

이슈 화약고로 변모한 소셜 미디어 기업 위기관리 전략

글 송동현 | 밉글스푼 대표
dhsong@minglespoon.com



최근 사회문제가 되고 있는 여러 기업 위기 이슈들은 기존 온라인 채널 및 소셜 미디어가 파급력과 확산성을 배가시키고 있다. 소셜 미디어는 기업의 위기 발생 빈도 또한 증폭시키고 있다. 그렇다 보니 소셜 미디어에서 발생하거나 확산되는 기업의 위기가 갈수록 기업의 명성과 영속성에 큰 장애 요소가 되고 있다. 과거에는 아침 조간신문을 보면서 혹은 밤 9시 지상파 정규 뉴스를 보면서 이슈가 대중들에게 알려지고 해당 기업의 위기가 시작되던 이른바 ‘원 데이 미디어’ 시대였다면 이젠 24시간 이슈가 발생하고 발견되고 확산되는 ‘24시간 소셜 네트워크 미디어’ 시대가 되었기 때문이다.

소셜 미디어 시대 위기, ‘발생’이 아니라 ‘발견’이다

소셜 미디어의 위기는 기존 위기와는 달리 상대적으로 작은 이슈가 큰 위기로 전이되고 확대된다. 위기 발생 상황과 더불어 과거 이슈까지 매우 자세하고도 연속적으로 공개되면서 위기가 급속하게 발전하고 지속적인 생명력을 갖게 된다. 그렇기 때문에 이제 이런 기업의 위기 이슈 흐름은 “지진 이후에 수차례 여진이 있듯이 사회적 공분이 된 위기 뒤엔 유사 이슈의 위기가 뒤따른다”라는 명제로 정리할 수 있다.

소셜 미디어에서 사회적 공분이 된 위기는 대부분 ‘돌발’적인 이유에 의해 발생한 후 얼마 지나지 않아 유사 위기가 발생한다. 이때 발생한 유사 위기는 첫 번째 발생한 위기가 정점에 이르거나 소강상태로 떨어질 무렵 제3자와 미디어에 의해 ‘발견’되거나 한 기업에 수차례 ‘누적’된 동일 이슈라고 말할 수 있다. 즉, 하나의 기업 위기는 유사한 위기를 ‘발생’시키는 것이 아니라 유사한 이슈를 소셜 미디어 및 기존 미디어를 통해 ‘발견’하게 하고 있다는 것이다. 때문에 최초 발생한 위기의 기업과 동일 산업군 혹은 동일 위기 요소를 가지고 있는 기업이라면 최초 경쟁사의 위기의 발생을 우리 기업의 위기 발견 징조로 받아들이고 미리 관리해야 할 필요성이 대두되고 있다.

기업 위기 요소를 미리 파악하자

기업 위기를 바라보는 입장과 위기에 대한 정의는 기업 구성원마다 모두 다르고 기업 내부 부서마다 모두 다르다. 예를 들어 재무, 회계팀은 금전적인 위기가 가장 큰 위기라고 생각하고 전산, IT 팀은 서버 다운이나 해킹이 가장 큰 위기라 생각하며 고객만족, CS 팀은 고객들의 클레임이 위기라고 생각하게 되는 현상들은 쉽게 발생한다. 이 때문에 위기에 대한 심각성이 달라지고 위기에 대한 민감도가 달라진다.

이 상황에서 위기가 발생하면 기업 구성원이 생각하는 위기의 정의와 외부 이해관계자가 생각하는 위기의 정의가 판이하게 달라 상황 판단 실수와 공감 부족의 소셜 미디어 커뮤니케이션 오류들이 발생한다. 그래서 우리 기업에 어떤 위기가 있는지 조사한 후 그 위기에 대한 발생 가능성과 위해도를 함께 공유하고 외부와 내부 상황 인식의 눈높이를 서로 지속적으로 맞춰 나가는 사전 내부 소통이 필요하다. 그러면 평상시 메시지와 위기 시 메시지 간 일관성도 생긴다.

기업이 위기 요소를 파악하고 공유했다면 그다음 그것을 개선하는 것은 의외로 쉽다. 반면 위기 요소를 파악하고 규정하는 것이 어렵다. 시대와 변화하는 환경에 따라 기업이 소셜 미디어 상에서 발생, 확산될 수 있는 위기 요소를 인식하고 있는 것, 그것을 인식하고 지속적으로 바라보는 것, 이것은 향후 기업 소셜 미디어 위기관리를 유지하기 위한 필요충분조건이다.

적절하고 일관된 모니터링을 하자

이렇게 기업의 위기 요소가 파악되고 공유되면 해당 위기 요소에 대한 소셜 미디어 모니터링을 실시해야 한다. 이후 모니터링을 통해 갑작스러운 위기 발생을 감지하게 되면 위기관리 시스템에 따른 대응 활동들을 전개하게 된다. 기업의 위기 요소 파악이 소셜 미디어 위기관리에 있어 첫걸음이라면 기업에 발생할 수 있는 위기가 어디에 있는지, 어떻게 전개되고 확산



되는지 소셜 미디어 상황을 정확히 파악하고 공유하는 활동은 소셜 미디어 위기관리의 핵심이자 때론 전 부라고도 할 수 있다.

평소 소셜 미디어 모니터링 활동은 위기를 가장 빠른 시간 내에 감지, 분석하는 활동이다. 모니터링 활동 결과는 빠르게 내부에 공유된 후 해당 위기를 예측 가능한 상태로 만드는 로드맵과 기업 위기관리를 위한 공식적 개입의 근거가 되어야 한다. 때문에 소셜 미디어 모니터링은 기업 위기관리의 성패를 가르는 매우 중요한 핵심 중 하나이자 위기관리의 시작이고 마지막이다.

위기 발생 후 진행되는 소셜 미디어 모니터링은 해당 위기와 관련한 핵심 이해관계자들과 대중들의 의견을 청취하는 리스닝 창구로 활용되어야 한다. 소셜 미디어 환경이 발전함에 따라 예전처럼 오프라인 신문과 잡지 그리고 TV, 라디오 등에 국한된 미디어 환경을 넘어서는 전 국민의 기자화와 개인 매체화 같은 변화가 도래하면서 기업 위기가 다양화되고 휘발성

을 가지게 되었다. 이런 상황 속에서 과거처럼 단순히 말하고 듣는 과정이 아니라 좀 더 이해관계자와 대중들의 이야기를 듣고 말하는 선순환 과정이 중요해졌다. 그 과정을 통해 상황을 정확히 이해하고 공감할 수 있는 포인트를 찾아야 한다.

실제 소셜 미디어 모니터링 분석 내용은 실시간으로 기업의 위기관리를 지휘하는 관리자나 경영층에게 보고되어야 한다. 그리고 모니터링을 통해 수집된 자료들을 바탕으로 위기 징후를 감지해 낼 수 있는 지표와 규정이 필요하며 그것을 해석할 수 있는 탁월한 식견과 판단력을 가진 최종 결정권자의 결단력 또한 필요하다. 이런 소셜 미디어 모니터링 시스템 속에서 위기가 발생하면 위기 조기 경보가 발동되고 해당 상황에 따라 매뉴얼에 기술된 시나리오와 트레이닝 받은 경험을 살려 각자의 R&R(역할과 책임)에 맞게 일사불란하게 움직여야 한다.

임파워먼트가 있는 전문적 조직을 키우자

기업 위기관리 전략을 이야기하다 보면 미리 준비하고 모니터링하고 빨리 대응하라는 이야기를 정답처럼 하는데 다소 원칙론적으로 들릴 수 있다. 사실 이것이 가능한 전제 조건은 기업의 소셜 미디어 자산 관리와 모니터링 프로세스, 보고 및 의사결정 프로세스의 정립이다. 먼저 지금 우리 기업의 소셜 미디어 자산은 무엇이 있으며 현재 자산 상태는 어떠한지 어느 부서가, 누가 운영하고 있는지에 대한 세부적인 확인과 파악이 필요하다.

이런 모든 일련의 준비와 활동들은 반드시 사람과 조직을 필요로 한다. 특히 소셜 미디어 위기는 확산성과 그에 따른 상황이 시시각각 변화하기 때문에 정확한 상황 분석을 위한 내부 소셜 미디어 전문가의 의견이 매우 중요해지고 있다. 하지만 아직까지 많은 기업들의 경우 소셜 미디어 담당은 경험이 적은 젊은 그룹들이 많고 직접적인 보고 라인에서 분리된 경우들이 있어 상황분석 과정 중 경영진의 이해와 예측

이 오프라인의 위기 시와 달리 많이 제한된다. 그래서 정보 공유와 협업 및 의사결정의 신속성을 위해 마케팅, 영업, 홍보, CS 등 소셜 미디어와 직접적인 관련성이 높은 부서들과 같은 편제에 놓여있어야 하고 소셜 미디어 위기관리 실무팀의 평소 임파워먼트(Empowerment)가 필요하다.

소셜 미디어 커뮤니케이션은 맥락(Context) 싸움

소셜 미디어 공간은 이제 통제 불가능한 공간이 되었다. 간혹 소셜 미디어상에 존재하는 각종 이해관계자들을 우리가 원하는 대로 통제하려 시도하는 경우가 있지만 현실은 녹록지 않다. 오히려 그들을 통제하려 시도하다 오히려 더 예상치 못한 상황이 발생하는 경우가 많다. 하지만 기업의 소셜 미디어 위기관리는 이 통제 불가능한 공간에서 최대한 통제 가능한 요소를 찾아내고 관리해야만 한다. 그래서 기업 위기 시 그나마 통제 가능한 두 가지, 내부 구성원과 우리의 공식 채널 및 미디어를 통한 공식 메시지는 최대한 통제되고 관리되어야 한다. 이때 전자인 내부 구성원 관리의 내부 의사 결정과 R&R로 대변되는 '위기관리 시스템'이 되고 후자인 메시지는 '위기관리 커뮤니케이션 전략'이 된다.

소셜 미디어는 예상되는 혹은 발생한 이슈 관련 커뮤니케이션을 모니터링하는 공간이자 기업이 공식적으로 개입하겠다고 판단을 하면 공식 커뮤니케이션을 진행하게 되는 공간이기도 하다. 그래서 소셜 미디어 위기관리는 결국 커뮤니케이션 위기관리다. 이때 기업의 소셜 미디어 위기관리 커뮤니케이션은 소비자들에게 얼마나 사과나 변명을 잘하느냐가 핵심이 아니다. 핵심은 해당 위기의 원인을 찾고 그 원인을 고쳐나가는 과정 혹은 결과의 커뮤니케이션이며 이는 최대한 반복되지 않아야 한다. 기업 위기가 소셜 미디어를 통해 부정적으로 확산되는 대부분은 해당 커뮤니케이션에 대한 오디언스들의 해석 문제이다. 감정적이고 혼란스러운 메시지보다 결정적 단서를 제공할 수 있

는 핵심 메시지의 반복으로 다양한 해석의 여지를 막아야 한다.

그래서 소셜 미디어 위기관리 커뮤니케이션은 이 모든 것을 아우르는 맥락(Context) 싸움이다. 이때 맥락은 '객관적 진실(Fact)'과 '주관적 진실'사이의 간극을 좁히는 것이 중요하다. 더불어 정서적 연결망(Affective Network)으로 변모한 소셜 미디어 상 대중의 감성(Emotion)을 어떻게 효과적으로 터치할 것인가 하는 메시지(Message)와 태도(Attitude)는 해당 기업 이슈에 대한 오디언스들의 정확한 해석을 만드는 열쇠가 된다.

기업 위기관리는 온·오프라인 통합 전략으로

앞으로 소셜 미디어 위기관리 시스템은 기존 잘 갖춰져 있는 오프라인 위기관리 시스템을 보완하고 더욱 완전하게 만드는 차원에서 이루어져야 한다. 기존 오프라인 위기관리 시스템이 제대로 갖추어져 있지 않은 기업이라면, 먼저 오프라인 위기관리 시스템을 정확하게 구축한 후 소셜 미디어 위기관리 시스템을 추가 보완해야 한다. 오프라인과 소셜 미디어 간 위기 상황 정보의 통합, 의사 결정의 통합, 실행 전략과 실행 방안들의 통합, 실행 주체의 통합, 메시지의 통합, 위기 대응 결과에 대한 통합 등 기업 위기관리는 모든 채널을 하나의 통합적 관점에서 유기적으로 결합해 관리되지 않으면 앞으로의 기업 위기관리는 더 어려워진다는 것을 명심해야 한다. ㉞



송동현

송동현 대표는 2013년 국내 최초로 온라인-소셜 이슈 관리 컨설팅사인 밉글스푼(minglespoon)을 설립한 이후 대표 컨설턴트로서 디지털 이슈 및 위기관리 커뮤니케이션 서비스 전반을 리드하고 있다.