

식품안전을 위한 위기대응시스템 (Crisis Management System) 구축 방안

김병석, 한승규 수석전문위원 / BestwayConsulting Group

1. 식품안전의 이슈화

식품안전에 관련된 굵직굵직한 이슈는 단골처럼 매년 주기적으로 찾아와 관련 식품업계를 당황과 혼란에 빠뜨리고, 지금까지의 눈물 나는 많은 노력의 대가를 한순간에 허물어버리면서 사회적으로 “공공의 적”인 것처럼 치부되어 심한 좌절감에 빠지게 한 게 사실이다. 실제로 지난 10년간의 식품안전에 이슈(〈표 1〉 참조)를 살펴보면 한해도 거르지 않고 모든 업계 관계자 또는 소비자가 아직도 생생하게 기억하는 많은 이슈들을 만날 수 있다.

〈표 1〉 최근 10년간 발생한 대표적 식품안전 이슈

년도	식품안전 이슈	년도	식품안전 이슈
1999년	▶ GMO 두부 사건 ▶ 호주산 쇠고기 농약검출	2004년	▶ 육가공품 아질산 염 논란 ▶ 불량 만두소 사건
2000년	▶ 국내 구제역 발생 ▶ 중국산 꽃게 납 검출	2005년	▶ 수입라면 방사선 조사 논란 ▶ 민물고기 말라카이트 그린 ▶ 기생충 김치 사건
2001년	▶ 미니 컵 젤리 질식사건 ▶ 전지분유 식중독 군 사건	2006년	▶ 분유 섯가루 검출 ▶ 단체급식 식중독 사고 ▶ 과자 식품첨가물 아토피 Allergy 유해 논란

년도	식품안전 이슈	년도	식품안전 이슈
2002년	▶ 생식제품 식중독 균 검출 ▶ 아크릴 아마이드 파동	2007년	▶ 분유의 “사카자키 균” 검출 ▶ 참기름 발암물질(벤조피렌)
2003년	▶ 조류독감 파동 ▶ 광우병 쇠고기	2008년	▶ 새우깡 “취머리” 파동 ▶ 미국산 쇠고기 안정성 문제 ▶ 멜라민 파동

우리는 이렇게 이슈화된 식품안전 사고의 발생을 보면서 크게 두 가지 궁금한 점을 생각해 볼 수 있다.

첫째로, 식품업계는 식품안전을 책임지기 위하여 많은 설비 투자와 HACCP(위해요소 중점 관리 기준) 또는 ISO 22000(식품안전 경영시스템)과 같은 시스템적 보안을 충실히 해 왔었다. 그럼에도 불구하고 식품안전에 관련된 사고와 이슈는 지난 10년 전에 비하여 왜 증가하는 것일까?

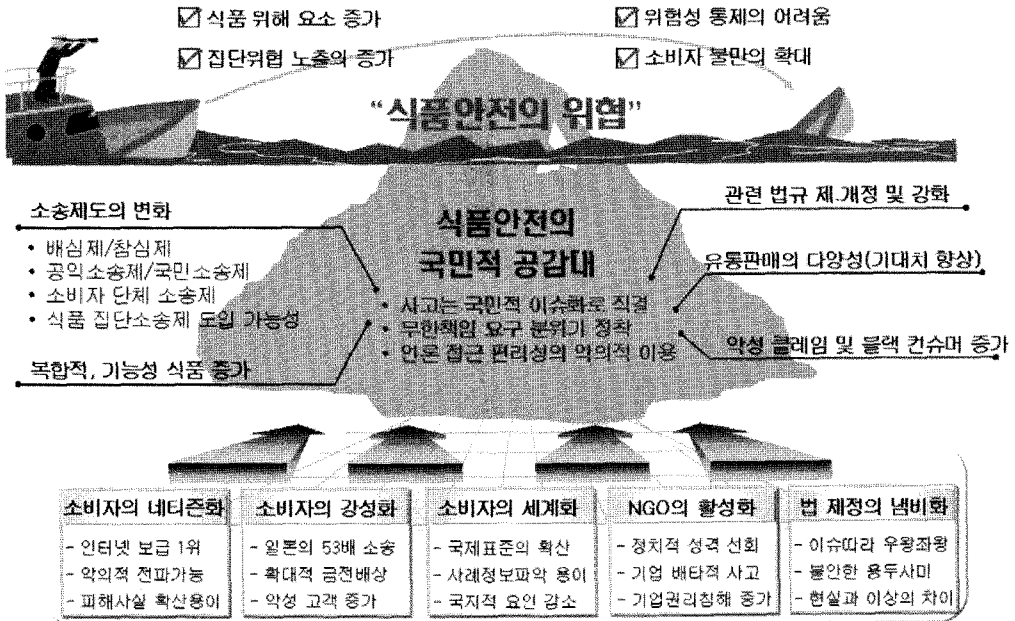
둘째는, 식품사고 및 이슈가 발생하면 모든 책임과 비난의 화살을 식품업계에서 떠 안아야 하고, 왜 식품안전 관리의 기술적 한계 또는 정부의 식품안전 관리 수준에 일정부분 기댈 수 있는 여지는 없는가? 하는 것이다.

아마도 이것은 식품안전의 사회적 변화(〈그림 1〉 참조)에서 찾을 수 있을 것이다.

사회적 발전을 통하여 우리 국민들은 먹거리 문화에 대한 확고한 철학과 높은 식품안전 의식을 유지하게 되었고, 이러한 소비자 기대 수준은 현실적으로 식품업계의 식품안전 관리발전 속도를 이미 뛰어 넘어 전 세계에서 가장 높은 수준으로 발전하였다.

그리고 이러한 소비자의 기대는 작은 문제들조차 일말의 용서도 없고 식품안전 측면에서 무조건 지켜야 하는 식품업계의 준엄한 잣대로 강요하기에 이르렀다.

그래서 식품업계에서는 무조건 이러한 기준을 맞추기 위하여 부단한 노력을 경주하고 있지만, 단 한순간의 실수로 인해 기업에 치명적인 위기가 발생하고, 천문학적 손실을 감당하여야 하는 부담감을 안고 있는 것도 피할 수 없는 현실이다.



<그림 1> 식품안전 환경변화의 위협

2. 이제는 “위기(Crisis)”를 대응하여야 한다.

국내 대다수의 식품기업들은 대개 소비자가 제기하는 식품안전사고를 포함하여 제품에서 발생하는 모든 문제와 이슈들을 일반적으로 “클레임(Claim)”이라 통칭하여 관리하고 있다.

이는 회사 내외적으로 표면화되어 방어활동을 실시하는 것을 말하고, 표면화 이전에 회사내에서 이러한 클레임이 발생하지 않도록 예방차원의 많은 활동을 전개하고 있을 것이다.

또한 클레임과 연동되는 단어를 살펴보면, 우리에게 익숙한 “부적합(또는 불량, 불량 요인 등)”, “리스크(Risk)” 그리고 최근 등장한 “위기(Crisis)”라는 용어를 접하게 된다. 그럼 이러한 용어의 상관관계를 살펴보도록 하자.

일반적으로 우리가 흔히 위기대응 활동이라 함은 “리스크(RISK) 관리”를 말한다.

이는 엄밀히 말하면 기업에 위기가 발생하기 이전의 예방차원의 활동이다. 일상적인 제품생산과정에서 수많은 부적합에 관련된 품질 측면의 문제가 발생하고 있다. 이런 부적합들이 모두 리스크라고 말할 수 있을까?

아마도 광역적인 측면으로 접근하면 부적합은 어떤 형태이든지 발생하면 회사 입장에서는 손해의 크기와 상관없이 해를 끼치는 것은 사실이지만 모든 부적합을 리스크라고 말하지는 않는다.

그렇다면 “리스크(RISK)”란 무엇인가?

“리스크”는 관리의 실패로 인해 발생하는 문제가 회사의 막대한 손해 또는 회사경영의 여러요소들에 치명적인 영향을 줄 수 있는 핵심적인 요소를 말한다. 그래서 모든 부적합이 리스크로 관리되는 것도 아니고, 기업이 기준 또는 법적요소만 관리하였다고 리스크 관리를 잘 하고 있다고 말할 수 있는 것도 아니다.

쉬운 예로 식품에서 머리카락(또는 작은 실 조각)이 나오는 문제와 칼날(또는 혐오성 이물)이 나오는 문제에 대하여 생각해 보자.

머리카락은 여러 가지 관리 방안을 적용하여 관리하고 있지만 가장 일반적으로 빈번하게 발생하는 이물이다. 이러한 이물이 발생되어서는 안 되겠지만 만약 클레임이 제기되었을 때 전 언론사가 떠들썩하고, 사회적 이슈로 발전하는 경우는 극히 드물다.

하지만 칼날의 경우 머리카락과는 차원이 다르게 부차적인 문제를 유발할 가능성이 크다. 요즘의 관리시스템(금속,X-ray검출기등)으로 미루어 볼 때 발생하는 것도 극히 이례적이지만, 발생 사실만으로 해당기업에 대단한 확대 피해를 줄 수 있는 사건으로 발전할 수 있기 때문에 이것은 필히 사전 예방측면의 특별한 관리가 필요한 것이다.

이러한 예방적 차원의 특별한 사전관리를 우리가 흔히 말하는 “리스크(Risk) 관리”라고 한다.

하지만 현재 대부분의 기업에서 고의적 식품사고를 유발하는 경우는 없지만, 최선의 관리

상태 하에서 어쩔 수 없이 발생하는 식품안전 사고를 경험하고 있으며, 이러한 식품사고는 기업이 5년에 한번 또는 10년에 한번 나올까 말까 하는 사고이지만, 한 번의 발생으로 치명적인 손실을 입을 수 있다고 볼 수 있다.

이처럼 식품사고의 예방적 차원으로 업계가 “리스크 관리”를 실시하고 있지만 이러한 리스크가 실제 현실적으로 발생하는 상황을 “위기(Crisis)”라 할 수 있는 것이다.

“위기” 상황(〈그림 2〉 참조)이 전개되면 지금까지의 예방적 차원의 관리 방안은 전혀 실용가치가 없고, 새로운 대응 시스템으로 기업 손실(매출, 이미지, 브랜드, 소비자 신뢰 등)의 최소화를 목적으로 대응하여야 한다. 이제 식품 관련기업의 “위기(Crisis)” 대응을 위한 시스템 구축은 시대적인 요구사항으로 받아들여야 할 시점이 온 것이다.



<그림 2> “위기”의 진행 과정

3. 위기대응시스템(Crisis Management System) 구축

식품관련 기업은 소비자가 직접 접촉하는 제품을 생산, 유통 및 판매하기에 식품안전 사고에 항상 노출되어 있다는 부담감을 안고 기업을 경영하고 있다.

만약 우리 회사에 예기치 않은 식품사고로 인한 위기사항이 발생하면 어떻게 되었는가?

물론 위기대응 체제를 완벽하게 구축하고 있기 때문에 큰 문제가 없을 것이라고 생각하는 직원들도 있을 것이다. 하지만 지나간 사고들을 돌이켜보면 그렇지 않다는 것을 금방 알 수 있다.

국내 대표적인 식품회사인 “C사” 또는 “N사”의 식품사고 예를 봐도 알 수 있다. 식품사고 발생에서 확대 전 충분히 사전차단 할 수 있는 단계가 있었음에도 불구하고 위기대응의 실천적 모습을 보이지 못하고 우왕좌왕하며 국민적 여론과 언론에 끌려 다니다가 기업이 손해 볼 수 있는 내용은 다 손해보고 마무리되는 경우가 대부분이었다.

이것은 지금까지 리스크관리를 위한 예방적 대응에 치중하여 사내 시스템이 운영되고 있었지만, “위기 발생”이라는 현실적 상황에서는 실질적 “위기 상황 타개”를 위한 대응은 시스템적으로 구비되고, 훈련되지 않았기 때문이다.

일반적으로 식품사고로 인한 위기발생은 단시간에 파국적 결말로 넘어가지 않는다.

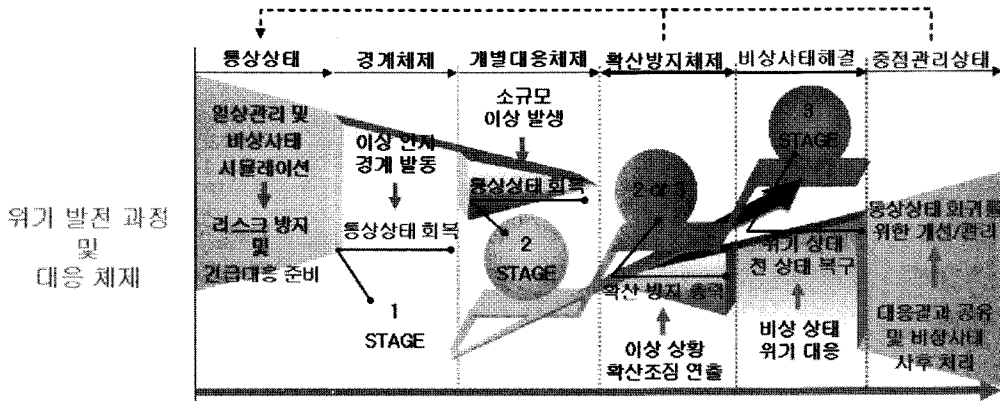
만약 오늘 식품사고가 생겨 내일 당장 기업이 파국적 결말로 결론이 난다면 위기대응 시스템

(Crisis Management System)이 무슨 의미가 있겠는가?

하지만 대부분 식품사고의 위기상황을 분석하면 몇 가지 단계를 거치면서 발전하고 확대되는 현상을 볼 수 있다.

위기의 발생이라는 측면에서 보면 기업이 손해를 보지 않고(또는 미미한 손해) 처리하는 단계와 약간(일정한)의 손해를 보고 처리하는 단계 그리고 아주 많은 손해를 보고 종결짓는 단계로 구분할 수 있다.

이것을 “위기발전 과정(〈그림 3〉 참조)”이라고 한다. 위기발전 과정은 통상 상태, 경계체제, 개별 대응체제, 확산방지체제, 비상사태해결, 중점관리상태를 거치며 치명적인 손실을 발생 시키고 해결되는 경우가 대부분이다.



〈그림 3〉 일반적인 위기발전 과정 및 단계별 대응체제

6가지 단계는 다음과 같다.

- ▶ 통상 상태 : 일반적으로 “리스크 관리”상태로 인식하면 될 것이다. 리스크가 발생하지 않도록 제품개발, 구매, 생산, 유통, 판매 등의 각 일련의 단계에서 리스크 관리를 위한 모든 예방 활동 단계를 말한다. 그리고 각 담당 조직별로 지속적 훈련과 시뮬레이션을 통한 위기대응 체제를 안정화를 도모하여야 한다.
- ▶ 경계 체제 : 관련 업계(또는 유사제품)에서 식품안전 관련 문제 발생, 관련 식품이슈발생 또는 당사의 리스크 관리 대상에 대한 클레임(또는 소비자 불만)이 발생되었을 때를 말한다. 이 단계는 문제 확산 및 위기진행 상황을 예의주시하여야 하며, 긴급한 사내 점검을 검토 및 실행하여야 한다. 그리고, 클레임 처리를 위해 미미한 손해는 고려되어야 한다.

- ▶ 개별대응 체제 : 직접적으로 당사에서 리스크가 발생한 단계를 말하며 적극적인 대응이 이루어져야 한다. 이 단계는 내부적인 관리의 점검이 초점이 아니라 외부 확산방지를 목적으로 긴급 대응팀 구성 및 소비자 중심의 활동이 전개되어야 한다. 약간의 손해를 감수하더라도 개별 클레임 처리를 통한 확산(다발성) 방지를 위한 활동을 주안점으로 이루어져야 한다.
- ▶ 확산방지 체제 : 발생한 리스크가 확대 및 확산되는 과정에 있는 단계를 말한다. 직접적으로 언론의 초기 개입으로 여론으로 형성될 수 있는 단계로 위기의 확산방지를 위해 총력전을 하여야 하는 단계를 말한다. 위기상황실(Control Tower) 설치 및 사내외 네트워크(Network)의 가동을 고려하여야 하고, 이 단계의 활동에 따라 통상 상태의 회복 또는 Worst Case 측면의 파국적 결말로 가느냐의 기로에 서 있는 시기가 될 것이다.
- ▶ 비상사태 해결 : 리스크가 확산되어 파국적 결말에 이르는 과정에서 사내의 모든 역량을 동원하여 파국적 결말을 막기 위한 활동 단계이다. 이미 일정한 손해를 감수 할 수밖에 없기 때문에 더 이상 더 큰 확대 피해를 방지 하고 종결지어야 하므로, 모든 위기사항의 타개를 위해 주도적으로 방향 제시와 관리하는 위기상황실의 역할과 결단이 중요하다.
- ▶ 중점관리 상태 : 위기상황 돌파 또는 파국적 결말로 마무리되고 난 이후 통상 상태로 돌아가기 위한 위기대응 내용과 결과의 전 과정을 검증(Review)하는 단계이다. 이것은 기존의 시스템의 보완적 차원에서 이루어지는 것도 중요하지만, 당사의 이미지 복구를 위해 위기사항 진행 중 잘못 알려진 사실을 바로 잡는 것도 중요한 요소이다.

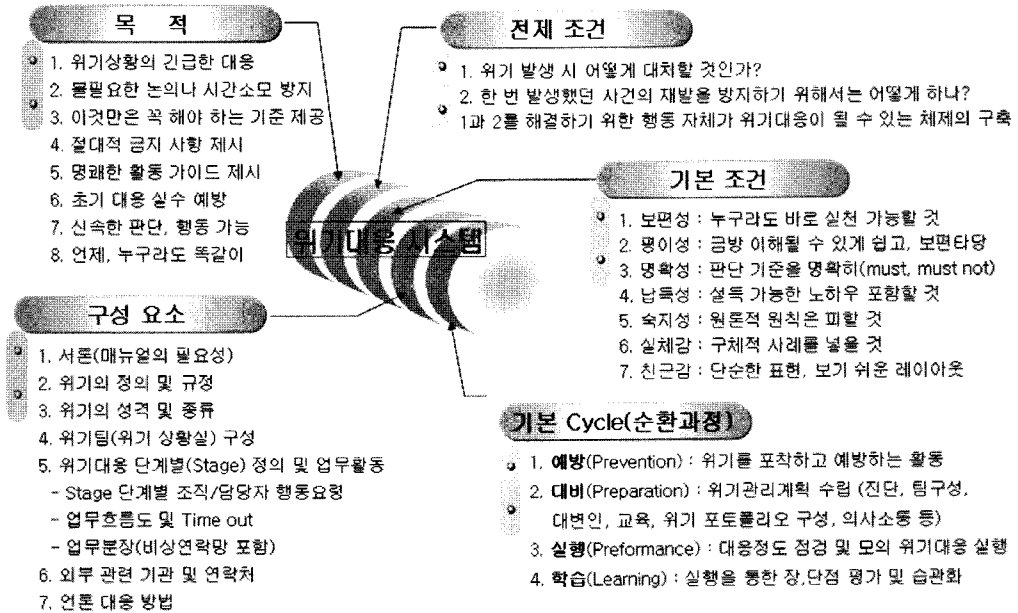
이러한 위기대응을 효과적으로 수행하기 위하여 기업에서는 위기발전 과정의 각 단계별로 실무적 대응하기 위한 활동 지침 및 업무 기준을 시스템적으로 정립하여야 한다.

아무리 위기대응의 경험이 많고, 효과적인 위기대응 활동에 자신 있는 기업이라 하더라도 실제 발생하는 위기의 내용과 형태가 판이하게 다를 수 있고, 확산되는 경로와 리스크의 크기 또한 이전의 경험에 100% 접목되어 대응되는 경우는 드물다.

특히 리스크 관리와 달리 위기대응은 진행되는 각 단계별 타이밍(Timing)에 적절한 대응 활동이 정립되었느냐가 중요하게 작용하고, 이러한 활동이 Worst Case가 고려되어 대응 되었는가 하는 것이 위기 타개의 핵심이다.

그래서 위기상황을 슬기롭게 효과적으로 대응하기 위하여 위기대응시스템은 필수적으로 구축 되어야 하고, 위기대응시스템의 구축을 위한 구성(〈그림 4〉 참조)이 명확하여야 한다.

어떤 목적을 가질 것인지, 당사의 식품안전 위기의 정확한 범위를 논하고, 기본적인 시스템구성요소와 시스템적 운영 사이클(Cycle)은 어떠한지, 각 위기사항별 전제조건은 무엇이며 그리고 기본적인 해석상의 기준은 무엇인지 등이 명확하여야 한다.



<그림 4> 위기대응시스템 구성을 위한 5대 항목

4. 위기대응시스템의 효율적 관리

우리나라의 기업의 평균 수명은 어떻게 될까?

결론적으로 말하자면 30년도 안 된다고 국내 모 경제연구소에서 보고한 적이 있다. 지난 30년 동안 국내 100대 기업의 생존율은 16% 밖에 되지 않았고, 특히 65년 10대 기업 중 90년도 중반까지 살아남은 기업은 단 한곳도 없다는 통계가 있다.

이것은 무엇을 말하는가?

그만큼 기업경영에는 위기가 많다는 반증이 아니겠는가? 하지만 이것보다 더 큰 문제는 예전에 비하여 기업경영의 위기상황이 될 수 있는 조건과 여건이 세월이 지남에 따라 더욱더 늘어난다는 것이다. 식품업계 전반에서도 이러한 현상은 피할 수 없는 시대적 흐름이고, 이러한 위기대응의 항목에 “식품 안전에 관련된 문제”도 포함되어야 하는 시대가 온 것이다.

언제부터인가 식품사고는 사회적 가장 민감한 이슈로 부상하고, 많은 소비자들의 감정을 민감하게 자극할 수 있고, 여론이 쉽게 형성되는 특성을 이용하고, 언론에서는 접근성이 가장 용이하다는 점을 악 이용하는 경향도 보이고 있다.

이제는 단일 식품회사의 식품사고가 업계 전반으로 퍼져나가 식품업계 공동의 책임으로 인식하는 사회적 분위기로 발전하고 있다.

식품사고의 위기대응은 발생 즉시 이루어져야 하며 당장의 손해를 감수하더라도 해결의 실마리를 무조건 빨리 찾고, 처리하여야 한다.

식품사고는 시간이 가면 갈수록 확산속도가 빨라 눈덩이처럼 커지고 기업의 손실을 예측할 수 없을 정도로 발전할 수 있으며, 위기사항이 지나가더라도 직접적으로 소비자와의 밀접한 관계를 유지하는 업계의 특성상 상당기간 회복이 불가능하다는 것이다.

이러한 위기상황을 대처하기 위한 “위기대응시스템”은 앞에서 언급하였듯이 5년에 한번 나올까 말까하는 위기사항을 대응하기 위하여 구축되었기 때문에 시스템이 있다고 위기가 해결되는 것이 아니고, 실전 상황에서 긴급한 대응력을 높이기 위하여 철저한 교육 (Training)과 시뮬레이션이 반복되어야 한다.

높은 수준의 “위기대응시스템” 구축과 관리를 통하여 불가피한 식품사고가 발생한다 하더라도 위기의 조기 대응을 통한 경쟁력 확보로 경영의 안정성과 소비자의 신뢰를 동시에 회복함으로써 지속적으로 성장하는 최고의 식품사로 거듭나길 기원한다.

주)

Bestway Consulting Group(www.bestwaycg.com)은 롯데그룹 등 국내 대기업 식품사의 식품안전관련 교육 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있는 컨설팅기관입니다.