

기업의 위기 유형에 대한 대응전략 사례연구

(최종보고서)



2017년 10월



한양대학교 지식서비스연구소
Hanyang University Institute of Knowledge Service

제 출 문

본 보고서를 “기업의 위기 유형에 대한 대응전략
사례연구”의
최종 사례연구 결과보고서로 제출합니다.

2017년 10월

연 구 주 관 : 한양대학교 지식서비스연구소

연 구 기 간 : 2017. 5. ~ 2017. 10. (6개월)

연구책임자 : 배 지 원 (한양대학교)

지식서비스연구소장 귀하

※ 본 보고서는 중소기업청에서 시행한 컨설팅대학원 및 컨설팅 R&D 센터 사업 지원으로 연구되었습니다.

목차

I . 서론	03
II . 이론적배경	04
2.1 위기 개념	04
2.2 위기 관리 모델	04
2.3 위기 관리 요소	07
III . 연구 사례	08
3.1 생리대 유해 물질 이슈	08
3.2 주요 일지	10
IV . 사례 분석	11
4.1 1기	11
4.2 2기	12
4.3 3기	13
4.4 4기	15
V . 결론	17
참고문헌	19

I. 서론

현대의 많은 기업들은 다양한 이해 관계자들로 인한 많은 위기 상황에 직면하고 있다. 다수의 소비자의 관심이 급증하고, 정보화가 급속하게 진행되면서 위기는 점차 다양해지고 빈번해졌다. 따라서 기업이 여러 유형의 위기를 어떻게 정의하고 대응하는지가 점차 중요해지고 있다. 위기 시에 기업이 어떻게 위기를 대처하는지는 향후 기업의 성장과 발전에 큰 영향을 미치게 된다. 예를 들어, 최근 릴리안 생리대 사태와 같이 위기는 기업의 브랜드 이미지 훼손, 재무적 성과에 악영향을 미치고 심지어 같은 산업에 까지 악영향을 미칠 수 있다. 기업의 위기에 적절한 대응을 하지 못한다면 기업은 결국 도산에 처하게 될 것이다.

본 연구에서는 기업의 위기를 사례연구를 통해 알아보고자 한다. 강원대학교 김만구 교수는 여성환경연대 의뢰로 실시한 연구에서, 생리대 전 제품에 총휘발성유기화합물(TVOC)가 포함되어 있다고 발표했다. 이후 소비자들 사이에서 부작용 논란이 일자 한 언론 매체와의 인터뷰에서 깨끗한 나라의 릴리안 제품이 포함되어 있다고 밝혔다. 이에 깨끗한 나라는 제품의 생산을 중단했고, 현재도 환불을 진행 중이다. 이후 생리대 논란이 확산되면서 소비자들의 불안감은 점점 더 커져갔다. 이에, 식품의약품안전처는 ‘생리대 방출물질 검출 시험’을 실시하여 방출물질이 사용된 일회용 생리대 명단을 공개했다. 명단에는 깨끗한 나라 이외에도 소비자들 많이 이용하고 있는 여러 제조사의 제품도 포함되어 있어 소비자들의 혼란을 가중시켰다. 특히, 생리대 시장에서 큰 비중을 차지해 온 유한킴벌리 제품으로 인해 소비자들의 불안감은 증폭되었다. 깨끗한 나라 릴리안 생리대 논란 확산 당시 유한킴벌리는 침묵으로 일관하다가 소비자들의 지속되는 논란 끝에 공식 홈페이지를 통해 “식약처의 시험결과를 신뢰하기 어렵다”라는 논란을 부인하는 입장을 표명했다. 이러한 기업의 위기 상황에서 깨끗한 나라와 유한 킴벌리 측이 어떠한 전략을 사용했는지, 위기 상황을 어떻게 대처하고 있는지를 비교 분석할 것이다.

이러한 위기 유형과 위기 대응 전략 사례를 살펴보는 것은 기업에 위기가 발생했을 때, 위기에 대응하는 전략과 어떤 전략이 효율적인지에 관한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 위기 개념

위기는 학자에 따라 다양하게 정의 되었는데, Herman(1972)은 위기를 ‘추구하는 목적에 대한 위협, 제한된 결정 시간, 놀람으로 이루어진 일련의 사건’으로 정의하였고, Fearn-Banks(1996)는 ‘조직, 기업 혹은 산업체와 관련된 공중, 상품, 서비스 혹은 명성에 부정적 결과를 초래하는 중대한 사건’이라고 하였다. 또한, 위기는 개인이나 조직의 미래에 결정적 영향을 미치는 중요한 변화과정이라 하였고(Lesly, 1986), ‘조직의 미래 성장과 이익, 혹은 생존에 위협을 가할 가능성이 있는 사건’으로 보았다(Lebinger, 1997). Barton(1993)도 위기를 ‘부정적 결과를 가져올 가능성이 높은 중요하면서도 예측 불가능한 사건’이라고 규정하였으며, Fink(1986)는 위기관 중요한 변화를 가져오게 되는 불안정한 상태라고 지적하였다.

2.2 위기 관리 모델

2.2.1 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(SCCT)

많은 위기관리 연구자들이 위기를 종류별로 유형화하고(Fearn-Banks, 1996; Lebinger, 1997; Pearson & Mitroff, 1993), 위기관리 연구에 대해 체계적으로 접근하였는데 이러한 일련의 한 이론이 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory, SCCT)이다. SCCT 이론은 위기발생 후 기업의 명성손실을 최소화하기 위한 이론으로 귀인이론에 바탕을 둔 위기 유형별 커뮤니케이션 전략 이론이다(Coombs & Holladay, 2002, 2004).

Weiner(1985)의 귀인이론에 따르면, 사람들은 위기와 같이 예기치 못한 상황이나 부정적인 상황이 발생했을 때 그 상황에 대한 원인을 규명하고, 그 원인에 따라 책임성을 평가한다. Weiner(1986)는 이 귀인과정에서 정서가 유발되어 행동에 영향을 미친다고 주장하였다. 예를 들어, 어떤 사건에 대한 원인이 기업 내부에서 발생했을 때 공중은 기업에게 책임을 돌리게 되고 이 귀인과정에서 분노의 정서가 일어나게 된다(Weiner, Amirkan, Folkes, & Verette, 1987), 반대로 기업 외부 즉 외부적 통제에 대한 귀인이 강하게 발생할 경우, 기업에 대한 동정심이 나타날 수 있다(Weiner, 1996). 이러한 위기의 귀인은 조직에 대한 평판, 정서, 그리고 향후 행동의도에도 영향을 미칠 수 있다(Coombs, 1995). Coombs & Holladay(2005)는 귀인이론을 바탕으로 발전된 SCCT이론이 공중의 정서적 반응을 중요하게 생각하며 공중의 정서에 대한 이해를 통해 조직의 평판을 효과적으로 보호할 수 있다고 주장하였으며, 위기 책임성과 위기 유형이 공중의 정서를 예측하는 변수라고 밝혔다.