

# 한국 차량공유사업의 성공요인 사례분석

## The Case Study on the Success Factors of Korean Car Sharing Business

김지예 (Jiye Kim) 쿠팡 리테일 CE본부<sup>1)</sup>

한인구 (Ingoo Han) KAIST 경영대학<sup>2)</sup>

### 〈 국문초록 〉

본 연구에서는 한국의 카셰어링 기업(쏘카, 그린카)의 핵심성공요인을 분석하고, 한국의 특수한 경제, 규제 환경 속에서 형성된 공유경제 서비스의 성장과 관련하여 자동차 제조사의 대응전략을 분석하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 쏘카와 그린카 모두 창업기에는 '적시의 시장 진입', 초기 성장기에는 '외부자원의 활용'이 핵심성공요인으로 파악되었다. 고도성장기의 핵심성공요인은 두 회사의 사업방향의 차이에 따라 각기 다르게 나타났다. 독립 벤처기업으로 B2C 사업으로 외형성장에 집중한 쏘카는 '고객밀착형 마케팅'과 '충분한 자본조달'이, 대기업 계열사로 편입되어 내부 자원활용에 집중한 그린카는 '진입전략(B2B시장 확대)'이 핵심성공요인으로 파악되었다. 고도성장기의 공통적 핵심성공요인으로 '외부자원의 활용'과 '대기업과의 공생'으로 분석되었다. 본 연구에서 분석한 현대자동차그룹의 카셰어링 대응 전략은 크게 협력, 투자 그리고 직접운영(덜카)의 형태로 나타났다. 대응전략의 목적은 단기적으로는 카셰어링 서비스 업체와의 협업을 통한 테스트베드 운영 등으로 나타났고, 중/장기적인 관점에서는 이용자 데이터 수집, 이를 통한 신규 모빌리티 서비스 기획 등과 함께 미래의 자율주행 모빌리티 서비스 시장 선점이 중요한 목적으로 파악되었다.

주제어: 공유경제, 카셰어링, 핵심성공요인

1) 제1저자, mikaya.jiye@gmail.com

2) 교신저자, ighan@kaist.ac.kr

## 1. 서론

개인의 유희자원인 주택, 자동차 등을 대여하여 수익을 얻는 새로운 형태의 비즈니스모델을 사업화한 에어비앤비, 우버와 같은 공유경제기업이 급속도로 성장하고 있다. 소유가 필요하지 않고 접속과 공유가 경제활동의 근간이 되는 시대가 도래하고 있으며, 소비방식의 변화가 공유경제의 성장을 통해서 현실화되고 있다. 공유경제는 유희자원을 활용하여 새로운 부가가치를 창출할 수 있다는 의미에서 소유중심의 대량생산, 대량소비를 추구해온 전통적 상업경제를 보완할 수 있는 새로운 경제체제로 각광받고 있으며 숙박의 에어비앤비, 운송의 우버, 차량공유의 집카, 인력 조달의 태스크라빗 등 다양한 분야에서 공유경제서비스가 출현해서 성장하고 있다.

한편 이러한 공유경제 서비스의 성장은 전통적 산업에 대한 위협이 되기도 한다. 세계적인 공유경제기업으로 꼽히는 우버가 진출한 도시들에서 전통적 택시업계는 타격을 입었다. 또한 우버와 같은 택시 호출 서비스나 차량공유서비스가 널리 보급된 미국에서는 젊은 세대의 운전면허 취득을 또는 신차 구매율이 하락하는 현상이 나타남에 따라 자동차제조사의 미래 수요에도 부정적 영향을 미칠 것이라는 전망이 있다.

다양한 공유경제서비스가 성장하고 있는 미국, 유럽 등의 선진시장과 달리 한국에서 공유경제는 아직 초기 단계이다. 최근 공유경제에 대한 국내의 관심은 크게 높아지고 있지만 국내의 공유경제서비스는 아직까지 차량공유 분야에서만 눈에 띄는 성장을 이루고 있는 것으로 보인다. 이러한 한국의 공유경제서비스의 현황은 한국 시장의 특성뿐만 아니라 규제환경을 비롯한 다양한 요소에 기인하는 것으로 생각된다. 오하연(2016)은 한국의 공유경제 성장에 있어서 정부의 정책적 대처가 공유경제의 확산을 야기시키는 중요한 요인

임과 동시에, 공유경제에 대한 인식의 틀을 정부의 기준으로 재구성하고 있다고 설명하였다. 실제로 서울시가 2012년 ‘서울특별시 공유(共有) 촉진 조례’를 제정하는 등 정부 및 지방자치단체는 다양한 공유경제서비스 기업에 대하여 제도적 지원을 펼쳐 왔다. 그러나 혜택을 받은 다수의 공유경제서비스 기업 중에서 차량공유서비스만이 빠르게 성장하고 있다는 사실로 미루어 볼 때 한국의 공유경제서비스의 성장에는 정책적 지원 외에 다른 핵심요인들이 있는 것으로 추측된다.

공유경제에 대한 높은 사회적 관심과 더불어 최근 차량공유에 관한 연구는 증가 추세에 있다. 2010년대 초반까지 차량공유 도입의 효과와 분석방법론에 대한 연구가 주로 이루어 졌으며 이후 차량공유시스템의 설계 등 서비스 운영에 대한 연구가 이어졌다. 국내에서 차량공유가 본격적으로 보급된 2014년 이후에 서비스 디자인, 이용성, 비즈니스 모델 등에 관한 연구가 진행되었다 (이승훈, 2016). 그러나 상당수의 기존 연구는 설문조사를 기반으로 하는 일반적인 이용성 및 소비자의 이용의도에 관한 것이었으며, 실제 국내의 차량공유 서비스 또는 이용자를 대상으로 하는 연구는 미진하였다.

이에 본 연구에서는 다양한 공유경제 서비스 중에서 눈에 띄는 성장을 보이는 한국의 차량공유 기업의 실제 사례를 분석함으로써 한국의 공유경제서비스의 구체적인 성공요인을 탐색하였다. 아울러 공유경제의 성장에 영향을 받을 것으로 예상되는 전통적 제조기업의 대응전략에 대하여 차량공유서비스와 가장 밀접한 관계를 맺고 있는 국내 자동차제조사를 중심으로 분석하였다. 본 연구를 통하여 확인하고자 하는 연구 문제는 아래와 같다.

연구문제 1. 한국의 차량공유기업의 핵심성공요인은 무엇인가?

연구문제 2. 한국의 자동차제조기업은 차량공유서비스에 대하여 어떠한 전략으로 대응하며 그 목적이 무엇인가?

차량공유서비스를 제공하는 기업으로서 쏘카와 그린카의 두 기업을 선정하였다. 2016년 국내 공유차량 시장의 규모는 약 1500억원으로 추산되는데, 2016년도의 쏘카 매출액이 907억원, 그린카의 매출액이 352억원에 달하여 시장의 80% 이상을 두 회사가 점유하고 있으므로 국내에서 가장 대표적인 차량공유기업으로 볼 수 있다. 둘째, 공유경제의 부상으로 영향을 받고 있는 전통적 제조기업의 대응전략을 분석하기 위하여 한국의 대표적인 자동차제조사인 현대자동차그룹을 연구대상으로 선정하였다.

본 연구는 문헌조사를 토대로 업계 관련자와의 인터뷰를 진행하여 추가적인 정보를 수집하였다. 한국의 차량공유기업과 자동차제조기업의 공식 발표자료(보도자료, 공식홈페이지, 공식 블로그), 온/오프라인 신문기사, 증권사 보고서, 연구기관 보고서, 연구논문을 참고하여 각 기업의 성장전략 및 실행을 분석하였다. 그린카 재직경험이 있는 업계 관계자, 현대 딜카에 재직중인 업계 관계자, 현대자동차 전략부서에 재직 중인 업계 관계자 등 3인의 인터뷰를 통하여 연구결과를 보완하였다. 공유경제서비스의 성공요인과 이에 대한 제조업체의 대응전략을 이해하는 것은 공유경제서비스에서 성공적인 전략을 수립하는데 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

사례연구 결과 국내 차량공유기업의 성공을 위하여 창업기에는 적시의 시장 진입이 중요한 요소이며 초기성장기에는 지자체와의 협업이 핵심적인 역할을 한 것으로 나타났다. 고도성장기에는 B2C 시장을 목표로 외형성장에 주력한 쏘카의 경우 고객밀착형 마케팅이 성공의 핵심요인으로 보이며 계열사의 자원을 활용하

여 사업의 내실을 다진 그린카의 경우 B2B 시장 확대를 통한 진입전략이 핵심성공요인으로 나타났다.

## 2. 문헌검토 및 차량공유서비스 현황

### 2.1. 공유경제의 개념 및 발전배경

공유경제라는 개념은 2000년대에 들어 그 용어의 의미가 확립되기 이전부터 다양한 형태로 논의되어 왔다. 공유경제의 초기사례로 이탈리아의 포콜라레(Focolare) 운동에서 시작된 브라질의 부의 재분배 활동을 들 수 있다. 공유경제의 초기 개념은 사회 구성원 또는 기업들의 호혜적 경제시스템을 근간으로 하였다.

Lessig(2008)은 인터넷시대의 공유경제를 가격이나 재화를 기반으로 하는 것이 아니라 사회적 관계에 의해서 가치가 매겨지는 경제시스템이라고 하였다. 가격에 의해서 가치가 매겨지고, 재화를 지불함으로써 교환이 이루어지는 기존의 경제를 상업경제(Commercial Economy)라고 하였는데 인터넷을 기반으로 하여 성공을 거둔 상업경제의 대표적 사례는 넷플릭스(Netflix), 아마존(Amazon), 구글(Google) 등이다. 상업경제에 대비되는 개념인 공유경제에서는 가격 및 재화가 하는 역할을 사회적 관계가 대신한다. 공유경제의 대표적인 사례로 위키피디아(Wikipedia)를 들었는데 금전적 보상이 목적이 아닌 콘텐츠의 생성에 대한 기여가 참여자의 보상으로 작동한다. 상업경제와 공유경제는 개념상 양극단에 존재하는 시스템이며, 현실에서는 이러한 두 시스템이 공존하며 다양한 형태로 나타나는데 그러한 경제시스템을 하이브리드경제(Hybrid Economy)라고 한다.

Botsman and Rogers(2010)는 Lessig의 공유경제의 의미를 오프라인으로 확대하여, 개인의 재화를 정보기술

을 바탕으로 다른 사람과 공유함으로써 새로운 가치를 창출하는 사업으로 보았고, 협력적 소비(Collaborative Consumption)는 제품이나 서비스를 공유, 교환, 대여함으로써 소유가 아닌 접근을 가능케 하는 경제모델이라고 설명하였다. 우리가 소비하는 대상(무엇)이 아니라 소비하는 방법(어떻게)을 변화시키는 소비양식이다. 협력적 소비는 세가지 모델로 구분할 수 있다. 첫번째는 제품서비스시스템(Product Service System)으로서 제품과 무형의 서비스가 통합되어 제품을 소유하지 않고 이용가치만을 소비하는 모델로 대표적인 서비스로는 차량공유(car sharing)를 들 수 있다. 두 번째는 재분배 시장(Redistribution Market)이다. 소셜네트워크에서 재분배시장이 활성화되면 더 이상 물품이 필요하지 않은 사람이나 필요하지 않은 곳으로부터 필요한 사람이나 곳으로 물품을 재배치할 수 있게 해준다. 여기에는 모든 물품을 완전히 무료로 주고받는 물물교환시장 또는 현금이나 포인트로 물건을 구매할 수 있는 이베이(eBay)와 같은 형태가 있다. 세번째는 공동라이프스타일(Collaborative Lifestyle)이다. 관심사가 비슷한 사람 들끼리 시간과 공간, 기술, 돈 같은 자산을 공유하려고 결집하는 경우가 많은데, 이것을 공동라이프스타일이라 부르며, P2P 대출 사이트 조파(Zopa), 카우치서핑(Couchsurfing), 에어비앤비(Airbnb) 등이 그 대표적인 예이다.

Gansky(2010)는 공유를 기반으로 하는 새로운 형태의 비즈니스를 메시(Mesh)라고 소개하였다. 메시기업은 공유, 웹이나 모바일 네트워크 활용, 상품, 소셜네트워크를 통한 고객과의 관계형성 등의 특성을 갖고 있다고 설명하였고 미국의 집카를 가장 대표적인 메시기업으로 소개하였다.

김형균과 오재환(2013)은 전통경제와 공유경제의 개념을 비교하면 전통경제는 경쟁에 바탕에 두고 공급자의 이윤창출과 소비자의 재화의 소유를 기반으로

하는 반면 공유경제는 참여자의 신뢰와 협력을 바탕으로 경제적 및 사회적 가치를 병행해서 추구한다고 설명하였다. 그리고 기존연구를 토대로 공유경제에 대하여 물건이나 공간, 지식을 굳이 소유하기 보다는 소셜 네트워크를 통해 대여하거나 교환하여 상호편익과 적정이윤을 얻는 비즈니스 모델이자 생활방식이라고 정의하였다.

본 연구는 수익창출을 목적으로 운영되는 차량공유 서비스를 대상으로 하고 있으므로 앞선 연구자들의 개념을 참고하여 ‘웹 또는 모바일 네트워크를 통하여 제품이나 서비스를 공유, 교환, 대여함으로써 사용자에게는 소유가 아닌 접근을 가능하게 하고 사업자에게는 수익을 창출시키는 경제시스템’이라고 정의하고 사회적 가치를 기반으로 수익을 추구하는 비즈니스 모델의 관점에서 공유경제서비스를 인식하였다.

## 2.2. 차량공유서비스의 개념 및 특징

공유경제를 통해서 거래될 수 있는 자원은 재화, 서비스, 시간, 지식, 경험 등 유무형을 가리지 않고 거의 모든 대상에 대해서 거래가 가능하다. 차량공유서비스는 이 중 가장 보편적으로 사용되는 유형자산인 자동차를 공유하는 플랫폼 서비스로서 세계적으로 가장 빠르게 성장하고 있는 공유경제서비스의 하나이다. 차량공유서비스는 접근성이 용이하고 사용하기 편리한 차량을 단기간 렌트하여 사용하는 서비스라고 할 수 있다 (신민성과 배상훈, 2012).

차량공유서비스는 기존의 대중교통이 충족할 수 없는 고객의 요구에 대응하기 위하여 개발되었다. 대중교통이 제공할 수 없는 이동의 자유권을 제공하며 이를 통하여 자가용의 구입을 줄이고 연계한 대중교통의 이용을 활성화시킬 수 있다. 장원재 등(2008)은 자동차 공동이용 서비스의 장점을 세 가지로 정리하였

다. 첫번째는 자동차를 소유하지 못한 사람들의 이동성을 제고한다는 점이다. 이미 자동차를 소유한 사람들의 경우 특별한 상황에서 필요한 세컨드카의 수요를 흡수할 수 있다는 장점도 있다. 두번째는 주차에 필요한 공간을 줄일 수 있다는 점이다. 차량 한 대당 회원수가 보통 15~30인 정도이므로 주차공간에 대한 수요를 획기적으로 줄일 수 있다. 세번째는 자동차 소유에 따른 유지비용을 절감할 수 있다는 점이다. 이러한 장점을 바탕으로 개별 소비자뿐만 아니라 각 지역의 지자체 또한 차량공유서비스에 큰 관심을 갖고 도입을 적극적으로 고려하거나 실제로 시행하고 있다. 서울시가 운영하고 있는 나눔카 서비스가 그 예이다. 차량공유서비스는 자동차를 시간단위로 공유한다는 측면에서 카풀이나 렌터카와 유사하다 (기승도와 이규승, 2017).

그러나 차량공유서비스는 분단위의 단시간 대여가 가능하고 웹 또는 스마트폰 앱을 통하여 간편하게 예약 및 결제가 가능하며 가까운 대여소에서 무인으로 대여차량을 인계할 수 있다는 점에서 전통적인 형태의 렌터카와 차이가 있다. 차량공유 사용자는 스마트폰에 설치된 애플리케이션을 이용하여 예약, 결제, 차량의 인계 및 반납을 진행한다. 전반적인 서비스의 이용이 모바일을 이용한 네트워크 활용이라는 특성에 크게 의존하고 있기 때문에 스마트폰을 기반으로 한 디지털 기술의 발전이 차량공유서비스의 폭발적 성장의 배경이 되었다.

### 2.3. 국내 차량공유 서비스

우리나라에서 시행된 최초의 차량공유서비스는 서울 성미산 마을주민들이 조직한 ‘성미산마을 자동차 두레’이다. 성미산 근방의 성산동·연남동·망원동 등의 주민들을 중심으로 마을내 자동차 사용의 습관 변화

를 목적으로 하여 1대의 공동이용차량으로 2007년에 처음 시작되었다. 국내 두번째 차량공유 서비스는 2009년에 시작한 군포YMCA가 운영한 지역단위의 차량공유 서비스인 ‘녹색희망 카셰어링’이다. 녹색희망 카셰어링서비스는 지구온난화 등의 환경문제 해결과 더불어 시민들의 차량유지비 감소, 주차문제 해결 등의 공익성을 목적으로 하였다. 녹색희망 카셰어링 서비스는 2011년 중단되었으나 군포시에서 같은 해 ‘내 차처럼’이라는 새로운 차량공유서비스를 시작하였다.

이와 같이 시민공동체의 자발적 운동 또는 지역자치단체에서 시작한 차량공유서비스는 오래 지속되지 못하거나 지속되더라도 규모의 확장이 어려워져 지속적으로 발전하지 못하였다.

이와 달리 수익추구를 목적으로 한 차량공유서비스는 2010년대부터 나타나기 시작했는데, 국내 최초로 스마트폰 애플리케이션을 기반으로 하는 차량공유회사인 그린카가 2011년 10월에 서울, 경기, 인천을 중심으로 사업을 시작하였다. 뒤이어 2011년 12월에 쏘카가 제주도를 중심으로 자동차 대여업을 개시하였으며 다음해 2월에 스마트폰 애플리케이션을 출시하면서 본격적인 차량공유서비스를 시작하였다. 씨티카는 2013년 3월에 서비스를 시작하여 국내 최초의 양산형 전기차인 Ray EV를 활용하여 전기차 차량공유서비스라는 특징으로 운영이 되었으나, 2017년 8월에 중단되었다. 한국전력공사 전기차 공동이용서비스는 2012년 9월 시범사업을 거쳐 2012년 12월부터 유료서비스를 시행하였으나 2014년 9월에 서비스를 종료하였다. 현재까지 사업을 운영하고 있는 그린카와 쏘카는 순조로운 성장을 보이고 있다. 그린카는 사업 첫해인 2011년에는 서비스지역 3개 도시, 차량대수 30대, 차고지 30개소만으로 시작하였으나, 2016년말에는 서비스지역 66개 도시, 차량대수 5,300대, 차고지 2,450개소, 회원 수 180만명으로 폭발적인 증가를 보였다. 쏘카는

사업을 시작한 2012년에는 회원수 3,000명, 차량대수 100대, 차고지 50개소 수준에 불과하였으나, 서비스 운영 5년만인 2017년 1월 말 기준으로 회원수 250만 명을 돌파하였다. 아울러 차량대수는 6,400대, 차고지는 2,950개소로 크게 증가하였다.

한국의 차량공유서비스가 급성장한 배경에는 경제 성장률 둔화 및 실업률 상승으로 인한 신규차량구매 위축과 같은 경제적 이유에 더하여 소유보다 경험을 중시하고 협력적 소비에서 가치를 찾는 새로운 소비 의식의 확산과 같은 사회문화적 영향이 있었던 것으로 보인다. 또한 차량공유시장의 성장에는 정부의 역할이 크게 작용하였다. 서울시는 공유촉진조례에 따라 다수의 차량공유업체를 공유기업으로 선정하여 지원해왔으며 서울시, 수원시 등 다수의 지방자치단체가 쏘카, 그린카 등 민간 차량공유사업자와의 협약을 통해 서비스를 제공하고 있다. 서울시의 나눔카, 수원시의 나누미카, 인천시 카셰어링서비스 등이 쏘카, 그린카 등의 차량공유서비스업체를 민간위탁업체로 선정하여 2013년을 전후로 하여 지원하기 시작하였으며 이는 차량공유업체의 성장에 큰 발판이 되었다(김점산 등, 2015).

## 2.4. 국내 차량공유 연구

한국에서 차량공유사업이 활성화된 것은 2010년 이후이다. 아직 차량공유서비스가 활성화되기 전에 진행되었던 연구로서 장원재 등(2009)이 자동차 공동이용의 잠재효과를 추정하였다. 2010년 초반에 들어서는 차량공유시스템의 설계, 경제성 분석, 실시간 차량 배치 전략 등 차량공유서비스의 운영에 관한 연구가 이루어 졌으며 본격적으로 차량공유서비스가 보급되기 시작한 2014년 이후에는 서비스 디자인, 이용의도, 비즈니스 모델, 공유경제 관점의 분석 등 보다 다양한

연구가 이루어졌다(이승훈, 2016).

정건섭 등(2015)은 차량공유 서비스의 소비행동에 영향을 주는 요인을 분석하였다. 교통수단 이용에서는 택시의 이용빈도가 높을수록 개인적 특성에서는 연령대가 낮을수록 라이프 스타일 측면에서는 개인의 목표실현의 가치 지향성이 낮고 공동체를 위한 의식 수준이 높을수록 차량공유 이용의도가 높게 나타났다. 전종근 등(2017)은 차량공유 서비스에 대한 소비자의 이용의도를 분석하였고 지각된 제품희소성의 위험이 클수록 차량공유 이용의도는 낮게 나타났으며 소비자가 느끼는 경제적 가치가 높을수록 차량공유의 이용의도는 높았다. 지각된 사회적 가치는 경제적 가치보다도 차량공유 이용의도에 더욱 높은 정의 영향을 보였다. 이경민 등(2018)은 우버의 사례를 중심으로 우리나라 공유경제의 발전을 위한 정책을 제시하였다. 그러나 앞서 이루어진 상당수의 연구는 공유경제 서비스로서의 일반적인 특성에 대한 분석을 중심으로 하고 있으며, 이용자의 인식을 위주로 시장 수용성을 확인하거나 성공 요인을 분석해왔다. 그러나 공유경제 서비스 또는 차량공유 서비스를 둘러싼 고객 성향, 시장환경의 변화, 행정규제, 기술환경, 투자환경 등의 다양한 요인들을 종합적으로 고려하여 실제 공유경제 기업의 발전단계에 따른 핵심성공요인을 살펴본 연구는 아직까지 이루어진 바가 없었다.

## 2.5. 벤처기업의 성장단계와 성공요인

기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치는 핵심성공요소는 기업의 성장단계별로 다르게 나타난다. Churchill and Lewis(1983)는 매출규모뿐만 아니라 부가가치 창출, 제품라인업의 복잡성 등의 다양한 요소를 반영하여 벤처기업의 특성에 적합한 5단계 성장모델을 제시하였다. 창업초기, 생존, 성공, 도약, 성숙의 각 단계가

존재하며, 단계별로 핵심적인 경영과제와 창업경영자의 경영역량의 중요도가 달라진다고 하였다.

Kazanjian(1988)은 벤처기업을 중심으로 핵심경영문제와 성장단계의 관계를 제시하였다. 그는 기술혁신 벤처기업의 성장단계를 다음과 같이 4단계로 구분하고 진화론적 관점에서 경영특성, 핵심과제, 핵심경영문제를 설명하였다. 첫번째 단계는 창업기 단계로 주요한 특성은 사업구상과 개발이다. 창업기의 핵심과제는 제품개발과 자금확보 그리고 시장기회의 포착에 있으며 핵심경영문제는 제품개발과 고객판매에 대한 것이다. 두번째 단계는 초기성장단계로 그 특징은 상업화이다. 이 단계의 핵심과제는 개발제품의 시장도입이며, 핵심경영문제는 생산설비의 확보, 판매망 구축, 자금조달 등이다. 세번째 단계는 고속성장단계로 매출액 증대와 인력확보가 핵심과제이며 핵심경영문제는 수익달성 및 자원배분이다. 마지막 단계는 성숙단계로서 기업이 안정화되는 것을 특징으로 한다. 매출액 성장률의 유지가 주요 특징이며 핵심경영문제는 제품 다각화와 조직의 안정화이다.

김영배와 하성욱(2000)은 벤처기업의 성장단계를 창업기, 초기성장기, 정체기, 고도성장기, 성숙기 등의 다섯 단계로 구분하고 각 단계의 핵심경영문제를 창업, 첫제품 출시, 후속제품 출시, 상장 및 안정화로 제시하였다. 창업기 벤처기업의 핵심경영문제는 창업적 절성과 첫 제품의 개발이다. 이 시기에는 핵심제품기술의 우월성을 바탕으로 충분한 자본 확보와 고성장인 국내시장 진입이 중요한 핵심 성공요인이나 적절한 외부지원이 제공되지 않아 많은 어려움을 겪는다. 초기성장기 벤처기업은 첫 제품 및 서비스의 수요를 창출하고 후속 제품을 개발하는 것이 핵심경영문제이다. 핵심제품기술의 우월성과 진입전략도 중요하지만 고객밀착 마케팅을 통해서 자사 제품의 문제점을 개선하는 것이 핵심성공요인이다. 제품 및 시장 영역의

국내시장 성장성에 따라 이후의 기업운영방식이 달라지며 운전자금과 후속제품 개발비용이 필요하다. 이 시기에는 창업기보다 더욱 폭넓은 범위의 외부자원이 필요하게 된다. 고도성장기 벤처기업의 핵심경영문제는 첫제품과 후속제품 간의 시너지를 창출하는 것과 조직관리다. 핵심성공요인은 후속제품의 성공적 진입 전략과 대규모 자금, 그리고 고객중심 조직이 되기 위한 고객밀착 마케팅이다. 이 시기에 이르러서는 벤처기업은 인지도가 많이 향상되고 자체적 역량이 축적되어 이전보다 다양한 외부지원을 받게 되는데, 이 시기의 외부지원은 양보다 질이 더 중요시된다. 성숙기 벤처기업의 핵심경영문제는 조직관리시스템 구축과 정착이다. 이 시기에는 외국 선진기술의 도입 및 개량이 핵심성공요인으로 떠오르며 기업운영의 안정성, 인지도 상승, 외부자원 활용능력 구축으로 더 많은 외부기관의 지원을 받을 수 있게 된다.

## 2.6. 차량공유 서비스 기업의 성장단계 및 성공요인 분석방법

본 연구에서는 김영배와 하성욱(2000)의 연구를 기본 틀로 하여 한국의 차량공유 기업의 각 단계별 핵심 성공요인을 분석하고자 한다. 일반적인 기업 성장단계 구분방법 중에서 설문조사 등에 의한 응답자 답변을 통해서 성장단계를 구분하는 방법이 가장 보편적으로 사용되고 있다(송치승 등, 2010). 김영배와 하성욱(2000)의 연구에서는 설문조사를 통하여 벤처기업으로부터 답변을 받았으며, 기업연료, 종업원 규모, 매출규모, 매출성장률 등의 이용한 통계분석으로 타당성을 검증하였다. 그러나 이러한 방법으로 사전적으로 성장단계를 구분하는 것은 어렵기 때문에 핵심경영문제를 통해 사후적 또는 개념적으로 성장단계를 구분하는 것도 타당성이 있다고 보았다. 본 연구에서

는 사전 문헌연구에서 확인된 국내 차량공유기업의 실적 및 주요 활동을 분석하여 성장단계를 구분하였으며 추후 해당 기업의 직원 인터뷰를 통하여 성장단계 구분을 검증하여 타당성을 보완하였다.

김영배와 하성욱(2000)의 연구는 우리나라 벤처기업을 대상으로 기업의 발전단계 및 성공요인을 실증 분석한 결과이기 때문에 벤처기업인 차량공유기업의 성공요인 도출에 적합한 분석틀을 제공해 줄 수 있을 것으로 생각되며 벤처기업의 성장단계는 다음 표와 같다.

선행연구에서 제시한 5단계 중 성숙기는 쏘카와 그린카 모두 해당사항이 없기 때문에 성장단계 분석에서 제외하고 창업기부터 고도성장기에 이르는 네 가지 단계로 나누었다. 각 단계의 핵심성공요인 분석은 다음의 순서로 진행하였다. 연구 대상 기업인 쏘카와 그린카의 성장과정에 대한 사례연구를 통하여 두 기업의 성장단계별 활동 및 핵심성공요인 초안을 작성하였다. 이 결과를 토대로 업계 관계자와의 인터뷰 질문을 구성하였으며 인터뷰를 수행하면서 업계 내부자

의 입장에서 문헌연구의 결과를 검증하고 새로운 정보 및 업계의 방향성을 추가하였다. 이를 기반으로 첫 번째 연구문제인 차량공유기업의 성장단계별 핵심성공요인을 도출하였다. 그리고 본 사례연구에서 도출한 핵심성공요인과 기존 연구에서 확인한 각 단계별 한국 벤처기업의 핵심성공요인을 비교하여 결론 및 시사점을 도출하였다.

### 3. 쏘카, 그린카 및 현대자동차그룹 사례연구

#### 3.1. 쏘카의 성장단계별 성공요인 분석

쏘카는 2011년 10월 제주도에서 설립된 한국의 차량공유기업으로, 현재 그린카와 함께 한국의 차량공유시장을 양분하고 있다. 쏘카는 2011년 10월 창업 이래로 매년 80% 이상의 고속성장을 거듭해 왔다. 그러나 급속한 매출성장과는 달리 영업이익은 지속적으로 적자를 기록하고 있으며, 2016년도에는 매출의 약

〈표 1〉 벤처기업의 성장단계

성장 단계	창업기	초기성장기	정체기	고도성장기	성숙기
구분 기준	창업	첫제품	매출정체	후속제품	상장/안정화
단계 특성	회사를 창업하고, 제품/서비스를 개발하는 단계	자사 최초의 대표제품/서비스를 출시하여 매출이 발생하는 단계	뚜렷한 매출 성과의 향상이 없이 기업활동이 다소 정체된 재도약 준비상태	후속 신규제품/서비스도 출하되어 매출이 증가하고 다각화된 단계	일반 중견기업으로 안정화되고 주식시장에도 상장된 단계

〈표 2〉 쏘카 영업실적 및 성장단계

	2012	2013	2014	2015	2016
매출액 (억원)	3	24.7	146.5	487.2	907.6
영업이익 (억원)		-14.8	-14.9	-59.8	-212.7
영업이익률	0.0%	-59.9%	-10.2%	-12.3%	-23.4%
차량대수	100	400	1,800	3,300	6,400
차고지수	50	330	1,000	2,000	3,000
회원수	3,000	70,000	510,000	1,500,000	2,400,000
성장단계 구분	창업기	초기성장기	초기성장기	고도성장기	고도성장기



23.4%에 달하는 영업적자가 발생하였다. 쏘카의 성장 단계는 매출규모의 성장에 기반하여 세 단계로 구분하였다. 외부에 공시된 자료와 업계 관계자와의 인터뷰를 근거로 성장단계를 판단하였다. 2011년 창업후 최초 매출이 발생하기 시작한 2012년을 창업기, 연 100억원 이하의 성장을 기록한 2013년~2014년을 초기 성장기, 연 300억 이상의 성장을 기록한 2015년 이후를 고도성장기로 설정하였다.

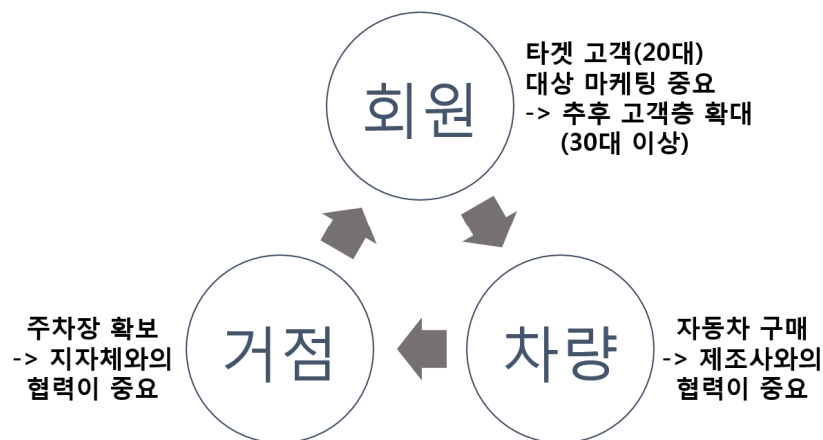
### 3.1.1. 창업기 (2011년~2012년)

쏘카는 제주도에서 2011년 10월에 설립되었다. 제주도의 자동차 수급문제에서 사업의 힌트를 얻은 김지만대표가 사회혁신기업 전문투자회사 ‘소풍’으로부터 투자를 받으면서 사업을 시작하였다. 2011년 11월 현대자동차와의 MOU를 통해 소나타차량을 활용할 수 있게 되었다. 이를 토대로 쏘카는 2012년 3월부터 제주지역에서 차량공유서비스를 본격적으로 추진할 수 있었다. 쏘카의 사례에서 창업기의 주요 활동을 살펴보면 김영배와 하성욱(2000) 등 기존연구에서 제시한 핵심성공요인과 부합되는 요소들을 찾아볼 수 있다. 우선 차량수급의 불균형에서 시장의 가능성을 파악하고 국내에서 차량공유서비스가 태동하기 시작한

2011년 말에 빠르게 서비스를 시작했다는 점에서 적시의 시장진입요건과 부합하였으며 소풍으로부터의 초기 투자를 유치하여 자본확보 요건도 충족하였다. 그러나 기존연구에서는 중요도가 낮았던 대기업과의 공생이 쏘카의 경우 중요한 요인으로 작용한 부분은 차량공유 기업의 특수한 성공요인으로 생각된다. 현대자동차와의 MOU 협약이 쏘카의 사업추진에 있어서 중요한 기폭제가 되었다.

### 3.1.2. 초기성장기 (2013년~2014년)

제주도에 한정되어 있던 쏘카의 서비스 지역은 2013년부터 서울을 비롯한 다양한 지역으로 확대되는데, 그 결정적 계기는 서울시 나눔카 사업자 선정이었다. 쏘카는 2013년 1월 서울시 공식 차량공유서비스 나눔카 사업자로 선정되면서 서울시가 보유하고 있는 공영주차장의 사용권을 제공받을 수 있게 되었으며 이를 통하여 제공지역 및 서비스규모를 획기적으로 확대하고 성장의 발판을 마련할 수 있었다. 이후 쏘카는 2013년 12월에 부산, 경기, 인천, 경남 지역의 서비스를 추가로 오픈하였다. 그린카 재직이력이 있는 업계 관계자와의 인터뷰를 통해 B2P형 차량공유에서 가장 중요한 요소는 아래 그림과 같이 회원, 거점, 차량



〈그림 1〉 B2P형 차량공유 서비스의 3대 요소

으로 파악되었다. 지자체와의 협업은 차량공유 3대 요소 중 거점의 문제를 획기적으로 해결해 주었으며 이를 통하여 고객과의 접점을 늘리고 회원 확대까지 연결될 수 있었다.

아울러, 쏘카는 2013년 8월에 공유경제기업을 중심으로 투자하는 Collaborative Fund로부터 투자를 유치하였고 2014년 10월에는 베인캐피탈로부터 180억원의 투자를 유치함으로써 거점 증대에 따른 차량구매를 위한 자본도 확보할 수 있었다. 이 시기에 국내 최초로 차량공유 편도서비스를 신규출시하고 다양한 브랜드들의 자동차들을 도입하였다.

### 3.1.3. 고도성장기 (2015년~)

쏘카는 2015년을 기점으로 폭발적인 성장을 보인다. 2014년 146억원 수준이었던 매출은 2015년에 230% 성장하여 487억원의 매출을 기록하였다. 2015년 2월 쏘카는 서비스를 전국 단위로 확대하여 매출성장의 기틀을 마련하였으며, 2015년 5월에는 20대 소비자에게 인기 있는 유명인을 기용하여 TV 및 디지털 광고를 공격적으로 집행하여 본격적인 고객밀착형 마케팅을 진행하였다. 그린카 재직경험이 있는 관계자의 인터뷰에 따르면 20대 고객을 핵심타겟으로 하는 광고를 통하여 쏘카는 서비스 인지도 및 매출규모를 크게 확대할 수 있었다. 또한 경쟁자보다 앞서서 대규모 마케팅활동을 진행함으로써 국내시장을 빠르게 선점할 수 있었다. 쏘카는 2017년 5월에도 유명모델을 기용한 TV광고를 집행하였으며, 역시 핵심고객인 20대 소비자를 대상으로 공격적인 마케팅을 진행하였다. 이와 더불어 20대 소비자에게 인기가 높은 BMW 미니, BMW 520d, 테슬라S 등의 차량을 이용하여 이벤트와 마케팅을 진행함으로써 타겟고객의 관심을 높이고 이를 매출로 연결시켜 꾸준한 매출성장을 견인할 수 있었다.

쏘카의 고도성장기를 견인한 또 다른 요인은 충분한 자본의 조달이었다. 쏘카는 2015년 11월 SK(주)와 베인캐피탈 등으로부터 650억원 규모의 투자 유치에 성공함으로써 사업을 확장할 수 있는 자금을 확보하였다. 특히 SK는 쏘카의 지분 약 20%를 확보함으로써 단순한 금융투자가 아닌 전략적 파트너십 관계를 구축했으며 쏘카 입장에서도 SK 계열사와의 협업을 통하여 시너지 효과를 낼 것으로 기대하였다. 실제로 2016년 2월에 쏘카와 SK네트웍스는 스피드메이트 차량정비부문과 업무제휴를 맺음으로써 쏘카는 차량의 운영비용 절감이라는 시너지효과를 얻을 수 있었고 2017년 8월에는 SK텔레콤의 ADAS(지능형 운전보조장치)를 적용한 차량의 시범운행을 통하여 SK도 시험서비스의 테스트 및 데이터 확보라는 이점을 누릴 수 있었다.

지방정부가 제공하는 외부자원의 활용은 고도성장기에도 역시 중요한 성공요인으로 확인되었다. 2016년 5월에 쏘카는 그린카와 함께 서울시 공식 차량공유서비스 나눔카 2기 사업자로 선정되어 서울시내에서의 차고지 이용 및 홍보의 혜택을 계속적으로 누릴 수 있게 되었다. 뿐만 아니라 2016년 7월에는 세종시 공식 차량공유서비스 어울링카 사업자에 선정되었으며, 2017년 2월에는 인천시 나눔카 사업자에 선정되어 보다 다양한 지역에서 지자체의 지원을 바탕으로 서비스를 강화할 수 있었다. 차고지 확보는 지속적으로 비용이 소요되는 부분이기 때문에 지자체와의 협력을 통한 차고지 확보는 실적의 건전성을 확보하는데 중요한 요소이고 초기 성장기의 서비스 확대뿐만 아니라 고도성장기의 매출 확대에도 계속적으로 중요한 역할을 하는 것으로 파악되었다.

김영배와 하성욱(2000)은 대기업과의 공생은 벤처의 핵심성공요인 중에서 중요도가 낮다고 제시하였지만 차량공유의 경우는 대기업과의 협력이 중요한 것으로 나타났다. 쏘카의 고도성장기에 있어서 특히 자

동차제조사와의 협업은 주요 핵심성장요인 중 하나로 확인되었다. 쏘카는 2015년 8월 토요타, 2016년 BMW 및 한국GM, 2017년 기아자동차, 2018년 현대자동차와 무료시승 이벤트 등 다양한 협업 마케팅을 진행하면서 고객의 인지도를 높이고 차량의 구매에 있어서 제조사로부터 혜택을 제공받았다. 이는 차량공유서비스의 3대 요소에 포함되는 고객과 차량을 모두 충족시킬 수 있는 요소이기 때문에 핵심성공요소로 인식되며, 특히 차량규모를 급격히 늘려야 하는 고도성장기에는 더욱 중요한 요소로 파악되었다.

### 3.2. 그린카의 성장단계별 성공요인 분석

그린포인트(현 그린카)는 2009년 11월에 설립된 한국 최초의 차량공유 기업이다. 그린카의 성장단계 구분은 쏘카와 마찬가지로 매출액 성장에 기반하여 구분하였으며 세 단계로 구분한 쏘카와 달리 그린카는 창업기, 초기성장기, 정체기, 고도성장기 등의 네 단계로 구분하였다. 창업(2009년)부터 첫 영업(2012년) 시작까지의 기간을 창업기, 매출이 크게 성장한 2013년을 초기 성장기, 매출이 정체되었던 2014년~2015년을 정체기, 그리고 매출이 크게 상승한 2016년이후를 고도 성장기로 구분하였다. 본 연구에서 파악한 이러한 성장단계를 그린카 재직 경험이 있는 관계자와의 인터뷰를 통하여 그린카 내부에서도 유사한 관점을 갖

고 있는 것을 확인하였다. 다만 업계 관계자의 의견에 따르면 현재 선도 사업자인 쏘카의 재무현황과 차량 공유 업계의 수익성을 고려하면 그린카의 2016년 흑자 전환은 현실적으로는 차량공유서비스 이외의 다른 변수가 반영되었을 것으로 추정되고 있다. 그러나 2016년 매출 자체는 전년도에 비하여 크게 성장한 점을 감안하여 2016년도는 고도성장기로 구분한 내용을 변경하지는 않았다.

#### 3.2.1. 창업기 (2009년~2012년)

그린카는 그린포인트라는 사명으로 2009년 11월에 설립되었다. 2011년 10월 서울 지역을 시작으로 그린카 서비스가 공식 론칭되었으며 2011년 12월에는 부산지역으로 서비스를 확대하였다. 그린카의 첫번째 성공요인은 적시의 시장진입이었다. 그린카의 경우 쏘카보다 2년 앞서 창업하였으며 서비스의 개시도 5개월 앞서 있다. 또한 렌터카 수요가 가장 큰 서울에서 사업을 시작했기 때문에 적절한 시기에 적절한 시장에서 사업을 시작한 것이 성공의 밑거름이 되었다. 두번째 성공요인은 기술력이다. 창업주인 이봉형 대표는 이미 자동차 텔레매틱스 기업을 창업한 경험이 있으며 본인의 기술적 역량을 바탕으로 차량공유플랫폼을 그린카 내부에서 직접 개발하였으며 이를 통하여 성공적으로 서비스를 런칭할 수 있었다. 세번째 성공요인은 선진기업 벤치마킹이다. 미국에서 먼저 성

〈표 3〉 그린카 영업실적 및 성장단계

	2012	2013	2014	2015	2016
매출액 (억원)	18.67	145.6	135.6	181.7	352.3
영업이익 (억원)	- 10.8	-30.8	-16.3	-40.1	21.8
영업이익률	- 58.0%	-21.1%	-12.0%	-22.1%	6.2%
차량대수	300	700	1,050	2,800	5,300
차고지수	200	568	1,050	1,655	2,450
회원수	65,000	120,000	510,000	1,200,000	1,800,000
성장단계 구분	창업기	초기성장기	정체기	정체기	고도성장기

공을 거둔 차량공유기업인 집카(Zipcar)는 미국에서는 캠퍼스가 있는 도시를 위주로 성공적으로 사업을 진행해 왔고 그린카는 집카의 성공을 벤치마킹해서 선진 비즈니스모델 및 기술을 도입한 것이 창업기의 성공요인 중 하나였던 것으로 파악된다.

### 3.2.2. 초기성장기 (2013년)

그린카의 사업규모는 2013년에 매출액 145억, 차량대수 700대로 급성장했다. 이러한 성장의 가장 큰 요인은 2013년 1월 서울시 공식 차량공유 서비스인 나눔카의 사업자로 선정된 것이었다. 그린카는 서울시의 도움으로 주요 주차거점을 확보할 수 있었고, 이후에 일반 빌딩의 주차장, 각종 시설 주차장 등으로의 점진적 확대가 가능하게 되었다.

그린카의 초기성장기의 성공을 견인한 또 하나의 중요한 요인은 대기업과의 공생이다. 그린카는 2013년 11월 지분의 49%와 경영권을 제공하는 조건으로 80억원의 투자를 유치할 수 있었다. 이는 단순한 투자유치가 아니라 그린카가 KT렌탈이라는 대기업의 계열사로 편입된다는 의미였다. 추후 KT렌탈은 롯데그룹에 인수되면서 롯데렌터카를 비롯한 다양한 롯데계열사의 지원을 받을 수 있게 되었다. 그린카 재직경험이 있는 업계 관계자에 따르면 그린카의 경우 롯데렌터카의 자회사로 편입됨으로써 롯데렌터카가 이미 전국에 보유하고 있는 지점(주차공간), 자동차 관리인력(렌터카 운영인력) 등의 자원을 활용할 수 있게 되므로 운영효율성을 제고할 수 있게 되었다. 추가적인 외부투자의 유치에 대한 부담이 줄어들었기 때문에 외형성장보다는 내부운영 효율화 및 이익률 개선에 초점을 맞추어 사업을 전개할 수 있었다.

### 3.2.3. 정체기 (2014년~2015년)

그린카는 2013년 11월 KT렌탈의 자회사에 편입된

이후 2014년 6월 KT렌탈이 롯데 그룹에 인수됨에 따라 다시 롯데그룹의 계열사로 변경되었다. 이후 약 2년간 그린카는 외형 성장에 있어서는 정체되는 모습을 보였다. 이후 재도약을 위한 준비기간으로 볼 수 있는데 정체기의 주요 활동을 살펴보는 것은 이후 고도성장기의 성공요인을 파악하는데 도움이 될 것이다.

그린카의 정체기인 2014~2015년은 한국의 대표적 인 두 차량공유 기업의 방향성이 크게 달라지는 계기가 된 시기이다. 쏘카와 그린카 모두 스타트업 기업으로 시작하여 독립법인으로 성장의 기틀을 닦았으나, 그린카는 2013년 11월 KT렌탈의 자회사로 편입된 이후 독립법인에서 대기업 계열사로 위상이 변경되었다. 이와는 달리, 쏘카는 대기업인 SK로부터 일부 투자를 받기는 하였으나, 계속적으로 독립법인으로서의 지위를 유지함으로써 보다 빠른 의사결정구조 및 스타트업 조직으로서의 자율성을 유지할 수 있었다. 그린카 재직 경험이 있는 업계 관계자의 설명에 따르면, 2014년부터 2015년까지 그린카는 롯데렌터카가 구축하고 있는 고객데이터베이스를 활용하여 다양한 방향으로 사업을 확장하려는 시도를 하였다. 모기업인 롯데렌터카의 지원을 극대화할 수 있는 B2B 시장 개척을 성장의 축으로 설정하였으며, 이를 통하여 20대에 편중된 고객층을 보다 다양한 연령대로 확대하고 업무용 차량공유 고객의 확보를 통하여 평일의 서비스 회전율을 높이고 전체적인 운영효율을 개선하려는 노력을 기울이게 된다.

### 3.2.4. 고도성장기 (2016년~)

2016년은 그린카에 있어서 다시 찾아온 도약의 시기였다. 100억대 중반에 머물렀던 매출이 2016년 약 두 배 가까이 성장하여 약 352억을 달성하게 된 것이다. 이러한 도약은 앞서 2년간의 정체기 동안에 진행한 계열사 자원을 활용한 효율성 개선과 더불어 2016

년 이후에 진행한 B2B 대상의 시장확대 전략이 유효했던 것으로 분석된다. 그린카는 현대자동차, 기아자동차, 한국GM(쉐보레)등의 자동차제조사뿐만 아니라 카카오, BGF리테일 등 다양한 기업과의 협력을 통하여 마케팅 활동을 진행하고 고객과의 접점을 늘렸다. 또한 모기업 계열사인 롯데렌터카가 이미 보유하고 있었던 고객 데이터베이스를 활용하여 법인대상 맞춤형 서비스를 제공하여 20대의 레저용 시장에 편중되어있던 고객층을 30대 이상의 고객이 사용하는 업무용으로까지 확대하여 서비스의 회전률을 높이기 위하여 노력하였다.

그린카는 고도성장기의 동안에 자동차제조사와의 협업을 이전보다 더욱 활발히 진행하였다. 특히 현대자동차그룹과는 아이오닉 하이브리드 시승 이벤트(2016년 4월), 아이오닉 일렉트릭 시승이벤트(2017년 2월), 코나 시승이벤트(2017년 7월) 등 다양한 협업마케팅을 진행하였으며, 한국GM과도 쉐보레 볼트(Volt) 시승이벤트(2016년 9월), 스파크 시승이벤트(2017년 5월), 볼트 EV 이벤트(2017년 7월) 등 다양한 이벤트를 공동진행하였다. 그린카 재직이력이 있는 업계 관계자에 따르면 신차 시승이벤트는 자동차제조사와 차량공유기업이 모두 윈윈할 수 있는 공동마케팅 방식이다. 차량 구매금액이 비용의 큰 부분을 차지하는 차량공유기업 입장에서는 이러한 형태의 협업은 원가절감의 효익이 있기 때문이다.

그린카는 2016년 이후에도 계속적으로 지자체와의 협업을 활발히 이어 나갔다. 2016년부터 2017년에 걸쳐서 서울시, 수원시, 세종시, 인천시 등 다양한 지자체와 공유차량 업무협약을 체결하였다. 이러한 그린카의 활동을 통하여 고도성장기에서도 외부자원의 활용(지방정부와의 협업)은 여전히 핵심 성공요인 중 하나인 것으로 분석된다.

### 3.3. 공유경제 성장에 대한 현대자동차그룹의 대응전략

현대자동차와 기아자동차를 포함하는 현대자동차그룹이 차량공유기업과 협업을 시작한 것은 한국의 차량공유서비스가 태동하기 시작한 2011년 11월이다. 제주도를 중심으로 서비스를 준비하고 있던 쏘카는 현대자동차로부터 소나타 하이브리드 100대의 공급계약을 체결함으로써 본격적으로 사업을 개시할 수 있었고 결과적으로 현대자동차는 한국의 차량공유서비스의 태동에 결정적인 역할을 했다고 볼 수 있다. 이후 현대자동차는 차량공유기업과 신차출시기념 시승행사 등 다양한 협력마케팅을 진행하였다. 현대자동차그룹과 차량공유기업의 다양한 공동마케팅은 젊은 고객에 다가갈 수 있는 효과적인 마케팅 채널로 인식했기 때문에 활발하게 이루어 졌다.

차량공유 및 모빌리티 스타트업을 인수하거나 관련 기업에 앞다투어 투자를 진행한 해외의 자동차제조사들과는 달리 2016년까지 현대자동차그룹은 국내 차량공유기업과 무료시승 등 공동마케팅행사의외에는 차량공유서비스에 대한 적극적인 사업을 추진하지 않았다. 대기업인 현대자동차가 벤처기업의 영역인 차량공유사업에 진출하는 것에 대한 부담이 있었던 것으로 추측된다.

빠르게 변화하는 시장환경에 대응하기 위하여 2017년에 들어서 현대자동차그룹은 적극적으로 차량공유 및 모빌리티서비스에 나서기 시작했다. 2017년 2월에 사내 전략기술연구소를 신설하고, 뒤이어 정보통신·인공지능·신소재·에너지·공유경제 등 미래혁신분야 연구개발과 신규 비즈니스플랫폼을 담당할 전략기술 본부를 신설하였다. 같은 시기인 2017년 2월에는 전기차중심의 차량공유 업무협업을 위해 현대캐피탈과의 양해각서를 체결함으로써 현대자동차그룹의 차량공

유사업 진출을 공식화하였다. 현대자동차의 차량공유에 대한 대응은 차량공유서비스의 직접 운영에만 국한되지 않았다. 2017년 8월에는 국내 카풀 스타트업인 럭시(Luxy)에 50억원을 투자하고 럭시와 공동으로 ‘프로젝트 아이오닉’을 진행하였다. 2017년 하반기에는 현대자동차그룹이 직접 운영하는 서비스가 연이어 런칭되었다. 8월에는 기아자동차가 국내 완성차업체 최초로 모빌리티서비스 전용브랜드 위블(WiBlE)을 출시하였고, 9월에는 현대캐피탈이 운영하는 온디맨드형 차량공유 서비스 딜카(Deliverycar)를 런칭하였다.

2018년에는 전략기술본부의 주도하에 보다 본격적인 차량공유 및 모빌리티 로드맵이 발표되었다. 현대자동차는 1월 전세계 오픈 이노베이션센터의 구축계획을 발표하였고 전략기술본부 주도하에 동남아시아 공유차 선두기업인 그랩(Grab)에 대한 수백억원 규모의 투자계획도 발표하였다. 현대자동차 전략부서에 재직중인 관계자의 인터뷰에 따르면 현재 개인고객을 대상으로 차량을 판매하는 B2C 방식이 전통적 자동차제조의 매출에서 가장 큰 비중을 차지하지만 모빌리티서비스 시장규모가 점점 커지는 상황에서 앞으

<표 4> 현대자동차그룹의 국내외 차량공유서비스 대응 현황

형태	연	월	내용
협력	2011	11	쏘카와 카셰어링 관련 MOU 체결
협력	2011	12	쏘카에 '카셰어링서비스'에 쏘나타 하이브리드 공급
협력	2012	5	그린카와 카셰어링 공동사업협력 계약 체결
협력	2015	5	그린카, '올 뉴 투싼' 무료 시승행사 진행
협력	2015	10	그린카, 기아차 'THE SUV 스포티지' 5시간 무료 시승 행사 진행
협력	2015	10	그린카, 현대차 신형 '아반떼' 전국 단위 최대 규모로 무료 시승 진행
협력	2016	4	그린카, '아이오닉 하이브리드' 무료 시승 진행
내부역량강화	2016	6	현대·기아차 연구소 세미나에 우버 기술진 참석
협력	2016	8	그린카, 업계 최초 현대자동차 '아이오닉 일렉트릭' 전기차 카셰어링 서비스 실시
내부역량강화	2016	8	미래전략포럼 진행 - '공유경제 비즈니스 전망 및 대응전략'
협력	2017	1	현대차, 미국LA에서 웨이브카(WaiveCar)와 무료 전기차 카셰어링 진행
협력	2017	2	그린카, '아이오닉 일렉트릭' 무료 시승 진행
내부역량강화	2017	2	전략기술본부 신설 - 정보통신·인공지능·신소재·에너지·공유경제 등 미래 혁신 분야 연구개발과 신규 비즈니스 플랫폼 구체화
직접 운영	2017	2	현대캐피탈과 '전기차 중심의 카셰어링 업무 협업을 위한 양해각서(MOU)' 체결
협력	2017	3	국내 최초 수소전기차 카셰어링 시범사업 실시 (광주)
협력	2017	8	쏘카, 기아 스텔러 시승 이벤트 실시
투자	2017	8	국내 카풀 업체인 '럭시'에 50억원을 투자, '프로젝트 아이오닉' 진행
직접 운영	2017	8	기아자동차, 국내 완성차업체 최초로 모빌리티 서비스 전용 브랜드 '위블'을 출범
직접 운영	2017	9	현대캐피탈, 온디맨드형 카셰어링 서비스 '딜카' 런칭
협력	2017	10	그린카, '코나' 무료 시승 이벤트 실시
직접 운영	2017	10	네덜란드에서 아이오닉 일렉트릭 100대를 활용한 전기차 카셰어링 개시
협력	2017	12	기아자동차가 그린카와 함께 '청춘, 내·일을 그리다' 캠페인 진행
투자	2018	1	'그랩(Grb)'에 투자, 협력 발표
내부역량강화	2018	1	서울과 미국 실리콘밸리, 이스라엘 텔아비브, 중국 베이징, 독일 베를린 등 총 5개 도시에 오픈 이노베이션 센터 구축 계획 발표

로 차량공유의 확대 및 자율주행기술의 상용화가 이루어지면 B2C 판매의 성장률이 둔화되고 모빌리티서비스기업을 대상으로 하는 B2B 판매 비중이 증가할 수 있다는 인식 하에 현대자동차는 그룹차원의 대응을 준비하고 있으며, 국내와 해외를 구분하여 시장상황에 맞추어 대응하는 것을 기본으로 하고 있다.

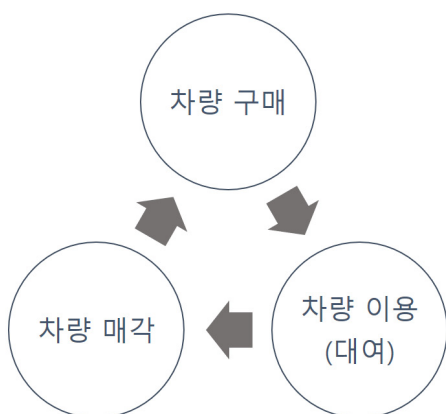
현대자동차그룹의 계열사인 현대캐피탈이 운영하는 딜카의 가장 큰 특징은 온디맨드 서비스를 제공한다는 점이다. 기존의 차량공유서비스가 지정된 장소에서 차량을 픽업하는 것과 달리 딜카는 이용자가 모바일 애플리케이션을 통해서 차량을 예약하면 이용자가 원하는 장소로 차량을 배송해 준다. 이러한 서비스가 가능했던 것은 딜카의 비즈니스모델이 일반적인 차량공유기업들과는 달리 이용자와 렌터카사업자를 연결하는 플랫폼서비스이기 때문이다.

딜카에 재직중인 업계 관계자에 따르면 현대캐피탈은 현대자동차그룹의 계열사로서 렌터카업체와 이미 B2B 협력 관계를 구축하고 있었으며 렌터카업체들은

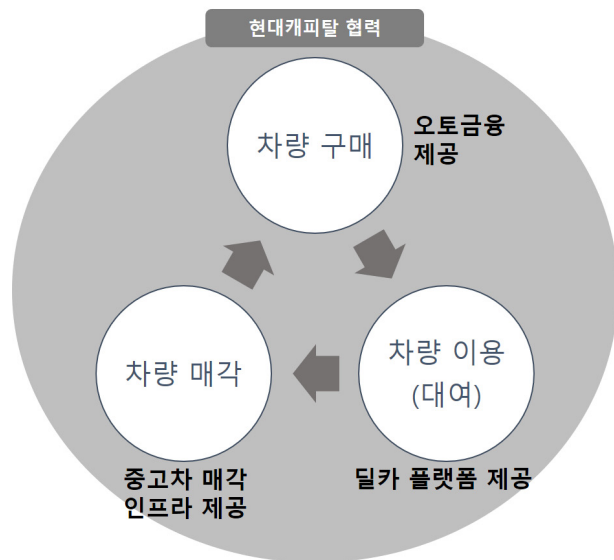
현대자동차그룹에 있어서 중요한 고객이다. 따라서 고객과의 관계에 악영향을 끼칠 수 있는 차량공유서비스 진출에 매우 신중하게 접근해야만 했으며 렌터카업체에 대한 악영향을 최소화하고 오히려 이들과의 상생을 추구하기 위하여 고안한 것이 플랫폼형 차량공유서비스였다. 딜카는 직접 차량을 보유하거나 운영하지 않고 중계시스템 및 애플리케이션을 개발하고 금융지원을 통해 플랫폼을 구축한 뒤 렌터카기업과 차량이용자를 연결하는 중개역할을 맡는다. 여기에 고객과의 접점을 높일 수 있는 마케팅 활동과 원활한 서비스 제공을 위한 차량정비 등을 함께 지원함으로써 기존 렌터카기업들과의 상생을 추구하고 있다.

딜카의 출범은 현대자동차그룹에 있어서 중요한 의미를 지닌다. 딜카에 재직중인 관계자에 따르면 현대자동차그룹 내에서도 전기자동차가 부상함에 따라 자동차 제조기술이 상향평준화 되고 앞으로는 자동차 자체의 성능보다도 고객이 필요로 하는 이동성(mobility) 문제의 해결과 이동시의 고객경험(mobility experience)

[일반적인 렌터카 비즈니스 모델]



[현대캐피탈과 렌터카업체의 상생 모델]



<그림 2> 현대캐피탈 딜카의 비즈니스 협력모델

이 더욱 중요해질 것으로 예상하고 있다. 따라서 현대자동차그룹 차원에서 이러한 이동성과 관련된 고객경험을 충족시킬 수 있는 자율주행, 커넥티드카, 차량공유 등 다양한 분야를 탐색하고 있는 상황이다. 현대자동차그룹의 국내 모빌리티서비스에 대한 시도로써 딜카가 포문을 열었으며 앞으로 차량공유에 그치지 않고 고객경험에 기반한 보다 폭넓은 모빌리티서비스를 구현해 나가는 것이 딜카의 향후 계획이다.

현대자동차그룹 내에서 딜카가 전략적으로 추구하고자 하는 방향성은 딜카에 재직중인 업계 관계자에 따르면 크게 세가지로 볼 수 있다. 첫번째는 소비행태의 변화에 따른 새로운 비즈니스모델의 구상이다. 소비에 대한 관점이 소유에서 경험으로 변화하는 트렌드를 반영하여 자동차의 소유와 공유의 중간지점 또는 결합된 형태의 새로운 비즈니스모델을 만드는 것이다. 두번째는 향후 사업을 위한 테스트베드(test bed) 운영 및 이용자데이터 수집이다. 차량공유서비스를 통하여 신차 출시에 대한 초기반응을 파악하기 위한 테스트베드를 운영하며 이용자의 소비행태를 추적할 수 있는 데이터를 수집할 수 있다. 세번째는 조직내부의 새로운 역량을 키우는 것이다. 물건을 만들어서 판매하여 매출을 올리는 전통적 하드웨어 제조회사의 개념에서 벗어나서 ‘고객의 경험에 기반하여 고객의 문제를 해결해주는 서비스를 제공한다’라는 새로운 비즈니스모델을 체화하기 위한 내부역량을 구축, 확산하는 것이 딜카의 중요과제 중 하나라고 볼 수 있다.

딜카에 재직중인 업계 관계자는 제조업에 기반한 기업문화가 차량공유 서비스의 운영에 걸림돌로 작용할 수 있다고 지적한다. 하드웨어 제조업은 비즈니스 사이클이 상대적으로 길고 기업의 변화속도는 느린 편이다. 그러나 소프트웨어기술을 기반으로 하는 차량공유서비스는 변화의 속도가 빠르며 고객경험을 바탕으로 하는 서비스 구현에 특화되어 있다. 따라서 이

러한 변화의 속도를 따라잡기 위해서는 기업문화를 유연화하고 빠른 의사결정을 내릴 수 있는 조직구조를 갖출 필요가 있다. 폭스바겐이 모빌리티서비스 대응을 위하여 ‘모이아(Moia)’라는 별도의 자회사를 설립하거나 딜카를 운영하는 현대캐피탈이 초소형 팀제로 운영하는 민첩(Agile) 조직이 대표적인 사례라고 볼 수 있다.

### 3.4. 자동차제조기업의 차량공유서비스 대응 목적 및 향후전략

자동차제조기업의 차량공유 서비스 대응에 따른 목적은 크게 단기와 중장기로 구분하여 생각해 볼 수 있다. 단기적 목적은 차량공유업체와의 협업을 통한 테스트베드 운영, 수요창출, 시장선점 등이 있다. 시승이벤트와 같은 협업마케팅은 신차 출시에 따른 홍보뿐만 아니라 참여고객의 데이터 확보를 통한 신차의 초기반응 타진도 가능하다. 또한 차량공유기업에 자동차를 공급함으로써 새로운 판매수익 확보가 가능하며 이를 통한 새롭게 부상하는 다양한 모빌리티 서비스 시장을 선점하는 효과를 노릴 수 있다. 중장기적 목적은 잠재고객 접근, 친환경차 보급을 통한 기업이미지 제고, 이용자데이터 수집, 그리고 신규 모빌리티사업 기획 등으로 볼 수 있다. 일반적으로 차량공유서비스의 고객은 20~30대의 젊은 고객이 주를 이루기 때문에 추후 자동차 구매자가 될 수 있는 잠재고객에게 제품경험과 브랜드 노출을 확대함으로써 향후 구매가능성을 높일 수 있다. 차량공유서비스는 차고지를 이용하여 충전할 수 있고 10분 단위인 단시간·단거리 대여가 가능하기 때문에 1회 충전거리가 짧은 친환경 차량의 운영에 적합하며 친환경차량 보급에 도움이 된다는 장점이 있다. 차량공유서비스는 모바일플랫폼을 통하여 운영되기 때문에 기존 렌터카서비스보다



더욱 세밀한 고객데이터를 축적할 수 있다는 것도 이 점이다. 향후 모빌리티사업의 가능성을 타진하고 새로운 서비스를 기획할 때에 고객의 이용 데이터를 확보하기 위한 수단으로 활용할 수 있다.

현대자동차에 재직 중인 업계 관계자와의 인터뷰를 통하여 확인한 자동차제조사들의 차량공유 시장진출의 주요한 이유 중 하나는 자율주행 이동서비스 시장에 대한 준비였다. 현재 진행되는 다양한 자동차 공유 서비스들은 대부분 적자를 기록하고 있지만 계속적으로 투자를 받으면서 사업을 지속할 수 있는 이유는 자율주행기술의 상용화에 따라 전혀 새로운 모빌리티 시장이 열릴 것이라는 기대 때문이다. 가까운 미래에 자동차의 개인소유가 현저히 줄어들고 자율주행기술을 기반으로 하는 모빌리티서비스가 현재의 교통수단을 대체함에 따라 막대한 규모의 자율주행서비스 시장이 형성될 것이라고 예측하고 있다. 자동차제조사들은 플랫폼 구축역량을 갖추기 위해서 스타트업이나 기존의 모빌리티플랫폼 사업자에게 투자를 하거나 차량공유사업을 인수 또는 개발하여 이용자데이터를 수집하고 있다. 카헤일링 서비스 기업 및 구글과 같은 ICT 기업 역시 지속적으로 이용자데이터를 확보하면서 자율주행기술을 개발하고 있다.

지금까지의 분석을 바탕으로 향후 자동차제조사의 공유경제 및 자율주행기술 성장에 따른 대응 전략은 크게 두 가지 방향으로 예상된다. 첫번째는 자동차제조사가 직접 자율주행 기반의 모빌리티서비스 운영에 참여하는 것이다. 이 경우 자동차제조사는 모빌리티 서비스를 제공할 수 있는 기본 데이터와 플랫폼 개발 역량을 갖추어야 한다. 이를 위하여 이미 모빌리티 서비스를 제공하고 있는 다양한 기업들(카헤일링, 카풀링, 차량공유, MaaS 등)에 투자 및 협업을 통하여 파트너십을 구축하거나 모빌리티기업을 인수하여 기존 서비스 데이터 및 플랫폼을 내재화하고 개발역량을

지닌 인력을 확보할 수 있다.

두번째 대응전략은 새롭게 부상하는 모빌리티서비스에 적합한 차량을 개발해서 공급하는 것이다. 본격적으로 자율주행 기술이 상용화 되기 시작할 것으로 예상되는 2020년 자율주행자동차 시장의 글로벌 시장 규모는 64억 달러로 추산되며, 이 때부터 연 평균 41%씩 성장하여 2035년에는 1조 1,204억 달러 규모에 달할 전망이다. 2030년까지는 대부분의 자동차가 자율주행차로 변경될 것으로 예측되고 있으며 궁극적으로 1억대의 시장으로 성장할 것으로 전망되고 있다 (백서인, 2017)

이렇게 빠르게 성장하는 산업에 자율주행 기능이 탑재된 새로운 자동차가 공급된다면 B2B 수요가 급증할 것이며 이 수요를 선점하여 시장점유율을 높일 수 있다. 예를 들면 토요타는 자동차에 자율주행기능과 이커머스의 개념을 결합한 ‘e-팔레트(e-Palette)’라는 컨셉카를 개발한 바 있으며 이는 모빌리티서비스의 목적에 맞는 새로운 형태의 자동차를 개발하여 납품하는 것을 목적으로 하고 있다.

### 3.5. 업계 관계자 인터뷰 진행 및 내용

본 연구는 문헌검토를 통한 분석과 관계자 인터뷰를 통한 검증 및 보완의 순서로 진행되었다. 인터뷰의 목적은 기업 외부에서는 알 수 없는 업계 또는 기업 내부자의 시선 및 정보를 분석에 반영함으로써 사례 분석의 깊이를 갖추기 위함이었다. 인터뷰는 <표 5>와 같이 3명의 업계 관계자를 대상으로 진행되었으며, 각 대상자의 재직상황에 맞게 주요 질문사항을 정리하여 연구주제와 관련된 정보를 수집하였다.

인터뷰 결과, <표 6>과 같이 기존 문헌 연구에서 인지하지 못한 새로운 정보를 추가하는 경우도 있었고 문헌연구를 통해서 도출한 핵심성공요인의 우선순위

<표 5> 인터뷰 대상 및 주요사항

인터뷰 대상자	근무 기업	인터뷰 시간	주요 질문 사항
A	현대캐피탈 딜카	약 3시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 딜카 기업 및 서비스 현황</li> <li>- 딜카가 추구하는 비즈니스모델 및 타겟 고객</li> <li>- 딜카의 방향성 및 현대자동차 그룹 내에서의 역할</li> <li>- 자동차 제조사로서의 차량공유 서비스 운영의 애로사항</li> <li>- 현대자동차그룹의 향후 비즈니스 방향성</li> </ul>
B	현대자동차 전략부서	약 2시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공유경제 성장에 대한 현대자동차그룹의 인식</li> <li>- 딜카 런칭 및 공유경제 서비스에 대한 그룹사 차원의 대응전략</li> <li>- 자동차 제조사의 모빌리티 서비스 진출 현황 및 목적</li> <li>- 자동차 제조사가 보는 모빌리티 업계의 미래</li> </ul>
C	전 그린카 재직	약 1시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 쏘카 및 그린카의 기업 현황 (회원수, 운영차량 등)</li> <li>- 쏘카 및 그린카의 성장단계에 대한 내부 인식</li> <li>- 업계 내부에서 보는 성장단계별 성공요인</li> <li>- 자동차 제조사와의 협업 및 관계에 대한 시각</li> <li>- 한국 공유경제 서비스 운영에 있어서 중요/장애 요소</li> <li>- 쏘카와 그린카의 사업적 방향성 차이점</li> </ul>

및 세부사항이 변경되기도 하였다. 특히 현대자동차 그룹의 차량공유사업 대응 목적에서는 기존 자료에서는 포착할 수 없었던 자율주행 모빌리티 시장에 대한 준비 라는 새로운 정보를 습득할 수 있었고 이를 통하여 자동차제조사의 차량공유사업에 대한 적극적인 대응 이유를 확인할 수 있었다. 인터뷰 대상자를 통하여 확인한 항목은 연구내용 본문에 인용한 바 있는데 이를 요약하면 <표 6>과 같다.

### 3.6. 사례분석 결과의 요약 및 시사점

쏘카의 창업기의 핵심성공요인은 적시의 시장진입, 자본확보, 대기업과의 공생이었으며 초기성장기의 핵심성공요인은 외부자원의 활용, 빠른 시장진입, 충분한 자본조달인 것으로 파악되었다. 고도성장기의 핵심성공요인은 고객밀착형 마케팅, 충분한 자본조달, 외부자원의 활용, 대기업(자동차제조사)과의 공생인 것으로 분석되었다. 그린카의 경우 창업기의 핵심성공요인은 적시의 시장진입, 핵심기술력, 선진기업 벤치마킹이었으며 초기성장기의 핵심성공요인은 외부자원의 활용, 대기업(자동차제조사)과의 공생으로 파

악되었으며 고도성장기의 핵심성공요인은 진입전략 (B2B 시장확대), 외부자원의 적극활용, 대기업(자동차 제조사)과의 공생으로 분석되었다.

이러한 분석을 통하여 국내 차량공유업체의 성공에 있어서 창업기에는 적시의 시장 진입이 공통적으로 중요한 요소이며, 초기성장기에는 외부자원의 활용 (지자체와의 협업)과 대기업(자동차제조사)과의 공생이 공통적으로 핵심적인 역할을 한 것으로 나타났다. 그러나 고도성장기에는 두 회사의 방향성이 달라짐에 따라 핵심성공요인도 다르게 나타났는데, B2C 시장을 목표로 외형성장에 주력한 쏘카의 경우 고객밀착형 마케팅이 성공의 핵심요인으로 분석되었으며 계열사의 자원을 활용하여 사업의 내실을 다진 그린카의 경우 B2B시장 진입전략이 핵심성공요인으로 분석되었다. 고도성장기에서 두 회사 모두 외부자원 활용 및 대기업과의 공생이 여전히 중요한 요소로 나타났다. 각 단계별 핵심성공요인에서 나타난 바와 같이 한국에서의 차량공유서비스의 성공에는 각 지방자치단체가 제공한 정책적 지원, 특히 서울시의 ‘나눔카’ 정책이 두 회사의 성장의 근간이었으며, 자동차를 소유하고 있지는 않으나 자동차 사용에 대한 욕구가 있는 20

〈표 6〉 관계자 인터뷰를 통하여 수정한 연구결과

연구대상	구분	문헌 연구를 통하여 확인한 핵심성공요인	인터뷰 이후 수정한 핵심성공요인
쏘카	창업기	1) 적시의 시장진입 (신속한 서비스 개시) 2) 자본 조달 3) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생	1) 적시의 시장진입 (신속한 서비스 개시) 2) 자본 조달 (초기투자 유치) 3) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생
	초기성장기	1) 빠른 시장 진입 (제공지역 확대) 2) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 3) 충분한 자본조달 4) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생	1) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 (나눔 카사업자 선정) 2) 빠른 시장 진입 (제공지역 확대) 3) 충분한 자본조달 (벤처캐피탈 투자유치)
	고도성장기	1) 빠른 시장 진입 (전국 확대 및 신서비스 추가) 2) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 3) 충분한 자본조달 4) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생 5) 고객밀착 마케팅 (B2C 마케팅 주력)	1) 고객밀착 마케팅 (20대 대상의 B2C 마케팅 주력) 2) 충분한 자본조달 (벤처캐피탈 및 대기업 투자유치) 3) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 4) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생
그린카	창업기	1) 적시의 시장진입 2) 핵심제품기술 (창업주의 자동차 정보기술 전문 역량 및 창업 경험) 3) 선진기술 도입 (Zipcar 비즈니스모델)	1) 적시의 시장진입 2) 핵심제품기술 (창업주의 자동차 정보기술 전문 역량 및 창업 경험) 3) 선진기술 도입 (Zipcar 비즈니스모델)
	초기성장기	1) 빠른 시장 진입 (제공지역 확대) 2) 대기업과의 공생 (투자유치 및 대기업 계열사 편입) 3) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용	1) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 (서울 시 나눔카) 2) 대기업과의 공생 (투자유치 및 대기업 계열사 편입)
	고도성장기	1) 대기업과의 공생 (자동차 제조사 등 대기업과의 협업을 통한 사업확장 시도) 2) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 3) 핵심제품기술 (신서비스 개시) 4) 진입전략 (B2B 대상 차량공유 확장)	1) 진입전략 (B2B 대상 차량공유 확장) 2) 대기업과의 공생 (자동차 제조사 등 대기업과의 협업을 통한 사업확장 시도) 3) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용
현대자동차그룹	자동차 제조기업의 차량공유사업 대응 목적	단기 목적 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 테스트베드 운영</li> <li>• 추가 수요 창출</li> <li>• 모빌리티시장 시장 선점</li> </ul> 중장기 목적 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 잠재고객 접근</li> <li>• 친환경차 보급 및 기업이미지 제고</li> <li>• 이용자 데이터 수집</li> </ul>	단기 목적 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 테스트베드 운영</li> <li>• 추가 수요 창출</li> <li>• 모빌리티시장 시장 선점</li> </ul> 중장기 목적 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 잠재고객 접근</li> <li>• 친환경차 보급 및 기업이미지 제고</li> <li>• 이용자 데이터 수집</li> <li>• 자율주행 모빌리티 시장에 대한 준비</li> </ul>

대 소비자층의 존재가 차량공유 서비스 성장에서 중요한 배경으로 작용한 것으로 보인다. 이러한 시장을 바탕으로 적시에 진입한 쏘카 및 그린카는 성공적으로 창업, 초기 성장기를 이어나갈 수 있었으며 특히 20대 소비자를 대상으로 한 B2C 마케팅에 집중한 쏘카는 더욱 빠른 매출성장을 이룰 수 있었다.

두번째 연구문제는 한국의 대표적 자동차제조사인 현대자동차그룹의 공유경제에 대한 대응전략이었다. 현대자동차그룹의 차량공유 서비스에 대한 대응전략

은 크게 협력(코마케팅, MOU등), 투자(스타트업 및 해외 차량공유 기업 투자), 직접운영(위블, 딜카 출시)로 확인되었다. 이러한 차량공유서비스에 대한 대응의 목적은 단기적으로는 차량공유서비스 업체와의 협업을 통한 테스트베드 운영, 수요창출, 모빌리티 시장 선점 등이었으며 중장기적인 관점에서는 잠재고객 대상의 마케팅, 친환경차 보급, 이용자데이터 수집 등으로 파악되었다. 단순히 차량공유서비스에 대한 대응을 넘어서 자동차업체가 현재의 막대한 손실에도 불

〈표 7〉 차량공유 기업의 성장단계별 핵심성공요인 비교

성장단계	창업기	초기성장기	정체기	고도성장기
기존 벤처연구 (김영배와 하성욱, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•핵심제품기술의 우월성(가장 중요)</li> </ul>		(해당없음)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•진입전략</li> <li>•고객밀착마케팅</li> <li>•충분한자본</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•고성장 국내시장</li> <li>•충분한 자본</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•진입전략</li> <li>•고객밀착마케팅</li> <li>•충분한 자본</li> <li>•고성장국내시장</li> </ul>		
쏘카	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2011년 10월 창업 ~2012년</li> <li>1) 적시의 시장진입 (신속한 서비스 개시)</li> <li>2) 자본 조달 (초기투자 유치)</li> <li>3) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2013년~2014년</li> <li>1) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 (나눔카사업자 선정)</li> <li>2) 빠른 시장 진입 (제공지역 확대)</li> <li>3) 충분한 자본조달 (벤처캐피탈 투자유치)</li> </ul>	(해당없음)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2015년~2018년 2월</li> <li>1) 고객밀착 마케팅 (20대 대상의 B2C 마케팅 주력)</li> <li>2) 충분한 자본조달 (벤처캐피탈 및 대기업 투자유치)</li> <li>3) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용</li> <li>4) 대기업(전통적 자동차 제조사)과의 공생</li> </ul>
그린카	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2019년11월 창업 ~2012년</li> <li>1) 적시의 시장진입</li> <li>2) 핵심제품기술 (창업주의 자동차 정보기술 전문 역량 및 창업 경험)</li> <li>3) 선진기술 도입 (Zipcar 비즈니스모델)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2013년</li> <li>1) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용 (서울시 나눔카)</li> <li>2) 대기업과의 공생 (투자유치 및 대기업 계열사 편입)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2014년 ~2015년</li> <li>1) 대기업과의 공생 (모그룹 계열사 렌터카 자원 활용을 통한 효율성 개선)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•기간: 2016년~2018년 2월</li> <li>1) 진입전략 (B2B 대상 차량공유 확장)</li> <li>2) 대기업과의 공생 (자동차 제조사 등 대기업과의 협업을 통한 사업확장 시도)</li> <li>3) 지방정부가 제공하는 외부자원의 적극 활용</li> </ul>
비교분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>•공통 핵심요소 - 적시의 시장진입 (빠른 창업)</li> <li>•차이점 - 쏘카의 경우 자본조달 중심, 그린카의 경우 기술확보 중심으로 사업전개</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•공통 핵심요소 - 외부자원의 적극 활용 (나눔카 사업자 선정)</li> <li>•차이점 - 쏘카의 경우, 제공지역 확대 및 자본조달을 위하여 독립적 사업영역을 확보하였으나, 그린카의 경우 대기업의 계열사로 편입되면서 사업 방향성이 변화됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•그린카의 경우 대기업 계열사로서 사업효율화 진행 및 매출 정체기를 겪음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•공통 핵심요소 - 외부자원의 적극 활용 (나눔카 사업자 선정)</li> <li>• 차이점 - 쏘카의 경우 B2C 시장을 목표로한 고객밀착형 마케팅으로 사업을 확대하였으나, 그린카의 경우 계열사 자원을 활용하여 B2B 시장 진입전략 구사</li> </ul>

구하고 차량공유 등 다양한 모빌리티서비스에 지속적으로 투자하고 있는 이유는 자율주행기술 상용화 이후의 새로운 시장을 선점하기 위한 것으로 확인되었으며 이를 통하여 자동차 제조사들의 향후 전략 방향은 직접 모빌리티서비스를 운영하거나, 모빌리티 서비스에 적합한 차량을 개발하고 공급하는 형태로 전개될 것으로 예상된다.

본 연구를 통하여 최근 빠르게 성장하고 있는 공유

경제서비스에 대하여 전통적 제조기업에 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 보다 중·장기적인 관점에서 전통적 제조기업들, 특히 B2C 가전/자동차 제조기업들은 제품판매 중심의 비즈니스 구조에서 서비스매출의 비중을 강화하는 비즈니스 구조로 변화해야 한다. 빠르게 발전하고 있는 IoT 기술을 탑재한 제품군을 강화하고 그러한 제품의 연결성을 기반으로 하는 플랫폼을 구축하여 업계의 변화에 기민하게 대응해

〈표 8〉 현대자동차 그룹의 공유경제 대응전략 및 향후 방향

차량공유 성장에 대한 현대자동차그룹 대응전략	자동차 제조기업의 차량공유사업 대응 목적		자동차 제조사의 향후 전략방향 예상
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력</li> <li>• 투자</li> <li>• 직접운영</li> </ul>	단기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 테스트베드 운영</li> <li>• 추가 수요 창출</li> <li>• 모빌리티시장 시장 선점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직접 모빌리티 서비스 운영 참여</li> <li>• 모빌리티서비스에 적합한 차량 개발 및 공급</li> </ul>
	중장기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잠재고객 접근</li> <li>• 친환경차 보급 및 기업이미지 제고</li> <li>• 이용자 데이터 수집</li> <li>• 자율주행 모빌리티 시장에 대한 준비</li> </ul>	

야 한다. 온라인 플랫폼을 기반으로 하는 공유경제 서비스 또는 IoT 기술 역량을 갖춘 기업을 인수하거나 투자를 진행하여 기업 내부의 공유경제 관련 서비스 및 기술 역량을 강화할 수 있을 것이다. 그리고 중장기적으로는 신제품 개발시 공유서비스를 위해 사용될 전용 제품을 개발하여 원가절감 등 운영 효율성을 높일 수 있을 것이다. 아울러 서비스 플랫폼을 통하여 수집된 고객의 제품 사용의 데이터를 통하여 고객의 니즈가 반영된 개선된 제품을 개발함으로써 지속적으로 혁신적인 제품을 제공할 수 있어야 할 것이다.

#### 4. 결론

본 연구에서는 두 가지의 연구문제에 대한 분석을 수행하였다. 첫 번째는 국내의 차량공유기업의 성장단계별 핵심성공요인 분석을 위한 사례연구이다. 국내의 대표적인 차량공유기업인 쏘카와 그린카에 대하여 기존연구의 이론적 토대에서 문헌연구 및 업계 관계자 인터뷰를 통하여 두 회사의 성장단계별 핵심성공요인을 분석하였다. 두 번째는 국내 자동차제조사 가 차량공유 서비스의 성장에 대한 대응전략과 그 목적을 파악하기 위하여 현대자동차그룹에 대하여 문헌연구 및 업계 관계자 인터뷰를 통한 사례연구를 진행하였다.

우버와 에어비앤비 등의 공유경제기업들이 큰 성공을 이루면서 공유경제는 세계적인 추세로 자리잡았다. 국내에서도 쏘카와 그린카가 대중적인 인지도를 확보함과 동시에 매출성장을 이루면서 공유경제에 관한 관심이 한층 높아졌다. 그러나 국내에서 성공한 공유경제서비스에 대한 사례 및 전통적 제조기업의 대응에 대한 연구는 별로 없었다. 따라서 본 연구는 국내의 공유경제에 대한 사례연구로서 다음과 같은 의의가 있다.

첫째, 국내 공유경제 서비스를 대상으로 이루어진 첫 사례연구로서 공유경제 서비스를 일반적 이론에 근거하여 분석한 기존 연구에 기업현실을 반영한 관점의 분석을 추가했다는 의의가 있다.

둘째, 본 연구에서 파악한 국내 차량공유기업의 성장단계별 핵심성공요인은 공유경제서비스를 준비하거나 운영하는 경영자들이 성장단계별 전략을 수립하는데 도움이 될 것으로 기대한다. 국내에서 공유경제 서비스로 성공을 거둔 기업이 아직 많지 않다. 쏘카와 그린카의 성공사례에 대한 상세한 분석이 한국 시장 환경에서의 성공을 위한 전략적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

셋째, 자동차업계를 비롯한 기존의 제조기업들이 공유경제에 대응하기 위한 사업전략을 수립하는데 도움이 될 것으로 기대한다. 제조기업의 서비스화는 비단 자동차업계만의 일은 아니다. 여러 제조업분야에

서 플랫폼화와 고객데이터 확보의 중요성이 커지고 있다. 공유경제의 영향을 크게 받고 있는 자동차기업의 대응전략에 대한 연구결과가 다른 제조업분야의 대응에 시사점을 제공할 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째 차량공유 기업의 성장단계별 핵심성공요인의 분석에 있어서 김영배와 하성욱(2000)의 모델을 분석의 틀로 활용하였으나 이 모델이 차량공유서비스의 분석을 위한 적합성에 한계가 있다. 김영배와 하성욱(2000)의 연구에서 기업의 성장단계를 결정하는 중요한 요소는 신제품의 출시 여부인데 본 연구에서는 국내 차량공유 기업의 신제품 출시보다 서비스지역 및 차종의 확대, 매출확대를 주요한 성장단계의 요소로 인지하였기 때문에 분석틀의 정확도에 대한 비판의 소지가 있다. 둘째 자동차제조사에 대한 대응전략 분석에서는 별도의 이론적 틀 없이 정성적 자료의 정리만으로는 사례연구를 진행했기 때문에 분석의 논리성이 부족하다는 한계가 있다. 셋째 쏘카와 그린카라는 한정된 기업을 대상으로 사례연구가 이루어졌고 본 연구에 참여한 인터뷰 대상자 역시 소수로 한정되었기 때문에 연구결과를 일반화시키기에는 한계가 존재한다. 넷째 현재 차량공유 및 자동차 업계는 정보보안에 대한 필요성이 높은 상황이기 때문에 인터뷰 참여자들은 민감한 정보는 공개를 꺼리는 등 심도 있는 인터뷰 진행에 어려움이 있었다.

미래연구로는 한국의 차량공유 산업이 더욱 성장하여 차량공유 기업의 수가 많아지면 다수의 기업을 대상으로 정량적 분석을 통한 핵심성공요인에 대한 검증이 기대된다. 아울러 미국이나 중국 등 차량공유 시장의 규모가 크고 다양한 기업이 존재하는 국가와 국내의 사례를 비교분석 하는 것도 흥미로운 연구주제가 될 것이다.

## 〈참고문헌〉

### [국내 문헌]

1. 기승도, 이규성 (2017). 카셰어링 확산의 문제점과 제도개선 방안. **KIRI 리포트**, (421), 11-21.
2. 김영배, 하성욱 (2000). 우리나라 벤처기업의 성장단계에 대한 실증조사: 핵심성공요인, 환경특성, 최고경영자 역할과 외부 자원 활용. **기술혁신연구**, 8(1), 125-153.
3. 김점산, 박경철, 고진 (2015). **카셰어링의 사회경제적 효과**. 경기연구원.
4. 김형균, 오재환 (2013). **도시재생 소프트웨어로서 공유경제 적용방안**. 부산발전연구원.
5. 백서인 (2017). 세계 주요국의 자율주행차 정책 및 기업전략에 관한 통합적 연구. **지식경영연구**, 18(3), 1-35.
6. 송치승, 노용환, 최은주 (2010). **벤처기업 성장경로에 관한 실증분석과 개선방안**. 중소기업연구원, p. 81.
7. 신민성, 배상훈 (2012). 이동수요 대응형 클라우드 교통시스템 공유차량 대여소 입지선정. **대한교통학회지**, 30(2), 29-42.
8. 오하연 (2016). **공유경제 시장 형성과 쇠퇴의 동학에 관한 연구: 한국 라이드셰어링 시장을 중심으로**. 석사학위논문, 고려대학교 대학원, 서울.
9. 이정민, 배채윤, 정남호 (2018). 4차 산업혁명 시대의 공유경제 생태계 정책 제안: 우버 사례를 중심으로. **지식경영연구**, 19(1), 175-202.
10. 이승훈 (2016). 카셰어링(Car-sharing) 연구 동향: 국내 학위 논문과 주요 학술지를 중심으로. **지리하는총**, (61-62), 3-17.
11. 장원재, 박준석, 김동준 (2008). **자동차 공동이용 (Car-Sharing) 시스템 도입 방안 연구**. 한국교통연구원.
12. 장원재, 김동준, 박준석 (2009). 업무중심형 자동차 공동이용 (Business Car-Sharing) 시스템 도입의 잠재효과 분석. **교통연구**, 16(1), 45-60.
13. 전종근, 이태민, 정수연, 박철 (2017). 카셰어링 이용의도 결정요인에 관한 연구: 소비자혁신성의 조절효과. **마케팅관리연구**, 22(2), 49-66.
14. 정건설, 조경복, 김성우 (2015). 공유경제 실현을 위한 카셰어링 이용성과 요인 분석에 대한 연구. **한국비교정부학보**, 19(3), 105-124.

[국외 문헌]

15. Churchill, N. C., & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review, March-June*, 30-50.
16. Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What's mine is yours. In *The rise of collaborative consumption*. New York, Harper Collins.
17. Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. Portfolio Penguin, New York.
18. Kazanjian, R. (1988). Relation of dominant problems to stage of growth in technology-based new ventures. *Academy of Management Journal, 31*(2), 257-279.
19. Lessig, L. (2008a). Two economies: Commercial and sharing. In *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy* (pp. 117-224). London: Penguin.
20. Lessig, L. (2008b). Hybrid economies. In *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy* (pp. 117-224). London: Penguin.
29. 박기태 (2015, 5월 12일). 그린카, 업계 최초 후 대리점서 카셰어링 서비스 제공. **뉴데일리**, <http://biz.newdaily.co.kr/news/article.html?no=10073735>
30. 박주연 (2018, 1월 8일). 현대차 '오픈 이노베이션' 글로벌 5대 거점 연내 구축. **뉴시스**, [http://www.newsis.com/view/?id=NISX20180108\\_0000196670](http://www.newsis.com/view/?id=NISX20180108_0000196670)
31. 박지은 (2017, 9월 20일). [4대기업, 생존법을 찾아라-현대자동차中] 전략기술본부, 외부에서 답을 찾다. **아시아투데이**, <https://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20170919010009174>
32. 신계영 (2017, 1월 10일). 폭스바겐, 모빌리티 서비스 회사 '모이아(MOIA)' 출범. **be SUCCESS**, <https://besuccess.com/2017/01>
33. 쏘카 공식블로그 (2020). <http://blog.socar.kr/>
34. 쏘카 홈페이지 (2020). <http://socar.co.kr/>
35. 안혜원 (2016, 10월 31일). 볼트·아이오닉...카셰어링과 손잡는 친환경차. **뉴스레빗**, <http://newslabit.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=201610317424g>
36. 윤정훈 (2017, 6월 19일). 한국GM·그린카 공동 마케팅 '원원'...5월 스파크 카셰어링 2만명 돌파 '역대 최다'. **아주경제**, <http://www.ajunews.com/view/20170619100223345>

[URL]

21. 국가법령정보센터 (2013). **서울특별시 공유(共有) 촉진 조례 시행규칙**. <http://www.law.go.kr/ordinInfoP.do?ordinSeq=553980>
22. 권복기 (2007, 11월 6일). 차 한대로 여섯 집이...성미산 마을의 '카셰어링'. **한겨레**, [http://www.hani.co.kr/arti/society/society\\_general/248310.html](http://www.hani.co.kr/arti/society/society_general/248310.html)
23. 권용주 (2018, 1월 9일). [CES]토요타, "e-팔레트는 만능 이동수단". **한국경제**, <https://www.hankyung.com/car/article/2018010995982>
24. 그린카 공식블로그 (2020). [https://blog.naver.com/greencar\\_co](https://blog.naver.com/greencar_co)
25. 그린카 홈페이지 (2020). <https://greencar.co.kr/>
26. 김기성 (2009, 10월 7일). 월 30만원 절약효과...'카셰어링'을 아시나요. **한겨레**, [http://www.hani.co.kr/arti/area/area\\_general/380780.html](http://www.hani.co.kr/arti/area/area_general/380780.html)
27. 딜카 공식블로그 (2020). <https://blog.naver.com/deliveryear>
28. 딜카 홈페이지 (2020). <https://www.deliverycar.co.kr>
37. 조슬기나 (2019, 2월 1일). 택시업계 반발에...결국 바르셀로나 사업 접는 우버. **아시아경제**, <https://www.asiae.co.kr/article/2019020108275897704>
38. 포콜라레 한국 본부 (2017). **공유의 경제의 출현**. [http://www.focolare.or.kr/EC/ec\\_inizio.htm](http://www.focolare.or.kr/EC/ec_inizio.htm)
39. 표영태 (2018, 1월 11일). 국내 자동차산업 "장기적으로 위기". **중앙일보**, [http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art\\_id=5942271](http://www.koreadaily.com/news/read.asp?art_id=5942271)
40. 현대자동차 (2018, 1월 11일). 그래프와 함께 공유경제를 움켜쥔다 [보도자료]. **영현대**, <http://young.hyundai.com/hyundai/news/detail.do?seq=6246>

---

● 저 자 소 개 ●

---



**김 지 예 (Jiye Kim)**

캐논코리아 컨슈머이미징, 일렉트로룩스 코리아 등의 가전기업을 거쳐 현재 온라인 커머스 기업인 쿠팡에서 리테일사업본부 가전부문 브랜드매니저로서 재직 중이다. KAIST에서 테크노MBA과정을 졸업하고 경영학석사를 취득하였다. 주요 관심분야는 공유경제, 온라인 커머스, 제조기업의 디지털트랜스포메이션 등이다.



**한 인 구 (Ingoo Han)**

현재 KAIST 경영대학 교수로 재직 중이다. 서울대학교에서 국제경제학을 전공하고 KAIST에서 경영과학 전공으로 석사학위를 받고 University of Illinois at Urbana-Champaign에서 회계정보시스템 전공으로 경영학박사학위를 받았다. 주요 관심분야는 인공지능을 이용한 재무분석, 신용평가시스템 및 가치평가 등이다. 국내외 학술지에 150여편의 논문을 발표하였다. 한국지식경영학회, 한국경영정보학회, 한국지능정보시스템학회, 한국경영학회장을 역임하였다.



〈 Abstract 〉

# The Case Study on the Success Factors of Korean Car Sharing Business

Jiye Kim\*, Ingoo Han\*\*

This study analyzed key success factors of Korean car-sharing enterprises, Socar and Greencar, and the responsive strategies of Korean car-manufacturing company, Hyundai Motor Group, in the face of emerging sharing economy under the specific economic and regulatory system in Korea. The outcomes of the analysis are as follows. ‘Timely market entry’ in early startup phase and ‘use of external resources’ in early growth phase were key success factors common to both Socar and Greencar. However, the differences in the eventual business directions of the two companies also resulted in different key success factors in the expansion phase of their business. For Socar which focused on maintaining its independence and the external growth of B2C business, customer relation marketing and sufficient capital raising were key success factors. For Greencar which became a part of a business group and focused on improving the efficiency of business operations, timely market entry (B2B market) was key success factor. The use of external resources and cooperation with large corporations emerged as key success factors common to both companies in the rapid growth phase. The responsive strategies of the Hyundai Motor Group were collaboration, investment and direct management of DeliveryCar. The short-term goal of the responsive strategy was the operation of test-bed in collaboration with car-sharing company while the mid/long term goal was planning new mobility services by utilizing collected data. Securing opportunities for early market dominance for autonomous car industry was also found to be an important goal.

Key Words: Sharing economy, Car sharing, Key success factor

---

\* Retail CE, Coupang

\*\* KAIST College of Business