
장수가족기업으로 가는 길



이미지 출처: Harvard Business Review

경영 컨설턴트 송병호
(전 건국대 교수, 경영학 박사)

목 차

I	장수기업으로 가는 길
II	장수가족기업으로 이끄는 정책

I. 장수기업으로 가는 길



➤ 가족기업이 장수기업으로 가는 길

일반적으로 회사는 가족기업의 형태로 시작한다

전 세계기업의 85%가 가족 소유이며 가족기업들이 전체 노동자의 60%이상을 고용하고 있다.

우리가 가족기업의 연속성을 유지하기 위해 가족정신과 가족의 정체성을 지켜야한다
그러나 가족기업은 파워플레이, 뒤통수 치기, 아침, 극심한 내분으로 생존의 동력을 상실하고 있다.

가족기업의 오너는 소유권의 형태를 결정하고, 지배구조를 정하고, 목표를 설정하고, 의사소통의 내용을 판단하고, 다음 세대로 권력을 승계할 계획을 세워야 한다.

가족기업은 극심한 내분의 운명에 처해 도산하기도 하지만 한편으로는 생존의 힘이 뛰어나 회복 탄력성이 더 강하다.

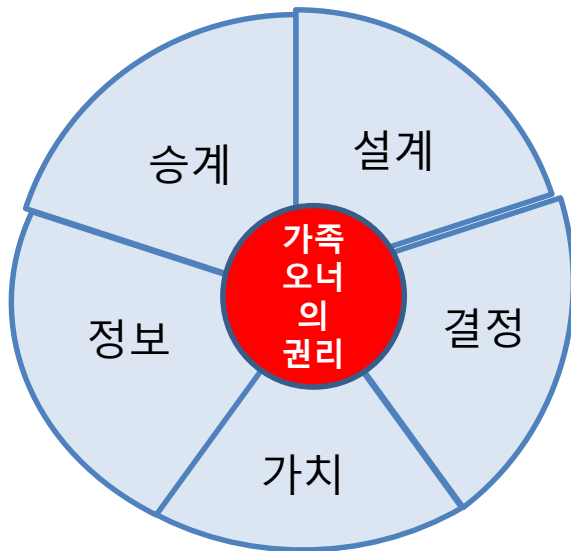
오너십이 기업의 장기적인 성공에 미치는 영향력은 대단하다.

가족기업이 성공으로 가기 위해서 가족 오너십의 5가지 권리가 따르는데 이를 적절히 설계 및 실행한다면 장수기업으로 가는 길이다.

가족 오너십의 5가지 권리인 설계, 결정, 가치, 정보, 승계에 대하여 상세한 내용은 다음 페이지 내용과 같다.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

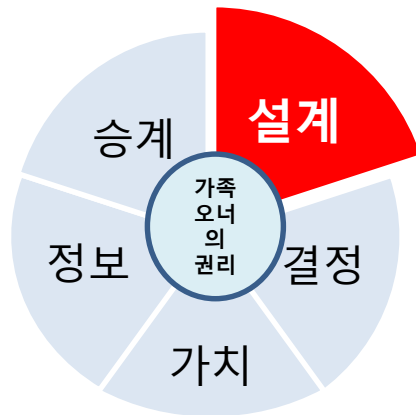
- 장수기업이 되는 길은 5가지(설계, 결정, 가치, 정보, 승계)오너의 권리를 어떻게 설계하고 실행하며 이를 피드백 하는가에 달려있다.



권 리	내 용
1.설계	어떤 유형의 소유권을 원하는가?
2.결정	지배구조는 어떻게 할 것인가?
3.가치	어떤 성공을 목표로 할 것인가?
4.정보	어떤 것은 알리고, 어떤 것은 알리지 않을 것인가?
5.승계	다음 세대로 대물림은 어떻게 할 것인가?

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

소유권의 설계유형으로 단독소유권, 파트너 십, 분산 소유권, 집중소유권으로 나누어 가족 구성원이 어떤 형태로 기업을 소유할 것인가를 결정하는 것으로 매우 중요한 권리이다.



설계: 소유권(Ownership)의 유형

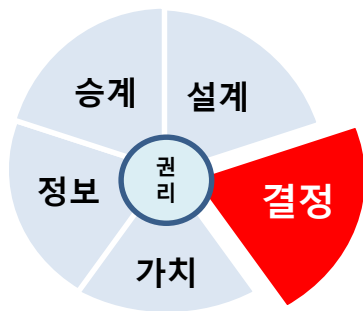
유형	내 용	As-Is	To-Be
단독 소유권	·한명이 회사 소유 모든 결정에 책임을 지며, 단호한 리더십 필요, ·오너 이외의 직원을 만족시킬 만한 유동성 창출 할 때 가장 효과적이다.	√ ?	
파트너 십	·소유권이 실제로 종사하는 가족구성원으로 제한되고, 여러관점으로 사업을 운영할 수 있고, 오너 그룹에 누가 들어오고 나갈지, 또 비 소유자는 어떤 혜택을 받을지 분명히 규정해야한다 ·회복탄력성은 좋은 편이지만 누가 소유권을 가질지 놓고 갈등이 발생할 가능성 있음		
분산 소유권	·모든 구성원이 오너이며 의사결정 참여 ·가족 자산이 대부분 회사에 있고, 법적으로 강제되거나 가족 문화가 이런 방식일 때 효과적임 ·각 세대 마다 가족구성원이 자신의 지분을 공평하게 승계 소유권 참여와 이탈에 관한 규정 명확화 필요(무임승차, 현금화 등 리스크 방지)		
집중 소유권	·가족 구성원 오너가 될 수 있으나 일부만 의사결정 참여, · 단호한 행동이 필요할 때 효과적이며, 분산 소유권에서 발생하는 문제도 완화한다 그러나 새로운 세대가 등장할 때마다 누가 지배권을 행사할 것인가라는 질문을 놓고 복잡. ·지분이 후대에 승계되지만 각 세대에서도 CEO가 의결권 주식을 갖거나 통제한다.		

▪ 가업 승계 시 앞으로 우리회사는 어떤 유형의 소유권을 설계할 행동계획을 가지고 있는가?

Source: Build a family business that lasts, 조시 배런 외. Jan-Feb, 2021, Harvard business review.

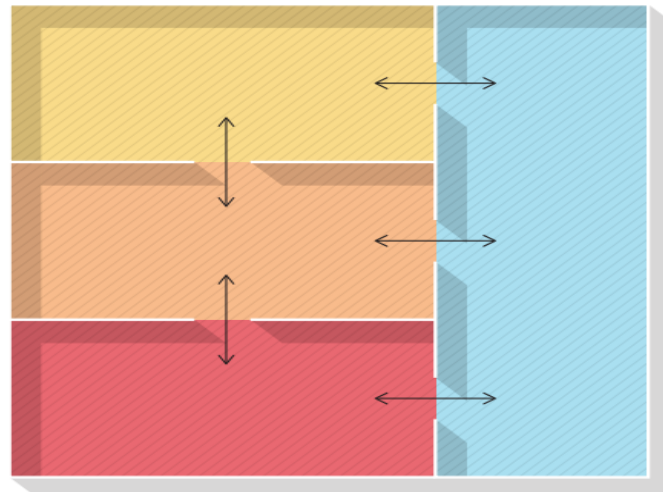
➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 지배구조(governance)는 어떻게 할 것인가?



4개의 방 모델 (비즈니스:집)

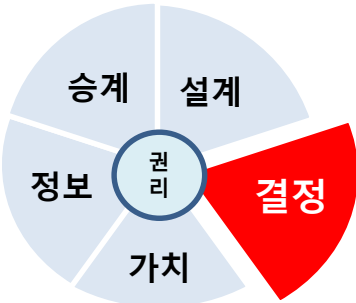
각 이해관계자를 방으로 치환하고, 각 방에서 무엇이 결정될지 생각해보자. 이 과정을 통해 역할은 명확해지고 충돌은 줄어든다.



- 오너**
비즈니스를 통해 어떤 성공을 거둘 것인가를 정하고 이사진을 고용한다.
- 이사회**
비즈니스를 총괄하고 CEO를 고용한다.(필요할 때는 해고한다.)
- 경영진**
전략을 세우고 운영을 감독한다.
- 가족구성원**
가족의 단결력을 구축하고 다음 세대를 키운다.

- 관리와 권한 부여는 가족과 사업이 확대될 수록 어렵다. 따라서 의사결정을 효율적으로 할 수 있는 가이드로 프레임 (4개의 방 모델)를 제안
- 4개의 방 모델은 오너가 가장 중요한 이슈에 대한 지배력을 유지하고 결정권을 위임하도록 지원,이 모델을 통해 의사결정을 바꾸는 프로세스를 수립해야한다(오너는 높은 목표치를 갖고 이사회 선정,이사회는 사업을 총괄하는 CEO를 고용, 경영진은 사업전략을 추천하고 회사를 운영)

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 4개의 방	방 분류	방에서 주요 결정	누가 방을 차지하고 결정권을 가지고 있는가?	방(회의실)에서 전형적인 포럼
	오너 방	• 누가 주인이 될 수 있는지 결정한다 • 소유권의 의미를 바꾸는 결정들을 최종결정한다 • 소유자 수준의 목표와 기준을 설정한다. • 이사회 회원을 선출한다.	• 현재의 소유자 • 차세대 소유자 • 신탁 관리자	• 오너 위원회 • 주주총회
	이사회 방	• CEO를 고용하고 해고 • 경영승계를 관리하고 운영하는 계획을 세우다 • 비즈니스 전략 및 중요한 결정을 승인한다 • 법률 준수 보장 • 연간 배당금을 정하다	• 가족 중역 • 사외이사 • 신탁의 의무가 있는 사람들 • 독립된 자문위원회	• 이사회 • 자문위원회
	경영자 방	• 비즈니스 전략을 추천 • 전략 실행 • 일상 업무를 운영	• CEO • 경영자 • 고용인	• 관리자 모임 • 집행 위원회
	가족 방	• 가족단위를 구축 • 가족을 교육 • 차세대를 발전시키다	• 가족 구성원(형제자매와 차세대 후계자를 포함)	• 가족위원회 • 가족 모임(가족 회의)

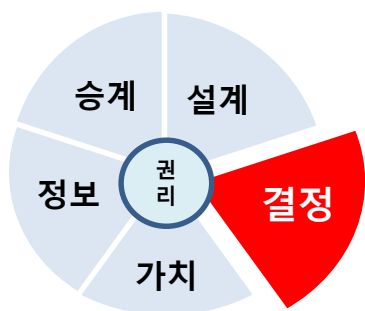
▪ 4개의 회의실(방)에서 하는 주요 의사결정의 종류와 누가 결정권한을 가지고 행사할 것인가?

▪ 4개의 방 모델에서 각각 의사결정과 직무를 수행 시 결정권한을 가진 전형적인 포럼의 가결과 자문을 구하도록 한다.

▪ 가족모임은 기업의 연령, 규모, 소유권의 상태 등에 따라 진화하며, 대체로 창업단계(1단계)인 핵가족으로 구성되며 참여와 승계 등이 이슈이며, 남매협력단계(2단계)인 2세대 가족 구성원과 그 배우자로 팀 구축 공동의 목표 개발,가족조화,가족 교육에 초점을 두며, 가족왕국단계(3단계)는 3세대 혹은 그 이상으로 사촌, 사위, 며느리, 기타 친척 등 많은 구성원으로 이루어져 주로 기업의 주주 문제(자본의 배분과 유동성 등)가와 가족의 전통과 역사가 주된 이슈이다(source: 남영호외 1, 가족기업론, 청록출판사 2008.7, p93)

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 부분 결정 권한 행렬 표본



결정 내용	오너 협의회	이사회	경영진	가족협의회
주요 인수 및 매각	A	D	R	I
연간 배당금 지급액	A	D	R	
주요 자본 및 부채 자본의 증가	A	D	R	
이사진 선정과 해고	D	R		I
CEO 고용과 해고	A	D		I
종업원 고용과 해고			D	

A= approve D= decide R=recommend I=inform

- 가족기업은 효율적인 지배구조를 위해 잘 고안된 룰이 필요하며, 한 룰에서 일어난 것이 가끔 의도되지 않게 다른 룰에 영향을 미친다
- 중요한 결정은 가족, 비즈니스 그리고 오너 그룹에 영향 초래하므로 그들은 상호 조정과 협력이 필요하다.

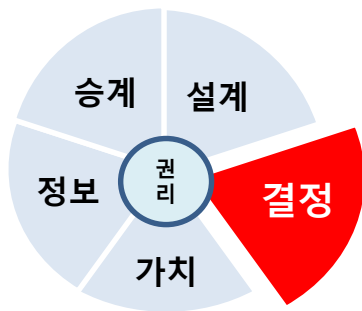
통합을 보장하기 위해서는 좋은 지배구조의 네 가지 핵심요소

- ① 룰 간에 연결되는 주요 의사결정과정을 계획
- ② 룰마다 공식적인 연결(가능 할 때 마다 회원 자격 겹치기, 서로 다른 교감점)
- ③ 룰 간의 갈등에 대처하기 위한 정책을 수립
- ④ 정식 협정을 맺음(가족 헌장, 의정서, 주주 협정)

참고: 가족기업 헌장 또는 사명선언문은 가족기업의 목적과 가치, 주요 정책, 근본 규칙 그리고 갈등해결 지침서 내용을 담아야 한다.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 가족기업의 가족 헌장 또는 사명 선언문 내용에 담아야 할 내용



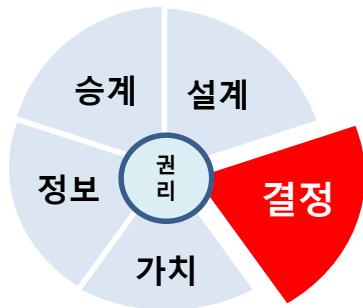
가족 헌장의 내용

서문: 가족기업의 주주이며 가족 구성원인 우리 모두는 이 선언문에서 규정하는 가치를 준수할 것이고, 각 개인의 삶과 기업을 경영함에 있어 이들 가치와 조화를 이루어 가는데 최선을 다함
모든 거래과정에서 가치를 증진, 후손들에게 이를 계승, 가문의 일원으로 누리게 되는 혜택과 더불어 감당해야 할 책무 또한 성실히 준수하며, 가문의 명예와 평판을 유지 발전시키는 책임

- 청지기 정신과 가족과 임직원들에게 더 많은 기회와 재정적인 이익 제공할 수 있는 기업으로 차세대 승계
- 가족과 모든 거래에서 정직과 공정을 실천
- 지역사회와 구성원들에게 기업의 책임을 다한다
- 우수한 제품과 친절한 서비스를 제공하므로 좋은 기업 시민으로 역할 준수
- 우리는 서로 신뢰를 바탕으로 충실하며 서로를 위한다
- 우리는 자족의 미를 지키고 스스로의 책임을 다한다
- 우리는 난관에도 옳은 일을 하고 바른 길을 갈 수 있는 용기를 소중히 여긴다
- 우리는 서로를 존중하고 가족기업 이외의 문제에 대하여 개인의 사적 권리를 존중한다
- 서로의 의견을 경청하며, 서로의 다름을 이해하고, 가족의 화목과 조화를 유지하기 위해 양보하고 타협한다
- 기업 경영의 우선 목적은 우리 가족과 직원들이 의미 있는 삶을 영위할 수 있도록 도움을 준다
- 경제적 성공을 과시하거나 자랑하지 않고 겸손하게 행동, 기업을 성실히 경영한다
- 가족기업의 주된 관심과 이익은 다른 경제적 이익이나 이해관계에 비해 훨씬 중요하다
- 우리 모든 주주들은 가족가치 선언문에 서명한다 이 서명은 제시한 가치들을 준수하겠다는 명확한 약속의 표현이다.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 지배구조(governance)는 어떻게 할 것인가?



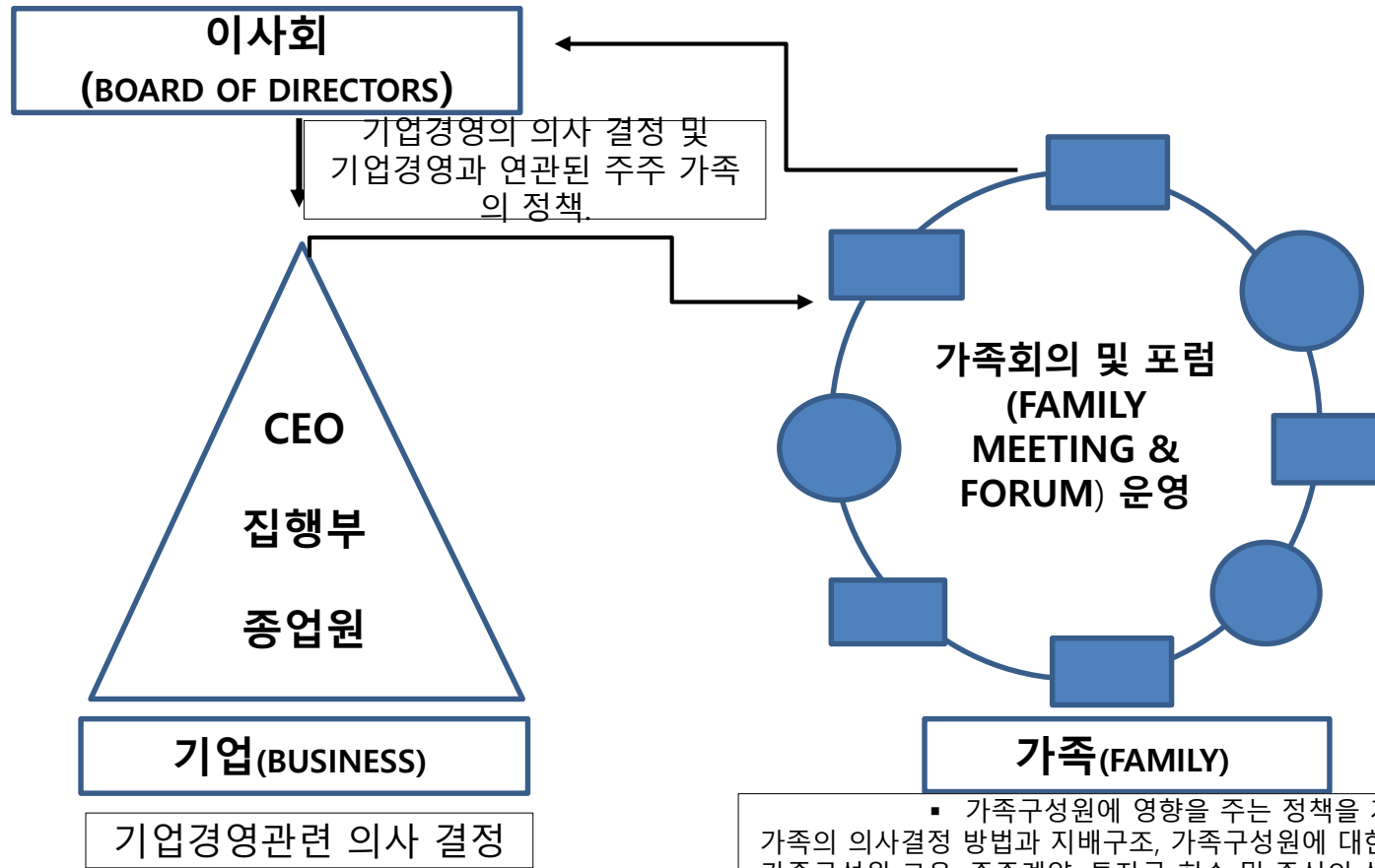
■ 지배구조: 성공한 가족기업 versus 일반적인 기업

		성공한 가족기업	일반적인 기업
지배구조	주주(오너)	기업의 주인의식을 갖고 장기적인 안목으로 투자	단기간 수익을 창출하면 주식을 매각
	이사회	심층 투자, 재정 성과 및 비 재정적 성과를 엄격하게 감시할 의욕을 갖고 있으며 충분한 정보와 자유를 보장받음.	명목상의 소유권, CEO에게 지배되며, CEO가 회장직을 겸임, 거의 재정적인 성과만 감독한다
	CEO	주로 장기적인 인센티브로 보상받음, 많은 경험과 실질적인 성과를 쌓는 내부자, 가치 기준과 사명을 중시, 오랜 임기	단기적인 스톡 옵션으로 보수를 받음, 외부에서 영입, 뛰어나는 재무성과 기록하고 3~4년간 재임한 후 부유하게 은퇴
	TOP TEAM	강한 발언권, 다양한 직무상 배경들, 여러 세대들, 오랜 재임기간.	정치적 목적, 한가지 직무, 같은 조직의 일원, 단기 재임 기간.

I. 장수기업으로 가는 길

가족 오너의 권리(결정)

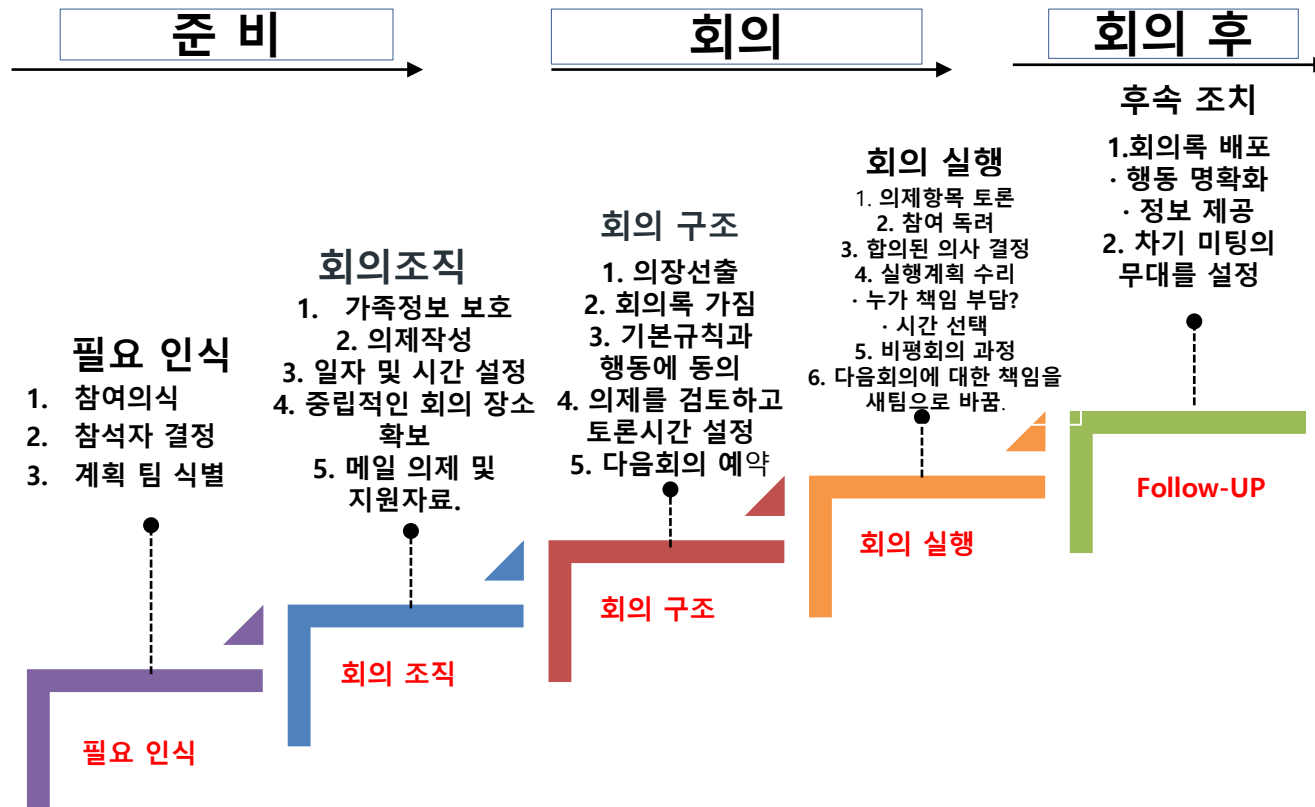
- 가족기업의 가족 회의와 포럼은 가족 구성원들에게 그들 가족의 역사와 가치를 바탕으로 의사결정의 기회를 제공(세대간 의사소통과 갈등관리, 인수 제안에 대한 합의 구축, 승계자 선택 등).



I. 장수기업으로 가는 길

가족회의 준비(결정)

➤ 효율적인 가족회의 준비

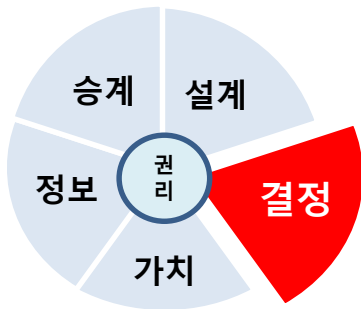


가족회의의 최우선 목표는 전문성과 참여이다. 회의는 의제, 의장 및 회의록 중 하나의 전문적인 방식으로 진행된다는 합의가 있어야 한다. 전문적이고 잘 계획된 회의를 준비하는 것은 전문적인 행동에 대한 기대를 만들고, 토론의 구조를 제공하고, 결과를 개선한다.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

2.결정: 지배구조(governance)는 어떻게 할 것인가?
다양한 형태의 이사회

▪ 지배구조: 성공한 가족기업 versus 일반적인 기업



		성공한 가족기업	일반적인 기업
지배구조	주주(오너)	기업의 주인의식을 갖고 장기적인 안목으로 투자	단기간 수익을 창출하면 주식을 매각
	이사회	심층 투자, 재정 성과 및 비 재정적 성과를 엄격하게 감시할 의욕을 갖고 있으며 충분한 정보와 자유를 보장받음.	명목상의 소유권, CEO에게 지배되며, CEO가 회장직을 겸임, 거의 재정적인 성과만 감독한다
	CEO	주로 장기적인 인센티브로 보상받음, 많은 경험과 실질적인 성과를 쌓는 내부자, 가치 기준과 사명을 중시, 오랜 임기	단기적인 스톡 옵션으로 보수를 받음, 외부에서 영입, 뛰어나는 재무성과 기록하고 3~4년간 재임한 후 부유하게 은퇴
	TOP TEAM	강한 발언권, 다양한 직무상 배경들, 여러 세대들, 오랜 재임기간.	정치적 목적, 한가지 직무, 같은 조직의 일원, 단기 재임 기간.

I. 장수기업으로 가는 길

가족 오너의 권리(가치)

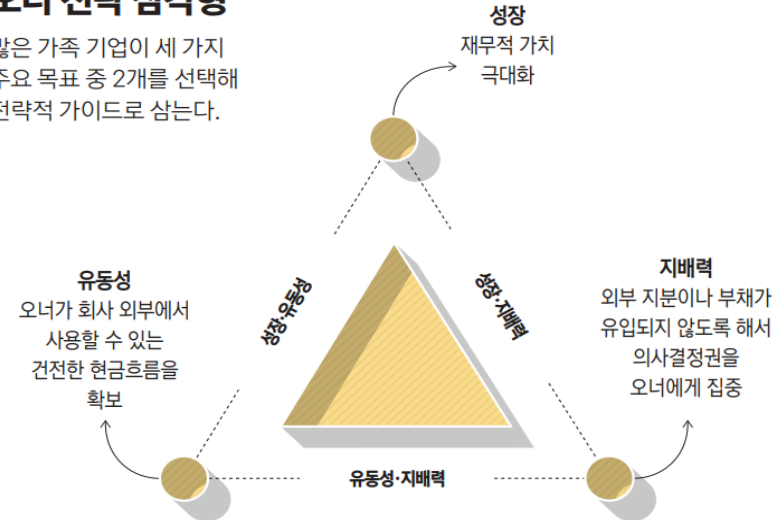
➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

3.가치: 어떤 성공을 목표로 할 것인가?
-기업의 우선순위를 정한다



오너 전략 삼각형

많은 가족 기업이 세 가지 주요 목표 중 2개를 선택해 전략적 가이드로 삼는다.

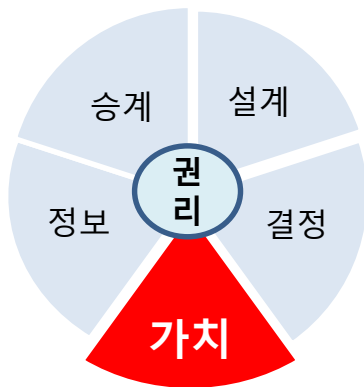


	목표 유형	내 용	기업 우선순위
첫째	성장·지배력	의사결정은 오너의 영역으로 남기고 성장에 주력.	
둘째	성장·유동성	성장에 목표를 두고있다. 외부 투자나 차입경영으로 오너의 일부 지배력 상실할 수 있다.	
셋째	유동성·지배력	기업은 신속한 성장을 고려하지 않으나 그 대신 의사결정 권한 유지하면서 오너를 위해 상당한 현금흐름을 제공한다.	
가드레일 설정 (권한 행사의 한계)		우선순위 조정 필수이며 오너가 결정권을 위임(재무적 가드레일은 소수의 목표(투자수익률, 부채 상한선)를 정하고 회사가 준수하도록 하며, 비재무적 가드레일은 오너가 재무성과 대신 택해야 하는 목표를 규정(ESG 실현 등) 비재무적 가드레일 범주: 리더십, 영업부문과 지리적 위치, 가족화합, 영업관행 가드 레일의 가치: 가족을 하나로 결합해 주는 접착제 역할.	

Source: Build a family business that lasts, 조시 배런 외 Jan~Feb.2021,HBR.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

3.가치: 재무적가드레일의 성공을 측정하는 방법



목표와 목적	공통의 가드 레일 또는 측정 기준의 예
성장: 소유자에게 동종 회사 또는 기타 투자에 비해 자산이 기대 수익을 얻고 있음을 보여주라	•수익: ROIC,ROE,ROA,EVA •자산평가: 가치평가,배수,할인된 현금흐름(DCF) •톱 라인(총 매출) 증가: 총수입, 거래량 •수익 증가: EBITDA, EBIT, net income •투자: 성장자본지출(Growth CapEx), M&A
유동성: 소유자에게 내부 또는 외부에서 기업이 사용할 수 있는 예상 유동성을 생산한다는 것을 보여주라	•수익성: 총 수익, 순 수익 • 잉여현금흐름(FCF): 수익,수익률,자본으로의 잉여현금흐름 •배당: 배당 수익률,배당성향(전체 순이익 중 배당금의 비중)
통제:소유자가 자신의 사업통제권을 위협할 수 있는 중요한 위험을 이해하고 관리할 수 있도록 지원하라	•부채: 총부채, 부채자본비율(D/E), Dedt-to-EBITDA •상업성: 시장 점유율, 시장 규모 •수익의 변동성(순수익,EBIT,EBITDA),현금흐름 •Stress testing: 당좌비율, 유동비율 •유지보수 자본적 지출(기존 사업활동을 위해 제조장비 또는 기계, 전산기기, 차량, 건물 등을 교체 보수하는데 사용된 자본적 지출)

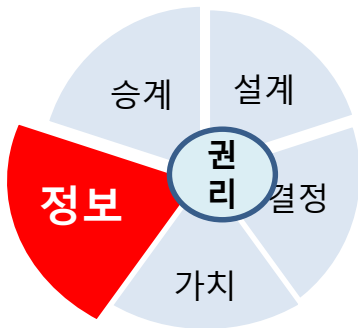
Note: CapEx, capital expenditures; EBIT, earnings before interest and taxes; EBITDA, earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization; EVA, economic value added; M&A, mergers and acquisitions; ROA, return on assets; ROE, return on equity; ROIC, return on invested capital.

source: JOSH BARON, ROB LACHENAUER. Harvard Business Review, Family Business Handbook, Harvard Business Review Press, Boston,2021.

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

4. 어떤 것은 알리고, 어떤 것은 알리지 않을 것인가?

▪ 정보공개에 중요한 요소

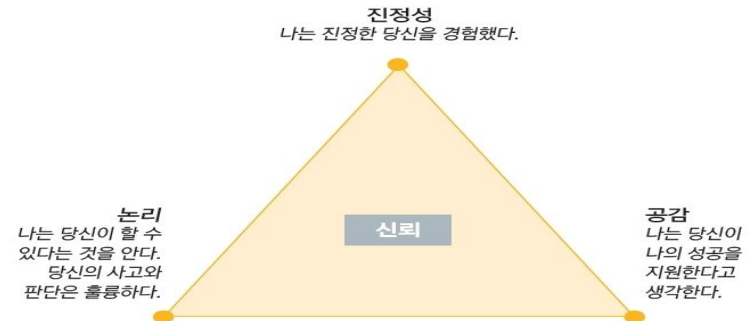


요 소	내 용	업무공개범위 결정
①재무적 자본	사업에 감정적 유대감이 있고 장기적 성과를 중요시하는 헌신적인 오너 (오너는 의사소통을 통제 권한 있음, 정부는 예외)	사업 총괄적인 내용 (재무 및 비 재무)
②인적 자본	직원과 배우자 등 가족구성원	재무상태, 승계 등
③사회적 자본	고객,공급업체,시민,기타 이해관계자들이 갖는 긍정적 인식	재무상태(공시의무)

- 가족기업의 핵심 자산: **신뢰관계 구축(*)**→의사소통(사업이 안정화 되면 미팅,정책,기능,기술적 플랫폼으로 커뮤니케이션을 개선)
- 어떤 정보를 공개하고, 어떤 정보를 공개하지 않을 것인지 부터 정하라.
(오너의 가치와 전략, 앞으로 내릴 결정, 승계에 대한 생각,비즈니스에 대한 열정 등)
- 정보를 비밀로 한다면 이해관계자들에게 그 이유를 설명하라(다음 페이지의 이해관계자들과 맺는 기본 약속 참고)

*신뢰 삼각형

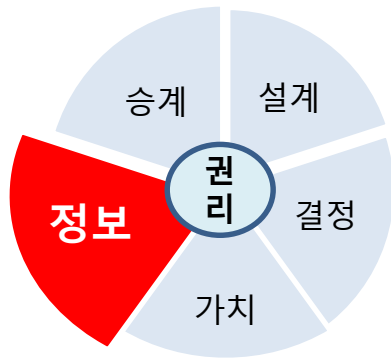
신뢰는 세 가지 동력이 있다. 진정성, 논리, 공감이다. 신뢰를 잃었다면, 이 동력 중 하나가 고장난 것이다. 리더로서 신뢰를 쌓으려면 우선 어떤 동력이 '취약' 한지를 파악해야 한다.



➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

4. 어떤 것은 알리고, 어떤 것은 알리지 않을 것인가?

■ 기업이 이해관계자들과 맺는 기본 약속(우리기업의 상황을 평가하기)



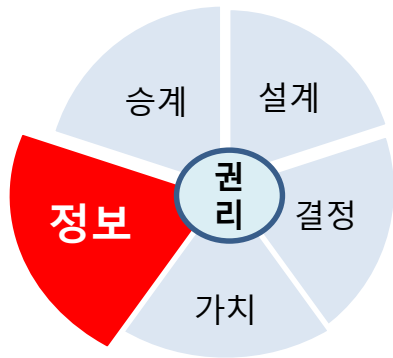
이해 관계자	경제적 약속	법적 약속	윤리적 약속
고객	고객의 삶을 개선 해 주는 제품 및 서비스의 제공	소비자 보호법 및 업계 규정 준수	- 약속이행 - 리스크 공개 - 저지른 실수 및 유발한 손해에 대한 해결
	평가:	평가:	평가:
직원	생계수단 제공(급여, 복리후생, 교육 등)	노동법, 차별금지법 근로안전법 준수.	- 안전한 근로 환경 및 고용 안정성 제공 - 모두에게 공정한 대우 제공
	평가:	평가:	평가:
투자자	- 투자수익제공 - 리스크 관리	- 수탁자의 의무 이행 - 경영관련 정보 공개	- 직원 행실을 감독 - 내부거래 및 자기거래 금지
	평가:	평가:	평가:
사회	- 일자리 제공 및 경제 개발 - 주요 욕구 충족	- 법규와 지방 조례 준수 - 규제기관에 대한 협조	- 공공보건, 환경, 지역사회 보호 - 업계 표준 설정
	평가:	평가:	평가:

I. 장수기업으로 가는 길

가족 오너의 권리(정보)

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

4. 공유할 수 있는 정보는 무엇인가?



권리	내 용
설계	•주요 제품 및 제조 현장을 포함하여 함께 소유한 자산. •오늘날 그 사업의 소유권이 가족 전체에 걸쳐 어떻게 유지되고 있는지 (예: 의결권 또는 보통주 대 비투표권 또는 우선주)
결정	• 각각에 참여할 수 있는 자격기준을 포함한 소유자 실, 이사회 실, 관리 실 및 가족 실(family room)의 역할과 책임 •주요 협정(주주, 구입 매각, 가족 현장) 그리고 정책들(가족 고용, 배당, 회사 자원의 사용) •기업의 리더와 이사회 회원의 배경과 능력
가치	• 때때로 이미 작성된 형태로 포착된 당신의 가족력 •성장과 유동성 그리고 통제를 위한 소유권 목표 •회사의 재정 성과(예: 평가) •시장 점유율과 가격 현실화와 같은 비즈니스의 주요 운영 지표 •당신의 가족이나 회사가 지역사회에 미치는 영향 •업계의 현황과 그 내에서의 사업 전략
승계	•어떤 재산이 다음 세대로 승계될 것인지 •리더십 역할의 인수인계 시기 •다음 세대가 성공하기 위해 어떤 능력이 필요할지

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

4. 공유할 수 있는 정보는 무엇인가?



정 보		오너	다음세대	배우자	종업원	지역 공동체
설계	함께 소유한 자산					
	오늘날 그 사업의 소유권이 가족 전체에 걸쳐 어떻게 유지되고 있는지					
결정	각 룠의 역할과 책임					
	주주 동의					
	가족고용정책					
	비즈니스 리더와 이사진의 배경					
가치	가족 역사					
	성장, 유동성 및 통제에 대한 소유권 목표					
	회사의 재무성과					
	회사가 지역사회에 미치는 영향력					
승계	어떻게 자산이 차세대로 이전될 것인지					
	리더십 역할의 인수인계 시기					
	다음 세대가 성공을 위해 어떤 능력이 요구되는지.					



열린 의사소통



계량된 의사소통

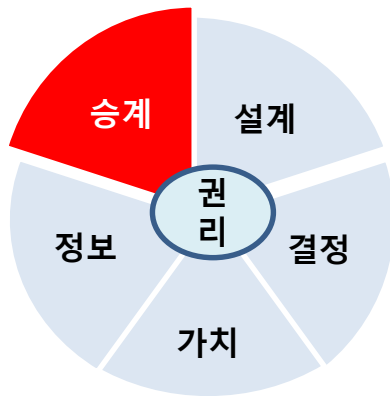


알리지 않는 정보(닫힌 의사소통)

❖ 한 가족의 의사소통 접근의 범위를 표에서 보여주고 있음

➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

5. 승계: 다음 세대로의 승계는 어떻게 처리할 것인가?

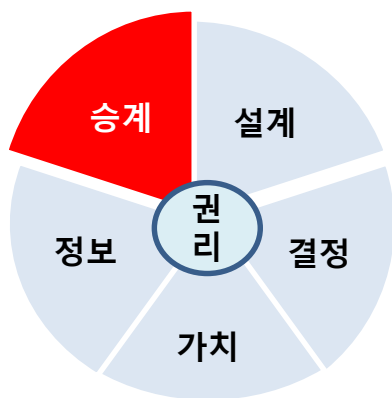


▪ 승계 바통의 세가지 문제

문제점	해결할 내용	행동 계획
1. 자산 승계	①같은 형태의 오너십(단독, 파트너, 기타)을 유지할 것인가?	
	②오너십을 바꿀 것인가(단독, 파트너, 분산, 집중 오너십)	
	③오너십을 한번에 인계할 것인가?	
	④오너십을 단계적으로 승계할 것인가?(의결권 유지 혹은 경제적 이익)	
	⑤신탁이나 증여 등 세금을 최소화하기 위해 어떤 수단을 이용할 것인가?	
2. 역할 인계	①현직 리더의 순조로운 은퇴의 길은 어떻게 닦을 것인가?	
	②4개의 방에서 공정한 방식으로 가장 능력 있는 후계자 선택 방법은?	
	③바통을 순조롭게 넘겨줄 방법은 무엇일까?	
3. 다음 세대 역량 개발	①새 오너는 각기 어떤 스킬을 필요로 하는가?	
	②새 오너는 비즈니스에 적극 개입할 것인가?	
	③새 오너가 가장 잘 맞는 역할을 찾을 수 있도록 어떻게 도울 것인가?	
	④새 오너들이 서로 협업하는 법을 학습할 기회는 어떻게 만들 것인가?	

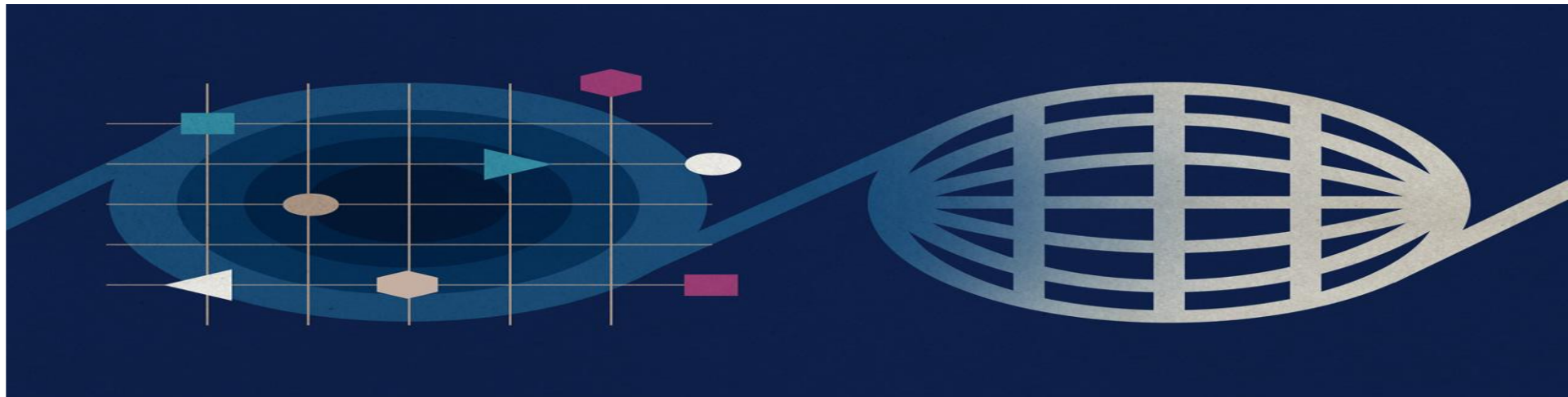
➤ Family Ownership의 다섯 가지 권리

5. 승계: 다음 세대로의 승계는 어떻게 처리할 것인가?



승계 진입 경로의 요소 (Glide path element)	조언(advice)
당신이 지킬 직업의 책임	
당신이 놓아줄 직업의 책임	
사무실에서 신분	
보상 패키지 및 특전	
사업 밖에서 추구해야 할 활동	

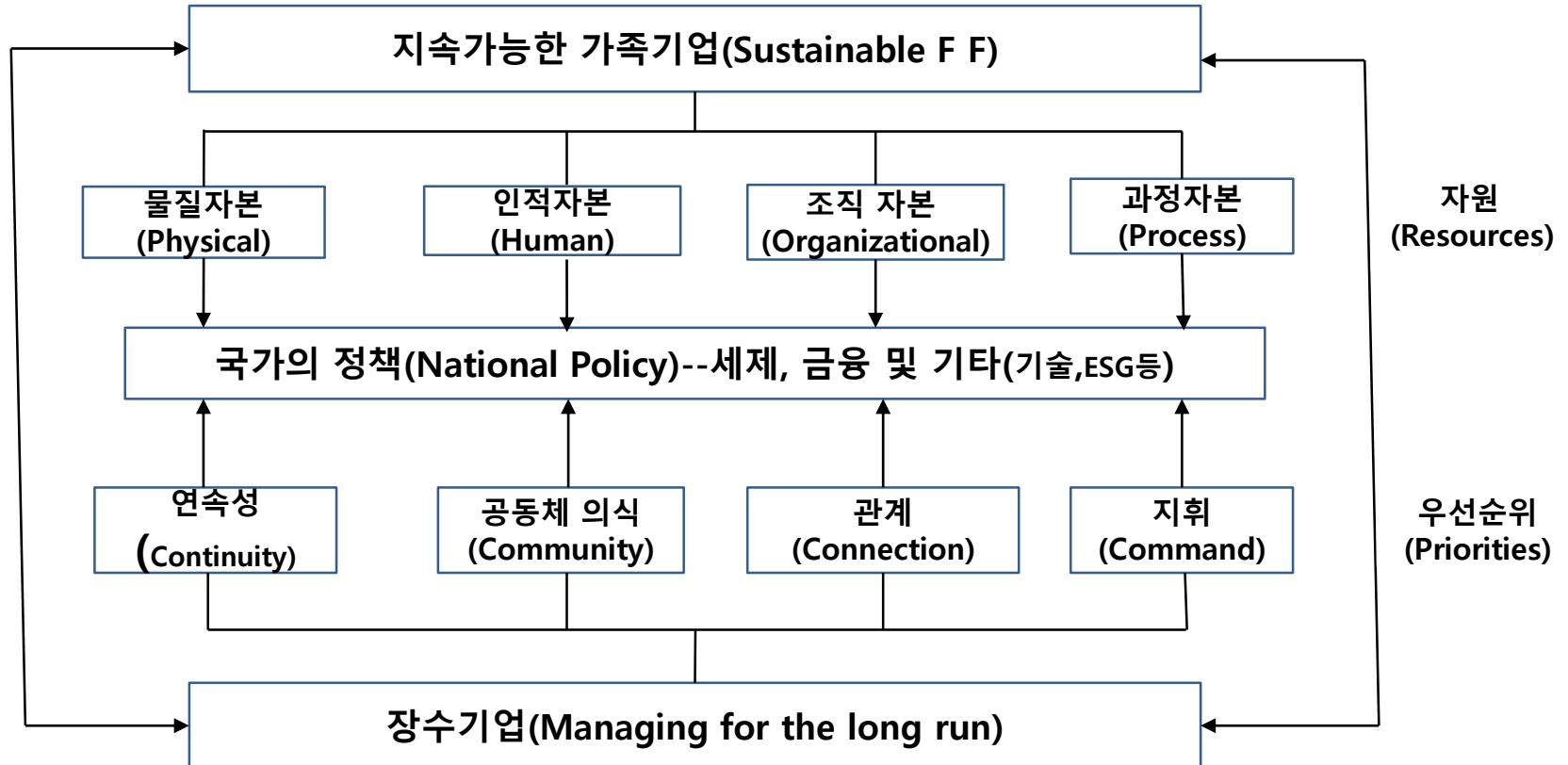
Ⅱ. 장수가족기업으로 이끄는 정책



그림자료: Harvard business review

➤ 정책 프레임 워크

가족기업이 자원개발과 장기간 성장을 이룩한 기업들의 우선순위인 핵심특성(4C)의 유기적 결합이 이루어 지면 지속가능한 성장을 가능하게 할 것이다. 가족기업이 높은 성과를 창출하면서 장수하려면 4가지의 국가의 정책이 뒷받침되어야 하며, 각각의 지원정책(예: 세제, 금융, 기술지원 등) 개발이 중요하다. 첫째 물질자본자원을 통한 연속성 촉진, 둘째 인적 자본자원을 통한 용맹한 리더십(지휘) 촉진, 셋째 조직자본 자원을 통한 공동체 관계 촉진, 마지막으로 과정 자본 자원을 통한 보다 바람직한 관계를 촉진.



➤ 가족기업의 경쟁우위의 VRIO 개발전략(자원기반 관점)

▪ VRIO의 내용

	VRIO
1	Value(고객가치)--고객에게 가치를 제공하는가?
2	Rarity(희소성)—경쟁자가 소유하지 않는 희소성 있는 기술이나 자원 을 보유하고 있는가?
3	Inimitability(모방 불가능성)—쉽게 흉내 내기 어려운가?
4	Organization(조직적인 체계)—기업이 전략을 실행하는데 효율적인 조직을 갖고 있는가 ?

▪ 기업의 강점을 측정할 수 있는 VRIO프레임(자원이나 능력)

가치사슬의 단계(예시)	가치가 있는가?	희소한가?	모방하기 힘이 든가?	조직에서 이용되는가?	경쟁적 시사점
R&D 및 특허권	NO	-	-	NO	경쟁 열위
원자재 확보(구매)	YES	NO	-		경쟁 등위
제조	YES	YES	NO		임시적 경쟁 우위
판매	YES	YES	YES	YES	지속적 경쟁 우위

Ⅱ. 장수가족기업으로 이끄는 정책

자원의 범위

➤ 자원기반 관점의 자원의 범위

	자원 종류	범 주	가족기업자원
1	물질 자본	공장, 원료, 자본 접근, 지적재산권 등	-인내자본 -저렴한 자본 비용
2	인적 자본	기술, 지식, 훈련, 인간관계 등	-리더십 개발과 권한 부여 -좀더 창의적 환경변화에 적응, 믿음 -가족 구성원은 보다 생산적인 종업원 -유연한 업무 관행
3	조직 자본	주요역량, 통제, 정책, 문화, IT	-R&D 관심, 롤 모델링, 비공식 통제, 자본구조 관리, -문화 가치를 공유 -중앙집중 의사결정(효율성과 효과) -단기 판매증가에 따른 회사 성장, 장기 지향, 브랜드 이름 개발 -낮은 부채/ 자기자본 수준.
4	과정 자본	리더십, 의사소통 약속	-환경 친화 전략 -경쟁자들은 운영과 재정 조건에 대한 정보가 없음 -거시 환경의 상호 의존성이 강하지 않다 -높은 임금 지급 -종업원 충성심을 고무 -다른 가족기업과의 글로벌 제휴 구축.

➤ 장수가족기업의 우선순위 4C

	4가지 우선순위	정책의 방향	업무방식
1	연속성 (Continuity)	꿈을 추구	-핵심역량을 육성 -세밀하게 관리 -후계자에게는 오랜 경영수업을 받은 후 기업 경영을 맡김
2	공동체 (Community)	가족 단결 및 직원 통합	-명확한 가치관 확립 -지속적으로 어울림 -독창성과 팀워크 발휘할 수 있는 분위기 조성 -평범함을 거부
3	연결 (Connection)	좋은 이웃 및 파트너 되기	-주요고객과 공급처와의 친밀성 유 -상호 교류 범위 확대 -지역사회 공헌(사회적 기업)
4	지위 (Command)	자유를 가지고 행동하고 운영	-창의적이며 신속하며 결단력을 갖고 행동 -다양한 구성원과 권한이 있는 최고 경영팀과 함께 일함

➤ 장수가족기업의 정책개발(Policy Development)

자원	우 선 순 위(4C)			
	지위	연결	공동체	연속성
물적			사회정서적 부(Socioemotional)	상속·증여세 축소 및 세금감면 조건 확대 (관련법 개정)
인적	-자금상속훈련 -멘토링 촉진			
조직		-가업승계지원 플랫폼 구축 -글로벌 가족기업과의 연대	-가족기업 이사 명부 작성 개발 (소유 및 지배구조의 법제도적 인프라 구축), -기업재단 및 가족 재단 법제도 정비 및 활성화 - 정부부처에 가업승계 전담 기관 신설	
과정		-가족기업 네트워크 확립 (좋은 이웃 되기) -가업승계지원 플랫폼 구축.		환경친화 전략 수립

- 물적자본자원을 통한 기업의 연속성을 증진하기 위해 가업승계시 과중한 상속세와 증여세 부담을 줄이고 가업상속공제 제도의 실효성을 제고하는 것이 중요.
- 인적자본자원을 통해 훌륭한 리더십을 증진하기 위해 자금을 관리할 수 있는 역량훈련과 멘토링 프로그램 구축
- 조직자원을 통해 공동체 관계를 증진하기 위해 가족기업 이사 명부 작성을 적극 지원하고 기업재단이나 가족 재단 활성화를 위한 법제도 정비와 가업승계 관련 정책을 실행하는 총괄 정부기관 신설.
- 과정자원을 통한 보다 훌륭한 연결을 증진하기 위해 가족기업 네트워크의 설립을 후원하고 가업승계지원 플랫폼을 구축

The End