

## 썰리침대의 라돈검출 위기대응 및 극복 사례연구

정 연 승\*  
노 원 희\*\*

본 연구에서는 썰리침대가 라돈침대 사태라는 위기상황을 극복하는 과정과 대응노력에 대해 분석하였다. 이를 통해 한국적 정서에 맞는 위기대응 사례를 분석하여 향후 또 다른 위기에 대응하기 위한 시사점을 도출하는 데 연구의 목적을 두고 있다.

2018년 대한민국을 강타한 라돈침대 사건으로 소비자들의 불안감이 높아진 상황에서 시중에 판매 중인 매트리스에서 라돈이 검출되어 위기를 맞았던 썰리침대는 원자력안전위원회의 공식발표 전부터 사고 발생에 대비하여 준비하면서 선제적으로 대응하였고, 공식발표 후에는 미디어와 고객을 상대로 신속하고 투명한 위기 커뮤니케이션 전략을 실행하였다.

본 연구에서는 위기관리와 관련된 이론적 배경을 정리하고, 이를 바탕으로 썰리침대의 위기관리를 단계별·주체별·대상별로 나누어 분석한다. 좀 더 구체적으로 위기의 개념과 유형 그리고 위기관리의 과정과 위기대응 커뮤니케이션 전략 등에 대한 이론을 알아보고, 5R모형에 따라 위기극복과정을 완화-준비-대응-회복-평가로 나누어 분석한다. 위기대응 커뮤니케이션 전략은 채널별로 나누어 분석하고, 위기대응 후 회복을 위한 과정과 극복과정에 대한 평가를 통해 향후 또 다른 위기관리를 위한 시사점을 도출한다.

기업에게 위기는 언제나 발생할 수 있고, 어느 정도의 피해를 감수해야 하는 부분임에 틀림없지만, 이를 효과적으로 관리하고 대처한다면 기업에게는 오히려 전환점이 될 수도 있다. 이러한 관점에서 기업의 위기관리는 위기발생 전부터 위기 과정, 그리고 위기를 해결하고 난 이후까지 지속적으로 관리되고 대응해야 할 체계이자 시스템이 되어야 할 것이다.

주제어: 위기관리, 5R모형, 위기대응 커뮤니케이션 전략, 썰리침대 사례연구, 라돈사태

### 1. 서론

급변하는 사업 환경 속에서 기업은 효과적인 대응과 생존을 요구받는다. 그 과정에서 기업은 크고 작은 위기상황에 직면하기도 한다. 경기가 침체되거나 경쟁사의 혁신적 제품 개발로 인해 판매량이 감소하거나 시장점유율이 위협받는 상황에서 기업은 크게 흔들릴 수밖에 없다. 그러나 기업이 직면하는 보다 심각한 위기는 제품에 결함이 발생하는 경우에 나타

난다. 몇 해 전 대한민국을 큰 공포에 몰아넣었던 가습기 살균제 사건이나 생리대 파동 등이 여기에 해당한다. 가습기 살균제 사건은 2011년 원인 미상의 폐질환 환자가 증가하고 폐손상으로 인한 사망자가 발생하였는데, 조사결과 가습기 살균제 안에 포함되어 있던 독성물질이 그 원인으로 밝혀진 사건이다. 살균제 제조업체인 옥시에 대한 소비자들의 불신은 화학제품 전반에까지 확산되어 옥시와 페브리즈를 포함한 화학제품 전체의 매출이 급감하였다. 또한 2017년에 발생한 생리대 파동은 일회용 생리대에

논문접수일: 2020. 05. 16.

1차 수정본 접수일: 2020. 05. 20.

게재확정일: 2020. 05. 20.

\* 단국대학교 경영학부 부교수(jys1836@dankook.ac.kr)

\*\* 고려대학교 융합경영학부 조교수(whnoh12@korea.ac.kr)

휘발성 유기화합물이 포함되었다는 조사결과가 발표되면서 처음 의혹이 제기되었던 ‘틸리안’이라는 브랜드뿐만 아니라 일회용 생리대 전체의 매출이 일시에 급감하게 된 사건이다. 이후 식품의약품안전처가 생리대 파동에 대해 ‘인체에 무해하다’는 검사결과를 발표했음에도 불구하고, 현재 해당 기업의 매출과 시장점유율은 급감한 상태이다.

반면 위기를 슬기롭게 극복하고 소비자들의 신뢰를 회복한 경우도 있다. 대표적인 사례가 1982년 존슨앤존슨의 ‘타이레놀 독극물 투입 사건’으로, 뉴군가에 의해 타이레놀에 주입된 독극물을 복용한 후 8명의 사망자가 발생한 사건이었다. 이에 존슨앤존슨은 모든 사실을 투명하게 공개하고 기자 답변을 위한 전화선을 증설했으며, CEO를 비롯한 7인의 위기관리위원회를 구성하여 하루 두 차례씩 대책회의를 실시했다. 사태수습 이후에는 의약품 국장이 직접 광고에 출연하고, 임원은 TV 인터뷰를 진행하는 등 소비자의 불안을 잠재웠으며, 기자 간담회를 개최하여 바뀐 포장 형태 및 새로운 가격의 타이레놀을 소개하였다. 사건발생 직후에는 존슨앤존슨의 주가와 시장점유율이 폭락하는 등 기업은 위기상황을 맞이했으나 솔직하고 책임감 있는 대응으로 위기를 기회로 바꾼 성공적인 위기관리 성공사례로 평가되고 있다(Mitroff and Anagnos, 2000).

이와 같이 그동안 수많은 기업들이 위기에 직면하였으나 중요한 것은 이러한 난관에 봉착하였을 때의 기업의 위기관리 능력이다. 앞의 사례에서도 살펴볼 수 있듯이 기업이 소비자들의 신뢰를 쌓는 데는 장기적이고 포괄적인 노력이 필요하지만, 그렇게 축적된 신뢰가 무너지는 일은 아주 작은 실수에 의해서도 일어날 수 있다(Wilson, 1995). 하지만 위기에 신속하게 대처하는 경우, 기업은 한 단계 더 도약할 수도 있다(김형래, 박철, 2013; 전용욱, 김태준, 2006). 위기사건에 대한 적극적이고 지속적인 긍정적인 해결 노력은 해당 기업에 대한 이미지에 오

히려 좋은 인상을 줄 수 있다고 하였다(De Wolf and Mejri, 2013). 왜냐하면 기업에 위기가 닥치면 기업변화가 가속화되고, 새로운 전략이 개발되며, 업무추진의 변화가 오는 등 위기상황 속에서도 잠재적인 긍정적 결과가 올 수 있기 때문이다(Meyers and Holusha, 2018). 즉 기업이 위기를 피하기는 어렵지만 효과적이고 적절한 위기관리를 찾아서 이에 대응하는 것은 가능하다. 그리고 이러한 위기를 어떻게 극복하느냐에 따라서 말 그대로 위기가 되기도 하고, 혹은 기회가 되어 뜻하지 않았던 전환점이 되기도 한다.

위기관리의 중요성에 대해서는 기업들도 인식하고 있지만, 국내 기업들의 위기관리 전략은 외국과 비교하여 부족한 실정이다. 또 한국적 정서에 맞는 국내 위기관리 사례도 많지 않다. 이에 본 연구는 2018년 대한민국을 강타한 라돈침대사건으로 시중에 판매중인 매트리스에서 라돈이 검출되어 위기를 맞았던 쉐리침대가 위기에 대처하고 극복해나가는 과정을 분석해보고자 한다. 본 연구의 목적은 첫째, 위기관리에 대한 이론적인 배경을 정리함으로써 위기의 개념과 유형, 그리고 위기관리의 단계와 위기대응 커뮤니케이션 전략을 알아본다. 둘째, 쉐리침대의 라돈관련 위기발생 과정과 개요를 설명한다. 셋째, 대응전략을 단계별, 채널별로 나누어 분석해본다. 마지막으로 위기대응 후의 활동과 위기대응에 대한 자체적인 평가를 정리해보고 향후 또 다른 위기에 대응하기 위한 시사점과 실용적인 가이드라인을 도출해보도록 한다.

## II. 위기관리(Crisis Management)

### 2.1 위기의 개념 및 유형

위기(crisis)는 학자에 따라 다양하게 정의되었는

데, 일반적으로 조직체의 통제나 관리에서 벗어나 조직체의 중대한 이익이나 조직 구성원 전체 혹은 조직체의 대외적 평판에 직·간접적으로 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 급격한 상황 또는 일련의 사건을 말한다(Barton, 1993). 조직의 중요한 가치를 위협하고, 의사결정 시간이 촉박한 예상치 못한 상황으로 정의되기도 한다(Holsti, 1993). 국내에서는 위기를 조직의 일상적인 업무를 뒤흔들고 조직의 미래 활동에 위협을 주며 주요 공중과의 관계에 부정적인 영향을 주는 사건으로 정의하였다(김영옥, 2002). 위기는 돌연히 발생하며, 불확실하고, 급작스러운 의사결정을 요구하는 시간압축성을 특징으로 하는데(Lerbinger, 1997), 이에 더하여 기업의 위기는 ① 위기의 원인과 결과가 알려져 있지 않은 애매한 상황이며, ② 잘 일어나지 않지만 발생하면 생존에 큰 위협이 되고, ③ 대응 시간이 촉박하고, ④ 조직 구성원에게는 놀랍고, ⑤ 변화의 결과에 대한 판단 및 의사결정에 딜레마를 나타낸다는 특징을 더하여 가진다(Pearson and Clair, 1998). 일반적으로 위기는 조직에 부정적인 영향을 미치지만, 위기를 개인이나 조직의 미래에 결정적 영향을 미치는 중요한 변화과정으로 정의한 연구도 있다(Lesly, 1986). 즉 위기는 결정적인 위협이나 손실을 발생시킬 수 있는 상황으로 조직의 붕괴로 이어질 수도 있는 심각한 사안이지만, 긍정적 측면에서 볼 때 잘 대처할 수만 있다면 오히려 조직의 중요한 전환점이 될 수도 있기 때문에(Fink, 1986), 위기관리의 중요성이 부각되고 있다.

이러한 위기의 유형은 조직별로 다양한데 이는 조직별로 이해당사자가 다르고 발생할 수 있는 위기가 다르기 때문이다. 따라서 위기유형에 대한 분류도 연구에 따라 매우 다양한데, 위기를 일정한 기준에 따라 범주화하려는 시도는 여러 학자에 의해 이루어졌다. Lerbinger(1997)는 자연적인 위기와 기술적 위기를 포함한 물질적 차원, 도전과 악의에 의한 위

기를 포함하는 인간환경 차원, 비리, 사기, 비행을 포함하는 경영실패 차원 등 3가지 차원의 7가지 위기유형을 제시하였다. 위기발생 원인과 상황의 특성에 따라서도 분류할 수 있는데, Coombs and Holladay(1996)는 귀인이론(attribution theory)에 기초하여 '사건의 원인이 내부적인가 외부적인가', '사건의 통제가능성에 따라 행위가 의도적인가 비의도적인가'의 여부에 따라 위기를 4가지 유형으로 나누었다. 이후 그들은 위기유형을 다시 13가지로 확대하여 세분화하였는데, 이는 루머, 자연재해, 기술적 원인 사고, 악의적 제품손상, 인적문제, 조직의 범죄 등이다. 이 중 가장 약한 책임성을 지니는 위기 유형인 루머는 한 기업이나 그 제품에 대한 거짓 정보가 퍼져 기업의 호의도가 낮아짐으로써 기업의 평판에 손실을 입게 되는 경우이며, 반대로 가장 책임성을 지니는 위반은 기업 경영에 있어 그들이 취하는 행동이 이해관계자들에게 상처를 주거나 위협에 처하게 할 수 있음을 알면서도 적절한 예방책 없이 행동을 취해 발생하는 경우를 말한다. 이를 통해 기업의 이해관계자들이 위기에 대해 조직의 책임이 어느 정도 있다고 생각하는지 파악이 가능하고 이러한 조직적 위기의 책임소재 파악은 더 나아가 적절한 위기대응 전략을 시행하는 데 도움이 된다. 즉 기업이 위기 상황에 대해 기업의 이해관계자들이 기업의 책임을 얼마나 귀인하는지 미리 파악하여 적절한 위기대응 방침을 시행하여 성공적으로 위기를 극복할 수 있다.

## 2.2 위기관리

위기관리(crisis management)란 어떤 상황에서 위기를 감지한 경우, 그 위기를 효율적으로 관리하여 영향을 최소한으로 제한하고 최대한 신속히 정상 혹은 평소 상태의 가까운 상황으로 회복시키는 장기적이고 일관성 있는 활동을 말한다(Coombs, 1999:

Wilcox and Cameron, 2010). 따라서 위기관리 전략은 공통적으로 조직의 위기 상황에 대해서 위기를 극복하고, 최소한의 피해로 줄이기 위한 구체적인 커뮤니케이션 과정이며, 더 나아가 이미지 회복을 위한 전략으로서 위기 상황과 유형에 따라 실행되는 이해관계자 혹은 공중과의 위기 커뮤니케이션 전략이라고 정의할 수 있다.

위기관리에 대한 연구들은 이론적인 측면에서 위기관리 모델의 정립과 관련되어 논의되었는데, 예를 들어 Mitroff and Pearson(1993)은 위기관리를 준비·예방단계, 더 이상의 피해를 막고 감소시키는 단계, 회복의 단계, 교훈의 단계 등 5단계로 구분하였다. Coombs(1999)는 위기를 위기 전 단계, 위기상황, 위기 후 단계의 3단계로 구분하였다. 다양한 연구들의 공통된 특징은 위기 발생 전의 상황을 모니터링하고 통제하면서 위기가 발생하지 않도록 예방하는 단계를 제안한다. 또한 위기 전 상황에서 위기상황이 발생할 가능성을 염두하고 대응전략을 세우는 것을 포함한다. 위기상황이 발생할 때의 대응단계는 위기를 해결하기 위한 직접적인 조치와 다양한 관련자와의 커뮤니케이션을 통해 위기상황에서의 충격을 완화시키는 것이 포함된다. 마지막으로 위기상황 종료 후에는 예방 및 대처 능력을 키우고 위기로 인한 손상을 회복시키는 단계로 볼 수 있다.

본 연구는 사례에 5R 모형을 적용하여 분석해보고자 하는데, 이는 PATA(관광관련국제기구)에 의해 관광위기관리를 4단계로 구분한 모형에 마지막 평가 단계를 추가한 모델이다(장병권, 2009). 이 모형은 관광부문 위기관리 모형으로 널리 소개되었으나, 일반적인 위기관리 개념과도 일맥상통하여 본 사례에 적용하였다. 5R 모형에 따라 따르면 위기관리는 완화(reduction)-준비(readiness)-대응(response)-회복(recovery)-평가(result evaluation)의 단계가 순차적이고 반복적으로 이루어지며, 자세한 내용은 <표 1>과 같다.

먼저 위기관리의 사전대응 단계인 완화 및 준비 과정에서의 핵심은 '쟁점관리(issue management)'로 기업 경영에 심각한 영향을 미칠 수 있는 내·외부 상황 조건, 사실, 가치 등의 문제를 사전에 파악하고 이슈를 조절해 기업에 긍정적인 이미지를 형성할 수 있도록 하는 것이다. 쟁점파악 및 우선순위 설정으로 사전대응 자세를 취함으로써 기업의 위기발생 가능성을 줄이며, 위기발생시 기업평판의 손상을 최소화할 수 있다.

3단계인 대응은 실제 위기가 발생한 이후로 위기관리의 가장 중요한 단계이다. 위기의 종류가 다양한 만큼 이에 대응하는 전략도 다양하다. Coombs(1999)는 대응에서 가장 중요한 것이 위기에 대한

<표 1> 위기관리의 5R 모형

1단계 완화 (Reduction)	위기발생 소지가 있는 지역, 시설, 사람, 시스템 등을 미리 점검하고 개선하여 위기 발생 확률을 줄이는 단계
2단계 준비 (Readiness)	사고발생에 대비하여 준비를 갖추는 단계. 대변인 선정, 대응 방안 확보, 가상 위기 시나리오 준비, 위기관리 매뉴얼 준비, 예산 확보, 직원 교육 실시 등
3단계 대응 (Response)	위기발생시 고객, 언론, 정부, NGO, 노조, 내부직원 등 주요 공중에게 회사가 어떤 반응이나 자세를 보여줄지 결정하는 단계. 특히 첫 보도에 대한 반응이 중요
4단계 회복 (Recovery)	장기적으로 위기에서 완전히 회복하기 위한 단계. 피해자 가족 방문, 소비자 단체와 만남 및 보상, 기부 등의 행위가 해당됨
5단계 평가 (Result Evaluation)	위기 수습후 회사 내/외부의 여론을 살피고 위기 발생 대책에서 어떤 점이 미흡했으며 보완상황이 무엇인지 점검하는 것. 다음 위기를 대비하는데 중요한 단계

조직의 책임성 귀인 정도라고 주장하며, 조직책임이 높게 귀인될수록 책임을 인정하고 사과하는 보다 순응적인 전략이 필요하고, 낮게 귀인될수록 적극적으로 위기 제공자를 공격하는 방어적인 전략이 필요하다고 했다. 위기 커뮤니케이션 전략은 <표 2>와 같으며, 공격과 부인, 변명은 방어적 전략에, 시정조치와 사과는 수용적 전략에 해당된다. 이처럼 위기 커뮤니케이션 전략은 책임여부와 위기의 강도에 따라 전략을 선택하며, 이때 책임성은 반복성, 의도성, 내적귀인 여부에 의해 결정된다고 하겠다.

국내에서도 김영욱(2002)은 위기 발생 시 위기로 인해 발생하는 피해를 줄이기 위해 신속하고 적극적인 위기 커뮤니케이션을 통해 조직은 손실의 최소화 와 이미지 회복을 해야 한다는 의견을 제시했다. 또 이미지 회복 전략에서 위기의 반복성과 심각성도 중요한 변수가 될 수 있으며, 위기 상황의 심각성은 낮지만 책임성이 높은 경우에는 정당화와 환심사기 전략을 사용해야 한다고 주장했다.

또 대응 단계에서는 기업이 직면한 위기상황의 해당 이슈가 얼마나 심각한지, 조직에 끼치는 위협 정도가 어떠한지 명확하게 진단해야 조직이 어느 정도의 인적·물적 자산의 회복이 필요한지 판단이 가능

하다. 위협은 상황적 측면과 조직자원적 측면에 따라 평가되는데 상황적 측면은 위협의 지속성과 심각성, 다루기 어려운 정도와 친숙한 정도 등을 고려한다. 조직자원적 측면에서는 조직이 위험관리에 충분한 지식과 기술, 시간, 재정적 자원과 최고경영자의 지지 정도 등을 고려하게 된다(Jin and Cameron, 2012).

회복 단계는 위기로 발생한 기업이미지 손상을 회복하는 단계로서 어느 정도 위기상황이 지나고 직접적인 관심으로부터 멀어질 때 이미지회복과 평판관리를 위한 커뮤니케이션 활동의 기획과 실행이 이루어진다. 기업의 본업에 부합하는 봉사활동이나 기부 등 사회공헌활동(CSR)으로 긍정적 이미지를 배양하거나, CI나 로고 등 상징의 디자인에 변화를 줌으로써 기업이미지의 전면적 쇄신을 공표하기도 한다.

마지막 단계인 평가는 다음 위기를 대비하는 중요한 과정으로 위기관리 과정에서 미흡한 점과 보완할 점을 확인한다. 그리고 조직의 위기에 효과적으로 대응하기 위해 위기관리 매뉴얼을 만들어 혹시 모를 다음 위기에 전략적이며 효과적으로 대처할 수 있도록 한다.

<표 2> 위기 커뮤니케이션 전략

전략	대응방법
공격	위기를 강조하는 사람 또는 그룹에 맞서는 전략 조직을 비난할 경우 소송도 마다하지 않는다고 위협하는 식의 대응
부인	위기가 존재하지 않는다고 이유를 설명하며 주장하는 대응
변명	위기에 대한 조직의 책임 최소화 전략. 조직이 위기에 대한 통제력이 없었다고 주장하거나, 부정적 결과에 대한 조직의 의도를 부인하는 대응
합리화	위기로 인해 발생한 피해가 크지 않다는 인식을 만들 심한 피해가 없다거나 희생자들이 희생당할 이유가 있다고 주장하는 대응
환심사기	이해관계자들을 칭찬하거나 기업의 과거 긍정적 행동을 환기시키는 대응
시정조치	위기로 인해 발생한 피해 회복을 위한 방안 마련. 위기 재발 방지를 위한 조치를 취하는 대응
사과	위기에 대한 전적인 책임 표명. 용서를 구함 보상을 제공하는 방법을 동원하는 대응

### 2.3 언론 위기관리 커뮤니케이션 전략

현대 사회에서는 미디어와 온라인 매체의 확대 및 발전으로 인해 언론과의 커뮤니케이션을 통한 위기 관리의 중요성이 증대되고 있다. 특히 온라인 매체를 통해 많은 기사가 청중들에게 노출되고, 정보의 신속한 전달과 소통이 이루어지는 등 위기상황이 대부분 언론을 통해 공중에게 노출되고 있어 이에 대한 관리와 위기발생 시 커뮤니케이션 전략의 구사 또한 매우 중요해졌다. 즉 커뮤니케이션에서 중요한 것은 이해당사자와 공중 및 이슈로, 여기서 이슈를 전달하고 기업의 입장을 대변하는 역할을 하는 매체가 바로 언론이다(Gruning and Rapper, 1992). 그리고 조직 역시 위기 커뮤니케이션 전략을 실행할 때 주로 언론을 통해 공중에게 메시지를 전달하게 된다(박은혜, 김영옥, 2007). 언론보도는 다른 매체들보다 공중에게 낮은 심리적 방어기제를 갖게 하는 특성이 있기 때문에(홍종필, 2006), 이러한 이유로 위기상황에 처한 조직이 구사하는 위기 커뮤니케이션 전략은 대부분 언론을 통해 수용자에게 전달된다(김지윤, 성민정, 2010).

언론보도는 뉴스보도, 특집기사, 기자회견, 음향과 영상자료, 사설로 구분된다(Stanley, 1982). 일반적으로 위기관리 커뮤니케이션 전략에서는 뉴스보도와 기자회견이 많이 이루어진다. 뉴스보도는 일반 기사와 기업이나 특정 대상이 배포한 보도자료로 나뉘는데, 이러한 언론보도는 PR 출처를 통해 기사의 형태로 미디어에 게재됨으로써 메시지의 신뢰도가 높아지고(Petty and Cacioppo, 1996), 공중은 이에 대해 덜 방어적인 자세를 보인다(Kotler, 1999).

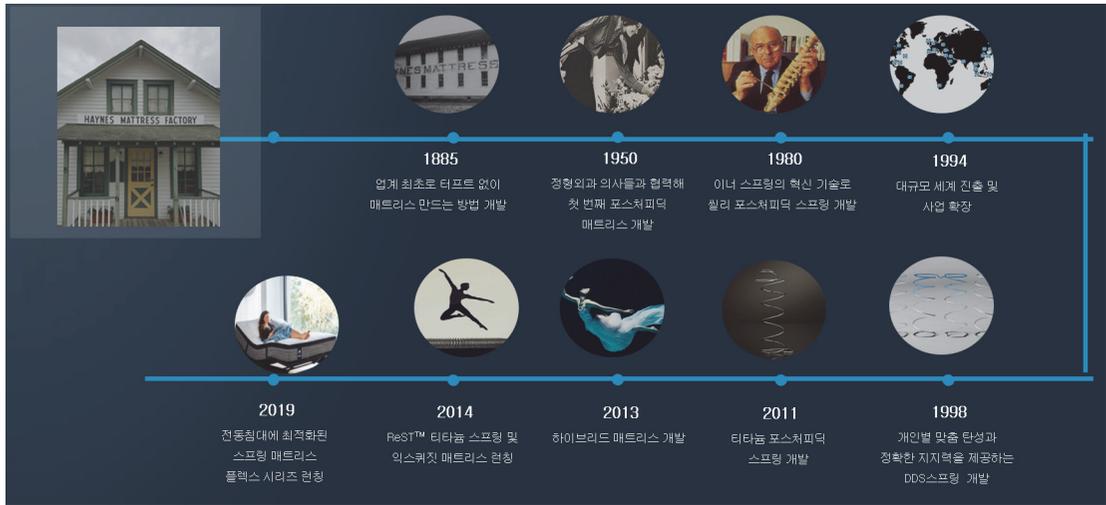
이와 같이 언론을 통한 위기대응의 중요성이 커지다 보니, 위기관리 커뮤니케이션 원칙에 대해서도 다양한 연구가 진행되었다. 유재웅(2015)은 대표적인 위기대응 원칙으로 신속성, 일관성, 개방성을 들었는데, 신속성은 위기 상황에서의 신속한 대응을

강조하는 것으로, 위기발생시 발생정보의 공백이 발생하는데 신속한 대응은 객관적인 사실로 정보 공백을 채워준다. 위기가 만들어낸 정보공백을 신속하게 메우지 않으면 루머와 추측으로 공백이 채워지며, 신속하게 대응하지 않는 기업에 대해서는 위기를 통제하지 못하거나 통제하려고 노력하지 않음으로 받아들여지며(Hearit, 1994), 부정적인 인상을 남기게 된다. 두 번째는 일관성으로 조직이 보낸 다양한 메시지 간에 서로 모순이 없어야 함을 의미한다(Carney and Jorden, 1993; Seitel, 1983). 일관성이 없으면 메시지의 신뢰성이 떨어진다(Garvin, 1996; Clampitt, 1991). 이를 위해 채널을 일원화하고 조직 구성원 모두가 공식 대변인의 노력에 협력해야 한다. 마지막으로 개방성은 미디어의 이용 가능성, 정보의 공개성 그리고 정직성을 의미한다(Newsom, Turk and Kruckeberg, 2007). 위기에 직면하면 조직은 법률전문가와 홍보전문가 등 도움을 받을 전문가를 찾는다. 제한된 정보공개를 권유하는 법률전문가와 정보의 완전공개를 강조하는 홍보전문가 사이에서 조직은 결정을 해야 한다. 법이라는 잣대만 가지고 위기에 대처하면 더 많은 것을 잃을 수도 있다.

## III. 쉐리침대 소개 및 위기발생 배경

### 3.1 기업소개

셸리침대는 미국의 매트리스 브랜드로, 1881년 미국 텍사스의 작은 마을 쉐리에서 시작되어 1994년부터 본격적으로 해외로 사업을 확장하며 글로벌 브랜드로 성장하였다. 쉐리코리아는 1980년에 한국 에이스침대와 라이선스 계약 및 기술지도로 시작하여 2008년에는 쉐리코리아컴퍼니(Sealy Inc. &



〈그림 1〉 썰리침대 연혁

Sealy Australia 합작투자법인)로 법인재설립하여 본격적인 사업을 시작하였고, 2016년에는 여주에 첫 생산 공장을 세웠다. 2019년 기준 백화점 및 아울렛 64개점, 대리점 39개점을 운영하며 전국 대부분 지역에 진출한 상태이다. 간단한 연혁은 〈그림 1〉과 같다.

썰리침대는 호주공인검사기관인 NATA에 정기적으로 의뢰해 제품테스트와 개발 등 전 분야에 면밀한 검사를 진행하며, 전 세계 동일 품질 유지에 지속적인 노력을 기울이고 있다. 또한 미국 노스캐롤라이나와 호주에 R&D 센터를 설립하는 등 지속적인 관련 투자를 해왔다.

### 3.2 위기발생 배경과 개요

라돈이란 토양이나 암석, 물속에서 라듐이 핵분열할 때 발생하는 무색·무취의 가스로 토양이나 콘크리트, 석고보드, 석면 슬레이트 등 건축자재 중에 존재하는 물질이다. 체내에 들어오면 폐에 쌓여 폐암을 유발하거나 위암의 원인이 되는 것으로 알려져 있다.

라돈침대 파문은 2018년 5월 시중 판매중인 D사의 침대 매트리스에서 라돈검출 사실이 SBS 보도와 뉴스를 통해 전파되면서 시작되었다. 당시 보도에 따르면 D사 침대에 함유된 음이온 파우더에는 환경부가 정한 실내 공기 라돈 기준(1m<sup>3</sup>당 200Bq)의 3배가 넘는 620벵크렐(Bq)의 라돈이 검출되었다. 이에 대해 원자력안전위원회(원안위)가 조사를 진행하였고, D사의 매트리스가 가공제품 안전기준에 부적합하여 수거 명령 등 행정조치를 취하면서 사건이 확대되었다. 2018년 7월에는 D사 침대에 이어 C사가 2011년 판매한 매트리스에서도 기준치 이상의 라돈이 검출돼 논란이 일었다. 이처럼 우리의 생활과 밀접한 침대에서 연이어 라돈이 검출되면서 소비자들의 라돈포비아(공포증)가 본격적으로 확산되었다.

2019년 2월에는 썰리침대에서도 안전기준을 초과한 침대 6종이 발견되어 수거 명령이 내려졌다. 썰리침대의 라돈 검출과 관련된 주요 이슈를 다음 〈표 3〉 Issue Flow Chart로 요약·정리하였다.

〈표 3〉 Issue Flow Chart



#### IV. 쉘리침대 위기 관리

##### 4.1.1 미디어 대응 일지

#### 4.1 채널별 제품이슈에 대한 준비(Readiness)와 대응(Response)

쉘리침대는 이에 ① 미디어, ② 쉘리본사 및 쉘리공장, ③ 에델만(홍보대행사)과 김앤장(법률대리인) 등 채널별로 이슈에 대한 대응책을 마련하여 실행하였다.

쉘리침대는 원안위가 조사협조를 요청한 2018년 12월부터 사고발생에 대비하여 미디어에 대한 대응 준비를 시작하였다. 라돈과 관련한 제품의 이슈를 파악하고 향후 발생 가능한 미디어 보도에 대해 선제적으로 대응하였으며, 구체적인 대응일지는 〈표 4〉와 같다.

미디어에 대한 대응을 쉘리침대의 라돈 관련 이슈 발생 전과 발생 후로 나누어 보면 다음과 같다. 이슈

〈표 4〉 미디어 대응일지

12/14	제품이슈 관련 대처 케이스 스터디 자료 개발 및 보고
12/17	이슈관리 예상 시나리오 및 고객센터 대응용 스크립트 개발 및 보고
12/19	검사의뢰자 JTBC 기자 관련 조사자료 개발 및 보고
01/09	제품이슈 관련 뉴스 보도 사례 자료 개발 및 보고
01/18	까사미아, 에벡스를 중심으로 제품이슈 이후 퍼블리시티 재계 현황 자료 개발 및 보고
02/07	UPI 뉴스보도 이후 미디어 문의에 대한 선제적 대응방안 자료개발 및 보고

발생 전에는 A/S 센터에 대한 조사결과, 고객들로부터 별다른 이상이 감지되지 않아 문제를 인식하지 못하고 특별한 대응을 하지 않았다. 하지만 본격적으로 현장측정과정에서 문제가 발견되고, 쉴리침대의 무대응이 의심보도(제품을 도둑수거해 간다거나 사실을 은폐한다는 등의 루머)로 이어지면서 소극적 응대에 대한 언론의 불만 제기 가능성을 포착하고 본격적으로 대응을 하게 되었다. 비난성 보도에 대해 은폐하는 것은 의혹만 증폭시킬 수 있으므로 사실에 근거해 대응하는 것이 바람직하다는 연구결과(함대진, 2010)에 따라 언론대응의 원칙에 따라 적극적인 대응을 할 것을 결정했다. 이에 원안위가 쉴리침대에 대한 라돈검사 결과를 발표하기 전에 부정적 여론의 확산방지를 위해 선별적인 응대안을 마련하게 된다.

우선 미디어로부터 강경한 본사 컨택에 대한 요구가 있는 경우 본사를 연결하여 정보제공과 커뮤니케이션을 적극적으로 제공하였다. 원안위 발표 전에 미리 정확한 정보제공에 한계가 있었음을 숨김없이 알리고, 미디어가 원하는 부분을 자연스럽게 유도해 접점을 마련하였다. 또한 미디어와 소비자에 대한 커뮤니케이션을 통일하여, 매장에 대한 문의와 미디어에 대한 문의에 대한 답변에서의 불일치가 발생하

지 않도록 하였다.

또한 일관성 있고 명확한 대응을 위해, 매뉴얼을 토대로 리콜 관련 가이드라인을 제작하여 고객센터 및 매장에 배포하였다. 가이드라인은 문의사항 및 대상을 세분화하여 상세하게 제작되었으며, 세부 항목은 ① 리콜 발표에 대한 일반 문의, ② 제품이슈 관련 일반 문의, ③ 리콜 대상 확인 및 접수 문의, ④ 리콜 대상 외 제품관련 문의, ⑤ 리콜 대상 제품 관련 문의, ⑥ 환불 관련 문의이다. 응대과정에서 사측 입장과 다르거나 일관성 없는 응대가 이뤄지지 않도록 응대직원들을 교육하였고, 가이드라인에 담긴 내용 이상의 질문은 담당자에게 일괄적으로 문의하도록 하여 응대창구의 일원화를 이루었다.

2019년 2월 13일 원안위의 공식 발표 이후에는 적극적인 시정조치 전략을 선택하여 대응하였다. 사전준비 단계를 통해 생성된 대응 매뉴얼로 본격적인 대응 과정에 돌입하여 실시간으로 이루어지는 적극적인 커뮤니케이션 실행을 통해 위기관리 과정에서 나올 수 있는 리스크를 최소화하고자 하였다. 구체적으로 살펴보면 JTBC 8시 뉴스 보도 직후 9시 30분경에 쉴리침대의 입장보도 자료를 배포하였으며(〈그림 2〉 참조), 보도자료 배포 후 20일까지 실시간으로 사후조치를 진행하여 약 40건의 미디어 응



〈그림 2〉 JTBC 보도와 쉴리침대사의 입장문

대를 진행하였다. 또한 매일 2회 모니터링을 실시하여 실시간 올라오는 기사를 확인하고 보고하였으며, 기사에 오류가 있을 경우 정정요청 하여 사실 기반의 보도가 될 수 있도록 관리하였다.

2월 13일 원안위의 공식 발표 이후 19일까지 약 8일간의 집중 보도기간을 분석해보면 다음과 같다. 기간 내 기사의 수는 총 388건으로 방송 28건, 지면 14건, 온라인 346건으로 나타났다. 쉘리침대의 입장을 반영한 기사의 수는 총 135건이었다. 보도 흐름을 분석해보면 신속한 보도자료 배포와 미디어 팔로업으로 비교적 사실 기반의 보도가 다수 게재되었다. 초반에는 고객을 가장하여 매장 및 소비자센터에 사실을 확인하는 경향이 발견되었고, 최소 수치보다 최대 수치(4배)를 부각시키는 기사의 경향 역시 발견되었다. 시간이 지나면서 이슈 발생 1년 전 원안위와 기술표준연구원의 합동조사과정에서 쉘리침대가 조사대상에서 누락된 점이 새로운 이슈로 부각되었으며, 수원시가 쉘리침대를 자체적으로 수거한다는 발표문과 관련된 기사가 다수 게재되었다. 근본적 원인으로 지목된 메모리폼의 출처 및 OEM 업체와의 관계에 대한 문의는 증가 추세를 보였다. 쉘리침대의 미디어 대응은 철저한 보도흐름 분석으로 쟁점이 흘러가는 현황을 파악하고, 주요 이슈에 적절하게 대응하며 이루어졌다.

대응 중 외부 관계자의 ‘악의’에 의한 위기가 발생하였는데, 이는 외국계 브랜드가 국내산 매트리스를

생산한 것에 대한 이해상충으로 발생한 것이었다. 또한 국내산 제품도 해외 제품과 비슷한 가격으로 판매했다는 부정적 여론을 의도적으로 시도하려는 것이 발견되었다. 이에 더하여 병행업체의 미국산 매트리스와 국내산 매트리스와의 선긋기에 대한 기사로 혼란은 가중되었다. OEM 생산관련 책임소재 해명을 요구하는 미디어를 대상으로 쉘리침대는 새로운 커뮤니케이션 가이드라인을 개발하여 대응하였으며, 특히 이는 기업에 위해가 가능한 악의에 의한 위기로써 관련 기사를 적극적으로 정정하는 등의 방어적인 커뮤니케이션 전략을 사용하였다(관련 보도는 <그림 3>과 같음).

#### 4.1.2 쉘리 본사와 공장 대응 일지

위기관리에 있어 홍보부서 등 담당자뿐만 아니라 전체 구성원이 참여하여 내·외부적 커뮤니케이션을 통해 문제를 해결하고자 하였다. CEO를 중심으로 최종책임자 및 TF 책임자, 커뮤니케이션 담당자 등 위기 대응 과정에서 각 요소별 담당자를 지정하였다. 내부적으로는 전 직원에게 CEO letter를 통해 상황을 명확하게 알리는 메시지를 전달하여 모든 내·외부 직원이 위기발생 사태를 함께 해결할 수 있도록 독려했다. 또한 CEO는 미디어를 통해 소비자에게 현 사태에 대한 책임과 문제개선 의지를 표출하는 외부 커뮤니케이션을 실행하였다. 이를 위해 미



<2/13, JTBC 뉴스 보도>



<2/15, 에너지경제 보도>



<2/15, 아주경제 보도>

<그림 3> 보도 사례



컨테이너 재정비   회수 제품 입고 확인   테스트 제품   회수 제품 고객/   환경부 지침에 따른  
데이터 정리 및 제품 관리   제품별 리스트 작성   매트리스 폐기

〈그림 4〉 공장대응 실제 실행항목

디어 트레이닝을 시행하여 전달하고 싶은 메시지를 효율적이고 효과적으로 전달하고자 하였다. 또한 내부적으로 전체 위기관리 과정에서 발생할 수 있는 비용을 지속적으로 업데이트하고, 관리상황에서 발생할 수 있는 기업의 경제적 손실을 최소화할 수 있는 방안을 구상하는데 중점을 두었다. 이슈진행 과정에서 미디어 보도와 여론을 수시로 팔로업하여 이에 맞는 대응전략을 시행하도록 노력하였다.

그리고 12월 제품이슈 발생 직후부터 공장 대응방안을 마련하였다. 공장 관련 대응 총괄관리 및 세부 사안 담당자를 설정하고, 1월 15일부터 사태 종료까지의 세부 대응방안 및 데일리 체크리스트를 설정하였다. 공장 대응 실제 항목은 〈그림 4〉와 같으며, 준비 단계에서 결정한 대응 계획을 시기별로 시행하고 점검하였다.

#### 4.1.3 에델만과 김앤장 대응 일지

썰리침대의 PR/홍보대행사인 에델만은 이슈발생 후, 사건 개요를 검토하고 쟁점을 모니터링한 후 전방위적 대응전략을 구상하였는데, 단계별·대상별·채널별로 전달할 주요 메시지 수립을 통해 일관된 메시지를 전달할 수 있도록 하였다. 우선 고객들의 리콜 문의에 앞서 발생할 수 있는 위기상황을 분석하고 대응책을 마련하는 한편 고객센터 응대 매뉴얼을 제작하였으며, 고객 응대에 앞서 매장 트레이닝

을 시행해 각 상황별 응대방안과 권고사항을 전달하였다. 또한 단계별 상황에 맞춰 미디어 응대자료 및 예상 질의응답자료를 작성하고, 미디어 보도 예상 프레임 분석을 통해 각 상황에 맞는 대처 방안을 마련하였다. 보도 전에는 미디어 트레이닝 및 기자 사전미팅을 시행하였는데, 특히 미디어 트레이닝의 경우 모의 인터뷰로 보다 효과적인 커뮤니케이션 방안을 모색하는데 집중했다.

위기상황의 특징은 새로운 이슈의 발생과 본사 방향과 다른 언론 보도 등 예상치 못한 변수의 발생으로 향후 예측이 어렵다는 것이다. 이에 에델만은 라돈이슈 발생 시점에서 예상할 수 있는 'Best & Worst' 시나리오(〈표 5〉 참조)를 구성하고 각 상황별로 이슈 관리를 위해 할 수 있는 전방위적인 대응방안을 마련할 수 있도록 하였다. 각각의 시나리오별로 대응 가이드라인을 제작하고 미디어 및 고객 대응 플랜을 계획하여 각 위험요소별 액션플랜을 마련하였다. 이를 위해 위기가 발생한 타 기업의 사례와 검찰수사나 소송 등을 위협의 유형별로 나누어 분석하였다.

썰리침대의 라돈 이슈의 경우 소비자, 공급업체, 썰리침대 간의 입장차이가 극명하고, 이슈 진행 과정에서 발생할 수 있는 법률적 문제가 산재해 있었다. 이에 썰리침대의 법률대변인인 김앤장은 제품생산업체를 대상으로 책임관계를 명확히 하고, 문제 해결을 위한 적극적인 협조를 요청했다. 그리고 이슈 진행 과정에서 문제가 될 수 있는 요소를 세밀하

〈표 5〉 best & worst 시나리오

case 1 (Best)	라돈문제 발생에 대한 보도만 이루어질 경우
case 2	라돈문제 발생 원인을 쫓아내지 못해 지목, 부정적 측면이 강조될 경우
case 3 (Worst)	라돈문제를 기업을 넘어서 정부 차원의 문제로 보도할 경우

게 파악하고, 이와 관련된 법적 근거를 마련했다. 또한 고객 및 미디어 대응에 있어 제작되는 대응 가이드라인 상의 법적 문제점의 발생 가능성을 최소화하고자 가이드라인 제작에 협업했으며, 고객 및 미디어 대응 후 발생할 수 있는 부정적인 상황을 방지하기 위해 발생가능 위기를 예측하고 각 상황에 대한 대응책을 마련하였다.

#### 4.2 회복(Recovery)과 평가(Result Evaluation) 과정

##### 4.2.1 제품 이슈 이후 회복을 위한 활동

장기적으로 위기에서 완전히 회복하기 위해서는 대응 후 회복 과정이 매우 중요하다. 쫓아내지는 제품이슈 이후 회복을 위해 다방면으로 활동을 전개했다. 우선 전체 제품을 대상으로 자체적인 수치 검사를 실시하여 공식 웹사이트에 고지하여 고객들의 불안감을 해소하려고 노력했다. 결함이 발견된 일부 제품에 대해서는 고객 요청에 따라 안정성이 입증된

제품으로 교환하거나 환불을 진행하였다. 그리고 한 달간 고객센터를 주말까지 운영하고 카카오톡 플러스친구 등을 통해 언제든지 1:1 문의가 가능하도록 하였다(〈그림 5〉 참고).

더 나아가 2019년 11월에는 한국표준협회로부터 ‘라돈제로’ 국가 인증을 받는 라돈안전제품인증수여식을 열었다. 한국표준협회의 라돈안전인증은 제품뿐만 아니라 생산공정까지도 판정할 만큼 까다로운 인증으로 이로서 소비자들의 신뢰를 회복할 수 있게 되었다.

##### 4.2.2 제품 이슈 관련 자체 평가

평가과정은 위기수습 후 내·외부의 여론을 살피고 위기발생 대책에서 미흡했던 점과 보완사항을 점검하면서 다음 위기를 대비하는 중요한 단계이다. 라돈이슈와 관련하여 쫓아내지는 철저한 사전준비로 원안위의 조사결과 발표에 즉시 대응하여 원활한 미디어 응대 진행이 가능했다. 뿐만 아니라 본사의 공식입장 발표시기가 부정적 여론 확산에 주요한 영향

제품명	제조년월	제품확인방법
마제스티(Majesty Deluxe)	2015년 2월 - 2016년 10월	자세히보기
모렌도(Morendo)	2014년 1월 - 2015년 4월	자세히보기
바이올렛(Violet)	2014년 1월 - 2016년 11월	자세히보기
빌로라(Vilora)	2015년 10월 - 2016년 11월	자세히보기
시그너스(Cygnus)	2014년 3월 - 2016년 11월	자세히보기
알레그로(Alegro)	2014년 1월 - 2016년 11월	자세히보기
칸(Carne)	2014년 1월 - 2016년 10월	자세히보기
페가수스(Pegasus)	2014년 3월 - 2016년 9월	자세히보기
호스피탈리티(Hospitality Euro Top)	2015년 - 2016년	자세히보기

\* 본 제품은 소비자 안전에 문제가 없습니다.

#### 고객 여러분께 드리는 말씀

원리원칙을 지키고 사의를 주시는 고객 여러분께 심례를 꾸리드리고 진심으로 죄송하다는 말씀을 드리며, 신속한 수거를 위해 최선을 다하겠습니다.

1. 쫓아내지는 OEM 공정 과정에서 과거 생산된 일부 매트리스에서 기준치 이상의 라돈 성분인 검출된 것을 확인하여 자정작 리콜을 결정했습니다.
2. 리콜 대상은 2014년 1월부터 2016년 11월까지 생산된 마제스티(Majesty), 모렌도, 바이올렛, 빌로라, 시그너스, 알레그로, 칸, 페가수스, 호스피탈리티(유럽) 등 총 9개 모델 497개 제품입니다.
3. 이 당해 당해 시은 중단 모든 제품 및 과거에 판매된 제품은 계속해서 사용하고 사용하실 수 있도록 리콜 검사 결과를 공개하고 있습니다.
4. 리콜 절차에 대한 상세한 정보 및 리콜 검사 결과는 아래 링크를 참조해 주십시오.

리콜 방법 자세히보기

테스트 결과 확인

#### 리콜 접수방법

1. '리콜 신청하기' 버튼을 통한 접수  
 어떤 '리콜 신청하기'를 클릭 후, 기본정보를 입력하여 신청하시면 확인 후 전담 상담원이 전화로 드린 리콜 절차에 대해 상세히 안내해 드리겠습니다.
2. 쫓아내지는 고객센터를 통한 접수  
 보유하고 있는 제품을 확인 후, 쫓아내지는 고객센터(1588-7703)로 전화하시면 리콜 절차에 대해 상세히 안내해 드리겠습니다.  
**고객센터 운영시간** : 평일 오전 9시 - 오후 8시  
 토요일 오전 9시 - 오후 3시 (일요일, 공휴일 제외)  
 \*문의 전화가 없을 경우 이메일로 문의하실 수 있습니다. 개인 리콜 신청사항을 통해 접수해 주시면 보다 빠른 처리가 가능합니다.  
 \*카카오플러스 친구  
 카카오톡 플러스 친구 채널(쫓아내지는)을 통해 신청하시고 친구추가 후 1:1 채팅이 가능합니다.  
 카카오톡 채널 이용 시, 카카오톡으로 문의 후 4시간 이내에 처리됩니다.  
 카카오톡은 운영시간이외에 문의하실 수 없습니다.
- \*리콜 접수 전까지 안전을 보증을 위한 배송비용을 제공드리고 있습니다. 필요하신 경우 고객센터로 문의 주시기 바랍니다.

리콜 신청하기

〈그림 5〉 쫓아내지의 회복 노력

〈표 6〉 썰리침대 향후 위기대응을 위한 자세

- ① 위기를 기회로 바꾼다는 자세를 가질 것
- ② 평상 시 공중에게 좋은 평판을 지닐 수 있도록 신뢰를 형성할 것
- ③ CEO가 적극적으로 이슈 해결에 개입할 것
- ④ 최악의 시나리오에 대비하여 대응 방안을 계획할 것
- ⑤ 기업에 영향을 미칠 수 있는 제3자를 평소 관리할 것
- ⑥ 위기 관리 매뉴얼을 주기적으로 리뉴얼하고, 이를 지킬 것
- ⑦ 기업이 가지고 있는 핵심 자료를 전체 구성원이 숙지할 것
- ⑧ 위기 발생 시 조직체의 홍보 담당자 뿐만 아니라 전 직원이 적극적으로 커뮤니케이션에 임할 것
- ⑨ 자사 기업 이외의 다른 단체와 협력할 준비를 갖추어 줄 것
- ⑩ 평소 사과문, 발표문, 해명문, 반박문 등의 예문을 준비할 것

을 미칠 수 있는 상황에서 원안위의 발표 직후 입장문을 배포하고 공식 웹사이트에 안내문을 고지함으로써 이슈의 확산 가능성을 초기에 차단한 것이 부정적 여론 확산을 효과적으로 방지한 것으로 판단했다. 또한 위기관리 대응 마련에 있어 다양한 시나리오를 사전에 구상하고 이를 통해 발생할 수 있는 기업의 손실에 대한 예측까지 사전에 진행해 최악의 상황을 막기 위한 다양한 대응 매뉴얼을 마련하는 계기를 만들었다. 결과적으로 혼란스럽고 갑작스러운 위기였음에도 불구하고 안정적으로 대응했다는 평가이다.

하지만 대응과정에서의 문제점도 있었는데, 공식 입장문에 소비자의 입장을 고려한 메시지가 부족했다는 평가이다. 웹사이트에 고지하는 경우 사실에 기반하는 것도 중요하지만 소비자에게 진심을 전달할 수 있는 사과문의 형식이 더 효과적이다. 그리고 전반적으로 최종 관리자로서의 책임을 언급하기보다는 OEM사의 공정실수를 지목하는 느낌이 강했다. 또한 국내산 제품과 수입 제품의 차이에 대한 명확한 커뮤니케이션이 이루어지지 못해 소비자의 혼란이 가중되었다는 문제점도 있었다.

이에 대한 개선방안으로 기업 입장만 주장하는 커뮤니케이션보다 이해관계자들, 특히 소비자의 의문과 입장을 충분히 듣고 이해한 후에 그에 맞는 설명이 필요하다고 여겨진다. 민감한 사항에 대한 문의 시 솔직하게 설명하되 객관적이고 정제된 메시지를 전달하는 것이 중요하다. 마지막으로 이슈가 진행될수록 커뮤니케이션 창구의 일원화가 중요하다는 사실을 알 수 있었으며 이 부분에 대한 개선이 요구되었다.

썰리침대는 이번 기회로 추후 발생할 수 있는 또 다른 위기에 선제적 대응을 위해 갖춰야 할 원칙들에 대한 연구와 실천이 필요함을 깨달았으며, 기업이 가져야 할 자세를 새롭게 정리하는 기회를 가질 수 있었다. 정리된 내용은 〈표 6〉과 같다.

#### 4.3 라돈침대사태 현재 진행상황

라돈침대 사건 이후 재발방지를 위한 정부 종합대책이 발표되고, 정부와 업체 측이 파악한 제품 대부분이 수거되었다. 원안위에 따르면 D사를 기준으로 총 7만 18건의 수거신청이 들어왔고 2019년 4월 기준 7만 284개의 매트리스가 수거되었다. 썰리침

대의 경우 신청된 395개가 모두 수거되었다.

하지만 수거된 폐기물 처리와 피해보상 등은 여전히 마무리되지 않고 있다. 기준치 이상의 라돈이 검출된 생활제품이 방사능 폐기물로 규정되지 않아 방폐물 처리 시설로 갈 수 없고, 아직 정부가 이에 대한 처리방침을 정하지 않아 수거된 라돈침대는 방치되어 있는 상황이다.

특히 라돈침대 사태를 촉발시킨 D사의 경우 미흡한 위기관리로 2019년 9월 기준, 공장 일부가 폐쇄된 상태이다. 이로 인해 해당 공장에서 이루어지던 매트리스 제작 및 교환 역시 중단된 상태이다.

뿐만 아니라 개인차원에서 라돈으로 입은 피해를 입증하는 것은 사실상 불가능한 상황인데도 정부나 해당기업 등 누구도 문제 해결에 나서지 않고 있어 피해보상도 소극적으로 이루어지고 있다. 2018년 10월 한국소비자원 소비자분쟁조정위원회는 피해자들이 제기한 집단분쟁조정요청에 대해 '소비자에게 매트리스 교환과 위자료 30만원을 지급하라'고 결정했으나 제조사가 이를 수용하지 않아 조정이 성립되지 않았다. 이에 피해자들은 해당 브랜드를 고발했으나 검찰은 2020년 1월 라돈침대를 사용했다고 직접적인 건강상 문제를 일으켰다고 보기 어렵다며 무혐의 결론을 내렸다. 이에 라돈침대 피해자 5000명이 해당 브랜드와 정부, 보험사를 대상으로 민사소송을 진행 중이다.

## V. 결론

지금까지 썰리침대가 라돈검출이라는 위기상황을 극복하는 과정과 대응노력에 대해 살펴보았다. 썰리침대는 D침대의 라돈과동 사건으로 소비자들의 불안감이 높아진 상황에서 시중 판매중인 자사 매트리스에서도 라돈이 검출되어 위기상황을 맞게 되었다.

이에 썰리침대는 원안위의 공식발표 전부터 사고 발생에 대비하여 준비를 갖추면서 선제적으로 대응하였고, 공식발표 후에는 미디어와 고객을 상대로 신속하고 투명한 위기 커뮤니케이션 전략을 실행하였다. 이 과정에서 썰리 본사와 공장, 그리고 홍보·법률대행사가 대상별·채널별로 일관성 있게 대응하였다. 또한 이슈에 대한 대응이 어느 정도 마무리된 이후에도 기업의 이미지를 제고하기 위해 다양한 회복활동과 향후에 발생 가능한 위기에 대처하기 위한 평가와 매뉴얼화 작업도 수행하였다.

본 연구는 위기관리의 중요성에 대해 기업들도 인식하고 있지만, 국내 기업들의 위기관리와 관련된 사례가 외국과 비교하면 부족한 상황에서 한국적 정서에 맞는 국내 위기관리 사례와 전략을 제시하였다는 점에서 의미가 있다고 하겠다.

썰리침대의 사례를 연구하면서 위기관리 커뮤니케이션과 관련하여 몇 가지 시사점을 얻을 수 있다. 정리해보면 이슈와 관련된 진행 상황을 숨김없이 신속하게 알려야 한다는 점이다. 이를 위해 언론 기자들과 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 실시간으로 정보를 전달해야 하고, 이해관계자와의 적극적인 커뮤니케이션이 필요하다. 또한 커뮤니케이션 창구를 일원화해서 일관성 있는 응대가 이루어져야 한다. 또한 기업의 책임감 있는 자세를 보여주고 소비자의 신뢰를 회복하기 위해서 CEO가 직접 방송에 출연하거나 기자회견 등을 통해 사과하는 모습을 보이는 것도 필요하다. 마지막으로 위기극복 이후에도 지속적인 회복과 향후 활동을 위한 평가와 피드백 등의 자체적인 활동도 중요하다. 썰리침대는 이번 기회로 추후 발생할 수 있는 또 다른 위기에 선제적 대응을 위해 갖춰야 할 원칙들을 만들었다.

이슈가 발생한 사실을 알고도 은폐하거나 이해관계자들에게 즉각적으로 보고하지 않는 행위는 위기관리의 실패로 이어진다. 대응과정에서 소비자들의 지적에 대한 반영이나 배려 없이 일방적인 보도자료 형

식의 사과문만으로 대처한다면 소비자의 불만과 불신을 증폭시키는 결과만을 낳는다는 것을 알 수 있다.

기업에게 위기는 어느 정도의 피해를 감수해야 하는 부분임에 틀림없지만, 이를 효과적으로 관리하고 대처한다면 기업에게 오히려 전환점이 될 수도 있다. 하지만 그렇지 못한 경우에는 기업에 대한 소비자들의 태도는 더욱 악화될 수 있으며, 궁극적으로 기업의 존망에 치명적인 위협 요소가 될 수도 있다. 기업이 위기를 피하기는 어렵지만 효과적이고 적절한 위기관리를 찾아서 이에 대응하는 것은 가능하다. 이러한 관점에서 기업의 위기관리는 위기발생 전부터 위기 과정, 그리고 위기를 해결하고 난 이후까지 지속적으로 관리되고 대응되어야 할 전략적 체계이자 시스템으로 준비되어야 할 것이다.

## REFERENCES

- Barton, L.(1993), "Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos," Cincinnati, Ohio: College Division South-Western Publishing Co.
- Carney, A. and A. Jordan.(1993), "Prepare for Business-related Crisis," *Public Relations Journal*, 49, 34~45.
- Clampitt, P. G.(1991), "Communication for Managerial Effectiveness," Newbury Park, CA: Sage.
- Coombs, W. T. and S. J. Holladay(1996), "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication," *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W. T.(1999), "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding," Published by Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- De Wolf, D. and M. Mejri(2013), "Crisis Management: Lessons learnt from BP Deepwater Horizon Spill Oil, *Business Management and Strategy*," 4(2).
- Fink, S. (1986), "Crisis Management: Planning for the inevitable," New York: AMACOM.
- Garvin, A. P.(1996), "The Art of Being Well Informed," Garden City Pa가. NY: Avery.
- Gruning, J. E. and F. C. Repper(1992), "Strategic Management, Publics, and Issues, in *Ecellence in Public Relations and Communication Management*," James E Gruning (ed), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hearit, K. M.(1994), "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba and Volvo," *Public Relations Review*, 20(2), 113~125.
- Holsti.(1993), "Limitation of Cognitive Abilities in the Face of Crisis," Toronto; Butterworth & Company.
- Kotler, P.(1999), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control," (9th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Lerbringer, O.(1997), "The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility," Mahwah, N. J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lesly, P.(1986), "Sophisticated Management of Emergencies," *PR Reporter*, 1.
- Mitroff, I. and C.M.Pearson.(1993), "Crisis Management," San Francisco, CA:Jossey-Bass.Inc.
- Mitroff, I. and G. Anagnos.(2000), "Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know about Crisis Management," New York: AMACOM.
- Meyers, G. C. and J. Holusha(2018), "Managing Crisis: A Positive Approach," NJ:Lawrence Erlbaum Associates, 74(3).
- Newson, D., Turk, J. V., and D. Kruckeberg.(2004), "This is PR: The Realities of Public Relations (8th ed)," Thomson Learning Inc.

Seitel, G. P.(1983), "10 Myths of Handling Bad News," *Bank Marketing*, 15(May), 12-14.

Stanley, R. E. (1982), "Promotions: Advertising, Publicity, Personal Selling, Sales Promotion," NJ: Prentice Hall.

Pearson, C. M. and J. A. Clair(1998), "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Petty, R. E. and K. T. Cacioppo(1996), "Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approach," Boulder, CO: Westview Press.

Wilcox, D. L. and G. T. Cameron(2010), "Public Relations : Strategies and tactics," (9th ed). Boston, MA : Pearson Allyn & Bacon.

Wilson, D. T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(fall), 335-45.

론, 커뮤니케이션북스.

함대진(201), **휴지통에서 진주를 건지다**, 서울: 이지출판.

홍종필(2006), "광고와 PR의 소비자 정보처리 기제에 관한 개념적 고찰: 정보처리의 동기, 능력, 기회 변인을 중심으로," **한국심리학회지**, 7(1), 47-73.

## 국내참고문헌

김영옥(2002), **위기관리의 이해: 공중관계와 위기관리 커뮤니케이션**, 서울: 책과 길.

김지윤, 성민정(2009), "언론보도에 반영된 조직의 위기관리 전략 분석: GS 칼텍스 개인정보 유출 사건을 중심으로," **언론과학연구**, 9(3), 37-69.

김형래, 박철(2013), "위기를 기회로 삼아 배판재 강소기업," **Korea Business Review**, 17(3), 161-184.

박은혜, 김영옥(2007), "언론 프레임과 이미지 회복 전략이 공중의 위기 인식에 미치는 영향," **한국언론정보학보**, (38), 73-118.

유재웅(2015), **위기관리의 이해**, 서울: 커뮤니케이션북스.

장병권, 강문호(2009), "국내외 관광위기관리의 동향과 정책과제," **한국위기관리논집**, 5(2), 24-39.

전용옥, 김태준(2006), "매각위기에서 세계의 정상을 향해 하이닉스 반도체," **Korea Business Review**, 9(2), 107-130.

한정호, 김병희, 김장역, 김찬아, 박노일(2014), **PR학 원**

## Case study of Sealy Korea for Crisis Management

Yeon-sung Jung\* · Wonhee Noh\*\*

### Abstract

The purpose of this study aims to analyze the process and response effort of overcoming the crisis that Sealy Korea recalled 500 radon-emitting mattresses. Through this, we aim to derive a core application and strategic implication for dealing with another crisis in the future by organizing crisis management case that fit Korean sentiment.

At a time when the radon bed incident that hit South Korea in 2018 increased consumers' sense of fire, Sealy Korea, which faced a crisis due to the detection of radon in mattresses on the market, was preemptively prepared for accidents even before the official announcement by the Nuclear Safety Commission. After the official announcement, a quick and transparent crisis communication strategy was implemented against the median and customers.

In this study, the theoretical background related to crisis management is summarized and based on this, the crisis management of the Sealy Korea is analyzed step by step, subject and target. More specifically, we look at the definition and types of crisis, the process crisis management and crisis communication strategy. According to the 5R model, we analyze the case by dividing the process into the reduction-readiness-response-recovery-result evaluation. Crisis communication strategies are analyzed by channel and implications are derived for the future crisis management through assessment of the process for recovery and coping process after crisis response.

For companies, any crisis can always occur and must have some damages, but managing and dealing with it effectively could be a turning point for the company. In this regard, corporate crisis management should be prepared with a process and system, and they must be continuously managed and addressed from before-middle-after the crisis.

Key Words: Crisis Management, 5R model, Crisis Communication Strategies, Sealy Korea Case Study, Radon bed incident

---

\* Associate Professor, Dankook University

\*\* Assistant Professor, Korea University