Crisisonomy Vol.13 No.9, 153-170
ISSN 2466-1198 (Print) ISSN 2466-1201 (Online) http://dx.doi.org/10.14251/crisisonomy.2017.13.9.153
© 2017 Crisis and Emergency Management : Theory and Praxis. All rights reserved.

Crisisonomy

Evaluating Corporate Crisis Communication Strategy: Comparison between Experts and the Public

Hyun Myung Ki[1#], Dong Hun Chung[2+]

[1] Department. of Communication, Kwangwoon University, 20, Gwangun-ro, Nowon-gu, Seoul, Korea
[2] School of Communications, Kwangwoon University, 20, Gwangun-ro, Nowon-gu, Seoul, Korea

Abstract

The goal of this research is to find out whether or not the crisis communication message strategy in other countries can be suitably applied to the current situation in Korea. Based on the review of the applicability, it proposes a new strategy for the Korean cases. The results from a comparative evaluation of the crisis communication message between the professional and public showed that 42% of the 'accident'-type crises and 37% of the 'violation'-type crises are missing, which indicates the current message types do not work properly. We propose the five new message strategies such as 'wish', 'mourning', 'empathy', 'request', and 'subject of an apology'. Finally, no significant difference was found on the message evaluation between experts and the public.

Key words: crisis management, crisis communication message, crisis type, apology, SCCT, image recovery theory

Ⅰ. 서 론

2015년 폭스바겐 배출가스 조작 사건이 발생한 이후 폭스바겐코리아 측의 대응은 실패한 위기관리의 대표적 사례로 꼽힌다. 폭스바겐이 디젤 엔진 배출가스량을 조작하여 판매한 정황이 포착되며 '클린 디젤'을 주요 가치로 삼았던 기업의 실상이 밝혀진 사건이다. 세계의 이목이 집중된 사건이지만 폭스바겐코리아 측에서는 아무런 대응이 없었다. 일주일 후 폭스바겐코리아는 홈페이지 하단에 작은 배너를 만들고, 공식입장을 게재했다. 대응 시기 또한 추석연휴 전날이었다는 점에서 여론의 질타를 받았다. 사건 발생 직후 홈페이지 메인에 사과문을 게재하거나, 위기 커뮤니케이션 메시지와 관련된 팝업을 띄우는 등 적극적인 조치를 취한 타 기업들과 대조되는 대응이었다.

반면, 위기 상황에서 성공적인 커뮤니케이션을 한 기업의 사례도 있다. 2014년 1월 말 발생한 기름유출 사건의 GS칼텍스가 그 예이다. 싱가포르 국적의 16만 톤급 유조선이 송유관을 받으며 배관 안에 있던 기름이 바다로 흘러들어간 사건이다. GS칼텍스는 기름이 유출된 직후 신속, 정확한 대응으로 대량 기름 유출사고를 막았다. GS칼텍스는 주요 일간지에 광고를 했는데, '사과

The 1st author: Hyun Myung Ki, Tel. +82-2-940-5584, Fax. +82-2-918-3258, e-mail. kihm24@gmail.com
+ Corresponding author: Dong Hun Chung, Tel. +82-2-940-5584, Fax. +82-2-918-3258, e-mail. donghunc@kw.ac.kr

www.kci.go.kr

문', '사죄문', '해명문' 등이 아닌 '무엇보다 먼저 피해 복구에 최선을 다하겠습니다.'라는 카피로 기업의 의지를 보였다. 우선순위 이해관계자로 '지역주민'들을 꼽고 있음을 내비침으로써 성공적인 위기관리 사례로 꼽힌다.

이와 같이 위기에 처한 기업은 적절한 위기관리를 통하여 기업 이미지를 긍정적으로 바꾸는 기회로 삼기도 하고, 비난을 면치 못해 한순간에 부정적인 이미지로 전락하기도 한다. 그렇다면 누가 긍정적인 또는 부정적인 이미지로 기업의 위기관리를 평가할까? 그렇다. 바로 공중이다. 커뮤니케이션 전략을 세우고 이에 따른 메시지를 만드는 것은 기업이지만, 이를 평가하는 것은 결국 공중이다. 그런데 위기관리의 관점에서 보았을 때 그동안 공중의 평가는 무시되어 왔다. 예를 들어보자. 기업은 마케팅을 하고 광고를 한다. 이러한 마케팅 활동을 통해 기업의 호감도라든가 제품 인식 정도 또는 제품 판매량을 측정함으로써 마케팅의 효과 측정을 한다. 즉, 시장조사를 통해 시장에서 팔릴만한 제품과 서비스를 계속 연구해 나가는 것이다. 그렇다면, 위기관리 전략은 어떠한가? 안타깝게도 위기가 터지면 위기를 막는데 급급한 나머지, 그리고 위기가 끝나면 본업으로 돌아가기 때문에 위기전략에 대한 공중 조사는 거의 이루어지고 있지 않다.

앞서 언급한 예시에서 볼 수 있듯이 위기관리의 핵심 중 하나는 적절한 위기 커뮤니케이션 메시지라고 볼 수 있다. 사건이 발생한 후 이해관계자와 공중은 이미 기업의 책임을 어느 정도 느끼기 때문에 위기 커뮤니케이션 메시지를 바라보는 시각이 부정적일 가능성이 높다. 그러한 이유로 조금이라도 적절치 못한 메시지를 게재하면, 비판이 거듭되는 경우가 발생한다. 이를 방지하기 위해서는 공중이 수용할만한 효과적인 위기 커뮤니케이션 메시지가 중요하지만 현재 이에 대한 연구는 충분히 이루어지지 않고 있는 것이다.

Coombs(1995)는 기업이 위기에 처했을 경우 행하는 위기 커뮤니케이션의 목적은 공중의 긍정적 반응을 끌어내는 것이라 하였다. 또한, 조직이 택한 위기 커뮤니케이션 전략의 효용성은 공중의 수용여부가 가장 중요하다고 언급한 바 있다. 이는 이윤창출을 목적으로 하는 기업의 이익은 공중에 의해 달려있기 때문이다. 따라서 효과적인 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이란 공중이 긍정적으로 수용 가능한 메시지를 의미하고 이를 공중에게 제시하기 위한 다양한 방안을 마련해야 한다. 기업이 위기에 처했을 때 전문가에 의해 작성되는 위기 커뮤니케이션 메시지를 공중은 어떻게 수용할 것인가? 전문가와 공중의 관점이 같을 것인가? 이러한 질문은 위기관리를 진행하는 과정에서 필연적으로 제기될 수밖에 없다.

이에 본 연구는 공중의 부정적인 시각을 최소화하고 긍정적으로 수용할 수 있는 위기 커뮤니케이션 메시지는 무엇인가에 대해 연구하고자 한다. 과연 학자 및 전문가가 권하는 매뉴얼대로 사과문을 작성하면 공중은 진정성을 느낄 것인가? 그렇다면 전문가가 작성한 위기 커뮤니케이션 메시지를 공중은 어떻게 평가할 것인가? 과거 외국에서 연구한 위기 커뮤니케이션 이론을 현재 한국 상황에 적용하는 것은 적절한가? 만약 기존 연구가 현재 한국의 위기 상황에 대하여 적절히 설명하지 못한다면 새롭게 구성해야할 것은 무엇인가? 공중이 불충분하다고 느끼는 부분이 있다면 그 내용은 무엇이고, 어떻게 수정 및 개선해야 하는가? 본 연구는 이러한 문제의식에서 출발한다. 본 연구는 위기 커뮤니케이션 메시지에 대하여 전문가와 공중의 평가는 어떠한지에 대하여 연구함으로써 위기관리의 중요성이 커지는 현재, 보다 효과적인 위기 커뮤니케이션 메시지를 구성하기 위한 방법을 제안하는 데 초점을 둔다.

II. 이론적 배경

1. 위기의 정의와 위기관리의 단계

위기에 대한 정의는 학자별로 상이하다. Fearn-Banks(1996)는 회사, 조직, 산업 및 그와 관련한 서비스, 제품, 좋은 이미지, 공중에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 주요 사건들로 위기를 정의하였다. Barton(1993)

www.kci.go.kr

은 위기란 조직 및 조직의 구성원, 조직의 제품, 이미지, 서비스, 재정적 상황에 심각한 손실을 야기하는 예상치 못한 사건들이라 정의하였다. 위기 유형의 구분 역시 학자마다 다양하다. Fink(1986)는 효과적인 위기관리를 위하여 위기 영향력과 발생 가능성으로 위기 유형을 구분하여 각각 적절하게 예산을 배분해야 한다고 주장하였다. 즉, 위기 영향력이 크고 발생 가능성이 높으면 적색 지대(red zone), 위기 영향력이 크고 발생 가능성이 낮으면 황색 지대(amber zone), 위기 영향력이 적고 발생 가능성이 높으면 회색 지대(gray zone), 위기 영향력이 적고 발생 가능성이 낮으면 녹색 지대(green zone)로 구분하여 관리할 것을 역설하였다.

Coombs(1999)는 위기를 아홉 가지 유형으로 구분하였다. 자연재해, 악의적 모함, 기술적 문제, 인적 문제, 도전, 대규모 피해, 조직의 범죄, 작업장 폭력, 그리고 루머가 이에 해당한다. Coombs & Holladay(2004)는 위기 발생의 의도성 여부에 따라 위기 유형을 나누었다. 비의도적으로 발생한 위기 유형을 '사고'로, 의도적으로 발생한 위기 유형은 '범죄'로 명명하였다. 비의도적 위기유형에는 제품의 결함, 자연재해, 산업재해 등이 있고, 의도적 위기유형에는 안전수칙 무시, 법위반, 위험한 제품 매매 등이 있다. 또한, 이해관계자들이 생각하는 조직의 책임 수준에 따른 위기 유형을 정리했다.

위기는 대부분 발생 후 일련의 진행단계를 거쳐 종결된다. Fink(1986)는 최초로 위기 발전 단계를 범주화하고 이론적 토대를 마련하였다. 그는 위기가 징후(prodromal), 발생(acute crisis), 감소(abatement), 종결(termination)의 네 단계를 거쳐 발전한다고 보고, 단계별로 위기에 철저히 대비해야 한다고 주장하였다. 위기관리 연구에서 가장 많은 영향을 끼친 Coombs(1999)는 위기관리 단계를 네 단계로 구분하였다. 예방(prevention)은 위기를 사전에 피하기 위한 것을 의미하고, 준비(preparation)는 위기의 약한 정도를 파악하고 위기 대응 체계를 강화하며 위기관리 계획을 다루는 단계를 나타낸다. 실행(performance)은 준비된 계획을 적용하는 과정이며, 학습(learning)은 이 실행에 대하여 평가하는 단계이다. 이와 같은 각 단계들이 다음 단계에 영향을 미쳐, 마지막 학습의 단계는 다시 예방 단계의 토대를 제공함으로써 유기적 순환 구조를 이룬다고 역설하였다.

선행연구에서 살펴본 위기의 정의와 유형의 중요성은 향후 공중에게 수용성 높은 위기 커뮤니케이션 메시지 전략을 짜는 데 유용하다. 각 연구자가 각각의 정의와 유형을 제시한 이유도 이러한 유형별 대응체계를 마련하기 위함이다. 그렇다면, 현재 한국적 상황에서 위기의 정의와 유형은 어떻게 이루어지고 있을까? 많지는 않지만, 해외 위기 유형 연구 결과를 국내 상황에 적용해서 살펴본 연구가 드물게 이루어지기도 했다. 위기 유형에 따라 신뢰위반이 달라진다고 본 연구가 대표적이다(Jang & Park, 2014). 신뢰위반이란 기업이 위기에 직면 했을 때 기업에 대한 공중의 긍정적 기대가 무너짐으로써 나타나는 현상을 의미한다. 이는 기업이 위기에 처하면 공중의 태도에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

위기의 정의에 대한 다양한 설명들의 공통점은 실제 위기에 처한 현실이 어떠한가 보다 공중이 어떻게 인식하는가를 더욱 중요하게 다룬다는 점이다. 이로써 기업이 위기에 처한 경우 대응 과정에 대한 공중의 평가가 매우 중요함을 알 수 있다. 따라서 위기에 직면했을 경우 대응 방법 중 하나인 위기 커뮤니케이션 메시지의 전략을 위기 유형에 따라 분석하는 것은 위기관리에서 매우 중요한 과정 중 하나이다. 이러한 유형 범주화를 바탕으로 위기 대응 전략을 마련해야 하기 때문이다.

2. 위기 대응 전략

위기는 언제든지 발생할 수 있고, 또한 위기를 관리하기 위한 전략은 각 단계마다 다르게 마련되어야 한다. 이에 따라, 학자들은 위기에 처했을 때 가장 효과적인 커뮤니케이션 전략은 '사과'라고 인식하고 있다. Benoit(1995)는 위기 시 원인을 막론하고 공중은 기업에게 어느 정도 책임이 있다고 간주하는 경향이 있으므로, 대부분의 경우 사과가 최선의 전략이라고 주장하였

www.kci.go.kr

다. 위기의 상황에서 개인 또는 조직의 이미지를 회복하는 데 사과는 주요 전략이라 할 수 있다. 따라서 위기가 발생하면 공중은 도의적인 측면에서 기업에게 책임을 묻게 되고, 이 때 적절한 사과전략을 사용하는 것은 공중에게 기본적인 책임을 인정한다는 의지 표명으로 받아들여질 수 있다.

위기 커뮤니케이션 전략에 대한 기존 문헌들은 주로 '신속한 대응', '일관성 유지', '개방적 유지'에 대해 다루고 있다. 이중 가장 일반적인 교훈은 '신속하라'는 것이다. 위기 전문가들은 위기 발생 직후 한 시간 내에 의사를 표명할 것을 주장한다. '의사를 표명한다'는 것은 위기에 처한 조직은 해당 사건에 대한 정보를 미디어를 통해 알려야한다는 것을 의미한다. 정보를 알리는 목적은 이해관계자들의 정보에 대한 공백을 정확한 정보로 채워주는 것에 있다. 위기 발생 시에는 정보 공백이 발생하고, 이해관계자들은 정확한 정보에 대한 욕구가 생긴다. 이해관계자들은 무슨 일이 일어났는지 정확하게 모르는 채로 매스미디어를 쫓기 때문이다. 지연된 대응은 잘못된 정보와 추측들로 정보의 공백을 메움으로써 조직의 평판에 해를 끼칠 수도 있다. 반면 신속한 대응은 조직이 위기 상황에 대해 통제력을 가지고 있다는 인식을 심어주는 데 효과적이다. 통제력에 대한 인식은 조직의 신뢰감과 명성을 회복하는 데 도움이 된다.

위험 상태가 지속될 경우 이해관계자들이 정확한 정보를 전달 받지 못한다면 그들은 계속 위기 상황으로 인한 위험에 처해 있을 것이다. 안전에 위협적인 요소가 있다면 반드시 공개되어야한다. 조직의 제품에 독극물 삽입 또는 테러의 대상이 될 경우, 위기에 처한 조직은 동정심을 받을 수 있다. 적극적으로 위기 상황을 알림으로써 조직을 위기의 희생자로 보일 수 있다. 무성하게 난무하는 소문이 실제상황 보다 더욱 치명적일 경우에는 위기에 대하여 완전히 밝힐 필요가 있다. 진실이 위기와 관련한 소문보다 나을 경우 완전한 공개가 권고된다. 조직이 실패를 공개한 후에도 이를 시정하려 하지 않는다면, 이해관계자들은 분노할 것이 뻔하다. 조직이 시정 조치할 능력이 있다면 완전 공개를 해야한다. 마지막으로 문제가 제기된 제품이 해당 조직의 재무적 성공에 핵심제품 이라면 주문과 판매를 회복하기 위하여 완전 공개가 필요하다. 만약, 소비자에게 제품의 안전성에 대한 믿음을 잃은 채로 상황이 지속된다면 매출 위축은 지속될 것이며, 제품이 조직의 재무에 미치는 영향에 따라 조직은 위기에서 벗어나지 못하게 된다.

또한, 위기 대응 전략은 기업의 사과, 기업 인상 관리, 그리고 이미지 회복 이론의 연구에서 세부적인 논쟁을 찾아 볼 수 있다. 기업 옹호는 위기 대응 전략을 체계적으로 밝혀낸 첫 번째 분야이다. Ice(1991)는 기업 옹호 전략에 대한 위기 적용 연구를 처음으로 발표하였다. 잠재적 위기 대응책에는 부인(denial), 보강(bolstering), 초월(transcendence), 차별화(differentiation)가 있다. 부인은 위기에 책임이 없다고 잡아떼기, 보강은 책임은 인정하되 조직과 긍정적인 것을 연결시키기, 초월은 위기 상황을 새롭고 고차원적인 맥락에 위치시키기, 차별화는 위기 상황을 큰 맥락에서 분리하기로 설명 할 수 있다. Benoit(1997)는 옹호 전략을 포함한 커뮤니케이션 전략과 동기 분석을 포함한 사회학으로부터의 개념을 종합하여 이미지 회복 이론을 발전시켰다. 커뮤니케이션 전략은 조직이 그들의 이미지를 회복하기 위해 사용되는데, 그는 부인, 책임 회피, 위기 공격성 감소, 시정 조치, 굴복의 다섯 가지 전략이 사용될 수 있다고 설명했다. 이미지 회복 전략의 주요 특성을 설명하면 먼저 '부인'은 사건에 대해 단순히 부인하는 '단순 부인'과 다른 사람에 의한 행도임을 강조하는 '책임 전가'로 나눌 수 있다. '책임성 회피'는 다른 사람이 원인이 되어 발생하는 '도발'과 능력, 정보의 결핍으로 발생하는 '불가항력', 우연한 단순 사고로 발생하는 '사고', 그리고 좋은 의도로 행한 것을 의미하는 '좋은 의도'가 이에 해당한다. '사건의 공격성 축소' 전략에는 기존의 선행을 강조하는 '강화'와 심각한 일이 아님을 주장하는 '최소화', 유사 사건과 비교할 때 덜 심각한 사건임을 나타내는 '차별화', 더욱 중요한 가치를 추구했다는 '초월', 문제를 제기한 사람의 신뢰성을 감소시키는 '비난자 공격'

www.kci.go.kr

및 희생자에게 보상하는 '보상'전략이 있다. 이 밖에도 문제 해결 또는 예방을 위한 계획을 제시하는 '수정행위'와 행동을 사과하는 '사과'전략이 있다.

Coombs(1995)는 위기 대응 전략을 발전시키기 위하여 기업 옹호, 기업 인상 관리, 이미지 회복 이론을 통합하고자 하였다. 위기 커뮤니케이션 전략의 주요 특성은 다음과 같다. '공격전략'은 위기가 존재한다고 주장하는 이들과 맞서는 전략으로 이는 소송도 마다 않는다는 위협식의 대응이 해당한다. '부인전략'은 위기가 존재하지 않는다고 주장하며 위기가 존재하지 않는 이유를 설명하는 특성이 있다. '변명전략'은 조직의 책임을 최소화하기 위한 전략으로 부정적인 결과에 대하여 조직의 의도를 부인하는 특성이 있다. '합리화 전략'은 위기로 인하여 피해가 그다지 크지 않다고 하는 특성이 있고, '환심사기 전략'은 이해관계자를 칭찬 또는 조직의 과거 긍정적인 행동을 상기시킴으로써 환심을 사고자하는 전략이다. '개선행위 전략'은 피해를 회복하기 위한 방안을 제시하는 것으로 위기의 재발 방지를 위하여 조치하는 것을 나타낸다. '사과전략'은 전적인 책임을 표명함으로써 용서를 구하는 특성이 있다.

드물지만, 국내에서도 위기 대응 전략에 대한 논의가 진행됐다. Paek(2006)은 사과는 잘못을 인정함으로써 용서를 비는 것이며, 상대방에게 자신의 잘못에 대해 인정하거나 뉘우치고 미안하게 생각하는 것을 밝히는 것이라 언급하며, 사과이론을 통해 이미지 회복 이론의 이론적 체계를 시도했다. 그러나 선행 연구 분석 결과를 살펴보면 커뮤니케이션 메시지 전략에 관한 기존 연구는 대부분 미국에서 진행된 결과물을 거의 그대로 차용하고 있다. 이러한 해외 연구 결과의 수용이 시대적 상황과 문화적 정서의 차이가 존재하는 한국의 상황에 적합할지 의문을 감추기 힘들다. 이에 따라 기존의 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이 한국의 현재 상황에 적용하기 적합한지에 대한 검토가 필요하다.

3. 문화이론과 문화차원

Thompson, *et. al.*(1990)과 Rayner(1992)가 발전시킨 문화이론(culture theory)에 따르면 개인이 갖고 있는 문화적 고착 또는 편향(culture adherence or bias)에 따라 동일한 대상 또는 사건이 다르게 인지되고, 선호하는 문제 해결방식과 신뢰대상 역시 다르다고 하였다. 이는 Hofstede(2003)의 문화차원과 연관된다. Hofstede에게 문화란 정신적 소프트웨어(software of the mind) 또는 사람의 범주를 구분시키는 집단적 정신 프로그래밍(collective programming of the mind)으로, 문화는 사람 사이에 공유를 전제로 한다는 점에서 집단현상이며 집단 간 심리적 경계기능을 한다고 보았다. Hofstede는 국가문화 간 차이를 연구하며 가치수준에서 '권력거리(power distance)', '남성성-여성성(masculinity-feminity)', '불확실성의 회피(uncertainty avoidance)', '개인주의-집합주의(individualism-collectivism)' 등 네 개의 문화차원을 발견하였다. Hofstede가 만든 문화차원은 후속 연구를 통해 타당한 이론과 방법론으로 검증됐고, 많은 연구에서 문화차원을 바탕으로 문화 간 비교 연구가 이루어졌다.

위기관리 연구에서 문화 간 차이를 간과한 이론의 무조건적 수용에 대한 비판은 계속 있어왔다. 대표적인 것이 Jung & Lee(2013)의 연구인데, Coombs(1999)의 상황적 위기 커뮤니케이션 이론이 실제 한국 상황에서 적용하기에 부적합하다는 연구결과를 밝힌 바 있다. Coombs에 따르면 위기 유형이 '루머'인 경우 기업의 책임성은 약하므로 '공격자 공격' 또는 '부인' 등의 방어 전략이 적절하다고 제안하였다. 하지만 실제 한국의 상황에서 적용한 결과 공중은 식품루머 상황에서 기업의 위기 책임성을 높게 인식함으로써 '부인'전략이 아닌 '사과'전략을 선호하였다. 이에 위기 커뮤니케이션 이론이 실제 한국 상황에 맞도록 수정될 필요가 있음을 제안하였다.

메시지 전략에서도 이러한 문화 간 차이가 들어났다. Hofstede의 문화 이론을 기반으로 한국과 미국의 기업 페이스북 CSR 포스팅에 나타난 메시지 전략을 분석(Kim & Hwang, 2014)한 결과, 한국의 페이스북 CSR 포스팅은 감성적 메시지 전략을 주로 사용한 반면, 미

www.kci.go.kr

국은 정보적 메시지 전략을 주로 사용한 것으로 나타났다. 미디어 사용에서는 한국은 감성적 쿨 미디어인 세부적인 정보를 덜 제공하는 전략을 사용하였고, 미국은 정보적 핫 미디어인 명확하고 세부적인 정보를 제공하는 전략을 더 많이 사용했는데, 텍스트 사용 요소를 비교했을 때 한국은 집단주의적 텍스트를, 미국은 개인주의적 텍스트를 더 많이 사용하는 것으로 한국과 미국의 차이를 밝혀냄으로써 Hofstede의 문화이론의 영향력을 나타내었다.

이와 같은 이론적 배경을 통하여 과거 외국에서 연구한 위기 커뮤니케이션 전략은 현재 한국 상황에 적용하기에 적절하지 못한 가능성이 있다는 것을 알 수 있다. 이에 본 연구에서는 기존의 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 틀을 기반으로 현재 한국 기업의 메시지를 분석하고, 적합하지 못한 부분을 수정・보완하여 새로운 전략을 제안하고자 한다. 또한, 새로운 전략을 기반으로 메시지를 다시 분석함으로써 함의를 도출해내고자 한다. 이에 선행연구에서 분석한 전략에 따른 한국의 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이 어떠한지, 그리고 새로운 위기 커뮤니케이션 메시지 전략을 제안하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 2014년~2015년 한국 기업의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지 전략은 무엇이고, 새롭게 나타난 전략은 무엇인가?

연구문제 2. 새로운 전략을 적용한 2014년~2015년 한국 기업의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지 전략은 어떠한가?

연구문제 3. 2014년~2015년 한국 기업의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지에 대한 전문가 집단과 공중집단의 메시지 평가 비교 결과는 어떠한가?

마지막으로, 위기관리에 관한 일반적인 상황은 각 전문가마다 바라보는 관점이 다르다. 이에 따라 위기관리 전문가가 바라보는 성공의 다양한 결정 요인에 대한 평가를 심층 인터뷰를 통해 알아보고자 한다.

연구문제 4. 위기의 종결 시점, 사건을 종결시키기 위한 미디어의 범위 설정, 사건 경위에 대한 설명, 사과문의 주체, 커뮤니케이션 메시지 수용 대상, 시각적 효과 등 위기 관리 일반에 대한 전문가 의견은 어떠한가?

Ⅲ. 연구방법

1. 연구참여자와 진행 과정

본 연구는 전문가 집단과 공중 집단 두 그룹으로 나누어 진행하였다. 전문가 집단은 1차적으로 네이버와 구글 포털사이트에서 '위기관리 회사', '위기관리 기업', '위기관리 전문가'를 키워드로 검색한 결과 나타난 기업을 기준으로 선정하였다. 검색된 기업 리스트는 A사, B사, C사 등 7개이다. 2차적으로 위기관리 전문 회사에서 기업을 경영하는 대표이고, 2016년 위기관리 전문가로서 신문, 방송 등 매체를 통하여 인터뷰한 기록이 있으며, 이러한 조건에 부합하는 전문가의 추천을 받은 자를 선정 조건으로 전문가 집단의 인터뷰 대상을 선정하였다. 이에 전문가는 기업 위기관리 커뮤니케이션 컨설팅사인 A사, 소셜미디어 위기관리 전문기업인 B사와 C사의 대표로 구성되었다. 인터넷기록삭제 전문기업 또는 광고, 홍보, 전시 전문기업은 선정 대상에서 제외하였다.

공중 집단의 조사기간은 2016년 10월 28일부터 11월 4일이다. 실험대상은 마크로밀 엠브레인 패널 중 선정 조건에 부합한자로 만 20~59세의 남성과 여성으로 성별, 연령, 지역 등에 관계없이 무작위로 구성하였다. 조사에 참여한 인원은 총 141명이며 남자 68명(48.2%), 여자 73명(51.7%)으로 여자가 5명 많았고, 참여자 평균 연령은 39.21세로 나타났다. 공중 집단의 평가를 위한 질문지를 작성 후 온라인 서베이를 실시하였다.

기업의 위기 커뮤니케이션 메시지는 다음과 같은 방법으로 구성하였다. 첫째, 포털사이트 네이버와 구글에서 각각 '사과문', '위기관리', '위기대응', '위기 커뮤니케이션 메시지' 키워드로 위기 커뮤니케이션 메시지를

www.kci.go.kr

검색하였다. 둘째, 두 포털사이트에서 중복되는 메시지 및 중복되지 않는 메시지를 모두 포괄하여 연구 대상으로 설정하였다. 셋째, 카테고리는 공신력 있는 자료 수집을 위하여 '뉴스'와 시각적 효과의 연구를 위하여 '이미지'로 범주화 하였다. 넷째, 기간은 2014년 1월 1일부터 2015년 12월 31일로 설정하였다. 마지막으로, 운동선수, 연예인 등 개인적 차원의 위기 커뮤니케이션 메시지를 제외한 기업적 차원의 위기 커뮤니케이션 메시지로 범주화하였다. 이러한 과정으로 2014년~2015년 한국 기업의 위기 커뮤니케이션 메시지는 총 33개로 구성되었다.

33개의 위기 커뮤니케이션 메시지를 분석한 결과 위기 유형은 '사고'와 '위반' 두 가지만 발견되었다. 총 33개 메시지 중 위기 유형이 '사고'에 해당하는 메시지는 7개(21.21%), '위반'에 해당하는 메시지는 26개(78.78%)로 구성되었다. 그러나 이 가운데는 위기 커뮤니케이션 메시지의 기본적인 틀에서 벗어나 전략을 적용할 수 없는 메시지도 있었다(사고: 디스패치-이태임, 예원 사건/ 위반: 다음카카오톡-사찰, 내츄럴엔도텍-백수오, 폭스바겐코리아 공식입장). 이러한 사과문은 기존의 분석틀에 적용되지 않는 일종의 이상치(outlier)이기 때문에 분석 대상에서 제외했다. 따라서 위기 유형 '사고'에 해당하는 메시지 6개, '위반'에 해당하는 메시지 23개로 분석 대상으로 하여 조사를 실시하였다.

2. 측정

1) 위기 유형 범주화

본 연구에서는 Coombs(1999)의 위기 유형 범주화를 차용했다. 〈Table 1〉은 위기 유형과 위기 커뮤니케이션 전략을 대응시킨 표이다.

기업의 책임성 정도가 낮은 위기 유형에서 높은 위기 유형 순으로 루머, 자연재해, 악의, 사고, 위반 다섯 가지가 있다. 이를 각각의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지 전략과 대응시킨 것이 공격, 부인, 변명, 정당화, 환심 사기, 개선, 사과이다. 위기 유형의 조작적 정의 및 예시는 〈Table 2〉와 같다.

'루머'는 조직, 제품에 대한 거짓된 정보가 확산되는 경우로 '제품의 오염' 등의 루머가 그 예이다. '자연재해'는 조직이 천재지변, 기후에 의하여 손실 입은 경우로 지진과 폭풍 등이 있다. '악의'는 적대적 세력 또는 외부인이 조직에 대한 분노 등을 의도하여 행하는 극단적 방법에 의해 피해를 입는 경우로 납치나 악의적 루머, 제품훼손 등이 이에 해당한다. '사고'는 조직이 의도치 않은, 기술적 실수에 의해 발생하는 사건으로 제품 리콜 등이 있다. 또한 '위반'은 조직 내부의 문제로 일어난 사건으로 정의하며 법규 위반, 인재에 의한 리

Table 1. Stance and crisis communication strategy

Crisis Types	Rumor	Nature Disaster		Malevolence		Accident	Misdeed
Strategy	Attack the Accuser	Denial	Excuse	Justification	Corrective Action	Ingratiation	Full Apology
	Defensive ⟵ ⟶ Accommodative						

Table 2. Crisis types by crisis family

	Definition
Rumor	Stakeholders circulate false information about the organization
Nature Disaster	Acts of nature like floods, tornados, etc. affecting an organization
Malevolence	Violent actions taken by external agents that are designed to harm the organization
Accident	an accident that crates major environmental damage including technical breakdowns, workplace violence, challenges, etc.
Misdeed	organization misdeeds that management takes actions which they know or should know are illegal or will place stakeholders at risk and human breakdowns that people make mistakes that create problems for an organization

www.kci.go.kr

콜 등이 이에 해당한다. 위와 같은 위기 유형의 조작적 정의와 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 전략을 바탕으로 한국의 위기 커뮤니케이션 메시지를 위기 유형별로 범주화 하였다.

2) 위기 커뮤니케이션 메시지 전략 분석

다음은 선행연구의 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이 한국의 현 시점을 반영하기에 적절한가를 알아보기 위한 분석 틀이다. Benoit(1997)의 이미지회복 이론, Coombs(1999)의 위기커뮤니케이션 전략 및 Kim & Yang(2012)은 '한국인의 사과 지형'의 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 틀과 조작적 정의를 재구성하였다. 전략은 크게 부인, 변명, 정당화, 개선행위, 사과, 환심사기, 간접적 수정, 행위 ,동정심, 유발, 애매, 모호, 그리고 침묵으로 나눌 수 있다. 그리고 전략 별 주요 개념의 조작적 정의를 살펴보면, '부인'은 위기가 초래된 잘못된 말이나 행동을 하지 않았다고 주장하여 사건의 존재를 부정하는 것이다. '변명'은 조직의 책임을 최소화하기 위하여 부정적인 결과에 대하여 조직의 의도를 부인하는 것으로 책임전가, 사고, 불능상태, 좋은 의도로 나눌 수 있다. '정당화'는 잘못으로 타인에게 주는 피해를 줄이기 위한 목적을 가지고 위기를 정당화, 합리화하는 전략으로 공격자 비난, 보상, 초월, 차별화, 최소화로 세분화하는 것이 가능하다. '개선행위'는 문제를 해결 또는 방지하기 위하여 계획을 제안함으로써 행동 및 규율을 개선하는 것을 의미한다. '사과'는 책임을 인정하고 용서를 구하는 태도이고, '동정심 유발'은 자책 또는 이해를 구함으로써 감정에 호소하는 것을 말한다. '환심 사기'는 이해관계자를 칭찬 또는 조직의 과거 긍정적 행동을 상기시키는 전략이고, '간접적 수정행위'는 구체적 방안은 제시하지 않고, 수정 의사 표명하는 것을 의미하며 이 외에 '애매모호함'과 '침묵' 전략으로 위기 커뮤니케이션 메시지를 분석할 수 있다.

전략 분석 단위는 한 문장 안에 한 가지 전략만 쓰이지 않은 경우 타당한 분석이 불가능할 것이라 판단하였다. 한 문장에 같은 전략이 여러 번 사용되거나 다른 전략이 여러 번 포함된 경우가 그 예이다. 따라서 전략 분석 단위는 문장으로 하는 것은 적절치 않다고 판단하여 전략의 개수로 분석하였다. 본 연구의 연구자 두 명과 위기관리 전문가 한 명의 의견을 기반으로 교차점검을 통하여 100% 동의를 이루는 것으로 측정하였다.

3) 위기 커뮤니케이션 메시지 평가

네이버와 구글 포털사이트에서 검색되는 2014년~2015년 작성된 한국 기업의 위기 커뮤니케이션 메시지를 전문가와 공중에게 할당 후 평가를 비교하였다. 두 그룹 간 평가 일치 여부를 확인하기 위하여 전문가 집단에서 평가한 것을 바탕으로 공중 집단에 조사를 실시하였다.

전문가 집단은 면대면 인터뷰를 실시하였다. 2014년~2015년에 작성된 한국 기업의 위기 커뮤니케이션 메시지를 할당 후 위기 유형에 따라 메시지 별 긍정적, 중간, 부정적 평가와 그 이유를 요청하였다. 공중 집단은 온라인 서베이 조사를 실시하였다. 각 전문가들의 평가가 모두 일치한 메시지를 공중에게 보여준 후 평가하도록 하였다. 공중의 위기 커뮤니케이션 메시지 평가 방법을 살펴보면 다음과 같다. 공중에게 위기 유형 별로 메시지를 할당 후 각각의 메시지를 무작위로 재할당하여 점수를 부여하도록 요청하였다. 최고점수와 최하점수를 부여한 메시지를 재할당하여 그 이유를 작성하도록 하였다. 최고점수와 최하점수를 각각 두 개 이상의 메시지에 동등하게 점수를 부여한 경우, 같은 점수의 메시지 중 하나를 무작위로 할당하여 그에 대한 이유를 작성하도록 하였다.

평가는 메시지 별 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하여 5점은 '매우 적절하다', 4점은 '적절하다', 3점은 '보통이다', 2점은 '부적절하다', 1점은 '매우 부적절하다'로 나타내었다. 이에 4~5점은 '긍정적', 3점은 '중간', 1~2점은 '부정적'으로 분류하였다. 최고점수와 최하점수를 부여한 메시지이므로 전문가와 공중의 긍정적, 부정적 메시지 평가에 대한 이유를 비교하였다.

메시지 순서는 내적타당도 저해요인인 테스팅(testing)

www.kci.go.kr

효과를 없애기 위하여 무작위 할당함으로써 상쇄균형화(counterbalancing)하였다. 또한, 공중이 기업을 어떻게 인식하는가에 따라 커뮤니케이션 전략의 수용정도가 달라지고, 위기에 처한 해당 기업에 대한 태도 또는 평가가 달라질 수 있기 때문에(Griffin, *et. al.*, 1991), 위기 커뮤니케이션 메시지에 작성된 기업명은 블라인드 처리하였다. 이러한 방법으로 위기 커뮤니케이션 메시지 평가를 실시하여 전문가와 공중의 평가 결과를 비교, 분석하였다.

Ⅳ. 연구결과

연구문제 1을 해결하기 위해, 선행연구의 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 틀을 적용하여 2014년~2015년 한국 기업의 위기 유형 별 위기 커뮤니케이션 메시지 전략을 분석한 결과는 〈Appendix 1〉과 같다. 기존 연구의 분석 틀을 기반으로 분석하는 데 적합하지 않은 전략은 '누락'으로 표기하였다. '사고' 위기 유형에서는 총 72개의 위기 커뮤니케이션 전략이 사용되었다. 이 중 '사과' 20개(27.8%), '개선행위' 11개(15.3%), '정당화'4개(5.6%) 순으로 많이 쓰였으며, 기존 분석 틀에 해당하지 않은 전략은 30개(41.7%)로 가장 높은 비율을 차지한다. '위반' 위기 유형에서는 총 244개의 위기 커뮤니케이션 전략이 사용되었다. 이 중 '사과' 64개(26.3%), '개선행위' 42개(17.2%), '변명'과 '간접적 수정행위'가 동일하게 각각 14개(5.7%)의 순으로 많이 쓰였으며, 기존 분석 틀에 해당하지 않은 전략은 90개(36.9%)로 '사고' 위기 유형과 마찬가지로 가장 높은 비율을 차지한 것으로 분석되었다. 종합하면, '사고' 위기 유형 약 42%, '위반' 위기 유형 약 37%의 전략이 누락된 것으로, 선행연구의 메시지 분석 전략은 한국의 현 시점을 적절히 반영하지 못하였다는 결과를 도출하였다.

2014년~2015년에 작성된 기업의 위기 커뮤니케이션 메시지를 분석하여 새롭게 나타난 전략을 구성한 결과는 〈Appendix 2〉와 같다. 또한. '위기 유형'과 '전략'은 일대일 대응이 적용되지 않았다. 따라서 선행연구의 위기 유형에 따른 전략과 2014년~2015년 실제 한국 기업에서 쓰인 사례를 기반으로 범주화 하였다. 새로 추가된 전략의 위기 유형 역시 2014년~2015년 한국 기업의 위기 커뮤니케이션 메시지에 반영된 것을 기반으로 작성하였다.

'기원'의 조작적 정의는 '피해 입은 이해관계자에게 상태 회복 또는 피해의 최소화를 바람'이고, 그 예는 '하루빨리 회복하시고 쾌유하시도록 바랍니다.', '빠른 쾌차 기원 드립니다.' 등이 있다. '애도'는 '피해 입은 이해관계자에게 애도를 표함'으로 '고인의 명복을 빕니다.', '삼가 조의를 표합니다.' 등이고, '공감'은 '피해 입은 이해관계자의 심정을 이해함'으로 '불안과 고통을 이해하고 있습니다.' 등이 그 예이다. '당부'는 '메시지 수신자에게 부탁'하는 내용으로 '격려와 성원 부탁드립니다.' '양해 부탁드립니다.' 등의 예시가 있고, '사과주체'는 '메시지 도입부에서 사과 주체를 밝히는 것'으로 '안녕하세요, ~입니다.' 등으로 구분할 수 있다.

연구문제 2를 해결하기 위해, 새롭게 작성한 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지 전략을 적용하여 분석하는 결과는 〈Appendix 3〉과 같다. '사고' 위기 유형에서는 기존의 위기 커뮤니케이션 메시지 전략 분석 틀에 의한 분석에서 누락되었던 전략 30개가 '기원' 4개(7.8%), '애도' 2개(3.9%), '공감' 2개(3.9%), '당부' 1개(2%)를 차지한 것으로 나타났다. 또한 언급 유무에 따른 분석 결과 총 6개의 메시지 중 새로운 전략이 언급된 메시지의 개수를 살펴보면 다음과 같다. '이해관계자' 6개, '제목', '명의' 각각 5개, '사건경위' 4개, '사과주체' 1개의 순으로 메시지에 쓰였음을 알 수 있다. '이해관계자'와 '제목', '명의'는 '사고' 위기 유형에서 대부분 쓰이는 전략임을 알 수 있다. '위반' 위기 유형에서는 기존의 위기 커뮤니케이션 메시지 전략 분석 틀에 의한 분석에서 누락되었던 전략 90개가 다음과 같이 나타났다. '당부' 2개, '기원' 1개, '애도', '공감' 0개로 '위반' 유형에서는 새로운 전략 사용이 미미함을 알 수 있다.

연구문제 3을 해결하기 위해, 기업의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지에 대한 전문가와 공중 평

www.kci.go.kr

가 결과는 〈Appendix 4〉와 같다. '사고' 위기 유형에 해당하는 7개의 메시지 중 전문가 평가에서 모든 전문가의 의견이 일치한 메시지는 3개였다. 세 명의 전문가가 3개의 메시지를 평가한 결과 총 9개의 결과값을 얻을 수 있었다. 9개의 평가 결과는 '긍정적' 6개(66.7%), '중간' 0개(0%), '부정적' 3개(33.3%)로 나타났다. 공중 평가에서 141명의 응답자가 세 개의 메시지를 평가한 결과 총 423개의 결과값을 얻을 수 있었다. 리커트 5점 척도를 사용하여 4~5점은 '긍정적', 3점은 '중간', 1~2점은 '부정적'으로 분류하였다. 423개의 평가 결과 '긍정적'은 160개(37.8%), '중간'은 193개(45.6%), '부정적'은 70개(16.5%)로 나타났다. 이를 더 자세히 살펴보면, 전문가는 '긍정적' 메시지로 '코오롱'과 '삼성병원'을, '부정적' 메시지로 '디스패치'를 선정하였다. 공중 역시 이와 유사하게 평가했다. '코오롱'과 '삼성병원'은 공중의 '긍정적' 메시지 평가 총 160개 중 각각 동일하게 58개(36.25%)로 가장 많이 차지했고, '디스패치'는 공중 평가의 '부정적' 메시지 평가 총 70개 중 29개(41.42%)로 가장 많은 비중을 차지하였다.

'위반' 위기 유형에 해당하는 26개 메시지 중 전문가 평가에서 모든 전문가의 의견이 일치한 메시지는 7개였다. 이러한 7개의 메시지를 세 명의 전문가가 평가한 결과 총 21개의 결과값을 얻을 수 있었다. 21개의 평가 결과 '긍정적'은 3개(14.3%), '중간'은 6개(28.6%), '부정적'은 12개(57.1%)로 나타났다. 공중 평가에서 141명의 응답자가 일곱 개의 메시지를 평가한 결과 총 987개의 결과값을 얻을 수 있었다. 987개의 평가 결과 중 '긍정적'은 318개(32.2%), '중간'은 475개(48.1%), '부정적'은 194개(19.7%)로 나타났다. 이를 더 자세히 살펴보면, 전문가는 '긍정적' 메시지로 '불스원'을, '중간' 메시지로 '인크루트', '여수MBC'를 '부정적' 메시지로 '카카오', '동서식품', '대한항공', '몽고식품 '을 선정한 반면, 공중은 '불스원'(17.92%)과 '카카오'(17.29%)를 긍정적으로, '동서식품'(16.42%)과 '여수MBC'(16.00%) 중간으로, 그리고 '대한항공'(25.25%)을 부정적으로 평가하였다.

연구문제 4를 해결하기 위해, 전문가 심층 인터뷰의 결과는 다음과 같다. 먼저, 위기관리의 성공여부는 해당 위기가 종결했다는 전제 하에 논할 수 있다. 따라서 '위기 종결 시점'은 위기관리에 있어 상당히 중요한 사안으로 판단된다. 이와 관련한 질문으로 위기의 종결 시점에 대한 질문에 전문가들은 '여론의 종결 후 법적 종결. 핵심이해관계자와 피해자 간의 원만한 합의가 중요', '소셜미디어 노출의 종결과 이해관계자 간의 합의로 여론의 공분이 가라앉았을 때', '정확한 잣대나 수치는 없고 전체적인 시각으로 바라보아야 함. 온라인 버즈 등의 변화 등을 보고 그 이전에 비해 현격하게 차이가 있고, 그 것이 유지될 때 종결되었다고 판단'과 같은 의견이었다.

위기의 종결 시점을 미디어 노출 종결 시점이라고 본다면, 미디어의 범위는 어디까지로 제한할 수 있는가의 여부는 기업이 가진 주요한 고충이다. 이에 대해 전문가들은 '과거에는 지상파, 조중동 중심의 메이저 언론사 중심이었지만 현재는 다양한 매체의 영향력이 커진 상황. 영향력은 지상파, 메이저 언론사, 종편, 마이너 온라인 언론사, SNS, 온라인 커뮤니티, 모바일 기반의 새로운 커뮤니티 순. 신규 게시물이 없거나 남아있는 콘텐츠가 완전히 사라지면 종결', '언론 대응만으로는 안 되므로 미디어 노출을 종결시점으로 보지 않음', '미디어 노출이 종결되어도 온라인 버즈는 계속 있는 경우도 있고, 그 반대의 경우도 있음. 따라서 미디어 범위를 제한하는 것은 의미 없음'의 의견이었다.

사건 경위를 나타내는 것에 대해서는 '대부분 해명이 내부 판단에 의해 이해관계자에게 알려야겠다는 시점에 나오기 때문에 사건 경위에 대해 어떻게 생각하고 있는지에 대해 즉, 사안을 어떻게 바라보는지에 대한 언급 필요', '무엇을 사과하는지와 개선점을 구체적으로 언급하는 것이 중요. 반복하여 언급하면 변명 같으므로 역효과', '사건 경위를 나타내는 것은 효과적. 너무 길고 장황하게 늘어놓는 것은 주의해야함'이라는 의견이었다. 또한 실제로 공중에게 오해가 있던 사안에 대하여 변명전략을 쓰는 것에 대해서는 'Q&A로 구분하

www.kci.go.kr

여 하단에 언급하는 방법도 있음. 민감한 키워드는 자제하고, 낮은 자세, 잘못을 인정하는 태도로 장황하지 않고 핵심적으로 표현하는 것이 효과적', '변명 전략은 부정적', '조건적 사과는 쓰면 안 됨'이라는 의견이었다. 전문용어를 사용한 애매모호 전략에 대해서는 '자극적인 단어를 전략적으로 치환하는 것은 가능함. 구체적이면서 거짓말은 아니며 과도한 정보로 더 큰 사고를 예방하는 효과가 있음. 다만 거짓말을 하지 않는 선이라는 점에서 주의해야 함', '전문용어를 사용하는 전략은 부정적이고 비겁함', '전문용어를 써서는 안 되며 사실 확인은 필수'라는 의견이었다.

명의 기재에 대해서는 '리더십을 누가 가지고 있는가를 드러내는 부분으로 사고에 대해 인지하는 규모와 비중을 나타냄. 특정 개인의 명의, 특정 부서 또는 조직, 임직원 일동 등이라는 전체로 구분할 수 있는데 특정 개인의 명의를 사용하는 경우 공중이 느끼는 것은 배가 됨', '회장으로서의 책임을 보이는 것으로 회장의 명의로 쓰는 것은 긍정적', '문제를 발생시킨 주체가 적절해야하며 위반이나 사고 위기유형에서도 대표이사 명의를 넣는 것이 효과적으로 신뢰를 강화시킬 수 있음. 가능한 상세한 것이 좋으며 외국의 예를 들면 대표가 서명하는 것을 볼 수 있음'의 의견이었다.

커뮤니케이션 메시지 수용 대상의 세분화 여부에 대해서는 '사안에 따라 다름. 성별, 연령 등을 이해하지 못한 커뮤니케이션으로 위기에 처한 사례가 다수 있음. 성별과 연령 외에도 지역, 직급, 산업군, 교육 수준, 논리적 또는 감성적 접근 등 메시지 수용 대상은 사안에 따라 분류해야함', '메시지 수용 대상을 세분화할 필요 없음. 이해관계자를 규정하여 선택과 집중이 중요', '지면, 온라인 등 언론을 통한 사과 또는 면대면 등 사과 매체에 따른 세분화 필요'라는 의견이었다.

마지막으로 위기대응 커뮤니케이션 메시지 작성 시, 시각적 효과의 중요성 여부에 대해서는 '과거보다 중요해짐. 온라인, 모바일 등 메시지를 접하는 매체가 다양해짐에 따라 디자인적인 요소 중요. 가시적 측면에서는 자극적인 색깔 피하기. 가독성 측면에서는 보기 편한 글씨 정렬 등 핵심메시지를 강조하기 위한 노력 필요. 모바일 가독성이 중요. 궁서체가 나쁘지는 않지만 젊은 층에게는 희화화되는 경향이 있으므로 명조체, 고딕체 등이 무난함. 중요한 부분은 볼드처리 하고, 제목과 본문 사이 서브 텍스트 추가하는 것도 효과적. 좌측 정렬이 중앙 또는 양측 정렬보다 읽기 좋음. 제목 크기는 크게, 배경은 흰색 등으로 가독성을 해치치 않는 색으로', '진정성을 보이는 것은 표현의 문제로 중학생도 이해할 수 있을 만한 수준의 문장으로 서술할 것. 대화체 등 가볍게 보일 수 있는 표현방법은 좋지 않음', '가독성만 좋다면 어떤 것도 관계없음. 플래시, 애니메이션, 카툰 등의 형식은 지양. 반면, 개선행위 전략으로 팝업을 통한 안내 등은 긍정적. 이해관계자 관점에서 정확하게 읽을 수 있고 이해될 수 있는 것이 효과적'이라는 의견이었다.

메시지 평가 이유를 분석한 결과 공중이 긍정적으로 평가하는 위기 커뮤니케이션 메시지의 구성 요소는 '이해관계자', '사건경위', '개선행위'인 것으로 나타났고, 핵심이해관계자 뿐만 아니라 위기와 관련된 내부이해관계자, 사고의 원인과 대처 과정, 해결 방안과 개선점을 구체적으로 명시하는 것이 효과적인 것으로 드러났다. 또한 '공감' 전략을 사용하고, 책임을 충분히 인정하는 태도, 간결하고 쉬운 표현의 사용을 통하여 공중은 메시지의 진정성을 느끼는 것으로 나타났다. 그러나 메시지 평가 시 공중이 같은 메시지를 보고, 동일한 요소를 기준으로 평가함에도 평가내용은 전혀 다르다는 점도 주목할 만하다. 삼성병원의 메르스 사태에 대한 이재용 부회장의 위기 커뮤니케이션 메시지를 접한 후 '공감 전략을 사용하여 진정성이 느껴짐'이라는 긍정적인 평가가 있는 반면, '공감 전략을 사용하여 가식적으로 보임'이라는 부정적인 평가도 존재한다는 것이 그 예이다. 같은 기준으로 평가하더라도 수용자에 따라 확연히 다른 결과를 얻을 수 있다. 이는 전문가 심층 인터뷰 중 성별과 연령 외에 지역, 직급, 산업군, 교육 수준, 논리적 또는 감성적 접근 등 '메시지 수용 대상 범주화'의 필요성에 대한 근거가 된다. 또한 이해관계자, 이해

www.kci.go.kr

관계자의 피해 정도, 지면과 온라인, 면대면 등 사과 매체의 범주화 역시 실제 기업의 위기관리에 필요한 연구이다.

V. 결 론

본 연구의 목적은 기업이 위기에 처했을 때 공중에게 수용성 높은 위기 커뮤니케이션 메시지를 작성하는 방법을 제안하는 데 있다. 이를 위하여 첫째, 외국사례를 기반으로 작성한 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이 한국 상황에 적용하기에 적합한가를 알아보고, 새로운 전략을 마련하고자 하였다. 둘째, 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지에 대한 전문가와 공중의 평가를 비교하여 함의를 살펴보았다.

우선 외국 사례를 기반으로 마련된 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 틀을 선행연구와 재구성하여 2014년~2015년 한국 기업의 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지 전략을 분석한 결과를 정리하면 기존 연구는 현 한국 상황을 적절하게 반영하지 못했다고 볼 수 있다. 예를 들어, '사고' 위기 유형에서 기존 분석 틀에서 누락된 전략은 41.6%를, '위반' 위기 유형에서 37%가량 차지할 정도여서 새로운 분석 틀의 필요성을 보여준다. 본 연구에서 새롭게 마련한 전략으로 '기원', '애도', '공감', '당부', '사과주체'가 있다. '이해관계자'와 '제목', '명의'는 '사고' 위기 유형에서 대부분 쓰이는 전략임이 드러났다. 또한 '제목', '사건경위', '이해관계자'는 '위반' 위기 유형에서 대부분 쓰이는 전략임을 알 수 있다. 이에 모든 위기 유형에서 '제목'과 '이해관계자'가 공통적으로 가장 많이 쓰인 전략으로 나타났다.

공중이 긍정적으로 평가하는 위기 커뮤니케이션 메시지의 구성 요소는 '이해관계자', '사건경위', '개선행위'인 것으로 나타났다. 중요한 점은 핵심이해관계자뿐만 아니라 위기와 관련된 내부이해관계자, 사고의 원인과 대처 과정, 해결 방안과 개선점을 구체적으로 명시하는 것이 효과적이라는 점이다. 또한, '공감' 전략을 사용하고, 책임을 충분히 인정하는 태도, 간결하고 쉬운 표현의 사용을 통하여 공중은 메시지의 진정성을 느끼는 것으로 나타났다.

전문가 평가에서 '긍정적'(66.7%), '부정적'(33.3%) '중간'(0%) 순으로 나타난 반면, 공중 평가에서는 '중간'(45.6%), '긍정적'(37.8%), '부정적'(16.5%)의 순으로 나타남으로써 전문가와 공중의 평가가 상이하다는 것을 알 수 있다. 특히, 전문가 평가에서 0%였던 '중간'이 공중 평가에서 45.62%로 가장 많은 부분을 차지한 것은 주목할 만하다. 전문가 평가에서 높은 비중을 차지하는 것은 '부정적'(57.14%), '중간'(28.57%), '긍정적'(14.28%) 순으로 나타난 반면, 공중 평가에서는 '중간'(48.12%), '긍정적'(32.21%), '부정적'(19.65%)의 순으로 나타남으로써 전문가와 공중의 평가는 상이하다는 것을 알 수 있다.

전문가와 공중의 위기 커뮤니케이션 메시지의 긍정적, 부정적 평가에 대한 이유를 분석하는 것은 매우 중요하다. 이를 통해 긍정적 메시지 전략을 수행할 수 있기 때문이다. '사고' 위기 유형의 위기 커뮤니케이션 메시지 중 '코오롱'에 대하여 '긍정적'으로 평가한 두 집단의 공통 이유는 '핵심이해관계자'를 언급하고, '개선행위' 및 '공감' 전략이 있었다는 점이다. 또한 '삼성병원' 메시지에 대한 두 집단의 '긍정적' 평가의 공통 이유는 '공감' 전략을 사용하고 '책임을 인정'하며, '구체적 개선행위'를 제시한 점이다. 마지막으로 '디스패치'메시지에 대한 두 집단의 '부정적' 평가의 공통 이유는 '변명하는 느낌', '글이 정돈되지 않은 느낌이라 의도가 파악되지 않음'이 있다. 이로서 '사고' 위기 유형의 위기 커뮤니케이션에서는 '핵심이해관계자를 언급하고, 공감 전략을 사용하며, 책임을 인정하고 개선행위를 제시한 하는 것'이 중요함을 확인할 수 있다

'위반' 위기 유형의 위기 커뮤니케이션 메시지 중 '불스원'을 '긍정적'으로 평가한 두 집단의 공통 이유는 '피해 보상에 대한 구체적인 언급'이라는 점이다. 전문가는 '부정적'이었지만, 공중은 '긍정적'으로 평가한 '카카오'의 경우, 두 집단의 '부정적' 평가의 공통 이유는 '글에 집중이 안 되어 내용 파악이 어려움', '사과문과 어울

www.kci.go.kr

리지 않는 말투로 내용이 가벼운 것 같음'으로 나타났다. 반면, 공중의 '긍정적' 평가의 주된 이유는 '위반 사항, 향후 대책에 대하여 구체적으로 언급한 점'으로 드러났다. '대한항공'메시지에 대한 두 집단의 '부정적' 평가의 공통 이유는 '사과하는 것이 불명확함'이다. '몽고식품'메시지에 대한 두 집단의 '부정적' 평가 이유로 전문가는 '사과주체의 혼란'이라는 의견이었고, 공중은 '사건경위, 해결방안 등 구체적이지 않음'으로 나타났다. 이와 같은 결과로 보아 '위반' 위기 유형의 위기 커뮤니케이션은 '사과를 할 때는 사과의 주체를 명확히 하고 내용을 분명히 하며, 피해 보상을 포함한 향후 대책을 구체적으로 언급하는 것'이 중요하다.

탐색적 연구로서 본 연구 새로운 시도를 했지만, 그에 따라 많은 한계점을 갖고 있기도 하다. 첫째, 전문가 수가 제한적이다. 실제 한국의 위기관리 회사를 운영하는 전문가는 소수에 불과하다. 그럼에도 불구하고 적은 표본으로 전문가 집단의 의견을 일반화하는 데 무리가 있다는 한계점을 지닌다. 둘째, 2년 간 게재된 메시지를 수집했지만, 메시지 수가 많지 않았다. 또한 메시지 양이 많이 않았기 때문에 산업 군에 따른 분류가 이루어지지 못한 한계가 있다. 이를 정교화하기 위해서는 메시지의 양을 확대할 수 있도록 분석 년 수를 증가하거나, 사과문의 메시지의 범위를 더 포괄적으로 하여 살펴 볼 필요가 있다. 마지막으로 위기 발생 시점에 대한 선행연구가 미흡하여 이를 규정짓는 기준이 모호하다. 위기가 최초로 발생한 시점인지, 언론에 확산된 시점인지, 공중이 문제로 인식하는 시점인지 등의 기준이 명확하지 않기 때문에 위기 단계에 따른 메시지의 범주화를 하는 데 무리가 있었다. 이는 위기 커뮤니케이션 메시지를 사과문으로 국한시키지 않은 이유이기도 하다. 위기 발생 규정 시점에 대한 후속 연구가 필요하다.

본 연구의 의미는 먼저 해외 이론에 기반한 메시지 분석 전략이 한국의 메시지 분석에 적절한 틀로 활용되지 못한 것을 발견한 점에 있다. 이에 따라 본 연구에서는 귀납적 방법론을 통해 새로운 분석틀을 제안했다는 의미를 지닌다. 세 번째 의미로는 전문가와 공중의 평가가 대체로 일치하기는 하지만, 세부적으로 많은 차이가 있다는 점을 발견한 것이다. 이번 연구를 통해서 전문가와 공중의 평가 기준과 결과가 다를 수 있다는 개연성을 확인했기 때문에 후속 연구의 필요성을 제기할 수 있었다. 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 시 선행연구의 분석 틀을 우리말로 해석하면서 의미가 변형된 것 같은 느낌을 주는 경우가 있다. 선행연구에서 'Excuse'를 '변명'으로 해석함으로써 한국인의 정서상 핑계를 대는 듯 부정적 느낌을 받는 것이 그 예이다. 외국어를 우리말로 해석할 때 표면상 의미뿐만 아닌 정서상으로도 오해를 줄일 만한 적절한 용어에 대한 연구가 필요하다. 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 전략은 최근 국내외적으로 거의 이루어지지 않은 실정이고, 위기 커뮤니케이션 메시지 전략에 관한 기존 연구는 대부분 과거 미국에서 진행된 결과물이기 때문에 현재 한국과는 시대적 상황과 문화적 정서의 차이가 존재한다는 점에서 본 연구는 의미를 갖는다.

감사의 글

제1저자의 석사논문을 재구성했습니다.

References

Barton, L. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. OH: College Divisions South-Western Publishing.

Benoit, W. L. 1995. *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany: Sate University of New York Press.

Benoit, W. L. 1997. Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*. 23(2): 177-187.

Coombs, W. T. 1995. Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selections of the "Appropriate" Crisis Response Strategies. *Management Communication Quarterly*. 8: 447-476.

Coombs, W. T. 1999. *On Going Crisis Communication: Planning,*

www.kci.go.kr

Managing, and Responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. and S. Holladay. 2004. Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-based Approach to Crisis Management. Millar, D. P. and R. L. Heath (eds.). *Responding to a Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Fearn-Banks, K. 2016. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 5th ed. New York: Routledge.

Fink, S. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM.

Griffin, M., B. J. Babin, and J. S. Attaway. 1991. An Empirical Investigation of the Impact of Negative Public Publicity on Consumer Attitudes and Intentions. *Advances in Consumer Research*. 18: 334-341.

Hofstede, G. 2003. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. London: Sage.

Ice, R. 1991. Corporate Publics and Rhetorical Strategies: The Case of Union Carbide's Bhopal Crisis. *Management Communication Quarterly*. 4(3): 341-362.

Jang, Soo Jin and Hyun Soon Park. 2014. Cognitive & Affective Trust Violation, Apology Strategy, and Trust Restoration of Corporations in Crisis. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*. 58(2): 478-504.

Jung, Hee Jun and Chul Han Lee. 2013. The Effect of Crisis Communication Strategy, Information Source, and Involvement on Acceptance of Communication: Focusing on the Crisis from Food Rumors. *Journal of Communication Science*. 13(2): 329-369.

Kim, Ji Ye and Seong Wook Hwang. 2014. Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Message Strategy between Korean Corporate Facebook Sites and American Sites. *Korea Journal of Advertising*. 25(2): 29-51.

Kim, Young Uk and Jung Eun Yang. 2012. The Koreans Apology Map: An Analysis of Apologies by Types during the Past 10 Years. *Korean Journal of Communication & Information*. 59: 180-210.

Lee, Hyun Woo, So Youn Kim, and Seung Woo Son. 2010. The Effects of Ingratiation Strategy during Corporate Crisis. *Journal of Public Relations*. 14(1): 5-32.

Paek, Jin Sook. 2006. Types of Apology Ad Messages and Public's Response. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*. 8(2): 184-229.

Rayner, S. 1992 Cultural Theory and Risk Analysis. Krimsky, S. and D. Golding(eds.). *Social Theories of Risk*. Westport: Praeger Publishers.

Thompson, M., R. Ellis, and A. Wildavsky. 1990. *Cultural Theory*. Boulder: Westview Press.

Korean References Translated from the English

김영욱, 양정은. 2012. 한국인의 사과 지형: 지난 10년간 사과문의 조직 및 유형별 분석. 한국언론정보학보. 59: 180-210.

김지예, 황성욱. 2014. 한・미 기업 페이스북 CSR 포스팅에 나타난 메시지 전략 비교연구: 홀/홉스테드의 문화이론을 중심으로. 광고학연구. 25(2): 29-51.

백진숙. 2006. 사과광고의 메시지 유형에 따른 공중의 반응 연구. 한국광고홍보학보. 8(2): 184-229.

이현우, 김소윤, 손승우. 2010. 기업 위기 상황에서의 환심 사기 전략의 효과. 홍보학연구. 14(1): 5-32.

장수진, 박현순. 2014. 기업 위기 유형에 따른 인지적・정서적 신뢰 위반, 사과 전략, 신뢰 회복 간의 관계 연구. 한국언론학보. 58(2): 478-504.

정희정, 이철한. 2013. 식품업계의 위기관리 PR 전략에 따른 수용효과. 언론과학연구. 13(2): 329-369.

Received: Jul. 31, 2017 / Revised: Sep. 14, 2017 / Accepted: Sep. 18, 2017

www.kci.go.kr

기업의 위기 커뮤니케이션 전략과 전문가와 공중 평가 비교

국문초록 본 연구는 외국의 이론과 사례를 기반으로 작성된 위기 커뮤니케이션 메시지 전략이 한국의 현재 상황에 적용하기에 적합한가를 알아보고, 이를 바탕으로 새로운 전략을 제안하며, 위기 유형에 따른 위기 커뮤니케이션 메시지에 대한 전문가와 공중의 평가를 비교했다. 선행연구의 위기 커뮤니케이션 메시지 분석 틀을 기반으로 2014년~2015년 한국의 위기 커뮤니케이션 메시지는 총 33개였으며, '사고'에 해당하는 메시지는 7개(21.2%), '위반'에 해당하는 메시지는 26개(78.8%)로 구성되었다. 내용분석 결과, '사고' 위기 유형의 약 42%, '위반' 위기 유형의 약 37%의 전략이 누락된 것으로, 선행연구의 메시지 분석 전략은 한국의 현 시점을 적절히 반영하지 못하였다. 이에 따라 귀납적 방법론을 통해 33개의 사례로부터 '기원', '애도', '공감', '당부', 그리고 '사과주체' 등 새롭게 다섯 개의 전략을 제안했다. 전문가와 공중 간의 비교에서는 대체로 평가가 유사한 것으로 나타났다.

주제어 : 위기관리, 위기 커뮤니케이션 메시지, 위기 유형 사과문, 이미지 회복 이론

Profiles **Hyun Myung Ki** : She is a graduate student at Kwangwoon University (kihm24@gmail.com).

Dong Hun Chung : He is a professor of School of Communications at Kwangwoon University and Director of Comm. & Tech. Lab, Seoul, South Korea. Previously, Dr. Chung was Research Scientist in the Department of Computer Science at Columbia University and Assistant Professor in the Department of Communication at University of Arkansas in the U.S. He is interested in human experience, and more specifically cognitive science, human-computer interaction and diffusion of innovation. Dr. Chung has over 80 peer-reviewed articles, led 40 projects funded by various non-profit and profit organization, and been awarded 15 research and teaching prizes(donghunc@kw.ac.kr).

www.kci.go.kr

Appendix.

Appendix 1. The number of communication messages of ‘accident’ and ‘violation’ crisis type

		부인	변명	정당화	개선 행위	사과	환심 사기	간접적 수정 행위	동정심 유발	애매 모호	침묵	누락	합계
사고	횟수	0	0	4	11	20	3	1	3	0	0	30	72
	비율 (%)	0	0	5.55	15.27	27.77	4.16	1.38	4.16	0	0	41.66	100
위기	횟수	2	14	6	42	64	5	14	4	2	1	90	244
	비율 (%)	0.81	5.73	2.45	17.21	26.29	2.04	5.73	1.63	0.81	0.40	36.88	100

Appendix 2. New Operational definitions and examples of crisis communication strategy

위기유형	전략	조작적 정의			적용 예시
자연재해, 제품훼손, 위반	부인	위기상황을 초래한 잘못된 말 또는 행동을 하지 않았다고 주장. 사건의 존재 부정			‘~한 사실이 없다.’ ‘잘못된 보도’
사고, 자연재해	변명	조직의 책임 최소화. 부정적 결과에 대해 조직의 의도 부인	책임전가	책임 또는 비난을 전가함	‘~가 불법으로 수집하여’ ‘미흡한 정책기준 때문에 발생한 일.’ ‘~가 보고하는 모든 내용을 100% 신뢰했을 뿐’ ‘~가 독단적으로 저지른 행위’
			사고	단순사고	‘단순한 사고였다’
			불능상태	불가항력	‘어쩔 수 없는 상황이었다.’
			좋은 의도	의도는 좋았음	‘경비절감을 위한 일이다.’ ‘공정한 입찰을 위하여 도입했다.’
악의, 사고, 악의적 모함	정당화	잘못으로 인해 타인에게 주는 피해를 줄이기 위한 목적으로 해당 상황을 정당화 및 합리화하는 전략	공격자 비난	비난자 공격	‘오히려 ~가 일을 확대한 것이다.’ ‘~의 황당한 주장에 대해’
			보상	보상제시	‘책임지고 치료’ ‘모든 지원을 아낌없이’ ‘비용과 상관없이 즉각적으로 보상’
			초월	대의명분	‘고객 여러분의 권익을 보호하기 위해’ ‘국민의 알권리를 위하여’ ‘국민의 건강을 최우선으로’
			차별화	공격내용과 사건은 차별적	‘이 사건은 재료 선정의 과정과는 무관’
			최소화	사소한 사건	‘항공기는 ~도 이동하지 않은 상태로 ’ ‘알려진 것과는 달리 중요한 것은 아니다.’
사고	개선행위	문제를 해결 또는 방지하기 위한 계획을 제안. 행동 및 규율 개선			‘치료제 개발을 적극 지원하겠다.’ ‘원인규명에 최선을 다 하겠다.’ ‘앞으로 ~를 수정하겠다.’ ‘~를 철저히 조사, 분석하여 개선하겠다.’ ‘회장직에서 사퇴 하겠다.’
위반, 사고	사과	책임을 인정, 용서구하는 태도			‘책임을 지고, 잘못을 인정한다.’ ‘사건에 발생한 것에 고개 숙여 사과’ ‘사죄의 말씀을’
악의, 위반, 사고	환심 사기	이해관계자를 칭찬 또는 조직의 과거 긍정적 행동 상기시킴			‘성실하고 안전하게 시공하기 위해 노력했으나’ ‘현재까지 업계 가장 우수한 업체로 선정된’ ‘지난 20년간 국내 정보통신 발전을 위해 최선을 다해 왔다.’
사고	간접적 수정행위	구체적 방안은 제시하지 않고, 수정 의사 표명			‘다시는 이런 사고가 발생하지 않도록 약속’ ‘사랑에 보답할 수 있는 기업이 될 것’
사고	동정심 유발	감정에 호소. 자책, 이해를 구함			‘제 자신 참담한 심정입니다.’ ‘죽어서도 지울 수 없는 아픔을’ ‘호된 질책과 분노에 괴로워하며.’

www.kci.go.kr

위반	애매 모호	메시지 수신자에게 혼란을 유발하는 애매한 표현 사용	'의약외품류로 분류되는 개별추출방식이 아닌, 혼합추출방식으로…' '중요한 것은 증거다.'
위반	침묵	언급 회피	'모든 질문의 답을 가지고 있지 않다.' '조사 중인 사안이라 밝힐 수 없다.'
사고	기원	피해 입은 이해관계자에게 상태 회복 또는 피해의 최소화를 바람	'하루빨리 회복하시고 쾌유하시도록' '빠른 쾌차 기원.'
사고	애도	피해 입은 이해관계자에게 애도를 표함	'고인의 명복' '삼가 조의를'
사고	공감	피해 입은 이해관계자의 심정을 이해함	'불안과 고통을 이해'
사고 위반	당부	메시지 수신자에게 부탁함	'피해자들에게 격려와 성원 부탁' '양해 부탁.'
위반	사과주체	메시지 도입부에 사과 주체 밝힘	'안녕하세요, ~입니다.'

Appendix 3. The number of communication messages of 'accident' and 'violation' crisis type applied by new strategy

		부인	변명	정당화	개선 행위	사과	환심 사기	간접적 수정행위	동정심 유발	애매 모호	침묵	기원	애도	공감	당부	합계
사고	횟수	0	0	4	11	20	3	1	3	0	0	4	2	2	1	51
	비율 (%)	0	0	7.84	21.56	39.21	5.88	1.96	5.88	0	0	7.84	3.92	3.92	1.96	100
위반	횟수	2	14	6	42	64	5	14	4	2	1	1	0	0	2	157
	비율 (%)	1.27	8.91	3.82	26.75	40.76	3.18	8.91	2.54	1.27	0.63	0.63	0	0	1.27	100

Appendix 4. Evaluation of communication messages of the experts and the public

		전문가			공 중				
		평가 개수	비율 (%)	사과주체	평가 개수	비율 (%)	사과주체	평가 개수	비율 (%)
사고	긍정적	6	66.66	코오롱, 삼성병원	160	37.82	코오롱	58	**36.25**
							디스패치	44	27.5
							삼성병원	58	**36.25**
							합계	160	100
	중간	0	0	–	193	45.62	코오롱	67	34.71
							디스패치	68	**35.23**
							삼성병원	58	30.05
							합계	193	100
	부정적	3	33.33	디스패치	70	16.54	코오롱	16	22.85
							디스패치	29	41.42
							삼성병원	25	35.71
							합계	70	100
	합계	9	100		423	100			
위반	긍정적	3	14.28	불스원	318	32.21	카카오	55	**17.29**
							동서식품	44	13.83
							대한항공	32	10.06
							불스원	57	**17.92**
							인크루트	49	15.40
							여수MBC	47	14.78
							몽고식품	34	10.69
							합계	318	100

www.kci.go.kr

중간	6	28.57	인크루트, 여수MBC	475	48.12	카카오	58	12.21
						동서식품	78	**16.42**
						대한항공	60	12.63
						불스원	71	14.94
						인크루트	67	14.10
						여수MBC	76	**16.00**
						몽고식품	65	13.68
						합계	475	100
부정적	12	57.14	카카오, 동서식품, 대한항공, 몽고식품	194	19.65	카카오	28	14.43
						동서식품	19	9.79
						대한항공	49	**25.25**
						불스원	13	6.70
						인크루트	25	12.88
						여수MBC	18	9.27
						몽고식품	42	**21.64**
						합계	194	100
합계	21	100		987	100			

www.kci.go.kr