

---

ISO 9001: 2015 기반으로 한,..

# 조직 상황

기술사인증원 김 연성

---

# 목차

1. ISO 9000:2015
2. ISO 9001:2015
3. 조직의 상황
4. 전략적 수립의 고려요소
5. 조직의 상황분석
6. SWOT 분석

# 1. ISO 9000:2015

## 2.2.3 조직 상황

- 조직 상황을 이해하는 것은 하나의 프로세스이다. 이 프로세스는 조직의 목적, 목표와 지속 가능성에 영향을 미치는 요인을 결정한다. 가치, 문화, 지식과 조직의 성과와 같은 내부 요인을 고려한다. 또한, 법규, 기술, 경쟁사, 시장, 문화, 사회 및 경제적 환경과 같은 외부 요인을 고려한다.
- 조직의 목적이 표현 될 수 있는 방법의 예로는 조직의 비전, 사명, 방침 및 목표를 포함시킨다.

# ISO 9001:2015

## 4.1 조직 및 조직 상황 이해

조직은 조직의 목적 및 전략적 방향과 관련이 있는 외부 및 내부 이슈 그리고, 품질경영시스템의 의도된 결과를 달성하기 위한 조직의 능력에 영향을 주는 외부 및 내부의 이슈를 결정하여야 한다.

조직은 이러한 외부 및 내부 이슈에 대한 정보를 모니터링하고 검토하여야 한다.

**비고 1** 이슈에는 긍정적, 부정적 요인 또는 고려해야 할 상태가 포함될 수 있다.

**비고 2** 국제적, 국가적, 지역적 또는 지방적이든 법적, 기술적, 경쟁적, 시장, 문화적, 사회적 및 경제적 환경에서 비롯된 이슈를 고려함으로써 외부 상황에 대한 이해를 용이하게 할 수 있다.

**비고 3** 조직의 가치, 문화, 지식 및 성과와 관련되는 이슈를 고려함으로써 내부 상황에 대한 이해를 용이하게 할 수 있다.

## 4 조직 상황

- 비즈니스 세계에서 당신이 어떤 위치에 있는가를 이해.
- 단지 내부만 아니라 외부방향으로 찾음.
- **상황 = (외부 + 내부 이슈) + 관련이해관계자의 관련 이해**
- 시간을 통해 상황에 맞는 변화가 더욱더 검토되어야 한다.
- 조직의 상황이 다음 시 고려되어야 한다  
조직의 범위를 설정,  
QMS를 기획,  
품질 방침 및 품질 목표를 설정 및  
QMS 성과를 검토.

## 4.1 조직 및 조직상황의 이해

---

조직은

- 조직의 목적 및 전략적 방향과 관련이 있는 외부 및 내부 이슈 그리고, 품질경영시스템의 의도된 결과를 달성하기 위한 조직의 능력에 영향을 주는 외부 및 내부의 이슈를 결정하여야 한다.
- 조직은 이러한 외부 및 내부 이슈에 대한 정보를 모니터링하고 검토하여야 한다.

# 조직 상황

목적: 의류 제조자  
의도 결과 : 남성정장 제조  
내부 이슈



## 자동화

Do I have the right type and level of automation in place?

## 인력

Do workers have the right skills or must they retrain?

## 디자인 비밀

Am I able to protect my design secrets?

## 생산능력

Have I the spare capacity to produce these suits?

## 회사 문화

Do we have a quality focus?

## 혁신

Should we innovate or use existing designs?

기술사인증원

# 조직 상황

목적: 의류 제조자  
의도 결과 : 남성정장 제조

외부이슈



고객

Are my existing customers loyal or could they leave?

패션 변화

Are we agile enough to react to a fashion change?

신규 마켓

Where else in the world can I sell my suits?

마감시간

Any external deadlines?  
(suppliers/customers)

경쟁

What are my competitors up to?

유틸리티

Will we have the power / water supplies we need?

기술사인증원



# 조직 상황

---

조직은 필요에 따라 결정, 검토 및 갱신하여야 한다 :

1. 품질경영시스템에 관련된 이해관계자
2. 품질경영시스템에 관련된 이해 관계자의 요구와 기대,

'관련'는 의미 - 지속적으로 고객과 적용 가능한 법적 및 규제 요구 사항을 충족 할 수 있는 조직의 능력에 영향을 줄 수 있는 가능성.

# 조직 상황

목적: 의류 제조자  
의도 결과 : 남성정장 제조  
관련 이해관계자



고객

이사회

외부 제공자

소유주 / 이해관계자

사회

종업원

Regulators

무역 협회

기술사인증원

# 조직 상황

---

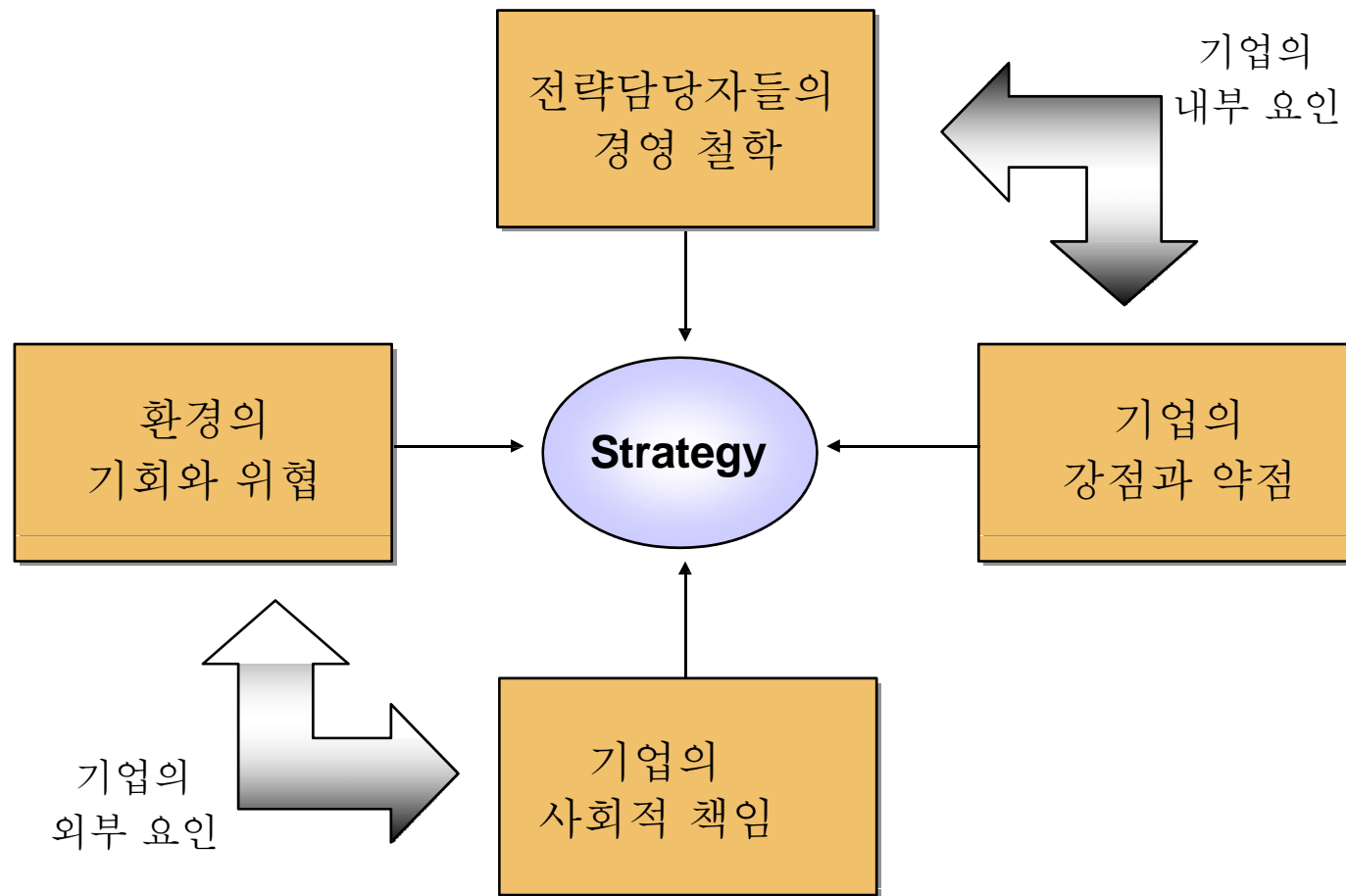
## 상황에 대한 나쁜 점

내부 및 외부 이슈와 관련 이해관계자의 관련 이해를 시간을 통해 변할 수 있기 때문에 상황은 주기적으로 재검토 되어야 한다.

## 상황에 대한 좋은 점

어제 떠날 때 귀하의 조직이 사업을 계속하고 있었다면 기회는 이미 그 상황을 잘 이해하고 있다.

# 전략수립의 고려요소



# 조직의 상황 분석

1. 일반 환경 분석
  - 경영에 영향을 주는 외부 환경 파악.
  - 외부 환경 별 변화요소 중 경영에 영향을 주는 주요 요소를 도출, 각 요소 별 파급효과 도출.
2. 경쟁 환경 분석
  - 회사 자신의 경쟁환경 요소 도출.
  - 5-forces 모형 또는 3C & FAW 등과 같은 산업환경분석 기법 활용, 각 요소 별 환경변화 내용을 도출 및 정리.
3. 내부 역량 분석
  - 경영에 영향을 주는 내부 환경 요소 파악.
  - SWOT분석 등을 통해 기업의 핵심 역량과 내/외부 고객과의 관계 정립.
4. 비전/전략 분석
  - 회사의 비전/전략/과제를 중심으로 핵심성공요소(CSF)를 도출.
  - 환경분석내용과 기업내부의 강점을 조화시켜 대안개발, 전략 결정.

# SWOT 분석기법

**SWOT Matrix**는 기업내부(혹은 조직, 팀, 개인도 포함)의 강점, 약점과 외부환경의 기회, 위협요인을 분석, 평가하고 이들을 서로 연관 지어 전략을 개발하는 **Tool**임

## SWOT 분석기법

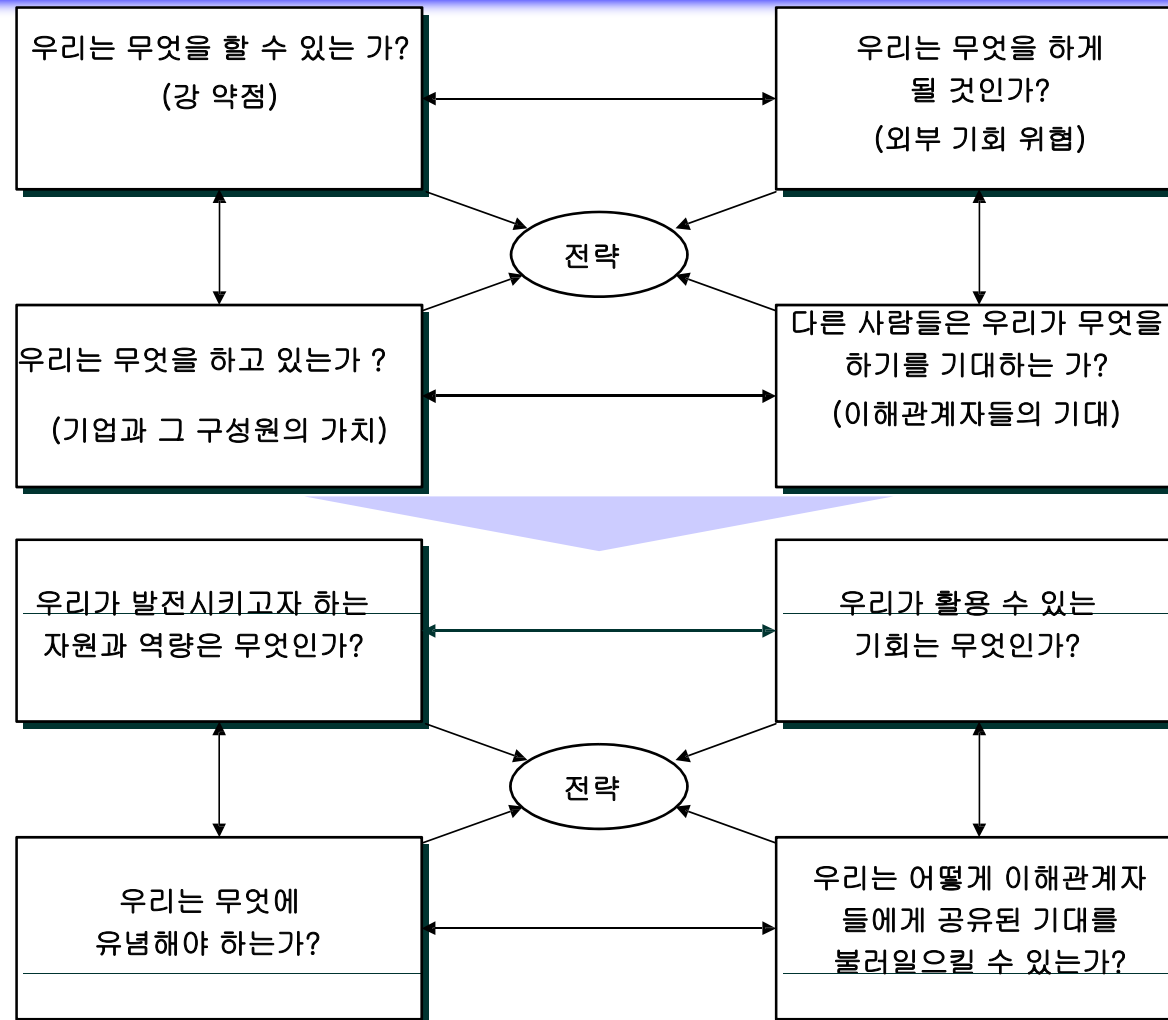
		내부환경 요인	
		강점 (Strengths)	약점 (Weaknesses)
외부환경요인	기회 (Opportunities)	<b>SO</b> 공격적인 전략 Aggressive Strategy	<b>WO</b> 전환전략 Turnaround Strategy
	위협 (Threats)	<b>ST</b> 방어적인 전략 Defensive strategy	<b>WT</b> 출구 전략 Exit Strategy

- **SWOT**분석은 기업이 처한 전반적 상황에 대한 보다 포괄적인 분석을 가능케 하는 도구임

- **SWOT**는 강점(**Strength**) 약점(**Weaknesses**) 기회(**Opportunities**) 위협(**Threats**)의 머리글자임

- **SWOT**분석은 보다 범위가 넓은 상황 분석의 한 부분으로서, 기업의 강 약점 등의 내부역량과 기회 위협과 같은 외부의 가능성 사이의 적합성을 평가하기 위해 사용되는 기법임

# SWOT 분석에 관한 핵심질문



# SWOT 분석 모델

## 1단계

내부/환경적 이슈 파악 및 분석

내부 강점	내부 약점
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
etc. _____	etc. _____
외부 기회	외부 위협
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
etc. _____	etc. _____

## 2단계

각각의 변수 조합을 통한 전략과제 도출

		내부 요소	
외부 요소	기회	강점	약점
	위협		

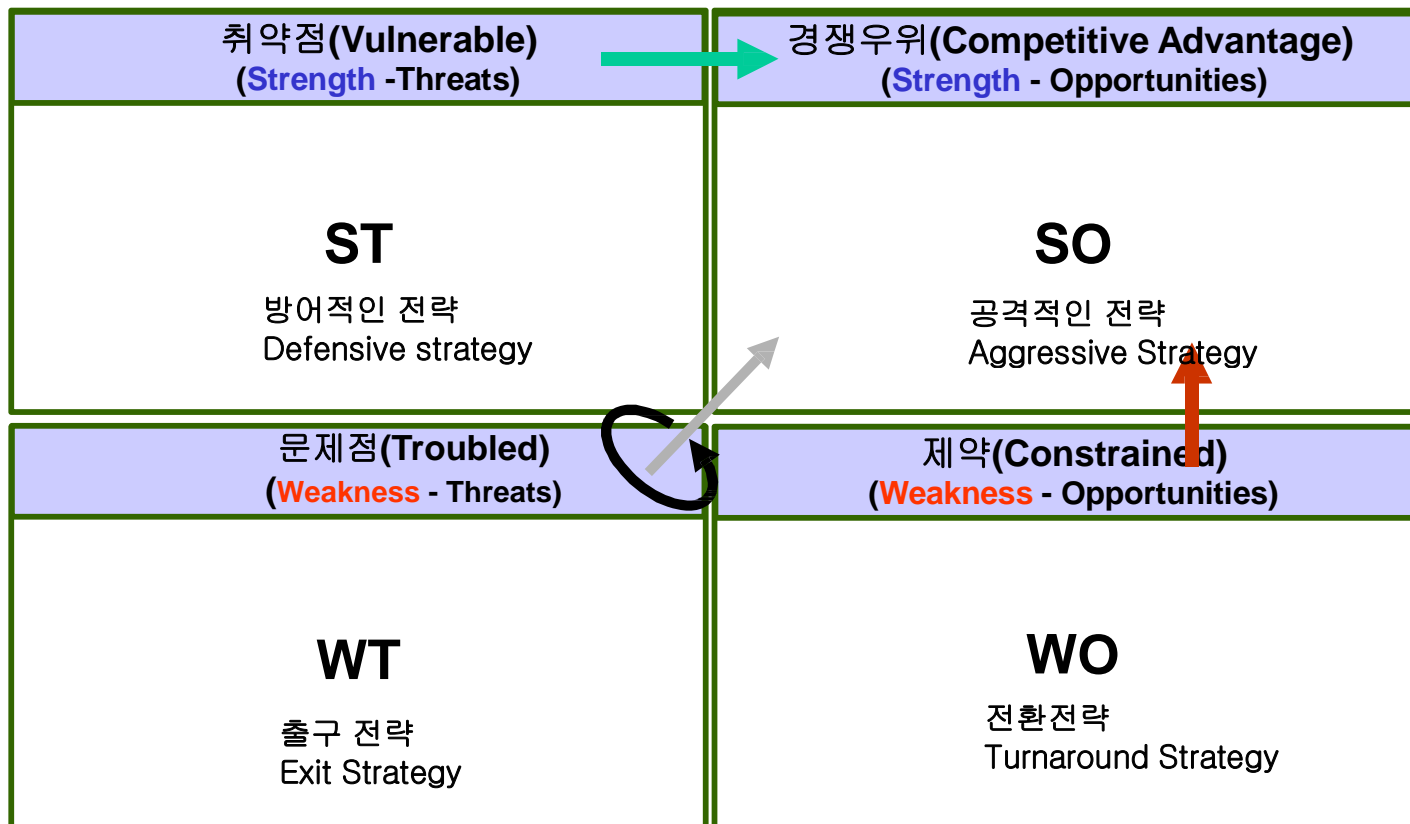
기술사인증원



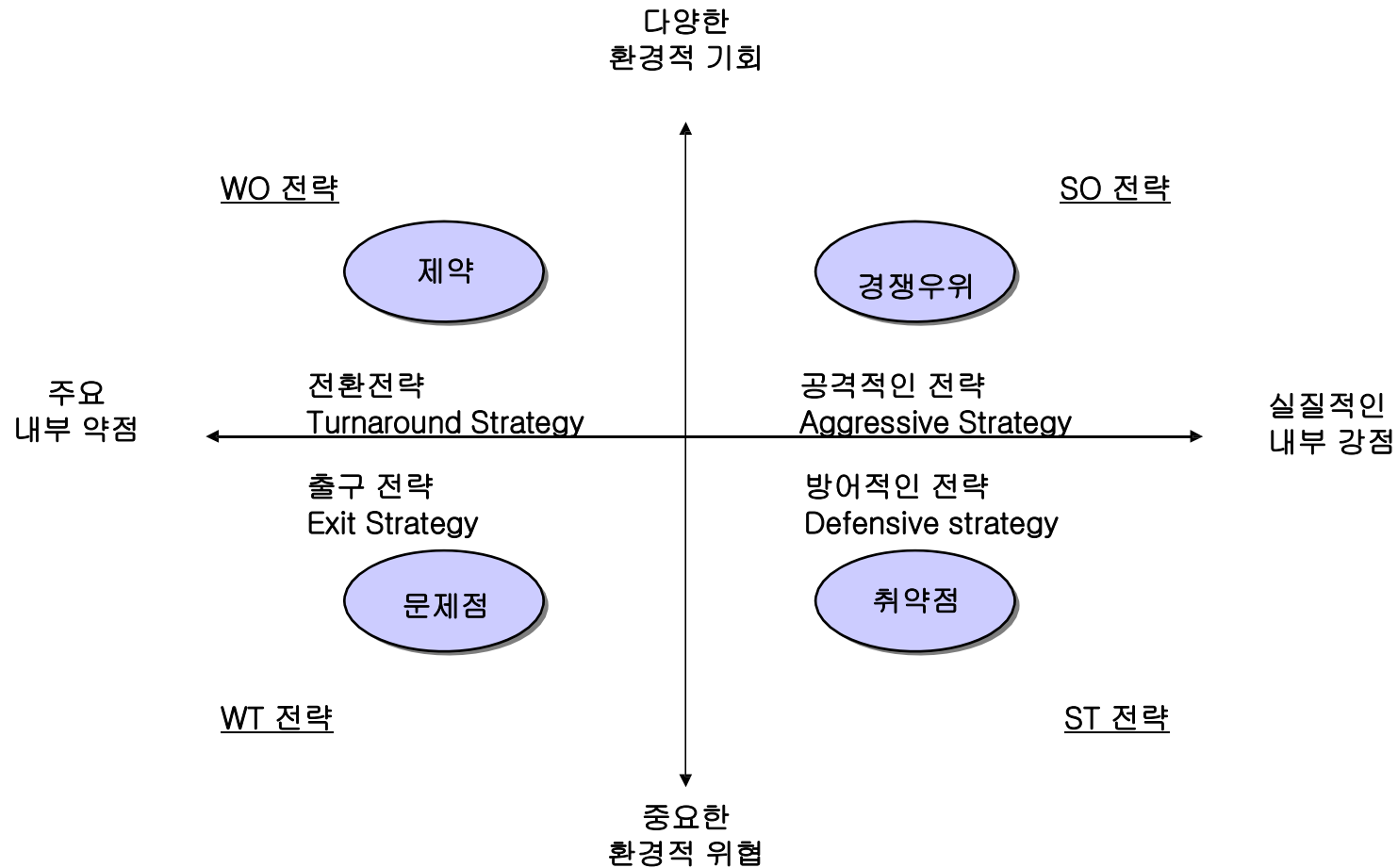
# SWOT 분석 내용

내부능력 분석		외부환경 분석	
강점(Strengths)	약점(Weaknesses)	기회(Opportunities)	위협(Threats)
차별화된 핵심역량 자금조달 및 운영 구성원의 스킬 구매자/공급자 관계(인식도) 인정된 마켓 리더 <b>CEO</b> 의 전략경영능력 규모의 경제 강력한 경쟁압력으로부터 회피 독점적 기술 원가우위 경쟁우위 제품혁신 능력	전략 및 관리부재 경쟁 지위 약화 설비의 낙후 수익성 저하 관리능력 부족 핵심 스킬 및 역량의 부족 경쟁압력에 대한 취약성 <b>R&amp;D</b> 능력 부족 협소한 제품군 마켓 이미지 취약 경쟁우위 약화 마케팅력 부족 자금조달력 부족	신 시장/고객집단 등장 새로운 기술 등장 시장의 빠른 성장 산업의 세계화 소득수준 증대  정치/정책/법규/경제/ 사회/문화기술/환경/ IT/금융,환율/기타	신규 경쟁자 진입 대체재의 판매량 증가 시장성장률의 둔화 불리한 정책/법규 경쟁압력 증가 경기침체 구매자/공급자의 협상력 증대 구매자의 욕구 변화 인구패턴의 불리한 변화 외국의 무역규제 기타

# SWOT 분석을 통한 전략적 방향 도출



# SWOT 분석과 전략적 의미



# SWOT 분석 사례 (경쟁자분석)

## << TOYOTA SWOT분석 >>

### Strength

1. 원만한 노사관계
2. 우수한 경영/관리기법 활용
3. 강력한 브랜드
4. 기술의 우위

### Weakness

1. QC기법의 양면성
2. 인력부분 유연성 부족
3. 높은 대미 의존도
4. 적은 부채비율 지향

### Opportunity

1. GM과의 연대를 통한 차세대 자동차 표준 설정에서의 우위선점
2. 북미 시장에서 쌓은 브랜드 이미지의 활용

### Threat

1. 반일감정
2. 가격경쟁력의 약화
3. 리콜 사태로 인한 품질 신뢰도 하락

# SWOT 분석 사례 (마케팅)



구분		내부조건	
		Strength (강점)	Weakness (약점)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 균일하고 위생적인 품질</li> <li>- 시장 트렌드에 맞는 올리브유 치킨</li> <li>- 완벽한 물류시스템</li> <li>- 가맹점과의 상호신뢰가 높음</li> <li>- 튼튼한 내실 경영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁 업체에 비해 낮은 인지도 (교촌치킨, KFC, 파파이스 등등)</li> <li>- 고급원료 사용으로 인한 고가격</li> </ul>
외부환경	Opportunity (기회)	<p>경쟁우위(SO)</p> <p>공격적인 전략</p>	<p>제약(WO)</p> <p>전환전략</p>
	Threats (위협)	<p>취약점(ST)</p> <p>방어적인 전략</p>	<p>문제점(WT)</p> <p>출구전략</p>
		기회이자 위협요인 : 소비자의 건강에 대한 관심이 높아짐	

---

# The End!



---

기술사인증원