

Dong-A Business Review

PDF EDITION

2009 JULY 2 Vol.37

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 (주)동아일보사에 저작권이 있으며, 사전 동의 없이는 어떠한 경우에도 사용할 수 없습니다.

무단 전재 재배포 금지

본 PDF 문서는 동아비즈니스리뷰 독자 및 www.dongabiz.com 회원에게 (주)동아일보사가 제공하는 것으로 저작권법의 보호를 받습니다. (주)동아일보사의 허락 없이 PDF문서를 온라인 사이트 등에 무단 게재, 전재하거나 유포할 수 없습니다. 본 파일 중 일부 기능은 제한될 수 있습니다.

‘노출의 기술’을 익혀라

| 김호 | 더랩에이치 대표 coolcommunication@gmail.com

사례 1 오리온과 해태제과, 새로운 ‘노출’ 시도

일부 제과업체들에는 가격을 올리면 소비자가 반발할 것을 우려해 과자 가격은 그대로 유지하면서 용량을 줄이는 관행이 있었다. 문제는 이들이 소비자에게 제대로 공지하지 않고 용량을 ‘슬쩍’ 줄였다는 데 있다. 올해 6월 오리온과 해태제과는 이런 불투명한 관행을 깨고, 소비자의 알 권리 차원에서 앞으로 용량을 줄일 때 그 사실을 더욱 투명하고 적극적으로 알리겠다고 선언했다.

물론 두 회사가 약속한 것처럼 앞으로 투명한 ‘노출’을 할지, 용량뿐 아니라 다른 분야에서도 소비자와 투명한 대화를 이어갈지는 지켜봐야 한다. 분명한 것은 두 회사의 이러한 노출 시도가 위기관리 트렌드를 잘 나타내고 있다는 점이다.

사례 2 롯데제과의 빼빼로

반면 이러한 흐름을 아직 제대로 읽지 못한 기업

들도 많다. 국내 1위 제과업체인 롯데제과는 올해 초 9개 제품의 용량을 슬쩍 줄였다 언론과 소비자 단체의 비판을 집중적으로 받았다. 대표적인 제품이 빼빼로다. 1983년 출시 당시 50g이던 빼빼로는, 포장 크기는 거의 그대로 유지하면서 중량은 수차례 줄여왔다. 올해 초에는 30g까지로 줄였다. 반면 가격은 250% 올랐다. 용량까지 감안하면 실질적으로는 가격을 475% 올린 셈이다.

올해에도 롯데제과는 용량을 줄이는 과정에서 소비자에게 제대로 알리지 않았고, 언론과 소비자 단체가 이를 문제 삼자 환율 급등 등의 이유를 대며 항변했다. 하지만 같은 시기에 경쟁사인 오리온, 크라운제과, 해태제과는 가격이나 용량을 그대로 유지했다. 결국 롯데제과는 더욱 신뢰를 잃게 됐다.

사례 3 디아지오의 원저

5월 15일, 국내 1위 위스키 브랜드인 원저의 신제품 발표회에서 수입·판매사인 디아지오코리아가 망신을 당했다. 관련 보도에 따르면, 회사 측 관계자가 “(새로운 원저의) 가격은 이전과 같다”고 자랑했다. 그런데 중형 사이즈는 500mL에서 450mL로, 소형은 350mL에서 330mL로 슬쩍 줄인 게 탄로 났다. 결국 경사스러워야 할 신제품 발표 관련 기사는 ‘(디아지오코리아의) 꼼수’라는 헤드라인을 달고 나갔고, 회사의 신뢰는 실추됐다.

‘꼼수’가 더 이상 통하지 않는 세상

롯데제과와 디아지오코리아가 신뢰를 잃고 망신을 당한 것도, 오리온과 해태제과가 새로운 ‘노출’

Article at a Glance

최근 오리온과 해태제과는 과자의 가격은 그대로 유지하면서 용량을 줄이던 관행에서 벗어나, 용량을 줄일 때 소비자에게 투명하게 공개하겠다고 선언했다. 반면 롯데제과는 이러한 흐름을 읽지 못하고 빼빼로 용량을 ‘슬쩍’ 줄였다가 비판을 받았다. 투명성의 시대에 기업은 위기관리 대책으로 ‘노출의 기술’을 잘 활용해야 한다. 즉 자신의 잘못을 빨리 공개하고, 때로는 정면 돌파해야 한다. 평소 자사의 나쁜 뉴스가 될 만한 것들을 스스로 드러내면서 이를 줄이려는 노력을 해야 한다.

편집자주 위기는 ‘재수 없는 일’이 아니라 어느 기업에서나 언제든지 발생할 수 있는 일입니다. 그러나 위기관리 시스템을 철저히 정립해놓고 비상시에 현명하게 활용하는 기업은 아직 드물습니다. 위기관리 전문가인 김호 더랩에이치 대표가 실제 사례들을 중심으로 기업의 위기관리 노하우를 전합니다. 독자 여러분께서 직접 겪은 위기관리 사례를 공유하고 싶거나 궁금한 점이 있으면, 김대표의 이메일로 보내주세요. 좋은 사례를 골라 본 글에서 다룰 예정입니다.

정책을 시행하려는 것도 실은 같은 배경에서 나온 현상이다. 불투명한 ‘꼼수’가 더 이상 통하지 않기 때문이다. 과거에는 기업이 소비자를 어느 정도 속일 수 있었다. 하지만 이제는 그것이 힘들어졌다.

리더십의 대가 워렌 베니스, ‘감성지수(EQ)’로 유명한 다니얼 골먼, 그리고 경영학 교수인 제임스 오톨은 2008년 저서 <투명성의 시대(Transparency)>에서 우리 사회가 어떻게 투명해져가고 있는지, 이에 대해 어떻게 준비해야 하는지를 다뤘다(이 중 일부 내용은 하버드비즈니스리뷰 2009년 6월호에 실렸다). 여기서 우리가 기억해야 할 것은 ‘투명성’이 정직이나 공정성처럼 보기 좋은 구호나 비전이라기보다는 냉혹한 현실이라는 점이다. 커스터머 인사이트의 정해동 대표는 최근 <고객 접촉점이 마케팅이다>라는 책에서 기업을 ‘투명한 어항 속 물고기’에 빗대어 표현했다. 어항 속의 물고기를 바라보는 것처럼, 소비자들은 이제 기업의 활동(예를 들어 과자의 용량을 슬쩍 줄이는 일)을 밖에서 훤히 파악할 수 있다는 뜻이다. 따라서 기업 입장에서는 원하지 않아도(자신들의 활동이) 벌어져버리고 있다. 투명성의 증가는 여러 요소와 관련이 있다. 소비자 보호주의의 강세, 블로그와 같은 개인 미디어의 급증, 조직에 대한 충성심의 변화 등이 그것이다.

이러한 투명 사회에서는 기업의 위기관리 패러다임도 바뀌기 마련이다. 과거에는 ‘나쁜 뉴스’를 숨기는 구조였지만, 이것이 점차 불가능해진 지금은 차라리 먼저 알리고 드러내는 게 더 나은 방법이 됐다. 이는 윤리적인 뿐 아니라 위기 상황에서 회사의 명성을 보호할 수 있다. 이러한 새로운 패러다임을 적극적으로 활용해 이익을 보고 있는 대표적인 사례를 보자.

사례 4 미시간대학병원

미국 미시간대학병원은 ‘노출의 기술’을 제대로 활용해 슬기롭게 위기를 극복하고 있을 뿐 아니라 신뢰도 얻고 비용 또한 대폭 줄였다. 이 병원은 의료사고 대처

에 있어 여타 병원과는 달리 ‘디스클로저(disclosure)’라는 독특한 프로그램을 갖추고 있다.

의료사고가 일어나면 대개 담당 의사는 뒤로 빠지고 병원 측 변호사나 의료사고 관리팀이 나선다. 이 과정에서 해당 환자의 가족들은 사고 내용에 대해 담당 의사나 병원으로부터 투명한 설명을 듣기보다는 방어적 해명을 접하게 된다. 하지만 미시간대학병원은 의료사고가 일어났을 때 즉시 환자 가족에게 유감의 뜻을 밝힌 뒤, 투명하고 신속하게 사고 원인을 조사할 것을 약속한다. 환자 가족에게 병원 근처에 숙소를 마련해주는 등 세심한 배려를 하는 것은 물론, 조사 과정에서 환자 측 변호사나 의사가 참여할 수 있게 하고, 모든 진료 기록을 투명하게 공개한다. 조사 결과 병원의 실수가 밝혀질 경우에는 담당 의사가 즉시 잘못을 인정하고 환자 가족에게 사과하며, 나아가 보상책에 대해 적극적으로 논의한다.

결과는 놀라웠다. 연간의 의료사고 관련 소송은 262건에서 100건 미만으로 줄었다. 아울러 소송 한 건당 평균 비용이 4만8000달러에서 2만1000달러로, 평균 소송 기간은 20.7개월에서 9.5개월로 줄었다. 이 프로그램은 하버드, 스탠퍼드, 버지니아 등 주요 병원을 중심으로 늘어나고 있다.

노출의 기술, 어떻게 해야 할까?

이처럼 노출의 기술은 새로운 위기관리 패러다임으로서 중요한 역할을 하고 있으며, 기업은 지금부터 관심을 갖고 이에 대비해야 한다. 그러면 어떻게 해야 할까?

첫째, 잘못을 감추거나 공개를 늦추지 말고 빨리 공개하라. 위기가 발생하고 회사의 잘못이 있었다면, 공개를 늦추거나 감추기 보다는 이를 어떻게 공개할 것인지 고민하라. <설득의 심리학>을 쓴 로버트 치알디니 박사는 “자신의 약점을 어떻게 커뮤니케이션할 것인가의 문제가 사람들의 신뢰도에 많은 영향을 미친다”고 말한다. 그리고 “잘못은 상대방이 지적하기 전에 먼

저 공개하는 게 더 유리하다”고 조언한다. ‘투명성의 패러독스’란, 자신의 잘못을 자기 입으로 말하는 것이 불리할 것 같지만 실은 더 이득이라는 뜻이다. 위기 상황에서 자발적으로 잘못을 공개하는 행동은 누구에게나 불편하지만, 오히려 유리한 점이 더 많아진다는 것을 잊지 마라.

둘째, ‘굳어 부스럼 만든다’는 속담을 과신하지 마라. 이는 특히 루머 관리에서 명심할 내용이다. GM이 최근 몇 년간 소셜 미디어를 활용한 사례에서 참고할 만한 게 있다. 바로 GM의 루머 관리 채널인 ‘GM Facts and Fiction(<http://gmfactsandfiction.com>)’이다. 소비자들은 이 사이트에 주위에서 듣는 GM 관련 루머를 직접 적어 제출할 수 있다. 회사는 루머를 받아 그 내용을 그대로 공개하고, 더불어 실제 사실과 자신들의 입장을 밝힌다. 루머에 시달릴 때는 오히려 정면 돌파하는 게 바람직하다.

셋째, 평소에 꾸준히 노출하라. 최근 경영 전반에 대해 사회에 보고하는 기업들의 사례가 늘고 있다. ‘지속 가능성 보고서’가 대표적이다. 산업재해, 소비자 불만, 온실가스 배출량, 폐수 방출량 등 나쁜 뉴스가 될 만한 것을 드러내면서 스스로 이를 줄이려는 노력을 한다. 이러한 노출은 자연스럽게 위기를 예방한다. 즉 자신들의 취약점을 드러내면서 자연스럽게 대책을 생각하고 실행하게 된다.

새로운 투명성의 시대에 기업의 위기관리 대책인 ‘노출의 기술’은 약점을 드러내는 게 핵심이다. 지금까지 나쁜 뉴스를 관리하는 기업의 기술은 상당 부분 ‘은폐의 기술’이었다. 하지만 사회와 경영 환경은 이제 노출의 기술을 요구하고 있다. ●

필자는 한국외대 불어과를 졸업하고 미국 마켓대에서 PR 전공으로 석사 학위를 받았다. 현재 KAIST 문화기술대학원 박사 과정에서 ‘위기 커뮤니케이션’에 대해 연구 중이다. 글로벌 PR 컨설팅사인 에델만 한국 대표를 거쳐 더럽에이치 대표로 있으면서 기업의 최고경영자(CEO)와 임원들에게 위기관리 노하우를 전하는 코칭과 워크숍을 진행하고 있다.

DBR은 기존 국내 매거진과 확실히 다릅니다.

高純度 경영 콘텐츠

기존 시사 경제지의 잡식성 콘텐츠를 지양합니다. 기업경영에 초점을 맞춰 심층적인 콘텐츠를 전달합니다.

현장형 콘텐츠

DBR은 단순히 정보만을 전달하지 않습니다. 현장의 생생한 케이스와 실질적인 솔루션을 드립니다.

MBA 출신의 제작진

고급 콘텐츠 제작을 위해 경영학 박사, MBA 기자들이 모였습니다. 차별적인 매패워로 한발 앞선 정보를 제공합니다.

생생한 해외 콘텐츠

DBR은 국내에서 유일하게 하버드 비즈니스 리뷰(HBR) 맥킨지쿼터리와 전재 계약을 맺었습니다.

와튼스쿨 IMD INSEAD 등 14개 해외 기관의 콘텐츠도 DBR 지면에 소개됩니다.

국내 최초의 경영지식 통합 솔루션

매거진은 물론 프리미엄 온라인 사이트, e-mail 뉴스레터, 오프라인 강좌를 함께 이용할 수 있습니다.

DBR, 이렇게 신청하세요.

발행정보 | 월 2회 발행, 연 24회 발행

가격 | 날권 12,000원, 연 288,000원

1년 정기구독료 | 240,000원

인터넷 구독 신청 | www.dongaBiz.com

온라인 투고 | DBR@donga.com

● 개인 구독 문의 | 02-721-7800

은행계좌 | 우리은행 1005-801-091411 (주)동아PDS

● 단체 구독 문의 | 02-2020-0685

은행계좌 | 우리은행 217-221493-13-002 (주)동아일보사