

PwC Korea Insight Research

장수하는

100년 가족경영기업을 위한

새로운 원칙: 고객 신뢰

PwC가 82개 지역의 가족경영기업 관계자 2,043명을 대상으로 실시한 제11차 Global Family Business Survey 결과를 기반으로 다양한 이해관계자와의 신뢰 구축 방안에 대해 살펴봅니다.



pwc

삼일회계법인



I

Intro

가족경영기업들은 최초 기업 설립 시 기업가 정신을 바탕으로 개인 또는 가족들이 창업하여, 그 기업 고유의 특성과 원칙을 형성한 후, 자손들에게 소유권을 승계한다. 이후 세대를 거쳐 명문 가족 가문 기업으로 발전해 나가면서 가문 전통의 기업 소유 경영 체계를 구축한다. 이를 통해 가문의 강력한 가족자산(Family Asset)을 승계할 뿐만 아니라 가문의 이름, 평판, 역사와 문화를 고유한 가치로 발전시켜 대를 이어 계승함으로써 장기간 기업가치를 키우는 핵심 역량을 오랜 시간 동안 축적해 나간다.

우리나라에서 오너경영 또는 가족경영기업은 근대 산업 성장에 큰 기여를 한 대기업 집단들과 창업 1세대의 기업가 정신을 바탕으로 성장해 온 많은 중소·중견기업들이 있다. 다만, 서구사회와는 달리 오너 또는 가족 경영에 대해 경영권 세습이란 일부 부정적 이미지만 강조되고 기업가 정신을 가진 개인 또는 가족들이 장기간 형성한 고유 가치가 일반 기업에 비해 차별화된 더 높은 기업가치를 창출할 수도 있다는 점은 인정받지 못하고 있는 것은 아쉬운 부분이다. 최근 우리나라에서도 많은 기업들에 있어 2~4세 가업 승계가 이루어지고 있어, '오너경영 또는 가족경영 기업'의 체계적인 성장을 위한 방안을 긍정적으로 찾아가는 것이 전체 경제 성장에 있어 한 축으로 반드시 필요한 시점이다.

글로벌 경제 및 자본시장의 패러다임이 재무적 가치뿐만 아니라 비재무적 가치를 함께 중요시하는 흐름으로 변화해감에 따라, 가족경영기업들은 100년 장수기업으로 거듭나기 위해 기존의 신뢰 구축 프로세스와 관행을 재검토할 필요가 있다.

PwC가 82개 지역의 가족경영기업 관계자 2,043명을 대상으로 실시한 제11차 Global Family Business Survey를 토대로 가족경영기업이 '고객 신뢰', '임직원 신뢰', 그리고 '가족 간 신뢰'를 구축하는 방안을 살펴보고자 한다.

새로운 신뢰 공식





II

‘고객 신뢰’에 대한 기업의 ‘인식’과 실제 ‘행동’의 차이

B2B, B2C 기업 모두에게 ‘손님은 왕이다.’라는 말이 진언이듯, 고객 신뢰는 모든 비즈니스에 있어서 필수이다. PwC의 Global CEO 서베이 결과를 토대로 [분석한 조사](#)에 따르면, 수익성에 가장 크게 기여하는 요소로 ‘업계 상황’ 다음으로 ‘고객의 신뢰 수준’으로 나타났다. PwC의 [Translating trust into business reality](#) 연구 결과에서는 기업 신뢰도가 높을수록 수익이 더 높은 것으로 나타나 신뢰도와 수익 간 상관관계가 있음을 확인할 수 있다.

특히, 가족경영기업이 오랫동안 이해관계자들로부터 구축한 ‘신뢰’는 일반 기업들과는 다른 차별화된 경쟁 우위이자 앞으로도 변하지 않는 가족경영기업만의 고유 가치이다. 이번 Family Business Survey에서 가족경영기업 관계자의 95%가 고객으로부터 얻는 신뢰가 가장 중요하다고 답변할 만큼 글로벌 가족경영기업 관계자들은 이미 고객 신뢰의 중요성을 인지하고 있음을 확인할 수 있다.

그러나 고객의 신뢰를 중요하게 여기는 것과 이를 실행하고 지키는 것은 별개의 문제이다. 이번 조사에 참여한 응답자의 절반 미만(49%)은 고객으로부터 완전한 신뢰를 받지 못하고 있다고 답했다. [신뢰에 대한 또 다른 PwC 설문조사](#)에서는 84%의 기업 임원은 고객이 회사를 매우 신뢰한다고 답한 반면, 오직 27%의 고객만이 회사를 매우 신뢰한다고 답하였다. 기업 임원들이 ‘고객 신뢰’를 중요하다고 생각하지만, 실제로 ‘고객 신뢰’를 얻는 것이 쉽지 않음을 반증하는 결과이다. 그렇다면, 고객으로부터 신뢰를 얻기 위해 필요한 사항은 무엇일까?

글로벌 가족경영기업들이 10년 전 다른 기업들에 비해 높은 점수를 받았던 ‘우수한 제품’, ‘최상의 서비스’, ‘브랜드 가치’는 고객으로부터 신뢰를 이끌어내는 요소임에는 분명하지만, 오늘날 이 요소들은 기본적인 사항이 되었다. 이제 가족경영기업들은 고객 신뢰 구축을 위해 새롭고 보다 확장된 신뢰 공식을 이해해야 한다.

전 세계의 절반 이상의 인구가 MZ 세대(1980년 이후년생)이다. 세상이 빠르게 변화하는 만큼, 이들은 전과는 다른 우선순위를 가지고 있다. MZ 세대는 자신이 지지하는 기업이 우수한 상품과 서비스를 제공할 뿐만 아니라 공급망 전반에 걸친 ESG 활동과 DEI(다양성, 형평성, 포용) 대한 헌신을 요구한다. 또한, MZ 세대는 그들에게 중요한 문제에 대하여 기업들이 직접적인 행동과 입장을 취하길 기대하고 있다.

고객 신뢰가 중요하다고 답하였으나, 고객 신뢰를 얻기 위한 실제 기업 행동으로는 이어지지 않아...

가족경영기업 관계자들은 고객 신뢰 중요하다고 생각

“응답자의 95%는 고객 신뢰가 최우선 순위이다.”라고 답하였다.

95%

절반 가량의 응답자, 고객의 신뢰를 받지 못하고 있다고 생각

“응답자의 49%는 고객으로부터 신뢰를 받지 못하고 있다.”고 답하였다.

49%

고객 신뢰의 중요성에 대한 기업의 인식과 실제 고객 신뢰도 간 차이는 기업이 고객이 중요하게 여기는 가치를 우선순위로 선정하지 않았기 때문인 것으로 분석

“응답자의 69%는 기업 활동이 환경에 미치는 영향을 측정하지 않는다.”고 답하였다.

69%

“응답자의 76%는 기업 활동이 사회에 미치는 영향을 측정하지 않는다.”고 답하였다.

76%

“응답자의 91%는 기업의 DEI(다양성, 형평성, 포용) 성과를 측정하지 않는다.”고 답하였다.

91%

“응답자의 84%는 사회적 이슈에 대한 입장을 취하지 않는다.”고 답하였다.

84%

“응답자의 71%는 개인정보보호 방안을 논의하지 않는다.”고 답하였다.

71%

*Q: ‘이해관계자 그룹의 신뢰는 얼마나 중요하다고 생각하십니까?’(‘필수적이다’, ‘매우 중요하다.’라고 답변한 비율)

**Q: ‘이해관계자로부터 얼마나 신뢰를 받고 있다고 생각하십니까?’(‘전혀 신뢰받지 못하고 있다.’라고 답변한 비율)

Source: PwC’s 2023 Global Family Business Survey/PwC analysis

향후 2년간 경영 우선순위가 무엇인지에 대한 질문에 응답자의 42%가 고객 충성도를 높이는 것이라고 답변했으나 실제로 고객 신뢰와 충성도를 높일 수 있는 전략이나 기업 행동을 이어가지 않는 것으로 나타났다. [2023년 PwC의 글로벌 신뢰도 조사](#)에 따르면, 설문조사에 참여한 2,500명 이상의 응답자 중 79%가 개인정보보호가 신뢰를 구축하는데 중요한 요소라고 답하였음에도 불구하고, 71%의 가족경영기업들은 개인정보보호 방안에 관하여 활발하게 논의하지 않는다고 답하였다.

PwC가 2021년 [글로벌 소비자 및 임직원을 대상으로 ESG에 대한 인식을 조사](#)한 결과, 글로벌 소비자의 80%는 ESG와 DEI(다양성, 형평성, 포용)를 우선시하고 본인의 가치관과 동일한 기업의 제품을 선호한다고 밝혔다. 그러나, 이번 조사 결과에서는 가족경영기업 오너들의 DEI(다양성, 형평성, 포용)와 ESG에 대해 큰 관심을 두지 않고, 응답자의 5명 중 1명만이 기업의 환경적 영향 최소화를 우선시한다고 답하였다. 또한, 응답자의 1/3은 ESG 이슈 자원 투입, 추가 투자 등의 충분한 노력을 기울이지 않았다고 답하여 기업의 사회적 책임이나 다양성 등의 이슈를 최우선순위로 두는 기업은 매우 적은 것으로 나타났다.

물론, ESG와 DEI(다양성, 형평성, 포용)와 같은 이슈에 대한 관심은 지역적 차이가 존재하지만, 지역과 상관없이 대부분의 가족경영기업들은 ESG와 DEI를 우선시하고 있지 않았다.



이해관계자들 대상 ESG 경영 보고 현황은 매우 낮은 것으로 나타남

유럽 소재 가족경영기업의 20%만이 이해관계자 대상 ESG 경영보고 수행



남미 소재 가족경영기업의 8%만이 이해관계자 대상 ESG 경영보고 수행

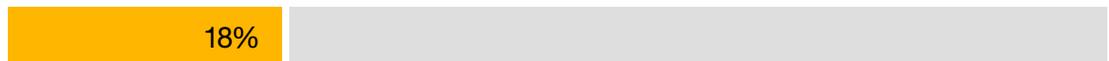


기업의 DEI(다양성, 형평성, 포용) 정책 활성화를 위한 '목적 선언문'을 가진 기업의 비율은 현저히 낮은 것으로 나타남

유럽 소재 가족경영기업의 27%만이 DEI에 대한 명확한 기업 목적 선언문 보유



미국 소재 가족경영기업의 18%만이 DEI에 대한 명확한 기업 목적 선언문 보유





III

‘고객으로부터 신뢰받는 가족경영기업’으로 거듭나기 위한 3가지 방안

이번 조사 결과가 사회 문제에 대한 관심과 신뢰 구축 사이의 인과관계를 보여주지는 않더라도, 몇 가지 분명한 상관관계를 보여준다. 먼저, 의사소통에 더 적극적인 가족경영기업이 더 많은 신뢰를 얻고 있으며, 고객의 피드백을 수집하고, 수집한 고객 데이터를 어떻게 사용하는지 여부와 비재무적 목표 달성은 어떻게 수행하는지를 전달하는 전략을 가진 기업일수록 고객으로부터 더 많은 신뢰를 얻고 있음을 확인할 수 있다. PwC는 변화하는 패러다임 속에서 가족경영기업이 고객 신뢰를 얻을 수 있는 구체적인 3가지 방안을 제시한다.

1. 비재무적 목표 설정 및 성과 공개

ESG와 DEI(다양성, 형평성, 포용)의 약속만으로는 부족하다. 고객들이 원하는 것은 기업의 약속에 따른 행동이다. 이는 ESG와 DEI(다양성, 형평성, 포용)에 대한 기업의 목표를 공개하고, 해당 목표를 달성할 때까지의 과정을 고객에게 주기적으로 업데이트하고, 고객과의 신뢰를 쌓을 수 있는 메커니즘으로서의 기능을 하는 것을 의미한다. 조사결과에 따르면, 재무 성과와 비재무적 성과를 정기적으로 공유하고 고객과 소통하는 가족경영기업이 고객으로부터 완전한 신뢰를 얻고 있음을 확인할 수 있다.

기업 사례: B2B 초콜릿 제조업체 Barry Callebaut 그룹은 “Forever Chocolate”이라는 이니셔티브를 통해 ESG 경영의 선구자 역할을 하고 있다. 1994년에 설립된 Barry Callebaut 그룹은 전 세계에서 생산된 카카오 빈(Cocoa bean)의 1/5를 공급하여 초콜릿 제조업계에서 상당한 영향력을 가진 기업이다. 기업이 해당 업계에서 위치한 영향력에 알맞게 해당 기업은 카카오 농부의 생계를 개선시키기 위해 노력하는 프로젝트를 실시하였다. 50만 명의 카카오 농부의 빈곤 탈출을 돕고 모든 생산물에 100% 지속 가능한 재료 사용 등의 내용이 포함된 4개의 주요 목표를 2025년까지 달성하는 것이 주요 내용이다. Barry Callebaut의 미국 지사 최고 경영책임자인 Peter Boone은 국제회의에서 “공급망 내에서 절대 일어나선 안 되는 것을 보고도 방관해서는 안 된다.”라고 주장한 바 있다.

2. 기업이 가진 가치 공표와 실질적 행동

가족경영기업만이 가진 고유의 가치관은 다른 기업과 가족경영기업을 구분 짓고 차별화하는 중요한 요소이다. 설문 조사 응답자의 70%는 가족이 명확한 가치관을 가지고 있다고 답변하였으나, 그중 43%만 가문이 가진 가치관을 문서화하는 과정을 거쳤다고 답변하였다. 가족경영기업이 가진 가치관은 행동으로 실천하기 전까지는 아무 의미가 없다. 고객과 이해관계자들은 가치관을 실천하고 보여주는 가족경영기업을 신뢰할 것이다.

기업 사례: 호주의 장난감 디자인 기업 Moose Toys는 ‘본인이 대접받고 싶은 대로 타인을 대하라’, ‘본인의 행동과 결과에 대하여 책임을 져라’ 등의 명확한 가치관을 가지고 있다. Moose Toys는 2007년에 큰 규모의 다국적기업들과 경쟁하였고, 수입의 90%를 차지한 Bindeez라는 플라스틱 비즈 공예 키트를 통해 ‘올해의 호주 장난감(Australian Toy of the Year)’이라는 타이틀을 거머쥔 수 있었다. 그러나 하도급업체가 아동이 섭취할 시 극도로 위험한 접착제를 사용하면서 대참사가 시작되었다. Moose Toys의 CEO인 Manny Stul는 이 사건을 인지한 즉시, 판매된 모든 Bindeez 제품을 회수함과 동시에 기업의 파산을 무릎쓰고 모든 고객에게 장난감 금액을 환불해 주었다. CEO Manny Stul은 기업의 지속적인 거래를 위해 공급업체를 설득하고, 생산 라인에서 사용할 수 있는 식용 등급(food grade) 접착제를 만들고, 제품의 품질 보증서에 서명하는 일련의 과정을 거쳤다. 과거 일련의 중대 사건에 대한 책임을 진 Moose Toys는 오늘날까지도 번성하고 있다.

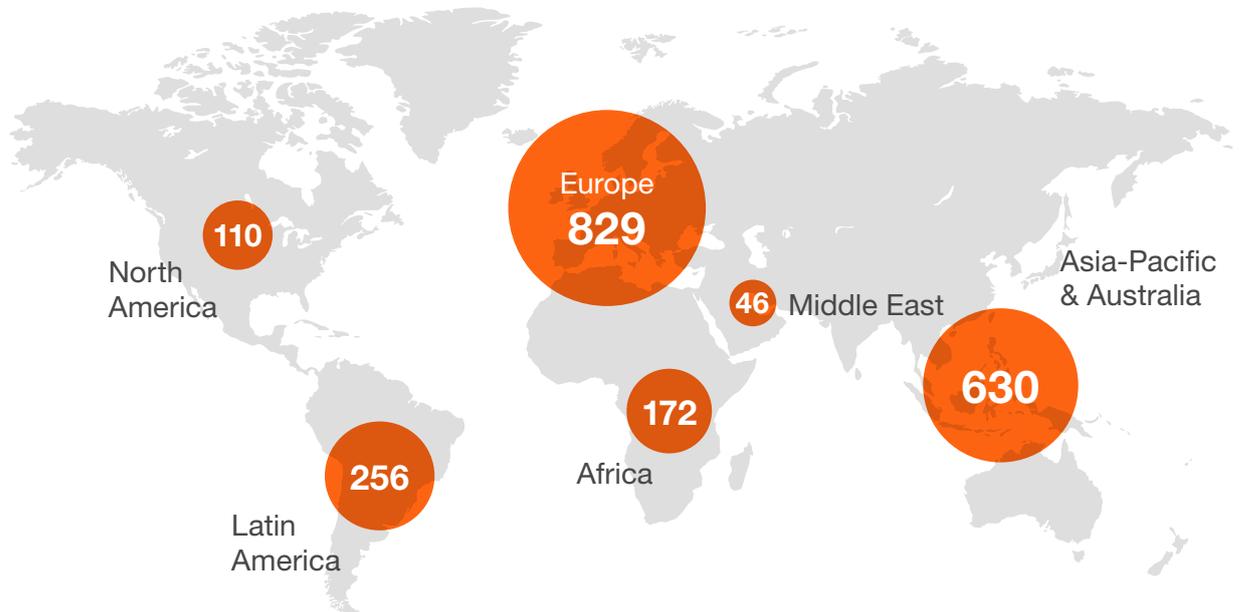
3. 사회적 이슈에 대한 기업의 공개 입장 표명

가족경영기업은 역사적으로 세간의 이목을 피하는 경향이 있다. 그들은 재정 투명성의 의무가 일반 기업에 비해서 상대적으로 적었으며, 이는 침묵의 문화를 만들어냈다. 앞서 언급한 [최근 PwC 신뢰도 조사](#)에 따르면, 기업이 사회적 문제에 대해 취하는 입장에 동의할 경우 해당 기업을 더 신뢰한다고 답변한 응답자가 59%에 달했으며, 기업이 가진 공적 입장에 동의하지 않을 경우 기업의 신뢰도가 떨어진다고 답변한 응답자는 45%로 집계되었다. 기업을 향한 고객의 기대가 높아진 시대에 가족경영기업은 공개 입장을 취하는 방법과 시기를 고려해야 하며, 그것이 바로 고객이 기대하는 바가 될 것이다.

기업 사례: 펫-케어, 초콜릿 및 풍선껌 제조 기업인 Mars는 환경 및 사회 목표를 널리 공표한 바 있다. Mars는 생산, 포장, 공급망 전반에 걸쳐 지속가능성 투자를 향후 3년간 2배(US\$1.1 billion, 약 1조 4,591억 원 → US \$2.7 billion, 약 3조 5,777억 원) 가량 늘리기로 약속했으며, 이에 따라 매출액도 현재 US\$45 billion(약 59조 6,925억 원)에서 2배가 될 것을 기대하고 있는 것으로 발표하였다. Mars는 2022년에 ‘재디자인한 M&M Spoke Candies’가 큰 논쟁을 불러일으켰으나, Mars는 그들이 세상과 기업환경을 더욱 포용적으로 만들기 위해 한 노력을 공식적으로 언급하며 그들이 추구하는 가치를 확고히 밝혔다. CEO인 Poul Weihrauch는 “목적과 수익이 상충하는 개념이 아니라고 믿는다.”라고 주장하기도 했다.

가족경영기업은 제품과 서비스의 품질에 대한 명성에 자부심을 가지고 있다. 가족경영기업들은 오랫동안 사회에 환원하고 지역사회와 신뢰를 구축하기 위한 방안으로 자선활동에만 의지해왔다. 앞으로 그들의 명성은 자선활동 및 기부보다는 대중과 직접적으로 관련된 문제들을 어떻게 해결해나가는지가 관건이 될 것이다. 기후변화를 완화시키는 기업 운영 방식, 비즈니스 파트너 선정 기준, 환경 오염 최소화, 다양성과 포용성을 위한 제도, 사회적 이슈에 대해 목소리 내는 것이 바로 가족경영기업 가치 2.0이 될 것이다.

Family Business Survey 2023



Family Business Survey 2023은 가족경영기업 리더들의 기업 및 비즈니스 환경에 대한 인식 조사이며, Family Business Network International(FBN)과 공동으로 온라인에서 설문조사를 진행하였다. 동 설문조사에는 2022년 10월 20일부터 2023년 1월 22일까지 전 세계 82개 지역 2,043명의 가족경영기업 관계자가 참여하였다.

Contacts

삼일PwC EPB Platform

민준선 Partner - EPB Platform Leader

joon-seon.min@pwc.com

+82-2-3781-9683

김병목 Partner - Assurance

byoung-muk.kim@pwc.com

+82-2-709-0330

나승도 Partner - Tax

seungdo.na@pwc.com

+82-2-709-4068

정진송 Partner - Deals

jinsong.chung@pwc.com

+82-2-709-0446

PwC컨설팅

김창래 Partner - 전략

chang-rae.kim@pwc.com

+82-2-3781-1412

For more information

삼일PwC Markets

장은영 Director

celia.e.jang@pwc.com

+82-2-3781-0057

윤이나 Senior Associate

ena.yun@pwc.com

+82-2-709-8539



pwc.com/kr/epb

S/N: 2306W-RP-023

© 2023 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.