

공여된 신뢰와 기업회생: 시스템 다이내믹스 기업회생 모형 연구*

The Prepaid Trust and Corporate Turnaround: A Study on the
Corporate Turnaround via System Dynamics Approach

박 현 준
(연세대학교 경영학과 교수)

김 상 준
(연세대학교 경영학과)

Abstract

This study examines the effect that the prepaid trust has in saving the troubled business. Developing a formal system dynamics model, building on case studies of corporate turnaround, we developed a mathematical model on the relationship between the prepaid trust and corporate turnaround. The Model shows how the prepaid trust can shift an organizational system from fragile condition to resilient condition of a firm. This study elaborates a new set of conditions under which organizations may turn around via prepaid trust of stakeholders.

-
- * 1. 이 논문은 한국 시스템다이내믹스 추계학술대회(2002. 11. 2)에서 발표하였으며 연세대학교 경영연구소의 지원에 감사한다.
2. 시스템다이내믹스연구의 익명의 심사위원 2분께 감사드린다.

I. 연구 목적과 방법

기업회생을 달성하는데 가장 결정적인 요인은 무엇인가? 지금까지의 기업회생에 관한 연구는 기업자체의 전략에 중점을 두어 재무적인 성과에 초점을 두어서 기업의 효율성 제고를 희생목표로 설정하고 있다(Schendel et al., 1976; Hambrick & Schecter, 1983). 하지만 다운사이징과 같은 감축경영활동의 경우 재무적 성과에 못지않게 부작용도 수반하고 있어서 기업회생을 위한 결정적인 전략이라고 하기에는 문제가 있다. 경영성고가 하락하는 추세를 멈추고 반전시키기 위해 적극적인 감축경영을 기울였지만 장기적 성공을 거두지 못한 기업군이 많기 때문이다. 물론 감축경영활동이 주는 단기적인 재무성과는 실제 기업회생에 도움이 되지만 감축경영활동을 통한 재무적 성과를 더욱 효과적으로 이끌어내기 위해서는 보다 근본적인 요인에 대한 연구가 필요하다.

감축경영활동은 기업 스스로의 역량에 의한 회생전략이라고 볼 수 있는데 위기상황이 급격하고 그 정도가 심하여 감축경영활동만으로 기업의 회생이 불가능한 급박한 상황에서 이해관계자들의 자발적인 공헌이 있어야 기업회생이 가능하다(Arogyaswami et al., 1995). 기아자동차와 대우자동차는 모두 기업의 위기에서 회생한 기업들이다. 모두 동종의 다른 기업에 매각되었고, 매각이 이루어지기까지 기업 가치를 다시 끌어올려서 기업의 명맥을 계속 유지했다는 점에서 회생이라고 볼 수 있다. 두 기업 모두 기업의 위기상황에서 이해관계자가 자신의 이해득실보다 기업의 영위와 지연된 보상을 위하여 자신의 신뢰를 위기상황의 기업에게 공여하게 되는데 이렇게 공여된 신뢰는 기업 내에서 효율성을 제고하여 기업회생에 결정적 역할을 하고 있다는 사실을 알 수 있다.

본 연구는 공여된 신뢰가 어떻게 위기상황을 극복하게 하는가에 관한 동적 이론을 구축하기 위하여 시스템 다이내믹스 모형을 구축하려 한다. 먼저 공여된 신뢰라는 개념을 도출한 사례를 살펴본 후 기업회생과 공여된 신뢰와의 관계를 수리적 모형으로 개발한 뒤 이것을 저장/유량 구조로 모형화하여 위기 커뮤니케이션에 따라 문제해결과정이 어떻게 이루어지는지 알아본다.

이와 더불어, 기업회생에 있어서 제약조건으로 가정한 귀속된 이익과 조직쇠퇴의 심각성의 변화에 따라 최소한으로 요구되는 위기 커뮤니케이션은 어떻게 변화하는지 살펴보고 위기 커뮤니케이션과 공여된 신뢰 그리고 문제해결시간의 관계를 도출해 봄으로써 기업의 위기상황에서 공여된 신뢰가 기업회생에 어떠한 영향을 주는지 시스템 다이내믹스 모형을 통해 알아보도록 하겠다.

II. 기업희생과 공여된 신뢰

1. 기업 희생

공여된 신뢰가 기업희생에 어떤 역할을 하는지 명확히 하기 위해서 두가지의 사례를 제시한다. 첫번째 사례는 1997년 재무적 위기에 처한 기아자동차가 희생하기까지에 대한 과정이다. 1997년 7월 15일 기아그룹의 자금난이 심각해져 가자 이에 기아자동차는 자구책을 마련했다. 이러한 와중에 많은 지식인과 시민단체, 그리고 노동조합은 국민기업 기아 살리기 운동에 나섰다. 채권단은 기아자동차와 아시아자동차에 대한 부채를 탕감해주었다. 채권단을 비롯하여 많은 이해관계자들이 기아자동차를 희생시키기 위해서 취한 여러가지 노력으로 말미암아 기아자동차의 매출실적은 점점 증가하게 되었고 많은 기업들이 기아 인수에 긍정적인 반응을 보이기 시작했다. 국내 기업을 대상으로 실시하려고 했던 입찰도 포드가 개입하면서 국제입찰로 확대되었고 서로 기아자동차 인수를 위해 경쟁하였다. 3차의 입찰을 통해서 기아자동차는 현대자동차에 인수되어 희생의 발판을 마련했다.

두번째 사례는 1999년 유동성 위기에서 비롯하여 계속되는 적자로부터 GM에 매각되기까지의 대우자동차의 사례이다. 대우자동차는 공격적 성장전략으로 국내 4개 공장뿐만 아니라 해외 15개의 공장, 그리고 해외 판매법인 33개 등 200만대의 생산설비를 보유하고 있었지만 가동률은 겨우 44%에 지나지 않았고, 생산설비의 과잉현상은 심각했다. 이러한 상황 하에서 판매량도 급감하여 2000년 말에는 경상적자에 13조 1,828억원의 자본잠식이 발생하였다. 게다가 대우자동차를 둘러싼 많은 이해관계자들은 서로 자신의 이익만을 위해 공방을 펼치는 듯 대우자동차의 위기상황은 더 심각해졌다. 대우자동차는 이러한 위기상황을 극복하기 위해서 영업흑자 창출을 위해 많은 노력을 했고 노조의 기업희생을 위한 변화 수용과 공급업체의 저가 부품 공급을 통해서 2001년 4월부터 영업수지가 흑자로 돌아섰다. 또 채권단의 동의를 확보하고 법원의 승인을 얻어 총 20조원의 채무를 3조 3억원으로 대폭 감면받게 된다. 이에 GM은 대우자동차에 대해 인수의사를 밝혔고 GM과 대우간의 합병회사가 설립되었다.

2. 공여된 신뢰

기아자동차의 희생의 원동력은 무엇일까? 구조조정과 매각 등의 효율성 증대와 매출 증대를 위한 노력, 노사관계의 원활한 유지 등과 같은 자구 노력 또한 하나의 원천이라고 할 수 있겠지만 이런 노력을 가능하게 했던 것은 무엇보다 기아를 둘러싸고 있는 이해관계자

들이 기아자동차의 위기에 대해 가지는 위기공유의식 때문이었다. 기아자동차에 위기상황을 서로 공감하고 이를 해결하기 위해서 적극적으로 행동하는데 이것이 재무적인 공헌인 직접적인 영향뿐만 아니라 회생에 대한 전략적 의지를 제고하는 간접적인 영향을 미침으로써 기업회생에 큰 역할을 했다. 대우자동차의 경우도 비슷하다. 물론 영업흑자 창출이라는 목표를 토대로 지속적이고 일관되게 수행한 경영진의 전략적 의지도 대우자동차 회생에 한 요인이 될 수 있지만 전략적 의지만으로 기업회생을 전부 설명하기에는 부족한 면이 없지 않다. 따라서 대우자동차의 전략을 효과적으로 수행하여 기업의 효율성을 제고한 근원적인 원인이 존재하는 것으로 판단되는데 그 근원적인 원인을 대우자동차와 이해관계자들간의 관계에서 찾을 수 있다. 이해관계자들은 대우자동차의 위기상황을 마치 자신의 위기인 것처럼 인식하고, 이러한 고통을 분담하기 위해 기업에 호의적인 공헌을 한 것이 대우자동차의 회생에 큰 역할을 한 것이다.

그렇다면 이러한 이해관계자들의 행동이 유도된 것은 어떤 요인에 의해서 인가? 이러한 행동 이면에는 어떤 기제가 작용하고 있었는가? 기아자동차와 대우자동차에서 보는 것과 같이 이해관계자들의 행동을 단지 경영진의 기업회생전략에서 비롯된 것이라고 보기는 힘들다. 그것은 이해관계자들의 순수한 의지이기 때문이다. 따라서 이러한 현상은 기업의 전략 시행 이전에 이해관계자들로부터 발현된 어떤 원천으로 인하여 도출된 결과라고 생각할 수 있는데 이러한 현상을 ‘공여된 신뢰(prepaid trust)’라고 부를 수 있을 것이다.

공여된 신뢰는 말그대로 기업의 위기상황에 대하여 이해관계자들이 앞으로 얻게 될 막대한 성과 또는 신뢰를 위해서 먼저 자신의 신뢰를 위기상황의 기업에 공여해 준 것을 말한다. 즉 상호작용을 통해 체득한 성과를 토대로 신뢰를 구축한 것이 아니라 무담보채권을 발행한 것처럼 미래에 발생할지도 모르는 신뢰를 위해서 먼저 신뢰를 신뢰객체에게 제공하는 것이다. 그렇기 때문에 공여된 신뢰는 신뢰¹⁾의 개념과 거의 유사하지만 위험감수의 정도가 더 강하고 위기상황에 국한된다는 특징을 가지고 있다. 또 공여된 신뢰는 비록 장기적이지만 자신에게 돌아올 이득을 기대한다는 점에서 희생과는 차이가 있다. 게다가 위기상황에 발현되기 때문에 자신이 공여한 신뢰에 대한 위험을 감수한다는 측면에서, 위험에 처하게 될 상황을 조건으로 하지 않는(Mayer, Davis & Schoorman, 1995) 협동(cooperation)이

1) 신뢰 대한 다양한 정의가 존재하지만, 크게 세가지의 공통된 구성요소를 발견하게 된다. 첫째, 신뢰객체의 위험을 감수한다는 점이다. 여기서 위험이란 잘못된 신뢰로 인해 야기되는인지된 손실의 개연(Rousseau, et al., 1998 또는 손실이 이득을 초과할 가능(Deutsch, 1958), 의사결정자가 지각하는 손실의 확률(Chiles & McMackin, 1996)을 의미한다. 두번째 구성요소로 신뢰객체가 신뢰자의 이해에 부합하도록 행동하리라는 주관적인 기대가 있다. 마지막 구성요소는 신뢰자의 기대를 근거로 자신을 취약한 상태에 두려는 자발성이다(Mayer et al., 1995). 결국 신뢰란 위험으로부터 발생하는 취약성(vulnerability)을 기꺼워 받아들이려는 의지, 즉 위험감수의 의지로 볼 수 있다(Gambetta, 1988; Rousseau, et al., 1998; Zand, 1972)

나 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)²⁾과도 차이가 있다.

그렇다면 과연 공여된 신뢰가 기업회생에 어떤 역할을 하는지에 대해 시스템 다이내믹스 연구모형을 통해 자세히 살펴보자.

Ⅲ. 시스템 다이내믹스 기업회생 모형

1. 연구모형 개요

본 연구모형은 기본적으로 문제의 발생과 이를 해결하는 과정으로 이루어져 있다. 유입된 문제 중에서 일부분을 인식하게 되고 이렇게 인식된 문제의 양이 어느 부분 이상이 되면 기업의 문제는 이해집단에게 위협으로 작용하게 된다. 이 때 위협을 받은 이해집단은 위협의 원인을 찾다가 외부귀인으로 귀착되는 부분만큼 기업에 호의적인 태도를 갖게 되고 이 중에서 기업과 정보를 공유하는 정도에 따라 이것이 공여된 신뢰로 발현되어 이해집단의 기업에의 공헌으로 이어지게 되고, 문제를 해결하게 된다. 따라서 본 연구 모형의 흐름은 “문제 발생-인식 위협판단 외부귀인 공여된 신뢰 이해집단의 공헌 문제해결”로 구성할 수 있다.

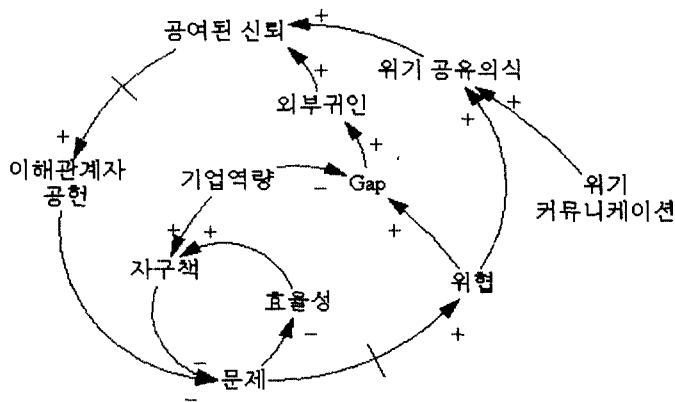
따라서 공여된 신뢰를 극대화하기 위한 선행요인을 고려할 필요가 있는데 앞의 두 사례에서 보았듯이 위기상황에 직면한 기업에 대하여 이해집단이 가지고 있는 기업에 대한 인식, 즉 기업의 위기를 자신의 것처럼 공감할수록 공여된 신뢰가 발현될 수 있고, 그 반대의 상황이 나올 수도 있기 때문에 공여된 신뢰의 선행요인으로 문제공유(shared problem)와 외부귀인(external attribution)을 들 수 있다. 즉 공여된 신뢰는 문제공유와 외부귀인의 정도에 따라서 크기가 달라진다고 볼 수 있는데 이를 수식으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{공여된 신뢰(Prepaid Trust)} = \text{위기공유의식(Shared Problem)} + \text{호의적 외부귀인(Favorable External Attribution)} \quad (\text{식 1})$$

위기공유는 기업이 인식한 문제점을 이해집단이 얼마나 공유하느냐에 대한 변수로서 기업과 이해 집단간의 정보공유정도가 클수록 위기공유 정도는 커지게 된다. 외부귀인은 이

2) 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)이란 공식적 보상시스템에 의해서 직접적으로 명백히 인식되지는 않으나, 총체적으로 조직 효과성(organizational effective 증진시키는데 기여하는 구성원의 자유 재량적 행동이다(Organ, 1990).

익집단은 위기상황에 대한 원인을 찾으려고 할 것이고 이 원인을 회사로 돌리느냐(내부귀인), 외부의 통제할 수 없는 부분으로 돌리느냐(외부귀인)에 따라 공여된 신뢰의 정도가 달라지게 되는데, 즉 위기의 원인이 회사의 역량문제가 아니라 외부의 통제할 수 없는 상황 때문이라고 생각을 하게 된다면 위기상황을 극복하기 위해서 좀더 회사에 호의적인 태도를 보일 것이고 이것이 공여된 신뢰로 발현될 수 있다. 지금까지의 내용을 인과지도³⁾로 나타내면 <그림1>과 같다.



<그림 1> 기업회생모형 인과지도

공여된 신뢰의 선행요인인 문제공유와 외부귀인을 통하여 공여된 신뢰를 이끌어내기 위해 기업이 수행할 수 있는 시스템 조작변수로 위기상황에 대한 기업의 커뮤니케이션활동(crisis communication)을 두었다. 기업이 이해관계자들에게 기업의 위기를 어떻게 전달하고 인식시키는가가 위기공유와 호의적인 외부귀인을 이끌어내는 결정적인 조치이기 때문이다. 위기 커뮤니케이션 과정은 기업의 효과적인 위기극복을 위한 준비과정이라고 할 수 있는데, 전반적인 위기 커뮤니케이션 과정에는 위기에 대한 조직적 대응 준비와 이에 따른 전체 구성원들의 정신 무장 그리고 이를 점검하는 과정이 필요하지만 공여된 신뢰를 위한 위기 커뮤니케이션은 이해관계자들로부터 기업의 급박한 상황을 알려주고 이를 상호이해하여 이해득실에 대한 합의가 가능하도록 상황을 파악하고 서로 협의하는 과정을 의미한다.

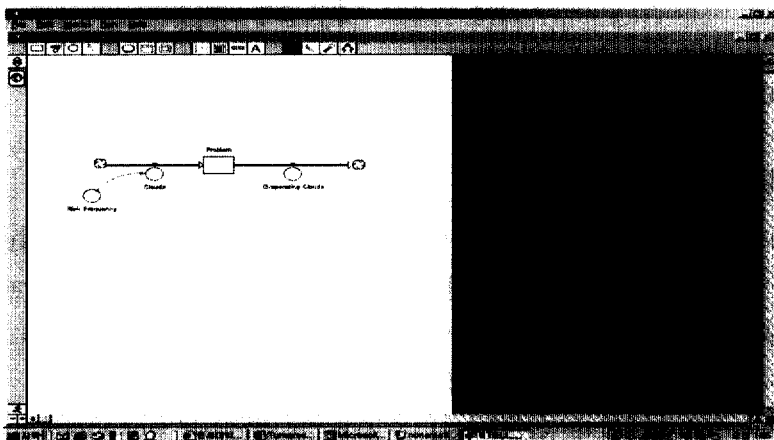
이러한 위기 커뮤니케이션 수행에 있어서의 제약조건으로 이해관계자가 기업에 귀속된 이익(vested stake)과 조직쇠퇴의 심각성을 두었는데 기업의 위기 커뮤니케이션 전략에 대해서 이해관계자는 어느 정도 기업의 이익에 귀속되어 있는지와 얼마나 조직의 위기가 심각

3) 인과지도는 소프트웨어 VensimPLE32 Version 4.2a를 이용했다.

한지에 따라 각각 다른 영향을 나타내게 된다. 이해관계자에 대한 의존성이 크면 클수록 공여된 신뢰의 크기는 더욱 커지게 된다. 대우자동차의 경우, 부품공급업체들은 대우자동차에 대하여 재무적, 관계적 의존도가 굉장히 컸기 때문에 대우자동차에 대한 신뢰를 공여하는 부분도 그만큼 더 커질 수 밖에 없었던 것이다. 조직 성과가 쇠퇴하는 데 있어서 기업마다 그리고 위기 상황마다 서로 다른 궤적을 나타내는데, 특히 경영성과에 있어서 연속적이며 과도한 하락은 조직에 상당한 압박을 주어 신속한 반응을 유도하게 되므로 위기 커뮤니케이션의 정도가 조직 쇠퇴의 심각성에 따라 달라지게 된다(Barker, 1997; Dutton & Duncan, 1987; Tushman & Romanelli, 1985). 따라서 조직성과의 쇠퇴정도가 클수록 이해관계자의 문제공유의식은 커지고 공여된 신뢰의 발현도 이에 반응하여 커지게 된다. 따라서 본 연구에서는 이들 상황하에서 위기 커뮤니케이션에 따라 공여된 신뢰가 어떻게 움직이고 문제를 어떻게 극복하는지 알아본다.

2. 문제의 발생과 인식: 저장/유량 구조

앞에서 언급한 수리적 모형과 내용으로 연구모형을 설계해보자. 먼저 시스템 흐름의 가장 첫 단계인 문제의 발생과 인식에 대한 구조를 알아보도록 하겠다. 문제(Problem)는 저장 변수(stock)로써 유량 변수(flow)인 문제의 유입(Clouds)과 이의 해결(Evaporating Clouds)로 이루어진다. 이를 저장/유량 구조(Sterman, 2000)로 표현하면 <그림 2>와 같다.

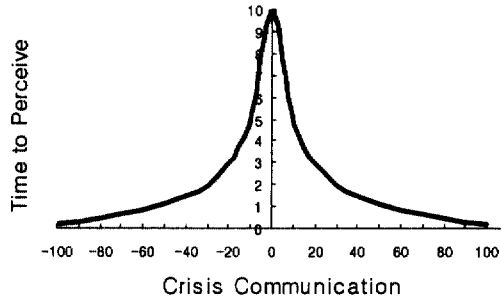


<그림 2> 문제의 발생과 해결

문제의 유입은 조직쇠퇴의 심각성과 관련이 있는 것으로 문제 유입 빈도에 영향을 받게

된다. 조직쇠퇴의 심각성과 관련해서 문제 유입빈도에 대한 자세한 설명은 후술하겠다.

기업내 문제가 발생하게 되면 기업과 이해 관계자들은 이를 인식하게 되는데, 문제점이 발생한 즉시 인식을 하는 것은 힘들고 어느 기간 동안의 잠복기를 거친 후에 문제점으로 인식을 하게 된다. 따라서 잠복기, 즉 기업이나 이해집단이 기업에 유입된 문제를 인식하는데 까지 걸리는 시간은 기업과 이해집단과의 의사소통이 많으면 많을수록 더 빨리 인식할 수 있을 것이라고 가정했다. 본 연구에서는 커뮤니케이션이 음의 값을 가지는 경우도 포함하였는데 이는 기업이 이해관계자들에게 기업의 위기상황에 대한 의무적 조치를 강요하거나 강압적인 커뮤니케이션을 하는 경우이다. 커뮤니케이션이 음의 범위에서는 이해집단이 수용하는 위기에 대한 태도가 달라진다고 하더라도 문제를 인식하는 시간은 커뮤니케이션이 많을수록 줄어들기 때문에 커뮤니케이션과 인식기간과의 관계는 음의 범위, 양의 범위 각각 구분되어 둘간의 관계는 아래의 그림과 같이 표현된다.



〈그림 3〉 의사 소통과 문제 인식

3. 이해집단의 위협 인식

1) 위협 인식의 전제조건

기업내 위기가 발생하면 기업뿐만 아니라 기업과 관련이 있는 모든 이해관계자들도 이로 인한 영향을 받게 된다. 이때 이해관계자들이 위기의 영향을 받기도 하고 또는 반대로 이해관계자가 위기 발생의 중요한 동인이 되기도 한다(Coombs, 1999). 이는 이해관계자가 기업과의 관계에서 자신의 이해독실을 가장 우선시하기 때문이다.

위기와 관련하여 기업과 이해관계자간에 상호의존과 상호작용이 이루어진다고 봤을 때, 기업이 희생하기 위해서는 기업과 이해관계자와의 밀접한 관련이 있다는 것을 알 수 있다(Clarkson, 1991; Freeman, 1984; Wood, 1991). 하지만 기업이나 이해집단이 인식한 문제가 반드시 이해집단에게 기업에 대한 공헌으로 연결되지 않는다. 이해집단은 기업의 문제나

위기상황이 자신에게 위협이 되는 요소인지를 우선 파악하게 되고 위협을 인식하게 되면 기업에 대한 어떤 조치를 취하려고 할 것이다. 이는 마치 상처가 났을 때 그리고 그 상처가 자신의 건강이나 신체 상태에 부정적인 영향을 주리라 판단했을 경우에 병원에 간다는 것 그 외 조치를 취하려는 것과 같다. 상처가 났다고 하더라도 쉽게 치유될 것이라 생각되는 경미한 상처인 경우에는 조치없이 그냥 방치하게 되더라도 대부분 자연치유될 것이라고 예상하게 된다. 이해집단이 인식하게 되는 위협의 크기는 이해집단이 기업에 얼마나 관여하는가에 따라 달라진다고 가정했는데 기업과의 상호의존성이 강하면 강할수록, 즉 기업에 귀속된(vested) 이익이 많으면 많을수록 인식하는 위협의 크기는 더욱 커지게 된다.

2) 위협 인식과 외부귀인

이해관계자들로부터 위기상황에 발현되는 공여된 신뢰는 이해관계자들이 위기상황을 어떻게 인식하고 이에 대한 태도가 어떻게 형성되는가에 따라 발현되는 시기와 기업에 공헌하는 정도가 달라지게 된다.

위기는 예측하지 못한 일종의 실패를 반영한다는 점에서 사람들이 원인을 찾거나 귀인하게 하는 사건이다(Barton, 1993). 즉 예기치 않은 위기상황은 사람들로 하여금 원인을 찾도록 자극하기 때문에 이해관계자들은 위기의 원인을 찾기 마련이다. 다시 말해서 이해집단이 위협을 인식하게 되면 기업에 대한 조치를 생각하기 이전에 위기상황에 대한 원인을 먼저 탐색하게 된다. 이러한 귀인 과정을 통해서 이해관계자들은 기업의 위기상황을 해결하는데 영향을 미치게 된다. 곧 사람들은 위기의 원인이 조직에게 연루된 행위자에 있다고 귀인하면 조직체의 책임이 강하다고 인식하는 반면, 행위자 외부의 요소에 귀인하면 개인적 책임이 약하다고 인식하게 된다. 결국 위기 책임이 기업에 있다는 사람들의 인식이 많아질수록 그 조직은 평판에 해를 입게 되고 위기상황에 대해서 기업을 위한 입장보다는 자신의 이해득실을 더 강조하게 된다. 따라서 이해관계자들간 혹은 기업과 이해관계자들간의 갈등은 더욱 고조되고 이는 기업의 위기상황을 더욱 악화시키는 원인으로 작용하게 된다. 특히 외적 귀인이 강하게 작용하여 기업의 책임을 약하게 인식할 경우 위기에 대한 고통을 분담할 의지가 발생하게 되고 문제점을 서로 공유할 유인이 커지게 되면서 공여된 신뢰의 가능성도 커지게 된다. 또 기업과 이해관계자간의 오랫동안 우호적 관계를 유지해 왔을 때 위기상황을 극복하는데 기여를 하기도 한다. 그러나 위기상황이 절박한 상황이고 기업의 존속여부가 이해관계자에 강하게 의존되어 있는 경우라면, 우호적 관계에 상관하지 않고 공여된 신뢰가 발현될 수 있다.

공여된 신뢰는 이해관계자들이 위기상황의 원인을 기업자체에 두느냐, 기업 외부상황에 귀인하느냐에 따라 달라질 수 있다. 특히 외부귀인을 하는 경우에 이해관계자들은 기업의

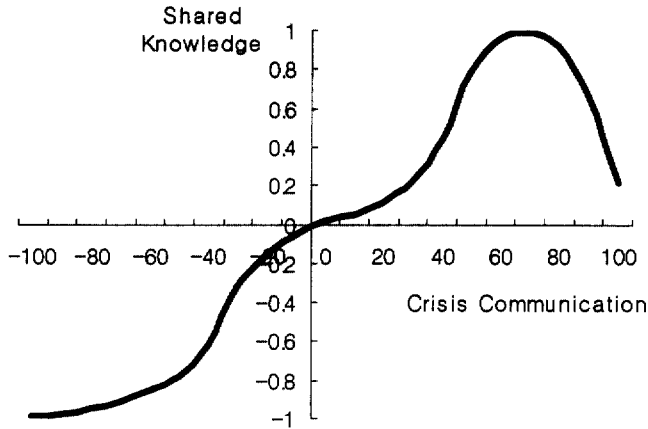
문제를 공유하고 이를 같이 해결하려는 의지가 발생하게 되면서 이것이 공여된 신뢰로 발현되는데 이는 특히 기업과 이해관계자의 상호의존의 정도가 클수록 그리고 위기상황에 대한 문제공유(shared problem)가 클수록 발현정도는 더욱 커지게 된다. 즉 이해집단이 인식한 위협중에서 기업이 해결할 수 있는 부분을 제외한 부분은 이해집단이 인식하기에 기업자체에 원인이 있는 것이 아니라 외부의 통제할 수 없는 원인이 존재한다고 가정한다.

4. 공여된 신뢰(Prepaid Trust)의 발현

공여된 신뢰 발현에 대한 수리적 모형을 만들기 위해서 우선 생각해야 할 점은 외부귀인이 모두 위기상황의 기업에게 모두 공헌으로 전가된다고 볼 수 없다는 점이다. 이해집단이 통제할 수 없는 요인이므로 이를 해결하려고 보다는 방관하는 경우도 생각할 수 있기 때문이다. 앞에서 공여된 신뢰의 선행요인으로 외부귀인을 언급했었는데 외부귀인을 공여된 신뢰를 통해서 위기상황의 기업에의 공헌으로 발현시키기 위해서는 위기상황에 대한 기업과 이해집단과의 충분한 커뮤니케이션을 통한 위기공유가 필요하다. 즉 위기공유 정도가 크면 클수록 외부귀인이 공여된 신뢰로 옮겨질 가능성이 더 큰 것이다.

위기공유정도는 기업의 위기상황에 대한 커뮤니케이션에 대하여 이해집단이 처리한 위기상황에 대한 정보의 양에 좌우된다. Yerkes-Dodson(1908)에 의하면 정보에 대한 주의나 환기와 정보처리 능력 간에는 역U자형의 관계(inverted U-shaped relationship)를 나타낸다. 본 연구에서는 Yerks-Dodson 법칙에 의하여 위기커뮤니케이션에 대한 이해관계자의 위기공유의식과의 관계를 가정했다. 즉 위기상황에 대한 상호간 커뮤니케이션이 어느 적정수준을 지나게되면 정보처리의 양이 줄어들어 오히려 위기공유 의식정도가 줄어들게 된다. 예컨대 위기상황에 직면한 기업이 이해집단에게 위기상황을 인식시키고 이에 대한 도움을 청하는 과정에서 너무 지나치거나 감정에 호소하게 되면 오히려 이해집단은 위기공유라기 보다는 기업을 회생시켜야 한다는 의무감에 휩싸여 진정한 조치를 취할 수 없게 되고 이해집단간의 시너지를 통한 기업회생 노력이 줄어들게 되어 효율적인 조치가 힘들어지게 된다. 이러한 상황에서는 위기 커뮤니케이션의 양이 아무리 많아진다고 하더라도 방향성의 문제로 인하여 부의 위기커뮤니케이션이 이루어진다면 이해관계자가 인식하기에 기업의 회생가능성이 극히 희박하다고 판단할 수 있고 이해관계자의 공여된 신뢰를 이끌어내지 못하게 되면서 기업의 상황은 더욱 악화될 수 있다.

Yerkes-Dodson 곡선을 이용하여 위기 커뮤니케이션(이하 CC)과 정보처리 정도(또는 정보공유)를 그려보면 <그림 4>와 같다.



〈그림 4〉 위기 커뮤니케이션과 위기처리정도

위기 커뮤니케이션(crisis communication)이 음의 값을 가지는 경우는 양의 값을 가지는 것과 약간은 다른데 여기서는 Yerkes-Dodson의 법칙이 적용되지 않는다고 가정하였다. 위기 의사소통이 음의 값을 가지는 것은 기업의 위기상황을 극복하기 위해서 이해집단에게 어떤 조치를 강요하는 상황이다. 따라서 아무리 의사소통의 양이 많다고 하더라도 위기를 공유한다기 보다는 오히려 이해집단 자신의 이해관계만을 중시하려 한다. 그렇기 때문에 양의 범위에서 위기공유가 줄어드는 것과는 달리 위기공유가 다시 증가하지는 않는다고 가정했다. 위기 커뮤니케이션은 위기 공유의식에 영향을 주기도 하지만 문제인식시간에도 영향을 준다<그림 3>. 즉 위기 커뮤니케이션의 절대값이 커질수록 문제인식시간은 짧아지게 된다. 위기 커뮤니케이션이 음의 범위일때도 문제인식시간은 줄어들게 되기 때문에 어느 순간을 지나면서 다시 자기이익추구현상의 증가속도가 줄어들게 된다. 기업의 위기 커뮤니케이션이 의무와 강요를 추구하는 방향으로 이루어지므로 자기 이익추구현상이 증가하지만 위기 커뮤니케이션 수준이 증가함에 따라 이해관계자들은 기업의 위기상황을 빨리 인식하게 되어 문제인식시간 단축으로 인해 보여지는 위기 공유의식이 자기 이익추구현상을 상쇄하여 자기 이익추구 현상의 증가 변동분이 적어지게 된다.

위기 커뮤니케이션의 이러한 움직임 하에서 위기공유는 이해집단이 인식한 문제중에서 커뮤니케이션을 통해서 지식을 공유한 만큼 이루어지게 되므로 다음과 같은 수식으로 표현할 수 있다. 여기서 정보공유는 0과 1사이의 비율로서 기업과 이해관계자간의 정보공유정도를 말한다.

$$\text{위기공유(Shared Problem)} = \text{문제인식(Perceived Problem)} * \text{정보공유(Shared Knowledge)}$$

(식 2)와 똑같은 구성으로 호의적 외부귀인(Favorable External Attribution)을 산출할 수 있는데, 외부귀인 중에서 위기 커뮤니케이션을 통해서 이루어진 기업과 이해집단간의 정보 공유정도에 따라서 호의적인 외부귀인이 결정된다고 볼 수 있다. 따라서 이를 식으로 나타내면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\text{호의적 외부귀인(Favorable External Attribution)} \\ = \text{외부귀인 인식(Perceived External Attribution)} * \text{정보공유(Shared Knowledge)} \quad (\text{식 } 3)$$

위의 두가지 요인에 의해서 형성되는 공여된 신뢰(Prepaid Trust)는 앞에서 언급한 것처럼 (식 1)에서 (식 1-1)과 같이 나타낼 수 있다.

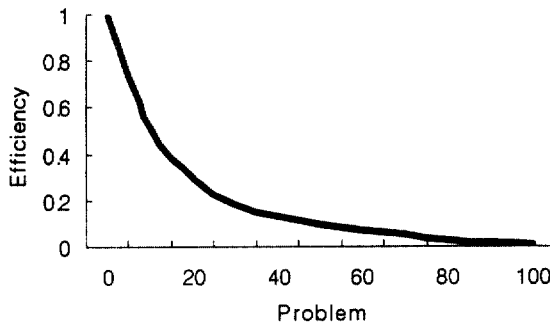
$$\text{공여된 신뢰(Prepaid Trust)} = \text{정보공유(Shared Knowledge)} * (\text{문제인식(Perceived Problem)} + \text{외부귀인 인식(Perceived External Attribution)}) \quad (\text{식 } 1-1)$$

기업에 발생한 위기에 대해서 외부귀인과 위기공유를 통해 형성된 공여된 신뢰(prepaid trust)는 이해집단의 공헌을 통하여 발현되게 된다.

5. 문제해결 과정

문제의 해결(evaporating clouds)은 이해집단의 공헌(stakeholders' contribution)과 기업 스스로 해결하는 자구책(self injection)으로 구성된다.

공여된 신뢰로 인해 발현된 이해집단의 공헌은 기업의 문제를 해결하는데 직접적으로 작용하게 된다. 해결된 문제는 기업의 효율성을 높이는데 도움을 주게 되고 기업의 효율성이 높아질수록 문제가 발생하였을 경우 기업 스스로 해결할 수 있는 역량(self injection)이 증가된다.

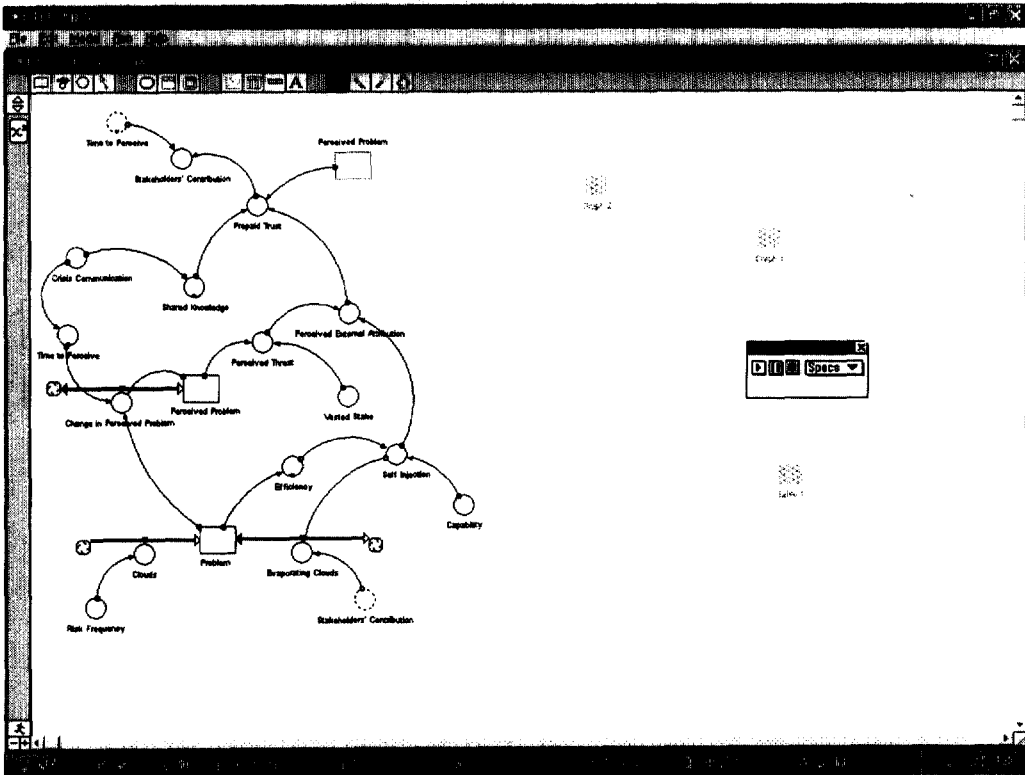


〈그림 5〉 문제의 크기와 기업 효율성과의 관계

이렇게 증가한 기업의 조치 즉 자구책(self injection)은 기업회생에 있어서의 실질적인 원동력이 된다. 기업이 스스로 문제를 해결하는 능력은 기업의 효율성에 좌우된다고 가정했다.

6. 기업회생 모형

지금까지 알아보았던 문제 유입에서 인식, 해결까지의 모든 과정을 시스템 다이내믹스 모형으로 나타내면 <그림 6>과 같이 나타낼 수 있다. <그림 6>에서 위기 커뮤니케이션(crisis communication)이 시스템을 조작할 수 있는 조작변수가 되고 위기 커뮤니케이션의 움직임 속에서 문제(Problem)이 어떻게 변화하는가를 살펴봄으로써 기업과 이해집단간의 관계가 어떠한 때 기업에 유입된 문제를 가장 단기간내에 해결하는가를 검증할 수 있다. 그리고 귀속된 이익(Vested Stake)과 위기 발생빈도(Risk Frequency)는 본 연구모형에서 기업이 조작할 수 없는 미리 주어진 제약조건으로 작용하게 된다.



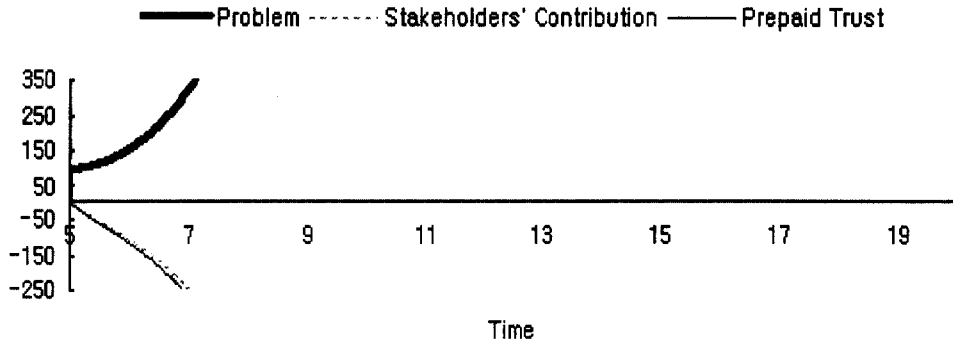
<그림 6> 기업회생모형

IV. 공여된 신뢰를 통한 기업회생의 역동적 관계

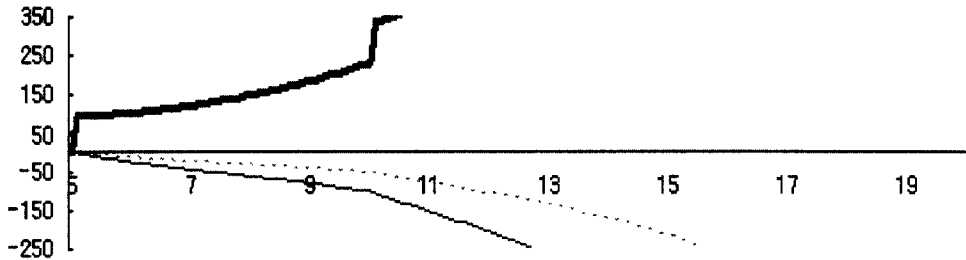
1. Pulse Test를 통한 기업회생 시스템의 분석

공여된 신뢰가 기업의 회생과정에 어떻게 작용하는지 살펴보자. 본 연구 모형은 균형상태에서 시작한다. 균형상태라고 하는 것은 문제발생과 해결의 크기가 서로 같은 상태를 의미한다. 실질적으로 균형상태는 기업 또는 시스템이 안정된 상태로 운영되고 있음을 의미하기도 한다. 균형상태에서 시스템의 흐름을 파악하기 위해서 문제의 유입을 이용하여 문제가 어떻게 해결되어 가는지에 대한 움직임을 살펴보겠다. 여기서 문제상황의 유입은 유량 변수로써 최초 5기간후 5기간마다 100만큼의 위험이 일시적으로 한번에 증가하는 pulse의 형태로 발생한다고 가정을 했다.

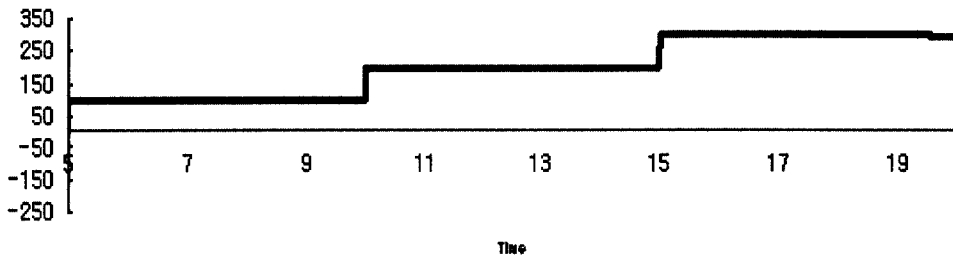
pulse test는 실제로 문제가 불연속으로 발생한다는 비현실적 가정에서 출발한 test이지만 시스템이 불균형 상태에서 어떻게 행동하는지에 대해서 명백하게 파악할 수 있기 때문에 시스템 다이내믹스 분석에서 널리 이용된다. 이러한 상황에서 문제의 유입이 이루어진다고 하였을 때, 위기 커뮤니케이션을 변화시키면서 시스템의 행태를 살펴보도록 하겠다. <그림 4>에서 위기 커뮤니케이션의 수준이 증가함에 따라 정보공유의식의 반응하는 정도가 변화하는 지점들, 즉 위기 커뮤니케이션이 30, 50일 때 pulse test를 실행하여 그 결과를 알아보았다. 마찬가지로 위기 커뮤니케이션이 음의 범위에 있는 경우에도 위기 커뮤니케이션이 -30, -50일 때의 pulse test 결과를 알아보았다. <그림 6>에서 제약조건인 귀속된 이익(vested stake)과 조직쇠퇴의 심각성은 본 pulse test에서는 우선 0과 1사이의 범위에 있는 귀속된 이익은 1로, 조직쇠퇴의 심각성을 나타내주는 위기발생빈도(risk frequency)는 5기간에 문제가 1번씩 발생한다고 가정을 하고 시뮬레이션을 시행하였다. 제약조건하에서의 pulse test 결과는 뒤에서 자세히 살펴보도록 하겠다.



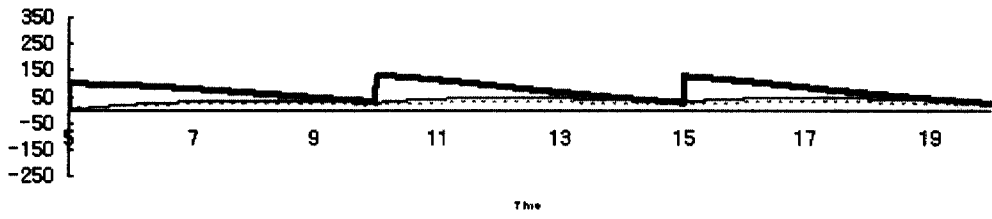
<그림 7a> CC=-50일때의 시스템 반응



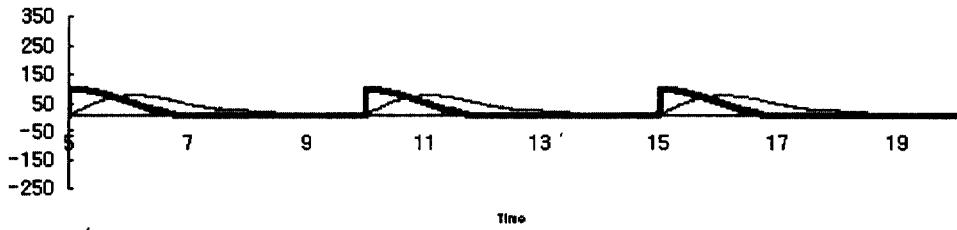
<그림 7b> CC=-30일때의 시스템 반응



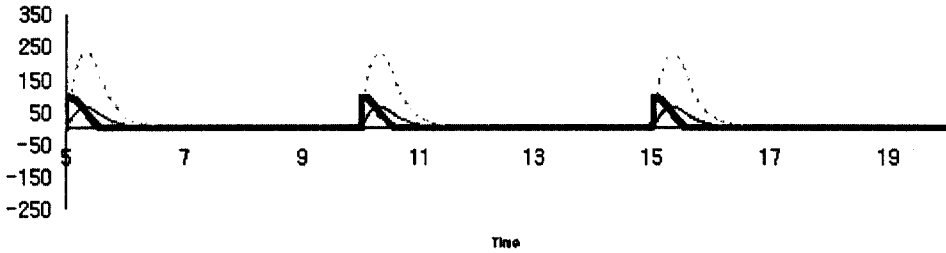
<그림 7c> CC=0일때의 시스템 반응



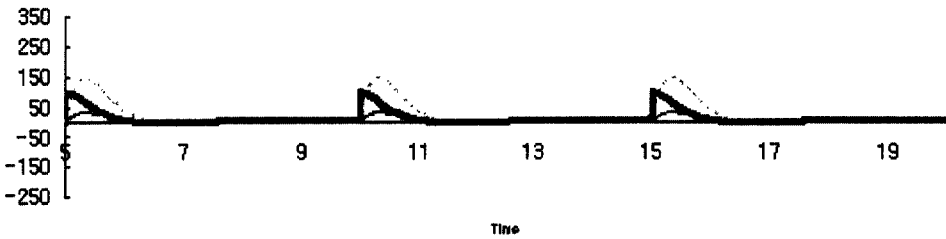
<그림 7d> CC=30일때의 시스템 반응



<그림 7e> CC=50일때의 시스템 반응



<그림 7f> CC=90일때의 시스템 반응



<그림 7g> CC=100일때의 시스템 반응

각 위기 커뮤니케이션 구간별로 문제해결과정을 살펴보자.

<그림 7a>와 <그림 7b>는 위기 커뮤니케이션이 음의 값을 가질때의 문제해결과정을 나타내는 그림이다. 문제는 점점 심각해지고 이해관계자들의 공헌과 공여된 신뢰는 점점 음의 방향으로 발산한다. 대우자동차의 경우 새로운 회장의 취임전까지 이해집단의 자기이익 추구성향으로 인하여 기업의 상황이 더욱 악화된 상황이라고 할 수 있겠다. 그러나 위 커뮤니케이션이 0에 근접할수록 자기이익추구경향은 낮아져 위기 상황의 정도가 완만해짐을 알 수 있다. 따라서 위기 커뮤니케이션이 음의 범위에서는 더 큰 절대값을 가질수록 이해관계자들은 자기이익 추구경향이 강해져서 기업의 위기상황은 더욱 어려움에 처하게 된다.

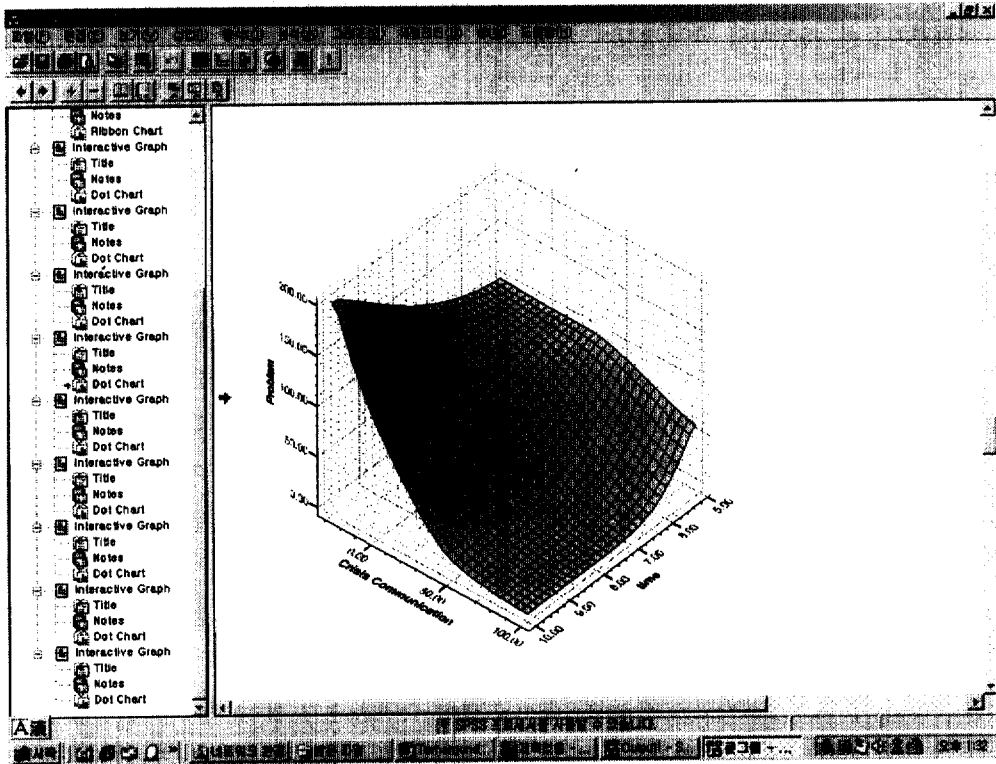
CC=0일 경우(그림7c)에는 기업내에 유입된 문제점이 커뮤니케이션이 이루어지지 않기 때문에 부정적인 커뮤니케이션일때보다는 그 수준이 낮고 더 이상 위험이 악화되지는 않지만 기업내로 유입된 문제를 해결하지는 못한채 문제는 점점 증가한다. <그림7d>와 <그림7e>는 CC가 0보다 클 경우에 시스템의 행태이다. 위기 커뮤니케이션이 양의 범위에서는 위기상황에 처한 기업이 이해관계자들에 단순한 의무감이 아닌, 기업의 위기상황을 공유하고 함께 이를 해결하자는 의미에서의 커뮤니케이션이 원활히 이루어질수록 문제발생에 대한 조치가 빨리지게 되고 이해집단의 공헌도는 커지면서 문제를 좀더 빨리 해결할 수 있게 됨을 알 수 있다. 특히 CC=50일 때는 공여된 신뢰가 형성된 수준만큼 이해관계자의 공헌으로 발현되어 문제해결에 결정적인 역할을 하게 되고 이해관계자의 공헌이 공여된 신뢰를 초과하게 되면서 문제해결시간 또한 급속도로 감소하게 된다. 이는 위기 커뮤니케이션이 원활히 이루어질수록 위기를 인식하는 시간이 짧아지게 되고 좀더 빨리 기업의 위기상황을 인식하게 되면서 공헌 또한 증가하게 된 것이다.

하지만 위기 커뮤니케이션이 무조건 크다고 해서 문제해결이 빨리 이루어지는 것은 아니다. <그림7g>는 CC=100일때의 상황인데 이해집단의 공헌도는 문제의 크기에 비해 클지 몰라도 문제해결시간은 CC=90일 때(그림7f)보다 더 느리다. 게다가 CC=50일때보다 공여된 신뢰가 더 낮은 수준인데, 이는 커뮤니케이션이 너무 활발하게 일어나면 문제를 인식하고 기업의 회생을 위해 이해집단의 공헌이 많아지긴 하지만 이러한 공헌이 공여된 신뢰에서 비롯된 공헌이 아니라 커뮤니케이션을 통한 위기 인식에 의한 공헌이므로 적시적소에 효과적으로 기업회생에 작용할 수 없어 문제해결이 CC=50일때보다 더디게 진행되는 것이다.

여기서 한가지 주의해야 할 점은 위기 커뮤니케이션이 양의 범위에 있을 때는 위기 상황이 줄어들다는 것이지 기업이 위기상황에서 벗어났다는 것은 아니다. 즉 위기 커뮤니케이션이 이해관계자로 하여금 위기로 인식시키지 못할 경우 문제해결은 더디게 진행이 되고

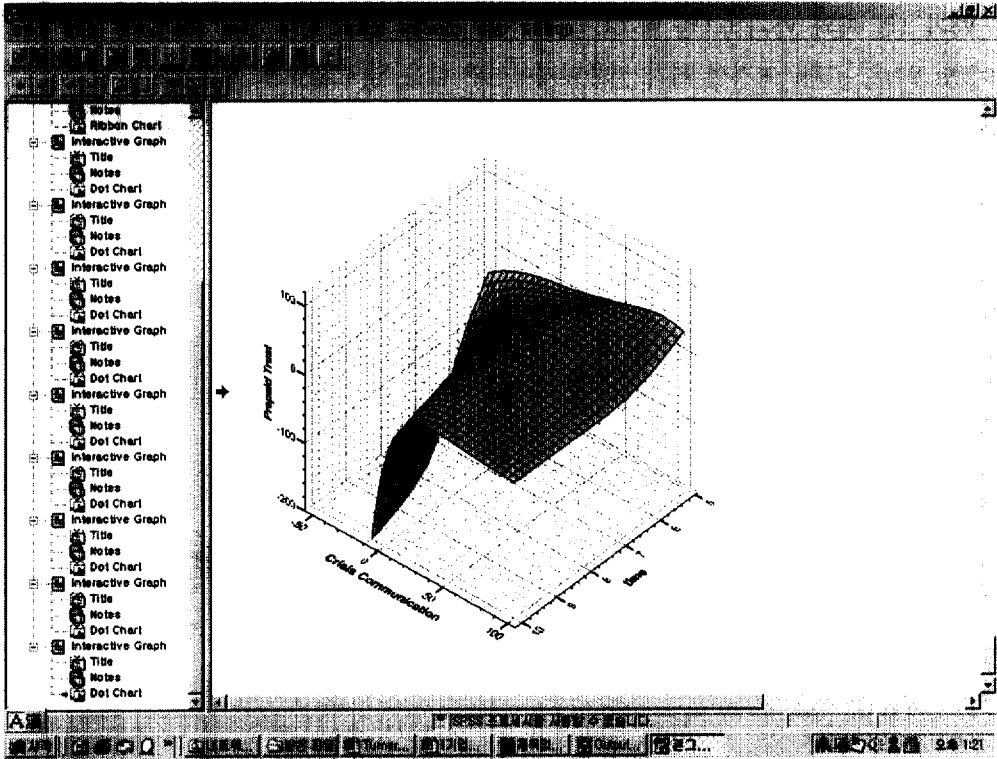
오랜 기간동안 문제를 완전히 해결하지 못하므로 미래에 발생할 또다른 문제가 발생시 상황은 더욱 악화된다. 따라서 기업회생 모형에서 위기 커뮤니케이션의 수준은 이해관계자의 위기판단 정도에 기인한 수준이어야 기업회생을 달성할 수 있다.

앞의 pulse test의 결과를 중심으로 위기 커뮤니케이션(Crisis Communication)의 변화에 따른 문제(problem), 공여된 신뢰(prepaid trust)의 반응 영역을 각각 kernel smoothing하여 나타내면 <그림 8>과 같다.4)



<그림 8a> 위기 커뮤니케이션 변화에 대한 pulse test의 문제(problem)의 반응 영역

4) 그래프 표현상 위기 커뮤니케이션이 50이상일 때의 반응 영역은 제외하였다.



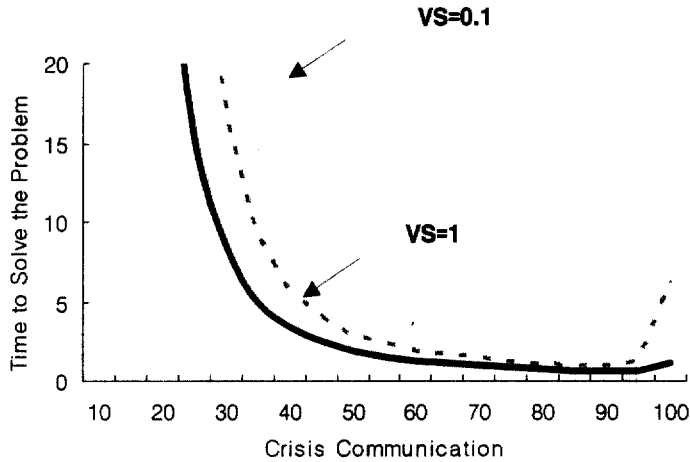
〈그림 8b〉 공여된 신뢰(prepaid trust)의 반응 영역

2. 제약조건과 기업회생의 역동적 관계

1) 귀속된 이익과 기업회생의 역동적 관계

그렇다면 위기 커뮤니케이션은 어느 정도의 수준에서 이루어져야 하는가? 지금까지의 시뮬레이션은 제약조건이 없을 때의 결과들이었다. 제약조건인 이해관계자의 기업에 귀속된 이익(vested stake)과 조직 쇠퇴의 심각성을 변화시켜 시뮬레이션을 시행함으로써 제약 변수에 따라 위기 커뮤니케이션 수준이 어떻게 달라지고 이것이 기업회생 과정에 어떤 영향을 주는지 알아보자. 먼저 귀속된 이익의 변화로부터 문제해결과정이 어떻게 달라지는가? 귀속된 이익은 앞에서 잠시 언급했던 것과 같이 이해관계자가 기업의 문제를 자신의 위협으로 인식하는 비율로서 0과 1사이의 값을 가지고 0에 가까울수록 기업과의 이해관계의 정도가 작고, 1에 다가갈수록 기업과의 이해관계가 크다. 본 연구에서는 귀속된 이익의 최소값을 0.1, 최대값을 1로 가정했는데 귀속된 이익이 0인 경우는 기업과의 이해관계가 전혀 없는 것을 의미하므로 귀속된 이익의 최소값은 0.1로 가정했다.

VS가 1일 때와 VS가 0.1일 때 CC를 변화시키면서 문제해결 시간을 그래프로 표시하면 <그림 9>와 같다. 여기서 위기 커뮤니케이션의 값은 양의 값으로 한정했는데 위기 커뮤니케이션이 음의 값을 가지는 경우에는 문제 해결이 이루어지지 않아 문제해결시간을 나타낼 수 없기 때문이다.



<그림 9> 위기 커뮤니케이션과 문제해결시간과의 관계

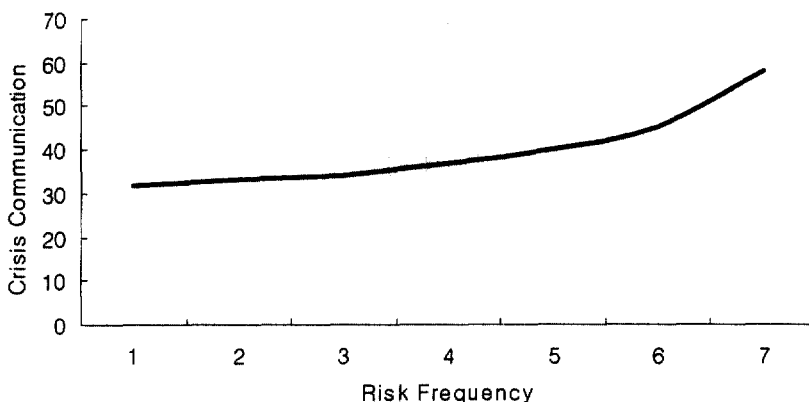
<그림 9>에서 실선은 VS=1인 경우이고 점선은 VS가 0.1인 경우이다. 따라서 커뮤니케이션과 문제해결 시간과의 관계는 색깔한 부분과 같이 점선과 실선사이의 영역사이에서 표현될 수 있다. 그림에서 보는 바와 같이 커뮤니케이션이 크다고 해서 문제해결 시간이 단축되는 것은 아니고 최적의 커뮤니케이션의 크기가 존재함을 알 수 있다. VS가 0.1인 경우에는 커뮤니케이션이 99이상 이 되자 문제해결이 완벽하게 이루어지지 않게 되는데 그것은 앞에서 언급한 것처럼 이해집단의 공헌이 효율적이고도 효과적으로 기업회생에 작용하지 않아서 그러한 부분에서 문제가 해결되지 않은 것으로 생각할 수 있다.

2) 조직쇠퇴의 심각성과 기업회생의 역동적 관계

조직쇠퇴의 심각성은 조직이 위기에 봉착하는 정도를 나타내는 것으로, 이것은 기업마다 서로 다른 궤적을 나타내기 때문에 변화를 위한 압박을 조직에 제공함과 동시에 조직의 구조적 관성을 낮추어 준다(Miller & Chen, 1994; Tushman & Romanelli, 1985). 따라서 조직쇠퇴의 심각성에 따라 이해관계자가 인식하는 위기의 정도 또한 달라지게 되므로 기업회생 전략을 시행함에 있어서 조직쇠퇴의 심각성을 고려할 필요가 있고, 특히 이해관계자로부터의 공여된 신뢰를 도출하기 위한 위기 커뮤니케이션의 크기도 조직쇠퇴의 심각성에 따라 달라지게 된다. 물론 위기 커뮤니케이션이 충분히 크다면 조직쇠퇴의 심각성의 영향을 많

이 받지 않겠지만 무작정 위기 커뮤니케이션의 크기를 크게하는 것은 비용-효익관점에서 옳지 않다. 따라서 조직쇠퇴의 심각성에 따라 요구되는 최소한의 위기 커뮤니케이션 수준을 고려하여 효율적으로 공여된 신뢰를 유인할 필요가 있다. 본 연구에서는 기업회생모형(그림 6)에서 문제유입(clouds)의 발생주기를 변화시키는 pulse test를 통해서 조직쇠퇴의 심각성에 따른 문제해결과정을 살펴보았다. 여기서 조직쇠퇴의 심각성은 문제의 발생빈도에 비례한다고 가정했는데, 이 가정은 위기는 어떤 큰 사건을 통해서 나타나는 것이 아니라 평범하고 작은 문제들이 모여서 큰 위기를 만들어낸다는 Perrow(1984)의 “Normal Accidents”개념에 근거한 것이다. 즉 위기발생의 심각성은 보통 문제의 지속적 발생이 누적적으로 발현되는 것이라는 뜻이다. 다시 말해서, 기업의 위기는 기업내 유입되는 문제의 크기가 아니라 기업에 유입되는 문제의 빈도에 따라 결정된다(Rudolph & Repenning, 2002). 따라서 문제 유입의 빈도가 조직쇠퇴의 심각성과 연관이 있는 것이고 조직쇠퇴의 심각성에 따라 문제해결과정도 각각 달라지게 되는 것이다. 이에 문제발생빈도(Risk Frequency)의 변화에 따라, 즉 문제유입(clouds)의 발생주기의 변화에 따라 문제해결에 요구되는 위기 커뮤니케이션의 값의 변화량이 어떻게 달라지는지 알아보았다. 따라서 기업회생모형에서의 pulse test와 연계하여 조직쇠퇴 심각성을 나타내는 문제발생빈도는 5기간 주기로 시행하는 pulse test에 연관하여 5기간내 발생하는 문제발생의 횟수로 정의를 내리고 시뮬레이션을 시행하였다.

다른 조건은 일정하다고 했을 때, 조직쇠퇴의 심각성, 즉 문제발생빈도가 증가함에 따라 변화하는 최소 요구 위기커뮤니케이션의 값들을 그래프로 나타내면 <그림10>과 같다.



(그림 10) 조직쇠퇴심각성의 변화에 따라 요구되는 최소 위기커뮤니케이션의 변화

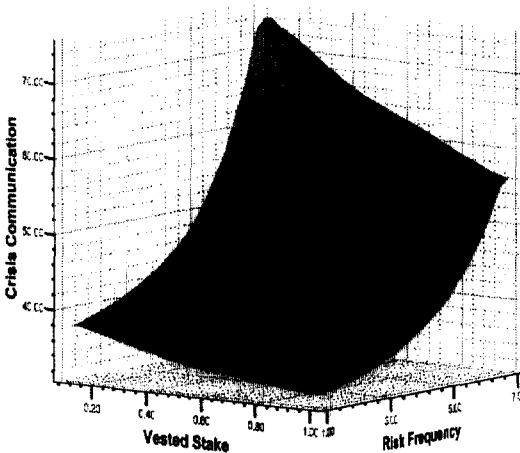
<그림 10>에서 기업이 취할 수 있는 위기 커뮤니케이션은 그래프 위의 영역이다. 그림

에서 보는 바와 같이 위기발생빈도 즉 조직쇠퇴의 심각성 수준과 이에 최소한으로 요구되는 위기 커뮤니케이션의 수준은 정의 관계를 가지면서 변화하고 있다. 따라서 조직쇠퇴의 심각성이 커질수록 위기 커뮤니케이션은 더 높은 수준이 필요하게 된다.

3) 제약조건하 기업희생의 역동적 관계

실제 기업의 위기상황을 극복하기 위해서 제약조건하 위기 커뮤니케이션을 최소한 어느 수준으로 시행하여야 하는가? 위기 커뮤니케이션의 수준을 결정하기 위해서는 먼저 앞에서 살펴보았던 제약조건들, 즉 귀속된 이익과 조직쇠퇴의 심각성을 동시에 고려해야 한다. 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자들은 기업에 귀속된 이익의 정도가 각기 다르고, 기업에 유입되는 위협의 빈도 또한 상황마다 다르기 때문에 효율적인 문제 해결을 위해서는 위 두가지의 제약조건하에 최소로 요구되는 위기 커뮤니케이션 수준을 먼저 찾을 필요가 있는 것이다. 이 두가지 제약조건하에서 가장 최소로 요구되는 위기 커뮤니케이션 수준을 찾게 된다면 공여된 신뢰가 어떻게 움직일 것이고 이에 따라 문제해결이 어떻게 이루어질 것인지에 대하여 가장 효율적인 위기 커뮤니케이션 수준을 결정할 수 있게 될 것이다. 이렇게 결정된 위기 커뮤니케이션 수준을 실제 이해집단에 적용함으로써 상황에 따라 유동적인 위기 커뮤니케이션 전략을 취할 수 있을 것이다.

LLR Smoother



<그림 11> 제약조건하 최소로 요구되는 위기 커뮤니케이션

<그림 11>은 두가지 제약조건하에서 최소한으로 요구되는 위기 커뮤니케이션의 수준을 나타낸 것이다. 따라서 <그림 11> 영역 위의 공간에서의 위기 커뮤니케이션은 위기상

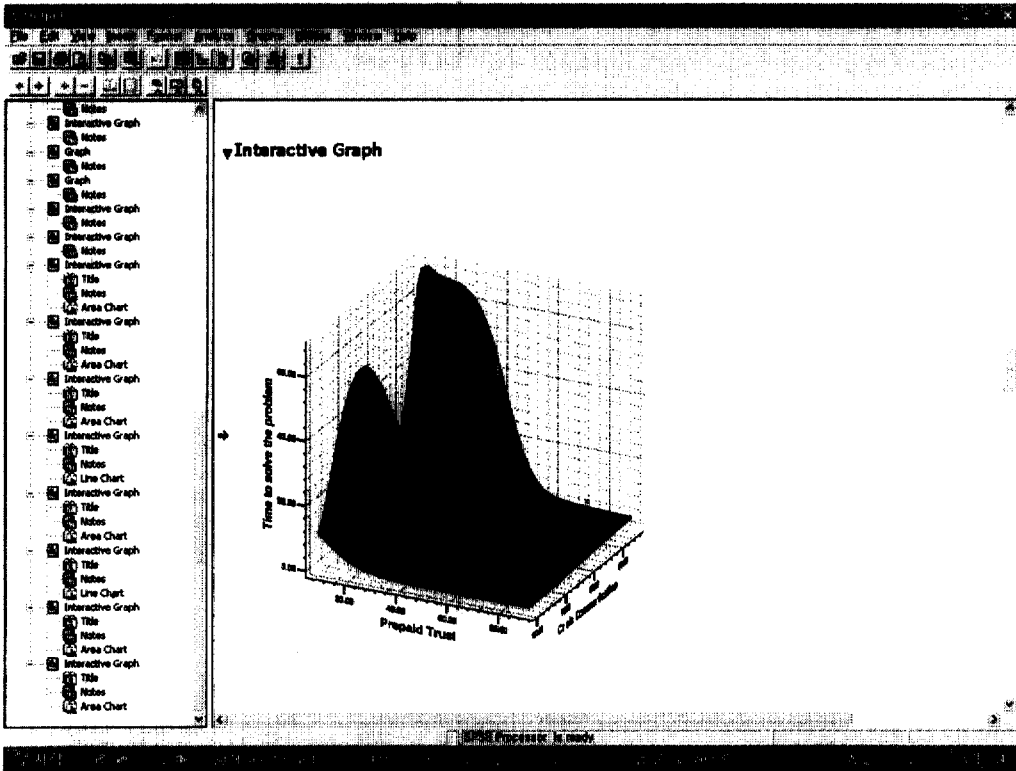
황의 기업회생하는데 중요한 역할을 할 수 있게 된다. 위기상황하에서 최소로 요구되는 위기 커뮤니케이션의 수준은 문제발생빈도로 나타내어지는 조직쇠퇴의 심각성에 비해서 귀속된 이익에 더욱 민감하게 변화한다. <그림 11>에서 볼 수 있듯이 귀속된 이익이 작을 수록 조직쇠퇴 심각성에 대하여 최소한으로 요구되는 위기커뮤니케이션의 변화가 더 크게 된다. 그것은 기업회생을 위해서 공여된 신뢰를 이끌어내기 위해서는 이해관계가 크지않은 이해집단에 신경을 더 많이 써야한다는 것이다. 대우의 사례에서 이해관계가 크지 않은 학계나 정계쪽의 명분을 앞세운 공방만으로 혼란만 가중시켰듯이, 귀속된 이익이 적은 이해관계자들에 대한 각별한 커뮤니케이션 전략이 필요하다. 반면에 기업과의 생사를 같이하는 이해집단일수록 조직쇠퇴의 심각성에 큰 영향을 받지않고 위기 커뮤니케이션 전략에 따라 기업에 신뢰를 더 많이 공여하려고 함을 알 수 있다.

3. 기업회생의 역동적 관계

1) 기업회생의 역동적 관계

위기 커뮤니케이션과 공여된 신뢰의 변화에 따라 기업회생이 어떻게 변하는지 알아보기 위해서 문제해결시간과 공여된 신뢰가 커뮤니케이션에 따라서 어떻게 움직이는지 알아보자. <그림 7>에서 보듯이 위기 커뮤니케이션이 단순히 의무감이 아닌 위기 공유의식에서 비롯된 것이라면, 즉 위기 커뮤니케이션이 0보다 큰 범위에서라면 기업에 유입된 문제는 공여된 신뢰의 발현으로 해결이 가능하다. 따라서 위기 커뮤니케이션이 양의 범위일 때, 위기 커뮤니케이션과 문제해결기간, 공여된 신뢰과의 관계를 하나의 그래프로 그려보면 <그림 12>와 같은 영역을 얻어낼 수 있다.

<그림 12>의 영역은 pulse test에서 얻어낸 세 변수의 관계를 근거로 kernel smoothing 한 영역이다. 문제해결 시간은 문제유입시점부터 문제가 완전히 없어졌을때의 시점사이의 거리를 측정하여 나타내었다. 공여된 신뢰는 시간의 흐름에 따라 다른 값을 가지고 있기 때문에 위기커뮤니케이션에 따라 발현되는 공여된 신뢰의 크기를 직관적으로 찾을 수 없을 지도 모른다. 하지만 위기 커뮤니케이션으로 발현된 공여된 신뢰는 <그림 7>에서 공여된 신뢰의 최대값이라고 간주할 수 있다. 즉 공여된 신뢰가 위기 커뮤니케이션에 의해 즉각적으로 발현될 수 있는 것이 아니라 어느 정도의 시간적인 지연이 수반되기 때문에 위기 커뮤니케이션의 결과로 나타나는 공여된 신뢰의 값은 문제해결과정에서 공여된 신뢰의 최대값이라고 할 수 있다. 즉 위기 커뮤니케이션에 따라 발현되는 공여된 신뢰의 수준은 이미 결정되어 있으나 시간적인 지연에 의해서 제적을 그리는 것이다. 따라서 문제유입에 따라 필요한 공여된 신뢰의 수준은 위기 커뮤니케이션으로 발현될 수 있는 최대값이다.



(그림 12) 위기 커뮤니케이션과 문제해결시간, 공여된 신뢰와의 관계

<그림 12>의 영역은 기업회생과 관련하여 시사하는 바가 크다. 먼저 위기 커뮤니케이션의 관점에서 살펴보면 위기 커뮤니케이션이 커짐에 따라 문제해결시간은 급속히 짧아지게 된다. 하지만 위기 커뮤니케이션이 공여된 신뢰로 연계되지 않으면 아무리 위기 커뮤니케이션을 증가시킨다고 하더라도 문제해결기간은 더 이상 단축되지 않는다. 즉 공여된 신뢰가 일정 수준 형성되지 않으면 문제해결기간이 단축되더라도 한계를 가지게 된다. 현실적으로 기대하기 힘든 부분이지만 위기 커뮤니케이션이 거의 없이 공여된 신뢰만 형성되더라도 문제해결기간은 매우 짧아지게 된다. 이는 문제를 해결함에 있어서 공여된 신뢰가 위기극복의 가능성을 구분짓는 결정적이고도 중요한 요인이 됨을 의미한다. 따라서 위기에 대한 커뮤니케이션을 시행함에 있어서 공여된 신뢰를 유도할 수 있도록 이해관계자들에게 기업의 위기상황을 충분히 설명하고 이를 같이 공감할 수 있도록 커뮤니케이션이 이루어질 때 위기상황은 가장 빨리 해결될 수 있다.

2) 실제 사례에의 적용

공여된 신뢰는 새로 도출된 개념이기 때문에 이 자체에 대한 문헌적인 연구들은 나타나 있지 않다. 다만 개념 도출과 연구의 시작이 사례에서 비롯된 만큼 여러 사례에서 공여된 신뢰의 양상을 확인할 수 있다. 대우자동차의 경우 특히 위기 커뮤니케이션이 얼마나 기업희생에 중요하였는가를 알 수 있다. 대우 자동차 노조와의 인터뷰에서 노조위원장은 이렇게 이야기한다. “노조가 어떻게 조합원 자르는 데 동의할 수 있나? 우리는 분하고 원통하다. 우리는 우리의 이해관계에 입각해 열심히 투쟁하겠다. 현실적인 대안? 그건 당신들이 내놓아라. 이리다 청산된다고? 원래 공멸의 위기를 불사하지 않으면 단 한번의 파업도, 단 한번의 투쟁도 할 수 없는 법이다” 대우 노조의 입장에서 보듯이 기업의 존속보다는 자신들의 이해관계를 더 중요시하면서 기업은 더욱 위기상황으로 빠지게 된다. 하지만 구조조정 에 대한 노조와의 협상에서 “부도만은 막자”며 기업의 위기상황을 설명하는 위기 커뮤니케이션으로 인하여 노동자들의 공여된 신뢰를 유도했고 기아자동차의 경우, 노조들이 앞장 서서 휴일을 반납하고 근무를 서고, 노조에서 기금을 마련하는 등의 공여된 신뢰에 기반한 기업희생의지를 보였다.

대우자동차와 기아자동차뿐만 아니라 미국의 Precision Spring사와 United Air에서도 위기 커뮤니케이션에 의한 공여된 신뢰 발현으로 기업희생을 이룬 사례가 있다. 미국의 Precision Spring사는 자동차 부품 납품업체로써, 과도한 경쟁으로 인한 재무적 위기상황을 노조와 납품대상기업과의 원활한 커뮤니케이션 활동을 통해서 기업희생을 이루어내었다. Precision Spring사는 납품대상기업으로부터는 현재보다 높은 가격으로 부품 구입에 동의를, 노조로부터는 위기상황을 극복하기까지 기존계약을 그대로 이행하는 것에 대해 합의를 받았다. 놀라운 사실은 Precision Spring의 실적이 이러한 합의 이후에 그렇게 좋지 않았음에도 종업원과 납품대상기업의 호의가 좀처럼 줄지 않았다는 점이다. 이러한 호의로 인해서 Precision Spring은 기업희생에 성공할 수 있었다. United Air 또한 1994년 자금 압박에 대한 어려움을 해결하기 위해서 종업원과의 커뮤니케이션을 중요시하여 임금 대신에 지분을 종업원에게 나누어 주었고 인원 감축을 하지 않는 대신에 파업을 하지않겠다는 약속을 얻어내었다. 이러한 조치는 그 당시에는 주주로부터 많은 비난을 받았지만 종업원들의 자발적인 협조를 이끌어낼 수 있었기 때문에 3년 동안 총 49억 달러의 비용을 절감할 수 있었고 비행사의 불만사항도 75%로 줄어드는 등 기업희생에 큰 원동력이 되었다.

V. 결론

기업이 위기에 봉착하게 되면 많은 연구나 실제 사례에서 감축경영활동이 주요하고 결정적인 회생의 주요 전략으로 제시하고 있지만, 기업의 효율성을 제고와 더불어 이해집단이 위기상황에 기업에 공여해 줄 수 있는 신뢰가 수반된다면 더욱 효과적인 결과를 얻을 수 있다는 사실을 시스템 다이내믹스 모형을 통해서 살펴보았다. 그리고 이러한 공여된 신뢰는 이해집단간의 위기 인식을 공유하고 위기의 발생원인이 기업자체의 문제라기 보다는 통제할 수 없는 외부에서 비롯된 것이라고 판단할 수 있게 하는 위기 커뮤니케이션에 의해서 결정이 되므로 위기 커뮤니케이션 관리가 무엇보다 중요하다.

본 연구는 시스템 다이내믹스 모형을 통해서 기업회생 시스템의 흐름을 이해하는데 있어서의 다음과 같은 중요한 의미를 지닌다. 첫째, 본 연구는 신뢰와는 조금 다른 개념인 공여된 신뢰가 위기상황에서 조직 시스템에 미치는 영향이 어떠한 것인지에 대하여 시스템 다이내믹스를 통해서 이해할 수 있었다. 공여된 신뢰는 대우자동차의 사례에서 보았듯이 비용을 절감 하는 등 기업회생에서 재무적 성과를 극대화시키는 직접적 영향을 주고, 기아자동차의 사례에서 보았듯이 조직 구성원이 기업회생에 대한 자신감과 의지를 고무시키면서 기업회생을 위한 전략적 의지 고취 등 간접적인 영향을 주기도 했다.

또한, 본 연구는 이론적인 함의뿐만 아니라 실무에서도 기여하는 바가 크다. 공여된 신뢰를 극대화하기 위해서는 위기 상황에 대한 이해집단의 위기공유가 있어야 한다. 이해집단의 위기 공유의 정도가 클수록 공여된 신뢰는 보다 쉽게 발현되고 기업 회생에 효과적으로 작용할 수 있다. 하지만 위기상황에 대해 모든 기업이 기아자동차나 대우자동차와 같이 대규모로 집중적인 공여된 신뢰가 발현될 것이라고 추측하는 것은 무리다. 무엇보다 이해관계자들은 자신의 이해득실을 더 우선시 함을 간과해서는 안되기 때문이다. 따라서, 공여된 신뢰를 위한 위기공유를 위해서는 이해집단과의 위기 커뮤니케이션이 원활히 이루어져야 한다. 위기 커뮤니케이션은 자신의 이익을 추구하도록 이루어져서는 안 된다. 기업의 위기상황을 공감하고 이를 같이 해결해 나갈 수 있도록 위기 발생 이전 그리고 위기 발생 이후에도 꾸준히 문제점을 인식하고 공유해야 한다. 또 한가지 주의해야 할 것은 위기 커뮤니케이션을 무조건 높은 수준으로 가져간다고 해서 기업회생이 더 효과적으로 이루어지는 것은 아니다. 위기 커뮤니케이션이 어느 수준이상이 되면 오히려 문제해결은 더디게 됨을 항상 주지하고 기업마다 적절한 위기 커뮤니케이션의 수준을 유지하도록 노력해야 한다.

이상에서 살펴본 본 연구의 이론적, 실무적 기여와 함께 본 연구의 한계점과 추후 연구의 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째로 방법론상의 한계점이다. 시스템 다이내믹스는 종단적이면서도 동태적인 연구이기

때문에 전체적인 흐름과 인과관계를 파악하는데 유용하지만 변수들의 초기값 혹은 함수관계가 연구자의 직관과 가정에 의존하고 있기 때문에 시뮬레이션 결과가 실제 기업경영 환경에서 얼마나 큰 예측력을 가질 것인가에 대해서는 확신을 가질 수 없다. 그리고 공여된 신뢰의 선행요인으로 위기공유와 외부귀인을 정의했는데, 실제로는 더 많은 변수가 존재할 수 있고 이들이 다른 변수들간의 복잡한 인과관계를 통해서 공여된 신뢰의 발현에 새로운 영향을 줄 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 추가연구를 통해서 주요 원인변수들을 탐색하고 이에 대한 인과관계를 추가적으로 반영할 필요가 있다.

둘째로 기업이 내부적 조치와 관련된 한계점다. 기업 위기상황에서 조직의 전략적 반응은 크게 기업이 변화보다 기존체제의 엄격한 관리에 중점을 두는 위협-경색 효과(threat-rigidity effect)와 조직의 변화를 적극적으로 추진하려고 하는 실패에 기인한 변화(failure-induces change)의 두가지가 존재하는데(Cyert & March, 1963; Staw, Sandelands & Dutton, 1981; 이수도, 문계완, 2000), 본 연구에서는 기업외부의 이해관계자들과의 관계를 중심으로 기업회생을 살펴보았기 때문에 기업내부의 의사결정이나 전략적인 부분은 논외로 했었다. 기업회생모형(그림6)에서 '자구책'을 일정하게 둔 것이 그러한 이유였는데 자구책을 기업의 전략적 반응을 고려하여 좀더 정교하게 나타낼 수 있다면 더 현실적인 모형이 될 것이다.

마지막으로 공여된 신뢰를 보다 일반화하기 위해서는 다른 국가, 다른 산업, 다른 기업에 대한 실증적 연구가 계속 이어져야 할 것이다. 그리고 추후 연구를 통하여 기업회생을 보다 역동적이고 구체적으로 파악할 수 있다면 기업회생에 관한 이론적 실무적 기여를 크게 할 수 있을 것이다.

[참고문헌]

- 문계완. 1999. 조직변수와 산업변수가 경영성과전환에 미치는 효과. <인사조직연구> 제7권: 87-137.
- 이수도, 문계완. 2002. 조직쇠퇴에 대한 전략적 반응이 성과회복에 미치는 효과. <경영학 연구> 제17권 3호: 195-231.
- 임성만, 김명언. 2000. 조직에서의 신뢰: 개관. <한국심리학회지: 산업 및 조직> 제13권: 1-19.
- 한정호, 정지연. 2002. 조직체의 위기상황에 대한 공중들의 인식과 공중관계성의 영향력에 관한 연구. <한국언론학보> 제46권 2호: 633-674.
- Arogyaswamy, K, Barker III, V. L. & Yasai-Ardekani, M. 1995. Firm Turnarounds: An Integrative Two-Stage Model. *Journal of Management Studies*. Vol.32: 493-525.
- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books.
- Barker III, V. L. & Duhaime, I. M. 1997. Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, Vol.18: 13-38.
- Barker, V. L., & Mone, M. 1994. Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline? *Strategic Management Journal*, Vol.15: 395-405.
- Barton, I. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Bohn, R. E. 2000. Stop Fighting Fires. *Harvard Business Review*, July-August: 83-91.
- Brenneman, G. 1998. Right Away and All At Once: How We Saved Continental. *Harvard Business Review*, September-October: 162-179.
- Clarkson, N. B. E., 1991. Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. In L. E. Preston (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, 12, 331-358,
- Greenwich, CT: JAI Press., 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol.20(1): 92-117.
- Coombs, W. T., and Sherry J. H. 1996. Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*. Vol.8(4): 279-295., 1999. *Ongoing Crisis Communication-Planning, Management, and Responding*. Sage Publications, Inc., 2000.

- Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective. In J. Ledingham & S. Bruning(Eds.), *Public Relations As Relationship Management*, Mahwah, NJ: LEA.
- Cyert, R. and March, J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Deutsch, M. 1958. Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*. Vol.2: 265-279.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. 1987. The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Diagnosis. *Strategic Management Journal*. Vol.8: 279-295.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.
- Forrester, J. W. 1961. *Industrial Dynamics*. Portland, OR: Productivity Press.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Gambetta, D. 1988. Can We Trust Trust? In D. Gambetta (Eds.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell, 213-237.
- Ghosn, C. 2002. Saving the Business Without Losing the Company. *Harvard Business Review*. January 1: 3-11.
- Hambrick D. C. 1985. Turnaround Strategies. In W.H. Guth (ed), *Handbook of Business Strategy*, Boston: Warren, Gorham and Lamont, 270-298., & Schecter, S. M. 1983. Turnaround Strategies in Mature Industrial Product Business Units. *Academy of Management Journal*, Vol.26: 231-248.
- Hofer, C. W. 1980. Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*. Vol.1: 19-31.
- Lomi, A. and Larsen, E. R. 2001. *Dynamics of Organizations: Computational Modeling and Organization Theories*. Massachusetts: The MIT Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol.20: 709-734.
- McKinley, William, C. Sanchez, and A. Schick. 1995. Organizational Downsizing: Constraining, Cloning and Learning. *Academy of Management Executive*. Vol.9(3): 32-44.
- Miller, D., & Chen, M. 1994. Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry. *Administrative Science Quarterly*, Vol.39(1): 1-23.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The "Good Soldier" Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books. 1990. *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*, 12: 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pearce, J. and Robbins, D. 1993. Toward Improved Theory and Research on Business

- Turnaround. *Journal of Management* Vol.19(3): 613-636., and Robbins, D. 1994; Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround. *Strategic Management Journal* Vol.15: 407-417.
- Perrow, C. 1984. *Normal Accidents: Living with High Risk Systems*. New York: Basic Books., 1994. Accidents in High-Risk Systems. *Technology Studies*, Vol.1: 1-19.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 393-404., & Parks, J. M. 1993. The Contract of Individuals and Organization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, 15, 1-43.
- Rudolph, Jenny W. & Reppening, Nelson P. 2002.. Disaster Dynamics: Understanding the Role of Quantity in Organizational Collapse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47: 1-30.
- Schendel, D. E., Patton, G. R. & Riggs, J. 1976. Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery. *Journal of General Management*. Vol.3: 3-11.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. 1983. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol.68(4): 653-663.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. 1981. Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*. Vol.26: 501-524.
- Sterman, J. D. 2000. *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, Chicago: Irwin McGraw-Hill.
- Tushman, M., & Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," In L.L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. Greenwich, CT: JAI Press
- Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, Vol.34: 453-502.
- Wood, D. 1991. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*. Vol.17(2): 383-406.
- Yerkes, R. M. & J. D. Dodson. 1908. The Relation of Strengths of Stimulus to Rapidity of

Habit Formation. *Journal of Comparative Neurological Psychology*. Vol.18: 459-482.

Zand, D. E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*.
Vol.42: 35-67.

[부록 : Equations]

기업회생 모형(그림6)

$$\text{Perceived_Problem}(t) = \text{Perceived_Problem}(t - dt) + (\text{Change_in_Perceived_Problem}) * dt$$

$$\text{INIT Perceived_Problem} = 0$$

$$\text{Change_in_Perceived_Problem} = (\text{Problem} - \text{Perceived_Problem}) / \text{Time_to_Perceive}$$

$$\text{Problem}(t) = \text{Problem}(t - dt) + (\text{Clouds} - \text{Evaporating_Clouds}) * dt$$

$$\text{INIT Problem} = 0$$

$$\text{Clouds} = \text{PULSE}(100, 5, 5 / \text{Risk_Frequency})$$

$$\text{Evaporating_Clouds} = \text{Self_Injection} + \text{Stakeholders' Contribution}$$

$$\text{Capability} = 1$$

$$\text{Crisis_Communication} = -30$$

$$\text{Perceived_External_Attribution} = \text{Perceived_Threat} - \text{Self_Injection}$$

$$\text{Perceived_Threat} = \text{Perceived_Problem} * \text{Vested_Stake}$$

$$\text{Prepaid_Trust} =$$

$$\text{Shared_Knowledge} * (\text{Perceived_Problem} + \text{Perceived_External_Attribution})$$

$$\text{Risk_Frequency} = 1$$

$$\text{Self_Injection} = \text{Capability} * \text{Efficiency}$$

$$\text{Stakeholders' Contribution} = \text{Prepaid_Trust} / \text{Time_to_Perceive}$$

$$\text{Vested_Stake} = 1$$

$$\text{Efficiency} = \text{GRAPH}(\text{Problem})$$

$$(0.00, 0.995), (10.0, 0.515), (20.0, 0.29), (30.0, 0.185), (40.0, 0.13), (50.0, 0.095), (60.0, 0.07), (70.0, 0.05), (80.0, 0.03), (90.0, 0.015), (100, 0.005)$$

$$\text{Shared_Knowledge} = \text{GRAPH}(\text{Crisis_Communication})$$

$$(-100, -1.00), (-90.0, -0.98), (-80.0, -0.94), (-70.0, -0.9), (-60.0, -0.87), (-50.0, -0.79), (-40.0, -0.63), (-30.0, -0.32), (-20.0, -0.15), (-10.0, -0.07), (0.00, 0.01), (10.0, 0.05), (20.0, 0.11), (30.0, 0.26), (40.0, 0.54), (50.0, 0.8), (60.0, 0.97), (70.0, 0.99), (80.0, 0.92), (90.0, 0.66), (100, 0.21)$$

$$\text{Time_to_Perceive} = \text{GRAPH}(\text{Crisis_Communication})$$

$$(-100, 0.2), (-90.0, 0.3), (-80.0, 0.45), (-70.0, 0.65), (-60.0, 0.85), (-50.0, 1.10),$$

(-40.0, 1.50), (-30.0, 1.95), (-20.0, 2.95), (-10.0, 4.80), (0.00, 9.95), (10.0, 4.80),
(20.0, 2.95), (30.0, 1.95), (40.0, 1.50), (50.0, 1.10), (60.0, 0.85), (70.0, 0.65), (80.0, 0.45),
(90.0, 0.3), (100, 0.2)