118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지118 CTP-6

가업승계 성공을 위한 후계자 양성 프로세스



김선화 소장
한국가족기업연구소

강사소개



김 선 화
경영학 박사

- 가업승계전문가
- 가족기업승계연구소장
- ㈜에프비솔루션즈 대표
- 미국 가족기업협회(FFI) 정회원
- FFI 인증 Family Business Advisor (CFBA)
- FFI Asia Circle 한국대표
- 국제공인 재무설계사(CFP)
- 연락처 : 010-3277-6070
- E-mail : ksh@fbsolutions.co.kr



왜, 지금 가업승계인가?

"최근 5년간 양돈 농가수 35.2% 감소"
〈양돈농가 2010년 – 7,347농가, 2016년 4,761농가〉

"양돈농가 고령화율 38.6%로 심각한 수준"

"경영승계대책 시급"

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지119 CTP-6

양돈농가의 승계준비 현황

후계자 유무		비율
후계자가 있다		47.2%
없다 (52.8%)	자신의 세대에서 중단하겠다	7.4%
	타인에게 농장을 임대하겠다	10.2%
	매도하겠다	8.3%
	아직 계획이 없다	26.9%
경영자가 앞으로 종사할 예상기간 : 11년		100%

• 양돈은 108개 농가 대상 조사

가업승계를 준비하는… 경영자의 꿈

Shirt Sleeves to Shirt Sleeves

Padre Bodeguero
Hijo Millonario
Nieto Pordiosero

富
不
過
三
代

Pai Rico
Filho Nobre
Neto Pobre

Forvarva
Arva
Fordarva

La premiere generation la cree
La deuxieme la developpe
La troisieme la tue

Erwerben
Vererben
Verderben

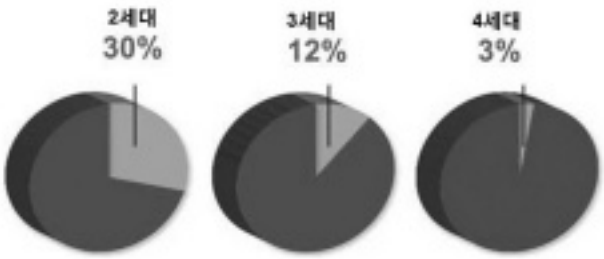
Theseus
Pericles
Alcibiades

부자 3대를 못 간다.

* Rags to Rags – 유태인
* Farmer, Noble son, Poor Grandson – 포르투갈
* From Barn Stalls To Stars To Barn Stalls – 이탈리아

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지120 CTP-6

가업승계 성공율



세대이전에 실패하는 이유?

경제적 자본



인적 자본



- 지식
- 스킬, 경험, 능력
- 가치관 & 인성
- 도덕성 & 윤리의식

사회적 자본



가족자본



118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지121 CTP-6

경주 최 부자 400년 부의 비밀



육훈(六訓) – 집안을 다스리는 지침

1. 과거를 보되 진사 이상 벼슬을 하지 마라. (권력경계=인적)
2. 만석 이상의 재산을 모으지 마라. (소작농의 생활 보장=사회적)
3. 과객을 후하게 대접하라. (정보 교류=인적,사회적)
4. 흉년에는 땅을 늘리지 마라. (상생=사회적)
5. 며느리는 3년 간 무명옷을 입어라. (근면,검소=인적)
6. 사방 백리 안에 굶어 죽는 사람이 없게 하라. (사회적 책임=사회적)

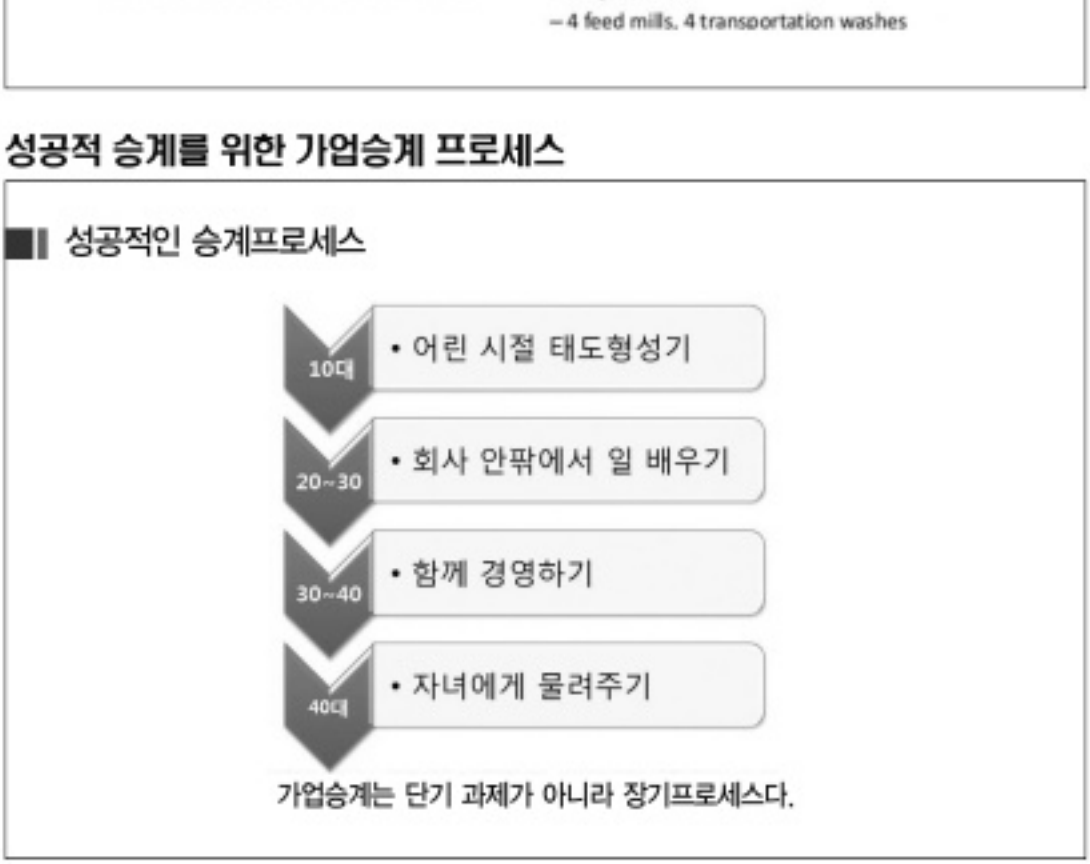
가족기업 (Family Business)



118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지122 CTP-6



성공적 승계를 위한 가업승계 프로세스



118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지123 CTP-6

1단계 – 어린 시절 태도형성기

승계준비, 빠를수록 좋다.

농장과 심리적 거리를 가깝게 하라






자녀의 인성과 윤리의식

세계적인 부자들의 자식교육

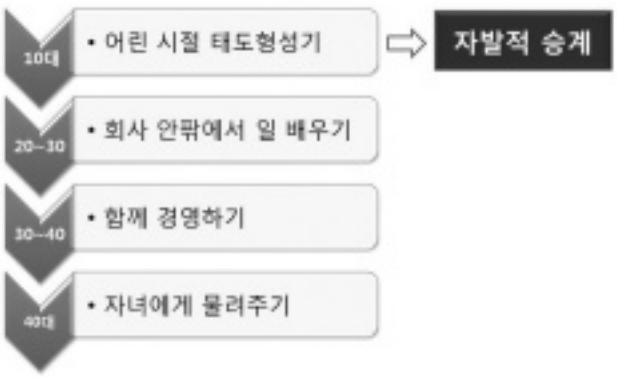
1. 먼 미래를 내다 보는 방법으로 끊임 없는 독서를 강조한다. (인적)
2. 절약의 습관을 통한 절제의 기술을 가르친다. (인적)
3. 노동이 가치를 귀하게 여긴다. (인적)
4. 사회적 의무를 다할 것을 강조한다. (사회적)

부자들의 자녀 교육 中

가업승계, 밥상머리 교육부터 시작하라.

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지124 CTP-6

성공적인 승계프로세스



2단계 – 회사 안팎에서 일 배우기

현장에서 배워라.

밑바닥부터 배워라.

■ **회사 밖에서 경험을 쌓아라. (3~5년)**
- 능력을 키우고 시야를 넓힌다.
- 조직 내 직면할 문제에 대한 해결능력에 도움이 된다.
- 자신감 및 새로운 기술에 대한 통찰력 기회
- 직원들로부터의 존중과 지원

■ **현장에서 실무를 배워라.**
- 직원들과 함께 일하며 협력하라.
- 부모님의 노하우와 암묵지를 배워라.
- 세미나 및 교육과정 등을 통해 경영에 필요한 내용을 학습하라.
  - 경영교육(회계, 리더십, 조직관리 등), 후계자 교류, 업계동향, 타사방문 등

가족과 기업을 엄격히 구분하라.

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지125 CTP-6

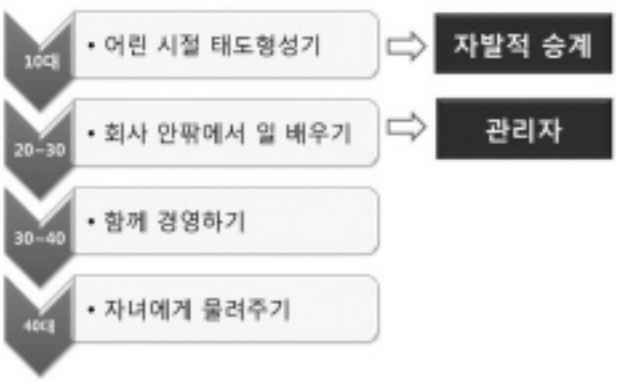
경험과 암묵지를 전수하라.

■형식지(Explicit Knowledge)
- 만질 수 있는
- 볼 수 있는
- 제3자가 알 수 있는
- → Dale, 정보, 파일, 증서

■암묵지(Tacit Knowledge)
- 만질 수 없는
- 볼 수 없는
- 개인적인
- → 경험, 생각, 역량, 헌신



성공적인 승계프로세스



3단계 – 후계자의 리더십 개발

권력보다 권위를 갖추라

권력(Power)	Vs	권위(Authority)

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지126 CTP-6

관리자 vs 리더

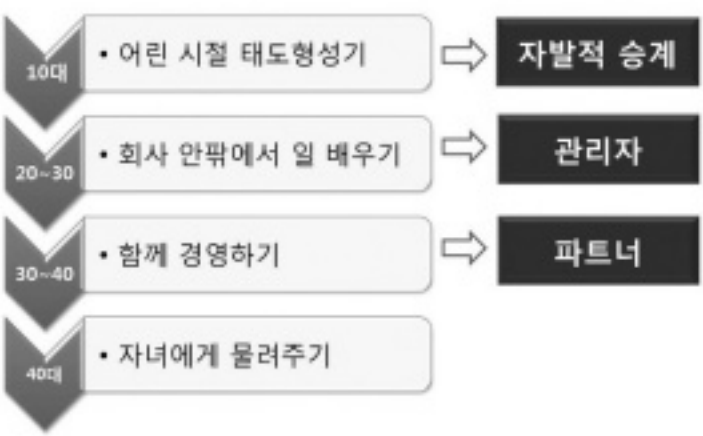
관리자(Manager)	리더(Leader)
• **현재**에 중점을 둔다.	• **미래**에 중점을 둔다.
• **안전성**을 선호하는 **행정가**이다.	• **변화**를 환영하는 **혁신가**이다.
• **단기** 지향적이다.	• **장기** 지향적이다.
• 세부적인 **계획과 일정**을 개발한다.	• **비전**과 **전략**을 개발한다.
• '**무엇**'과 '**어떻게**'로 리드한다.	• '**왜**' 그리고 '**무엇**'으로 리드한다.
• **통제**에 의존한다.	• **신뢰**를 바탕으로 위임한다.
• **복잡한 문제**를 해결하는 것을 좋아한다.	• **단순화**시키는 것을 선호한다.
• 이성적인 **사고**를 사용한다.	• **직관**을 신뢰한다.
• **단순 시스템** 구조에 중점을 둔다.	• **철학, 핵심가치, 공통의 목표**를 가진다.

후계자가 갖추어야 할 자질

현 황	중견기업	중소기업
1. 경영철학과 기업가 정신	66%	32%
2. 리더십과 조직관리	31%	29%
3. 전문적 기술 및 지식	5%	14%

→ 스스로 의사결정 할 수 있도록 위임하라.

성공적인 승계프로세스



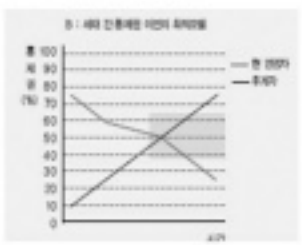
118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지127 CTP-6

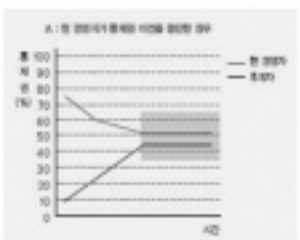
4단계 – 자녀에게 물려주기

점진적으로 권한을 이전하라

과감하게 권한을 위임하라.







아름다운 릴레이



'위대한 영웅인 CEO가 치러야 할 마지막 시험은 얼마나 후계자를 잘 선택하느냐와,
그의 후계자가 회사를 잘 경영할 수 있도록 양보할 수 있느냐 하는 것이다.'
[피터 드러커]

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지128 CTP-6

은퇴준비와 비상대책을 세워라.

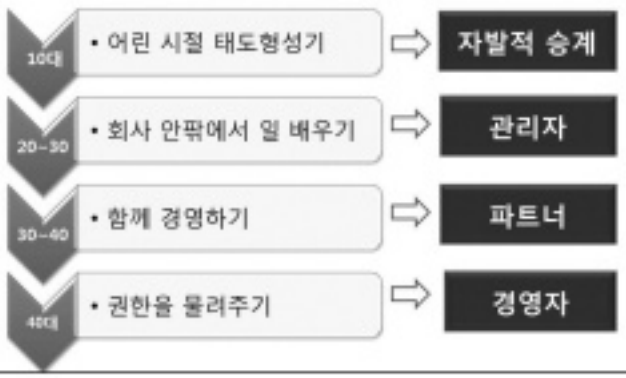
[은퇴준비 어떻게 할 것인가?]
1. 은퇴 10년 전에 준비하라.
2. 은퇴 후 편안한 여생을 보낼 만큼 재정적으로 준비하라.
3. 은퇴 후에도 멘토로 남아라.

[비상대책을 세우기 위한 질문]
1. 내가 없으면 가족에게 어떤 일이 일어날 것인가?
2. 농장에는 어떤 일이 일어날 것인가?
3. 소유권과 상속세 관련해서 어떤 일이 일어날 것인가?
4. 외부관계자(은행, 주요공급자, 고객)는 어떠한 반응을 보일 것인가?

준비 없는 가업승계의 문제



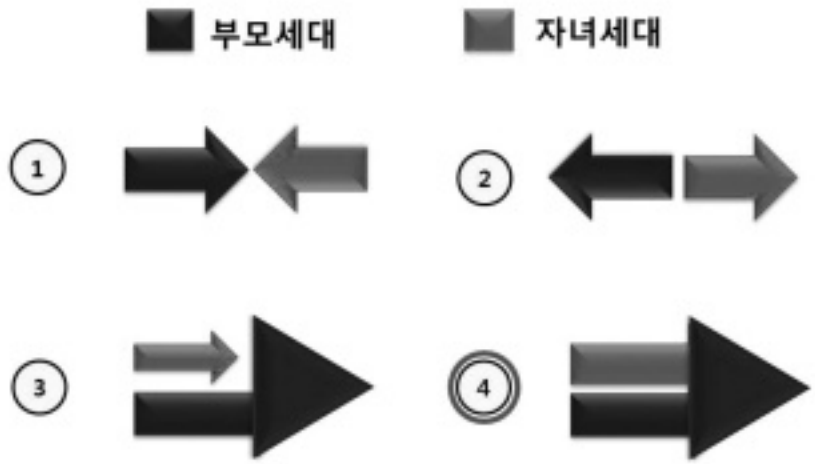
성공적인 승계프로세스



118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지129 CTP-6

성공적 승계를 결정짓는 세대간의 관계

부모와 자녀세대의 관계



세계일보 2016. 10. 25

OO지역 돼지 5,000여마리를 키우고 있는 이모(57)씨는 큰아들(27) 때문에 골치다.
…... 올해 OO회사에 취직해 다니던 아들을 겨우 달래서 양돈업을 이어받기로 했는데 이씨의 걱정은 진행형이다.

변화 "양돈장에 최첨단 정보통신기술(ICT)을 도입해 돼지 입식을 대폭 늘려야 한다"는 아들과

"지금 시설로도 충분하다.
무모한 투자는 실패 확률이 높다"는 아버지가 보존

의견 충돌로 부자간 갈등의 골이 깊어지고 있어서다.

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지130 CTP-6

덴마크 양돈농가 세대별 특징

1세대의 특징	2세대의 특징
✦ 장인정신 ✦ 투자효율성 강화 방식 ✦ 저비용농장 운영 ✦ 노후대비	✦ 싸게 물려받아 더 크게 발전시키는 것 ✦ 새로운 기술 ✦ 부가가치를 높이는 것 **What?** ✦ 제품개발 ✦ 재투자전략 ✦ 생산비용 최소화 **How?**
보존	변화

■ 1세대는 새로운 방식 인정, 2세대는 기존 전통의 장점 인정
■ 변화와 발전을 위해 더 유연해져야 한다.

초인류 장수기업의 성공비결

"지킬 것은 지키고 바꿀 것은 바꾼다" (온고지신)

■ **지켜야 할 것**
– 핵심가치와 기업목적
(기업의 정신)

■ **바꿔야 할 것**
– 핵심가치, 목적 외의 모든 것
(비전, 목표, 전략, 운영방식)



출처 짐 콜린스, 제리 포라스(2005) '성공하는 기업들의 8가지 습관 (Built to Last)'

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지127 CTP-6

■▌세대간 좋은 관계를 유지하라

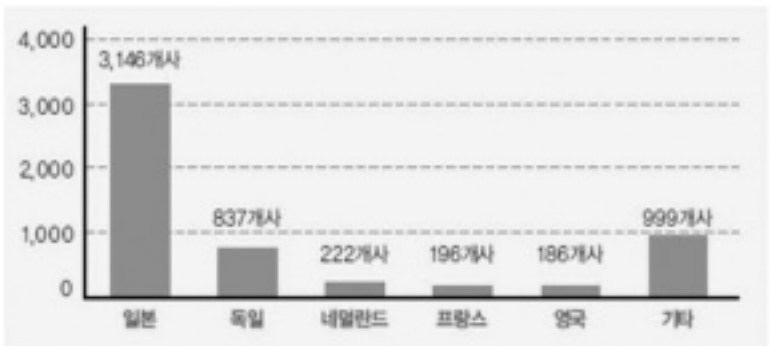




1. 기업의 이념과 경영철학을 계승하라.
2. 미래의 꿈과 비전을 공유하라.
3. 정직하고 개방적인 소통에 힘써라.

돈보다 정신을 물려줘라

■▌200년 기업의 생존비결



세계 장수기업 수(창업 200년 이상 기업 대상)

- 창업자의 경영철학과 기업이념을 목표로 경영해왔다.
- 200년 가족기업 (레 제노키앙)
  "창업초기부터 전수된 경영철학과 핵심가치를 지켜온 것"

118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지132 CTP-6

경영철학과 기업이념

■ 기업이념
창업자가 사업을 통해 시장과 사회에 어떤 공헌을 하며 살아갈 것인가를 다짐하는 경영자의 생각

■ 경영철학
창업자의 기업, 고객, 직원에 대한 생각으로 경영 활동을 해 나가는데 있어 가지고 있는 사고방식

장수기업의 경영철학



정신이 무너지면 물질이 무너진다







118-133 김선화.ps 2018.5.14 5:9 PM 페이지123 CTP-6

한 방향 경영설계도



출처: EoM 경영연구원