

# 04

## Quo Vadis, Corporate Communication? 21세기의 기업 커뮤니케이션 현황 탐색과 고찰

•성민정\*

중앙대학교 광고홍보학과 교수

기업 내 커뮤니케이션 기능과 부서의 역할 및 위상은 지난 30여 년 동안 다양한 분야의 실무자와 학자들이 지속적으로 관심을 가져온 주제이다. 특히 PR 분야에서 이와 관련된 학문적 논의는 우수 이론(Excellence study)을 비롯한 여러 연구 프로젝트 및 논문을 통해 발전되어 왔으며, 일부 학자들은 PR 부서의 기능을 ‘institutionalization’이라는 개념 하에 살펴보기도 하였으나, 역할과 기능, 구조, 업무 영역 등을 최근 환경 변화의 틀에서 깊이 있게 살펴본 연구는 찾아보기 어렵다. 본 연구는 기존 연구의 틀을 바탕으로 최근의 급격한 기업 환경 변화가 기업 커뮤니케이션 기능과 구조, 그리고 전략적 방향에 어떤 영향을 미쳤으며, 기업 커뮤니케이션 부서 혹은 기능이 어떤 역할을 하는지 살펴보았다. 특히 매체 환경과 커뮤니케이션 기술, 정치/문화/경제 등 사회 환경 변화는 단순히 부서가 아니라 커뮤니케이션 기능의 의미나 역할을 바라보는 관점에도 변화를 초래했을 것이라는 가정 하에 최근 기업의 커뮤니케이션 방식과 관점에 영향을 미치는 요인은 무엇이며, 그에 따라 기업 커뮤니케이션 기능의 조직 내 위상과 역할은 어떻게 변했는지, 그리고 그것이 조직 구조나 업무 방식에 어떤 변화를 초래했는지에 대해 국내외 다국적 기업 커뮤니케이션 담당 임원들을 대상으로 면대면 심층 인터뷰를 진행하였다.

▶투 고 일 : 2019년 11월 06일  
▶심 사 일 : 2019년 11월 18일  
▶게재확정일 : 2019년 11월 28일

주제어 : Public Relations, PR, corporate communication, 기업 커뮤니케이션, 인터뷰

\*(mjsung@cau.ac.kr)

Technology is changing. Consumers are changing. Organizations are changing. So the world around comms is changing and it's forcing comms to change. [참여자 E]

## 1. 서론

지난 20여 년 간의 기업들은 다양한 환경 변화를 경험하였으며, 이로 인해 새로운 커뮤니케이션 방식을 시도하거나 여러 차원에서 조직 변화를 꾀하고 있다. 기업 커뮤니케이션, 또는 기업의 public relations (이하 PR) 활동과 기능이 중요성에 대해서는 지난 20세기 후반부터 활발한 연구와 논의가 진행되어 왔다. 특히 1970년대 이후 기업을 둘러싼 정치, 경제, 문화, 사회적 변화로 인해 단순한 퍼블리시티 기능 이외에 다양한 이해관계자와 쌍방향적이고 상호호혜적인 전략적 커뮤니케이션의 필요성이 대두되었고, 이는 통상적으로 '홍보실'로 명명되는 기업 PR 부서의 역할과 기능에 대한 다양한 논의로 이어져왔다. 금세기 들어 커뮤니케이션 기술의 발달은 기업 커뮤니케이션 방식 전반에 엄청난 변화를 초래했고, 특히 소셜 미디어와 시민 저널리즘, 그리고 쌍방향 커뮤니케이션의 확산과 일상화는 모든 유형의 기업과 조직에 엄청난 기회이지 위기로 작용한다(Swering & Sen, 2009). 특히 소셜 미디어로 인한 기업 커뮤니케이션 방식의 변화와 이해관계자의 관여(engagement), 전략적 경영과의 연관성, 사회적 책임과 지속가능성에 대한 관심 등에 의해 기업 커뮤니케이션의 중요성이 확대되고 있다(Goodman & Hirsch,

2015).

가령 기업 커뮤니케이션 트렌드를 살펴본 여러 전문가와 보고서들에 공통적으로 언급된 몇 가지 현상이 있는데, 그 중 주요한 내용은 다음과 같다. 첫째, 기업 커뮤니케이션과 마케팅, 대관(corporate affairs)을 비롯한 관련 기능들 간의 구분이 사라지고 전반적인 커뮤니케이션 통합이 일어나고 있다(blurry lines and integrated communications). 둘째, 목적(purpose)에 대한 사회적 관심이 증가하면서 지속가능성(sustainability)에 대한 논의의 핵심이 된다. 셋째, 내부 구성원들의 중요성이 대두되면서 그들과의 소통 및 참여가 활성화된다. 끝으로, 다양한 소셜 미디어 플랫폼이 등장 및 활용되면서 플랫폼 별로 차별화되고 그 형태나 성격에 부합하는 방식으로 콘텐츠가 제작 및 활용되어야 한다(cffcommunications, 2019). 즉, 이들 트렌드는 조직 내 커뮤니케이션 기능의 역할 뿐만 아니라 구조, 인적 구성 등 거의 모든 차원에서 변화를 요하는 바, 실제로 기업에서는 이러한 변화를 얼마나 피부로 느끼고 있으며, 그것이 커뮤니케이션 조직의 운영 및 일상적인 PR 업무에 어떤 변화를 얼마나 일으키고 있는지 살펴볼 필요가 있을 것으로 생각된다. 특히, PR/커뮤니케이션 기능의 변화와 관련하여 실무적 차원의 논의 및 각종 보고서는 다수 존재하는 데 반해, 근래 들어 이론적 차원에서 현재 커뮤니케이션 부서의 기능과 위상을 살펴본 연구는 많지 않다는 점에서 본 연구의 필요성이 제기된다.

PR의 기능이나 역할에 대한 논의는 PR 이론 연구 초기에 활발히 진행되었으며, 이는 PR 자체의 개념을 정립하고 조직 내 PR의 기능을 규

명하고, 나아가 그 필요성을 강조하기 위한 측면이 강했다. 따라서 대부분의 연구는 미국을 중심으로 1970년대 이후부터 20세기 후반에 PR 역할(role) 연구나 우수한 조직의 커뮤니케이션 가치와 역할을 중심으로 한 우수연구(Excellence study)를 중심으로 이루어졌으며, 국내에서도 1990년대부터 2000년대 초반까지 관련 연구들이 다수 진행되었다. 그에 반해 PR업의 기능과 업무 형태에 대한 탐색의 필요성이 줄어들면서 급세기 들어서는 조직 내 PR 기능과 활동에 대한 연구는 PR의 제도화(institutionalization)라는 연구 주제 차원에서 전문직업군(profession)으로서 PR 직무의 업무 범위와 형태, 그리고 기존의 PR 개념을 벗어난 ‘전략적 커뮤니케이션(strategic communication)’이라는 틀을 중심으로 이루어졌다(Gregory, Invernizzi & Romenti, 2012; Sandhu, 2009; Swerling, Thorson, & Zeffass, 2013). 특히 또한 일부 연구자들은 장기적인(longitudinal) 추적 연구 차원에서 PR 실무자들의 업무를 살펴보기도 하는데, GAP study나 미국과 유럽의 PR 전문가들을 대상으로 PR업의 위상에 대한 인식을 살펴본 Swerling 등(2013)에 따르면 PR전문가들의 의견과 조언은 조직 내에서 중요하게 받아들여지며 조직의 전략적 의사 결정이나 플래닝과 관련된 임원급 대상의 주요 논의 과정에도 참여하는 것으로 나타났다.

이 같은 조직 내외의 변화에 대응해 조직 내 커뮤니케이션 기능 역시 이전과 다른 역할을 수행할 필요가 있다. 특히 기업 PR이 기업의 효과적인 경영과 관리를 위한 전략적 기능이라는 점에서 그 가치와 역할에 대한 보다 많은 논의가

필요하다. 반면 오늘날 기업의 PR 기능, 특히 마케팅이 아닌 조직 차원의 PR 활동과 영역에 대한 연구는 많지 않고, 아직도 강의실에서는 지난 세기의 업무 방식에 근거한 교과서적 정의가 사용되고 있으며, 이는 PR 기능의 위상과 역할에 대한 현실적 분석과 그에 부합하는 연구와 교육의 부족으로 이어지고 있다. 이에 본 연구는 지난 몇 년 간의 조직 환경 변화가 조직 내 커뮤니케이션 기능, 특히 조직 차원의 PR 기능과 활동에 어떤 영향을 미쳤고, 2019년 현재 기업 PR 기능의 역할과 위상, 그리고 현황에 대한 전문가들의 인식을 살펴보고자 한다. 보다 구체적으로, 기업 내 커뮤니케이션 기능의 운영이나 구성 현황을 구체적이고 깊이 있게 살펴보기 위해 엘리트 인터뷰 기법을 통해 기업 커뮤니케이션 전문가들의 시각에서 탐색하였다. 이를 통해 기업 PR의 기능과 업무 영역, 운영 현황과 조직 내 지위를 파악할 수 있으며, 기존 연구 결과와의 비교를 통해 향후 기업 커뮤니케이션의 발전 방향을 가늠할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 이론적 배경

### 1) PR과 기업 커뮤니케이션의 개념

조직에서 PR 또는 커뮤니케이션 부서나 기능의 역할과 그 중요성에 대한 학술적 논의는 PR학의 이론적 적립의 노력과 그 궤를 같이 한다. Grunig과 Hunt(1984)의 PR 모델 구분에서 볼 수 있듯이 Publicity와 일방향적 정보 유포 행위를 그 활동의 중심으로 인식하던 초기 단계를

벗어나 오늘날 대부분의 PR 연구는 PR을 “조직과 그 공중들 간의 커뮤니케이션 관리” (Grunig & Hunt, 1984, p. 8) 또는 조금 더 구체적으로 “조직과 그 조직의 성과에 영향을 미치는 공중들 간에 상호호혜적인 관계를 형성하고 유지하는 기능”(Cutlip, Center, & Broom, 2006, p. 5)으로 정의하고 그 틀 안에서 다양한 차원의 커뮤니케이션 기능과 역할을 탐색한다. 그러나 지난 수십 년 간 PR 또는 조직의 커뮤니케이션 부서/기능의 정의와 범위, 그리고 명칭에 대해 다양한 견해와 의견이 제시되어 왔고, 아직도 학술적, 실무적 차원에서 합의나 공감대가 도출되었다고 보기 어렵다(van Riel, 1997). 근래 조직의 전략적인 커뮤니케이션 관리와 운영에 대해 많은 실무자와 학자들이 논의하고 있지만, 이들이 지칭하는 대상의 범위와 의미가 항상 동일한 것을 의미하는 것은 아니다. ‘PR’ 또는 ‘public relations’가 구태의연한 언론 관계나 퍼블리시티 활동을 의미한다고 인식하는 일부 실무자나 연구자들은 해당 용어나 명칭 대신 기업 커뮤니케이션(corporate communication)이나 전략 커뮤니케이션(strategic communication)으로 대체하거나 PR과 호환하여 사용하는 추세이다(Swerling & Sen, 2009).

Swerling과 Sen (2009)은 전략 커뮤니케이션을 커뮤니케이션이나 PR의 범주 내에 존재하는 구체적인 하위 기능들을 통칭하는 개념으로, 언론 관계, 내부 커뮤니케이션, 지역사회 관계, 위기 관리, 그리고 기업/조직 커뮤니케이션 등을 모두 포함한다고 주장한다. Argenti (2015)은 기업 커뮤니케이션을 이보다 조금 더 넓게 정의하는데, 그는 기업 광고, 언론 관계, 재무

커뮤니케이션(financial communication), 직원 커뮤니케이션, 위기 커뮤니케이션을 모두 포함한다고 보았다. 이와 유사한 맥락에서 van Riel (1997)은 기업 커뮤니케이션에 대한 연구가 조직의 성과(performance) 간의 상호의존성 및 관련성과 기업 아이덴티티, 평판, 그리고 커뮤니케이션의 통합(orchestration)이라는 두 영역을 중심으로 이루어져야 한다고 주장했다.

본 연구의 경우 Grunig과 Hunt의 정의를 차용하는 바, 전술한 논의에서 지칭하는 모든 기능이 PR의 범주 안에 포함된다고 본다. 실제로 상기 정의를 제시한 Grunig 자신도 “Public relations and communication management describe the overall planning, execution, and evaluation of an organization’s communication with ... groups that affect the ability of an organization to meet its goals” (Grunig, 1992, p. 4)라는 진술에서 보여주었듯이 PR을 어떻게 명명할 것인가 보다는 그 기능과 역할을 우선으로 한 바, 본 연구도 관련 선행 연구를 분석이나 데이터 수집, 분석에 광범위한 개념적 틀을 적용한다. 다만, 실제 실무적 차원에서는 PR, 특히 마케팅 커뮤니케이션과 구분되는 조직 차원의 커뮤니케이션 행위를 ‘기업 커뮤니케이션 (corporate communication)’으로 지칭하는 경우가 빈번하다는 점에서 두 용어를 혼용하여 사용함을 밝힌다.

## 2) PR 실무자의 역할 (Role)

역할(role)이란 조직 내 개인의 행동 패턴과 직접적 행동의 결과로서, 이를 통해 반복적인

행위를 예측할 수 있다(Katz & Kahn, 1978). 역할은 조직 구조화에 있어서 개인들에 대한 조직이 기대하는 것을 의미하며, 따라서 PR 실무자의 역할은 조직 커뮤니케이션과 PR 기능을 이해하는데 있어서 핵심적 역할을 한다(Dozier, 1992). 조직 내 기능으로서 PR의 개념과 범위, 그리고 역할은 PR에 대한 현대 이론적, 학술적 연구의 초기 역사와 함께 한다고 할 수 있다.

1970년대부터 1980년대에 이르기까지 Broom과 Dozier로 대표되는 일군의 학자들에 의해 활발하게 진행된 PR의 역할(role) 연구는 PR 실무자 개인 차원의 업무 형태와 조직 내 역할을 살펴봄으로써 PR의 조직 내 기능적 측면을 규정하고자 하였다(Broom, 1982; Broom & Smith, 1979). 이들은 PR 실무자를 조직 내외부 고객에게 자문을 하는 컨설턴트로 규정하고, 전문 처방제 시자(Expert prescriber), 커뮤니케이션 촉진자(Communication facilitator), 문제 해결과정 촉진자(Problem-solving process facilitator), 커뮤니케이션 기술자(Communication technician)의 네 유형으로 구분하였다. 그들은 또한 앞의 세 가지 역할을 묶어 관리자(manager)로, 커뮤니케이션 기술자 역할을 기술자(technician)로 구분하였으며, 이는 향후 이어진 역할 연구의 틀이 되었다. Dozier, L. Grunig과 J. Grunig (1995)에 따르면 보도자료나 기사, 연설문 작성, PR 자료 제작, 이벤트 기획 등의 업무를 주로 하는 기술자들은 조직의 전략 기획이나 의사 결정에 포함되지 않는 반면, 조사, 환경 탐색, 기획, 평가 등의 업무를 주로 하는 관리자들은 커뮤니케이션 정책 결정이나 의사 결정 과정에 참여하고 문제 해결 과정에 전문성을 제공하는

등 PR 우수성 확보에 기여하는 것으로 나타났다. 또한 이들은 조직의 눈과 귀의 역할을 수행하며, 쌍방향 모델을 주로 사용한다.

한편 Moss, Newman과 DeSanto (2005)는 PR 실무자를 관리자-기술자로 이분화하는 기존의 구분법의 한계를 지적하며, 미국과 영국의 PR 실무자들의 업무를 보다 깊이 있게 이해하기 위한 연구를 통해 커뮤니케이션 관리자의 역할을 다섯 가지로 구분하였다. 첫 번째, '모니터와 평가자(monitor & evaluator)'는 PR 부서/기능의 목표를 설정하고 그 업무 성과를 평가하는 한편, 경영진에 보고 및 그들과의 조율을 통해 목표나 타겟을 설정하는 것으로, PR 업무의 통제와 관리, 모니터링이라고 볼 수 있다. 두 번째인 핵심 정책 및 전략 조언자(Key policy and strategy advisor)'는 조직 내 주요 경영진과의 관계와 관련된 것으로, 주요 의사 결정에 관여하고 의견을 제시하는 역할이다. 세 번째, '이슈 관리 전문가(Issues management expert)'는 크고 작은 이슈에 대한 진단과 대응으로, 조직의 눈과 귀의 역할 뿐만 아니라 해석과 처리의 역할까지 포함한다. 네 번째, '문제 해결자(Trouble-shooting/ problem-solver)'는 내/외부적인 위협과 도전, 위기에 대한 대응 및 처리를 담당하는 것으로, 소위 소방관의 역할이라고 할 수 있다. 끝으로, '커뮤니케이션 기술자(Communication technician)' 역할은 PR 부서 내 기술적 업무 관리로, 조직에 따라 관리자도 언론 관계(media relations) 업무를 수행하는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 PR 관리자 개인의 역할을 보여주는 동시에, 조직 내 PR 부서의 역할을 업무 범위를 간접적으로 보여준다는

점에서 본 연구에서 살펴보고자 하는 부서의 역할과 기능을 투영한다고 볼 수 있다.

### 3) PR의 기능과 역할

커뮤니케이션 기능의 중요성은 비즈니스 환경 변화로 인해 부각되었다고 할 수 있다 (L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002). 사실 시대에 따라 조직 운영에 더 필요하고 중요한 전문성 영역이 달라지는데, 오늘날과 같은 정보화 시대의 기업에서는 커뮤니케이션의 역할이 압도적으로 중요하다(Swerling & Sen, 2009). 일부 연구자들은 심지어 기업 커뮤니케이션이 21세기 글로벌 기업 환경에서 가장 핵심적인 기술이라고까지 주장했다(Huang & Kleiner, 2005). 다국적 기업 커뮤니케이션 수장들과 인터뷰를 통해 기업 커뮤니케이션 우수 사례를 살펴본 Fombrun과 Argenti (2005)에 따르면, 기업 커뮤니케이션 기능은 조직의 전략 실행과 밀접하게 연관되며, 경우에 따라 전략 수립과 개발에도 관여하는 것으로 나타났다. 또한 이를 통해 주요 이해관계자들에게 영향을 미치며, 새로운 전략이나 비전, 미션의 실행을 위한 고차원적인 커뮤니케이션 전략을 도출하며, 기업 평판이나 기업 브랜드 형성에 기여한다. 커뮤니케이션 담당 임원(CCO)들은 또한 CEO와의 의사 결정 자리에 앉기 위해 노력하며, CEO와의 직접적인 보고 관계를 중시했는데, CEO와 직접 커뮤니케이션 함으로써 전략 수립 및 실행에 의견을 개선하는 것으로 나타났는데, 이는 기업 브랜드와 평판에 큰 영향을 미치기 때문이다.

PR 연구에 있어서 전략적 관점의 토대가 된

우수 이론(Excellence theory)의 등장 이후 지난 30여년 간 상당 수의 PR 연구자들은 전략적인 커뮤니케이션 기획과 관리의 중요성을 강조했다. 조직의 효과적 경영을 위해 조직 내에서 커뮤니케이션 부서 및 실무자는 전략적 조언자(advisor)나 카운셀러(counsellor)의 위상을 확보하고 조직과 이해관계자 간의 커뮤니케이션 통로 역할을 수행해야 한다고 주장해 왔다 (L. Grunig et al., 2002; J. Grunig, 2006; Sung, 2006a, 2006b). 유사한 맥락에서, Goodman(2006)은 커뮤니케이션이 퍼블리시티를 작성하고 단순히 회사를 알리는 기능에서 조직의 매우 중요한 핵심 기능으로 급진화했으며, 보다 전략적이고 장기적인 목표지향적인 기능으로 거듭나고 있다고 주장했다. 이는 소위 C-suite으로 통칭되는 조직의 최고 경영진의 지원으로 가능한데, 가령 2007년 USC의 Generally Accepted Practices (G.A.P.) 서베이에 따르면 커뮤니케이션 기능의 핵심이라고 할 수 있는 평판은 이제 조직 경영진의 전략적 플래닝에 주요 요소로 포함되고 있다(SCPRC, 2007). 미국과 유럽의 PR 전문가들을 대상으로 업의 위상에 대한 인식을 살펴본 Swerling 등(2013)에 따르면 PR전문가들의 의견과 조언은 조직 내에서 중요하게 받아들여지며 조직의 전략적 의사 결정이나 플래닝과 관련된 임원급 대상의 주요 논의 과정에도 참여하는 것으로 나타났다.

Swerling과 Sen(2009)은 미국 기업들의 커뮤니케이션 부서 현황을 살펴보았는데, 근래 커뮤니케이션 기능의 핵심 역할은 명확하게 조직의 성공적 운영을 지원하고 비즈니스 성과를 창출하는 것이며, 조직 전략 전반에 있어 중요한

기능으로 인식되는 것으로 보고되었다. 따라서 기업에서는 커뮤니케이션 부서가 변화를 주도하고 조직 비전을 창출하여 내부적으로 공유하며, 외부 환경의 변화 모니터링과 그에 대한 적응 방안을 도출할 것을 기대하며, 이는 커뮤니케이션 기능이 조직의 핵심 부서로 인정받는 것을 보여준다. 따라서 미국에서 기업 커뮤니케이션 기능은 더 이상 경기가 안 좋고 경영 성과가 좋지 않으면 축소해버리는 변두리 부서가 아니라 주요 기능으로 자리잡았다고 할 수 있다. 이를 위해서는 CEO 및 최고 경영진과의 빈번한 접촉 및 직접적인 보고 관계가 필요하며, 조직 내부에서 전반적으로 커뮤니케이션 부서의 기능에 대한 인식이 개선되어야 한다. 또한, 적절한 평가 방식과 타 부서 및 영역과의 통합도 필요하다. 특히 다양한 부서와의 업무 협업은 필수적인데, 이를 위해 커뮤니케이션 부서는 이 교차 기능 협업(cross functional cooperation)을 주도적으로 이끌어야 한다.

우수 연구(L. Grunig et al, 2002)에 의하면 PR 부서장의 역할과 기능이 우수한 PR 부서과 그렇지 않은 부서를 구별하는 기준 가운데 하나이다. 관리자 역할은 경영적 전문성과 조사 능력을 바탕으로 공중 세분화, 환경 탐색, 평가 등의 실행과 쌍방향 모델의 사용을 중심으로 하며, 전략적 경영과 의사 결정에 참여하는 정도와 여부는 PR 부서장과 최고 경영진 간의 관계를 통해 이해할 수 있다. 우수한 PR 조직은 그 부서장이 1) 최고 의사 결정 집단에 속하거나, 2) 필요할 때 언제든지 접촉할 수 있는 접근성을 확보하거나, 혹은 3) 최소한 경영진에게 직접 보고하는 관계(direct reporting relationship)

를 가지고 있다. 또한 우수한 조직은 PR 관리자와 의사 결정자들이 경영 전반에서 PR의 역할 및 가치를 공유하며 상호 연관성을 갖는다. 따라서 경영진은 PR 실무자가 설득, 협상 등의 상황에서 쌍방향적으로 업무를 수행할 것을 요구(demand)하며, PR 관리자들은 이를 이행하는(delivery) “demand-delivery loop”(Dozier et al, 1995, p. 73)가 형성된다. 즉, 우수한 조직의 경영진은 커뮤니케이션의 가치를 인식해 경영진과 PR 담당자들 간에는 파트너십이 형성된다. 또한 조직 경영에 어느 정도 참여하고 기여하는지 이해하기 위해서는 조직 내 다른 부서 및 기능과의 관계도 살펴볼 필요가 있는데, PR 부서가 다른 기능에 속할 경우 조직 경영에 참여할 수 있는 부분이 제한적이기 때문이다. 그런 면에서 J. Grunig과 Repper(1992)는 PR이 조직의 경영 방침을 잘 이해하고 전략적 경영에 참여함으로써 그 기여도를 극대화해야 한다고 지적했다. Sung (2006b)은 실제 기업 PR 부서의 업무와 기능을 탐색한 결과 유사한 결론을 도출했는데, 연구에 따르면 PR의 전략적 경영은 PR 실무자의 적합한 능력과 경영진의 이해와 인식을 모두 필요로 하는 것으로 나타났다. PR 담당자들이 스스로를 전략적 조연가라고 인식함에도 불구하고 경영진이나 의사결정자들이 PR을 매체 관계나 지역 관계 기능으로만 인식해, 공식적으로 전략적 의사 결정이나 쟁점 관리에 참여하지 않고 의사 결정 테이블에서 멀어질 뿐만 아니라 관리자와 기술자 역할을 모두 수행하고 있었다.

또한 우수 이론에 따르면 전략적인 PR 담당자는 영역 확장자(boundary spanner), 환경 탐

색자(environmental scanner), 그리고 조기 경계 경고(early warning system)의 역할을 통해 조직 경영에 기여한다(L. Grunig et al., 2002). 이론에 따르면 PR의 가장 중요한 기능 가운데 하나는 조직의 ‘눈과 귀’로서 수집한 외부의 정보와 의견을 조직 내부로 들여오는 영역확장자(boundary spanners) 역할을 수행하는 것이다. 영역확장자는 환경과의 상호 작용을 통해 외부에서 취득한 정보를 의사 결정을 하는 경영진에게 제공하는 조직 구성원으로(White & Dozier, 1992), PR은 영역확장 기능의 일부로서 외부의 시각을 대변함으로써 조직 내부의 의사결정자들이 문제를 객관적으로 이해하고 환경과 공중의 니즈에 부합하는 전략적 의사 결정을 하도록 돕는다. 한편 조직 내-외부 환경에 존재하는 다양한 불확실성은 여러 면에서 조직의 생존과 운영에 영향을 미치기 때문에 조직은 환경에 민감해야 하고 이슈의 발생에서부터 소멸까지 전 과정에 주의를 기울여야 한다. 조직은 환경 탐색(environmental scanning)<sup>1)</sup> 기능을 통해 조직의 내·외부 환경에 대한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 최고 의사 결정자들은 전략적 의사 결정을 하고 조직의 목표를 달성할 수 있는데, 환경 탐색을 위해 PR 전문가들은 전통적인 매체 모니터링이나 조사 이외에도 온라인 매체와 커뮤니티 검색, 타 부서 영역확장자 인터뷰, 다양한 이해관계자 관찰 등 공식-비공

식적인 리서치를 실행한다. 즉, PR 담당자들은 새로운 이슈들을 찾아내고 외부의 시각을 전달하여 경영진이 외부 환경의 변화를 이해하고 최적의 의사 결정을 내릴 수 있게 하므로 조직과 외부 환경을 연결하는 고리의 역할을 하며, 환경 탐색과 정보 수집 활동은 PR 실무자들이 전략적 경영 과정에 참가할 수 있는 기회가 된다는 점에서 의미가 있다(Lauzen, 1997; White & Dozier, 1992).

L. Grunig 등(2002)의 연구 결과에 따르면 CEO들은 PR 기능이 조직 내외부의 폭넓은 시각을 제공하여 조직이 처한 상황에 대한 큰 그림을 이해할 수 있게 해주고 위기나 이슈에 적절히 대응할 수 있게 해준다는 점에서 그 가치를 인정하고 중요한 기능으로 인식하는 것으로 나타났다. 특히 활동주의자(activist)와 같은 전략적 공중들과 관계를 맺고 정보 탐색을 통해 트렌드를 예측함으로써 이슈와 위기를 관리할 뿐만 아니라 궁극적으로 조직의 이미지 관리에도 기여한다는 점에서 우수한 조직들은 PR 기능에 대한 의존도가 높았고, PR 관리자들이 조직의 전략적 관리(strategic management)에 적극적으로 참여하는 것으로 나타났다.

#### 4) 커뮤니케이션 통합과 PR

지난 20세기 말부터 많은 연구자와 전문가들은 급격한 환경의 변화에 따른 기업 커뮤니케이션 방식 변화에 대해 논해왔다(Sung & Cho, 2009). 특히 인터넷의 출현과 그 이후 등장한 다양한 디지털 매체들은 기업 커뮤니케이션의 패러다임을 변화시켰다 해도 무리가 없다고 할

1) 환경 탐색(environmental scanning)은 “예측이나 조사 분석을 하기는 어렵지만 무시할 수 없는 외부 경쟁자, 사회, 경제, 기술적 이슈들에 대처하는 방법론”(Stoffels, 1994)으로 정의되며, Stoffels은 환경 탐색 과정을 1) 이슈 생성과 정보 수집 2) 새로운 이슈의 통합적 평가, 3) 환경 통찰의 3단계로 구분하였다. 그에 따르면 탐색 실무자는 조직이 속한 산업 분야나 환경에 대한 기본적인 지식을 가지고 있어야 한다.



수 있다. 최근 매체 환경 변화 이후 소통 방식의 핵심은 이해관계자와의 관계를 증진시키는데 초점을 맞추고, 소비자가 변하고 매체가 변하는 상황에서 기업의 의지가 아닌 소비자 입장에서 그들과의 진정한 신뢰를 쌓아가는 것이라 할 수 있다(Cho & Sung, 2014). 이에 학자들은 소비자 중심적인 디지털 환경에서 효과적인 커뮤니케이션 방식을 찾고자 하며, 그 가운데 가장 많은 논의가 이루어진 것이 통합적 커뮤니케이션 관점이다(Belassen & Belassen, 2019; Butschi & Steyn, 2006).

1990년대 이후 본격화 된 IMC에 대한 논의가 커뮤니케이션 통합 논의의 한 축을 이루는데, 광고, PR, 판촉 등 많은 다양한 커뮤니케이션 접점들을 통합적으로 관리해야 한다는 초기의 IMC 개념은 조직 전체적인 차원으로, 그리고 이해관계자와의 관계중심적으로 확장되었다. 가령, Schultz와 Kitchen (2000)은 “소비자, 관계사, 잠재 고객, 그리고 그 외에 관련된 외부 및 내부 수용자들과 지속적으로 상호작용하고 측정가능하며 설득적인 브랜드 커뮤니케이션 프로그램을 기획, 발전, 실행하고 평가하는 데 사용되는 전략적 비즈니스 과정”이라고 정의하며, Duncan (2002)은 “소비자와 다른 이해관계자들에게 발신되는 모든 메시지들을 전략적으로 통제하고 영향을 미치며, 데이터를 바탕으로 목적이 있는 대화를 권장함으로써, 이들과 유익한 관계를 창출하고 발전시키는 복합적인 과정”으로 정의하였다. 이는 Caywood (1997)가 제안한 통합 커뮤니케이션의 7단계<sup>2)</sup> 가운데 상위 단

계에 해당하는 것이며, 일부 PR 학자들이 이상적인 조직의 커뮤니케이션 운영 방식 및 구조로 제안한 것이기도 하다. Duncan과 Moriarty (1997)도 이와 유사하게 IMC 논의의 선상에서 장기적이고 수익성 높은 브랜드 관계는 ‘한 목소리, 한 모습(one voice, one look)’ 이상을 필요로 한다며 전사적인 차원에서 초기능적인(cross-functional) 과정이 필요하다고 주장했다. 한편 Gronstedt (2000)는 주요 고객이나 이해관계자와의 관계를 배양하고 가치를 배가하는 통합 커뮤니케이션이 전략적 경영 과정이라고 주장하였으며, 따라서 대화와 경청, 관련된 모든 이해관계자의 포용과 참여가 중요하고 커뮤니케이션 관리자가 의사 결정 테이블에 앉는 것이 중요하다고 지적했다.

PR 학자들은 기업의 커뮤니케이션 통합이 소비자뿐 아니라 투자자, 판매자, 직원, 시민단체 등 기업과 관련되는 모든 이해관계자들 간의 통합도 고려되어야 하기 때문에 마케팅 차원을 넘어서 기업 커뮤니케이션 차원의 통합이 중요하다고 주장한다. J. Grunig과 L. Grunig (1998)은 기업이 이익의 창출을 넘어서 제품 및 서비스의 제공을 통해 사회적 가치를 구현하는 데에 그 존재 당위성이 있으므로 커뮤니케이션의 대상이 소비자뿐만 아니라 투자자, 시민단체를 비롯한 모든 공중이어야 하며, 기업에서 일어나는 모든 내부, 외부 커뮤니케이션을 통합하여야 한다고 지적하였다. 우수 연구에 따르면 소비자가 아닌 이해관계자가 커뮤니케이션의 중심에 있어야 하며, 마케팅이 아닌 커뮤니케이션 부서에

2) Caywood(1997)는 통합 커뮤니케이션의 일곱 단계로 awareness, image integration, functional integration, coordinated integration,

consumer-based integration, stakeholder-based integration, relationship management integration을 제안하였다.

서 마케팅 커뮤니케이션을 비롯한 모든 커뮤니케이션이 통합적으로 기획, 집행되어야 한다. 즉, 모든 커뮤니케이션 기능은 통합되어야 하며, 그것은 하나의 PR 부서를 통해 실행될 때 가장 효과적이라는 것이다. 또한 PR 부서는 다른 관리 기능들과 분리된 독립된 기능으로서 전략적 경영에 참여할 때 조직의 커뮤니케이션 능력을 배가시킬 수 있다. 이는 조직 내 커뮤니케이션 조직의 구조와도 연관되는데, PR 부서는 구조적 변화 없이 비공식적이고(informal) 내용적인 측면에서 통합을 할 수 있으며, 거기에서 한 발 나아가 각 기능/부서들 간의 협업을 이끌고 활성화시킬 수 있고, 전체를 한 부서로 아우르거나 과정화 시키는 공식적인(formal) 조직적 통합이 최종 단계라고 할 수 있다.

### 3. 연구 문제

본 연구는 선행연구와 문헌 분석을 통하여 기업들의 조직 차원의 커뮤니케이션 방식과 가치에 대해 실무자들과 연구자들이 새로운 접근법의 필요성을 지적하고 있음에 주목하였고, 그럼에도 불구하고 실질적으로 기업의 PR 기능과 부서가 어떻게 변화하고 있는지에 대한 깊이 있는 연구는 제한적이라는 점에서 탐색의 필요성을 인식하였다. 특히 PR 분야에서 조직 구조나 업무 방식을 살펴본 연구는 많지 않다는 점에서 국내외 글로벌 기업들이 현재 상황을 어떻게 인식하고 있는지, 그리고 구체적으로 그들의 업무 방식이나 형태 및 조직에 있어 어떠한 변화가 있는지를 탐색하였으며, 끝으로 그들이 생각하

는 바람직한 커뮤니케이션 방식과 조직 구조에 대해 물어보았다. 따라서 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 커뮤니케이션 전문가들은 최근 기업 커뮤니케이션 환경의 변화를 어떻게 인식하고 있는가?

연구문제 2. 커뮤니케이션 전문가들은 기업 PR/커뮤니케이션의 역할과 기능을 어떻게 인식하는가?

연구문제 3. PR 부서의 조직 구조와 업무 영역에는 어떠한 변화가 일어났는가?

연구문제 4. 기업 커뮤니케이션의 업무 방식은 어떻게 바뀌었는가?

## 4. 연구 방법

### 1) 엘리트 인터뷰

새로운 현상에 대해 깊은 있는 이해와 탐색을 추구하는 연구 문제의 특성 상 본 연구는 질적 연구 방법을 사용했다. “목적 있는 대화”(Lindlof, 1995, p. 164)인 인터뷰 기법은 연구자가 관심 있는 현상에 대해 참여자들이 자신의 경험과 관점을 공유하고 의견을 제시하게 하므로 기업 커뮤니케이션 환경 변화와 그로 인한 커뮤니케이션 부서의 기능과 역할 변화에 대한 실무자들의 인식과 현황을 이해하고자 하는 본 연구 목적에 부합한다 (Marshall & Rossman, 1999). 또한 연구 주제인 기업 PR 부서와 기능의 현재 상황과 변화의 트렌드, 각 기업의 커뮤니케이션 운영 현황 등과 관련된 깊이 있는 정보를 얻기 위

해 특화된 인터뷰의 한 종류인 엘리트 인터뷰 (elite interview) 방법을 사용하였다. 엘리트란 연구자가 관심을 갖는 영역에 대해 전문성과 경험, 높은 수준의 지식을 보유하고 있으며 가치 있는 시각과 의견을 제시할 수 있는 인물로, 일반적으로 조직 내에서 지위가 높고 의사 결정 권한과 영향력을 갖고 있는 사람들에 해당한다 (Dexter, 1970; Marshall & Rossman, 1999). 기업 커뮤니케이션이나 PR, 마케팅 커뮤니케이션 영역에서 20여 년 내외, 길게는 30년 이상의 경력을 가진 본 연구의 참여자들은 본인들의 직간접적인 경험과 관찰을 바탕으로 업계 현황에 대한 깊이 있는 정보를 공유했을 뿐만 아니라 본인이 속하거나 경험한 기업의 구조와 업무 내용, 나아가 지난 수 십 년 간의 업계의 흐름과 향후 전망 등에 대해서도 솔직하고 깊이 있는 정보를 제공했다.

## 2) 연구 참여자

본 연구를 위해 미국 뉴욕 지역 및 서울에 위치하고 있는 국내외 다국적 기업 및 주요 커뮤니케이션 전문 회사의 전, 현직 커뮤니케이션 및 마케팅 담당 임원 15명을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 참여자는 의도적 표집(purposive sampling)과 스노우볼 샘플링(snowball sampling)을 통해 모집되었다. 먼저, 글로벌하게 기업 커뮤니케이션의 중심지라고 할 수 있는 뉴욕시에 위치한 몇 개의 커뮤니케이션 대행사 및 전문 인터뷰 알선 업체를 컨택하여 본 연구의 방향과 의도를 설명하고 가능한 기업 및 인터뷰 대상자를 추천하도록 요청하였다. 국내에서는 의도적 표집을 통해 특히 참여자의 경험과 시각의 다양성을 확보하기 위해 1) 소속 조직의 종류와 규모, 2) 업무 경력 및 조직 내 지위라는 두 가지 기준을 고려하였다. 참여자들의 직급은 부문장(managing director), 부사장(vice president)

〈Table 1〉 Interview Participant Information

Participant	Type of Organization	Country of Operation	Job Title
A	Global PR Company	U.S.	President
B	Global PR Company	U.S.	President
C	Global PR Company F	U.S.	Vice President
D	Global PR Company F	U.S.	Managing Director
E	Communication Consulting Firm	U.S.	President, CEO
F	Global Consumer Company	U.S.	Director
G	Global Consumer Company	U.S.	Chief Operation Officer
H	Global Consumer Company	U.S.	Vice President
I	Global Conglomerate	U.S.	Managing Director
J	Global Consumer Company	Korea	Vice President
K	Global Consumer Company	Korea	Director
L	Global IT Company	Korea	Director
M	Korean Conglomerate	Korea	Executive Director
N	Korean Conglomerate	Korea	Director
O	Global IT Company	Korea	Director

부터 사장(president)에 이르기까지 다양했으며, 이들의 해당 업계 경력은 적게는 15년부터 많게는 30년 이상으로, 경력과 지위를 고려할 때 충분히 엘리트 인터뷰에 적합했다. 구체적인 참여자들의 신상 정보는 <Table 1>과 같다.

### (1) 인터뷰 진행

일반적으로 고위직이나 전문가, 최고경영진이나 임원급을 대상으로 하는 엘리트 인터뷰의 경우 참여자들의 특성 상 바쁜 일정 등으로 충분한 시간을 확보하기 어렵다. 그러나 본 연구의 경우 각각의 인터뷰가 45분에서 1시간 30분 가량 이루어졌으며, 양질의 데이터를 충분히 확보할 수 있었다. 다만, 참여자 섭외 및 원활한 인터뷰 진행을 위해 연구 문제를 바탕으로 작성된 예상 질문 리스트를 사전에 이메일로 제공하였으며, 모든 인터뷰는 이에 근거하여 진행되었다(Russell, 1988). 질문은 참여자의 배경 및 업무 경험, 최근 환경 및 업계 변화에 대한 인식, PR 기능 및 커뮤니케이션 부서의 업무 범위와 역할 및 책임(role & responsibility)에 대한 인식 등에 대한 것이었다. 각각의 인터뷰는 본 연구의 목적 및 배경에 대한 공유와 인터뷰를 진행한 본 연구자에 대한 간단한 소개로 시작되었으며, 참여자의 업무 경험이나 경력 등 개인적인 배경에 대한 질문으로 이어졌다. 이를 통해 참여자에 대한 기본적 정보를 얻는 동시에 친밀한 관계(rapport)를 형성할 수 있었다. 인터뷰를 진행하면서 상황에 맞게 참여자의 현재 및 과거 업무와 소속 조직의 조직 구조 및 커뮤니케이션 실행 방식 등에 대한 질문을 추가했다.

참여자의 동의 하에 대부분의 인터뷰는 캠코더로 녹화하였으며, 모든 인터뷰는 녹음되었다. 인터뷰는 참여자가 한국인인 경우 한국어로, 그 이외의 경우 영어로 진행되었다.

### (2) 데이터 분석

인터뷰 데이터는 대화 내용 전체를 녹취한 후 지속적인 비교에 따라 주제를 분석하는 “패턴 찾기 기법(pattern-finding technique)”을 사용하여 분석했다. 보다 구체적으로, 이 방법은 연구 문제를 바탕으로 코드를 만들고 이 코드를 녹취 내용에 접목하여 발췌된 코드들을 지속적으로 분류, 비교, 조합하여 데이터를 분석하는 것으로, 연구자는 데이터의 비교를 통해 인터뷰 간에 존재하는 패턴이나 주제를 찾아낸다(Miles & Huberman, 1994). 이 같은 분석 작업은 더 이상 새로운 패턴이 발견되지 않을 때까지 계속되는데, 본 연구의 경우 최종적으로 총 14 개의 주제가 발견되었다. 패턴과 주제를 발견한 후 각 주제에 해당하는 항목에 대해 이름을 붙였으며, 각 주제당 2-3개의 코드가 생성되었다.<sup>3)</sup> 인터뷰는 대상에 따라 영어와 한국어로 이루어졌기 때문에 분석과 해석 역시 데이터의 의미를 손상시키지 않기 위해 별도의 번역 없이 해당 언어로 진행하였다. 따라서 다음에서 제시되는 연구 결과 내 모든 인용 역시 참여자들이 사용한 표현과 어휘의 의미와 감정 등을 보전하기 위해 별도의 번역 없이 그대로 삽입한다.

3) 본 연구는 참여자들의 주관적인 인식을 바탕으로 하며, 따라서 연구 결과는 현상에 대한 인과관계 도출이나 일반화보다는 그 의미의 해석이나 깊이 있는 이해를 목적으로 한다. 또한 연구 결과는 인터뷰에 참여한 전문가들의 경험과 인식을 바탕으로 하며, 업계 전체의 의견으로 일반화하고자 하지 않는다.

## 5. 연구 결과

### 연구문제 1) 커뮤니케이션 전문가들은 최근 기업 커뮤니케이션 환경의 변화를 어떻게 인식하고 있는가?

Since the global financial crisis, corporate and brand public relations functions have been organizationally very, very quiet. Most companies have tried to make due with smaller budgets, but many external changes and organizations serving those communications needs had to really stretch, to be more efficient and to be more effective. [참여자 C]

모든 참여자들은 지난 몇 년간 기업 환경에 급격한 변화가 있었으며, 그 가운데 기술의 발달과 소셜 미디어의 등장 및 확산, 그리고 그로 인한 소비자 및 이해관계자의 가치관 및 행동 변화가 기업의 커뮤니케이션 방식 변화를 초래한 주요 요인이라고 했다.

The challenge right now, the last five to ten years is, this very fast digital development. A lot of the skills all of the sudden became or look at least outdated. [참여자 H]

Technology affects not just the way you sell products; it affects how consumers learn about your products, and it affects how you engage employees, suppliers, business partners, NGOs and the investor community. [참여자 G]

즉, 기술의 발달은 환경의 총체적 변화를 초래했고, 특히 소비자들이 제품과 기업에 대한

정보를 습득하는데 매우 큰 영향을 미쳤다. 한 참여자는 “today the disruption is around social media”라고 단언하며, 과거 단순했던 소비자 구매 행동 모델이 오늘날 훨씬 복잡해진 가장 큰 원인이라고 했다. 소셜 플랫폼을 통해 다수의 팔로워를 보유한 인플루언서들이 전문가(expert)보다 소비자들에게 더 큰 영향력을 행사하며, 동료나 주변인, 비전문가 의견부터 사용자 평점 등이 정보 습득과 행동에 영향을 미친다.

전문가들은 언론 매체 환경 변화가 PR 방식 및 업무에 특히 많은 영향을 미쳤다고 지적했다. 특히 국내에서 PR 업무를 담당하고 있는 경우 더욱 강조하는 경향이 있어, 국내 대기업의 PR 업무에서는 언론 매체 관계의 비중이 큰 것을 유추할 수 있었다. 국내 전문가들은 예외 없이 언론 환경 변화, 특히 언론 매체의 숫자가 “관리할 수 있는 수준”을 넘어감에 따라 발생한 어려움을 토로했다.

상대해야 할 미디어의 범위가 이제는 대책이 없어졌다고 그래야 될까? 온라인까지 범위가 늘어나더니, 지금은 SNS, 유튜브 이런 데까지 범위가 넓어지다 보니까, “우리 도대체 어떻게 해야 되냐”는 고민을 많이 하고 있어요. 네이버에 검색되는 매체를 보통 기업들이 신경을 쓰거든요. 네이버하고 다음 이렇게 하나라도 석인 매체가 한 1,000개가 되요. [...] 신문 열독률이나 영향력은 이미 쇠퇴된 거는 확실해요. 그런데도 불구하고, 그 영향력을 무시는 못하는 거예요. ... 너무 힘들어요. [참여자 N]

따라서 마케팅 커뮤니케이션 차원에서는 효율성이 떨어지는 전통 매체를 탈피해 온라인이

나 디지털 채널로 전환되었지만, 기업 차원에서는 이슈나 위기 상황을 고려할 때 기존 언론 매체와의 관계를 무시할 수 없어 업무 범위나 영역은 무한정 확장되고 있다는 것이다. 또한 소셜 미디어를 비롯한 정보 채널의 활성화와 이용자들의 정보 생성은 뉴스 생성 및 유포 형태를 바꿨고, 이로 인해 지속적인 뉴스 모니터링이나 탐색, 대응의 필요성이 대두되었다.

최근 몇 년 사이에 기업마다 수세적인, defense 적 입장에서 모니터링, 기사 정정, 이런 것들을 중심으로 수동적, 수세적 관점에서 기업 보호를 목적으로 하는 온라인 부서 조직이 거의 다 생겨났어요. [참여자 J]

사회적 트렌드의 변화, 특히 소비자를 비롯한 이해관계자들의 기업에 대한 인식과 태도, 그리고 행동적 변화 역시 기업 커뮤니케이션에 여러 차원에서 영향을 미쳤는데, 그 가운데 기업 커뮤니케이션 방식에 가장 큰 영향을 미친 것은 목적(purpose)을 중시하는 소비자들의 가치 변화이다.

They increasingly want consumption to be meaningful. Consumption to be more than of material goods more than utility but ideally associated with higher meaning, with a purpose. [참여자 H]

또 다른 전문가는 같은 맥락에서 젊은층, 특히 밀레니엄 세대는 구직에 있어서도 자신이 중시하는 가치를 공유할 수 있는 기업을 찾기 때문에 기업이 추구하는 가치를 정립하고 이를 공유하는 것이 중요하다고 설명했다. 따라서 기업

의 커뮤니케이션에 있어서 투명성(transparency)과 진정성(authenticity)이 기본적이고도 중요한 가치가 되었다.

We live in a world of radical transparency, and if you're not telling people everything, then they will want to know why you're not, why you're hiding that part. [참여자 F]

This idea of authenticity has come to represent an organization that is true to its values and its offerings in its relationships by ever transparent set of standards and it creates confidence in the audiences and consumers, people in the supply chain and the sales channel, investors, employees. [참여자 C]

People want to feel more like they know where things come from, all the way to who makes it. So you find a lot of success with companies that are able to open their plant, that are able to open their R&D department, able to open their marketing department, and they're able to open their finance department, venture department, and start co-creation and involvement. [참여자 H]

이를 위해서는 대중들에게 기업이 광고나 건물이 아니라 그 안에서 움직이는 사람들임을 유지시킬 필요가 있고, 그것은 과거의 자료 발신과 배포 중심의 PR 활동이 아닌 대중 혹은 소비자와의 대면과 상호작용을 통해서만 가능하다. 특히나 인플루언서나 블로거 등은 PR 회사나 대행사 직원이 아닌 기업의 담당자와 직접 교류하기를 원하며 주장의 근거를 찾으려고 하기 때문

에, 진정성을 느끼게 해주려면(“give an authentic feeling”) 대행사를 통하기보다는 지역 사회 참여 등 다양한 방식을 통해 내부(in-house)에서 직접 커뮤니케이션해야 한다는 것이다.

한편, 다양한 경로를 통해 많은 정보를 접하게 되면서 모든 이해관계자들이 투명성을 기대하지만, 사실 투명성은 양날의 검과 같아서 무작정 공개를 추구하기 보다는 그것의 의미가 무엇이며 어떻게 제도화할 것인지, 그리고 얼마나, 어떻게 커뮤니케이션 할 것인가에 대한 고민과 내부적 규정도 필요하다. 기업으로서는 조직 운영이나 제품, 서비스와 관련하여 모든 것을 공개하고 공유하는 것은 사실상 불가능하기 때문이다.

Transparency is another major themes, and it's very, very threatening to many organizations. The idea that once you begin sharing information, you need to have a definition, sort of rules, around on how transparency will operate. [참여자 C]

특히 투명성은 진정성을 바탕으로 하는 바, 양쪽 모두를 확보하기 위해서는 정보의 사실 여부를 꼼꼼히 확인하고(validate) 모든 면에서 신중을 기해야 한다. 그렇지 않을 경우 소셜 미디어를 통해 즉각적인 소비자들의 조직적 움직임이 발생하고 기업과 브랜드 평판이 추락한다. 이에 따라 기업들의 커뮤니케이션 접근 방식에도 변화가 필요하며, 소비자 자문단(advisory panels)과 같이 이해관계자들의 참여와 협업이 기업 커뮤니케이션 활동의 핵심이 되고 있다.

So you have to be a little bit more willing to and open to co-creation. [참여자 G]

나아가 기업은 사회 전체를 거시적 시각으로 바라보고 사회 전반의 변화에 민감해야 하고, 사회적 트렌드와 큰 흐름을 모두 담아내는 커뮤니케이션을 할 필요가 있다. 가령 윤리적인 원료 수급, 합법적인 임금 지급, 탄소 배출 감축, 다양성(diversity) 포용 등과 같은 사회적 이슈가 기업의 지배구조와 의사 결정에 반영되어야 한다. 소비자를 비롯한 이해관계자들은 제품이나 브랜드를 넘어서 그것을 생산하는 기업이 이 모든 이슈에 어떤 입장을 갖고 어떤 의사 결정을 하는지 알고 싶어하기 때문이다. 한 전문가가 인용한 설문 조사 결과에 따르면 일반인 60% 이상이 기업은 중요한 이슈에 입장을 표명할 필요가 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

I think consumers are much savvier than they were fifteen years ago. They not just buy the brand, but there's the halo of the brand from the enterprise, and certainly beyond consumers, other stakeholders, your retail partners, your suppliers, your investors. They're all increasingly interested in the governance and the behavior of the enterprise and its practice. [참여자 G]

## 연구문제 2) 커뮤니케이션 전문가들은 기업 PR/커뮤니케이션의 역할과 기능을 어떻게 인식하는가?

### (1) PR의 위상 변화

환경의 변화에 따라 커뮤니케이션을 보는 시

각과 방식도 크게 변화하였다. 그러나 본 연구를 진행함에 있어서 연구자는 실무 차원에서도 PR 또는 기업 커뮤니케이션의 범주나 정의, 그리고 그 업무 범위에 대한 동의가 여전히 부족함을 확인할 수 있었다.

실질적으로 홍보 기능을 어떻게 볼 거냐의 문제거든요. 대 언론 기능을 홍보라고 칠 것이냐 아니면 브랜드라든지 대소비자, 대중까지 가는.. 범위가 좀 다를 순 있는데 저희가 일반적으로 말하는 거는 대 언론이죠. [참여자 A]

People still refer to it sometimes as PR, which in my mind is parties and receptions. [참여자 G]

한편 상당 수의 참여자들은 커뮤니케이션 기능이 이전에 비해 강화되거나 그 위상이 높아지고 있다고 했는데, 이는 궁극적으로 비즈니스 성과를 일으키고 결과(output)를 도출하는 행동적 변화에 영향을 미치기 때문이다. 브랜드 중심의 한 다국적 소비재 기업의 경우 마케팅 커뮤니케이션 기능으로만 운영되다가, 5-6년 전에 한국 지사에 기업 PR 부서가 처음 생기기도 했다.

It's fantastic time at corporate communications. Reinvention. Quite a lot of reinvention, renewal, not small fixes, dramatic. [참여자 E]

Since the global financial crisis, corporate and brand public relations functions have been organizational very, very quiet. [...] There's been a period of time where it was

getting smaller and now because of the trend, it's getting bigger again, because it takes more people to address the challenges and function. [참여자 C]

커뮤니케이션 부서의 중요성들이 날로 늘고 있는 건 확실한 것 같아요. 과거가 선택적이었다면 지금은 필수적으로 경영진 마인드도 바뀌긴 했는데... 더 이상 언론 보도를 막거나 통제하는 시대는 끝났다는 거는 경영진도 이해를 해요. [참여자 J]

한 참여자는 국내 모 대기업의 경우 홍보 담당 임원이 주력사 사장으로 승진한 사례를 들며, 그것이 커뮤니케이션 부서의 중요성을 잘 보여준다고 설명했다. 그에 따르면 “정무적 판단이나 의견”이 점점 더 비즈니스에 영향을 많이 미치기 때문에 기능의 중요성이 커지고 있다. 또한 예전에는 각종 프로젝트나 전략 프로그램을 통해 존재감을 증명했어야 했지만, 이제는 당연히 필요한 기능으로 내부적으로 인식되고 있으므로 더 이상 “존재에 대한 고민”은 하지 않게 되었다.

그에 반해 일부 참여자들은 PR에 대한 인식이나 위상이 예전과 크게 달라진 것이 없다고 했는데, 그 편차는 소속 조직에 따라 차이가 있었다. 한 한국 기업 PR 담당자의 경우, “오너 리스크가 큰 곳은 그만큼 중요도가 높아지겠죠. 오너 리스크가 없는 곳은 상대적으로 스포트라이트를 덜 받고”라며, 본인 소속 회사와 타사의 조직 규모 차이를 기준으로 설명했다. 또 다른 미국 전문가는 커뮤니케이션 기능 자체는 중요하지만 ‘PR’이라는 업태 자체에 대한 인식과 위상은 크게 달라진 게 없다고 주장했다. 이 같은



기능에 대한 조직 내 인식과 평가는 예산과 투자 부족으로 이어지며, 이는 오늘날 PR 기능의 운영에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 언론 관계 중심이었던 과거와 달리 owned media나 social media를 활용한 커뮤니케이션 활동이 활발해지면서 콘텐츠 제작에 필요한 비용과 인력은 증가하는데, 이 같은 조직 내부의 인식은 PR 부서의 규모와 조직 구조에도 영향을 미쳐, 최근 트렌드에 부합하는 자체적인 콘텐츠 제작과 이를 위한 교육에 어려움을 겪기도 한다.

## (2) PR의 역할과 기능

PR 부서의 위상 변화는 근래의 변화하는 환경에서 PR의 역할과 기능이 도움이 되고 가치가 있다는 것을 조직 구성원들이 인지함에 따라 가능했다. 가장 많이 언급된 기능은 외부 환경 요인에 대한 조언(advising)이다. 특히 열성 소비자나 activist investor들을 비롯한 각종 이해관계자들로 인한 위기나 이슈와 같이 기업에 부정적 영향을 미치는 사안들을 다루기 위해 기업 커뮤니케이션 기능의 필요성과 그 역할이 확대되었다. 이러한 역할을 한 전문가는 “trusted advisor”라고 지칭했으며, “그건 내가 한다고 되는 게 아니라 남들이 그렇게 봐줘야 되는 거”라고 설명했다. 그리고 그 기저에는 과거에 PR의 의견을 무시하고 여론과 언론을 간과했다가 “큰 그림을 보지 않아” 어려움을 겪었거나 이슈 상황에서 PR 부서의 조언을 통해 업무적으로 도움을 받았던 경험이 존재한다. 미디어 환경이 변화하면서 “세상에 안 밝혀지는 게 없구나”라는 것을 모든 내부 구성원들도 인식하게 되었

다. 조언의 범위는 CSR 프로그램 구성이나 운영에 대한 가이드라인과 같이 구체적인 것부터 여론의 흐름, 그리고 정치, 사회, 경제, 문화 전반 등의 거시적 환경에 이르기까지 매우 광범위하다. 한 전문가는 네슬레 사례<sup>4)</sup>를 언급하며, CSR이나 책임성과 관련된 것들도 전면적인 검토(“viewed from every different angle”)가 필요하다고 지적했다. 물론 그 과정에서 소비자를 포함한 이해관계자의 목소리에 귀를 기울이고 모니터링 하는 것은 기본이다.

PR has always been a bit more aware at least of the overall social, cultural, political environment. [...] A lot of it is advisory. [참여자 B]

Public relations is everything that's going on the public. So everything I see, I hear, what's going on in Korea? I need to absorb a broad insight that's relevant to the company, like from what taxi drivers feel about rates to what's going on in North and South Korea politics. [참여자 K]

PR이 기사 난 거 뒤치다꺼리 하는 데가 아니잖아요. Management decision에 반영을 해줘야 되는 거잖아요. 예를 들어 의사 결정이 여론 관점에서 좀 risky할 수 있다 라든지 부정적일 수 있다 라는 의견을 개진해서 그게 반영이 돼야 되는 건데. 점점 그런 쪽으로 가는 초기 단계라고 보여져요. [참여자 L]

4) 스위스의 식품기업 네슬레(Nestlé)는 1970년대 중반 아프리카에서 공격적인 분유 마케팅을 실시했으나, 이는 깨끗한 식수를 구하기 어려운 아프리카 현지 사정을 간과한 것으로, 오히려 오염된 분유로 인해 아이들의 사망률이 높아지는 결과를 초래했다. 이는 전세계적인 불매운동을 불러 일으켰다.

따라서 과거와 달리 '이거 한 번 봐주세요' 또는 '어떻게 생각해'와 같이 “open discussion”의 형태로 다양한 부서에서 각종 사안에 대한 기업 커뮤니케이션 차원의 의견과 조언을 구하는 경우가 증가하고 있다. 이에 대해 몇몇 참여자들은 자신들이 조직 내부의 컨설턴트라고 묘사했다.

We have become consultants to almost all the functions as well, even decisions on sales. They want to know if this is ok or there is risk. [참여자 K]

또한 PR 전문가들은 자신들의 역할을 비즈니스와 기업 전반을 지원(support)하는 전략적 기능으로 규정하는 경향이 강했다. 그리고 그것을 통해 조직의 평판(reputation)이나 기업 브랜드 가치를 보호하고 증진시키는 것이 궁극적인 목표로 규정되었다. 그런 면에서 한 전문가는 긍정적인 것(“everything that is positive”)은 수익을 창출하는 브랜드로 연결시키고, 부정적인 것은 비용으로써 기업 차원에서 처리해야 한다고 주장했다.

Corporate communications in its highest level is reputation management. You engender loyalty and preference for brands. [...] At the corporate level, being strategic about when and how to communicate delivers a better reputation strategy than I'm great at digital. Everybody thinks they know how to communicate, but being a strategic communicator is different. Just because anybody can write a sentence doesn't

make them a good communicator. [참여자 G]

이를 위해 기업 커뮤니케이션은 조직 내 모든 부서나 기능을 연결시키는 역할을 하며, 따라서 그 업무 영역은 점점 넓어지고 있다. 몇몇 전문가들은 특히 사회적 책임성(CSR)의 중요성과 비중이 커지면서 그러한 경향이 더 강해지고 있다고 설명했다. 그러나 이 모든 변화를 PR 기능이 리드하고 있는가에 대해서는 회의감을 보여, 능동적인 변화라기보다는 환경에 따른 수요에 의한 변화임을 알 수 있었다.

특히 PR의 조언 및 게이트 키퍼링 기능에 대해서는 CEO들의 니즈가 크게 작용하고 있었는데, 상당 수의 조직에서 주요 의사 결정에 있어 CEO들이 해당 부서나 담당 임원에게 PR 부서와의 논의가 사전에 이루어졌는지 확인해, PR 담당 임원들은 최종 결정 전에 “the last gate” 역할을 하며 의견 개진을 하므로 “veto power”를 갖는 것으로 나타났다.

CEO들도 이제는 많이 바뀌었어요. '야, 이거 하기 전에 PR한테 의견 받아라.' 예전 같으면 그냥 법무 지원만 받고 끝나는 적이 많았거든요. 그런 패턴은 지금 많이 바뀌었어요. [참여자 L]

As the part of the project life, when it comes to before final approval, if any risk is identified, they have to check with us. But how before the GM signs on the project, it's more before the CEO signs on the project, he or she will ask, “Have you looked at the communication's risk of this one?” If not then, they check with. [참여자 K]

### (3) 경영진(Dominant coalition) 및 CEO와의 관계

PR 부서가 제 역할을 수행하기 위해서 의사 결정자들, 특히 CEO와의 관계는 절대적으로 중요한 것으로 논의되었다. 참여자들은 최고 의사 결정 집단 안에 속했을 때만 조직 전 영역에 관한 충분한 정보를 바탕으로 전략적인 역할을 할 수 있기 때문이다. 따라서 커뮤니케이션 부서의 수장 (Chief Communication Officer: CCO)는 거의 모든 논의에 포함되어야 하며(“get involved in almost everything”), 특히 최고 경영진에게 최근 떠오르는 문제(“emerging problem”)에 대해 조기에 경고하는 것이 매우 중요하다. 또한 경영 회의에 참여해 다양한 이해관계자의 견해와 시각을 제공한다.

Communications lead has to be on the executive leadership team; they have to hear not just the financial results, but they have to hear what R&D is struggling with, what products and operations challenges and logistics or human resources, because those all weave into the story and narrative. [참여자 G]

We have a chief communications officer that sits at the executive committee level. ... The content needs at corporate level are brand plus leader, plus crisis. The comms organization at the corporate level, it is the one place that touches every part of the business, because the comms organizations is also then aligned by business, by function, by sector, all of that. [참여자 F]

같은 맥락에서 CEO와의 긴밀한 관계 및 직접 보고 관계는 매우 중요한 요소이다. 조직의 전략적 방향성을 이끄는 CEO의 철학과 경영 방침을 잘 이해해야 전략적 지원과 대내외적 소통이 가능하기 때문이다.

When you have a great relationship with the CEO, corporate communications can be a huge enabling function for the entire organization and it can align the entire organization behind the vision. [...] The CEO owns the vision of the company and strategy. And if you don't have a fantastic working relationship with your CEO, I don't think you would be as effective. [...] You are hand in glove with the CEO; you are his mouth and voice and his expression of what the world wants to know about the company. You have to be the eyes and the ears and the mouth. [참여자 G]

We report directly to the country CEO. The CEO, like us, touches everything. So whatever the CEO finds out, opportunity or risk, we have to get involved. [참여자 K]

### 연구문제 3) PR 부서의 조직 구조와 업무 영역에는 어떠한 변화가 일어났는가?

전술한 기능과 역할의 변화는 PR 부서나 기능의 업무 영역, 부서의 규모나 구성에 상당한 변화를 수반하였다.

#### (1) 조직 구조와 업무 영역

근래 커뮤니케이션 부서의 구조와 세부 업무

영역 구조 및 기획 과정에는 많은 변화가 일어났지만, 일관성 있는 변화나 트렌드는 눈에 띄지 않았다. 특히 조직 구조에 대해서는 각 조직의 목표와 전략, 전체적인 구조 등에 따라 결정되는 것이기 때문에 “Really no one answer”이라는 것이 공통적인 반응이었다.

There's no one size that fits all. [참여자 E]

I don't think there's a one-size-fits-all. [...] How you organize is dependent on the company itself because different companies are trying to achieve different things, depend a little about the company itself and the industry it's in. [참여자 B]

또한 PR 부서의 업무 영역, 즉 PR 부서에 포함된 구체적인 하위 기능들 업무 역시 조직 별로 차이가 많았다. 모든 참여자가 공통적으로 언급한 기능은 언론 관계와 이슈 및 위기 관리, 전반적인 기업 평판 관리였고, 그것을 제외한 정부 관계, 직원 관계/사내 커뮤니케이션, 투자자 관계, 사회 공헌 활동, 기업 광고 등과 같은 기능들은 조직의 규모와 성격, 산업군 등에 따라 차이가 있었다. 특히 이슈 및 위기관리는 그 빈도가 점점 증가하고 있어 외부 대행사에 의존하던 과거와 달리 많은 조직에서 소셜 모니터링이나 정보 수집과 보고, 위기 대응 준비와 플래닝 등을 전담하는 인원을 늘리는 추세이다.

Media relations, advertisement, internal communication. 요 기능은 제가 신입 사원 때나 지금이나 비슷한 거 같아요. 사회 공헌은 중요성이 점점 높아지고 전문성을 띠다

보니... 아직까지는 회사에서 중요한 게 이슈 관리잖아요, 위기 관리... 세상에 뭐가 있을지 모르기 때문에 사실은. [참여자 나]

한편, 한 국내 기업 PR 전문가는 조직 구조에 정답은 없고 CEO에 따라 달라진다고도 설명했는데, CEO가 자신의 성향에 따라 조직 구조를 결정하는 것이 적절하기 때문이다.

요렇게 합쳐도 말은 되고 요렇게 합쳐도 말은 되고... 그건 CEO가 어떤 마인드를 갖고 계시느냐 [...] 본인이 가장 사업 성과를 잘 낼 수 있게끔 조직을 세팅하는 게 맞잖아요. 이게 어떻게 보느냐에 따라 다른 거예요. [참여자 이]

한 글로벌 소비재 기업의 경우 2000년대 초반 무렵 전 세계 모든 국가에 동일한 조직 구조 디자인을 적용하고 대외 커뮤니케이션 기능에 정부 관계, 기업 PR, 브랜드 커뮤니케이션, 소비자 관계, 규제 관련 업무까지 모두 포함시켰으나, 몇 년 전에 정부 관계는 법무 조직에, 규제 업무는 R&D 조직에, 그리고 소비자 관계는 비즈니스 서비스 조직으로 이관시키는 대대적인 구조 조정을 단행하였으며, 최근 브랜드 커뮤니케이션은 마케팅 조직 안에 흡수시켜, 기업 PR은 언론 관계와 사회공헌 활동으로 축소되었다. 그러나 해당 기업 참여자는 PR 업무는 모든 기능과 연관되고 연결되기 때문에 R&D부터 영업에 이르기까지 업무 영역은 오히려 넓어진 것이며(“you touch everything from end to end”), 그것이 최근의 트렌드라고 설명했다.

한편 대부분의 조직에서 내부 직원 관계는 과

거보다 훨씬 더 중요한 기능으로 인식되고 있었다. 조직 구성원들은 회사의 경영이나 정책에 목소리를 내고 직간접적인 영향을 미치는 중요한 이해관계자 집단으로 부상하였다. 이는 특히 인터넷 및 소셜 미디어의 확산과 직접적으로 연결되는데, 다양한 채널을 통해 즉각적으로 자신들의 견해를 밝히거나 회사 관련 정보를 자체적으로 생산, 유포할 수 있게 되었기 때문이다. 한 전문가에 따르면 컨설팅 기업 맥킨지(McKinsey)는 직원들의 강력한 의견 표명에 따라 논란이 있는 미국 정부의 특정 영역에 대한 컨설팅을 중단하기까지 했다.

Internal communications is incredibly important; it always has been. [참여자 A]

Employees matter much more. Internal is external; external is internal. [참여자 B]

Organizations are now realizing what is internal is getting external pretty quickly. Everybody has one of these devices. Most employee has the ability to get a story out faster than a corporation can, so organizations tend to be trying to align more now around strategic purpose. Employees are often companies' best ambassador, and they're more trustworthy than hearing a press release or hearing from an executive. [참여자 E]

참여자들은 직원 커뮤니케이션이 내부에 한정되지 않고 대외 커뮤니케이션과 통합적으로 고려되어야 한다는 점을 강조했는데, 이는 그들의 커뮤니케이션은 단순 전달, 확산에 그치는

것이 아니라 '신뢰할 수 있는(trusted)' 정보원으로서 매체 겸 대변인의 역할을 하기 때문이다. 또한 'Glassdoor'나 '블라인드'와 같이 전, 현직 직원들이 자신이 경험한 조직의 경영, 문화 등에 대해 가감 없이 의견을 제시하고 경험을 공유하는 플랫폼들이 기업 평판에 직접적인 영향을 미친다.

PR 부서의 핵심 기능이지만 운영 방식이나 형태에서 가장 많이 변한 것은 언론 관계 기능이다. 업무 중 기자들과의 대인 접촉 빈도와 비중이 급격히 감소했으며, 개인적 관계를 통해 언론 보도를 창출하는 전통적 개념의 '홍보'는 더 이상 존재하지 않는다. 또한 블로거나 인플루언서들이 정보 생산과 유포를 하고 기존 잡지, 신문 등의 매체를 대체함에 따라 무조건적으로 언론 보도를 지향하던 과거와 달리, 효과성과 효율성을 고려해 매체나 플랫폼을 결정할 필요가 있다. 또한 인플루언서를 포함한 매체 숫자가 기하급수적으로 증가함에 따라 모든 매체와 관계를 맺고 대응하는 것은 불가능해졌다. 따라서 한 참여자는 "we need to be choiceful"이라고 설명했다.

No more going on drinking out with reporters and they will take whatever story. That's a fade. That's not going to work anymore. [...] You gotta really make sure that you're giving value. [참여자 C]

미디어 대응 방법이 확 달라지는 거 같습니다. XX는 2년 전부터 owned media를 강화하고 있습니다. 콘텐츠를 자연스럽게 노출하는 거죠. [...] (언론 관계 비중은) 대폭 줄었죠. 미디어에 대한 중요성이 줄어든 건 아니

겠지만. 일하는 방식, 미디어의 역할 이런 게 달라졌다고. [참여자 M]

전통적인 매체의 역할이 회사나 제품 홍보 보다는 social trend를 셋팅하는 역할이 훨씬 더 커진 거 같거든요. 그런 맥락에서 모니터링을 하고, 그들의 화두를 알고, 이런 거는 중요한데, 만나서 저녁을 먹고... 사실 김영란 법에 그게 되지도 않고. [참여자 J]

즉, 기업 커뮤니케이션에 있어서 전통적인 언론 관계 업무의 비중은 현격히 줄어들었고, 이는 새로운 형태의 매체의 등장으로 인한 영향력의 감소에 기인한다. 한편 한국의 경우 앞서 언급되었듯이 언론 매체의 숫자가 기하급수적으로 증가한 것이 역으로 매체 관계 업무의 중요성을 상대적으로 낮게 만들었는데, 언론 매체 숫자가 수 천 개까지 늘어나면서 더 이상 '관리'하고 '대응'하는 것이 불가능해졌기 때문이다. 이를 두고 한 참여자는 “놓아 버렸다”고 표현하기도 했다. 또 다른 참여자의 경우, “매체는 중요한데 역할이 좀 변경이 됐다”고 설명했는데, 그에 따르면 이슈나 위기 관리 차원에서는 매체를 이해를 하고, 트렌드를 파악하고, 문의에 대응하는 것이 여전히 중요하지만, 그 이외 상황에서는 “전략적이고 스마트한” 활용이 중요하다. 따라서 언론 매체는 이제 “그냥 중요한 스테이크홀더 중 하나”로 간주된다.

## (2) 규모

대부분의 기업에서 PR 부서의 물리적 규모는 줄어든 것으로 나타났다. 국내 기업에 소속된 참여자들은 모두 과거에 비해 현재 절반 정도로

조직 인원이 줄어들었다고 평가했으며, 해외의 경우에도 상당 수의 기업에서 PR 부서가 작아졌는데, 그 이유는 다음과 같다. 먼저, 과거 PR 부서의 주요 업무였던 사보 제작, 전시 등의 전통적인 업무가 없어지고 언론 관계/관리 기능이 축소되는 등 업무 범위의 조정과 축소가 있었다. 또한 CSR 영역의 중요성이 대두되고 전문화가 되면서 PR 업무에서 벗어나 독립 부서나 기능이 되는 경우도 많았다. 두 번째로 전문화 추세에 따라 제작, 실행 업무는 외주로 진행하고 관리 인원 중심으로 구성하면서 자연스럽게 인원이 줄어들었는데, 이 같은 외주화, 전문화는 비단 PR 부서에만 해당하는 것은 아니다. 끝으로, 경제 위기 이후 기업들이 비상 경영 체제에 돌입하면서 전체적으로 비용과 직원 숫자를 통제하는 와중에 PR 부서의 구성원 숫자도 최소화되었다.

(규모나 권한이) 전통적인 방법, 마인드로 볼 때는 굉장히 약화됐다고 볼 수가 있죠. 첫째, 예산이 많이 줄었고, 두 번째로 사람이 많이 줄었고, 세 번째로는 role이 많이 바뀌었고, 그래서 “아, 좋은 시절 갔어.” 이런 얘길 많이 하는데... [참여자 M]

The group that sits in corporate is not a large group. This is about 15 people; it was about 22. We've done some downsizing recently. [참여자 I]

## (3) 구성원 특성

눈에 띄는 추세는 조직 구성원 숫자는 줄어들었으나 구성원들의 연차가 높아졌다는 것이다. 최근 PR 조직은 시니어 레벨을 중심으로 구성

하며, 전략성과 전문성이 요구된다. 국내 조직의 경우 구성원 중 가장 하급자가 부장인 경우도 있었다.

In order to drive the change, they actually have to be more senior level, and people that can be in contact around. It's a bit of change management, a bit of strategic rigor, and then a bit of followership that need to be generated in the markets. [참여자 F]

또한 언론인 출신을 중용하는 경우도 많았는데, 국내 대기업들의 경우 지난 십여 년 간 기자 출신을 영입하는 것이 하나의 트렌드이기도 했다. 한 기업은 PR 부서 구성원의 40% 가량이 기자 출신이고, 다른 대기업 역시 임원의 50% 이상이 언론사 출신이었다. 글로벌 소비재 기업인 J사 약 2년 반 전에 외부에서 유망한 언론인들을 채용했다. 그러나 참여자들에 따르면 최근 이 같은 추세가 주춤한 상황이다. 가령, J사의 경우 언론인 출신들의 작업 결과물이 브랜드 메시지를 제대로 전달하지 못하고("It is not a reflection of a well-focused brand") 이야기를 나열하는데 그쳤다고 지적했다. 따라서 이 같은 "journalist approach"를 탈피해 이해관계자의 인식을 변화시키고 브랜드를 차별화시킬 수 있는 방식으로의 전환을 시도하고 있다고 설명했다. 국내 대기업들의 언론인 영입 배경에는 소위 '오너 리스크' 및 그와 관련된 언론 보도를 관리하겠다는 의도가 있었는데, 근래 언론의 영향력이 많이 줄어들면서 그 효용성이 줄어들고, PR 업무에서 언론 관계의 비중과 중요성이

감소하면서 언론인 출신의 비중도 많이 줄었다. 이들에 대해 한 참여자는 "어떻게 핸들링 하면 좋겠다라는 감은 빠를 수 있는데, management side에 대한 감은 좀 떨어지니까 입장일단이 많아요."라고 평가했다.

This was a deliberate initiative two and half years ago, to bring in external, truly proven journalist. [...] They do beautiful work that is very journalistic in nature. [참여자 F]

대부분의 참여자들은 PR 업무를 위해 전략적 마인드와 판단력을 가장 중요한 업무 역량을 언급했다. 일부 전문가들은 여전히 글쓰기(writing skill)이 기본적으로 중요한 요소라고 했지만, 대부분은 조직 전략 차원의 분석과 조언을 위해 전략적인 능력이 가장 중요하다고 꼽았다. 이는 특히 이슈 및 위기관리가 PR 기능의 핵심으로 부각됨에 따라 그러하다. 같은 맥락에서 한 참여자는 위기 상황에서 "맞는 것을 맞다고 얘기할 수 있는 용기와 고집"이 중요하다고 주장했다. 그에 따르면 위기 발생 시 기업 내부에서는 객관성을 잃는 경우가 많은데, PR은 그런 상황에서 제대로 목소리를 내야 한다.

#### 연구문제 4) 기업 커뮤니케이션의 업무 방식은 어떻게 바뀌었는가?

그 형태나 방식에 약간의 차이는 있지만, 과거 조직 운영과 업무 방식의 문제점에 대한 인식은 대부분의 참여자가 비슷했다. 가장 큰 문제점은 타 PR 부서 내외부에 존재하는 사일로

(silo)로, 서로 무엇을 하는지 모르기 때문에 큰 문제를 초래할 수 있다. 그러나 전문가들은 과거에 비해 사일로로는 많이 사라졌다고 했는데, 앞서 언급되었듯이 업무 관계를 통해 PR 부서의 직/간접적인 도움과 지원을 받으면서 문제를 해결했던 경험에 따라 협업과 공유가 증가했기 때문이다. 또한 이를 통해 PR 부서가 다른 부서나 기능을 지원하는 부서이지만 업무 관계(working relationship) 면에서는 동등한 지위를 확보하였다고 평가했다.

통신 수단 잘 되어 있으니까 큰 무리는 없는 거 같아요. 옛날에는 silo라 그래 가지고 칸막이 치고 자기들끼리만... 요즘은 덜한 거 같아요. 자발적으로 같이 협업하려고. 예전보다 많이 좋아진 거 같아요. [참여자 N]

그러나 일부 참여자들은 PR과 법무 부서 간에는 여전히 사일로가 존재하고 있다고 지적했다. 상당 부분 바뀌긴 했지만, 특정 사안이 발생했을 때 ‘법무와 여론의 관점은 대척적’인데, 여론을 감안하지 않고 의사 결정을 하는 경우가 아직도 존재한다.

### (1) 협력(collaboration)

모든 참여자들은 기업의 PR 업무 방식이 과거와 다르다고 답했다. 가장 빈번한, 그리고 눈에 띄는 업무 방식은 다양한 부서와의 협업이다. 앞서 언급되었듯이 PR 기능의 업무 범위는 거의 전사 모든 업무를 포함하기 때문에 결국 타 부서나 기능과의 접촉은 불가피하며, 협업은 일상적인 것이 되었다. 설령 공식적으로 PR 부서의 업무가 아니라 하더라도 대부분의 활동들

은 궁극적으로 기업 평판이나 기업 브랜드에 영향을 미치는 것이므로 PR 관리자들의 업무 범위가 될 수 밖에 없다는 것이다.

Employee communication, HR runs that, but we participate in it. Recruiting, HR owns that, but we are also a part of it, because it impacts the image of the company to the public. Even marketing, for example, they have a brand claim. They sometimes check with us about how the public may react to certain claims. [참여자 K]

이는 특히 이슈나 위기 관리 측면에서 더욱 그러하며, 브랜드, 인사 문제, 법규 이슈 등 회사의 입장이나 포지션, 전략이 필요한 모든 것들은 협업의 대상이 된다. 즉, 회사 차원의 메시지가 전략이 가미되는 모든 일에 대해서는 업무 논의에 참여하고 협업을 하는 것이다. 그런 측면에서 내부에서 일하는 방식은 컨설턴트와 유사하다.

### (2) 통합(Integration)

통합에 대한 논의는 오래 전부터 이루어져 왔으나, 지금이야말로 매체, 이해관계자 등 여러 차원에서 진정으로 통합이 필요하고 실행될 수밖에 없는 상황이다. 매장이나 광고에 나타난 모습을 비롯해 소셜 미디어 상의 언급, 이커머스의 후기, 전시회나 CES 같은 행사, 투자 관련 기사에 이르기까지 모든 것들이 기업 평판을 구성하는 바, 모든 것이 하나의 일관된 이미지를 만들고 통일된 메시지를 전달하게 해야 한다. 특히한 참여자는 2017년 아우디의 수퍼볼 광고를 언



급하며 사회적 이슈 논의에 기업이 참여하면 그것은 단순히 커뮤니케이션의 문제가 아니라 대한 전사적인 이슈가 되므로 브랜드를 비롯해 영업, 마케팅 등 모든 영역을 통합적으로 살펴보고 관리해야 한다고 지적했다.<sup>5)</sup> 어느 한 영역에서라도 언행의 불일치가 발견되는 것을 소비자들은 용납하지 못하고, 금방 찾아내기 때문이다.

There's realization that the artificial differentiation between above the line, below the line and PR doesn't exist anymore. [...] There's no more difference between PR and marketing, because social media, everything is PR now. With internet, there is no frontiers. You google something. A Forbes article pops up as much as a Facebook post, right? So these boundaries of "I'm just gonna do 'corporate communication' and then I do 'consumer'" is very tough to tease them apart nowadays. [참여자 H]

또 다른 전문가 역시 기업 브랜드가 투자자, 직원, 소비자 등 다양한 이해관계자에게 일관성 있게 투영되어야 하며, 그런 면에서 기업 커뮤니케이션과 브랜드 역시 균형을 맞추고 긴밀하게 조정될 필요가 있다고 지적했다.

Communications now has to be an integrated partner across the business; it is not a siloed function. [참여자 E]

5) 2017년 아우디는 “딸”이라는 제목의 슈퍼볼 중간 광고에서 여성이 남성보다 평균적으로 낮은 임금을 받지만 아우디는 남녀 차별 없는 임금을 지불한다는 메시지를 전하고자 했다. 임금과 양성 평등을 주제로 한 이 광고는 방송 직후부터 막상 아우디 이사진에는 여성 구성원이 전무하다는 것을 비롯해 실질적으로 아우디의 경영은 양성 평등적이지 않다는 소비자들의 비난을 샀다.

The way that companies can measure their ability to deal with this evolutionary changes is by looking at interdepartmental integrations. [...] The recommendations from the public relations department are taken more seriously in companies with integrated functions [참여자 C].

한 소비재 기업의 경우 더 이상 마케팅과 PR의 구분이 없어졌고, 극단적으로 ‘PR이 너무 중요하기 때문에’ 서로 다른 부서로 분리되어 있던 두 기능을 합쳐 PR 기능이 브랜드 관리 기능 산하로 이관된 경우도 있다. 그러나 이것은 대단히 브랜드 중심 운영이 강조되는 기업의 사례였고, 대부분의 기업에서는 PR 부서를 중심으로 업무 통합이나 부서 합병이 일어나고 있었다. 가장 빈번하게 언급된 형태는 PR 부서가 전 조직의 커뮤니케이션을 통합적으로 리드하는 것이다. 구조적 합병이든 협력적 구조이든 간에 통합적 접근을 통해 모든 오디언스에게 하나의 메시지를 전달할 수 있으며, 이는 단순히 모든 기능을 한 데 모아서 함께 플래닝을 하는 과거의 통합과 비교했을 때, 초기 단계부터 한 목소리를 담아낸다는 점에서 훨씬 효과적이라고 할 수 있다. 일부 조직에서는 구조 상 CMO가 이러한 통합을 주도했었으나, 최근에는 다양한 외부의 목소리를 단순히 통제하려 하지 말고 다양한 관점에서 바라보고 공존해야 하는 존재로 봐야 한다는 인식이 늘어나면서 CCO가 그 통합의 주체이지 리더가 되는 추세이다.

한편 상당 수의 전문가들은 협력이 아무리 강화되더라도 모든 커뮤니케이션 관련자들이 PR 책임자 한 사람에게 보고하는 구조가 가장 효과

적이라는 점에서 하나의 부서, 하나의 기능으로 통합되는 것이 가장 효과적이라고 주장했다.

I think the ability to have a consistent message and narrative about the enterprise and have one vision for what you're trying to build is easier when it's kind of nurtured and curated by one department than when it's shared across the organization. [참여자 G]

한 소비재 기업은 기업 브랜드를 효과적으로 관리하기 위해 서로 분리되어 있던 기업 커뮤니케이션 부서와 사회공헌 부서를 합쳤고, 한 석유 기업은 PR 출신의 커뮤니케이션 책임자(CCO)가 마케팅 책임자(CMO) 역할까지 동시에 수행하기도 한다. 이는 드문 경우이긴 하지만, 궁극적인 통합을 보여주는 사례인데, 이에 대한 전문가는 브랜드나 마케팅보다는 규제가 심하고 리스크에 예민한 산업군이기 때문에 가능한 일이기도 하다.

### (3) 평가

PR 활동과 기능의 효과성에 대한 평가는 수십 년 간 논의되어 왔으나 아직까지 명확한 방법이나 기준이 없는 것이 사실이다. 이는 모든 인터뷰에서도 동일하게 나타났는데, 명시적이고 정량적인 평가 방법이 없어서 아예 양적 평가는 하지 않고, 내부적으로 질적 평가만 한다는 기업부터 아직까지도 자체적으로 개발한 성과물(output) 위주의 평가 기준을 사용하고 있다는 기업까지 천차만별이었다. 그러나 모든 참여자가 단기적 결과물보다는 효과 위주의 평가,

그 가운데에서도 기업 평판이나 브랜드 자산 차원이 가장 중요하다고 지적했다. 따라서 외부 평가 기관의 평판 지수나 순위 발표, 자체적인 평판 인덱스를 활용한 평가 등이 가장 많이 사용되는 평가 방식이었다. 그 외에 다양한 이해관계자를 대상으로 하는 소셜 리스닝과 지속적인 브랜드 추이 조사 등이 언급되었다.

It's no longer about click-rates or shares; it's more about what is it that we're actually getting from that, how do we help drive what is important to business. So brand equity, policy change, employee engagement, financial impact. [참여자 E]

대부분의 참여자는 PR 부서에 대한 평가와 관련해 구체적인 방법론을 논하기보다는 PR 기능의 거시적인 역할의 필요성 및 중요성을 강조했다. 기업에 대해 사회적, 정치적, 경제적 압력이 증가하면서 조직 자체에 대해 이야기하는데 그치지 않고, 사회 구성원으로서 조직의 역할과 가치에 대한 것이 공유될 필요가 있다. 또한 정치, 사회, 기타 민감한 이슈에 대한 담론에 전략적으로 참여함으로써 경쟁사 대비 차별화되고 우위를 점할 수 있다. 한 전문가는 과거에는 조직 내에서 PR의 존재 이유를 보여줘야 하는 절박함이나 니즈가 있었고, 그것을 위해 기업 이미지 전략 컨설팅이나 PI 작업도 많이 했지만, 근래에는 “상시적으로 관리를 하는 조직”으로 인식되므로 PR의 효과를 눈에 보이는 성과로 보여주고 확인할 필요가 없다고 설명했다.

## 6. 결론 및 논의

본 연구는 기업들이 매체 및 환경 전반의 변화에 대응하여 PR 기능의 R&R과 조직, 그리고 기업 커뮤니케이션 방식이 어떻게 변화시켰는지를 심층적으로 살펴보았다. 선행 연구에 따르면 기업 차원의 이상적인 PR 기능은 조직과 CEO의 눈과 귀로서 정보를 수집하고 전략적 의사 결정을 지원해야 하지만, 실제 기업들의 PR 기능이 어떻게 운영되는지, 그리고 그것이 이론적 지향점에 얼마나 부합하는지 살펴볼 필요가 있다. 또한 많은 기업들이 새로운 환경 속에서 커뮤니케이션 방식에 변화를 꾀하고 있지만, 정작 구체적으로 조직 내부에서 어떤 변화가 일어났으며, 어떻게 커뮤니케이션 방식이 변화되었는지를 살펴본 연구가 많지 않다. 글로벌 기업들의 PR 관리자들과의 심층 인터뷰를 통해 파악한 오늘날의 기업 PR 현황은 다음과 같다.

환경 변화와 관련하여 모든 인터뷰 참여자들은 지난 몇 년간 많은 변화를 경험하였으며, 그 변화는 지금도 진행 중이라고 평가했다. 다양한 환경의 변화는 여러 차원에서 기업의 PR 조직과 업무 방식에 영향을 미쳤는데, 특히 디지털 환경과 소셜 미디어는 단순히 새로운 채널의 등장에 그치지 않고 소비자를 비롯한 이해관계자들의 행동 전반에 영향을 미쳤고, 조직 커뮤니케이션 방식과 운영에 총체적인 변화를 초래한 요인으로 꼽혔다. 또한 이로 인한 미디어 환경 변화는 전통적인 언론 관계 활동의 형태와 중요성, 그리고 이슈 및 위기관리 측면에서 큰 영향을 미쳤으며, 그에 따라 결과적으로 PR 부서의 구조와 역할도 변화하였다. 진정성과 투명성 같은 새로운

가치의 추구 역시 이전과 다른 커뮤니케이션 방식이나 형태를 요하며, 이로 인해 PR 부서의 역할과 중요성이 커지고 있었다. 이것은 단순히 공개하고 더 많은 정보를 전달하는 데에서 그치는 것이 아니라 이해관계자들을 조직의 커뮤니케이션에 참여시키고 여러 차원에서 그들과 협업하는 새로운 커뮤니케이션 매커니즘을 필요로 하며, 나아가 기업은 다양한 사회적 이슈에 목소리를 내고 참여함으로써 사회적 존재로 거듭 나고 있다. 이 과정에서 여론과 환경에 대한 모니터링과 정보 수집, 분석, 그리고 그것을 바탕으로 한 보다 정교한 전략 수립의 필요성이 증가하는 바, PR 부서 또는 커뮤니케이션 기능의 중요성과 필요성이 커질 수 밖에 없는 상황이 되었다.

이러한 모든 환경 변화의 결과로 기업의 PR 부서, 특히 조직 차원의 커뮤니케이션 기능은 이전에 비해 강화되고 ‘정무적 판단’을 필요로 하는 상황이 많아지면서 부서 자체의 위상도 높아졌다. PR 전문가들은 조직 내에서 이슈나 위기 상황을 비롯해 전략적 관점에서 판단이 필요한 모든 사안에 대해 조언자(advisor) 역할을 하고 있으며, 경영 전반을 지원하는 전략적 기능으로 자리매김 하고 있었다. 이는 기업 평판이나 기업 브랜드의 중요성이 커짐에 따라 의사 결정에 있어서 여론의 측면을 중시하는 CEO들의 니즈가 커진 데에 따른 것이기도 하다. 따라서 대부분의 조직에서 PR 임원은 경영진이나 CEO과 긴밀한, 직접 보고 관계를 갖고 있었으며, 특히 CEO의 ‘전략적 조언자’ 역할이 커지고 있었다.

결과적으로 대부분의 기업에서 PR 부서는 물리적으로는 이전에 비해 작아졌으나 소프트 파워 측면에서 강한 조직이 되고 있다. 많은 경우

PR 부서 자체의 인력 규모는 감소하였고, 업무 역시 전통적으로 PR의 하위 기능으로서 PR 부서 내에서 담당하던 업무들이 전문화, 세분화되면서 타 부서로 이관되거나 독립함에 따라 줄어든 측면이 있으나, 반대로 기업 전반의 이슈와 위기, 그리고 전략에 대한 견해와 조언을 제시하는 역할을 함에 따라 그 업무 범위는 영역을 초월하여(cross-functional) 무제한적으로 넓어진 측면도 있다. 동시에 타 부서와의 협업 및 통합이 이루어지고 있었는데, 경우에 따라 물리적인 통합의 결과 PR 기능이 여러 차원에서 확대된 조직도 있었다. 따라서 조직 전략적 차원에서의 니즈가 증가함에 따라 조직 내부의 컨설턴트와 같은 역할을 하게 되었고, 업무 범위와 영역은 늘었으나 전략적 의사 결정 중심이 되면서 PR 부서 구성원들은 시니어 레벨의 비중이 늘어나고 있었다. 극단적인 경우 신입이나 초년차 직원은 없으며, 제작과 같은 기술적인 업무는 외주를 주면서 꼭 필요한, 그리고 전략적 역할이 가능한 인원으로 구성되고 있다. 또한 각종 현안 이슈에 대한 조직의 주요 의사 결정에 있어서 게이트키퍼(gatekeeper)의 역할을 하면서 조기 경고 신호(early warning signal)를 보내는 역할을 하고 있었다.

이상의 현황과 변화의 트렌드를 고려할 때, 조직에서 커뮤니케이션 기능의 가치와 필요성은 더욱 커질 것이며, 진정성(Authenticity)과 투명성(Transparency)을 내재화하기 위해 커뮤니케이션 방식의 변화는 가속화될 것이다. 실제 본 연구 참여자들에 따르면 이 같은 트렌드는 기업 커뮤니케이션의 활성화를 요하며, 과거에 비해 조직 내에서 그 필요성과 중요성에 대

한 인식을 높였다. 설령 트렌드가 바뀌고 진정성, 투명성이 아닌 다른 가치가 대두된다 하더라도, 결국 사회와 여론에 민감하게 반응해야 한다는 점에서는 달라질 것이 없을 것이다. 또한 이해관계자들은 조직이 '사회적 존재'로서 사회 문제에 참여하고 목소리를 내기를 기대하는 바, 그들과 교류하고 관계 맺는 커뮤니케이션 방식이 향후 기업 커뮤니케이션에서도 기본적인 방향이 될 것이며, 새로운 매체 및 기술을 PR 분야에서도 더욱 적극적으로 도입하게 만들 것이다. 또한 사회 참여는 사회 변화와 각종 이슈에 대한 민감성을 전제로 하는 바, 환경 탐색 기능의 중요성 또한 더욱 커질 수 밖에 없고, 이는 영역확장자로서 PR 기능의 확대로 이어질 것이다(L. Grunig et al., 2002). 이와 더불어 디지털 미디어, 특히 소셜 미디어 확장으로 이슈 및 위기 발생 빈도가 높아지고 위기관리의 필요성이 커지고 있는 상황에서 조직 내 인텔리전스 기능으로서 기업 PR 부서의 역할은 기업 생존을 위해 더욱 중요해질 수 밖에 없다.

따라서 PR 또는 기업 커뮤니케이션 기능은 전통적 기법과 전문성의 범주를 벗어나 다차원적 접근이 필요할 것이며, 이에 따라 PR 전문가에게 요구되는 소양과 속성은 일부 지금과 다른 차원이 될 것이다. 물론 전통적인 언론 대응 기법이나 관계 관리 영역의 중요성은 줄어들겠으나, 인플루언서나 소셜 미디어 상의 여론 관리 측면에서 그 전통적 기법의 가치는 어느 정도의 변형을 통해 유지될 것이다. 또한 디지털 환경에서 커뮤니케이션 메커니즘 전반의 변화하고 채널의 확대에 따라 콘텐츠 제작(production)과 관련된 기술과 기법에 대한 일반적 니즈는 증가하겠으

나, 사실상 콘텐츠의 상품화(commoditization)에 따라 차별적 가치는 크지 않을 수 밖에 없다. 따라서 쌍방향적, 상호작용성 기반으로 변화하는 커뮤니케이션의 구조와 특성을 이해하고 그것을 심분 활용하는 전략적 접근이 효과적인 커뮤니케이션과 그렇지 않은 커뮤니케이션을 구분할 것이며, 전략성의 가치는 더욱 증대될 것이다. 이는 전략적 마인드와 판단력뿐만 아니라, 비즈니스나 조직 전반의 업무에 대한 이해를 필요로 할 것이다. 즉, PR 부서는 커뮤니케이션의 전문성뿐만 아니라 조직 경영과 관련된 다양한 부서 및 영역의 업무에 대한 일정 정도의 전략적 이해를 갖춰야 한다.

조직 구조 변화는 현재도 진행되고 있으며, 앞으로도 지속적으로 일어날 것으로 예상된다. 조직 별 니즈에 따라 적절한 조직 구조와 규모, 업무 영역이 다르며, 각 세부 영역의 업무가 구현되는 방식도 변화하는 바, 기존의 교과서적 업무 규정과 범위 설정은 이미 의미 없는 것이 되어버렸다. 조직의 통합이 가속화되고 있는 상황에서, 단순히 보여지는 부분뿐만 아니라 조직의 의사결정 체계 또는 전략이 처음부터 끝까지, 또는 조직의 모든 영역에서 일관성 있게 통합되는 가장 진보한 단계로 향하고 있다. 통합적인 기업 커뮤니케이션은 선택이 아니라 당위가 되고 있으나, 그 형태나 방식에 있어 정답은 없었다. 다만, 어떤 모양과 수준이 되더라도 환경에 대한 끊임없는, 그리고 깊이 있는 탐색과 해석은 21세기 조직에게 필수적인 것이 되었으며, 그것을 통해 수집된 정보의 해석과 적용을 위한 전략성이 PR 기능의 핵심(core)가 될 것으로 생각된다. 즉, 조직의 '눈과 귀' 그리고 CEO의 '입과 손'의

역할은 여전히 지속될 것이고, 오히려 기능과 역할에 대한 필요성은 증가할 것이다.

본 연구는 무엇보다 기업의 커뮤니케이션 담당자들의 시각에서 조직 내/외부에서 어떤 변화가 얼마나 일어났는지 깊이 있게 살펴보았다는 점에서 의의가 있다. 매체 및 사회 환경 변화에 대응하여 커뮤니케이션 방식의 변화가 필요하다는 사실은 인지하고 있지만, 실질적으로 어떠한 변화가 이루어져야 하는지 구체적으로 알지 못하는 많은 실무자들에게 현재 리딩 기업에서 벌어지고 있는 조직과 업무 영역의 변화를 보여주고, 그것을 지원하기 위해 어떠한 조직 구조 및 업무 프로세스의 변화가 이루어졌는지 살펴봄으로써 아직까지 변화에 대응하지 못한 조직에게 참고할 수 있는 사례를 제시하였다. 글로벌 기업들이 취한 이러한 변화가 모든 기업에 적용될 수 있는 것은 아니겠지만, 이러한 변화를 살펴보는 것은 그들이 이 문제에 대해 어떤 생각을 하고 어떻게 대응했는지를 알게 해주며, 그것은 각 조직이 당면하고 있는 문제를 푸는데 지침서 역할을 할 것이다.

물론 기업 커뮤니케이션의 영역과 기능은 기업 전반의 경영과 관련한 매우 총체적인 것이기에 본 연구가 모든 영역의 이슈를 다룰 수 없었다는 한계가 있으며, 조직 별로 그 성격이나 특성에 따라 상황적 의사 결정이나 변동성이 많은 영역이기에 모든 이슈와 논쟁거리에 대한 해답을 찾을 수는 없었다. 또한 지면 분량의 한계로 인해 조직 문화나 통합 커뮤니케이션 전반의 운영과 영역 등 인터뷰에서 언급되었던 일부 내용에 대해서도 충분히 다루지 못했는데, 이들 내용은 후속 연구를 통해 살펴볼 필요가 있다.

---

## References

- Argenti, P. A. (2015). *Corporate Communication* (7th ed). McGraw-Hill.
- Belasen, A. T., & Belasen, A. R. (2019). The strategic value of integrated corporate communication: Functions, social media, and stakeholders. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 367–384.
- Broom, G. M. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review*, 8(3), 17–22.
- Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5(3), 47–59.
- Butschi, G., & Steyn, B. (2006). Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. *Journal of Communication Management*, 10(1), 106–109.
- Caywood, C. L. (1997). The future of integrated communications and public relations. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations and integrated communications* (pp. 564–566). New York: McGraw-Hill.
- Cffcommunications (2019). *Some trends that will shape corporate communications in 2019*. <https://cffcommunications.nl/blog/2019/01/28/trends-will-shape-corporate-communications-2019/>
- Cho, J., & Sung, M. (2014). Communication Paradigm Shift and Development: A Look at the Content of Integrated Marketing Communication-Focused Studies. *The Korean Journal of Advertising*, 25(8), 35–70.
- Dexter, A. L. (1970). *Elite and specialized interviewing*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327–355). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duncan, T. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1997). *Driving Brand Value*. New York: McGraw Hill.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264.
- Goodman, M. B. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communication: An International Journal*, 6(3), 117–123.
- Goodman, M. B., & Hirsch, P. B. (2015). *Corporate communication: Critical business asset for strategic global change*. New York: Peter Lang.
- Gregory, A., Invernizzi, E., & Romenti, S. (2012). Institutionalization, organizations and public relations: A two-sided process. In K. Sriramesh, J.-N. Kim and A. Zerfass (Eds), *Current Trends and Emerging Topics in Public Relations and Communication Management* (pp. 268–282). New York: Routledge.
- Gronstedt, A. (2000). *The Customer Century*. New York: Routledge.
- 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* (pp. 1–28). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176.

- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4, 141-162.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Huang, N., & Kleiner, B. H. (2005). New developments concerning corporate communications. *Management Research News*, 28(10), 57-64.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.) New York: Wiley.
- Lauzen, M. M. (1997). Understanding the relation between public relations and issues management. *Journal of Public Relations Research*, 9, 65-82.
- Lindlof, T. R. (1995). *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What do managers do? Defining and refining the core elements of management in public relations/corporate communication context. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 82(4), 873-890.
- Russell, B. H. (1988). *Research methods in cultural anthropology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-93.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- SCPRC Strategic Communications and Public Relations Center at the Annenberg school of Communication (2007). Fifth Annual Public Relations Generally Accepted Practices (G.A.P.) study (GAP V). Los Angeles: University of Southern California, available at: <http://annenberg.usc.edu/CentersandPrograms/ResearchCenters/SCPRC/PrevGAP.aspx>
- Stoffels, J. (1994). *Strategic issues management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sung, M. (2006a). What global public relations means to MNCs: From PR practitioners' perspectives. *Journal of Public Relations*, 10(1), 191-228.
- Sung, M. (2006b). The role of public relations practitioners as an integrator in strategic management of public relations: The case of Insurance X. *The Korean Journal of Advertising and Public Relations*, 3(3), 271-307.
- Sung, M., & Cho, J. (2009). Everything communicates: How leading corporations are coping with communication challenges in the era of integration. *The Korean Journal of Advertising*, 20(3), 51-76.
- Swerling, J., & Sen, C. (2009). The institutionalization of the strategic communication function in the United States. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 131-146.
- Swerling, J., Thorson, K., & Zerfass, A. (2013). The role and status of communication practice in the USA and Europe. *Journal of Communication Management*, 18(1), 2-15.
- van Riel, C. B. M. (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.
- White, J., & Dozier, D. M. (1992). Public relations and management decision making. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 91-108). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.



# Quo Vadis, Corporate Communication? An Exploration of the Current Status of Corporate Communication in the Era of Changes

•Minjung Sung\*

Professor, Chung-Ang University

This paper explores the role and organization of the corporate public relations/communication function in global companies based on a qualitative field study. It reports the findings of 15 in-depth elite interviews with senior communication professionals. The overarching questions addressed in this study are as follows: What changes have influenced the management of corporate communication? How are the companies coping with those changes? Results show the evolving role of corporate communication as a strategic advisory function based on support from CEO and reveals the importance of the following elements: collaboration between the communication function and other functions, relationship with CEO, communication integration, focus on corporate reputation, importance of internal communication and the function as environmental scanning and boundary spanning.

Keywords: Public Relations, Corporate Communication, Strategic Communication,  
Communication Integration

\*(mjsung@cau.ac.kr)