

# 기업의 평판관리, 가장 중요하면서도 간과되는 리스크

안중식 이사 ERS

평판은 기업의 든든한 지지 기반이다. 고객은 평판에 자신의 브랜드 로열티를 투사한다. 기업이 수행하는 모든 활동, 즉 제품 품질부터 임직원 행동까지 모든 것의 마지막에는 평판이 자리 잡고 있다. 평판을 쌓는 데는 오랜 시간이 걸리지만 산산조각이 나는 것은 순식간이다.

평판리스크는 기업의 정직성과 제품의 품질에 의문이 제기되어 사업 기회를 잃어버릴 리스크다. 평판리스크는 직접적으로는 기업의 부정적인 행위의 결과로 발생하고 간접적으로는 임직원의 부도덕한 행위로 인해 발생한다. 또한 직접적인 관련이 없는 주변의 관계자인 협력 파트너나 공급자에 의해서도 발생한다.

평판리스크를 효과적으로 관리하기 위해서 우수한 거버넌스 체계와 투명성뿐만 아니라 사회적 책임이 있어야 한다. 그리고 최고경영진이 오너십과 책임감을 갖고 체계적으로 관리해야 하며, 기업의 모든 활동은 평판리스크에 노출되어 있다는 것을 잊지 말아야 한다.

## 전설의 종말, 폭스바겐

2015년 9월 19일 토요일. 독일 전역에서 많은 팬들이 프랑크푸르트 모터쇼를 보기 위해서 박람회장으로 몰려들어 주변은 자동차로 인해

곳곳이 정체되었고 사람들로 인산인해를 이뤘다. 자국 브랜드들이 주도하는 모터쇼는 독일인들에게 자부심 가득한 축제 그 자체였다.

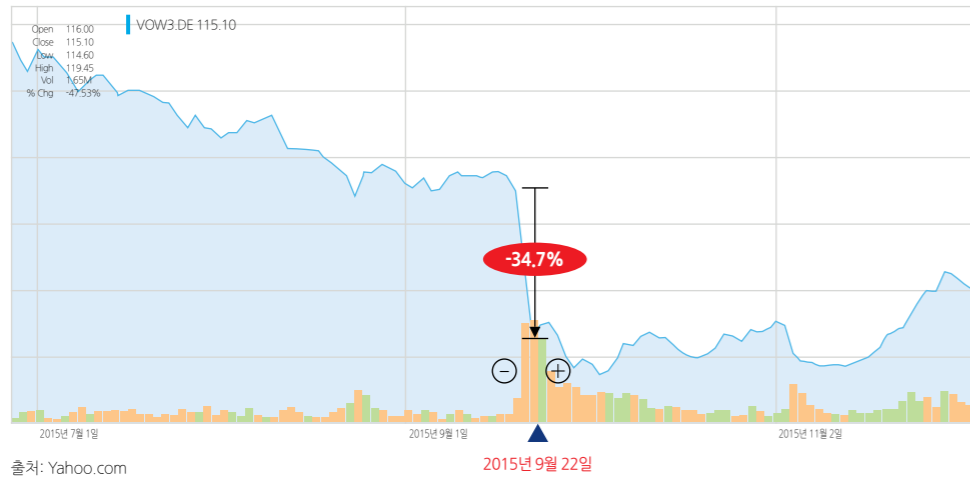
그로부터 며칠 후인 9월 22일, 폭스바겐그룹 계열인 아우디의 '기술을 통한 진보(Vorsprung durch Technik)'라는 기업 슬로건으로 대표되던 독일의 자부심이 한순간에 무너지는 사건이 발생했다. 폭스바겐은 배기가스 검사를 편법으로 통과하기 위해 소프트웨어를 설치한 자사 차량이 전 세계적으로 약 1,100만 대라고 시인한 것이다. 배기가스 조작의 결과는 혹독했다. 폭스바겐의 주가는 3일 만에 162.4포인트에서 106포인트로 34.7% 하락했는데, 이는 4년 전인 2011년 9월의 최저가(100.05포인트)로 회귀한 결과였다. 미국에서 디젤차 판매량은 2015년 8월 8,688대에서 12월 76대로 100분의 1 수준으로 급감했다. 또한 각국 정부로부터 소송, 압수수색, 제재가 이어지고 있으며, 미국 법무부의 경우 최대 106조 원의 민사소송을 추진하고 있다.

폭스바겐 차량이 독일 니더작센 주 볼프스부르크에 있는 폭스바겐 본사 앞에 주차되어 있다. 폭스바겐이 디젤차량의 배출가스를 조작한 사실이 드러나면서 글로벌 자동차업계에 큰 파장이 일고 있다.



그림 1. 폭스바겐 배출가스 조작 사건

폭스바겐의 주가는 3일 만에 162.4포인트에서 106포인트로 34.7% 하락했고, 이는 4년 전인 2011년 9월의 최저가(100.05포인트)로의 회귀였으며 2016년 1월 현재 115 수준을 유지하고 있음.



과연 폭스바겐은 위기를 반전시킬 기회가 없었을까? 사실 폭스바겐의 배출가스 조작 의혹은 2014년부터 제기되었으나 폭스바겐은 미 당국에 기술적 오류가 원인이었으며 자발적으로 자동차 50만 대를 리콜하겠다는 내용의 해명서를 제출했고, 고객에게는 이 리콜이 '배기가스 서비스 캠페인'이라는 거짓말이 담긴 서신을 보냈다. 2015년 5월, 일부 관리들은 폭스바겐이 소프트웨어로 배출량을 조작했을 수도 있다는 의심을 하고 있었으며, 개선된 차량에 대한 테스트가 시작됐으나 또다시 기준량을 초과하는 결과가 나왔다. 결국 7월에 미 환경보전국(EPA)은 폭스바겐이 이 문제를 해결하지 못하면 2016년형 디젤차량에 대한 승인을 보류하겠다고 통보하기에 이른다. 독일 본사 경영진은 상황이 이 지경에 이르러서야 사태의 심각성을 파악했고, 당시 최고경영자(CEO)인 마르틴 빈터코른에게 차량에 문제가

있음을 확인하는 내부 문서가 전달되었다. 마침내 2015년 9월 18일 신시아 자일스 EPA 집행사무관은 기자회견에서 어떻게 폭스바겐이 엔진 소프트웨어를 조작해서 고객과 미국을 기만했는지를 설명했다. 그리고 폭스바겐은 배출가스 조작을 공식적으로 시인했다. 폭스바겐의 실패 원인은 다양하지만, 경직된 지배구조에서 주요 원인을 찾아볼 수 있다. 미국식 주주자본주의 모델인 사외이사 중심의 이사회와 구분되는 독일의 이해관계자 중심의 감사회(Supervisory Board)는 이사회보다 상위 기구로서, 일상적인 경영을 책임지지 않지만 CEO를 포함한 인사권을 갖고 있는 핵심 의사결정 기구다. 20명으로 구성된 감사회 멤버 중 주주 대표는 10명인데, 그중 독립적인 인사는 단 1명에 불과했다. 감사회 구성원의 절반인 10명은 노동자 대표들로 구성되어 있는데, 노동자 대표들을



©한국경제DB

철저하게 사측에 우호적인 인력으로 구성함으로써 그 어떤 반대 의견도 용납하지 않는 구조였다. 이러한 지배구조하에서는 수익극대화 추구 혹은 극심한 경쟁구도 속에서 잘못된 의사결정을 내릴 가능성이 높았다. 그러나 보다 직접적인 원인은 내부통제의 실패라고 볼 수 있다. 폭스바겐의 불법적인 행위는 계속 은폐되었고, 내부고발자(whistleblower)는 단 1명도 나오지 않았다. 2014년 블루프린트 포 프리 스피치(Blueprint for Free Speech)에서 발표한 'G20 국가들의 내부고발자 보호법(Whistleblower Protection Laws in G20 Countries)'에 따르면, 독일의 내부고발자 보호제도는 아주 낮은 수준으로 아르헨티나, 브라질, 인도네시아 수준인 것으로 조사되었다. 폭스바겐 사태가 내부고발이 아니라 미국 대학과 정부의 고발로 인해 세상에 드러났다는 점은 시사하는 바가 크다.

문제의 원인을 제대로 직시하지 못한 폭스바겐은 위기 발생 이후에도 대응에 실패하고 만다. 폭스바겐은 2016년 6월 28일 미국에서 "147억 달러(17조 원)에 달하는 배상금을 지급하겠다"고 약속했으나, 독일을 비롯한 유럽에서는 "미국과는 규정이 다르다"며 배상을 거부했다. 독일 당국은 자국 자동차회사인 폭스바겐에 인내심의 한계를 드러냈고, 독일 검찰은 폭스바겐그룹 경영진에게 징벌적 손해배상을 요구하겠다는 방침을 전달했다. 클라우스 지헤 브라운슈바이크 지검 폭스바겐 수사 총괄은 "미국에서의 배상 결과를 비교하며 우리가 폭스바겐을 느슨하게 대한다고 생각했던 사람들의 시선을 바로 잡겠다"고 말했다. 단순 계산을 하면 폭스바겐은 유럽에서 2,646억 달러(289조 원)를 배상해야 하며, 이는 2015년 글로벌 시장에서 1,001만 대의 자동차를 팔아 올린 280조 원의 매출에 육박하는 금액이다.



### 위기를 기회로, 마텔

세계 최대의 장난감기업인 마텔은 2007년 8월부터 불과 몇 주 동안에 세 차례의 리콜을 실시하며 최악의 위기를 맞게 된다. 세 차례 리콜은 모두 중국에서 생산된 장난감이라는 공통점을 갖는다. 먼저 8월 2일 첫 번째로 장난감에서 기준치 이상의 납성분이 검출되었고, 그 결과 납 페인트를 칠한 완구 약 100만 개를 리콜했다. 이후 8월 14일, 자석과 장난감 본체와의 접착력이 약해 아이들이 자석을 삼킬 가능성이 제기되어 미국 내 950만 개를 포함해 전 세계적으로 1,820만 개의 중국산 장난감을 리콜했다. 그리고 약 한 달 뒤인 9월 5일 또다시 납 페인트 문제로 약 88만여 개 분량의 세 번째 리콜을 단행했다.

마텔은 최악의 리콜 사태로 평판 위기에 직면했으나, 적극적인 위기관리로 소비자의 신뢰를 되찾는 데 성공했다.

이렇게 연이은 리콜은 62년 넘게 쌓아 온 마텔의 브랜드 이미지에 큰 상처를 남겼으며, 믿었던 미국 브랜드가 중국에서 만든 해로운 제품을 팔고 있다는 사실은 소비자들에게 큰 충격으로 다가왔다. 특히 디즈니와 같은 경쟁사는 '우리 제품에는 납 성분이 없습니다' 등의 간접 비방 광고를 대대적으로 실시했다. 하지만 소비자들과 투자자들은 크게 동요하지 않았다. 주가는 큰 폭으로 하락하지 않았는데 1차 리콜에서 3차 리콜이 이루어지는 기간 동안 5.2% 하락했을 뿐이었다. 그리고 2007년 4분기 순익은 3억 2,850만 달러로 전년 동기 대비 15% 증가했다. 물론 엄청난 규모의 리콜과 새로운 점검 시스템의 도입으로 비용은 많이 발생했지만, 매출은 오히려 증가한 모습을 보였다. 그렇다면 마텔은 어떻게 위기를 기회로 바꿨을까? 납 페인트 장난감이 발견되자마자 마텔의 경영진은 위기를 적극적으로 관리하기로 결정했다. 우선 언론을 통한 커뮤니케이션에 주력했는데, CEO는



신문과 각종 매체에 사과문을 기고하고 인터뷰를 통해 적극적으로 사과에 나섰다. 그리고 당시 떠오르는 온라인 미디어에 사과 동영상 게재하고, 야후를 포함한 포털사이트들에 링크를 걸어 자사 리콜 관련 웹페이지로 연결하는 조치를 취했다. 특히 마텔은 3단계의 안전진단 시스템을 강화했는데, 장난감에 사용되는 모든 페인트를 전수 검사했다. 또한 전 생산라인의 기습 점검 강도를 높였고, 임의로 하던 완제품 검사도 모든 제품으로 확대했다. 마텔의 두 번째, 세 번째 리콜은 강도 높은 조사를 통해 결함을 찾아낸 뒤 자발적으로 실시한 결과였다. 마텔은 브랜드와 소비자 사이의 관계, 소비자가 브랜드에 기대하는 바와 그 맥락을 충분히 반영한 사과문을 통해 적극적이고 진실한 사과를 수행했다. 당시 마텔 CEO인 밥 에커트의 사과 동영상은 기존과는 다르게 마텔의 로고를 크게 배치해 자사가 위기에 적극적이고 진지한 자세를 지니고 있다고 강조했다며, 개선 행위에 대한 구체적인 과정을 제시했다. 2007년 8월 미국인을 대상으로 한 에커트 CEO의 사과 동영상에 대한 소비자의 반응을 조사한 결과, 소비자들은 긍정적인 반응을 보여줬다. 마텔의 제품을 구매하겠다는 의향은 71%였으나, 동영상 시청 후 76%로 늘어났다. 또한 마텔이 소비자 안전을 위해 의미 있는 조치를 취해 나갈 것이라는 신뢰도는 75%에서 사과 동영상을 접한 후 84%로 늘어났다.

### 평판리스크 관리를 위한 통합적인 접근

평판을 방어한다는 것은 아주 큰 도전이다. 그렇지만 그것은 관리가 가능하다. 기업은 평판관리 역량을 경영 전략과 조직 문화에 내재화해 전사적으로

향상시켜야 한다. 또한 평판리스크를 평가하고 감지해 평판 위기에 대한 사전 준비와 대응 방안을 마련해야 한다. 마지막으로 내외부 이해관계자와의 관계 구축을 통해 위기상황에서 자사를 적극 옹호하도록 옹호세력을 확보해야 한다.

### (1) 조직의 평판관리 수준 파악

우선 전사적인 평판관리 역량과 수준이 어떤지를 직시하는 것이 평판리스크 관리의 시작이다. 기업 이미지, 내부고발을 포함한 행동강령, 소셜 미디어 모니터링, 평판 위기 대응 역량 관점에서 조직의 현재 수준을 파악해야 한다. 먼저 기업 이미지를 명확하게 정의해 외부로 선포하고, 조직 전반에 적절하게 커뮤니케이션하고 있는지 검토한다. 또한 기업 이미지의 여러 구성요소가 논리적으로 일관성이 있는지 검토하고, 조직의 새로운 전략이 기업 이미지와 모순이 없는지 검토한다. 기업의 행동강령(Code of Conduct)이 합리적이며 충분히 수립되어 있는지 검토한다. 특히, 내부고발 프로세스가 있다면 이러한 프로세스가 잠재적인 윤리 이슈에 대한 목소리를 높이고 적절한 대응을 하고 있는지 검토한다. 이러한 프로세스가 충분한 예방 수단을 제공하고 있는지, 예방 통제 활동이 의도한 대로 동작하고 있는지도 확인해야 한다. 모바일 기술의 발달로 인해 평판 관점에서 소셜 미디어의 중요성은 점점 더 증가하고 있다. 따라서 소셜 미디어나 인터넷에 조직에 해가 되는 글이 존재하거나 증가하는지 모니터링하고 검토해야 한다. 그리고 이러한 모니터링 프로세스가 합리적으로 설계되었으며, 실제로 모니터링이 이뤄져서 경영진에게 적절하게 보고되는지 검토해야 한다.

딜로이트의 소셜 미디어 조사에 따르면, 전체 응답자의 78%가 소셜 미디어의 리스크가 높다고 응답했으나, 소셜 미디어에서 발생하는 위기 상황에 대한 사전 위기 대응 플랜이 마련되어 있지 않다고 응답한 임원이 전체 응답자의 69%에 달한다.

대다수의 응답자가 소셜 미디어 관련 정책(45%) 및 모바일 디바이스 관련 정책(47%)이 없고, 이에 대한 내부감사 또는 리스크관리 활동(69%)이 부재하다고 응답했다.

출처: Social Media and the Digital Enterprise, Deloitte, 2014

평판 위기 대응 역량 관점에서는 기업에 평판 위기가 발생했을 때, 이에 대응하기 위해 타당하고 일관성 있는 방안을 마련하고 있는지 검토해야 한다. 평상시 평판 위기 대응 역량에 대해 최고 의사결정 체계, 부서의 역할과 책임(R&R), 위기 커뮤니케이션, 위기 대응 인력 준비 및 훈련 상황을 검토한다. 비상시 평판 위기 대응 역량에 대해 신속한 의사결정, 언론 및 소셜 미디어 대응, 내부 커뮤니케이션이 준비되어 있는지도 검토해야 한다.

**(2) 평판리스크 식별 및 평가**

기업의 평판은 대내외 이해관계자들이 느끼는 사회적 관계, 명분, 감정을 포함하는 총체적인 것이다. 이해관계자는 기업의 제품이나 서비스를 사용함으로써 자부심이 생기기도 하며, 기업의 끊임없는 혁신 자세와 직원들의 좋은 근무 환경을 바라보며 감탄하기도 한다. 또한 기업이 투명하고 공정하게 비즈니스를 수행하면 신뢰를 가질 수 있고, 기업이 환경을 보호하고 사회적인 책임을 다하는 모습에서 호감을 느낄 수 있다. 이렇듯 기업에 대해 이해관계자들이 느끼는 자부심, 감탄, 신뢰, 호감을 바탕으로 기업의 평판이 형성되며,

기업이 이해관계자들의 기대수준을 충족시키지 못할 때 평판 위기가 발생한다.

먼저 회사에 부정적인 평판을 야기하는 이벤트는 다양한 원천에서 발생한다. 먼저 나쁜 품행(Bad Conduct)으로 인해 평판이 저하될 수 있으며, 비윤리적인 방식으로 사업을 수행하거나 불법 또는 부당 행위를 하는 경우도 이에 해당된다. 그리고 외부에서 바라보기에 의심스러운 판단을 통한 지나치게 공격적인 세금 회피, 과도한 경영진 보상, 회사의 가치에 모순되는 사업 활동을 추진하는 경우에도 평판에 나쁜 영향을 미칠 수 있다. 제품 또는 서비스 품질 관리 실패나 자연재해, 인재로 인한 사업 중단 등 운영상 결점도 부정적 평판의 원인이 된다.

이와 같은 부정적인 평판을 야기하는 이벤트를 바탕으로 잠재적인 평판리스크를 식별한다. 특히 평판은 이해관계자의 기대수준이 중요하므로, 어떤 평판리스크가 이해관계자에게 중요한 영향을 미치는지 평가해야 한다. 평판리스크의 유형에 따라 이해관계자별 대응 우선순위를 평가하는 것이 중요하다.

표 1. 회사에 부정적인 평판을 야기하는 이벤트 사례

<b>나쁜 품행</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객 데이터 또는 정보의 오남용</li> <li>비윤리적인 방식으로 사업 수행</li> <li>회사 내 개인·그룹의 불법 또는 부당 행위</li> </ul>
<b>의심스러운 판단</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사 경영진·오너의 유감스러운 행동</li> <li>과도한 경영진·오너 보상</li> <li>핵심 브랜드 가치에 모순되는 사업 활동</li> </ul>
<b>운영상 결점</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주요 제품 또는 서비스에 대한 품질관리 실패</li> <li>자연재해 또는 인재로 인한 사업 중단</li> </ul>
<b>외부 공격</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정치인 또는 공공기관의 부정적 발언</li> <li>사실무근의 소문 또는 고소</li> <li>회사의 사업 활동에 반대하는 단체</li> </ul>

출처: Deloitte Analysis

표 2. 회사의 업무 영역별 잠재적 평판리스크와 이해관계자 사례

구분	잠재적인 평판리스크(예시적)	이해관계자(예시적)
제품·서비스	제품 리콜, 제조물 책임, 공급망 중단, 고객 불만	고객, 일반 대중, 미디어
혁신	신제품 실패, 시장 도태	고객, 임직원, 비즈니스 파트너
근무 환경	보건 및 안전 위반, 비윤리적 행위	임직원, 규제당국, 일반 대중, 노조
거버넌스	규제당국 법률 위반, 부정 행위	규제당국, 투자자
사회적 책임	환경 소송, 인명 피해, 조세회피	고객, 일반 대중, 규제당국, 미디어
리더십	환경 소송, 인명 피해, 조세회피	투자자, 미디어, 고객
성과	실적 부진, 수주 절벽	투자자, 규제당국, 공급자 및 비즈니스 파트너

출처: Deloitte Analysis



**(3) 평판리스크 모니터링**

평판리스크를 효과적으로 관리하기 위해서 재무 성과, 지배구조 및 리더십(이사회 다양성, 일하기 좋은 기업<sup>1</sup> 설문조사 결과), 컴플라이언스(규제 위반, 소송 건수, 내부고발), 고객 약속 이행(정시 납품·배달 수준, 고객 컴플레인), 조직 및 문화(이직률, 만족도), 사회적 책임(지역 공동체 민원, 세전 이익 대비 기부금) 등을 측정해 관리해야 한다. 또한 정보기술(IT)에 투자해서 다양한

미디어들을 지속적으로 확인하고 실시간으로 모니터링하는 체계를 갖춰야 한다. 평상시 평판 강화를 위해 가장 중요한 활동은 내외부의 옹호세력을 확보하고 육성하는 것이다. 조직 전반에 회사의 브랜드 가치에 대한 인식을 높이고, 임직원들이 평판을 방어하도록 책임을 강화해야 한다. 외부의 핵심 이해관계자와 오피니언 리더들과의 관계를 유지하기 위해 지속적으로 전략적인 노력을 기울여야 한다.

표 3. 위기 국면별 커뮤니케이션 전략

국면	위기 상황	위기 커뮤니케이션 전략
1차 국면	위기 발생 시점부터 하루에서 이틀 사이에는 위기 자체의 실태를 파악하려는 움직임 위주	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사건 자체에 대한 사실 전달 및 분석은 육하(5W1H) 원칙에 의거해 빠르게 전달</li> <li>• 사실 관계가 완전히 검증된 분명한 사실이어야 함</li> </ul>
2차 국면	가장 많은 여론이 주목하는 것은 피해 사실에 대한 책임 규명 문제이며, 피해 발생에 대해 누가 책임을 지는지 가해자를 찾아 나섬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선βολ리 대책안을 제시하는 것은 매우 위험</li> <li>• 장기적인 안목을 가지고 근본적인 사건의 원인 차단과 재발 방지에 주목해 차분하게 대책을 수립하는 냉정함이 필요</li> </ul>
3차 국면	이슈의 중심을 미래와 계획으로 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사건의 시점을 당장의 피해 보상과 사죄에서 보다 나은 미래를 제시하는 장기적 대책 마련으로 옮겨 가는 것이 중요</li> <li>• 당연한 이슈 및 위기의 심화를 차단하고, 진심으로 사태 해결에 앞장서는 회사의 모습 강조</li> </ul>

출처: Deloitte Analysis

**위기 상황에서의 위기 커뮤니케이션 전략**

우리의 제품과 서비스가 대중에게 공격받을 때, 우리는 어떻게 해야 하는가? 모든 기업은 실수를 저지르지만, 이를 효과적으로 다루지 못할 경우 이해관계자들과의 관계는 물론 기업의 평판에 심각한 피해를 안길 수 있다.

먼저 철저한 자기반성과 진상 규명에서 출발해야 하며, 본격적인 위기 커뮤니케이션을 가동해야 한다. 이는 기업의 평판에 대한 인식이 비정상적인 상황에서 일상적인 커뮤니케이션에 집중하는 것은 정상적이지 않기 때문이다. 위기 커뮤니케이션 원칙은 첫째, 사실에 기반을 둔 개방적이고 명확한 커뮤니케이션, 둘째, 진실한 감정과 공감을 바탕으로 비상사태 해결 및 인명피해 최소화, 셋째, 우호적인 미디어뿐만 아니라 비판적인 집단에 대해서도 공평한 커뮤니케이션 활동을

펼쳐야 한다. 특히 위기 커뮤니케이션은 평판 위기의 국면에 따라 적절한 메시지가 전달되도록 설계해야 하며, 이슈의 중심을 미래와 향후 계획으로 전환하기 위해 전략적인 커뮤니케이션이 필요하다.

1 미국 경제지 포천(Fortune)의 일하기 좋은 기업(Great Work Place) 선정 설문조사.



Contact  
안종식 이사  
ERS  
02-6676-2988  
jonahn@deloitte.com