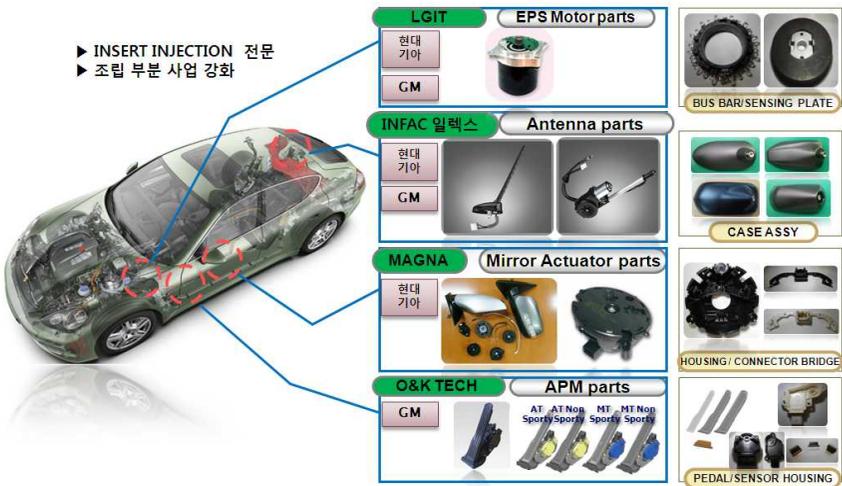


1. 태성정밀	2
2. ㈜ 익성	12
3. ㈜ 크린텍	24
4. ㈜ 에이치엔알	36
5. 월테크놀러지(주)	48
6. ㈜ 삼익테크	58
7. ㈜ 성림금속	68
8. 알엠테크(주)	80
9. 이엔에이치(주)	90
10. ㈜ 아토스	102
11. 엘에스통신(주)	112
12. 와이지에프(주)	122
13. 유한회사 광우티앤씨	136
14. ㈜ 다산네트웍스	146
15. (합)동서콘크리트	158
16. ㈜ H&S 두리반	168
17. 농업회사법인 하늘농가(주)	180
18. ㈜ 와이브로텍	190
19. 태원전기산업(주)	200
20. ㈜ 연호전자	208
21. ㈜ 한성중공업	218
22. ㈜ 칠삼이일디자인	230
23. ㈜ 달성	242

Best Solution !, Best Technology !, Best Provider !

자동차, 전자부품과 관련된 프레스/사출금형 제작에 노하우와 기술력을 갖고 있으며, 이를 통해 각종 모터부품 및 안테나의 조립부품을 생산·공급하는 전문업체입니다.



## 놀라운 성장에도 안주하지 않는 열정

태성정밀은 자동차 모터부품과 안테나 부품 생산기업이다. 2009년(65억 원)부터 2012년(127억 원)까지 매출규모가 두 배 가까이 신장하였으나, 여기에 안주하지 않았다. 오히려 제2의 도약이 필요한 시점이라는 인식이 내부로부터 불었다. 매출 증가에 따른 관리시스템 개선, 효율적인 운영체제 구축, 품질 마인드 개선 등 가파르게 성장하는 규모에 발맞춰 또 다시 혁신을 꾀하고 있다.

### 효율적인 경영전략으로 미래를 준비하다

2006년 11월 태성정밀은 그렇게 까다롭다는 ‘현대/기아 SQ MARK’ 인증을 획득했다. LG이노텍, 인텍일렉스(주), 마그나 미러즈(주), HLDS(주)에 제품을 공급하고 있다. 신제품 개발과 수주를 지속적으로 향상시켜 2013년을 중견기업으로 성장하는 도약의 원년으로 삼았다. 하지만, 무엇보다 효율적인 경영전략 수립이 우선이었다.

전경련 경영자문단은 이런 태성정밀을 대상으로 2012년 4월부터 2012년 11월까지 ‘경영전략 및 생산성 향상’에 대해 자문했다. 우선 기본인 현장 3정(정위치, 정품, 정량) 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)활동을 실시했다. 이런 노력의 일환으로 품질시스템 도입을 통한 가시화를 개선(QSB)했다. QSB의 Q Chart 및 신속대응 추적표를 대형화하여 현장에 설치하도록 권유함으로써 신속한 대응을 준비하게 했다. 또 생산현장에 형광라인 테이프를 이용해 안전선을 만들도록 조치했다.

인사관리 시스템을 개편해 인사고과표 양식을 수립하여 인사고과제도를 시행했으며, 성과와 역량 평가에 대한 기준도 정립했다. 효율적인 조직관리를 위해 그룹웨어도 도입할 것을 제안했다. 노무사와 계약을 체결하고, 취업규칙 및 근로계약서를 작성하도록 요청했다.

생산성 향상과 원가절감을 위한 조연도 아끼지 않았다. 생산장비 자동화 설비 제작을 통해 생산성의 극대화를 꾀했다.

회사의 대응은 즉각 이뤄졌다. 노사 간 유대관계 개선을 위해 전 직원과 비공식적인 모임을 실시해 현장의견을 적극적으로 수렴했다. 조직간 의사소통 개선을 위해 새내 전산망을 구축했다. 생산성 향상과 원가절감은 보다 구체적인 결과를 낳았다. 기존 프라이머 수동도포를 자동화한 자동 도포기를 제작해 프라이머 도포에 1명의 인원이 0.5명으로 줄어드는 효과를 거뒀다. GM의 품질시스템인 QSB(Quality System Basic)를 도입, 현장 반응에 신속하게 대응할 수 있으며, LPA, 변경점 관리, Q-CHART 등으로 효율성 개선을 꾀하고 있다.

저가수주로 재무의 악순환을 겪고 있는 중소기업들이 많은 현실이다. 태성정밀은 원가절감과 품질 개선을 통해 2015년 매출액 300억 원, 2020년 매출액 500억 원을 목표로 하고 있다.

### ■ 기업현황

- 1990년 경기 안산시에서 창립한 태성정밀은 프레스 및 사출금형 제작·생산을 주 업종으로 하는 중소기업임
- 두산인프라코어의 1차 협력사로, 매출액 127억 원, 상시 종업원 수 27명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 회사 규모에 맞는 인사·노무관리 제도 재정립이 필요함
- '불량률 ZERO'를 유지하기 위한 품질관리 시스템 도입이 요구됨

### ■ 자문내용

- 경영전략 분야
  - 노무관련 규정 개정 : 노무사와 계약 체결, 취업규칙 및 근로계약서 도입
  - 인사관리 시스템 개편 : 인사사고제도, 성과 / 역량평가제도 도입 및 시행
  - 조직관리 시스템 개선 : 효율적인 조직 관리 위해 그룹웨어 도입 제안
- 생산성 향상 / 원가절감 분야
  - 생산 장비 자동화를 통한 원가절감
  - 품질 마인드 개선을 통한 생산성 향상

### ■ 자문성과

- 회사 규정개정(취업/급여/인사/승진/징계규정 등)
- 조직개편 및 사내 의사소통 개선을 위한 그룹웨어 구축
- '프라이머 자동도포기'를 제작하여 생산 자동화를 실현, 생산성 100% 향상
- 자동화를 통한 생산성 향상과 생산현장의 3정 5S 개선

### ■ 향후 전망과 대응

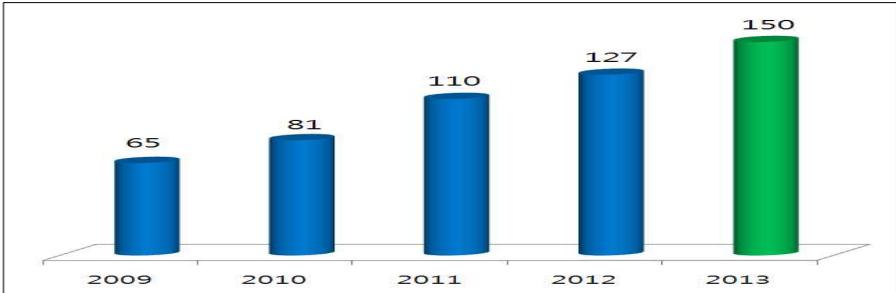
- 지속적인 경기 침체로 자동차산업의 생산물량의 감소가 예상되나, 생산성 향상을 통하여 기업 경쟁력확보로 동종업종의 경쟁우위 선점 필요
- 태성정밀은 독보적인 기술력 및 경영전략을 기반으로 고객의 신뢰를 확보하여 매출 증대와 성장을 이룰 수 있을 것으로 기대됨

## 기업현황

- 태성정밀은 1990년 경기도 안산시에서 창립한 이래, 지난 23년간 전자 및 자동차 부품을 생산하며, 기술력을 축적해 왔음
- 2006년 11월, '현대/기아 SQ마크' 인증을 획득함으로써 전 직원들의 품질향상에 대한 의식이 고취됨
- 매출도 지속적으로 늘어나, 2013년도에는 150억 원의 매출 목표를 설정함
- LG이노텍, 인팩일렉스, 마그나 미러즈, HLDS 등이 주 거래기업이며, 지속적으로 신제품을 개발하고 수주물량을 늘려 2013년을 중견기업 도약 원년으로 삼음
  - 2015년도 매출액 300억 원, 2020년도 매출액 500억 원 달성을 목표로 정함

〈태성정밀의 연도별 매출액 추이 및 목표〉

(단위: 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위: 억 원)

기업개요			
업체명	태성정밀	대표자	방남섭
본사주소	경기도 안산시 상록구 팔곡일동 301-1		
공장주소	경기도 안산시 상록구 사사동 119-41		
업종	제조 / 전자·자동차 부품		
근로자수(명)	61	자산규모	360
연간매출액	1,270	연간순이익	30
주생산품목	자동차 모터 부품/안테나 부품		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 1990년 창립한 이래 매출이 지속적으로 늘어, 앞으로 중견기업으로 도약하기 위해서는 기존 경영체제를 정비하고 기업 규모에 맞는 효율적인 관리시스템 도입이 절실하였음
- ‘불량률 ZERO화’를 유지하고 품질을 더욱 향상시키기 위해 전직원들의 인식 전환이 필요하며, 새로운 품질관리시스템을 도입해 품질 안정화가 요구되었음
- 작업현장에 혁신활동을 활성화하고, 청결·정리정돈의 생활화하여 불합리한 설비와 작업방법을 개선이 필요하였음

### ■ 외부환경

- 제품의 생산성을 높여 납품처(LG이노텍)의 원가절감에 기여함으로써 동반 성장의 추진력을 확보하는 것이 필요했음
- 생산성을 향상시켜 가격경쟁력을 확보하여 시장에서 우위 확보가 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 문영기 위원은 2012년 4월 ~ 2012년 11월까지 태성정밀을 대상으로 “경영전략 및 생산성 향상”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
인사 / 노무관리	<ul style="list-style-type: none"><li>• 인사 / 노무 관련 규정 개정</li><li>• 관리조직 / 인사관리 개선</li><li>• 직원 커뮤니케이션 개선</li></ul>
생산성향상 / 원가절감	<ul style="list-style-type: none"><li>• 임직원 품질의식 개선</li><li>• 자동화장비 제작을 통한 원가절감</li><li>• 품질 시스템 활동</li></ul>
3정 5S 개선	<ul style="list-style-type: none"><li>• 제자리 놓기 개선</li><li>• 현황판 및 현장 가시화 개선</li></ul>

## ■ 경영전략분야

- 노무관련 규정 개정
  - 노무사와 계약을 체결하여 취업규칙 및 근로계약서를 작성하도록 요청함
- 인사관리 시스템 개편
  - 인사고과표양식을 마련하여 이를 바탕으로 인사고과제도를 시행하고, 성과/역량평가제도 도입을 제안함
- 조직관리시스템 개선
  - 효율적인 조직 관리를 위해 그룹웨어 도입을 제안함

## ■ 생산성 향상/원가절감 분야

- 생산 자동화 설비를 제작하여 생산성을 극대화할 것을 조언함
- GM의 품질개선기법인 'QSB(Quality System Basic)'를 도입하여 품질관리를 체계적으로 할 것을 지도함
  - QSB의 Q Chart 및 신속대응 추적표를 대형화하여 현장에 설치하도록 권유함

## ■ 공정 PATROL

- 임직원 품질의식을 향상시킬 것으로 컨설팅함
  - 품질의식을 고취시키기 위해 품질 캠페인 배너를 설치하도록 자문함
  - 기존의 작게 제작된 '품질방침', '환경방침'을 1/2 전지 사이즈의 패널로 제작하여 사장실, 사무실, 생산현장, 검사실에 각각 부착하도록 권고함
  - 생산현장 바닥등에 형광라인 테이프를 이용하여 안전선을 만들도록 조치함
- 3정 5S<sup>1)</sup>를 실시하여 작업환경을 개선하도록 자문함

---

1) 3정5S란 정품, 정량, 정위치(3정), 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화(5S)를 의미함

## 자문성과

### ■ 인사/노무

- 시대적·법률적 변화에 맞춰 취업규칙과 인사규정 등의 조직관리 관련규정을 개편함
  - 개정된 규정을 기준으로 노사 근로계약을 재체결함
- 노사 간 유대관계를 개선하기 위해 전 임직원을 대상으로 비공식 모임을 개최하여 서로 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 기회를 가짐
- 조직 간 의사소통 개선과 효율적인 조직관리를 위해 사내 그룹웨어를 도입함 (www.itaesung.co.kr)

### ■ 생산성 향상/원가절감

- 생산장비 자동화에 성공함
  - 프라이머 수동도포를 자동화한 '자동도포기'를 제작함
  - 기존 도포과정에는 작업인원이 1명 소요되었으나, 자동화를 통해 0.5명으로 절감되어 생산성이 100% 향상됨
- 현장에 품질 배너를 게시하여 직원들의 품질 마인드가 고취됨
- 현장 바닥에 구획선을 지정하고 선입선출 랙을 제작하는 등 제자리 놓기 개선활동을 실시하여 3정 5S를 생활화 함
- GM의 품질시스템인 QSB(Quality System Basic)를 도입함



\* 조립실 선입선출 랙(좌)과 Q Chart 및 신속대응 추적 PANEL을 통한 유효성 검증 모습(우)

## ■ 공정 PATROL

- 불필요한 게시물을 삭제하고 게시물 크기를 일관성 있게 배치하는 등 회사 현황판을 정리하여 지시사항 전달 및 의사소통이 원활해짐
- 작업현장, 사무실, 회의실, 조립실 등 사업장 전반에 환경방침 및 품질방침을 명시함



\* 회사 현황판의 정리된 모습(좌)과 품질 마인드 고취를 위한 배너(우)

## 향후 전망과 대응

- 국내외 자동차시장의 침체와 엔저 현상으로 인한 수주물량의 감소로 신차종 개발 및 신제품개발이 지연됨으로써 기업의 경쟁력이 저하되고 이익창출이 더욱 어려워질 것으로 전망됨
  - 저가수주로 재무구조의 악순환을 관리하지 못하는 많은 중소기업들이 고전할 것으로 예상됨
  - 업체별 수주경쟁이 더욱 치열해질 것으로 예상됨
- 원감절감 및 품질개선을 통해 기업경쟁력을 확보하고, 치열한 경쟁구도에서 특화된 제품을 개발·생산하여 경쟁우위를 확보해야 함
- 태성정밀은 어려운 경제전망 속에서도 차별화된 영업전략으로 향후 5년간 매출이 증대될 것으로 예상함
- 지속적인 설비투자과 인적 자원 확보로 향후 매출증대에 미리 대비해야 함
- 태성정밀은 다양한 수주시장에 대한 확대 영업을 통해 매출규모 500억 원을 달성하여 중견기업으로 성장할 수 있을 것으로 기대됨

### 태성정밀 대표이사의 메시지



현대사회는 경쟁력을 갖춘 회사만이 살아 나갈 수 있다고 생각합니다.

이번 경영자문으로 인사/노무규정을 재정비하고, 생산성 향상과 원가 절감활동으로 고객신뢰도가 향상되어 매출 확대가 기대됩니다.

LG이노텍(주) 동반성장팀과 문영기 자문위원님께 다시 한 번 감사드립니다.

### 문영기 자문위원의 자문소감



참으로 보람된 기술지도였습니다.

태성정밀의 방남섭 사장님의 경영전략 및 생산성 향상에 대한 개선의지가 강력하여 좋은 지도 결과를 가져오게 되었습니다.

향후 생산성 향상 및 원가 절감활동을 지속하여 매출확대를 통하여 중견기업으로 발전할 것으로 예상됩니다.

### 협력대기업 엘지이노텍(주)의 추진소감



**LG이노텍**

협력사 태성정밀이 경영닥터제에 참여하는 것에 이어 '전경련 중견기업키우기' 프로그램에 참여하고 활동하는 모습을 보면서, 회사를 성장시키고자 하는 대표님의 강력한 의지를 느낄 수 있었습니다.

'협력사의 경쟁력은 곧 우리의 경쟁력이다' 라는 생각으로, 향후 태성정밀의 발전을 위해 의견청취와 지원을 아끼지 않겠습니다.

열정적으로 경영자문을 해주시는 문영기 자문위원님과 성실히 참여해주신 방남섭 대표님께 감사드립니다.

(주)익성

IKSUNG

## Sound Insulation Materials / Sound Absorbing Materials

자동차용 흡음재 및 차음재 분야에서 대한민국 선두주자로  
독자적인 기술력과 미래지향적 기술개발을 통해 경제성장에 이바지하며,  
우수인재 양성을 끊임없이 추구하는 기업입니다.



산업통상자원부 기술표준원 - 한국산업기술진흥원 공동주관  
2013년 제1회 "신기술인증(NET)" 취득  
"자동차용 일체형 통기성 카펫 및 카메트 홀·차음재 제조기술"  
수상일 : 2013년 04월25일 (주)익 성 임직원 일동

한국산업기술진흥협회-매일경제신문사 공동주관  
제70차 "IR52 장영실상" 수상  
NOISELITE™ (초극세사 흡음재)  
주식회사 익 성 임직원 일동



## 독자적인 기술력, 세계와 겨루다

(주)익성은 자동차용 흡음재와 차음재 분야에서 특허 및 실용신안 14건과 1건의 상표등록을 보유할 정도로 독자적인 기술력을 인정받고 있는 회사이다. 2013년에만 한국산업기술진흥원과 매일경제신문사가 공동주관하는 제70차 장영실상 수상과 산업통상자원부와 한국산업기술진흥원이 공동주관하는 제1회 '신기술인증'을 획득했다.

### 지속적인 고전을 타개하다

(주)익성은 1995년 현대자동차 1차 협력사에 제품공급을 시작으로 국내 5개 완성차 업체의 2-3차 협력업체로 고품질의 자동차용 흡음재·차음재를 제조하는 회사이다. 2012년 기준 매출액은 405억 원, 영업이익은 22억 원 상시 종업원 수 130명 정도의 규모로 이미 시장에서 인정받아오고 있는 중견기업이다. 특히, 익성에서 개발한 흡음재·차음재는 경쟁사의 수입제품보다 성능은 약 10% 향상된 반면, 가격은 15%까지 낮아졌기 때문에 향후 강력한 시장지배력을 예측할 수 있다. 하지만, 생산공정 Loss로 인한 월평균 1600만 원의 불량실폐비용은 과다했다. 또한, 1999년부터 2012년까지 200억 원을 투자한 신규 아이템 매출은 21억 원에 그쳤다. 기존 글로벌업체의 과도한 영업력에 막혀 사업은 지속적인 고전을 면치 못하고 있었다.

전경련 경영자문단은 올해 1월부터 6월까지 '기술/생산/품질 분야의 낭비 제거, 생산성 개선 경쟁력 강화'에 중점 지원했다. 의사소통 강화를 위해 사원들의 정기적인 교육을 실시하고 포상을 제인했다. 분기별 경영진의 정신교육이 있었으며, 월간 임원경영회의 결과를 공지하고, 주간 교육활동을 강화했다. 테마설정 개인별 프레젠테이션도 발표하게 했다. 현장개선활동으로 3정(정품, 정량, 정위치) 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)활동을 중심으로 교육 및 지도를 했으며, 직장의 구성원들이 자발적으로 모여 서로의 지혜를 짜내 문제를 해결하는 분임조를 구성해 활동성과를 게시하게 했다. 자발적 참여와 학습활동으로 현장 분위기를 조성해, 현장 중심적 개선활동 및 목표의식, 성과관리 능력제고 활동을 전개했다. 성과지표를 통한 지속적인 개선활동도 빠질 수 없는 자문내용이었다. 특히, 3정 5S 활동은 따로 사내에 게시판을 두고 현황을 지속적으로 체크하는 등 꼼꼼하게 챙겼다.

결과는 6개월 만에 나타났다. 우선, 2012년 대비 2013년 1/4분기 공정 Loss 및 불량실폐 비용이 15% 감소했으며, 생산성도 14% 증가했다. 더불어 직원의 자발적 참여 유도는 이직률 감소로 이어졌으며, 영업전략과 마케팅 전략 수립을 통해 신제품의 매출도 비약적으로 상승하고 있다.

(주)익성은 전략적인 제품생산, 품질관리, 인재확보 등으로 세계에도 통하는 기술력을 더욱 공고히 하였으며, 더불어 글로벌한 시장환경에 적합한 경쟁력을 갖추게 됐다.

### ■ 기업현황

- 1995년 현대자동차 1차협력사에 제품공급을 시작으로 1997년 경기 김포에서 총복 음성으로 공장을 이전하여 현재 국내 5개 완성차에 차음재/흡음재를 제조공급함
- 현대·기아자동차 1차 협력사로, 매출액은 405억 원, 영업이익은 22억 원, 상시 종업원 수 130명 규모임(자문 전, 2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 체계적인 관리시스템 부재로 불량 및 실패비용 과다, 낭비요인 산재, 업무능률저하 등 내실화 역량이 부족함
- 자동차 흡음재·차음재 시장에서의 선점적 위치확보 및 미래지향적 기업구조 구축 필요
- 신규 아이템의 시장진입이 기존 글로벌업체의 장벽에 막혀 지속적 고전

### ■ 자문내용

- 의사소통 강화
  - 분기별 경영진 정신교육, 월간 임원경영회의, 전사원 정기교육활동, 추진테마 설정 개인별 프리젠테이션 발표 제한함
- 현장 개선활동
  - 3장5행 활동을 중심으로 현장관리 중요성 교육 및 지도함(내부이사결정 최우선순위로 지원토록)
  - 완성품 및 공정간 최적 물류 관리체계를 도입 추진
- 자발적 참여 및 지속적 개선활동
  - 안전, 화재, 시간관리, 생산성 향상, 공간 활용방안, 낭비요인 제거 등을 지적/진단 및 지도함
  - 성과지표(KPI)중심으로 업무성과를 계량화하고, 실적저조 항목은 분발독려 및 원인대책회의 실시, 우수항목에 대해서는 칭찬, 격려토록 지도함

### ■ 자문성과

- 공정Loss 및 불량실패비용 감소 : 2012년도 대비 2013년 1/4분기 15% 감소
- 생산성 향상 : 2012년도 대비 라인별 시간당 생산량 평균 14% 증가
- 이직률 감소 : 지속적 동기부여로 2012년도 대비 월평균 이직율 46% 감소
- 신규 아이템 매출영향 : 영업전략 재정립 후 2013년부터는 매출 증가추세

### ■ 향후 전망과 대응

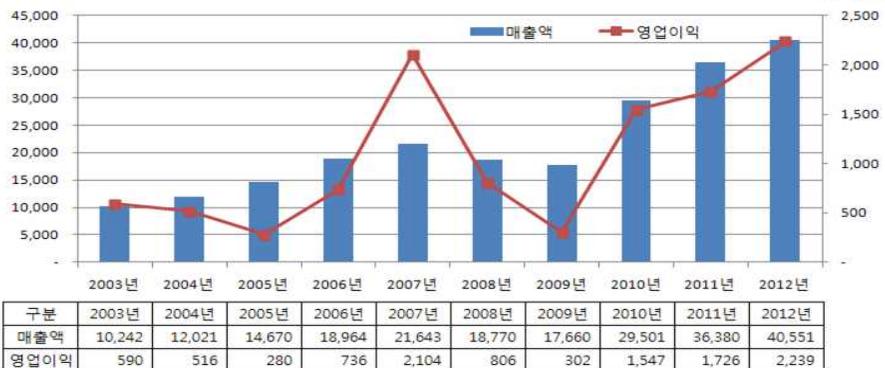
- 국내외 차음재/흡음재 시장은 자동차뿐만 아니라 의료, 가전제품, 건설, 등 지속적으로 성장할 것이라 전망될 뿐만 아니라, 세계시장에서 활용범위가 다양하여, 그동안의 축적된 Knowhow와 기술력을 바탕으로 경쟁력을 강화하고 다양한 마케팅 활동을 통해 지속적 성장/발전이 기대됨
- 익성에서 개발한 흡음재가 기존 경쟁사 대비 흡음능력이 약 10% 향상된 반면, 가격은 15%가량 저렴해졌기 때문에 국내 시장에서 외국산을 대체할 뿐 아니라 중장기적으로 글로벌 시장 진출 모색으로 매출 신장이 기대됨

## 기업현황

- 경기도 김포시에서 1995년 설립한 (주)익성은 설립초기 수입제품에 의존하던 자동차용 차음재 제품을 국산화에 성공했고, 현대자동차 1차 협력사로 등록되어 제품공급을 시작함
- 1997년에 충북 음성으로 공장을 이전하여 현재 국내 5개 완성차업체에 차음재 / 흡음재를 제조·공급하는 회사로 발전함
- 자동차용 차음재 및 흡음재 제조를 주력으로 하며, 현재 음성1공장(본사) 차음재 생산, 음성2공장 흡음재 생산, 울산공장 차음재 / 흡음재 생산 등 3개의 사업장에서 제품을 생산·공급하고 있음
- 차음재/흡음재관련 특허 및 실용신안 14건과 상표등록 1건을 보유함. 2013년도에 제70차 IR 장영실상 수상(극세사 흡음재)했으며, 2013년 1차 NET(신기술 인증) 획득(통기성 흡차음재 제조기술)하고, 2013년도 NEP(신기술제품) 3차 심사 중(1차심사, 2차심사 합격)으로 공인된 기술력을 보유하고 있음
- 부품·소재 전문기업(지식경제부), 경영혁신형 중소기업(중소기업청)이며, 품질경영시스템(ISO/TS16949:2009) 인증획득으로 우수한 제품의 생산과 기술능력 확보에 박차를 가하고 있음

### 〈 (주)익성의 매출액 및 영업이익 추이 〉

(단위 : 백만 원)



- (주)익성은 현대/기아자동차 등 국내 5개 완성차 업체의 2~3차 협력업체로, 설립 이후 지금까지 고품질의 자동차용 흡·차음재를 지속적으로 납품하며, 자동차용 극세사 흡음재 시장의 90%이상을 장악하고 있는 경쟁사의 수입제품 (2012년 기준)보다 우수한 성능 및 가격의 제품개발에 성공하여 본격적인 양산체제를 구축하고 있음

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기 업 개 요			
업 체 명	(주)익성	대 표 자	이봉직
본 사 주 소	음성공장 : 충북 음성군 삼성면 덕정리 68-2		
공 장 주 소	울산공장 : 울산광역시 울주군 상북면 길천2차 일반산업단지 4-13B/L		
업 종	제조 (차음재, 방음재)		
근로자수(명)	129	자 산 규 모	34,437
연 간 매 출 액	40,551	연 간 순 이 익	920
주 생산품목	자동차용 흡·차음재		

## 자문신청 배경

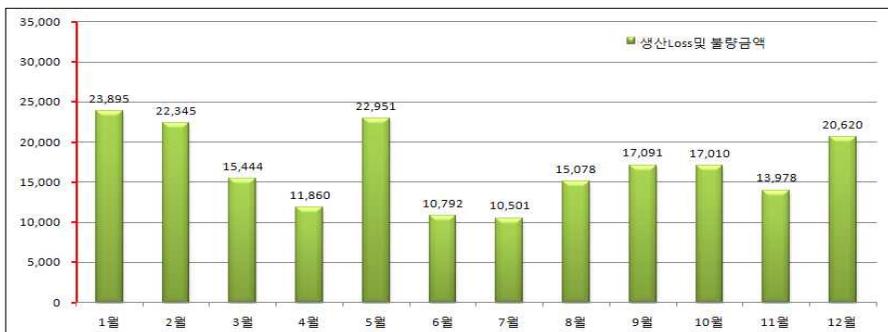
■ **내부환경** : 체계적인 목표 관리시스템 부재로 전반적인 경영개선활동 강화 필요

- 생산 공정 로스(Loss) 및 불량실패비용이 과다함

- 2012년 생산 공정 로스(Loss) 및 불량금액 : 월평균 16,797천 원

〈 2012년도 생산공정 로스(Loss) 및 불량 금액 〉

(단위 : 천 원)



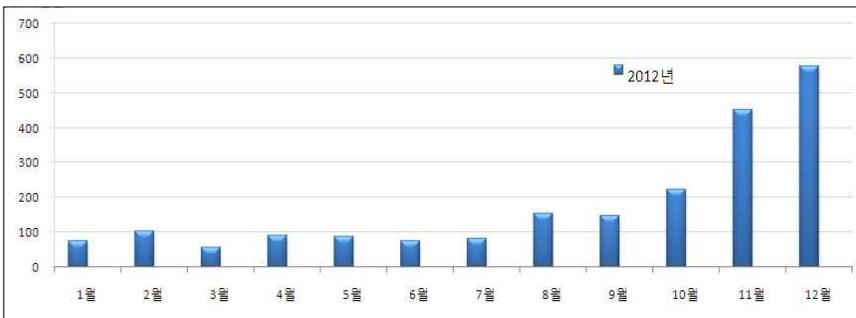
- 회사의 발전 및 성장추세에 대비하여 중장기 비전과 체계적인 관리시스템이 없어 낭비요인이 많았고, 업무 능률면에서 내실화가 부족하므로 전반적인 목표 재설정 및 직원들 동기부여를 통한 능동적 경영 개선활동이 필요함
- 신규 아이템 양산 진입에 따른 조기 공급 안정화와 체계적인 관리시스템 정착으로 가동률과 납입률 향상을 실현하는 등 지속적 관리체계 수립이 필요함

■ **외부환경** : 신규사업 아이템 시장진입이 기존 경쟁업체의 장벽에 막혀 지속적 고전으로 판매 활로개척 필요

- 지속적으로 성장·발전해 나가는 자동차산업에 맞춰 경쟁력을 강화하여 시장에서의 우위를 확보하고 미래지향적 기업구조를 구축하는 것이 필요함
  - 흡음 및 차음 효율 지속향상을 위한 기술개발 투자가 요구됨
- 신규 사업 아이템의 시장진입이 글로벌 경쟁업체의 장벽에 막혀 고전함에 따라 신규 사업이 위기에 처함
  - 신규 아이템과 관련하여 2009년부터 2012년까지 3년간 200억 원을 투자하였는데, 현재 매출이 서서히 증가하고 있으나, 투자대비 실적이 아주 미미함 (2012년 신규 아이템 매출 실적 : 21억 원)
  - 시장개척 및 영업전략 다변화를 통해 매출 신장 방안을 검토해야 함

〈 2012년도 신규 사업 매출현황 〉

(단위 : 백만 원)

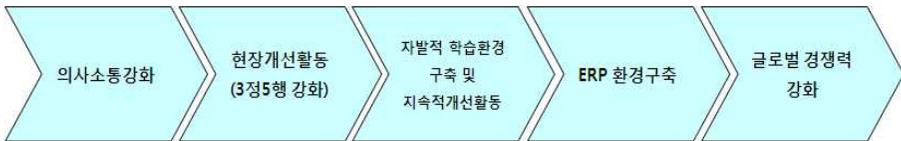


## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 오상규위원은 (주)익성을 대상으로  
2013년 1월 ~ 2013년 6월까지 “기술/생산/품질분야의 낭비제거, 생산성 향상,  
경쟁력 강화”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

#### ○ 경영자문 및 개선활동 로드맵 제시



분 야	자 문 내 용
의사소통 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적인 교육실시 강화 (사내 팀장급 자체 강사진 운영 _ 포상 제안)</li> <li>• 적극적인 소통방식 개선제안 (분기별 경영진 정신교육, 월간 임원경영회의의 결과 공지, 주간 교육활동 강화, 테마설정 개인별 프리젠테이션 발표)</li> </ul>
현장 개선활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3정5S 활동을 중심으로 교육 및 지도</li> <li>• 분임조 구성하여 활동성과 게시</li> <li>• 고질적인 문제 경영자에게 보고, 개선하는 활동 전개</li> </ul>
자발적 학습환경 구축 및 지속적 개선활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자발적 참여 및 학습활동을 통한 현장 분위기 조성</li> <li>• 현장 중심적 개선활동 및 목표의식, 성과관리 능력제고 활동</li> <li>• 성과지표를 통한 지속적 개선활동 전개</li> </ul>

### ■ 의사소통 강화

- 회사 비전과 경영성과를 임직원 간 공유하고, 소속감을 심어주기 위한 다양한 의사소통방식과 직원들의 능동적 참여를 위한 정기적인 교육과 체계적인 의사소통방식 도입을 제안함(정례회의외 경영회의, 일일결산, 내부교육 등)



〈주간 교육활동 모습〉

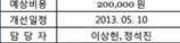


〈테마설정 개인별 프레젠테이션 발표 모습〉

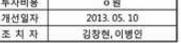
### ■ 현장개선 활동

- 낭비요소 제거, 품질 향상, 작업능률 향상을 위해 3정5S 활동을 중심으로 교육 및 지도함
- TFT 및 팀별 분임조를 구성하여 활동성과를 게시하고, 고질적인 문제는 경영자에게 보고하여 개선하는 활동을 적극 전개하도록 함

#### 〈 3정5S 활동 추진현황 〉

		개선 전	개선 후
장 소		사무실 계단	사무실 계단
촬영일시		2013. 05. 10	2013. 05. 10
실 명		화인트 도색 벗겨짐	화인트 도색
현 상			
			
예산비용		200,000 원	투자비용
개선일정		2013. 05. 10	개선일자
담 당 자		이상현, 정석진	조 지 자
		이상현, 정석진 외 3명	

〈개선전/후 사례 1〉

		개선 전	개선 후
장 소		금형/적재대	금형/적재대
촬영일시		2013. 05. 10	2013. 05. 10
실 명		금형/적재대 정리정돈	금형/적재대 정리정돈
현 상			
			
예산비용		0 원	투자비용
개선일정		2013. 05. 10	개선일자
담 당 자		김창현, 이병민	조 지 자
		김창현, 이병민	

〈개선전/후 사례 2〉

### ■ 자발적 학습 환경 구축 및 지속적 개선활동

- 관련부서 조직원이 자발적으로 현장분위기 조성, 작업자 안전, 작업장 화재, 시간관리, 가동률 향상, 공간 활용방안 등을 진단하고, 자문위원은 이에 대한 지도를 실시함



〈오상규 자문위원의 교육 모습〉



〈자문위원 현장점검 및 지도 모습〉

- 작업현장을 중심으로 개선활동 및 목표의식, 성과관리 능력 제고를 위해 월별 성과지표를 중심으로 경영활동 분석 및 성과지표항목 현황판을 공지하여 전체적으로 공유하도록 하며, 실적저조 항목은 분발토록 독려하는 한편, 원인대책회의를 실시하고, 우수항목에 대해서는 칭찬, 격려하도록 지도함



\* 3정5S 추진 현황판

## 자문성과

### ■ 공정로스 및 불량률 감소

○ 낭비요소 제거, 품질향상의 현장개선 활동으로 공정로스(Loss) 및 불량률이 감소함

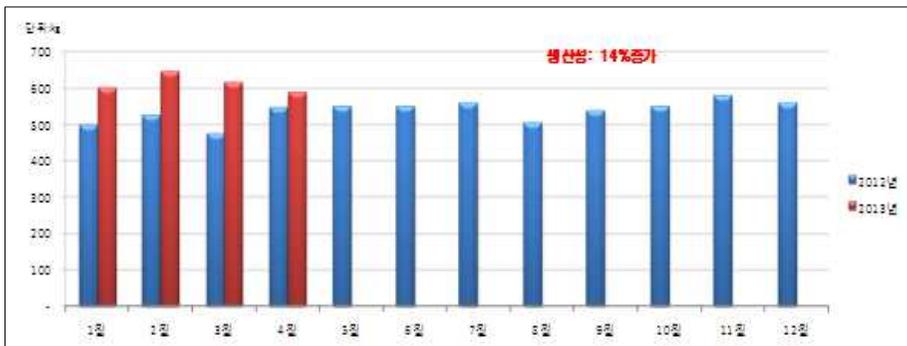
- 2012년 대비 2013년 1/4분기 공정 로스(Loss) 및 불량실패 비용 15% 감소 (2012년 월평균 1,679만 7천 원 발생, 2013년 1/4분기 월평균 1,437만 6천 원 발생)



### ■ 생산성 향상

○ 현장개선 활동으로 인한 작업능률 개선으로 생산성 향상

- 2012년 대비 2013년 4월까지 라인별 평균 시간당 생산량 14% 증가 (2012년 평균 536kg/hr 생산, 2013년 1~4월 평균 612kg/hr 생산)



## ■ 이직률 감소

- 미션 및 과제에 대한 조직원의 자발적 참여유도 및 지속적 동기부여로 이직률이 감소함
  - 2012년 대비 2013년 4월까지 월평균 이직률 46% 감소 (2012년 월평균 3.7% 이직, 2013년 1~4월 월평균 1.7% 이직)

## ■ 신규 사업 아이템 매출 증가

- 영업전략 및 마케팅전략 재정립 후 신규 사업 아이템의 매출 고전을 극복하여 2013년부터는 매출 증가 추세임

## 향후 전망과 대응

- 오늘날 삶의 질이 향상돼 쾌적한 생활환경과 작업여건 등에 대한 욕구가 커지며, 원치 않는 소음과 진동에 대한 관심과 규제도 점점 높아져 차음재/흡음재 시장은 자동차를 포함하여 가전, 환경 분야 등 여러 분야에서 지속 성장이 전망됨
- (주)익성은 자동차산업의 경량화 추세와 차량 정숙성에 대한 고객 욕구가 대두됨에 따라 최근 차음재/흡음재 소재의 중요성이 한층 강화되어 그동안의 노하우와 기술력을 바탕으로 경쟁력을 강화함으로써 향후 지속적인 성장/발전이 충분히 기대됨
- 2013년도 제70차 IR 장영실상을 수상한 초극세사 흡음재(상품명 NOISELITE)는, 90% 이상을 수입에 의존하던 기존 자동차용 극세사 흡음재보다 흡음성능이 약 10% 향상된 반면, 가격은 15%가량 저렴해졌기 때문에 국내 흡음재 시장에서 외국산을 대체할 수 있을 것으로 기대됨. 또한 이 제품은 자동차 흡음재 외에도 전기가전, 섬유, 의류 등 산업 전반에 광범위하게 활용이 가능하여 향후 사업범위가 확대 될 것으로 예상됨

### 이봉직 ㈜익성 대표이사의 메시지



지난 6개월간의 짧은 경영자문 활동에도 불구하고 성공적인 성과를 가져오게 되어 기쁘게 생각되며, 무엇보다도 직원들의 동기부여와 전반적인 관리시스템의 레벨업(Level up)으로 여겨 집니다.

또한 직원들의 자발적인 마인드 변화를 이끌어 주셨고, 그동안 미루고 있던, 혹은 살펴보지 못했던 사항에 대하여 과감히 지적/지도해주신 오상규 자문위원님 덕분에 전반적으로 경영 관리시스템이 향상된 것을 체감할 수 있었습니다.

또한, 중소기업의 의지와 노력만으로는 한계가 있음을 느끼고 있을 때, 본 전경련 경영자문활동을 시작하게 된 것은 참으로 행운이라 생각합니다. 그동안 중소기업 으로서는 부담스러울 정도로 많은 투자비를 들여 개발한 신기술이 기존 업체의 과도한 영업력에 막혀 고전 중인 상황에도 불구하고, 다양하고 전문적인 경험이 풍부한 오상규 위원의 열성적인 자문을 통해 거듭날 수 있는 기회를 갖게 되어 다시 한 번 감사의 말씀을 드립니다.

앞으로도 고객의 가치를 소중히 하고 사회에 기여하고자 전략적인 제품생산, 품질관리, 인재확보 등으로 우수한 기술력을 통해 고품질 제품을 공급하며, 기업과 고객이 함께 미래를 열어가는 파트너로서의 역할을 충실히 이행해 나갈 것을 약속드립니다.

### 오상규 자문위원의 자문소감



자문당시 흡·차음제 시장에서 뛰어난 기술을 보유하고 있음에도 경쟁기업에 비해 시장지배력이나 마케팅 능력 부족에서 시장 확대에 어려움에 부딪쳐있는 상황이었습니다.

하지만, 핵심역량을 바탕으로 내/외부자원을 극대화하고 지속 성장을 위해 기본을 충실히 하고 체계적인 절차를 만들고, 미래지향적이고 직원들의 꿈을 실현하기 위한 회사로 거듭나기 위한 자문위원의 조언을 아낌없이 받아들이고, 긍정적 변화를 이끌어 내기 위해 아낌없이 시간과 노력을 지원해주신 이봉직 사장을 비롯하여, 임직원들의 순수하고 열성적인 노력에 큰 박수를 보냅니다.

더불어, ㈜익성의 지속적인 변화의지와 노력은 장차 국내 자동차시장 뿐 아니라 글로벌 시장으로 확대하여 동종업계에서의 지속적인 성장의 밑거름이 되기를 바라며 ㈜익성의 무궁한 발전을 기원합니다.

(주)크린텍



CLEANTECH  
주식회사 크린텍

(주)크린텍의 새로운 비전은 고객을 위한  
친환경 솔루션입니다.

No.1

크린텍을 파트너로 선택하는 이유는?  
건설팅에서 사후관리까지 토탈솔루션을 제공하기 때문입니다.

[사용사례보기](#)



## 새로운 시장을 개척하는 신성장동력

(주)크린텍은 미국 'Tennant'사의 산업용 청소장비를 수입판매하고 A/S를 제공하는 회사이다. 이 회사는 1992년 4명의 직원이 4억 원의 매출을 기록한 것에 비교해 현재 44명이 121억 원의 매출을 올리고 있다.(2012년 기준) (주)크린텍은 달라지는 고객들의 니즈에 부합하는 신상품 출시, 판공서와 렌탈 등 새로운 시장의 공략을 모색하며 또 다른 도약을 위해 한 걸음씩 나아가고 있다.

### 고객 니즈를 선도하는 대내외적 혁신

산업용 청소장비는 최저 임금의 꾸준한 상승, 고령화, 3D 기피 현상, 건물의 대형화, 위생의 청결에 대한 관심 증가 등의 이유로 그 수요가 꾸준히 늘고 있는 추세다. (주)크린텍은 빌딩, 아파트, 공장 등을 지속적으로 공략해 전국 직영 사무소와 A/S센터를 보유하며 영업이익의 10억 원을 달성했다. 하지만, 새로운 성장동력 모색, 중간 관리자 부재라는 리스크는 전경련 경영자문단의 문을 두드리게 했다. 특히, 시장이 성장하면서 고품질의 외산장비와 중국산 저가 장비로 양극화되고, 외국 대형 법인들이 영업력을 강화시키며, 인력 스카우트와 대형 고객들에 대한 공격적 마케팅을 수행했다. 미국 'Tennant'사의 산업용 청소장비를 수입하지만, 대중화되는 장비에 고객이 인지할 수 있는 차별화 전략을 세울 필요성이 절실했다.

전경련 경영자문단은 기업성장을 전담하는 팀 구성, 크린텍만의 독자적인 브랜드 구축을 주문했다. 조직운영에 있어서는 중간관리자 계층 양성으로 조직을 강화하고 경영진에게 신속하게 분석, 전달될 수 있는 보고서 기능을 추가 개발할 것도 함께 주문했다. 수입조달이 많은 기업 특성상 환율 리스크 해지와 FTA, 규제 강화 등의 대외 환경 변수에 대한 발 빠른 대응도 함께 제안했다. 한편 경쟁사와의 경쟁에서는 고객의 니즈에 충실한 전략을 수립하고, 인력풀 유지를 위해 핵심 인력에게 10% 이상의 급여인상을 주문했다.

(주)크린텍은 고객의 다양한 요구에 적절히 대응하기 위해 장비와 사후유지관리를 결합한 복합 상품인 TCO와 PM를 출시했다. 지물의 편의성과 예산집행의 용이성을 제공하고 안정적 사후 유지로 고객안심을 이끄는 장점을 지닌 프로그램이다.

한편, 기존의 조직운영에 있어 전략기획실을 신설하고 기존 두 명의 중간관리자를 총 여섯 명으로 늘렸다. 'Tennant'의 의존도를 탈피하기 위해 일부 부품 중심으로 거래처를 변경하고 사후 유지비 중 가장 큰 비중을 차지하는 배터리, 충전기 등을 다른 상품으로 변경해 고객의 니즈에 부합한 전략을 세웠다. 이는 해당 품목 매출의 동기대비 60% 증가라는 결과를 가져 왔다. (주)크린텍은 체계적인 인력관리와 장기적인 전략을 수립하기 위한 전략기획실 신설로 내일을 향한 성장동력의 한 페이지를 열었다.

### ■ 기업현황

- 경기도 광주시에서 1992년 설립한 (주)크린텍은 미국 'Tennant'사 산업용 청소장비의 수입판매와 이에 대한 애프터서비스를 제공하고 있고, 전국 직영 사무소와 AS센터를 보유하고 있음
- 매출액 120억 원, 영업이익 10억 원, 상시 종업원 44명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 제조업체와 다른 도소매, 서비스업의 특성에 맞는 전반적 경영진단 필요
- 성장의 새로운 동력 확보
- 경영 전반에 대한 새롭고 객관적 시각 조명
- 회사 매출 성장에 따른 조직 구조의 변화 방향 모색

### ■ 자문내용

- 성장 동력의 마련
  - 고객의 니즈에 맞는 솔루션 개발과 미진입하고 있는 시장 탐색
  - Tennant 원브랜드 의존도 탈피 필요
- 조직 개편
  - 미래 성장 동력을 찾기 위한 조직 필요(기획 기능 추가)
- 정보 흐름 개선
  - 경영진의 신속한 의사 결정 위한 정보 흐름 개선 필요

### ■ 자문성과

- 장비와 사후 유지관리를 결합한 복합 상품의 출시 및 임대 전문 회사의 설립
- 기존의 사장 - 2부장 체제에서 사장 - 임원(부사장) - 2본부 3실로 확대 개편하여 권한 위임과 중간 관리자 계층의 양성으로 조직력 강화
- 정기적 전사모임(월) 실시 및 영업정보파악을 위한 영업활동관리프로그램 도입 (salesforce.com)

### ■ 향후 전망과 대응

- 전략기획실을 잘 활용하여 장기적 성장 로드맵을 잘 만들고 그에 따라 간다면 시장의 성장 가능성과 크린텍의 두터운 고객층, 안정적 운영체제로 보아 지속적 성장을 할 것으로 판단됨
- 대형 업체들을 중심으로 제품을 구매에서 임대하는 형태로 계약 관행이 바뀔 가능성에 대한 대비 또는 선도가 필요하며, 이를 위한 자금 조달을 미리 준비해야 할 것임
- 경쟁업체들에게 주요 인력 유출을 방지하고 보다 적극적이고 공격적인 영업활동을 강화하는 것이 요구됨

## 기업현황

- 경기도 광주시에서 1992년에 설립된 (주)크린텍은 'Tennant'라는 미국 유명 청소 장비 회사에서 산업용 청소장비를 수입하여 판매하고, 이에 대한 애프터서비스(A/S)를 제공하는 것을 주 업종으로 하여 만 20년 이상의 업력을 갖고 있음
- 대리점 없이 직영판매와 A/S체계를 구축하고 있으며, 제조업체가 아닌 도소매/서비스업(판매 및 A/S)로서는 국내 도소매업 상위 1.5% 내에 드는 건설한 기업으로, 향후 지속적 성장을 위한 방향성을 모색 중임

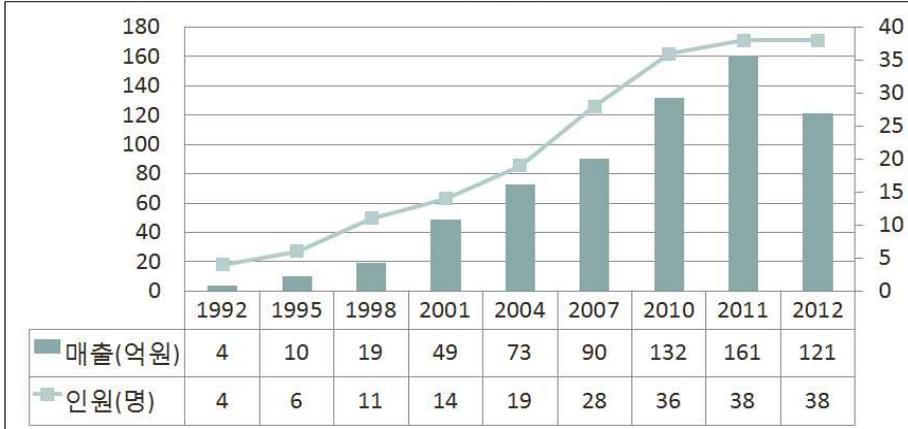


\* 크린텍이 취급하는 'tennant'사의 산업용 청소 장비

- 산업용 청소장비는 최근 최저임금의 꾸준한 상승, 고령화, 3D업종 기피현상, 건물의 대형화, 위생과 청결에 대한 관심 증가 등 사회현상과 관련하여 보편화 되고 있으며, 대형할인점, 빌딩, 아파트, 공장 등에서 사용이 증가하고 있음
- 2012년 매출 121억 원, 영업이익 10억 원을 기록하였고, 매출/이익/종업원 수 등 다양한 측면에서 20년간 꾸준히 성장세를 이어옴
- 특이사항으로는 물품의 수입조달이 많기 때문에 환율 리스크 헤지가 중요하며, 매출 및 이익의 증감 폭에 있어 FTA, 환율, 규제 강화 등의 대외 환경 변수가 큼

〈 (주)크린텍의 매출액 및 인원 규모의 연도별 현황 〉

(단위 : 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	(주)크린텍	대 표 자	고석명
본 사 주 소	서울시 서초구 서초동 1335번지		
공 장 주 소	경기도 광주시 오포읍 능평리 549번지		
업 종	도소매, 서비스업		
근로자수(명)	44	자 산 규 모	7,000
연간 매출액	12,100	연간 순이익	1,100
주 생산품목	청소장비(※생산이 아닌 취급품목임)		

## 자문신청 배경

■ **내부환경** : 해외 원브랜드에 대한 높은 의존도  
중간관리자 계층 부족

- 2011년 자문을 처음 신청한 당시에는 회사 매출이나 인적 자원의 숙련도 등은 상당히 높았으나, Tennant라는 프리미엄 브랜드의 판매와 서비스라는 당시의 비즈니스 모델 그대로 지속적인 성장이 가능한가에 대한 고민이 있었음

- 당시 38명(주사업장 인원 28명, 지방 5개 지역 10명)의 인원을 2명의 중간 관리자가 관리하고 있었으나, 지속적인 인원 증가계획과 넓은 지리적 분포로 효율적인 조직 관리가 어려웠음
- 또한 일상적 업무는 ERP로 진행하여 데이터 입력은 평균 이상의 수준이나, 입력된 ERP 데이터를 활용해서 분석하는 역량은 상대적으로 부족한 것으로 파악되었음

■ **외부환경** : 시장 세분화에 따른 기존 시장의 경쟁 심화  
비진입 시장에 대한 대응 부족

- 시장이 성장하면서 고품질의 외산장비와 중국산 저가장비로 양극화되고, 외국 대형 법인의 지사들이 영업을 강화하면서 숙련된 인력의 스카우트와 대형 고객들에 대한 가격 공세를 강화하고 있어 위협요인이 발생함
- 장비가 대중화 되어감에 따라 고객이 쉽게 알수 있고, 동시에 고객니즈에 부합하며 설득력 있는 차별화를 찾아야 했음
- 관공서, 입찰, 렌탈 시장 등 (주)크린텍이 전혀 진입하지 않은 시장이 있는 반면, 이에 대한 구체적인 대응방안이 부족함

**진단 및 처방(자문내용)**

전경련 경영자문단 권재석 위원은  
2011년 11월 ~ 2013년 현재까지 (주)크린텍을 대상으로 “기업의 지속적인 성장과 안정적인 운영에 대한 방향성 제시”에 대한 중점 자문을 실시하고 있다.

〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
기업성장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지속적인 기업성장방안을 고민하는 조직 필요(기획기능 강화)</li> <li>• 비시장에 대한 적극적 탐색 및 진입 판단(관공서, 렌탈 등)</li> <li>• Tennant브랜드 탈피하여 크린텍 브랜드 중심구조 구축</li> </ul>
조직운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간관리자 계층 양성으로 조직 강화</li> <li>• 운영비를 10% 감소시켜 성장 위한 현금 확보</li> <li>• ERP의 미비한 기능 강화로 임원진 의사결정 속도 신속화</li> </ul>
경쟁에 대한 조언	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경쟁사를 이기기 위한 전략이 아닌 고객니즈 충족 전략</li> <li>• 경쟁자도 변화하므로 상대방의 수를 예측하고 동적 대응</li> <li>• 경쟁사에 인력을 빼앗기지 않고 유지 위해 급여의 경쟁성 확보 중요 (10%+)(다만, 주요 인력에 국한)</li> </ul>

■ 기업 성장

- 기업성장의 방향성 결정은 단기적으로 결론지을 수 있는 것이 아니므로 상설 조직을 설립하여 지속적인 논의를 하도록 하고, 지속적이고 다양한 성장 가능성 타진을 위해 박람회·전시회 등을 적극적으로 참관할 것을 제안함
- 기존에 ㈜크린텍이 타깃이 아니라고 생각하여 진지하게 탐색하지 않았던 관공서, 렌탈, 입찰시장 등 비시장에 대해 정말 타깃이 아닌지 심층적인 파악이 필요함
- Tennant 원브랜드 일변도를 탈피하여, 다양한 포트폴리오를 통해 회사의 존속 및 성장을 위한 선제적 리스크 관리가 필요함

■ 조직 운영

- 개인 중심이 아닌 조직 중심으로 성장하고, 올바른 기업문화를 정착시키기 위해서는 중간관리자의 역할이 매우 중요함
  - 중간관리자 인원이 전체의 5%(38명 중 2명)에 불과하여 매우 적으므로, 20%까지 늘리는 것이 바람직함

- 매출도 중요하지만 비용 절감을 통한 이익 관리가 매우 중요하며, 이는 현금 확보를 통해 향후 미래 성장의 종자돈을 마련하기 위한 것임
- 현재 일상업무를 ERP화하여 잘 구축해놓았으나, 경영진에게 정보가 신속하게 분석, 전달될 수 있는 보고서 기능은 추가로 개발하는 것이 좋을 것으로 보임
- 영업활동의 중요성을 감안할 때, 본사로 적시에 정보가 유입되어야 함에도 불구하고, ERP에 입력되는 정보가 매우 한정적이고 영업사원의 임의적 판단이 많기 때문에 이러한 부분을 보완할 필요가 있음

## ■ 경쟁에 대한 조언

- 시장에서 우위를 지속하고 새로운 시장에서도 선도적 역할을 하기 위해서는 경쟁사를 이기기 위한 전략이 아닌 고객니즈를 충족시켜 브랜드를 차별화 시킬 방안을 강구해야함
- 경쟁사에 주요 인력을 빼앗기지 않고 유지하는 것이 곧, 회사의 경쟁력을 유지하는 것이므로, 주요 인력에 한해 급여의 경쟁성 확보(10%+)가 중요함

## 자문성과

### ■ 신상품 출시와 판로 개척

- 고객의 수요와 요구에 맞추어 장비와 사후유지관리를 결합한 복합 상품을 출시함
  - TCO(Total Cost of Ownership) : 장비 금액과 3~5년 사후유비관리비를 묶어 일정금액으로 제공하되 총액의 50%는 선불로, 잔여 금액의 50%는 기간 내 월납하는 프로그램으로, 고객 입장에서는 지불의 편의성과 예산 집행의 용이성을 높이고 사후유지에 대한 안심을 드림

- PM(Planned Maintenance) : 매월 1회 방문과 소모품 및 부품 등 사후 유지비를 1년 단위로 계약하여 매월 일정 금액으로 제공한 프로그램으로, 고객 입장에서는 지불의 편의성과 예산 집행의 용이성을 높이고 사후유지에 대한 안심 및 장비 수명을 30% 이상 연장시키는 효과가 있음
- 관공서시장 및 렌탈 시장에 대한 탐색 결과, 인지하지 못했던 약 40억 원 규모의 시장이 있다고 파악되어 이를 공략하기 위해 임대를 비즈니스 모델로 하는 별도의 법인을 2012년에 설립함
  - 관공서시장을 겨냥해 활발히 활동 중이며 추가로 식음료업 시장도 검토 중
- 전략기획실을 신설하고 상설 조직화하여 앞으로도 시장 발굴, 니즈 변화 파악 및 솔루션 기획을 진행할 계획임

## ■ 조직 운영

- 기존의 2명의 중간관리자(상무, 부장) 체제에서 임원 산하 2본부 3실로 개편하여 본부장 2명과 실장 3명, 총 6명으로 중간관리자를 총인원의 13% 정도로 늘렸음

〈크린텍 조직도 개선 전(좌)과 개선 후(우) 비교〉



- Tennant 의존도를 탈피하기 위해 일부 부품 중심으로 거래처를 변경하였고, 사후 유지비용 중 가장 큰 비중을 차지하는 배터리, 충전기 등을 다른 상품으로 변경하여 고객의 비용절감을 실현함으로써 해당품목 매출이 동기 대비 60% 증가함

- 2013년 KPI<sup>2)</sup>를 비용절감으로 설정하고, FTA 등에 따른 관세혜택을 받기 위한 규정을 확인하고 이에 따라 관세율 즉시 철폐, 년차별 철폐 등 품목을 확인해서 원산지 인증을 받아 추후라도 환급받는 작업을 계속 진행하고 있으며 이에 따라 연간 5천만 원 이상을 절감할 수 있었음
- 보고서 및 회의 자료의 전산화는 2013년 하반기 이후 추진할 계획이며, 영업활동 관리프로그램을(Salesforce.com) 도입하여 2013년 6월부터 일정관리, 기회관리, 고객관리 등에 사용 중임

## 향후 전망과 대응

### ■ 성장하는 시장에 대한 대응

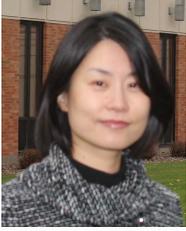
- 신설한 전략기획실을 잘 활용하여 장기 성장로드맵을 만들고, 그에 따라 회사를 운영해 나간다면, 시장의 성장 가능성과 크린텍의 두터운 고객층, 안정적 운영체제로 보아 지속적인 성장이 가능할 것으로 판단됨
- 지게차 장비시장에서 보듯 전체시장의 30%, 이 가운데서도 대형 업체들이 구매에서 임대로 계약관행이 바뀔 가능성에 대한 대비하거나 또는 선도가 필요하며 이를 위한 자금 조달을 미리 준비해야 할 것임
- 시장이 성장함에 따라 세분화 현상이 두드러지기 때문에 한 브랜드로는 모든 가격대와 니즈를 만족시킬 수 없고, 해외 제조품목이기 때문에 장비 개선에 제한이 있는 만큼 이러한 장비의 특성과 부합하는 타깃 시장 선정이 매우 중요함
- (주)크린텍의 자산이라고 할 수 있는 두터운 고객층과 고객의 구매시스템 접근성 등을 이용하여 청소장비 외에 성장을 주도할 다른 품목을 발굴할 필요가 있음

2) KPI(Key Performance Index) : '핵심성과지표'인 KPI는 조직의 목표달성의 정도를 계량하는 지표이다.

## ■ 경쟁력 강화방안

- 중간관리자 계층의 역량을 높여, 조직이 중간관리자에 의해 발빠른 대응을 해야 복잡해지는 대외환경과 심한 경쟁 속에서도 경쟁력을 유지할 것으로 보임
- 타 업체에서의 인력 스카우트가 계속 될 것으로 판단된다면, 숙련된 인력을 계속 유지하기 위해서는 경쟁사들의 급여 수준을 파악하여 주요 인력에 대한 보상안은 강화하는 것도 필요하며 법적 자문을 받아 다양한 안전장치를 마련해야 할 것임
- 경쟁사의 주요 고객 목록을 만들고 이 중에서 자사가 끌어올 수 있는 고객이 누구인지 구체적으로 살펴보는 등 기존 고객에 안주하기 보다는 과감하고 공격적인 영업활동을 해야 할 것으로 보임
- 신입직원의 비율이 높아지고 계속 직원을 채용할 계획이라면 교육 기능의 강화가 필요할 것으로 보임

## 고예성 ㈜크린텍 사장의 메시지



제조업체는 공정 개선이나 수출판로개척 등 명확한 결과가 나올 수 있는 자문 요청을 드리는 반면, 저는 전반적인 경영 진단을 부탁드렸습니다.

산업용 청소장비라는 특수 품목의 도소매업, 서비스업이다 보니 품목에 대한 이해도가 높은 위원님을 찾기가 쉽지는 않았습니다. 다만, 서비스/전산 경험이 풍부한 권재석 위원님을 주위원님으로 모시게 되었습니다.

권재석 위원님께서서는 명확한 문제점이 있지 않은 상황에서도 여러 분의 다양한 자문위원을 초청해주시고 연결해주셔서 전체적인 조망과 진단을 해주신 점이 매우 감사합니다.

기업이든 사람이든 현상 유지를 하고 싶은 것이 본능에 가깝다고 합니다. 그만큼 변화라는 것은 어떤 결정적 계기가 있어야 일어나게 되는데, 자문과 조언을 통해 변화의 한 걸음을 또 내딛게 되어 회사의 성장의 단초가 되지 않나 싶습니다.

또한 중소기업의 사장 자리는 외롭고 힘든 결정을 해야 하는 경우가 많은데, 이를 이해해주고 의논할 수 있는 상대가 있다는 것만으로도 든든할 때가 많습니다.

앞으로도 전경련중소기업협력센터에서 많은 중소기업들이 조언을 받아 성장에 도움 받을 수 있는 혜택을 누렸으면 합니다.

## 권재석 자문위원의 자문소감



크린텍을 자문하게 된 것은 혁신스쿨 교육에 참가했던 고예성 사장이 강의를 듣고 지명하여 자문을 신청하면서 인연을 맺게 되었습니다.

고 사장은 창업하신 고석명 회장의 딸로서 경영수업을 받고 MBA과정을 거쳐 사장직을 수행하게 된 2세 경영인입니다.

세계 제일의 청소기기 회사인 미국 테넨트사의 한국 대리점으로 출발해서 승승장구해왔으나, 2세 경영인이 맡은 시기부터는 경쟁이 치열해서 전반적으로 경영이 어려운 국면을 맞이하였습니다.

맞이하셨습니다.

그럼에도 고 사장은 회사를 잘 이끌어 계속 성장하고 있으며, 중소기업에서 중견 기업으로 성장하기 위해 전사원이 합심해서 노력하고 있습니다.

전 사원 교육, 영업 일선 현장 지원, 매월 본부장 이상의 경영회의에 참석하면서 자문하는 내용들을 철저히 실천하여 지속적으로 회사가 성장하여 많은 보람을 거두고 있습니다.

(주) 에이치엔알

변화와 소통을 통해 사람을 중요하게 생각하는  
Human & Refractories



## 제2의 도약, 안전경영으로 시작하다

㈜에이치엔알은 위탁회사에서 제공하는 작업장과 설비 및 장비를 이용하여 위탁회사의 주문에 따라 제철회사의 용광로 내벽 제작에 필요한 내화물의 가공과 적재를 주로 담당하는 인력 공급 전문 기업이다. 포스코켄텍의 1차 협력사로 일찍이 안전사고의 잠재성에 대비해 KPSHA1800과 고용노동부로부터 자율안전사업장으로 인증 받는 등 안전경영에 치중하고 있다.

### 작업환경의 과감한 체질개선으로 원가절감

㈜에이치엔알은 최근 전반적인 제철산업의 침체와 외주가공비 삭감 압박에 중국산 내화물 수입량 증가에 따른 일감 부족으로 고충을 겪게 되면서 전경련에 자문을 요청하게 됐다. 전경련 경영자문단은 경직된 사풍에서부터 문제가 발생한다고 봤다.

이 때문에 ㈜에이치엔알은 자발적 참여를 통한 작업장 환경개선과 Lay-Out 변경으로 작업 분위기 쇄신을 최우선으로 시도했다. 또 위탁물량 감축에 따른 유희설비의 철수와 물류를 고려한 Lay-Out 변경을 토의했다. 대기업인 포스코켄텍의 인적·물적 지원까지 이뤄져 생산준비 시간이 20% 단축되었음은 물론이고, 더욱 긴밀한 관계를 형성하면서 동반성장의 기틀을 마련했다.

품질문제를 해결하기 위해 포스코켄텍과 품질향상 협의체를 운영, 침적관 형틀을 평판으로 변경하고 지게차 대신 무동력 운반구를 제작하여 사용하면서 작업효율을 높일 수 있었으며, 차량유류비와 인건비를 절감하는 효과를 거두었다. 이로써 1.5억 원의 정량적 개선을 이루어 냈다. 보기 힘든 대기업과 중소기업의 이상적인 협력관계를 보여준 것이다.

또한 조직분위기를 쇄신하기 위해 임직원 의식변화교육을 전개하는 과정에서 의식변화 워크숍을 실시했다. 등반을 통해 상호 유대감을 고양하고, 어려울 때 서로 밀어주고 당겨주면서 아껴주는 동료애를 실천했다. 이는 일상의 번뇌를 털어버리는 계기가 되었을 뿐만 아니라 조직 구성원 간 신뢰감 조성의 장이 되었다. 경직되었던 조직분위기가 참여 지향적인 조직으로 변모하는 순간이었다.

인재가 경쟁력인 시대. 이제 ㈜에이치엔알은 단순히 위탁받은 작업만 실행하는 수동적인 조직이 아니다. ㈜에이치엔알은 주인인식을 가지고 능동적으로 위탁가공을 수행하는 활력 넘치는 기업, 공동체 의식과 따뜻한 가슴으로 서로 끌어주고 밀어주는 신뢰 넘치는 일터로 거듭나고 있다.

### ■ 기업현황

- 경북 포항에 위치한 (주)에이치엔알은 1994년 설립 이래 제철산업 용광로를 구성하는 핵심 소재인 내화물의 가공과 적재를 담당하는 인력용역회사임
- 상시 종업원 39명, 매출액 30억 원(2012년) 규모이며 작업자의 안전을 최우선으로 고려하는 '사람중심 기업'을 표방함
- 포스코켄텍의 1차 협력사로 KOSA18001, 노동부의 자율안전사업장 인증을 획득함

### ■ 자문신청 배경

- 세계 제철산업의 전반적인 침체로 경영환경 악화에 대한 대처방안 수립
- 경영 효율화와 종업원의 인식변화를 가져올 수 있는 방안이 필요
- 작업환경 개선과 물량 감소에 따른 Lay-Out 변경 등 공정 개선이 시급
- 포스코켄텍과 (주)H&R의 동반성장 방안 모색

### ■ 자문내용

- 작업장 환경 개선 및 Lay-Out 변경
  - 전임직원의 참여하에 작업장 환경 개선작업 주문
  - 포스코켄텍에 연와 가공대 개선에 필요한 자재지원 요청 및 기술지원 희망
  - 생산량 감축에 따라 Lay-Out 변경으로 작업 준비시간과 물류 효율화 촉구
- 품질향상 및 비용절감
  - 중장비 감축과 무동력 대체운반구 제작사용 제안
  - 포스코켄텍과 품질향상협의체 운영으로 개선방안 도출과 집행
- 종업원의 인식변화 추구
  - 소통과 열린 경영 실천으로 임직원간의 유대감 조성하고 신뢰기반 구축 제시
  - 전임직원의 인식변화교육 실시 ; 일과 삶, 자기계발과 인간관계의 중요성 등

### ■ 자문성과

- 유류비 등 원가절감액 1.5억 원 달성
- 현격한 품질개선과 준비시간 20% 단축
- 재고량 30% 감축으로 재고비용 최소화
- 전 임직원의 눈에 띄는 인식변화 근로의욕 고취에 성공

### ■ 향후 전망과 대응

- 열정, 상호신뢰, 동료애가 싹트기 시작했으며, 스스로 하는 일에 중요성을 부여하고, 각자 자신의 업무에 임하는 자세의 뚜렷한 변화 감지

## 기업현황

- 경북 포항에 위치한 (주)에이치엔알은 1994년 설립한 이래 위탁회사의 작업장과 설비 및 장비를 이용하여 주문에 따라 제철회사의 용광로 내벽 제작에 필요한 내화물의 가공과 적재를 주로 하는 인력공급 전문기업임
- 대표의 경영철학이 ‘사람중심 기업’이며, 이에 따라 사명도 Human&Refractories의 앞 글자를 따서 ‘에이치엔알(H&R)’로 정했음
- 최근 전반적인 제철산업 경기침체로 주 매출을 구성하는 위탁물량이 점차적으로 줄어들고 있고, 위탁기업의 외주가공비 삭감 등 원가절감 압박을 받는 동시에 높은 품질 수준을 요구받고 있음
  - 반면, 노후화된 설비와 이에 대한 정비도 제때 시행되지 않는 등 현장작업 관리에 많은 애로를 겪고 있음
- 중량물을 취급하고 중장비 사용이 불가피하여 예기치 않은 안전사고의 잠재성이 매우 높은 작업환경임
  - 이에 대비하여 경영진은 일찌기 안전관리의 필요성을 인정, KOSHA1800과 고용노동부로부터 자율안전사업장으로 인증 받는 등 안전경영에 치중함

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업 체 명	(주)H&R	대 표 자	김준표
본 사 주 소	경북 포항시 남구 신항로 110		
공 장 주 소	경북 포항시 남구 신항로 110		
업 종	인력공급업(위탁생산)		
근로자수(명)	39	자 산 규 모	1,000
연간 매출액	3,000	연간 순이익	12
주 생산품목	내화물 가공, 적재		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 작업장 환경 개선과 임직원 의식변화 필요

- 중국산 내화물 수입 증가와 철강산업의 침체로 매출이 급격히 감소하고 있음
- 조직분위기가 무기력하고 전반적으로 침체되어 임직원들의 사기진작을 위한 의식변화가 요구되었음
- 작업장 환경이 어수선하여 안전사고가 자주 발생하므로 이를 방지하기 위한 활동이 필요함
- 고객으로부터 생산성 저하와 품질문제로 인한 불만이 제기되고 있어 이에 따른 대비책이 요구됨

### ■ 외부환경 : 원가절감 압박에 따라 재고량 감축 필요

- 중국산 내화물의 수입량 증가로 일감이 부족해지고 있음
- 예측할 수 없는 위탁가공 요청이 빈발하고 외주가공비 삭감, 재고량 감축에 대한 압박이 커짐

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 유원형 위원은 2012년 12월 ~2013년 5월까지 (주)H&R을 대상으로 “전임직원의 의식변화와 작업장 환경개선, 원가절감 및 생산성 향상을 지양하는 경영혁신”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
자발적 참여를 통한 작업환경 개선 및 Lay-Out 변경	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불량률 PPM단위 관리도 정리· 정돈· 청결· 청소와 함께 자발적 참여로 작업장환경 개선 요구</li> <li>• 불량 감축에 따른 Lay-Out 변경으로 물류동선 축소와 작업준비시간 단축 강구</li> </ul>
현장 개선과제 도출 및 해결방안 모색	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 불량품 발생을 축소하기 위한 침적관 형틀 개량으로 파손에 따른 손실 보전 방안 토의</li> <li>• 운반용 차량을 철수하고 바퀴달린 무동력 운반구를 도입하여 차량용 유류비 절감과 인건비 절약</li> <li>• 포스코캠텍과 품질향상을 위한 협의체 운영으로 개선안 도출</li> </ul>
사공 혁신을 위한 의식변화 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직이 필요로 하는 인재로의 변신</li> <li>• 굵은 일도 마다하지 않는, 동료애가 넘치는 가슴 따뜻한 H&amp;R Man과 나의 운명은 스스로 만드는 것에 대한 공감과 실천</li> <li>• 격변하는 환경에 적응할 수 있는 기술과 실력, 그리고 용기와 창의력 있는 인재</li> <li>• 내가 하는 일의 중요성을 인식하고 최선을 다하여 멋지게, 적기에 과업을 완수하자</li> </ul>

■ 자발적 참여를 통한 작업장환경 개선과 Lay-Out 변경

- 유원형 위원은 “인도네시아에서 경험한 품질관리의 첨경은 정리정돈, 청결, 청소와 자기관리”임을 강조하며 작업장 분위기 쇄신을 시도함
  - 불량률을 %가 아니라 PPM 단위로 관리할 것을 주문함
  - 본인의 작업장은 자발적으로 청결과 정리 정돈을 실천할 것을 제안함
- 위탁물량 감축에 따른 유희설비 철수와 물류를 감안한 Lay-Out 변경을 토의하고, 포스코캠텍의 인적·물적 지원으로 소기의 목적 달성을 당부함

○ 기대효과 측정

- 생산준비시간 20% 단축은 물론이고 포스코캠텍과 동반성장의 기틀을 마련했으며, 임직원이 자발적 참여로 작업환경 개선에 기여하였을 뿐만 아니라 동료애가 발현되고, 공동체의식이 함양됨

■ 현장 개선과제 도출 및 해결방안 모색



\* 노후화된 작업장 환경 개선 전후 비교

- 사내 경영닥터제 관련회의에서 개선과제로 채택된 품질문제를 해결하기 위해 포스코캠텍과 품질향상협의체를 운영, 침적관 형틀을 평판으로 변경하기로 결정함
- 지게차 대신 무동력 운반구 제작사용 → 차량유류비 절감과 작업효율, 인건비 절감의 성과를 달성함

## ■ 임직원 의식변화교육 실천

○ 임직원의 계층별로 의식변화교육을 전개함

### 〈 간부급 교육 〉

- 세계경제와 우리 경제현황을 설명하고, 대표이사가 직접 애정을 갖고 조직정비를 해야 하는 이유와 무표정·무관심으로 일관하는 기존 조직분 위기를 쇠퇴할 것을 당부함
- 일하는 방법을 혁신할 것을 제안, 즉 작업을 표준화하고 단순화하며 시스템을 구축해야한다는 점을 강조함
- 미래의 인재를 근면 성실만으로는 부족하며, 아이디어가 번쩍이는 창의적 인재의 중요성을 설명함
- 현장 사우들이 마음 놓고 자신의 과업을 수행할 수 있도록 감성어린 리더십 발휘하여 사기진작과 동기화를 유도하고, 경청하는 자세와 문제해결사로서의 역할을 당부함
- 조직에 신뢰가 쌓일 수 있는 근무환경 조성을 주문, 신뢰의 중요성을 우리나라 금융위기를 사례로 들어 설명함

### 〈 현장 작업자교육 〉

- 업무의 우선순위에 대해 설명하고, 중요하나 급하지 않은 일에도 자신의 시간을 할애하는 현명함으로 미래를 대비할 것을 주문하는 인성교육을 실시함(지식, 기술, 건강, 친구 등)
- ‘긋은일은 나의 몫, 쉽고 재미있는 것은 동료에게’라는 마인드로 남을 배려할 것과 스스로 운명을 만들어 나가는 사람이 될 것을 강조함
- 사람과의 관계를 중요하게 여길 것과, 시간의 중요성 및 신뢰의 가치를 설명하고 실천을 당부함
- 부하직원이 함양해야할 팔로우십에 대해 상세히 설명하고, 긍정적인 마인드로 회사생활에 임할 것을 당부함

- 본인의 업무에 대해 철저한 사전준비를 갖고 임해야 시간절약과 큰 성과를 기대할 수 있다는 점을 나무꾼의 이야기로 설명하여 공감을 유도함

#### ○ 의식변화 워크숍 실시

- 등반을 통해 상호 유대감을 고양하고, 어려울 때 서로 밀어주고 당겨주면서 아껴주는 동료애를 실천하며, 일상의 번뇌를 털어버리는 계기를 마련하였음



\* 계층별 의식변화교육 및 워크숍 현장

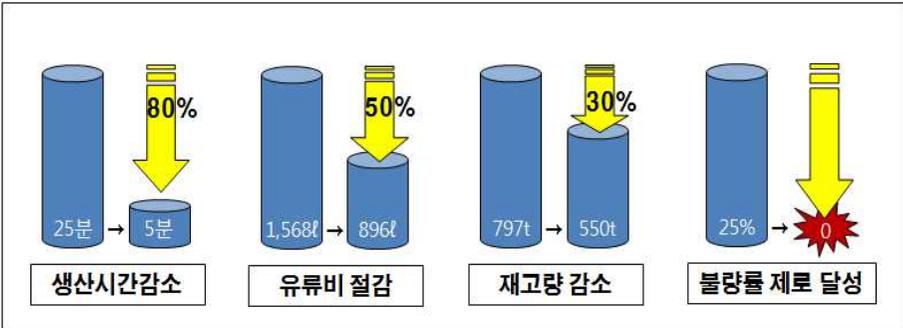
## 자문성과

### ■ 임직원 유대 강화와 참여지향적 조직문화 형성

- 밝은 얼굴로 서로 안부를 전하는 동료애 넘치는 조직 분위기가 형성됨
- 자신의 일을 스스로 찾아 실천하는 자발적 참여문화가 조성됨
- 학습하는 조직 기류가 감지되고 있음

### ■ 원가절감 등 정량적 효과 1억 5천 만 원 달성

- 대기시간 단축과 지게차 운전요원 감축으로 인건비 절감액 2,800만 원을 달성함
- 무동력 운반구 제작 이용으로 원가절감 1,000만 원(유류비 절감)을 달성함
- 현장 재고 감축으로 재고비용이 1억 900만 원 감소함



\* (주)에이치엔알의 경영닥터제 시행 전후 개선효과 비교

### ■ 포스코켄텍과 동반성장의 기틀 마련

- 경영닥터제를 계기로 함께 프로젝트를 수행하면서 포스코켄텍이 현장의 애로사항을 적극적으로 해결해줌으로써 보다 긴밀한 관계 형성됨
- 생산성과 안전성을 전제로 격의 없는 의견교환의 장이 마련됨
- 양사가 적기에 최적의 설비 컨디션 유지를 위한 장기과제를 공유하게 됨

## 향후 전망과 대응

### ■ 활기찬 사풍을 형성하여 생산성을 지속적으로 향상

- 단순히 위탁받은 작업만 실행하는 수동적인 조직이 아니라, 임직원 개개인 스스로 본인의 역할이 얼마나 중요하고 제작한 물품이 얼마나 요긴하게 사용되는 지에 대한 인식을 토대로 주인의식을 가지고 능동적으로 위탁가공을 수행하는 활력 넘치는 기업을 지향해야 함
- 서로 배우고 연구하며 현장에서는 과제를 해결하기 위한 활발한 토론의 목소리가 넘치는 생동감 있는 조직문화가 형성되어야 함
- 공동체의식과 따뜻한 가슴으로 서로 끌어주고 밀어주는 신뢰가 넘치는 일터를 만들어야 함

### ■ 깨끗하고 잘 정돈된 작업장

- 자발적 참여로 작업장 환경개선으로 작업현장 정리정돈이 생활화되어야 함
- 품질과 안전이 고려된 작업방식과 장비를 활용해야 함

### ■ 함께하는 동반성장의 실천현장

- 포스코켄텍과 함께 성장하는 (주)H&R이 되기 위해 생산성의 비약적인 향상을 통하여 경쟁력을 구축, 중국산 내화물에 대응할 수 있는 자생력을 배양함
- 협력 대기업에 도움이 되는 파트너십을 구축해야 함

#### 김준표 (주) H&R 대표이사의 메시지



2012년 제2기 경영닥터제 활동은 당사가 부족하다고 생각했던 전 임직원의 위기의식과 의식 변화 부분을 한층 업그레이드 시키고, 이러한 변화를 통해 여러 과제활동을 성공적으로 수행함으로써 회사 내외적으로 상당히 기여를 했다고 봅니다.

바쁘신 가운데 월1회 밝은 모습으로 내방하시어 더 많은 지도와 지원을 해줄 수 없어 안타까워하던 경영닥터제 유원형 위원님과 포스코케미칼의 이재철 상무님께 진심으로 감사를 전합니다.

아울러 경영닥터제 활동에 참여하고, 자문을 받을 수 있도록 도와주신 전경련 중소기업협력센터 관계자 여러분들께도 감사함을 전합니다.

향후 저희 (주)H&R 전 임직원은 경영닥터제를 통한 과제 및 성과를 토대로 지속적인 개선과 발전으로 고객이 찾고 인정해주는 기업이 될 수 있도록 최선을 다하겠습니다.

#### 유원형 자문위원의 자문 소감



처음 (주)H&R을 방문하였을 때 내가 할 일이 무엇일까 상당히 고민을 많이 하였습니다. 초도 방문시 조용하기만 한 사원들의 무표정과 무관심으로 기다리고 있었고, 그것이 큰 장애물로만 느껴진 것도 사실입니다.

얼어붙은 분위기를 녹이기 위하여 군대시절 경험하였던 내 자신의 신병 생활의 일화를 가감 없이 이야기하면서 자문을 시작했습니다.

내가 정성들인 용산 용사의 집 화장실 청소가 신병생활을 아주 편하고 그러면서 특별대우를 받았던 일, 그래서 여자 친구와 함께 병원에 들어간 일들을 진솔하게 이야기하면서 한결웁씩 다가갔습니다.

운명은 스스로 개척해 가는 것이라고, 행운이 나에게 손짓을 할 때 그것을 놓치지 않을 수준의 지식과 기술 그리고 용기를 가질 것을 주문하였습니다. 더불어 김 대표에게 애정 넘치는 리더십을 주문하기도 했습니다.

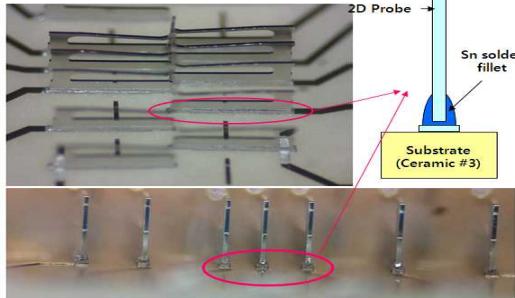
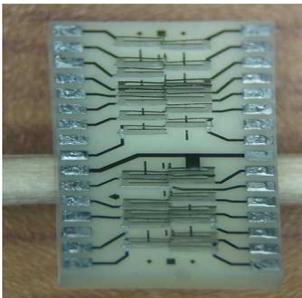
자문을 끝내고 현장을 떠나면서 현장 사원들의 표정에 엮은 미소가 번지는 것을 보고 가슴 한쪽이 쩡해지는 무언가를 느꼈습니다. 흔히, 우리가 말하는 성공은 열심히 갈구하는 사람의 몫이라는 것을 깨닫게 하는 짧은 6개월의 포항 방문이었습니다. 사명에 걸맞게 사람을 중하게 여기는 (주)H&R의 밝은 미래를 기대합니다.

## 점음과 진보의 월테크놀러지! 사람을 향하는 기업!

비메모리 반도체를 넘어 메모리 반도체용 P/C 기술개발을 통해 P/C사업 세계 1위를 목표로 글로벌 강소기업을 꿈꾸는 기업입니다.

	<b>Logic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 x 2, 2 x 16 DUT 등 多 Para 적용</li> <li>• MCW 기술 응용 800Mbps 주파수 적용</li> </ul>
	<b>DDI (W/L)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 백금 도금 니들로 이물질 최소화</li> <li>• 15<math>\mu</math>m fine pitch 적용 가능</li> <li>• 2.5Gbps 주파수 적용 가능</li> </ul>
	<b>DDI (F/T)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 x 3 DUT 多 Para 적용</li> <li>• Leakage 방지를 위한 Coating 니들 적용</li> <li>• Radius 가공으로 Pad Contact 최적화</li> </ul>

### 메모리 반도체용 Probe Block



## 시대 앞에 선 독보적인 기술력

대한민국이 월테크놀러지(주)의 비메모리반도체용 전문 P/C제조 기술력에 놀라고 있다. 전체 직원의 42%가 고졸이지만 철저한 성과중심 제도로 2012년 은탑산업훈장 대통령표창을 수상할 정도로 탁월한 기술력을 선보이고 있다. 학력 위주의 시대를 앞선 혁신적인 마인드가 창출한 결과다.

### 시장변화에 능동적으로 대응하는 조직시스템

월테크놀러지(주)는 반도체의 정상적 작동을 검사는 칩과 검사장비를 연결하는 비메모리 모듈을 생산하는 기업이다. 파격적인 채용 방식으로 관리직·기술직 모두 학력제한을 없애 전체 직원의 42%가 고졸이다. 고졸 직원이 경력 4년차가 되면 대졸 초임보다 높은 연봉을 받을 수 있도록 성과 중심의 임금체계를 적용하고 있다. 월테크놀러지(주)는 이러한 파격적인 채용제도로 기대 이상의 성과를 거두었다. 삼성전자의 1차 협력사로 2011년 매출 385억 원, 2012년 매출 652억 원을 기록하며 가파른 성장세를 이루고 있다. 하지만, 시대적 추이에도 예민하게 반응해야 했다. 월테크놀러지(주)는 기술집약적 산업의 핵심에 있기 때문이다.

급변하는 시장 상황으로 월테크놀러지(주)의 중점 사업에도 변화가 시작되었다. 주요 사업부문이었던 CPC(Cantilever P/C)사업이 축소되었고 메모리반도체용 P/C 시장의 진입기회가 증가하고 있었다. 기술향상 속도가 낮고, 핵심소재의 독점권을 상실한 월테크놀러지(주)에 위기가 찾아왔다.

전경련 경영자문단은 CPC사업팀을 대상으로 12년 4월부터 12년 11월까지 'Cantilever Type P/C사업'에 대해 자문했다. 신규 사업 개척이 급선무였다. 기존의 기술과 설비를 이용하여 개발이 가능한 Nand Flash용 P/C의 양산공정 프로세스가 안정화되면 새로운 납품처(SK, 하이닉스) 발굴이 가능해질 수 있었다. 또한, 현재 CPC 사업부의 유휴 인력을 MPC, VPC 사업부 업무에 활용하도록 근무 시간표를 조정해 조직 운영의 효율성을 확보했다.

더불어 원가 절감을 위한 방안도 제시했다. 자문단은 공정설비(Punching M/C, CNC Machine)의 환경적 요인으로 실패비용이 증가한다고 판단했다. 공정작업의 개선이 필요하다고 자문했다. 공정 Patrol을 실시해 그 결과를 전사적으로 공유했다.

자문결과는 가시적으로 나타났다. NAND FLASH개발로 연 6억 이상의 매출이 발생했고, 탈착지 그 개선으로 작업시간이 75% 절감됐다. CNC M/C 관리로 연 2천만 원의 실패비용을, Agpd 소재 개선으로 월 3천만 원 이상을 절감했다. 뿐만 아니라 Nand Flash용 P/C의 양산에도 성공했다.

덕분에 삼성전자에 이어 SK, 하이닉스가 이전 새로운 납품처가 될 수 있는 발판이 생겼다. 월테크놀러지(주)는 세계의 기술보다 대한민국의 기술력이 낫다는 것을 이미 입증한 바 있는 핵심 기술 기업이다. 그런 월테크놀러지(주)가 채용의 파격에서부터 기술 혁신의 과감함을 가지고 세계 시장 공략의 출사표를 던지고 있다.

### ■ 기업현황

- 경기 수원시에서 2001년 설립한 윌테크놀로지(주)는 P/C제조회사로서 설립 이래 매출액 규모, 종업원 수 등이 지속적으로 증가하며 성장세를 이어가고 있음
- 2011년 대통령방문, 2012년 은탑산업훈장 대통령표창을 수상함
- 삼성전자 1차 협력사로, 매출액 652억 원, 상시 종업원 수 270명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- Cantilever P/C의 시장 축소에 의한 매출 감소
- 저가의 소재 제품 시장이 출현하여 P/C 단가 하락
- 인건비 상승, 수작업에 의한 생산체제 문제
- 소규모 다수경쟁 업체 출현

### ■ 자문내용

- 수작업에서 차공구를 이용한 수치적인 관리로 즉 실천과제를 선정
  - 개선내용을 Data 정형화
  - 문제점 공유를 위해서 제품의 등급을 두어 분리하고 공유
  - 설비관리를 정형화하여 오동작을 제거
  - As-is → To-be Data를 정형화
- 미래사업 준비
  - 기존 인력의 신규 사업으로 전환 교육 및 배치
  - 생산 라인의 기술 공정 등에 대한 작업 개선

### ■ 자문성과

- 스파이더 탈착지그 개선하여 작업리드타임을 75% 단축
- Punching machine 관리환경을 개선하여 연간 3,500만원 실패비용 절감
- CNC Machine 관리방법 개선하여 연간 2,000만원 실패비용 절감
- 신규 사업인 Nand Flash용 P/C 개발완료 및 양산 추진

### ■ 향후 전망과 대응

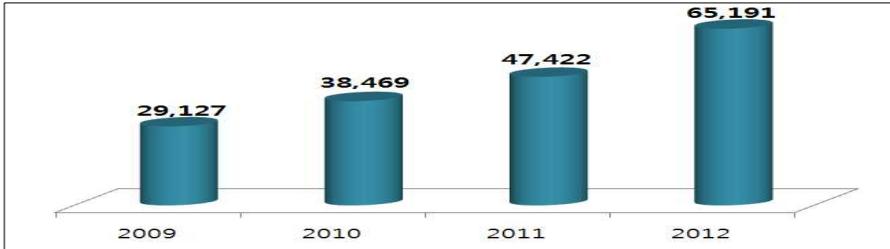
- 신규 사업인 메모리반도체 Nand Flash용 P/C 확대로 매출증대 기대
- 기존 Cantilever P/C 사업의 공정안정화로 실패비용 절감 기대
- 기존 Cantilever P/C 사업 해외시장 진출과 메모리반도체용 P/C 사업 확장으로 사업부 연매출 250억 돌파 기대

## 기업현황

- 경기도 수원시에서 2001년에 설립한 월테크놀러지(주) 비메모리 반도체용 전문 P/C제조회사로서, Cantilever-Type의 P/C로 시작해 Vertical-Type P/C(AP chip Test) 국산화 및 Mems-Type P/C(CIS chip Test) 국내 최초개발을 통해 지속적으로 성장하고 있음
- 삼성전자 1차 협력사로 매출이 2011년 385억 원, 2012년에 474억 원, 2012년에 652억 원을 기록하는 등 성장추세를 이어감

〈 월테크놀러지(주)의 연도별 매출액 현황 〉

(단위: 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위: 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	월테크놀러지(주)	대 표 자	김용균
본 사 주 소	경기도 수원시 장안구 이목동 216		
공 장 주 소	경기도 수원시 장안구 이목동 216		
업 종	제조		
근로자수(명)	270	자 산 규 모	35,500
연간 매출액	65,200	연간 순이익	6,520
주 생산품목	Cantilever-Type, Vertical-Type, Mems-Type의 P/C		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 기술발전으로 월테크놀러지(주)의 주력제품인 CPC(Cantilever P/C)사업이 축소되는 반면, 제반비용은 증가해 경쟁력과 수익성이 낮아지고 있음

- 수작업에 의존하다보니 제조인력의 컨디션에 따라 품질이 좌우되어 일관적인 품질 유지가 어렵고, 기술향상의 속도가 낮음
- 핵심소재의 독점권이 상실되어 기업경쟁력 약화요인으로 작용할 것으로 예상됨

## ■ 외부환경

- 주력 제품인 CPC(Cantilever P/C)시장이 축소되어 해당 제품에 대한 매출이 점차 감소하고 있음
- 메모리반도체용 P/C 시장의 진입기회가 증가하고 있음

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 남기재 위원은 CPC사업팀을 대상으로 12년 4월 ~ 12년 11월까지 “Cantilever Type P/C사업”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
신규사업 개척	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nand Flash용 P/C 제품 개발</li> <li>→ 개발에 필요한 공정프로세스 및 공정 설비에 대한 자문</li> <li>→ 인력의 효율적 운영에 대해 제시</li> </ul>
원가 절감	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공정개선을 통한 원가절감 사례 및 방법 제시</li> </ul>
공정 Patrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에서 발견하지 못하는 점을 Patrol 활동으로 보완</li> </ul>

## ■ 신규 사업의 개척

- 신제품인 Nand Flash용 P/C의 양산공정 프로세스를 안정화시키는 것이 급선무임
  - 기존의 기술과 설비를 이용하여 개발이 가능한 신제품 Nand Flash용 P/C의 양산공정 프로세스가 안정화되면, 새로운 납품처(SK 하이닉스) 발굴이 가능해져 매출액 상승에 기여할 것으로 판단됨

- 개발인력 및 설비의 투자 없이는 개발도 어려움
- 신제품 개발 및 양산화에 적극 나서는 동시에 효율적인 인원 관리를 통하여 기존 CPC 사업 운영에 차질이 없어야 함
  - 현재 CPC 사업부의 유희인력을 MPC, VPC 사업부 업무에 활용할 수 있도록 근무 시간표를 조정하여 조직 운영의 효율성을 확보함

### ■ 원가 절감

- 공정설비(Punching M/C, CNC Machine)의 환경적 요인으로 실패비용이 증가함
- 공정작업 방법 및 지그 개선을 통해 원가를 절감해야 함

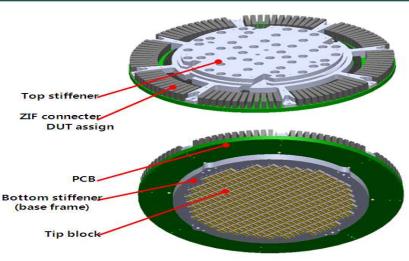
### ■ 공정 PATROL

- 품질 보증팀을 주축으로 공정 Patrol을 실시하여 공정의 안정화를 이루어야 함
- 공정 Patrol 결과를 전사적으로 공유하여 동기부여의 기회로 삼아야 함

## 자문 성과

### ■ 신규 사업 개척

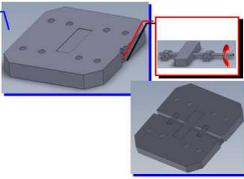
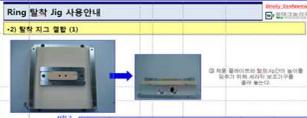
- Nand Flash용 P/C의 양산에 성공함
  - SK하이닉스와 성공적인 첫 거래를 이루었고, 매출액 소폭 상승에도 기여함

▶ 2012년 8월 개발 완료	
주요 구조	실행 결과 및 과제 내용
 <p style="font-size: small;">Top stiffener ZIF connector DUT assign PCB Bottom stiffener (base frame) Tip block</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Nand flash probe card Hynix Qual               <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; 제작 기간 (5/1~7/30)</li> <li>-&gt; 고객 승인 (8/1~8/30)</li> </ul> </li> <li>□ Nand flash 양산 Set up               <ul style="list-style-type: none"> <li>-&gt; Sanding 설비 구축 (9/1~12/30)</li> <li>-&gt; Prober 설비 구축 (9/1~12/30)</li> <li>-&gt; Attach 설비 추가 개발(9/1~12/30)</li> <li>-&gt; Insert 공정 추가 개발(9/1~12/30)</li> <li>-&gt; Interposer 추가 개발(10/1~13.01.30)</li> </ul> </li> </ul>

\* Nand Flash용 P/C 개발 및 양산 과정

## 원가 절감

- 각 부서별로 원가절감 요인을 파악하여, 이에 대한 개선방안을 강구한 뒤 주기적으로 실행 여부를 점검

▶ needle이 수직으로 빠질 수 있도록 탈착 jig 개발	
현안 문제점	실행 결과 및 과제 내용
 <p>1차 너무 무겁고 두껍다</p> <p>2차 개선 하였으나 장기간 사용시 평탄도 변형 발생</p> 	<p>□ 개선 적용 후 현재까지 불량 건수 無</p>  <p>Ring 탈착 jig 사용안내</p> <p>1-2) 탈착 지그 결합 (1)</p>  <p>Ring 탈착 jig 사용안내</p> <p>1-2) 탈착 지그 결합(2) 및 Ring 탈착</p>  <p>Center jig 결합은 무름</p>

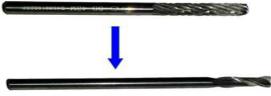
\* 탈착 지그 개선

▶ Punching Machine관리 방법 변경 및 Punching pin 변경을 통한 원가 절감	
현안 문제점	실행 결과 및 과제 내용
<p>□ 계절의 변화에 따라 플레이트(소재:Teflon) 수축 팽창</p> <p>→ 온,습도에 따라 수축, 팽창이 생김</p> <p>→ 수축, 팽창에 따라 펀칭 필름의 좌표 변형</p> <p>→ punching pin Broken 발생</p> <p>→ 재 작업으로 인한 대기 시간 발생</p> <p>□ Punching pin 일본 수입품 사용</p> <p>→ 핀당 70,000원 연간 100핀 구매</p> <p>→ 연간 700만원 이상</p>	<p>□ Clean Room으로 이전</p> <p>→ 수축,팽창률 無</p> <p>→ punching 재 작업 無</p> <p>□ Punching pin 국산화</p> <p>→ 핀당 35,000원</p> <p>→ 품질 유의차 없음</p> 

\* 펀칭 M/C 소모품 절감

〈 부서별 원가절감 실행 점검표 〉

No	항 목	결과	효과	비고
1	NAND FLASH개발	완료	연 6억 이상 매출	양산설비 구축 중
2	탈착지그 개선	완료	작업시간 75% 절감	
3	Epoxy 개선	진행 중	-	
4	펀칭 M/C 관리	완료	연 350만 원 이상 절감	
5	CNC M/C 관리	완료	연 2천만 원 실패비용 절감	
6	Jig 유동제어	진행 중	-	
7	AgPd소재 개선	진행 중	월 3천만 원 이상 절감	

▶ CNC Machine 오작동으로 인한 실패비용 제거	
현안 문제점	실행 결과 및 과제 내용
<p>□ 2012년 상반기</p> <p>→ 가공도중 설비 오작동 건수 6건</p> <p>→ PCB 재 구매 비용 2,000만원</p> <p>→ 판매업체 점검 시 이상무</p> <p>→ 순간적인 설비 오작동은 수리 어려움</p> 	<p>□ 개선점 적용 후 하반기 오작동 현재까지 無</p> <p>① Rotary Bar → End Mill</p> <p>② 회전속도 1500rpm → 1000rpm</p> 

\* CNC 오작동 제거

## 향후 전망과 대응

- 월테크놀로지(주) CPC사업팀은 기존 Cantilever-Type P/C시장의 안정적인 품질관리와 공정실패비용을 절감을 통해 기존 매출을 유지 및 확대에 주력하고, 신규 사업으로 메모리용 반도체 P/C시장에 진입하여 매출 증가가 가능함
- 공정개선 활동은 지속적으로 유지하여 이익을 극대화해야 함



당사는 반도체 칩의 양/불을 판별하기 위해 반도체 칩과 테스터장비의 인터페이스 역할을 하는 검사장치의 한 부분인 프로브 카드를 제조하는 회사입니다.

2001년 설립하여 비메모리 전문 검사장치 업체로서 한우물 전략을 펼쳐 성장해온 국내1위의 프로브카드 검사장치 업체입니다. 또한 당사는 해외 선진사들과의 경쟁에서 이겨 국산화를 이루고 대체 시켰다는 점에서 자부심을 가지고 회사를 키워가고 있습니다.

하지만, 이러한 외형의 성장 속에 내면적으로 사업부단위의 조직에선 생존이 걸린 사업부의 운명을 앞에 두고 고민을 거듭하던 차에 반가운 소식이 날아들었습니다.

전경련과 대기업의 협력으로 중소기업의 이러한 여러 애로사항을 고려한 “경영닥터제” 지원프로그램을 시행한다는 소식에 지원신청을 하였습니다.

당사에는 전경련중소기업협력센터의 남기재 자문 위원님이 내정되시어, 그간의 대기업에서 쌓아 오신 전 분야에 걸친 경험과 노하우를 바탕으로 당사의 애로사항을 파악하시고, 직원들과 함께 열정을 쏟아 주셨습니다.

그 결과, 당시 생존에 고민하던 사업부에 새로운 돌파구를 찾았고, 그 동안 해오던 업무들에도 새로운 개선안들이 전개되어 좋은 성과를 올리는 결과를 거뒀습니다. 당시 상황을 돌이켜보면, 정말 필요한 시점에 경영닥터제가 시행되었고, 훌륭한 자문위원의 지도와 동참으로 안정감을 다시금 되찾아 미래를 향해 나아가고 있습니다.

창조경제가 화두가 되고 있는 요즘, 이러한 지원책이나 자문위원들의 실전 경험과 노하우들이 바로 창조경제의 밑바탕이라고 볼 수 있겠습니다. 대기업과 정부기관, 산업 현장 간에 서로 주고받는 시너지야말로 창조경제의 핵심 원동력이 될 것으로 생각합니다.

다시 한 번 관계자 분들과 남기재 자문위원님께 감사의 인사를 드리고 앞으로도 많은 지도 편달 부탁드립니다. 감사합니다.



경영닥터제를 계기로 만난 월테크놀로지(주)는 반도체 검사장비 Probe Card 전문제작업체로, 윌(Will)이 가지는 긍정적 의미를 함축한 WILL(Wafer Inspection Leading Lab)을 회사명으로 하고 있는 목표의식이 뚜렷하고 임직원의 전문성과 숙련도가 탁월한 알찬 hidden Champion급 중견기업입니다

회사의 재무상태, 매출 손익현황, 임직원의 근속년수, 기술 현황, 협력사와의 관계 등 여러 면에서 참 열심히 하는 회사다 하는 느낌을 받았습니다.

그런데, 왜, 회사는 무엇 때문에, 어떤 어려움이 있어서 경영닥터제에 참여하게 되었나? 궁금했습니다. 단단히 마음먹고 사내 주요 간부가 참여한 Kick-up meeting 결과, 성장하는 회사에도 가려진 부문에 성장통(?)에 비길 아픔이 있음을 알게 되었습니다.

김용균 사장을 비롯한 주요 관리자는 장기근속 창립요원들로 주류를 이뤄, Cantilever probe card 분야의 기술, 생산, 운영 노하우를 가지고 인력 집약적 CPC 사업부문을 회사의 주력으로 해오고 있었습니다. 새로이 다가온 기술변화에 따라 매출정체와 손익 둔화가 눈앞에 닥쳤고, 신기술집약 MPC사업부문과 VPC사업 부문의 정착에 눈을 땔 수 없는 시점에 있었습니다.

경영닥터제 운영기간이 6개월임을 감안하여, 기간 내 할 수 있는 단기 추진계획으로,  
- CPC부문의 개선 방안을 기존 YK200 Program(\*사장의 이니셜을 딴 내부 개선 방안)과 함께 추진키로 하고,

<단기과제>로

- 인력이 집중된 CPC사업부문의 2 Job운동으로 작업자의 Span 넓히도록 하자
- 회사의 주력사업부로서 신규사업부문의 정착까지 지원 역할을 120% 해야 하는 책임감을 가지고 각자 눈에 보이지 않는 불량 줄이기, 원가 절감, Loss자재 관리, 전환교육 등 개선 방안을 제안하자. 그리고 경영닥터 실무팀은 이를 공식화 하자는 것이었습니다.

그 결과, 히든 챔피언급 회사의 실적에 견줄 바는 아니라도, 한 개인 작은 조직이 스스로 안을 만들고 공식적으로 실적을 끌어내는 패턴이 크게 보였습니다.

“저는 창사 이래 한자리에서 이 작업 만 계속 해 왔습니다. 내 일 가지고 누가 이래라 저래라 하는 소리를 듣는 것은 자존심 상하는 일 이었습니다. 그러나 이번엔 제가 스스로 문제를 제기했고, 경영닥터 팀에서 엄중히 받아 줘, 나도 모르게 매진하게 됐습니다.” 라는 어느 담당자의 독백이 귀에 크게 꽂혔습니다.

(주)삼익테크



## 경기 침체기, 경쟁역량 강화로 미래를 대비하는 (주)삼익테크



대표이사 최 경수



[ 주요 생산제품 및 공장 내부전경 ]



자동 공구교환 장치(ATC)



자동공작물교환장치(APC)



무선통신 이송로봇

## 고객불만 제로를 실현하는 혁신

(주)삼익테크는 두산인프라코어의 협력업체로 종업원 55명이 공작기계 핵심장치인 자동 Tool 교환장치(ATC) 및 자동 Pallet 교환장치(APC) 등을 생산하고 있다. 그 외에도 일본 미쓰비시 중공업 등 공작기계업체에 납품하여 매출 150억 원(2011년)을 실현한 건설한 중소기업이다. 하지만, 세계적인 경기침체를 맞아 품질관리 미비와 현장사원의 기능도 부족이 결국 수주와 매출감소라는 결과를 낳았다.

### 능동적인 3S활동과 기본에 충실한 변화

전경련 경영자문단은 2013년 1월부터 6월까지 (주)삼익테크 생산현장의 경쟁역량에서부터 해법을 찾았다. 기업경쟁력의 주요소인 품질부문에서 고객클레임 발생으로 고객에 대한 기업 신뢰성이 저하되고 있는 것이 가장 큰 문제였다. 따라서 품질관리 시스템을 구축하면서 품질을 비용으로 보는 인식교육과 훈련을 실시했다. 자재수입검사, 측정실 관리, 현장의 품질관리체계 등 점검과 개선 방안을 타사 사례와 함께 자문하여 현장에 작업 표준서와 함께 품질 문제를 공유할 수 있는 품질 정보판 등을 설치했다. 주요 자재류는 100% 전수검사를 실시하여 품질역량을 강화했다.

표준작업 프로세스가 정립되지 않아 문제가 있었던 조립생산성을 조립작업 내용 동작분석을 실시하고, 이를 토대로 표준작업 프로세스를 구축해 향상시켰다. 재고성 자산이 과다해 운영자금에 부담이 발생하던 문제를 자산 전수실사와 불용, 체화성 자재에 대한 정리를 실시하여 현장 작업장을 재배치 하면서 재고성 자산을 감축시켰다. 한편, 현장사원 다기능화 교육을 개별적으로 실시하여 중소기업 인력난 해소에 기여했으며, 조직운영의 탄력성을 확보하게 됐다.

또 생산현장의 룰을 지키는 습관화의 첫 단계인 '3S(정리(Seiri), 정돈(Seidon), 청소(Seiso))' 활동을 진행했다. 현장 및 옥외 자재보관 장소에 대해 정리정돈 및 청소를 실시하고 현장 조별 게시판, 정보공유 게시판을 설치해 운영했다. 그 결과, 임직원 간 소통이 원활하게 이루어지는 사내 분위기가 조성됐다.

이는 곧 임직원들 사이에 '할 수 있다, 그리고 이루어낸다'는 자신감으로 이어졌다. 자연스럽게 형성된 사내의 품질에 대한 인식 변화는 고객 신뢰성을 확보할 수 있었다. 2012년 고객불만 71건에서 2013년 6월 현재는 단 16건에 그치고 있다. 공정불량율도 2012년 5.0%에서 2013년 6월 비교, 3.5%로 현저히 낮아졌다. 조립생산성은 향상되고 재고성자산은 눈에 띄게 줄어들었다.

기본에 충실한 회사가 경쟁에서 이길 수 있다는 단순한 사실을 (주)삼익테크는 단 6개월이라는 짧은 기간에 이뤄냈다. (주)삼익테크는 경기침체를 혁신활동의 절호의 찬스로 여기고 고객불만 제로를 목표로 전 사원이 매진하고 있다.

### ■ 기업현황

- 대구 달성군에서 1999년 설립한 ㈜삼익테크는 공작기계용 자동 Tool/Pallet 교환장치를 주생산 품으로 하며 국내 공작기계 업체 및 일본 미쓰비시중공업 등에 수출 하고 있음
- 두산인프라코어 협력사로 매출액 150억 원, 상시 종업원 55명 규모임(2012년)

### ■ 자문신청 배경

- 품질부문에서 고객클레임 발생으로 고객에 대한 기업 신뢰성 저하
- 가공, 조립부문의 인력생산성이 낮아 원가부담 및 납기지연 사례 발생
- 자재조달 및 관리의 미비로 과다재고 보유 및 생산지연 차질 발생 등 현안과제 해결

### ■ 자문내용

- 품질역량 강화
  - 품질인식에 대한교육 및 현장 품질관리 시스템 미비점 보완
- 조립생산성 향상
  - 모델품목 조립 전과정 비디오 촬영 동작분석 후 작업표준화 구축(두산인프라코어 혁신팀에서 지원)
- 재고성 자산 감축
  - 창고, 현장보유 자산 실사 후 실물과 장부 전산화 일치작업 및 정리,정돈 실시
- 현장사원 다기능화 교육 및 현장 3S활동 실시

### ■ 자문성과

- 고객불만 감소 : 71건(2012년) → 16건(2013년), 76% ↓
- 공정불량률 감소 : 5.0%(2012년) → 3.5%(2013년)
- 조립생산성 향상 : 100M/H → 80M/H, 125% ↑
- 재고성 자산 감축 : 40억 원(2012년) → 30억 원(2013년), 25% ↓

### ■ 향후 전망과 대응

- 6개월이라는 짧은 기간에 바람직한 성과를 낼 수 없었으나 경기침체를 혁신활동을 할 수 있는 절호의 찬스로 인식, 전 임직원이 지속적으로 추진한다면 경쟁역량을 충분히 확보할 수 있어 도전목표달성은 물론 경기 회복기에 수주확대로 성장과 이익 창출이 가능 할 것임

## 기업현황

- 대구 달성군에서 1999년 설립한 (주)삼익테크는 두산인프라코어의 협력업체로 종업원 55명이 공작기계의 핵심장치인 자동 Tool교환장치(ATC) 및 자동 Pallet 교환장치(APC)등을 생산하고 있음
- 두산인프라코어 외에도 일본 미쓰비시 중공업 등 공작기계업체에 납품하여 매출150억 원(2011년)을 실현한 건설한 중소기업임

(2011년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업 체 명	(주)삼익테크	대 표 자	최경수
본 사 주 소	대구광역시 달성군 구지면 달성2차동1로47		
공 장 주 소	상 동		
업 종	전자응용 공작기계 제조업		
근로자수(명)	55	자 산 규 모	14,500
연간 매출액	15,000	연간 순이익	130
주 생산품목	자동 공구교환장치, 자동 Pallet 교환장치, 무선통신 이송로봇 등		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 기업경쟁력의 주요소인 품질부문에서 빈번한 고객클레임 발생으로 신뢰성이 떨어짐
- 자체공정의 불량률이 높고, 외주업체의 품질관리가 제대로 되어 있지 않음
- 가공, 조립 인력의 생산성이 낮아 원가부담이 높고 납기 지연사례가 발생함
- 자재조달과 관리미비로 재고물량이 많고, 생산지원에 차질이 발생하여 상기 요인을 초래하는 현장3S활동이 부족하고 현장사원의 기능도 부족함

### ■ 외부환경

- 글로벌 경기 침체로 공작기계 업체의 국내외 수주가 저조하여 (주)삼익테크도 수주 및 매출이 전년 동기보다 50~60% 수준으로 떨어져 경영위기에 직면하고 있으며, 수주 경쟁력을 확보하기 위해서는 내부 경쟁 역량을 강화해야하는 실정임

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 김재규 위원은 (주)삼익테크 생산현장을 중심으로 2013년 1월~ 6월까지 생산현장 경쟁역량 강화에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
품질역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 품질을 보는 인식에 대하여 교육</li> <li>• 현장품질 관리 시스템의 미비점과 자재/외주품의 수입검사 방법, 현장 품질문제 정보공유</li> <li>• 품질관리 시스템 전반에 관해 자문</li> </ul>
조립 생산성 향상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조립작업의 표준화를 위해 두산인프라코어 혁신팀의 지도하에 모델 품목을 선정, 조립 전 과정을 비디오 촬영·동작분석 실시</li> <li>• 불필요한 동작을 제거하고 조립작업 프로세스 표준화를 구축하는 것에 중점을 둠</li> </ul>
재고성 자산 감소	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 창고 및 현장보유 재고성 자산 실사 후 체화, 불필요 자재 정리</li> <li>• 실물과 전산장부 일치화 작업, 현장 자재류 보관 Rack설치 등 현장 정리 작업에 중점을 둠</li> </ul>
다기능화 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 숙련도가 낮은 사원을 대상으로 고기능사원과 연결, 다기능화 교육 프로그램을 도입</li> <li>• 멘토링 제도 도입 중심의 자문</li> </ul>
현장 3S활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장 3S활동을 중심으로 설비 재배치, 자재류 보관 Rack 설치, 정보공유 게시판 설치 등을 중심으로 자문</li> </ul>

### ■ 품질역량 강화

- 기업경쟁력의 주요 요소인 품질부문에 고객클레임이 빈번하게 발생하여 고객의 신뢰성이 떨어짐
  - 품질관리 시스템을 구축하여 운영하도록 자문함
  - 품질을 비용으로 보는 인식 교육과 훈련을 실시함
- 자재수입검사, 측정실 관리, 현장의 품질관리체계 등 현장점검과 개선방안을 타사 사례와 함께 자문함

- 현장에 작업 표준서와 품질 문제를 공유할 수 있는 품질 정보판 등을 설치함
- 주요 자재류에 대해 100% 전수검사를 실시함

### ■ 조립생산성 향상

- 표준작업 프로세스가 정립되어 있지 않아 생산성과 효율성이 떨어짐
  - 조립작업 내용을 비디오로 촬영한 뒤 동작분석을 실시함
  - 이를 토대로 표준작업 프로세스를 구축함

### ■ 재고성 자산 감축

- 재고성 자산이 과다하여 운영자금에 부담이 발생하며 창고 용량도 부족해짐
  - 자산의 전수실사를 실시하고 불용, 체화성 자재에 대한 정리를 실시함
  - 현장 작업장을 재배치함

### ■ 현장사원 다기능화 교육 실시

평가유형	A급 B급 C급 D급 E급	준비직장 준비직장 준비직장 준비직장 준비직장	부담조립, 전제조립, 시운전, A/S 기능 부담조립, 전제조립, 시운전 부담조립, 전제조립, 시운전 부담조립, 전제조립, 시운전 부담조립, 전제조립, 시운전	기종 기종 기종 기종 기종	종류 종류 종류 종류 종류	기종코드 기종코드 기종코드 기종코드 기종코드	개인별 다기능 교육 진행 현황																								작성 이시 이은복	검표 윤영양 이만구	검표 김시 태근	승인 대호이사 최영수			
							일정																												완료일	확인인	비고
							1월			2월			3월			4월			5월			6월			완료일	확인인	비고										
최수연	조장	TABLE HM APC HP41 ATC MATRIX	B B B C	A	A	이강석반장	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	1주: 2주: 3주: 4주:	5/10	이강석	명준홍							
홍상오	조장	CORE M/C BED APC 보당기	A B D	A	A	전훈우																											8/30까지				
권유민	사원	CORE M/C BED APC 보당기	B C E	A	B	홍상오조장																											7/31까지				
오세종	사원	보당기 HP41 ATC MATRIX	C D D	B	B	임동택조장																											8/30까지				
김영철	사원	보당기 HP41 ATC MATRIX	C C C	B	B	임동택조장																											8/30까지				
박동욱	사원	TABLE HM APC NHM APC BED APC	C C D C	B	B	장승원직장																											8/15까지 8/30까지				
홍달빈	사원	CORE M/C BED APC 보당기(CH) HP41 ATC	E E E E	B	B	필영우																											산림사원				
허성해	사원	보당기 HP41 ATC MATRIX	E E E	B	B	이강석반장																											산림사원				

\* 종업원별 다기능 교육 진행 현황표

## ■ 현장 3S활동 및 교육

- 정리(Seiri), 정돈(Seidon), 청소(Seiso)의 첫 머리를 딴 단어로, 생산현장의 물을 지키는 습관화 첫 단계인 '3S 활동'을 실시함
  - 현장 및 옥외 자재보관 장소에 대해 정리정돈 및 청소 실시
  - 현장 조별 게시판, 정보공유 게시판 설치
  - 운휴설비 보수 및 재배치
  - 현장 자재보관 Rack 설치
  - 정밀도 향상 치구와 평행도 유지 치구 개발



\* (주)삼익테크 임직원들이 김재규 위원으로부터 현장 혁신 교육을 받고 있는 모습

## 자문 성과

### ■ 품질역량 강화

구분	2012년	2013년(6월 현재)	추진목표
고객불만	71건	16건	0건
공정불량	5.0%	3.5%	single ppm

### ■ 조립생산성 향상

구분	개선 전	1차 개선	2차 개선(목표)
조립 M/H	100M/H	80M/H	50M/H
향상율		125%	200%

### ■ 재고성자산 감축

구분	2012년	2013년(6월 현재)	추진목표
재고성자산	40억 원	30억 원	15억 원
재고자산회전율	25회전	33회전	65회전

### ■ 무형효과

- 임직원 사이에 '할 수 있다, 그리고 이루어낸다'는 자신감과 도전의식이 생김
- 품질에 대한 인식 변화로 고객 신뢰성을 확보함
- 작업장 정리정돈을 통해 안전이 보장되고 낭비가 없는 작업환경이 구축됨
- 다기능화 교육 실시로 중소기업 인력난 해소에 기여했으며, 조직운영의 탄력성을 확보하게 됨
- 임직원 간 소통이 원활하게 이루어지는 사내 분위기가 조성됨

### 향후 전망과 대응

- 상기에서 설명한 자문내용과 추진사례는 6개월이라는 짧은 기간에 바람직한 성과를 낼 수 없었다는 부문을 인식하고 전 임직원이 설정한 과제를 계속 추진해야 함
  - 특히, 품질역량 강화는 일본 미쓰비시 중공업 등 품질을 거래조건의 최우선에 두는 일본 업체의 비즈니스 원칙을 염두에 주고 전략적으로 접근해야 함
  - 조립생산성 향상은 모델라인 분석내용을 전 품목으로 확대 전개하여 전 품목의 조립작업 표준화를 구축해야 원가절감 및 인력절감의 효과를 거둘 수 있음

- 재고성 자산관리는 운영자금 절감 효과를 가져와 경영효율을 높일 수 있음을 염두에 두고, 최소 2주 정도의 물량 유지선까지 감축하는 노력이 필요함
  - 종업원은 회사의 자산이므로 전 관리자와 현장사원에 대한 지속적인 교육을 실시하여 개인역량 향상에 노력해야함
- 모든 것은 기본에 충실해야만 성과를 얻을 수 있으므로, 3S활동을 지속적으로 전개하여 전 임직원이 기본에 충실하도록 습관화해야 함
- 경기침체를 혁신활동을 하기 좋은 절호의 찬스로 인식하고, 앞에서 언급한 도전과제를 전 임직원이 적극 추진하여 경쟁역량을 확보하고 미래에 도전해야 함

최경수 (주)삼익테크 대표이사의 메시지



전경련에서 실시하는 2012년 1기 경영닥터제에서 주종의 위원과 “자재관리 전산화”를 테마로 실시한 후 2기로 김재규 위원과 “생산 현장의 혁신활동을 통한 기업역량강화”를 주제로 6개월간 자문을 받으면서 다소 어려운 점도 있었지만 소기의 성과를 만들었습니다.

무엇보다도 전 임직원의 “혁신 할 수 있다”는 분위기 조성과 자문내용을 하나씩 실천하며 달라진 생산현장의 모습을 보면서 혁신의 중요성을 느낄 수 있었습니다.

이러한 혁신활동이 우리 기업의 경쟁역량을 강화 시킬 수 있다고 생각하니 현재 경기침체로 수주가 되지 않아 경영의 어려움에 처해있지만 향후 경기 회복기에 남보다도 반발 앞서 국내 및 해외 거래선으로부터 수주를 확보할 수 있으리라 판단됩니다.

그동안 김 위원의 노고와 그리고 함께한 두산인프라코어 혁신팀과 전 임직원에게 감사의 마음을 표하면서 혁신의 긴 여정을 멈추지 않고 진행하겠다는 다짐을 합니다.

## 김재규 자문위원의 자문소감



오전 9시 서울역 출발 KTX열차로 2시간 후 동대구역에 도착, 마중 나온 승용차로 1시간 후 도착한 (주)삼익테크는 신축한지 얼마 되지 않아 정돈된 모습이었습니다.

신축한 건물이지만 경영에 고민은 여타 중소기업과 같이 많음을 알 수 있었습니다. 품질, 생산성, 재고, 인력, 수주 및 매출 등 최경수 사장의 고민은 최 사장의 머리에 보이는 흰 머리카락에서 금방 느낄 수 있었습니다.

무엇부터 해야 할까? 나름대로 생각은 역시 “제조업은 현장의 혁신이다”라고 판단하여 현장혁신에 자문의 중점을 두기로 하고 때마침 두산인프라코어 혁신팀이 지원하고 있는 활동과정과 연계하여 품질, 생산성, 재고관리, 수입검사, 다기능화 교육 등 위원이 현업근무 시 경험을 접목하여 “기본에 충실하지 않으면 어떠한 혁신도 성공 할 수 없다”는 신념하에 먼저 현장의 3S활동을 시작으로 현장혁신 관련 사항을 추진하였습니다.

6개월간의 짧은 기간에 큰 성과를 기대 할 수 없으나 적은 성과에 무엇보다 임직원 모두가 혁신의 방향을 제대로 설정하고 추진방법을 스스로 발굴하여 실행을 하고 있다는 것이 앞으로 삼익테크의 미래를 밝게 전망 할 수 있는 요인이라고 봅니다.

공작기계 산업은 반보 늦게 경기회복기의 영향을 받으므로 다소 시간이 걸리겠지만 지금의 찬스를 혁신활동으로 잘 활용하여 성장과 이익을 창출하는 (주)삼익테크로 발전하길 기원 하면서 그간 같이한 임직원 모두에게 감사드립니다.

## 협력대기업 두산인프라코어 혁신팀의 추진소감



(주)삼익테크의 혁신활동이 그간의 모든 분들의 노력으로 가시적인 효과를 보이고 있음은 우리 두산인프라코어 뿐만 아니라 우리나라 공작기계산업의 발전에 기여하리라 생각합니다.

우리 혁신팀은 계속하여 삼익테크의 경쟁역량 향상을 위하여 지원하는 상생의 길로 갈 것이므로 전경련 경영자문단의 지속적인 관심과 전 임직원의 적극적 참여를 당부 드립니다. 관계자 여러분의 그간의 노고에 감사드립니다.

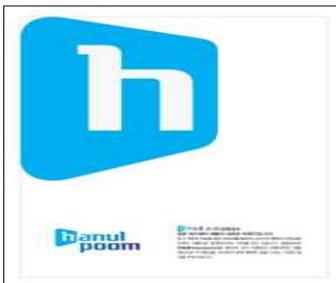
(주)성림금속



우수한 제품과 최상의 서비스로  
고객만족 경영을 실현하는 성림금속



〈 성림금속 본사 전경 〉



〈 (주)성림금속의 자사 브랜드(좌)와 신제품(우) 〉

## 현재 성과에 안주하지 않는 끊임없는 개발과 도전

창호자재·일반철물 등을 제조하는 (주)성림금속은 불경기가 없다. 경쟁업체가 모두 마이너스 성장을 보이고 있지만, (주)성림금속은 기술력을 인정받아 1차 협력사인 KCC과의 매출이 전체의 약 70%를 차지하고 있을 정도로 전략적 제휴를 집중적으로 맺고 있다. 주요 품목으로 고급 창호에 들어가는 손잡이(클리센트/프로젝트 등)를 생산·판매하고 있으며, KCC의 1차 협력사로 다른 경쟁업체가 마이너스 성장세인 가운데서 돋보이는 경영성과를 거두고 있다.

### 사업 다각화로 경영 리스크 관리

(주)성림금속의 경영성과는 양호한 편이었다. 그러나 안심할 수 없는 것이 시장상황이다. 경쟁업체의 매출부진 및 제조업계의 전반적인 불황에서 보듯 미래는 불확실하다. 결국 주요 업종인 창호의 기술 개발로 시장을 선점하는 수를 둘 필요가 있었다. 협력대기업인 KCC의 지나친 의존도도 문제였다. 사업의 다각화와 판매처의 다원화, 성림금속이 넘어야 할 산이 많았다.

전경련 경영자문단은 2012년 12월부터 2013년 7월까지 '경영전략 재수립 및 마케팅 전략'에 대해 자문했다. 우선 경영자문단은 자사 신규브랜드인 '하늘품'의 즉각적인 도입을 주문했다. 또한 창호 핸들 신제품을 개발하고, 프로젝터 및 창호구조재 개발로 품목 다변화도 시도했다. 이를 통해 KCC 외에도 신규 거래처로 LG하우시스, 한화, 한샘시스템, 이건시스템, 영림화학, 남선알미늄 등과도 거래를 협의 중이다.

원천기술 확보가 없다면 미래도 없다. 자문단은 기존 R&D 연구소의 개발능력을 토대로 유사업종인 큐비클 하드웨어 개발 및 신규시장 진출을 권했다. 이 제품의 2013년 예상매출액은 3억 원으로 잡고 있다. 외식업으로 신규시장 진출도 꺾하고 있다. '비전, R&D, 지속적 투자'는 성공의 3가지 요소이다. 외식업은 원자재 비용 등의 건설업계가 가지는 고질적인 문제에 영향을 받지 않는다는 장점을 가지고 있다.

경영자문단은 2013년 (주)성림금속의 매출액을 130억 원으로 보고 있다. 업계 전반에서 매출이 약 10% 감소할 것으로 예측되나, KCC와는 물론 다른 회사들과의 협력관계가 매출을 증대시킬 것으로 보고 있다.

(주)성림금속은 최근 5년간 평균 20% 이상의 성장을 실현했다. 그럼에도 과감하게 신규사업 진출에 망설이지 않는다. 이미 2013년 4월 화장실용 문고리 사업에 더욱 박차를 가하여 1차 금형투자를 완료하였고, 외식 프랜차이즈 사업은 11월 말을 목표로 대구에 1호점 오픈을 준비하고 있다. 기업 운영은 언제나 안전하지 않다. 내일을 대비할 수 있는 (주)성림금속의 매출이 계속 증가하는 이유다.

### ■ 기업현황

- 대구 검단동에서 2004년에 설립한 (주)성림금속은 창호자재·일반철물 등을 제조하는 업체임
- KCC 1차 협력사로, 매출액 108억 원, 상시 종업원 수 18명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청배경

- 매출 신장 및 기업규모 확장을 위해 사업 다각화 및 판매처 다원화가 필요
  - 유사업종(큐비클) 신제품 개발
  - 신규업종(외식업) 진출과 신규 판매처 확보
- 현재 업종(창호)의 지속적인 기술개발 필요

### ■ 자문내용

- 경영리스크 감소를 위한 신규 거래처 확보, 품목 다변화
  - 유사업종 신규기술 개발 : 큐비클 하드웨어 개발
  - 신제품 개발로 신규거래처 확대 : 남선알미늄, 영림화학, 이진시스템, 한샘 등
  - 창호하드웨어 R&D : 디자인에스와 MOU 체결로 디자인개발 역량 강화
- 제조업 한계를 극복하기 위한 외식업 진출(사업 다각화)
  - 신규업종 진출 : 외식업 프랜차이즈 '다품은' 외식연구소 개설, 메뉴 개발

### ■ 자문성과

- 신규 사업 진출 : 큐비클 하드웨어 사업과 외식산업에 진출
- 매출 다원화와 품목 다변화로 매출 불확실성이 낮아지고, 경영상의 리스크를 분산

### ■ 향후 전망과 대응

- 현재 업계 전체의 매출은 감소세이나 (주)성림금속은 신규 사업 및 제품의 개발 선행으로 매출 상승세를 이어갈 수 있을 것으로 예상
- 동종업계에 강력한 경쟁자가 등장하여 이는 본격적인 위협요인이 될 것으로 예상되므로 리스크 관리 노력이 절실

## 기업현황

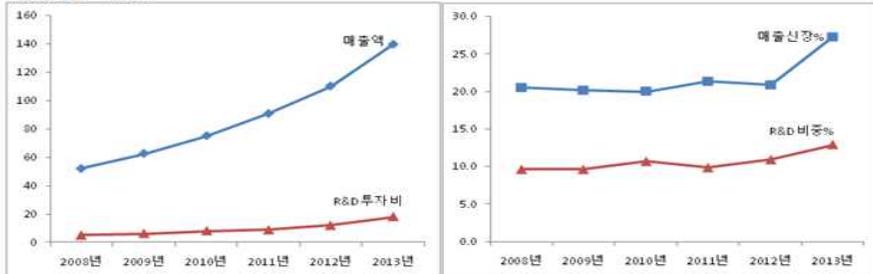
- 대구 검단동에서 2004년에 설립된 (주)성림금속은 창호자재일반철물 등의 제조업체로, 주요 품목으로 고급 창호에 들어가는 손잡이(클리센트/프로젝트 등)를 생산·판매함
- KCC의 1차 협력사로, KCC 매출 비중이 전체의 약 70%를 차지할 정도로 집중적인 전략적 제휴를 맺고 있어, 경쟁업체는 마이너스 성장세인도 돋보이는 경영성과를 거두고 있음
- 실제 금속의 가공 및 생산은 외주로 2개 전문업체에 의뢰하고, (주)성림금속은 R&D에 주력하여 디자인 및 신제품 개발 후 특허출원으로 시장 우위를 점함
- 현재 동종제품의 시장규모는 약 600~700억 원 수준이고, 200억 원 이상의 매출은 어렵다고 인식되어 새로운 사업 아이템이 필요한 상황임

### 〈 (주)성림금속의 매출액 및 R&D 투자 현황 〉

(단위 : 억 원)

구분	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
매출액	52	63	75	91	110	140
매출신장%	20.5	20.2	20.0	21.3	20.9	27.3
R&D투자비	5	6	8	9	12	18
R&D비중%	9.6	9.6	10.7	9.9	10.9	12.9

※2013년은 예상금액



(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업체명	(주)성림금속	대표자	김용범
본사주소	대구광역시 북구 검단동 777-21		
공장주소	대구광역시 북구 검단동 777-21		
업종	금속가공제품 제조업;기계 및 가구 제외		
근로자수(명)	18	자산규모	7,021
연간매출액	10,827	연간순이익	836
주생산품목	창호자재, 일반철물		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 경영전략 재수립

- 현재 (주)성림금속의 경영성과는 양호한 편이나, 경쟁업체의 매출부진과 제조업의 전반적인 불황에서 보듯 미래 불확실성에 대응하기 위한 새로운 경영전략 수립과 준비가 요구됨
- 현재 업종(창호)의 지속적인 기술개발 및 시장에서 우위를 선점할 수 있는 신제품 개발이 필요함

### ■ 외부환경 : 사업다각화, 판매처 다변화 필요

- 협력대기업인 KCC와의 관계는 양호하나, 매출 의존도가 70%에 이르러 만약의 경우 회사가 존폐위기를 맞이할 가능성이 있으므로 이에 대한 대비책 마련이 필요함
- 또한 매출신장 및 기업규모 확장을 위해 사업 다각화 및 판매처 다원화가 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

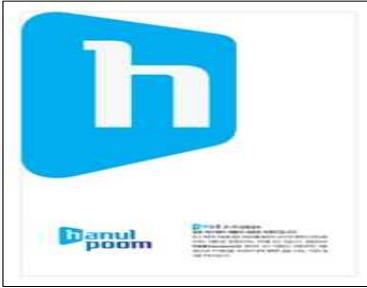
전경련 경영자문단 한국현 위원은 ㈜성림금속을 대상으로 2012년 12월 ~ 2013년 7월까지 “경영전략 재수립 및 마케팅 전략”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
경영전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선행 연구에 대한 지속적인 투자를 통해 신상품 개발 및 출시가 계속되어야 함</li> <li>• 협력 대기업인 KCC와의 원만한 협력관계 유지 필요</li> </ul>
마케팅전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제조업의 한계를 극복하기 위해 다른 분야로 사업다각화 필요 (외식업 프랜차이즈업 준비 시작)</li> <li>• 동종기술 유사업종으로의 진출을 통해 신규 거래처 확보 필요</li> </ul>

### ■ 마케팅 분야

- 경영리스크 감소를 위해 매출처 다원화와 품목 다변화가 필요함
- 기존 거래처와 신뢰를 공고히 하는 한편 신제품 개발에도 주력해야 함
  - 자사 신규브랜드 도입 : 하늘품
  - 창호 핸들 신제품을 개발하고, 프로젝터 및 창호구조재 개발로 품목 다변화 시도
  - 이를 통해 신규 거래처로 LG하우시스, 한화, 한샘시스템, 이건설시스템, 영림 화학, 남선알미늄 등과 거래 협의 중임



\* (주)성림금속의 자사 브랜드(좌)와 신제품(우)

## ■ R&D 분야

- 기존 R&D 연구소의 개발능력을 토대로 유사업종인 큐비클 하드웨어를 개발하여 신규시장에 진출함
- 판매처와 판매의향서를 확정하였으며, 관련 매출액 3억 원(2013)이 예상됨



\* 개발된 큐비클 하드웨어 SET

## ■ 신규시장 진출(외식업)

- 기존 제조업의 성공 열쇠인 ‘비전, R&D, 지속적 투자’ 3요소를 다른 분야인 서비스업에 적용하여 제조업 사이클 영향(원자재비용 상승, 제조경기 하락 등)으로부터 벗어나 리스크를 최소화하고자 함

- 이에 따라 외식 프랜차이즈 ‘다품은’ 출시를 목표로 식품 연구소 ‘다품은 연구소’를 설립, 다양한 외식업 아이템의 연구 및 개발을 진행 중임



\* 다품은 연구소 전경(좌)과 조리연구실(우)

## 자문성과

### ■ 기존 제품의 안정적 매출 유지 및 매출 신장

- 기존에 생산하던 창호자재의 원활한 납품과, 납품처인 KCC의 수요에 부합하도록 선행 개발한 제품의 준비가 성공적으로 이루어져 KCC와의 협력 사업은 당분간 안정적으로 유지될 것으로 보임
- 신제품 개발과 신규 거래처 확보, 외식연구소 설립 및 프랜차이즈 사업 시도로 추가적인 매출이 발생할 것으로 예상됨

### ■ 경영리스크 감소

- 매출처 다원화 및 품목 다변화로 경영 및 매출의 불확실성이 낮아짐
- 그간 (주)성림금속 매출의 대부분을 차지하던 KCC의 비중을 다른 업체들과 나눌 수 있을 것으로 보임
- 신규 사업인 큐비클 사업과 외식사업이 성공적으로 이루어질 경우 추가로 이익이 발생하는 것은 물론, 창호자재에 의존하던 매출액 비중을 다른 사업과 분배함으로써 경영리스크를 줄일 수 있음

### 〈 부문별 매출액 점유현황 및 예상 〉

(단위: 억 원, %)

구분	창호	큐비클	외식업	계
2013년	137	3	0	140
점유%	97.9	2.1	0.0	100.0
2014년	170	15	20	205
점유%	82.9	7.3	9.8	100.0



## 향후 전망과 대응

### ■ 경영 전반

- 현재 상황으로 판단할 때, 2013년에는 업계 전체의 매출이 약 10% 가량 감소될 것으로 예상되나 (주)성림금속은 선행한 제품의 준비가 성공적으로 이루어져 주력인 KCC와의 성공적인 사업 지속과 기타 사업(약 30%) 모두 확대가 가능할 것으로 예상됨
- 이에 따라 2013년 말 약 150억 원의 매출을 달성하여 전년대비 약 33% 정도의 성장이 기대됨

### ■ 경영리스크 관리

- 지난 3월 강력한 경쟁자가 출현하였고, 구체적인 움직임이 포착되어 2014년 이후 본격적인 위협요인이 될 것으로 예상됨
- 이에 따라 리스크 관리 노력이 절실한 상황이며, 아래와 같은 준비가 필요함

- 판매선 다변화 : KCC 이외 관련 사업자와의 사업 확대를 구체화하고, 2군 업체인 한샘, 이진 창호 등의 협력 확대를 지속적으로 모색해야 하며, 소형 유통업체와의 매출확대도 피하여야 함
- 제품 선행개발의 노력 배가 : KCC와 추후 모델의 확정을 서두르고 아울러 특허를 강화하여 KCC가 쉽게 거래선을 변경하지 못하도록 노력해야 함

## ■ 신규 사업 진출

- 화장실용 문고리 사업에 더욱 박차를 가하여 1차 금형투자를 완료하였고 (2013.4), 7월경 약 5천만 원의 월매출을 기대하고 있으므로 초기사업이지만 더욱 상품 개발에 매진하여 매출의 조기 확대가 가능하도록 준비해야함
- 외식 프랜차이즈 사업은 당초보다 1개월 늦은 11월 말을 목표로 대구에 1호점 오픈을 준비하고 있음
  - 메뉴는 육개장을 중심으로 구체화 계획 논의 중임
  - 맛의 표준화를 위하여 5개 팀이 집중적으로 연구하고 있으며, 이와 관련하여 유명 호텔 주방장 출신의 인사와 협력하기로 함



\* 경영닥터제 결과보고회에 참석한 (주)성림금속 윤기식 실장, 한국현 자문위원, (주)성림금속 김용범 대표(왼쪽부터)

### 김용범 ㈜성림금속 대표이사의 메시지



경영닥터제란, '소통과 신뢰를 통해 대기업의 합리적 문제해결 능력을 중소기업으로 Trickle-Down 하는 것'이라고 생각합니다.

경영닥터제로 한국현 자문위원님을 통해 본사 ㈜성림금속이 내포한 문제를 직시하고 리스크의 구체적, 현실적인 해결방안 그리고, 대기업에서 검증된 합리적인 해결방안을 중소기업에 접목함으로써 문제해결에 대한 확신과 추진력을 얻을 수 있었습니다.

문제 해결을 위한 의지는 강하나 방법에 대한 확신이 없어 고민하였던 수많은 날들... 경영닥터제를 통해 다시 한 번 힘차게 도약할 수 있는 계기가 되었습니다.

### 한국현 자문위원의 자문소감



㈜성림금속은 대구에 있는 우량 중소기업으로, 그사이 KCC에서 성공적인 대중소기업의 협력으로 큰 성장을 구가하여 최근 5년간 평균 20%이상의 성장을 실현 하여 100억 원이 넘는 매출을 달성하고 있는 기업입니다. 특히 건설 불경기인 2013년에도 20%이상의 성장이 기대될 정도로 사업을 잘 영위하고 있습니다.

이는 성림금속의 김용범 대표 이하 전 직원이 어려움 속에서도 R&D에 지속적인 투자를 하고 아울러 경영의 위험을 최소화하고자 한 비용절감의 노력, 그리고 주력거래선인 KCC의 신규 상품을 통한 성장을 위한 상호 협력이 만든 성공적인 결과였습니다.

그러나 성림금속이 1,000억 원 매출로 중견기업이 되고자하는 의지는 현재의 사업 만으로는 200억 원 정도의 매출로 한계에 도달하여 새로운 노력이 필요하였습니다. 이에 따라 현재의 창호에 들어가는 부품은 지속 노력을 통해 경쟁우위를 확보하고, 혹시 모를 위험도 최소화하여 KCC와는 지속 사업 확대로 조기에 200억 원 매출을 달성(2015년 전후)하고 아울러 사업선 다변화 노력을 경주하여 동반성장과 창호부품의 절대 강자로서의 노력을 함은 물론 새로운 사업에 준비를 하게 되었습니다.

새로운 사업 준비는 1차 현재의 기술력을 활용한 화장실용 고급 문고리를 개발하고 이를 사업화하기로 하고 금형 개발과 2013년 하반기 신규 사업의 원년으로 3억 원의 매출이 기대됩니다. 또한 전혀 업종은 다르지만 음식점 프랜차이즈를 위한 제조업의 경험을 서비스업으로 확산하고자 2년 전부터 R&D 준비를 해왔습니다.

본 자문위원 한국현은 현재의 주어진 여건에서 혹시 모를 여러 가지 위험요소를 사전에 함께 점검하고 사업화 계획을 하려고 노력하여 현재에 있으며, 성림금속의 중견기업으로의 성장을 지속 멘토링을 통하여 함께 하려고 합니다.

### 협력대기업 KCC 상품구매부 이진우 과장의 추진소감

(주)성림금속은 우리 KCC와 10년 이상의 협력으로 KCC창호사업의 확대를 위하여 함께 협력하여 온 자랑스러운 협력사입니다. 특히, 중소기업에서 소홀하기 쉬운 연구개발을 중심으로 항상 신규부품을 선행 준비하여 사업기회를 만들어 주면서 아울러 본인들도 경비 절감을 실현하는 기업으로 상호 WIN-WIN 할 수 있도록 하는 모범 협력사입니다.

물론 현재의 부품이 성장에는 한계가 있어 (주)성림금속의 지속 성장을 위하여 어떠한 노력을 할까 하였는데, 마침 전경련 경영자문단에서 이러한 우려를 자문을 통하여 많은 해결을 하여 주시어 지속 성장이 가능하리라 생각되어 위로가 됩니다.

KCC의 주력거래선인 (주)성림금속의 지속 성장으로 조기에 중견기업이 되기를 기원합니다. 아울러 전경련의 중소기업의 멘토링이 지속 발전하여 당사의 다른 협력사도 크게 성장 할 수 있도록 지원바랍니다.

알엠테크(주)



고객 감동을 실현하는 알차고 매력있는 1등 알엠테크!



## 내일이 더 기대되는 젊은 기업

알엠테크(주)는 포스코켄텍의 1차 협력사로 포스코, SNNC, 포스하이메탈 등과도 거래 중이다. 2012년 기준 매출액이 62억 원을 기록하며 성장을 지속해왔다. 하지만 46%에 달하는 20대 직원들의 이직율은 심각했다. 근속 5년 미만 직원 점유율이 76%에 육박했다. 조직 정비가 시급했다.

### 매출 증대로 이어진 소통 그리고 능력개발제도

전경련 경영자문단은 2012년 12월부터 2013년 7월까지 '노사협의체 구축, EQS 조직 도입'을 중점적으로 자문했다. 조직시스템 구축을 최우선으로 삼았다. 휴무일 보장을 위해 근무교대 제도를 기존 3조 3교대에서 4조 3교대로 개선했다.

또, 퇴직연금제도도 도입했다. 퇴직금을 사외에처해 안전한 수급권을 보장했다. 노사협의체를 계층별로 각 10명씩 구성하고 월 1회 경영현황 설명 및 간담회를 실시했으며, 성과보상 및 심사기준을 보완했다. 신규자격 취득 시 축하금을 지급하는 축하금제를 도입해 직원 능력개발을 지원하고 관심을 극대화했다. 직원에 대한 관심이 회사의 경쟁력이 되기 때문이다. 직원들이 회사에 관심을 가질수록 간간한 고객의 정비 품질 요구조건을 만족시킬 수 있었다.

직원 간의 소통과 공감을 위해 행복동행 한마음 산행, 행복일터 만들기 워크숍을 열고 IT활용 능력(2개월, 10명), 산업안전산업기사(2개월, 13명), 관리감독자 리더십 교육(1일, 10명)을 실시했다. 직원들의 미래를 위해 사내강사를 활용해 축로기능사 양성교육(3개월) 자격증 취득 과정을 지원했다.

이러한 '지식근로자'를 만들기 위한 노력은 다양하게 펼쳐졌다. 1일 5감사, 월 1회 봉사활동 및 임원 급여 1% 기부, 독후감 공유, 고객과 가족에게 감사편지 쓰기 등을 실시했다. 무엇보다 경영층이 솔선수범하여 현장 5S활동(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화)을 실천하는 'CEO현장 즉시 실천활동'을 도입했다.

알엠테크(주)의 직원 평균연령은 34.6세. 젊은 기업이기엔 결과도 빠르게 나타났다. 매출증가가 눈에 띄게 나타났다. 월 4억 6천만 원이었던 매출이 5억 6천만 원으로 19% 상승했다. 1인당 생산능률도 20% 올라갔다. 직원 간의 원활한 소통과 직무능력개발 지원은 원가절감에도 많은 기여를 하고 있다. 높은 이직률로 고민하던 알엠테크(주)는 이제 미래를 바라보고 있다.

### ■ 기업현황

- 2010년 설립하여 전남 광양에 소재하고 있는 알엠테크주는 포스코의 주선설비 운영, 소재산업(니켈, 망간 등) 조업(탕도관리, 래들세척)지원, 내화물 부분 정비 등을 수행하고 있음
- 포스코켄텍의 1차 협력사로, 매출액 62억 원, 상시 근로자 수 107명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 설립 2년차의 신설회사로서 안정된 수익구조 구축
- 양도·양수된 2개의 이질적인 조직문화 통합
- 조직원들의 비전과 목표에 대한 공감대 부족
- 경쟁력 있는 조직시스템 구축 필요

### ■ 자문내용

- 조직시스템 구축
- 한방항정렬
- 핵심역량 강화

### ■ 자문성과

- 경영성과 : 매출액 증대, 생산성 향상, 원가절감
- 안정적 조직시스템 구축

### ■ 향후 전망과 대응

- 고객의 성공을 지원하는 강한 기업 육성 요구
- 조직안정과 무재해 실현을 통한 안정적인 고객 서비스 지원이 필요
- 인재 육성과 역량 강화로 인력 경쟁력 확보가 필요
- 직원 만족도 향상을 통한 행복 일터 만들기 추진

## 기업현황

- 알엠테크(주)는 2010년 창립, 전남 광양에 위치하여 포스코 주선설비 운영, 소재산업(니켈, 망간 등) 조업(탕도관리, 래들세척)지원, 내화물 부분 정비 등을 수행하는 업체임
- 포스코켄텍의 1차 협력사이며, 포스코, SNNC, 포스하이메탈 등과도 거래 중임

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업 체 명	알엠테크(주)	대 표 자	조충현
본 사 주 소	전남 광양시 금호동 623		
공 장 주 소	전남 광양시 금호동 700		
업 종	기타 제품 제조업		
근로자수(명)	107	자 산 규 모	
연간 매출액	6,200	연간 순이익	
주 생산품목	내화물정비 외		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 조직시스템 구축

- 양도·양수된 2개 회사의 이질적인 조직문화를 통합해야 함
- 직원이동이 잦아 조직원 중 대부분이 저근속자로 인력구조가 불안정함
  - 20대 점유율 : 46%(직원 평균연령 34.6세)
  - 근속 5년 미만 점유율 : 76%(직원 평균 근속 1.4년)
- 비전과 목표에 대한 조직원 간 공감대 의식이 부족함
- 직책보임자의 조직관리 능력이 미흡함

■ **외부환경** : 안정된 수익구조 필요

- 세계적인 경기침체로 정비물량 감소가 우려되는 가운데, 국내 철강 경쟁사 출현으로 경쟁이 심화되고 있어 이중고에 처함
- 고객의 정비 품질 요구조건이 점차 강화됨
- 신설비 위탁 운영(포스하이메탈)에 따라 설비 이해, 새로운 조직에 대한 적응 등 업무 스트레스가 높아짐

**진단 및 처방 (자문내용)**

전경련 경영자문단 배재훈 위원은 알엠테크(주)를 대상으로 2012년 12월 ~ 2013년 7월까지 “노사협업체 구축, EQS 조직 도입”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분야	자문내용
조직시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3조3교대 → 4조3교대 개선</li> <li>• 퇴직연금제도, 자격취득 축하금제 도입</li> <li>• 노사협업체 운영</li> <li>• E.Q.S(환경, 품질, 안전) 통합체계 도입</li> </ul>
한방향 정렬	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영설명회 및 CEO와 열린 대화, 도시락 간담회 실시</li> <li>• 신입사원 도입교육 및 간담회 실시</li> <li>• 행복동행 한마음 산행, 행복일터 만들기 워크숍 시행</li> <li>• 계층별 CEO간담회, CEO 현장 즉실천 활동 실시</li> </ul>
핵심역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리감독자 워크숍, 직무관련 위탁교육 실시</li> <li>• Thank U Love 활동 전개</li> <li>• 혁신·안전 CEO 멘토링</li> <li>• 개인별 자기 계발 목표관리 실시</li> </ul>



\* 경영닥터제 자문 시행 기념사진 (배재훈 위원님과 알엠테크(주) 임직원)

## ■ 조직시스템 구축

- 직원 휴일 보장을 위해 근무교대 제도를 기존 3조3교대에서 4조3교대로 개선함
- 퇴직연금제도를 도입하여 퇴직금 사외예치로 안전한 수급권을 보장함
- 노사협의체를 계층별로 각 10명씩 구성, 월1회 경영현황 설명 및 간담회를 실시함
- 임직원 성과보상체계와 심사기준을 보완함
- 현장관리의 수월함을 위해 'E.Q.S(환경, 품질, 안전) 통합체계'를 도입하여 사장 직속 T/F 상설조직을 운영함
- 급여(자격수당) 외에 신규자격 취득 시 축하금을 지급하는 '자격 축하금제'를 도입하여 직원 능력개발과 동기부여를 유도함

## ■ 한방향 정렬<sup>1)</sup>

- 경영설명회 및 CEO와의 열린 대화(분기 1회), CEO 도시락 간담회를 실시하여 전 직원이 회사의 비전, 목표, 경영실적 등을 공유하는 자리를 가짐
- 주임급 이상이 참석하는 혁신안전월례회를 월1회 실시함
- 임직원 간 소통 및 공감대 형성을 위해 행복동행 한마음 산행, 행복일터 만들기 워크숍 등을 개최함
- 온라인상의 업무 공유를 위해 학습동아리(G-cop)를 도입함
- 경영층이 솔선수범하여 현장 5S활동을 실천하는 ‘CEO현장 즉실천활동’을 도입함

## ■ 핵심역량 강화

- 관리감독자의 역할 인식과 리더십 함양, 직무역량 강화를 위한 관리감독자 워크숍, 직무관련 위탁교육을 실시함
  - IT활용능력(2개월, 10명), 산업안전산업기사(2개월, 13명), 관리감독자 리더십 교육(1일, 10명)
- 사내강사를 활용하여 자격증 취득을 지원함
  - 축로기능사 양성교육(3개월)
- 구성원 개인별로 자기 계발 목표를 설정하여 관리하도록 지도함으로써 지식근로자 양성에 노력함
  - E러닝, 자격취득, 제안, 즉실천 등
- 혁신·안전에 대한 CEO 멘토링을 통해 파트장, 주임급 대상으로 역할과 업무에 대한 지도 점검을 실시함
- Thank U Love 활동을 전개함 : 감사, 나눔(봉사/기부), 독서

---

1) 한방향정렬 : 경영학 용어로, 조직 내 모든 조직원들이 핵심 목표를 잘 알고, 그 목표를 달성하기 위해 노력한다면 엄청난 에너지를 집중시켜 성공에 이르게 한다는 뜻을 내포하고 있다.

- 1일 5감사, 월1회 봉사활동 및 임원 급여 1% 기부, 독후감 공유, 고객과 가족에게 감사편지 쓰기 등 실시
- 조직 내 긍정마인드 확산과 기업문화를 정착함

## 자문성과

### ■ 경영성과

- 정비기술 다원화 및 매출액이 증대됨
- 1인당 생산능률이 높아지고 공정이 단축되는 등 생산성이 향상됨
- 경영개선활동으로 원가가 절감됨

성과 내용	자문 전	자문 후	비고
매출액	4억 6천만 원/월	5억 5천만 원/월	19% ↑
인당 생산능률 (공정단축)	0.8톤 (정련로 5일)	1.0톤 (정련로 4일)	20% ↑
원가절감	3천만 원 (2012년 1분기)	6천 6백만 원 (2013년 1분기)	120% ↑

### ■ 안정적인 조직시스템 구축

- 3조3교대에서 4조3교대로 근로조건이 개선되어 직원 근무환경이 나아짐
- 퇴직연금제, 자격축하금제 등을 도입하여 직원 복지가 향상됨
- E러닝교육(분기 2과정/인당), 직책 보임자 리더십 교육 시행으로 직원 능력 개발을 활성화함

## 향후 전망과 대응

### ■ 고객의 성공을 지원하는 강한 기업 육성이 요구됨

- 고객의 내화물 수명연장 및 원가절감 기대에 부응하는 로 재정비 기술력 강화가 필요함
- 조직안정과 무재해 실현을 통한 안정적인 고객 서비스 지원이 필요함
- 인재 육성과 역량 강화로 인력 경쟁력 확보가 요구됨

### ■ 직원 만족도 향상을 통한 행복 일터 만들기 추진

- 감사, 나눔, 소통 활성화를 위해 Thank U Love 활동을 정착이 필요함
- 직원 복리후생 지원 확대 및 자기 계발 지원을 통해 성과몰입도를 향상해야 함
- 성과연계 인사, 급여 확대를 통해 임직원 동기부여가 이루어져야 함

#### 조충현 알엠테크(주) 대표이사의 메시지



알엠테크(주)는 2010년 11월 16일에 설립되어 창립 3년차 중소기업으로서 대기업인 포스코캠텍 2차기업이기도 합니다. 제철소로 정비 축로부문 전문기업으로써 국내 철강산업 발전에 기여한다는 자긍심으로 고객 성공을 지원하고 알차고 매력 있는 일등 알엠테크(주)를 위해 최선을 다하고 있습니다.

신설기업으로서 대기업 경영노하우를 전수받아 조기에 경쟁력 있는 회사로의 도약과 기반을 다지기 위해 전경련 경영닥터제를 통해 자문을 받게 되었습니다. 배재훈 자문위원님과 6개월 동안 현안 문제점에 대한 방안을 검토하고 실행하여 소기의 성과를 이룰 수 있게 되었으며, 이후에도 지속적인 개선 보완을 통해 우수 모범사례가 되어 귀감이 될 수 있도록 노력하겠습니다.

수고하신 위원님께 진심으로 감사드립니다. 앞으로도 배재훈 위원님께서 강조하신 “성공 기회를 잡기 위해 지금 현재에 최선을 다하라.”는 말씀을 깊이 새겨 매순간 최선을 다하도록 노력하겠습니다. 감사합니다.

## 배재훈 자문위원의 자문소감



작년 12월 6일, 2012년 2기 경영닥터제 발대식에 참석한 알엠테크(주) 조충현 대표이사를 만나 첫인사를 나누면서, 진솔한 자세와 굳건한 의지로 경영자문에 임할 것임을 확인하고, 그 자리에서 바로 자문 일정을 협의한 후, 크리스마스 이브에 1차 현장방문을 위해 전남 광양 소재 사업장을 찾아 가게 되었습니다.

이후 4차례에 걸쳐, 직원의식고취를 위한 집체교육을 실시하고, 조직운영 실태를 파악하기위하여 부문별/직급별 관리자와 실무자 등의 면담 조치도 이루어졌습니다. 또한, 경영진단을 위한 자료와 설문서도 접수하여 경영현황 전반에 대한 현황을 살펴본 뒤, 경영혁신(개선)을 위한 3가지 주요 실천과제를 제시하여, 아래와 같이 그 구체적 목표관리를 위한 방안을 설정하고 추진토록 독려하여 나갔습니다.

1. 내부고객 소통과 참여 분위기조성을 위해 실질적인 사원협의체 제도 운영(정기, 비정기적으로 실시하고 결과공지)
2. 직원 역량 발굴을 위한 제안제도를 재검토, 보완 조치 후 시행(직원 동기부여, 생산성과 기술력 확보 방안)
3. 안전활동 및 재해 방지를 위한 EQS(환경/품질/안전)통합SYSTEM을 구축하여 상설 조직이나TFT 운영으로 회사 경쟁력확보

그동안 회사 설립 후(2010년 창업) 조직안정에 대한 어려움을 안고, 협력사로서의 계약 수주상 한계와 경영환경을 예측하며 회사를 운영하여 나가든 상황 하에서, 뚜렷한 현실인식과 함께 개선과제를 도출하여 문제를 해결해나가고자 하는 대표의 열정과 노력이 뒷받침되어 나름대로 소기의 성과를 거둘 수 있게 됨을 다행스럽게 생각하며, 앞으로도 회사발전과 대표의 성취를 이루나가는 발판으로 삼을 수 있는 기회가 되었기를 기대해 마지않는 바입니다.

끝으로 자문 기간 내내 성실히 현장 자문활동을 챙겨 나가서면서, 자료작성 및 일정관리 전반에 걸쳐 고생한 안규열 전무에게도 감사사를 포함합니다.

# 이엔에이치(주)

**E&h** (주)이엔에이치  
Electronics Equipments & Humanity Co., Ltd.

## “현장 중심의 품질개선 THEME 활동으로 수출 상승· 원가경쟁력 확보”

세계최초 양면필름, Roll to Roll, 노광식각 정전용량 터치 제조 전문회사입니다.



〈아산본사 TSP 양산 제조라인〉



〈안성 반도체 및 IT 장비 제조라인〉



Smart-phone



Tablet



AIO PC



MONITOR



Anneal



Sputter



DES



FOG본딩기

(주요제품 : Smart-phone, Tablet, AIO PC, Monitor & TSP 장비)

## 아낌없는 연구개발의 쾌거 - 세계 TSP시장에 우뚝 서다

이엔에이치(주)는 세계 최초로 양면필름 개발, 공정과정을 획기적으로 단축시킨 Roll to Roll 시스템 등 혁신적인 기술을 지속적으로 선보이며 선발업체를 바짝 뒤쫓고 있다. 핵심 공정장비를 보유한 국내 최초의 터치스크린패널(TSP)전문기업으로 세계적인 기업에 당당히 도전장을 내밀고 있는 이엔에이치(주)는 규모적인 성장에 발맞춰 경영관리와 생산시스템을 체계적으로 정비하고 제2의 도약을 준비하고 있다.

### 경영관리와 생산관리의 체계화로 글로벌 기업으로의 도약을 이끈다

충남 아산시에 위치한 터치스크린패널(TSP)전문 기업 이엔에이치(주)는 핵심공정장비를 보유한 국내 최초의 TSP기업이다. 2003년 설립 이래 지금까지 독자적인 기술개발에 아낌없이 매진해온 결과다. 공격적인 연구개발을 통해 거둔 쾌거는 이 뿐만이 아니다. 이엔에이치(주)는 세계 최초로 양면필름 개발, 공정과정을 획기적으로 단축시킨 Roll to Roll 시스템 등 혁신적인 기술을 지속적으로 선보이며 탄탄한 성장을 거듭해왔다.

스마트기기 시장의 급속한 성장에 힘입어 급격한 성장곡선을 그리기 시작한 지난 2012년, 규모적인 성장에 발맞춰 글로벌 기업으로서의 기반을 마련하기 위해 전경련 경영자문단에 자문을 신청했다.

2012년 12월부터 2013년 6월까지 6개월간 진행한 경영자문은 경영관리 재정비, 생산관리시스템 구축, 품질 및 생산성 향상 등 크게 세 부문을 중심으로 인사노무분야 규정 재정비, 효율적인 재고 관리, 생산성극대화에 주력했다.

경영관리부문은 개인별 성과와 역량을 평가하는 KPI를 도입하여 인사노무조직관리에 공정성과 명확성을 확보했으며, 그룹웨어, 네이버 밴드 등을 활용한 의사소통 채널을 구축, 노사간의 신뢰도가 향상되고, 활발한 정보공유와 함께 임직원간의 의사소통이 보다 활발해졌다.

생산·관리 시스템구축 부문은 매월 전 부서의 책임자가 참석하여 향후 6개월 간의 생산, 판매, 재고 계획을 수립하고 공유하는 '6개월 생산판매회의'를 도입했다. 이를 통해, 생산과 판매 목표에 대한 공감대를 전사적으로 형성한 것은 물론, 적정 재고 유지로 운영자금 최소화가 실현되었다.

품질개선, 생산성 향상 부문은 '3정 5S'를 추진하여 공정과정에서의 이물유입을 사전에 방지하는 장치를 마련하여 생산성을 개선했다. 또, 공정 Patrol 활동, PQC교육 등의 PQC 활동으로 공정 표준화 작업, 공정별 개선 이슈를 관리하는 PQC테마 활동, 품질마인드 교육 등의 수율개선 테마활동으로 생산성 향상을 이끌었다.

노사간의 활발한 의사소통을 바탕으로 극대화된 생산성과 품질 시스템은 시장을 선도하는 독자적인 기술력과 시너지를 발휘하며 이엔에이치(주)의 글로벌 기업으로의 도약에 박차를 가하고 있다.

### ■ 기업현황

- 2003년 설립하여 충남 아산시에 소재한 이엔에이치(주)는 Touch Screen Sensor & Module TSP 제조라인을 보유하고 있으며 안성 공장을 통해 반도체 장비 제조라인을 가동 중이고 최근에는 TSP 장비 제작으로 사업영역을 확대하고 있음
- LG디스플레이의 1차 협력사로, 매출액 227억 원, 영업이익 20억 원, 상시 종업원 120명 규모임

### ■ 자문신청 배경

- TSP회사 성장으로 매출 증가에 따른 인사관리 시스템 개선이 필요
- 철저한 품질관리를 통해 생산성 극대화 개선이 필요
- 효율적인 생산관리를 위해 생산·판매계획 시스템 구축이 필요
- 생산성 향상 및 원가절감을 통한 기업경쟁력 확보가 필요

### ■ 자문내용

- 경영관리 분야
  - 인사·노무 규정에 대해 자문
  - 조직 관리체계 및 조직 활성화에 대해 조언
- 효율적인 생산·관리시스템 구축 분야
  - 6개월 생산·판매회의 시스템 도입을 조언
- 품질개선·생산성 향상 분야
  - PQC 수율 개선 활동을 자문

### ■ 자문성과

- 인사노무·의사소통·조직관리의 명확화(팀/개인별 KPI 평가 실시)
- 6개월 생산·판매회의를 정착시키고 적정 재고 유지 및 운영자금 최소화
- 3정5S, PQC 수율개선 활동으로 불량률을 낮추고 수율이 향상

### ■ 향후 전망과 대응

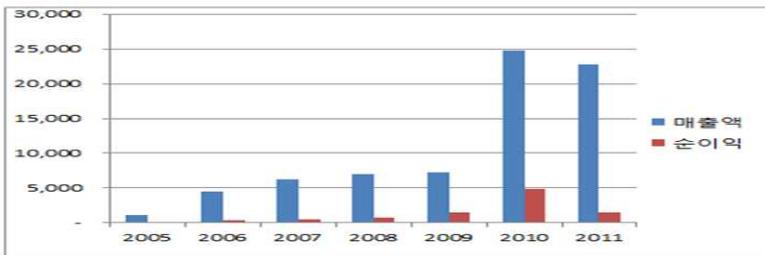
- 지속적인 3정5S, PQC 개선 활동을 통해 수율 목표달성이 될 것으로 판단
- TSP 제품을 생산할 수 있는 기술력 및 설비·인력을 확보하여 LG전자, LG디스플레이 등 내수와 수출부분 물량 공급량을 유지할 수 있을 것으로 예상

## 기업현황

- 2003년에 설립, 충남 아산시에 위치한 이엔에이치(주)는 크게 TSP Sensor, Module제조·TSP 장비 제조와 반도체장비 Refurbish 두 개의 영역으로 구성되어 있으며, 최근에는 TSP 장비의 국내 판매뿐만 아니라 해외 시장으로도 영역을 확대하고 있음
  - 특히, TSP Sensor & Module사업은 스마트폰, 태블릿, 노트북 및 대형AIO PC와 모니터에 적용되고 있고 미세패턴 필름에 Photo Etching을 통해 인재를 육성하고 기술력을 확보하여 LG디스플레이, LG전자, SEC에 터치센서 제품을 납품하고 있음
  - 이오준 대표는 반도체 LCD Photo 장비사업부에서의 다년간 근무경험과 터치센서 및 모듈 생산공정과 설비에 대한 이해를 바탕으로 TSP 생산 설비를 직접 설계하고 제작하여 내재화를 실현하였고, 매출과 TSP 사업의 원가절감 및 생산성 향상에 크게 기여하고 있음
- 2011년 기준 매출액 약 227억 원, 영업이익 20억 5천만 원, 순이익 15억 2천만 원을 기록하고 있는 중소기업임
  - 특이사항으로는 TSP사업 확대에 의해 2013년 수주물량이 증가추세에 있음
  - LG디스플레이, LG전자, 삼성전자 등이 주요 거래기업임

### < 이엔에이치(주) 연도별 매출액 및 순이익 현황 >

자료 : 한국신용평가정보 (단위 : 백만 원)



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
매출액	1,153	4,528	6,267	6,947	7,192	24,721	22,761
순이익	142	426	518	681	1,470	4,863	1,525

- 이엔에이치(주)에서 생산하는 TSP는 국내외 전자산업과 밀접한 연관성을 가지고 있으며, 시장의 수요에 따라 지속적인 기술 개발 및 생산성 향상, 품질 수율 및 불량 개선 활동으로 원가경쟁력을 확보해야 기업경쟁력을 확보할 수 있음
- 이엔에이치(주)의 주요 제품군으로는 Mobile-용 Sensor 4~6inch 제품, Tablet-용 GF2, GFF구조의 7~12.5inch 센서, 23inch AIO PC/Monitor-용 Module 제품이 있음
- 품질경영시스템(ISO 9001/ISO 14001)인증획득과 기업부설연구소, Inno-biz 확인서, Main-biz 확인서, 정전용량 방식의 특허를 3건 등록하였으며, 국내외에 출원 중인 특허는 모두 6건이 있음

(2011년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업 체 명	이엔에이치(주)	대 표 자	이오준
본 사 주 소	충청남도 아산시 둔포면 석곡리 1342번지		
업 종	터치패널스크린 및 반도체 장비 제조업		
근로자수(명)	150	자 산 규 모	85,000
연간 매출액	22,761	연간 순이익	1,525
주 생산품목	TSP Sensor, Module, 반도체 장비 및 TSP 장비 제작		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 인사성과노무관리 정립, 생산관리 시스템 구축

- 매출증가에 따라 조직 규모에 적합한 인사 관리 시스템의 정립이 필요함
  - 취업규칙/인사고과 규정/KPI실시/관리 조직체제 개편 등이 요구됨
- 조직원 간 원활한 의사소통을 위한 채널이 없음
- 노사 간 협력관계를 공고히 해야 함
  - 생산 용량 확대를 위해 이직률 관리를 해야 함
  - 관리자/작업자에 대한 교육이 필요함

○ 효율적인 생산관리 시스템을 구축해야 함

- 6개월 생산판매회의 실시, 적정재고 및 운영 자금 최소화가 필요함
- 익월 생산 차질에 대한 대응과 계획 대비 판매수량의 보존, 적기 납품이 요구됨

■ **외부환경** : 품질개선을 통한 생산성 극대화

○ 3정5S 활동 실시

- 이물 유입에 따른 불량을 막기 위해 수막름을 포함한 각 공정별 정리정돈이 필요함
- 원단 적재대 설치로 이물 유입을 방지해야 함

○ PQC, 수율개선 활동

- 부품품질 및 수율개선 활동으로 생산성을 향상시켜야 함
- 품질의식 고취 활동으로 배너 제작이 필요함
- 클린룸 관리, 제품 취급, 중요 공정에 출입구 이물관리를 실행해야 함

**진단 및 처방 (자문내용)**

전경련 경영자문단 문영기 위원은 이엔에이치(주)을 대상으로  
2012년 12월~2013년 6월까지 인사·노무분야 규정 재정비, 효율적인 재고관리,  
생산성극대화에 대한 중점 자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
경영관리 재정비 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사·노무 관련 규정 정비</li> <li>• 조직 관리체계·조직활성화 정비</li> <li>• 의사소통의 중요성</li> </ul>
생산관리 시스템 구축 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6개월 판매, 생산회의 실시</li> <li>• 적정 재고 유지로 운영 자금 최소화</li> <li>• 재고 운영으로 익월 생산 차질 대응 및 계획 판매수량 보존</li> </ul>
품질개선 생산성 향상 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3정5S 실시</li> <li>• PQC 활동</li> <li>• 수율개선 활동</li> </ul>

■ 경영관리 재정비 활동

- 노무 관련 규정정비를 위해 노사 협의를 완료함
- 취업규칙을 제정하고 임직원 근로계약 체결 추진을 조인함
- 회사규정 개정을 시행함(취업/급여/인사/승진/징계규정)
  - 회사규정 개정에 따른 근로계약 체결 실시
  - 임직원에게 사규 및 매뉴얼 공개
- 인사고과 평가 시스템의 정착과 개인별 성과 평가를 도입·실시함
  - 인사고과(성과/역량평가) KPI 실시
  - 성과 등급제/부서/직군별로 차등평가 도입
- 의사소통 채널 활용
  - 그룹웨어, Naver Band 채팅창 운영 추진
- 경영진에 화이트보드 설치 및 운영를 제안함
  - 상하 간 원활한 의사소통과 CEO의견 전달 창구
  - 임직원 의견 전달 및 경영지표 항목 관리 운영
- 노사 간 유대관계 유지를 위해 생산격려 이벤트와 인력 교육 및 간담회를 실시함

## ■ 생산관리 시스템 구축 활동

- 6개월 생산·판매 계획 시스템을 구축함
  - 매월 향후 6개월간의 생산·판매 계획 수립
  - 생산·판매 목표에 대한 공감대 형성
  - 적기 납품(JIT)수립
  - 적정 재고 유지로 Cash Flow 관리 가능
  - 영업현황/ 품질현황/ 개발현황/ 당월, 익월, 향후 6개월의 생산, 판매, 재고 계획 확립
- 6개월 생산·판매회의를 실시함
  - 영업, 생산, 구매, 생산관리, 재무책임자 참석
  - TSP사업부 사장님 주관으로 안건 결정
  - 당월, 익월, 향후 3개월, 6개월 판매 예상 및 판매 계획, 재고 계획 수립
  - 6개월 생산·재고계획 확정 : 적정 재고 유지로 운영자금 최소화

## ■ 품질개선·생산성 향상 활동

- 3정5S 개선 활동을 실시함
  - 수막름 방진복 정리정돈 미흡 및 오염된 바닥에서 착·탈의가 이루어져 이물이 유입됨 → 수막름 정리정돈 및 오염된 바닥에 무진복 착·탈의 방지 활동, 무진복 Clean 상태를 관리감독하기 위해 관리 주기 설정하고 작업자 교육 실시
  - Sheet cut공정에서 OCA 원단 적재대 미설치 및 보관 미흡으로 이물이 유입됨 → 적재대를 설치하도록 자문함
  - 제품 수동 이동시 취급 부주의 및 제전 장갑 미착용에 의해 이물이 유입됨 → 이동 가이드를 제작하고 수동 이동시 덮개 장착 후 이동토록 조치, 제전 장갑 착용

○ PQC 개선 활동을 시행함

- 부품품질 및 수율개선 활동으로 생산성 향상 및 품질의식 고취
- PQC 교육 실시 절차상 전/후 개선보고서를 작성·관리함
- PQC 활동 공정별 구역을 설정하고 검사자를 지정하였으며, 공정 관찰 인원을 선정하고 계획 수립 공정품질 부서에서 정기적인 공정 Patrol제도를 운영하게 함으로써 현장에서 작업자가 발견하지 못한 개선 활동을 보완 하도록 조언함

○ PQC THEME 활동을 실시함

- 1일 1회씩 공정 PATROL을 실시하여 문제점 도출-진행-완료-수평전개 4단계 활동
- 공정별 개선 이슈사항 및 개선 일정 관리 개선 진척율 및 펜딩 이슈 %를 관리함

○ 수율개선 THEME 활동을 시행함

- 수율개선 GF2 Sensor Line Clean Room 관리활동
- 공정별 CTQ 핵심공정 이물질 유입 방지활동
- 생산성 향상에 필요한 품질의식 고취 활동 배너 제작하여 품질마인드 높임



\* 이물방지를 위한 CLEAN활동(좌)과 적재대 설치(우) 결과

## 자문성과

### ■ 경영관리 분야

- 인사·노무 조직관리가 명확해짐
- KPI 실시로 인사평가의 공정성을 확보함
- 의사소통 채널이 생김으로써 임직원간 정보 공유가 원활해짐

### ■ 생산관리 시스템 구축 분야

- 6개월 생산·판매회의의 정착을 통해 운영자금을 최소화함
- 당월, 익월의 생산·판매의 문제점을 분석함
- 재고 관리로 생산 차질 대응 및 적기 납품이 가능해짐

### ■ 품질개선 분야

- 3정5S 추진으로 이물유입이 방지됨
- PQC 활동으로 공정 표준화 작업이 이루어짐
- 수율 개선활동으로 생산성이 향상됨

## 향후 전망과 대응

- TSP 제품 및 장비 사업은 Hand-set, Tablet, Note-book, AIO PC, Monitor를 제조하는 업체들이 각각의 시장을 형성한 채 경쟁하여 왔으며, 시간이 흐르면서 설비능력, 기술력, 품질, 시장가격, 납품능력이 뒷받침 되지 못한 대다수의 기업들은 자연 도태되어 이로 인한 업체 간의 양극화가 더욱 뚜렷해지고 있음
  - 지속적인 기술력확보 및 설비 Capa 확장이 필요함
  - 주요고객의 안정적인 물량증대를 위한 생산성증대 및 수율개선의 지속적인 추진이 필요함
- TSP시장의 경쟁은 치열하지만 수요는 성장세를 지속할 것으로 전망됨
- 이엔에이치주는 안정적인 물량확보와 고객의 수요에 대응하기 위하여 높은 기술력과 자체 제작 주요설비에 관한 노하우를 보유하고 있으며, 다양한 제품군(스마트폰/Tablet/Note-Book/Monitor/AIO PC)에 적합한 필름 소재를 이용한 최적의 생산방식을 통해 고객요구 사양/품질을 대응하고 있으므로, 지속적인 기술개발을 통해 시장 선도 기술의 확보와 주요 고객의 주력 협력사로서 자리매김하고 있음
- 주요 고객인 LG디스플레이의 패널 생산량이 지속적으로 증가세이며, 삼성전자 무선 사업부의 생산 호조로 당사 내수 부분은 당분간 더욱 안정될 것으로 예상됨

### 이오준 이엔에이치(주) 대표이사의 메시지



LG디스플레이와 이엔에이치(주)의 상생협력을 추구하는 경영닥터제를 통해 당사는 큰 도움을 받았습니다.

이번 경영자문 지도를 통해 인사노무 규정을 재정비하였고, 효율적인 생산관리 시스템을 구축하여 품질개선 및 생산성 향상 활동으로 고객 인지도가 높아져 매출 확대에 이어지기를 기대합니다.

특히, 당사의 발전을 위해 바쁘신 가운데에도 시간과 노력을 아끼지 않으신 LG디스플레이 패널상생팀과 경영자문단 문영기 자문위원님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

### 문영기 자문위원의 자문소감



2003년에 설립되어 반도체 및 TSP장비 기술로 성장해온 이엔에이치(주)는 새로운 IT산업인 터치스크린 센서 사업에 새로 진출하면서 급속하게 성장하고 있는 기업입니다.

특히, 이오준 대표이사의 탁월한 통찰력으로 터치스크린 센서의 신기술에 도전함으로써 미래 성장 능력을 키워가고 있습니다. 이번 경영닥터제를 통해서 부족하다고 생각된 인사노무분야의 규정을 재정비하고, 생산관리시스템을 구축함으로써 효율적인 재고관리를 할 수 있게 되어 매우 기쁘게 생각합니다. 이오준 대표이사의 혁신에 대한 굳은 의지로 향후 좋은 결과를 가져올 것으로 생각합니다. 꾸준한 혁신과 기술 개발로 TSP분야에서 앞서가는 기업이 되리라 의심하지 않습니다.

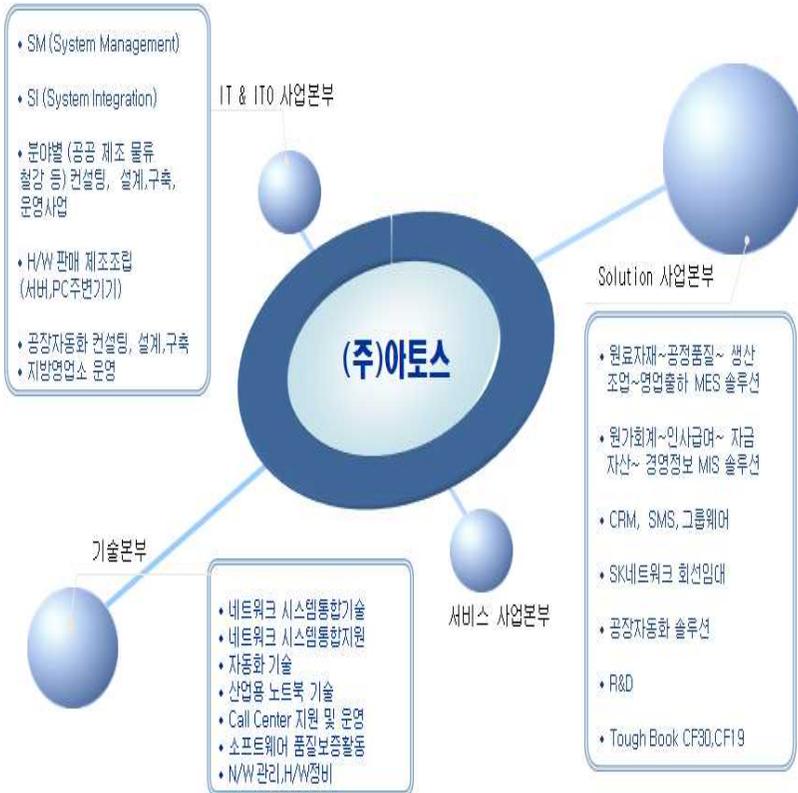
### 협력대기업 LG디스플레이 패널상생팀의 추진소감



Touch Sensor Film 제품의 우수한 기술력을 보유하고 있으나, 제조업 경험이 부족한 상황에서 이번 경영닥터제를 통해 체계적인 경영관리를 위한 초석을 다졌으리라 판단되며, 앞으로도 지속적인 경영진 이하 전 구성원들의 변함없는 노력으로 좋은 성과로 연결시켜 Touch시상의 강자로 우뚝 섰으면 하는 바람입니다. 또한 자사와의 지속적인 협업으로 우수한 품질과 제품 경쟁력이 확보된 Touch Sensor를 안정적으로 확보하여 양사가 win-win 할 수 있었으면 합니다.

전경련 경영자문단 문영기 자문위원님 및 이엔에이치(주) 경영진과 전 구성원 모두 수고하셨습니다.

정보화 사회가 요구하는 정보기술의 통합 솔루션 제공과 이를 지원하는 프로세스를 체계적으로 설계·개발하고 있습니다.



## 비약적인 성장을 이룬 기술과 경영의 체계화

(주)아토스는 정보기술의 통합 솔루션과 함께 이를 지원하는 프로세스를 개발하는 회사다. 이곳은 POSCO ICT사의 협력사로 상시 종업원 145명, 매출액 약 180억 원, 순이익 4.9억 원이 발생하는 알짜 중소기업이다. 그리고 올해 매출 250억 원을 기약하며 또 한 번의 도약을 준비하고 있다.

### 지속적인 혁신, 동반성장의 기틀 마련

(주)아토스는 여러 모로 괄목할 만하다. 2009년 설립 당시 직원 수 71명에 매출이 80억 원이었다. 하지만 4년 만에 두 배 넘게 성장해 직원수 145명, 매출 180억 원을 훌쩍 뛰어 넘었다. 경영닥터제 및 동반성장활동 우수기업으로 전경련중소기업협력센터 표창(2010.11), 2011년 SW대중소기업동반성장 우수사례 최우수상 수상(KOSA), 일자리창출 우수기업 선정(서울시 2012.1.1~2013.12.31), 모범적인 기업경영으로 고용노동부 장관상을 수상(2013.5.16)할 정도로 견실한 기업이다.

도약을 위한 배경은 반드시 있다. 중장기 계획의 수립과 신사업발굴, 기존 고객에 대한 가치 창출 등이 그것이다. 특히 2009년부터 전경련 경영자문단의 자문은 (주)아토스에 큰 힘이 됐다. 권 위원은 CEO 독자경영체제로 업무분담 및 조직운영의 효율성이 떨어지고 있다고 판단해 '경영전략부문과 마케팅 활성화'에 관해 중점적으로 자문했다. 2012년 4월부터 2014년 3월까지의 아예 '1:1 기업 면담 멘토제' 대상 기업으로 지속적인 자문을 실시하고 있다.

(주)아토스는 CEO 독자경영체제에서 4개 본부장(기술본부, 서비스 사업본부, IT&ITO 사업본부, 솔루션 사업본부) 책임 하에 공동경영 분위기를 조성했다. '공동경영, 공감경영, 투명경영' 체제를 확립했으며, W/S, 주간회의, 월간 경영분석회의 등으로 정례회의를 구분해 정보를 공유했다. 마케팅을 활성화 해 POSCO ICT사와의 기술제휴로 솔루션 판매 및 개발인력을 투입해 영상개선 솔루션 등의 독자적인 기술을 POSCO ICT사에 적용했다.

고객초청 솔루션 DAY 개최, 전국로드쇼 참석 등 홍보활동도 남달랐다. KTDS 등 새로운 협력사 등록 및 상생협력 확대, 협력 대기업과 공동 영업 추진, 제조업 전문분야 터키 수주 확대, SOC 사업분야에 진출해 4대강과 세종시 등 국가사업을 수주했다.

이를 발판으로 (주)아토스는 2014년도 목표 매출액을 300억 원으로 잡고 전경련 경영자문단의 '중견기업키우기' 조기 졸업을 준비하고 있다. 또한 경영 다각화를 추진해 강점분야인 MES조업, Glue/uCube 등의 사업은 프로젝트 참여를 더욱 확대하고, POSCO ICT-(주)아토스 공동마케팅(Hysco MES, 체육진흥공단)을 통해 동반성장의 기틀을 더욱 공고히 잡아나갈 계획이다.

### ■ 기업 현황

- 1989년 설립, 서울 구로동에서 IT사업, ITO사업, 솔루션사업을 영위해온 ㈜아토스는 최근 각종 Solution 제품 판매 및 기술을 지원하는 서비스로까지 사업영역을 확대하고 있음
- POSCO ICT의 협력사로 상시 종업원 145명, 매출액 약 180억 원, 순이익 4.9억 원(2012) 규모임

### ■ 자문신청 배경

- POSCO그룹 차원의 상생협력 활동의 조기정착 및 대외 이미지 제고
- 우수사례 공유를 통한 상생협력 확산 도모
- 신사업 발굴 및 자체 Solution 확보로 경쟁력 있는 특화사업 확대

### ■ 자문 내용

- 경영전략 부문
  - 조직의 시스템화 미흡(CEO 중심의 독자경영체제) : CEO 독자경영체제에서 업무별 조직으로 재편성(4개 본부), 본부장 책임경영체제로 전환
  - 단기 및 중장기 사업계획 수립 미흡 : 본부별 중단기 매출 및 인력계획 수립, W/S을 통한 공동경영 분위기 조성
- 마케팅 활성화 부문
  - 대기업으로 저단가 수주(하도급시 용역비 60%) : 제조업 전문분야 턴키 수주 확대 및 상생협력 차원 대기업과 공동 영업
  - 인력용역의 한계점(경험인력 부족 및 인건비↑) : 제조업 전문분야 턴키 수주 확대 및 POSCO ICT와 기술적 제휴로 솔루션 판매

### ■ 자문 성과

- 경영전략 부문
  - 본부별 매출관리로 전 직원 공동경영 참여에 따른 책임감 증대
  - 단기 및 중장기 사업계획 수립으로 조기 목표 달성 예상
- 마케팅 활성화 부문
  - 대기업(POSCO ICT)과 상생협력 차원으로 프로젝트 참여 기회 확대
  - 대기업과의 기술제휴를 통한 WIN-WIN 마케팅 전략 수립 용이

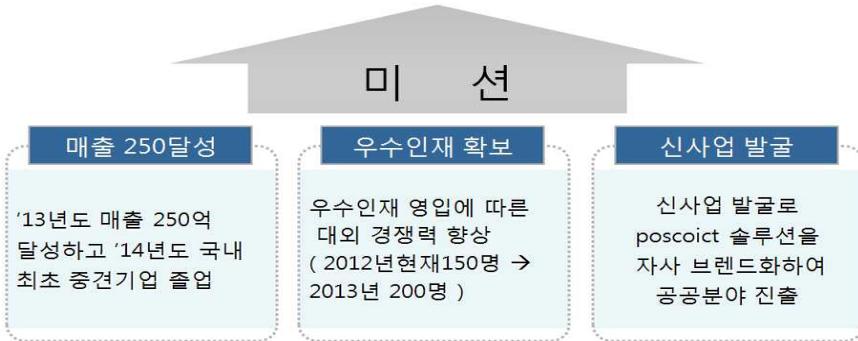
### ■ 향후 전망과 대응

- ㈜아토스의 강점분야(MES조업, Glue/uCube 등 기술지원)의 프로젝트 참여 확대
- POSCOICT-㈜아토스의 공동 마케팅(Hysco MES, 체육진흥공단 등)을 통해 동반성장 기반 구축

## 기업현황

- 1989년 설립되어 서울 구로동에 위치한 (주)아토스는 정보기술의 통합 솔루션 제공과 이를 지원하는 모든 프로세스를 체계적으로 설계, 개발하고 있음
- (주)아토스는 제조 및 공공 분야를 비롯한 전 산업분야에 걸쳐 전사적 자원관리(ERP), 경영정보 시스템(MIS), 전략정보시스템(SIS), 결정지원시스템(DSS), 컴퓨터 통합생산(CIM), 서버 통합관리 시스템(GSM), 고객관리시스템(CRM) 솔루션과 인터넷 및 익스트라넷 구축으로 인터넷 서비스 개발에 전문성을 가지고 있음
- 비전 및 사업전략

## 중견기업 진입 . 코스닥 상장 발판 마련



- 중장기 추진 전략
  - 2013년 매출 250억 원 달성, 2016년까지 매년 매출 30% 이상 달성을 목표로 함
  - 신사업 발굴 및 자체 솔루션 확보로 경쟁력 있는 특화사업 분야 확대를 추진할 것임
  - 기존 고객을 100% 유지하는 동시에 대형 신규고객을 확보하고, 수요자와 직계약 확대를 추진할 계획임

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	(주)아토스	대 표 자	정효남
본 사 주 소	서울특별시 구로구 디지털로 273, 에이스트원타워2차 905호		
공 장 주 소	-		
업 종	컴퓨터 용역, 컴퓨터설비 자문업 시스템 통합, 유지보수 서비스업		
근로자수(명)	150	자 산 규 모	5,670
연간 매출액	18,033	연간 순이익	493
주 생산품목	IT사업, ITO사업, 솔루션사업 등		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 기존의 CEO 독자경영체제로는 업무 분담이 어렵고 조직 운영의 효율성이 떨어지므로, 업무별로 조직을 재편성하고 본부장 책임경영체제로의 전환이 필요함
- 본부별로 단기, 중장기 매출 및 인력계획을 수립하여 체계적인 경영전략을 마련해야 함
- W/S, 주간회의 등 정례회의를 통해 사업계획을 수립하여, 임직원 공동경영 분위기를 조성해야 함

### ■ 외부환경

- 프로젝트 개발기간 단축 등으로 인력용역의 한계점 및 경험인력 부족, 인건비 상승 등의 요인이 발생함
- 대기업으로 저단가 수주(수주 후 하도급 시 용역비 60%)가 이루어짐에 따라 자금문제가 발생하고 있고, 마케팅 역량이 부족함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 권재석 위원은 (주)아토스를 대상으로  
2009년 11월~2013년 현재까지 “경영전략부문과 마케팅 활성화”에 대한  
중점 자문을 실시하였다.

### ■ 경영전략 부문

- 기업 운영에 있어 체계적인 경영전략의 정착이 필요함
  - CEO의 독자경영체제에서 4개 본부(기술본부, 서비스 사업본부, IT&ITO 사업본부, Solution 사업본부)로 조직을 재편성, 본부장 책임경영체제·시스템경영체제로 전환하여 조직 운영의 효율성을 높임
  - 자금, 인력 등 사업계획을 단기·중장기 등 기간별로 세분화하여 수립함
- 임직원의 공동경영 분위기를 조성함
  - ‘공동경영, 공감경영, 투명경영’ 체제 확립 → 임직원 단결 및 주인의식 고취
  - 본부, 팀 단위의 조직 활성화 방안 수립 → W/S, 주간회의, 월간 경영분석 회의 등으로 정례회의를 구분하여 정보 공유를 활성화함

### ■ 마케팅 활성화 부문

- 협력대기업인 포스코ICT와 기술 제휴를 시도함
  - 솔루션 판매 및 개발인력 투입
  - 당사의 솔루션(영상개선 솔루션 등)을 포스코ICT에 적용함
- 경영다각화 수립으로 매출 증대를 도모함
  - KTDS 등에 새로운 협력사로 등록하고 상생협력 확대를 노력하고 있으며, 협력 대기업과 공동 영업도 추진 중
  - 제조업 전문분야 턴키 수주 확대
  - SOC 사업 분야 진출 → 4대강, 세종시 등 국가사업 수주
  - 새로운 사업 분야 적극 발굴

## 자문성과

### ■ 경영전략 부문

- 본부장 책임경영체제로 조직을 개편하여 4개 본부장 책임 하에 공동경영 분위기를 조성함
- 전 임직원 정보공유 및 조직 활성화로 매출 이익이 증대됨
- 대기업과 상생협력의 지속적인 활동으로 고객만족 및 매출이 증대됨

#### ※ 수상내역

- 경영닥터제 및 동반성장활동 우수기업으로 전경련중소기업협력센터 표창 (2010.11)
- 2011년 SW대중소기업동반성장 우수사례 최우수상 수상(2011.11) : KOSA
- 일자리 창출 우수기업으로 선정(서울시 2012.1.1 ~ 2013.12.31)
- 모범적인 기업경영으로 고용노동부 장관상 수상(2013.5.16)
- 전경련 '중견기업 키우기' 기업으로 선정 (2012.12, 2013년~2015년 2년간)

### ■ 마케팅 활성화 부문

- 협력 대기업(포스코ICT)과 마케팅 활성화를 위한 동반성장상생협력을 추구함 (2012.02~2013.06)
- 보유 솔루션 홍보활동(전시회, 고객초청 스마트 솔루션 DAY 개최, 전국로드 SHOW 참석)으로 회사 홍보 및 매출 증대를 이룸
- 솔루션을 개발하고 운영관련 MOU 등을 체결하여 협력관계를 확대함 (오라클, 포스코ICT 등)



\* (주)아토스-POSCO ICT의 동반성장 활동 및 새로운 사업분야 발굴을 위한 엑스포 참여 모습

## ■ 협력대기업의 기업문화 혁신 프로그램 ‘행복나눔 125’도입

○ 선행(봉사활동) : 구로구청에서 시행하는 프로그램 참여

- ‘꿈의 학교 지역아동센터 놀토 프로그램”
- 분기1회 (저소득 자녀 아동센터 19개소) 본부별
- 헬렌의 집(지체장애아) 봉사 활동(2개월 1회)
- 불우이웃돕기 성금 모금 전달 : 구로구 사회복지과

○ 독서

- 매월 독서 2권 (추천도서 1권, 전문서적 1권)
- 매월 마지막 주간회의 시 토론회 실시, 본부별, 팀별 간담회시 독서 토론회 실시

○ 감사

- 감사 나눔 신문구독 팀별 배부 (월 1회)
- 주간업무회의시 감사노트 쓰기 시행 (주 1회)
- 개인별로 감사노트 쓰기 생활화 유도
- 임직원 Workshop(연2회) : 행복나눔 125운동 토론
- 직원가족과의 행복 나눔장 신설(연 1회)



\* (주)아토스의 기업문화 혁신을 위한 '행복나눔 125' 활동 모습

## 향후 전망과 대응

■ **중견기업키우기 조기 졸업** : 2014년도 목표 매출액 300억 원 이상

○ 현재 매출액 및 종업원 규모 추이

구분	2009년	2010년	2011년	2012년
매출액	80억 원	80억 원	120억 원	180억 원
종업원	71명	89명	112명	145명

■ **일자리 창출 우수 기업에 걸맞은 인력 육성**

- 우수인재를 적극 영입하여 2013년 종업원 200명 목표를 달성하고, 이를 통해 대외 경쟁력을 제고할 계획임
- 기업문화 혁신 프로그램을 지속적으로 운영하여 조직문화를 확립하고, 임직원 자기 계발을 유도하여 기업 경쟁력을 높일 것임

■ **경영다각화 추진**

- (주)아토스의 강점분야(MES조업, Glue/uCube 등 기술지원)와 관련된 프로젝트에 적극 참여할 계획임
- 포스코ICT-(주)아토스의 공동 마케팅(Hysco MES, 체육진흥공단 등)을 통해 동반 성장 기반을 구축할 것임

### 정효남 ㈜아토스 대표이사의 메시지



2009년 전경련 경영자문단 권재석 위원님을 만나 중장기 계획을 수립하고, 모든 직원들과 단합대회를 통해 새로운 비전을 설정함과 동시에 신사업 발굴과 기존고객에 대한 가치창출을 함으로써 새로운 일자리를 창출 할뿐만 아니라 신경영 지침을 가지는 등 많은 변화를 시도하였습니다.

각 본부별 책임경영을 토대로 사업영역 강화와 봉사활동, 감사정신을 통해 한마음 갖기 운동을 전개한 것이 매출 증대와 향후 새로운 비전을 갖게 한 계기라고 생각합니다.

대기업 정년 퇴임자가 업무 분야별 멘토를 담당하는 멘토링 제도를 도입하여 멘토의 경험과 지식을 공유함으로써 상하간의 기술을 전수받아 더욱 정진할 수 있는 기회를 창출하였습니다.

신성장 계획에 따른 매출 30% 증대 및 고용인력 30% 증대로, 자문 전 2009년 매출 66억, 상시 종업원 71명에서 2012년 매출 180억, 종업원 수 145명으로 증가하는 성과를 얻을 수 있었습니다.

권재석 위원님의 노고에 깊이 감사드리며 금번 우수사례집에 저희 회사가 소개될 수 있어 무궁한 영광으로 생각합니다. 중견기업으로 도약한다는 목표를 달성할 수 있도록 앞으로도 전 임직원이 힘을 모아 노력할 것입니다.

### 권재석 자문위원의 자문소감



㈜아토스를 자문하면서 정효남 사장님과 경영진들이 자문을 통해 회사를 발전시켜야 하겠다는 의지가 너무나 강하였으며, 자문한 내용이 경영성과로 나타나 많은 보람을 느꼈습니다.

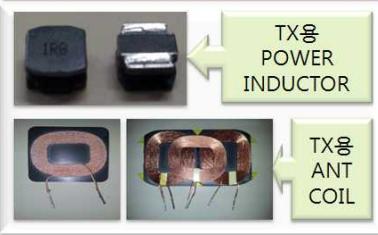
또한 정효남 사장께서 제2기 중견기업키우기 교류회 회장을 맡으시면서 2기 회사들이 단결하여 중견기업으로 성장하도록 하는 역할을 열심히 수행하고 계시는데, ㈜아토스가 교류회의 모범이 되어 빠른 시간 내에 중견기업으로 성장하기 위해 도전적으로 경영하고 계신 바 앞으로 좋은 성과가 기대됩니다.

고객을 위한 맞춤형 제품을 개발하고, 품질 확보를 통한 양질의 제품을 공급하여  
고객 만족을 통한 시장 판로 확대에 매진하고 있습니다.

## ▷ COILS



## ▷ 경영닥터제 관련 개발 모델(무선 충전기용)



## ▷ CATV EQUIPMENT



〈 주요 생산품 〉

## 원천기술력으로 세계 시장을 선점하다

엘에스통신(주)은 국내 RF 부품 분야에서 최고의 기술력을 인정 받아 총매출의 60% 이상이 수출로 이뤄진다. 2012년 연매출 200억 원, 상시 종업원 수 400여 명의 탄실한 중소기업으로 무선 충전기의 원천기술을 확보해 세계 시장에 한 발 더 내딛고 있다.

### 기술의 가치를 높인 원가절감 시스템

엘에스통신(주)의 성장곡선은 2004년 약 50억 원에서 2012년 약 200억 원으로 가파른 추이를 보인다. 생산의 효율성 향상을 위해 중국에 공장을 둘 정도로 제품생산과 R&B투자에 심혈을 기울이고 있다. ISO-9001, ISO-14001 등의 인증을 받았으며, 2011년 단자 조립체 등 6건의 특허와 2006년 인쇄회로 기판용 인덕터 등 3개의 실용실안을 획득하며 자체 기술을 확보했다. 하지만, 엘에스통신(주)은 기존 주력상품 시장이 포화돼 최근 3년간 매출액이 담보상태에 빠지는 문제점에 봉착하게 됐다. 특히, 격변하는 휴대폰 시장에서 PMA 무선 솔루션의 확산에 따른 준비가 필요했다. 미국은 이미 무선 충전 인프라 구축을 시작한 상태다. 기술 표준 채택에서 선점을 해야 세계적인 기술이 된다. 엘에스통신(주)에게 주어진 과제였다.

전경련 자문단은 접촉 없이 휴대폰을 충전하는 무선충전 방식이 아직 시장을 형성하지 못하였기에 엘에스통신(주)이 기술개발에 성공할 경우 시장 선점이 가능해 매출액 증가와 납품 대기업의 원가 절감에 기여할 것으로 판단했다. 따라서 경영자문단은 SPS7045 타입보다는 SPME6028 타입이 특성 및 단가 경쟁력에서 유리하다는 것을 확인했다. LG이노텍으로부터 신규 TX용 ANT COIL 개발 적용 샘플과 정보를 지원받았다. 이는 곧바로 최고의 결과로 이어졌다. SPME6028 타입의 샘플은 고객사의 승인을 받았고, 제품적용 시 원가를 절감할 수 있다는 평가를 받았다. 또한 알파 권선형방식 샘플을 제출했으며, 적은 비용의 샘플(초기 적용은 악세사리, 차량에 탑재)도 제출했다. 그를 위한 생산시설과 대량생산을 위한 자동설비 설계도 실시했다. 생산시설 확보를 위해 LG이노텍과 7억 원의 상생펀드를 조성한 것은 큰 성과였다.

무선충전기 시장은 2013년 1%에서 2015년에는 50%까지 점유율이 늘 것으로 예상되는 황금의 땅이다. 엘에스통신(주)의 자체기술 확보는 중소기업의 원천기술력이 세계시장을 선점하는 훌륭한 사례로 남을 것이다.

### ■ 기업현황

- 1996년 설립, 경기 안양시에 소재한 엘에스통신(주)은 국내 RF부품 분야에서 최고의 기술력을 인정받았을 뿐만 아니라 일본 유수의 회사로부터 좋은 평가를 받아 총 매출의 60% 이상이 수출로 이루어지고 있음
- 위성 및 CATV 기자재 부문에서도 최고의 품질로서 자타가 인정하는 전문 기자재 업체로 성장함
- LG이노텍의 1차 협력사로 POWER INDUCTOR 및 기타 COIL류 납품하고 있으며, 매출액 200억, 상시 종업원 수 400여 명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 무선충전 솔루션의 확산에 의한 기술 표준 채택에서 우위 선점 필요
- 무선충전기술 확보를 통한 판로 확대 필요
- 무선충전관련 TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 대량 생산을 위한 자금 확보 필요

### ■ 자문내용

- TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 개발관련 기술 지원 및 정보 입수
- 대량 생산을 위한 치구, 설비 자동화 검토 제안
- 대량 생산을 위한 설비 적기에 투입하기 위한 일정 공유

### ■ 자문성과

- TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 원천 기술 확보
- LG이노텍 상생협력펀드 7억 조성
  - 소량 생산을 위한 JIG, 설비제작 완료
  - 대량 생산을 위한 설계비 지출
- 대량 생산관련 정보 공유

### ■ 향후 전망과 대응

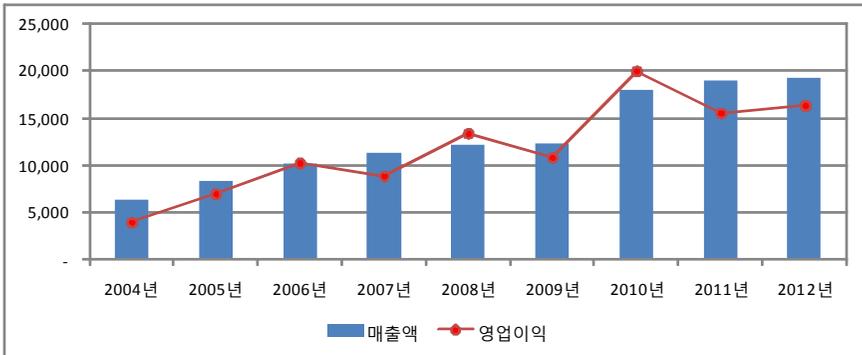
- 무선 충전기술 확보를 통한 새로운 판로개척이 기대됨
- TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 대량 생산을 통한 매출 증대가 예상됨

## 기업현황

- 1996년 설립하여 경기 안양시에 위치한 엘에스통신(주)은 창업 이래 RF부품 분야에서 최고의 기술력을 바탕으로 안정적인 매출을 유지해 왔음
- 2008년 11월, '경기도 유망 중소기업'으로 선정됨

〈 엘에스통신(주) 연도별 매출액 및 영업이익 추이 〉

(단위 : 백만 원)



- 주 거래처는 LG이노텍이며, POWER INDUCTOR 외 COIL류를 납품하고 있음
- ISO-9001, ISO-14001 등의 인증을 받아 제품의 안정성과 우수성을 확보함
- '11년 '단자 조립체' 등 6건의 특허와 '06년 '인쇄회로 기판용 인덕터' 등 3개의 실용실안을 획득함
- 기존 주력상품 시장이 포화되어 최근 3년간 매출액이 답보상태였으나, 최근 무선충전 기술을 확보함으로써 신규 시장 선점이 가능해져 2013년부터는 매출이 증가할 것으로 예측됨

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	엘에스통신(주)	대 표 자	신영설
본 사 주 소	경기도 안양시 만안구 석수2동 350-30번지 엘에스빌딩		
공 장 주 소	Chengyang Danshan Industrial park Qing dao City, Shangdong Province, China		
업 종	COIL류, HFC장비류, MODULE류 개발 및 제조		
근로자수(명)	본사 35, 공장 400	자 산 규 모	16,000
연간 매출액	약 20,000	연간 순이익	약 1,500
주 생산품목	COIL류, HFC장비류, MODULE류		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 무선충전 기술로 시장 판로 확대

- 무선충전 기술을 확보하여 판로를 확대해야 함
- 협력대기업 LG이노텍과 공동테마를 가지고 신규 개발에 참여하여 동반성장 상생협력을 통한 성과를 달성해야 함

### ■ 외부환경 : 기술표준채택에서 우위선점이 필요

- PMA 무선 충전 솔루션 TUS의 확산에 따른 선제적인 준비가 필요함
- 미국 등 글로벌 시장에서 무선 인프라 구축이 시작됨
- 주요 휴대폰 제조사가 무선 충전을 도입할 예정임

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 남기재 위원은 엘에스통신(주)을 대상으로  
2012년 12월 ~ 2013년 5월까지 “무선충전 기술 신규시장 확보”에 대해 중점 자문함

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TX용 POWER INDUCTOR TYPE 결정을 위한 방향 제시</li> <li>• TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 특성 개발을 위한 자료 제공</li> <li>• 신규 TX용 ANT COIL 개발관련 자료 정보 공유</li> </ul>
생산시설 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 치구, 설비 제작업체 조사</li> <li>• 대량 생산을 위한 치구, 설비 자동화 검토 실시</li> <li>• 대량 설비 적기에 투입하기 위한 일정 공유</li> </ul>

### ■ TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 개발

- 접촉 없이 휴대폰을 충전하는 무선충전 방식은 아직 시장을 형성하지 못한 상황이며, 엘에스통신(주)이 기술개발에 성공할 경우 시장 선점이 가능하여 매출액 증가와 협력 대기업의 원가절감에 기여할 것으로 판단됨
- 시험 결과, SPS7045 TYPE 보다는 SPME6028 TYPE이 특성 및 단가 경쟁력에서 유리하다는 내용을 확인함
- LG이노텍으로부터 신규 TX용 ANT COIL 적용 샘플을 지원 받음
- LG이노텍으로부터 TX용 ANT COIL 개발 관련 정보를 입수함

### ■ 생산시설 확보

- 치구, 설비 제작업체를 조사함
- 대량 생산을 위한 치구, 설비 자동화 검토를 실시함
- 대량 설비 적기에 투입하기 위한 일정을 공유함

## 자문성과

### ■ TX용 POWER INDUCTOR · ANT COIL 개발

- SPME6028 TYPE 샘플 제공 완료 및 고객사 승인을 완료함
- 고객사 제품 적용 시 원가 절감이 실현될 것임
- 알파 권선형방식 샘플 제공 완료 및 고객사 승인을 완료함
- 저비용용 신규 샘플을 제출함
  - 초기 적용은 AFTER MAKER[액세서리] 및 차량에 탑재하는 방식으로 적용

### ■ 생산시설 확보

- 초기 개발 시 샘플 대응을 위한 시스템을 구축함
  - 치구, 설비 확보
  - 샘플 대응, 납기 확보
- 소 LOT 생산을 위한 설비를 확보함
  - 반자동 권선기 도입
- 대량 생산을 위한 자동설비 설계를 실시함
  - 국내의 자동 설비업체 조사 및 공동 개발 추진
  - 제작을 위한 설계도면 확보(주문 후 60일 이내 제작)
  - 생산 시설 확보를 위한 LG이노텍 상생펀드 7억 조성

## 향후 전망과 대응

### ■ 시장 현황(국내 제조사 기준)

(스마트폰 시장 규모(좌)와 무선충전기 시장 규모(우) 예상치/년)



○ 무선충전기 시장 예상 점유율 : 1%(2013년) → 10%(2014년) → 50%(2015년)

### ■ 생산시설 확보를 통한 품질 안정화, 공급 원활

(품목별 생산수량 및 매출액 예상 추이/년)

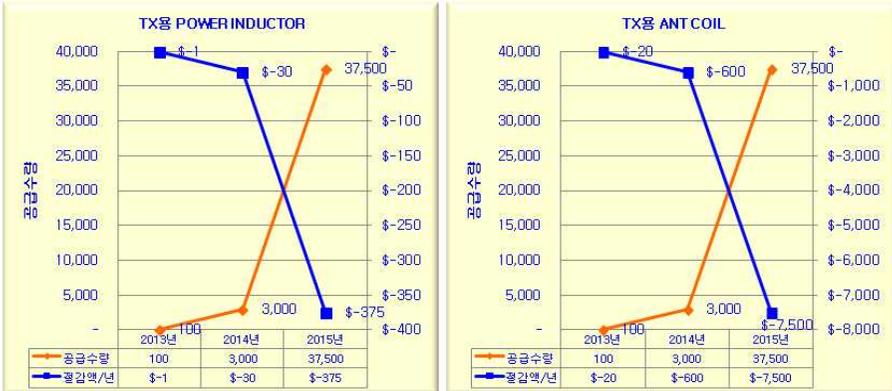


○ 기타 기대효과

- 원자재 수급이 원활해짐
- 단순 수제품으로 높은 품질을 유지할 수 있음
- 설비 자동화를 통한 품질 확보가 가능함

## ■ 협력대기업(LG이노텍) 원가 절감

〈품목별 예상 원가 절감 추이/년〉



○ TX용 POWER INDUCTOR 2015년 \$375,000 절감 예상됨

○ TX용 ANT COIL 2015년 \$7,500,000 절감 예상됨

### 신영설 엘에스통신(주) 대표이사의 메시지



저희 회사는 Coil류와 CATV 장비를 제조하는 업체로서, 최근 3년간 매출 정체에 따른 고민을 하던 중 LG이노텍과 전경련 경영자문단의 남기재 자문위원님으로부터 무선 충전기의 시장 전망과 새로운 기술 개발의 필요성에 대해 자문을 받고, 이 제품에 사용되는 Coil류의 개발과 생산관련 체계구축을 테마로 설정하였습니다.

무선 충전기 시장은 아직 개발 초기 단계이며, 향후 여러 방면에 많은 수요가 예상되고 특히 휴대폰 시장은 전 세계 Major급 회사들이 앞 다투어 개발에 참여하여 신제품을 출시경쟁을 벌리고 있는 실정입니다.

금번 저희 회사가 개발한 Coil류는 향후, LG이노텍의 무선 충전기용 Coil의 표준화와 원가 경쟁력에 많은 기여를 할 것으로 확신하며, 더불어 저희 회사가 일등 기업으로 성장하는데, 큰 모태가 될 것입니다.

자문기간 동안 폭 넓은 지식을 전수해 주시고, 특히 LG이노텍과 실질적인 업무가 이루어질 수 있도록 추진해주신 남기재 자문위원님께 다시 한 번 감사드립니다.

## 남기재 자문위원의 자문소감



엘에스통신(주) 신영설 대표는 실무기술과 경험을 기반으로 회사를 설립한 이래 무선통신기기 RF 통신장비 부품으로 IFT, RF COIL, BALUN COIL, CHOKE COIL, HELICAL Coil 등 각종 Coil류와 전원회로용 제품 TRANSFORMER, LINE FILTER, POWER INDUCTOR 그리고 CATV장비를 전문적으로 개발·생산해 왔습니다.

특화된 취급제품의 정형에도 불구하고, 회사의 매출은 연200억을 넘나들고 수출이 \$1400만에 이르고 있습니다. 제품의 개별 단가를 감안하면, 특별한 기술 등 특징점이 뒷받침 되지 않는다면 이루기 힘든 대단한 매출입니다. 반면, 특단의 영역 확대 없이는 규모의 확대도 기대하기 어려운 점도 있습니다.

이번 LG이노텍과 엘에스통신(주)의 경영닥터제에 참여하면서, 엘에스통신(주)으로 부터는 그간의 실적을 돌아보며 회사의 특징점을 찾으려고 노력했고, LG이노텍으로 부터는 시장에 기반을 둔 제품의 수요를 알아 내 서로 자발적으로 협력하는 체계를 갖추도록 도왔습니다.

그 결과, 휴대폰 자기식 무선 충전기용 POWER INDUCTOR, TX ANT COIL 등의 개발로 충전기시장 선점의 터를 닦고, 연이어 조명용 INDUCTOR의 개발로 협력을 넓혀가게 되었습니다.

협력사의 감춰진 능력의 적극 활용, LG이노텍의 소비시장 유도 제품 정보제공, 중소 협력사의 개발자금 제공 등 실효성 있는 협력체계가 만들어 낸 성과여서 더욱 값져 보입니다.

## 협력대기업 LG이노텍의 추진소감



경영닥터제에 참가하며 엘에스통신(주)은 신규 아이템 개발과 판로 개척, 당사는 이를 통한 원가절감이라는 목표를 위해 매월 정기적으로 회의를 하고 그 추진경과를 지켜보면서 성과에 대해 함께 기뻐하던 기억이 납니다.

경영닥터제를 통해 단순한 고객사와 협력사라는 관계에서 벗어나, 서로 '상생'하는 것에 대한 의미를 부여할 수 있었습니다. 자문활동을 통한 성과는 엘에스통신(주)의 성과를 넘어 당사의 경쟁력 향상에도 큰 도움이 될 것이라 기대합니다.

'자세히 보아야 예쁘다, 오래 보아야 사랑스럽다, 너도 그렇다.' 예전 광화문을 지나다가 인상 깊게 본 글귀입니다. 이번 협력사 엘에스통신(주)과 함께 추진한 경영닥터제는 저 말에 공감할 수 있는 기회였다고 생각합니다.

열정을 가지고 참여해주신 남기재 위원님과 신영설 대표님께 감사드립니다. 앞으로도 경영닥터제의 자문활동이 양사의 지속적인 발전에 큰 도움이 되길 바랍니다.

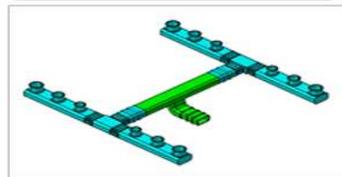
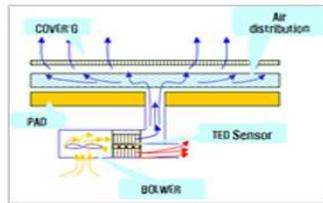
와이지에프(주)

**YGF**  
Your Good Friend

“글로벌 강소기업으로 성장하는 벤처 새싹기업”



< 천연가죽 라미네이팅 공정도 >



< 벤틸레이트 시트 개발 >

## 세계로 뻗어가는 남다른 기술력

특허가 경쟁력인 시대다. 자동차용 가죽 시트의 수명연장은 물론 원가절감까지 가능한 방법을 고안한 와이지에프(주)는 벤처 창립 2년 만에 손익분기점 도달을 눈 앞에 두고 있다. 승용차의 고급화 추세에 따라 와이지에프의 매출은 더욱 증가할 것으로 예측된다.

### 특허실시권, 독자적인 기술에 날개를 달다

와이에프(주)는 창업 후 생산 공장을 준비하기에 앞서 특허의 통상실시권을 협업업체인 유엠에스(주)와 계약을 체결했다. 최소한의 손실이라도 미연에 방지하기 위한 의도였다. 제품을 직접 생산하는 것이 아닌 특허권을 실시하는 것이었기에 더욱 전문적인 지식이 필요했다.

2011년 12월부터 2013년 6월까지 '중장기 사업계획 수립 및 거래계약서 작성'에 관한 자문을 실시했다. 주제품이 자동차 가죽시트인 만큼 국내는 물론, 외국의 가죽 시트 장착률에 관한 정보는 매우 중요한 사항이었다.

전경련 경영자문단은 일반적으로 회원사에게만 공개되는 보고서를 입수해 제공했다. 이를 통해 와이지에프(주)는 향후 계획수립에 대한 길을 열었다. 로열티에 관한 계약은 손실 축소 요인이 쉽게 지나쳐 갈 수 있다. 이를 예방하기 위해 전경련 경영자문단은 법무서비스지원단의 협조를 받아 검토를 수행했다.

그 결과, 와이지에프(주)는 천연가죽 라미네이팅 가공업체인 유엠에스(주)와 런닝 로열티 5년 계약을 성공적으로 체결할 수 있었다. 재계약은 2017년 이후 재검토하게 된다. 또한, 중국, 말레이시아 등지의 천연가죽가공업체들과 계약을 협의 중이며, 루가시트 발주도 대기 중이다. 모두 4건의 특허가 있었기에 가능했던 일이다.

와이에프(주)의 전망은 밝다. 2013년 총 22개의 회사에 기술지도료로 2억 4천여 만 원의 매출이 기대되기 때문이다. 향후 GM대우, 기아자동차 등의 수요를 확보하는데 용이할 것으로 보여진다. 의료용이나 의류용으로의 전망도 밝다. 의료용 시트의 그간의 불편함을 개선한 라미네이팅 시트에 대한 수요자 측의 반응이 좋아 수주협의를 하고 있다.

### ■ 기업현황

- 2011년 창립하여 인천대학교 내 창업지원센터에 위치한 와이지에프(주)는 원피가공 및 가죽 제조업에 종사하며 주로 자동차 가죽시트를 가공하는 업체임
- 신생기업으로 창업 2년차인 2013년 현재 총인원 4명 규모이며, 손익분기점을 넘어 이익을 창출하는 단계에 진입함

### ■ 자문신청 배경

- 창업 후 생산 공장을 준비하기에 앞서 개발 특허의 실시권을 협업업체인 유엠에스와 계약을 체결하는데 발생 가능한 손실을 미연에 방지하기 자문을 신청함
- 외국계 시트 브랜드에 라미네이팅 가공설비를 수출하기 위해 계약에 필요한 지식과 절차를 알고자 함

### ■ 자문내용

- 특허권 통상실시권에 관한 계약 이행과 관련, 자문단 내 법무지원단과 연계자문을 실시
- 외국계 시트 메이커인 'JCAK'의 회의록(Meeting Minute)검토 및 설비수출에 관한 내용 검토
- 시트 전문개조 업체에 리클라이너 시트 개조에 관한 자문과 시제품 납품관련 견적에 대해 자문

### ■ 자문성과

- 1차적으로 GM대우 및 기아자동차의 가죽 시트에 사용될 원단 가공품을 납품하여 소정의 특허 통상 실시권에 대한 수입 발생 (거래계약서 내용 검토)
- 중장기 사업계획서 작성에 따른 기초 자료 제공으로 사업계획 확립(SWOT 분석)
- 외국계 시트 메이커와의 특허 통상 실시권 및 설비수출 건 협의 진행

### ■ 향후 전망과 대응

- 승용차의 고급화 경향으로 앞으로 생산 수량이 증대가 기대되며, 신차개발이 다양하게 진행됨에 따른 가죽 시트의 수요 증대가 기대되어 사업의 전망이 매우 밝지만, 다른 경쟁자의 추종을 예상하여 지속적인 개량 및 개선된 가공 방법에 대한 연구를 계속 진행해야 할 것임
- 한국자동차산업의 경우 내수보다 수출 비중이 높다는 것을 감안하여 외국에서도 수요가 많을 것으로 전망되며 이에 해외 마케팅 노력도 계속되어야 할 것임
- 향후 융복합화 경향을 고려하여 유사 또는 다른 분야의 업체와의 협업을 통해 엔지니어링의 역량을 제고할 필요가 있음

## 기업현황

- 2011년 창립하여 인천대학교 내 창업지원센터에 위치하는 와이지에프주는 원피 가공 및 가죽 제조업에 종사하며 주로 자동차 가죽시트를 가공하는 업체임
- 2012년 2건의 특허등록을 완료하였고, 2013년에 2건을 등록하여 특허 실시권에 대한 일정비율의 사용료를 확보해 계속 수익이 증대될 것으로 전망되며, 또한 중소기업체에서 해결하지 못하는 기술개발문제에 대한 설계 및 초기제작을 담당하는 업무를 수행하여 상당한 수익성이 기대됨
- 창업 2년차인 2013년에 매출 3억을 초과하여 손익분기점을 상회하는 실적이 기대됨

〈와이지에프주의 SWOT분석과 이에 따른 대응전략〉



### SO전략 (강점-기회)

- 천연가죽 라미네이팅 전문업체로 부각
- 풍부한 수요량 사전 확보
- 고객의 품질 개선 요구에 적극 부응

### ST전략 (강점-위협)

- 고객 평가 기준 만족으로 신뢰성 확보
- 원피의 품질검사 시스템 확보
- PCT출원으로 지적 재산권 보호

### WO전략 (약점-기회)

- 품질향상으로 제품비용/물류비용 상승을 상쇄

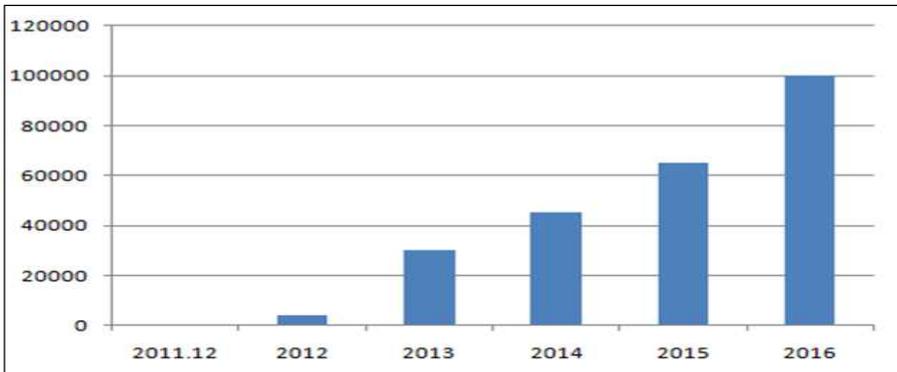
### WT전략 (약점-위협)

- GM의 적용으로 경쟁사의 관심 증폭
- 가죽 가공 전후, 전수 검사 시스템 확보
- 해외특허출원신청으로 지적 재산권 확보

- 와이지에프주의 2012년도 영업 실적 및 손익계산을 보면 매출이 3,990만 원이고 영업이익은 -3,265만 원이나, 사업화 초기에서 납품에 앞서 실시하는 자동차 회사의 적용시험이 지나치게 까다로워 2012년 하반기부터 겨우 납품이 이루어 졌기 때문인 것으로 분석됨
- 현재 납품이 순조롭게 진행 중이고 엔지니어링사업을 가산해서 추후 매출 약 2억 원은 무난히 달성 할 것으로 예상되며 손익분기점을 상회할 것으로 보고 있음
- 향후 새로운 차종의 제품개발을 통해 매출이 상승될 것으로 예상되며 코스닥 상장도 기대하고 있음

〈 와이지에프주의 연도별 매출액 및 영업이익 현황 〉

(단위 : 만 원)



	2012	2013	2014	2015	2016
매출액	3,990	30,000	45,000	65,000	100,000
영업이익	-3,265	이익발생	10,000	20,000	40,000

- 와이지에프주의 엔지니어링사업은 음식물 처리를 겸한 마고트를 사육하는 시작품이 완성되어 사업화를 기다리는 중이며, 의료용 스마트 의자 개발과 함께 양산 계획도 대기하고 있으며, 회사 임직상 인천대학교 관련 교수와 협업관계를 통해 계속 수요가 기대되는 분야라고 생각됨

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	와이지에프(주)	대 표 자	김영구
본 사 주 소	인천시 연수구 송도동 12-1인천대 9호관 306		
공 장 주 소	공장 : 유엠에스 협업사(경기도 시흥시 장안면 독정리 803-32)		
업 종	제조업, 서비스 업(전문/과학기술)		
근로자수(명)	4	자 산 규 모	
연간 매출액	39.9	연간 순이익	-32.65
주 생산품목	가죽씨트 라미네이팅 가공 및 엔지니어링		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 특허제품의 사업화 론칭에 집중

- 창업 후 생산공장을 준비하기에 앞서 특허의 통상실시권을 협업업체인 유엠에스(주)와 계약을 체결하였는데, 최소한의 손실이라도 미연에 방지하기 위해 경험 있는 기관의 자문을 받아 계약을 진행해야 할 것임
- 또한 외국계 시트 메이커(JCAK)와 라미네이팅 가공설비 수출관계에 대한 협의과정에서 무리하지 않은 계약을 체결하는데 집중적으로 역량을 투입해야 함
- 아이디어 제품의 상품화를 위한 개발설계 및 시제작품 생산에 차질이 없게 추진해야 할 것임

### ■ 외부환경 : 납품업체의 요구조건 충족 및 영업확대를 위한 노력

- 자동차 가죽 시트의 라미네이팅 제품의 초기 적용 시험과정이 매우 까다롭고 소요시간이 상당히 오래 걸리므로 영업 2기(실제로는 최초 영업 기간) 2012년도의 매출이 저조하여 영업 손실이 발생하였고, 또한, 외국계 시트 업체와의 협상이 단기간에 끝나지 않고 있어서 제조 설비 수출이 늦어지고 있음

- 한편, 중소기업의 아이디어 제품인 마고트 사육 시작품은 완성되었으나, 후속 양산이 지연되고 있음
- 특히 제품인 라미네이팅 제품이 비단 자동차뿐만 아니라 가정용 사무용 소파에 적용하면 더욱 가치를 발휘할 것으로 보고 있으며, 의류용으로도 개발 될 가능성을 고려하여 계속 마케팅에 주력하고 있음

## 진단 및 처방(자문내용)

전경련 경영자문단 마규하 위원은 와이지에프(주)를 대상으로 2011년 12월 ~ 2013년 6월까지 “중장기 사업 계획수립 및 거래계약서 작성”에 대한 중점자문을 실시하였다.

### < 주요 자문내용 >

분 야	자 문 내 용
특허료 관련 업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 천연가죽 라미네이팅 가공업체인 유엠에스(주)와 런닝 로알티 5년 계약 완료, 시행 중 (2017년 이후 재계약을 검토하기로 함)</li> </ul>
판로개척	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중국, 말레이시아 등지의 천연가죽가공업체들과 계약 협의 중</li> <li>• 루가시트 발주 대기 중</li> </ul>
의료용 스마트 의자 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (주)신흥의 치과용의자 커버링 설계 및 샘플 제작</li> <li>• 샘플에 대한 성능평가 시험</li> </ul>

## ■ 매출증대를 위한 자문과 향후계획

### ○ 현재 진행 중인 업무

	완료 내용	진행 중인 내용	향후 계획
1	외국 업체에 설비수출	계속 교섭 중	중국 관련 업체와 협의예정
2	마고트 생산 설비 설계	특허 기술 개요 3D simulation 개발	프로토 설비 설계 및 제작
3	가정용 소파용 제품	액티브 벤틸레이션 시트 개발기술 컨셉 완료	시제품 제작 평가
4	특허등록 계속 출원 추진	액티브 벤틸레이션 시트 특허 외 2건 출원 완료	특허 4건 추가출원
5	연구소 설립	2012년 8월 7일 연구전담부서 인증	기술연구소로 확대 개편

### ○ 장래 수행해야 할 업무

	완료 내용	진행 중인 내용	향후 계획
1	산학연 연구과제 신청 (인천대)	자기제어형 스마트 라미에이티드 레더 개발과제	액티브 벤틸레이션 시트 개발 과제 신청
2	수출 제품 개발	천연가죽 라미네이팅 기술 수출 방안 검토 중	해외 시장 진출을 위한 전시회 참가
3	공장 증축 또는 확장	안성 벤처산업단지 입주 신청 검토	안성 벤처타운 입주 신청
4	중소기업 엔지니어링 컨설팅	(주)유광 외 13개 업체의 기술개발 컨설팅	삼우테크 외 11개 업체 기술개발 컨설팅

## ■ 중장기 사업계획을 위한 정보

- 주 제품이 자동차 가죽 시트인 만큼 국내는 물론 외국의 가죽 시트 장착율의 정보는 매우 중요한 사항이므로, 일반적으로 회원사에게만 공개되는 보고서를 입수하여 업체에 제공함으로써 계획수립에 도움이 되는 자문을 실행함



## ■ 의료용 시트 납품계약 성사

- 의료용 시트의 그간의 불편함을 개선한 라미네이팅 시트에 대한 수요자 측의 반응이 좋아 수주협의를 하여 월간 200개씩 납품하는 상담이 있었으며, 샘플 납품 후 납품 가격을 협상하고 정식 계약을 체결하도록 진행하고 있음

## ■ 중소기업 기술개발 컨설팅 사업

- 와이지에프(주)는 현재 기술개발 능력이 부족한 중소기업의 기술지원 업무를 수행하고 있으며, 기술개발을 요청하는 기업체의 수요가 많아 2013년에는 손익분기점을 앞당길 수 있게 되었고 나아가 엔지니어링 업무 확대를 위한 좋은 기회가 될 것임

〈와이에프(주)의 주요 컨설팅 업무 수행 내역〉

## ■ 2013년 매출 계획

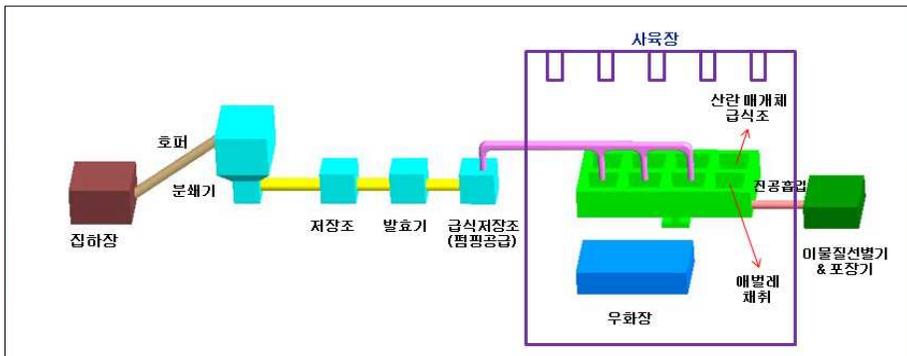
단위 : 1,000원

거래처	매출 내역	2013년												비고	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		계
유엠베스	특허 사용료	5,000	3,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	56,000	
시트온	기술지도료											5,000		5,000	
대영하우징	기술지도료												2,500	2,500	
HGT	기술지도료										10,000			10,000	
테크앤오도	기술지도료									10,000				10,000	
일진 C&A	기술지도료							5,000	3,000					8,000	
첨우 ATS	기술지도료											10,000		10,000	
대우에미텍	기술지도료									5,000				5,000	
SW Hold Tech	기술지도료											10,000		10,000	
기전사	기술지도료									3,000				3,000	
일우정밀	기술지도료											10,000		10,000	
KB System	기술지도료							2,700			5,000			7,700	
삼우인더스트리	기술지도료											10,000		10,000	
평화정밀	기술지도료					27,000		2,000						29,000	
쉬 유광	기술지도료			1,800					1,500					3,300	
말파대영	기술지도료													0	
삼우테크	기술지도료													0	
메하테크	기술지도료													0	
SSLL 설비 제작	과제개발비							15,000						15,000	
AVS 부품 개발	과제개발비										30,000			30,000	
프론티스	기술지도료			3,720										3,720	
엘타테크	기술지도료					17,000								17,000	
계		5,000	3,000	10,520	5,000	32,000	5,000	24,700	10,500	25,000	20,000	80,000	7,500	245,220	

범례  계획  실적

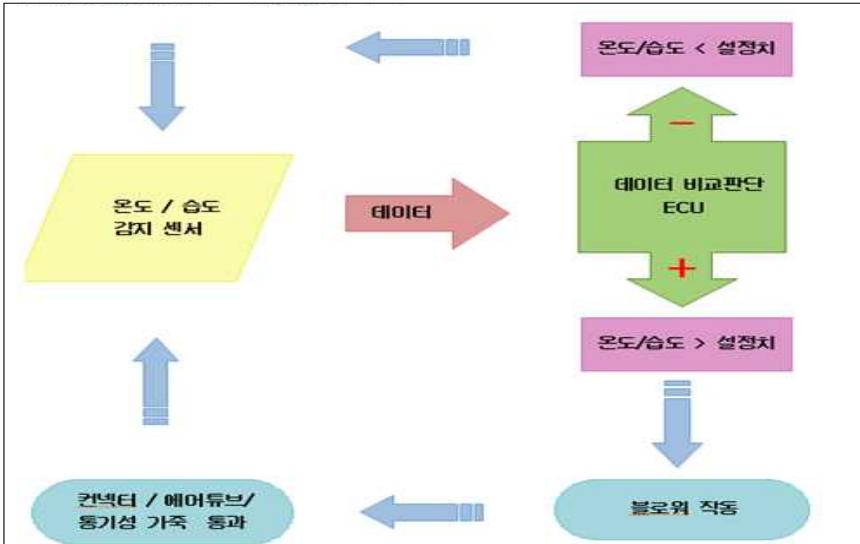
## 향후 전망과 대응

- 현재 인천대학교 내 창업지원센터에 소재하고 있는 와이지에프(주)는 현 소재지의 임대 계약이 만료되기 전 안성 벤처산업단지에 입주하기 위한 절차를 준비 중임
- 마고트 연속 사육 시스템 개발
  - 음식물 폐기물 양이 많아 이를 해결할 수단으로 개발을 추진 중인 마고트 사육장치를 개발 중에 있음



\* 마고트 사육 시스템 Lay-out

- 능동형 통기식 시트(액티브 벤틸레이션 시트) 개발
  - 사무용, 가정용 의자 및 소파에 능동적인 통풍 기능을 부여한 신제품을 개발하여 틈새시장을 확보하고 시장을 선점하려는 노력 중임
  - 신제품을 통해 쾌적한 업무 및 학습 여건을 조성함으로써 집중력 향상으로 효율 증대를 도모함



\* 개발 중인 ‘액티브 벤틸레이션 시트’ 매커니즘

○ 중소기업 기술지도 사업

- 중소기업청 및 중소기업진흥공단이 추진하는 중소기업 기술개발 컨설팅 사업에 참여하여 기술력이 열악한 환경의 기업들을 지도하고 이를 통해 매출 증대를 도모함

○ 베이비부머로 은퇴한 기술자들에게 취업 기회 제공

- 와이지에프(주) 대표이사도 베이비부머 세대로 직장을 정년퇴직한 후에 창업을 함
- 경험과 지식이 있는 퇴직 기술자들을 채용하여 근로 기회를 부여할 계획 (현재 소속인원 총 5명 중 55-59세 4명임)
- 창업을 희망하는 베이비부머의 멘토 역할 수행 (현재 2명의 예비창업자의 멘토 수행 중임)

## 김영구 와이지에프(주) 대표이사의 메시지



2011년 12월 창업한 이래 모든 일이 낯설고 어렵던 지난해, 다행히 전경련 경영자문단의 마규하 위원님을 멘토로 모시고 경영 및 기술에 대한 상세한 자문을 받아 어려움을 극복하고 현재까지 회사를 잘 운영하고 있습니다.

원거리임에도 불구하고 이 곳 인천 송도까지 왕림해 주시는 마규하 위원님의 적극적인 자문지도에 고개 숙여 감사를 드립니다. 제가 직접 찾아뵙고 가르침을 청해야 하는데 늘 위원님께서 찾아 주셔서 몸 둘 바를 몰랐습니다.

기업인의 정신자세부터 사업을 운영하는 마음가짐은 물론이거니와 당사의 주력 품목인 자동차용 시트에 대한 해박한 지식과 경륜으로 지도를 해 주셔서 항상 든든한 후견인이 돼 주셨습니다. 새싹 벤처기업으로서 직접 생산을 위한 인프라가 구축되지 않아 부득이 생산과 납품을 아웃 소싱 할 수 밖에 없었는데, 파트너 회사와의 특허에 대한 통상실시권 계약 조항을 꼼꼼히 살펴 주시고 잘못된 부분을 수정하도록 지도해 주셔서 이제껏 아무탈 없이 계약 이행이 되고 있습니다. 모두 다 마 위원님의 자상하신 지도 덕분입니다.

몇 번에 걸쳐 추가 사업 파트너를 소개해 주시면서 물심양면으로 지도해 주신 은혜에 다시 한 번 감사를 드립니다. 이제는 와이지에프(주)도 2년차 기업으로 순항 중이며 올해에는 사업의 손익분기점 돌파를 목표로 매진 중에 있습니다. 올해 말 정산을 하는 초출한 자리를 마련하여 마 위원님을 모시고 평가를 받고 싶습니다.

18개월이란 짧지 않은 기간, 세심한 배려 속에서 지도를 해 주신 마규하 위원님께 진심으로 감사드립니다. 앞으로도 종종 연락드리겠습니다. 부디 건강하세요.

## 마규하 자문위원의 자문소감



벤처 초기에 필요한 업무 가운데 가장 우선해야 하는 업무는 회사의 장기 발전 방향을 정확하게 설정하는 것이라고 봅니다. 와이지에프(주) 대표이사 김영구 사장은 회사의 현 실정에 알맞은 방향을 설정하고 있었으며, 이미 확보한 특허권을 심분 활용하여 사업을 추진하는 것과 계속 외국 관련업체에 설비를 수출 하려는 방향을 분명히 하고 있었습니다.

다만, 특허권을 활용하여 전문업체와 실시권을 행사는 것은 처음 경험하는 일이라 경험 있는 멘토에게 조언을 받으면 손실 보는 확률을 축소할 수 있는 처지에 있었습니다. 그리고 향후 매출 증대를 위해 중장기 사업계획 수립 및 영업 확대를 하는데 필요한 외부 정보가 필요할 것이라 믿고 인천상담회의 초기자문에 이어 비즈니스 멘토링에 응하게 되었습니다.

우선, 자동차용 고급 시트인 가죽 원단을 잔주름 없이 장기간 사용할 수 있는 라미네이팅에 대한 특허권은 매우 유익하기 때문에 수요처인 GM대우, 기아자동차에의 수요를 확보하는 데는 큰 애로가 없을 것으로 보고 있으나, 문제는 자가 생산이 아닌 특허권 실시권을 활용하여 생산수량에 비례하는 권리금을 획득하는 일이므로 초기 계약의 충실성을 기하는 것은 매우 중대 사항입니다. 이에 대한 자문은 신중을 기하여 멘토링을 진행하였습니다.

와이에프(주) 대표이사는 과거 시트 관련 업체에서 설계 및 개발부서의 책임자로 오랜 경륜을 갖고 있을 뿐만 아니라 관련된 분야의 특허를 4건을 등록하고 있으며, 계속하여 특허를 2건을 더 추진 중이므로 현재와 같이 지식재산권이 기초가 되지 않으면 사업의 지속성이 줄어지는 경우가 많기 때문에 이점에서는 매우 다행으로 생각하고 있습니다.

현재 입주하고 있는 곳은 임대기간의 제약이 있기 때문에 향후 이동할 장소 선정과, 소요될 자금을 자본 시장에서 조달하는 방법을 적극적으로 활용하는 문제와 함께, 자동차 이외에도 사업을 다각화하는 방향도 함께 고려하여야 할 것입니다.

지금 회사가 고려하고 있는 특허권의 유효기간이 시한이 있기 때문에 성숙기 이전에 새로운 기술을 개발하여 두지 않으면 지속 가능한 발전을 기대하기 힘들 것으로 예상됨으로 향후에도 연구 개발을 조금도 긴장을 늦추지 아니하고 지속적으로 대응할 필요가 있다고 봅니다.

유한회사 광우티앤씨

KW



“ 세계화로 비상하는 광우가족 입니다. ”

## 관록있는 기술력과 전문성으로 해외시장을 두드린다

유한회사 광우티앤씨는 국내 유수의 1군 건설사와 파트너십을 맺고 일반 공공건축물의 경량천정공사, 건식벽체공사 및 이에 수반하는 수장공사 및 아파트, 오피스텔 등 주거용 건축물의 내장공사 등을 수행해 왔다. 지난 2011년부터 사우디아라비아 KAPSARC PROJ 참여를 필두로 해외건설 시장으로도 사업영역을 넓혀가고 있다.

### 전문건설업체로의 도약을 선도한 철저한 품질관리와 인재관리

2011년부터 2013년 6월까지 전경련 경영자문단은 (유)광우티앤씨를 대상으로 마케팅 확대방향과 해외 공사 수주, 리스크 관리 분야에 중점을 두고 해법을 모색했다. 국내 건설경기 침체로 한계에 봉착한 수주물량은 철저한 품질관리가 해결의 실마리였다. 이를 위해 (유)광우티앤씨는 공정의 단 순화로 경쟁업체보다 앞선 기술력의 우위를 선점할 수 있었고, 우수한 기능공을 확보해 기술력과 품질을 겸비한 전문건설업체로 포지셔닝했다.

이런 노력은 곧 성과로 나타났다. 수주물량 감소로 고전을 면치 못하고 있는 금년 시장상황에도 (유)광우티앤씨는 이미 약 100억 원을 수주하여 평년 실적을 유지하고 있다. 철저한 자재 및 공정 관리와 교육을 바탕으로 품질관리와 안전관리 자재 불량률을 최소화하여 원가절감에 이바지했을 뿐 아니라 원청업체의 지명도도 더욱 높아졌다.

해외건설부문에서는 해외건설협회, 한인상공회, 코트라 등의 루트를 이용해 국가별 정치·종교·법령·문화의 차이에 관한 중점사례를 찾아 매출로 잇고자 노력하고 있다. 또한 장영봉 자문위원의 해외 법인장 근무 경험 사례들을 토대로 해외건설공사의 수주와 수익성의 대처방안도 연구 중이다. 앞으로는 사우디아라비아 뿐만 아니라 (주)한화건설과 함께 필리핀, 이라크 등에서 수주를 확대할 예정이다.

현재 (유)광우티앤씨는 사우디아라비아 지사 설립을 시작으로 점차 직접적인 해외시장진출로 시장을 넓혀갈 계획이다.

1996년에 회사 설립 이후 금속구조, 창호공사업과 실내건축공사업에서 독보적인 자리를 차지했던 (유)광우티앤씨의 관록 있는 기술력과 전문성은 이제 해외 시장을 향해가고 있다.

### ■ 기업현황

- 1996년 창립, 서울 자양동에서 전문건설 업종인 금속구조, 창호공사업(2012년 시공능력평가액 : 164억 원), 실내건축공사업(2012년 시공능력평가액:166억)을 주 종목으로 하고 있음
- 1군 건설사의 주력협력업체로서 일반 공공건축물의 경량천정공사, 건식벽체공사 및 이에 수반하는 수장공사 및 아파트, 오피스텔 등 주거용 건축물의 내장공사 등을 수행하여 왔음
- 국내 우수 메이저급 건설회사로부터 기술력을 인정받아 해외공사에도 동반 진출하고 있음

### ■ 자문신청 배경

- 내부환경
  - 전문건설업체로서 기술력을 인정받아 해외 동반진출 하였으나, 지속적인 해외 공사 수주 확대가 필요한 상황
  - 해외 진출시 국가별 정치종교법령문화의 차이로 인한 많은 어려움
  - 국내공사 수주감소와 원가증가로 사우디아라비아 해외지사 설립에 따른 해외공사 수주전략 강구
- 외부환경
  - 국내부동산 및 건설경기의 침체에 따른 수주물량 축소로 수주물량 확보가 심각한 상태
  - 해외공사 마진폭 이상의 환율의 변동성과 국제금융시장의 영업외 변수에 상황에 대한 대처 능력이 절실

### ■ 자문내용

- 국내건설경기침체와 수주물량확대 방안
- 해외건설공사의 수주와 수익성의 대처방안

### ■ 자문성과

- 수주물량확대
- 해외시장확대

### ■ 향후 전망과 대응

- 국내건설부문
- 해외건설부문

## 기업현황

- 유한회사 광우티앤씨는 1996년 창립, 서울 자양동에서 전문건설 업종인 금속 구조, 창호공사업(2012년 시공능력평가액: 164억 원) 실내건축공사업(2012년 시공능력평가액:166억 원)을 주 종목으로 기업을 운영하고 있음
- SK건설, 한화건설, 코오롱건설, 대우건설, 롯데건설, 삼성물산, 현대산업개발, 두산중공업, 대림산업 등 1군 건설사의 주력 협력업체로서, 일반 공공건축물의 경량천정공사, 건식벽체공사 및 이에 수반하는 수장공사와 아파트, 오피스텔 등 주거용 건축물의 내장공사 등을 수행하고 있음
- 특히, 최근 건축물의 추세가 초고층, 대형화됨에 따라,
  - 목동하이패리온 신축공사
  - 부산성모병원 신축공사
  - 일산 M-CITY 신축공사
  - 금천구청사 신축공사
  - 동남권유통단지(나BL) 건설공사
  - 청주 G-WELL CITY 신축공사
  - 해운대 I-PARK 신축공사
  - 서울숲 1BL주상복합 신축공사
  - IT콤플렉스 신축공사
  - 아산배방 펜타포트 PF사업 신축공사
  - 제주영어교육도시 신축공사 등에서 성공적으로 업무를 수행완료 또는 진행 중에 있으며 더불어 2011년 해외건설 시장에 진출, 사우디아라비아 KAPSARC PROJ 참여를 필두로 해외건설 시장으로 사업영역을 넓혀가고 있음

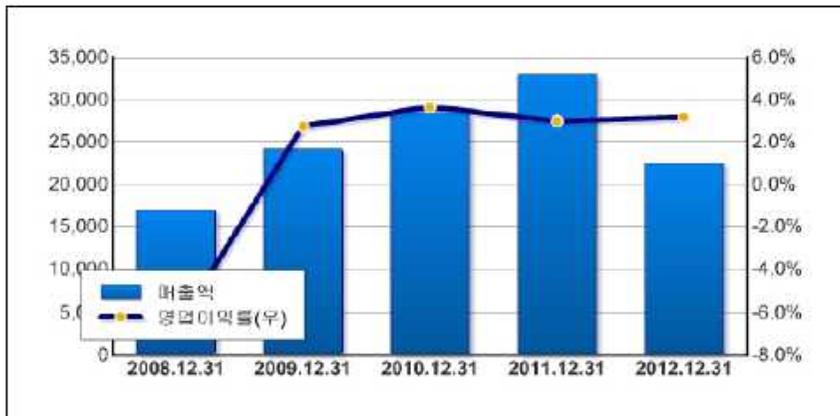
(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업체명	유한회사 광우티앤씨	대표자	조봉석
본사주소	서울특별시 광진구 동일로18길 11 (자양동, 광우빌딩 4층)		
공장주소			
업종	금속구조물·창호공사업, 실내건축공사업		
근로자수(명)	26	자산규모	14,778
연간매출액	22,404	연간순이익	341
주생산품목			

- 건설경기 위축과 수주물량 감소로 매출액은 31.8% 감소하여 외형축소에 따른 역 레버리지 효과로 인해 고정비부담이 증가 하였지만, 전년수준의 수익성 (매출영업이익률 3.2%, 매출순이익률 1.5%)을 유지하였음

〈 (유)광우티앤씨의 연도별 매출액 및 영업이익의 현황 〉

자료 : NICE신용평가정보(단위 : 백만 원)



## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 전문건설업체로서 기술력을 인정받아 대기업과 해외시장에 동반진출을 하였으나, 지속적인 해외 공사 수주확대가 필요한 상황임
- 해외 진출 시 국가별 정치·종교·법령·문화의 차이로 많은 어려움이 있음
- 국내공사 수주감소와 원가증가로 사우디아라비아 해외지사 설립에 따른 해외공사 수주전략을 강구해야 함

### ■ 외부환경

- 국내 부동산 및 건설경기의 침체에 따른 수주물량 축소로 수주물량 확보가 심각한 상태임
- 해외공사 마진폭 이상의 환율의 변동성과 국제금융시장의 영업외 변수에 상황에 대한 대처능력이 절실함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 박명남, 장영봉 위원은  
2011년 ~ 2013년 현재까지 (유)광우티앤씨를 대상으로  
“마케팅확대방향과 해외공사수주와 리스크관리분야”에 중점자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
국내건설 경기침체와 수주물량확대 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 철저한 품질관리와 공정의 단순화로 우수한 기능공의 많은 확보와 경쟁업체보다 앞선 기술력의 우위 확보에 대하여 자문함</li> <li>• 박명남 위원             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 원청업체에서 반드시 필연시 하는 기술력과 품질을 겸비한 전문 건설업체로 특화할 것 을 조언함</li> <li>* 전문건설업체의 수주한계성과 의존도를 벗어나 점진적으로 자주적 수주능력과 기술력을 갖출 것 을 조언함</li> </ul> </li> </ul>
해외건설공사의 수주와 수익성의 대처방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가별 정치 종교 법령 문화의 차이를 해외건설협회 한인상공회 코트라 등을 이용한 중점사례들을 자문함</li> <li>• 특히 장영봉 자문위원의 전직의 해외법인장 근무한 경험과 사례들을 중심으로 자문하였음</li> </ul>

**자문성과**

■ **수주물량 확대**

- 국내수주 물량 감소에도 2013년 들어 이미 약 100억 원을 수주하여 평년 실적을 유지하고 있음
- 철저한 자재 및 공정관리와 교육을 바탕으로 품질관리와 안전관리를 실행하여 자재 불량률을 최소화함으로써, 원가절감에 이바지할 뿐만 아니라 원청업체의 지명도가 더욱 높아지는 데에 기여하고 있음

■ **해외시장확대**

- 사우디아라비아를 시작으로 필리핀, 이라크 등에 해외공사 수주를 확대하고 있음
- 사우디아라비아에 지사를 설립하고 있으며, 2013년 7월부터 영업 예정임

## 향후 전망과 대응

### ■ 국내건설부문

- 국내 부동산건설경기의 장기침체로 수주물량의 감소와 더불어 한계기업의 감소가 예상됨
- (유)광우티앤씨는 위기요인에도 오랜 경험과 기술력을 갖춘 전문건설업체로서의 신인도와 지명도를 높여갈 것으로 예상됨
- 철저한 품질관리와 축적된 기술력, 다양한 경험을 바탕으로 하여 비록 국내 수주물량이 감소추세에 있지만, 수익성 있고 내실 있는 선별된 수주가 기대되며, 향후 건설한 중견 전문건설사로 발전할 것으로 예상됨

### ■ 해외건설부문

- 국내건설의 수요 감소에 따른 해외건설수주량이 확대될 것으로 예상됨
- 한화건설과 해외동반진출 예정인 국별 해외 Project 현황임

국별	구분	적요	비고
이 라 크	공 사 명	Bismayah New City Project	
	공 기	2014년 ~ 2022년 (8년)	
	공사 금액	US\$ 6,000,000/Year ~ US\$ 10,000,000/year	
	공 종	일반 수장공사	
필 리 핀	공 사 명	ARENA Project	
	공 기	2013년 10월 ~ 2014년 4월 (6개월)	
	공사 금액	US\$ 5,500,000	
	공 종	A/C 천정공사	

- 해외건설의 초년에는 대기업과의 동반진출을 통해 많은 경험을 쌓고, 장차 독자적 해외공사 수주체제로 전환하여 대기업 의존도를 점진적으로 벗어날 것으로 기대됨
- 사우디아라비아 지사 설립을 시작으로 점차 직접적인 해외시장진출을 통해 시장을 넓힘으로서 세계 최고의 기술력을 가진 중견 전문건설업체로 도약이 예상됨

### 유한회사 광우티앤씨 조봉석 대표이사의 메시지



살아남기 위하여 분주히 수주하고 경쟁력을 갖추기 위해 온갖 원가절감요인에 주력하며 열심히 노력해 왔습니다. 경영환경의 변화는 내부에만 있는 것이 아님을 절감하게 되는 요즘입니다.

국내의 경기침체와 부동산경기의 디플레이션과 특히, 국내 건설업의 침체로 수주물량의 감소는 심각한 수준의 단계를 넘어 생존권을 위협하고 있습니다. 중소 전문건설업체인 (유)광우티앤씨가 전경련을 통하여 처음으로 경영자문컨설팅을 받게 된

것은 커다란 행운이었습니다.

특히, 박명남 위원님의 전문지식과 실무경험으로 회사내부의 구조적 관행과 문제점을 비롯하여 적극적인 마케팅확대를 조언하여주셨고, 늦게 합류하여 주신 장영봉 위원님은 중소전문건설회사로서의 해외 수주에 대한 두려움과 어려움에 많은 도움을 주셨음을 깊이 감사드립니다.

점차적으로 국내건설의 어려운 여건에도 원청회사로부터의 지명도가 높아가고 있음을 느끼고 있으며 해외 건설공사수주 또한 증가추세에 있습니다. 전경련 자문 위원님의 자문과 조언을 통하여 저희 임직원들의 적극적인 경영환경 개선으로 기술력과 경쟁력을 갖춘 중견기업으로 도약을 위해 최선의 경주를 다하겠습니다.

### 박명남 자문위원의 자문소감



광우티앤씨는 철물금속 및 내장건설을 주종목으로 하여 1군 건설에서 하도급 받아 시공하는 전문건설업체로서, 국내기업에서 글로벌 기업으로 전환한데는 조봉석사장의 과거 해외경력과 건설업의 환경변화에 적극적인 추진뿐만 아니라 회사의 의지와 임직원들의 참여의 산물이라 할 수 있겠습니다.

자문은 국내 경영전략, 수주 마케팅, 인사, 재무사항에 대한 전반적인 사항을 점검하고, 특히, 건설업의 수익성문제와 자금 문제를 고려한 수주전략 원칙에 중심을 두었으며, 수주하고 점검하며 해외 진출을 위한 협력사로서 지위와 수주에 대한 전략을 수립 진출하여 잘 추진되고 있으며 주기적인 해외현장 점검으로 진행이 순조롭게 되고 있습니다.

자문으로 회사의 나아갈 길과 방향성을 제공하고 더 나아가 사업의 의지를 담은 각종 경영기술 자료를 제공하며 팀웍을 형성하는데 기여하였고, 해외공사에서 필요한 많은 문제들을 해소하기 위한 조언으로 보람 있는 자문이 되었다고 봅니다.

## 세계무대로 진출하는 국내 인터넷 통신장비 1위 기업

앞선 IP기술력과 시장 선도 제품으로  
글로벌 유무선 네트워크 통신장비 기업으로 성장하고 있습니다.

### 인터넷 장비 솔루션



### 단말 솔루션



### 모바일 솔루션



상단: 주요 제품 이미지

하단 좌측: 다산타워 사옥, 하단 우측: 장비 lab실

## 국내 최고를 넘어 선 도전

(주)다산네트웍스는 대한민국 1등 초고속 인터넷 장비 회사이다. 2000년 세계 최초로 리눅스 기반 라우터를 상용화했다. 이후부터 국내 3대 통신사인 KT, SKT, LGU+ 등 인터넷 서비스 사업자 시장 1위를 지켜오고 있다. 전경련 경영자문단을 찾으면서, 이 회사는 KT 글로벌 사업의 해외 동반 사업자로 또 다른 물꼬를 텄다.

### 안정적 해외시장 진입을 꾀한 동반성장

(주)다산네트웍스의 2012년 매출액은 중소기업의 규모라고 보기 어려운 무려 1,200억 원이다. 전체 매출의 40% 이상을 해외 매출이 차지하고 있다. 하지만, 2008년에는 1,280억 원이었고 2010년에는 무려 1,930억 원의 매출을 기록했었다. 그러나, 신기술 적용 제품 개발의 투자대비 매출이 미비했다. 결과적으로 2년 연속 매출이 감소했다. 통신사업자들이 무선(LTE, 3G) 분야에 투자를 집중하면서 유선, 초고속분야에는 소극적이었다는 것도 악재였다.

전경련 경영자문단은 글로벌 사업 진출, 경영환경 개선, KT와의 관계 강화에 중점을 두고 자문에 들어갔다. 중소기업이 진출하기 어려운 해외 ISP에 KT를 통한 제품 소개 및 판매방안을 마련했다. 유명 전시회에 KT 브랜드를 이용한 전시 공간 활용으로 인지도 향상의 효과도 거두었다. (주)다산네트웍스의 해외 영업 시 운용 및 서비스에 대해 KT 컨설팅 상품화도 진행됐다. (주)다산네트웍스는 KT와 스페인의 WMC에도 공동 참여했다.

또한, KT 신규 사업 진입을 위해 구매제도 검토와 기존 사업 확대를 위해 기가서비스 조기구축 등의 초고속분야 투자 확대를 요청해 경영환경 개선에 힘을 쏟았다. KT 글로벌사업본부 외에 관련 조직과의 관계 강화를 통해 (주)다산네트웍스의 제품 홍보를 실행했다. 경영환경도 개선됐다. KT가 2013년 하반기 1,200억 원의 초고속 및 유선분야 투자계획과 2017년까지 총 3조원의 투자계획을 발표하며, KT 신규사업 진입 확대에도 적신호가 켜졌다.

(주)다산네트웍스는 창업 이래 외산 장비의 국산화를 이뤄내며 세계에 대한민국 중소기업의 힘을 알린 회사이다. 이미 (주)다산네트웍스는 올 상반기에 100억 원의 발주 매출증대를 이뤘다. 이번 자문은 대기업인 KT와 1차 협력사인 (주)다산네트웍스의 파트너십에 있어 세계의 문을 열고 동반성장하는 좋은 예를 남겼다.

### ■ 기업현황

- 1993년 설립하여 경기 판교에 위치한 ㈜다산네트웍스는 유무선 통신장비 기업으로서 2000년 세계 최초로 리눅스 기반 라우터를 상용화한 이후 국내 3대 통신사인 KT, SKT, LGU+ 등 인터넷 서비스 사업자 시장 1위를 지켜오며, 세계 시장으로 진출하고 있음
- 주 거래처는 KT, SKT, LGU+ 등의 국내 통신사업자 및 해외 사업자이며, 매출액 규모 1,200억 원, 상시 종업원 수 384명 규모이며 전체 매출의 40%이상을 해외 매출이 차지하고 있음 (2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 글로벌 대기업과의 동반 성장을 통해 해외 시장의 안정적인 진입 필요
- 사업 기회 및 신규 사업 확대
- 기업 성장을 위한 정성적 협력

### ■ 자문내용

- 해외 사업 확대를 위한 동반 진출
- KT와 동반성장 협의를 통한 매출 개선

### ■ 자문성과

- KT 글로벌사업본부 사업 설명회 개최
- 2013년 MWC2013 전시회 지원
- 대만 제2사업자 컨설팅 추진
- KT 매출 개선

### ■ 향후 전망과 대응

- KT Global사업 및 당사 해외사업의 상보 보완적 효과 기대
  - 해외 사업을 통한 매출 확대 기대
- KT의 2017년까지 유선분야 3조 원 투자 계획에 따른 매출 성장 예상
  - 2013년 하반기 투자 초고속분야에 기가서비스 활성화로 집중 투자 예상
  - 유선분야 신규사업 확대를 위한 신제품 개발 진행

## 기업현황

- 1993년 설립하여 경기도 판교 테크노밸리에 위치한 (주)다산네트웍스는 네트워크 통신장비를 개발생산하는 기업으로서, 창업 이래 외산 장비의 국산화를 이뤄내며 인터넷 강국 대한민국의 초석을 마련함
  - 2011년 사옥을 완공하고, 핸드소프트를 비롯한 계열사들과 함께 입주하여 국내 기업 공공시장 경쟁력을 강화하고, 일본, 미국, 중국을 비롯한 해외시장 매출을 확대하고 있음
  - 2012년 판도라TV와 설립한 합작법인 '팬데미디어'를 통해 올해 4월 OTT서비스를 출시하였으며, 2012년 6월 자동차부품회사 (주)디엠씨(구 동명통신(주))을 인수하여 기존 다산알앤디의 자동화사업과 시너지를 도모하고 있음
  - 북미법인과 일본법인을 통해 해외 사업도 활발히 진행하며, 2012년 중국 현지 법인과 합작법인 '차산네트웍스'를 설립해 중국 사업도 강화하고 있음
  - 중국 시안, 베트남 하노이, 인도 등 해외개발센터(ODC)를 운영하며, 해외 시장 진출을 위한 개발 및 사업 역량을 키워가고 있음
- 주요 제품군으로 FTTx 솔루션(E-PON/G-PON), 이더넷 스위치, Mobile Backhaul 솔루션과 IP-DSLAM 및 TPS솔루션(인터넷전화기, WiFi AP/AC, OTT박스) 등이 있으며, 최근 관계사를 통해 소프트웨어 및 보안 솔루션을 갖추었음
  - 2009년 말, 세계 최초로 기지국을 G-PON기반의 광으로 연결하는 '모바일 백홀 솔루션'을 일본 사업자에 공급, 무선 가입자 망 시장에도 성공적으로 진입했음
- KT, SKT, LG U+등 국내 통신사업자가 주 거래처이며, 현재 핸드소프트, 퓨처시스템 등 관계사와 함께 국내 기업공공시장의 점유율을 확대하고 있음
- 전체 매출의 40% 이상을 해외 매출이 차지하고 있으며, 2010년 전체 매출의 45%, 2011년 30%, 2012년 43% 등 해외 시장에서 꾸준히 매출을 달성하고 있음

〈 (주)다산네트웍스의 연도별 매출액 및 영업이익 현황 〉

(단위 : 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	(주)다산네트웍스	대 표 자	남민우
본 사 주 소	경기도 성남시 분당구 삼평동 676 다산타워		
공 장 주 소	경기도 이천시 장호원읍 오남리		
업 종	네트워크 통신장비 개발 및 공급		
근로자수(명)	384	자 산 규 모	169,878
연간 매출액	122,696	연 간 순 이 익	(12,667)
주 생산품목	FTTx 솔루션(E-PON/G-PON), 이더넷 스위치, Mobile Backhaul 솔루션, IP-DSLAM 및 TPS솔루션(인터넷전화기, WiFi AP/AC, OTT박스) 등 공급		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 매출 감소, 신제품 개발비 증가

- 2년 연속 매출이 감소세임
  - 적자 사업 정리로 인해 매출이 감소됨
- 해외 및 국내 요구사항에 따라 신제품 개발비가 증가함
  - 신기술이 적용된 제품의 투자개발비 대비 매출 증가가 미비함

### ■ 외부환경

- 중국 제품의 저가 공세가 심화되고 있음
  - Huawei, ZTE등 유럽, 아프리카, 아시아 시장에서 저가 공세
- 통신사업자들의 투자가 편중되고 있음
  - 무선(LTE, 3G) 분야에 투자 집중, 유선, 초고속분야엔 소극적 투자
- 신규 사업의 진입장벽이 높아짐
  - KT의 경우 회사별 제안 장비군 제한
- 북미, 유럽 등 해외 시장개척이 미진함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 문대현 위원은 ㈜다산네트웍스를 대상으로 2012년 12월 ~ 2013년 5월까지 “경영진단 및 장기전략”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
Global 사업 진출	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KT 해외사업에 다산네트워크를 포함한 국내 기업 동반 진출 검토</li> <li>• 동반진출 방안 및 세부 계획 수립</li> </ul>
경영환경 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매출 확대를 위한 신규사업 진입 방안</li> <li>• 기존 사업에 대한 매출 확대 방안</li> </ul>
KT와 관계 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제품 구매 외 유지보수 비용에 대한 현실적 비용 반영검토 요청</li> <li>• 중견기업에 대한 별도 지원방안 검토</li> </ul>

■ 글로벌사업 진출

- 중소기업이 진출하기 어려운 해외 ISP에 KT를 통한 제품 소개 및 판매방안을 마련함
- 유명 전시회에 KT 브랜드를 이용한 전시 공간 활용으로 인지도 향상을 도모함
- 해외영업 시 운용 및 서비스에 대하여 KT 컨설팅 상품화를 제안함

■ 경영환경 개선

- KT 신규 사업 진입을 위하여 구매제도의 검토를 요청함
- 기존 사업 확대를 위하여 초고속 투자 확대를 요청함
  - 기가서비스 조기 구축 및 노후 장비 대개체등

■ KT와 관계 강화

- 중소·중견기업의 인력 유지를 위하여 현재 적용된 유지보수 요율을 현실적으로 보완 검토를 요청함

### ■ 글로벌 사업 진출

- KT 글로벌사업본부 사업 설명회를 개최함
  - SD본부 글로벌SD담당 세미나 개최 및 FTTH 장비 교육
  - 네트워크부문 글로벌기술건설팀단 FTTH 제품 세미나
- 해외 사업 확대를 위한 동반 진출에 적극 참여함
  - 전시회 지원
  - ISP & 제조사 해외 사업 상호 협력
  - Global 사업 동반 진출
- 2013년 MWC2013 전시회를 지원함
  - KT 부스 내 (주)다산네트웍스 부스 별도 마련
  - KT 인지도를 통한 제품 홍보
  - 홍콩 eWAVE, 아르헨티나 DMC등 대리점 계약 검토 중
- 대만 제2사업자 컨설팅을 추진함
  - (주)다산네트웍스가 대만 제2사업자와 장비공급 계약 선행
  - 제2사업자의 운용 및 서비스에 대한 컨설팅을 KT와 연결

### ■ 경영환경 개선

- KT 매출이 증가함
  - 2012년 대비 50% 이상 매출 성장

### ■ Global 사업 진출

- KT 글로벌사업본부와 관련 조직을 통해 (주)다산네트워크 제품 홍보를 실행하여 매출 기반 마련이 예상됨
- 해외 진출 시 우위 확보를 위하여 경쟁력 있는 기술과 품질로 제품을 개발 생산해야 할 것임

### ■ 경영환경 개선

- KT사업 2012년 대비 2013년 50% 매출 증가가 예상됨
  - 하반기 초고속 및 유선분야 투자 확대 발표(1,200억 원)
  - 2017년까지 총 3조 원 투가 계획
- KT 신규 사업 진입 확대가 기대됨

남민우 ㈜다산네트웍스 대표이사의 메시지



㈜다산네트웍스는 대한민국 1등 초고속 인터넷 장비 기업입니다. 20년 전 작은 벤처기업으로 시작하여 국내 통신서비스 사업자 시장을 기반으로 중소기업, 중견기업으로 꾸준히 성장해 왔으며, 지금은 매출의 절반가량을 해외 시장에서 일으키며 사업 영역을 확대하고 있습니다. 국내 시장에서의 위상을 더욱 공고히 하는 동시에 글로벌 기업으로 한 단계 더 성장하기 위해 2012년 12월부터 전경련 경영자문단의 경영닥터제에 참여하게 되었습니다.

경영닥터제를 시작하면서 KT 및 Skylife 등 통신, 방송사업에 경험이 풍부한 문대현 위원께서 실무 경험을 바탕으로 KT와 당사 사이에서 동반 성장의 길을 모색해 주었고, 이를 통해 KT 글로벌사업의 일환으로 해외 동반 진출 기회를 확대하는 성과를 얻었습니다. 또한 KT의 기가 인터넷 로드맵에 따른 초고속 장비 투자 증대로 당사의 사업계획도 연초 대비 성장할 것으로 예상됩니다. KT 동반성장센터 허석준 상무님 이하 동반성장2팀의 노고에 감사드리며, 실질적인 도움이 될 수 있는 기회를 마련해 주신 데 감사드립니다.

㈜다산네트웍스는 대한민국 네트워크 솔루션의 자부심을 세계에서 드높이는 글로벌 기업으로 자리매김 하며, 국내 및 해외시장에서 기술과 품질로 지속 성장할 수 있도록 노력하겠습니다. 앞으로도 동반성장을 위한 좋은 파트너 관계를 유지할 수 있기를 기대합니다.

## 문대현 자문위원의 자문소감



(주)다산네트웍스는 10여 년 간 한국의 초고속망사업에 큰 기여를 하였습니다만, 최근 3년간 매출액이 감소하는 상황이었습니다. 물론 초고속망사업의 성숙도 있었지만 벤처기업협회장으로서 벤처중소기업을 대변하는 일을 많이 하다 보니, 모기업과의 의사소통에 지장이 있었던 것이 사실이었습니다. 제가 먼저 할 일은 모기업과의 의사소통의 창구로서 상호 간 원활한 레포 형성이었습니다. 그 결과, 이제는 서로의 상황을 보다 더 잘 이해하게 되었으며, 상호간의 애로사항을 허심탄회하게 해결하려고 노력하게 되었습니다. 그리하여 스페인의 WMC에도 공동 참여하였으며, 또한 KT협력사 간 글로벌사업 공동진출사업회 개최를 통해 글로벌 사업진출의 협력자로서 자리매김하였습니다. 또한 중견기업으로서 경제조건의 완화를 위해 노력하였습니다.

또한, 남민우 회장님은 벤처기업협회장으로서 바쁜 일정에도 불구하고 한 달에 한 번씩은 꼭 회의에 참석해 의견을 개진하였습니다. 상호간의 이해를 토대로 상반기에 (주)다산네트웍스는 110억 원의 발주 매출증대를 이룩하였습니다. 다산그룹은 네트워크 장비 외에 관련된 여러 자회사를 보유하고 있기에 회사 간 시너지효과를 살린다면 중견기업뿐만 아니라, 대기업으로 성장할 것으로 믿어 의심치 않습니다. 급변하는 국제경제 환경 속에서 국가경쟁력은 대기업과 중소기업의 상생 동반성장을 통해서 이룩할 수 있다고 보며, 이번 KT와 1차 협력사인 (주)다산네트웍스의 성공 사례가 이러한 동반성장의 모범사례가 될 것으로 확신합니다.

그동안 KT의 허석구 상무님과 노형석 팀장님 김영대부장님 그리고 (주)다산네트웍스의 남민우 회장님과 천종인 상무님과 유광훈부사장님과 참여해주신 여러분들께 감사드립니다.

## 협력대기업 KT의 추진소감



경영닥터제는 협력사의 고민과 미래의 비전을 자문위원, 대기업과 함께 공유하고, 지속가능 기업을 위하여 부족한 부분을 어떻게 개선, 발전시킬 것인가를 함께 모색하고 실천해 가는 과정이라고 생각합니다.

이번 경영닥터제에서는 중소기업을 졸업한 중견기업으로서, 기존의 법적, 제도적 보호 장치가 약화된 다산네트웍스가 겪고 있는 어려움을 어떻게 타개할지, 또한 내수 의존적 기업으로서의 한계를 극복하고 매출처 다변화를 위하여 글로벌 시장에 어떻게 진출할 것인지를 중심으로 컨설팅이 진행되었습니다.

물론, 월 1회 한두시간 남짓의 컨설팅 활동이 협력사에 얼마나 도움이 될까, 인력과 시간 부족으로 어려움을 겪는 협력사에 혹시라도 불편을 끼치는 건 아닐까, 하는 걱정도 있었습시다만, 다양한 경험한 풍부한 식견을 보유하고 계신 문대현 위원님의 헌신적인 노력과 다산네트웍스 경영진의 각별한 관심과 참여 속에서 의미 있는 활동을 수행할 수 있었습니다. 특히, 다산네트웍스의 상무님과 부사장님께서 매번 컨설팅에 참여하셨을 뿐 아니라 대표님께서도 바쁜 일정 중에도 정기 미팅과는 별도로 월 1회 대표 미팅에 참석하여 좋은 의견을 주시고 경영닥터제 활동에 힘을 실어 주셨습니다.

이와 같은 다산네트웍스 경영진과 임직원 분들의 각별한 관심과 참여 속에서, 비록 당장 눈에 보이는 성과는 아니지만 한 단계 도약할 수 있는 단초를 마련한 점에서 몹시 기쁘게 생각하며, 향후 다산네트웍스의 성장과 발전이 KT의 경쟁력 제고에도 상당히 기여할 것으로 기대합니다.

## (합)동서콘크리트



〈(합)동서콘크리트의 신제품, (왼쪽부터) 저알칼리성 호안블록, 잔디블록, 축조블록, 세굴방지블록〉

## 건설업계 불황, 기술력으로 타개하다

극심한 건설경기 불황의 바람은 업계 전반에 걸쳐 불어 왔다. (합)동서콘크리트는 콘크리트관 및 콘크리트 블록, 저알칼리성 콘크리트 블록 등을 생산하며 기술특허 7건, 디자인등록 6건을 보유하고 있는 회사이다. 기술력의 회사지만 2010년 47억 원의 매출은 2011년 24억 원으로 52%나 급감했다. 회사에 불어 닥친 한파는 감당하기 힘들 정도였다.

### 신제품 개발, 공격적인 마케팅

(합)동서콘크리트의 위기는 주요 납품처와의 계약이 원활하게 이루어지지 않으면서 찾아 왔다. 지역적으로 내륙에 위치하여 물류 이동에 핸디캡이 많다는 것도 악재였다.

2011년 11월부터 자문을 시작한 전경련 경영자문단은 경영위기 극복의 해법을 신제품 개발과 마케팅 분야에서 찾았다. 불황을 타개할 새로운 아이템을 개발해 업종의 다변화를 시도할 필요가 있었다. 기술 개발 중이던 '저알칼리성 시멘트'의 제품화를 서두르고 이에 대한 특허출원을 완료했다. 총 7개 품목의 기술개발 특허와 제품의 상품성과 가치를 높이기 위한 6개 분야의 디자인 등록도 함께 진행했다.

마케팅 분야에서는 적극적인 영업체계 구축을 최우선의 과제로 선정했다. 영업직원을 채용해 영업조직의 체계를 갖추고 대리점 영업을 적극 활성화했다. 특히, 신제품에 대한 마케팅과 홍보 비중을 높이고 온라인 및 해당 관련 업체에 적극적인 홍보를 벌였다. 그뿐만 아니라, 신제품 관련 예상 구매처 10곳을 선정해 집중적으로 접촉하면서 그 효율을 극대화시켰다. 녹색성장위원회, 환경부, 수자원공사 등이 그 대상이었다. 더불어 건설붐이 일고 있는 저개발 국가인 동남아 시장을 중심으로 판로 개척을 시도할 것을 권유하기도 했다.

2011년 7월부터 시작, 자문 3년 차에 접어들었다. 매출은 절망을 맛보게 해 준 2011년 24억 원에서 2012년 33억 원, 2013년에는 최고 매출액인 50억 원을 내다 보고 있다. 17억 원 상당이었던 누적 채고 분량을 30% 정도 경감하여 관리비용 절감에 기여했으며 향후 점진적으로 채고량을 줄여나갈 것으로 보인다.

특히, 신제품 '동서 호안 블록'은 'Good Design'상을 수상하는 한편 지식경제부 추천 우수제품으로도 선정되었다. 2011년 제3회 중소기업 지식재산 경영인 대상 수상에 이어 2012년 중소기업청 선정 '취업하고 싶은 500대' 기업에 선정되는 쾌거를 이뤄냈다. 강한 콘크리트관을 만드는 회사답게 위기를 밀어 붙여 강한 성공을 거두고 있다.

### ■ 기업현황

- 1999년 설립하여 충북 괴산군에 소재하고 있는 (합)동서콘크리트는 콘크리트관 및 콘크리트 블록, 저알칼리성 콘크리트 블록 등을 생산하고 있으며 기술특허 7건, 디자인등록 6건을 보유하고 있음
- 2012년 기준으로 매출액 33억 원, 종업원 수 30명 규모임

### ■ 자문신청 배경

- 국내 건설시장의 불황으로 매출액 급감함과 동시에 수주예측도 매우 비관적인 상황(2011년 초도자문 당시)
- 경영정상화를 위한 경영진단 및 분석 필요
- 기술개발 및 특허출원 필요
- 국내시장의 포화로 외향적인 판로 확대와 해외진출, 업종다변화 요구

### ■ 자문내용

- 업계 불황을 타개하고 경영위기를 극복할 신제품 개발을 통해 업종 다변화 시도
  - '저알칼리성 시멘트'의 제품화를 서두르고 이에 대해 특허를 출원하도록 자문
  - 신제품 개발과 관련하여 정부의 자금지원 가능 여부를 모색
- 보다 적극적인 영업체계 구축이 필요
  - 전문 영업사원 영입 및 영업조직 구축이 필요
- 정부에서 지원하는 산학협동 공동개발 연구사업 및 R&D 국책사업 참여
- 동남아시아를 중심으로 해외의 새로운 판로 개척 방안 모색

### ■ 자문성과

- 2011년 7월부터 시작해 자문 3년차에 접어든 현재까지 꾸준히 매출액이 증가하고 있으며 2013년에도 대폭 상승할 것으로 예상
- 신제품과 관련하여 7건의 특허출원과 6건의 디자인등록을 완료

### ■ 향후 전망과 대응

- 신제품인 '저알칼리성 콘크리트 블록'이 친환경 추세에 따라 국내외 수요가 증가할 것으로 보여 향후 매출 향상에 기여할 것으로 전망

## 기업현황

- 1999년 창립하여 충북 괴산군에서 사업을 운영 중인 합자회사 동서콘크리트는, 주로 콘크리트 관을 생산·판매하고 있으며, 이외에도 콘크리트 블록, 저알칼리성 콘크리트 블록 등 관련 제품을 생산하고 있음
- 2012년 기준으로 매출액 33억 원, 상시 종업원 수 30명 규모이며, 기술특허 7건과 디자인등록 6건을 보유하고 있음

(2012년 회계기준, 단위 : 백만원)

기업개요			
업 체 명	(합)동서콘크리트	대 표 자	이강협
본 사 주 소	충북 괴산군 청안면 효근리 735-18		
공 장 주 소	충북 괴산군 청안면 효근리 735-18		
업 종	콘크리트관 및 기타 구조용 콘크리트제품 제조업		
근로자수(명)	30	자 산 규 모	4,600
연간 매출액	3,300	연간 순이익	
주 생산품목	콘크리트관, 식생블록, 호안블록, 주차블록 외		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 최초로 자문을 신청한 2011년 당시, 전년대비 매출액이 50%이상 급감하여 경영상의 위기가 찾아옴
  - 47억 원(2010) → 24억 원(2011), 52% 감소

### ■ 외부환경

- 극심한 건설업계 불황으로 주요 납품처인 건설회사와의 계약이 원활하게 이루어지지 않아 판로 개척이 시급함
- 지역적으로 내륙지역에 위치하여 물류 이동에 핸디캡이 많음

- 과감한 기술개발 투자를 통해 불황을 극복할 새로운 아이টে을 만들고, 이에 대한 특허 출원이 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 김진홍 위원은 (합)동서콘크리트를 대상으로 2011년 7월 ~ 지금까지 “경영위기 극복을 위한 경영전략 및 마케팅 방안”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

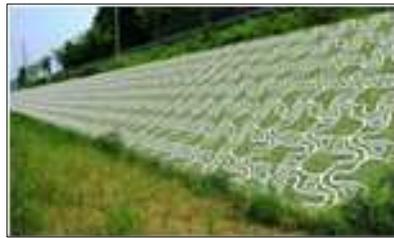
분 야	자 문 내 용
신제품 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 아이টে을 개발하여 업종 다변화 시도</li> <li>• 신제품 개발과 관련한 정부의 자금지원 제도를 적극 활용</li> </ul>
마케팅 분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직적인 영업체계 구축</li> <li>• 구매처 확대</li> <li>• 동남아 시장을 중심으로 해외 판로개척</li> </ul>



\* (왼쪽부터) 자문 진행 중인 김진홍 자문위원, 이강협 대표, 이국재 부사장

## ■ 신제품 개발

- 업계 불황을 타개하고 경영위기를 극복할 새로운 아이템을 개발하여 업종 다변화를 시도할 필요가 있음
  - 업종 다변화의 일환으로 기술 개발 중이던 '저알칼리성 시멘트'의 제품화를 서두르고 이에 대해 특허를 출원하도록 자문함
  - 신제품의 브랜드화를 위해 제품명을 가능한 친환경적이고 기억하기 쉽게 짓도록 권유함 (예: Eco콘크리트, 친환경 Magic콘크리트 등)
- 신제품 개발과 관련하여 정부의 자금지원 가능 여부를 관련분야에 전문 지식을 갖고 있는 김익수 자문위원과의 공동 자문을 통해 자문함
  - 현재 기술력이 있는 중소기업을 지원해주는 중소기업 정책자금으로 '개발 기술사업화' 자금이 있음
  - 이 자금을 사용하기 위해서는 ①정부시행 기술지원 사업에 참여하여 성공 판정을 받은 기술 ②특허 또는 실용신안 등록기술 ③정부 및 정부 공인기관이 인증한 기술이나 이전 받은 기술 ④기술평가기관으로부터 기술평가인증을 받은 기술을 사업화하거나, 자체기술을 사업화하고자 하는 이노비즈 기업 중 1가지 이상의 조건을 만족해야 하므로 필요한 절차와 방법에 대해 논의함



\* 저알칼리성 호안 블록 이미지(좌)와 시공 사례(우)

## ■ 마케팅 분야

- 보다 적극적인 영업체계를 구축할 필요성이 있다고 판단됨
  - 영업직원을 채용하여 영업조직의 체계를 갖추고 대리점 영업을 적극적으로 활성화하도록 자문함
  - 경영활동 가운데 신제품에 대한 마케팅과 홍보 비중을 높이고, 특히 온라인 및 해당 관련업체에 적극적으로 홍보할 것을 권유함
- 가능한 수주비율을 사급자재 납품 위주에서 민간 자재 납품 쪽으로 확장하여 마케팅 및 판매 전략을 다원화하도록 조언함
- 신제품 관련 예상 구매처 10곳을 선정하여 집중 접촉하도록 자문함
  - 녹색성장위원회, 환경부, 국토해양부, 주택토지공사, 수자원공사, 국립공원 관리공단, 4대강 추진사업본부, 도로공사 등
- 정부에서 지원하는 산학협동 공동개발 연구사업 및 R&D 국책사업에도 적극적으로 참여해보도록 권유함
- 국내 건설시장은 앞으로도 불황이 계속될 것으로 전망되어 이에 따른 매출 하락은 필연적으로 보이므로, 해외 시장으로의 판로개척을 시도하되, 특히 건설 붐이 일고 있는 저개발국가인 동남아 시장을 중심으로 리스크가 적은 agent agreement 형태로 판매망을 구축해볼 것을 권유함

## 자문성과

- 2011년 7월부터 시작해 자문 3년차에 접어든 현재까지 꾸준히 매출액이 증가하고 있으며 2013년에도 대폭 상승할 것으로 예상됨

〈 (합)동서콘크리트의 매출액 추이 및 증가율 〉

연도	2010	2011	2012	2013
매출액(백만 원)	4,673	2,399	3,318	5,000(추정)
증가율		52% ↓	40% ↑	51% ↑

- 17억 원 상당이었던 누적 재고 분량을 30%가량 줄여 12억 원 정도로 낮추어 관리비용 절감에 기여하였으며, 향후 점차적으로 재고량을 줄어나갈 계획임
- 저알칼리성 콘크리트 블록(제품명: Innoecon, Innovation Eco Concrete) 생산 기술 개발에 성공하여 특허출원을 완료하였으며, 이를 포함하여 총 7개 품목의 기술개발 특허등록을 완료함
- 제품의 상품성과 가치를 높이기 위해 6개 분야에서 디자인등록을 완료하였고, 신제품 동서 호안 블록은 Good Design상을 수상하는 한편 지식경제부 추천 우수제품으로 선정됨
- 2011년 제3회 중소기업 지식재산 경영인 대상 수상
- 2012년 중소기업청 선정 ‘취업하고 싶은 500대’ 기업 선정



\* (합)동서콘크리트 제품이 수여한 각종 인증서와 특허 등을 전시한 모습

## 향후 전망과 대응

- 현재 7개의 기술특허를 얻은 신제품 ‘저알칼리성 콘크리트 블록’이 국내외 친환경 생산 제품 수요 증가에 따라 매출 향상에 크게 기여할 것으로 전망되며, 향후 동남아 시장까지 진출이 가능할 것으로 보임

#### 이국재 (합)동서콘크리트 부사장의 메시지

전경련 경영자문단 김진홍 자문위원님이 괴산군 청안면소재 면단위 회사로 처음 자문 내려오실 땐 의례적으로 2-3회 정도 자문 하시고 끝마치시겠지 했는데, 어느덧 2년의 세월이 지났습니다. 내려오실 때마다 열정적인 자문과 풍부한 경험을 바탕으로 한 진지한 조언에 늘 감사한 마음을 가졌고, 덕분에 저의 회사는 전 직원이 꿈과 희망을 갖는 회사로 거듭나고 있다고 자랑하고 싶습니다. 김진홍 자문위원님 감사하고 고맙습니다.

#### 김진홍 자문위원의 자문소감



2년여 긴 세월, 충북 괴산군 청안면으로 내려가는 2시간여 버스 안에서 많은 것을 생각하곤 했는데, 이렇게 행복한 버스 길이 될 줄 몰랐습니다. 저의 자문을 들어주시고, 이해하고, 실행에 옮긴 이강협 대표님과 아들처럼 하나하나 멘토링을 구해온 이국재 부사장의 의지에 삼가 고마움을 드리고 싶습니다. 이제부터는 친환경 “저알칼리성 콘크리트 블럭” 제품이 국내는 물론 동남아시아로 뻗어 나가 한국의 강한 중소기업으로 거듭 태어나기를 기대해 봅니다.

# (주)H&S 두리반

사회적기업 (주)H&S두리반

“지역 내 취약계층의 일자리를 제공하는 사회적 기업입니다”



## 사회와 소통하며 성장하는 기업

많은 사회적 기업이 이윤창출과 사회공헌이라는 두 가지 목표 사이에서 어렵게 줄타기를 하고 있다. (주)H&S 두리반 역시 고용노동부 산하 사회적기업진흥원이 선정한 사회적 기업이다. 2010년 ‘현대자동차 남양연구소와 함께하는 기업’으로 창업하여 제과 제빵으로 영업범위를 확대하고 있다.

### 유명 베이커리와 차별성으로 돌파구를 찾다

(주)H&S 두리반은 창업 이래 2012년 결산까지 꾸준히 매출은 증가했으나 매출이익은 적자를 면치 못했다. 사회적 기업이라 해도 적자는 기업의 존속을 위협하는 존재다. 사회적 기업에서 이윤을 창출하는 기업으로의 전환을 위한 경영방안이 시급했다.

문제는 적자의 주된 원인 중 하나인 높은 판매 단가(팔앙금 빵 기준)였다. 이 회사의 판매단가는 유명 베이커리의 42~50%, 일반 베이커리의 63% 수준으로 너무 높았다. 이러한 요인을 해결할 방안이 필요했다. 전경련 경영자문단은 H&S 두리반을 대상으로 2012년 9월부터 2012년 12월까지 ‘식품위생법 및 일반 경영 개선 및 손익개선’에 대한 자문을 실행했다.

현장에서 발견하지 못한 문제점을 분임연구(집단과제법으로 대집단을 10명 정도의 분반으로 나누어 연구하게 하는 방법)를 통해 손익분기점을 계산했다. 원가 개선을 위한 노력이었다. 전 제품의 원가 계산을 단기간에 완수하기 어려워서 우선 주요 3종을 선택해 투입 식자재를 비롯한 내용을 점검했다. 그 결과, 2013년도에는 최소한 적자를 면하고 2014년부터는 이익이 발생할 것으로 경영자문단은 기대하고 있다.

또한, 현재 판매 실적을 뛰어넘을 매출 증대 및 고정거래선 확대, 그리고 싸구려라는 인식을 불식시키고 합리적인 판매가격 정책을 세워야 했다. 개선책으로 적정 판매 가격을 정한 후 제품의 맛이나 포장지를 대폭 개량하고 소비자로부터 즉각적인 신뢰를 얻어내기 위해 제품의 고급화 전략을 세웠다. 국내 유명 베이커리의 성공 사례를 벤치마킹하고 고객에게 천연발효에 대한 자료를 제공해서 제품의 차별성을 적극 홍보했다.

전 종업원이 합심하여 모든 업무에 목표를 세워서 실행, 검토, 미달 원인 분석, 평가하는 절차를 갖는 습관을 실천했다. 이를 통해 이익 목표, 식자재 로스율 절감 목표, 배달시간 단축 목표 등 전 종업원이 합심해 경쟁력을 갖추게 됐다. 위생관리법에 대한 최신 개정판을 제공해 종업원과 작업현장의 위생문제도 점검했다.

맛 좋은 제품, 취약계층에게 일자리를 제공하는 두 마리를 토끼잡기를 H&S 두리반은 실현하고 있다.

### ■ 기업현황

- 2010년 창업하여 경기 화성시에 공장을 두고 있는 (주)H&S두리반은 고용노동부 산하 사회적 기업진흥원이 선정한 사회적기업임
- 창업 이래 2012년 결산까지 꾸준히 매출은 증가하였으나, 매출이익은 적자를 면치 못하고 있음
- 2012년 결산 기준 매출액 2억 3천만 원, 영업이익 -6천만 원 수준이며 상시 종업원 수 11명 규모임

### ■ 자문신청 배경

- 사회적 기업으로서 취약계층에게 일자리를 마련하여 주는 것은 기본이지만, 기업의 본래 설립 목적에 부합하는 경영방안 모색과, 흑자기업으로 전환하기 위한 체질개선 시도
- 제과 제빵에 관련한 식품위생법, 제빵공정 및 위생관리에 대한 자문 필요
- 소비자의 요구에 부합하고 시대 흐름에 맞는 빵 제조에 대한 대응방안 마련

### ■ 자문내용

- 기업에서 요청한 위생관련법에 대해 도서를 구입하여 필요한 정보 제공
  - 법 개정은 2012년 7월 19일 대통령령으로 공포한 식품위생법 시행령 23062호
- 원가의식 제고 및 제품 차별화를 위해 자연발효에 관한 정보 제공
  - 투입되는 식자재 원단위를 확인하고 공정에 따라 사용하는 식자재의 중량 확인
  - 2012년 1월~10월까지의 자료를 이용하여 손익분기점을 계산, 원가의식에 대하여 재인식토록 당부

### ■ 자문성과

- 원가의식이 고취됨
  - 전 제품의 원가 계산은 단기간에 완수하기 어렵기 때문에 3종을 선택하여 투입식자재를 비롯한 내용을 점검
  - 2012년 1월부터 10월까지 발생한 비용 및 투입자재를 전년 말 재고를 삭감한 내용을 근거로 하여 손익분기점을 계산하고, 대책안도 제시하여 2013년도에는 최소한 적자를 면하고 2014년부터는 이익이 발생할 것으로 기대
- 위생관리법에 대한 최신 개정판을 제공, 종업원과 작업현장의 위생문제를 점검
- 고객에게 천연발효에 대한 자료를 제공하여 제품의 차별성을 적극 홍보

### ■ 향후 전망과 대응

- H&S두리반은 (사)화성시새마을회와 화성시와의 협력관계로 인해 관내 관공서 행사에 적극 참여하여 고정 판로를 확보하고 사업 확장을 시도
- 이를 통해 사회적기업의 목적인 취약계층 일자리 제공을 실현하고, 아올러 맛 좋은 과자 및 빵류를 공급하여 유명 베이커리로 성장할 수 있을 것
- 지나친 염가 판매는 오히려 수요층이 저가품으로 인식하여 거부감을 가질 수도 있으므로 저가를 고집하기보다 서비스를 제공하는 방향으로 사업 전개

## 기업현황

- 2001년 창업하여 경기 화성시에 소재한 (주)H&S두리반은, 산업현장에 간식용 빵을 공급하는 한편 시내에 매장을 두어 각종 과자류와 빵류를 저렴하게 판매하고 있음
- 2010년 '현대자동차 남양연구소와 함께하는 기업'으로 창업하여 노동고용부로부터 사회적 기업으로 인증 받은 후 초기에는 쌀과자(속칭 현미쌀과자)을 무인 판매하였고, 그 후 제과 제빵으로 영업범위를 확대함

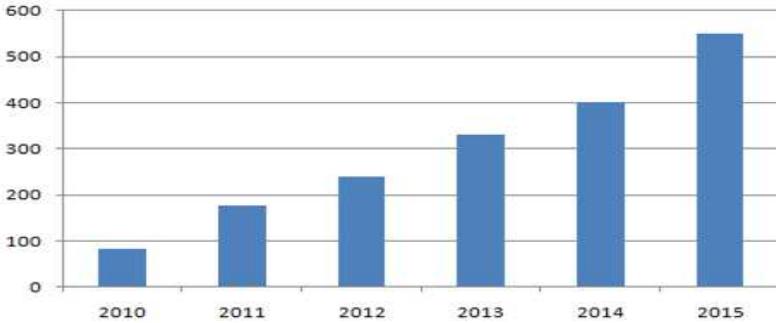


\* 제빵기능사 작업 현장(좌)과 화성 전통시장 내에 위치한 매장 전경(우)

- 2012년 결산 기준 매출은 분명하게 증가하고 있으나, 영업이익은 오히려 감소하고 있어 그 원인을 찾아야 하며, 제조원가와 판매 가격을 비교하고 기타 비용 지출, 각종 감가상각 및 불량 채권의 유무, 매장에서 과도한 반품 유무 등을 종합적으로 조사 분석하여 대책을 세워야하는 상황임

〈 (주) H&S두리반의 매출액 및 영업이익 〉

(단위 : 백만 원)



매출액	8400	17600	23,960	33000	40,000	550,000
매출이익			-6,753	0	4,000	5,500

- 특히, 매일의 주문 또는 고정공급처를 제외하고는 예상판매량을 초과하여 공급하는 경우를 매일 조화하여 반품으로 인한 손실을 최소화 해야 하며, 생산관리 등을 전산처리하는 시기를 앞당겨 실시하는 것을 검토 요망함

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업체명	(주)H&S 두리반	대표자	엄미숙
본사주소	경기도 화성시 팔단면 구장리146-4		
공장주소	경기도 화성시 팔단면 구장리146-4		
업종	제조업(제과 제빵)		
근로자수(명)	11	자산규모	
연간매출액	239	연간순이익	
주생산품목	식빵 류 및 과자류		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 체계적인 경영전략 및 관리 시스템 필요

- 회사의 체계를 갖추기 위한 경영전략 수립이 필요함
- 적자를 해결할 손익개선 방안을 모색해야 함
  - 적자의 주된 원인의 하나인 판매 단가(팔앙금 빵 기준)가 유명 베이커리의 42~50%수준, 일반 베이커리의 63% 수준으로, 이러한 요인에 대한 해결 방안이 필요함
- 생산원가의 정확한 산출이 요구됨
- 식품위생안전법의 이해가 필요함

### ■ 외부환경 : 경쟁력을 확보하기 위한 원가의식 고취 필요

- 현재의 판매 단가는 지나치게 염가로, 소비자로 하여금 저품질로 오인 받기 쉽기 때문에 단가를 올리는 대신 서비스를 강화해야 함
- 식자재관리 및 반품 축소 등에 대한 손실 방지와 함께 양산 효과를 볼 수 있도록 적극적인 수주 활동을 전개해야 함
- 보유 설비 가운데 혼련기와 오븐기의 가동률을 최대한 높이는 것은 그만큼 제품단가에 좋은 영향을 미치게 되므로 매일 수량과 함께 고정적으로 생산 되는 물량을 생각해서 혼련하고 오븐에서 베이킹하는 순서를 전산화된 프로그램에 의해 지시되고 실행할 필요가 있음
- 인근 소재하는 식품관련 학교 교수 및 연구기관의 연구원과의 유대를 강화 하여 품질을 개선할 수 있도록 하고, 최신 정보를 얻는 창구로 활용하는 것도 경쟁력을 높이는 수단이 될 것임

## 진단 및 처방(자문내용)

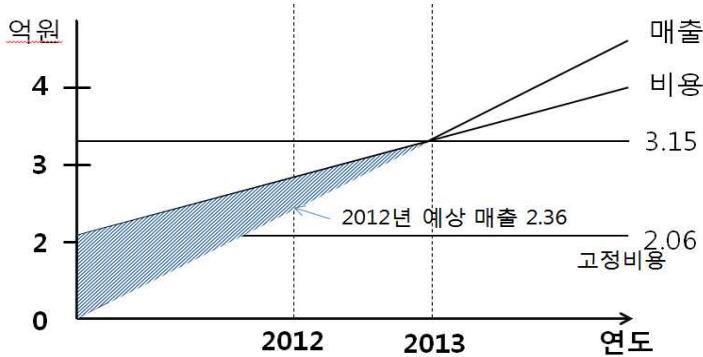
전경련 경영자문단 마규하 위원은 H&S 두리반을 대상으로 2012년 9월 ~ 2012년 12월까지 “식품위생법 및 일반 경영 개선 및 손익개선”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
식품 위생법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개정 시행령을 숙지하고 이를 현장 인원과 공유할 수 있도록 현장책임자가 솔선수범해야 함</li> <li>• 모든 이물질이 공장 내부에서 시작된다는 사실을 인식하고 작업장 주변의 청결 및 정돈을 생활화해야 함</li> <li>• 식품관련 업체 및 지도기관과의 긴밀한 커뮤니케이션을 통해 새로운 정보를 획득할 필요가 있음</li> </ul>
제과 제빵의 원가 구성의 표준화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 원가 발생 원인은 현장에 있기 때문에 항상 새로운 아이디어를 추구하여 원가 절감에 앞장서야 함</li> <li>• 사내에서 원가 절감에 대한 문제점 도출과 개선 방법 제안하는 분위기 마련이 필요함</li> </ul>
손익분기점 계산 및 개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장에서 발견하지 못한 문제점을 분임 토의를 통해 찾는 방법을 연구해야 함</li> <li>• 항상 목표의식을 가지고 원가절감을 생활화해야 함</li> </ul>

### ■ 손익분기점 계산으로 원가 개선 활동

- 아래에 표시된 그림은 2012년 1월부터 동년 10월까지 실제 투입된 실제 자재 및 동기간 중에 발생한 비용을 가감하여 계산한 약식 도표로, 가장 중요한 것은 투입된 설비 투자비용의 상각 방법임(정율 또는 정액이냐에 따라 결과가 다르기 때문)
- 철저한 기초, 기말재고 관리를 통해 불실재고가 발생하는지 여부를 항상 확인해야 함
- 정확한 것은 1년분을 실사를 실시해야 가능하지만, 자문기간 중에 개략적인 분기점을 산출하여 담당자의 주의를 환기하는 목적으로 손익분기점 도표를 작성함



### ■ 제품의 고급화

- 현재처럼 판매 실적으로는 흑자가 어려우므로 매출 증대 및 고정거래선 확대, 합리적인 판매가격 정책을 세워야 손익 개선이 가능할 것으로 판단됨
- 적정 판매 가격을 정한 후 제품의 맛이나 포장지를 대폭 개량하고 개선해야 효과가 발생하고 소비자로부터 신뢰를 얻을 수 있으므로, 국내 유명 베이커리의 성공 사례를 벤치마킹할 필요가 있음

### ■ 업무 전산화

- 모바일 시대에 아직도 구식을 고집하는 것은 한계가 있으므로, 고객, 영업 사원이 직접 입력하고 매장에서 판매 즉시 부족재고에 대한 오더를 생산 현장으로 연결할 수 있는 시스템을 갖추어야 할 것임

### ■ 종업원 의식 제고

- 모든 것은 목표를 세워서 실행하고 결과를 검토하여 미달 원인을 분석하고 평가하는 절차를 갖는 습관을 전종업원이 합심하여 실천해야 하며, 이를 통해 이익 목표, 식자재 로스율 절감 목표, 배달시간 단축 목표, 수많은 목표를 전원이 하나같이 합심해야 경쟁력을 갖출 수 있음

## 자문성과

- 원가의식이 고취됨
  - 전 제품의 원가 계산은 단기간에 완수하기 어렵기 때문에 3종을 선택하여 투입식자재를 비롯한 내용을 점검
  - 2012년 1월부터 10월까지 발생한 비용 및 투입자재를 전년 말 재고를 삭감한 내용을 근거로 하여 손익분기점을 계산하고, 대책안도 제시하여 2013년도에는 최소한 적자를 면하고 2014년부터는 이익이 발생할 것으로 기대됨
- 위생관리법에 대한 최신 개정판을 제공, 종업원과 작업현장의 위생문제를 점검함
- 고객에게 천연발효에 대한 자료를 제공하여 제품의 차별성을 적극 홍보함

### ※ 제공한 자료 내용 ※

- 식품위생관련 법규(2012년7월22일 공포) 28쪽 자료 제공
- 천연 발효와 관련한 자료 27매 제공
- 쌀 제빵 사례 기사 제공 1건 3매
- 제빵 왕에 대한 기사 제공 1건 1매
- 터키 “100년 가게” KBS 방영 내용 및 특수 방향재료 사용소개
- 중장기 경영계획서 (작업표준작성, 생산성 향상, 가동향상) 양식 및 샘플
- 원가계산 및 손익분기점 계산서 제시

## 향후 전망과 대응

- H&S 두리반은 (사)화성시새마을회와 화성시와의 협력관계로 인해 관내 관공서 행사에 적극 참여하여 고정 판로를 확보하고 과학적 경영 방법을 도입하여 사업을 확장할 수 있을 것임
- 사회적기업의 목적인 취약계층 일자리 제공을 실현할 수 있을 것이며 아울러 맛 좋은 과자 및 빵류를 공급하여 전국에서 H&S두리반 제품을 찾는 유명 베이커리로 성장 할 수 있을 것임

- 그러나 지나친 염가 판매는 오히려 수요계층이 저가품으로 인식하여 거부감을 가질 수도 있으므로, 무조건 저가를 고집하기보다 서비스를 제공하는 방향이 좋을 것으로 보임
- 베이커리의 과도한 경쟁으로 인해 상당한 기업이 어려운 처지에 놓여있는 만큼 차별화를 통한 영업을 시도할 필요가 있음
- 유기농 식자재의 활용과 천연발효를 통한 제빵을 앞세운다면 좋을 것으로 생각하며, 아울러 매장에서도 약간의 설비를 두어 즉석에서 고객에게 따뜻한 제품을 제공하면 좋은 인상을 심어줄 수 있을 것이고, 한편 기간이 경과한 제품의 처분량을 대폭 감소시키는 방법도 될 것으로 보임

엄미숙 (주)H&S 두리반 대표이사의 메시지



(주)H&S두리반은 경기도 화성시 팔탄면 푸른 들판로 622에 위치하고 있습니다. 우선, 저희에게 이렇게 좋은 기회를 주신 사회적기업진흥원에 깊은 감사를 드립니다. 아울러 어려운 여건(불편한 교통, 바쁜 일정)에도 불구하고 열과 성의를 다하여 자문해 주신 마규하 위원님께 진심으로 감사하다는 말씀 드리고 싶습니다. 제조를 하는 업체로서 이윤도 창출하고 사회적기업으로서 사회 공헌 활동과 기업의 사회적 책임을 다해야한다는 이중고에 고통 받고 있다고 해도 과언이 아닙니다.

설립 이후 단시간 내에 고용노동부로부터 사회적기업 인증을 받기는 했지만, 경영을 해본 경험이 없는 관리자로서 부족한 부분이 너무도 많다고 생각합니다. 그런 부분에서 마규하 자문위원은 경영을 해보셨던 경험을 바탕으로 저희 두리반에 실질적인 도움이 될 만한 것들을 세심하게 잘 짚어주셨습니다.

식품위생법령부터 제빵업계의 다양한 운영성공사례(국내는 물론 외국의 사례포함)를 찾아 자료를 챙겨주시기도 하여 제빵회사를 운영하는 것에 대한 자부심과 비전을 갖게 하셨습니다. 가장 어렵게 생각되었던 원가계산 및 손익계산을 직접 산출하여 현재의 운영 상태를 점검하였으며 대책 방안도 제시해주셨습니다.

이성당, 쌀빵으로 67년의 전통을 잇는 “제빵왕” 며느리의 이야기와 터키의 192년 전통의 바클라바 명가<카라교이 골류올루>의 장인정신은 두리반의 가야할 길을 다시 한 번 생각해보게 하는 유익하고도 소중한 정보였습니다.

바쁘다는 이유로 빠른 시간 내에 요청하신 자료들을 챙겨드리지 못해 죄송하다는 말씀 드리며, 정확하고 예리한 분석력과 사려 깊은 배려심으로 자문해주신 마규하 위원님께 다시 한 번 감사인사 드립니다.

## 마규하 자문위원의 자문소감



사회적 기업에 대한 정부의 정책이 주효를 얻기 위해서는 기업을 경영하는 주체가 그 목적을 분명히 하고 실천하는 데에 있습니다. (주)H&S 두리반의 엄미숙 사장은 새마을 관련 업무를 통해 터득한 경험과 지식을 활용하여 단시간에 생산 판매에 이르기 까지 합리적인 운영을 시도하고 있는 가운데, 사회적기업진흥원의 위탁 법인인 세스넷을 통해 전경련중소기업협력센터의 자문을 신청하였습니다. 자문하기 전 프로보노 교육을 별도의 수강료를 내고 교육을 받고 자문에 임하였습니다.

(주)H&S두리반은 창업 초기에는 사업을 하기 쉬운 빵튀기 자동판매를 하였으나, 점차 자신을 갖게 되어 제과 제빵 사업으로 확대하여 매출 규모가 점차 확대되면서, 정기적인 수요처로 산업체의 간식용 제빵을 주로 생산하고 일반 고객용 각종 과자 및 빵류를 생산 판매하는 매장을 운영하고 있었습니다. 그간 인터넷 홈페이지를 개설하여 제품 선전에 집중하여 자사제품에 대한 홍보 활동을 하였으나, 식품이라는 특수성으로 인해 생산제품의 유통을 고려하여 재고를 두지 못하는 사정과 위생 관리에 대한 문제, 적정 이익 창출에 대해 자문이 필요했던 것으로 보입니다.

사회적기업의 기본 취지인 취약자에 일터를 제공하면서 산업체에 저렴하게 간식용 빵을 제공한다는 취지에 따라 창업하였으나, 적정이익을 발생하지 못하고 있는 것은 그 원인을 정밀히 분석하고 대책을 세우는 것이 매우 시급한 업무라고 생각되며, 이를 위해 착수한 것이 표준공정 설정에 필요한 작업공정 분석과 투입 식자재의 표준 정량을 명시적으로 관리하는 것이었습니다. 그리고 당면한 과제로 손익 개선을 위해 손익분기점을 산출하여 매출목표를 세우고, 판매 가격은 시장 조사를 실시한 결과를 토대로 적정 판매 가격으로 개선(현재 팔빵의 판매가격은 일반제품의 42~63% 수준임)하고 고정 거래처를 확대하는 노력을 계속 추진하여 생산성을 제고하는 마케팅을 강화하는 한편 생산제품의 특화를 위한 천연 발효와 국산밀을 사용하는 전략이 필요할 것으로 보입니다.

매우 다행인 것은 현 엄미숙 사장은 우수한 행정 능력뿐만 아니라 그래픽 디자인도 가능하여 홈페이지 운영 및 상품 선정용 팸플렛 제작도 가능한 실력을 소지하고 있기 때문에 마케팅에 대한 성과가 크게 기대되고 있으며, 현재 새마을 회관의 일부를 임대 형식으로 사용하고 있으나 적당한 시기에 새로 마련한 규모있는 공장으로 일터를 확장하는 장기 플랜도 세워 그 꿈을 실현해 나가야 된다고 생각합니다.

# 농업회사법인 하늘농가(주)



위생적이고 안전한 생산공정과 합리적인 생산, 관리, 유통시스템으로  
가공에서 소비자에 이르기까지 믿을 수 있는 최상의 서비스를 실천합니다.



## 건강하고 풍성한 미래를 위한 신선한 도전

농업회사법인 하늘농가(주)는 경기 남양주에 위치한 나물류 전문제조업체다. 지속적인 기술개발을 바탕으로 전국의 학교에 친환경 및 국산 나물을 공급하며 국내 나물류 가공업체 1위의 자리를 지켜가고 있다. 하지만 하늘농가(주)는 상품의 다양화, 신규시장 개척을 위한 노력을 지속적으로 펼치며 미래를 위한 투자를 아끼지 않고 있다.

### 소규모 기업에서 종합식품회사로의 도약

하늘농가(주)의 성장은 괄목할만한 것이었다. 2002년 기준 매출액 79억 원, 당기순이익 3억 원을 기록할 정도다. 하지만 하늘농가(주)는 현재에 안주할 수 없었다. 속속 등장하는 신규 업체들로 학교급식시장의 경쟁이 치열해졌기 때문이다. 당면과제에 늘 뒤로 밀리지만 했던 미래 전략, 경영 합리화, 생산성 향상 등의 내실을 다지기 위한 노력을 더 이상 늦출 수 없었다. 지속적으로 미래 경쟁력을 확보하기 위해서는 소기업형태의 운영방식에서 벗어난 체계적인 경영시스템과 제품의 다각화가 절실했기 때문이다.

2009년 10월부터 2013년 6월까지 비교적 장기간에 걸쳐 진행된 전경련 경영자문단의 자문은 성장의 원동력인 '합리적 경영 시스템'과 '신규시장 창출'에 중점을 두었다.

가장 먼저, 생산성 개선을 위한 자문이 이루어졌다. 생산 공정 시간, 투입 인원, 재료량, 생산량, 폐기량 등 각종 생산지표를 데이터화하여 생산성 증대를 위한 기초 자료로 활용하였다. 또한 부서 간 업무회의를 정례화하여 업무 효율의 극대화를 꾀했다. 회사의 비전을 직원 스스로 제시하고 공동 목표에 대한 인식을 같이할 수 있는 커뮤니케이션 채널도 구축하였다. 미래경쟁력 확보를 위해 '우수인재 선발과 육성 제도'의 개선에도 많은 노력을 기울였다.

자문 결과는 생산성 증대로 이어졌다. 생산공정의 객관적인 지표가 가시화되자 투입 인력과 재료 등의 손실이 감소했을 뿐 아니라 정확한 원가 계산이 가능해졌다. 또한, 신제품 개발에도 탄력을 얻었다. 연구개발과 영업분야에 역량을 집중한 결과, 연근탕수, 도라지가루, 우영차 등 신규제품을 출시하였다. 이는 매출구조의 다양화로 이어졌다. 뿐만 아니라 기존에 소홀했던 온라인 쇼핑몰 활성화에도 노력을 기울였다. 그 결과, 호주, 미국 등으로의 수출 활로가 열렸다.

다년간 학교급식시장에서 쌓은 노하우와 기술력에 더해진 신제품 개발 및 시장 개척의 다각화는 매출 증대는 물론, 종합식품회사로의 도약으로 이어지고 있다.

### ■ 기업현황

- 1998년도에 창업하여 경기 남양주시에 위치한 농업회사법인 하늘농가(주)는 전처리농산물인 나물류의 전문제조업체로, 전국의 학교급식 식재료를 공급하고 있으며 최근에는 우영차, 연근당수, 도라지 가루를 제조판매하며 사업영역을 확대하고 있음
  - 2012년 기준 매출액 79억 원, 당기순이익 3억 원, 상시 종업원 수 15명 규모임

### ■ 자문신청 배경

- 내부환경 : 합리적인 경영방식 도입과 제품의 다양화가 필요
- 외부환경 : 신규시장 개척과 상품경쟁력이 필요

### ■ 자문내용

- 경영합리화
  - 생산공정 데이터화, 비전공유, 협업강조, 인재 육성
- 공정개선
  - 작업기준의 계량화, 수치화, 작업기준서 운용, 소그룹제 운영, 협력업체 활용
- 매출증대
  - 연구개발, 영업활성화, 신규시장 개척

### ■ 자문성과

- 생산공정 데이터화로 생산성 증가
- 부서 간 협업체계 강화, 비전공유로 동기부여 및 업무효율 향상
- 작업기준서 도입으로 손실방지 및 생산성 향상 기대
- 협력업체 활용으로 공정 단순화
- 연구개발로 신규상품 출시 및 온라인쇼핑몰, 해외시장 등 새로운 시장 개척

### ■ 향후 전망과 대응

- 기존시장 경쟁력 유지 및 새로운 상품개발로 지속성장 기대
- 종합식품회사로의 위상 구축

## 기업현황

- 1998년 창업하여 경기 남양주에 위치한 농업회사법인 하늘농가주는 학교급식 전처리농산물인 나물류를 전문적으로 발전시켜 79억 원의 연매출을 기록한 나물전문기업임
- 주 거래처는 서울, 경기 학교급식 친환경 유통센터이며, 이 외에도 전국의 학교에 친환경 및 국산 나물을 공급하고 있음
- 식품제조의 품질과 안전을 위하여 식약청 HACCP 인증을 취득하였으며, 경기도 G마크인증, 우수농산물(GAP)인증, 친환경취급자 인증 등을 취득하였음
- 다년간의 경험과 기술개발로 단체급식용 국산나물 제조는 국내최고임을 자부하며 상품의 다양화 및 신규시장의 개척으로 새로운 발전을 이루어나가고 있음



\* 하늘농가(주) 홈페이지에 게재된 각종 인증서 및 확인서

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업체명	농업회사법인하늘농가(주)	대표자	박종룡
본사주소	경기도 남양주시 진건읍 용정리 234-7		
공장주소	경기도 남양주시 진건읍 용정리 234-7		
업종	농산물 가공		
근로자수(명)	35	자산규모	300
연간매출액	7,900	연간순이익	300
주생산품목	나물류		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 합리적인 경영방식도입과 제품의 다양화가 필요함

- 소기업형태의 운영방식에서 탈피하여 합리적 경영방식이 필요함
- 전문 인력 부족으로 효과적인 업무처리 방식이 요구됨
- 위생적이고 안전한 작업장 운영이 요구됨
- 편중된 생산제품 및 거래처에 대한 다변화가 필요함

### ■ 외부환경 : 신규시장개척과 상품경쟁력이 필요함

- 한정된 거래처로 인한 매출증대 어려움을 절감함
- 당사 이미지와 부합되는 고유 브랜드 홍보가 절실함
- 경쟁에 따른 수익하락과 장기적인 전략수립이 어려움

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 박명남, 백영현 위원은 농업회사법인 하늘농가(주)를 대상으로 2009년 10 월 ~ 2013년 6월까지 “합리적 경영방식 도입과 신규시장창출”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
경영 합리화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산공정 지표들에 대한 데이터화 권고</li> <li>• 분야별 협업을 통한 업무의 효율성을 높일 것을 제안</li> <li>• 비전을 공유하고 목표에 대한 계수화 및 실행 권고</li> <li>• 기업의 미래를 위한 인재 육성을 권고</li> </ul>
공정 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각 작업공정에 대한 계량화 수치화 필요</li> <li>• 각 작업공정에 대한 상세하고 객관적인 작업 매뉴얼 도입필요</li> <li>• 각 공정별 책임자에 의한 소규모 관리체계 도입</li> <li>• 외부업체와 협력을 통한 공정단순화 전개</li> </ul>
매출 증대	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상품의 다양화를 위한 연구개발 권고</li> <li>• 편중된 시장에서 벗어나 영업시야를 확대할 것을 제안</li> <li>• 온라인 및 해외 시장 개척을 제안함</li> </ul>

### ■ 경영합리화

- 생산공정에서 나타나는 시간, 인원, 재료의 투입량 및 제품생산량, 폐기량 등 각종생산지표를 데이터화하여 공정개선 등에 활용하도록 함
- 부서 간 업무회의를 정례화 하여 상호 협조를 통한 업무 효율화를 기대함
- 회사의 비전을 직원들에게 제시하고, 공동의 목표를 달성할 수 있도록 공유가 필요함
- 지속적인 성장을 위한 인재를 등용하고 교육시켜 핵심인력으로 키울 것을 제안함

## ■ 공정개선

- 다양한 품목의 생산에 필요한 작업 기준을 계량화, 수치화 하여 명확하게 수립하고 관리해야 함
- 교육과 훈련을 통하여 용이하게 작업에 적응할 수 있도록 각 가공단계별 사진을 곁들인 상세한 작업기준서를 제안함
- 생산제품이 다양하므로, 몇 개 공정 또는 몇 개 제품을 묶어 소그룹으로 재편하여 각 책임자로 하여금 관리토록 제안함
- 농산물전처리 공정 중 세척, 박피 등의 단순한 공정과, 제품 중 가공이 쉬운 제품 등을 외부협력업체에 의뢰함으로써 공정단순화를 제안함



\* 하늘농가(주)의 나물 열탕살(좌)과 잔류농약검사기 및 유해물질제거기(우)

## ■ 매출증대

- 한정된 상품과 한정된 시장에서 과도한 경쟁으로 인한 수익성 하락이 진행되고 있으므로 새로운 제품과 새로운 시장 개척이 절실히 요구되며, 이에 따라 연구개발과 영업 분야에 전문가를 육성하고 매출구조에 변화를 줄 것을 권고함
- 학교급식시장의 편중에서 벗어나 온라인 쇼핑물, 해외시장 개척 등으로 새로운 판로 개척에 나설 것을 조언함

## 자문성과

### ■ 경영합리화

- 생산공정의 객관적 지표인 원물투입량, 작업인원, 작업시간, 손실률 등을 수집 계량화하여 원가산출에 정확을 기하고, 각 공정 작업자가 담당공정의 작업물량에 대해 계량화하는 것이 가능해짐으로써 작업 생산성이 증가됨
- 부서 간 실질적인 주간업무회의를 매주 개최하여 상호지원사항, 공통 관심 사항 등에 대하여 논의함으로써 적극적 업무참여가 실현되고 업무효율이 향상되었음
- 회사의 단기/장기 비전을 직원들과 공유하고 비전 달성을 위한 구체적인 성과목표를 제시하고 실현함으로써 동기부여 및 생산성 향상을 도모함

### ■ 공정개선

- 다양한 상품 군에 대한 원료선별, 구매, 보관방법, 가공방법, 포장에 대한 각 공정별 사진과 함께 상세한 설명을 곁들인 작업기준서를 제작하여 생산 작업의 표준서로 삼을 예정이며, 이는 제품 손실방지 및 생산성 향상에 기여할 것으로 기대됨
- 농산물 전처리 가공공정을 생나물, 데친 나물, 소포장, 생산 지원 등으로 구분하여 재편함으로 생산이 단순해지고, 작업지시가 신속·정확해졌으며 생산성이 향상됨
- 일부품목과 일부공정을 검증된 업체에 이관하여 전처리 공정을 단순화함으로써 생산공정이 단순화되고 작업자의 업무 부담이 경감됨

### ■ 매출증대

- 연구개발과 영업 분야에 회사의 역량을 집중한 결과, 연근탕수, 도라지가루, 우영차 등 신제품이 출시되어 매출구조가 다양해지고 있음

- 학교 급식시장 외에 온라인 쇼핑몰을 활성화함으로써 주문수량이 점차 증가하고 있으며, 호주, 미국 등에 거주 중인 한인을 대상으로 한 상품수출이 가시적으로 이루어지고 있음



\* 하늘농가(주)의 신제품인 도라지가루(좌)와 우영채(우)

## 향후 전망과 대응

- 한정된 시장에서 치열한 경쟁으로 주력인 학교급식시장의 수익감소가 예상되나, 나물류의 노하우를 바탕으로 한 비교우위와 다양한 상품군의 개발로 매출은 지속적으로 증가될 것으로 전망됨
- 새롭게 시작되는 연구개발로 성공적인 다양한 상품이 출시되고 있음
- 학교급식시장을 발판으로 새로운 상품, 새로운 시장을 개척하여 종합식품 회사로 성장하는 계기가 될 것임

### 박종룡 농업회사법인하늘농가(주) 대표이사의 메시지



하늘농가는 엄선된 국산나물류를 위생적으로 안전하고, 품질적으로 맛있는 상품으로 가공하여 학교급식시장에 공급함으로써 자라나는 청소년의 영양과 건강에 일익을 담당하여 왔습니다.

한정된 학교급식시장에서 새롭게 도전하는 업체들과 치열하게 경쟁하다보니 지금까지 소홀히 하였던 미래전략, 경영합리화, 생산성 향상등 기업의 생존에 필요한 기술이 필요하게 되었습니다.

이와 같은 외부환경에 대응하기 위하여 경영자문을 신청하였고 2009년 10월부터 약 4년 동안 여러 분의 자문위원님들이 수고를 해주셨습니다.

오랜 시간 동안 자문위원님들의 전문적인 지식과 경험을 바탕으로 회사가 하나 둘씩 틀을 잡아가고, 미래에 대한 청사진이 그려지면서 하늘농가도 지속적인 성장이 가능하겠다는 자신감을 갖게 되었습니다.

저희 회사를 위하여 아낌없는 헌신을 해주신 최경선, 박명남, 백영현 자문위원님들께 감사의 드리며, 부족한 부분을 잘 보완하여 성장이 지속적으로 이어지는 알찬회사가 되는데 최선을 다하겠습니다.

### 박명남 자문위원의 자문소감



농업회사법인인 하늘농가는 학교급식 식재료 납품회사로서 청소년들의 건강을 위한 급식재료를 책임지고 생산하며 국산 친환경 제품을 공급하는 임직원들의 자부심과 의지로 적극적으로 임하며 어려운 가운데서도 솔직하게 어려운 문제들을 제시하고 요청한데 대하여 감사하게 생각합니다.

자문은 회사의 공장과 생산시스템, 경영전략, 마케팅, 인사, 재무회계에 대하여 솔직하고 내실 있는 자문으로, 사업계획서 작성과 ERP 등을 구축하고, 규모에 적응하도록 시스템과 제도를 마련하며 박종룡 사장의 격려와 고화순 이사의 업무점검으로 경영의 안정을 기하고 있습니다.

자문이 이어지며 전부서로 확산되고 있으며 품질에도 더 적극적으로 임하며 연구소 설립 등을 추진하고 수요에 대비하고 새로운 제품개발에도 박차를 가하고 있습니다. 자문이 경영전략을 유도하는데 방향을 제시하였다는 자부심과 회사의 노력으로 여러 가지 품질인증과 업적을 인정받아 수상한 사항은 즐거움과 보람을 주었다고 생각합니다.

# (주)와이브로텍



## 미래 산업에 꼭 필요한 이동통신의 모든 것



### WIBRO TECH CO., LTD.

미래산업에 꼭 필요한 이동통신의 모든 것  
세계 속의 리더기업. 중심이 되는 기업으로 성장할 (주)와이브로텍



#### 공지사항

- adc [2013-09-10]
- LTE\_RF 국내형 소비 전력 실적서 (379) [2012-11-30]
- LTE\_RF\_국내형중계기 운용자 매... (24) [2012-11-26]

## 위기를 기회로 바꾼 공격적인 기술개발

더 이상 블루오션은 없다. 치열한 시장에서 경쟁에 살아남는 자만이 마지막에 웃을 수 있다. 방송 및 무선통신기기 제조업에 종사하며 이동통신(2G, 3G, LTE, Dual Band)용 중계기, 맥내형 중계기 등의 제조와 Digital Solution 개발 등을 제공하는 (주)와이브로텍 역시 그러했다. 공격적인 기술개발만이 탈출구였다.

### 범용 디지털 모듈 개발로 무한 경쟁력 창출

(주)와이브로텍은 KT의 1차 협력사로 2012년 기준 연매출 80억 원을 기록한 기업이다. 하지만, 최근 국내 시장 포화로 치열한 경쟁구도가 형성됨으로써 매출이익이 하락하였다. 시장규모 축소로 인한 결과였다. 설상가상으로 R&D 투자 여력마저 부족했으며, 자금 운영에도 난항이 계속되었다.

전경련 경영자문단을 찾은 것은 필연적인 이유였다. 경영자문단은 가격 경쟁력 확보를 위해 기존의 아날로그식이 아닌 디지털 설계 기술 개선을 요구했다. 글로벌 시장 진출을 위해서는 다양한 고객의 요구사항에 쉽게 대응할 수 있는 범용 디지털 모듈 개발이 필수적이었기 때문이다.

이에 따라 (주)와이브로텍은 새로운 개발에 적극적으로 돌입했다. 그 성과로 Dual Band Digital Repeater를 국내 최초로 구현하여 소형화 및 모듈 통합을 달성하고 공간 활용을 극대화했다. 저전력화를 통해 시스템 부피를 40% 이상 감소시켰다. 뿐만 아니라, 하나의 칩으로 만들어 성능 분포를 개선할 수 있었다. DSP & RF Block SoC 처리로 양산성이 증가하고 불량률이 감소해 생산성이 30% 이상 증대되기도 하였다. 또한, LTE Mobile HOT SPOT 개발에도 성공했다.

기술보증기금과 대중소기업간 공동참여 개발 제안에 참가, 안정적인 자금 확보도 꾀하였다. 제품 개발에서부터 사후관리까지 ONE-STOP 품질 시스템을 구축, 고객 요구에 부합하는 노력도 병행되었다. 그 결과 ISO 9001 ISO 14001 인증을 유지할 수 있었다.

(주)와이브로텍은 현재 신제품의 개발, KT와의 해외시장 개척, 자금지원의 다각화까지 삼박자를 고루 갖춘 중견 기업으로 탄탄한 성장을 계속하고 있다.

### ■ 기업현황

- 2005년 설립하여 경기 성남시에 소재하고 있는 (주)와이브로텍은 방송 및 무선통신기기 제조업에 종사하며 이동통신(2G, 3G, LTE, Dual Band)용 중계기, 맥내형 중계기 등의 제조와 Digital Solution 개발 등을 제공하는 기업임
- KT의 1차 협력사로, 매출액 80억, 상시 종업원 수 22명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 국내시장 포화로 치열한 경쟁구도 형성
- 시장규모 축소에 따른 매출 및 이익 하락
- R&D 투자여력 부족 현상
- 제품군 부족으로 매출 극대화 한계 및 자금 운영의 어려움 발생

### ■ 자문내용

- 신기술제품 개발
  - 가격 경쟁력을 확보하고 글로벌 시장 진출을 위해서는 다양한 고객의 요구사항에 쉽게 대응할 수 있는 범용 디지털 모듈 개발이 필수
- R&D 투자환경 개선
- 품질시스템 개선

### ■ 자문성과

- Dual Band Digital Repeater 개발 완료
- LTE Mobile HOT SPOT 개발
- KT 동반성장 프로그램을 활용한 판로 개척
- 기술보증기금, 성과공유제 참여 등을 통한 R&D 자금 확보

### ■ 향후 전망과 대응

- 판로확대 및 개척에 따른 매출 증가 기대
- R&D 투자 안정성을 확보함으로써 지속적인 기술 개발이 가능할 것임

## 기업현황

- 2005년 설립하여 경기 성남시에 위치한 (주)와이브로텍은 방송 및 무선통신기기 제조업에 종사하며 이동통신(2G, 3G, LTE, Dual Band)용 중계기, 덕내형 중계기 등의 제조와 Digital Solution 개발 등을 제공하는 기업임
- KT의 1차 협력사로, 매출액 80억 원, 상시 종업원 수 22명 규모임(2012년 기준)
- 기업부설연구소 인정서, 기술혁신형 중소기업(INNO-BIZ) 확인서, ISO9001, ISO14001 등 다수의 인증을 보유함



\* (주)와이브로텍이 보유한 인증서 중

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	(주)와이브로텍	대 표 자	김 창
본 사 주 소	경기 성남시 분당구 삼평동 621 판교이노밸리 C동 501호		
공 장 주 소	경기 성남시 분당구 삼평동 621 판교이노밸리 C동 502호		
업 종	통신 및 방송장비 제조업		
근로자수(명)	22	자 산 규 모	3,512
연간 매출액	8,301	연간 순이익	300
주 생산품목	ICS중계기용모듈, 덕내형중계기		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- R&D 투자여력이 부족하므로 우수한 기술력을 담보로 한 기술보증 자금 확보가 필요함
- 시장규모 축소에 따른 매출 및 이익 하락이 예상됨
- 제품군 부족으로 매출 극대화에 한계가 있으며, 자금운영의 어려움 발생이 예상되므로 끝없는 R&D로 경쟁우위 기술 및 제품을 확보해야 함

### ■ 외부환경

- 국내 시장 포화로 치열한 경쟁구도가 형성되어 해외 시장 판로개척으로 시장의 한계를 극복해야 하는 상황에 놓임
- 시장 수요에 부합하는 신기술, 차별화된 제품의 개발 및 공급이 요구됨
- 개발부터 생산 및 사후관리까지 일원화한 ONE-STOP 서비스에 대한 고객 요구가 커져 이에 부합하는 시스템 구축이 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 박학송 위원은 (주)와이브로텍을 대상으로  
2012년 12월 ~ 2013년 7월까지 “신기술 개발 및 판로개척”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### < 주요 자문내용 >

분야	자문내용
신기술·제품 개발	• 기존 아날로그식 Repeater의 한계를 극복할 수 있는 디지털 모듈 개발이 필요함
R&D 투자환경 개선	• 지속적인 R&D 투자가 가능할 수 있도록 안정적 자금 확보
품질시스템 개선	• 제품개발에서부터 사후관리까지 ONE-STOP 품질 시스템 구축

## ■ 신기술·제품 개발

- 기존 아날로그식 Repeater는 소형화에 한계가 있고, 주파수 변동 시 높은 개조비용이 발생하는 등 효율성이 떨어짐
- 가격 경쟁력을 확보하기 위한 디지털 설계 기술 개선에 대한 요구가 점차 증가함
- 글로벌 시장 진출을 위해서는 다양한 고객의 요구사항에 쉽게 대응할 수 있는 범용 디지털 모듈 개발이 필수적임

## ■ R&D 투자환경 개선

- 경쟁사 대비 차별화된 제품을 개발하기 위해서는 지속적인 R&D 투자가 이루어질 수 있도록 안정적인 자금 확보가 필요함

## ■ 품질시스템 개선

- 제품 개발에서부터 사후관리까지 ONE-STOP 품질 시스템을 구축하여 고객 요구에 부합해야 함

## 자문성과

## ■ 신기술·제품 개발

- Dual Band Digital Repeater 개발 완료
  - 기존구조 및 리소스를 활용함
  - 소형화 및 모듈 통합을 달성하여 공간 활용을 극대화함
  - 저전력화를 통한 시스템 부피를 40%이상 감소시킴
  - 하나의 칩으로 만들어 성능 분포를 개선함
  - DSP & RF Block SoC 처리로 양산성이 증가하고 불량률이 감소하여 생산성이 30% 이상 향상됨
  - 기존 장비와의 경제성 비교

○ LTE Mobile HOT SPOT 개발

NO	주요 비교 항목	기존 장비	제안 장비	기대 효과
1	원가 절감	-	Normal 30% 절감	CAPEX & OPEX 절감
2	효율 개선	42Watt	37.9Watt	기존 대비 11% 개선
3	SIZE 축소	270×400×110mm Volume : 11,880,000	265×280×80mm Volume : 5,936,000	50% 축소 효과
4	Delay 개선	2.7 uS	1.1 uS	Overhead 2% 개선 (OPEX 절감효과)
5	Field 불량률 감소	-	핵심모듈 DTU 및 RFU 부품 수 Min. 30% 감소	장비의 Field 불량률 개선 효과 기대
6	적용 기술	IF Analog 방식	Direct Conversion Digital 방식	Digital 방식으로 장비의 성능 균일성 확보 및 신기술 적용

\* KT In Building Dual Band(4G+3G) 소형 중계기 비교(출력 20dBm)

■ 판로개척

- 해외시장 판로개척에 필요한 브랜드 이미지 및 마케팅 경험이 취약하다는 점을 고려하여, 협력대기업인 KT의 동반성장 프로그램을 적극 활용하기로 함
  - KT 동반성장 글로벌 협력사로 등록함
  - KT 글로벌 협력사 설명회에 참석하여 당사 제품을 소개하고, 해외시장 동반 진출 협력안을 발표함(2013.5.24)
  - KT의 부스 인 부스 타입으로 「2013 Mobile Asia Expo」에 참여, 당사 제품의 홍보 기회를 가짐(2013.06.26~06.28, 중국 상해)

## ■ R&D 투자환경 개선

- 기술보증기금을 통해 자금지원을 확보함
- 대중소기업간 공동참여 개발 제안을 통한 자금지원을 확보함
- KT 구매조건부 국책과제 및 성과공유제 참여를 적극 검토 중임

## ■ 품질시스템 개선

- KT 물자 협력사 평가제도 참여 및 수행
  - KT 기술평가 업무개선 설명회 참석(2013.05.24)
  - KT 협력사 기속가능 경영진단 설명회 참여(2013.05.10) → 1차 컨설팅 시행 (2013.06.13) → 지속적으로 맨투맨 컨설팅 시행 예정(2013.10.31)



\* KT 글로벌 협력사 설명회 기념사진

- ISO 9001, ISO 14001 인증 유지
  - 내부심사 시행으로 시스템 정착(2013.09 예정), 인증기관 재심사 시행 (2013.11 예정)

### ■ 판로개척에 따른 매출 증가

- Dual Band Digital Repeater를 국내 최초로 구현하여 경쟁력을 확보함
- KT 글로벌 협력을 통한 해외시장 개척 및 매출 증가가 예상됨
- KT의 동반성장 프로그램에 적극 참여하여 성장 동력을 확보함

### ■ R&D 투자 안정성 기대

- 기술보증기금을 통한 자금지원으로 개발비 조달 및 안정성을 확보함
- KT 동반성장 시스템의 성과공유제를 활용함으로써 제품의 상용화를 실현하고 고객 요구에 부합하는 제품의 지속적인 개발이 가능할 것으로 보임
- 자금조달 안정화에 기인한 시설 투자와 규모의 시스템 도입이 가능해질 것으로 보임

## 김 창 (주)와이브로텍 대표이사의 메시지



최근 동반성장과 상생은 정부와 우리나라 산업전반에 화두가 되고 있습니다. 그 취지에 부응하고자 KT와 협력중소기업의 동반성장 프로그램인 ‘경영닥터제’ 참여는, 당사가 고민하고 있던 글로벌 시장 진입, R&D에 필요한 자금운용, 차별화된 제품의 상용화 등을 해결하는 데 도움이 되었으며, 특히 전경련 경영자 문단 박학송 위원님과 KT 동반성장센터 허석준 상무님, 노형석 팀장님, 김영대 매니저님이 KT가 가지고 있는 노하우를 통하여 중소기업이 당면하고 있는 여러 가지 시스템과 운용상의 문제 해결 및 해외시장 진입에 도움을 주었습니다.

아울러, KT에서 참여하는 MAE에 동반 참여하여 당사제품을 전시할 수 있는 기회와 바이어와 직접 컨택할 수 있는 기회로 향후 당사 제품이 해외 진입 및 매출 연계, 그리고 지속적으로 동반성장과 상생을 할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

또한, 당사가 보유하고 있는 디지털 기술을 활용할 수 있도록 마케팅 전략을 자문해줌으로써 당사가 향후 제품을 상용화 하는데 도움이 되었고, 회사의 성장과 지속 가능한 경영을 하는데 발판이 되고 있습니다.

‘경영닥터제’에서 획득한 노하우를 적극 활용하여 향후 선진화된 기업경영과 성장을 위하여 최선을 다할 것이며, 주 고객인 KT의 이동통신 사업에 도움이 될 수 있도록 노력을 다 할 것입니다.

마지막으로, ‘경영닥터제’ 프로그램에 참여할 수 있는 기회를 주고 성공적으로 마무리 할 수 있도록 도움을 주신 전경련중소기업협력센터와 KT동반성장 관계자 여러분께 진심으로 감사드립니다.

## 박학송 자문위원의 자문소감



중소기업의 CEO가 회사를 일궈 나가는데 있어서 경영, 영업, 인사, 기술개발, 자금조달 등 여러 가지 어려움이 있지만, 대기업과 협력회사간의 경영에는 갑을간의 대화 벽이 너무 높다는 것을 이번 와이브로텍 자문에서 다시 한 번 확인하였습니다. 협력 대기업은 기술개발 방향, 연간 구매계획 등을 속 시원하게 공포하지 못한 가운데 협력사는 기술개발 방향과 연간 그리고 중장기 구매계획이 불확실한 상태에서 예측을 통해 생산계획을 마련하여 경영에 임할 수밖에 없는 상황에서 우리 전경련 경영자문단 자문위원들의 중재자 역할이 하나 둘 성사될 때의 그 기쁨은 현직에 있을 때의 성취감 이상을 느끼게 하였습니다.

# 태원전기산업(주)



“지구사랑, 나라사랑, 우리사랑” 을 실천하는 태원전기산업(주)입니다.



## 현재에 안주하지 않는 불굴의 도전정신

조명기구를 생산하는 태원전기산업(주)는 대림산업의 1차 협력사이자 삼성물산, 삼성전자, SK 건설 등 30대 그룹의 건설사 1군 협력관계사다. 2008년부터 세계 3개 디자인 어워드인 레드닷, iF, IDEA로부터 디자인상을 수상하는 쾌거를 거두며 빠르게 성장하고 있다.

### 미래를 앞당긴 선택, ERP 관리시스템

태원전기산업(주)은 2011년 기준 특허 22건, 실용신안 13건, 디자인등록 508건, 상표 등록 17건 등의 지적재산권을 보유하고 있는 자타공인 기술기업이다. 태원전기산업(주)의 매출은 1천억 원 규모로, 인원수 170명의 중소기업이라고는 믿기 힘든 매출을 자랑한다. 하지만, 태원전기산업(주)은 여기에 안주하지 않았다. 지속적으로 미래 경쟁력을 선점하기 위해서는 내부 관리시스템 정비가 필수적임을 자각하고 있었기 때문이다. 더불어 국내 건설 경기의 위축에 대한 대비도 필요했다.

전경련 경영자문단은 관리시스템인 ERP 시스템 도입을 제안했다. ERP시스템이 성공적으로 구축 운용된다면 태원전기산업(주)는 글로벌기업으로 나아갈 기반을 갖추게 될 것으로 판단했기 때문이다. 뿐만 아니라, 디자인, 생산, 판매, A/S 등 경영 전반에서 경쟁력을 확보할 수 있게 될 것이다.

전경련 경영자문단은 부서별 전산화 수요를 파악하고 ERP 공급 후보사별로 견적을 비교, 검토했다. 그 결과, 최종적으로 '더존 비즈온'이 태원전기산업(주)에 적합한 전사적 자원관리 솔루션이라 판단하고 이를 최종 채택했다.

경영진을 대상으로 리더십 교육도 진행되었다. 앞으로 기업 경영을 이어가게 될 현이종민 상무를 대상으로 '성공적인 기업승계를 위한 경영자 마인드'와 'CEO가 갖추어야 할 리더십' 등 경영과 리더십 교육을 실시, 지속적인 성장을 위한 초석을 마련했다.

태원전기산업(주)는 현재, 디자인 경쟁력을 지닌 첨단 LED제품을 필두로 해외시장 규모를 지속적으로 확대하고 다변화하고 있다. 가시적인 성과에 머무리지 않고 내부정비에 힘을 쏟은 노력이 빛은 결과다.

### ■ 기업현황

- 1975년 창립하여 서울 대치동에 본사를, 충남 아산에 공장을 두고 있는 태원전기산업(주)은 주로 주거용/옥외용/건축화 조명 제품을 국내 주요 건설사에 납품하고 있음
- 대림산업의 1차 협력사로, 매출액 1,000억 원, 상시 종업원 수 170명 규모(2012년 기준)의 중견기업임
- 2008년부터 세계 3개 디자인 어워드로부터 디자인상을 수상하여 왔으며 다수의 지적재산권(특허, 실용신안 등)을 보유하고 있음

### ■ 자문신청 배경

- IPO추진에 기여할 체계적인 관리시스템 구축의 필요성
- 국내 건설경기 위축으로 향후 글로벌 시장 진출을 위한 준비가 필요

### ■ 자문내용

- 관리시스템 구축
  - 동시에 적합한 ERP 공급업체 선정 및 구축단계 협의
- 경영자 교육 실시

### ■ 자문성과

- 성공적인 ERP 구축

### ■ 향후 전망과 대응

- ERP 구축 마무리 단계를 잘 수행하여 성공적인 운용에 만전을 다할 것
- 이를 통해 글로벌기업으로 나아갈 기반을 갖추게 될 것이며, 지속적인 성장을 발판으로 4~5년 후 IPO 지위를 획득할 수 있을 것으로 판단
- 또한 우수한 디자인 경쟁력에 의한 첨단제품 LED 제품으로 해외시장 규모를 확대하고 다변화한다면 국내시장의 매출 감소를 대체하는 동시에 전체적인 매출 증대에 기여할 것으로 전망

## 기업현황

- 1975년 창립하여 서울 대치동에 본사, 충남 아산에 공장을 두고 있는 태원전기산업(주)은 주로 주거용/옥외용/건축화 조명 제품을 국내 주요 건설사에 납품함
- 대림산업의 1차 협력사이자 삼성물산, 삼성전자, SK건설 등 30대 그룹의 1군 건설사와 협력관계를 맺고 있으며, 매출액 1,000억 원, 상시 종업원 수 170명 규모(2012년 기준)의 중견기업임
- 2008년부터 세계 3개 디자인 어워드인 레드닷, iF, IDEA로부터 디자인상을 수상하여 왔으며, 2011년 기준으로 특허 22건, 실용신안 13건, 디자인등록 508건, 상표 등록 17건 등의 지적재산권을 보유하고 있음



\* 태원전기산업(주)의 조명제품 모습

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	태원전기산업(주)	대 표 자	이종민
본 사 주 소	서울특별시 강남구 대치4동 905-3번지		
공 장 주 소	충남 아산시 음봉면 삼거리 226-4번지		
업 종	일반용 전기 조명장치 제조업		
근로자수(명)	170	자 산 규 모	72,053
연 간 매출액	106,337	연 간 순 이익	2,932
주 생산품목	조명기구(사무실, 공장, 가정용)		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 체계적인 관리시스템 구축의 필요성
  - 생산(구매, 재고관리 등)과 관리 부문의 전산화 미흡으로 ERP도입이 필요함
  - 4~5년 내 IPO 등록을 목표로 하고 있는 만큼, 조직시스템 관리체계를 완비할 필요성이 있음
  - 2008년경 추진하다 보류했던 ERP구축사업의 재추진을 통해 기업경쟁력을 강화하고 글로벌기업으로 거듭나고자 함

### ■ 외부환경

- 국내 건설경기 위축으로 향후 글로벌 시장 진출을 위해 조직 정비 등의 준비가 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 한기룡 위원은 태원전기산업(주)을 대상으로 2012년 4월 ~ 2012년 10월까지 “관리시스템 구축”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

〈 주요 자문내용 〉

분야	자문내용
관리시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 규모 및 향후 IPO 계획에 알맞은 ERP 구축</li> <li>• 후보사들을 비교 검토하여 적합한 업체 선정</li> </ul>
경영자 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장차 가업을 물려받을 현 상무에 대해 성공적인 기업승계를 위한 경영자 마인드 및 리더십 교육 실시</li> </ul>

■ 관리시스템 구축

- ERP도입을 위해 부서별 전산화 수요를 파악함
- ERP 공급 후보사별로 견적 비교 및 검토를 실시함

ERP공급사	장점	단점
1. 더존 비즈온	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 ERP 점유율 1위 업체로 의사결정의 신속성과 소통 원활</li> <li>• 비교업체와의 구축가격 경쟁력 우위</li> <li>• 전산요원이 부족한 태원전기산업(주)에 IDC센터 서비스 제공가능</li> <li>• 현재 운영 중인 그룹웨어, 회계 프로그램과 호환 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중소기업에 맞춘 SW프로그램으로, 매출액 증가시(1,000억 원 이상) 검증 불확실</li> <li>• 비교업체에 비해 글로벌 브랜드 인지도 약함</li> <li>• 기존 사용 중인 패키지 프로그램에서 데이터 이관이 어려움</li> </ul>
2. SAP (삼일회계)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내/외에서 다수 사용 중으로 검증된 프로그램</li> <li>• 원활한 IPO 진행이 가능함</li> <li>• 구축할 대상회사(태원전기산업(주))에 대한 세밀한 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 외산 프로그램으로 신속한 의사 결정에 문제가 발생할 수 있음</li> <li>• 매년 라이선스 비용이 소요됨</li> <li>• 태원전기산업(주)에서 고려한 IDC센터에 대한 운용 미숙</li> <li>• 기존 그룹웨어, 회계프로그램과의 호환 떨어짐</li> </ul>

- ERP 공급회사로 ‘더존 비즈온’을 최종 채택함
  - 더존 비즈온의 제안 내용이 제품 적합성, 가격, IDC 유지보수 면에서 유리하여 태원전기산업(주)의 기업환경에 적합하게 설계(customizing)하는 전사적 자원 관리 솔루션이라고 판단하여 결정함
  - 구축작업을 8개월로 잡고 안정적인 시스템 도입을 위한 작업을 시작함

## ■ 경영자 교육

- 장차 기업 경영을 이어가게 될 現 이종민 상무에 대해 성공적인 기업승계를 위한 경영자 마인드, CEO가 갖추어야 할 리더십 등에 대한 교육을 실시함

## 자문성과

## ■ 성공적인 ERP 구축

- 2012년 8월 22일에 더존 비즈온과 ERP 구축비용, 유지보수비용 및 확장 솔루션 비용(옵션)에 대한 가격 협상을 통해 가격할인(라이선스와 유지보수료)과 무료유지보수기간 연장을 수정 제안하여 상당한 혜택을 볼 수 있을 것으로 보임
- 더존 비즈온과 ERP 구축이 원활하게 진행되고 있으며, 오는 2013년 9월경 부터 사용이 가능할 것으로 전망됨

## 향후 전망과 대응

- 사내 전산화에 강력한 의지를 갖고 ERP 공급업자인 더존 비즈온과 긴밀한 협력을 이어가고 있으며, 경영자와 임직원의 단합으로 작업을 성공적으로 완료할 수 있을 것으로 보임
- ERP시스템이 성공적으로 구축운용된다면 글로벌기업으로 나아갈 기반을 갖추게 될 것이며, 이를 통해 디자인, 생산, 판매, A/S 등 경영의 전반적인 영역에서 경쟁력을 확보할 수 있을 것임
- 이는 기업 성장으로 이어져 앞으로 4~5년 후 IPO 지위를 획득할 수 있을 것으로 판단됨
- 또한 우수한 디자인 경쟁력에 의한 첨단제품 LED 제품으로 해외시장 규모를 확대하고 다변화한다면 국내시장의 매출 감소를 대체하는 동시에 전체적인 매출 증대에 기여할 것으로 전망됨

#### 이종민 태원전기산업(주) 상무의 메시지



2012년 4월부터 6개월간 경영닥터제를 통해 당사에 부족했던 부분을 충족할 수 있도록 제도를 소개해주신 대림산업 관계자 여러분께 먼저 감사 인사드립니다.

또한 자문위원이신 한기룡 자문위원님의 많은 자문과 조언을 통해 여러 가지를 배우고 경험하였는데, 당사에 적합한 자문위원을 선정해주신 전경련중소기업협력센터와 경영자문단에게도 감사의 말씀을 전하고 싶습니다.

#### 한기룡 자문위원의 자문소감



본 자문위원이 태원전기산업(주)과 자문을 추진한 시점은 건설경기가 하락하는 상황이었으며, 조명기기 제조공급을 주로 하는 회사로서 매출액이 900억 원이 넘는다는 사실과 회사 성장을 위해 해외 수출을 진행하고 있음을 인지한 뒤 자문을 시작하였습니다.

첫 회의에서 동사 이세용 회장님과 임직원들이 회사의 중장기계획의 일환으로 IPO 준비를 위해 경기 침체기에도 과감히 투자하여 ERP에 의한 통합전산망 구축을 강력히 희망하고 추진한다는 의지를 느꼈습니다.

자문이 진행된 6개월간 국내외 1등 ERP 공급업체로 하여금 태원전기산업(주)에 적합한 제안서를 받아 평가하여 구축의 전 단계를 완료하게 되어 기쁘게 생각하며, 이후의 구축단계에서도 성공적으로 완성하여 회사가 글로벌기업으로 거듭나는 기반을 달성할 수 있도록 일조할 계획입니다.

(주)연호전자

**YEONHO**  
ELECTRONICS



**YEONHO**  
ELECTRONICS

[LOGIN](#) | [JOIN](#) | [SITEMAP](#) | [CONTACT US](#) | [YEONHO GLOBAL](#)   

A grid of 12 images showcasing various electronic components and factory equipment. The images include: 1) A multi-pin connector, 2) A long black component, 3) A globe with the Yeonho logo, 4) A multi-pin connector, 5) A factory interior with equipment, 6) A factory interior with equipment, 7) A group photo of staff, 8) A group photo of staff, 9) A close-up of a circuit board, 10) A factory interior with equipment, 11) A factory interior with equipment, 12) A factory interior with equipment.

[COMPANY INFORMATION](#) | [PRODUCT INFORMATION](#) | [TECHNICAL SUPPORT](#)

## 세계시장 선점에 나선 독자적인 기술력

1982년 설립된 ㈜연호전자는 국내(수원, 구미, 창원)영업소 및 해외(필리핀, 중국, 인도네시아)에 생산 공장을 보유하고 있는 메모드급 중견기업이다. 특히 전자부품인 커넥터 부문에서 명실공히 국내 최고의 자리를 지키고 있다. 2012년 기준 매출액은 무려 2천억 원, 상시 종업원 수는 1,000명 규모의 업체이다.

### 중소기업의 한계를 넘어선 기술개발 프로세스

최근 커넥터 부문은 중국, 대만 업체들의 저가 제품으로 인해 가격 경쟁력에 위기를 맞고 있다. 이 때문에 ㈜연호전자는 경쟁력 있는 시스템 구축이 절실했다. 하지만, 중소기업 입장에서 시스템을 구매하거나 내재화하는 데 한계가 있을 수밖에 없다.

(주)연호전자가 2011년 개발 발의한 413건 중 실제 진행된 것은 253건으로 61%에 그쳤다. 고부가 가치 커넥터를 취급하는 해외 선진사와 비교해 기술개발 컨셉트 대응이 미진한 결과였다. 개발 성공률을 신장하기 위한 기술개발 프로세스 구축이 ㈜연호전자의 중점 과제였다.

전경련 경영자문단은 LG이노텍의 기술개발체제를 벤치마킹 할 것을 제안하였다. LG이노텍이 채택, 사용 중인 NPI(New Product Introduction) 프로세스를 지적재산권이 침해 되지 않는 범위 내에서 벤치마킹하는 것으로 신제품 개발 프로세스 구축의 방향을 잡았다.

우선, 시장세분화를 통해 시장분류체계를 확립하고 기술 난이도 평가로 기술개발 분류체계를 확립했다. 개발 프로젝트를 4가지로 분류하고 그 분류표에 따라 프로젝트를 구분하여 Stage-Gate (예비시장조사→정밀시장조사→개발→제품테스트→양산 및 시장출시)에 적용하는 프로세스를 구축했다. 더불어 시장성 있고 기술 연계성이 있는 개발 건을 선별할 수 있는 심의회를 구성했다.

이렇게 NPI를 참조한 Stage-Gate 프로세스를 내재화하여 신기술 컨셉트를 제안하는 프로세스가 확립됐다. 글로벌 개발관리 표준 프로세스인 Stage Gate의 도입으로 회사 개발능력에 대한 대외 이미지가 개선되었고, 불필요한 낭비 요소도 자연스럽게 제거되는 효과도 누릴 수 있었다.

이제 ㈜연호전자는 연연에 걸맞은 기술개발 프로세스의 도입으로 날개를 달게 됐다. 국내 최고를 넘어 독자적인 기술력으로 해외의 저가 상품과 경쟁해 이길 수 있는 고급 상품을 만들 수 있는 기틀을 마련한 것이다.

### ■ 기업현황

- 1982년 설립되어 광주 하남동에 본사를 두고 있는 (주)연호전자는 국내(수원, 구미, 창원)영업소 및 해외(필리핀, 중국, 인도네시아) 생산 공장을 보유하고 있는 중견기업으로 전자부품인 커넥터 부문 국내 1위 업체임
- LG이노텍의 1차협력사이자 삼성, SONY, MITSUMI, SANYO, Philips 등과도 활발히 거래 중으로 매출액 2천억 원, 상시 종업원 수 1,000명 규모임(2012년 기준)

### ■ 자문신청 배경

- 주생산품목이 전원 커넥터를 포함한 저가 품목 위주로 구성되어 있어 현재 해외업체들이 선점하고 있는 고부가가치 커넥터 분야 진출을 위한 기술 개발 추진체계 확립(기술 선도형 사업 진출)
- 국내 신규 고객선 확보를 통한 매출 신장

### ■ 자문내용

- 신기술 개발 프로세스 도입
- 국내 신규고객 발굴을 통한 매출신장 도모

### ■ 자문성과

- 신기술 개발 프로세스 정립
  - LG이노텍이 채택 중인 NPI(New Product Introduction) 프로세스를 참조하여 연호전자의 신제품 개발 프로세스를 구축
- 기술 트렌드에 부합하는 신기술 제안을 통한 신규 프로젝트 참여 확대

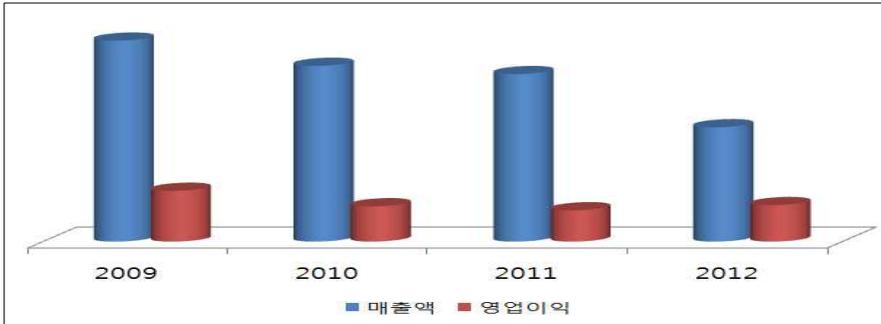
### ■ 향후 전망과 대응

- 선진화된 시스템 기반 개발관리 체계 확보를 통한 개발 경쟁력 제고
- KMS 기반 개발관리 프로세스 시스템 구축 (2013년 5월)
- 영업, 개발, 생산에 대한 일정 관리의 효율화 확보 및 대 고객사 이미지 개선
- 생산관련부서에 대한 의견수렴을 통해 시스템 효율성 개선

## 기업현황

- 1982년 설립되어 광주 하남동에 본사를 두고 있는 (주)연호전자는 국내(수원, 구미, 창원) 영업소 및 해외(필리핀, 중국, 인도네시아) 공장을 보유하고 있는 중견기업으로 전자부품인 커넥터 부문 국내 1위 업체임
- LG이노텍의 1차 협력사이자 삼성, SONY, MITSUMI, SANYO, Philips 등과도 활발히 거래 중으로, 매출액 2000억 원, 상시 종업원 수 1,000명 규모임(2012년 기준)

〈 (주)연호전자의 매출액 및 영업이익 추이 〉



(단위 : 백만 원)

	2009년	2010년	2011년	2012년
매출액	336,561	294,414	280,507	191,429
영업이익	84,973	59,028	52,322	61,007

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업체명	(주)연호전자	대표자	최연학
본사주소	서울특별시 강남구 역삼동 720-2 삼익라비돌빌딩 14층		
공장주소	광주광역시 광산구 하남동 506-2		
업종	기타 제품 제조업		
근로자수(명)	1,000	자산규모	345,628
연간매출액	191,429	연간순이익	25,791
주생산품목	커넥터, 리드프레임, 전자부품 외		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 고부가가치 커넥터를 취급하는 해외 선진사 대비 기술개발컨셉 대응이 미진함
  - 개발 발의 413건 가운데 진행된 것은 253건으로 61%에 불과함(2011년)
- 회사 내부의 기술개발 프로세스 체계가 미흡함

### ■ 외부환경

- 국내 신규 고객 발굴을 통한 매출 신장 도모가 필요함

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 정헌화 위원은 (주)연호전자를 대상으로 2012년 5월 ~ 2012년 11월까지 “기술개발 프로세스 구축”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
기술개발 프로세스	• 협력대기업인 LG이노텍의 기술개발체제를 벤치마킹하여 기술개발 프로세스 정립
신기술 제안 프로세스	• Stage-Gate 프로세스를 내재화하여 신기술 컨셉을 제안할 수 있도록 자문

## ■ 기술개발 프로세스 정립

- 신기술 개발에 대응한 내부 기술개발 프로세스가 미흡하여 이를 보완하기 위한 방법으로 협력대기업인 LG이노텍의 기술개발체제를 참조하여 연호전자의 실정에 맞도록 조정·도입하는 것이 시간과 자원을 절약할 수 있는 방안을 설명함
  - LG이노텍이 채택 중인 NPI(New Product Introduction) 프로세스에 대해 지적재산권 침해가 되지 않는 범위 내에서 최대한 참조하여 연호전자의 신제품 개발 프로세스를 구축하기로 방향을 결정함

## ■ 신기술 제안 프로세스 확립

- NPI를 참조한 Stage-Gate 프로세스를 내재화하여 신기술 컨셉을 제안할 수 있도록 시스템화 해야 함

## 자문성과

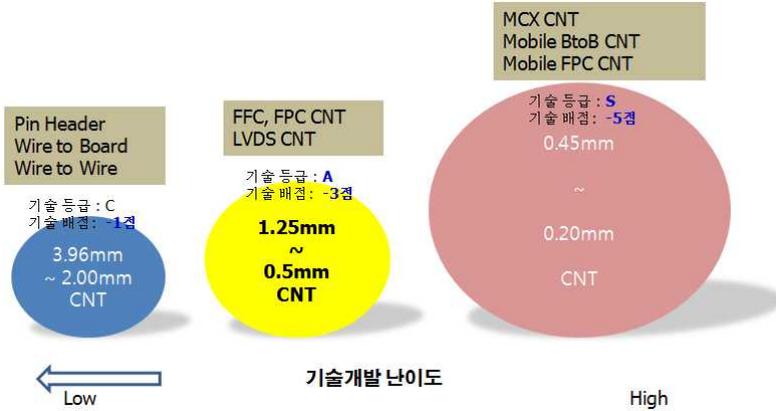
## ■ 기술개발 프로세스 정립

- 시장세분화를 통해 시장분류체계를 확립함
  - Market Potential을 시장별로 구분하여 S, A, B, C로 분류하고, 이를 평가하기 위해 구간별로 배점을 적용함
  - 객관적 판단을 위해 각 Gate에 대한 Pass/Fail 여부를 점수로 운영함  
( 시장 세분화 및 구간별 배점표 )



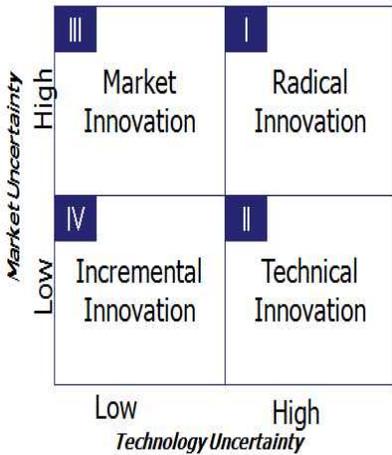
○ 기술 난이도 평가를 통한 기술개발 분류 체계 확립

〈 기술개발 분류 체계 〉



○ Stage-Gate 프로세스의 구축

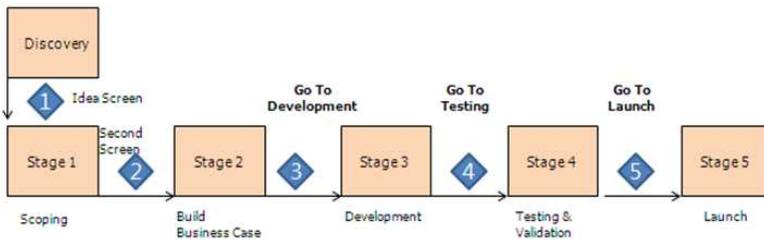
- 개발 프로젝트를 4가지로 분류함



- I. Radical Innovation : 신기술 획득을 통한 신사업 진출 및 신제품 개발
- II. Technical Innovation : 신기술 획득을 통한 기존 제품의 차별화 가치 제공
- III. Market Innovation : 기술동향 및 타겟 제품 분석을 통한 목표 구체화
- IV. Incremental Innovation : 보유 기술의 modify를 통한 기존 제품의 경쟁력 확보

- 개발 프로젝트 분류표에 따라 프로젝트를 구분하여 Stage-Gate에 적용

Stage-Gate Process				
Stage 1: Preliminary Investigation	Stage 2: Detailed Investigation	Stage 3: Development	Stage 4: Testing and Validation	Stage 5: Full Production and Market Launch
예비시장조사	정밀시장조사	개발	제품테스트	양산 및 시장출시



○ 시장성이 있고, 기술 연계성이 있는 개발 건을 선별할 수 있는 심의회 구성

### ■ 신기술 제안 프로세스 확립

- NPI를 참조한 Stage-Gate 프로세스를 내재화하여 신기술 컨셉을 제안할 수 있는 프로세스가 확립됨
- 기술 트렌드에 부합하는 신기술 제안을 통한 신규 프로젝트 참여가 확대됨
- ERP를 통한 내부 KMS 시스템을 구축하고, 제안단계 시 정례화 된 프로세스를 구축함

### ■ 선진화된 시스템기반 개발관리체계 확보를 통한 경쟁력 제고

- 국내 커넥터산업 현황은 세계 TOP 글로벌 업체들이 국내 진입함으로써 이에 대응 할 수 있는 시스템 마련이 시급한 상황임
- 글로벌 개발관리 표준 프로세스인 Stage Gate를 도입함으로써, 회사 개발 능력에 대한 대외 이미지가 개선되며, 불필요한 낭비 요소를 제거할 수 있음
- 협력 대기업인 LG이노텍사와 긴밀한 협조를 유지하면서, 정기적인 전문가 초청 세미나를 통해 시스템 개발관련 협조를 받을 예정임

### ■ KMS 기반 개발관리 프로세스 시스템 구축 및 운영(13년 5월)

- (주)연호전자는 2013년 5월부터 신규개발품에 대해 영업-개발-생산과정의 개발진행 현황 및 자료를 공유할 수 있으면서, 개발관련 자료와 결재현황 등을 실시간으로 공유할 수 있는 시스템을 출범하였음
- 영업팀의 내부 개발 업무프로세스에 대한 일정 관리가 용이해졌으며, 개발 업무에 필요한 자료에 대해서 시스템에 필수적으로 입력하도록 하여, 중복 업무의 방지 및 내부 의사소통의 일원화라는 획기적인 성과가 있었음
- 새로 출범한 시스템 관련 개발에서 관련부서의 필수적인 항목에 대해 의견 수렴을 진행하여, 시스템사용에 대한 효율성을 제고하였음

## 최연학 (주)연호전자 대표이사의 메시지



(주)연호전자는 순수 국내 자본과 기술만으로 지난 30여년간 커넥터 산업을 지켜온 회사입니다. 현재 (주)연호전자가 국내 커넥터 1위업체로 수성을 하고 있는 것은 제품의 설계에서부터 금형개발, 사출성형, 프레스성형, 도금 및 포장에 이르기까지 내재화하여 고객의 요구에 대해 최대한 성실히 대응해왔기 때문이라고 생각합니다.

다만, 최근 글로벌 경쟁업체들이 국내 대기업의 눈부신 발전을 쫓아오면서 국내에 개발 및 생산 시설까지 확충하면서 영업 경쟁이 가열되고, 상대적으로 규모가 작은 국내 업체들은 경쟁에 밀려 도산하는 것을 보면서 국내 동종업계로써 마음이 아픈 적이 많았습니다. 당사 또한 최근 중국이나 대만 업체들의 진출에 따른 제품 판매가 인하 압박이 심한 상황에서 회사 생존을 위해서는 경쟁력 있는 시스템 구축이 절실한 상황이었습디만, 중소기업입장에서 시스템을 구매하거나 내재화하는데 한계가 있었습니다.

이런 절박한 상황에서 삼성전자 IT부문에서 개발팀장을 역임하신 정현화 자문위원, 애플사 등에 카메라 모듈 등을 공급하는 LG이노텍사의 상생협력팀에서 매월마다 당사에 직접 방문하셔서 현재 개선해야할 상황에 대해 현장에서 직접 확인하시고 자문을 해주셔서 큰 도움이 되었습니다. 특히, Stage-Gate라는 글로벌 시스템에 대해서 시스템 구축 초기단계부터 중소기업 현실에 맞도록 교육 및 자문을 해주셔서 당사의 숙원 과제인 “개발 성공률 확보” 및 “개발시스템 구축”이라는 큰 성과를 얻었습니다.

저희 회사를 위해 현장경험에 대한 조언과 격려를 아낌없이 해주신 정현화 위원님, LG 이노텍사의 글로벌 표준 개발시스템에 대해서 체계화된 교육 및 점검을 해주신 LG 이노텍 상생협력팀게 다시 한 번 감사드리며, 경영닥터제를 통하여 구축한 시스템 및 프로세스를 내재화시켜 전 세계 글로벌 1위 기업이 되도록 더욱 노력하겠습니다.

## 정현화 자문위원의 자문소감



처음 연호전자를 방문했을 때 받은 느낌은 회사의 연료이나 매출액에 비하여 신제품 개발관련 내부 프로세스가 너무 미흡하여, 어디부터 시작해야 할 지 걱정되는 부분도 있었습니다. 하지만 최연학 회장님, 최성욱 경영기획부장, 김경도 차장 등 경영기획업무분야의 핵심 관리자들이 회사가 한 단계 더 성장하고 경영성과 개선을 위해서는 선진화된 신제품개발 Process를 도입해야겠다는 의지가 매우 강했고, 특히 LG이노텍 상생협력팀의 조언과 도움이 연호전자 신제품개발프로세서 도입에 결정적인 역할을 해준 것으로 판단되어 LG이노텍에 감사의 말씀을 전하고 싶습니다.

새로운 제도가 성공적으로 정착하기 위해 필요한 것은 연호전자 내부 운용자들이 새로운 변화의 필요성에 대한 이해와 경영층의 관심이라고 판단되는 바, 연호전자 여러분께서 합심하여 이번에 새롭게 도입하게 된 “신제품 개발 프로세서”의 정착으로 경영성과 개선에 좋은 결과를 만들어 내실 것으로 믿으며 축하를 드립니다.

(주)한성중공업

 (주)한성중공업  
HANSUNG HEAVY IND.CO.,LTD.

고객이 감동하는 기업, 한계에 도전하는 기업, 가치를 창조하는 혁신기업  
(주)한성중공업입니다.



## 국가가 인정한 탁월한 기술기업

제철산업의 중요 부품인 transfer car, tong, coil lifter를 생산하는 (주)한성중공업은 2012년 170억 원의 매출을 실현한 부품소재 전문기업이다. (주)한성중공업의 탁월한 기술력은 주 거래처인 포스코에서도 이미 인증받은 바 있으며, 이는 해외 판로 개척으로도 이어지고 있다.

### 구체화된 목표와 비전이 거둔 눈부신 발전

전 세계적으로 철강 산업이 침체를 맞고 있다. 따라서 수요의 급감으로 산업용 기계를 생산하는 기업의 재고는 점점 더 증가하고 있는 추세다.

제조원가의 80% 이상을 재료비와 외주가공에 의존해 온 (주)한성중공업은 총체적인 난국에 부딪혔다. 뿐만 아니라 외주가공 및 자재가공에서 필요한 설계도면 제작과 해석에 대한 인력 부족, 품질관리 취약으로 수익성이 떨어지고 있었다.

전경련 경영자문단은 (주)한성중공업을 대상으로 '비전설정, 기술혁신, 마케팅, 품질관리 및 조직혁신'에 대한 자문을 중점 진행하였다. 경영자문단은 가장 먼저 중장기비전을 설정하고 포스코와의 동반성장을 기본으로 한 기존사업과 신규 사업에 대한 전략을 구체적으로 수립할 것을 제안하였다.

또한, 조직혁신의 일환으로 조직개편, 인사교류, 인사평가기준 신설, 직급·급여체계 정비, 다면평가, 능력에 따른 급여책정 및 승진인사 실시도 이뤄졌다. 관리 및 생산부문 등 직무별 업무 매뉴얼 작성, 관리자, 현장 종업원 교육을 통해 안정적인 품질관리를 위한 품질경영시스템을 구축하였다. 정부 및 거래 기업과의 동반성장 정책을 활용하는 자문도 이뤄졌다. 이를 통해 2건의 정부과제(R&D)를 비롯해 20건의 포스코 B/S(Benefit Sharing) 과제를 유치, 진행하고 있다.

자문결과는 매출과 직결됐다. 2013년 현재, 해외 직수출 300만 불을 달성하며 눈부신 도약을 거듭하고 있다. 현재 (주)한성중공업은 내부역량 강화와 신기술 개발의 시너지를 극대화하고 있다. 매출 목표 또한 한차원 높아졌다. 2015년 400억 원, 2020년까지 1,000억 원을 목표로 내외부 역량을 집중하고 있다.

### ■ 기업현황

- 1989년에 설립되고, 경북 포항에 소재한 ㈜한성중공업은 제철산업의 중요 부품인 transfer car, tong, coil lifter 등을 주 사업품목으로 연주, 열연, 후판설비 부문을 국내 POSCO, 현대중공업, 및 미국, 일본, 인도네시아에 수출을 포함 2012년 종업원 55명이 170억 원 매출을 실현한 부품소재 전문기업(산자부 지정)임
- 최근에는 Pre-Engineered 모델을 통한 신개념 비즈니스 창출에 노력하는 등 기술개발에 역점을 두어 2015년 400억 원, 2020년까지 1,000억 원 매출을 목표로 하는 중. 장기 계획을 수립 내부역량 강화에 전 임,직원이 노력하고 있음

### ■ 자문신청배경

- 제조원가의 80% 이상이 재료비와 외주가공에 의존하는 사업의 특성상 설계도면 관리, 품질관리 등 핵심 역량부문에 대한 시스템구축
- 중소기업에서 중견기업으로 성장하기 위한 장기적인 비전, 기술개발, 해외 마케팅 강화, 신사업 발굴, 조직혁신 등 경영전반에 대한 전략 수립이 필요

### ■ 자문내용 및 성과

- 회사 중장기 비전, 전략 과 방침 수립 및 목표계수화(2020년 매출 1,000억 원)
- 조직혁신
  - 조직개편 및 인사평가 시스템 개발로 인사교류, 승진, 급여책정 등 실시
  - 부문별 업무 매뉴얼 작성 및 사내규정 재 설정( 윤리, 정의 실현 기업문화구축)
  - 조직원 기업비전 공유 및 소통을 위한 워크숍 실시(2회)
- 품질경영시스템 재 설정 및 관련 선진기법 소프트웨어 도입 현장 적용
- 해외 마케팅 체제 도입으로 직수출 기반구축
  - 2013년도 해외 수출목표 U\$5,000천 중 U\$3,000천 완료 및 추가 진행 중
- 신기술 R&D 개발 및 신사업 발굴
  - 정부과제 2건 진행 및 POSCO B/S과제 20건(40억 원 규모) 진행, 추진 중

### ■ 향후 전망과 대응

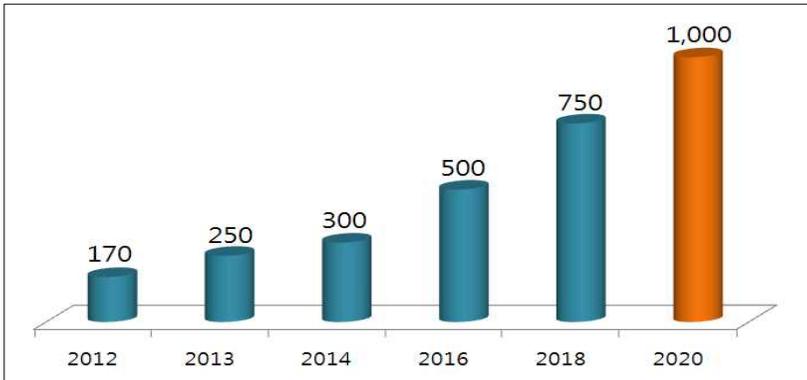
- 전 세계적인 경기침체의 영향은 향후 1~2년은 지속 될 것으로 전망되므로 이 기회를 내부 역량을 강화할 수 있는 시스템을 구축하고 R&D 기술개발 과제를 지속적으로 수행해야 함
- 신사업 발굴에 선택과 집중하는 경영혁신활동을 전 임직원이 함께 한다면, 반드시 전경련과 함께하는 중견기업의 실현과 2015년 매출 400억 원 내외의 목표달성은 가능하리라 전망

## 기업현황

- 1989년에 설립하여 경북 포항에 위치한 (주)한성중공업은 제철산업의 중요 부품인 transfer car, tong, coil lifter 등을 주 사업품목으로 포스코 및 관련 계열사, 현대중공업, 동국제강 및 미국, 일본, 인도네시아에 수출하고 있음
- 2012년 종업원 55명이 170억 원의 매출을 실현한 부품소재 전문기업(산자부 지정)으로, 주 거래선인 포스코와 ‘Quick Six Sigma’ 혁신활동과 기술개발 및 품질시스템 구축 등 노력으로 최우수업체 표창을 받음
- 최근에는 포스코와의 동반성장을 기반으로 주축사업 분야인 이동설비산업 부문에 대해서도 Pre-Engineered model시장으로 신수요 창출에 도전하기 시작하는 등 기술개발에 역점을 두어 2015년 400억 원, 2020년까지 1,000억 원 매출을 목표로 하는 중장기 계획을 수립하여 내부역량 강화에 전 임직원이 노력하고 있음

〈 (주)한성중공업의 연도별 매출액 현황 및 향후 달성 목표 〉

(단위: 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업체명	(주)한성중공업	대표자	권오을
본사주소	경북 포항시 남구 연일읍 오천리 100번지		
공장주소	경북 포항시 남구 연일읍 오천리 100번지		
업종	그 외 기타 일반목적용 기계 제조업		
근로자수(명)	55	자산규모	9,600
연간매출액	17,100	연간순이익	230
주생산품목	산업용기계(Iron Steel equipment, Transfer car, Coil Lifter, Tong 外)		

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경

- 제철산업이 주 고객이며, 제조원가의 80% 이상이 재료비와 외주가공에 의존하는 사업 특성상 외주가공 및 자체가공에서 필요한 설계도면 제작과 해석에 대한 인력이 부족하고, 품질관리 취약으로 원가비중이 큰 자재비 및 가공비 손실이 발생하여 수익성이 저조한 실정임
- 수주산업의 업무처리에 대한 문서체계 정립과 관리, 기술, 기능인력 교육 강화 등으로 인력역량 향상을 통한 수익구조 개선이 필요함
- 중소기업에서 중견기업으로 성장하기 위한 장기적인 비전, 기술개발, 해외 마케팅 강화, 신사업 발굴, 조직혁신 등 경영전반에 대한 전략 수립이 요구됨

### ■ 외부환경

- 전 세계적인 경기불황, 특히 철강 산업에서 수요 급감에, 재고 증가 및 활황 시 증설된 설비로 인한 과다 공급능력에서 비롯한 가격하락으로 이중고를 겪어, 한국경제를 견인해왔던 철강산업이 전반이 어려운 실정이며, 이는 바로 한성중공업의 수주, 매출을 어렵게 하는 요인으로 작용함
- 경영혁신을 통한 내부역량 강화와 수익성 개선을 위한 노력, 그리고 신사업 발굴로 중장기 경영목표 달성을 해야 하는 환경에 직면하고 있음

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 김성덕, 김재규, 유원형 위원은 ㈜한성중공업을 대상으로 2010년 10월 ~ 2013년 현재까지 “비전설정, 기술혁신, 마케팅, 품질관리 및 조직혁신”에 대한 중점 자문을 실시하고 있다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
1. 중장기 비전 설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사비전 및 중장기 전략수립 목표를 계수화 하고 전략, 방침 수립을 자문</li> </ul>
2. 조직혁신	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직개편 및 임원, 관리자 인사교류</li> <li>부문별 업무 매뉴얼 작성</li> <li>인사평가 기준서 작성</li> <li>조직원 소통 워크숍 실시(2회)</li> <li>사내규정 재설정 및 윤리, 공정의 기업문화 구축</li> </ul>
3. 품질경영System 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>품질방침 설정</li> <li>품질 및 공정진행 관리서 작성</li> </ul>
4. 해외 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외 직 수출체제 구축</li> </ul>
5. 신기술 및 신사업 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>혁신기업 기술개발</li> <li>신규사업 발굴 사업성 검토 및 방향 설정</li> </ul>

## 자문성과

### ■ 중장기 비전 설정

- 한성중공업이 중견기업으로 성장하기 위하여 포스코와 동반성장을 기본으로 한 기존사업과 신규 사업에 대한 전략을 수립하도록 임원진과 협의함
- 2020년까지의 중장기 사업전략을 수립 하고 내부역량강화를 위한 시스템적인 체제를 구축하도록 자문함

○ ‘한성중공업 비전 2020’을 수립함

- 비전 : 15444<sup>1)</sup>를 달성하고 2018년까지 하국 내 이동기계 업계에서 가장 경쟁력을 갖춘 통합된 서비스를 제공하고, 세계화를 지향하는 중견기업으로 성장
- 사명 : 한성의 원칙(기본, 정직, 소통, 신뢰, 윤리)을 준수하며, 절대품질 구현을 가장 높은 우선순위로 하여, 고객과 한성인 모두에게 의미 있는 가치를 창조

■ 조직혁신

- 회사의 중장기 비전과 전략을 실현하기 위한 최우선과제로 조직혁신을 기획하여 단계별로 문서화하고 조직원이 스스로 실현할 수 있는 기업문화를 구축토록 함
  - 조직개편을 단행하고 직무 중요도를 고려하여 임원, 관리자의 인사교류를 실시함
  - 인사평가기준을 신설하여 직급, 급여체계를 정비하고 다면평가를 포함하여 능력에 따른 급여책정 및 승진인사를 실시함
  - 관리 및 생산부문 등 직무별 업무 매뉴얼을 작성 효율을 중시하는 업무 체계로 전환함
  - 사내규정도 개정하여 권한과 책임을 명확히 했고 윤리와 공정의 기업문화를 구축토록 함
  - 전 임직원의 회사비전 공유와 소통을 이루고 회사의 문제점과 개선방향을 스스로 설정하는 워크숍을 자문위원과 함께 2회(2013년 2월, 6월) 실시함

---

1) 비전 15444 : 2015년까지 매출 400억 원, 이익 40억 원을 달성하여 이익의 40%를 benefit sharing 실시



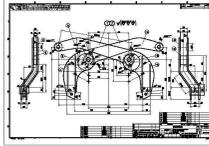
\* (주)한성중공업 워크숍 현장

## ■ 품질경영시스템 도입 및 구축

- 품질은 고객신뢰의 핵심이며 원가절감의 근간이 되므로 품질경영체제를 도입하고 관리자, 현장 종업원까지 교육과 현장적용에 대한 지도를 관리자들이 직접 할 것을 자문함
- 특히, 미국 Allegheny사 Project에 대하여 Inspector로부터 지적사항은 한성이 기술적으로 세계적인 수준으로 업그레이드 될 수 있는 투자개념에서 접근할 것을 강조함
- 상기 자문에 대하여 조정호 부사장의 아이디어와 열정으로 몇 가지의 소프트웨어가 도입되어 전사적으로 적용되고 있음

〈 지속적인 품질관리를 위한 품질 및 공정진행관리서 〉

품질 및 공정진행관리서 (Quality & Production Tracking Report)												
제품명				관리 번호				납기		납품일자		
2연주 65TON SLAB TONG(T2)				12P-248-0107-001				2013-01-31				
도면번호			TITLE			수량	증량(kg)	고객사		포스코		
HS04-T2-1001			CROSS ARM			ZSET	98.5	김수철		220-2154		
PM	홍윤진	309	010-3840-3117	외주업체	은광번던	김은구지정	010-7374-5716					
생산	서영득	307	010-6777-9630		금강기업	홍길동과장	010-548-5852					
계획공정	소재	절단	취부	용접	소둔	쇼트	교정	가공	조립	검사	포장	
	12월 03일	12월 10일	12월 15일	12월 30일	01월 04일	01월 07일	01월 08일	01월 15일	01월 20일	01월 25일	01월 28일	
작업1	시작	12월 02일	12월 04일	12월 09일	12월 12일	01월 02일	01월 08일					
	종료	12월 03일	12월 07일	12월 20일	12월 30일	01월 07일	01월 09일					
	작업시간(h)	8	15									
	담당자	서영득	윤유진	공남식	김영태	대전철치의	대원소트					
작업2	시작											
	종료											
	작업시간(h)											
	담당자											
	선가공							12월 03일				
	문제점		선가공음지연		연유르지연	연유르지연						
품질 부처합 및 Event 사항												



■ 해외 Marketing 체제 구축

- 기존 수출방법인 국내업체로부터 1,2차 수주로 간접수출의 방법으로 수익성이 제한되어 있어 한성의 기술과 영업력을 활용하여 직접 수주하여 수출할 수 있는 체제를 도입할 것을 자문함
- 2013년도 수출목표를 US\$5,000천을 목표로 설정하였는데 이미 US\$3,000천을 달성하였으며 추가 수주 등의 노력을 지속하고 있음
  - 미국Allegehny(US\$1,500천), 인도네시아(US\$2,000천), 일본(US\$400천), 기타 호주 등(US\$1,100천)

■ 신기술 및 신사업 개발

- 정부의 정책이 중소기업 중점지원 및 육성정책으로 정부 및 거래 대기업 동반성장 정책을 활용하여 기업역량을 강화 할 것을 자문 함
  - 현재 정부과제(R&D) 2건 진행 중
  - 포스코 B/S(Benefit Sharing)과제 20건(완료 3건, 진행 14건, 신청 3건)

- 2020년까지 매출 1,000억의 중견기업으로 성장하기 위해서는 한성이 가진 역량을 분석하고 장점을 강화하여 신사업 기술개발에 역점을 둘 것을 자문함
  - 현재 ‘윤활성 내마모 Liner사업’과 철강 제조과정에서 발생한 부산물활용 환경사업의 검토가 진행 중임

## 향후 전망과 대응

- 전 세계적인 경기침체의 영향은 향후 1~2년은 지속될 것으로 생각되어 이 기간을 어떻게 무엇을 하며 견디며 어려움을 극복하느냐가 기업생존의 방법이 되리라 생각함
- 한성중공업의 중장기 비전과 목표달성은 현 경제여건을 고려하면, 결코 쉬운 것이 아닌 것은 분명하므로 다소 느리게 가더라도 이 기회에 내부역량을 강화할 수 있는 시스템을 구축하고, R&D기술 개발 과제를 지속적으로 수행하며, 신사업발굴에 선택과 집중의 경영혁신활동에 전 임직원이 함께 한다면, 반드시 전경련과 함께하는 중견기업의 실현과 성장과 이익을 창출하는 기업으로 발전할 수 있으리라 확신함
- 그 현상이 권오을 사장과 조정호 부사장의 열정 하에 전 임직원이 함께 진행 되고 있는 여러 가지 혁신 프로그램 진행에서 그리고 변화를 실현하는 종업원의 근무 분위기에서 느낄 수 있어, 기술을 근간으로 한 해외 거래선 개발 등 활동이 그 성과를 이루어 2015년 매출 400억 내외의 목표달성은 가능하리라 전망하고 있음

## 권오을 (주)한성중공업 대표이사의 메시지



저희 한성중공업은 1989년 기계제작 공장 설립이후, 지금까지 최고 수준의 품질과 끊임없는 제품개발을 추구하며 좋은 품질의 제품을 공급하기 위해 노력해 왔습니다. 언제나 가까이 두고 싶은 한성, 의논하고 싶은 한성으로 고객에 대한 신뢰와 믿음을 바탕으로 “21세기 세계 일류기업”으로 발돋움하기 위해 노력하고 있습니다.

하지만, 이러한 노력에도 불구하고 경영환경 변화로 인해 영업이익 및 순이익이 하락하는 어려움에 직면하게 되었습니다.

또한 제품 품질향상에만 집중하던 터라 마케팅에 대한 역량이 부족하고, 고객의 소리 및 혁신에 대한 지식이 부족한 부문에 대해 2010년부터 전경련 경영자문단의 자문을 받게 되었으며, 그 중심은 ‘비전설정, 조직혁신, 마케팅, 품질관리 및 신사업개발’에 있었습니다.

그 결과, 올해 해외 직수출이 이미 300만 불의 성과를 달성하였고, 자문내용을 바탕으로 하여 대기업과의 협력을 더욱 공고히 하는 계기가 되었으며, 직원과의 소통과 고객과의 신뢰로 이어지고 있으며, 감사의 문화가 조금씩 피어나고 있음을 감사히 생각하고 있습니다.

앞으로도 자문내용을 바탕으로 (주)한성중공업은 끊임없는 기술개발과 품질시스템을 생활화하여 마케팅 능력을 배가하여 중견기업으로 거듭나는 기업으로 성장할 것을 약속드리며 포스코 동반성장 지원팀과 전경련 자문위원 여러분의 관심과 지도에 감사드립니다.

## 김재규 자문위원의 자문 소감



포항 소재 한성중공업을 2011년 11월 처음 방문 시, 적은 규모의 공장에 바쁘게 움직이던 모습들이 이젠 2개의 공장으로 확장되었고 어색해 하던 종업원들도 서로 인사하는 모습에서 벌써 2년의 시간이 흘렀음을 그리고 제가 한성중공업의 일원이 되어 버렸다는 느낌을 갖게 되었습니다. 공장에 도착하면 반가이 맞아 주며 그간에 일어난 많은 이야기를 들려주시는 권오을 사장님과, 포스코와 해외에서 근무하다 한성에 조인하여 열정과 신선한 경영지식을 바탕으로 혁신을 주도하시는 조정호 부사장님의 모습

에서 자문보다 배우는 입장에 선 나 자신을 보고 이젠 자문이 필요치 않겠다고 할 때 “그래도 경영진의 말씀을 들어주고 격려해 주는 것도 자문이라며 계속 자문 방문을 할 것”을 말씀해 주신 김성덕 위원장님의 말씀이 그리고 나와 달리 경영의 핵심을 타사 성공사례를 중심으로 자문을 이끌어 오신 유원형 위원의 흔적을 변화하는 한성에서 느끼면서 한성의 전략과 혁신의 내용을 정리하면서 자문의 보람을 느낍니다.

경제가 아무리 어렵더라도 어려운 시기를 혁신할 수 있는 절호의 찬스로 생각하고 중장기 전략인 내부역량강화와 신기술 신사업 발굴에 선택과 집중을 한다면 반드시 중견기업으로 발전과 성장을 이루어 낼 수 있으리라 확신하며 계속 함께 할 한성중공업 가족 여러분 내일을 위해 모두 파이팅 합시다.

## 유원형 자문위원의 자문 소감



처음 한성을 찾았을 때 김성덕 위원장의 조언을 받아 성공을 한 기업이라 내심 기대가 매우 컸습니다. 그런데 마중 나온 간부의 이야기를 듣고 한편 난감하고 또 한편으로는 내가 할 일이 있구나 하는 생각이 들었습니다. ‘새로운 사람이 들어오면 무엇 때문에 그렇게 설치느냐? 언제까지 그런 자세를 가질 수 있는 지 두고 보겠다’고 초를 친다는 것이었습니다. 조직에 만연한 냉소주의와 피해의식이 내가 풀어주어야 할 과제임이 틀림없다고 느꼈습니다.

그래서 권 사장에게는 조직문화를 개혁하는 방안으로 중장기 비전을 수립하여 조직의 공감대를 구하는 방안을 강구하도록 조언하였습니다. 더불어 조직의 의식변화를 위한 WS과 조직원의 충성심을 불러올 수 있는 보상과 평가방법 개선을 주문하였습니다. 그리고 이렇게 어려운 난국을 극복하는 제일 좋은 방법은 인재 확보와 육성임을 누차 강조하였습니다.

사장은 훌륭한 인재를 영입하였으며, 2월에는 공장 문을 닫고 전임직원이 참여하는 SW를 실시하였고, 목표설정과 평가를 통한 조직관리 방안을 도입하였습니다. 성과의 일정부분을 사원들에게 공여하는 방안을 담은 중장기 비전을 만들어 실천에 옮기고 있어 미래가 기대됩니다. 또한 차츰 서로 반갑게 인사하는 동료애가 보여 마음이 든든합니다.

(주)칠삼이일디자인

7321 DESIGN  
Everlasting attraction

“많은 사람들을 위한 특별한 디자인, 7321”



## 디자인과 기술력으로 가파른 성장곡선을 그린다

문구용 종이제품을 제조하는 (주)칠삼이일디자인은 디자인이 강한 기업이다. 국내 최초로 '어린왕자'의 라이선스를 보유할 정도로 디자인 경쟁력을 지니고 있을 뿐 아니라, 기술 경쟁력 또한 뛰어나다. 차별화된 디자인 경쟁력에 더해진 3건의 인쇄관련 특허로 까다로운 유럽시장을 사로잡고 있다.

### 엄중한 내부관리 시스템으로 업무과실 최소화

(주)칠삼이일디자인은 이미 2008년부터 2010년까지 '비즈니스멘토링'을 통해 경영전략, 조직 및 회계 관리, 해외마케팅에 대한 자문을 받은 경험이 있는 기업이다. 비즈니스멘토링을 통해 성공적으로 도입한 ERP의 활용을 극대화하고 리더십을 계발하기 위해 전경련 경영자문단을 찾았다.

(주)칠삼이일디자인의 ERP시스템은 기업환경에 적합한 상태였다. 따라서 경영자문단은 (주)칠삼이일 디자인의 ERP 내부관리시스템을 한 차원 높이는 세부적인 보충에 집중했다. 제품별 원가계산과 회계처리 방법을 구축하고 월차결산, 당월 성과급 산출, 수출 매출액 기표방법을 현금주의에서 발생주의로 수정 변경했다. 판매 부진품의 보상 회계처리도 실시했다. 그 결과, 효율적인 제품별 원가계산과 월차 결산이 가능해졌다.

또 안전 재고, 1회 주문량, 최대 재고량, 계획 판매량 대비 실적판매량 비교 자료를 추출해 재고 관리에 반영하는 기준을 세웠다. 위탁 매장별로 출고액 대비 판매액 비교표를 작성하고 ERP의 구매 현황, 발주현황, 미입고현황 양식을 회사의 실정에 맞게 수정했다. 1회 생산량 적정성 검토 결과도 시연했다. 재고의 최소화에 크게 기여한 것은 당연한 결과였다.

성과급 제도에 대한 자문도 이뤄졌다. 팀장과 팀원 모두에게 성과급이 적절히 지급되도록 제도를 개선하고 이를 인사고과 등에도 반영, 실제 성과급 제도 효과의 극대화를 꾀하였다. 업무의 정확성과 집중도, 적시 처리 또한 가능해졌다.

(주)칠삼이일디자인은 현재 포화상태에 이른 '디자인 문구' 시장이 아닌 '디자인 잡화' 시장으로 시선을 옮기고 세계 시장을 능동적으로 개척하고 있다. 이를 뒷받침하는 탄탄한 시스템을 갖췄기에 가능한 일이다.

### ■ 기업현황

- 2004년 설립하여 경기 파주시에 소재하고 있는 (주)칠삼이일디자인은 디자인 문구, 데스크 용품과 다이어리, 사진앨범 등의 리빙 데코용품 등을 생산하는 업체로 2007년 법인으로 전환함
- 2012년 기준으로 매출액 44억 원, 상시 종업원 수 20명 규모임

### ■ 자문신청 배경

- (주)칠삼이일디자인은 2008년부터 2010년까지 '비즈니스멘토링'을 통해 자문을 받았으며, 이후 2012년 '1:1기업전담멘토제'를 통해 추가 자문을 받고 있음
- 비즈니스멘토링을 통해 경영전략, 조직관리, 회계관리, 해외마케팅에 대한 자문을 받았으며, ERP의 '활용 고도화'를 위한 추가 자문을 받고 있음

### ■ 자문내용

- 내부관리 시스템을 구축
  - 제품별 원가계산 및 회계처리 방법 정립
  - ERP 활용 방안 정립
- 세계적인 브랜드로의 육성방안
  - CEO 대상으로 경영전략 및 방향성에 대한 교육 실시
  - 시장조사 실시 방법 개선

### ■ 자문성과

- 내부관리 시스템을 성공적으로 구축
  - 제품별 원가계산, 월차 결산이 가능해짐
  - 제품 재고관리 기준 정립으로 재고관리가 용이해졌고, 재고 최소화를 이룸

### ■ 향후 전망과 대응

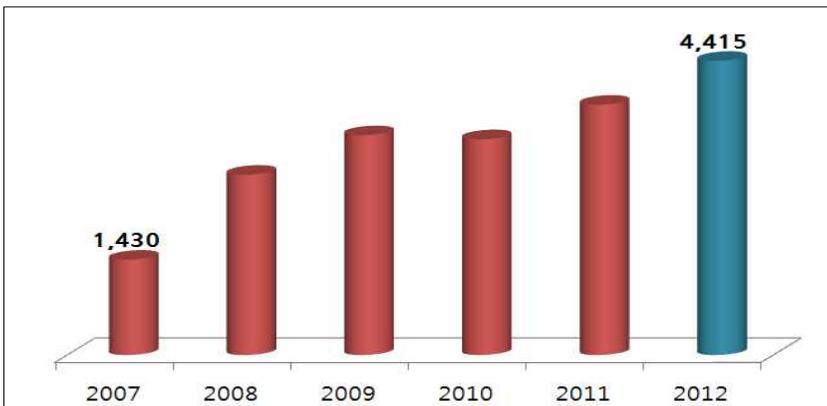
- 세계적인 디자인 브랜드로 자리매김하기 위해 미래지향적 트렌드를 구상하고 이를 디자인화/상품화하는 능력이 필요
- CEO 및 간부사원의 리더십 교육, 구성원들의 자질과 역량개발이 지속적으로 필요

## 기업현황

- 2004년 설립하여 경기 파주시에 위치한 (주)칠삼이일디자인은 디자인 문구, 데스크 용품, 리빙 데코용품 등을 생산하는 업체로 2007년 법인으로 전환함
- 창립(2004)으로부터 7년 후 3월 21일에 세계적으로 존경받는 회사를 만든다는 각오로 회사명을 ‘7321디자인’으로 정함
- 국내 최초로 ‘어린왕자’ 공식 라이선스를 보유하고 있으며, 이 외에도 ‘이상한 나라의 앨리스’, ‘위대한 오즈의 마법사’와 같은 동화와 유럽여행 등을 소재로 한 다양한 디자인 소품을 생산하고 있음
- 섬유원단의 인쇄가공방법 특허출원 중 상표권 3건을 보유하고 있음
- “정직한 회사만이 살아남는다”는 경영방침으로 회사를 운영한 결과, 법인으로 전환한 2007년 대비 매출이 3배 이상 증가하는 등 성장세를 타고 있음(2012년 기준)

### 〈 (주)칠삼이일디자인 법인 전환이후 연도별 매출액 현황 〉

(단위: 백만 원)



(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업 개요			
업 체 명	(주)칠삼이일디자인	대 표 자	김 한
본 사 주 소	경기 파주시 문발동 529-1번지		
업 종	문구용 종이제품 제조업		
근로자수(명)	20	자 산 규 모	4,531
연간 매출액	4,415	연간 순이익	162
주 생산품목	문구, 잡화		

## 자문신청 배경

- (주)칠삼이일디자인은 2008년부터 2010년까지 ‘비즈니스멘토링<sup>1)</sup>’을 통해 자문을 받았으며, 이후 추가적인 자문 및 컨설팅을 필요로 하여 2012년 ‘1:1기업전담 멘토제<sup>2)</sup>’를 통해 정순태 자문위원이 멘토링을 진행 중임
  - 비즈니스멘토링을 통해 경영전략, 조직관리, 회계관리, 해외마케팅에 대한 자문을 받았음
- 비즈니스멘토링에서 원자재 및 제품 재고관리, 외주 생산처 관리, 위탁 판매처 관리를 위해 회사의 실정에 맞게 성공적으로 도입된 ERP의 ‘활용 고도화’를 위한 추가 자문이 필요함
  - ERP의 활용고도화를 통해 내부관리 시스템 구축이 필요함
  - 트렌드에 부응하는 신제품 개발에 박차를 가하여 기업 역량을 강화해야 함
- 경영자를 비롯한 간부사원들의 리더십 계발을 위한 교육 및 자문이 필요함

1) 비즈니스멘토링 : 전직 대기업 CEO 혹은 임원 출신의 자문위원이 중소·중견기업의 멘토(비상근 고문)가 되어 6개월~1년간 종합적인 경영자문을 수행하는 프로그램

2) 1:1기업전담멘토제 : 3회 이상 자문을 받은 기업 대상으로 자문위원 1인이 일정 기간 동안 ‘기업 주치의’가 되어 애프터서비스(A/S) 컨설팅을 수행, 해당 기업의 역량을 지속적으로 강화시켜주는 프로그램



\*㈜칠삼이일디자인의 디자인연구소

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 정순태 위원은 ㈜칠삼이일디자인을 대상으로 2012년 4월 ~ 2013년 현재까지 “ERP시스템 활용고도화 및 임직원 리더십 계발”에 대한 중점 자문을 실시하였다.

### ■ 내부관리 시스템 구축

- 회계처리시스템을 구축함
  - 제품별 원가계산 및 회계처리 방법 구축
  - 세무조정계산서상의 재무상태표와 ERP상의 계정별 잔액 일치
  - 월차결산 실시 : 감가상각의 월할 계상, 퇴직급여충당금의 월할 계상, 매월 마다 당월의 성과금을 산출함

- 차량 등의 고정 자산 매각
- 수출 매출액 기표방법을 현금주의에서 발생주의로 수정 변경
- 판매부진품의 일부의 보상 회계처리를 실시 : 부진품에 대한 명확한 증빙 자료와 계약서에 명시된 경우에 해외시장개척비의 세목으로 판매부진 보상비로 처리함
- 1+1 행사 시 제품별 판매단가의 결정
- 증정매출(진열품, 샘플 교부)의 회계처리

#### ○ ERP 활용

- 제품의 재고관리 기준을 세움 : 안전재고(2개월 판매 예상량), 1회 주문량(4개월 판매 예상량), 최대 재고량(6개월 판매 예상량), 계획판매량 대비 실적판매량 비교 자료를 추출하여 재고관리에 반영
- 위탁 매장별로 출고액 대비 판매액 비교표를 작성함
- 전년 동월 대비 판매실적을 판매 형태에 따라 분석함
- ERP의 구매현황/발주현황/미입고현황 양식을 회사의 실정에 맞게 수정함
- 팀별 재고 추세표를 작성하여 관리하도록 함
- 1회 생산량 적정성 검토 결과를 시연토록 함

#### ○ 성과금 제도 도입

- 산출 근거와 효율 향상을 위해 '판매장려금'으로 명칭을 변경함
- 직원들이 판매 성수기/비수기를 실감하도록 하기 위하여 판매장려금 산출시 성/비수기를 고려하지 않고 실제원가를 기준으로 산출하도록 함
- 팀장에게 집중되던 장려금을 팀원들에게도 지급되도록 하고, 이를 인사과과 등에도 반영하도록 함
- 반품 분류 결과 회사의 손실로 처리할 금액을 산출하여 성과금에서 공제하도록 함

○ 예산관리제도를 도입함

- 계정별 세목 관리는 적요 코드를 등록하여 세목을 관리하도록 함

○ 기타

- 월1회 반품 선별의 날을 정하여 전사적으로 반품을 분류하도록 함
- 실 제조원가와 예상원가의 차이로 인한 판매단가 변경시 고려사항을 명문화함
- 업무처리과실에 따른 부책 기준을 마련함



\*정순태 자문위원과 김한 대표의 멘토링 진행 모습

■ 세계적인 브랜드로 육성

- CEO에게 신제품 개발과 함께 해외시장 개척으로 경영의 무게중심을 옮길 수 있도록 준비해야 함을 교육함
- 시장조사 실시 후 보고서 작성에 있어 직원들의 유연성이 확보되도록 분위기를 조성하는 것이 필요함
- 주요 사업을 디자인 문구에서 디자인 잡화로 성공적으로 이행하기 위한 방안을 자문함
  - 디자인 문구 시장에서는 신제품 개발을 통해 경쟁력을 갖추고 시장을 석권해야 함
  - 디자인 잡화 시장은 신제품 도입의 위험성을 감안하여 신중히 접근해야 함

## 자문성과

### ■ 내부관리 시스템 구축

- 회계처리
  - 제품별 원가계산과 월차 결산이 가능해짐
- ERP 활용
  - 제품의 재고관리기준이 정립됨
  - 위탁매장별 출고액 대비 판매액 비교를 통해 재고를 최소화함
  - 전년 동월 대비 판매실적 분석시스템이 구축됨
  - 팀별 최소 재고 유지가 가능해짐
  - 1회 생산량 관리로 재고 최소화를 유지함
- 생산완료보고서 점검으로 업무 정확성이 높아지고 적시 처리가 가능해짐
- 기타
  - 월1회 반품 선별의 날을 정해 미분류 반품을 해소함
  - 실제조원가와 예상원가 차이로 인한 손실을 방지할 수 있게 됨
  - 업무처리 과실에 따른 부채기준을 마련하여 업무과실을 최소화 함

### ■ 기타

- 시장조사 실시 보고서 작성에 있어 사원들의 유연성이 확보되는 분위기가 조성됨
- 중소기업진흥공단 차입금을 시중은행으로 대환하지 않고 계속 유지하기로 함

## 향후 전망과 대응

- 디자인문구 산업은 가격할인 경쟁이 치열한 반면, 신규 시장수요를 창출할 수 있는 신제품 개발이 미흡하며 여기에 세계적인 경기악화로 시장의 성장이 멈출 수 있는 요인이 산재함

- 이에 따라 ㈜칠삼이일디자인은 시장의 한계에 다다른 ‘디자인 문구’ 시장에서 더 나아가 ‘디자인 잡화’ 시장으로 확장 진출하여 회사의 생존 및 지속성장 방안을 찾아가고 있음
- 또한 천연자죽, 패브릭 등의 소재를 활용하여 기존의 프리미엄 문구의 식상함에 도전하는 새로운 시장을 개척해 나갈 계획임
- 제품, 반제품, 원자재 등 재고자산에 대한 보관처별 재고수량의 실시간 확인이 가능하게 되어 효율적인 관리를 할 수 있게 되었고, 이는 곧 회사 성장의 원동력이 될 것이라고 기대함
- ㈜칠삼이일디자인은 현재 소규모로 출시한 유럽, 미국 등의 시장에서 호평을 받고 있으며, 국내 최초로 세계적인 디자인 상품 브랜드가 될 가능성을 갖고 있음
- 이를 위해 감성이 풍부한 디자인 전문가를 이성적인 판단이 필요한 경영관리와 접목·융합시켜 미래지향적인 트렌드를 구상하고 이를 디자인화/상품화해야 할 것임
- 향후 자문은 CEO를 비롯한 간부사원들에게 리더십 자질 교육을 실시하고, 구성원의 자질과 역량을 계발하는 것에 역점을 두고 추진할 예정임



\*㈜칠삼이일디자인의 주요 상품



2009년 자문시작 7개월 시점에서 자문소감을 쓴 적이 있어 그 글을 꺼내서 읽어보니 감회가 새롭습니다. 정순태 위원님께 자문을 받아 회계지식이 생겼고, ERP를 막 시작하여 그 기대감에 대한 내용, 정방언 위원님의 중장기전략과 회사의 정체성에 관한 지도, 최재후 위원님의 자금관리 자문에 대해서 정리한 글이었죠. 전경련 자문 전에는 전반적인 경영지식 없이 어떻게 회사의 경영이 이뤄졌는지, 지금 생각해 보면 마치 눈을 감고 공중곡예를 하면서도

그 위험성을 모르고 있었던 것처럼 느껴집니다.

5년여의 시간이 흐르는 동안 많은 회사들이 실패한다는 ERP는 이제 7321디자인에는 없어서는 안 되는 시스템이 되어버렸습니다. 구매, 생산, 재고, 영업, 인사, 회계, 그룹웨어가 통합된 시스템으로 이카운트사에서 제공하는 시스템을 7321디자인에 맞게끔 커스터마이징(customizing)하여 사용하고 있습니다.

이제는 2달 후의 자금흐름을 예측할 수 있으며, 제품의 출시시기와 발주시기의 조정 등을 통하여 체계적인 자금운용을 실시하고 있으며, 재고의 흐름이 파악되고 회전율이 좋은 품목과 나쁜 품목들을 따로 관리하여 재고금액을 낮추고 있습니다.

복도에 아무렇게 쌓여있던 재고는 이제 한 눈에 들어오는 진열장에 진열되며, 정확한 수량과 금액으로 관리되고 있고, ERP에서 제공되는 과거의 판매데이터는 연간 제품기획에 반영되어 안정된 매출을 만들어 경쟁력을 높입니다.

이제 ERP운용은 거의 완성되어 많은 부분이 자율적으로 운영되고 있어 프로그램 위주의 자문보다는 임원의 경영마인드, 직원들의 애사심, 성과급제도운영 등의 자문을 받고 있습니다.

그리고 지난 6월 19일 을지로 페럼타워에서 열린 국가디자인정책과 관련한 포럼에서 '창조경제를 위한 디자인의 역할과 활용전략'이라는 주제로 7321디자인이 사례 발표자로 선정되어 발표를 하였습니다. 자기주도적이며 창의적인 디자인회사가 낙후된 산업과 만나 새로운 트렌드와 시장을 만들어낼 수 있다는 내용을 발표하여 주목을 받았습니다.

위와 같이 ERP를 활용한 덕분에 안정적인 창조활동과 리더십의 역량을 갖추어 더욱 튼튼한 강소기업으로 자리매김 할 수 있도록 최선을 다하겠습니다.

## 정순태 자문위원의 자문소감



(주)칠삼이일디자인은 본인이 (주)디앤에코 디자인사업본부장 재직시 현금으로도 구입할 수 없었던 엘리스 다이어리와 도로시 다이어리 제작업체라는 것을 멘토링 참여 후 알게 되었습니다. 당시 무엇인가 경영을 잘못하고 있는 회사라는 이미지가 있었기 때문에 그 원인이 무엇이며, 해법을 찾아 주어야겠다는 생각으로 자문에 임하였습니다.

복도에 재고가 쌓여 있고, 동일한 물품이 여러 곳에 산재해 있는 상황에서 재고로 인한 로스(loss)와 판매기회 손실 등 기회비용 또한 만만치 않을 것이란 판단을 하였습니다. 따라서 내부관리 상태는 미루어 짐작할 수 있었고, 이들을 확인하는 과정에 ERP 도입만이 최소의 비용으로 해결할 수 있다고 판단하여 CEO에게 설명한 결과 흔쾌히 받아들여 Ecount ERP를 도입하여 임직원에게 교육과 함께 이를 적용하여 최대 난관을 거의 지난 단계입니다.

CEO의 의지와 임직원들의 자세, 섬유에 인쇄하는 차별화된 원자재의 독점적 확보는 세계적인 디자인 브랜드가 없는 우리의 현실에, (주)칠삼이일디자인은 우리 고유의 세계적 브랜드를 육성해 낼 수 있는 기업으로 믿어 의심치 않고, 이를 뒷받침할 회사의 실정에 맞는 내부관리시스템으로 정립해주고자 비즈니스멘토링에 이어 1:1 기업전담멘토제로 연결시키고 CEO를 비롯한 간부사원들의 적극 참여로 내부관리시스템화를 이루었습니다.

이제 트렌드를 선도하는 디자인 상품을 개발하여 글로벌 경쟁에서 한류바람을 타고, 국내 브랜드의 세계화에 앞장서게 하기 위하여 감성과 디자인력이 풍부한 CEO를 비롯한 간부사원들로 하여금 이성적 판단이 필요한 경영을 접목시켜, 감성과 이성이 융합하여 미래지향적 트렌드를 발굴하게 하고 이를 상품화시키기 위하여 리더십을 중심으로 인간의 능력을 자연스럽게 최대한 끌어내도록 리더의 자질 등을 중점 자문할 예정입니다.

(주)달성



공영상진(共營相進)의 기틀로 세계를 향하는 기업



(제 1공장 : 초남공장)



(제 2공장 : 울촌공장)



## 가능성을 확장시키는 유망 기업

전남 광양시에 소재한 ㈜달성은 가능성이 많은 기업이다. 1997년부터 매년 전라남도가 선정한 유망 중소기업으로 꼽힐 정도다. 뿐만 아니라 2006년부터 2013년까지 7년 연속 포스코 우수파트너사로 선정되었으며, 2010년에는 PCP 인증업체 중 최우수파트너사로 선정되는 쾌거를 날기도 했다.

### 대내외적으로 입증된 기술력 그리고 기업문화

POSCO와 포스코 E&C, 포스코플랜텍, SNNC 등 포스코 계열사와 남부발전, 현대 계열사, 관공서 등에 제철설비, 발전설비, 기계설비, 강구조물 등을 납품하고 있는 (주)달성의 기술력은 이미 정평이 나 있다. 차별화된 기술력을 토대로 1994년 설립 이래 지금까지 견실한 성장을 거듭해왔지만 2011년, 중소기업으로서의 한계에 부딪혔다. 중견기업으로의 도약이 필요했던 시기였다.

전경련 경영자문단은 2011년 7월부터 2013년 7월까지 '기술개발, 품질관리, 조직 활성화, 판로개척'을 중심으로 경영자문을 진행하였다.

가장 먼저 중소기업청 지원사업인 '민관공동투자 R&D펀드 기술개발사업'을 유치하여 기술력을 확장하는 데 주력했다. 또, (주)달성의 고유브랜드 확보에도 집중했다. 그 결과, Hollow Tapping Bar 의 개공 시간을 단축하고 Door Service Car와 Ladle Tilting Device의 성능이 향상되는 등 차별화된 기술경쟁력을 구축하게 되었다. 또한, 우수한 인재를 확보할 수 있도록 조직을 재편성하고 'POSCO Benefit Sharing' 과제를 통해 성과금을 공유함으로써 원가절감과 기술개발이라는 성과를 동시에 거두었다. 중견기업으로의 도약을 위한 지도와 기업문화 혁신을 이끄는 과제도 함께 진행하였다. 한국산업인력공단에서 진행하는 '중소기업 학습조직화 및 체계적 현장훈련 지원 사업', 포스코가 지원하는 '혁신활동 컨설팅' 등을 유치, 중견기업으로 도약하기 위한 기반을 다졌다. 그 결과, 중소기업 기술혁신협회(사) INNOBIZ의 '취업하고 싶은 500대 강소기업'으로 선정되는 등 괄목할만한 성과를 거두며 탄탄한 성장을 거듭하고 있다.

기술적인 성장 또한 대내외에서 입증 받았다. 미국 기계기자협회에서 품질을 인증하는 규격인 ASME인증규격 CODE 압력용기, 압력파이프, 파워보일러 CODE를 획득(2012.9.13)하였으며 한국산업 안전공단의 KOSHA18001을 인증(2012. 7. 26.)받았다.

해외시장 개척을 위한 노력도 병행되었다. 포스코의 인도네시아 제철소, 브라질 제철소에 (주)달성의 주요 아이템을 납품하고 있으며 2013년 3월 2개 동 규모의 율촌공장을 신축하고 현재, 인도네시아와 중국 현지에 법인을 설립하고 영업력 확대를 위한 방안을 검토하고 있다.

### ■ 기업현황

- 1994년 설립한 (주)달성은 전남 광양시에 소재한 초남공장과 순천시 울촌공단에 소재한 울촌 공장에서 제철설비, 발전설비, 집진설비, 산업기계를 제작, 설치하는 전문업체임
- 주 거래처는 포스코와 포스코 계열회사, 현대제철, 남부발전이며, 현재 연 매출 200억 원에서 중견기업 진입을 위해 300억 원을 목표로 하는 우량 중소기업임

### ■ 자문신청 배경

- 중소기업의 전문 인력 부족으로 인한 구체적인 지도 필요
- 글로벌시대에 부응하는 강소기업으로의 발돋움 절실
- 매출 향상을 통한 중견기업 진입을 위한 기초 준비
- 일하고 싶은 좋은 회사를 만드는 조직 체계화

### ■ 자문내용

- 신규 개발사업
  - 자사 브랜드 개발(집진기, T/P-BAR, EP, 소결장입장치, D/S-CAR 등)
  - 연구개발 전문 인력 육성 및 발굴
- 중견기업 육성 지도
  - 중장기 계획에 따른 매출 증대를 위한 거래선 확충(해외사업 진출)
  - 사업장 확대(매출 증대에 따른 제반설비 확충)
- 기업문화 변화 및 조직활성화 방안
  - 혁신활동을 통한 애사심 고취
  - 상호 존중하는 기업문화 조성 (2011년<신뢰> 2012년<소통> 2013년<감사>)

### ■ 자문성과

- 신규개발사업 박차 : 중기청 지원 사업 민간공동투자 기술개발사업 유치
- 사업장 확충 : 울촌공단 공장 신축(8,200평 부지에 2개동 공장 신축)
- 전문인력 육성 및 증원(2011년 50명에서 2013년 65명으로)
- 기술인력 확보 : 기술자격증 56건(기사, 기능사) 확보
- 학습조직화 및 체계적 현장훈련 한국산업인력공단 지원사업 3개년 선정
- 해외시장 개척 : 인도네시아 현지법인과 협약체결(NUSCACO PERKASA)
- 일하기 좋은 기업 인증  
(중소기업 기술혁신협회(사) INNOBIZ 취업하고 싶은 500대 강소기업 선정)
- 매월 Green-day 지정 24차 행사 진행 - 저탄소 녹색성장 환경개선활동 참여

### ■ 향후 전망과 대응

- 매출 1,500억 원을 목표로 중견기업 진입을 준비하고 있는 바, 중장기계획으로 선진기업의 벤치마킹, 시장개척, 자사 고유기술개발에 박차를 가하여 2017년까지 중견기업으로 도약하고자 박차를 가하고 있음
- 중기청 지원사업 R&D펀드“Dust, Fume 분진의 급속확산 시 순간포집 가능한 집진시스템 기술 개발 사업”이 2012년 5월 1일부터 2014년 4월 30일까지 사업 10억 원으로 진행되고 있는 바 이 사업이 성공된다면 집진설비의 시장 확보에 우위를 차지할 수 있을 것으로 전망됨
- 기술개발 연구소를 확대개편하여 현재 8명의 인원을 20명으로 증원, 기술개발에 더욱 전념할 수 있는 체제를 구축함으로써 매출증대에 기여할 것으로 예상함
- 울촌공장 부지 8,200평 중 미 증축부지 5,000평에 새로운 설비라인을 구축하여 중견기업 진입을 단축할 수 있는 아이템 개발로 명실상부한 설비구축에 최선을 다하여 지역 강소기업으로 도약 예상

## 기업현황

- 1994년에 설립된 (주)달성은 최재원 대표의 posco 15년 재직의 경험을 바탕으로 ‘자율, 품질, 정도경영’의 이념으로 건설한 기업으로 꾸준히 성장하고 있음
- 존경과 신망 받는 기업, 강하고 알찬 중소기업, 사회적 책무를 다하는 기업으로 반듯하게 성장하고자 하며, 부채가 없는 우량 중소기업임
- 전라남도로부터 1997년부터 계속해서 유망 중소기업으로 선정되어 지역사회에 이바지 하는 기업으로 성장하고 있음
- 2006년부터 2013년까지 7년 연속 포스코 우수파트너사로 인증(PCP인증) 받았고, 2010년에는 PCP 인증업체 중 최우수파트너사로 인증을 받았음
- 주 거래처는 POSCO와 포스코 계열회사(포스코 E&C, 포스코플랜텍, SNNC 등) 및 남부발전, 현대 계열사, 관공서 등에 제철설비, 발전설비, 기계설비, 강구조물 등을 납품하고 있음
- 주 아이টে็ม으로는 Hollow Tapping Bar, Door Service Car, Vessel, 대차, 소화차, Bucket, 소결장입장치, Ram-Beam, 경동대, 집진설비, Ladle 등이 있음
- ASME, KOSHA18001, INNOBIZ, ISO9001, ISO14001인증 획득으로 품질경영으로 우수한 제품을 생산하고 있음
- 고로 쇳물 출선에 사용되는 Hollow Tapping Bar는 POSCO에서 World Best, World First 제품으로 인증 받아 세계시장을 겨냥하여 개발에 더욱 박차를 가하고 있음

(2012년 회계기준, 단위 : 백만 원)

기업개요			
업 체 명	(주)달성	대 표 자	최재원
본 사 주 소	전남 광양시 광양읍 초남공단 3길 8		
공 장 주 소	전남 순천시 해룡면 울촌산단 3로 28		
업 종	제조업		
근로자수(명)	61	자 산 규 모	17,851
연간 매출액	18,950	연간 순이익	767
주 생산품목	제철 산업설비, 정밀기계가공, HOLLOW BAR, TRANSFER CAR		

〈 (주)달성 본사 및 공장 현황 〉

구 분	초남공장(본사)	울촌공장
대지면적	6,446.40m <sup>2</sup>	26,887m <sup>2</sup>
공장동	998.00m <sup>2</sup>	4,393.9m <sup>2</sup>
사무동	662.98m <sup>2</sup>	419.67m <sup>2</sup>
주요공정	설계, 가공	친환경산업설비 및 플랜트성 설비제작

## 자문신청 배경

### ■ 내부환경 : 기술개발 및 영업확대, 기업문화 구축

- 자체 브랜드 개발이 미흡함
  - 효율성은 높이고 원가는 줄이는 개발이 탄력을 받지 못하고 있으며, 기술 인력 부족으로 개발에 박차를 가하지 못함
  - 국산화 개발로 납기 및 원가절감 필연성
- 매출 증대를 위한 기반 설비가 미흡함
  - 강소기업 및 중견기업 진입을 위한 기반시설이 구축되지 못함
  - 시장 확대를 위한 영업력 부재
- 일하고 싶은 기업문화 부재하여 임직원 동기부여가 어려움
  - 직원의 주인의식 부재 및 조직 활성화 침체
  - 조직개편에 따른 직원 단결화 필요

### ■ 외부환경 : 해외시장 개척 및 품질관리, 경기침체 대응

- 거래선 확충 및 적극적인 판로개척이 필요함
  - 해외시장 교두보 마련 필요성
  - 외국어 능통한 전문 인력 확보

- 품질향상을 위한 외주업체 품질관리가 절실함
  - 2~4차 업체의 영세성으로 인한 품질저하 관리
  - QC인력 확대로 불량률 최소화 절실
- 경기침체로 인해 수주 물량이 저하되고 있음
  - 경기침체에 대응하여 자사 경쟁력 강화 필요성(공장 확충 필요성)
  - 양질의 제품생산으로 기업이미지 제고

## 진단 및 처방 (자문내용)

전경련 경영자문단 하청정위원은 ㈜달성을 대상으로  
 2011년 7월 ~ 2013년 7월까지 “기술개발, 품질관리, 조직 활성화, 판로개척”에  
 대한 중점 자문을 실시하였다.

### 〈 주요 자문내용 〉

분 야	자 문 내 용
기술개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자체 브랜드개발을 위하여 주 아이টে을 집중 개발</li> <li>• 전문기술인력 확보 및 인재육성(교육)</li> </ul>
품질관리/원가관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자주 감사의 생활화</li> <li>• ASME, KOSHA18001인증으로 품질관리 강화</li> </ul>
혁신활동/조직활성화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 혁신활동을 통한 직원 단결화</li> <li>• 학습조활동 및 조직활성화로 동료애 조성</li> </ul>
판로개척	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해외시장 개척</li> <li>• 사업장 확충으로 기반시설 확대</li> </ul>

## ■ 기술개발

- 중소기업청 지원사업인 민관공동투자 R&D펀드 기술개발사업의 협약을 체결함
  - 과제명 : “Dust, Fume 분진의 급속확산 시 순간포집 가능한 집진시스템 기술 개발”
  - 사업기간 : 2012. 5. 1. ~2014. 4. 30.
  - 사업비 : 10억 원(중기청 3.8억 원 제공, 포스코 3.7억 원 제공, 자사부담 2.5억 원)
  - 과제개요 : 제철소 고로 출선을 위해 고로 개공시 순간적으로 발생하는 Fume, Dust, Gas등을 짧은 시간에 포집, 처리하지 못하여 작업장의 오염, 비산되는 물질에 의한 안전사고 발생하고, 조업을 위한 시야확보가 어려움에 따라 집진시스템의 개선을 통하여 이와 같은 문제를 개선하고자 함
  - 목표치 : 현 수준보다 30% 개선효율을 증가시킴
  - 공동개발 협력기관 : 순천대학교 기계우주항공공학부 산학협력팀
- 자사 아이템 ‘소결장입장치’ 기술을 개발함
  - 과제명 : “소결장입장치 설비 성능의 향상화”
  - 사업기간 : 2001년 9월부터 현재까지 지속적 개발과제
  - 개선과제 개요 : 제철소 분광석과 코크스가루인 배합연료를 소결기 대차에 장입시키는 장치로서 배합원료 입도를 수직 편석 시킴과 동시에 부착광이 발생하지 않도록 상하좌우 전자동으로 스크래핑을 시켜 대차 하부층에는 큰 입자가, 상부층에는 작은 입자가 장입되도록 하고, 동시에 중간층에 공기구멍을 만들어 점화가 잘 이루어질 수 있도록 하면서 소결기 폭 방향의 균일한 장입을 하여 품질향상 및 조항안정을 시키는 설비를 보다 성능을 향상시키기 위해 지속적으로 개선시키고 개발함
  - 목표치 : 현 수준보다 한 단계 업그레이드(Up-Grade) 함

○ 자사 고유브랜드 기술개발

- 과제명 : 1) Hollow Tapping Bar 개공시간 단축
- 2) Door Service Car 성능향상
- 3) 국산화 개발 Bucket 품질향상 및 원가절감 개선
- 4) Ladle Tilting Device 성능향상
- 5) Transfer Car, Slag Pot, Ram-Beam, Ladle 개발을 지속적으로 하고 있음

## 자문성과

### ■ 기술개발 지도

- 자사 고유 아이템 개발(Hollow Tapping Bar, Door Service Car, Bucke, Ladle Tilting Device, Transfer Car, Slag Pot, Ram-Beam, Ladle)에 박차를 가하여 자사의 브랜드 가치를 더 높이고 있음
- 전문인력을 확보함
  - 기술연구소장, 설계부장 등 유능한 인재를 발굴할 수 있게 조직을 재편성 하도록 지도함
- POSCO Benefit Sharing 과제를 통하여 성과금을 공유함으로써 원가를 절감 하고 기술을 개발하는 일거양득의 성과를 도출하게 됨

〈 B/S과제 등록 현황 〉

(단위: 건 수)

2011년	2012년	2013년	계
6	2	3	11

## ■ 품질관리/원가관리

- 미국 기계기술자협회에서 품질을 인증하는 규격인 ASME인증규격 CODE 압력 용기, 압력파이프, 파이프보일러 CODE를 획득하여(2012.9.13) 품질향상에 더욱 기여할 수 있는 기반을 마련하고 전문기술을 요하는 고압 탱크류 등을 수주를 할 수 있게 됨.



### \*미국 기계기술자협회 품질 인증서

- 기존 ISO9001(2000. 10. 7.), ISO14001(2006. 12. 20.)에다 한국산업안전공단에서 인증하는 KOSHA18001을 인증(2012. 7. 26.)받음으로 P-D-C-A의 순환과정을 통하여 체계적인 안전보건활동을 유지하고 있음
- 2014년부터 시행될 포스코 품질인증제도입에 즈음하여 당사에서 시행할 매뉴얼 제작에 전문적인 지식을 보급함
- 포스코와 전경련에서 위탁하여 생산성본부에서 지도하는 KPS 생산성혁신파트너십 지원사업을 통하여 지도받은 수주활동, 품질개선 원가절감 프로세스를 설정하는데 도움을 줌
- 부서별 원가절감 계획을 수립하여 2013년 약 2.8억 원의 원가절감을 추진하는데 자주검사 방법 등 지도를 실시함

## ■ 혁신활동/조직활성화

- 한국산업인력공단에서 중소기업 학습조직화 및 체계적 현장훈련 지원사업을 3년간 지원 받아 HRD(인재개발육성)와 현장혁신(OJT)에 기여함



\*QSS 개선리더 간담회 모습

〈 HRD & OJT 지원현황(자사 부담분 포함) 〉

(단위: 만 원)

2011년	2012년	2013년	계
3,687	3,358	4,058	11,103

- 포스코로부터 2009년부터 혁신활동 컨설턴트 지원 협약체결 후 2013년 7월 현재까지 혁신활동을 지속적으로 전개해 옴으로 개선활동에 기여함



\* (주)달성의 혁신활동 개선사례

- 개선리더들의 수고를 격려하기 위해 2009년 4월 9일부터 매주 대표자와 개선리더간의 중식간담회가 시작되어 2011년 5월 18일 제 100차 개선리더 간담회를 가졌으며, 2013년 5월 29일 제 200차 개선리더 간담회를 갖고 자축연을 가짐
- 달성 임직원 전원이 가족애를 이루기 위하여 매년 표어를 제정하여 함께 공유함
  - 2011년 표어 : 존중과 신뢰 그리고 승리
  - 2021년 표어 : 소통은 도약의 지름 길
  - 2013년 표어 : 감사는 행복의 기본
- 매주 화요일은 부사장과 부서별 점심을 같이 먹는 날로 정하여 직원과 소통함  
(소화모 : 소통과 화합을 위한 모임)



\* '소화모' 실시 모습

## ■ 판로개척

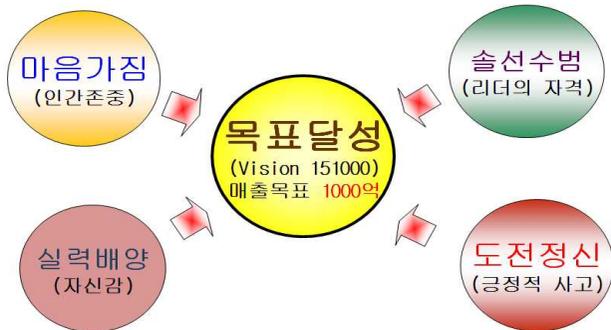
- 해외시장 개척 : 인도네시아 현지법인과 Joint Operation 체결
  - JO. DALSUNG - NUSCACO PERKASA (2012. 4.30)
- 인도네시아 및 중국 현지 법인설립을 통하여 영업력 확대 방안을 검토 중임
- 울촌공장 2개동 공장 신축(2013. 3. 13. 준공)

- 1차 26,887㎡ 중 10,358㎡ 부지에 공장 2동 3,958.7㎡과 도장동 1동 435.2㎡의 제조시설(4,393.9㎡)과 부대시설 식당 및 사무실 419.67㎡를 신축하여 총 건축면적 4,813.57㎡로 제반 제조시설을 갖추므로 수주에 어려움을 없앴

## 향후 전망과 대응

### ■ 해외시장 및 거래선 확대

- 포스코의 인도네시아 제철소, 브라질제철소에 당사의 주요 아이템이 납품되고 있음을 기반으로 하여 시장을 확대해 갈 계획임
- 독일, 일본, 중국과의 기술제휴로 세계시장 선점의 기틀을 확보할 예정임
- 당사의 노하우를 기반으로 하여 현대제철소에 납품하는 기회로 삼아 납품 계획 수립
- 국내 대기업의 진출로 제철설비에서 탈피하여 발전설비, 화학설비, 집진설비에 관심을 가지고 시장 확대에 주력 할 것임
- 당사에서 2년 간 주력하여 개발하고 있는 순간 포집 집진설비가 개발에 성공하면 집진설비 모두에 적용되는 사항으로 시장성 무한 할 것으로 예상됨
- 2015년까지 강소기업 인증, 2017년까지 매출 1,500억의 중견기업 진입을 목표로 차근차근 준비하여 차질이 없도록 전 임직원은 맡은 바 책무에 충실히 임할 것임



〈 글로벌 중견기업 중장기 실행계획 〉

(단위 : 억원)

구분	단기		중기		장기					
	'12년	'13년	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	
계	200	300	600	1000	1200	1500	1500	1500	1500	
매출액 (억원)	내수	200	280	550	850	1000	1000	1200	1200	1200
	수출	-	20	50	150	200	200	300	300	300
자본금(억원)	10	10	15	25	40	40	50	50	50	
종업원수(명)	57	65	120	200	240	260	300	300	300	

○ 중견기업 달성방향

- 3년 평균 매출액 1,500억 원 이상 → 목표 : 2017년~2020년 평균 매출액 1,500억 원

■ 품질관리/원가관리

- 2013년부터 시행될 POSQC 품질인증제도에 대비하여 품질관리 개선 매뉴얼을 제정하고 이에 대한 절차서를 만들어 품질인증 1,000점 만점에 700점 획득을 목표로 함.
- 포스코와 전경련에서 생산성본부에 의뢰하여 실시하고 있는 '2013년 KPS 생산성향상 지도'를 당사에 맞게끔 설정한 'DPS 지도'에 따라 부서별 원가 절감 계획을 성공적으로 수행하여 2억 8,000만 원의 원가를 절감함
- 수입부터 납품까지 모든 검사를 철저히 하여 당사 제품에 대한 이미지를 높일 수 있도록 자주검사와 중간검사를 철저히 수행함

■ 일하고 싶은 직장 분위기 조성

- 성과에 따른 차등 예우와 능력에 상응하는 성과급을 지급하여 직원들의 사기를 진작시킴
- 직원 상호간에 존중과 신뢰를 바탕으로 하여 벽을 허물고 직원들에게 필요한 복지시설을 확충하고 앞서가는 기업 문화로 자랑하고픈 회사를 만들어 감

## 최재원 (주) 달성 대표이사의 메시지



2011년 7월부터 2년간 1대 1 자문을 통하여 경영성과를 이루게 된 것과 한결같은 관심과 배려로 지도해 주신 하청정 자문위원에게 진심으로 감사를 드립니다.

많은 지도가 겹치는 감은 있었지만 모든 지도의 특성을 잘 살려 당사의 경영에 반영함으로 많은 수확이 있었다고 자부합니다.

내년부터 시행될 포스코의 품질인증제도를 준비하는 지금의 심정은 좋은 제품을 생산할 수 있는 체제를 갖추고 싶은 것이 저의 바람이지만, 여러 가지 여건상 부족한 부분이 많음을 인정하지 않을 수도 없습니다. 그러나 더 좋은 제품을 만들기 위한 제도적 매뉴얼과 심사기준에 맞는 제품을 생산하여 POSQC 인증을 획득할 수 있도록 전 임직원이 최선을 다하도록 하겠습니다.

그 동안의 경영지도를 통하여 많은 경영성과를 이루었지만, 앞으로 더 많은 관심과 지도에 힘입어 강소기업이 되고 중견기업으로 진입하는 (주) 달성이 되고자 더욱 열심을 다하겠으며, 언제나 잊지 않고 적극적으로 도와주시고 격려와 관심을 아끼지 않은 전경련과 포스코와 관계자 여러분에게 진심으로 감사의 인사를 전합니다.

“끝까지 웃을 수 있는 사람은 모든 일에 감사할 수 있는 사람입니다”

여러분! 고맙고 감사합니다.

## 하청정 자문위원의 자문소감



정부의 중견기업 중점육성 목표전략의 일환으로 29개의 중소기업이 분야별로 선정된 업체 중에서 기계분야 5개 업체 중 하나로 선정된 중소기업이 (주)달성입니다. 이제 매출액 100억, 120억 원에서 2012년 200억 원으로 발돋움했습니다.

전경련의 중견기업 육성계획에 의해서 경영자문단의 자문을 받은 업체 중 성장가능성이 높은 유망 중소기업에게 중장기 경영자문을 지속적으로 실행하여 중견기업으로 육성코자하는 기업 중에 하나가 또한, (주)달성입니다.

이러한 변화는 포스코 그룹의 지원, 전경련의 지속적인 경영지도, 전 사원 및 임원들의 일체감을 바탕으로 하는 모든 종업원에 노고가 그 밑받침을 이루고 있습니다.

이제 중장기적인 계획을 수립하여 매출액 300억 원 달성에 노력하고 있으며, 2020년경에는 1000억 원 달성을 목표로 해서 매진하고 있는 실정입니다. 상이라는 상은 모두 다 수상을 하였고, 이노비즈 인증, 메인비즈 인증 등... 표창장과 사회 봉사 상등을 포함하여 모범적이고, 우수한 경영실적과 기업의 역사를 만들어 가고 있는 것이 또한 (주)달성입니다.

또한 전경련에서는 이미 중견기업 육성전략으로 이업종 교류회를 조직하여 제1기 및 제2기 중견기업 후보들이 선정되고, 발족되어 상호 업종교류회를 정기적으로 추진 중에 있습니다. (주)달성이 제2기에 속해 있습니다.

본인은 향후 경영지도의 방향을 포스코 내의 유사업종을 찾아서 M&A를 추진코자 계획하고 있습니다. 앞으로 매출액 1000억 원의 중견기업으로써 발돋움하기 위해 시간힘을 쏟아야 할 거라고 생각합니다.

그동안 최재원 회장님, 장사장님, 장운광 부사장님과 관계 임직원의 노고와 협조에 대해서 감사한 마음을 전달하고 싶습니다. 감사합니다.