



기업명	CJ제일제당
대표자	김철하
설립일	1953년 11월 05일
직원 수	6,062명(2012년 11월 기준)
소재지	서울특별시 중구 동호로 330 CJ제일제당센터
업종 및 생산품목	식음료 제조업



기업명	여수돌산갯영농조합
대표자	김성원
설립일	1991년 03월
직원 수	돌산읍 8개리 408 농가
소재지	전남 여수시 돌산읍 죽포리
업종 및 생산품목	식품업

CASE 10 KT 동아일렉콤

개선대체 공동개발형

買死馬骨

다듬고 기다리고 단련하며 더 단단해진 우리

買死馬骨(메시마골) : 죽은 말 뼈다귀를 산다는 뜻으로, 귀중한 것을 손에 넣기 위해 먼저 공을 들여야 한다는 말

LTE RU 전원공급시스템 개선사업



KT와 동아일렉콤의 성과공유제 사업은 LTE 망을 확장하는 사업으로 RU(기지국)에 전원을 공급하는 정류기(整流器 : 전원공급장치)의 개선을 위한 투자사업이다. 기존에는 하나의 기지국 당 정류기가 1대씩 필요했다면 사업 개선 이후로는 하나의 정류기가 기지국 3대까지 커버할 수 있게 됐다. RU/1식 장비를 3RU/1식으로 투입하는 이번 사업은 전원공급시스템의 유지 설비 가격을 절감하는 기술을 접목해 사용 장비를 개선한 성과공유제 사업이다.

추진 기간

2012년 8월 ~ 2012년 9월

추진 목표

개발 항목 : Full Brig 공진형 정류모듈, 방열판, 정류기기구설계, Trans, Choke, 범용 터미널 개발

개발장비 목표 가격 : 267만원 / 3RU 1식 이하

추진 성과

기존 장비 대비 42%의 원가절감 효과 (기존 : 420만 원, 개선: 243만 원)

2012년 투자비 절감액 (2012년 9월 ~ 12월) : 26.5억원

성과의 공유

기존 구매물량 30% 우선배정(11억원 상당)

2012년 9월 ~ 12월 해당품목 전체 물량의 72% 구매(26.2억원)

KT의 성과공유제 <KT WAY>

KT는 2012년 새롭게 KT만의 성과공유제 기준을 수립하고 더 많은 협력사와 다양한 과제를 수행하며 소중한 의견을 모으기 위해 지금 이 순간도 진화를 거듭하고 있다. 개정 이전의 성과공유제는 협력사 제안에 의해 기존장비 개량개선을 중심으로 성과공유 과제를 발굴 하는데 그쳤었다. 그러다 보니 원가절감(10%)의 부담으로 협력사의 참여가 저조했던 점을 거울삼아 2012년 5월 전격 보완을 단행했다. 성과공유제의 적용분야와 과제유형, 성과공유방법을 다양화하고 협력사의 우대를 강화하는 데 개정의 의의를 두고 있다.

KT 향후 성과공유제 추진방향

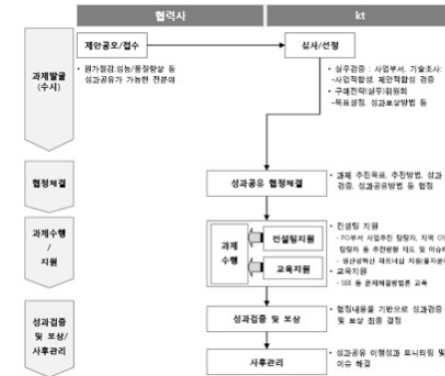
성과공유과제 적용분야 확대	물자·정보통신/건물유지보수공사, 용역, SW개발
성과공유과제 적용유형 확대	개량개선·신장비개발, 공법개선, 국산화
성과공유 과제발굴	정기적인 공모(년1,2회)·연중 수시발굴 전환
과제유형별 성과공유방법 다양화 및 평가가점 부여 등 우대 강화	

KT 성과공유제 과제발굴 계획

구분	2009년
대상	협력사(물자, 정보통신공사, 건물 유지보수공사, 용역, SW개발 등)
공모방법	협력사 포탈 공지 및 협력사 경영진 대상으로 CPO 메일 서신 등
공모과제	원가절감, 성능/품질향상, 매출증대 등 성과공유가 가능한 전분야 '성과공유제 추진 Model' 참조

시기 : 연중 수시접수(단, 5월 14일~31일 사외 공모를 통해 과제발굴 집중)
수시 공모과제에 대해서는 월간단위로 과제심사/선정을 통해 협정체결예정

KT 성과공유제 운영 프로세스



KT 성과보상과 포상

- 협력사 : 수의계약(신장비개발), 구매물량 우선 배정(최대 30%), 원가절감분 Sharing(50~100%), 입증절감성과에 따른 차등 현금보상 등
- PO부서 : 성과공유과제 원가절감성과를 통한 기관경영목표 달성 기여

※ 성과공유 우수기업 및 임직원 포상(대통령, 장관표창)시 추천(지경부)

KT만의 방식을 만들겠습니다

KT

KT는 2013년의 변화를 기대하라고 했다. 내년에는 성과공유제를 KT의 핵심 사업으로 확산할 예정이며, 내부제도를 대폭 개선하겠다는 포부가 대단했다.

“KT는 이미 2006년부터 동반성장이나 성과공유에 관심이 많았습니다. 그러나 방대한 사업망을 운영하다 보니 업무 협력 업체들과의 다양한 성과공유 모델을 만들 수 있는 시간이 지체된 것 같습니다. KT way의 제도적인 보완은 지난 5월 완료되었고요. 협력 업체들로부터 114개의 새로운 사업 제안을 받았습니다. 현재 그중에서 채택된 12개의 과제를 추진 중입니다. KT way는 제도적 보완에서 멈춘 게 아니라 매년 꾸준히 업그레이드해 나갈 예정입니다.”

새로운 아이디어를 내는 회사들이 더 많은 납품을 보장받는 건 당연한 혜택이다. 하지만 기존의 구매제도로는 그런 부분의 혜택을 마음대로 할 수 없는 제도적인 한계가 있었다. 이제 누구라도 신선한 아이디어를 내는 데 주저하지 않도록 확실한 물량배정으로 보상하겠다는 KT. 넉넉한 인프라만큼의 혜택을 기대해도 좋을까?

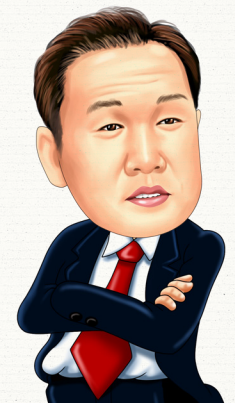
“KT는 공동과제 리더 선정을 통해 과제추진방향 컨설팅 및 교육지원, 그리고 개발에 필요한 환경시험장치, 측정장비 등 인프라시설을 무상 제공하고 있습니다. 연구와 개발을 위한 전폭적인 지원만이 창조적이고 경쟁력 있는 동반성장 생태계를 조성하는 해법 아닐까요?”

KT는 협력사와의 공동과제 리더 선정 이외에도 전사적으로 성과공유 아이디어를 모집 중이다. 임직원들과의 성과공유는 어떻게 이뤄지는 걸까?

“물론 전 직원을 향한 창구도 상시 열려있습니다. 시기를 정해 공모전을 열기도 하는데요. 그렇게 제안한 아이디어가 혹 채택이 되지 않더라도 실무 선에서는 수차례 검토하고 리뷰까지 진행합니다. 어느 부분이 부족한지 어떤 점을 보완하면 되는지 하나의 의견도 소홀히 하지 않으며 최대한 적용하기 위해 노력하고 있습니다. 2013

년부터는 성과공유 Festival을 개최하여, 아이디어를 내고 또 그에 대한 포상까지 하나의 축제로 즐길 수 있는 전사적인 행사로 확대해 나갈 예정입니다.”

한 걸음 한 걸음 소통하고 격려하는 마음으로 성과공유제를 받아들인 KT는 무소의 뿔처럼 자신만의 길을 만들어 나가고 있다.



KT 최원석 매니저

마음을 헤아리는 기술

개발자들에게 고충을 물으면 대부분 붓물 쏟아지듯 하나하나 에피소드를 열거하면서 어려웠던 점이나 힘들었던 점을 말한다. 특히 정해진 시간 내에 목표를 완수했을 때 주어진 시간이 짧을수록 불만은 커지기 마련이다.

겨우 3개월의 시간 동안 엄청난 기술력과 검증 테스트를 거처온 개발자를 만나 힘들었던 점을 물었는데 빙그레 웃는 이들은 처음이었다. 궁금했다. 혹시 밤샘 업무는 안 하셨나요? 물었더니 겨우 웃으며 한마디 한다.

“그건 당연한 건데요, 뭘.”

왠지 이들의 인터뷰에는 달인의 풍모가 느껴진다.

#1

24시간 손에서 스마트폰을 놓지 못하는 당신을 위해 KT는 전국 방방곡곡 기지국을 세우고 관리한다. 그리고 KT와 동아일렉콤이 함께 한 본 성과공유제 사업은 이 기지국을 좀 더 슬림하고 친환경적으로 만드는 경량화 사업이었다.

전원 시스템 전문기업인 동아일렉콤은 이번 성과공유제 사업을 먼저 제안한 협력사다. 기지국에 LTE 망을 확장하는 사업 중 RU(기지국)에 전원을 공급하는 정류기를 1/3로 줄인 사업이다. 기존에는 기지국 한 대당 전원공급장치인 정류기가 동일하게 한 대씩 필요했다면 이 성과공유제 사업 이후부터는 기지국 3대에 정류기 한 대만 설치하면 동일한 기능을 수행할 수 있는 혁신과제였다.

물론 예전에는 양문형 냉장고 크기의 기지국과 바로 옆에 같은 크기의 정류기까지 있어야 한 세트로 제 역할을 했다. 기술 개발로 기지국의 크기는 1/10로 많이 줄었지만, 여전히 전국 수만 개의 기지국은 동일한 수의 정류기를 한 몸처럼 데리고 다녀야 했다. 그런 이유로 기지국을 설치한 건물주로부터 민원이 들어오기도 했다. 분명히 기지국 수로 임대 계약을 맺었는데 동일한 공간만큼 정류기가 설치된 것을 기지국으로 오해한 데서 비롯한 해프닝이 꽤 많았다.

이렇게 민원문제, 임대료 상승, 장비 투자비 상승 문제가 언제라도 제기될 수 있는 상황이 계속되자 정류기 용량을 키워 장비가 차지하는 공간을 줄여야겠다는 KT 내부의 목소리도 커졌고, 이 부분의 개선을 제안한 동아일렉콤의 아이디어도 주목받게 되었다.

구분	일정	주요내용
성과공유과제 제안/접수	2012. 6	LTE RU 전원공급시스템 개선과제 제안/접수
기술요구서 변경	2012.7.3	정류기/축전지 합체 일체형 개선 정류장치 크기 및 형상 변경 등
과제수행	2012.7.3~9.28	Full Brig 공진형 정류모듈 개발 방열판, 정류기 기구설계, Trans, Choke, 범용터미널구성 Compact한 기구 Size 및 용량 증대
현장시범 적용	2012.7.10 ~	양재지사 옥상 정류기 2식 운용 총 9식 수용하여 운용(CCC RU 3식/LTE RU 3식/LRIU 3식) 시범적용 하였으나 운용상 문제점 없음
사업확산적용 추진 결정	2012.7.18	TE 2nd Carrier(900MHz) 구축을 위한 3RU용 연간 단가 계약 요청: 900식(9월), 600식(10월) 2013년 LTE 사업추진 시 적극 반영 예정
성과공유제 협정체결	2012.8.7	과제추진목표, 성과검증, 성과보상방법 등 사전계약

성과공유보상 (물량우대)	2012.9.7 ~	성과보상 : 구매물량 30% 우대를 통한 11억 성과보상 - 총 구매 물량 : 1,500식 (9월 : 900식 원료, 10월 : 600식, 계약단가 : 243만원) - 동아일렉콤 구매물량 : 1,080식 (9월 : 648식 원료, 10월 : 432식, 총구매 물량의 72%)
---------------	------------	---

3개월간의 성과공유과제 추진 일정

#2

이번 성과공유제 사업 추진 기간은 3개월이다. 물론 동아일렉콤의 자체 기술력으로 준비하던 과제를 제안한 사례라고 해도 결코 길지 않은 시간이었다. 본 프로젝트의 설계를 담당한 동아일렉콤 엄홍찬 책임연구원은 이렇게 프로젝트 과정을 회상한다.

“정류기는 내부에서 발생하는 열을 조절하는 게 가장 중요합니다. 외부 온도에 민감한 기기니까요. 프로젝트 기간이 짧다고 해도 테스트만큼은 더 완벽하게 해야 합니다. 3개월 동안 고객사 요구사항대로 솔루션의 사양을 맞춰 설계하고 영하 30도, 영상 80도에서 200시간 이상 테스트를 실시했습니다.”

정류기는 인체로 보면 심장이다. 기지국 정류기의 전원이 꺼지면 그 일대의 모든 휴대전화는 셧다운 된다고 하니 부품 하나, 테스트 하나도 허투루 할 수가 없다. 일반인들은 전혀 모르는 분야지만 전원 시스템에 이용하는 전기도 쉽게 말해 고급품과 염가제품으로 나뉘고 한다. 동아일렉콤이 국내시장의 80%를 점유할 수 있는 비결은 창립 이후 일명 저렴한 전기에 사용되는 기술 자체를 단 한 번도 적용한 적이 없다고 한다.

이렇게 공을 들여 수행한 첫 성과공유제 사업의 핵심은 성공적인

기술 개발은 물론이고 양사가 나눈 성과의 공유부분이다.

KT는 동아일렉콤과 함께 추진한 ‘LTE RU 전원공급시스템 개선’ 과제로 기존장비를 개량, 개선하여 기존 방식 대비 투자비를 42% 절감했다. 기존 정류기의 경우 1개소에 4,206천 원의 비용이 소요됐다면 개선 후 장비는 2,430천 원이다. 그러면 2012년 말까지 총 2,655백만원을 절감한다는 계산이 나온다. 이러한 성과이익은 KT와 동아일렉콤의 사전계약 체결내용에 따라 구매물량의 30%를 동아일렉콤을 통해 우대 구매했으며 금액으로 보면 11억 원의 성과보상이 이루어졌다.

보통은 동아일렉콤과 성과공유제 계약을 체결했으니 전량 구매를 해야 한다는 의견도 있다. 하지만 모든 기업은 하나의 제품을 단 한 개의 기업에서 조달받지 않는 것이 불문율이다. 해당 업체의 공장이나 본사에 자연재해나 예기치 못한 상황이 생길 경우 연관된 기업까지 파장이 있기 때문에 단일업체 납품은 이뤄지지 않는다.

따라서 이번 과제의 기술공유는 동아일렉콤 외 KT에서 복수의 제조 협력사를 운용해 그 제조협력사에도 개발 Concept 등을 공유하여 동일하게 개발, 납품이 이뤄진다.

2013년 KT의 성과공유제는 달라질 거라고 한다. 좀 더 이익을 나누고 더 많은 협력과제를 추진한다고 했다. 첫 성과공유제 사업의 성공으로 KT와 함께 일하는 모든 협력업체에 기회의 한 해가 되길 바라본다.

제품이 아니라 기술을 전합니다

동아일렉콤

“제품이 아니라 기술을 판매하는 기업으로 봐주시면 좋겠습니다.”

전원 시스템에 있어 국내를 넘어 해외까지 명위를 떨치는 동아일렉콤은 기술에 대한 자부심이 대단했다.

“고객사가 원하는 것, 생각으로 그리는 것, 그 모든 걸 구현한 기술로 답변을 해드리는 게 동아일렉콤이 할 일입니다. 단순히 발주를 받아 제품을 만들어 납품한다는 의미라면 전 직원이 이렇게 제 일처럼 매진하지 않을 겁니다.”

국내 시장의 80%를 차지하는 기업은 역시 임직원 모두의 주인의식 또한 막강했다. 동아일렉콤은 중소기업에서 ‘소’라는 단어는 빼도 될 만큼 탄탄한 기업이었다. 연구소는 설비부터 개발까지 외부 도움 없이 모든 연구가 자체적으로 이뤄지고 사명을 띤 동아 협동화단지도 운영 중이다.

“저희가 KT의 협력사인 것처럼 동아일렉콤의 협력사인 4개 회사가 꽤 먼 거리에 흩어져 있었습니다. 적게는 50분부터 최대 2시간 가까이 떨어진 위치에서는 물류에 대한 비용도 많이 발생하고 품질을 유지하거나 납기에도 효율성이 떨어지기 때문에 용기종기 모여 품질 검수까지 빠르게 확인할 수 있도록 한 자리에 모은 겁니다.”

직원들 모두가 현장에 나가서도 사전 검증까지 자기 일처럼 철저히 하는 회사, 전국 어딜 가도, 어떤 고객이 찾아도 즉각 대응이 가능한 믿음직스러운 전원시스템 회사에 성과공유제에 대한 소감을 물었다.

“성과공유제에 참여하려면 실패는 절대 없다는 전제를 하고 전력을 다해야 합니다. 서로 상생하기 위해 잡은 기회를 놓치지 말아야죠. 그리고 성과의 공유인 물량



좌측부터 KT 최원석 매니저, 반봉한 매니저, 홍진선 팀장 / 동아일렉콤 정용현 부장, 엄홍찬 책임연구원, 윤창희 과장

배정을 많이 받다 보면 성과공유제의 매력에서 빠져나오지 못할 것 같습니다.”

짧은 시간에 과제 개발에 성공했으니 개발자들의 노고를 격려해 달라는 부탁을 했다. 누구 하나 고를 수 없이 모두의 노력이라고 했으나 특별히 이들 개발자에게 감사의 말을 전했다.

“동아일렉콤 연구소 김진석 책임 연구원, 김대현 선임 연구원, 이기범 연구원, 모두 수고 많았고, 고맙습니다.”

한 가지 기술에 수십 년을 정진해 온 기업에는 그들만의 품격이 있었다.



동아일렉콤 정용현 부장님



기업명	KT
대표자	이석채
설립일	1981년 12월 10일 (한국전기통신공사 설립)
직원 수	31,155명
소재지	경기도 성남시 분당구 불정로 90 (정자동 206번지)
업종 및 생산품목	전기통신업(정보통신, 뉴미디어사업 등)



기업명	동아일렉콤
대표자	손성호
설립일	1976년 12월 29일
직원 수	212명 (연구원 75명, 기능직 54명, 사무직 83명)
소재지	경기도 용인시 양지면 제일리 678-3번지
업종 및 생산품목	직류전원공급장치(+24V), 직류전원공급장치(-48V), DC/DC Converter, AC/DC Converter, Inverter, UPS, Board Mounted Power Module, Power Monitoring System, 선박평형수용정류기

REPORT

협약이행 성과 보고서 2012