

식품산업체의 위기관리 조직 및 위기대응 절차

김종규 · 김종순*†

계명대학교 식품보건학부 공중보건학전공
*계명대학교 경영공학과

Organization of Crisis Response Teams and Operating Procedures for Crisis Response Activities in the Food Industry

Jong-Gyu Kim and Joong-Soon Kim*†

Major in Public Health, Faculty of Food and Health Sciences, Keimyung University

*Department of Industrial and Management Engineering, Keimyung University

ABSTRACT

Objectives: Promotion of food safety/eradicating adulterated food has been listed as one of the four major issues recently identified for action by the Korean government. Due to the related seriousness, the food industry has been encouraged to take steps to restore consumer confidence. In order to set guidelines for the creation of manuals for the response to a food safety crisis by the food industry, this study provided a suggested organization for a crisis response team and operating procedures for crisis response activities.

Methods: The prototypes of an organizational structure and a set of standard procedures for a crisis response system were provided.

Results: The results of the study suggested that a crisis response team should be comprised of four divisions of responsibility: information analysis, site response, communication and operational support. The organization chart and the role and functions for each division of the crisis response team should be indicated. Response activities will be more effective when the team features multi-disciplined staffing, such as public relations, food safety/technology/quality, sales/marketing, purchasing, production, distribution/logistics, regulatory affairs/legal, and consumer service specialists. This study created a flow chart for the total crisis response system, which included crisis and normal situations. A crisis response team should be continuously operated for both crisis and normal conditions. This study also suggested a scenario to explain the procedures for crisis response activities.

Conclusion: In order to cope more effectively with a food safety crisis, the organizational structure and its functions should be defined clearly, and a detailed set of standard procedures for response activities should be offered.

Keywords: Crisis response team, Crisis response procedures, Scenario example, Food industry

I. 서 론

식품 생산을 위한 원료 공급, 제조·가공, 소비, 수출입에 이르는 일련의 관계를 포괄하는 푸드시스템(food system)상 산업은 크게 농수산물(농수산업), 식

품소재(소재식품산업), 가공식품(식품가공업), 음료품(음료가공업), 외식(외식업)으로 대별된다. 다만 식품가공업과 음료가공업을 합하여 식품가공(제조)업으로 칭하기도 하며, 외식업에는 주점 및 비알콜음료점을 포함하기도 한다. 즉, 타 산업에 비하여 식품산업체

†Corresponding author: Department of Industrial and Management Engineering, Keimyung University, Daegu 704-701, Korea, Tel: +82-53-580-5289, Fax: +82-53-580-5165, E-mail: jskim@kmu.ac.kr

Received: 30 April 2015, Revised: 18 June 2015, Accepted: 22 June 2015

는 매우 다양한 종별로 이루어져 있음을 알 수 있다. 이와 더불어 업체 수는 많고 대체로 규모는 작은 소기업이다. 특히 식품제조업의 경우 통계에 반영되는 업체수는 2000년 3,431개에서 2010년 4,269개로 24.4% 증가하였다. 그렇지만 여전히 소기업(10~50인 미만)의 비중이 80% 이상을 차지하고 있다. 식품제조업의 수익성 중 영업이익률은 5.2%로 이 또한 전체 제조업의 영업이익률 6.9%에 비하여 낮은 것으로 나타나 있다. 재무안정성 측면에서는 식료품제조업체는 단기 채무상환능력은 양호하지만 자기자본이 부족하고, 음료제조업체는 자기자본은 양호하지만 단기 채무상환능력은 좋지 않은 것으로 나타난다.¹⁾

한편 연구개발비 등에 대한 투자 측면에서 보면 식품제조업의 경우 매출액대비 연구개발비 비율(연구개발집약도)은 2010년 0.89%에 불과하며, 이는 또 극히 일부 대기업을 중심으로 이루어지는 것으로 보인다.²⁾ 업체의 연구개발투자가 약하므로, 식품안전관련 위기에 대응할 역량을 갖춘 업체가 그리 많지 않을 것으로 추측된다.

실제로 국내 식품업체를 대상으로 이루어진 위기관리실태조사에서 조사에 참여한 업체 중 위기를 경험한 업체가 경험하지 않은 업체보다 훨씬 많았으며, 위기를 경험한 업체 중 식품안전관련 위기를 경험한 경우는 1/3 정도 되었다. 그렇지만 위기대처 전담부서가 있으며 또한 위기관리매뉴얼을 보유한 경우는 1/3도 되지 않았다. 식품안전 관련 위기관리가 수행되지 않는 이유는 50% 이상이 경영비용 상 문제 때문이었으며, 17%는 위기관리 방법을 모르기 때문이었다. 또 식품업체들은 위기관리 매뉴얼에 대한 필요성은 인식하고 있었으나, 식품안전 관련 위기에 대응하기 위한 매뉴얼을 가지고 있는 업체는 거의 없는 것으로 파악되었다. 또한 그 중 식품안전관련 위기대응 전담부서 또는 담당자가 있는 업체는 8.3%에 불과하였다.³⁾

전술한 바와 같이 식품산업체의 소규모성, 재무건전성 부족, 그리고 낮은 수익성으로 자체적으로 위기대응을 위한 위기관리 조직의 구성과 위기대응 절차 수립이 쉽지 않음을 알 수 있다. 이에 본 연구는 식품산업체에서 식품안전 관련 위기 발생 시 대응할 수 있는 위기관리 조직의 구성과 위기대응 절차 수립에 도움을 주고자 수행되었다. 본 연구는 나아가 식품업체의 위기관리 역량 강화와 위기관리매뉴얼 작성에 도움이 되고자 한다.

II. 위기관리 조직

1. 위기관리시스템

기업의 위기 시에 위기 정보 커뮤니케이션이 신속하게 이루어지도록 위기관리시스템이 구성되어 있어야 한다. 위기관리시스템은 구성요소들이 유기적으로 연결되어 활동이 수행되어야 제대로 효과를 발휘할 수 있다. 위기관리시스템의 구성요소에는 조직, 운영 규정, 정보시스템, 공간/시설/장비 등이 있다.

위기관리시스템에서 조직은 위기관리를 담당하는 주체이며 위기관리시스템에서 가장 중요한 역할을 하는 구성요소이다. 위기관리 조직의 명칭은 다양하게 제시된다. 그 예시로는 긴급대응단(식품의약품안전처의 경우), 위기대응팀(한국식품산업협회의 경우), 위기관리팀, 위기관리위원회, 긴급대응팀, 긴급대응반 등을 들 수 있다.

운영 규정은 위기관리시스템을 운영하는 규정을 말한다. 위기대응 조치 활동과 관련된 권한과 의무를 규정하고, 업무수행/보고 절차를 명확하게 규정하여 긴급한 위기 상황에서 신속하게 대응조치를 할 수 있도록 운영 규정을 마련한다. 위기관리 매뉴얼도 여기에 포함된다.

정보시스템은 위기관리시스템의 활동을 지원하기 위한 소프트웨어와 하드웨어 시스템을 의미한다. 정보시스템은 위기관리 활동의 다양한 자료를 기록/저장/보관/검색/분석할 수 있도록 지원한다.⁴⁾ 정보시스템으로 식약처 TFOOD(식품이력추적관리시스템) 등을 활용할 수 있다. 사내에 전사적 자원 관리(Enterprise Resource Planning, ERP) 시스템을 갖추고 있는 경우, 기존의 ERP 시스템과 TFOOD 프로그램을 연계하여 활용하면 효과를 극대화시킬 수 있다.

공간/시설/장비는 위기관리 활동을 지원하는 모든 자원 중에서 인력과 정보시스템에 포함되는 것을 제외한 모든 자원, 시설, 장비, 장치 등을 의미한다. 위기관리 활동을 수행하기 위한 물리적 공간(이하 위기대응센터로 표기)에는 공간, 집기, 사무용품, 프리젠테이션룸 등이 필요하다. 이러한 준비 자료를 Table 1과 같이 제시하면 좋다.

위기관리시스템의 구성요소 중 가장 중요한 것은 위기관리 조직이다. 다음에서 식품안전 관련 위기를 관리하기 위한 조직의 구성과 업무분장에 대해 제시하고자 한다.

Table 1. Materials prepared for operating crisis response center

Category	Materials
Basic materials	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis response manual for crisis in food safety • Crisis report and status report in chronological order • Internal emergency network and contact information for related organization • Key messages associated with stakeholder and crisis level • Guidelines for control over press release
Media materials	<ul style="list-style-type: none"> • Scraped materials from related newspapers(daily newspapers) • Press release, announcement of company's view, proclamation format • Apology sentence and its file • Media contact information and questionnaires format • Introductory materials and History for various media institute • Crisis related media Q & A, Fact Sheets • Interviewee list and corresponding key comments(messages) • Key messages and educational materials for training spokesman
Facilities/Equipment	<ul style="list-style-type: none"> • Notebook, desktop computer, printer, LAN • Telephone, dedicated hot-line, videoconferencing system • TV, VTR, radio, FAX etc.

2. 위기관리 조직의 구성

위기관리 조직이란 위기관리 활동을 수행하는 구성원들의 조직이다. 여기서는 위기관리 조직의 명칭으로 위기대응팀을 사용하기로 한다. 위기대응팀은 정보분석반, 현장대응반, 커뮤니케이션반, 운영지원반 등으로 구성한다. 여기에는 다양한 분야에 대해 전문성을 가지고 있는 사람들을 포함시키는 것이 좋다. 최소한 홍보, 식품안전/품질/기술, 영업, 마케팅, 구매, 생산, 유통, 법/제도, 고객 관리 등의 분야에 전문성을 가지고 있는 사람들이 포함되어야 한다.

위기대응팀의 구성은 조직도 형태로 나타내어 이해하기 쉽게 표시한다.⁵⁾ 본 연구에서는 Fig. 1과 같은 예를 제안한다.

Fig. 1에 나타난 바와 같이 위기대응팀의 조직도에 하위조직의 책임자를 표시해 두는 것이 좋다. 또 위기대응팀의 하위조직인 커뮤니케이션반의 조직 역시



Fig. 1. Organization chart for crisis response team

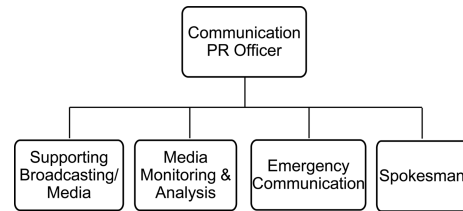


Fig. 2. Organization chart for communication division

조직도 형태로 나타내는 것이 좋다.⁶⁾ 커뮤니케이션반의 경우, 본 연구에서는 Fig. 2와 같은 예를 제안한다.

3. 업무 분장

위기대응팀은 위기의 경고 신호에 즉시 대응하여 긴급 상황을 극복할 수 있도록 마련된 계획을 신속하게 실행하도록 구성되어야 한다. 동시에 위기대응팀의 하위조직을 편성하고 하위조직별 업무 분장을 명확하게 하여야 한다. 즉 위기대응팀의 각 하위조직별 업무를 세분화하여 역할을 제시해 두도록 한다.^{5,7)} 또 위기대응팀의 업무를 업무분장표로 일목요연하게 나타내어 알아보기 쉽게 한다. 본 연구에서는 Table 2와 같은 예를 제안한다.

위기 수준이 관심에서 경계/심각단계로 진행되면, 위기대응팀에서 커뮤니케이션반이 매우 중요한 역할을 하므로 커뮤니케이션반에 대한 업무도 상세하게 나타내는 것이 좋다. 본 연구에서는 Table 3과 같은 예를 제안한다.

Table 2. Role and functions of the crisis response team

Division	Role and functions
CEO	<ul style="list-style-type: none"> • Control all over the team • Identify crisis response level and resolve conflicts between organization
Crisis response team manager	<ul style="list-style-type: none"> • Make a report to CEO & execute CEO's instructions • Give a report & spread information to related organization • Hold a consultant meeting & request external organizations to investigate the causes of incidents • Call a meeting
Information analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Make a fact-checking of press release • Assess the style and crisis level • Create Q & A and Fact Sheets • Collect, monitor, and analyse related informations • Evaluate impacts and loss of crisis • Make a report for CEO and related organization
Site response	<ul style="list-style-type: none"> • Make a detailed investigation of the incidence site and its processes • Identify the existence and type of different substance • Collect site evidences and prepare materials for assigning responsibilities • Self-recall(firm-initiated recall), enforced/compulsory recall • Make a report of incidence details and submit it to team manager
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Review the news of broadcast media and monitor/analyse public opinion trends • Communicate opinions with various stakeholders • Make and distribute press releases/advertising/promotion materials • Open related information to the public • Control over social media: twitter, facebook, linkedIn, blogger, cafe • Select a spokesman and authorize him/her to do something
Operational support	<ul style="list-style-type: none"> • Make a emergency network and communication • Make a operational plan and its implementation for human resource and facilities • Funding and budgeting • Make a detailed documentation of crisis control process • Legal aid • Health maintenance for team members until crisis termination

Table 3. Functions of communication division

Section	Functions
Communication manager	<ul style="list-style-type: none"> • The crisis team manager serves concurrently • Control all over the communication activities
Supporting for broadcast/media	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain friendly relationship with press/broadcast/social media • Support journalists/broadcasters to collect media materials • Distribute materials for press release and require correcting released news
Media monitoring & analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor social media/newspapers/broadcast and analyse public opinion trends • Monitor/analyse public opinion trends after transmitting a key message or a special press release • Monitor opinion trends of favorable or non-favorable stakeholder
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate opinions with various stakeholders • Develop key messages based on crisis levels and types • Make and distribute press releases/advertising/promotion materials • Divide information into open and closed • Communicate with social media
Spokesman	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate with various press media and broadcast • Provide the public with relevant information about company's view, response activities, and crisis progress

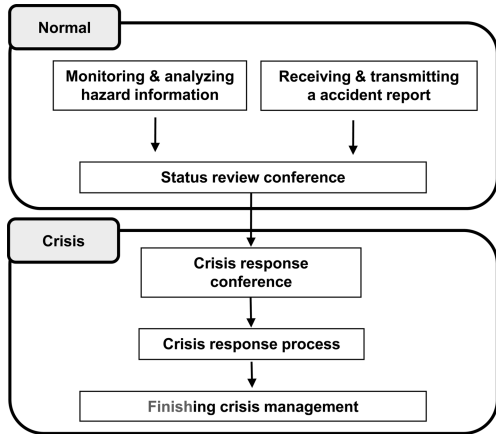


Fig. 3. Total crisis response system

III. 위기대응 절차

1. 위기대응 종합체계도

위기대응 종합체계도를 마련해 두는 것은 위기대응을 위한 절차의 시발이 된다. 위기대응 종합체계도란 위기 발생 전(평상 시)으로부터 위기 발생 시까지의 위기대응 체계를 망라한 위기대응 절차를 개략적인 흐름도 형식으로 표현한 것이다.

위기대응 종합체계도는 거시적인 차원의 흐름도이므로 위기대응절차를 종합적으로 이해하는 데 도움이 될 수 있도록 표현한다. 또한 위기 발생 전 평상 시 체계도와 위기 발생 시 체계도를 통합하여 Fig. 3과 같이 나타내 두는 것이 바람직하다.

2. 위기 발생 전(평상 시) 활동체계도와 주요 활동

1) 평상 시 활동체계도

위기가 발생하기 전 평상 시 활동체계도와 체계도에 나타난 주요 활동을 기술해 두어야 한다. 평상 시 활동체계도는 종합체계도를 근간으로 하여 더 상세하게 표시한다.⁵⁾ 특히 위기 발생 전에도 위기로 발전할 가능성이 있는 사고를 모니터링을 통해 인식하기 위해 수행하는 활동을 설명해야 한다. 평상 시 활동체계도를 Fig. 4와 같이 제안한다.

2) 평상 시 활동

위기가 발생하기 전에도 언제나 위기발생에 대비하여야 하므로 평상 시 활동체계도에서 나타난 중요 활동에 대해 기술해 두어야 한다. 그러므로 Fig. 4에 나타나 있는 중요 활동인 정보 스캐닝, 정보 모니

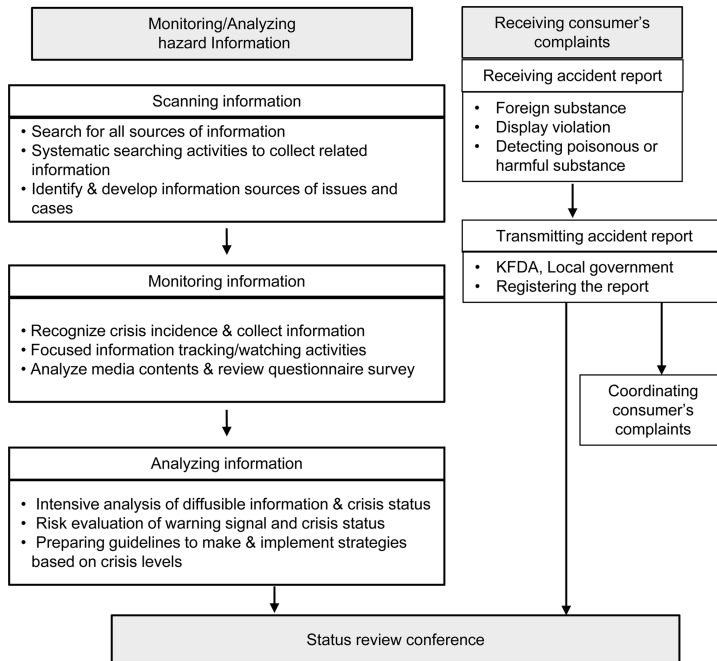


Fig. 4. Normal response system

터링, 정보 분석, 사고접수, 사고보고, 소비자불만 처리, 상황점검회의 등에 대해 상세히 기술한다. 그 중 중요한 정보 스캐닝, 정보 모니터링, 그리고 상황점검회의에 대하여 기술하면 다음과 같다.

(1) 정보 스캐닝

(가) 정보 스캐닝 방법

정보 스캐닝에서는 가능한 모든 위해 및 위기 관련 정보를 스캐닝하고 수집한다. 가능한 모든 다양한 정보원(情報源)들을 활용하여 위기 관련 정보를 수집할 수 있다. 정부기관, 유관단체, 언론매체 등의 다양한 채널을 모니터링하여 정보를 수집한다. 평상시에는 홍보팀, 홈페이지, 고객만족센터 등에서 정보를 수집한다.

- 홍보팀에서는 검색 도구를 활용하여 언론/방송, 인터넷 포털, 인터넷 신문, 소셜미디어, 전자 자료/도서관 자료 등에서 회사 제품의 식품안전과 관련된 자료를 검색하여 수집함.
- 전 직원이 식품안전/위기 관련 자료를 발견하면 즉시 홈페이지에 등록하도록 함.
- 고객만족센터에서는 위기로 발전할 가능성이 있는 소비자 불만 접수 상황을 따로 등록하여 홍보팀에서 즉시 알 수 있도록 함.
- 홍보팀에서는 지속적으로 홈페이지와 고객만족센터에서 등록한 위기발전 가능 소비자불만 정보를 수집함.

(나) 스캐닝 대상 정보

다음과 같은 정보를 스캐닝하는 것이 좋다.

- 위기 발생 관련 정보
- 주요 오피니언 리더(opinion leader) (who) 선정, 주요 오피니언 리더 생성 콘텐츠 수집
- 식품안전/위기 관련 자료를 생성하는 주요 거점(when) 선정
- 주요 이슈를 선정하고, 생성된 이슈 콘텐츠 수집
- 이해관계자 활동 정보 수집
- 이해관계자의 부정적/호의적, 확산/소멸 여론
 - 소비자 반응, 불만/의견
 - 소비자단체 여론
 - 언론/방송, 소셜미디어 여론
 - 경쟁사 정보
 - 내부 임직원과 노동조합의 여론
 - 거래처 불만/의견
 - 동종 업계 여론(한국식품산업협회 등을 활용함)

(2) 정보 모니터링

(가) 모니터링 대상 정보

- 고객만족센터에서 접수/등록한 소비자불만 접수 상황

- 정보수집 단계에서 수집한 정보 파일
 - 홈페이지, 고객만족센터에서 접수한 정보
 - 언론/방송, 소셜미디어 상에서의 여론 동향 정보
 - 그 외 이해관계자들로부터 수집한 여론 동향 정보

(나) 모니터링 정보 내용

- 고객만족센터의 이물사고 접수 상황 정보
- 회사 제품과 관련된 유독유해물질 검출 보도자료
- 회사 제품과 관련된 이슈
 - 보도 자료의 상세 조사: 보도기관, 일자, 쪽수, 기자, 보도내용, 보도 성향(부정적/호의적)
 - 소셜미디어 상에서의 여론 방향과 확산 속도
 - 부정적 의견 유포자의 아이디, 메일주소, 신상 자료
- 이해관계자의 여론(부정적/호의적) 동향 변화(확산/소멸)
 - 소비자, 소비자단체, 언론/방송, 소셜미디어, 경쟁사, 거래처, 동종 업계 등의 여론 동향 변화
 - 주요 오피니언 리더 의견 변화 추세
 - 호의적/적대적 이해관계자 의견의 추세 변화
 - 정보관심도 변화 추세
- 미디어 내용분석 및 관련 설문조사 등 필요성 검토

(3) 상황점검회의

- 소집자: 홍보팀장
- 구성: 홍보부서 직원, 기획경영부서 책임자, 고객만족센터 책임자, 대변인, 영업부서 책임자, 생산부서 책임자
- 운영
 - 정기회의: 매주 일정한 요일(예시: 월, 수, 금)
 - 긴급회의: 위기로 발전할 가능성이 있는 제품 사고 발생 또는 이에 대한 언론보도가 있을 시 즉시
- 기능/역할
 - 위기대응회의 소집 여부 검토
 - 정보분석에서 발굴된 중요 위해 정보를 분석하여 위기 발전 가능성이 있는 사고
 - 소비자 불만처리 과정에서 처리되지 않은 사고 중에서 위기 발전 가능성이 있는 사고
 - 검토 후 위기대응회의 소집이 필요하다면 CEO에게 즉시 보고하고 위기대응회의 소집을 요청함.

- 위기 단계를 판단할 필요가 있을 경우 위기 단계 판단
- 위기상황 및 경고신호 분석 및 대응 검토

3. 위기 발생 시 대응체계도와 주요 활동

위기 발생 시 대응체계도와 대응체계도에 나타난 주요 활동을 기술한다. 위기 발생 시 수행하는 주요 활동을 설명하며, 이는 대응체계도 전체를 개략적으로 이해하기 위한 것이다.

1) 위기 발생 시 대응체계도

위기 발생 시 대응체계도는 종합체계도를 근간으로 좀더 상세하게 작성한다. 위기 발생 시 대응체계도를 Fig. 5와 같이 제안한다.

2) 위기 발생 시 주요 활동

위기 발생 시 대응체계도에 나타난 주요 활동에 대해 기술해 둔다. Fig. 5에 나타나 있는 위기발생 인식, 위기대응회의, 관련기관 협조, 위기대응센터 구성 운영, 시나리오별 대응조치 시행, 부서별 업무수행, 위기관리 커뮤니케이션, 복구(수습), 위기처리 완료 및 조치결과 관리 등에 대해 상세히 기술한다. 여기서도 각 활동과 회의에 대한 설명은 평상시 활동에서 기술한 지침과 마찬가지로 이루어져야 한다.

(1) 위기대응회의

- 소집권자: CEO
- 구성: CEO, 대변인, 임원, 팀장을 포함한 최소 10명
- 운영
 - 상황점검회의의 검토로 위기 발생이 인식되고 CEO가 소집할 때 구성됨.
 - 지속적/체계적 위기관리 및 위기대응을 위한 핵심 조직
 - 위기대응팀장은 CEO에게 보고할 수 없을 정도로 긴급할 때는 위기관리 및 위기대응을 위한 절대적 권한 부여
 - 위기대응센터를 설치하여 센터에 비상근무
- 기능/역할
 - 효과적 위기관리 대응을 위한 컨트롤 타워 기능
 - 위기대응센터 가동 여부 결정
 - 위기 수준 판단
 - 위기 유형/수준별 대응조치 수립 및 수행
 - 위기 유형별, 위기 수준별 위기대응 조치 전략 수립 및 수행
 - 유관기관 협조 요청
 - 커뮤니케이션 전략 수립 및 실행
 - 회수계획서 작성, 회수/폐기 실행, 회수완료보고서 작성 및 보고
 - 위기관리 커뮤니케이션 수행
 - 위기 수준별 이해관계자별 핵심메시지 개발

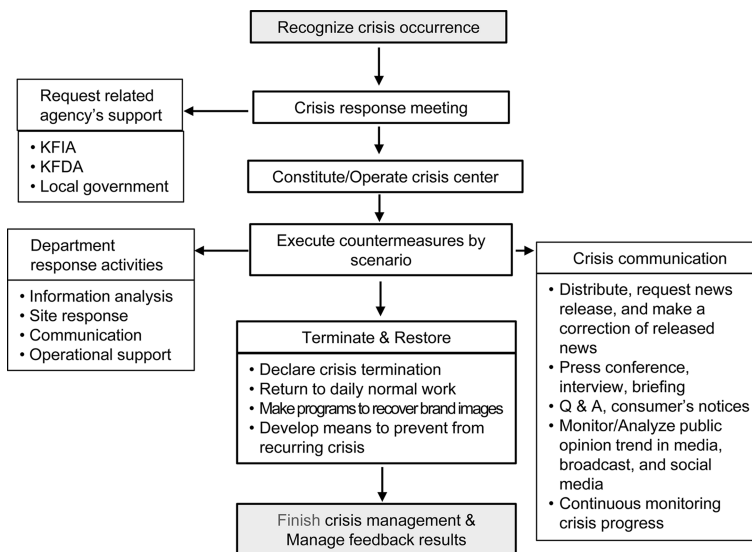


Fig. 5. Crisis response system

및 전파

- 기자회견/인터뷰/브리핑
- 언론보도 자료 작성/배포, 정정요청
- 위기 복구, 위기 처리 완료

(2) 관련기관 협조

- 담당: 위기대응팀 팀장
- 위기가 발생하였을 때 협조·도움을 얻을 수 있는 기관/기구로는 다음과 같은 것이 있음.
 - 한국식품산업협회: 업체의 대응만으로는 어려울 때 한국식품산업협회의 도움을 받아 협회 공동대응을 할 수 있음. 특히 협회의 위기대응 매뉴얼에 의하면 위기 수준 경계부터 공동 대응을 하도록 되어 있음.
 - 식약처 본처와 지방청: 위기가 확산되어 전국적으로 모든 국민들이 위기로 영향을 받을 때 식약처 본처 또는 지방청이 위기대응을 위하여 직접 개입하므로 큰 도움을 받게 됨. 이때 식약처 본처와 지방청의 지시를 받아 신속하게 회수 등의 업무를 처리해야 함. 특히 인체에 위해는 없으나 언론/방송/소셜미디어 등에서 논란이 일어나고 있으면 정부기관으로서의 식약처의 객관적인 위해 정보 의견을 해명하거나 발표하여 국민들의 불안과 동요를 막아야 할 것임.
 - 영업 신고(허가)기관: 신고(허가)기관은 시·군·구이며, 대부분의 위기 발생 시의 업무에 직접적으로 관련되는 기관임. 회수계획 보고, 회수상황 모니터링, 회수완료 보고, 폐기업무 등에 직접 관련이 있음.
 - 임직원과 노조: 내부 이해관계자인 임직원과 노조는 위기 대응을 직접 수행하는 조직임. 위기 대응 활동에 적극적으로 참여해 달라는 요청을 홈페이지, 이메일, SMS 등을 통해 전달하여 도움을 받음.
- 관련기관의 도움이 필요하면 위기대응팀장은 위기관련 정보를 관련기관에 신속하게 보고/전파하고 적극적인 지원을 요청해야 함.

(3) 위기대응센터 구성 운영

- 위기대응센터의 설치 및 가동여부는 위기대응회의에서 결정함.

- 위기대응센터는 위기에 대한 총괄 상황실로서, 관련 정보수집 및 분석을 통해 핵심메시지와 위기 대응 방안을 마련하고 부서별 자원/인력 동원을 설계, 지휘하는 한편 대변인을 선정, 교육하는 등 위기대응팀이 위기대응회의를 주재하고 활동하는 중앙센터임.

- 효율적인 위기대응센터의 운영은 곧 신속한 위기대응으로 직결됨. 따라서 운영지원팀은 독립된 공간을 미리 확보하여 필요한 상황으로 판단되면 CEO의 지시 하에 각 팀과 공조하여 Table 1의 위기대응센터 운영을 위한 준비 자료와 함께 신속하게 설치, 운영할 수 있도록 해야 함.

(4) 시나리오별 대응조치 실행

- 담당: 위기대응팀 각 반
- 시나리오별 대응조치 시행은 정의된 시나리오에 대해 매뉴얼에 기술되어 있는 절차에 따라 위기 대응 조치 활동을 실행함을 말함.
- 위기대응 매뉴얼에 주요 조치 사항과 방법을 기술하고, 기술된 절차에 따라 실행하면 됨.

(5) 부서별 업무 수행

- 담당: 위기대응팀의 각 반
- 위기대응팀에는 정보분석반, 현장대응반, 커뮤니케이션반, 운영지원반이 있음. 각 반별, 그리고 커뮤니케이션반의 하위조직에 대해 Table 3에 업무분장이 되어 있으므로 할당된 업무를 신속하게 수행해야 함.

(6) 위기관리 커뮤니케이션

- 담당: 위기대응팀 커뮤니케이션반
- 위기관리 커뮤니케이션은 위기관리의 성패를 결정짓는 가장 중요한 위기대응 활동으로 다음과 같은 것이 있음.
 - 이해관계자별, 위기 속성별, 위기 수준별 커뮤니케이션
 - 언론 보도자료 배포, 보도 요청, 정정 요청
 - 브리핑, 기자회견, 인터뷰
 - Q & A, 소비자 유의사항 전파
 - 언론/방송, 소셜미디어 상의 여론 동향 모니터링 및 파악/분석
 - 위기 수준의 지속적 파악

Table 4. Factors for evaluating crisis response system

Classification	Objects evaluated	Factors considered
Program	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures for crisis management manual • Procedures for media communication • Procedures for non-media communication 	<ul style="list-style-type: none"> • By crisis levels and types • Satisfactions with response system by stakeholder
Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Company's image of public • Company's image of various stakeholder • Pride & confidence of employees 	<ul style="list-style-type: none"> • Images of all stakeholder • Especially image of various media

(7) 위기 종료 및 복구

- 위기 종료 및 복구(수습) 활동은, 위기가 종료되면 CEO가 위기가 종료되었음을 선언하고, 원래의 정상적/일상적 업무로 복귀하기 위한 모든 조치 활동을 수행할 것을 지시하는 활동을 말함.
- 복구활동에는 구체적으로 다음과 같은 것이 있음.
 - 위기대응센터 해체 후 위기대응센터에 설치되었던 모든 자원/공간/설비/장치들을 원래의 장소로 환원 배치함.
 - 위기대응팀에 소속된 임직원을 본래의 부서로 돌아가 일상적 업무를 수행하도록 함.
 - 위기 발생으로 파손된 시설이나 장비를 수리/정비 함.
 - 기업 이미지 회복 프로그램 운영
 - 재발 방지 대책 수립 및 정책 입안
 - 위기관리 백서 발행

(8) 위기처리 완료 및 조치결과 관리

위기처리 완료 및 조치결과 관리에서는 위기 종료 선언 후 마무리 단계로 수행해야 하는 후속조치들을 설명해야 한다. 위기 종료 후 업체에서 수행해야 하는 중요한 세부 후속조치로는 일반적으로 사후평가, 위기관리 DB 업데이트, 매뉴얼 수정 및 보완 등으로 구성된다. 지속적 품질 개선, 즉 CQI (Continuous Quality Improvement)를 위해서는 이러한 후속조치를 잘 수행해야 한다.

(가) 위기관리 사후평가

위기관리 사후평가는 평가부서가 담당하게 된다. 위기관리 사후평가는 과정평가와 결과평가로 나누어진다. 과정평가와 결과평가는 무엇이며 어떻게 평가하는가에 대한 설명이 필요하다. 과정평가와 결과평가에 대하여 설명하면 다음과 같다.

- 위기관리 과정평가
 - 위기관리가 회사 전체 차원에서 매뉴얼대로 실행되었는가를 평가하고, 그 효과를 측정함.

- 평가는 프로그램과 조직의 두 가지 차원에서 목표가 달성되었는가를 측정/평가함.
- 위기대응 매뉴얼을 보완/수정하기 위한 평가 결과 자료를 수집함.

- 위기관리 결과평가
 - 결과평가는 프로그램과 조직 차원에서 이루어짐.
 - 차원별 평가 시 고려할 사항을 Table 4와 같이 제시할 수 있음.⁸⁾

(나) 위기관리 DB 업데이트

위기관리 DB 업데이트는 정보부서가 담당하게 된다. 위기관리 수행절차에 대한 자료는 영속적으로 기록/저장/보관/업데이트 되어야 이후에 잘 활용할 수 있다. 그러므로 위기관리 DB를 업데이트 하는 방법과 절차, 그리고 담당자를 지정 및 할당해 두어야 한다. 그렇지 않으면 DB 업데이트 없이 지나갈 수 있다. DB를 업데이트 하는 작업이 지루하고 누구나 싫어하는 일이지만, 추후에 반드시 활용되는 경우가 발생하므로 절대로 필요한 작업이다.

(다) 위기관리 매뉴얼 보완

위기관리 매뉴얼 보완이란 평가 결과를 감안하여 매뉴얼을 수정 및 보완하는 활동이다. 여기서는 다음의 과정이 중요하다.

- 매뉴얼대로 절차를 실제로 수행하였을 때의 문제점을 확인 및 분석함.
- 확인된 문제점의 원인을 파악한 후 매뉴얼을 수정 및 보완함.

4. 시나리오별 위기대응 절차

1) 조치사항 목록 생성 및 세부 내용 설명

위기가 발생하면 반드시 조치해야 하는 사항들을 열거하고 이를 상세하게 설명한다. 각 조치사항들을 상세하게 설명해두지 않으면 위기 발생 시 조치사항들을 신속하게 수행하기 어렵다. 이는 위기관리 매뉴

열 작성에서 가장 시간이 많이 소요되는 작업이며, 또한 시나리오별 대응절차를 상세하게 나타내기 위한 기본 작업이다.

모든 조치사항들을 처음부터 빠짐없이 열거하는 것은 거의 불가능하다. 그렇지만 주요 조치사항들은 가능한 많이 제시해야 한다. 처음에 주요 조치사항들을 모두 열거하지 못하면 위기대응 절차를 표와 흐름도로 나타낼 때 수정이 많아지게 된다. 다음과 같은 방법으로 주요 조치사항들을 생성시킬 수 있다.

- ① 업체가 당면할 수 있는 다양한 위기 유형이 있다.⁹⁾ 그러므로 모든 위기 유형과 위기 수준에 대한 모든 시나리오를 작성한다. 시나리오 작성에 대한 것은 다음 절 2) 시나리오 작성에서 설명한다.
- ② 각 시나리오에 대하여 위기대응에 필요한 모든 조치사항들의 집합을 구한다. 모든 시나리오에 공통적인 조치사항이 존재할 수도 있고, 또한 특정 시나리오에만 존재하는 조치사항이 있을 수도 있다.
- ③ ②에서 생성된 시나리오별 조치사항들의 집합에 대한 합집합을 구한다. 합집합을 구하는 과정에서 중복되는 조치사항들은 제거된다.
- ④ ③에서 구한 합집합에 포함된 조치사항들을 수행되는 순서대로 나열하면, 이것이 조치사항의 목록이 된다.

앞의 방법으로 생성한 조치사항 목록에는 조치사항뿐만 아니라 조치사항의 담당자, 그리고 조치사항을 수행하는 데 필요한 서류 양식 또는 지침들을 함께 표현하는 것이 바람직하다. 조치사항 목록을 Table 5와 같이 나타내도록 제안한다. 그리고 각 조치사항에 고유 식별번호를 붙여 두도록 한다. 이 고유번호는 시나리오별 대응절차를 나타내는 흐름도를 그릴 때 각 조치사항들을 나타내는 데 사용될 것이다.

조치사항 목록표에 나타나 있는 모든 조치사항에 대해 세부내용을 기술하여야 한다. 각 업무에 대하여 상세한 업무 수행 담당자, 업무 수행절차, 누구에게 보고를 하고, 누구로부터 보고를 받는가에 이르기까지 가능한 상세하게 작성하는 것이 좋다.

조치사항들은 시나리오별 위기대응 조치활동을 표시할 때 기본적인 모듈이 되므로 신중하게 작성해야 한다. 이 부분을 어떻게 서술하느냐에 따라 매뉴얼의 가치/효용이 달라질 것이다. 이 부분을 정확하게 서술하지 못하면 위기가 발생하였을 때 어떻게 대응

해야 하는지를 몰라 우왕좌왕 할 수가 있다. 다음은 Table 5의 고유번호가 12인 자진회수 조치사항의 세부내용을 상세하게 기술한 예이다.

12	자진회수
----	------

- 담당자: 위기대응팀장/현장대응반
- 영업자는 식품위생법 제45조(위해식품등의 회수)에 따라 회수계획을 수립하여 실시하고 지자체 및 식약처에 보고함.
- 자진회수 업무 처리절차
 - ① 회수인식 및 회수결정
 - 제조·생산한 식품/제품에 대한 검사결과 부적합 사실을 인지
 - 즉시 자발적으로 회수결정
 - ② 회수계획 보고(회수계획서 제출)
 - 회수하고자 하는 식품/제품의 회수계획을 수립 및 회수계획서 작성
 - 관할기관에 회수하고자 하는 식품/제품의 회수계획서를 제출(관할기관은 영업신고/허가 기관을 말함)
 - ③ 회수공표
 - 회수사실을 주요 일간 신문에 공표 후 관할기관에 통보
 - 회수사실을 전국 식약처 및 시·군·구 홈페이지에 게재
 - ④ 회수실행: 회수대상 식품/제품을 회수계획에 따라 수거 및 조치
 - ⑤ 회수완료 보고(회수결과 보고): 회수 및 회수결과를 관할기관에 보고
 - ⑥ 회수제품 폐기 및 통보: 회수제품 폐기(매립, 소각 등) 후 폐기결과를 관할기관에 통보
 - ⑦ 시정 및 예방조치
 - 회수대상 식품/제품에 대한 후속 조치
 - 회수절차 등에 대한 검증
 - 재발방지 및 예방조치

2) 시나리오 작성

위기 시나리오(crisis scenarios)란 위기 유형별, 그리고 위기 상황별로 나타나는 위기 상태를 의미한다.¹⁰⁾ 위기 유형을 위기 상황별로 설정하여 하나의 시나리오로 만드는 방법으로, 위기 유형과 위기 상황을 결합하여 하나의 시나리오를 구성할 수 있다. 예를 들

Table 5. List of response activities

ID	Description of response activity	Responsibility	Others
1	Recognize crisis occurrence	Promotion	
2	Confirm news release	Information analysis	
3	Confirm foreign substance	Site response	Accident progress report
4	Convene a crisis response meeting	CEO	
5	Information Disclosure within company	Communication	
6	Information propagation to outer stakeholder	Communication	
7	Constitute/Operate crisis response center	CEO	Crisis response center, preparation materials
8	Self investigation of the accident causes	Crisis response meeting	
9	Request a external investigation for the accident causes	Crisis team manager	
10	Identify accident responsibility and its authority	Crisis response meeting	
11	Consultant meeting	Crisis team manager	
12	Voluntary recall	Site response	Plan report for recall
13	Mandatory recall	Site response	Plan report for recall
14	Seizure/disposal	Site response	Completion report for recall
15	Request a support of related agencies	Crisis team manager	Support request sentence
16	Distribute, request news release, and make a correction of released news	Communication	Format for news release
17	Press conference, interview, briefing	Communication	Instructions
18	Communicate with social media	Communication	Do's & Don'ts
19	Communicate with non-media	Communication	
20	Recover images for various stakeholder	Communication	
21	Disassemble crisis response team & crisis response center	CEO	
22	Crisis termination	CEO	
23	Post-evaluation of crisis response management	Evaluation	
24	Update crisis management DB based on the feedback result of post-evaluation	Information Analysis	
25	Reform/Improve crisis management manual	crisis management manual	

※ ID 5, 6, 16~20 are for communication activity.

면 다음과 같다.

- 위기유형에 이물 혼입, 유독·유해물질 검출, 표시 위반의 3가지 경우가 있고, 위기 상황을 위기 수준으로 설정하여 관심, 주의, 경계, 심각한 4가지 경우가 있다면 총 경우의 수는 12가지가 될 것이다.
- 12가지 경우에 대하여 각각 업무처리 절차를 조치사항의 세부업무로 자세하게 서술한 후 세부 업무의 절차가 서로 비슷한 것이 있으면, 비슷한 것끼리 결합하여 하나의 시나리오로 구성한다.
- 각 시나리오에 대하여 위기대응 절차를 조치사항 항목 목표를 활용하여 알기 쉽게 나타낸다.

3) 시나리오별 대응절차 표현 양식

각 시나리오의 세부 업무절차를 나타내는 양식에는 다양한 방법이 있을 수 있다. 대개 흐름도 형태로 나타내면 빨리 이해할 수 있다. 그러므로 식약처의 위기대응 매뉴얼에서 사용한 방법을 이용하면 비교적 쉽게 그 절차를 나타낼 수 있다.¹¹⁾

예를 들어 위기 유형이 이물 사고이고, 위기 상황이 보도가 이미 확산되었으며, 제품이 회수대상인 경우의 시나리오에 대하여 시나리오별 세부 대응절차를 나타내면 Fig. 6과 같다. 가장 윗줄에 시나리오에 대한 설명을 하고, 그 밑에는 조치사항 식별을 위한 고유번호가 붙은 네모 상자로 세부 대응절차의

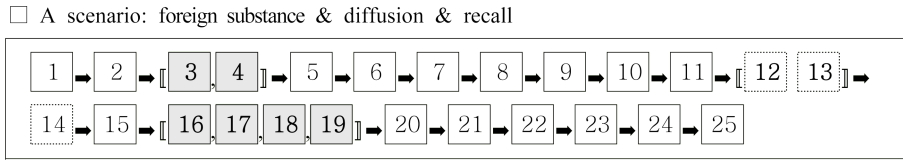


Fig. 6. Procedure for response activities in a scenario. Each number in quadrangle represents ID in Table 5.

순서를 나타낸다. 그림에서 대괄호 안에 있는 고유 번호의 조치사항들은 병렬로 수행될 수 있음을 나타낸다. 예를 들면 12번과 13번 활동의 순서는 없고 병렬로 수행될 수 있음을 나타낸다.

발비(12042KFDA820)로 수행되었으며, 이에 감사드립니다.

IV. 요약 및 결론

우리나라에서 불량식품은 근절되어야 할 사회 4대 악으로 되어 있다. 식품산업체는 이를 극복하고 소비자 신뢰를 회복하기 위한 노력이 필요하다. 본 연구는 식품산업체의 식품안전 관련 위기대응 매뉴얼 작성에 도움을 줄 수 있는 위기대응팀의 구성과 위기대응 절차를 설명 및 제안하고자 하였다. 이에 따라 위기대응팀에 필요한 하부조직들을 제시하고 또 각 하부조직에 대한 업무분장을 설명하였다. 또한 위기 발생 전으로부터 위기 발생 시의 위기대응 절차를 흐름도 형태로 정리하여 제시하였다. 위기대응팀은 위기대응팀/장과 더불어 정보분석반, 현장대응반, 커뮤니케이션반, 운영지원반 등으로 구성하고 다양한 분야(홍보 분야, 식품안전/품질/기술 분야, 영업 분야, 마케팅 분야, 구매 분야, 유통 분야, 법/제도 분야, 고객관리 분야 등)의 전문성을 가진 인력이 포함되도록 제안하였다. 또 위기대응팀 조직도와 업무분장표를 마련해 둘 것을 권고하였다. 위기대응 절차로는 위기대응 종합체계도와 더불어 평상 시 활동과 위기 발생 시 대응활동의 체계도를 제시하였다. 또한 위기 유형별 및 위기 상황별로 시나리오를 작성하여 각 시나리오별 위기대응절차를 나타내는 방안을 제시하였다. 식품업체가 이러한 위기대응팀과 위기대응 절차를 상시 마련해 두고 활용한다면 식품안전관련 위기와 같은 큰 위기에 보다 효율적으로 대처할 수 있을 것이다.

감사의 글

본 연구는 2012년도 식품의약품안전청의 연구개

References

1. Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation(aT). 2012 Food industry index of Korea. 2013. Naju: aT; 2013.
2. Lee YS, Han SH, Park YC, Roh SJ, Park KE, Cho SH. Analysis of future trends perspective in food industry. Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation. aT Report-11-1541000-000435-10. Naju: aT; 2012.
3. Kim JG, Kim JS. KFDA Guidelines for supporting empowerment of crisis management in food industry. KFDA Report-12042KFDA820. 2012. Osong: KFDA Press; 2012.
4. Lee Y. Crisis management communication of governments and corporations. Seoul: Pakyoungsa Publishing Co.; 2010.
5. Korea Food Industry Association(KFIA). Food incident response manual in food industry. Seoul: KFIA; 2009.
6. Korea Chamber of Commerce and Industry(KCCI)-Business Institute for Sustainable Development. Crisis management communication manual. Seoul: KCCI; 2006.
7. Crisis Management Team. Available: <http://www.managementstudyguide.com/crisis-management-team.htm>. [accessed 10 February 2015].
8. Kim YW. Understanding of crisis management. Seoul: CG books; 2002. p. 281.
9. Kim JG, Kim JS. Classification of food safety crisis and standard setting for crisis level in food industry. *J Environ Health Sci.* 2015; 41(2): 133-145.
10. Heinzen, B. "Crisis Management and Scenarios". 1995 www.barbaraheinzen.com/.../downloadfile.class.php. [accessed 10 February 2015].
11. Korea Food and Drug Administration(KFDA). Food incident response manual. Osong: KFPA Press; 2011.