

## 기업의 위기관리 유형에 따른 성과 분석: 고객경험을 중심으로\*

박근완(제1저자)

한양대학교 ERICA 지식서비스연구소  
(gw\_park@hotmail.com)

배지원(공동저자)

한국표준협회 전문위원  
(jiwonlove54@naver.com)

유승호(교신저자)

한양대학교 산업융합학부  
(shoyoo@hanyang.ac.kr)

본 연구는 기업의 내부 및 외부에서 발생하는 다양한 사건을 유형화하여 분류할 수 있는 '위기관리 유형 매트릭스'를 제시하는 연구이다. 매트릭스의 축은 행위의 고의성 여부와 기업의 대응 가능성 여부이며 매트릭스 상의 네 가지 위기 유형에 대한 기업의 사례를 각각 4개씩, 총 16개의 기업 사례를 정리하였다. 그리고 각 영역에 속한 기업의 공시자료(매출액, 당기순이익, 영업이익)를 기반으로 사건 발생 전과 후 2년 동안의 성과를 오차막대를 사용하여 분석하였다. 기업 위기의 원인이 되는 다양한 사건들이 과거와 달리 빠른 속도로 소비자들에게 확산되고 있는 현 시점에서 기업의 위기 대응 전략은 매우 중요한 사항이라 할 수 있다. 본 연구에서 제시하는 '위기관리 유형 매트릭스'와 고객경험을 기반으로 하는 '위기 상황에 따른 기업의 위기전략 대응 방향'은 기업에서 위기관리를 담당하는 실무진 및 연구자들에게 위기의 유형을 선별하여 전략 방향을 제시하는 중요한 틀을 제시할 것이다.

주제어: 위기관리, 위기유형, 상황적 위커뮤니케이션 이론, 고객경험

### 1. 서론

기업에서 발생하는 수많은 사건들은 현대의 커뮤니케이션 매체(SNS, 유튜브, 인터넷 커뮤니티)를 통해 소비자들에게 실시간으로 전달되고 빠른 속도로 확산되고 있다. 이에 운영상에서 발생하는 다양한 사건, 즉 기업의 위기에 대한 신속하고 차별화된 위기대응 전략의 수립이 시간이 흐를수록 기업들에게 더욱 중요해지고 있다.

기업이 비즈니스 운영 과정상에서 고객과의 신뢰

를 형성하기 위해서는 조직 전반에 걸친 포괄적인 노력이 필요하지만, 이러한 고객과의 신뢰가 무너지는 것은 아주 작은 실수에 의해서도 일어날 수 있다(Wilson, 1995). 여기서 실수란 일종의 사건이라 할 수 있으며, Patterson(1993)은 기업이 의도하지 않은 사건, 즉 위기가 발생하였을 경우 이를 효과적으로 관리할 수 있는 위기관리 방안이 필요하다고 언급하였다. 하지만 최근 기업에서 발생하는 사건을 살펴보면, 기업 측에서도 제품의 하자를 인지하였음에도 불구하고 이를 소비자들에게 제공하여 피해(장애를 유발하는 상해 및 사망 사고)를 입히는 범죄

수준의 사고가 다수 존재한다.

이에 Ferrin et al.(2007)은 기업의 위기를 ‘능력의 위기’와 ‘정직성의 위기’로 구분하여 위기의 원인을 밝히고, 기업의 책임 및 위기 대응 전략을 수립하기 위한 연구를 진행하였다. 능력의 위기는 기업의 기술력이나 보유하고 있는 조직의 역량의 부족에서 기인한 위기를 의미하고, 정직성의 위기는 기업의 도덕적, 윤리적 문제와 관련된 위기를 의미한다(Ferrin et al., 2007; Dutta and Pullig, 2011). 이러한 위기의 유형에 따라 기업의 대응 전략은 상이하게 나타나는데, 정직성의 위기가 발생하였을 경우 다수의 기업이 회피 및 무대응의 태도를 보이는 반면, 능력의 위기의 경우 적극적인 사과와 피해보상으로 대응하는 특징을 보인다(Ferrin et al., 2007).

기업의 위기관리가 최근 들어 더욱 어려워지는 이유는 두 가지로 설명할 수 있는데, 첫 번째는 위기의 원인이 기업의 내부에만 존재하는 것이 아닌 외부의 소비자들에 의해서도 발생하기 때문이다. 이러한 위기는 기업의 통제가 불가능한 위기로 타이레놀의 청산가리 투입 사건을 대표적인 예로 들 수 있다. 두 번째는 사건에 대한 소식이 다양한 매체(SNS, 유튜브, 인터넷 커뮤니티)를 통해 급속도로 확산되는 경향을 보이기 때문이다. 즉 기업이 사고에 대한 원인을 조사하기 전에 이미 다수의 소비자가 해당 사건에 대한 소식을 인지하고 있는 상황인 것이다.

기업의 위기관리 역량을 개선하기 위해서는, 조직에서 발생할 수 있는 위기의 유형을 탐색하고 이를 유형화하여 각 유형에 맞는 차별화된 대응 전략 및 위기관리 프로세스에 대한 매뉴얼을 수립할 필요가 있다.

이에 본 연구의 목적은 기업의 다양한 위기를 유형 별로 구분할 수 있는 위기관리 유형 매트릭스를 제시하는 것에 있다. 기업의 위기를 행위의 고의성

여부, 기업의 대응 가능 여부의 두 축을 이용하여 네 가지 유형으로 구분하였다. 그리고 위기관리 매트릭스 상 각 위기의 유형에 해당하는 기업들의 사례를 조사하여 각 기업들의 대응 전략을 소개하였으며, 해당 기업의 공시자료를 기반으로 위기발생 전과 후의 각 2년, 즉 현재를 포함한 총 5년간의 성과지표(매출액, 당기순이익, 영업이익)를 분석하였다. 이를 통해 본 연구는 기업의 위기관리 대응 전략을 고객과 조직 차원에서 도식화하여 다양한 위기 상황에 구체적으로 대응할 수 있는 위기 대응 전략 매트릭스를 제시하고자 한다.

## II. 문헌연구

### 2.1 기업의 위기관리

민지선과 최성락(2014)은 위기상황에서 발생할 수 있는 부정적 결과를 최소화하고 이를 통해 공중의 이해를 돕는 활동을 기업의 위기관리 활동이라 정의하였다. 장미호 외(2018)는 기업의 위기로 인한 사회적 비용이 높음에도 불구하고 위기관리 수준을 통합적으로 평가하기 위한 체계적인 도구가 미비한 실정이라 하였다. 기업의 위기관리가 어려운 이유는 위기가 예측되지 않은 사건으로 인해 발생하기 때문이다(Coombs, 1999). 기업 위기관리의 핵심은 사고에 대한 기업의 선제적 대응, 사고 발생에 대한 기업의 빠른 인지 및 위기 유형에 따른 기업의 차별화된 대응 전략 등으로 볼 수 있다(Coombs, 2004; Cleeren et al., 2013; Mitroff and Anagnos, 2001). 위기에 대한 기업의 차별화된 대응 전략은 기업 수익의 빠른 회복과 더불어 기업의 브랜드 이

미지를 증대시킬 수 있는 기회를 제공한다(Mitroff and Anagnos, 2001). 반대로 위기에 대한 부적절한 대응은 수익의 감소를 넘어서 기업의 생존에까지 영향을 줄 수 있으며, 해당 기업의 이해관계자들에게까지 악영향을 미칠 수 있다(Coombs, 1999). 그러므로 기업의 위기관리는 기업의 성과뿐만 아닌 공공성을 지닌 기업의 경영활동으로도 볼 수 있다.

본 연구에서 제시하는 '위기관리 유형 매트릭스'는 상황적 위기 커뮤니케이션 이론(Situational Crisis Communication Theory: 이하 SCCT)을 근거로 하고 있다. SCCT는 귀인이론(Attribution theory)을 기반으로 사건의 위기발생 원인이 내부 또는 외부인지, 해당 위기 발생 원인이 의도적인지 비의도적인지에 따라 위기를 네 가지 유형으로 구분하였다(Coombs and Holladay, 1996; Coombs, 2006; 지준형, 2015; 이현우와 최윤형, 2014). 각 위기의 유형들은 위기에 대한 기업의 책임, 위기에 대한 기업의 경험, 기업의 명성 및 이해관계자들과의 친밀도 등에 따라 각각 다르게 기업에 영향을 미치며 이에 따라 각각 다른 대응방안을 강구하여야 한다(Coombs and Holladay, 1996; Coombs, 2006; 지준형, 2015; 이현우와 최윤형, 2014). 하지만 최근 발생하는 기업의 위기 사례를 보면, SCCT만으로는 식별이 어렵고 기업 차원의 통제와 위기의 해결이 아예 불가능한 사례도 다수 존재한다. 즉 귀인이론으로 설명할 수 없는 다양한 사고들이 현재 발생하고 있는 것이다. 이에 본 연구는 위기의 유형을 구분할 수 있는 위기관리 유형 매트릭스를 새롭게 제시하여 각 유형에 속한 기업의 위기관리 사례와 성과를 분석하고 최종적으로 실제 기업들에게 도움이 되는 위기대응 전략 방향을 제시하고자 한다.

## 2.2 위기의 유형 및 대응 전략

기업의 위기에 대한 대응 전략을 수립하기 위해서는 위기의 원인이 되는 다양한 사건을 그룹화할 수 있도록 위기의 유형을 파악하는 것이 우선되어야 하며, 각 유형에 따른 차별화된 대응 전략이 적용되어야 한다.

SCCT에서는 조직의 위기 대응 전략 수립에 있어 해당 위기 발생 원인에 대한 기업의 책임성을 중요시하였다. 즉, 위기발생 원인이 기업에 있는 경우 개선, 사과, 재발방지 대책 등의 적극적 방법을 통해 문제해결을 위해 행동하지만, 기업의 책임성이 낮은 경우 사고 원인에 대한 부인, 무대응 및 루머 유포자에 대한 법적 대응 등과 같이 방어적 전략을 취하는 것을 제안한 것이다(Coombs, 1999). 하지만 위기에 대한 대응 전략의 목표에는 수익의 회복도 있지만, 기업의 이미지 회복이 더욱 중요하다(Ferrin et al., 2007). 위기 발생으로 인한 기업의 부정적 이미지는 브랜드 가치, 시장점유율, 부정적 구전효과, 제품 또는 서비스의 구매의도 및 신뢰성 등 수 많은 기업의 브랜드 자산에 악영향을 미치기 때문이다(Cleeren et al., 2013; Silvia et al., 2013; Puzakova et al., 2013; Ferrin et al., 2007; Strahilevitz, 2003).

Coombs(2007)는 12가지의 위기 유형을 제시하였는데, 이들은 자연재해, 루머, 작업장 폭력, 제품 손상, 도전, 기술적 사고, 기술적 제품결함, 인간적 사고, 인간적 제품결함, 피해자 없는 조직의 악행, 피해자 있는 조직의 악행, 경영에서의 조직의 악행과 같다. Coombs(2007)가 위기의 유형을 12가지로 구분한 기본적인 이유는 각 위기에 대한 차별화된 대응 전략을 수립하는 데에 있다. 즉 피해를 받은 소비자 집단, 위기를 유발한 집단, 위기를 통제할 수

있는 집단으로 성원들을 구분하여 각각 다른 대응 전략을 제시하기 위함이다. 하지만 최근 들어 사회 구조가 복잡해지면서 위기의 형태는 이들 12가지로도 구분이 어려울 정도로 다양하게 증가하고 있다. 그러므로 이러한 위기의 다양한 유형을 좀 더 포괄적으로 그룹화하여 각 그룹화된 유형 별 위기에 대응할 필요가 있다.

또한 과거 연구들을 살펴보면 위기에 대한 기업의 대응 전략은 크게 사과, 부인, 침묵 전략을 제시하였는데, 우선 사과전략은 위기발생 원인에 대한 기업의 책임을 인정하는 것에서 시작된다. 즉 위기로 인해 피해를 본 이해관계자들에게 용서를 구하는 것이다(Coombs and Holladay, 2002). 이러한 사과 전략은 명확한 원인 파악 후 취해지는 전략이므로 고객관리 관점에서 보면 조직의 위기대응 중 가장 효과적인 것으로 이해할 수 있다(Tomlinson et al., 2004; Kim et al., 2004; Sung et al., 2013).

두 번째 부인 전략은 위기발생 원인에 대한 조직의 책임을 인정하지 않는 것으로 고객관리 관점에서 보면 고객에 대한 대응성 수준이 낮은 전략으로 위기 발생의 차단 능력 역시 매우 낮은 전략으로 볼 수 있다(Dutta and Pullig, 2011; 방광수 외, 2017). 또한 추후 위기발생 원인의 책임이 기업에 있는 것으로 밝혀질 경우 기업의 브랜드 이미지에 대한 복원이 매우 어려운 최악의 결과가 발생 가능한 전략으로도 볼 수 있다(Dutta and Pullig, 2011). 다만 사고가 기업의 정직성 문제로 확산될 수 있는 경우 사과전략보다 더 효과적인 전략으로 언급되기도 한다(Kim et al., 2004; Dutta and Pullig, 2011; 방광수 외, 2017).

끝으로 침묵 전략의 경우 위기 발생 원인에 대한 조직의 책임 여부에 대해 조직 차원의 입장 표명 없이 침묵하는 전략으로, 일종의 기업 입장에서의 묵

비권 행사라 할 수 있다. 이는 위기에 대한 언론 매체의 이슈화를 피하기 위한 전략일 뿐만 아니라(Coombs, 2006), 위기발생 원인에 대한 기업의 책임 여부를 부인하는 전략이다. 이러한 침묵 전략은 위기 상황을 재앙 수준으로 확대시킬 수 있는 위험이 존재한다(Dawar and Pillutla, 2000; Dutta and Pullig, 2011; 방광수 외, 2017). 따라서 침묵 전략은 위기의 발생 원인이 기업에 있고 회복할 수 없는 수준의 악영향을 주는 경우 취할 수 있는 전략이다.

### 2.3 고객경험

서비스 운영관리(service operations management) 분야의 연구는 일반적으로 서비스 조직이 보유하고 있는 유형 및 무형 자산에 대해 소비자가 지각하는 서비스 속성(service attribute)의 수준을 측정, 분석하여 기업 운영의 전략 방향을 제시하는 연구라 할 수 있다(박근완과 박광태, 2017). 그리고 서비스 속성에 대한 측정 지표 및 차원을 제시하고, 이러한 서비스 속성 차원들 간의 관계에 대해 다루는 서비스 운영관리 분야의 초기 접근방법에서 한 단계 나아간 연구가 고객경험관리(Customer Experience Management: 이하 CEM)에 대한 연구이다.

CEM은 기업이 보유하고 있는 전반적인 서비스 인프라에 대한 평가가 아닌, 서비스 이용에 대한 고객의 경험을 온전히 반영하여 서비스 속성을 파악하는 것이다. 그러므로 CEM에 대한 연구는 서비스 속성의 측정을 구성개념/잠재변수로 설계하지 않고, 고객 여정(customer journey) 또는 서비스 접점(service encounter) 개념을 적용하여 측정하고 있다(Park et al., 2016). 즉 서비스 속성을 서로 독립적인 차원으로 설계하여 분석하는 것이 아니라

고객이 서비스를 이용하는 서비스 접점을 파악하여 연속되는 각각의 서비스 단계에서 고객이 지각하는 서비스 속성을 측정하고 분석하는 것이다.

이러한 CEM의 접근 방법은 다양한 서비스 접점에서 고객이 지각하는 부정적 상황을 관리하는 서비스 프로세스 관점에서의 위기관리 방법으로 볼 수 있다. 서비스 조직은 다양한 상황에서 발생할 수 있는 위기에 대한 대처능력이 필요하며, 이는 조직의 CEM 역량 개선을 통해 관리할 수 있다. 즉 위기 발생 후 대응 전략을 수립하는 것이 아닌, 고객이 지각하는 서비스 속성을 선제적으로 관리할 수 있는 것이다. CEM 역량 개선에 기반한 위기관리를 통해 기업은 서비스 접점 상의 종업원들이 고객이 지각하는 서비스 속성을 서비스 프로세스 상에서 파악할 수 있으며, 이를 통해 위기의 발생 및 확산을 사전에 차단할 수 있다.

이에 본 연구는 위기의 유형을 구분할 수 있는 위기관리 매트릭스와 더불어 각 영역에 속한 기업들의 위기에 대한 대응 방법 및 대응 전략의 변화를 분석할 수 있는 위기대응 전략방향 매트릭스를 고객경험에 기반을 두어 제시한다.

### III. 연구의 설계

#### 3.1 위기관리 유형 매트릭스

〈그림 1〉은 기업에서 발생하는 다양한 위기를 유형별로 분류하는 위기관리 유형 매트릭스로, 본 연구는 이를 기반으로 위기 유형에 따른 기업의 위기 관리 대응 성과 및 대응 전략 방향을 분석한다.

〈그림 1〉 위기관리 유형 매트릭스

		행위의 고의성	
		의도	비의도
기업의 대응	가능	Ⓐ 범죄	Ⓑ 사고
	불가능	Ⓒ 책임추궁	Ⓓ 테러, 우발적사고

본 연구에서 제시하는 '위기관리 유형 매트릭스'는 SCCT를 기반으로 하고 있다. SCCT는 위기 유형의 분류보다는 위기에 대한 조직의 대응을 주요 결과로 제시하기 위한 이론으로, 위기의 원인에 대한 조직의 책임성 수준의 파악을 중요시한다. 즉 SCCT는 위기의 원인이 의도적인지 비의도적인지에 따라 조직의 차별적 위기 대응 방식을 제시하고 있는 것이다(Coombs and Holladay, 1996; Coombs, 2004). 본 연구는 조직의 대응 전략이 아닌 다양한 위기를 분류할 수 있는 '위기관리 유형 매트릭스'의 제시를 목적으로 하는 점에서 SCCT와는 다르다. 또한 위기 유형에 따른 기업의 재무성과 변화를 사건발생 전·후 추이를 분석하여 추가적인 시사점을 제공할 것이다.

위기관리 매트릭스의 축을 설명하자면, X 축은 SCCT를 근거로 위기발생 행위의 고의성 여부로 설계하였으며, Y축은 SCCT와는 달리 위기발생에 대한 기업의 대응 가능 여부로 설계하였다. 매트릭스의 X축과 Y축은 기업 입장에서 위기 발생 행위 및 통제에 대한 개념으로도 정의할 수 있다.

SCCT의 개념과 본 연구에서 제시하는 매트릭스 간의 차이점은 기업에서 발생한 위기에 대한 기업 차원의 통제 가능성 여부이다. 이는 위기의 유형을 분류함에 있어 기업의 대응 전략 및 수준을 고려할 수 있는 장점을 가진다. 본 연구는 위기관리 대응 전략의 적합 여부를 밝히기 위해 각 유형에 속한 기업의 위기 대응에 대한 사례 조사를 실시하였고, 각 기업의 공시자료를 사고 발생 전후로 구분하여 시계열적으로 분석하였다. 이는 4장의 사례 분석에서 제시될 것이다.

〈그림 1〉에서 ‘행위의 고의성’ 여부는 사건 발생을 유발한 행위자의 의도성 여부라 할 수 있다. 여기서 사건 발생을 유발한 행위자는 기업의 내부자가 될 수도 있고 외부자가 될 수도 있다. 이러한 분류는 사건에 대한 회사 또는 개인의 법적 처벌 여부로 명확하게 분류할 수 있다. ‘기업의 대응’ 여부는 발생한 사건을 기업 입장에서 미리 통제할 수 있었는지 통제가 불가능한 사건이었는지로 나누어 분류한다.

〈그림 1〉의 위기관리 매트릭스 상 네 가지 영역에 대한 기업 위기 유형은 다음과 같다. ㉠ 유형은 발생한 사건 발생 행위에 의도성이 존재하며, 기업의 대응이 가능하였음에도 발생된 ‘범죄’라 할 수 있다. 이에 대한 사례로 1. 폭스바겐 배기가스 배출 통제 시스템 사건, 2. 옥시 가습기 세척액 사건, 3. 대한항공 땅콩 회항 사건, 4. 이랜드 임금체불 사건에 대해 조사하였다. ㉡ 유형은 발생한 사건 발생 행위에 의도성이 없지만, 기업의 대응이 가능한 ‘사고’라 할 수 있다. 이에 대한 사례로 1. 삼성 갤럭시노트7 배터리 발화 사건, 2. 삼성병원 메르스 사건, 3. 농심새우깡 쥐머리 사건, 4. 아시아나 항공 214편 착륙사건을 조사하였다. ㉢ 유형은 사건 발생 행위에 의도성이 존재하지만, 해당 사건을 기업 입장에서 통제할 수 없어 ‘책임추궁’이 필요한 경우이다. 이에 대한 사례로 1. 유나이티드 항공 폭행 사건, 2. 도미노피

자 위생 논란 사건, 3. 델타 항공사 승무원 갑질 사건, 4. 귀뚜라미보일러 안전장치 사건에 대해 조사하였다. 끝으로 ㉣ 유형은 사건 발생 원인에 대한 의도성이 존재하지 않고, 기업 입장의 대응도 불가능한 ‘테러’ 또는 ‘우발적 사고’의 경우이다. 이에 대한 사례로 1. 타이레놀 청산가리 사건, 2. LG 전자 드럼 세탁기 사건, 3. 이케아 말뚝 서랍장 압사사건, 4. 네이트 정보 유출사건에 대해 조사 하였다.

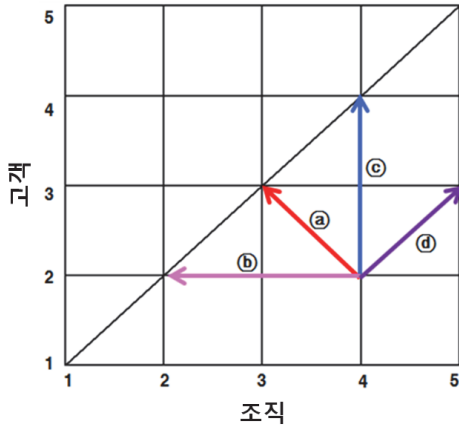
### 3.2 기업의 위기대응 전략 방향

〈그림 2〉는 기업의 위기대응 전략 방향을 시각화할 수 있는 매트릭스이다. 기업에서 발생하는 다양한 사건은 위기의 속성을 기준으로 유형화 할 수 있다. 흥미로운 것은 위기에 따른 기업의 대응전략에 의해 기업의 책임이 막중한 위기가 긍정적인 비즈니스 기회로 연결되기도 하고, 사소한 원인에 의해 발생한 위기가 기업의 성과에 막대한 피해를 줄 수 있다는 것이다.

이에 본 연구는 기업의 위기관리 대응에 대한 방향성을 파악할 수 있는 기업의 위기대응 전략 방향을 〈그림 2〉에 제시하고자 한다. 〈그림 1〉의 매트릭스는 위기에 대한 정적인 분류라 할 수 있고, 〈그림 2〉의 매트릭스는 위기관리 전략의 동적 변화를 파악할 수 있다.

〈그림 2〉에서 X 축은 기업이 지각하는 사건에 대한 위기관리 대응 전략의 적절성 수준을 의미하고, Y 축은 고객이 지각하는 기업의 위기관리 대응 전략 수준의 적절성 수준을 의미한다. 〈그림 2〉에서 매트릭스 상의 시작점이 (4, 2)인 예시는 해당 사건이 언론 등의 매체를 통해 확산되기 전 기업이 인지하고 있지 못하는 상황으로, 기업 입장으로는 조직의 위기관리 대응 수준이 적절하다고 인지하는 상황을 보이는 예시이다.

〈그림 2〉 기업의 위기대응 전략 방향



다음 장의 사례분석 중 4.1장에서는 〈그림 1〉의 위기관리 유형 매트릭스 상의 각 영역에 해당되는 기업을 네 개씩 선정하여 위기관리 성과를 분석한다. 기업의 성과 분석에 사용된 지표는 매출액, 당기 순이익, 영업이익을 사용하였으며, 사고 발생 전·후의 2년(전·후반기), 즉 사고 발생 당시를 고려한 총 5년간의 자료를 사용하여 분석하였다. 그 후 4.2장에서 〈그림 2〉의 매트릭스를 활용하여 기업의 위기대응 전략 방향을 제시할 것이다.

## IV. 사례분석

### 4.1 위기관리 유형 매트릭스 영역별 사례조사

〈그림 1〉에서 위기관리 유형 매트릭스의 영역은

총 네 가지로, ㉠ 영역: 범죄 (행위의 고의성: 의도, 기업의 대응: 가능), ㉡ 영역: 사고 (행위의 고의성: 비의도, 기업의 대응: 가능), ㉢ 영역: 책임추궁 (행위의 고의성: 의도, 기업의 대응: 불가능), ㉣ 영역: 테러 또는 우발적 사고 (행위의 고의성: 비의도, 기업의 대응: 불가능)으로 구분할 수 있다. 각 영역에 대한 기업의 위기관리 사례, 위기관리 성과 및 위기대응 전략 방향을 정리하면 아래와 같다.

#### 4.1.1 A 영역: 범죄

㉠ 영역은 행위의 고의성이 존재하며, 기업의 대응이 가능한 '범죄'의 경우이다. 첫 번째 사례는 폭스바겐의 배기가스 조작사건<sup>1)</sup>으로, 고의로 자동차 배기가스를 조작할 수 있는 소프트웨어를 설치하여 차량량의 환경적 문제를 감춘 사건이다. 행위의 고의성 차원에서 의도된 사건이며 문제해결을 위한 기업의 조치가 가능하였음에도 불구하고 이를 수행하지 않은 경우라 할 수 있다. 본 연구에서 제시하는 위기관리 유형에 의해 이것은 '범죄'에 해당한다. 해당 사고로 인해 폭스바겐은 미국과 한국 정부로부터 리콜 조치가 내려졌다. 2014년 환경단체 국제청정교통위원회(ICCT) 소속 두 연구원이 '클린 디젤'이라는 폭스바겐의 구호를 입증하고자 시작한 실험에서 법적 제한치 이상으로 질소 산화물이 검출되어 이를 2015년 9월 미국 환경보호청에 보고하였고, 정부도 조사에 착수하면서 소프트웨어 조작이라는 사건이 드러나기 시작하였다. 문제가 일파만파 퍼지자 해당사의 다른 차종에 대한 추가 조사로 이어졌는데, 동일한

1) 폭스바겐:

- 동아닷컴(2016. 04. 23. 03:00)

<http://news.donga.com/Issue/List/02180000000006/3/02180000000006/20160422/77736321/1>

- 동아닷컴(2015. 12. 11. 17:19)

<http://news.donga.com/Issue/List/02180000000006/3/02180000000006/20151211/75318566/1>

문제가 다수의 차량에서 발생되었다. 문제가 제기된 이후 약 48만여대의 폭스바겐 차량에 대해 리콜 조치가 내려졌으며, 한국에서는 2015년 11월 12만대 가량의 차량이 리콜 조치가 내려졌다. 더욱 문제시 되었던 것은 폭스바겐의 이 같은 범죄 행위에 대한 위기대응이 나라마다 상이하였다는 것이다. 기업의 위기에 대한 폭스바겐의 이러한 대응으로 인해, 기업의 브랜드 이미지는 하락하였고, 당시 폭스바겐의 주가는 30% 이상 폭락하였다.

두 번째 사례는 옥시의 가습기 살균제 사건<sup>2)</sup>으로 2006년 영유아 7명이 사망하는 사건에 의해 문제가 드러나기 시작하였다. 이후 2011년 임산부 7명이 원인 불명의 폐질환으로 입원한 후 이 중 4명이 사망하는 등 2011년 총 임산부와 영유아 143명이 사망하는 상황에까지 이르렀다. 이에 2011년 8월 보건복지부가 살균제의 1차 동물 실험 결과를 발표하여 가습기 살균제의 인체 독성을 공식 확인하였고, 해당 제품의 전량 회수 및 가해 기업의 과징금 부과로 사건을 일단락 하였다. 하지만 그 후에도 지속적으로 해당 제품에 의한 피해자가 발생되었다. 추가 조사에 의해 회사의 인체 유독성 테스트 과정의 문제점이 언론에 발표되었고, 이에 검사의 신뢰성까지 공격을 받게 되었다. 2017년 9월 대법원에서는 옥시 측으로부터 옥시에 유리한 방향의 실험과 연구를 해 달라는 취지의 부정한 청탁을 받고 그 대가로 금품을 수수한 교수에게 상고심에서 징역 1년 4개월을 선고하고, 2400만원을 추징한 원심 판결을 확정

하였다. 이에 해당 사례는 행위의 의도성이 존재하고 기업의 대응이 가능하였지만 역할을 하지 않은 범죄의 유형으로 구별할 수 있다.

세 번째 사례는 대한항공의 땅콩 회항 사건<sup>3)</sup>으로 2014년 12월 미국 JFK 공항에서 인천공항으로 출발하는 여객기에서 발생하였다. 당시 일등석에 탑승했던 대한항공 부사장은 승무원의 매뉴얼을 지키지 않는 서비스 행위를 문제 삼아 해당 비행기를 회항하여 승무 사무장을 내리게 하고 출발을 지연시킨 사례이다. 고객들에게 견과류를 접시에 담아주지 않았다는 이유로 부사장이 의도적으로 승무원을 비행기에서 하차시킨 사례이며 당시 다른 승무원들은 이러한 비상식적인 사고에 대응할 수 있었음에도 불구하고 아무런 대응을 하지 않은 사례라 할 수 있다. 이에 대한 법적 책임으로 국토교통부는 대한항공에 최대 21일간 운항 정지 또는 14억 4000만원의 과징금을 부과하였으며, 부사장에게도 법적인 책임을 물었다. 위기관리 유형을 분류하자면 발생한 사건, 즉 비행기를 세운 행위 및 출발을 지연시킨 행위에 의도성이 존재하며, 기업이 대응 가능하였지만 수행하지 않은 사례라 할 수 있다.

네 번째 사례는 이랜드의 임금체불 사건<sup>4)</sup>으로, 이랜드파크 외식사업부가 아르바이트생이 대부분인 매장 직원 4만 4360여명의 임금과 수당 83억 7200만원을 의도적으로 미지급한 사건이다. 사건의 확산은 정의당 이정미 의원의 국정감사에서 촉발되었으며, 이에 고용노동부가 해당 업체의 15개 매장에 대

2) 옥시:

- 동아일보(2016. 05. 19. 11:04) <http://news.donga.com/3/all/20160421/77713314/1>

3) 대한항공:

- 중앙일보(2014. 12. 10. 08:47) <https://news.joins.com/article/16642627>

- 중앙일보(2014.12.09. 18:41) <https://news.joins.com/article/16652948>

4) 이랜드:

- 동아닷컴(2016. 12. 20. 05:45) <http://news.donga.com/3/all/20161219/81939709/4>

- 조선닷컴(2017. 01. 05. 19:19) [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/01/05/2017010502650.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/01/05/2017010502650.html)



해 1차 조사한 결과 휴업수당, 연차수당 미지급 등 관련법 위반 사실이 공통적으로 확인되어 전체 매장으로 조사가 확대되는 상황으로 발전되었다. 이에 법원에서는 2017년 12월 근로기준법 위반으로 대표이사에게 500만원 벌금을 책정하였다. 당시 법원의 처벌 수위가 낮아 일반 소비자들 사이에서는 더 큰 논란을 유발하였다. 해당 사례 역시 임금을 고의로 지불하지 않은 고의성이 존재하는 사건이며, 기업의 대응 역시 가능하였지만, 수행하지 않은 사례라 할 수 있다.

〈그림 3〉은 대한항공과 이랜드에 대한 사건 발생 전·후 2년 간의 성과(매출액, 당기순이익) 및 동종업계의 성과를 도식화한 오차막대 그림이다. 오차막대의 중심은 각 해의 매출액, 당기순이익을 의미하며, 산포를 의미하는 오차막대의 날개는 표준오차로 도식화하였다.

두 기업은 사건에 대한 행위의 고의성 차원에서 의도성을 가지고 있으며, 기업의 대응이 가능하였음에도 불구하고 소극적인 대응으로 문제를 확산시킨 기업이다. 우선, 〈그림 3〉에서 대한항공의 경우 사건이 발생한 해의 전후로 매출액과 당기순이익이 전반적으로 감소하는 것을 볼 수 있다. 이랜드의 경우는 좀 더 명확하게 사건의 영향을 관찰할 수 있는데, 사건 발생 이전까지는 매출액과 당기순이익이 증가하였지만 사건 발생 해의 당기순이익이 급격하게 감소하는 것을 볼 수 있다. 이러한 변동을 모두 해당 사건에 의한 결과로 보기는 힘들지만, 매체를 통해 확산된 소비자들 불매운동 등의 영향이 반영된 것으로 볼 수 있다. 기업의 규모 차원에서도 사회적으로 이슈화된 사건에 의해 발생하는 기업 수익의 불확실

성이 규모가 작은 기업의 경우 더욱 크게 나타난다는 해석을 할 수 있을 것이다. 동종 업계의 성과와 비교한 결과 대한항공과 이랜드 모두 위기에 대한 대응이 적절치 못한 기업의 성과가 동종업계 성과의 변화와는 다르게 부정적인 추세를 보이는 것을 확인할 수 있다. 대한항공의 경우 사건 발생 후 매출액과 당기순이익이 동종업계와는 다르게 감소하는 것을 볼 수 있으며, 이랜드의 매출액 역시 동종업계에 비해 사건 발생 후 급격하게 감소하는 것을 관찰할 수 있다.

#### 4.1.2 B 영역: 사고

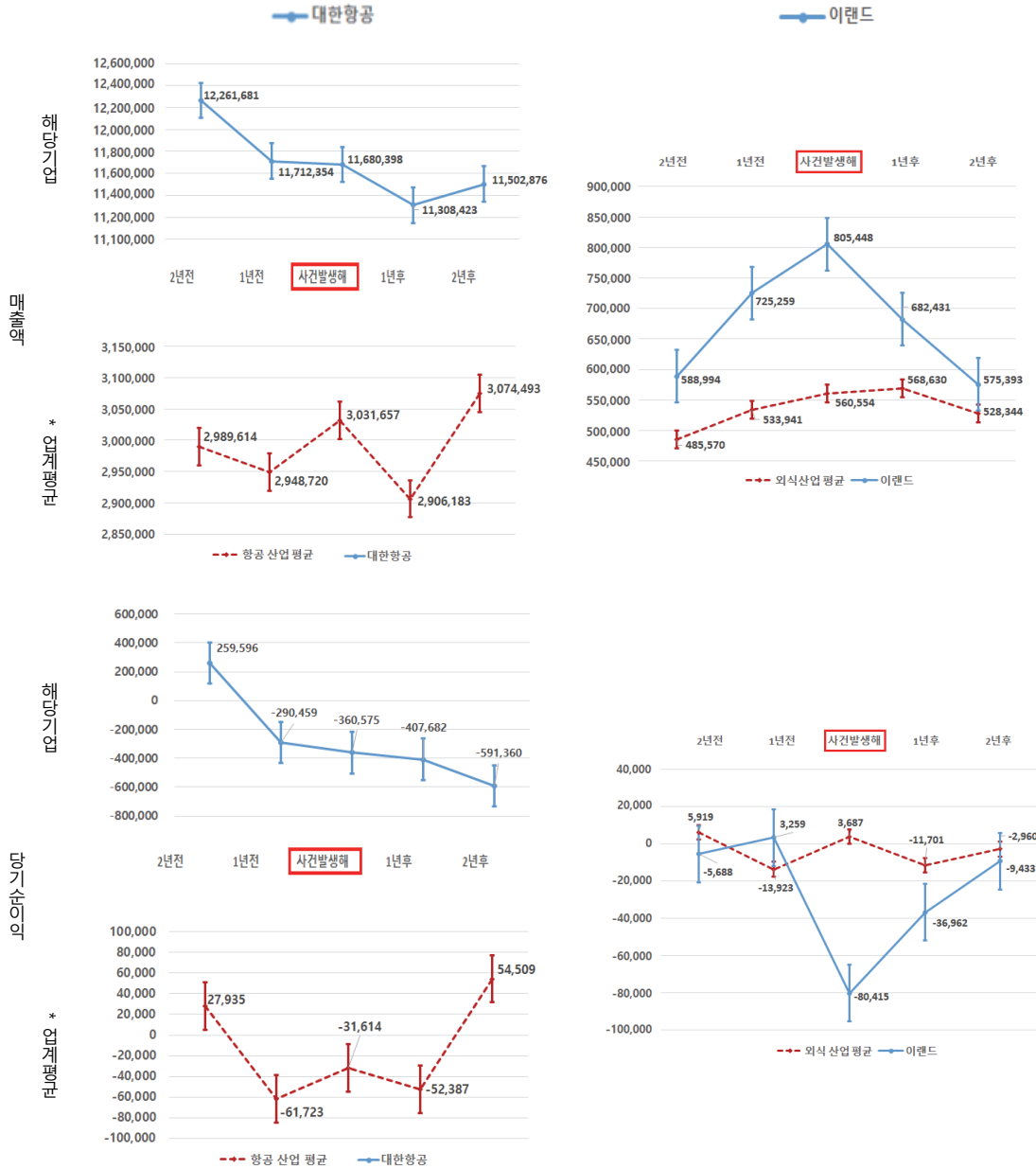
㉞ 영역은 사건 행위에 고의성이 존재하지 않으며, 기업의 대응이 가능한 '사고'의 사례이다. 첫 번째 사례는 삼성 갤럭시노트7 배터리 발화 사건<sup>5)</sup>으로, 2016년 8월 24일 한 인터넷 사이트에서 충전 중 폭발하였다는 글을 시작으로 대중에 확산되었다. 이후 해당 사이트에 동일한 발화 사건이 연속으로 게시되자 삼성은 9월 2일 갤럭시노트7의 발화 문제에 대한 조사 결과와 리콜 방침(당시 출하분 250만대를 전량 신제품으로 교환하거나, 고객 요청 시 환불)을 발표하였다. 이후 9월 10일 갤럭시노트7 사용을 즉각 중단토록 미국과 한국 소비자들에게 권고하였고, 2017년 1월 23일 회사 측에서는 갤럭시노트7의 이상 연소 원인을 배터리 자체 결함으로 최종 발표하였다. 요약하자면 사건 발생 후 즉시 해당 사건에 대한 조사를 실시하였으며, 자사의 결함을 인정하고 즉각적 리콜 조치로 전량을 회수하였다. 그 후 해당 모델을 단종 시킨 후 발화 원인에 대해 정확

5) 삼성전자 갤럭시 노트7:

- 한겨레(2016. 08. 24. 16:03) [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/758182.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/758182.html)

- 한겨레(2017.01.04. 12:35) <http://www.hani.co.kr/arti/economy/it/777298.html>

〈그림 3〉 ① 영역 성과 분석 (단위: 백만원)



NOTE : \*항공업계 : ('12~'16) 아시아나 항공, 제주 항공의 공시자료 참고  
 외식업계 : ('14~'18) CJ푸드빌, 롯데GRS, 바른손, 신세계푸드, 놀부NBG 공시자료 참고

한 조사를 실시한 후 발표 하였다. 이와 같은 기업의 대응을 보았을 때 사건에 대한 기업의 대응은 가능하였지만, 미연에 방지하지 못한 상황으로 행위의 고의성 차원에서는 비의도한 '사고'라고 정의할 수 있으며, 그 중 삼성 사례는 위기에 대한 대응이 매우 신속한 경우라 할 수 있다.

두 번째 사례는 서울삼성병원 응급실의 메르스 확산 사건<sup>6)</sup>으로, 2015년 발생한 메르스 사태의 14번째 환자부터 삼성서울병원이 2차 유행의 진원지가 된 사건이다. 해당 환자가 5월 27일부터 29일까지 삼성서울병원에 머물면서 6월 7일까지 의료진, 환자, 보호자 등 17명이 추가 감염되었다. 당시 해당 감염병에 대한 정보가 부족한 상황이라 병원의 처치에 대한 문제를 제기할 수 있는 것은 아니지만, 언론 매체를 향한 병원의 위기관리 대응에 미숙한 부분이 존재한다. 즉, 당시 감염내과의 담당자가 국정감사에서 언급한 “삼성병원이 뚫린 것이 아니라 국가가 뚫린 것이다”라는 발언이 이슈화되었다. 그 후 2015년 6월 병원장은 기자회견에서 병원의 폐쇄를 선언하였고, 삼성서울병원의 미숙한 대처에 대한 이재용 부회장의 사과 및 대응책 마련을 위해 노력하는 모습으로 마무리되었다. 해당 사례의 경우 감염병 확산은 비의도적이라 볼 수 있지만, 언론 매체를 향한 위기관리 대응 전략이 적절하지 않아 많은 이슈를 야기했던 사례라 할 수 있다.

세 번째 사례는 농심 새우깡 제품의 쥐머리 사건<sup>7)</sup>

이다. 2008년 3월 식약처는 이에 대한 제보를 받은 후 조사에 착수하였다. 당시 추정된 원인은 중국 현지 공장이 새우깡 원료로 쓰일 반제품을 만들어 포장하는 과정에서 이물질이 섞여 들어간 것이었다. 실제 조사 결과 제조 공정에서 이물질 혼입 가능성을 발견하지 못하였지만, 식약청은 농심에 대한 행정 처분 및 재발방지대책을 강구하도록 지시하였다. 이에 농심은 문제의 반제품을 이용해 만든 모든 새우깡 제품을 수거 후 폐기하도록 지시 하였으나, 7.2%에 해당되는 제품만이 회수되었다. 해당 사례의 경우 기업의 위기에 대한 느장 대응으로 인해 브랜드 이미지가 추락한 경우이다.

네 번째 사례는 아시아나 항공 214편 착륙 사건<sup>8)</sup>으로, 2013년 7월 아시아나의 OZ 214편이 7일 새벽(한국시간) 미국 샌프란시스코 공항에서 착륙 중 충돌이 발생한 사건이다. 착륙하는 과정에서 꼬리 부분 동체가 방파제에 부딪힌 후 활주로를 이탈해 기체가 크게 파손되었고, 피해 상황으로 탑승자 307명 중 3명 사망, 180여명의 중경상이 발생하였다. 미국 교통안전위원회의 보고서에 따르면, 착륙 과정에서 비행기의 속도와 고도를 제대로 조절하지 못한 것이 사고의 원인이었다. 위원장 대행은 조종사들이 항공기 자동화 장치에 대한 이해가 부족한 상태에서 이 장치에 지나치게 의존한 것으로 추정되어 기본적인 책임은 조종사에게 있다고 언급하였다. 이에 아시아나 항공은 2014년 7월에 담당 조종사 두 명을 해고

6) 서울 삼성병원:

- 중앙일보(2015. 06. 08. 02:02) <https://news.joins.com/article/17974553>

- 중앙일보(2015. 07. 29. 09:46) <https://news.joins.com/article/18335870>

7) 농심 새우깡:

- 한겨레(2008. 03. 17. 17:49) [http://www.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/276294.html](http://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/276294.html)

- 조선닷컴(2008. 04. 11. 00:10) [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2008/04/11/2008041100020.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2008/04/11/2008041100020.html)

8) 아시아나 항공:

- 조선닷컴(2013. 08. 11. 10:59) [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2013/08/11/2013081100468.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2013/08/11/2013081100468.html)

- 조선일보(2016. 02. 19. 14:36) [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/02/19/2016021902094.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2016/02/19/2016021902094.html)

하였다. 해당 사례의 경우 행위의 의도는 비의도적으로 발생되었으나, 교육 등을 통해 통제 가능한 '사고'라 할 수 있다.

〈그림 4〉는 삼성전자와 아시아나 항공에 대해 사건 발생 전·후 2년 간의 성과(매출액, 당기순이익)와 동종업계평균을 도식화한 오차막대 그림이다. 이들은 사건에 대한 행위의 고의성 차원에서 의도성을 가지고 있지 않고, 기업의 대응이 가능한 상황에서 적극적으로 대처한 기업의 대응 성과라 할 수 있다. 우선, 삼성전자의 경우 사건 발생 해까지는 성과지표가 지속적으로 감소하다가 그 다음해부터 매출액 및 당기순이익이 급격하게 증가되는 것을 볼 수 있다. 이는 2016년 8월 생산 및 판매한 제품을 전량 수거하여, 2017년 7월 갤럭시노트FE라는 이름으로 이를 저렴한 가격에 재판매한 성과라 할 수 있다. 그리고 갤럭시노트7의 하자에 대한 적극적인 대응으로 이후 출시한 모델의 수익에 부정적인 영향을 주지 않았다고 해석할 수 있을 것이다. 아시아나 항공의 경우 사건 발생 해의 당기순이익을 보면 이전 해보다 급격하게 감소한 것을 관찰할 수 있고, 이 후에도 낮은 수준의 당기순이익을 유지하는 것을 볼 수 있다. 매출액의 경우 역시 사건 발생 해의 수준이 낮은 것을 볼 수 있으며, 발생 2년 후의 매출액이 급격하게 감소하는 것을 관찰할 수 있다.

#### 4.1.3 C 영역: 책임 추궁

© 영역은 사건 행위의 고의성이 존재하지만 기업

의 대응이 불가능하였던 '책임 추궁'이 필요한 경우이다. 첫 번째 사례는 도미노피자의 위생논란 사건<sup>9)</sup>으로 2009년 4월 미국 노스캐롤라이나 주의 도미노 피자 매장에서, 직원들이 피자 재료에 코를 흘려 넣는 등의 장난을 치는 영상을 유튜브에 올려 문제를 촉발시킨 사례이다. 해당 동영상은 짧은 시간동안 100만명이 넘는 사람들이 시청하였고 그 후 불매운동으로 전개되었다. 해당 사례가 성공 사례인 이유는 도미노피자가 사건 발생 15분 만에 사실을 인지하여, 30분 만에 전사적 조사를 통해 해당 피자가 고객에게 배달되지 않았음을 확인하였고, 약 5시간 만에 해당 동영상이 노스캐롤라이나 주 한 매장의 직원 소행임을 밝혀 해당 직원을 빠르게 해고하였기 때문이다. 도미노피자의 빠른 대응으로 인해 문제가 도미노 전체의 문제가 아닌, 철없는 직원의 장난이라는 인식으로 변화되어 회사가 재정적 손해를 보지 않았고, 기업의 위기에 대한 빠른 대응이 돋보였던 성공 사례라 할 수 있다. 해당 사례는 행위 고의성 차원은 의도적이라 할 수 있고, 직원의 일탈 행위에 대한 기업 차원의 통제가능성은 불가능하다 할 수 있다. 하지만 기업의 위기관리 대응은 매우 적절한 사례라 할 수 있다.

두 번째 사례는 귀뚜라미보일러 안전장치 사건<sup>10)</sup>으로 2016년 9월 경주에서 발생한 지진으로 인해, 지진감지기가 장착된 귀뚜라미보일러가 자동으로 가동이 중단되어 수리 요청이 크게 증가한 사건이다(추석 연휴 포함 일주일간 경주, 대구, 부산 포항 등 3500건 정도). 사건 발생 초기 지진으로 인

9) 도미노피자

- 중앙일보(2009. 04. 16. 09:35) <https://news.joins.com/article/3572720>  
- 동아일보(2014. 02. 21. 00:43) <http://studio.donga.com/3/all/20140221/1327931/1>

10) 귀뚜라미보일러

- 조선닷컴(2016. 09. 23. 03:06) [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2016/09/22/2016092203695.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2016/09/22/2016092203695.html)  
- 조선닷컴(2017. 03. 16. 03:03) [http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/03/15/2017031501780.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/03/15/2017031501780.html)

〈그림 4〉 ② 영역 성과 분석 (단위: 백만원)



NOTE : \*반도체업계 : ('14~'18) SK 하이닉스, 원익IPS('16.04~), 리노공업, 솔브레인 공시자료 참고  
 항공업계 : ('11~'15) 제주항공 공시자료 참고

한 가스 보일러의 중단으로 인해 많은 사람들의 우려가 발생하는 상황이었다. 하지만 귀뚜라미보일러 측은 이는 지진과 같은 재해에 대비한 센서의 정상적 기능으로 재가동 버튼만 누르면 정상 가동이 가능하다고 공지하여 문제를 해결하였다. 지진으로 인한 보일러 작동 중지라는 사건으로 인해 귀뚜라미보일러는 오히려 당사 제품의 탁월한 안전성을 입증해 많은 소비자로부터 호평을 받은 긍정적인 사례로 볼 수 있다. 이에 보일러 작동 중지라는 사건의 발생은 제품 설계에서부터 의도된 상황이라 할 수 있으며, 지진이라는 재해의 통제 가능성은 불가능한 상황으로 정의할 수 있다. 천재지변으로 인한 기업의 위기는 가치사슬, 일하는 방식, 경제 체제와 제도의 광범위한 변화를 촉발하는 기업의 통제가 불가능한 위기로 기업 경영에 새로운 도전이라 할 수 있다(강가경 외, 2018).

세 번째 사례는 2017년 4월에 발생한 하와이 공항 내의 LA 행 델타 항공사의 사건<sup>11)</sup>으로 2세 이하의 어린이를 동반한 고객이 좌석에 카시트를 장착하고 아이를 앉히려려고 하자, 델타 항공의 승무원이 이를 제지하고 승객에게 비행기에서 나갈 것을 요구한 사례이다. 원래의 규정은 2세 이하의 어린이는 비행시 안전 확보를 위해 카시트를 장착한 좌석에 앉히는 것을 권고하는데, 해당 승무원은 '아이를 부모의 무릎에 앉혀야 한다'는 잘못된 규정으로 대응한 사례이다. 결국 해당 고객은 다음날 LA로 돌아가기 위해 2,000달러를 추가 지불하였고, 5월 4일 유튜브에 델타 항공 기 내에서 쫓겨나는 영상이 공개되었으며, 델타 항공을 향한 비난이 쇄도하게 되었다. 이

에 항공사는 바로 다음날 사과 성명을 내고 해당 고객에 대한 비용 환불 및 추가 보상 제공을 발표하였다. 델타 항공사의 사례는 승무원의 잘못된 규정 숙지에 의해 발생한 사태로, 승객을 쫓아낸 행위는 의도적이라 할 수 있으며, 기업 입장에서는 해당 문제에 대한 대응이 불가능한 상태로 정의할 수 있다.

네 번째 사례는 유나이티드 항공사의 승객 폭행 사건<sup>12)</sup>이다. 2017년 4월 오버부킹으로 인한 자리 부족으로 승객들에게 800달러의 보상금 제시와 함께 자발적 양보를 요구하였지만, 지원자가 없어 강제로 4명을 뽑아 내릴 것을 지시하였고, 그 중 한 명이 거부하자 보안요원(항공경찰)이 폭력을 행사하여 억지로 승객을 끌어내린 사례이다. 해당 비행기에 탑승한 다른 승객이 당시 상황을 촬영하고 인터넷에 올린 후 사태의 심각성이 커졌으며, 항공사의 부적절한 대응으로 인해 문제가 더욱 심각해진 사례이다. 이후 인종차별 논란 및 불매 운동으로 확산되었으며, 항공사의 CEO에 대한 퇴진을 요구하는 온라인 청원 운동이 진행되었다. 이로 인해 유나이티드 콘티넨털 홀딩스는 약 2,900억원 가량의 시가 총액을 잃게 되었고, 미국 여론조사 결과, 유나이티드 항공 사태를 알고 있는 응답자 중 79%가 유나이티드 항공을 더 이상 이용하지 않겠다고 밝히는 등 기업의 위기가 확산된 사례라 할 수 있다. 해당 사례는 행위의 고의성 차원에 있어 의도적이라 할 수 있고, 고객 대응 업무 매뉴얼대로 하차 시키는 과정에서 해당 종업원이 폭력을 행사한 것이므로 기업 입장에서는 통제가 불가능하였다고 볼 수 있다. 또한 문제 발생 후 항공사 차원의 미연적 대응으로 위기가 확

11) 델타 항공사

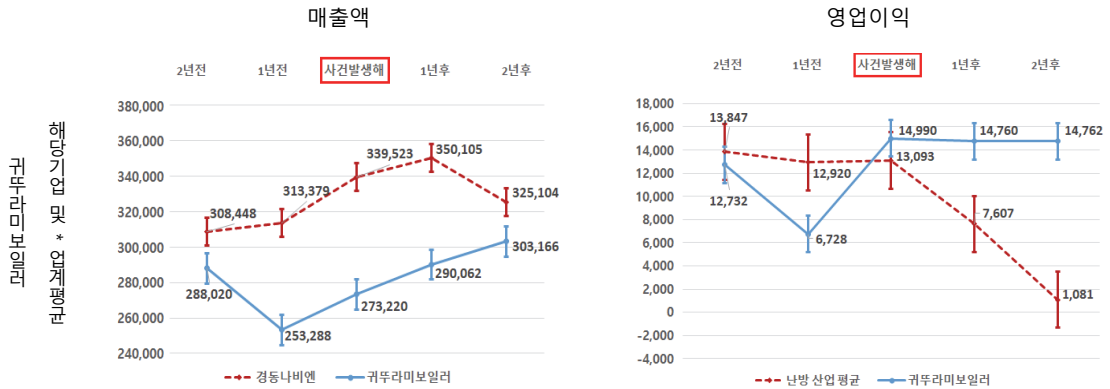
- 조선닷컴(2017. 05. 05. 17:35) [http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/05/05/2017050500472.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2017/05/05/2017050500472.html)

12) 유나이티드 항공사

- 한겨레(2017. 04. 11. 11. 22:05) <http://www.hani.co.kr/arti/international/america/790171.html>

- 동아일보(2017. 04. 11. 11:11) <http://news.donga.com/3/all/20170411/83795696/2>

〈그림 5〉 ㉠ 영역 성과 분석 (단위: 백만원)



NOTE : \*난방업계 : ('14~'18) 린나이코리아 공시자료 참고

산된 사례로 볼 수 있다.

〈그림 5〉는 귀뚜라미보일러의 사건 발생 전·후 2년 간의 성과(매출액, 영업이익) 및 동종업계의 성과를 도식화한 오차막대 그림이다. 사건 발생 이전부터 매출액이 증가하는 상황이었으나 그 이후에도 가파르게 상승하는 것을 관찰할 수 있다. 영업이익의 경우 사건 발생 이후에도 타 업체에 비해 높은 영업이익을 유지하고 있다.

#### 4.1.4 D 영역: 테러 또는 우발적 사고

㉠ 영역은 행위의 고의성이 존재하지 않으며, 기업의 대응이 불가능한 '테러' 또는 '우발적 사고'의 사례이다. 첫 번째 사례는 1982년 9월 미국 시카고 지역에서 발생한 존슨&존슨의 타이레놀 독극물 사건<sup>13)</sup>이다. 당시 진통제인 타이레놀을 복용한 주민들이 사망하여 3,000만개 이상의 제품을 수거하였으

며, 피해자 부검을 통해 독극물(청산가리)에 의한 사망으로 원인이 밝혀졌다. 제조 과정에서 독극물이 투입됐을 가능성은 없는 것으로 판단되어 회사 측의 법적 책임이 없는 상황이었음에도, 회사 측에서는 범인 검거를 위해 현상금을 거는 등 적극적으로 대응하였다. 또한 유사 피해를 예방하고자 독극물을 투입할 수 없도록 캡슐형 제품을 알약으로 교체하는 등 제품의 포장 방식을 변경하였다. 또한 제품 설명서에 약의 포장 방법과 겉포장이 뜯겨져 있으면 물건을 구매하지 말라는 경고 문구를 기재하는 등 적극적으로 대응하였다. 사건 초 구성된 위기관리 위원회를 계속 운영하여 사후 문제처리 및 타이레놀의 신뢰 회복을 위한 계획과 발전 방향을 지속적으로 수립하고 진행하였다. 이러한 노력으로 2개월 만에 판매를 재개하였고, 사건 발생 초기 30%대에서 7%까지 떨어졌던 시장점유율을 1년 만에 30%로 거의 회복하는 성과를 달성하였다. 앞선 사례들과 달리

13) 존슨&존슨의 타이레놀

- 동아닷컴(2009. 09. 21. 00:16) <http://news.donga.com/3/all/20010401/7670490/1>  
 - 연합뉴스(2016. 10. 12. 10:36) <https://www.yna.co.kr/view/AKR20161012057900009>

타이레놀 사건은 문제의 근원이 내부자에 의한 것이 아니라 외부자에 의한 사건이다. 이에 위기관리 매트릭스 상에서 분리하자면, 청산가리를 약에 투입하는 행위의 고의성은 기업 입장에서는 비의도적이라 할 수 있으며, 외부자가 저지른 범죄 행위에 대한 기업의 대응 역시 불가능하다고 볼 수 있다.

두 번째 사례는 LG 전자의 드럼세탁기 사건<sup>14)</sup>으로 2010년 2월 대전의 한 아파트에서 7살짜리 아이가 LG 전자의 구형 드럼 세탁기 안에 들어가 숨진 채로 발견된 사건이다. 드럼 세탁기의 문이 세탁기 안에서는 열 수 없는 구조라는 것이 세탁기 제품의 하자로 볼 수 없기 때문에 굳이 리콜을 하지 않아도 되는 상황이었지만 2008년 세탁기 사고(해외사례(일본); 도쿄와 치바, 미야기 등에서 3건의 화재사건을 일으켜 리콜 실시) 이후 발생한 또 다른 사고라는 점 때문에 도의적 책임 차원의 리콜을 실시하게 된다. 36만개의 세탁기 문 잠금 장치를 교체해주었으며, 세탁기를 사용하지 않을 경우 문이 닫히지 않도록 어린이 보호용 안전캡 43만개를 무상으로 제공하였다. 또한 드럼 세탁기 관련 어린이 안전사고 예방을 위한 캠페인을 진행하였으며, 유치원과 초등학교를 방문해 드럼 세탁기 안전사용 설명회를 개최하는 등 여러 활동을 전개하였다. 해당 사례를 위기관리 매트릭스로 선별하자면, 세탁기의 내부 열림 기능 부재로 인한 어린이 사망사고는 기업 입

에서는 통제 불가능하며, 어린이의 행위도 의도되지 않은 경우라 할 수 있다.

세 번째 사례는 이케아의 말름(MALM) 서랍장 압사 사건<sup>15)</sup>으로 2014년부터 2015년까지 미국에서 말름 시리즈 서랍장에 의해 유아가 압사를 당하는 사고가 발생하였다. 총 41건이 보고되었으며, 이중 17건은 19개월에서 10세 사이의 어린이의 부상 사고이다. 원인은 벽에 고정시키는 서랍장임에도 불구하고 비고정 상태로 이를 사용하다 전복된 것이었다. 이러한 상황에 대해 이케아는 고정을 위한 나사와 못은 제품에 포함되어 있지만 이를 사용하지 않아 해당 사고가 발생한 것이라고 밝혔다. 또한 고객이 원하는 경우 추가로 서랍장을 벽에 고정하는 나사못을 무료로 제공하겠다고 밝히면서, 이런 조치는 제품을 회수하는 리콜은 아니라고 밝혔다. 이케아는 사고에 대한 대응에 있어 국가별로 다른 태도를 보였는데, 실제 이케아는 우리나라 국가기술표준원의 자발적 리콜을 거부하였고, 해당 제품에 대한 국내 판매 중지는 3개월이나 지난 후에 이루어졌다.

네 번째 사례는 네이트 개인 정보유출 사건<sup>16)</sup>으로, 2011년 7월 28일 국내 사상 최대 규모의 해킹 사고(네이트, 싸이월드 회원 3500만명의 개인 정보가 유출)가 발생하였다. 유출된 정보는 이름, 휴대폰 번호, 이메일, 암호화된 비밀번호, 주민등록번호 등으로 2차 피해가 우려되는 중요 정보로 밝혀졌다. 조

14) LG 전자의 드럼세탁기

- 조선닷컴(2010. 02. 23. 13:23)

[http://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2010/02/23/2010022301112.html](http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2010/02/23/2010022301112.html)

- 경향신문(2010. 02. 24. 23:31)

[http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?artid=201002242231145&code=990101](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid=201002242231145&code=990101)

15) 이케아의 말름(MALM) 서랍장

- 동아일보(2016. 09. 09. 12:25) <http://news.donga.com/3/all/20160909/80224320/2>

- 한겨레(2015. 07. 23. 20:54) [http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy\\_general/701618.html](http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/701618.html)

16) 네이트

- 중앙일보(2011. 07. 29. 00:29) <https://news.joins.com/article/5867726>

- 중앙일보(2011. 08. 15. 00:13) <https://news.joins.com/article/5973876>



사를 통해 밝혀진 해킹의 방법은 이스트소프트의 공개용 프로그램인 알집의 업데이트 시 정상 파일을 악성 파일로 바꾸는 것이었다. 해커들은 먼저 SK 커뮤니케이션즈 사내망 PC 62대를 감염시켜 데이터베이스 관리자의 ID와 비밀번호 등의 정보를 수집하였고, 이후 DB 서비스에 접속하여 3,500만명의 회원 정보를 중국으로 유출한 것으로 밝혀졌다. 회사 측은 이에 대한 대응으로 회원 가입시 주민등록번호 저장을 중지하고 기존의 주민등록번호도 포기하겠다고 밝혔다. 또한 고객들의 개인 정보 입력을 최소화하는 방식으로 가입 프로세스를 변경하고, 수집한 개인정보는 모두 암호화하여 보관하는 계획을 발표하였다. 하지만 이러한 사고로 인해 사용자들은 등을 돌렸고, 페이스북 등의 해외 SNS가 각광받기 시작하는 시점에서 네이트 입장에서는 더욱 큰 타격을 받았다. 해당 사례를 위기관리 매트릭스로 선별하자면, 해킹이라는 사건에 대한 의도성은 없고, 고객 정보에 대한 암호화를 추진하기 전인 상황임으로 이 역시 통제 불가능한 상황이라 할 수 있다.

〈그림 6〉은 LG전자와 SK 커뮤니케이션즈를 대상으로 사건 발생 전·후 2년간의 성과(영업이익, 당기순이익) 및 동종 업계 평균을 도식화한 오차막대 그림이다. 우선 SK 커뮤니케이션즈의 영업이익과 당기순이익을 보면 사건 발생 1년 전부터 감소하기는 하였으나, 이들이 사건발생 이후 매우 큰 폭으로 감소하는 경향을 볼 수 있다. LG 전자의 경우 사건 발생 전보다 큰 폭으로 성과가 감소하는 것을 볼 수 있으나 1년 후부터 성과의 수준이 완만하게 증가하고 있는 것을 볼 수 있다.

#### 4.2 기업의 위기관리 대응 전략 방향

〈그림 7〉은 위기관리 매트릭스에 특정 기업의 위

기대응 전략 방향을 도식화한 그림이다. 본 연구에서 제시하는 총 16개의 사례 중, 위기의 유형이 범주를 의미하는 ㉠ 영역을 제외한 나머지 영역에는 실패 사례만 있는 것이 아닌 성공 사례들도 존재한다. 즉 기업의 적극적인 대응으로 위기를 극복한 사례가 다수 존재하는 것이다. 이에 ㉠ 영역을 제외한 나머지 영역은 모두 성공 사례 기업으로 선정하여 〈그림 7〉에 도식화하였다.

위기관리 매트릭스 상의 네 가지 유형에 따른 기업의 사례분석 결과를 보면, 각 영역에 대한 기업의 대응책에 일정한 패턴이 있음을 확인할 수 있다. 우선 〈그림 7〉에서 ㉠ 영역 '범죄'의 경우 사건에 대한 '행위의 고의성'이 존재할 경우 무거운 법적 책임으로 인해 다수의 기업이 사실을 은폐하거나 부정하는 경향이 있음을 확인할 수 있다. 이와 같은 초기대응 방법은 본 연구에서 보인 사례에서와 같이 성공 사례를 찾기가 힘들다. 즉, 사건 발생 초기 상태를 의미하는 매트릭스 상의 (4, 2)에서 대각선으로 직각 이동(조직이 현실을 인지하는 동시에 해결책을 찾아가는 전략)하는 방향이 아니라 방향성을 잃는 것을 볼 수 있는 것이다. 결국 언론의 못매를 맞고, 기업의 수익이 극단으로 감소되고, 사실 관계의 공표로 법적 책임까지 지는 상태에서야 고객의 눈높이와 동일해 지는 상태로 돌아가는 것을 관찰할 수 있다. ㉠ 영역은 문제해결 차원의 구체적인 진보는 없는 상태이며, 진정한 사과를 공표하는 수준이라 할 수 있다. 즉 고객의 눈높이가 낮은 수준인 2에 위치해 있다면, 조직도 자사의 수준이 2 수준이라는 것을 인정하고 사죄한다는 것이다. 이처럼 단시간에 기업의 성과를 회복하기 위해서는 우선 조직의 수준이 고객이 지지하는 수준에 있다는 것을 인정하는 것에서부터 위기 대응이 시작되어야 하지만, 대다수의 기업들이 이러한 방향을 따르지 않고 있다.

〈그림 6〉 ① 영역 성과 분석 (단위: 백만원)



NOTE : \* 전자 산업계 : ('08~'12) 아남전자, 가온미디어, 휴맥스 공시자료 참고  
 인터넷 매개 업계 : ('09~'13) 네이버, 다음 공시자료 참고

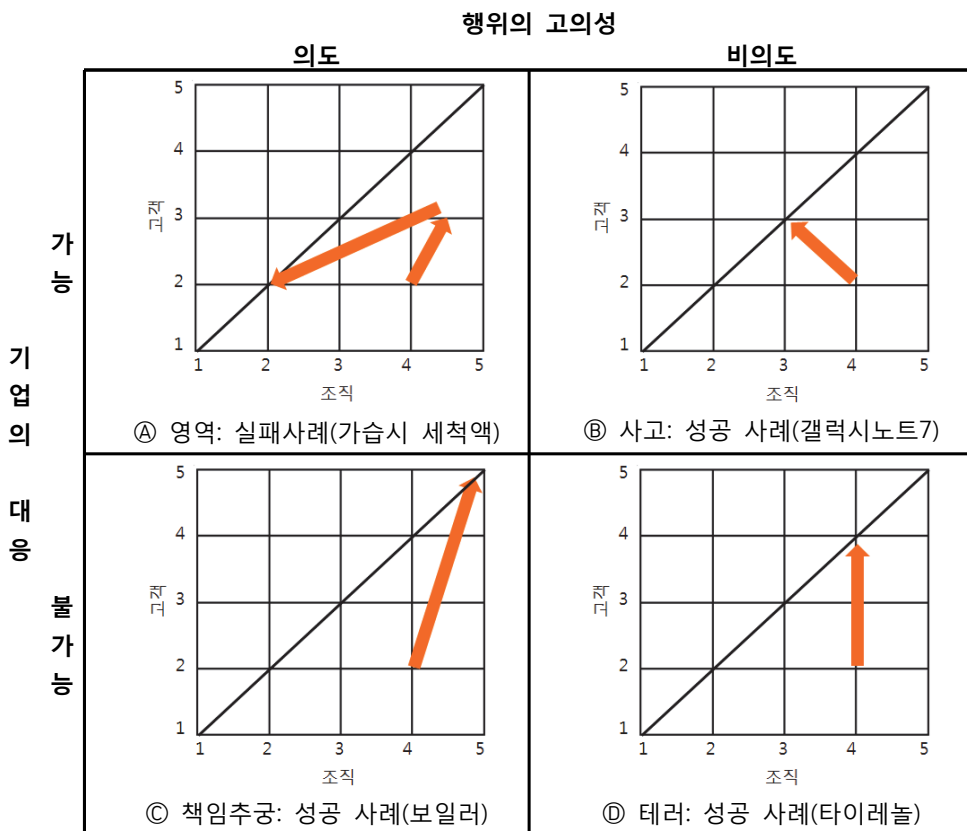
㉔ 영역 '사고'의 경우 사건에 대한 행위의 고의성이 비의도적이며, 기업의 대응이 가능하기 때문에 다수의 기업들은 적극적으로 위기를 벗어나기 위한 대응 방법을 선택한다. <그림 7>과 같이 사건에 대한 빠른 사과와 더불어 사고 발생 원인에 대한 파악, 신속한 원인 해결 및 향후 관리 방안을 제시하는 전략방향이 적합하다.

<그림 7>에서 ㉓ 영역 '책임 추궁'의 경우 사건에 대한 행위의 고의성이 존재하며, 기업의 대응이 불가능한 영역으로 다수의 사건이 서비스 접점 상에 위치한 종업원들의 부주의에 의해 발생된다. 이 같

은 위기의 유형에 효과적으로 대응하기 위해서는 서비스 접점 상에 위치한 현장 종업원들의 교육이 매우 중요하며, 단독보다는 협업을 통해 고객에 대하여 사고에 대비할 수 있어야 한다. 또한 직무에 대한 매뉴얼 숙지 여부를 정기적으로 검토하는 프로그램도 효과적일 것이다.

끝으로 <그림 7>에서 ㉑ 영역 '테러' 또는 '우발적 사고'의 경우 사건에 대한 행위의 고의성이 존재하지 않으며, 기업의 대응 역시 불가능한 영역으로 ㉓ 영역보다는 해결책을 강구하는 것이 어려운 경향이 있다. 이는 관리의 영역이 기업의 내부 뿐만 아닌 외

<그림 7> 위기대응 전략 방향



부, 즉 소비자들 역시 대상이 되기 때문이다. 따라서 공익성 측면의 위기관리 방법을 제안할 수 있어야 하며, 기업 내부에서도 위기관리 방법에 대한 통제를 위해 꾸준히 노력해야 한다.

## V. 결론

### 5.1 연구의 요약 및 시사점

온라인 커뮤니케이션을 통한 소비자들 간의 제품과 서비스에 대한 경험 또는 정보 공유가 시간이 지날수록 확대되고 있다(박성호와 김판수, 2017). 이러한 SNS, 유튜브 등 커뮤니케이션 매체들이 빠르게 다양하게 진화하고 있으며, 이러한 매체를 통해 기업의 위기를 유발하는 다양한 사건들이 소비자들의 이목을 끌고 있다. 위기에 대한 기업의 적절하지 못한 대응은 사건으로 인한 직접적 피해보다 더욱 부정적인 결과를 이끌어 기업을 위기에 빠지게 한다. 이와는 반대로 위기에 대한 기업의 적극적이고 효과적인 대응은 기업의 브랜드 이미지를 높이는 긍정적인 결과를 만들어 내기도 한다. 위기관리에 대해 기업들이 어려움을 겪는 이유는 사건들이 기업 내부뿐만 아닌 외부의 제 3자에 의해 발생하는 등 사건의 발생 원인이 다각화되면서 기업의 통제 범위를 벗어나는 경우가 비일비재하기 때문이다. 기업이 사건에 대해 인지하기 이전에 이미 다수의 소비자들이 해당 사건에 대한 가시적 정보를 빠른 속도로 재생산시키는 현재의 상황도 문제 해결에 어려움을 일으키는 또 하나의 이유로 볼 수 있다. 이처럼 위기 발생 원인의 다각화는 기업의 위기에 대한 소극적 대응을 유도하며, 사건에 대한 기업의 소극적 대응

은 일반 소비자들에게 기업에 대한 인식에 부정적 영향을 준다.

위기에 대한 기업의 대응이 신속하게 진행되기 위해서는 기업에서 발생하는 다양한 사고를 유형화할 수 있는 기준이 필요하다. 이를 위해 본 연구는 사고 행위의 고의성 여부와 기업의 대응가능 여부를 축으로 하는 '위기관리 유형 매트릭스'를 제시하였다. 본 매트릭스는 네 가지의 영역이 존재하는데, 우선 ㉠ 영역 '범죄'는 발생한 사건 행위에 기업 또는 개인(소비자) 차원의 의도성이 존재하며, 사건에 대한 기업의 대응이 가능하였음에도 이를 수행하지 않아 발생된 경우라 할 수 있다. ㉡ 영역 '사고'는 기업이나 소비자 차원의 의도성이 존재하지 않지만, 기업의 대응이 가능한 경우라 할 수 있다. ㉢ 영역의 '책임 추궁'은 사건 행위의 의도성이 존재하지만, 해당 사건을 기업 입장에서 대응, 즉 통제할 수 없는 경우라 할 수 있다. ㉣ 영역의 '우발적 사고' 또는 '테러'는 사건에 대한 의도성이 존재하지 않고, 기업 입장의 대응도 불가능한 경우를 의미한다.

본 연구는 각 영역에 해당되는 기업의 4 가지 사례, 총 16가지의 사례를 분석하였으며, 각 영역에 속한 기업의 공시자료를 기반으로 위기발생 전·후 총 5년 간의 성과(매출액, 당기순이익, 영업이익)를 분석하였다. 또한 위기에 대한 기업의 대응 전략을 '위기대응 전략방향 매트릭스'를 설계하여 해석하였다.

분석 결과 위기관리에 대한 성공 및 실패 사례가 기업의 공시자료를 통해서도 유의미하게 설명될 수 있음을 확인하였다. 또한 총 16개의 사례 중, 위기의 유형이 범죄를 의미하는 ㉠ 영역을 제외한 나머지 영역에서는 실패 사례만 있는 것이 아닌 성공 사례들도 존재하는 것을 발견하였다. 이는 사건의 유형보다 중요한 것이 기업의 적극적인 대응이라는 것을 시사한다. 또한 ㉠ 영역에 속한 범죄 유형 위기의

경우 다수의 기업들이 법적 책임으로 인해 사건에 대한 원인을 부정, 무대응 또는 회피하는 것을 볼 수 있는데, 이는 위기를 조직 전반으로 확산시키는 결과를 초래할 수 있는 점을 사례 분석을 통해 확인하였다. 끝으로 위기에 대한 초기 대응 전략이 적절치 못하여 일반 소비자들로부터 부정적 인식을 초래할 경우, 추후 대응 전략을 수정하더라도 일반 소비자들의 부정적 인식을 전환시키기 어렵다는 점을 사례 분석을 통해 밝혀 위기에 대한 기업의 초기 대응이 매우 중요하다는 것을 확인하였다.

## 5.2 연구의 한계점 및 추후 연구방향

본 연구는 위기 발생 기업과 동종 업계의 성과 지표를 공시자료를 이용하여 비교함에 있어 기업의 규모를 감안하여 비교하지 못한 한계점이 있다. 또한 위기관리 유형 매트릭스 상의 다양한 기업들을 모두 분석하지 못한 점 역시 한계점으로 볼 수 있다.

산업계마다 다수 발생하는 사건들은 각각 다르게 존재할 것이고, 이에 대한 대응 전략도 산업마다 차이가 있을 것이다. 이러한 점을 고려할 때 특정 산업별 사례연구를 기반으로 산업 별 위기의 유형과 대응 전략을 제시하는 연구가 필요할 것이다. 또한 산업군에 따라 위기의 유형을 파악하고, 효율성을 기준으로 위기 대응 전략을 장기적인 관점에서 분석하는 실증 연구도 의미 있을 것이다. 장기적 관점에서 살펴보면 위기에 대한 소극적 대응 전략인 무대응과 회피가 기업 운영 성과에 긍정적 영향을 미치는 경우 또한 존재할 수 있다. 이러한 다양한 장기적 성과의 변화를 기업의 공시자료를 사용한 실증 연구를 통해 분석해보는 것도 의미 있을 것으로 판단된다.

## 참고문헌

- 강가경, 이우균, 이수열 (2018), “기후변화가 비즈니스에 미치는 위험, 기회 인식 차이가 탄소경영활동과 성과에 미치는 영향: 탄소정보공개(CDP)를 이용한 탐색적 연구,” 한국생산관리학회지, 제29권, 제4호, 463-494.
- 민지선, 최성락 (2014), “위기관리에 대한 홍보 전략 사례 연구: 카카오톡 위 기 사례를 중심으로,” 경영관리 연구, 제7권, 제2호, 75-99.
- 이현우, 최윤희 (2014), “위기관리에서 상황적 위기 커뮤니케이션 이론의 전개과정과 향후연구를 위한 제언,” 홍보학연구, 제18권, 제1호, 444-475.
- 장미호, 송광석, 유한주 (2018), “사업연속성관리지수(BCMI)의 개발 및 평가에 관한 연구,” 한국생산관리학회지, 제29권, 제1호, 95-114.
- 지준형 (2015), “제품결함에 대한 기업의 위기관리 방식이 소비자의 브랜드태도 및 구매의도에 미치는 영향: 브랜드 연상 네트워크를 중심으로,” 한국광고홍보 학보, 제17권, 제1호, 273-307.
- 박근완, 박광태 (2017), “생존함수를 활용한 서비스전달 시스템 분석 방법론 설계,” 경영학연구, 제46권, 제2호, 403-427.
- 방광수, 박기경, 박종철 (2017), “기업위기 유형에 따른 기업의 대응 전략이 소비자의 기업태도에 미치는 영향: 기업규모의 조절효과를 중심으로,” 서비스경영 학회지, 제18권, 제2호, 271-292.
- 박성호, 김관수 (2017), “온라인 커뮤니티에서 개인의 수직적 특성이 구전요인과 구전효과의 관계에 미치는 영향,” 한국생산관리학회지, 제29권, 제2호, 113-133.
- Cleeren, K., H. J. Heerde and M. G. Dekimpe (2013), “Rising From the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises,” *Journal of Marketing*, Vol.77, 58-77.

- Coombs, W. T. and S. J. Holladay (1996), "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study of Crisis Communication," *Journal of Public Relations Research*, Vol.8, No.4, 279-295.
- Coombs, W. T. (1999), *On Going Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T. and S. J. Holladay (2002), "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory," *Management Communication Quarterly*, 16, 165 - 186.
- Coombs, W. T. (2004), "Impact of Past Crisis on Current Crisis Communication: Insight from Situational Crisis Communication Theory," *Journal of Business Communication*, Vol. 41, No.3, 265-289.
- Coombs, W. T. (2006), "The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis," *Journal of Promotion Management*, Vol.12, 241 - 259.
- Dawar, N. and M. M. Pillutla (2000), "Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations," *Journal of Marketing*, Vol.37(may), 215-226.
- Dutta, S. and C. Pullig (2011), "Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies," *Journal of Business Research*, Vol.64, 1281-1287.
- Ferrin, D. L., P. H. Kim, C. D. Cooper and K. T. Dirks (2007), "Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.4, 893-908.
- Kim, P. H., D. L. Ferrin, C. D. Cooper and K. T. Dirks (2004), "Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology vs. Denial for Repairing Ability- vs. Integrity-Based Trust Violations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.1, 104-118.
- Mitroff, I. I. and G. Anagnos (2001), *Managing Crisis before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, New York: AMACOM.
- Park, G. W., Y. S. Kim, K. T. Park and A. Agarwal (2016), "Patient-Centric Quality Assessment Framework for Healthcare Services," *Technological Forecasting & Social Change*, 113, 468-474.
- Patterson, B. (1993), "Crisis Impact on Reputation Management," *Public Relations Journal*, Vol.49 (November), 47-48.
- Puzakova, M., H. Kwak and J. F. Rocereto (2013), "When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings," *Journal of Marketing*, Vol.77, 81-100.
- Silvia, G., S. Romani and R. P. Bagozzi (2013), "Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior: Moral Emotions and Virtues," *Journal of Business Research*, Vol.66, No. 10, 1814-1821.
- Strahilevitz, M. (2003), "The Effects of Prior Impressions of a Firm's Ethics on the Success of a Cause-Related Marketing Campaign: Do the Good Look Better While the Bad Look Worse?," *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol.11, No.1, 77-92.
- Sung, Y. Y., H. J. Lee and J. C. Park (2013), "An

- Examination of the Effectiveness of Crisis Response Strategies for Repairing Competence and Integrity Violations," *Asia Marketing Journal*, Vol.15, No.1, 129-154.
- Tomlinson, E. C., B. R. Dineen and R. J. Lewicki (2004), "The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise," *Journal of Management*, Vol.30, No.2, 165-187.
- Wilson, D. T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(Fall), 335-45.

## Effect of the Type of Risk Management on Business Performance: Focused on Customer Experience\*

Geun Wan Park\*\* · Ji Won Bae\*\*\* · Seung Ho Yoo\*\*\*\*

### Abstract

This study proposes the 'Crisis Management Type 2×2 Matrix,' which categorizes various accidents both inside and outside companies. The axes of this matrix include 'the intention of action' and 'the possibility of company action,' and the four cells in the matrix include four cases per cell representing each crisis type. The performance of these companies during the two years before and after the accidents is investigated based on disclosure data, such as sales and net profit. The investigation reveals that rapid response to a crisis is important, particularly in the contemporary business environment, in which various events and accidents impact consumers quickly. We expect that the suggested 'Crisis Management Matrix' and 'Crisis Strategy Direction in Crisis Situation' provide practicing managers and researchers an important framework to identify crisis types and decide on strategic directions.

Key words: Risk Management, Risk Type, Situational Crisis Communication Theory, Customer Experience

---

\* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2016S1A5B5A07920470)

\*\* Knowledge Service Research Institute, Hanyang University ERICA Campus (First Author)

\*\*\* Korean Standards Association (Co-Author)

\*\*\*\* Division of Interdisciplinary Industrial Studies, Hanyang University (Corresponding Author)