

## 소셜 미디어를 활용한 위기 관리 커뮤니케이션 가이드라인

이중대 (에델만 코리아 이사)

블로그로 대표되는 소셜 미디어를 활용하는 소비자(혹은 고객)들이 많아지고, 온라인상에서 특정 이슈의 증폭 속도가 매우 짧아졌다. 이는 타겟 소비자들의 콘텐츠 생산, 소비 및 배포(혹은 공유)에 대한 성향이 크게 변화된 것에 기인한다. 따라서, 기업 커뮤니케이션(마케팅, PR, 고개관계관리 등) 담당자들은 소셜 미디어를 활용한 고객 대화 모니터링 및 위기관리 커뮤니케이션 활동 역량을 확장해야 할 필요가 높아지고 있다. 이번 칼럼에서는 기업이 참고할 수 있는 '소셜 미디어를 활용한 위기관리 커뮤니케이션 가이드라인'을 제시하고자 한다.

### 사전 대응 시스템 구축

매년 발생하는 장마, 폭설, 화재 등 천재지변 관리를 위한 시스템을 구축하고 유지하기 위해 정부 및 기업들은 예산을 편성한다. 주된 이유는 실제 이슈 발생으로 인한 피해 금액이 사전 대응 시스템을 구축하고 관리하는 비용 보다 막대하게 크기 때문이다. 위기관리 커뮤니케이션을 위한 소셜 미디어 활용 역시 동일 선상에 봐야 한다는 점을 강조하고 싶다. 그렇다면, 소셜 미디어를 활용한 위기 사전 대응 시스템 구축을 위해 필요한 부분을 알아보자..

**1. 소셜 미디어 대화에 참여하라:** 현재 자사 비즈니스 커뮤니티와 온라인 상에서 관계를 구축하고 있지 않다면, 위기상황 발생시 그들에게 기업 입장 및 정보를 전달할 수 있는 채널을 구축하지 못했다는 것을 의미한다. 자사의 이슈 대응(혹은 위기 극복)을 위한 노력을 직접적으로 전달할 수 있는 커뮤니케이션 채널 파악을 위해 평소 소셜 미디어 대화에 점진적인 참여가 필요하다.

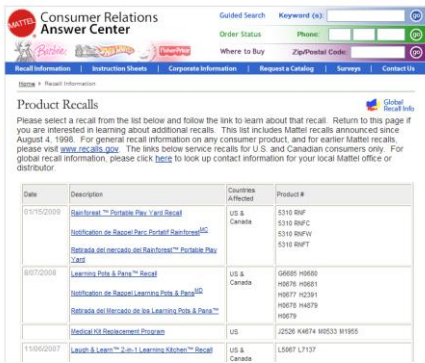
**2. 소셜 미디어 활용 문화를 공유하라:** 소셜 미디어를 활용하고 있는 사내 인력을 규명하고, 각 부서별 소셜 미디어 모니터링 전담 인력으로 활용해야 한다. 예를 들자면, 개발자는 커뮤니티 동향을 파악하면서 자사 제품에 대한 개발자들의 다양한 의견을 지속적으로 모니터링하고, 고객 서비스 부서는 온라인 동호회 사이트의 회원으로서 대화에 참여해야 한다.

**3. 온라인 위기 대응팀을 조직하라:** 실제 위기가 발생하면 가장 중요하고 필요한 것이 위기 대응 방향을 결정하고, 대응 액션을 취할 수 있는 팀의 역량이다. 관련 팀은 정보를 습득하고, 커뮤니케이션 메시지 및 프로그램을 개발하고, 콘텐츠를 배포할 수 있는 역량이 있어야 하며, 실시간으로 대응 방향을 결정할 수 있는 임원이 포함되어야 한다. 평상시에도 온라인 위기 대응팀(혹은 온라인 고객 불만 관리팀)을 구성할 수 있다면, 관련 팀은 소비자 입장에서 기존의 소비자 불평/불만 접수 절차, 보상의 범위 등 오프라인 정책뿐 아니라 온라인 불평에 대한 대응정책을 확인해야 한다. 관련 정책 및 프로세스가 구축되어 있지 않다면, 이를 새롭게 규정하여 마련하고, 사내에 공유하는 업무를 진행해야 한다. **안티 사이트가 생기는 가장 큰 이유는 소비자들이 자신의 불만을 토로할 수 있는 공간이 없기 때문이다.**

**3. 실시간 모니터링 시스템을 구축하라:** 고객들의 대화를 트래킹할 수 있는 시스템을 구축하면 실시간으로 고객들의 의견을 경청할 수 있다. 구글의 알림 서비스(<http://www.google.com/alerts>) 혹

은 브랜드 모니터링 전문 회사들의 서비스를 통해 고객 불만 의견을 실시간으로 파악함으로써, 관련 이슈가 위기상황으로 발전하기전에 조기대응할 수 있을 것이다. 각 부서 소셜 미디어 모니터링 팀원들은 자신이 속한 커뮤니티의 의견을 항상 주시하고, 중요한 이슈가 발생하면 이를 온라인 위기 대응팀과 공유해야 한다.

**4. 실시간 정보를 제공할 수 있는 공간을 마련하라:** 기업 홈페이지에 최신 뉴스를 공유하는 뉴스



**[마텔의 제품 리콜 웹사이트 화면]**

할 수 있다.

섹션이 없다면, 새롭게 구축해야 한다. 위기상황이 터지면 비즈니스 이해관계자들은 관련 기업의 입장과 정보를 얻기 위해 홈페이지 방문이 급속히 늘게 되는데, 그들에게 최신 정보를 제공하여 기업 입장에 대한 이해를 도모해야하기 때문이다. 기업 블로그를 운영하고 있다면, 이슈 증폭 상황시 블로그의 역할 및 활용 방향에 대해 사전에 규명해야 한다. 제품 리콜과 같은 특정 이슈를 해결하기 위해서는 마텔과 같이 리콜 정보를 담은 마이크로 사이트 구축(<http://service.mattel.com/us/recall.asp>)을 고려

**5. 이슈 관련 키워드를 리스트업하라:** 사전에 위기상황으로 발전될 수 있는 이슈를 규명해 놓았다면, 관련 이슈가 실제로 발생시 네티즌 입장에서 포털사이트에 검색할 수 있는 키워드 리스트를 개발해야 한다. 관련 키워드는 곧 위기 상황이 발생시 네티즌들에게 전달하고자 하는 메시지와 정보를 보유한 마이크로 사이트로 직접적인 방문을 유도하는 검색 광고 키워드로 활용해야 하기 때문이다.

**6. 온라인 위기 상황시 역할 및 대응 활동을 사전에 규명하라:** 위기 상황에선 시간 활용이 가장 중요하다. 팀원들의 연락처, 외부 전문가 연락처, 위기 상황시 대응 활동, 역할 및 책임, 대응 메시지 예시 등을 사전에 규명하고 리스트업해 놓아야 보다 효율적인 대응이 가능한 법이다. 기존에 갖고 있는 위기 대응 매뉴얼에 온라인 위기 대응을 위해 필요한 사항들을 규명하고, 주요 팀원들과 공유해 두어야만 원활한 대응을 진행할 수 있다.

**7. 위기 대응 시뮬레이션을 진행하라:** 아무리 꼼꼼하게 위기 대응 매뉴얼을 작성해놓았다고 하더라도 실제 위기 상황에서 효과가 없다면, 그냥 실패작일 뿐이다. 외부 PR전문가들을 활용하여 실제적으로 발생 가능성이 높은 이슈에 대한 시나리오(제품 리콜, 불친절한 콜센터 직원과 고객 통화, 고객 정보가 담긴 노트북 분실, 공장 화재 등)를 마련하고, 가상 위기 대응 시뮬레이션 워크숍을 진행하여 위기관리 대응팀의 역량을 향상시켜 나가야 한다.

**활용 가능한 소셜 미디어 채널 파악**

보통 위기 상황이 발생하게 되면, 기업은 보도자료, 기자간담회, 전화 인터뷰 등 방법을 통해 커뮤니케이션을 진행하게 된다. 기업이 평상시 소셜 미디어를 커뮤니케이션 채널로 구축하고 있을 경우, 위기 대응시 소셜 미디어는 자사의 입장, 정보, 대응 노력을 전달할 수 있는 미디어로서 역할을 수행할 수 있는데, 이를 위해 소셜 미디어에 대한 사전 이해가 필요하다.

**1. 온라인 모니터링 채널:** 먼저, RSS리더기(한RSS 및 구글 리더기 등)와 구글 알리미서비스 등 온라인 의견 모니터링 서비스에 친숙해져야 한다. RSS 리더기를 통해 자사 및 경쟁사 뉴스 보도, 블로그 포스트, 온라인 동호회 글 등을 실시간으로 모니터링하고, 내부 팀원들과 공유해야 한다. (보다 자세한 내용은 <http://www.biznmedia.com/news/print.php?idxno=18121> 참고)

**2. 블로그:** 위기 상황시 블로그의 이점은 자사 이슈 관련 새로운 소식을 최신으로 업데이트하여 알리는 것이 매우 용이하다는 것이다. 기존 메인스트림 미디어의 뉴스 사이클에 앞서, 기업이 파악한 사실을 알릴 수 있고, 기존 언론매체의 게이트 키퍼링 단계를 거치지 않고, 기업의 핵심 메시지를 전달할 수 있다. 또한, 잘못된 사실을 바로 잡고, 악성 루머를 잠재울 수 있고 공중의 감정적인 반응을 조정하고 수용하면서, 자사의 인간적인 목소리를 전달할 수 있다. 다만, 평소 기업 블로그 운영을 통해 관련 업계의 대화에 참여하고 있어야 한다는 것이 전제조건이다.

**3. 온라인 커뮤니티 사이트:** 제품의 유형에 따라, 관련 제품의 의견이 블로그스피어 보다는 온라인 동호회 사이트에서 보다 활발하게 이루어지는 경우가 있다. 위기 상황시 소비자 및 매니아 그룹의 의견이 어떻게 변화되고 있는지, 무엇을 염려하는지 등을 파악해야 자사의 입장과 핵심 메시지를 개발할 수 있기 때문에, 온라인 동호회 사이트 내에 회원가입이 필요하다. 또한, 특정 이슈 상황에 대한 기업의 입장을 블로그나 마이크로사이트에 밝히고, 온라인 동호회 사이트에 관련 URL을 공유하여 위기 대응 노력을 적극적으로 알릴 수도 있다.

**4. 링크나우:** 링크나우(<http://www.linknow.kr>)는 국내에서 전문가들이 주로 애용하고 있는 소셜 네트워크 사이트이다. 관련 회원들은 주제별 커뮤니티 대화에 참여하고 있는데, 포털 사이트에서 운영하는 카페 및 커뮤니티 사이트 회원들보다는 비즈니스 마인드가 강하며, 평상시 링크나우를 통해 업계 전문가들과의 우호적인 관계 구축을 하여, 위기 대응 정보를 적절하게 제공할 경우 업계 전문가들의 객관적인 이해를 이끌어낼 수 있다.



[젯블루사의 전CEO 데이비드 닐먼의 동영상]

**5. 동영상 공유사이트:** 해외에선 2007년 대규모 결항사태로 위기 상황에 빠졌던 젯블루(JetBlue)가 위기 상황에 대해 '우리의 약속(Our Promise to You, [http://www.youtube.com/watch?v=-r\\_P1q7EAUw](http://www.youtube.com/watch?v=-r_P1q7EAUw))'이라는 동영상에 CEO가 직접 출연하여 관련 사태의 재발을 방지하겠다는 약속을 하고, 실제적인 해결방안을 적극적으로 제시하기도 하였다. 인명 피해가 발생하여 국민들의 관심도가 높은 이슈라면, CEO 인터뷰 동영상을 제작

하여 유튜브와 같이 젊은 소비자들이 많이 활용하는 사이트를 적극 활용하는 것도 고려할 수 있다.

### 소셜 미디어를 활용한 이슈 대응법

기업의 위기상황이라는 것은 다양한 방식으로 발전하는 법인데, 때로는 일반 공중들이 인식하기 이전에 내부 잠재 이슈를 인식하여, 정보의 주도권을 갖을 수도 있다. 때로는 한명의 영향력 블로그 거로 인해 아젠다가 셋팅되고 블로그스피어를 뜨겁게 달굴 수도 있다. 중요한 것은 평상시에 소셜 미디어 대화의 흐름을 파악하고, 대화에 적극적으로 참여하는 경우, 위기상황이 어떻게 발생했

고, 어떤 대화가 오고가는지를 초기에 발견하고, 분석할 수 있는 시간을 확보할 수 있다는 점이다. 다음은 위기 상황이 발생했을 때 취할 수 있는 실제 방안을 정리한 것이다.

**1. 정보를 수집하고, 대응 방향을 설정하라:** 소셜 미디어를 지속적으로 모니터링하고 있었다면, 파악하지 못했던 이슈가 갑작스레 등장하여 위기 상황으로 발전하는 것에 대해 의심을 품을 수 밖에 없다. 온라인 위기 대응팀을 소집하기 전, 위기 정보 원천, 위기에 대한 네티즌들의 인식, 그들의 염려사항 등에 대한 정보를 먼저 수집해야 한다. 블로그에 올려진 고객 불만인가? 영향력 블로거의 마이크로 블로그(예: 미투데이, <http://me2day.net>)에서 비롯되었나? 온라인 동호회 사이트에서 발전된 것인가? 단순한 개인의 의견인가? 회사를 원래 싫어하는 사람인가? 사실에 근거한 이슈 제기인가? 모든 고객의 불만 사항을 대화 참여를 통해 풀 수 있는 것은 아니기 때문에 사전에 설정된 이슈 대응 기준에 따라 방향을 설정해야 한다.

**2. 입소문 전개된 범위 및 여파 정도를 파악하라:** 이슈를 제기한 포스트가 전하고자 하는 내용의 핵심과 댓글들의 톤(부정적 혹은 긍정적)을 확인하고, 마지막 댓글까지 얼마나 활발하게 광범위하게 대화가 이루어졌는지, 해당 이슈가 주요 온라인 커뮤니티 사이트에는 퍼지지 않았는지 포털 사이트별 키워드 검색이 필요하며, 마이크로 블로그를 통해 전파되는지도 파악한다.

**3. 대화의 내용을 파악하고 대응방향을 정하라!** 온라인상 대화는 그 수와 종류가 다양하며, 때때로 매우 불손하고 충격을 주는 대화도 있지만 대부분 진솔하고 인간적이다. 때로는 무조건 비난으로 일관하기도 하고, 논리정연한 건설적인 비판도 있다. 전자에 대해서는 특별한 대응이 필요하진 않겠지만, 후자인 경우에는 대응이 필요하다. 해당 이슈 제기자, 이슈 동조자 및 이슈 촉진자들이 제기하고 있는 사실 관계를 리스트업하고, 이에 대한 가치 있고 정확한 답변을 위한 정보들을 수집해야 한다. 수집된 정보를 사내 전문가 및 지인들을 활용해 재확인하고, 커뮤니케이션하고자 하는 정보가 정확한 사실인지 재확인이 필요하다. **4. 필요하다면 짧은 대화를 청하라:** 만약 갑자기 등장한 스토리에 대한 사실 여부가 불확실하다면, 관련 대화에 사실 확인을 위한 대화 참여를 할 수 있다 "포스트를 접하고 문의 드립니다. 해당 기업에서 근무하고 있는데, 조금 더 정보를 공유해주시길 바랍니다. 도움을 드릴 수 있는 가능성을 알아보겠습니다"라는 정도로 댓글을 남기면 된다. 절대 해당 이슈의 문제사항들을 확인하기 전까지는 개인적 추측이나 의견을 보태지 말고, 최대한 관련 정보를 많이 수집해야 한다.

**5. 조기 대응으로 긴장을 완화시켜라:** 개인 블로그에 올려진 고객 불만의 경우 초기에 참여하여 관련 긴장 상태를 완화시킬 수도 있다. 만약 해당 문제가 이슈 발견자 차원에서 해결할 수 있는 수준이라면, 내부 고객 서비스 담당자에게 해당 이슈를 전달하여 해결될 수 있도록 도움을 주겠다고 언급하여 관련 대화가 온라인상에서 추가적으로 이슈화 되는 것을 막을 수 있을 것이다.

**6. 온라인 커뮤니티 혹은 블로그스피어 상의 논쟁에는 참여하지 말아라:** 외부 블로그가 제기한 이슈가 자신 혹은 조직의 입장을 제대로 파악하고 있지 않고 있고, 욕설로 일관한다고 해서 관련 블로그에서 대응하는 것은 불필요한 논쟁만 지속되는 결과를 이끌어낸다. 논쟁을 지속할 경우 대화에 끌려갈 수 있고, 대부분의 경우 고객과의 논쟁을 거듭하는 기업을 이슈 관찰자들은 좋게 보질 않기 때문이다. 대신, 우리의 입장을 빨리 정리하고, 이슈에 대한 정보를 마이크로 사이트로 공유하고, 관련 사이트로 방문할 수 있도록 링크를 제공한다.

**7. 사실관계가 규명되기 전까지 공식적으로 과실을 인정하지 말아라:** 화난 고객들과 친밀된 관계

를 구축하기 위해 직원들은 기업의 과실을 인정하는 경우가 있는데, 현재 사실관계가 확인되지 않은 경우에는 관련 사항에 대한 유감 정도를 표해야 한다. 모든 사실이 밝혀진 이후 내부적으로 통일된 메시지와 향후 개선 및 대응 방안이 마련된 이후에 공식적인 사과절차를 밟아야 한다.

**8. 위기상황이 심각하다면, 정보 제공 사이트를 가동하라:** 자사 이슈를 증폭시키는 블로그, 온라인 동호회 사이트 등에 직접 대응을 하기 보다는 그동안 웹 자산으로 구축해온 소셜 네트워크 사이트, 블로그, 뉴스 사이트, 마이크로 블로그 등 소셜 미디어를 활용을 매개체로 하여, 자사에서 위기 대응을 위해 마련한 특정 마이크로사이트로 유입을 이끌어내고, 자사의 정확한 입장을 전달한다. 온라인 이슈 대응은 홈그라운드를 통해 대응해야 효과적이며, 정보 흐름에 대한 통제가 가능하다. 관련 사이트에서 제공하는 정보는 정확하고 투명해야 하며, 위기 대응을 위한 사내 절차 및 노력에 대한 정보를 수시로 제공해야 한다. 급작스러운 상황으로 현재 파악하고 있지 못한 사항에 대해서는 절대 추측을 기반으로 한 정보를 제공하면 안되며, 현재 인지하고 있는 문제사항과 그것을 해결하기 위한 정보만 제공해야 한다.

**9. 기존 언론홍보팀 및 영향력 블로거와 협업하라:** 다수의 블로그와 소셜 미디어 사이트를 통해 위기 상황이 증폭되면 보다 신중한 대응이 필요하다. 온라인 상으로만 대응이 가능하지 않은 경우, 언론홍보팀과 함께 현재 입장과 메시지 등에 대해 논의하고, 기존 언론매체 채널(보도자료, 기자간담회 등)을 통해 자사의 온라인 대화가 효과를 낼 수 있는 방안을 실행해야 한다. 또한 기업을 대표할 수 있는 사내 소셜 미디어 대변인을 선정하고, 업계 내 영향력 블로거들과 대화(전화, 블로거 간담회 등)를 진행하여, 현재 입장과 앞으로의 변화에 대해 이야기를 전개해야 한다.

**10. 솔직하게 대응하라!** : 매우 즉각적인 반응이 일어나며, 개인적인 성향이 강한 블로그스피어에서는 위기상황에 교묘하게 대응하기 위한 보도자료 혹은 애매모호함으로 일관한 사과문을 작성하여 공유하는 선에서 대응하는 것은 매우 위험한 발상이다. 이슈 제기자 및 참여자들이 이야기하고 있는 세부 이슈사항에 대해 자사 정보를 블로그스피어에 맞게 전달해야 한다. 자사의 잘못이 명백한 경우 실제적인 사과의 뜻을 전달해야 하며, 이슈 규명 조사 작업이 필요하다면 추가 조사 후 관련 사항들을 공유하겠다는 약속이 필요하다. 이슈 상황에 따라 조금씩 대응 방향은 다르겠지만, 중요한 것은 솔직하게 대응해야 하며, 솔직하다는 것은 익명으로 대응하는 것이 아니라 실제 기업에 근무하고 있는 사람의 목소리와 감성이 담긴 글이나 목소리로 대응해야 한다는 것을 의미한다.

**11. 이슈 참여자들이 지적한 문제를 개선 할 수 있는 액션 플랜을 공유하라!** : 만약 온라인상에서 지적 받는 사항이 제품의 결함이 명백하다면, 관련 사항에 대한 사과의 뜻을 먼저 전하고, 이를 개선하기 위한 방안을 공유해야만 해당 이슈가 부정적으로 추가 공론화되는 것을 막을 수 있다. 되도록 블로거들이 지적하는 사항들을 리스트업하고, 이에 대한 실제적인 액션 플랜을 언제까지 개선해 나가겠다는 것을 공유해야 한다. 액션 플랜을 보여주고, 액션을 실행하는 것, 이것이야말로 부정적 위기 상황을 극복할 수 있는 핵심 열쇠이다.

###