

후계자가 준비해야 할 것들

영창실리콘(주)

박은홍 대표

본인소개

- 박현우의 1남 1녀 중 장남
- 만 42세, 기혼 자녀2
- 기업승계 13년차
- 2019년 대표직 승계 / 지분승계 없음
- 사회경험 3년 / 금융권

회사소개

- 영창실리콘 주식회사
- 1986년 창업
- 제조품목 : 특수전선外
- 종업원수 : 80명(현재기준)
- 매출액 : 230억_2021년
- 당기순익 : 4%

걸어온 길

3년



주제

사회생활 입문

고민

직장인 vs 후계자

행동

퇴사 및 입사

2년



가족기업 입사

이상과 현실

휴직과 방황

8년



기업승계 본격화

기업내 역할과 역량

업무습득 및 역량발굴

3년



경영권 승계

기업비전에 대한 고민

조직 및 사업구조 개편

갈등유형

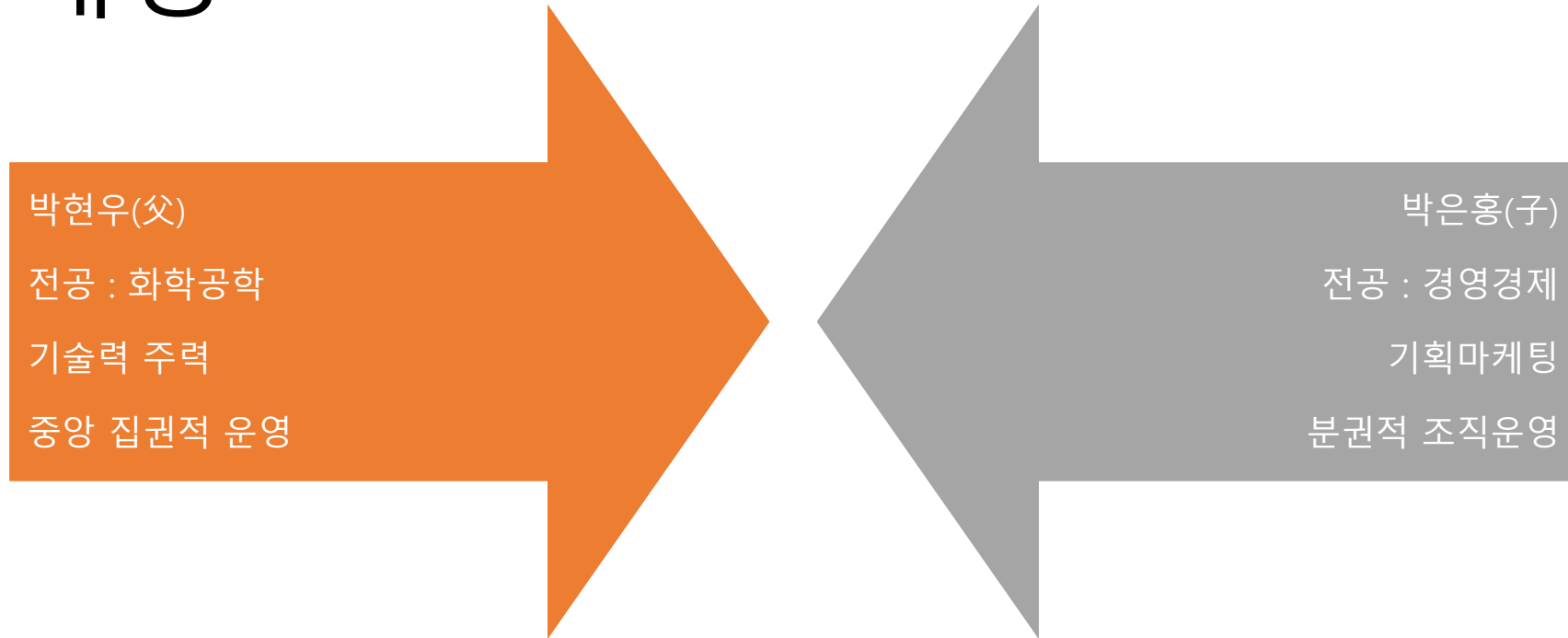
역량배경

소통방식

인사정책

지분구조

역량배경



역량 배경에 따른 경영이슈별 이견차이 존재 > 간극을 좁히기 위한 상호노력이 필요하나 일반적으로 일방향으로 전개됨

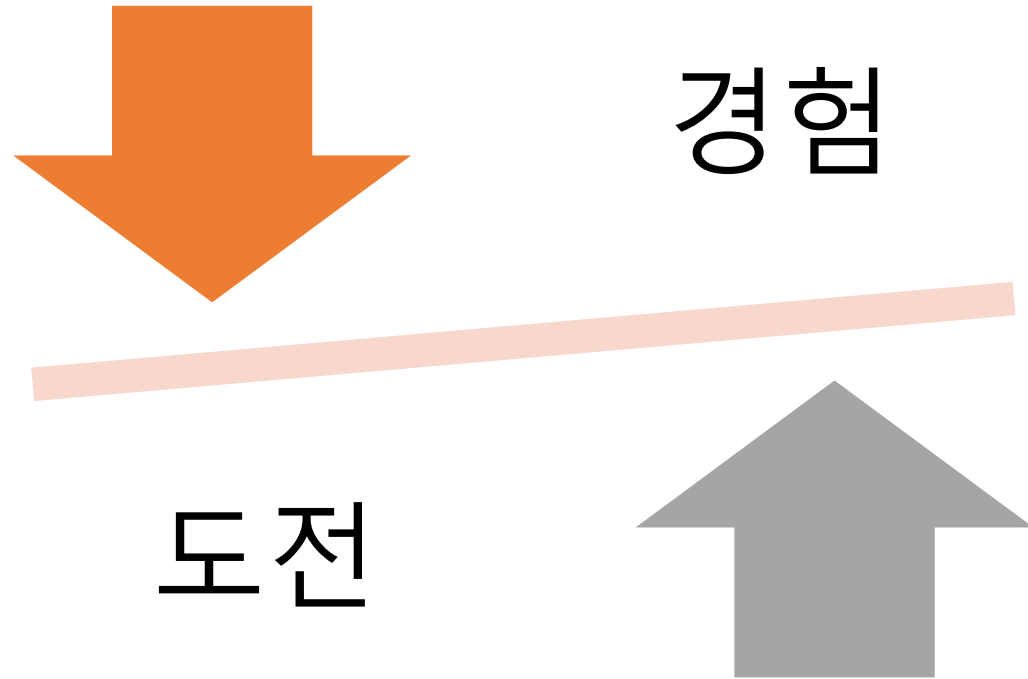
특히, 조직 운영 방식에 있어서 선대의 틀안에서, 후계자의 역량을 발현하기에 많은 제약들이 존재함

창업주의 신임을 받으며 후계구도를 구축하는 경우는 주변에서 경우가 드뭄, 이는 경험을 중시하는 선대의 영향이 절대적

이는 후계자의 독립적 영역을 개발 및 안착 시킴으로써, 후계자의 역량을 검증하는 단계서 신뢰구축이 출발됨

본인은 신규 해외시장관련 **기획>마케팅>영업망** 구축을 통한 독립적 경험자산을 쌓으며 신뢰를 구축하게 되었음

소통방식



선대와 후대 간의 소통의 어려운 점은 특히
경험의 차이에서 기인

경험 앞에서는 논리가 절대적 열세임

결국, 경험에 앞서 '도전과 실패'를 바라보는
관점을 동기화 하는 것이 난제임

개인적으로 다양한 시도를 통해 성공은 선대
제공한 기회의 덕으로, 실패는 경험을 축적하
는 자산으로 인식화 하는 과정을 통해 소통비
용을 최소화 함

나아가, 조직안의 가족관계이기에 소통을 대
화로 하기 보다는 형식을 갖춘 문서로 대응하
게 되면서 갈등의 폭이 좁혀지게 되었음

인사평가



다수의 중소기업은 인재의 풀이 적기 때문에, 특정 개인의 역량에 좌우되는 경우가 많음

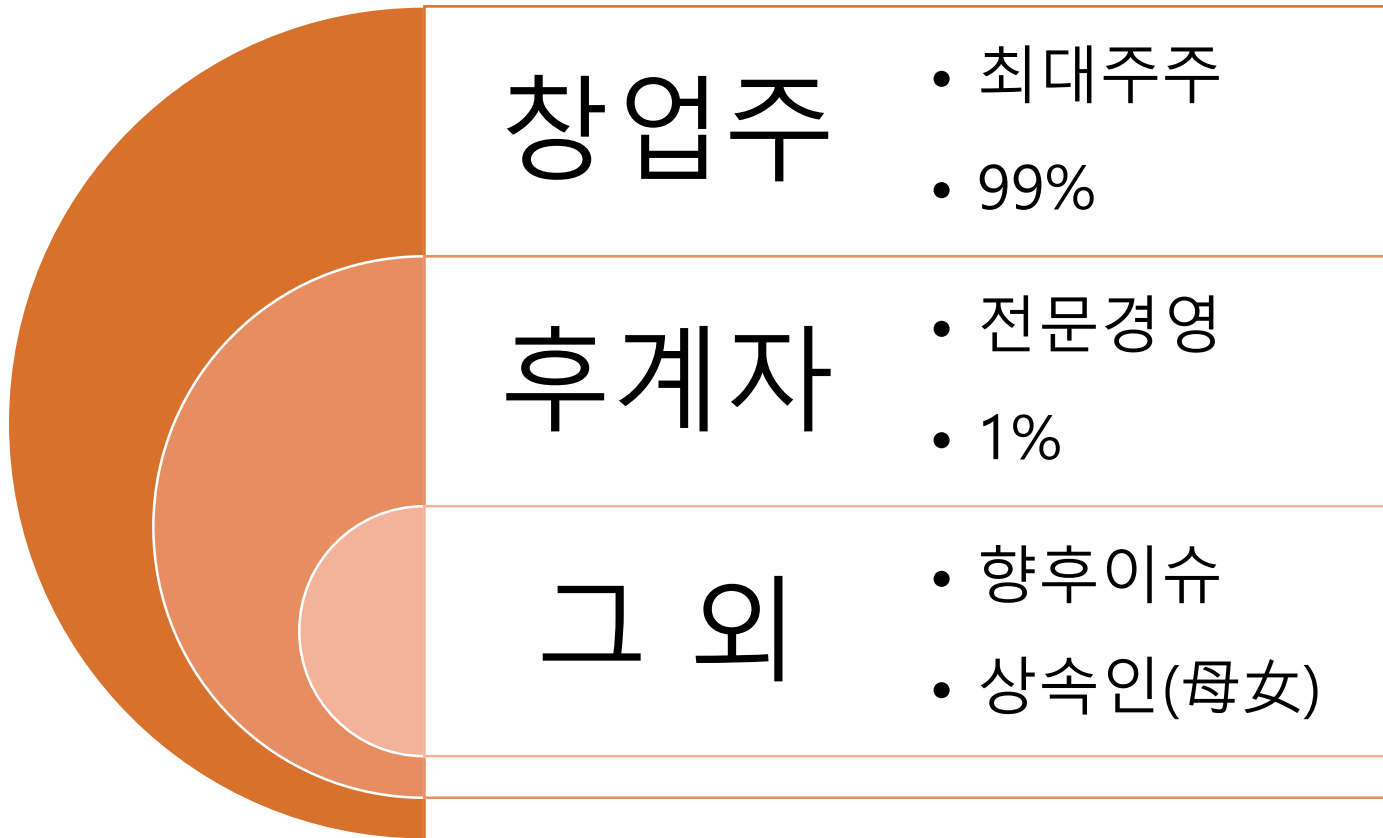
당사 또한 창업주의 핵심인력에 대한 의존도가 높았던 시기가 상당기간 존재

문제는 높은 의존도로 인한 조직의 내부 갈등은 극에 달하며, 많은 인사고충을 상담 받음

후계자는 문제 해결에 나서지만, 선대와의 인식 및 입장차이로 갈등은 점화됨

인사권은 창업-후계자 간의 가장 예민한 경영 이슈로, 갈등비용이 가장 큰 주제임

지분구조



당사지분 창업주의 절대적 편중

향후 상속리스크 발생, 일반상속시 자산매각 수반

사전증여의 경우 기업가치평가상 실효이익 없음

회사가 성장할 수록 증여-상속리스크는 비례함

결국, 기업상속공제 혜택이 대안

관련하여 법제상의 사후관리 요건 완화 기대

당사와 달리 창업주외 최대주주의 구성비중이 높은 경우, 상속시 경영권 확보등의 사안으로 발생하는 세무리스크는 후계경영인의 큰 부담

준비 1단계

Who I am

소명의식

- 선택 하는 것 vs 선택 받는 것

후계자의 길은 선택 할 때야 비로소 시작된다

선택이란 주어지는 것이 아닌 만들어 가는 것

그 차이를 구분하는 것이 후계자의 첫 고민이자 마지막 고민

주체의식

- 주체성을 위한 수많은 시행착오

목적 있는 방향은 건설적이다

방향은 굵고 짧게

정답을 찾기보다는 오답을 빨리 제거하기

현실인식

- 이상 보다는 현실

각자가 처한 현실은 다양하며, 현실을 대하는 각자의 태도도 다양하다.

냉철한 현실인식은 가야할 길을 보여주고, 그 길위에서 이상은 수정된다.

준비 2단계

What to do

역량발견

- 시행착오로부터 본인의 역량을 시험하고 개발하는 과정

역량개발

- 각부서의 실무경험을 바탕으로, 전체를 조율하는 균형감 습득

역량확장

- 전문가 vs 종합관리자

후계자 궁극의 역할은 종합관리자

습득, 체화 된 전문적 경험은 도구로만 사용, 자체의 목적 경계

전사적 기능을 유기적으로 다룸으로써 회사의 건강성을 유지



준비 3단계

What's in future

비전정의

- 과거를 바탕으로 오늘을 운영하고, 나아가 미래를 바꾼다
선대 고유의 기업철학과 문화, 역량을 바탕으로,
현대의 경영환경을 분석하여,
후대의 지속가능한 기업환경을 구축하는 사명을 갖는다

비전수립

- 종업원과 회사, 고객과 지역사회가 상생 발전하는 이상에 도전

비전의 수립과정에서 종업원을 참여시킨다

참여의 방법으로, 직원별 회사비전을 제시 > 공통점을 찾는다

선별된 비전을 공유하며, 공감 시켜 생명력을 불어넣는다

비전관리

- 시대의 변화에 맞추어, 지속가능한 조직의 구조화

전략비전은 수립이후에도 지속적으로 점검 및 수정을 거친다

핵심비전은 보존하여 신뢰 바탕의 노사문화를 정착시킨다

종합

후계자의 준비사항

종합 : 후계자의 숙제

