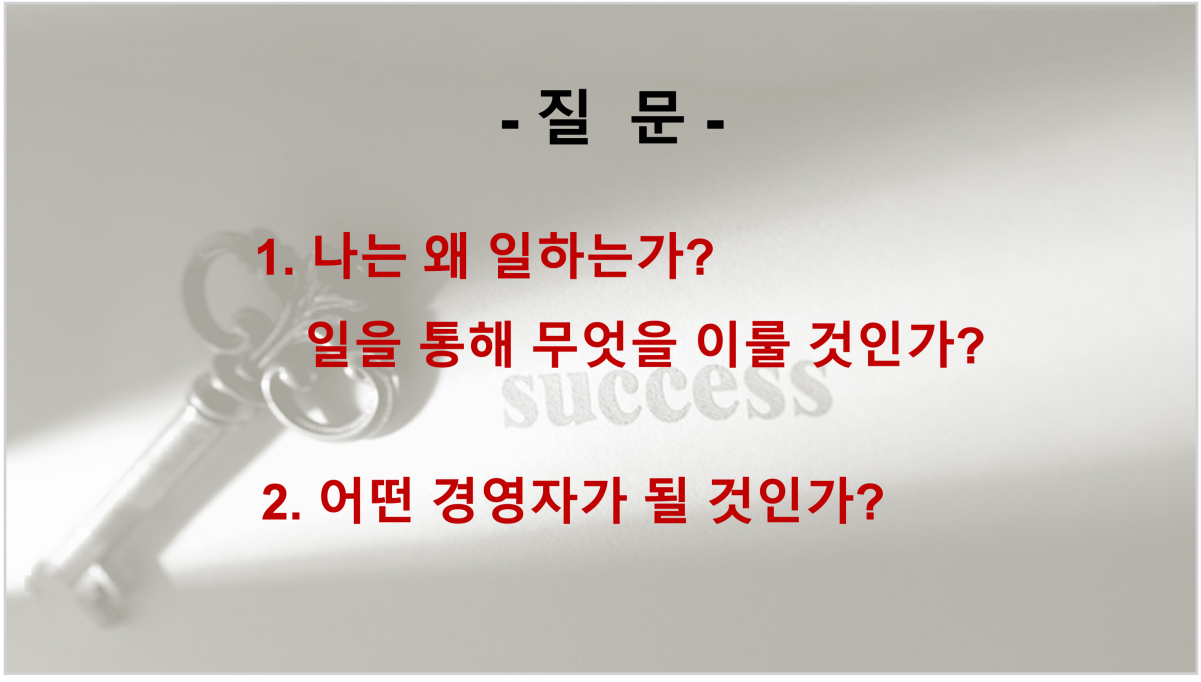
세대 간의 갈등과 소통방안



김 선 화 박사
한국가족기업연구소





"Shirt Sleeves to Shirt Sleeves"

Padre Bodeguero	富	Pai Rico
Hijo Millonario	不	Filho Nobre
Nieto Pordiosero	過	Neto Pobre
Förvärva	三	La première génération la crée
Ärva		La deuxième la developpe
Fördärva	代	La troisième la tue
Erwerben		Theseus
Vererben		Pericles
Verderben		Alcibiades

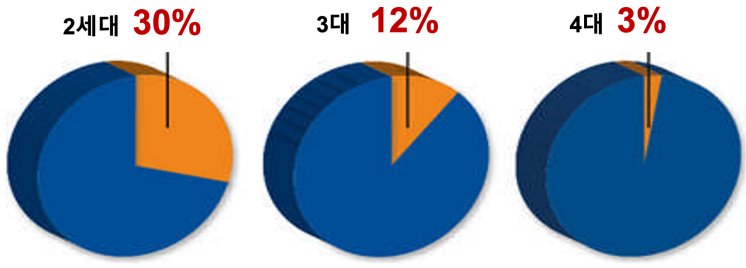
부자 3대를 못 간다.

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

Copyright © FB Solutions

가족기업의 생존율

"Shirt Sleeves to Shirt Sleeves in three generations"



가족기업의 97%는 3대를 넘기기 어렵다!

Source Family Firm Institute 2005

Copyright © FB Solutions

Copyright © FB Solutions

가족자본(Family Capital)

경제적 자본



인적 자본



- 지식
- 스킬, 경험, 능력
- 가치관 & 인성
- 도덕성 & 윤리의식
- 인내(Patient Capital)

Copyright © FB Solutions

가족자본(Family Capital)



Copyright © FB Solutions

경주 최 부자 400년 부의 비밀



Copyright © FB Solutions

육훈(六訓) 집안을 다스리는 지침

1. 과거를 보되 진사 이상 벼슬을 하지 마라. (권력 경계=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 3년간 무명옷을 입어라. (근면·검소=인적)
6. 사방 백 리 안에 굶어 죽는 사람이 없게 하라. (사회적 책임=사회적)

Copyright © FB Solutions





THE MASCHHOFFS



We are
PROGRESSIVE FARMING.
FAMILY STYLE.

OUR COMPANY TODAY

- 5th Generation Family-Owned
- HQ in Carlyle, IL
- Largest Network of Family-Owned Pig Farms in North America
  - Approx. 750 production sites and 550 family farm partners
- About 5 Million Market Pigs to 4 Customers
- Decentralized Operations Span 9 States
  - About 1,300 employees
  - 218,000 sows
  - 4 feed mills, 4 transportation washes

家業 (가족기업, Family Business)



가족기업은 구시대적 지배구조인가?

"가족기업은 성과도 높고 수명도 길다."

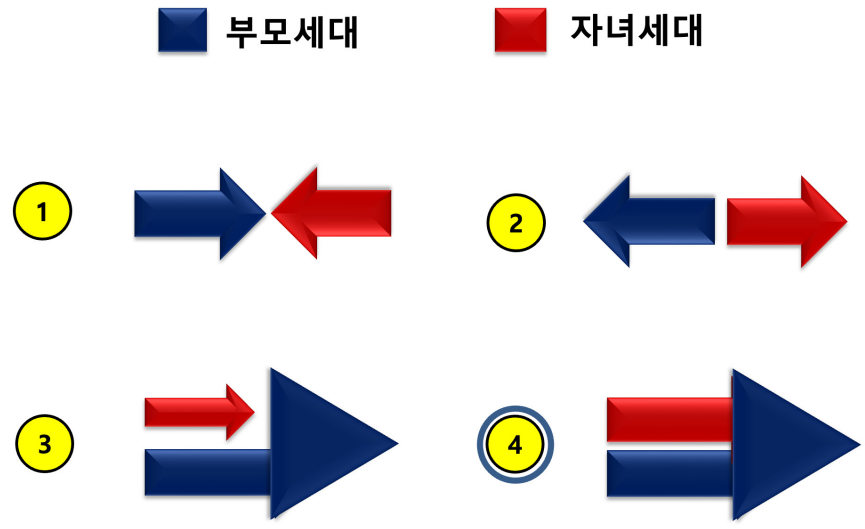
- 장기적인 사업계획
- 신속한 의사결정과 과감한 투자
- 보수적 자금 운영

가업승계 성공전략 1

세대간 소통과 신뢰

[사회적 자본]

Copyright © FB Solutions



세계일보 2016. 10. 25

OO지역 돼지 5000여 마리를 키우고 있는 이모(57) 씨는 큰아들(27) 때문에 골치다. ..... 올해 OO회사에 취직해 다니던 아들을 겨우 달래서 양돈업을 이어받기로 했는데 이 씨의 걱정은 진행형이다.

"양돈장에 최첨단 정보통신기술(ICT)을 도입해 돼지 입식을 대폭 늘려야 한다"는아들과

"지금 시설로도 충분하다. 무모한 투자는 실패 확률이 높다"는아버지가

의견 충돌로 부자간 갈등의 골이 깊어지고 있어서다.

Copyright © FB Solutions



덴마크 양돈농가 세대별 특징

1세대의 특징	2세대의 특징
장인정신 투자 효율성 강화 방식 저비용 농장 운영 노후 대비	싸게 물려받아 더 크게 발전시키는 것 새로운 기술 부가가치를 높이는 것 — What? 제품개발 재투자전략 생산비용 최소화 — How?
보존	변화

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

초인류 장수기업의 성공비결

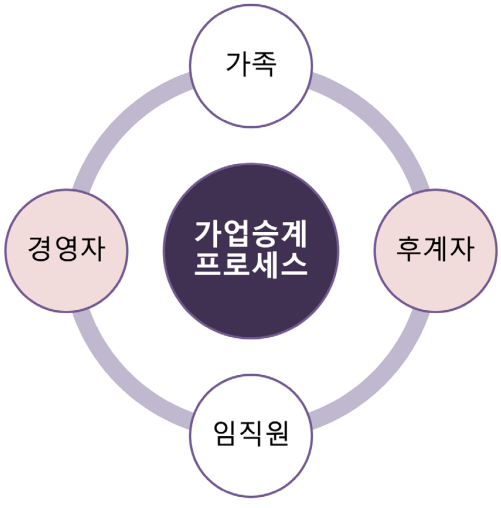
"지킬 것은 지키고 바꿀 것은 바꾼다" (온고지신)

- **지켜야 할 것**
  - 핵심 가치와 기업 목적 (기업의 정신)
- **바꿔야 할 것**
  - 핵심 가치, 목적 외의 모든 것 (비전, 목표, 전략, 운영방식)



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

가업승계 관련 이해관계자



Copyright © FB Solutions

성공적 승계를 위한 요인

구분	성공요인	비율	순위
경영자	경영자와 후계자 간의 좋은 관계(신뢰)	36%	1
	비전 및 경영철학, 핵심 가치 공유	24%	2
	자발적 은퇴 의도	18%	
	지식 이전(실무, 암묵지 등) 및 후계자 육성	16%	
후계자	후계자의 능력	20%	3
	후계자의 자발적 승계 의도	20%	3
	어린 시절부터 기업에 노출	13%	
	기업에 적합한 후계자의 속성	13%	
	기업 밖에서의 경험	7%	
	가족 및 기업 내에서 정당성과 신뢰 확보	5%	

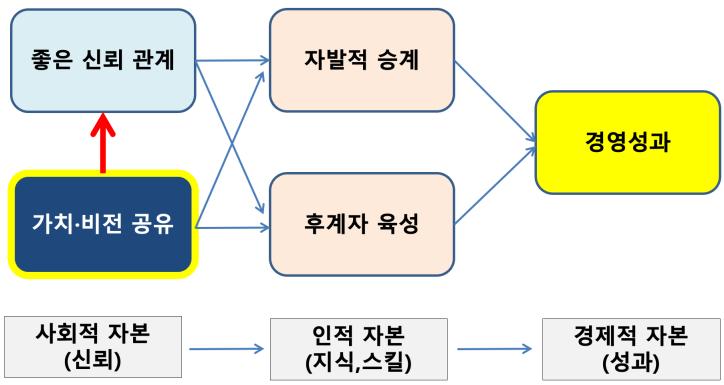
Copyright © FB Solutions

좋은 관계란?

1. 세대 간 밀접한 유대관계가 형성되어 있다.
2. 중요한 사안에 대해 협의가 잘 이루어진다.
3. 의사소통이 원활하다.
4. 이견이 있을 때 일방적인 결정보다 의견을 조율한다.
5. 상호 협조가 잘 되고 있다.

Copyright © FB Solutions

성공적 승계에 영향을 미치는 요인



김선화, 한국산업경제학회, 2013년

Copyright © FB Solutions



좋은(신뢰) 관계를 맺는 법





1. 꿈과 비전 공유
2. 경영철학과 핵심 가치 공유
3. 정직하고 개방적인 소통(커뮤니케이션)
4. 의사결정에 참여

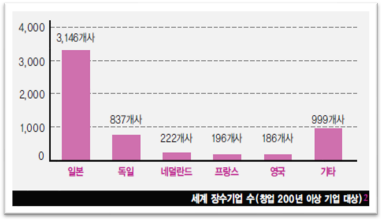
가업승계 성공전략 2

돈보다 정신을 계승하라

[경영철학과 기업이념]

Copyright © FB Solutions

200년 기업의 성공비결





➢ 일본의 200년 기업 : 가업계승과 기업이념 실현을 목표로 경영해 왔다.
전통의 계승과 혁신을 동시에 추구해 왔다.

➢ 에노키앙 : "창업초기부터 전수된 경영철학과 핵심 가치를 지켜온 것"

1. 가장 강력한 가족 자산(Family Asset)을 가지고 있다.
2. 명문장수기업은 적응력과 혁신성이 뛰어나다.

Copyright © FB Solutions

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 나가는 데 있어 가지고 있는 사고방식

한국야쿠르트
윤덕병 회장의 창업 정신과 신조

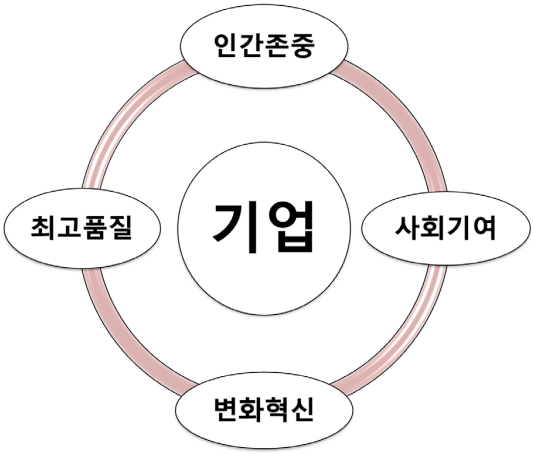


윤덕병 회장

창업부터 오늘날까지 한국야쿠르트는 건강한 사회를 만들겠다는 원칙에서 한 번도 흐트러짐 없이 오직 국민의 건강증진을 위해 힘쓰고 있습니다.

창업정신	신 조	사 훈
健康社會建設 보건 음료의 개발과 보급으로 국민의 건강증진에 기여한다.	신 조 1. 국민보건에 기여하는 야쿠르트의 일체한 법규준수, 우리들의 임무다. 2. 우리들은 우리 사업의 발전을 도모하며 국가사회한 식능의 일한 에 아낌없이로 노력하자. 3. 우리들은 조직에 의하여 지키지고 있다. 이 조직을 보다 건강하게 하여 좋은한 것으로 하고 그 속에서 우리들은 충분하도록 노력하자. 4. 언제나 자기의 능력을 다하라. 신념을 가지고 최선을 다하라. 희망과 협력으로 살아 가자. 5. 판매원에게 좋은한 경제력을 갖도록 하자. 그리기 위해서는 판매 구역을 소중히 가꾸어 주도록 충분한 지도를 하자.	社訓 健康實誠勤勉 건강, 성실, 근면

장수기업의 경영철학



정신이 무너지면 물질이 무너진다.

Copyright © FB Solutions

직원의 '혼(魂)'을 깨워라

가업승계 성공사례

No part of it may be circulated, quoted, or reproduced
for distribution outside without prior written approval from FBS

Copyright © FB Solutions

어떻게 살아남을 것인가?



양돈업, 지속 가능성의 원천은 생산성

2020년 각국 양돈농가 생산성 비교

국가	PSY	MSY
덴마크	33.9	31.6
네덜란드	30.8	29.4
독 일	30.6	29.0
브라질	28.9	27.3
핀란드	28.9	25.8
스페인	28.1	25.7
미국	27.3	24.6
스웨덴	27.8	26.6
한 국	21.3	18.3
1등 국가와의 차이	-12.6	-13.6

생산성 높은 농가 특징

❖ 기록관리

❖ 학습과 적용, 개선

❖ 매뉴얼 또는 시스템 관리

매뉴얼에 '혼'을 더하라.

주인의식?

일이나 단체에 대하여 **주체로서 책임감**을

가지고 이끌어 가야 한다는 의식.

(몰입)

주인은 어떤 사람인가?

❖ **꿈과 목표**를 가지고 비즈니스를 이끌어 가는 사람

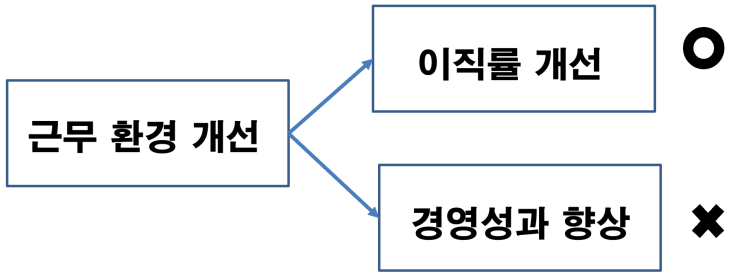
❖ 기준과 원칙을 가지고 **스스로 판단하고 의사 결정하는** 사람

❖ 문제가 있을 때 **적극적으로 해결책을 찾는 사람**

❖ 일을 더 잘하기 위해 **지속적으로 기술과 지식을 습득**하는 사람

❖ 비즈니스의 **수익을 가져가는 사람**

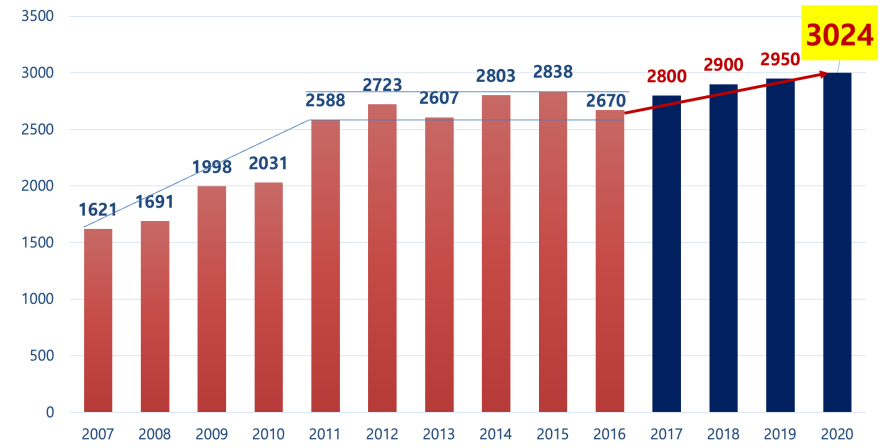
직원의 '혼(魂)'을 깨워라



어떻게 직원의 '혼'을 깨울 것인가?



2020년 WSY 3,024 달성



2020년 – 8,000마리, 후계자(부장) & 직원 6명



주인의식을 가지고 일하는 직원도 없었기 때문에...



제가 직원을 보는 시선이 달라진 계기가 되었어요. 직원들이 농장의 성적을 책임지고 태광농장을 이끌어 가는 존재...

직원의 '혼'을 깨우는 방법

1. 꿈과 비전을 공유하라.

❖ 일의 의미와 명확한 방향 설정

그룹1



그룹2



그룹3



2. 목표와 책임을 명확히 하라.

❖ 명확하고 가시적인 목표 수립 및 참여

❖ 개인 업무를 스스로 생각하고 의사결정 하도록

❖ 고도화된 매뉴얼보다는 유연성 강화

> 관리자는 일을 지시하고 감시하는 사람이 아니라,
> 일을 잘하도록 지원하고 문제가 생겼을 때
> 도움을 주는 사람이다. **(멘토)**



직원에게 이해를 시키는 거죠. 예전에는 일만 시켰다면 이제는 설명을 해주지요. 이건 왜 꼭 해야 하고, 이건 왜 안 해도 되고, **스스로 생각을 하면서 더 발전할 수 있게끔... (지시 → 멘토)**

3. 관리자 - 직원간 피드백

- ❖ 성과에 대한 공유와 성찰 (긍정적, 건설적)
- ❖ 직원들의 의견 청취 (작업 방법, 환경, 작업장 등)
- ❖ 지속적 학습을 통한 성장
- ❖ 칭찬과 격려



저희는 정해진 거는 한 달에 두 번을 꼭 의견을 공유하고요.
월례회의에서 한 달 성적을 분석해서
잘못된 것은 개선하고, 잘한 부분이 있으면 칭찬도 해주고...

4. 인정하고 보상하라.

- ❖ 물질적(재정적) 보상
- ❖ 정신적(내적 만족감) 보상 : 감사패 등
- ❖ 직원 단합 프로그램, 가족 초청 등



인센티브 제도를 도입해 정말 눈에 띄게 많이 달라졌어요.
직원들이 더 신경 써서 돼지를 보고, 저희도 등급 좋은 돼지를 팔 수 있고,
그렇게 운영하다 보니까 성적이 나아지는 것...

5. 경쟁이 아닌 협력이 최우선

❖ 직원 단합 프로그램 "우리는 한 팀이다."

❖ 사람 중심의 문화 : 동지애를 느끼는 환경

❖ 협력이 일어나는 보상제도

❖ 일하기 좋은 환경 ➔ 낮은 이직률



사장님 농장이 아니라 제 농장이라 생각하며 일하고 있어요.
한국에서 비자 끝날 때까지 태광농장에서 일하고 싶어요.



혼(魂)은 사람을 움직이는 힘이며
내가 여기 있어야 하는 이유다.

"개인의 능력의 차이는 아무리 커도
5배를 넘지 않지만,
의식의 차이는 100배의 격차를 낳는다."

책 '혼, 창, 통'