

# 사례분석을 통한 기업위기 유형별 대응방안 수립

홍한국\*, 우보현\*, 임광혁\*\*

## 요약

본 연구는 국내 및 외국 선진기업의 광범위한 대형사고 사례를 위기유형별로 성공과 실패 사례를 분석한 후, 대응방안을 사고원인별 성공/실패 사례를 바탕으로 도출한다. 이를 토대로 국내 기업이 위기대응에 있어 위기유형 및 사고원인별로 적절하게 대응할 수 있는 실용적 교훈을 제시하고자 한다. 사고유형으로는 생산과정 상의 제품결함 은폐, 유통과정 상의 이물질 투입 또는 변질, 안전 및 돌발사고, 불건전 비윤리 경영, 사이버 상의 미흡한 대응 등으로 구분되고, 기업의 위기유형에 따른 사고원인은 돌발상황 발생, 급변하는 환경에 대한 둔감, 그리고 미숙한 대응 등으로 나타났다. 분석 결과, 기업이 위기발생 확률을 낮추고 피해를 줄이는 궁극적인 방안으로는 사회 친화적 경영을 통해서 좋은 기업이미지를 구축하고, 평소 지역사회 등 기업을 둘러싼 이해관계자들과 우호적 관계를 형성하며, 위기에 직면하여 기업이 단기 손실을 감수하면서 소비자와 사회를 위해 리콜 등 결단을 내리는 행위 등이 포함된다.

## Feature and Countermeasure on Enterprise Crisis through Case Analysis

Han-kuk Hong\*, Bo-hyun Woo\*, Kwang-Hyuk Im\*\*

### ABSTRACT

The purpose of the paper is to show that we are to present suggestions to prevention the crisis of the companies through the case research of major accidents in the area of Enterprise Crisis Management. The wide range of major accidents were collected from the domestic and foreign companies. The study showed several critical results. First, every crisis harms the company trust seriously. The 'unethical' showed the great negative influences followed by accident, natural disaster, rumor and malevolence. Second, appropriate response strategy was helpful for rebuilding brand trust remarkably. Apology was a most effective response to all crises and no response and denial were badly response strategies to all crises. Explanation and justification have effects on natural disaster and unethical crisis. This study helps crisis managers to manage crises effectively when the company want to select proper crisis response strategies.

Key Words : Crisis Management, Recall, Product Defect

---

\* 동의대학교 경영정보학과(✉honghk@deu.ac.kr)

\*\* 배재대학교 전자상거래학과

· 제1저자(First Author) : 홍한국 · 교신저자(Correspondent Author) : 홍한국

· 접수일(2011년 6월 9일), 수정일(1차 : 2011년 7월 8일), 게재확정일(2011년 7월 12일)

## I. 서론

최근 기업들이 제품결함, 부정, 안전사고 등이 잇따라 발생하여 기업경영에 심각한 타격을 받고 있다. 2010년 9월, 미국에서 '렉서스ES350'의 가속페달이 매트에 걸리는 설계결함으로 4명이 사망하는 사건이 발생하였다. 그러나 도요다자동차는 제품의 결함을 은폐하고 책임을 협력업체에게 전가하는 등의 대응 미숙으로 사상 최대의 리콜사태와 소비자 신뢰하락으로 창사 이래 가장 큰 위기에 직면하였다. 국내에서도 삼성중공업 태안반도 기름누출사고, 롯데월드 놀이기구 사고, 농심 새우깡 이물질 사고 등 대형사고가 연속해서 발생하여 기업 이미지가 크게 실추되었다. 이와 같이 국내 기업의 위기관리 자세와 시스템은 크게 취약하다. 대부분의 국내 기업들은 과거 이러한 위기에 직면하게 되었을 때, 위기관리에 대한 인식이 부족하여 단지 위기를 악재로만 간주하여 감추려고만 했을 뿐 위기를 사전에 예방하고 위기상황을 새로운 기회로 전환시키고자 하는 적극적인 대처는 부족한 감이 있었다. 대다수의 국내 기업들은 잠재적 위기에 대한 사전계획이나 구체적인 대비책을 체계적으로 세우지 못했고, 큰 위험이나 사고를 겪은 후에야 비로소 위기관리에 대한 문제의식을 갖게 되는 경향이 강했다.

어떠한 조직도 위기로부터 예외될 수 없으나 대다수의 기업들은 위기는 항상 다른 조직에나 발생하는 일 정도로 생각하고 있으며, 이런 그릇된 믿음으로 인해 조직은 더욱 위기에 무방비 상태로 노출되어 있는 것이다[12]. 특히 기업의 경우에 있어 위기는 국가사회와 가정의 안정을 뒤흔드는 일과 연계되어 있어 위기관리는 더욱 중요하다. 이러한 조직의 위기관리 시스템의 부재는 위기관리 대응의 미숙으로 이어져 돌발적인 위기가 발생했을 때 우왕좌왕하게 한다. 물론 위기를 완벽하게 막아내기는 어렵지만 상당수의 인위적인 재해는 막을 수 있다. 위기에 대비하지 않는 조직은 이러한 재해에 더하여 평판까지 나빠지게 된다[13].

본 연구는 국내 및 외국 선진기업의 광범위한 대형 사고 사례를 위기유형별로 성공과 실패 사례를 분석한 후, 사고원인별로 대응방안을 도출한다. 이를 토대로, 국내 기업이 위기대응에 있어 위기유형 및 사고원인별로 적절하게 대응할 수 있는 실용적 교훈을 제시하고자 한다.

## II. 기업위기의 개념과 국내기업의 위기관리 대응실태

### 2.1 기업위기의 개념

#### 2.1.1 기업의 위기관리

먼저 위기의 개념은 많은 학자들에 의하여 여러 가지 형태로 정의되고 있다. Coombs는 위기관 ① 측정단위의 최고순위 목표를 위협하는 상황, ② 결정이 내려지기 전에 반응을 나타내기 위한 시간적 여유를 제한시키는 상황, ③ 위기발생에 의해서 결정단위의 구성원들을 놀라게 하는 상황이라고 정의하였다 [9]. Lerbinger는 위기를 '조직의 미래 성장과 이익, 혹은 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건'이라고 정의하였다[10].

1990년대에 들어 정치사회적 변혁과 노사간의 갈등이 증폭되어 그동안 누적되어온 잠재적 위기가 대형 사고로 표출되는 일이 잦아지면서 기업위기라는 개념이 크게 자리를 잡게 되었다 [7]. 기업의 위기관리 실무자들은 위기관 결정적인 변화와 손실을 가져올 불확실한 상황이라고 정의하고 있다 [6]. 이를 기업 현실에 대입해보면 제품생산과정 혹은 생산된 제품에서의 문제발생, 소비자들의 집단적인 클레임, 노사분규, 악성 루머, 핵심정보유출, 산업재해, 재무위험 그리고 부도 등 경영활동 전반에 걸쳐 위기는 항상 잠재적으로 내재되어 있다고 볼 수 있다 [5]. 따라서 내재된 위기나

현재 대두된 위기에 대처할 수 있는 위기관리 능력은 기업의 존속을 위해 가장 필수적인 요건이라 할 수 있다. 실제로 선진국의 많은 기업들은 위기관리를 전담하는 부서를 만들고, 위기관리 매뉴얼을 준비하여 위기 발생시에도 매뉴얼에 따라 행동함으로써 위기를 오히려 기회로 활용하는 기업들이 점점 늘고 있다 [1].

여기서 위기관리란 위기가 발생한 후의 조치는 물론, 발생 가능한 위기상황을 미리 예측하여 실제상황에 대비하고 훈련하며 실제 위기를 겪고 난 다음에도 앞날을 위해 철저한 평가를 내리는 일련의 과정을 포함한다. 그중에서도 위기관리의 유비무환적인 특성을 발휘하는 요소는 발생 가능한 위기를 사전에 예측하고 이에 대한 대응책을 마련하는 일로서, 사실상 다양한 형태로 나타나는 위기를 예측하기 위해선 위기를 유형화하여 각 기업이 처한 상황에 맞는 위기관리 계획을 수립하는 것이 필요하다 [4].

### 2.1.2 기업의 위기유형

이 같은 위기는 조직의 특성과 조직이 처한 상황에 따라 다양하게 나타난다. 따라서 많은 학자들은 위기를 '유형화'함으로써 위기가 갖는 일반적인 특징과 각 위기의 개별적 속성을 파악하고 있다 [9-11]. Lerbinger는 위기상황을 자연적 위기, 기술적 위기, 갈등 위기, 악의성 위기, 경영자의 비리 위기, 사기성 위기, 왜곡된 경영가치의 위기 등 7가지로 구분하였다 [10]. Linke는 위기의 진행상황, 위급함의 정도와 대처할 시간적 여유를 기준으로 폭발적 위기, 즉각적 위기, 진행형 위기, 만성적 위기 등으로 구분하였다 [11]. Coombs는 위기유형에 대한 논의들을 종합하여 자연적 위기, 기술적 위기, 악의성 사건, 사람에 의한 문제, 도전, 소문, 작업장 폭력, 큰 피해, 조직의 비리 등 9가지로 분류하였다 [9]. 민승규가 제안한 기업위기의 유형은 첫째 생산과정 상의 제품의 결함은폐, 둘째 유통과정 상의 이물질 투입 또는 변질, 셋째 안전 및 돌발 사고, 넷째 불건전 비윤리 경영, 마지막으로 사이버 상

의 미흡한 대응이다 [3].

### 2.2 국내기업의 위기관리 대응실태

IGM세계경영연구원은 우리 기업의 위기대응수준을 알아보기 위해 국내 기업 CEO 113명을 대상으로 2009년 3월, 한 달간 기업의 위기대응관련 설문조사를 실시하였다. 우리나라 CEO들 중 88%는 자신이 직접 대규모 기업위기를 겪어본 적이 있다고 답했다. 또한 97%의 CEO들이 '기업이 지닌 위기관리 능력에 따라 사태 결말에 큰 차이가 난다'고 대답해 CEO들 사이에서 위기관리 중요성에 대한 인식이 상당히 높은 것으로 나타났다. 3번 이내로 위기를 경험한 CEO가 97%로 나타났다. 이들 중에 위기를 잘 극복한 CEO는 113명 중에 43명이며, 반면 위기극복에 '미흡했다'라고 답한 CEO 57명에게 잘못 대응한 이유에 대해 42%가 CEO 스스로 평소에 대비를 못했기 때문이라고 응답했다. 매출 2조원 이상 대기업은 '준비돼 있다'라는 대답이 100%에 달했으나, 매출규모 300억원 미만의 중소기업들은 '미흡하다'는 대답이 과반수(53%)였다. 이번 설문에는 제조, 서비스, 금융, 유통, IT/통신 등 다양한 분야의 기업들이 참여했다. 참여 기업들 중에서 '위기를 겪었다'고 답한 비율은 금융업이 89%, 제조업이 79%로 가장 높았다.

상기 조사를 결과를 통해, 과거와 비교해서 2001년 9.11테러사태 이후 우리 기업들의 위기관리 중요성에 대한 인식수준이 상당히 향상된 것으로 조사되었다. 그러나 삼성경제연구소 보고서에 의하면, 국내 기업의 위기관리자세와 시스템은 크게 취약하다. 국내기업을 둘러싼 여건은 하나의 돌발사건이 기업 전체를 위기로 몰아 갈 수도 있는 상황이 도래하였고 IMF사태를 겪은 후 소비자들이 제품결함, 불만사항 등에 대해 한층 민감하게 반응하기 때문이다 [8]. 또한 소비자들의 감시 활동이 사이버망 등을 통해 조직화·체계화되어 기업활동이 즉각 주가에 반영되고 있고 기업에 불리한 정보를 은폐하는 것이 이제는 거의 불가능

하다. 제품결함 등의 사고가 연속해서 일어나고 있는 데도 기업들은 일시적 무마에 급급하여 위기관리에 대한 인식이 부족하다. 상당수 기업이 적당주의, 망각주의로 대처하고 있으며, 아직 위기관리의 필요성을 절실히 인식하지 못하고 있으며 구성원에 대한 교육과 시스템 투자도 미흡하다 [3]. 구체적으로 국내기업의 위기관리 문제점은 첫째, 전략적·실천적 관리체계의 미구축이다. 매뉴얼과 조직이 형식적이고 다양한 리스크 요인에 대한 검토가 없고 대응체제도 미흡하다. 위기발생시 수행해야 할 업무의 내용과 순위가 없고 인재육성이나 내부감사를 통한 체계적 위기관리가 부족하다. 둘째, 정확하고 신속하게 행동할 수 있는 교육 및 훈련이 미흡하다. 위기관리 매뉴얼을 작성하는 것으로 끝나고, 세부 내용의 교육이 부족하고, 책임자에 대해서도 위기발생시의 대응에 대한 실천적 훈련이 되어 있지 않다. 셋째, 위기에 대한 감지능력 및 정보 수집력이 미흡하며 위기의 감지는 정보수집력에 있음에도 불구하고 이에 대한 인식이 부족하다. 마지막으로 위기관리에 대한 안이한 인식이 팽배하다. 예상되는 위협에 대해 '반드시 막을 수 있다'고 안이하게 생각하고 있다.

### III. 위기유형별 선진기업의 위기대응 성공 및 실패사례

최근 기업들의 제품결함, 부정, 안전사고 등으로 잇따라 발생하여, 급년 들어 국내는 물론 미국, 일본 등 선진국에서 기업의 존폐를 좌우할 수 있는 큰 사고들이 빈발하였다. 글로벌화, 정보화의 진전에 따라 사고가 발생하면 그 피해가 급속히 광범위하게 확산되고 있다.

본 장에서는 민승규가 제안한 위기의 유형을 첫째, 생산과정 상의 제품결함 은폐, 둘째 유통과정 상의 이

물질 투입 또는 변질, 셋째 안전 및 돌발사고, 넷째 불건전 비윤리 경영, 마지막으로 사이버 상의 미흡한 대응 등으로 구분하고, 각 유형별 선진기업의 성공과 실패 사례를 살펴보고자 한다. 최근 선진기업에서 일어난 위기대응 성공 및 실패 사례는 <표 1>과 같이 요약된다.

#### 3.1 유형 1 : 생산과정 상의 제품결함 은폐

##### 3.1.1 실패 사례

###### 가. 도요타 대형리콜 사고

2009년 8월, 미국에서 '렉서스ES350'의 가속페달이 매트에 걸리는 설계결함으로 시속 190km 폭주하여 4명이 사망하는 사건을 계기로 도요타의 안전성에 대한 의구심 증폭되면서, 도요타 사태가 촉발하였다. 이후 미국 CTS가 설계·제작하여 '카롤라', '캠리' 등에 장착된 가속페달이 밟은 후 제자리로 돌아오지 않는 결함과 '프리우스' 등 4개 하이브리드카 차종의 제어프로그램 결함이 이슈화되어 리콜이 발표되는 등 사태가 점차 확산되었다. 또한 2000년 2월, 도요타자동차의 대량리콜 사태와 관련 미의회의 청문회에 도요타 아키오 사장이 참석하여, 문제를 일으킨 것을 사죄하고, 향후 대책을 발표했으나 명확한 원인규명이 이뤄지지 못하면서 소비자의 신뢰를 회복하는데 실패하였다.

도요타는 사상 최대의 리콜사태와 미숙한 대응 등으로 인한 소비자 신뢰하락으로 창사 이래 가장 큰 위기에 직면하였다. 가속페달 결함 문제로 2009년과 2010년 미국과 유럽, 중국에서 1,000만대 가량의 차량을 리콜할 것으로 예측되고 있으며, 이는 2009년 도요타의 글로벌 판매대수 781만대를 상회하는 수치이며, 리콜비용도 1조 3,000억원에 달할 것으로 예상된다. 대규모 리콜과 불량사실 은폐, 부적절한 위기대응으로 인한 소비자의 신뢰하락 등으로 2010년 1월 도요타의 미국내 판매대수는 전년 동기 대비 15%가 감소하는 결과를 가져왔다.

표 1. 위기유형별 선진기업의 위기대응 사례

Table 1. Crisis Response Practices of leading companies according to the crisis type

위기 유형	실 패	성 공
제품결함 은폐 (생산 과정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 도요타자동차 대형리콜 사태(2010년)</li> <li>· 포드-파이어스톤 타이어결함 은폐(2000년)</li> <li>· 미쓰비시자동차 클레임 은폐(2000년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 거버(Gerber) 유아식의 유리조각 소동과 위기관리</li> <li>· IBM은 자발적 리콜 제도를 도입 운영</li> </ul>
이물질 투입/변질 (유통 과정)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 농심 새우깡 이물질 사고(2006년)</li> <li>· 벨기에의 코카콜라 이물질 흡입(1999년)</li> <li>· 유키저우시유업 우유 석중독 사건(2000년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 존슨&amp;존슨사의 타이레놀사건</li> <li>· 일본 산쿄제약 독극물 협박 대응(2000년)</li> </ul>
안전 및 돌발 사고	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 롯데월드 놀이기구 안전사고(2006년)</li> <li>· 삼성중공업 태안 기름유출 사고(2007년)</li> <li>· 엑슨 유조선 기름유출 사고(1989년)</li> <li>· 일본 도카이무라 방사능 누출은폐(1999년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 두산 폐놀사건 대응</li> <li>· 다이에는 고배 대치진시 효과적으로 대처</li> <li>· 아시아나 항공 목포공황 사고</li> </ul>
불건전 비윤리 경영	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 베어링스 사의 도산(1995년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 노무라증권은 비윤리적 경영으로 위기를 겪은 후 변신</li> </ul>
사이버 상의 미흡한 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인텔 펜티엄칩 오류(1994년)</li> <li>· 도시바의 고객A/S 요구 무시(1999년)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 미국 제트 블루 항공사</li> <li>· 월마트의 안티사이트 대응</li> <li>· 시스코시스템즈는 인터넷으로 공지하여 이미지 제고</li> </ul>

도요타 차량의 안전문제가 본격적으로 이슈화된 2010년 1월 이후 미국 내 도요타 시가총액은 불과 3개월 사이 13% 급감하여 약 22조원이 증발되는 결과가 초래하였다.

주요 원인으로는 설계상의 오류, 도요타와 부품업체간의 밀접한 공조체제 부족, 그리고 위기에 대한 경영진의 미숙한 대응으로 사태를 확산시켰다. 도요타 경영진이 신속하고 책임 있는 대응보다는 사태를 은폐하는데 주력하는 모습을 보인 것이 사태를 키우는 결과를 낳았다. 도요타 아키히로 사장은 대규모 리콜 발생 2주일만인 2월 5일에 처음으로 리콜과 관련하여 사과하였고, 공식사과 기자회견 시에 원인 설명이 불충분하였으며, 일부 간부는 품질문제의 원인을 소비자 탓으로 돌리는 등 실망스러운 태도를 보였다. 도요타가 2009년 9월, 가속 페달이 바닥 매트에 걸리는 문제로 미국 교통 당국에 리콜을 약속했으나, 이를 수차례 미뤄 1년 뒤인 2010년 1월에 리콜을 이행하였다.

나. 포드와 파이어스톤사의 타이어결함 은폐  
2000년 7월초, 파이어스톤이 타이어결함을 은폐했다는 사실이 인터넷에 공개되면서 사회문제로 비화하였다.

파이어스톤 타이어를 탑재한 포드의 '익스플로러'가 접지면 파열로 인해 상당수의 전복 사고가 발생하였다. 파이어스톤과 포드사 모두 타이어 결함을 알고서도 이를 은폐했다는 의혹이 제기되었다. 베네수엘라의 포드자동차 정비공장 직원이 파이어스톤 타이어의 불량 사실을 미국 자동차전략연구소 연구원에게 e-Mail로 전송하였고, 연구원은 이 내용을 연구소 웹사이트에 게재하였다. 전세계 네티즌들의 방문이 폭발적으로 늘어나 하루 접속건수가 평소의 10만 명에서 열흘 만에 690만 명으로 증가하였고, 파이어스톤사에 대한 비난이 본격화되었다. 파이어스톤사는 거세지는 소비자들의 비난을 견디다 못해 2000년 8월 9일, 타이어 리콜을 공식적으로 발표하였다.

이에 포드사는 기자회견을 갖고 이번 사건이 파이어스톤사에 책임이 있다고 변명을 함으로써 여론이 악화되어 포드사와 파이어스톤사는 엄청난 기업이미지 악화와 금전적 손실을 입은 후 사태의 심각성을 깨닫고 수습에 돌입하였다. 파이어스톤사는 650만개의 타이어 리콜로 3억 5,000만 달러의 손실이 발생하였고, 리콜 발표 당일 모기업인 일본 브리지스톤의 주가는 38% 급락하였다.

다. 미쓰비시 자동차의 클레임 은폐

미쓰비시자동차는 2000년 8월말, 지난 20년간 자사의 불량 부품을 은밀하게 교체해 준 사실이 드러났다. 양심의 가책을 느낀 미쓰비시자동차 직원이 운수성에 회사의 리콜은폐 사실을 제보한 것이 사건의 발단이 되었다. 미쓰비시자동차 본사를 급습한 일본 경찰은 비공개를 의미하는 'H'가 표시된 비밀서류를 압수하고 법원에 기소하였다. 2년간 총 8만7천 건에 달했던 클레임 가운데 70%가 비공개로 분류한 것이 드러났다. 미쓰비시자동차는 브레이크, 클러치 등 부품의 클레임 비용과 강제 리콜에 따른 추가 지출을 합치면 7천만 달러에 이를 정도로 회사 존립이 위태로울 정도의 타격을 받았다. 미쓰비시자동차는 위기를 타개하기 위해 자본계휴선인 다임러 크라이슬러에게 경영권을 이양하겠다고 발표하였다.

본 사고는 가와소에 사장의 사임 인터뷰에서 “창피해서 소비자 신고를 고의로 은폐했다”고 말할 것처럼 실패를 인정하지 않는 전근대적인 체질, 사내 정보흐름을 차단하는 경직된 조직문화 등이 원인이 되었다.

3.1.2 성공 사례

가. 거버(Gerber) 유아식의 유리조각 소동과 위기 관리

1986년 2월, 발렌타인데이에 한 뉴욕 여성이 거버 유아식 병에서 유리조각을 발견했다고 불평을 늘어놓았다. 곧 뉴욕지역 판매대표가 유리조각이 들어있다는 그 복숭아 병과 기타 동일 제품의 샘플을 수거해서 미시간주 트리몬트에 있는 거버연구소로 급히 보냈다. 뉴욕주 보건소에서도 같은 시간에 동일제품의 샘플을 수거해 갔다. 그러나 이에 대한 분석결과가 나오기도 전에 뉴욕지역 방송사는 그 지역의 두 약국에 거버 유아식을 당장 치워버리라는 압력을 가하기 시작하여, 이 불평을 모방한 다른 고객의 불만이 미국 전역에서 빈번하게 발생하였다. 거버는 문제를 확인하는 작업 이외에는 한 발자국도 옮길 수가 없었다. 제품의 종류

또는 소매상 유형이나 창고의 위치, 선적지점, 생산시설, 생산시기 등에 대한 불평의 패턴이 전혀 드러나지 않았다. 거버와 FDA 분석결과에 의하면, 유리조각이 나온 유아식은 하나도 발견되지 않았다. 이 결과에 따르면 문제의 원인이 될 만한 것이 없었다. 그러나 고객의 불만은 계속해서 접수되었고 언론과 홍보 전문가들은 거버에게 소규모 소비자들을 위한 관심의 표시로 유아식의 회수를 종용했다. 거버는 이번에 그러한 조치가 사실에 의해 정당화되지 않는 한 제품을 회수하지 않는다는 전략을 선택했다. 어느 기관보다 높은 신뢰도를 지닌다는 FDA의 소비자 연구결과를 바탕으로 거버는 소비자를 대상으로 하는 커뮤니케이션은 주로 FDA의 데이터와 대변인에 의존하기로 결정했다. 거버 커뮤니케이션팀은 하루 80건에 달하는 지역 언론의 전화문의에 답하는 한편, 지역언론, 소비자, 투자자, 종업원, 지역행정관리, 보건관리자를 대상으로 적극적인 커뮤니케이션을 펼치기 시작했다.

거버사가 제일 우선순위를 둔 것은 모든 확인되지 않은 지역의 불평이 전국 일간지의 1면을 장식할 수도 있다는 가능성을 이용하는 것이었다. 이를 위해서 거버는 뉴욕 타임스, AP통신, 월스트리트 저널을 초청하여 거버공장을 견학시키고 사장과 면담하게 했으며 사실을 얻고자 하는 누구와도 대화를 나누었다. 이러한 전략이 바탕을 이루는 철학은 영향력 있는 언론에 의한 균형있는 심층보도가 여타 언론의 동료 기자들에게 더 큰 영향을 미치리라는 생각에서 온 것이었다. 거버사는 지속적으로 FDA와 보건관련기관의 연구결과를 인용하면서 보도 자료를 제공했다. 특히 통신사에 거버사는 아무것도 감추는 것이 없다는 점을 확신시키는데 주력했다. 또한 거버사는 매체에만 의존하기 보다는 직접 소비자를 대상으로 커뮤니케이션을 펼쳤는데 그 중 하나가 아기를 가진 260만 가구에 메시지를 우송하는 것이었다. 거버 사장의 편지, 유아식을 먹이는데 필요한 상식, 소비자들이 질문할 수 있는 회송용 카드를 담은 「거버에게 물어 보십시오」 라는

DM을 발송했다. 몇 주일 만에 25만 명으로부터 카드가 도착했다. 이 중 각 개인의 관심사항과 구체적으로 질문한 7만 5,000명에게 거버 사장의 개인편지와 함께 다시 답변을 보냈다. 그리고 소매상과 도매상 고객들에게 모든 뉴스를 팩시밀리 또는 속달우편으로 제공하여 상황의 진전사항을 신속하게 알렸다.

거버사가 위기관리를 통해서 얻은 결과는 1987년 1월, 거버사의 유아식 시장점유율을 66.3%로 회복시킨 것이었는데 이 숫자는 사건 이전의 66%와 1986년 3월의 52.5%와 비교되는 시장점유율이다. 유아식품에 유리조각이 들어 있다는 점을 우려한 소비자 수가 1986년 3월 81.1%에서 1987년 1월 27.9%로 낮아졌다. 이러한 숫자는 소비자 집단인 부모들이 거버사를 약한이 라기보다는 희생자라고 인식했다는 점을 나타내 준다.

#### 나. IBM은 자발적 리콜

2000년 5월, IBM은 자사 노트북 PC에서 어댑터 과부하에 의한 불량이 발생하자 리콜을 실시하였다. 대상 제품은 98~99년도에 판매된 '싱크패드 315ED', '싱크패드i시리즈' 중 일부 모델이다. 전 세계에 팔린 32만대의 노트북 PC 중 과부하가 문제되는 제품은 9대에 불과했으나(확률 0.003%), 전부 교환해 주기로 결정하였다. IBM의 한국내 리콜의 경우, IBM의 한국 합작법인인 LG-IBM은 본사의 리콜실시 계획에 따라 과부하 발생 여부에 상관없이 해당 모델 어댑터를 모두 교환해 주기로 결정하였다. 한국내 판매대수는 1만 4천대이며, 지난 3개월간 자사의 홈페이지를 방문한 고객이 리콜을 신청하거나 고객센터로 전화하면 새로운 어댑터로 교환해 주었다. IBM게시판에는 극히 미미한 불량에도 불구하고 IBM의 자발적 리콜실시에 대해 고객의 감동의 글로 채워졌다.

### 3.2 유형 2 : 유통과정 상의 이물질 투입 또는 변질

#### 3.2.1 실패 사례

##### 가. 유키지루시 유업의 식중독 사고

2000년 6월말, 유키지루시유업의 저지방 우유를 마신 고객들이 식중독에 걸려 대거 입원하는 사건이 발생하였다. 오사카공장에서 만든 저지방 우유가 황색 포도당 균에 오염된 채 소비자들에게 팔려 나가 사건 발생 일주일 만에 1만 명이 넘는 사람이 입원하였다. 유키지루시 유업의 식중독 사고 원인은 오사카 공장에서 저장탱크의 파이프 밸브 부분을 제대로 세정하지 않아 병균에 오염된 제품을 생산하였기 때문이다. 식품회사이면서도 직원들이 세정매뉴얼의 내용을 잘 몰랐으며, 회사규정을 무시한 작업에 대해 간부들의 감시나 개선 지시가 없었을 정도로 관리가 허술하였다. 회사규정에는 밸브를 사용할 때마다 호스로 씻어내고 주 1회 밸브를 분해하여 살균 처리하도록 되어 있지만, 이를 지키지 않아서 사고가 발생하였다. 회사 경영진은 사태가 발생했을 당시 책임회피에만 주력하면서 일주일을 보냈고, 식중독 피해자가 급증하고 소비자들의 비난여론이 더욱 확대되면서 일본정부는 공장폐쇄를 명령하는 한편 유통 중인 전 제품의 판매 중지 및 회수를 단행하였다. 그 결과, 유키지루시유업은 창업 이래 최악의 위기에 봉착하였고, 사건발생 직후, 주가는 일시에 21%나 폭락했고, 사태에 책임을 지고 사장이 사임하였다.

##### 나. 농심 새우깡 이물질 사고

식품업체의 경우, 사고발생 가능성이 높으면서도 회사 존립에 가장 큰 위협이 되는 것은 무엇보다 '식품 안전' 문제이다. 제조공정에서 인체에 유해한 성분이나 이물질이 포함되어 있을 수도 있고, 유통과정에서 변질돼 소비자가 피해를 볼 수도 있다. 또한 유통과정에서 만전을 기했어도 정신이상자나 테러리스트가 사제품에 독극물을 넣을 수도 있다. 이런 사고 가운데 하나만 언론에 공개 되더라도 해당 기업은 치명적 피해를 입을 수 있다.

일례로, 한국의 대표적인 식품회사 농심은 사전에 체계적인 대비를 하지 못했다. 대표상품 가운데 하나인 새우깡에서 생쥐머리로 추정되는 이물질이 발견됐지만 농심은 무려 한 달간 이를 감추기에만 급급했다. 문제를 제기한 소비자에게 라면 3박스를 위로품으로 주며 사건 무마와 은폐에만 급급하였다. 결국 신문 헤드라인에 ‘농심 한 달간 쉬쉬’란 제목이 게재될 수밖에 없었다.

#### 다. 벨기에 코카콜라 이물질 유입

1999년 5월, 벨기에 코카콜라에서 이물질이 발견되었다. 코카콜라 제품을 마신 100여명의 고객이 복통 및 구토 등을 호소하며 병원에 입원하였다. 벨기에 정부가 코카콜라 제품의 판매를 금지시킨데 이어 프랑스, 네덜란드, 룩셈부르크 등도 가세하였다. 사건 발생 10일 만에 코카콜라 제품을 판매금지 조치가 독일 등 전 유럽으로 확산되었다. 처음에 코카콜라는 회사 수익의 70%를 내고 있는 유럽시장을 잃지 않기 위해서 사건을 무마하는데 급급하였고 자사 제품이 안전하다고 하면서 소비자들을 설득하는데 주력하였다.

사태가 계속 악화되자 코카콜라의 고위간부가 이례적으로 생산공정 상의 잘못을 인정하고 문제 제품들을 회수하는 한편, 소비자들에게 사과하였다. 벨기에 등 유럽 국가들은 코카콜라 제품의 판매금지 조치를 해제하고, 이후 감시를 지속하였다. 100년이 넘는 역사를 가진 코카콜라는 기업이미지 하락과 고객신뢰 상실을 경험하였다.

### 3.2.2 성공 사례

#### 가. 존슨&존슨사의 타이레놀 사건

1992년, 미국 시카고 지역에서 존슨&존슨사의 ‘초 강력 타이레놀’ 제품을 복용한 7명이 사망하는 사건이 발생하였다. 경찰 조사결과, 사망자가 복용한 타이레놀에 청산가리가 들어 있었다는 사실이 밝혀졌다. 미국 식품의약국은 시카고 지역에 판매되었던 제품의 리

콜을 명령하였다. CEO가 적극적으로 수습에 나서고 특히 정보공개에 역점을 두었다. 본사는 즉시 위기관리 위원회를 구성하고 대변인을 선정하고, 연방조사단의 조사에 적극 협조하였으며 기자들에게 정확한 정보와 보도편의를 제공하였다. 미국 전역에서 제품 3천만 병, 총 1억 달러 상당의 상품을 회수하였다. 결국 정신병자에 의한 독극물 투입으로 진상이 밝혀졌고, 존슨&존슨은 사고발생 이후 이미지가 더욱 개선되었다. 존슨&존슨사는 소비자에 대한 책임감을 바탕으로 신속하고 윤리적으로 대응함으로써 단기간에 시장 신뢰를 회복하고, 뉴스 미디어를 적절히 활용하는 한편 적극적인 캠페인을 전개하여 우호적인 여론을 조성하면서 기업의 명성과 이미지를 유지하였다.

#### 나. 일본 산쿄제약 독극물 사고

2000년 6월, 산텐제약(안약 전문회사)에 2천만 엔을 송금하지 않으면 벤젠을 넣은 안약을 무차별 살포하겠다는 협박장을 받았다. 벤젠은 소량만 섞여도 눈에 치명상을 주는 화학약품이어서, 사장은 즉시 기자회견을 열어 협박 사실을 공개하고 전국에 배포된 자사 제품을 회수·폐기할 것을 지시하였다. 전국 7만개 소매점에서 판매했던 가정용 안약 24개 품목 250만개를 1주일 만에 모두 회수했고, 동시에 TV광고를 중단하였다. 사건 공개 10일 만에 오사카의 한 편의점에서 협박범을 체포하였다. 사건이 알려지자 소비자들의 격려 전화와 E-메일이 쇄도하였다. 회사는 소비자 안전을 고려해 포장을 대폭 개선한 제품을 출시하는 것으로 화답하였다. 산텐제약은 협박장이 도착하자 즉시 임원회의를 열고 사건을 공개하기로 결정하고 리콜비용이 협박범이 요구한 금액의 10배나 되고, 기업이미지가 나빠진다는 점을 들어 공개를 반대하는 의견이 일부 있었지만, 사장은 협박범의 요구에 일단 응하면 모방 범죄가 일어날 가능성이 높고, 시간을 끌면 소비자의 안전이 위협받을 수 있다고 판단하여 사장이 기자회견을 자청해 사건을 신속하게 공개하고 적극적으로



로 대처했던 것이 위기를 모면할 수 있었던 요인이 되었다.

### 3.3 유형 3 : 안전 및 돌발 사고

#### 3.3.1 실패 사례

##### 가. 롯데월드 놀이기구 안전사고

2006년 3월, 서울 잠실 롯데월드에서 놀이기구를 타던 이 회사직원이 10여m 아래 바닥에 떨어져 숨졌다. 이 직원은 술을 마시고 놀이기구에 탔지만 제지를 받지 않았다. 또한 안전요원들은 숨진 직원이 안전벨트를 제대로 착용했는지 확인하지 않았다. 여기에 좀더 심각한 문제가 사고 후에 드러났다. 사고가 발생했음에도 해당 놀이기구가 2차례나 더 운행됐던 것이다. 사고가 났다면, 당장 놀이기구 운영을 중단하고 원인을 찾아야 한다는 것은 안전 관리 경험이 없는 사람이라도 누구나 알 수 있는 상식이다. 이 기구는 최고속도가 시속 72km로 최대 지상 21m까지 상승하는 롤러코스터였다. 만약 기계에 작은 결함이라도 있었다라면 참사가 벌어질 수 있었다.

기업에 치명적인 리스크가 무엇인지 파악하고 평가하는 것만큼 중요한 것은 리스크 매뉴얼을 만드는 것인데, 롯데월드는 이것을 간과한 것이 주요 원인이다. 롯데월드가 인명사고 시 행동준칙과 보고체계 등을 규정한 리스크 매뉴얼을 갖고 있었다면 이런 어처구니없는 일은 발생하지 않았을 것이다.

##### 나. 삼성중공업 태안 기름유출 사고

2007년 13월7일, 삼성중공업 예인선이 끌고 가던 크레인이 정박 중인 유조선에 들이받아 기름 유출사고가 발생했다. 사고 후, 삼성중공업은 책임을 즉각 인정하지 않고 “법원에서 가려질 것”이란 입장을 고수했다. 입장유보 방침을 고수하다가 사고 발생 47일 만인 1월 22일에야 삼성중공업 사장과 임직원은 ‘국민 여러분께 큰 충격과 걱정 끼쳐 드려 죄송하다’고 밝혔다.

배상에 대한 언급은 2월 29일에야 ‘1000억원 지역발전기금’ 형태로 나왔다. 삼성중공업이 이처럼 입장을 표명을 유보하고 침묵한 데에는 나름 이유가 있을 수 있다. 사건의 진상이 정확히 밝혀지지 않은 상황에서 설블리 책임을 인정하는 게 오히려 여론을 더 악화시킬 수 있다는 주장이 내부에서 설득력을 얻었을 것으로 추정된다. 하지만 입장표명이 유보되는 동안 발생하는 정보공백은 수사기관이나 경쟁사, 네티즌들로 채워진다. 이 과정에서 자칫 음모론까지 확산될 수 있다. 실제 태안 기름유출 사고 후, 음모론이 유포되기도 했다. 결국 삼성 중공업에 대한 비난여론은 극도로 고조됐다.

##### 다. 엑슨 유조선 기름유출 사고

1989년 3월, 미국 엑슨사의 유조선 발데스호가 알래스카 발데스항 인근에서 좌초하여 25만 배럴의 원유가 유출되었다. 인근 1천3백 평방마일의 해상이 오염되었고 6백 마일의 해안선이 황폐화 되었으며, 4천 마리의 알래스카 해달이 폐죽음을 당했다.

엑슨사의 회장은 사태의 중대성을 깨닫지 못해 현장을 방문하지 않았고, 사건발생 일주일 후에야 사건에 대해 언급하였다. 회장은 해안경비대와 알래스카주 공무원들에게 책임을 전가하려다 여론을 악화시키는 물론, 정부의 엄격한 징계를 촉발하였다. 회사는 사건발생 10일째에 166개 신문에 사건과 관련한 자사의 입장을 알리는 광고를 게재하였지만, 그러나 그 내용이 회사 입장을 변명하는 것이어서 오히려 대중의 불신과 비난을 초래하였다.

엑슨사는 일반 대중이 환경에 대한 높아진 관심을 인지하지 못해 사고의 심각성을 깨닫지 못했고, 그리고 환경문제는 사안의 경중을 떠나 여론의 표적이 될 수 있음을 간과하였다. 또한 변명과 책임 전가, 능장 대응 등이 문제를 악화시켰다.

라. 도카이무라 원자력발전소의 방사능 누출 사고

1999년 9월, 도카이무라 원자력발전소에서 방사능 누출사고가 발생하였다. 생산효율을 높이기 위해 작업순서를 임의로 바꿔 위험적으로 조업을 하던 중, 사고가 발생하여 작업장에서 일하던 직원 2명이 피폭되어 사망하였다. 본사는 사고의 은폐와 축소에 급급하여 정확한 진상공개나 대책마련에 실패하였고, 금번 사건으로 인해 원자력발전소의 안전성 문제가 대두되어 일본은 2010년까지 20기의 원자력발전소를 추가로 건설할 계획이었으나, 여론악화에 따라 5~6기 정도로 축소하였다.

3.3.2 성공 사례

가 두산 페놀사건

1991년 3월에 발생한 페놀사건은 환경의 중요성을 극명하게 일깨워준 사건이다. 두산전자 경북 구미공장이 낙동강에 몰래 페놀을 버려 대구시 상수원을 오염시킨 엄청난 사건이다. 취수장을 오염시킨 페놀은 낙동강으로 흘러 부산, 마산 등 영남 전 지역이 페놀파동에 휩쓸렸다. 두산은 지역사회에 220여 억원을 배상했지만 전국적으로 일어난 두산제품 불매운동으로 추산할 수 없을 정도의 타격을 입었다. 국민 불매운동까지 일어나게 한 악덕 기업으로 매도되는 수모를 겪었다. 두산은 이런 뼈아픈 체험을 겪고 난 후, 실추된 이미지를 회복하고 새로운 경쟁력을 창출하기 위해 그룹내 환경관리위원회를 설치하고 전 직원이 단합하여 경영의 최우선 과제를 '환경보전에 선도적인 기업'으로 삼아 지금까지 총체적인 노력을 기울이고 있다. 환경관리위원회 및 환경전담 조직을 설치하고, 기업 최초의 환경보전 강령을 제정하였다. 또한 체계적인 환경교육을 실시하고, 위기관리체계 운영, 그리고 환경보전을 위한 5R 캠페인을 실시하고 있다. 5R(Reformulation, Redesign, Reduce, Reuse, Recycle)이란 우리가 할 수 있는 환경개선에 대한 구체적인 실천항목이라 하겠다. 즉 저공해 원부재료를 개발하여

사용하고, 제조과정 중에 사용 및 오염물질을 최소화하며, 환경에 영향을 덜 미치는 포장재를 사용하는 등 환경적합 제품을 생산, 공급할 수 있도록 재구성해야 한다. 이렇게 환경보전에 선도적인 기업이 되기 위하여 꾸준히 노력한 결과, 두산 그룹은 1995년도 환경부가 지정한 총 113개의 환경관리 모범업체 중 그룹 전 사업장의 70.4%에 해당하는 19개 사업장이 지정되어 2년 연속 국내그룹 가운데 최다 지정그룹이 되었고 1996년에도 환경 친화적 기업에 상반기 중 22개 사업장이 지정되어 최고의 지정률을 기록하며 국내에서 최우수 환경모범 기업이 되었다.

나. 다이에 고베 대지진

1995년 1월15일, 일본 고베지역에 강한 지진이 일어나 대규모 피해가 발생하였다. 슈퍼마켓의 선두주자인 다이에는 고베 대지진으로 11개 점포가 붕괴되고, 대형 점포인 다이에 리빙관도 막대한 피해를 입었다. 지진발생 초기, 자회사인 로손 편의점도 절반 이상의 점포가 파괴되었다. 다이에는 지진 발생 2~3시간 만에 영업재개를 결정했을 정도로 신속하게 대처하였으며, 사장의 정확한 상황 판단과 신속한 톱다운식 의사결정으로 복구시간을 최대한 단축하였다. 다이에의 위기대처 과정을 살펴보면, 고베 대지진으로 다이에의 점포 피해상황이 사장에게 전해진 것은 지진발생 35분 후였으며, 당시 사장은 휴가 중이었는데 즉시 본사로 돌아와 간부들로 구성된 지진대책본부를 만들어 영업 재개를 지휘하였다. 마스크의 정확한 보도가 없고 전화마저 불통된 최악의 상황에서 자사의 위성통신망을 가동하여 정확한 정보를 입수하였다. 다이에 는 평소의 지진 경험 등을 매뉴얼로 만들어놓고 있으며, 매월 11일을 방재일로 정하여 훈련을 거듭했던 것이 효과를 발휘한 것이다.

다. 아시아나 항공 목포공항 사고

1993년 7월, 목포공항 인근 산등성이에서 아시아나

항공의 보잉737기 추락 사고로 100명이 넘는 많은 사망자가 발생했다. 아시아나 항공에서는 조직적인 위기관리 체계를 즉각 가동하였으며, 사고의 핵심관리 대상으로 언론과 유족을 설정하고 전사적인 커뮤니케이션 활동에 돌입했다. 이러한 조치의 일환으로 언론에 대해서는 기자들의 회사 접촉창구를 언론 정보센터로 통일하고 진실에 입각한 일관된 기사 자료 및 사고관련 정보를 지속적이고 적극적으로 제공하여 주도적인 언론대응을 했다는 평을 받았다. 또 유족을 대상으로는 본사 임직원 및 그룹 계열사 직원까지 나서 유족들을 돌보고 위로하는 역할을 다하면서 한편으로는 유족의 보상대책 및 보상금액에 조속히 합의함으로써 위기상황 종료를 앞당기고 기업이미지손실을 최소화할 수 있었다.

### 3.4 유형 4: 불건전 비윤리 경영

#### 3.4.1 실패 사례

##### 가. 베어링스사의 도산

베어링스 증권사 싱가포르 지점의 선물 및 옵션거래 딜러인 닉 리슨은 허술한 내부 감시시스템을 악용하여 독단적으로 환투자를 했다. 본사는 높은 수익을 올리고 있는 닉 리슨의 능력을 과신하여 업무보고 체계를 허술히 관리하였으며, 닉 리슨은 한도 내의 거래손실 발생시에 이용하도록 되어 있는 본사의 예외계좌 외에 임의적인 예외계좌를 만들어 손실을 은닉하였다. 닉 리슨은 92년 7월부터 95년 2월에 걸쳐 발생한 총 2억 파운드의 투자손실을 자신의 예외계좌에 은닉하였으며, 베어링스의 자산이 총 4억 7천만 파운드라는 것을 감안하면 엄청난 액수였다. 95년 베어링스는 눈덩이처럼 불어난 닉 리슨의 손실규모가 드러나자 엄청난 액수를 감당하지 못하고 도산을 선언하였다.

경영진은 자신이 관리하는 업무에 대해서 충분히 이해해야 하며, 각 활동에 대한 구성원의 책임을 명확히 설정하고 전달해야 한다. 상호체크, 내부감사 등을

통한 통제 및 견제 시스템의 확립이 중요하다.

#### 3.4.2 성공사례

##### 가. 노무라증권 사례

1997년 4월, 노무라증권의 폭력단 이익 공여 및 정 부관료 접대문제로 곤경에 처하였다. 노무라는 총회권의 친족이 운영하는 회사에 부당 이익을 제공해 온 사실이 발각되어, 사카마키 사장이 구속되었고 5개월간 채권업무 취급 중단 등의 제재를 받았다. 노무라에게 편의를 제공하고 금품을 받은 대상성 간부 등도 구속되어, 1997년 5월초, 사장을 포함한 15명의 고위 임원이 모두 퇴임을 했다, 최하위 서열의 우지이에 상무가 신임 사장에 취임하여 개혁을 추진하였으며, 결국 노무라는 스캔들의 여파로 99년 3월 결산에서 사상 최대인 4천억엔의 적자를 기록하였다. 우지이에 사장은 법령 준수 등을 최우선 과제로 삼고 연공서열보다는 실적에 따라 대우를 한다는 능력주의를 도입하고, 3명의 외부 변호사를 선임하여 내부감시위원회를 설치하는 등 불법적인 경영관행에 제동을 걸었다. 2000년, 노무라증권은 경영실적 개선을 바탕으로 10년만에 가장 많은 보너스를 임직원들에게 지급하였다. 2000년 3월, 결산에서 순이익이 3천억엔을 넘어섰으며, 임직원에게 기본급여의 2.5개월 분을 보너스로 지급하였으며, 이는 1988년 버블경제 당시 지급했던 금액과 맞먹는 수준이었다.

### 3.5 유형 5: 사이버 상의 미흡한 대응

#### 3.5.1 실패 사례

##### 가. 인텔 펜티엄칩 오류

1994년 여름, 인텔이 출시한 신제품 펜티엄칩이 잘못된 연산을 수행할 수 있다는 지적이 접수되었다. 미국 린치버그대학의 한 수학과 교수가 펜티엄칩을 탑재한 PC에서 고난도의 수학연산을 처리할 경우, 오류가 발생할 수 있다는 사실을 발견하였고, 이 사실은 여

러 경로를 거쳐 널리 알려졌으며 인텔의 고객계시판에도 게재되었다. 인텔은 소비자들의 우려를 무시하고 네티즌들의 계속되는 지적에 대해서도 대응이 소홀하였고, 신제품 펜티엄칩이 오류를 범할 확률은 90억 분의 1이고, 일반 사용자에게는 2만 7천년 만에 한번 발생하는 오류라고만 강조하였다. 인텔의 무성의한 대응에 대해 고객들의 항의가 증폭되었고 펜티엄칩에 대한 기피현상이 확산되었다. 펜티엄칩이 오류를 범할 확률은 매우 낮지만 고객의 숫자를 감안하면 오류가 거의 매일 발생하였다. 인텔은 오류가 지적된 지 6개월이 지난 1994년 13월에야 비로소 상황을 위기로 인식하고 불량칩을 교환해주기 시작하였다. 인텔의 느장대응이 대다수 소비자들이 인텔에 대한 반감을 갖게 되었다.

주요 원인은 인텔은 위기를 객관적 시각으로만 보려고 하여 고객의 마음속에 자리 잡은 불안감을 이해하지 못했다. 발생확률이 낮더라도 사고가능성을 지닌 제품은 시장에서 성공할 수 없으며, 위기로 발전할 가능성이 있는 사태가 벌어지면 기업은 일단 적극적인 자세로 임해야 하며, 사태가 위기인가를 확인하기 위해 수동적으로 기다리는 자세는 자칫 기업에 막대한 손실을 초래할 수 있다.

#### 나. 도시바 비윤리적 A/S 대응

1999년 9월, 도시바의 신형 VTR을 구입한 고객이 전화로 A/S를 요청했으나 직원이 폭언으로 응대하였다. 고객이 결함으로 제품 사용을 할 수 없게 되자, 도시바 홍보부에 전화를 걸어 교환이나 수리를 요청하였으나, 전화를 받은 직원은 취급을 부주의하게 해놓고 A/S를 요청한다고 하면서 욕설에 가까운 폭언을 했다. 이 고객은 폭언 내용을 음성파일로 만들어 자신의 인터넷 홈페이지에 게재하였고, 도시바가 대수롭지 않은 일이라며 대응을 하지 않는 사이에 사태가 급속히 악화되어 전세계 네티즌들이 그 고객의 홈페이지에 도시바의 처사를 비난하는 글이 하루 10만 건 이

상 게재되었다. 이들은 도시바의 비윤리적 처사를 비난하는데 그치지 않고 도시바 제품의 불매운동을 전개하였다. 결국 사태의 심각성을 인식한 도시바는 부사장이 공개 석상에서 사죄하고 문제 제품의 A/S는 물론 재발방지를 약속하였다.

### 3.5.2 성공 사례

#### 가. 미국 제트블루 항공사

2007년 겨울, 심한 폭설로 제트블루의 비행기가 결항하게 되었다. 승객들은 비행기를 놓치고 짐을 잃어버리고 그리고 길게 줄을 서야 했다. 또한 통화가 지연되어 대기에 대한 안내 메시지조차 승객에게 전달되지 않았다. 그런데 바로 이 최악의 순간을 승객 중 한 사람이 촬영을 했다. 9시간이나 활주로에서 추위에 떨며 고생하는 승객들의 장면을 생생하게 동영상으로 담아 유튜브에 올린 것이다. 동영상상이 유튜브에 뜨자 순식간에 전 세계 네티즌들에게 확산됐고 비난 댓글은 물론 비난여론으로 제트블루는 창사 이래 최대의 위기를 맞게 됐다. 그러나 이런 위기가 발생하자 제트블루의 CEO 데이비드 널먼은 신속하게 위기관리 커뮤니케이션을 진행했다. 곧바로 자신이 운영하는 개인블로그와 동영상공유 사이트인 유튜브를 통해 깊은 사과의 뜻을 표명했다. 폭설로 인해 발생한 자사의 미흡한 사항에 대해 사과를 하고 개선의 메시지를 직접 전달했다. 그리고 '제트블루 고객 권리장전'이라는 제목으로 구체적이고 믿을 수 있는 대책들을 작성해 발표했다. 날씨가 주 원인이었지만 CEO는 일체 변명하지 않고 자사의 책임이었다고 솔직하게 사과하였다. 바로 이 동영상 하나로 언론과 소셜미디어의 폭풍은 곧 잠잠해졌다. 제트블루는 고객의 흥분을 가라 앉혔을 뿐만 아니라 이를 통해 고객충성도를 더욱 높이는 계기가 됐다. 실제로 제트블루를 휘청거리게 했던 동영상 조회수는 10만여 건이었지만 CEO의 사과 동영상은 30만여 건으로 오히려 더 높은 조회수를 기록했다. 이 위기를 계기로 제트블루는 고객의 충성도와 인

지도 두 마리 토끼를 모두 잡는 계기가 됐으며 회사가 한 단계 점프업 하는 좋은 기회가 됐다. 데이비드 닐먼이 유튜브를 통해 시도한 위기관리는 온라인 위기관리 첫 사례로도 기록되고 있다.

#### 나. 월마트의 안티사이트 대응

세계적 유통업체인 월마트 1996년부터 5년 동안 수십 개의 안티사이트들로부터 집요하고도 교묘한 공격에 시달려 왔다. 대표적 안티사이트인 'walmartsucks.com'은 오픈 10주 만에 200만 명의 방문객을 끌어들이고, 주요 언론들도 이 사실을 보도하였다. 소비자들이 겪은 피해 사항과 불친절 사례 외에, 악의적 루머까지 소개되어 월마트의 이미지에 커다란 손상을 입혔다. 월마트는 법적 대응을 하려고 했지만 법적환경 미비와 비용 문제로 해결책을 마련하지 못했다. 우수한 홍보 담당자와 모니터 요원들을 고용하여 근본적인 원인 제거에 착수하여 게시판의 불만사항과 오해 소지가 있는 사례 등에 대해 적절한 조치를 취하는 한편, 고객센터 부서와 협조해 장기적 대응책을 마련하였다. 소비자와 근접해 있는 점포 판매 직원들에 대해 서비스에 만전을 기하도록 교육을 실시하고, 고객불만을 상시 수집하는 체제를 확립하여 다시 고객으로부터 신뢰를 얻기 시작하였다.

#### 다. 시스코 제품결함을 인터넷에 공지

2000년 1월, 시스코는 자사의 '카탈리스트 5000 시리즈' 스위치 제품에서 중대한 결함이 발견되자 인터넷에 공지를 하고 1997년 상반기 이후, 기업 및 학교에 보급해 온 스위치에 대해 리콜을 실시하였다. 내부의 합선 발생시, 보드 자체의 고장은 물론 과전류를 유도해 전원공급장치에 손상을 입힌다는 식으로 내용을 자세하게 알렸다. 특히 자사 장비의 결함이 제품구입 즉시 발생하지 않고 5~6개월 정도 정상 작동한 후에 발견될 수 있다고 하면서 소비자 협조를 당부하였다. 인터넷상에서 결함을 임시 조치하는 방법을 게시하고,

해결할 수 없는 문제에 대해서는 솔직하게 시인하여 고객의 신뢰를 확보하였다.

## IV. 사고원인별 대응방안

앞장의 선진기업의 유형별 기업위기 사례를 토대로 우리는 기업위기를 돌발상황 발생, 급변하는 환경에 대한 둔감, 그리고 미숙한 대응 등의 3가지 주요 원인으로 발생한다는 것을 알 수 있었다. 본 장에서는 <표 2>에서와 같이, 선진기업의 위기대응 사례를 사고원인별로 분류해 보고, 그리고 성공/실패 사례를 토대로 원인별 기업의 위기 대응방안을 도출한다.

### 4.1 돌발상황 발생

돌발상황 발생은 항공기 추락, 본사의 피격, 임직원 에 대한 테러 및 납치, 종교적·정치적 분쟁에 연루 등 예측하기가 힘들어 사전 대응이 거의 불가능하다. 특히 자연재해, 폐업에 대한 악의적 공격 등은 시기와 장소에 관계없이 기업에게 돌발적으로 일어나고 있다. <표 2>에서 돌발상황 발생시 대응이 미흡한 롯데월드, 엑스, 일본 도카이무라, 그리고 삼성중공업 등의 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 환경에 대한 높아진 관심을 인지하지 못해 사고의 심각성을 간과하면, 환경관련 문제는 사안의 경중을 떠나 여론의 표적이 될 수 있다. 둘째, 변명과 책임 전가, 능장 대응 등이 문제를 악화시킬 수 있다. 셋째, 돌발적 위기는 사전적인 예측이나 시스템적인 대응이 어려워 대부분의 기업이 대응 상의 미숙함이 드러나고, 위기 대응의 의도적 왜곡, 은폐, 축소는 오히려 사태를 악화시키거나 장기화된다. 돌발적 위기대응의 성공사례는 존슨&존슨사의 타이레놀사건과 다이에는 고베 대지진 대응사례이다. 두 회사는 기본적으로 소비자에 대한 책임감을 바탕으로 신속하고 윤리적으로 대응함으로써 단기간에 시장 신뢰를 회복하였다.

표 2. 사고원인별 위기대응 사례

Table 2. Crisis Response Practices according the cause of accident

사고 원인	대응 포인트	성공/실패 사례
돌발상황 발생	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 발생 전조를 미리 감지하는 시스템을 강구</li> <li>- 핫라인 구축에 의한 신속한 대응</li> <li>- 사전 위기대응체제를 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성공 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 존슨&amp;존슨사의 타이레놀사건</li> <li>· 다이에는 고배 대지진시 효과적 대처</li> </ul> </li> <li>- 실패 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 롯데월드 놀이기구 안전사고</li> <li>· 엑스 유조선 기름유출 사고</li> <li>· 일본 도카이무라 방사능 누출은폐</li> <li>· 삼성중공업 태안 기름유출 사고</li> </ul> </li> </ul>
급변하는 환경에 대한 둔감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 위험이 높고 대비가 부족한 분야를 중점 모니터링</li> <li>- 완벽한 제품을 만드는 것을 최우선</li> <li>- 법적 문제에 사전 대비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성공 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 월마트의 안타사이트 대응</li> <li>· 시스코시스템즈의 인터넷공지를 통한 기업이미지 제고</li> </ul> </li> <li>- 실패 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 도시바의 고객A/S 요구 무시</li> <li>· 인텔 펜티엄칩 오류</li> </ul> </li> </ul>
미숙한 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사고를 정직하게 공개</li> <li>- 위기관리에 적합한 홍보</li> <li>- 비중있는 책임자가 사고 수습을 주도</li> <li>- 철저한 사후관리를 통해 사고를 재도약의 계기로 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성공 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 두산 폐놀사건 대응</li> <li>· IBM은 자발적 리콜제도 도입</li> </ul> </li> <li>- 실패 사례                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 도요타자동차 대량 리콜사태</li> <li>· 포드-파이어스톤 타이어 결함은폐</li> <li>· 미쓰비시자동차의 클레임 은폐</li> </ul> </li> </ul>

두 회사의 위기대처 공통점은 첫째, 뉴스 미디어를 적절히 활용하는 한편 적극적인 캠페인을 전개하여 우호적인 여론을 조성하면서 기업의 명성과 이미지를 유지하였다. 사고발생시 전문가 도움을 받아 매스컴에 대응하고 홍보체제를 가동하였고, 정보가 사내외에 신속하게 전달될 수 있는 시스템을 구축하고, 무엇보다 조직내 커뮤니케이션의 활성화, 게시판 활용 등을 통해 정보가 사내에 신속히 흐를 수 있도록 하였다. 둘째, 책임있는 CEO가 전면에서 나서 사고수습을 주도하였다. 셋째, 평소 위기대응 훈련을 하고 매뉴얼을 마련하는 등 사후적 대처에 중점을 두었다.

앞의 돌발적 위기대응의 성공/실패 사례의 특징을 토대로 다음과 같은 위기대응이 이루어져야 한다. 첫째, 발생 전조를 미리 감지하는 시스템을 강구한다. 사고를 재빨리 감지하고 비상수단을 강구해야만 파급이 최소화되며, 사고발생 후에 대처하는 것보다 미리 감지하는 것이 더 중요하다. 따라서 현장에서 정보수집 수단을 확보하고, 또한 기민하게 대응하기 위해 전문

가집단의 자문을 받아 위기 요소별 데이터베이스를 구축해야 한다. 둘째, 핫라인 구축에 의한 신속한 대응으로 피해 확산을 차단한다. 사고발생 시에 신속하게 대처하는 것이 핵심이며, 사고가 발생하면 그 사실을 지체 없이 최고경영자와 관계부서에 전달되며, 사내의 정보가 곧바로 전달될 수 있도록 핫라인이 구축되어야 한다. 또한 초기 대응이 가능하도록 현장에 권한을 사전에 이양해야 한다. 마지막으로 사전에 사고발생시 전략적·실천적으로 대응할 수 있는 사전 위기대응체제를 구축해야 한다. 존슨&존슨사와 다이에서의 성공사례와 같이, 1단계로 위기관리 투자를 늘려서 사고 확률을 낮추어야 하며, 2단계로 투자금액과 사고 확률을 동시에 낮출 수 있는 시스템으로 전환해야 한다. 마지막 3단계에서는 위기대응 시나리오 보유와 평소 가상훈련을 실시하여, 피해가 확대되지 않도록 준비된 시나리오에 따라 사고의 파급 경로별로 피해가 차단되어야 한다. 즉, 향후 사고의 전개과정을 시나리오로 만들고 구성원들에게 누가 어디서 무엇을 해야

하는지를 구체적으로 교육하고 현장에서 직면할 수 있는 상황을 충분히 파악하고 긴급사태에 대처할 수 있도록 대처능력을 배양해야 한다.

#### 4.2 급변하는 환경에 둔감

급변하는 환경에 대한 둔감은 안티사이트, 블랙커넥션의 폭로, 소비자주권 강화, 현지 문화 및 관습과의 충돌 등 변화된 환경에 의해서 위기가 초래된다. 기업의 사회적 영향력이 증대함에 따라 기업에 대한 견제와 감시가 한층 강화되며, 사소한 문제로도 막대한 피해가 발생한다. 인터넷은 소비자 주권을 강화하고 개인들에게 기업에 저항할 수 있는 새로운 수단을 제공하고 있으며, 오늘날 기업들은 거의 모든 분야에서 소송과 쟁의에 노출되어 있으며, 과거 일상적 관행적으로 이루어지던 일들이 까다로워진 기업윤리기준 때문에 도의적, 법적 책임을 강요받고 있다.

도시바의 고객A/S 요구 무시와 인텔 팬티엄칩 오류에 대한 미흡한 대응을 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 확산속도가 빠른 인터넷 매체를 통해 표현되는 소비자의 불만에 신속하고 적절히 대응하지 못하면 곧바로 오프라인의 판매에 악영향을 준다. 둘째, 대기업일수록 익명성이 보장되는 '인터넷 루머공작'에 무방비 상태로 노출되어 사이버 인구가 확산됨에 따라 왜곡되거나 악의적인 루머 또는 불확실한 정보에 의해 여론이 형성될 가능성이 있다.

성공 대응사례는 월마트의 안티사이트 대응과 시스템즈 사례이다. 두 회사의 공통점은 첫째, 사내 위기대응 매뉴얼에 따라 우수한 홍보 담당자와 모니터 요원들을 통해 근본적인 원인 제거에 착수하고, 게시판의 불만사항과 오해 소지가 있는 사례 등에 대해 적절한 조치를 취하는 한편, 고객센터 부서와 협조해 효율적으로 대응하였다. 둘째, 사후에 소비자와 근접해 있는 점포 판매직원들에 대해 서비스에 만전을 기하도록 교육을 실시하고, 고객불만을 상시 수집하는 체제를 확립하였다. 셋째, 소비자와 관련된 위기가

발생했을 때는 회사에 책임이 없더라도 자사제품으로 인해 고객의 피해를 유발했을 경우 일단 고객의 입장에서 신속하게 문제해결에 나섰다는 것이다.

앞의 급변하는 환경에 대한 둔감에 대한 성공/실패 사례의 특징을 토대로 다음과 같은 위기대응이 이루어져야 한다. 첫째, 특히 위험이 높고 대비가 부족한 분야를 중점 모니터링 해야 한다. 사고 발생확률이 높고 피해가 큰 분야를 우선 점검하고, 위험성과 중요도에 따라 우선순위를 정하고 중점 대처해야 한다. 둘째, 완벽한 제품을 만드는 것을 최우선이다. 이를 위해 개발, 설계, 생산, 유통의 전 단계에서 품질·안전 최우선 주의를 실천해야 한다. IT기술의 도입, 시스템 혁신 등을 통해 제로사고율을 지향하고, 각 경영부문의 수준과 역량을 높이고 특히 소비자 불만에 신속히 대응하고 이를 제품개발에 반영해야 한다. 또한 최고경영자가 현장에 관심을 갖고 종업원 동기부여 시책을 실시해야 한다. 마지막으로 법적 문제에 사전 대비해야 한다. 사내에 법적 문제에 대처할 수 있는 전문가 팀을 운영하고, 새로운 기술, 특허권, PL(Product Liability) 법, 집단소송 등 법무관련 리스크에 대비하여 법지식과 경험을 갖춘 전문 인력을 양성하거나 외부에서 초빙해야 한다. 그리고 기업관련 사항들을 법적으로 재검토하여 제도·관행을 바꾸고 종업원에 대해 교육을 실시해야 한다. 또한 과거에는 문제가 되지 않았지만 향후 문제가 될 소지가 있는 관행들을 찾아내어 초기에 개선하고 국내의 기업의 법 위반, 법적 대응사례 등을 조사하여 학습한다.

#### 4.3 미숙한 대응

대응 상의 미숙은 초기에 위기를 제대로 감지하고 대처하지 못하는 경우와 사건·사고의 은폐, 변명, 미숙한 언론대응 등 위기처리 과정에서의 미숙이 위기의 충격을 가중시키고 있다. 작은 위기일지라도 초기에 제대로 대응하지 못하면, 큰 대가를 치르게 되고 극복이 그만큼 어려워진다. 기업들이 초기대응에 실패하

는 것은 대체로 위기를 고객 등 이해관계자의 입장에서 바라보지 못하기 때문이다. 또한, 정보의 은폐 및 왜곡, 사태의 의도적 축소 등이 기업내부에서 특히, CEO가 위기의 심각성을 느끼지 못하도록 하는 요인으로 작용된다. 대응 상의 미숙으로 자주 나오는 사례는 도요타자동차 대량 리콜사태, 포드-파이어스톤 타이어결함 은폐, 그리고 미쓰비시자동차의 클레임 은폐이다.

여기서 우리는 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 도요다, 미쓰비시 등의 일본 선진기업은 실패를 인정하지 않는 전근대적인 체질, 사내 정보흐름을 차단하는 경직된 조직문화 등이 사고의 주요 원인으로 작용하였다. 둘째, 협력업체 사이의 책임전가로 문제를 더욱 확대시켰다. 도요다는 협력업체에, 포드-파이어스톤은 서로 간의 책임전가로 오히려 소비자들의 비난이 더욱 거세지고, 여론이 악화되었다. 결국 포드-파이어스톤은 엄청난 기업이미지 악화와 금전적 손실을 입은 후 사태의 심각성을 깨닫고 수습에 돌입하였다. 셋째, 위기관련 정보를 체계적, 통합적, 전문적으로 관리하지 않으면 위기의 충격이 더욱 가중되며, 순간적인 미봉책보다는 근본적, 장기적 문제 해결이 위기극복의 핵심이며, 위기의 실상을 정직하게 공개하는 것이 사태를 조기에 수습하고 피해를 최소화 한다.

대응 상의 성공 사례는 두산 페놀사건의 대응과 IBM의 자발적 리콜제도 도입을 들 수 있다. 두 회사의 공통점은 첫째, 사회 친화적 경영을 통해서 좋은 기업 이미지를 구축하는 것이 위기발생 확률을 낮추고 피해를 줄이는 궁극적인 방안으로 인식하였다. 견실한 기업이미지와 호감도 높은 브랜드를 구축하고 있는 기업일수록 위기에 덜 노출되고 또한 성공적으로 극복할 가능성이 높으며, 조직 구성원의 충성도가 높으면 내부 사고가 줄어들고 초기 단계에서 위기 수습에 최선을 다하게 된다. 즉, 호감이 가는 기업은 소비자 불만이나 반기업 정서의 타깃에서 벗어나고, 사고가

발생하더라도 기업의 입장을 동정하고 극복 노력을 지원한다. 둘째, 평소 지역사회 등 기업을 둘러싼 이해관계자들과 우호적 관계를 형성하였다. 지역사회 및 대중과의 커뮤니케이션을 원활히 하고 공공기관, 지역사회 등과 공동으로 위기대응 프로그램을 마련하고 기업이 일부 비용을 부담하고 있다. 셋째, 위기에 직면하여 기업이 단기 손실을 감수하면서 소비자와 사회를 위해 결단을 내리는 행위는 이후의 기업발전에 플러스로 작용한다. 즉, 불량제품 회수와 손해보상, 잘못된 인정과 재발방지 약속, 신뢰가 가는 커뮤니케이션 등은 기업이미지를 오히려 높여준다.

앞의 미숙한 대응에 대한 성공/실패 사례의 특징을 토대로 다음과 같은 위기대응이 이루어져야 한다. 첫째, 사고를 정직하게 공개한다. 사건이 발생하면 정보를 신속하게 공개하고 능동적으로 대응해야 하며, 이미지 타격 및 고객 손실 등을 우려하여 사건을 은폐하거나 미온적으로 대응하게 되면 기업이 일단 의심받고 입소문, 매스컴 등을 통해 소문이 증폭되기 때문에 향후 더 큰 손실이 발생한다. 사건을 공개하면 초기에는 타격이 있지만 점차 고객의 신뢰가 회복된다. 거짓말을 하거나 추측해서 이야기해서는 곤란하며 전달하고자 하는 바를 결정하고 일관되게 공표해야 한다. 둘째, 위기관리에 적합한 홍보를 한다. 사고발생시 전문가 도움을 받아 홍보 대응체제를 가동하고, 적극적으로 자기의 입장을 홍보하고 일반 대중의 이해를 얻어야 한다. 사고 초기부터 적절한 대변인을 선정하여 정보의 일관성을 유지하고 사고 직후의 홍보 활동은 법적 소송이 진행될 경우, 선의의 책임을 다했는가의 판단 근거가 된다. 또한 정보가 사내외에 신속이 전달될 수 있는 시스템을 구축하고 조직내 커뮤니케이션의 활성화, 게시판 활용 등을 통해 정보가 사내에 신속히 흐를 수 있도록 한다. 무엇보다 경영자에게 'No'라고 직언할 수 있도록 열린 분위기를 조성해야 한다. 셋째, CEO 혹은 최고리스크책임자(Chief Risk Officer : CRO)가 사고 수습을 주도한다. 미국은 상장기업의



10% 정도가 CRO를 임명해 놓고 있으며, 예를 들어 로얄디치셀 석유는 평상시에는 CRO가 위기관리를 책임지며, 중대 사태가 발생하면 CEO가 전면에서 사태를 수습한다. 마지막으로 철저한 사후관리를 통해 사고를 재도약의 계기로 활용한다. 비온 뒤에 땅이 더욱 굳어지듯이 아무리 큰 사고라도 사후관리를 잘하게 되면 오히려 회사 발전에 도움이 된다. 두산은 폐놀수지 오염 사건(1991)으로 엄청난 타격을 입었지만, 이를 계기로 경영의 최우선 과제를 「환경보전의 선도적 기업」이 되는 것으로 설정하고 환경 친화적 경영을 정착, 실추된 기업 이미지가 조기에 회복되었고, 최우수 환경모범그룹으로 선정되었다.

## V. 결론

최근 삼성중공업 태안반도 기름누출사고, 롯데월드 놀이기구 사고, 농심 새우깡 이물질 사고 등 대형사고가 연속해서 발생하여 기업 이미지가 크게 실추되었다. 그러나 이에 대한 국내 기업의 위기관리 자세와 시스템은 크게 취약하다. 대부분의 국내 기업들은 과거 이러한 위기에 직면하게 되었을 때, 위기관리에 대한 인식이 부족하여 단지 위기를 악재로만 간주하여 감추려고만 했을 뿐 위기를 사전에 예방하고 위기상황을 새로운 기회로 전환시키고자 하는 적극적인 대처가 부족하다.

따라서, 본 연구는 국내 기업이 위기대응에 있어 위기유형 및 사고원인별로 적절하게 대응할 수 있는 실용적 교훈을 제시하는데 목적이 있다. 이를 위해 먼저 기업의 위기 개념과 국내기업의 대응실태를 살펴보고, 국내 기업뿐만 아니라 선진기업의 광범위한 위기대응 사례를 첫째, 생산과정 상의 제품결함 은폐, 둘째 유통과정 상의 이물질 투입 또는 변질, 셋째 안전 및 돌발사고, 넷째 불건전 비윤리 경영, 마지막으로 사이버 상의 미흡한 대응 등으로 구분하고, 각 유형별 선진기업

의 성공과 실패 사례를 살펴보았다. 그리고 기업의 위기유형에 따른 사례를 돌발상황 발생, 급변하는 환경에 대한 둔감, 그리고 미숙한 대응 등의 원인별로 구분하여 각 원인별 대응방안을 제시하였다.

기업의 위기대응 사례를 원인별 대응방안은 다음과 같이 요약된다. 첫째, 돌발상황 발생시 대응이다. 돌발상황 발생은 항공기 추락, 본사의 피격, 임직원에게 테러 및 납치, 종교적·정치적 분쟁에 연루 등 예측하기가 힘들어 사전 대응이 거의 불가능하다. 특히 자연재해, 폐업에 대한 악의적 공격 등은 시기와 장소에 관계없이 기업에게 돌발적으로 일어나고 있다. 특히, 돌발적 위기는 사전적인 예측이나 시스템적인 대응이 어려워 대부분의 기업이 대응 상의 미숙함이 드러나고, 위기 대응의 의도적 왜곡, 은폐, 축소는 오히려 사태를 악화시키거나 장기화된다. 돌발적 위기대응은 존슨&존슨사의 타이레놀사건과 다이에는 고베 대지진 대응 사례와 같이 기본적으로 소비자에 대한 책임감을 바탕으로 신속하고 윤리적으로 대응하고, 책임있는 CEO가 전면에서 사고수습을 주도하며, 평소 위기 대응 훈련과 매뉴얼을 마련하는 등 사후적 대처에 중점을 두는게 필요하다.

둘째, 급변하는 환경에 대한 대응이다. 급변하는 환경에 대한 둔감은 안티사이트, 블랙박스선의 폭로, 소비자주권 강화, 현지 문화 및 관습과의 충돌 등 변화된 환경에 의해서 위기가 초래된다. 인터넷은 소비자 주권을 강화하고 개인들에게 기업에 저항할 수 있는 새로운 수단을 제공하고 있다. 도시바의 고객A/S 요구 무시와 인텔 펜티엄칩 오류에 대한 대응을 통해 보면, 확산속도가 빠른 인터넷 매체를 통해 표현되는 소비자의 불만에 신속하고 적절히 대응하지 못하면 곧바로 오프라인의 판매에 악영향을 준다. 둘째, 대기업일수록 익명성이 보장되는 '인터넷 루머공작'에 무방비 상태로 노출된다. 급변하는 환경에 대한 대응은 월마트의 안티사이트 대응과 시스코시스템즈 사례와 같이 소비자와 직접 대면하는 점포 판매직원들에 대해서

비스에 만전을 기하도록 교육을 실시하고, 고객불만을 상시 수집하는 체계를 확립하고 소비자나 관련된 위기가 발생했을 때는 회사에 책임이 없더라도 자사 제품으로 인해 고객의 피해를 유발했을 경우 고객의 입장에서 신속하게 문제해결에 나서는데 중요하다.

셋째, 위기대응 상의 미숙이다. 대응 상의 미숙은 초기에 위기를 제대로 감지하고 대처하지 못하는 경우와 사건·사고의 은폐, 변명, 미숙한 언론대응 등 위기 처리 과정에서의 미숙이 위기의 충격을 가중시키고 있다. 도요타자동차 대량 리콜사태, 포드-파이어스톤 타이어결함 은폐 사례처럼 실패를 인정하지 않는 전근대적인 체질, 사내 정보흐름을 차단하는 경직된 조직문화 등이 사고의 주요 원인으로 작용하였고, 협력업체 사이의 책임전가로 문제를 더욱 확대시켰다. 대응 상의 성공 사례는 두산 페놀사건의 대응과 IBM의 자발적 리콜제도 도입을 들 수 있는데 사회 친화적 경영을 통해서 좋은 기업이미지를 구축하는 것이 위기 발생 확률을 낮추고 피해를 줄이는 궁극적인 방안이며, 평소 지역사회 등 기업을 둘러싼 이해관계자들과 우호적 관계를 형성하는 것이 중요하다.

향후 연구로는 기업의 위기 유형을 더 세분화하여 사례를 수집 및 분석하여 세분화 된 위기 유형별로 대응방안을 제시함으로써, 궁극적으로는 기업에서 실제적으로 활용할 수 있는 기업위기 대응매뉴얼을 제시하고자 한다.

## 참고문헌

- [1] 김경해, "위기관리와 효과적인 언론대응, 한국 사회에 있어 위기관리 모델 구축에 관한 연구", 한국PR협회, pp.185-130, 1996.
- [2] 대한상공회의소, "국내기업과 외국계기업의 위기관리 실태 및 대응방안 비교조사", 대한상공회의소 조사보고서, 2002.
- [3] 민승규, "기업의 위기관리", 삼성경제연구소 CEO

Reports, 2000.

- [4] 이윤심, "기업의 위기관리 PR에 관한 연구", 연세대학교 행정대학원 석사학위논문, pp.22-24, 1991.
- [5] 이준일, 김요한, "위기관리를 위한 조직 커뮤니케이션에 관한 연구", 광고홍보연구, 제7권, 제1호, pp.49-62, 1999.
- [6] 조세형, 위기는 없다, pp.15, 신화, 1995.
- [7] 유종숙, "한국 100대 기업의 위기 관리 현황에 관한 연구", 한국광고학보, 제4권, 제1호, pp.33~62, 2002.
- [8] 한창수, "돌발사태와 기업의 위기대응", 삼성경제연구소 CEO Reports, 2001.
- [9] Coombs, W. T., "Ongoing crisis communication-planning, managing, and responding", Thousand Oaks, CA: AGE, 1999.
- [10] Lerbinger, O., "The crisis manager: Facing risk and responsibility", ahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- [11] Linke, Curtis G., "Crisis-Dealing with the Unexpected", in Bill Cantor(ed.), Expert in Action, London: Longman, pp.165-175, 1989.
- [12] Marra, Francis John, "Crisis Public Relations: A Theoretical Model", University of Maryland, Ph. D, Dissertation, pp.111-113, 1992.
- [13] Mitroff, Ian I. and Christine M. Pearson, "Crisis Management", San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers, pp.9-132, 1993.

## 저자소개

### 홍한국(Han-Kuk Hong)



1988년 고려대학교 졸업(경제학사)  
1990년 한국과학기술원 산업공학과  
(공학석사)  
2000년 한국과학기술원 경영공학과  
(공학박사)

1990년~1996년 : 삼성경제연구소 선임연구원  
1997년~1998년 : 삼성화재 과장  
2000년~현 재 : 동의대학교 경영정보학과 교수

※ 관심분야: 경영정보시스템, 데이터마이닝, 고객관계관리, 공급사슬관리, 기업위기관리대응

### 우보현(Bo-Hyun Woo)



2009년 동명대학교 경영정보학과  
(경영학사)  
2011년 동의대학교 경영정보학과  
(경영석사)  
1980년-현재 주식회사 우성통신

2011년 ~ 현재 : 동의대학교 경영정보학과(박사과정)

※ 관심분야: 기업위기관리대응, 경영정보시스템

### 임광혁(Kwang-Hyuk Im)



1995년 한국과학기술원 전산학과  
졸업(공학사)  
2000년 한국과학기술원 산업공학과  
(공학석사)  
2006년 한국과학기술원 산업공학과  
(공학박사)

2006년~2008년 : 삼성전자 반도체연구소 책임연구원

2008년~현 재 : 배재대학교 전자상거래학과 교수

※ 관심분야: 지식서비스, 경영정보시스템, 데이터마이닝, 전자상거래, 고객관계관리, 공급사슬관리