산	F값	유의수준
회사 책임 없는 경우	3.99	1.18	1.428	0.234
악의적 공격	4.15	1.11		
회사의 잘못 있는 경우	4.09	1.31		
회사의 범죄 행위	3.83	1.30		

위기 유형별 의사결정권 보유와 관련해서는 F값이 1.423으로 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

그리고 회사의 책임이 없는 경우 홍보팀이 위기관리와 관련해서 의사결정권을 가지는 경우는 3.99, 악의적 공격의 경우에는 4.15, 회사의 잘못이 있는 경우에는 4.09, 회사의 범죄 행위가 있는 경우에는 3.83으로 나타났다. 모두다 중립적으로, 실질적으로 홍보팀이 홍보 위기 발생시 의사결정권을 가지고 대응하는 데는 한계가 있다는 것을 함의하고 있다. 위기 유형에 상관없이 홍보팀이 실질적인 의사결정권을 지니고 있지는 못하다는 것을 의미한다.

V. 결론

이상에서 기업의 위기 유형별 홍보 전략에 차이가 있는지 여부, 홍보 전략 실천과 관련해서 차이가 있는지 여부 등을 살펴보았다. 위에서의 가설에 대한 결과를 정리하면 다음과 같다.

가설 1 : 위기 유형에 따라 서로 다른 홍보 위기대응 전략이 선호된다.

위기 유형에 따른 위기대응 전략에 대한 분산분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

표 13. 가설 1 결과 요약

	회사 책임 없는 경우	악의적 공격	회사 잘못 있는 경우	회사의 범죄행위	차이 여부
무대응 전략	3.10	3.03	1.80	1.72	o
부인 전략	4.45	4.51	2.33	1.76	o
공격적 대응	4.45	4.28	2.20	1.89	o
사과 전략	3.55	3.34	6.41	6.56	o
개선 전략	4.27	3.99	6.36	6.59	o

결론적으로 실제로 홍보 위기 유형별로 기업 홍보팀의 전략에 차이가 존재하고 있다. 무대응 전략의 경우 회사의 유책 책임이 있는 경우 거의 선호되지 못하고 있으며, 회사의 유책 책임이 있을 때 부인 전략도 사용하지 않는다. 그대신 회사의 책임이 없을 때 부인 전략 및 공격적 대응 전략이 긍정적으로 사용되고 있었다.

사과 전략 및 개선 전략의 경우에도 회사의 유책 책임이 없을 때는 전략 선택에서 잘 고려되지 않지만, 회사의 유책 책임이 있는 경우에는 긍정적으로 고려되고 있었다. 회사의 책임 정도에 따라 선호되는 전략에 차이가 존재한다. 특히 회사에 유책 책임이 있는 경우와 회사의 책임이 없는 경우에 차이가 존재했다. 모든 경우에서 회사의 유책의 경우와 회사 책임이 없는 경우에는 유의미한 전략의 차이가 존재하였다. Coombs가 제시한 홍보 위기별 전략 차이는 실제로 한국의 홍보 현실에서 존재하고 있는 것으로 판단된다.

가설 2에 대한 결과를 정리하면 다음과 같다.

가설 2 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 역할이 다르다.

2-1 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 의견 수용도에 차이가 존재한다.

2-2 : 위기 유형에 따라 홍보 전략 시행의 용이성이 다르다.

2-3 : 위기 유형에 따라 홍보팀의 의사결정권한에 차이가 존재한다.

표 14. 가설 2 결과 요약

	회사 책임 없는 경우	악의적 공격	회사 잘못 있는 경우	회사의 범죄행위	차이 여부
홍보 담당자 의견 수용도	4.26	4.41	4.92	4.77	o
의견 충돌시 홍보 의견 수용도	4.08	4.16	4.79	4.57	o
홍보 전략 실천 용이성	4.26	3.92	3.93	3.57	o
홍보 의사결정권	3.99	4.15	4.09	3.83	x

가설 2와 관련하여 홍보 위기별 전략의 차이뿐만 아니라 홍보팀의 역할과 관련해서도 차이가 존재하고 있다. 위기 수준이 높을수록 홍보팀의 의견이 잘 수용되는 등 홍보팀의 역할은 증대되고 있다. 그러나 의사결정권과 관련해서는 위기별 차이가 존재하지 않았다. 전반적으로 의사결정권 수준이 높지는 않다.

그리고 홍보팀의 의견이 절대적으로 높은 수준으로 받아들여지는 것은 아니었다. 높은 위기 상황에서도 홍보팀의 의견이 반영되는 정도는 7점 만점에 5점을 넘지 못했다. 그리고 다른 팀과의 의견 충돌이 있을 때, 홍보팀의 의견이 받아들여지지 않는 경우도 적지 않았다. 위기 수준이 높을 때 홍보팀의 의견이 받아들여지는 정도가 높아지기는 하지만, 그 절대적 수준이 높은 것은 아니었다.

결론적으로 위기 유형별로 홍보 전략에 차이가 존재하고, 또 기업 내부에서 처리하는 절차 등도 의사결정권을 제외하면 위기 유형에 따라 차이가 존재하고 있다. 홍보팀은 위기 유형에 따라 외부 위기를 대응하는 전략도 달라지지만, 내부적으로 조직 내에서 홍보팀의 역할도 달라지고 있다. 즉 홍보팀은 위기 유형에 따라 대외적인 대응 전략뿐만 아니라 기업 내부에서 대응하는 전략도 달라질 필요가 있다는 것을 시사한다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문 조사에 의해 시행되었는데, 설문 모수가 92명으로 상대적으로 적다. 본 설문은 실제 기업의 홍보 담당자를 대상으로 실시하였고, 각 기업에서 홍보 담당자의 수는 적을 수밖에 없어, 설문 모수를 확대하는 데 한계가 존재하였다. 설문 대상자가 모두 실제 해당 업무 담당자

이기는 하지만, 모집단의 크기가 상대적으로 작다는 한계가 존재한다.

둘째, 본 연구에서 홍보팀이 의사결정권을 제대로 지니지 못한 것으로 나타나는데, 실제 기업에서 홍보팀이 실질적 의사결정권을 지니는 이사 이상 권한을 가지는 경우는 대기업을 제외하고는 많지 않다. 본 연구의 설문 대상자 연령에서 40대 후반 이상이 적은 것도 이러한 현상을 반영한 것으로 추정된다. 본 연구에서는 홍보 업무가 실질적으로 기업 내에서 의사결정 권한이 적은 조직 구조와 관련해서는 논의하지 않았다. 하지만 실제 의사결정권한과 관련해서는 홍보팀 역량보다는 이러한 조직 구조가 큰 영향을 미칠 수 있다.

셋째, 위기 유형에 대해서는 본 연구에서 제시한 네 가지 유형 이외에도 자연재해, 조직적 문제 등 다른 유형들이 제시될 수 있다. 하지만 본 연구에서는 책임성을 기준으로 네 가지만을 대상으로 하였는데, 이외의 다른 위기 유형에서는 다른 결과가 도출될 수도 있다. 다른 유형의 위기 등에 대해서는 별도의 연구 및 논의가 필요하다.

참 고 문 헌

[1] 진열, 이재은, “한국과 중국 대학생의 위기 커뮤니케이션 인식 비교,” 국가정책연구, 제26권, 제4호, 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] W. T. Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, Thousands Oaks, CA: Sage, 1999.

[4] 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.
- [5] 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
- [6] 성민정, 김윤지, 천정호, 신서하, 안세희, "조직의 위기 이력과 위기 커뮤니케이션 전략이 공중의 위기 인식과 평가에 미치는 영향," *한국광고홍보학보*, 제14권, 제2호, pp.331-358, 2012.
- [7] 김영옥, 박소훈, 차희원, "한국인의 집단주의 성향과 귀인 성향, 그리고 위기 커뮤니케이션 수용 간의 관련성: 국가위기로서의 IMF 상황을 중심으로," *한국언론학보*, 제48권, 제4호, pp.271-299, 2004.
- [8] 최정옥, "참여정부의 위커뮤니케이션전략 - 2004~2005년 조선일보, 한겨레 1면에 나타난 위기 분석 -," *한국광고홍보학회 추계학술발표논문집*, pp.171-176, 2006.
- [9] 전해미, 이수범, "식품 기업의 위기관리를 위한 위기 커뮤니케이션 전략 연구," *호텔경영학연구*, 제18권, 제4호, pp.245-260, 2009.
- [10] 김재휘, 김정애, "위기대처 커뮤니케이션과 "소비자-기업" 간 긍정적 관계가 기업의 신뢰성에 미치는 영향," *한국광고홍보학보*, 제12권, 제1호, pp.394-423, 2010.
- [11] 이현우, 김윤진, "기업의 사전 명성과 위기 커뮤니케이션 전략이 위기 발생 후 명성과 위기인식에 미치는 효과 연구," *홍보학연구*, 제15권, 제2호, pp.5-39, 2011.
- [12] 민지선, 최성락, "위기관리에 대한 홍보전략 사례 연구," *경영관리연구*, 제7권, 제2호, pp.75-99, 2014.
- [13] 김영옥, "공격과 방어의 수사학: 황우석 사건 위기 커뮤니케이션 분석," *한국언론학보*, 제50권, 제4호, pp.5-33, 2006.
- [14] 정희정, 이철한, "식품업계의 위기관리 PR 전략에 따른 수용효과," *언론과학연구*, 제13권, 제2호, pp.329-657, 2013.
- [15] 민지선, 최성락, "위기 유형별 위기 대응 커뮤니케이션 전략 실태 연구: 기업 사과문 분석을 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제12호, pp.471-482, 2016.
- [16] 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.
- [17] 박기순, 한은경, *PR 캠페인*, 한울아카데미, 2008.
- [18] 이현우, 최윤형, "위기관리에서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 전개과정과 향후연구를 위한 제언," *홍보학연구*, 제18권, 제1호, pp.444-475, 2014.
- [19] 함창대, 황성옥, 글렌카메론, "위기관리 PR 연구의 현황에 대한 분석과 고찰," *홍보학연구*, 제15권, 제3호, pp.144-175, 2011.
- [20] 정희정, 이철한, "식품업계의 위기관리 PR 전략에 따른 수용효과," *언론과학연구*, 제13권, 제2호, pp.329-657, 2013.
- [21] 이소윤, 김희정, "언론보도 프레임을 통한 지방정부의 위커뮤니케이션 전략분석 -한라산국립공원 관리권 환원조치 논란을 중심으로," *홍보학연구*, 제16권, 제4호, pp.51-90, 2012.
- [22] 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.
- [23] W. T. Coombs, "Protecting Organisation Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory," *Corporate Reputation Review*, Vol.10, No.3, pp.163-176, Palgrave Macmillan Ltd, 2007.
- [24] M., Regester and J. Larkin, *Risk Issues and Crisis Management*, David Phillips, 2002, 박현순 옮김, *전략적 이슈관리 PR-위기를 사전에 예방하기*, 커뮤니케이션북스, 2004.

- [25] 김영옥 외, “한국인의 위기 커뮤니케이션과 체면의 영향력 위기 유형, 위기 커뮤니케이션, 체면 민감성의 상호작용 중심,” *홍보학연구*, 제18권, 제3호, pp.155-184, 2014.
- [26] 이영한 외, “커뮤니케이션 전략과 매체에 따른 공중의 위기 커뮤니케이션 수용 정도,” *홍보학연구*, 제16권, 제1호, pp.35-77, 2012.

저 자 소 개

민 지 선(Ji-Sun 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