

---

# 이해관계자의 요구와 기대

---

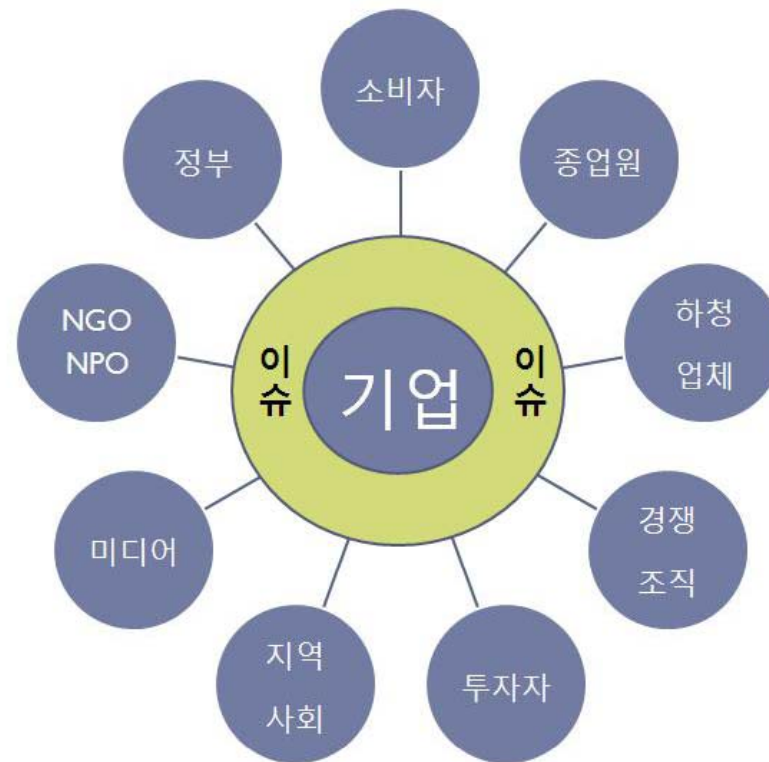
## 목 차

---

1. 표준에서 이해관계자의 요구와 기대
2. 이해관계자 분석 순서

기술사인증원 김 연성

## 표준에서 이해관계자 요구와 기대



## Parties

**Everyone on earth = All parties**

## Parties

**Everyone on earth = All parties**

**Those people interested in your QMS = Interested Parties (IP)**

## Parties

**Everyone on earth = All parties**

**Those people interested in your QMS = Interested Parties (IP)**

**Those people who can impact the capability of your QMS to meet requirements = *Relevant* Interested Parties**

## Parties

**Everyone on earth = All parties**

**Those people interested in your QMS = Interested Parties (IP)**

**Those people who can impact the capability of your QMS to meet requirements = *Relevant* Interested Parties**

***Relevant* Interested Parties' Requirements**

# ISO 9000:2015 주요 내용

---

## 당사자

지구상의 모든 사람 = 모든 당사자

귀사의 **QMS**에 관심 있는 사람 = 이해관계자(IP)

요구 사항을 충족하기 위해 귀사의**QMS**의 능력에 영향을 미칠 수 있는 사람 = 관련 이해관계자

*관련 이해관계자의 요구사항*

## ISO 9000:2015 주요 내용

---

### 2.2.4 이해관계자

- 이해관계자의 개념은 단지 고객에게만 중점을 두는 것을 넘어서서 확대된다. 모든 관련 이해관계자를 고려하는 것이 중요하다.
- 조직상황을 이해하기 위한 프로세스의 일부는 조직의 이해관계자를 파악하는 것이다. 관련 이해관계자는 자신의 요구와 기대가 충족되지 않으면 조직의 지속가능성에 심각한 리스크를 제공하는 사람들이다.
- 조직은 리스크를 감소시키기 위해 관련 이해관계자에게 어떤 결과를 제공하는 것이 필요한지 규정한다.
- 조직은 조직의 성공이 달려 있는 관련 이해관계자의 지지를 끌어 들이고, 획득하며 유지한다.



## ISO 9000:2015 주요 내용

---

### 3.2.3 이해관계자(interested party)

*이해당사자 (stakeholder)*

의사결정 또는 활동에 영향을 줄 수 있거나, 영향을 받을 수 있거나 또는 그들 자신이 영향을 받는다는 인식을 할 수 있는 사람 또는 조직(3.2.1)

보기 고객(3.2.4), 소유주, 조직(3.2.1) 내 직원, 공급자(3.2.5), 금융인, 규제당국, 노동조합, 파트너 또는 경쟁자 또는 반대 입장의 압력집단을 포함하는 사회

비고 : 이 용어와 정의는 ISO/IEC Directives, Part 1에 통합된 ISO 부록 Annex SL에 제시된 ISO 경영시스템 표준을 위한 공통 용어와 핵심 정의중의 하나이다.

### 3.2.4 고객(customer)

개인 또는 조직을 위해 의도되거나 그들에 의해 요구되는 제품(3.7.6) 또는 서비스(3.7.7)를 받을 수 있거나 제공받는 개인 또는 조직

보기 소비자, 고객, 최종 사용자, 소매업자, 내부 프로세스(3.6.1)로부터의 제품 또는 서비스 수령자, 수혜자 및 구매자.

비고 : 고객은 조직(3.2.1)의 내부 또는 외부가 될 수 있다.

### 3.2.5 제공자(provider) 공급자(supplier)

제품(3.7.6) 또는 서비스(3.7.7)를 제공하는 조직(3.2.1)

보기 생산자, 유통업자, 제품(3.7.6) 또는 서비스(3.7.7)의 소매업자 또는 판매자

비고 1 : 공급자는 조직(3.2.1)의 내부 또는 외부일 수 있다.

비고 2 : 계약 관계에서 공급자는 때때로 “계약자”로 부른다.

## ISO 9000:2015 주요 내용

---

### 3.2.6

외부 공급자(external provider)

외부 제공자(external supplier)

조직(3.2.1)의 일부분이 아닌 공급자(3.2.5)

보기 생산자, 유통업자, 제품(3.7.6) 또는 서비스(3.7.7)의 소매업자 또는 판매자

### 4.2 이해관계자의 니즈 및 기대 이해

- 고객 요구사항 그리고 적용되는 법적 및 규제적 요구사항을 충족하는 제품 및 서비스를 일관성 있게 제공하기 위한 조직의 능력에 이해관계자가 영향 또는 잠재적 영향을 미치기 때문에, 조직은 다음 사항을 정하여야 한다.
  - a) 품질경영시스템에 관련되는 이해관계자
  - b) 품질경영시스템에 관련되는 이해관계자의 요구사항
  
- 조직은 이해관계자 및 이해관계자와 관련되는 요구사항에 대한 정보를 모니터링하고 검토하여야 한다.

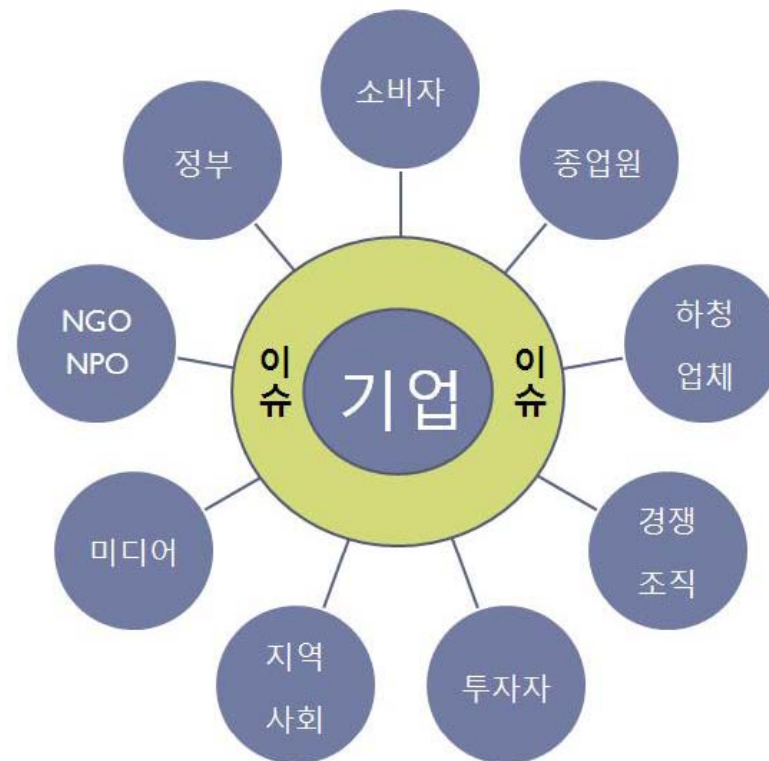
## ISO 9001:2015 주요 내용

---

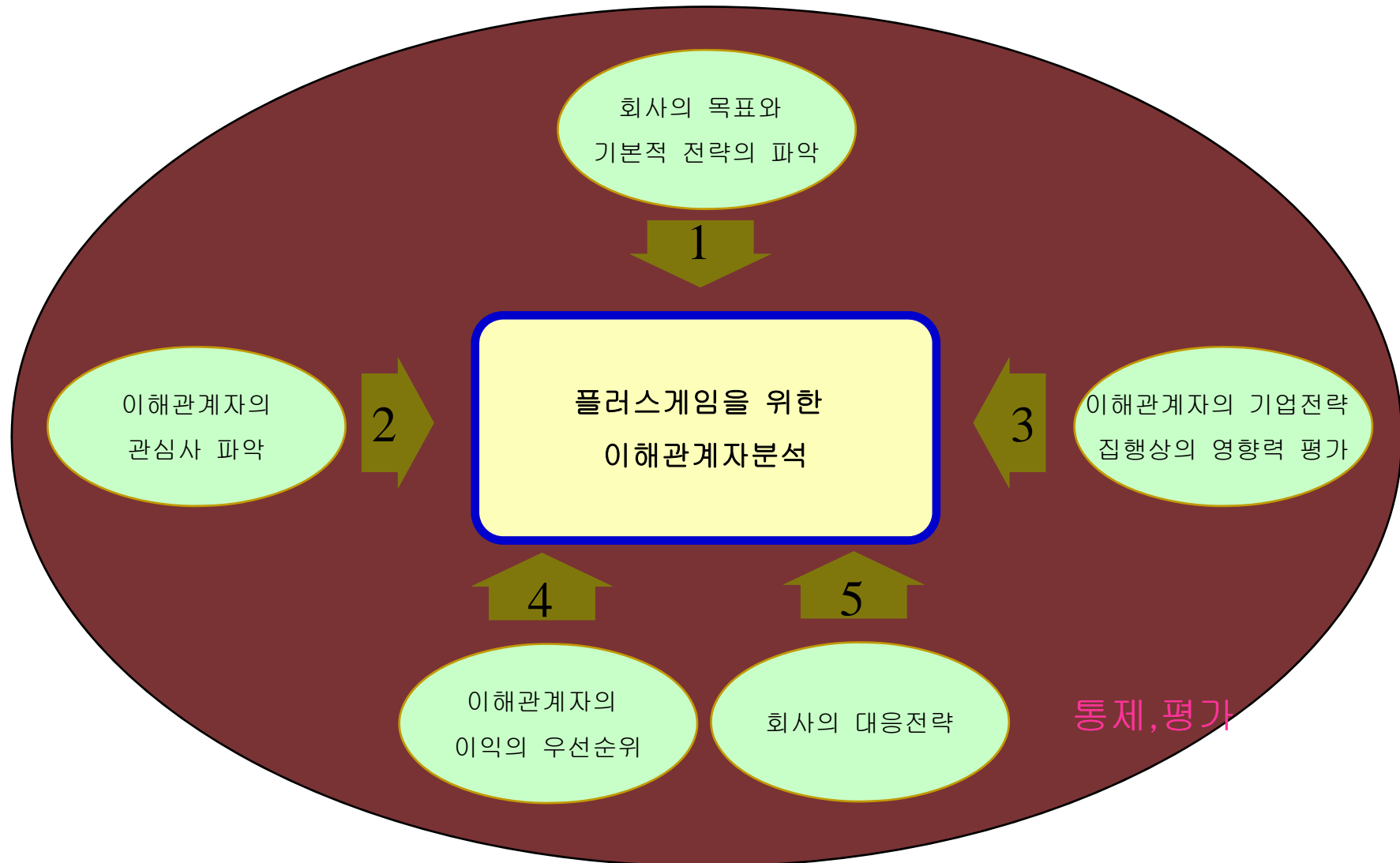
### A.3 이해관계자의 니즈 및 기대 이해

- 4.2에는 조직이 품질경영시스템과 관련이 있는 이해관계자 및 그러한 이해관계자의 요구사항을 결정하기 위한 요구사항이 규정되어 있다. 그러나 4.2가 이 표준의 적용범위를 넘어서서 품질경영시스템 요구사항의 확대를 의미하는 것은 아니다. 적용범위에서 언급한 바와 같이 이 표준은, 조직이 고객 요구사항 그리고 적용되는 법적 및 규제적 요구사항을 충족시키는 제품 및 서비스를 지속적으로 공급하는 능력을 실증할 필요가 있고, 고객만족 증진을 추구하는 경우 적용된다.
- 이 표준에는 조직이 조직의 품질경영시스템과 관련이 없다고 결정한 이해관계자를 고려하는 요구사항이 없다. 조직이 관련된 이해관계자의 특별 요구사항이 조직의 품질경영시스템과 관련이 있는지의 여부를 결정하는 것이다.

## 이해관계자 분석순서



## 2. 이해관계자 분석 순서





## 2. 이해관계자 분석 순서

---

### 1. 회사의 목표와 기본적 전략의 파악

- “L” 회사는 자동차 업계 3위
- 근래에 제품과 마케팅 측면에서 2위를 다투게 됨
- 좀 더 노력하면 2위 🖱️ 제품의 상표 이미지와 소비자의 충성도 제고
- 소형차의 해외 수출에 성공 🖱️ 해외시장 확장 : 전략

## 2. 이해관계자 분석 순서

---

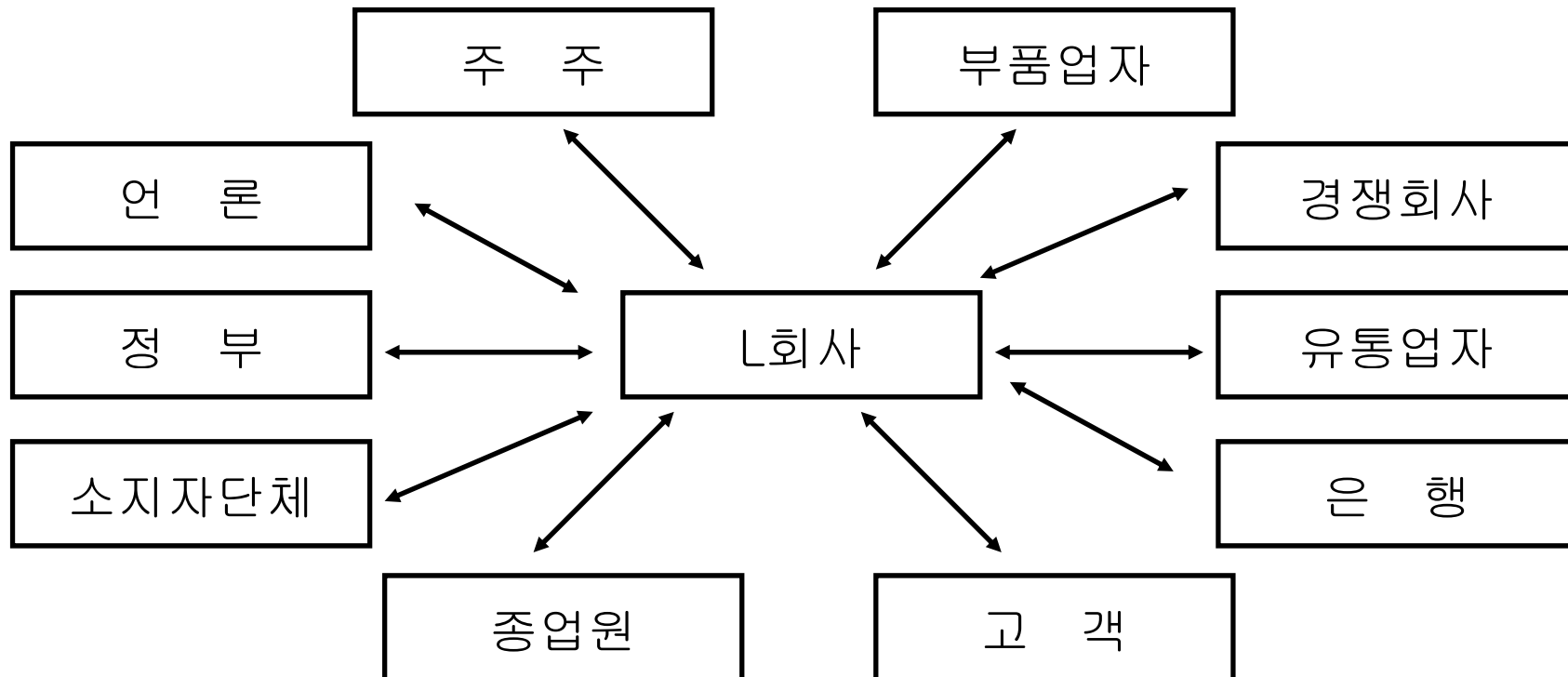
### 2. 이해관계자 관심사 파악

- 불량품과 관계 되는 이해관계자는 누구?
- 어떤 분야에 관심 ? 직/간접적으로 영향을 미치거나 받는 집단은 ?
- 회사의 경영층과 간부들의 논의 ➡ **그 결과는**

## 2. 이해관계자 분석 순서

---

(그림 4-3) L 자동차회사의 이해관계자



## 2. 이해관계자 분석 순서

(표 4-3) L 회사 이해관계자의 관심사

이해관계자	관심사	중요도	
		단기	장기
주주	주가	**	?
종업원	임금, 상여금 회사에 대한 자부심	? **	* ?
부품업자	납품액	*	?
고객	안전 신뢰성	*** ***	*** *****
경쟁업자	기업이미지 소비자의 선호 변화	** **	** *
유통업자	판매량 L사 다른 차종 판매	** **	* *
은행	대출을 위한 기업평가	*	*
소비자단체	안전	***	***
정부	안전 여론	** **	** **
여론	안전 기업윤리	*** ***	*** *****

## 2. 이해관계자 분석 순서

---

### 3. 이해관계자의 기업전략 집행상의 영향력 평가

- 경영층과 간부 회의
- 고객, 정부, 소비자보호단체, 여론 VS 주주, 종업원 VS 유통업자, 부품공급업자, 은행

## 2. 이해관계자 분석 순서

---

### 4. 이해관계자의 이익의 우선순위

- 영향의 정도 파악(중대한 손해가 발생할까?) ➡ **확률이 낮더라도 반드시 시정**
- 장기적으로 회사에 유리한 것은 무엇인가?
- 각 이해관계자에게 도덕적, 윤리적으로 어느 정도 책임이 있는가 검토
  - 고객 : 경제적, 윤리적, 자발적 책임
  - 소비자단체, 정부, 여론: 윤리적 자발적 책임
  - 그 외 이해관계자 : 경제적 책임

## 2. 이해관계자 분석 순서

표 4-4	L 자동차회사의 이해관계자에 대한 윤리적 책임수준			
이해관계자	기업의 윤리적 책임감의 수준			
	법률적	경제적	윤리적	자발적
주주	—	*	—	—
종업원	—	*	—	—
부품업자	—	?	—	—
고객	?	*	*	*
경쟁업자	—	—	—	—
유통업자	?	—	?	—
은행	—	—	—	—
소비자단체	?	—	*	*
정부	?	—	*	*
여론	—	—	*	*

## 2. 이해관계자 분석 순서

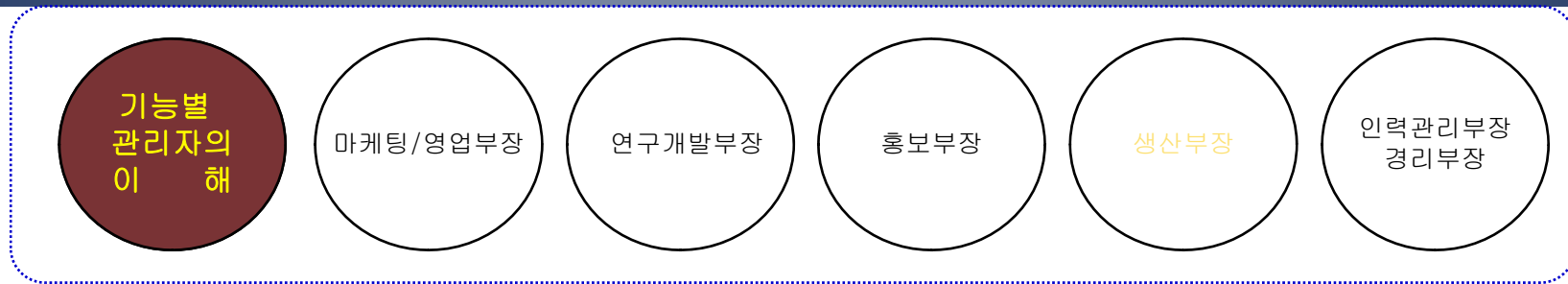
---

### 5. 회사의 대응 전략

- 장기적인 쌍방의 플러스게임
- 회사의 사명은 무엇인가?
- 의사결정의 영향의 대상은 ? (누구, 얼마나 크게, 얼마나 오랫동안)
- 목적을 달성 하는 수단도 중요(단기적인 것 보다 장기적으로)

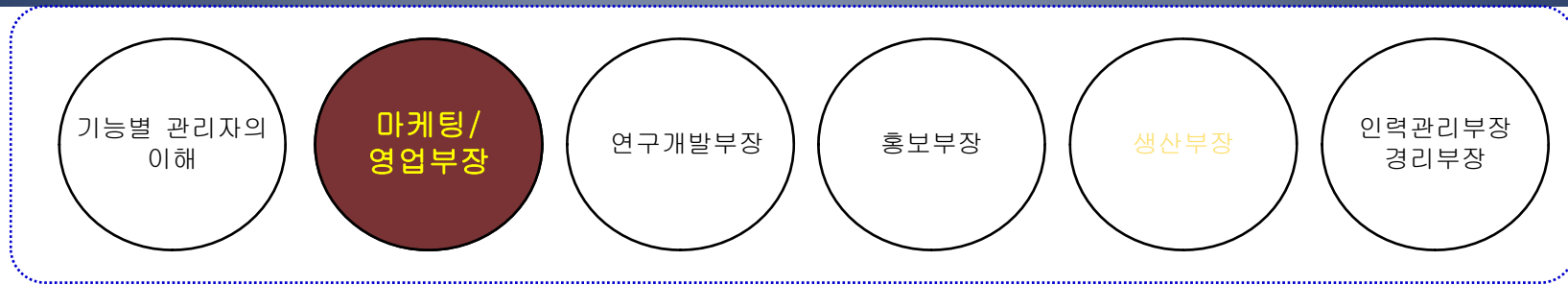


## 2. 이해관계자 분석 순서



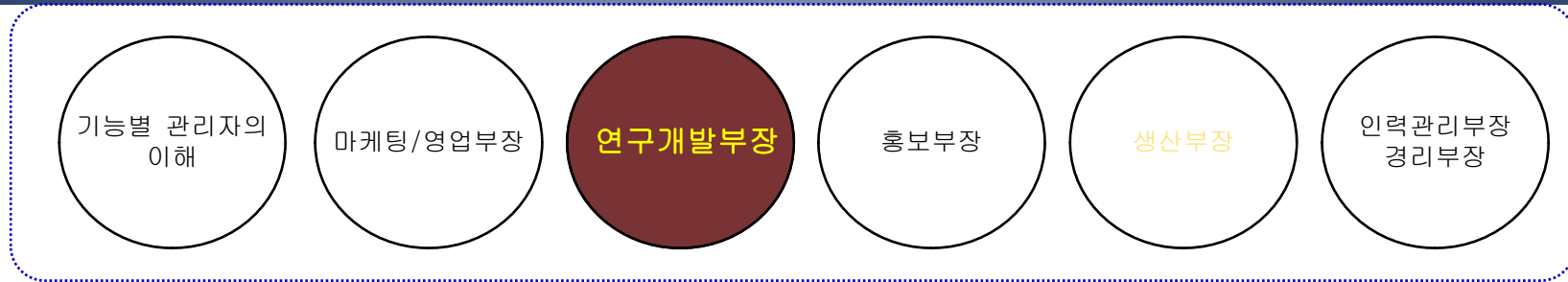
각 기능별 관리책임자들이 윤리와 관계되는 의사결정을 할 때에는 그 결정으로 영향을 받을 이해관계자들은 누구이고 그들의 관심사는 무엇인가를 먼저 파악하고, 그 중에서 회사의 목적달성을 위해 장기적으로 어느 이해관계자의 혜택을 중심으로 생각할 것인가를 먼저 결정한다.

## 2. 이해관계자 분석 순서



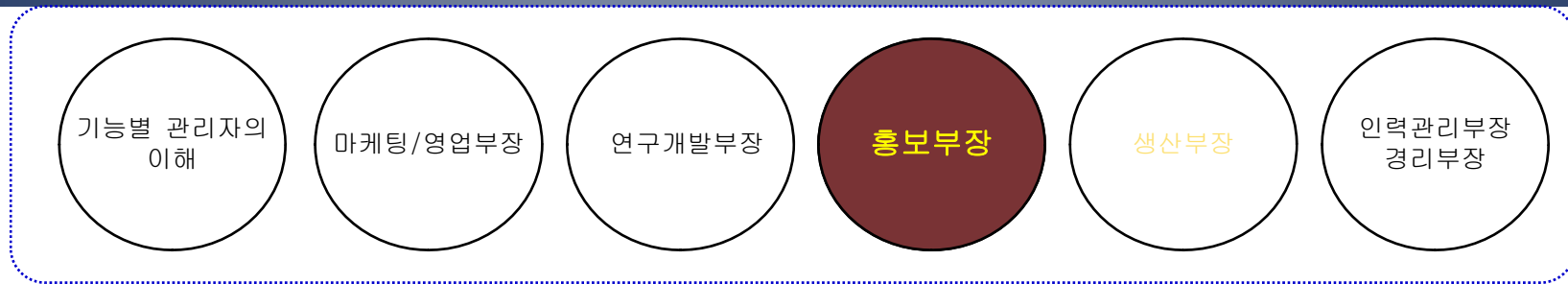
- 고객과 가장 접촉이 많은 부서임 따라서 고객과 상호 신뢰할 수 있는 긴밀한 관계 유지
- 고객의 안전과 이익 보호
- 광고, 제품 판촉, 가격결정, 세일일정 등이 윤리적 문제가 생길 수 있으므로 관심

## 2. 이해관계자 분석 순서



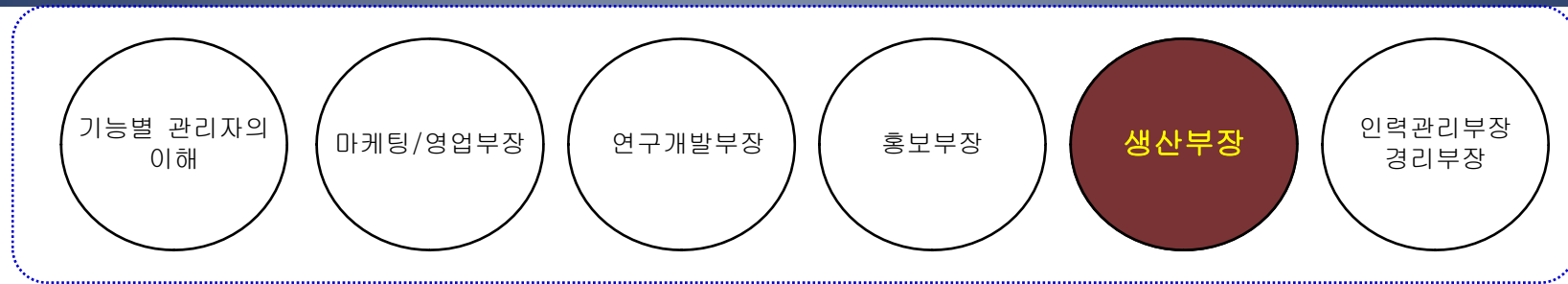
- 안전하고 신뢰할 수 있는 제품 개발
- 상급책임자, 기능별 부서 책임자인 생산부장, 마케팅부장, 광고부장 등
- 대외적으로는 정부 조달청, 대중매체 등

## 2. 이해관계자 분석 순서



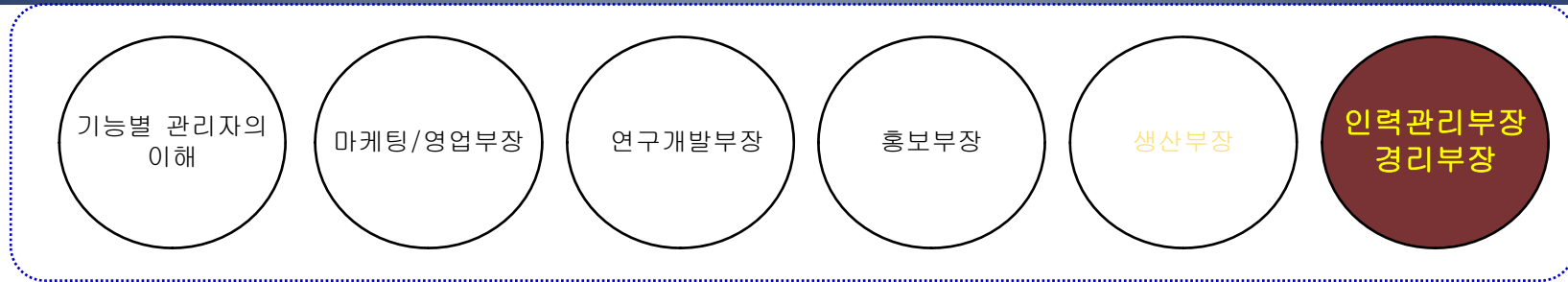
- 경영진 및 회사 외부 그룹과 끊임없이 접촉을 해야 하는 위치임
- 회사의 종업원, 제품, 서비스, 회사의 기본방침 등 정보를 정확히 파악하고 외부에 요령 있게 전달해야 함

## 2. 이해관계자 분석 순서



- 불량율 감소를 위한 노력
- 노동조합과의 마찰문제

## 2. 이해관계자 분석 순서



- 종업원의 사생활 침범에 유의
- 인건비 절감과 관련된 해고 등으로 갈등
- 원자재 대금지불, 세금 포탈, 탈세 등
- 상급자와 윤리적인 문제 직면시 장기적 관점 유지

---

# The End!

