

# 농수산물 유통정책의 위기관리에 따른 커뮤니케이션전략에 관한 연구

## 유통정책 갈등해소에 대한 스캐닝, 모니터링을 중심으로

김 만 기<sup>†</sup>

A Study on the Communication Strategy to Risk Management of  
Agri-marine Products Distribution Policy

Man-Ki Kim<sup>†</sup>

### ABSTRACT

The present study attempted to explore effective scanning and monitoring in process of risk management on agri-marine products distribution policy. The interest public's group interests clash in accordance with theme for issue on marketing policy. For executing a better systematic scanning and monitoring on actual affairs of marketing, selecting information personnel, gathering and analysing information, issue and risk management and their valuation with ongoing and simultaneously. Especially, In order to explore effective scanning and monitoring as a model of risk management, the study attempted to analyze within and without environment of marketing, to analyze issue management strategy, to evaluate issue activity for likelihood and impact, risk cycle analysis, interest public's group concerned, grade of interest public's group threatened(power, legitimacy, willingness), rapport(staying close, credibility, meeting expectation). And the study make an ongoing observation progress of subjects, and the serious subjects need have made an close observation. The study suggested to establish friendly relationship between organization and interest public's group, and to regularly accomplish two-way symmetric communication.

**Key Words** : Likelihood and Impact, Power, Legitimacy, Willingness, Staying Close, Credibility, Meeting Expectation.

---

<sup>†</sup> 서울시농수산물공사 홍보학박사  
논문접수 : 2007년 11월 15일, 심사완료 : 2008년 1월 30일

## 1. 서 론

### 1.1 문제제기 및 연구 목적

#### 1.1.1 문제제기

한 조직을 중심으로 어떤 쟁점이 생성될 때 이해공중들의 반응은 예전 보다 굉장히 빠르게 이어지고 관련지어진다. 따라서 그 쟁점은 이해공중들 간에 리스크로 발전되어 나아가 위기로 발생될 가능성이 높아진다.

어떠한 조직도 위기로부터 피해할 수 없다. 이러한 점에서 조직들이 위기에 대한 준비와 투자, 그리고 관리자의 위기에 대한 관심도가 얼마나 중요한지 알 수 있다. 특히 국가 간 농수산물 글로벌 마케팅(global marketing)의 유통환경 변화는 이해공중에 따라 양면성이 있다. 즉, 소비자·구매자 측에서는 농수산물 구매의 선택 폭이 넓어져 우호적이지만 생산자·출하자(glass roots) 편에서는 우리농수산물 지키기, 농수산물안전성 보장, 농수산물 제값받기 등 위기에 처해 있다. 이러한 쟁점들로 하여금 생산자·출하자들은 국가로부터 항시 불이익을 받고 있다 하여 곳곳에서 집단행동을 표출하고 있다. 국가나 여러 조직들은 이제 위기가 발생하는 초기의 적절한 위기대응이 위기를 기회로 바꿀 수 있는 계기를 마련하여 조직의 지속가능(ongoing)유지로 재산과 인명의 피해를 최소화할 수 있어야 한다.

대부분 위기는 초기 경고 신호를 보낸다. 따라서 조직 관리자들은 신속한 초기 대응이 이루어진다면, 대부분 위기는 피할 수 있을 것이다. 그렇다면 조직들이 초기에 위기를 탐지하기 위해 어떤 과정이 수행이 되며, 그 수행 방법은 무엇인지를 조직의 현재 안고 있는 기능을 먼저 점검되어야 한다. 이러한 조직들의 위기관리에 대한 관심과 환경하에서, 국외의 경우, 위기관리에 관한 연구가 커뮤니케이션과 PR분야의 핵심인 전략 연구에 많은 발전을 보이고 있으나, 국내의 경우 위기관리가 기업 및 조직에 활동에 미치는 영향이 크게 증가하였음에도 불구하고 중요성에 대한 인식만 있을 뿐, 위기관리에 대한 실질적인 연구는 그리 많지 않다. 이렇게 위기관리 PR에 관한 연구는 아직도 걸음마 단계로 미미하다. 특히 위기관리의 과정에서 초기 대응인 스캐닝(scanning)과 모니터링(monitring)은 굉장히 중요한 위기관리의 핵심이라 할 수 있다.

#### 1.1.2 연구목적

어떤 조직이 정책을 펴는데 있어서 조직을 둘러싸고 있는 스테이크홀더(stakeholder). 즉, 이해공중(interest public's group)들의 잣대로 본다면 이권이 있기 마련이

다. 조직은 자기들이 펴고 있는 정책에 대하여 알리고, 이해공중들을 개선이나 설득 시켜 오해를 풀어 그 정책에 대하여 우호세력을 형성하는 것이 바로 위기에 대비한 PR의 전략이다.

이러한 전략들은 쟁점(issue), 리스크(risk), 위기(crisis)에 관련된 공중과 전략적인 커뮤니케이션 활동이다. 커뮤니케이션 활동은 다양한 이해공중들의 관심사항들을 위기관리의 가장 우선 단계인 잠재적 위기에 대한 정보를 수집하고 분석 평가하여 위기대비의 토대를 마련한 것이다. 이런 일련의 조치가 조직의 위기 취약점 진단이다. 이 취약점 진단이 경고신호 탐지인 것이다. 이 경고신호 탐지는 정보원 규명, 쟁점관리, 리스크관리, 그리고 이해공중과 관계 형성을 위해 스캐닝(scanning)과 모니터링(monitring)이 지속적으로 이루어질 때 조직의 존재가 보장된다.

이에 본 연구는 유통정책상에 있어서 조직의 관리자 입장에서 조직이 안고 있는 취약점을 초기에 탐지할 수 있는 역할과 과정, 그리고 그 방향을 제시하여 유통조직의 영속 유지에 기여하고자 한다.

## 2. 이론적 논의 및 선행연구

### 2.1 위기신호 탐색 과정 고찰

위기는 사전에 탐색이 가능하다. 위기는 전체 조직 중 상당한 부분에 이상이 생겼을 때 나타나는 것이기 때문에 징후의 포착(signal detection)이 가능하다. 모든 위기는 조직에 경고 신호를 내보내기 때문에 이런 신호들을 빨리 포착하고 확대해서 본 다음 효과적으로 대응할 수 있다면 위기상황은 예방이 가능하다고 보았다[1, 2, 13]

이러한 위기신호를 탐색하기 위해서는 내·외부 이해공중들의 환경을 지속적으로 쟁점관리와 리스크관리로 이해공중들의 관계를 항상 점검할 필요가 있다. 특히 쟁점관리 내외부에서 리스크요소를 찾아내 평가하는 것은 위기의 사전 예방인 것이다. 티모스 콤즈(Timothy Coombs)는 가장 기본적인 경고 신호 포착활동은 스캐닝과 모니터링이라고 하였다[17]. 또한 이들에 대한 평가와 분석이 적시에 이루어진다면 위기는 사전에 충분히 발견하여 예방할 수 있을 것이다. 조직의 관리자는 조직을 360도 둘러싼 이해공중들의 내·외부의 환경을 스캐닝(environmental scanning)하고 모니터링 하는 역할은 지속적으로 담당해야 한다. 즉 스캐닝은 위기징후들을 찾아내는 레이더 역할로 가능한 모든 정보소스를 탐색하는

것이다. 그러한 단계가 끝나고 나면 모니터링 단계로 들어가는데 이는 스캐닝을 통해 찾아낸 문제를 중심으로 감시하는 활동을 의미한다. 마지막으로 모니터링에서 좀 더 구체적인 연구방법들, 즉, 설문조사, 실험, 인터뷰, 포커스그룹(FGI), 민속지학(ethnography), 내용분석 등을 이용하여 탐색한 쟁점들의 위기발전 가능성을 좀 더 구체적으로 평가하고 분석할 필요가 있다. 이런 일련의 과정들은 지속적으로 순환 관찰되어야 한다.

## 2.2 쟁점관리, 쟁점관리 정보원, 쟁점 평가

모든 위기는 쟁점이 따르기 마련이다. 쟁점은 문제(problem)나 이슈(issue)의 일정으로서, 그 해결 과정이 조직에 영향을 미친다. 실제로 조직은 위기가 발생하기 전 단계에서 쟁점관리를 통해 탐지된 경고 신호에 대해 적절히 대응함으로써 위기발생을 억제하고 예방할 수 있다. 우리 주위에 존재하는 단순한 상황 또는 조건 그 자체를 쟁점이라고는 하지 않는다. 쟁점은 한 행위자 또는 행위자들이 어떤 상황 또는 조건에 중요한 의미를 부여할 때 형성된다[15].

따라서 쟁점관리(issue management)는 쟁점을 확인하고, 쟁점 및 경향이 미칠 영향 요소를 평가하여 쟁점의 우선 순위결정, 조직의 입장결정, 조직의 행동 방향 설정과 기업입장을 확립하는데 필요한 대응책을 수립하고 계획을 실시하는 커뮤니케이션 활동이라고 할 수 있다. 이를 위해서는 쟁점의 우선순위를 정할 때 조직의 명명(목표나 계획)과의 사려 깊은 연결을 필요로 한다. 조직이 쟁점을 관리하고 쟁점에 대하여 예방접종(inoculation theory)하며, 주요한 쟁점은 사후대응적(reactive) 보다 사전대응적(proactive)이 최선의 위기관리인 것이다. 쟁점이 “만약 계속된다면 조직운영에 심대한 영향을 미칠 수 있는 경향 또는 상황”을 의미한다[14].

크래블과 비버트(Crable & Vibbert)는 쟁점의 라이프 사이클을 고안해 내었다. 이들이 고안해 낸 쟁점 라이프 사이클 다섯 단계로 구성되어있다고 보았다. 첫 번째 단계는 잠재상태(potential status)단계로 쟁점에 대해 한 사람 혹은 그 이상의 사람이 관심을 보이기 시작하는 때이다. 두 번째는 임박상태(imminent status) 단계로 사람들의 관심이 증대되고 대중적인 논점들이 점점 생겨 잠재쟁점이 다른 사람들에게 인식되기 시작된다. 세 번째는 현재상태(current status)단계로써 공적으로 현재 의제가 되는 것을 의미한다. 네 번째는 쟁점이 위험상태(critical status)단계 수준으로 간다. 이때 공중들은 선호하는 태도를 결정하고 쟁점은 순간을 기다리는 경우가 많다. 이

단계에서 공중에 의해 압력이 가해지고 문제해결은 위한 정책 선택의 압력을 가하게 된다. 쟁점 라이프 사이클 마지막 단계로서 동면상태(dormant status)라고 한다. 동면 단계는 끝이라기보다는 새로운 시작으로 보는 편이 현명하다. 즉 쟁점의 동면단계는 곧바로 새로운 잠재 단계와 연결되는 것이다[5]. 따라서 조직의 입장에서 동면단계에 들어선 쟁점을 계속해서 스캐닝하고 모니터링하여 관리해 주지 않는다면 쟁점은 또 다른 위기상황을 불러올 수 있다.

한편 헤인즈워스(Hainesworth)는 쟁점의 라이프 사이클을 4단계 방식으로 분류하였다. 첫 번째 유래(origin)단계로 사람들이 쟁점의 중요성에 대해 인식하기 시작하는 것이다. 두 번째 조정과 확대(mediation and amplification) 과정이다. 이 단계에서 대부분 관련되어 있는 조직은 해결책을 모색하게 된다. 세 번째 단계가 조직화(organization)단계이다. 문제를 해결하려는 조직도 있지만 정부나 여론에 압력을 행사하려는 관련 조직도 생성된다. 개별화되어 있던 힘이 조직화 되는 것이다. 마지막 쟁점이 가장 정점에 이르게 되었을 때 해결(resolution)단계라고 부른다[8]. 이 라이프 사이클 4단계는 미디어의 의제설정이론(agenda setting theory)과 유사한 점이 많다. 이렇게 쟁점의 라이프 사이클을 분류함으로써 쟁점 관리의 우선순위를 정할 수 있다. 따라서 쟁점관리는 잠재상태 및 동면상태나 해결된 이후에도 지속적으로 모니터링을 해야 한다.

쟁점평가는 개연성과 영향력이라는 두 가지 기준이 주로 사용되고 있다[9, 10]. 개연성(likelihood)은 쟁점이 추진력을 가질 가능성과 확산될 가능성을 의미한다. 추진력을 가지고 있는 쟁점은 더 확산될 가능성이 높고 따라서 조직에 영향을 미칠 가능성이 더 커지게 된다. 영향력(impact)은 쟁점이 조직의 이익 또는 운영에 어느 정도 강력한 영향을 미치는가를 의미한다. 이 쟁점은 각각 개연성과 영향력 차원에서 평가 될 수 있다.

## 2.3 리스크 관리와 평가

모든 리스크가 위기로 발전 될 가능성을 가지는 것은 아니다. 그러나 모든 조직은 다양한 위험요소에 직면해 있다. 위험 요소들은 정상적인 조직 운영위 한 부분으로 존재한다. 조직은 위기를 발생시킬 수 있는 리스크와 크게 위험이 따르지 않는 리스크를 분류할 수 있어야 한다. 리스크 평가는 위험 요소 또는 취약점을 규명하고, 이들이 위기로 까지 발전할 가능성을 평가하는 활동이다. 리스크를 분류하고 평가하는 데는 역시 쟁점관리와 같이

개연성과 영향력의 두 가지 이용될 수 있다.

리스크 관리는 조직이 직면하고 있는 리스크를 경감시키기 위한 노력을 의미한다[16]. 리스크 관리 전략에는 크게 두 가지이다. 첫째는 비용이다. 이 비용은 사망, 부상, 소송 및 재산상 피해등과 리스크를 예방하거나 경감하기 위한 설비 및 활동 등에 따른 비용이다. 둘째는 리스크를 경감시킬 수 있는 기술력이다. 리스크를 완화 시키는 데는 리스크를 제거하거나 또는 경감시킬 수 있는 두 가지 방법을 취할 수 있다. 리스크를 완전히 제거하거나 리스크를 가능한 가장 낮은 수준까지 낮추는 대응 조치를 취해야 한다. 리스크가 조직에 위협을 가하는 일이 재개되지 않도록 하기 위해서 리스크를 지속적(ongoing)으로 모니터링 해야 한다.

이런 리스크 평가는 조직 외부보다는 내부에 초점을 맞추고 있다. 리스크 평가를 통해 규명된 내부 취약점은 위기관리를 위한 스캐닝과 모니터링 과정에 있어서 매우 중요한 정보가 된다. 리스크 평가에 의해 발견된 문제점들의 해결 방안을 모색함으로써 위기를 예방하고 위험요소들을 통제 할 수 있다[17].

## 2.4 이해공중 관계 및 평가

대인커뮤니케이션 연구에서 조직-공중 간 관계를 “적절한 관계 형성과 유지를 통하여 좋은 관계의 결과를 획득하기 위한 조직과 공중간의 경제적이고 감정적인 교류를 총괄하는 것”이라고 말할 수 있다.

또한 위기관리에 있어서 ‘관계(rapport)’는 둘 이상의 개인 혹은 집단의 상호의존성을 의미한다. 관계를 상호의존성의 개념으로 접근하는 방식은 현대 경영학에서 다루고 있는 이해공중 이론과 맥을 같이 한다. 그래서 이해공중(interest public’s group) 이론은 조직의 환경이 다양한 이해공중들과 맞물려 있다고 본다. 따라서 이들의 이해공중들을 어떻게 효과적으로 관리하느냐에 따라 조직의 생존 여부가 결정된다. 조직의 PR관점에서 이해공중들과 조직의 핵심임원 입장(dominant coalition’s position)에서 효과적인 균형(symmetric)을 어떻게 유지하느냐에 따라 조직의 성공을 보장할 수 있다. 갈등에 관련된 당사자들, 조직 및 그 공중은 협력적 대결자로 행동한다. 이들은 어떤 쟁점에 서로 반대를 하지만 서로 협력하는 것을 최고의 가치로 여긴다. 조직이 만약 이해공중과 관계를 잘못 관리하면 위기가 발생한다[3, 6, 7]. 그러므로 조직과 이해공중과 관계를 살피는 것도 위기 스캐닝 과정에서 도움이 된다.

이해공중 위협이 위기 잠재력을 평가하는 데는 권력

(power), 정통성(legitimacy), 열의(willingness)의 세 가지 기준이 이용될 수 있다[12]. 이해공중들의 관계 형성은 그 규모에 의해 권력을 부여 받는다. 서로의 힘을 모을 때 이해공중들의 권력이 증가 된다. 정통성은 어떤 행동이 바람직하고 적절하고 또한 합당하다고 간주될 때 부여받는다. 열의는 특정문제와 관련해 해당 조직과 정면 대결도 불사하고자 하는 이해공중의 욕망을 의미한다. 쟁점관리와 리스크평가에서 사용된 영향력과 개연성의 기준은 이해공중 위협을 평가하는 권력, 정통성, 열의의 기준과 밀접한 관계가 있다. 권력과 정통성 점수가 높다는 사실은 이해공중 위협의 영향력이 강함을 의미한다. 반면에 정통성과 열의의 점수가 높다는 사실은 사건 발생의 개연성이 높음을 의미하고 있다. 열의는 해당 이해공중이 구체적인 행동을 취할 가능성을 높여주며, 정통성은 다른 이해공중들이 그 행동에 동참할 가능성을 높여주기 때문이다. 따라서 각각의 이해공중 위협에 대해 권력, 정통성, 열의의 차원에서 평가하여 가장 높은 수치를 보인 이해공중 위협에 대해서는 즉각적으로 대응 조치해야 한다[17]. 조직과 이해공중 간의 관계 형성은 경영 전문가들과 PR전문가들은 조직-이해공중 관계의 질이 조직의 효과성과 성공을 좌우한다는 사실에 모두 동의하고 있다[4]. 조직-이해공중 관계는 위기관리에서도 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 조직-이해공중 간의 우호적인 관계 형성을 위해 밀접한 관계 유지(staying close), 신뢰도(credibility), 기대충족(meeting expectation)의 세 가지 핵심 요소가 도출된다.

밀접한 관계 유지는 조직과 이해공중 간 대화를 통한 이해와 존경, 상호간 긍정적인 인식, 상호작용적 커뮤니케이션, 즉 쌍방커뮤니케이션은 상호간 우호적인 관계를 형성하게 된다. 밀접한 관계는 초기에 문제가 쟁점으로 발전하는 것을 예방할 수 있다.

신뢰도는 메시지의 설득력에 중요한 영향을 미친다는 점에서 중요한 개념이다[11]. 신뢰도는 전문성(expertise)과 믿음성(trustworthiness)으로 구성된다. 전문성은 자격과 능력 있는 조직으로 인식된다. 믿음성은 진실과 윤리적으로 바탕을 둔다. 정통성이 있는 조직은 비판을 피할 수 있고, 긍정적으로 인식되며, 또한 이해공중으로부터 지원을 받는다. 조직은 다양한 이해공중들의 기대치를 잘 이해하고 있어야 하며, 이들에 대한 조직의 관심이 가지적으로 표현되면 더욱 효과가 있다. 이상 밀접한 관계 유지, 신뢰성, 그리고 기대충족은 서로 연결하고 있는 주제는 조직의 명성(reputation)이다. 결론적으로 조직과 이해공중 간의 우호적인 관계형성을 위해서는 정기적인 쌍방향 커뮤니케이션과 조직의 언행일치시키는 것이 중요하다

다. 조직-이해공중 관계를 평가하는 시스템은 조직의 성과에 대한 객관적인 데이터와 이해공중 인식에 관한 주관적인 평가를 결합해야 한다. 객관적인 데이터는 설문조사와 같은 유형이 될 수 있으며 주관적 요소는 특정 집단에 대한 인터뷰 같은 유형이 되겠다.

### 3. 연구문제 및 연구방법

#### 3.1 연구문제

최상의 위기는 사전에 예방하는 것이다. 유능한 조직의 관리자는 조직에 내재되어 있는 쟁점이나 리스크가 보내는 경고 신호를 탐지할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 이러한 경고 신호 탐지의 기제는 스캐닝(scanning)과 모니터링(monitoring)이다. 조직 관리자는 위기 경고 신호를 포함할 가능성이 높은 정보를 얻기 위해 활발한 탐색조사를 행해야 한다. 조직이 어떤 정책을 발표하면 조직을 둘러싸고 있는 이해공중들에게는 다양한 쟁점이나 리스크로 생성한다.

따라서 조직은 다양한 정보원들을 탐색하여야 한다. 조직 관리자들은 경고 신호 탐지를 위해 그 정책에 대한 내외부적 환경에서 경고 신호를 탐지해야 한다. 탐지된 경고 신호 분석은 스캐닝의 한 부분이다. 조직 관리자는 스캐닝된 정보를 평가해야 한다. 그리고 위기로 발전 가능성이 높은 스캐닝된 경고 신호의 변화 동향을 계속해서 집중 추적(focused tracking) 모니터링 해야 한다. 그렇다면 조직 관리자들은 어떠한 방법으로 스캐닝 시스템을 구축할 수 있는가? 그 단계는 현재 조직에서 발표한 정책에 대하여 어떠한 정보원들이 스캐닝되고 있는가를 점검하는 것이다. 위기관리와 관련 있는 정책들을 스캐닝 하는 조직의 기능은 쟁점관리(issue management) 및 평가, 리스크관리 및 평가(risk management), 그리고 이해공중과의 관계(stakeholder relations)를 찾을 수 있다. 따라서 조직의 이 세 기능을 점검하면 조직의 취약점을 사전에 진단하여 위기를 조기에 대비할 수 있다. 따라서 본 연구는 유통과정상 있어서 경고 신호 탐지 단계의 수행과정을 연구문제로 삼았다.

#### [ 연구문제 1 ]

유통정책상 리스크 관리에 대한 위험요소와 위기를 발생시킬 수 있는 리스크는 어떤 것이 존재하고 있으며, 리스크 평가의 개연성과 영향력은 어느 정도 인가?

#### [ 연구문제 2 ]

유통정책상의 PR관점에서 1차(primary)적 이해공중과 2차(secondary)적 이해공중의 구분은 어떠하며, 그들의 동참 활동과 대결방식에는 어떠한 것이 있는가?

#### [ 연구문제 3 ]

유통정책상 이해공중들의 잠재력을 평가하는 권력(power), 정통성(legitimacy), 열의(willingness)의 세 가지 기준에 이용 될 수 있는 것은 무엇이며 어느 정도 인가?

#### [ 연구문제 4 ]

유통정책상 조직-이해공중 간의 우호적인 밀접한 관계 유지(staying close), 신뢰도(credibility), 그리고 기대 충족(meeting expectation)의 세 가지 핵심요소에 해당되는 것은 어떤 것이 있으며, 조직과 이해공중 간의 관계에 대한 주관적 평가와 객관적 평가는 어느 정도 인가?

#### 3.2 연구방법

본 연구를 위해 연구대상 선정은 농수산물유통현장으로서는 하루 8천여톤의 거래로 전국농수산물의 50% 이상을 취급하고 있는 가락시장을 이용하고 있는 유통종사자 및 전국생산자·출하자, 지역주민들을 대상으로 하였다. 이들 조사 대상자들의 학력이나 연령, 성별 등 인구통계학적 요소는 무시하였다. 구체적인 대상자들의 이해공중들은 글로벌 유통시장환경에 민감한 내부기능공중(지정도매인, 중도매인, 판관상인, 임대입주자, 종업원 등)과 외부기능공중(생산자·출하자, 구매자, 소비자), 규범공중(조합, 협회, 경쟁조직 등), 실권공중(행정기관, 국회, 감사기관 등), 배출공중(지역주민, 기자 등) 이해공중집단을 선정하였다.

조사방법은 양적조사와 질적 조사를 병행하였다. 양적조사로서 설문조사를 실시하는 이유는 유통환경특정상 다양한 이해공중들이 있기 때문에 통계적인 분석을 통하여 모집단 전체를 추론하고자 하였기 때문이었다. 즉, 이해공중들의 인지, 태도, 행동 양태를 알아볼 수 있다. 양적 조사를 실시한 다음 질적 조사로서 심층인터뷰(In-dept interview)를 하여 이해공중들이 가진 풍부한 의견을 도출하고자 하였다. 즉, 이해공중들 간에 관계 설정 및 유지 전략을 알아보하고자 하였다. 따라서 심층인터뷰는 20여개 이해집단에게 22개 테마에 대하여 284명에게 27회를 실시하였다. 실시기간은 2007년 6월 16일~2007년 10월 16일까지 실시하였다. 또한 이들로부터 수집된 인터뷰자료 외 출판물, 성명서, 신문(전문지)기사도 활용 내용분석(content

analysis)하였다.

분석들은 이해공중들의 유통정책에 대해 관심이 많거나 강조하고자 하는 쟁점관리, 리스크관리, 이해공중들의 관계형성을 알아보기 위해 이들의 개연성과 영향력에 대하여 5점 척도로 평가하였다. 이는 어떤 정책에 대하여 상호 이해관계가 얽힌 공중들의 의견 차이를 분석하는데 유용한 틀이다.

분석요인에는 메시지의 현재적 내용뿐만 아니라 잠재적인 내용도 분석 대상으로 포함했다. 즉, 이해공중들의 가치, 요망, 태도, 성향, 창의성, 권위주의, 인간성 등 다양한 심리적 변수를 효과적으로 측정할 수 있었다. 특히 유통정책에 대한 한 테마에 대해 인터뷰 대상자에 따라 어떠한 의견 차이가 있는가를 알기위해 사전 인터뷰대상자를 선정한 개방형 심층인터뷰를 채택하였고, 또 다른 인터뷰대상자는 사전 예고 없는 집락표본에 의한 임의표본추출 무작위로 대상들을 선정한 후 방문 면대면 대화식 인터뷰로 양측의 반응(feedback)을 관찰하였다. 그리고 예약된 인터뷰대상자들이나 무작위 선정대상자 만을 접촉하다보면 자료의 입수가 제한적이고 전문성이나 신뢰성이 다소 떨어진 점을 고려하여 조직의 핵심 공중(key public)뿐만 아니라 각 부류공중, 즉, 해당조직원 및 종업원, 지역사회주민, 대량구매자, 소비자, 기자들을 선택하여 그들의 의견을 수집하였다. 또한 폭넓은 이해공중들로부터 통계적 분석을 통하여 모집단 전체를 추론하고자 이해공중 40명에게 설문지에 의한 조사를 통해 객관적인 데이터 평가하였다. 본 평가 시스템은 조직의 정책이 언행일치하는지, 조직의 행동이 이해공중들의 기대에 부응하는지, 그리고 조직과 이해공중 간에 관계형성이 얼마나 밀접한 관계이고 상호간 신뢰한지 설문하였다.

#### 4. 연구결과

##### 4.1 <연구문제 1>의 결과

유통조직은 우선순위가 높은 정보에 초점을 맞추므로써 리스크나 위기의 발전 될 가능성을 줄일 수 있고 사전 예방할 수 있다. 유통조직의 내·외부에 존재한 전형적인 리스크 요소를 살펴보면, 우선 내부적으로 시장구성원으로 유통행위를 하는 도매인, 중도매인, 직판상인, 임대상인, 요식업소, 하역노조, 경매상품, 유통과정, 유통시설, 각 도매인간 경쟁, 시장 내 존재한 유통거래질서, 주차질서, 환경 등이다. 외부에 존재한 리스크 요소는 생산자·출하자, 구매자(백화점·할인점 MD 등), 일반소비자, 인

근지역주민, 관련행정기관, 언론사 등이다.

유통조직에서 리스크 활동 요소는 크레블과 비버티, 헤인즈워스(Crable and Vibbert, 1985, Hainesworth)[8]에 의한 리스크활동 내용에 따른 라이프 사이클 단계 보면, 다음 <표 1>와 같이 분류해 볼 수 있다.

① 차량등록제, ② 차양막 철거, ③ 시장재건축, ④ 서비스동 쪽문 폐쇄, ⑤ 공사개혁, ⑥ 배추 포장화 및 다듬기 금지, ⑦ 중도매인 점포전대 조치, ⑧ 매매참가인 정리, ⑨ 청과직판시장 운영활성화, ⑩ 노점상정리, ⑪ 임대료 인상, ⑫ 시장 환경개선, ⑬ 시장화재 발생 등이다. 이 중에 잠재적인 위협이 존재하고 위기로 발생시킬 수 있는 리스크는 ① 차량등록제, ② 차양막 철거, ③ 시장 재건축, ⑤ 공사개혁, ⑥ 배추 포장화 및 다듬기 금지, ⑦ 중도매인 점포전대 조치, ⑧ 매매참가

인 정리, ⑩ 노점상 정리, ⑪ 임대료 인상, ⑬ 시장화재이다. 그리고 리스크 위협이 낮고 위기로 발생될 정도가 낮은 리스크는 ④ 서비스동 쪽문 폐쇄, ⑤ 공사 개혁, ⑨ 청과직판시장 운영활성화, ⑪ 임대료 인상, ⑫ 시장환경 개선 등이다. 이는 시장 활성화와 관련하여 직접적인 이해당사자(해당 유통인)와는 좀 떨어지는 쟁점이기 때문이다.

<표 1> 리스크활동 요소에 따른 라이프 사이클 단계

| 리스크활동 요소              | 예상된 위기   | Crable & Vibbert | Hainesworth |
|-----------------------|----------|------------------|-------------|
| 화물차 등록제 시행            | 유통중단     | 현재상태             | 조정과 확대      |
| 채소중도매인점포 차양막 철거       | 경매중단     | 위협상태             | 조정과 확대      |
| 시장 재건축                | 집단행동     | 동면상태             | 해결          |
| 서비스동 쪽문 폐쇄            | 집단행동     | 임박상태             | 조직화         |
| 공사 개혁 의지              | 집단행동     | 동면상태             | 조정과 확대      |
| 배추 포장화 및 배추 다듬기 금지 방안 | 경매중단     | 현재상태             | 조직화         |
| 중도매인 점포전대 조치          | 유통중단     | 위협상태             | 조정과 확대      |
| 매매참가인 정리              | 구매중단     | 임박상태             | 조정과 확대      |
| 24시간 주차료 징수           | 유통중단     | 현재상태             | 해결          |
| 청과 직판시장 운영 활성화        | 구매중단     | 동면상태             | 유래          |
| 노점상 정리문제              | 집단행동     | 현재상태             | 조정과 확대      |
| 2-3층 사무실 임대료납부 거부     | 임대료납부 거부 | 잠재상태             | 유래          |
| 시장환경 개선               | 환경오염     | 잠재상태             | 유래          |
| 시장 화재 요인              | 재산피해     | 위협상태             | 조정과 확대      |
| 수산시장 중도매인 점포 시설정리     | 유통중단     | 현재상태             | 해결          |

리스크활동 내용을 살펴보면 15개 중 예상된 위기로 유통중단 4, 집단행동 4, 경매중단 2, 구매중단 2, 임대료

남부거부 1, 환경오염 1, 재산피해 1 순위다. 그리고 크레블과 비버티 (Cralle and Vibbert)가 주장한 리스크 라이프 사이클 5단계에서 현재상태 5, 위험상태 3, 동면상태 3, 임박상태 2, 잠재상태 2 순이다. 또한 헤인즈워스 (Hainesworth)[8]에 의한 리스크 라이프 사이클 4단계에서 조정과 확대 7, 해결 3, 유래 3, 조직화 2 순이다. 한편 유통정책상 쟁점활동에 있어서 개연성과 영향력의 정도가 리스크의 개연성과 영향력에 얼마나의 영향력이 미치었는가를 다음 <표 2>에서 분석해 볼 수 있다. 본 분석에서 쟁점의 개연성과 영향력이 높다고 반드시 리스크의 개연성과 영향력에 큰 영향을 주었다고 볼 수 없다. 이는 쟁점 상황에서 효율적인 예방을 실행함으로써 리스크로 발전될 수 없음을 확인할 수 있다.

<표 2> 리스크 평가의 개연성과 영향력 평가

(5점 척도)

| 리스크 활동내용             | 개연성 (likelihood) |     | 영향력 (impact) |     | 종합점수 |     |
|----------------------|------------------|-----|--------------|-----|------|-----|
|                      | 쟁점               | 리스크 | 쟁점           | 리스크 | 쟁점   | 리스크 |
| 화물차 등록제 시행           | 3                | 3   | 3            | 2   | 6    | 5   |
| 채소중도매인 점포 차양막 철거     | 4                | 2   | 3            | 2   | 7    | 4   |
| 시장 재건축               | 4                | 4   | 4            | 4   | 8    | 8   |
| 배추포장화 및 배추 다듬기 금지 방안 | 3                | 3   | 4            | 5   | 7    | 8   |
| 중도매인 점포전대 조치         | 3                | 3   | 3            | 4   | 6    | 7   |
| 매매참가인 정리             | 4                | 4   | 3            | 5   | 7    | 9   |
| 24시간 주차료 징수          | 4                | 3   | 5            | 4   | 9    | 7   |
| 노점상 정리문제             | 3                | 3   | 4            | 5   | 7    | 8   |
| 2·3층 사무실 임대료 인상      | 3                | 4   | 3            | 4   | 6    | 8   |
| 시장환경 개선              | 3                | 3   | 3            | 4   | 6    | 7   |
| 시장 화재 요인             | 3                | 4   | 4            | 4   | 7    | 8   |
| 수산시장 중도매인 점포 시설정리    | 3                | 4   | 3            | 4   | 6    | 8   |

예를 들어, 화물차량 등록제 추진에 있어서 쟁점활동의 종합점수가 6점에서 리스크활동의 종합점수가 5점으로 낮추어 졌다. 이는 그동안 화물차 등록제 시행이 성공적으로 추진되었음을 의미한다. 이와 같은 상황은 채소중도매인 점포 차양막 철거, 24시간 주차료 징수 추진 업무도 마찬가지 이다. 반면 시장재건축, 매매참가인 정리문제, 노점상 정리 문제, 2·3층 사무실 임대료 인상 방안, 시장환경 개선 추진, 시장화재 발생 요인, 수산시장 중도매인 점포 시설정리 등은 쟁점활동의 개연성과 영향력이 높다. 이점은 쟁점 및 리스크관리에 그동안 스캐닝과 모니터링 경고신호탐지 시스템의 미비나 예방적 전략이 부족한

데 기인되어 쟁점관리→리스크관리→(위기)로 옮겨갈 경향이 높다 것을 의미하고 있다.

#### 4.2 <연구문제 2>의 결과

유통조직의 내·외 이해공중 활동에 따라 조직 리스크 관리 PR관점에서 1차(primary)적 이해공중과 2차(secondary)적 이해공중으로 구분할 수 있다. 그들의 동참 활동과 주의 깊게 관찰해야 할 대결방식은 <표 3>와 같다.

<표 3> 이해공중 분류와 그들의 동참활동 및 대결방식

| 구분                  | 이해                    | 동참활동                           | 대결방식               |                |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|----------------|
| 1차 (primary) 이해공중   | 지정도매인                 | 상품수집, 경매 및 입찰, 정산, 상장수수료 징수    | 법적근거               |                |
|                     | 중도매인                  | 상장된 농수산물 매수소매상인등에 중개           | 법적근거, 집회, 경매불참, 단합 |                |
|                     | 매매참가인                 | 경매참가 물품 매수                     | 경매불참, 단합           |                |
|                     | 직판상인                  | 중도매인으로부터 상품 매입, 소비자에서 판매       | 법적근거, 집회           |                |
|                     | 관련상인                  | 농수산물 가공식품 판매                   | 법적근거, 집회           |                |
|                     | 2·3층 입주자              | 상품매입, 판매                       | 상품리콜, 시장거래선 단절     |                |
|                     | 요식업소 운영자              | 음식판매                           | 집회                 |                |
|                     | 유통종업원                 | 농수산물 유통                        | 파업                 |                |
|                     | 2차 (secondary) 이해공중   | 생산자 출하자                        | 농수산물 출하            | 경매 및 입찰 중지, 집회 |
|                     |                       | 구매자(백화점·할인점 MD, 요식업소·슈퍼마켓 운영자) | 농수산물 구매            | 시장거래선 단절       |
| 시장 하역노조원            |                       | 상품 상하차                         | 집회                 |                |
| 화물차량기사              |                       | 상품 운반                          | 운반 단절              |                |
| 2차 (secondary) 이해공중 |                       | 관련 행정기관, 국회, 시의회               | 관리 감독              | 행정조치, 감사       |
|                     |                       | 미디어(언론인)                       | 취재 및 보도            | 보도             |
|                     | 소비자                   | 감시                             | 고발                 |                |
|                     | 인근 지역주민               | 감시                             | 시책 안티 캠페인 정책로비     |                |
| 경찰관 및 소방관           | 정보수집 및 범죄행위 조치, 화재 예방 | 수사 및 안전검사                      |                    |                |

유통조직에서 1차적 이해공중들은 주로 내부 고객으

로 도메인 등 7개 부류 이해공중들이다. 이들의 동참활동은 상품수집, 경매·입찰, 판매 등 유통과정상에 종사한 내부기능공중(functional public)들이다. 그리고 2차적 이해공중들은 주로 외부고객으로 생산자·출하자, 소비자 등 외부기능공중과 실권공중(enabling public)인 관련기관 및 국회, 경찰 등이다. 또한 유통정책상 실제 조직 활동과 직접적인 연관은 없지만 현대 사회에서 조직의 이미지형성에 매우 중요한 역할을 하는 미디어, 소비자, 인근지역주민, 소방관 등 배출 공중(diffused public)들이다. 이들의 대결 방식은 법적대응, 집회, 거래선 단절, 안티캠페인, 로비 등이다.

4.3 <연구문제 3>의 결과

이해공중 관계가 어떻게 형성되는가에 따라 쟁점이나 리스크가 발생할 수도 있다. 만일 이해공중들이 유통조직에 대해 만족하지 못한다면 그들은 조직에 반하는 행동을 통해 조직을 위협할 수 있기 때문이다. 위기 경고신호 탐지를 위한 쟁점관리와 리스크평가에서 사용된 영향력과 개연성의 기준은 이해공중 위협을 평가하는 권력(power), 정통성(legitimacy), 열의(willingness)의 기준과 밀접한 관계가 있다. 따라서 각각의 이해공중 위협에 대해 권력, 정통성, 열의의 차원에서 1부터 10까지 스코어로 평가하여 가장 높은 수치를 보인 이해공중 위협에 대해서는 주의 깊게 관찰해야한다. 그리고 항시 우호적인 관계유지가 필요하다. 다음 <표 4>은 이해공중들의 세 가지 위협 평가기준과 그 정도(스코어) 및 상호관계 형성에 있는 공중이다.

<표 4> 이해공중의 위협 평가기준과 그 정도(스코어), 그리고 상호관계(연합)의 공중

| 구분                | 이해공중      | 권력 | 정통성 | 열의 | 종합 스코어 | 상호관계(연합)공중    |
|-------------------|-----------|----|-----|----|--------|---------------|
| 1차 (primary) 이해공중 | 지정도메인     | 2  | 3   | 3  | 8      | 생산자           |
|                   | 중도메인      | 3  | 2   | 4  | 9      | 도메인-직판상인      |
|                   | 매매참가인     | 1  | 2   | 5  | 8      | 도메인-생산자-구매자   |
|                   | 직판상인      | 2  | 2   | 4  | 8      | 중도메인-구매자      |
|                   | 관련상인      | 2  | 2   | 3  | 7      | 직판상인          |
|                   | 입주자(2-3층) | 1  | 2   | 2  | 5      | 임대상인          |
|                   | 요식업소      | 2  | 2   | 1  | 5      | 임대입주자         |
|                   | 유통종업원     | 1  | 2   | 2  | 5      | 도메인-중도메인-관련상인 |

| 구분                  | 이해공중                           | 권력 | 정통성 | 열의 | 종합 스코어 | 상호관계(연합)공중     |
|---------------------|--------------------------------|----|-----|----|--------|----------------|
| 2차 (secondary) 이해공중 | 생산자출하자                         | 3  | 2   | 3  | 8      | 도메인-중도메인       |
|                     | 구매자(백화점·할인점 MD, 요식업소·슈퍼마켓 운영자) | 2  | 2   | 1  | 5      | 중도메인-직판상인-관련상인 |
|                     | 하역노조원                          | 1  | 1   | 4  | 6      | 도메인-중도메인       |
|                     | 화물차량운영자                        | 1  | 1   | 3  | 5      | 생산자-도메인-중도메인   |
|                     | 관련 행정기관, 국회, 시의회               | 4  | 2   | 1  | 7      | 도메인-중도메인       |
|                     | 미디어(언론인)                       | 3  | 2   | 2  | 7      | 생산자-구매자(소비자)   |
|                     | 소비자                            | 2  | 1   | 3  | 6      | 미디어-관련기관 및 정치인 |
|                     | 인근 지역주민                        | 3  | 1   | 4  | 8      | 미디어-정치인-관련기관   |
| 경찰관 및 소방관           | 3                              | 2  | 2   | 7  | 관련기관   |                |

위 <표 4>에서 1차적 이해공중인 중도메인의 위협은 종합 스코어 9(권력 3, 정통성 2, 열의 4)로서 가장 높은 반면, 임대권 상인들의 위협은 종합 스코어 5로서 낮은 정도이다. 또한 2차적 이해공중인 생산자·출하자 및 인근지역주민의 위협은 종합스코어가 평균 8로서 높은 정도이다. 반면에 구매자와 화물차량기사의 위협은 종합스코어가 평균 5로서 낮다. 본 분석에서 1차적 이해공중인 도메인, 중도메인, 매매참가인, 직판상인과 2차적 이해공중인 생산자·출하자, 인근지역주민들은 유통정책이나 유통조직에 통상 협조도 잘하지만 때로는 법적 대응이나 집단행동 등으로 항상 주의 깊게 스캐닝과 모니터링을 해야 할 쟁점 및 리스크관리 대상이다.

이해공중들의 우호적인 관계유지를 위해 상호관계 연합을 구축할 수 있는 공중으로, 유통조직은 이해공중에게 민감하게 보인 쟁점이나 리스크를 항시 상호관계에 있는 공중들에게도 주의 깊은 모니터링을 실행해야 한다. 예를 들어 지정도메인들은 어떤 쟁점이나 리스크가 발생하면 빠르게 생산자나 출하자와 연합세력을 구축할 수 있는 이해공중이다.

4.4 <연구문제 4>의 결과

유통조직-이해공중 간의 우호적인 관계 형성을 위해 밀접한 관계 유지(staying close), 신뢰도(credibility), 기



대충족(meeting expectation)의 세 가지 핵심 요소 구축이 필요하다. 다음 <표 5>와 <표 6>은 유통조직과 이해공중 간의 관계에 대한 객관적 평가와 주관적 평가를 실시하였다. 이를 위해 이해공중 40명에게는 구조화된 설문지에 의한 객관적 평가를 실시하였으며, 주관적 평가를 위해 각 이해공중마다 1~2명에 대하여 방문면대면 심층인터뷰를 실시하였다.

<표 5> 이해공중들의 관계형성을 위한 객관적 평가 분석표 (5점 척도)

| 구분                        | 이해공중                    | 객관적평가(N=40)<br>설문조사 |     |       |        |
|---------------------------|-------------------------|---------------------|-----|-------|--------|
|                           |                         | 유지                  | 신뢰도 | 기대 충족 | 종합 스코어 |
| 1차<br>(primary)<br>이해공중   | 공사→지정도메인<br>공사→중도메인     | 3                   | 2   | 2     | 7      |
|                           | 지정도메인→공사<br>중도메인→공사     | 2                   | 2   | 2     | 6      |
|                           | 공사→관련상인*                | 1                   | 2   | 2     | 7      |
|                           | 관련상인→공사                 | 1                   | 4   | 3     | 8      |
| 2차<br>(secondary)<br>이해공중 | 구매자→생산자·출하자             | 1                   | 2   | 4     | 7      |
|                           | 생산자·출하자→구매자             | 2                   | 2   | 4     | 8      |
|                           | 유통인→하역노조원               | 2                   | 3   | 4     | 9      |
|                           | 유통인→화물차량                | 1                   | 4   | 3     | 8      |
|                           | 행정기관/시의회<br>국회/정치인→유통현장 | 1                   | 1   | 4     | 6      |
|                           | 언론→유통인                  | 1                   | 2   | 2     | 5      |
|                           | 유통인→언론                  | 2                   | 1   | 3     | 6      |
|                           | 인근 지역주민→유통현장            | 1                   | 2   | 1     | 4      |
|                           | 경찰관및 소방관→유통인            | 1                   | 4   | 3     | 8      |

\* 관련상인 : 매매참가인, 직관상인, 2-3층 입주자, 요식업소운영자, 유통종업원

<표 5>에서 본 바와 같이 이해공중에 따라 상대 이해공중을 객관적으로 평가하는 기준(유지, 신뢰도, 기대충족)이 각기 다르다. 예를 들어 지정도메인이 시장을 관리 감독 하고 있는 공사를 바라보는 시각과 인식에서 종합 스코어 6 (유지 2, 신뢰도 2, 기대충족 2)정도로써 다른 이해공중이 상대를 평가하는 수준보다 낮다. 이는 지정도메인과 공사 간에 불신 높고 신뢰도 낮다는 것을 의미한다.

또한 <표 6>와 같이 이해공중들의 관계형성을 위한 주관적 평가를 볼 때 공사는 정책의 일관성이 없어 신뢰도가 낮은 것으로 분석되었다. 따라서 상호 이해공중들의 객관적 평가와 주관적 평가가 어느 정도 일치한다고 본다.

<표 6> 이해공중들의 관계형성을 위한 주관적 평가 분석표

| 구분                        | 이해공중                    | 주관적 평가(N=40)<br>(심층인터뷰)   |
|---------------------------|-------------------------|---|
| 1차<br>(primary)<br>이해공중   | 공사→지정도메인<br>공사→중도메인     | 유통과정상경매 불공정, 속박이 등으로 신뢰도가 낮다.                                   |
|                           | 지정도메인→공사<br>중도메인→공사     | 정책의 일관성이 없어 신뢰도가 낮다   |
|                           | 공사→관련상인                 | 관련상인 등 5개 구성원들은 법적규제가 심하지 않기 때문에 신뢰도나 기대충족이 낮다.                 |
|                           | 관련상인→공사                 | 관련상인 등 5개 구성원들은 공사와 밀접한 관계유지도가 낮다.                              |
| 2차<br>(secondary)<br>이해공중 | 구매자→생산자·출하자             | 구매자들은 생산자들이 상품 속박이 등이 있다고 하여 어느 정도 불신하고 있다.                     |
| 2차<br>(secondary)<br>이해공중 | 생산자·출하자→구매자             | 생산자들은 구매자들과 밀접한 관계는 없지만 자기 상품에 대해 신뢰와 기대에 어느 정도 충족시키고 있다고 주장한다. |
|                           | 유통인→하역노조원               | 유통인들은 상하차가 어느 정도 잘 되고 있다고 본다.                                   |
|                           | 유통인→화물차량                | 유통인들은 화물차량이 별문제 없이 잘 하고 있다고 본다.                                 |
|                           | 행정기관/시의회<br>국회/정치인→유통현장 | 행정기관이나 정치인들은 아직도 가락시장 유통거래에 문제가 있다고 보고 있다.                      |
|                           | 언론→유통인                  | 미디어는 유통시장 유통거래에 대하여 신뢰를 하지 못하고 있다.                              |
|                           | 유통인→언론                  | 유통인들은 미디어가 유통거래에 대하여 어느 정도 편파적인 보도를 하고 있다고 보고 있다.               |
|                           | 인근 지역주민→유통현장            | 인근주민들은 유통현장 때문에 자기들이 불이익(집값하락)을 보고 있다고 한다.                      |
|                           | 경찰관 및 소방관→유통인           | 경찰관과 소방관들은 시장유통인들이 어느 정도 협조적이고 신뢰가 있다고 본다.                      |

### 5. 결론 및 제한점

유통정책상에서 위기관리의 내·외부 환경은 쟁점·리스크 활동에 따라 내·외부 고객들의 이해가 달랐다. 유통조직의 이해공중들은 유통정책에 통상 협조도 잘하지만 때로는 법적 대응이나 집단행동 등을 자주 표출하고 있다. 따라서 이들의 공중들은 항상 주의 깊게 스캐닝과 모니터링을 해야 할 쟁점 및 리스크관리 대상이었다. 이해공중들의 우호적인 관계유지로 상호연함을 구축할 수 있는 모니터링 대상들은 지정도메인-생산자·출하자, 지정도메인-구매자, 생산자·구매인-언론들이다. 유통현장에서 이해공중들의 관계형성을 위한 객관적·주관적 평가에서 유통현장을 관리하고 있는 조직이나 지정도메인

을 바라본 관계형성 정도는 낮은 편이다. 따라서 유통인 상호간에 유지, 신뢰도, 기대충족을 높일 수 있는 동기와 기회를 형성하여야 한다. 특히 내·외부환경 분석, 쟁점 관리전략분석, 쟁점활동 평가에 대한 개연성과 영향력, 리스크 싸이클 분석, 이해공중들의 관심도, 이해공중들의 위협(전력, 정통성, 열의)정도와 관계형성(유지, 신뢰도, 기대충족)등은 위기관리의 한 틀로써 이뤄져야 한다. 특히 유통정책 쟁점활동 평가의 개연성(likelihood)과 영향력(impact)은 조직 마다 특수한 환경상황에 맞게 설정하여 조직의 취약점을 진단되어야 했다. 그리고 이들의 각 유목물에 대하여 변화 추이를 지속(ongoing)적으로 관찰하고 정도가 높은 유목은 좀 더 상세하고 집중적인 관찰이 필요하다. 따라서 조직과 이해공중 간의 우호적인 관계형성 구축, 정기적인 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 유통현장에서 보다 체계적으로 스캐닝과 모니터링 실행을 위해 정보원선정, 정보수집과 분석 기준, 쟁점 및 리스크관리와 평가들 지속적하여 조직의 관리자들이 신속하게 위기관리 할 수 있도록 체계적인 시스템을 구축해야 한다.

본 연구는 유통정책상에 있어서 조직의 관리자 입장에서 조직이 안고 있는 취약점을 조기에 탐지할 수 있는 역할과 과정, 그리고 그 방향을 제시하였다. 이에 여러 조직들도 본 논문을 모델로 자기 조직의 환경에 적합하게 적용한다면 조기에 위기취약점을 진단할 수 있을 것이다. 그러나 본 논문은 우리나라의 대표적 유통현장을 대상으로 조사하였지만 조직 마다 특수한 상황이나 시의성 있는 현안문제가 존재하기 때문에 모든 조직들의 상황을 적용하기는 한계가 있을 것이다. 특히 본 논문 작성 중에도 어떤 대상 현안문제는 쟁점이나 리스크 요소가 예상된 위기 현재상태나 위험상태였지만, 본 연구가 진행 중에 완전히 해결된 대상도 있었던이 한 연구대상을 고정적인 틀로서 적용하기는 한계가 있었음을 밝혀둔다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김영욱(2002), 위기 관리의 이해. 책과 길.
- [2] 대한상공회의소 지속가능 경영원(2006), 기업지속가능 경영을 위한 위기커뮤니케이션 연구.
- [3] 최윤희(2003), 국제 PR. 커뮤니케이션북스.
- [4] Clarson, M. B. E.(1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluation corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20, pp. 92~117.
- [5] Crable, R. E. & Vibeit, S. L.(1985), Managing issue and influencing public policy, *Public relations Review*, 11, pp. 3~16
- [6] Grunig, J. E.(1992), Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book, In J. E. Grunig(ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, pp. 1~30.
- [7] Grunig, L. A. & Ehling, W. P.(1992), What is an effective organization? In J. E. Grunig(ed.), *Excellence in public relations and communication management*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, pp. 65~90.
- [8] Hainesworth, B. E.(1990), "The distribution of advantages and disadvantages", *Public Relations Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 33~39.
- [9] Heath, R. L.(1988), Integrating issues management and strategic planning, In R. L.Heath(ed.), *Strategic issues management*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 99~121.
- [10] Heath, R. L.(1997), *Strategic issues management :Organizations and public policy challenges*, Thousand Oakes, CA : Sage.
- [11] McCroskey, J. C.(1997), *An introduction to rhetorical communication*(7th ed.) Boston : Allyn & Bacon.
- [12] Mitchell, R. K, Agle, R. A. & Wood, D. J.(1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853~886.
- [13] Mitroff, I. I., and Anagnos, G.(2001), *Managing Crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York : AMACOM.
- [14] Moore, R. H.(1979), Research by the Conference Board sheds light on problems of semantics, issue identification and classification and some likely issues for the '80s, *Public Relations Journal*, 35, pp. 43~46.

[15] Rowley, T. J.(1997), Moving beyond dynamic ties :  
A network theory of stakeholder influence,  
*Academy of Management Review* 22(4), pp. 887~  
910.

[16] Smallwood, C.(1995), Risk and organizational  
behavior: Toward a theoretical framework ,In L.  
Baron(ed.), *New avenues in risk and crisis  
management*, 4, Las Vegas, NV : UNLV Small  
Business Development Center, pp. 139~148.

[17] Timothy Coombs, W.(1999), *Ongoing Crisis  
Communication: Planning, Managing, and  
Responding*.  
이현우 옮김(2001). *위기관리 커뮤니케이션. 커뮤니  
케이션스북스*.



## 김 만 기

1984 한국외국어대학교 영어과(문  
학사)  
1995 한국외국어대학교 대학원  
신문방송학과(정치학석사)  
2003 한국외국어대학교 대학원  
(정치학 박사, 전공: PR)

2003 한국외국어대학교 대학원(정치학 박사, 전공: PR)  
1986~현재 서울시농수산물공사  
2008~현재 한국커뮤니케이션학회 대외협력이사  
2008~현재 한국홍보학회 산학협력이사  
2008~현재 한국PR협회 운영이사  
2008~현재 한국방송비평회 총무이사  
2008~현재 커뮤니케이션즈 코리아 자문위원  
2008~현재 홍보전문가회 회장  
2008~현재 한국CS컨설팅트 전문가회 회장  
관심분야: 위기관리 및 인터뷰기법 명성 및 브랜드, 정책  
홍보

E-Mail : kapr@hanmail.net