

DT시대 기업 위기관리, 어떻게 대응할까

글 송동현 | 밉글스푼 대표

dhsong@minglespoon.com



“위기가 뭘니까? 위기의 정의가 뭔가요?” 기업 위기 관리 자문과 컨설팅을 하다 보면 가장 많이 받는 질문이자 필자가 가장 많이 던지는 질문이다. 위기라고 하면 직감적으로 사람들이 느끼는 정의가 있다. 개인적으로 금전적, 정신적 피해를 입거나 신체적 상해를 초래하는 것, 기업의 이미지와 명성에 영향을 미치는 것, 다툼에서 화재, 갑작스러운 사고, 자연재해까지. 대부분 우리가 현재 살고 있는 오프라인 현실 세계에서 발생하는 것을 이야기한다. 이것은 실제 기업 위기관리를 위한 위기의 정의와 범주에 당연히 포함되는 것들이다. 그런데 언제든지 다양한 형태로 커뮤니케이션이 가능한 모바일 디바이스가 필수품이 되고 디지털 미디어가 발달한 이른바 DT(Digital Transformation) 시대라고 하는 현재에는 전혀 예측 불가능했던 위기의 종류와 위기 확산의 양상이 추가되기 시작했다.

그 중에 가장 대표적인 것은 과거 개인의 호불호 영역으로 평가절하했던 상대적으로 사소한 ‘불만’이 거대 위기가 되어 기업의 명성을 훼손하는 사례들이 늘어나고 있다는 것이다. 개인이 미디어가 되는 환경 속에서 불만이 개인의 사적 영역에서 공적 영역으로 쉽게 옮겨가고 게이트키퍼 시스템이 무너진 일부 언론 미디어들을 통해 확대 재생산되면서 쉽게 공론화되고 대중의 불만이 쉽게 폭발하고 있다. 이러다 보니 해프닝으로 판단할 수 있는 사안들도 위기로 정의되고 관리해야 하는 상황이 발생하거나 해프닝으로 넘어가야 할 사안들을 과도하게 인식하고 개입하면서 오히려 이슈를 키우는 상황도 늘어나고 있다.

오프라인은 ‘화자’, 온라인은 ‘청자’ 주도 커뮤니케이션

이때 기업들이 먼저 주의해야 할 것은 디지털 미디어는 소통의 상징이고 우리가 디지털 미디어를 사용해서 반드시 소통해야 한다는 일종의 ‘소통 만능주의’다. 일부에선 DT시대에 세상의 모든 갈등이 오직 소통만으로 해결할 수 있는 것처럼 이야기하지만 그럴 수 없다. 비정상적인 상황과 비상식, 비이성적인 이해관계자들 과도 반드시 커뮤니케이션해야 한다는 것도 어렵고 복잡다단한 대부분의 이슈는 대화로 풀 수 있는 상황이 있고 행동으로 보여줘야 할 상황도 있다.

우리가 일반적으로 기업의 대화, 소통이라고 이야기하는 것은 ‘다자간 커뮤니케이션’이다. 그런데 오프라인에서 진행되는 다자간 커뮤니케이션은 화자(話者)의 커뮤니케이션 역량에 성패가 좌우되고 DT시대에서 디지털 미디어로 진행되는 다자간 커뮤니케이션은 청자(聽者)의 커뮤니케이션 역량에 성패가 좌우되는 경우가 많다. 왜냐하면 오프라인은 온라인에 비해 청자의 수가 상대적으로 작고 명확한 그룹화(타킷팅)가 될 수 있기 때문이다.

조금 더 커뮤니케이션 형태를 자세히 들여다보면 오프라인은 커뮤니케이션이 진행되는 정확한 시점이 대부분 ‘1:1 형태’(말하기와 듣기의 분절)지만 모든 온



라인 커뮤니케이션은 ‘1:多, 多:多 형태’(쓰기와 읽기의 동시성)이다. 오프라인의 ‘말하기’ 개념인 온라인의 ‘쓰다’라는 개념과 오프라인에서 ‘듣기’의 개념인 온라인의 ‘읽다, 보다’라는 개념을 서로 비교해 보면 온라인은 동시다발적일 수밖에 없기 때문에 화자 주도의 커뮤니케이션이 애초에 불가능한 장소다. 하지만 기업들의 마케팅 활동이 반드시 필요하고 이 마케팅 커뮤니케이션 활동은 화자 주도일 수밖에 없다. 그렇다면 DT시대 변화된 환경에 따른 새로운 위기 요소를 찾아내고 가능한 예방하는 방안을 모색하는 것이 필요하다.

성공적인 마케팅을 위해 콘텐츠 사전 검수는 필수
DT시대에 기업의 마케팅 활동의 대부분은 디지털 콘텐츠를 제작해 디지털 미디어에 담아 확산시킨다. 이 과정 속에서 최근 여러 기업의 마케팅 콘텐츠 문제가 도마 위에 올랐다. 주요 이슈들을 살펴보면 크게 디지털 콘텐츠 기획 및 운영 측면과 외부 환경 측면이 있다. 디지털 콘텐츠 기획 및 운영 측면에서는 역사인식의 문제, 상대적 약자 비하 문제, 동물 학대 문제, 젠더 문제, 저작권 문제들이 많고 외부 환경 측면에선 코로나 시대에 역행하는 사회적 거리 두기 문제가 발생하고 있다.

표 | 디지털 콘텐츠 검수 대원칙과 주요 체크 포인트

구분	유의사항
대원칙	1. 다른 기업과 조직의 실패 사례 지속적인 반면교사 정례화와 검수 가이드라인 업데이트 2. 기획자의 관점이 아니라 오디언스의 관점과 수준에서 기획 3. 특정 성별에 따른 종교, 국적, 인종, 정치 성향, 사상 등을 차별하거나 지지하는 자세를 지양 4. 다양성을 존중하고 중립성을 유지하는 원칙 유지 5. 젠더 이슈 발생 가능성에 대한 사전 이해와 공감 필요 • 조직 내부 젠더 감수성을 강화하여 콘텐츠 검수 필요 • 콘텐츠 검수 자는 남성과 여성을 함께 배치 • 오인될 수 있는 젠더 이슈 관련 주제, 표현 사전 검수 • 육아, 살림, 가사일 등의 역할을 여성으로 고정하는 표현 배제 • 특정 성별이 상대적으로 훨씬 적게 보이지 않도록 주의
주요 체크 포인트	1. 성희롱, 성추행 등을 연상시키고 있는가? 2. 특정 성별을 비하하거나 차별하고 있는가? 3. 특정 성별 역할을 고착화하고 있는가? 4. 과도한 성적인 표현을 통해 성적 대상화하고 있는가? 5. 직업, 연령, 학력 등 각 계층 간 갈등을 조장하고 있는가? 6. 종교, 국적, 인종, 정치 성향, 사상 등을 차별하고 있는가? 7. 갑질 표현으로 오인할 수 있는 내용이 있는가? 8. 역사와 과거 사건을 과도하게 재해석하고 있는가? • 역사적 사실과 인물에 대한 세대별 인식 수준의 차이 고려 9. 동물 학대로 오인할 수 있는 요소가 있는가? 10. 출연자의 개인적 부정 이슈가 있는가? 11. 코로나 방역수칙을 준수하고 있는가? 12. 민감한 사회 이슈를 연상시키고 있는가? 13. 폭력을 정당화하고 있는가? 14. 사회적 윤리에 반하는 내용이 있는가?

마케팅 활동은 기본적으로 퍼포먼스 극대화를 목표로 한다. 그래서 도전적이고 때론 고정관념과 일반적 상식의 선을 넘나들며 사회적 이슈를 활용하기도 한다. 그 결과 오히려 사회적 역풍이 일어나기도 하고 한 편에선 노이즈 마케팅이다 평가하는 아쉬라장이 전개되기도 한다. 마케팅 활동으로 발생한 위기에 대해 위기관리를 성공적으로 해내면 또 그것이 마케팅 활동의 일환이 되고 있다. 이제 마케팅과 위기는 동전의 양면과 같은 셈이다.

최근 여러 새로운 이슈들이 많다 보니 위기관리 예방 차원에서 마케팅 활동과 마케팅 콘텐츠의 사전 검수가 중요해지고 있다. 필자가 수년 전부터 대기업과 다양한 브랜드의 디지털 콘텐츠 사전 사후 검수 작업을 하면서 업데이트하고 있는 가이드라인의 일부를 소개한다.

위기관리는 안전한 마케팅을 위한 나침반

최근 마케팅 활동 및 디지털 콘텐츠 사전 검수의 핵심은 두 가지다. 첫째, 검수 작업이 마케팅 기획과 콘텐츠의 크리에이티브를 최대한 살릴 수 있는 방안을 함께 찾아야 한다. 물론 결과가 자명하다 확실히 판단되는 것은 강하게 제언하고 막아야 한다. 하지만 검수 활동이 기획 과정을 쉽게 재단하고 나아가 비난하는 활동이 되어서는 안 된다. 협업하는 과정이 되어야 한다. 위기관리가 마케팅 활동을 방해하거나 저지하는 활동이 아닌 안전한 마케팅 활동을 보장하는 나침반이나 구명정이 되어야 한다.

둘째, 다양한 관점이 필요하다.

위기관리 컨설턴트가 좀 더

다양한 경험을 바탕으로 제언할 수 있지만 모든 상황을 예견하고 준비할 수 없다. 때문에 내부 관련자의 관점에서 검수 시스템과 외부 위기관리 컨설턴트 관점의 검수가 시스템에 의해 체계적으로 이뤄지는 것이 중요하다. 특정 관점에서 작동되는 검수는 이슈를 놓치는 경우들이 있다. 이 다양한 관점을 사전에 확인하기 위해선 기본적으로 콘텐츠 기획부터 게재까지의 스케줄링이 여유로워야 한다. 시즌성을 강조하는 콘텐츠를 제외하고, 오늘 기획해서 내일 게재하는 방식이 지속된다면 구멍이 생길 수밖에 없다.

DT시대에 상대적으로 마이너하다 생각했던 이슈들이 거대 위기가 되기도 하고 전혀 새로운 이슈가 발생하면서 기업 담당자들을 당황하게 만들기도 한다. 이렇듯 시대는 지속적으로 예측 불가능한 시대로 흘러가고 있다. 그렇다면 위기관리의 관점도 달라져야 한다. 즉 시대의 흐름에 발맞춰 위기관리 시스템도 변화해야 하고 위기관리의 관점도 크리에이티브해야 하는 시대다. 필자는 매주 다양한 기업들의 디지털 마케팅 기획에서 위기 요소를 확인하고 디지털 콘텐츠를 검수하고 있지만 그 콘텐츠에서 모든 위기 요소를 정확하게 100% 찾아내고 예견할 수 있을까 생각해 보면 100% 자신이 없다. 기존의 원칙과 가이드라인을 지속적으로 업데이트하면서 살아있는 가이드라인으로 만드는 것은 기본이다. 여기에 더해 크리에이티브한 고객과 소비자 그리고 마케팅 기획자와 콘텐츠 창작자만큼 관점이 크리에이티브하지 않는다면 최근 발생하는 유사 이슈를 사전에

감지하기 힘들 수밖에 없다는 것을

명심하자. ㉠

