

글로벌 기업들에게 주는 도요타의 선물

위기관리 프로세스와 시스템을 글로벌화 하라



세계 자동차 사상 최대의 리콜. 도요타 자동차가 2010년 얻은 가장 큰 오명이다. 이 하나의 위기 케이스를 바라보는 기업들의 자세들은 제각기 다른 듯 하다. 그러나 지금 가장 중요한 것은 비판이 아니라 반면교사다. 특히 글로벌 기업을 지향하는 많은 한국 기업들이 이번 도요타 케이스에서 가장 빨리 벤치마킹해야 하는 부분은 바로 글로벌 위기관리 프로세스와 시스템이다. 특히 지금까지 내수에 집중했음에도 국내에서의 위기관리조차 익숙치 않은 한국의 기업들이 글로벌로 시장을 확대하면서 나타나는 위기관리 역량 부재현상에도 주목할 필요가 있다. 도요타의 경우에는 글로벌 시장을 개척한지 오십여 년이 지났음에도 글로벌 차원의 위기에 대응하는 방식에 있어 낯설과 실수들을 경험했다. 이 낯설과 실수들을 반면교사 삼아 글로벌 비즈니스 시작단계에 있는 한국 기업들은 하루 빨리 위기관리 시스템을 글로벌화하는데 관심을 가져야 할 것이다.

정용민 | 스트래티지샐러드 대표
ymchung@strategysalad.com

글로벌 위기관리 시스템 구축에 있어 이번 도요타 케이스가 한국의 글로벌 기업들에게 던지는 질문들은 다음과 같다. 돈 주고도 살 수 없는 선물들이 아닐까 한다.

“글로벌 위기가 발생하면 상황 관리와 커뮤니케이션 관리의 주도권 또는 오퍼십을 어떻게 분배할 것인가?”

국내에서 발생한 위기라면 문제가 없겠지만, 시차가 다르고 이해관계자들과 문화가 다른 시장들에서 동시에 발생한 위기는 누가 주도해야 하는가 하는 질문에 답이 필요하다. 많은 지사들과 더 많은 에이전시들에게 무조건 본사의 일방적 지시에만 따라 한다고 해결되지는 않을테니.

“글로벌 위기관리위원회의 경우 본사에서 누가 어떤 방식으로 실시간 통합해 관리할 것인가?”

현재 세계 각국의 위기 요소들이 실시간으로 본사에 보고되

고 있는가? 정기적으로 글로벌 위기 요소들에 대한 충분한 검토와 대응 의사결정이 가능한 미팅이 존재하고 있나? 아니면 혹시 위기 이전에 이를 위한 시스템 구축이 가능할까? 일단 누가 글로벌 위기관리위원회를 리드할 것인가 만이라도 고민해 보자.

“글로벌 차원의 위기가 발생하면 누가 앞에 나서 커뮤니케이션 할 것인가?”

글로벌 위기에 도요타 아키오처럼 본사 CEO가 직접 나설 수 있나? 아니면 로컬 CEO들을 현지에서 대변인으로 각자 활용할 것인가? 그들이 의회에 나가 공격적인 질문을 받아낼 수 있나? 해외 거래처나 현지 소비자들, 그리고 호전적 현지 언론들과 커뮤니케이션하는 데 있어 주저하지 않을 수 있나? 만약 역량을 사전에 확보해야 한다면 그들을 누가 어떤 방식으로 로컬 상황에 맞게 트레이닝 또는 코칭할 것인가 생각해 보자.

“위기 커뮤니케이션의 하나로 글로벌 시장에서 사과해야 한다면 어느 시장부터 어떤 순서로 각각 누가 진행할 것인가?”

단순히 최대시장에서 최소시장 순으로 사과를 진행할 것인가? 1-2위 시장과 본국 시장에서의 사과 커뮤니케이션으로 가능할 것인가? 소외된 다른 중소규모의 시장에서는 누가 어떻게 커뮤니케이션을 실행해야 하며, 어떻게 그들의 불만을 적절히 관리해야 할 것인가 연구해 보자.

“각 국가마다 커뮤니케이션 방식과 문화가 다르고 전략에도 차이가 있어야 하는데 이 모든 차이들을 어떻게 현지화하면서도 통합적으로 관리할 것인가?”

사내에 지역 전문가들을 보유하고 있는가? 각 국가에서 사업을 실행하고 있는 팀들이 얼마나 사전에 현지화되어 있는가? 그 지역에서 누가 위기관리 전략을 구상하고 커뮤니케이션하며 본사와 긴밀한 관계를 맺어 통합적 위기관리를 실행할 사람인가 한번 돌아보자.

“현지 시장의 경영진들은 위기가 어떤 역할을 각각 담당해야 할까?”

세부적으로 어떤 역할을 해야 하나? 그들은 모두 위기가 그들의 역할에 대해 정확하게 인지하고 있나? 그들 각각이 위기관리에 필요한 역량과 경험들을 보유하고 있는가? 도요타 북미 판매법인 COO 짐 렌즈(Jim Lentz)같은 준비된 경영진을 벤치마킹하라. 위기가 덜 준비된 일부의 사소한 잘못과 실수가 글로벌 차원에서 큰 부메랑이 되어 돌아오지는 않을까 경계하자.

“해외 의회 청문회(특히 미국 상하원에 대한 대응과 최고위 경영진의 준비는 어떻게 할 것인가?)”

최고경영진이 상징적으로라도 해외 의회 청문회에 참석해야 하는 사태가 온다면 과연 어떻게 할 것인가? 그들이 해당 국가에서 도요타 아키오 같이 의회를 대상으로 전략적 커뮤니케이션을 진행할 수 있을까? 만약 CEO의 활용이 기술적으로 불가능하다 판단된다면 어떤 논리와 예비 플랜이 존재하는가? 그리고 대체 인사는 과연 누가 될 수 있나 궁리해 보자.

“주요 시장에서만 에이전시 도움을 받아야 할 것인가? 아니면 글로벌 차원에서 단수 및 복수 에이전시들로부터 도움을 획득해야 하는가?”

도요타의 경우 미국내 로비와 위기관리 커뮤니케이션 회사를



적극 활용했다. 수개의 광고대행사를 글로벌 각국에서 위기가 발생하고 있다. 우리는 어떤 원칙을 가지고 에이전시들과 글로벌 차원의 위기관리 커뮤니케이션을 진행할 것인가? 기존 에이전시들과의 통합적 활용은 어떻게 진행해 나갈 것인가 검토해 보자.

“소셜 미디어 커뮤니케이션에 있어 어떤 언어로 진행해야 하는가? 다국어로 모든 글로벌 자산을 통합적으로 운용해야 할까?”

도요타의 경우 다국어로 유튜브 동영상을 제작해 공유하고 있다. 물론 트위터, 유튜브, 페이스북 등을 활용한 활발한 소셜 미디어 커뮤니케이션은 이번 도요타 위기관리의 핵심이었다. 과연 우리의 소셜 미디어 자산(assets)은 글로벌 위기 극복을 위해 적절한 수준과 품질인가 한번 진단해 보자. 세부 액션 플랜은 그 다음 이어도 된다. 절대 위기가 소셜 미디어를 침묵하게 하지 말자.

“글로벌 위기가 각 현지 지원을 위한 위기관리 특별 예산의 생성과 배분 프로세스, 그리고 확정에 대한 속도는 어떻게 확보할까?”

현실적 이야기가 가장 중요한 이야기이다. 예산을 누가 어떻게 얼마나 확보해서 얼마나 빨리 집행할 수 있을까? 예산이 없으면 위기관리도 없다. 글로벌 차원과 시스템 관점에서 미리 확정하고 준비해 보는 것이 낫지 않을까?

우리 기업들로부터는 이상과 같은 현실적이고 중요한 질문들에 대한 자신 있는 답변이 도출될 필요가 있고, 그에 대한 실행 가능한 대안들이 수립되어야 한다. 이제 비판만 말고 우리에게 필요한 것을 실행해 보자. 그래야 한국의 글로벌 기업들이 도요타보다 더 나아질 수 있다. 이번 케이스가 도요타가 우리 기업들에게 주는 선물이라는 진짜 이유가 여기에 있다. **3 3 3**