

메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT



메커니즘 연구

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

테슬라 경쟁력의 성장 시기별 메커니즘 분석

1

최지웅

발달장애인 일자리 창출을 위한 소셜벤처 사례연구 :
SER-M을 통해 본 '더사랑' 사례

26

안세영
임효숙

4권 2호

메커니즘 연구

Journal of Mechanism Management

2024.11

메커니즘 경영학회
Mechanism Society

Contents

메커니즘 연구

I. 테슬라 경쟁력의 성장 시기별 메커니즘 분석	1
최지웅	
II. 발달장애인 일자리 창출을 위한 소셜벤처 사례연구 SER-M을 통해 본 ‘더사랑’ 사례	26
안세영 · 임효숙	



테슬라 경쟁력의 성장 시기별 메커니즘 분석

Mechanism Analysis of Tesla Competitiveness by Growth Period

최지웅¹⁾

Ji Woong Choi

목 차	
I. 서론	4.1.2. 메커니즘 분석
II. 이론적 배경	4.2. 준비기 분석
2.1. 전기차 업계의 성장과 주요 전략	4.2.1. 준비기 주요 전략
2.2. 메커니즘 이론	4.2.2. 메커니즘 분석
III. 연구 방법	4.3 도약기 분석
3.1. 연구 대상의 선정	4.3.1. 도약기 주요 전략
3.2. 분석 방법	4.3.2. 메커니즘 분석
IV. 사례 분석	V. 결론
4.1. 창립기 분석	5.1. 요약과 시사점
4.1.1. 창립기 주요전략	5.2. 의의와 한계
국 문 초 록	

본 연구는 테슬라의 성장 과정을 ‘창립기’, ‘준비기’, ‘도약기’의 3개 시기별로 구분하고 각 시기의 주체, 환경, 자원 및 메커니즘을 도출하고 이러한 메커니즘이 테슬라의 성장 과정에서 어떻게 변화하고 작용했는지 분석하였다. 테슬라는 2003년 창립 이후 로드스터(Roadster), 모델S(Model S), 모델3(Model 3) 등을 출시하며 전기차에 대한 소비자들과 투자자의 인식을 바꾸고 새롭게 자원을 창조하며 성장했다. 2018년 테슬라는 세계 1위의 전기차 판매량을 기록했는데, 테슬라가 이러한 성공을 거둔 이유를 산업계의 변화와 같은 환경적 이유 또는 테슬라가 가진 자원을 중심으로 설명할 수는 없다. 테슬라가 설립된 2003년부터 약 10여 년간 전기차 시장은 거의 형성되지 않았고 테슬라는 신생 기업으로 전기차 제조에 필요한 지식과 자원을 전혀 보유하지 않았기 때문이다. 테슬라의 성공을 일론 머스크(Elon Musk)라는 주체를 통해 설명할 수도 있으나, 일론 머스크는 테슬라의 최초 설립자가 아니었다는 점과 그가 자동차 전문 엔지니어가 아니었다는 점에서 주체 중심의 관점에서 테슬라의 성공을 설명하기도 어렵다. 이러한 점에서 테슬라의 성공은 주체, 환경, 자원의 상호 작용과 여기서 발현되는 메커니즘에서 찾을 수 있다. 창립기에는 배기가스 규제의 강화와 환경에 대한 사회적 관심이 고조됨에 따라 전기차 사업의 기회가 확보되었다. 이러한 환경적 요구와 사회적 분위기는 전기차 사업 결정에 중요한 동인을 제공하였다. 이후 테슬라의 주체 그룹은 리튬이온 전지의 잠재력을 인식하고 그들이 보유한 디지털 분야의 지식과 경험을 전기차 사업에 접목할 가능성을 예견하였다. 이에 따라 사업 추진과 투자 결정을 했다. 이후 테슬라가 처한 환경과 자원 보유 수준이 변하면서 주체, 환경, 자원의 상호작용과 순열이 변하며 메커니즘의 변화가 나타난다. ‘준비기’에는 주체가 기업 내부와 외부 이해관계자를 효율적으로 설득하며 전기차 제조에 필요한 역량과 자원을 습득하는 메커니즘이 나타났다. ‘도약기’에는 주체가 다양한 장치를 통해 목표를 명확히 설정하고 동기를 부여하며 자원을 혁신하는 메커니즘이 나타났고 이러한 메커니즘이 기업 구성원의 학습을 촉진하며 기업 역량 증대의 중요한 원인이 됐다.

주제어 : 전기차, 테슬라, 일론 머스크, 주체, 환경, 자원, SER-M 모델, 메커니즘

I. 서론

21세기 이후 세계적으로 탄소중립과 에너지 전환에 대한 관심이 커지면서 전기차 산업은 크게 주목받는 산업으로 부상하였다. 국제에너지기구(International Energy Agency, 이하 IEA)에 따르면 2010년 이후 미국, 유럽, 중국 등 주요 국가에서 전기차 보조금 혜택이 확대되고, 각국의 탄소중립 선언이 이어지면서 2016년부터 2022년까지 세계 전기차 판매량은 연평균 약 51%씩 급격히 증가하였다. 2023년 전기차 판매량 증가율이 약 33%로 다소 둔화되었으나, 여전히 다른 산업에서는 보기 드문 높은 성장세를 유지하고 있다(IEA, 2024). 전기차 산업의 성장이 가속화된 주요 이유는 전기차가 탄소 감축과 석유 소비를 줄이는 데 가장 효과적인 수단으로 간주되기 때문이다. 2022년 기준으로 세계 석유 소비량은 하루 약 9,650만 배럴에 달하는데, 이 중 약 4,130만 배럴이 도로 수송용 연료로 사용되어 전체 석유 소비량의 약 42.8%를 차지했다(IEA, 2023). 전기차 보급의 확대에 따라 석유 소비는 감소하지만 반대로 전력 수요가 증가하면서 발전용 석유 소비도 증가할 것이라는 우려가 제기될 수 있으나, 현재 전력 생산에 사용되는 석유는 전체 석유 총 소비량의 약 3.7%에 불과하다(IEA, 2024). 그러므로 전기차 보급은 휘발유, 경유 등 자동차 연료에 대한 수요를 현저히 감소시키는 반면 전력 수요 증가에 따른 석유 소비 증대 효과는 미미한 수준에 그친다. 따라서 내연기관 차량을 전기차로 대체하는 것은 석유 소비를 감소시키는 효과적인 전략으로 평가된다. 국제에너지기구(IEA)는 향후 전기차 보급 속도에 변동이 있을 수는 있으나, 전기차로의 전환이라는 대세는 확고할 것이며, 2030년에는 신차 판매량 중 약 45%가 전기차가 될 것이라고 전망하고 있다(IEA, 2024).

오늘날 전기차 산업에서 가장 주목받는 기업은 테슬라(Tesla)이다. 미국 내 전기차 사업 환경이 인건비, 공급망, 배터리 기술 수준 등 여러 측면에서 불리한 조건을 가지고 있었음에도 불구하고, 테슬라는 끊임 없는 혁신과 독창적인 비즈니스 모델을 통해 경쟁력을 확보하며 빠르게 성장하였다. 설립 초기에는 전기차 시장이 미비하고 자원이 부족한 환경 속에서도 과감하게 전기차 사업을 시작했고 이후 시장을 선도적으로 개척하고 확대했다. 비록 중국의 BYD가 2022년 이후 세계 전기차 판매량에서 1위를 유지하고 있으나, 테슬라는 여전히 기업 가치, 브랜드 이미지, 제조 기술 등 여러 측면에서 전기차 업계의 선두를 유지하고 있다.

테슬라의 성공은 단순히 자동차 산업에서의 변화를 넘어 기후변화 대응, 인공지능 및 디지털 기술 발전과 같은 4차 산업혁명 시대의 산업 변화와 밀접하게 연결되어 있다. 1908년 포드(Ford Motor Company)가 모델 T를 개발하고 컨베이어벨트 시스템을 도입함으로써 자동차 산업의 대량생산을 혁신적으로 변화시켰듯이, 테슬라의 등장은 내연기관 중심의 기존 패러다임을 전기차로 대체하는 전환점을 마련하였다. 특히 현재 자동차 산업에서 시가총액 1위를 차지하고 있는 기업이 전통적인 내연기관 자동차 제조사가 아닌 테슬라라는 사실은 자동차에 대한 소비자의 기대와 가치가 내연기관 자동차에서 전기차로 급속히 이동하고 있음을 상징적으로 보여준다. 이러한 현실에서 전기차 업계의 대표적 성공 사례를 파악하는 것은 비단 자동차 산업의 흐름뿐만 아니라, 시대의 변화에 따른 기업 경영의 새로운 성공 요인을 파악하는 데 통찰력을 제공할 수 있다.

이에 본 연구의 목적은 전기차 제조업에서 세계 최고의 기업으로 성장한 테슬라의 성장 과정을 창립기, 준비기, 도약기로 구분하고 각 시기 경쟁력의 원천을 메커니즘 관점에서 파악하는 것이다. 테슬라의 경

논문접수일: 2024년 9월 30일, 게재확정일: 2024년 11월 20일

* 서울과학종합대학원대학교 박사과정, nowbest100@stud.assist.ac.kr(단독 저자)

쟁력은 산업 환경의 변화, 생산관리의 변화, 일론 머스크(Elon Musk)라는 탁월한 경영자의 리더십 등 여러 부문에서 해석될 수 있고, 각 부문에서 다양한 선행 연구가 있으나 이를 통합적인 관점에서 분석한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 테슬라의 성공 사례를 종합적인 관점에서 분석하기 위해 SER-M 모델을 활용하였고 이를 통해 전기차 산업 내에서 활용할 수 있는 메커니즘의 특성과 시사점을 도출하고자 한다.

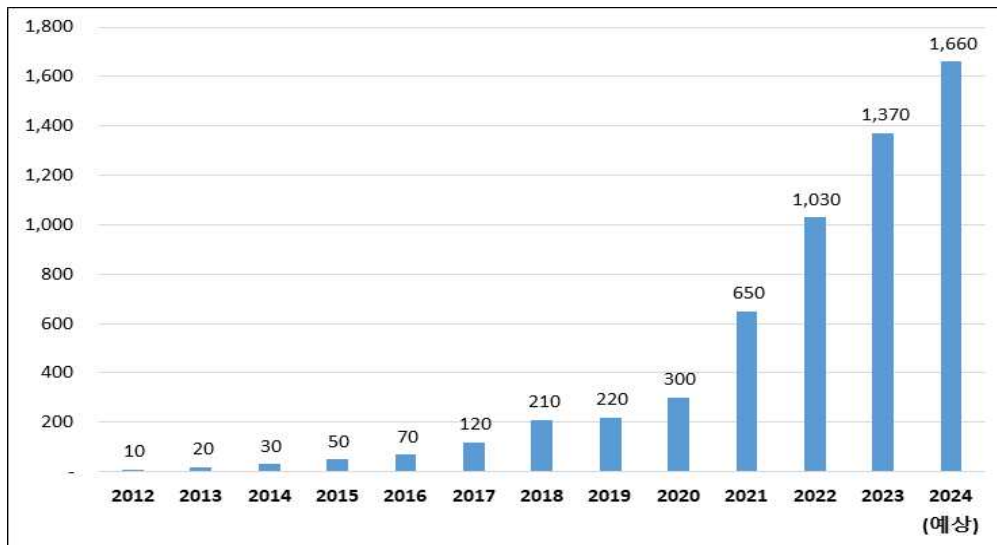
II. 이론적 배경

2.1. 전기차 업계의 성장과 주요 전략

전기차 산업이 급격히 성장한 이유에 대해서 다양한 분석이 있다. 박병진(2023)은 전기차 시장의 등장을 산업 패러다임(Paradigm)의 변화 과정으로 인식하는데, 여기서 패러다임이란 ‘문제와 그 해결을 위한 지식, 접근법, 절차들의 지배적 집합’으로 정의된다. 이 연구는 기존 내연기관차 산업의 패러다임이 한계에 부딪히고, 사회적 가치 변화에 따라 전기차 산업이 등장했다고 설명하면서 테슬라의 등장을 패러다임 전환의 임계점으로 본다. 특히 정부의 정책이 패러다임 전환에 큰 영향을 미쳤는데, 특히 온실가스 배출 규제가 친환경 관련 기술과 제품 개발을 유도하는 효과가 있었다(박병진, 2023). 유은솔과 김기훈(2019)도 정부의 보조금이 증가할수록 전기차 시장의 규모도 확대된다고 지적하였는데 실제로 2015년 이후 중국과 EU에서 전기차에 대한 보조금 정책이 확대되면서 전기차 판매량이 급격히 증가했다.

[그림 1] 세계 전기차 판매량 변화 (2012년 ~ 2024년)

(단위 : 만 대)



출처: 국제에너지기구, 「EV Outlook 2024」(2024)

전기차 산업이 급격하게 성장한 또 다른 이유는 전기차 업계가 기존 내연기관차 이상의 주행 성능과 우수한 디자인을 가진 제품을 신속하게 시장에 내놓았기 때문이다. 이 과정에서 기존 전통적 자동차 업계보다 신생 전기차 업계의 성과가 더 컸는데 대표적 기업이 테슬라이다. 테슬라는 전기차 시장이 초기 단

계에 머물러 있던 시점에 선제적으로 전기차 산업에 진출하여 시장을 선도적으로 개척하였고, 이후 후발 주자들의 진입을 촉진함으로써 전기차 시장 확장에 가장 큰 기여를 했다. 이러한 테슬라의 성장 전략과 경쟁력에 대해서는 다양한 연구가 진행되어 왔다.

박남규, 전영신, 장완진(2019)은 테슬라가 전기차 시장을 개척하고 빠르게 경쟁할 수 있었던 이유로 설립 초기 토요타, 파나소닉 등과의 제휴를 통해 신속하게 시장에 진입한 점을 제시하고, 이후 지적 재산권 개방 전략을 통해 시장을 확대한 것이 효과적이었다고 분석한다. Stringham et al.(2015)은 테슬라가 진입 장벽이 높은 자동차 산업에 빠르게 정착할 수 있었던 요인으로, 대규모 생산 시설이 없는 상태에서 협력사를 통해 신속하게 제품을 출시한 점과 특허 공개를 통한 네트워크 효과(Network effect)를 활용하여 자사 기술의 가치를 높인 점을 꼽는다. 다시 말해 테슬라의 기술 공유 수준이 높아질수록 자사의 기술적 가치가 높아진다는 설명인데, 이러한 주장은 다른 연구자들의 견해와도 일치한다. 가령 박병진(2023)은 전기차 산업처럼 새롭게 등장하는 산업 분야에서는 경쟁과 협력이 동시에 추구되는 '코퍼티션(Coopetition)'이 나타난다고 지적하면서 테슬라는 설립 초기 토요타와 협력하여 공장을 확보하고 이후 경쟁 관계로 전환되었는데, 이 현상을 코퍼티션의 대표적인 사례로 지목한다. 이와 유사하게 윤창희와 문승연(2024)의 연구에서는 테슬라의 특허를 활용한 비즈니스 생태계 구축이 전기차 산업의 생태계 형성에 기여했고, 이것이 테슬라와 연관 기업 간 협력 관계를 구축하는 데 기여했다고 강조한다. 이러한 연구들은 테슬라가 패러다임이 전환되는 환경에서 관련 업계 내에서 협력과 경쟁을 적절히 병행하면서 전기차 업계 전체의 성장을 촉진했다고 평가한다.

그러나 기업의 경쟁력은 외부 자원과 환경 외에도 내부적인 강점에 의해서도 발현된다는 점에서 보다 통합적 관점에서의 연구가 필요하다. 박병진(2023)은 전기차의 등장을 산업 패러다임 변화의 관점에서 분석하며, 이러한 변화가 기업의 외부 환경과 내부 전략에 동시에 영향을 미친다고 주장하면서 통합적인 관점에서 멀티레벨 연구의 필요성을 제기한다.

또 다른 연구자들은 테슬라는 자동차 제조 기업으로는 후발주자이지만, 정보처리기술과, 에너지 네트워크, 방대한 주행 데이터 등 기존 자동차 업체와 다른 자원을 가졌다는 점에 주목하며, 이러한 강점을 최대한 활용할 수 있게 자동차 산업의 패러다임을 의도적으로 변화시켰다고 강조한다. 이러한 관점에서 테슬라의 경쟁력을 외부 환경 변화보다 내부 자원과 이를 활용한 전략에 초점을 맞춘 연구들도 다수 존재한다. 변재웅(2016)은 테슬라가 소비자의 관심을 끌고 경쟁력을 유지한 방법에 대해 연구하였는데, SWOT 분석을 통해 테슬라의 강점으로 일론 머스크라는 탁월한 경영자, 전기차와 배터리 제조와 관련한 다수의 특허, 그리고 당시 6,000명 이상의 뛰어난 엔지니어를 보유한 점을 제시한다. Chen, F(2022)은 테슬라의 강점으로 전기차 분야에서 가장 앞선 기술을 보유한 점과, 다수의 국가에 공장을 설립하여 비용과 관세를 줄일 수 있다는 점을 언급한다. 또한 테슬라가 초기 성장 과정에서 정부로부터 4억 6,000만 달러의 대출을 받는 등 전기차 지원 정책도 중요한 역할을 했다고 분석한다. Thomas et al.(2019)의 연구에 따르면, 테슬라는 초기부터 다른 자동차 기업을 모방하지 않고 기술적 리더십을 추구하는 전략을 택하여, 혁신의 제약을 제거하는 결과를 낳았다고 주장한다. 이는 테슬라가 타 자동차 기업과 기술 제휴를 통해 신속히 시장에 진입했다는 다른 연구들과는 대립되는 시각이다. Mangram(2012)은 테슬라가 신기술 기반의 마케팅을 통해 전기를 첨단기술의 집합체로 인식시키는 전략이 효과적이었다고 주장하면서 마케팅 차원에서 테슬라의 성공을 설명한다.

이와 같은 선행연구들은 테슬라의 내부 자원이나 외부 환경 등 특정 요인을 활용해 나타난 경쟁력에 초점을 맞추고 있다. 그런데 특정한 개별 요인에 초점을 맞추지 않고, 종합적인 관점에서 보다 경쟁력의 근원적 요인을 탐색하려는 연구도 있었다. Nathan et al.(2020)은 일론 머스크와 공동 창립자 제프리 스트로벨을 포함한 주요 인물들과의 인터뷰를 통해 테슬라의 혁신 전략의 주요 특징을 분석했다. 이 연구

에 따르면, 테슬라의 전략은 두 가지 축(Two primary pillars)으로 나눌 수 있다. 첫 번째 축은 전기차와 자율주행 등 기업의 비전을 실현하기 위해 사내외 자원을 확보하는 것이며, 두 번째 축은 그렇게 확보한 자원을 통해 혁신 상품을 상품화하는 것이다. 연구에 따르면 테슬라가 지속적인 혁신 문화를 유지할 수 있는 이유는 모델 S, 모델 3, 사이버트럭과 같은 혁신 제품을 계속 출시하기 때문이라고 지적한다. 이러한 혁신 제품들은 반드시 이익을 창출하기 위한 것이 아니며, 시장의 관심과 기대를 얻고 테슬라가 세계에서 가장 혁신적인 기업임을 입증하기 위한 수단이라는 것이다. 이러한 혁신을 통해 테슬라는 투자자의 지원을 이끌어내고 필요한 자원을 획득할 수 있게 된다. 이민재와 정진섭(2015)은 테슬라의 핵심 역량이 내부 경영 시스템에서 기인한다고 설명한다. 이 연구는 일론 머스크의 리더십을 바탕으로 테슬라의 경영 시스템이 확립되었으며, 이를 통해 내부 혁신 역량과 외부 지식 흡수 역량이 확보되었다고 설명한다. 상기 두 연구는 모두 혁신의 동력을 사내 프로세스 또는 시스템 차원에서 분석했다는 점에서 종합적이고 근원적 관점에서 진행된 연구라고 볼 수 있다.

2.2. 메커니즘 기반 관점

1910년 이후 경영학은 기업의 전략과 성공 요인을 설명하기 위한 다양한 시도를 했다. 일반적으로 분류하면 기업이 처한 환경(Environment) 중심의 관점, 기업이 보유하고 있는 자원(Resource) 중심의 관점, 그리고 기업의 전략을 결정하고 이끄는 주체(Subject)의 관점에서 기업 전략과 성공 요인을 규명하려는 연구들이 진행되었다. 그러나 이러한 시도들은 변화하는 주체, 환경, 자원 속에서도 일관성 있게 경쟁 우위를 유지하는 속성의 실체를 설명하지 못하는 한계가 있었다. 따라서 조동성(2014)은 주체, 환경, 자원 등이 상호작용 속에서 발현되는 메커니즘 기반 관점에서 기업의 전략과 경쟁 우위를 설명한다. 여기서 메커니즘 기반 관점은 기업 전략을 분석하는 틀로 SER-M 프레임워크의 형태를 갖는다. 또한 주체, 환경, 자원이 상호 유기적으로 작용하며 메커니즘을 형성하고 이 메커니즘이 반복적이고 일관성 있는 프로세스를 형성하며 궁극적으로 이러한 프로세스가 기업의 성과에 영향을 준다고 설명한다.

메커니즘 관점에서는 주체, 환경, 자원을 개별적으로 분석하고 이를 통합하여 메커니즘의 형성과 그 형태의 유형을 도출한다. 여기서 주체는 기업의 비전을 수립하고 방향성을 결정하며, 기업의 전반적인 활동에 대한 주요 의사 결정과 핵심 활동에 관여한다(조동성, 2014). 환경은 기업 외부의 정치적, 사회적, 경제적 요인을 포괄하는 개념으로 기업은 환경에 적응 또는 창조하면서 생존과 성공을 추구하게 된다. 자원은 기업이 보유한 모든 자산과 역량을 의미하는데 자본과 설비 등과 같은 유형의 자산뿐만 아니라 기업의 노하우와 경험 등 무형의 자원도 포함한다. 마지막으로 메커니즘은 주체, 환경, 자원을 통합적으로 접근하는 개념으로 기업 운영 프로세스 전체에 숨겨진 운영 체제처럼 작용하며, 학습, 조정, 선택 등의 모습으로 나타날 수 있다. 기업은 이러한 메커니즘을 통해 경쟁 우위의 프로세스를 형성할 수 있다. 테슬라는 이러한 메커니즘에 기초하여 경쟁 우위를 창조한 대표적 사례라고 볼 수 있다.

조동성(2014)은 SER-M 프레임워크를 기반으로 하여 메커니즘의 형성 과정에서 조합(Combination), 순열(Permutation), 시간(Time)의 중요성을 강조하였다. 특히 순열에 따라 메커니즘을 3개 유형으로 구분했다. 창조형 메커니즘, 혁신형 메커니즘, 적응형 메커니즘으로 구분할 수 있는데, 이러한 순열에 따른 메커니즘은 표 1을 통해 살펴볼 수 있는 것과 같이 여섯 가지 유형으로 더 세부적으로 구분할 수 있다. 이 유형들은 환경창조(SER), 자원창조(SRE), 환경혁신(RSE), 환경적응(ERS), 자원혁신(ESR), 자원적응(RES) 메커니즘으로 구성된다. 각 유형의 특징을 살펴보면 환경창조 메커니즘(S-E-R)은 주체가 명확한 비전을 통해 새로운 환경을 창출하는 메커니즘이다. 메커니즘을 통해 새롭게 창출된 환경에서는 기업이 새로운 시장을 확보하거나 필요한 자원을 획득하기 용이해진다. 그리고 자원창조 메커니즘(S-R-E)은 주체가 기업 목표 달성을 위해 자원을 새롭게 창출하는 유형이다. 주로 새롭게 출발하는 기업이 제품 개발

과 생산 역량을 확보하기 위해 이 메커니즘을 채택한다. 다음으로 환경혁신 메커니즘(R-S-E)은 자원이 확보된 상태에서 주체가 환경을 변화시키는 메커니즘이다. 반면 자원혁신 메커니즘(E-S-R)은 주어진 환경 내에서 주체가 자원의 기능, 특히 조직과 인력 등의 자원을 혁신적으로 변화시키는 유형이다. 마지막으로 환경적응 메커니즘과 자원적응 메커니즘은 주어진 환경 또는 자원에 반응하면서 기존 자원과 환경을 활용하는 유형이다. 창립기에 테슬라는 연방정부의 대기정화법 개정과 캘리포니아 주정부 ZEV 프로그램 시행으로 배기가스 규제와 친환경 자동차에 대한 인센티브가 강화되는 환경을 적응적으로 활용하며 전기차 산업을 시도할 수 있었다.

위와 같이 메커니즘은 각 유형에 따라 그 기능과 역할이 상이하기 때문에 기업 성장 과정에서 메커니즘의 전환이 이루어질 수 있다(조동성, 2014). 그러므로 성공적인 기업은 시기에 따라 적절하게 각 요소의 우선순위를 바꾸면서 메커니즘을 형성하고 시기별로 다른 형태의 노력을 기울이게 된다. 메커니즘은 가치중립적으로 작동하므로 기업의 성공을 유발할 수도 있고, 기업의 성과를 저해하는 형태로도 발현될 수 있다. 따라서 환경의 변화 혹은 패러다임의 전환에 따라 메커니즘의 성공적 구축과 전환이 기업의 생존과 성공을 결정하는 중요한 요인이 될 수 있다.

[표 1] 순열 기반의 메커니즘 유형

메커니즘	세부 유형	설명
창조형	환경 창조(SER)	주체가 뚜렷한 비전과 혁신적 발상으로 새로운 환경을 적극 창조
	자원 창조(SER)	주체가 강한 비전을 세우고 조직 내부에서 자원을 새롭게 창출
혁신형	환경 혁신(RSE)	주어진 자원 하에 주체가 환경을 적극적으로 혁신
	자원 혁신(ESR)	주어진 환경에서 주체가 자원을 혁신하여 새로운 역량 창출
적응형	환경 적응(ERS)	기존 환경 하에서 기존 자원을 적극 활용해 환경 적응하는 유형
	자원 적응(RES)	주어진 자원으로 주체가 소극적으로 환경을 활용

* 출처: 「메커니즘 기반 관점」(조동성, 2014)을 참고하여 연구자가 연구 목적에 맞게 편집

III. 연구 방법

3.1. 연구 대상의 선정

테슬라는 2008년 로드스터를 출시하며 이전 세대 전기차에 비해 획기적으로 개선된 성능을 선보였고, 이를 통해 소비자 및 투자자의 주목을 받으며 전기차 시장을 선도적으로 개척하였다. 테슬라의 시장 진입으로 전기차 산업이 본격적으로 형성되기 시작했으며, 이후 중국과 유럽을 비롯한 여러 국가에서 전기차 산업의 성장이 촉진되었다. 이러한 흐름에 따라 전 세계적으로 전기차 산업은 본격적인 성장기에 접어들었으며, 국제에너지기구(IEA)는 2024년 신차 판매 중 전기차의 비율이 20%를 초과할 것으로 전망하고 있다(IEA, 2024). 테슬라는 전기차 산업이 오늘날 성장 산업으로 자리 잡도록 끊임없이 자원을 창조하고 혁신하며 산업의 흐름을 선도하는 기업이 됐다. 소프트웨어를 통해 자동차를 제어하고, 수시 업데이트를 통해 자동차의 성능을 개선하는 개념을 도입함으로써 기존 자동차 업체와 차별화를 시도했다(Shipley, 2020). 2024년 10월에도 로보택시(Robotaxi)를 공개하며 인공지능과 자체 소프트웨어를 통해 자동차의

주행과 각종 기능을 제어하는 기술의 활용을 통해 산업의 패러다임을 바꾸려는 시도를 하고 있다.

또한 테슬라는 매출액 및 순이익 등 재무적 실적에 비해 상대적으로 높은 기업가치를 평가받고 있다. 2020년 7월 이후, 테슬라는 자동차 기업 중에서 지속적으로 가장 높은 시가총액을 유지하고 있다. 시가총액 2위를 차지하고 있는 토요타는 2024년 3월 31일로 종료된 회계연도에서 약 350억 달러의 당기 순이익(Toyota, 2024)을 기록하였는데, 이는 2023년 말 기준 테슬라의 당기순이익 약 150억 달러(Tesla, 2024)의 2.3배에 해당한다. 그럼에도 불구하고, 2023년 말 기준 토요타의 시가총액은 약 2,475억 달러로, 테슬라의 시가총액인 7,899억 달러에 비해 현저하게 낮은 수치를 보이고 있다(Ycharts, 2024). 이러한 현상은 투자자들이 단순히 가시적 자원과 실적만 고려하여 평가하지 않고, 테슬라의 경쟁력과 잠재력을 종합적으로 평가한 결과로 해석할 수 있다. 테슬라는 현재 주식시장에서 성장성을 인정받는 대표적인 기업인 바, 오늘날 테슬라가 높은 기업 가치를 형성하는 요인을 통찰하기 위해서 테슬라가 가진 경쟁력의 원천을 메커니즘 기반 관점에서 분석해볼 필요가 있다.

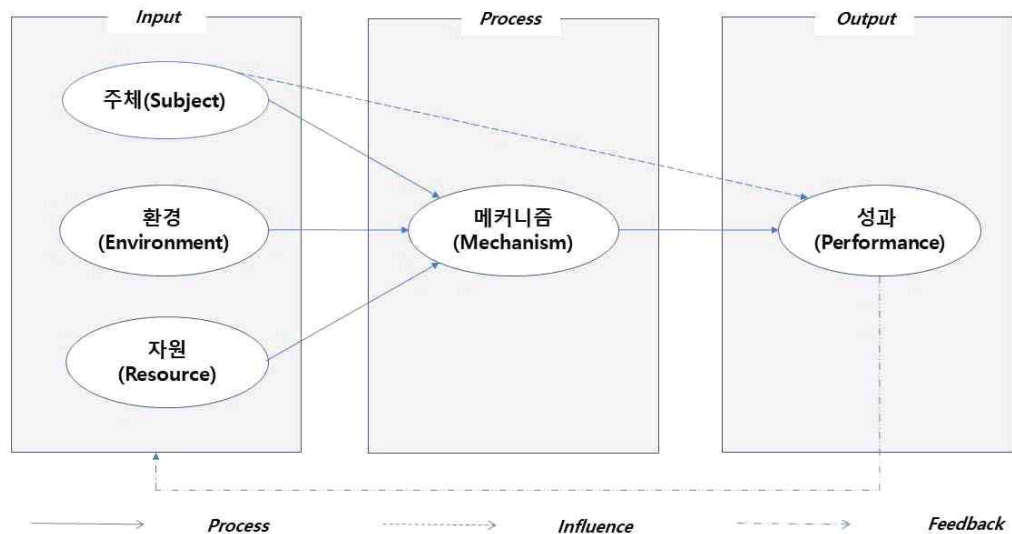
3.2. 분석 방법

2000년 이후 미국에서 테슬라와 같은 제조업 기업이 빠르게 성장한 것은 매우 이례적 현상이다. 테슬라가 설립된 2003년에 미국은 제조업 분야에서 중국과 아시아 개발도상국에 주도권을 빼앗긴 상태였다. 전기차의 핵심 기술로 평가되는 배터리 분야에서도 미국은 일본과 중국에 비해 상당한 기술적 격차를 보이고 있었으며, 전통적인 자동차 제조 기술에 있어서도 독일과 일본에 뒤쳐진 상황이었다. 환경과 자원의 측면에서 미국에서 신생 전기차 기업이 차별화되거나 원가 경쟁력이 있는 제품을 만들기에 불리한 상황이었다. 따라서 환경중심 관점이나, 자원기반 관점에서 테슬라의 성공을 설명하기는 어렵다. 물론 일론 머스크라는 걸출한 CEO가 있었으므로 주체 중심의 관점에서 테슬라의 성과를 설명할 수 있으나, 그는 테슬라 창업 전에 전기차를 포함한 자동차 제조업 분야에서 경력이 전무했고, 최초 설립자도 아니었다는 점에서 온전히 주체 중심의 관점에서도 테슬라의 사례를 설명할 수 없다.

그러므로 테슬라의 지속적인 성장과 경쟁력의 배경을 이해하기 위해서는 현상으로 나타난 경쟁력을 배후에서 가능하게 한 메커니즘을 통합적 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 가령 다수 선행 연구에서 테슬라의 강점으로 지목된 ‘지속적인 혁신 역량’은 조직 내에서 구성원의 저항 없이 수용되고, 필요한 지식과 프로세스가 확립되었기에 발현되는 것이다. 또한 사내에서 역량을 양성하고 그것을 자원화하는 것은 조직 내부에서 혁신에 대한 아이디어 생성과 지식의 내재화 과정이 동반되는 것이다. 이러한 맥락에서 테슬라의 지속적 혁신 역량은 견고한 학습 프로세스 구축을 가능하게 메커니즘 관점에서 살펴볼 필요가 있다. 그 밖에 테슬라의 탁월한 전략과 올바른 의사 결정이 가능했던 것도 단순히 개별적 과정이 아니라, 주체, 환경, 자원의 상호작용 속에서 이루어진 프로세스의 결과로 해석할 수 있다.

이에 본 연구는 경영 성과와 경쟁 우위의 원천을 주체, 환경, 자원의 개별 요소의 특성은 물론 요소 간 상호작용으로 나타나는 메커니즘의 특성을 파악하고자 메커니즘 기반 관점에서 연구를 수행하였다. 주체, 환경, 자원이 어떠한 방식으로 메커니즘을 형성하였는지 파악하기 위해 <그림 1>의 SER-M 모델을 활용했다. SER-M 모델을 활용한 일부 선행 연구에서는 SER-M 프레임워크를 통해 조합, 순열, 시간을 통해 형성되는 메커니즘을 파악하기도 한다. 그러나 본 연구는 성장 시기별로 달라지는 주체, 환경, 자원 자체에 더욱 초점을 두고자 SER-M 모델을 분석의 템플릿(Template)으로 활용했다. 이를 통해 각 시기별로 주체, 환경, 자원이 변화하면서 경쟁력을 지속적으로 유지한 것에 주목하고자 했다. 테슬라의 사례는 주체, 환경, 자원 등 특정한 단일 요인으로 설명할 수 없는 전형적 사례이면서, 동시에 각 요인이 변화하는 환경에 맞춰 메커니즘 형성에서 영향력이 변화하는 모습을 보여준다. 이렇게 각 시기별로 다른 메커니즘의 구성 요인과 그것에서 비롯된 메커니즘을 SER-M의 분석틀을 활용해 파악했다.

[그림 1] SER-M 모델



출처: 조동성. 2014. 「메커니즘 기반 관점」, 『서울경제경영출판사』

일반적으로 기업이 경쟁 우위를 확보하는 방법에는 ‘차별화’와 ‘저원가’ 두 가지 전략이 있다(Porter, 1980). 전기차는 석유를 연료로 쓰지 않는다는 점과 첨단 기술의 적용 가능성이 높다는 차별적 요소가 소비자에게 소구하는 요소다. 그러나 내연기관차를 대체하기 위해서는 가격 경쟁력도 확보돼야 한다. 그러므로 전기차 제조업체는 차별화와 저원가를 동시에 추구한다. 이민재와 정진운(2015), Laurenz et al.(2019) 등은 테슬라의 전략에서 차별화와 저원가를 동시에 추구하는 것을 볼 수 있고, 이것을 테슬라 전략의 특징적 모습으로 본다. 다만 초반에는 두 요소 중 차별화를 더 중시하고 시간이 경과할수록 저원가를 더 강조하는 모습이 나타났다. 그리고 이러한 변화에 따라 주체, 환경, 자원 간 순열이 조정되는 모습이 나타났고 이것이 시기별로 메커니즘을 변화시키는 원인으로 작용했다.

한편 기업은 성장 과정에서 시점별로 다른 성장 전략과 조직 구조가 필요하다. Greiner(1998)는 기업이 성장 단계를 구분하고 각 단계마다 경영상의 주안점과 자원 관리 방식이 달라진다고 강조했다. 테슬라도 시기별로 다른 문제에 부딪혔고, 단계별로 각기 다른 세부 목표를 추구했다. 설립 초기에 테슬라는 전기차라는 차별화된 상품이 존재할 수 있음을 대중에게 각인시키고자 했다. 초기 목표는 석유를 연료로 쓰지 않는 자동차에 대한 소비자 인식을 바꾸는 것이었다. 이후 단계에서 전략의 우선순위는 차별화에서 저원가 쪽으로 옮겨갔고, 이를 위해 필요한 자원을 확보하는 것이 우선 과제가 됐다. 최종목표는 확보한 자원을 혁신하며 전기차를 대중적 가격으로 대량 보급하는 것이다.

창립기에 일론 머스크는 위 목표가 치밀한 전략 없이 실현될 수 없다는 것을 인지하고 있었다. 따라서 단계별 계획을 설계하고 세부 단계별로 명확한 목표를 세워 전기차를 대중화하겠다는 계획을 수립했다(Musk, 2006). 이른바 마스터플랜(Master Plan)으로 불리는 3단계 계획이다. 1단계는 먼저 고가의 모델을 소량 생산하여 전기차라의 성능이 내연기관차에 뒤지지 않음을 증명하는 것이다. 2단계는 1단계에서 제작된 제품보다 약간 가격이 낮은 모델을 생산하여 관심을 증폭시키는 단계다. 마지막 3단계는 대중화 가능한 가격의 전기차를 대량 생산함으로써 내연기관차와 전기차를 막론하고 전체 자동차 시장에서 선두

업체로 도약하는 단계다. 이러한 단계별 목표 추진 과정에서 시간 경과에 따른 환경과 기술의 변화가 발생하고, 주체, 환경, 자원의 상호작용과 순열도 변할 수 있다. 테슬라의 사례에서 이러한 메커니즘 변화 과정이 테슬라의 특유의 혁신 문화에 기반한 학습과 조정을 촉발하며 테슬라의 성공을 이끌었다. 다시 말해 주체, 환경, 자원 간 순열 변화와 이로 인한 학습과 조정으로 테슬라의 조직 역량은 비약적으로 발전했다. 그리고 이 과정은 창립기, 준비기, 도약기로 구분할 수 있다.

IV. 사례 분석

4.1. 창립기(2003년 7월 ~ 2008년 10월)

4.1.1. 창립기의 주요 전략

창립기는 테슬라가 설립된 2003년 7월부터 일론 머스크가 CEO로 취임하기 직전인 2008년 10월까지로 구분할 수 있다. 테슬라는 1990년대 누보 미디어(Nuvo Media)라는 기업에서 전자책(E-book) 제조 사업을 했던 엔지니어 출신의 마틴 에버하드(Martin Eberhard)와 그의 동료 마크 타페닝(Marcc Tarpenning)에 의해 2003년 창립됐다(Schreiber et al., 2013). 마틴 에버하드는 1997년 티제로(Tzero)라는 전기차를 제조한 경험이 있었다. 그러나 티제로는 시제품의 형태였고 짧은 주행 거리와 높은 배터리 비용 때문에 제품화로 이어지지 못했다. 당시 전기차는 니켈수소 전지를 주로 활용했는데 현재 가장 많이 쓰이는 리튬이온 전지와 비교할 때 더 무겁고 주행거리도 더 짧았다(박남규, 2019). 1991년 리튬이온 전지가 일본에서 최초 출시된 후 10년 이상이 흘렀지만 휴대폰과 노트북 등에서만 사용되고 있었다. 배터리의 주요 제조국이 거리가 먼 한국, 중국, 일본이어서 미국 내에서 쉽게 조달이 어렵다는 점도 장애 요인이었다.

그럼에도 불구하고, 미국에서 전기차 사업의 기회가 먼저 포착된 것은 당시 미국의 배출가스 규제 정책의 영향이 컸다. 1990년 이후 환경에 대한 관심이 증폭되고 친환경 차량의 필요성에 대한 사회적 요구가 점증하면서 정책적 차원에서 이를 지원하려는 움직임이 있었다. 특히 테슬라 본사가 소재한 캘리포니아(California)주는 1990년 ZEV(Zero Emission Vehicle) 프로그램을 시행하였는데, 이 제도는 차량 제조업체가 판매량의 일정 비율을 전기차 등 친환경 자동차로 채우도록 규정했다. ZEV 프로그램을 계기로 미국 최대 자동차 업체 GM(General Motors)은 전기차 양산을 목표로 개발에 착수했고 1996년 EV1을 출시했다(배진용, 2017). 자동차 업체들은 친환경 차량에 판매 대수에 따라 크레딧을 부여받고, 규정된 크레딧을 채우지 못할 경우 타사로부터 크레딧을 구매해야 했다(박남규, 2019). 이러한 환경에서 테슬라는 전기차 판매를 통해 획득하는 크레딧을 다른 자동차 업체에게 판매함으로써 별도의 수익도 창출할 수 있었다.

한편, 일론 머스크는 테슬라 최초 창업에는 관여하지 않았다. 일론 머스크도 전기차 사업에 관심을 가진 상태였으나 리튬이온의 성능의 개선 정도는 인지하지 못했다. 이러한 일론 머스크에게 리튬이온 전지의 성능과 전기차에 적용 가능성을 설명한 사람은 제프리 스트로벨(Jeffrey B. Straubel)이었다. 스트로벨은 로젠 모터(Rosen Motors)라는 하이브리드 자동차 업체의 직원이었다. 스트로벨은 2003년 10월 스탠퍼드 대학교의 항공우주 관련 세미나에서 일론 머스크를 처음 만났다. 이 자리에서 스트로벨은 일론 머스크에게 리튬이온 전지의 가능성에 대해 설명했다. 그는 리튬이온 전지를 여러 개 묶어서 전기차에 사용할 수 있는데, 약 500kg의 리튬이온 전지가 있으면 미 대륙 횡단이 가능하다고 주장했다. 이 만남으로부터 약 5개월 후 일론 머스크는 같은 주장을 다시 접하게 된다. 2004년 3월 마틴 에버하드가 일론 머스크에게 이메일을 보내 리튬이온 전지를 수천 개 묶어서 이른바 ‘배터리팩(Battery Pack)’으로 제작

하여 자동차의 에너지원으로 활용한다는 개념을 설명했다. 스트로벨로부터 비슷한 설명을 들은 바 있던 일론 머스크는 리튬이온 전지에 확신을 갖게 됐고, 2004년 마틴 에버하드가 설립한 테슬라에 635만 달러를 투자하기로 결정했다(Greiner et al. 2019)

리튬이온 배터리셀(Battery Cell)을 배터리팩으로 구성하여 모터와 연결하는 개념은 오늘날 전기차의 기본적 형태이자, 오늘의 테슬라가 존재하게 핵심 아이디어였다. 그런데 이 아이디어는 당시 다른 기업들도 구상할 수 있는 것이었다. 특히 배터리 기술에서 앞서 있던 일본, 한국, 중국 등이 오히려 배터리를 이용한 전기차 제조에 유리한 환경이었다. 다만 충전시설 부족, 화재의 위험성, 주행 거리 등 여러 제약 요인이 있었다. 이러한 점 때문에 Bullis(2013)는 테슬라가 리튬이온 전지를 선택한 것은 전략적 도박(Strategic gamble)이라고 표현했다. 일론 머스크가 당시 도박에 가까웠던 아이디어에 크게 매료된 이유는 그가 석유에 의존하는 에너지 사용 환경에 강한 문제의식을 가지고 있었고, 새로운 에너지원을 활용하는 세상을 만들어야 한다는 신념이 있었기 때문이다. 이러한 신념에서 태양광 에너지업체 솔라시티(SolarCity) 설립을 주도하고 이후 테슬라의 자회사로 편입시키기도 했다. 마틴 에버하드 역시 석유 중심의 에너지 구조에 대해 문제의식을 가지고 있었다(Isaacson, 2023). 이후 마틴 에버하드와 일론 머스크는 리튬이온 배터리를 사용한 전기차에 대한 믿음을 공유했고 전기차가 석유 중심의 에너지 환경을 바꿀 최고의 수단이라고 생각했다.

이 시기에 CEO는 설립자였던 마틴 에버하드였지만 일론 머스크는 최대 투자자로 영향력을 행사했다. 그리고 둘은 전기차 제작과 관련하여 여러 부분에서 의견 충돌을 빚게 된다. 특히 디자인과 비용 관리 부문에서 자주 충돌했고 대부분 일론 머스크의 의견대로 진행됐다. 이러한 과정 끝에 2006년 7월 로드스터(Roadster)의 시제품이 완성됐다. 이 시제품은 전기차가 높은 수준의 주행 성능을 가진 스포츠카로 제작될 수 있음을 증명했다. 그러나 이 시기에 테슬라는 제조공장을 갖추지도 못했고 인력도 수십 명 수준이었다. 테슬라의 초기 제품은 자체적인 제조 역량으로 구현된 것이 아니라, 영국의 자동차 제조업체 로터스(Lotus) 등 외부 업체에 위탁되어 생산됐다(Isaacson, 2023). 로드스터는 처음부터 대량생산이나 저원가가 목적이 아니었다. 단지 전기차에 대한 세상의 인식과 편견을 바꾸는 것이 가장 큰 제작 의도였다. 생산 시설과 인력 등 필요한 자원을 확보하고 대량 생산 체제를 갖추는 것은 그 이후의 과제였다.

4.1.2. 창립기 메커니즘 분석

가. 주제, 환경, 자원 분석

테슬라 창립기에 주목할 것은 환경의 변화이다. 당시 테슬라를 비롯한 자동차 기업이 전기차 사업을 새롭게 시도한 가장 큰 요인은 환경 변화에 있었다. 테슬라 창립 전의 약 10여년은 기후변화와 관련한 국제적 논의가 활발해진 시기였다. 1992년 ‘기후변화에 관한 유엔 기본협약(UNFCCC: United Nations Framework Convention on Climate Change)’이 체결되면서 온실가스 배출 저감의 필요성이 대두되기 시작했다. 이러한 분위기에서 1997년 일본 교토에서 개최된 제3차 기후변화협약당사국총회(COP3: Conference of the Parties)에서 교토의정서(Kyoto Protocol)가 채택됐다. 교토 의정서는 30여개 선진국에 온실가스 감축의무를 최초로 부과했는데, 이러한 변화는 화석연료 소비를 줄이고 탄소배출을 줄일 수 있는 수단으로써 전기차에 대한 관심을 고조시켰다. 특히 1990년에 발표된 캘리포니아주의 ZEV 프로그램은 친환경 차량의 일정 비율 판매를 의무화함으로써, 기술 개발과 시장 확대에 기여한 것으로 평가된다(McConnell et al., 2019).

또 다른 환경 요인은 테슬라가 창립된 시기에 미국에서 에너지 안보(Energy Security)에 대한 우려가 고조되었다는 점이다. 2001년 미국 조지 부시(George H. W. Bush) 행정부가 발간한 ‘에너지 정책보고서

(National Energy Policy)'는 미국의 원유 생산량이 2020년까지 계속 감소할 것으로 예측했다. 또한 2003년 3월 이라크전이 발발하고, 이후 미국은 이라크를 행정적으로 통제하는 과정에서 상당한 인명 피해와 비용을 치르게 된다. 마틴 에버하드는 높은 석유 의존도 때문에 이러한 희생과 비용이 발생한다고 생각했다(Isaacson, 2023). 또한 테슬라가 설립된 2003년부터 2008년까지 미국의 원유 생산량은 매년 감소한 반면 세계 원유 소비량은 중국을 중심으로 매년 증가했고, 2008년 7월 국제유가가 역대 최고치를 경신했다. 테슬라는 창립 시부터 주요 사명(Mission)이 '세계가 지속가능한 에너지(Sustainable Energy)로 전환하는 것을 가속화'하는 것이라고 밝히고 있다. 이러한 사명의 정당성은 당시 불안한 에너지 환경으로 강화될 수 있었다.

나. 메커니즘 유형

테슬라 설립 전에 자동차 산업은 내연기관차에 대한 의존도가 높은 상황이었고 전기차에 대한 소비자의 부정적 인식도 뿌리 깊었다. 이와 같은 상황에서는 전기차 산업은 제도적 지원 없이 발전하기 어려웠다. 이러한 환경에서 1990년 미국 캘리포니아주의 ZEV(Zero Emission Vehicle) 프로그램이 제정되었고 이는 주 정부가 친환경 차량의 점진적 확산을 의무화함으로써 친환경 자동차 관련 투자에서 경제적 기회를 확보할 수 있다는 인식을 확신했다(이재익, 1995). 이후 GM 등 다수 자동차 업체가 ZEV 프로그램 시행을 계기로 전기차 개발을 시도하게 됐다(Bredenfeld, 2020). 이러한 환경 변화는 테슬라가 전기차 사업을 시작하는 중요한 요인이었다. 창립기에 테슬라는 대중적 전기차 개발을 유보하고, 하이엔드 시장에 진입하겠다는 전략적 결정을 내렸다. 이는 ZEV 프로그램에 대한 관심이 있고, 환경을 중시하는 고소득층 소비자를 주 타겟으로 삼은 전략이었다(McConnell et al., 2019). 아울러 당시 이라크전의 발발과 미국의 원유 생산량 감소도 석유를 쓰지 않는 전기차 출시의 정당성을 강화했다.

결론적으로 환경에 대한 관심 고조와 캘리포니아주의 ZEV 프로그램 시행, 그리고 중동 정세 불안과 미국 원유 생산량 감소 등과 같은 환경의 변화가 테슬라 설립의 일차적 동인으로 작용했다. 설립 이후에도 이러한 환경 변화는 일론 머스크의 투자 결정과 초기 하이엔드 시장 집중 전략에 영향을 미쳤다. 또한 일론 머스크는 자동차 사업 경험은 전무 했으나, 온라인 결제업체 페이팔을 창업하며 축적한 디지털 사업의 경험과 지식이 전기차 분야에서 활용될 수 있다는 통찰을 했다. 이러한 점에서 그가 보유한 자원이 환경변화에 따라 새롭게 활용될 수 있다는 '환경적응적' 판단을 한 것으로 볼 수 있다. 즉 환경 변화에 반응하며 주체 그룹이 전기차 사업을 시작했고, 이후 일론 머스크도 투자를 결정했다는 점에서 준비기의 메커니즘 유형은 환경적응형(ERS) 메커니즘으로 구분할 수 있다.

4.2. 준비기(2008년 10월 ~ 2014년 6월)

4.2.1 준비기의 주요 전략

일론 머스크가 CEO로 취임한 2008년 10월부터 로드스터의 후속 모델인 모델S(Model S)의 생산을 위한 투자 유치와 유형 자산 확보가 이뤄진 2014년 6월까지를 준비기로 구분할 수 있다. 준비기에 테슬라는 자동차 제조업체로서 필요한 유형 자산을 확보하였고 대량 생산 능력에 필요한 지식과 경험을 축적했다. 이 시기의 테슬라의 가장 큰 과제는 전기차 제조업체에 필요한 자산과 지식을 빠르게 확보하는 것이었다.

앞선 창업기에 테슬라는 스포츠카 로드스터 출시를 통해 하이엔드 자동차 시장에 성공적으로 진입했다. 이를 통해 전기차의 가능성과 잠재력에 대한 주의를 환기하며 환경 변화를 유도했다. 그러나 로드스터는 연간 판매량이 1,000대 이하로 대량 판매를 위한 모델이 아니었다. 테슬라의 다음 단계는 로드스터보다

대중적인 모델을 대량으로 생산하는 것이었고 이것은 또 다른 차원의 과제였다. 문제는 자원의 부족이었다. 주체가 강한 의지와 명확한 비전을 가지고 있었지만 그것을 수행하기 위한 자원이 부족했다. 일론 머스크가 CEO에 취임한 2008년 하반기 기준으로 테슬라의 임직원 수는 280명에 불과했다. 자동차를 제조할 공장과 배터리를 생산할 시설도 부재했다. 창업기의 로드스터는 대부분 외부 인력과 시설을 빌려 제조했지만 이제는 자체 생산 인력과 시설을 확보해야 했다. 이를 위해 외부의 투자 유치가 절실했다.

2009년 5월에 창립 이후 가장 의미 있는 투자가 이뤄졌다. 독일 다임러(Daimler AG, 2022년 Mercedes-Benz로 사명 변경)의 투자였다. 전기차 시장 진출 계획을 가지고 있던 다임러는 실사단을 통해 로드스터의 전기모터와 배터리팩의 성능을 직접 확인했다. 그리고 테슬라의 주식 5,000만 달러를 인수하기로 합의했다. 테슬라로부터 배터리팩과 구동열(Drive train)을 납품받는 계약도 체결했다. 2009년 6월에는 미국 에너지부(Department of Energy)로부터 4억 6,500만 달러의 대출을 승인 받았다. 정부의 이러한 지원 프로그램이 없었다면 모델S의 제작이 불가능 했을 정도로 정부의 지원이 제품 개발에 큰 역할을 했다(박남규, 2019). 자금을 확보한 테슬라는 2010년 공장 부지와 일부 시설을 확보할 기회를 잡게 된다. 토요타(Toyota)가 캘리포니아 프리몬트(Fremont) 공장을 매각하기로 결정한 것이다. 프리몬트는 테슬라의 본사가 위치한 실리콘밸리 지역에서 약 30km 떨어진 곳에 위치한다. 테슬라로서는 본사와 가까운 곳에 공장 부지와 일부 활용 가능한 제조시설까지 확보할 수 있는 절호의 기회였다. 이때 일론 머스크는 토요다 아키오(Toyoda Akio) 회장을 초청해 ‘로드스터’에 태운 후 직접 주행 성능을 경험하게 했다. 로드스터의 성능을 체험한 아키오 회장은 공장 부지를 테슬라에게 4,200만 달러에 매각함과 동시에 5,000만 달러를 투자하기로 했다. 이후 2010년 6월에는 기업공개를 단행했고, 이를 통해 2억 6천만 달러의 자금을 조달했다.

테슬라는 투자유치와 기업공개를 추진함과 동시에 모델S의 디자인 작업을 진행했다. 일론 머스크는 CEO 취임 직후인 2009년 수석 디자이너(Chief Designer)로 프란츠 폰 홀츠하우젠(Franz von Holzhausen)을 영입했다. 머스크는 그와 함께 일단 차체의 디자인을 확립하고 그것에 맞춰 내부를 설계하고자 했다. 이후 약 3년 간 약 2,000명의 생산 인력을 충원하고 모델S의 생산 공정과 부품 공급 체계를 확립하는 과정을 거친 끝에 2012년 6월 프리몬트 공장에서 첫 번째 모델S가 생산됐다. 그러나 일론 머스크는 모델S가 최초 생산된 후 제품의 완성도에 크게 실망했다. 당시 모델S는 페인트 품질, 틈새 마감 등에서 BMW, 토요타 등과 분명한 차이를 보였다. 결국 일론 머스크는 2009년 8월 생산 관리 책임자를 경질하고 수석 디자이너인 프란츠 폰 홀츠하우젠에게 1년간 생산 품질 책임 임무를 맡아달라고 요청했다. 이로써 홀츠하우젠은 근무지를 프리몬트 공장으로 옮겨서 디자인과 생산 시스템을 함께 관리하게 된다. 디자인과 생산관리 간 조정 절차에서 중요한 변화를 나타난 것임과 동시에 그가 일론 머스크의 신임을 받고 있었다는 점에서 일론 머스크의 리더십이 강화된 계기이기도 했다.

4.2.2 준비기 메커니즘 분석

가. 주체

이 시기부터 일론 머스크는 강력한 주체로 등장했다. 테슬라는 다른 자동차 회사들과 ‘경로 의존성’이 고착화되기 전이었고 일론 머스크가 회사의 대주주였다는 점에서 강력한 영향력을 행사할 수 있었다. 또한 주체로서 그의 강점은 강력한 자원 동원 능력을 가졌다는 것인데(Wu et al., 2022) 이러한 특성은 그의 언변이나 태도에서도 발생하지만, 그가 이미 테슬라 창업 전에 사업가로서 성취를 이뤘기 때문이었다. 일론 머스크는 과거 온라인 결제업체 페이팔(Paypal)와 항공우주장비 제조업체 스페이스엑스(SpaceX)에서도 큰 성공을 거두어서 사업가로서 역량을 검증 받은 상태였다. 이러한 점은 그가 준비기

에 다임러와 토요타 등으로부터 자금을 유치하는데 기여했다.

나. 환경

2000년 이후 미국에서 대규모 제조시설을 확보하는 것은 상당한 리스크가 따르는 행위였다. 당시 제조업은 저임금 노동력을 활용할 수 있는 아시아 개발도상국으로 생산시설을 이전하거나 아웃소싱하는 방식이 일반적이었다. 역설적으로 이 추세는 테슬라가 자원을 확보하는 과정에서 유리하게 작용하였다. 이러한 흐름이 테슬라가 미국 내에서 비교적 낮은 비용으로 제조 환경을 확보할 수 있는 기회를 제공하였다. 또한 이 시기에는 미국 정부의 정책적 지원도 활성화되었다. 2007년 미국 에너지부(Department of Energy, DOE)는 대체 연료를 사용하거나 높은 연비의 자동차를 개발하는 기업을 지원하는 '선진 자동차 제작기술 지원 프로그램(Advanced Technology Vehicles Manufacturing, ATVM)'을 시작하였고, 2009년 테슬라는 이 프로그램의 지원 대상이 되어 4억 6,500만 달러의 대출 승인을 받았다. 또한 테슬라는 네바다주에 기가팩토리(Gigafactory)를 건설하는 과정에서 주 정부로부터 약 11억 달러에 달하는 세금 감면 혜택을 받으며 친환경 정책 강화 시기의 대표적인 수혜 기업이 됐다.

다. 자원

준비기의 초기에 테슬라는 토요타와 거래를 통해 프리몬트 공장을 확보했다. 테슬라가 미국 내 본사와 가까운 곳에 대규모 제조시설을 갖춘다는 것은 매우 큰 의미가 있었다. 인력과 시설이 미국 내로 한정되면서 주체와 자원 간 상호 작용이 더 효과적으로 발생했고 이후 살펴볼 도약기 중 생산 공정의 확립이 신속하게 이뤄질 수 있었다. 프리몬트 공장이 확보된 이후 인력도 빠르게 충원됐다. 2013년 7월 기준 공장의 전체 직원은 약 3,000명이었으나 2017년에는 7,500여명까지 늘어났다. 파나소닉과의 협력 관계도 중요한 요인이다. 전기차 양산을 위해서 배터리 공급이 대단히 중요한데 테슬라는 파나소닉과 관계를 통해 배터리 수급을 원활히 할 수 있었다. 테슬라는 파나소닉과 2009년 납품 계약을 체결했고, 이후 파나소닉은 테슬라와 관계를 강화하기 위해 3,000만 달러를 투자했다. 2013년에 테슬라는 약 50억 달러를 투자해 네바다 주에 50기가와트(GW) 규모의 배터리팩 제조시설인 기가팩토리를 설치하기로 했는데, 이 프로젝트에 파나소닉도 약 16억 달러를 투자하기로 했다. 기가팩토리는 준비기에 완공되지 않았으나, 이후 테슬라의 생산량, 판매량 증대 과정에서 중요한 역할을 했다.

라. 메커니즘 유형

준비기 이후부터는 기업 내부 자원을 창조하며 경쟁력을 확보하는 것이 중요한 과제였다. 기업이 성공하기 위해서는 외부의 투자와 협력도 필요하고, 내부 인력의 직무 몰입도 필요하다. 기업이 외부의 투자 또는 협력을 설득하는 과정과 내부의 인력에게 기업의 목표를 위해 최선을 다하도록 유도하는 과정은 그 대상만 다를 뿐 기업 목표 추구에 동참을 유도하는 설득의 과정이다. 단지 외부 투자자는 자본과 자산을 제공하고 내부의 인력은 노동과 재능을 제공한다는 점이 다르다. 일론 머스크는 외부 투자자로부터 자원을 확보할 때와 내부 인력으로부터 직무 몰입을 이끌어낼 때 기본적으로 같은 설득 전략을 사용하고 있다. Furr(2020)는 일론 머스크가 이해 관계자를 설득하는 과정에서 뛰어난 능력을 보여주는데, 이는 일론 머스크가 '혁신 자산(Innovation capital)'을 축적했기 때문이라고 주장했다. '혁신자산'이란 일차적으로 일론 머스크가 스페이스엑스와 페이팔에서의 성공을 통해 확보한 사회적 신뢰를 의미한다. 이러한 혁신자산은 언론을 통해 강화된다. 일론 머스크는 언론을 통해 미래 지향적 비전을 제시하고, 자사의 기술적 우위를 강조함으로써 사람들에게 강렬한 인상을 남기려 했다.

로드스터가 출시된 직후인 2008년 9월에 스페이스엑스는 자체 개발한 팔콘1(Falcon1) 로켓을 성공적으

로 지구 궤도에 진입시켰다. 이를 통해 언론의 주목을 받게 되자 일론 머스크는 다수 언론과의 인터뷰를 통해 ‘향후 10년 안에 전기차가 내연기관차와 경쟁할 수 있는 가격 경쟁력을 갖출 것이며, 테슬라가 이러한 혁신을 이끌고 있다’고 주장했다. 대중과 언론은 그의 명성과 성취 때문에 그의 주장을 어느 정도 받아들인다. 또한 언론은 실현 가능성보다 대중의 관심을 획득하려는 속성 때문에 일론 머스크의 주장과 비전을 그대로 전달한다. 이렇게 머스크가 의도한 대로 언론이 보도하면서 사회적 이슈가 됐다. 이는 주체가 달성하고자 하는 목표와 신념에 힘을 붙이면서 내부에서도 강한 리더십의 기반이 됐다.

내부 조직 구성원들의 직무 몰입을 독려하는 과정에서도 일론 머스크의 ‘혁신자산’이 강한 리더십의 원천으로 작용했다. 내부의 역량을 강화하는 프로세스에서는 일정한 학습의 패턴이 발견된다. 테슬라는 일단 시제품을 만들어서 공개하여 관심을 확보했다. 시제품 공개 시점에서는 대량 생산을 할 수 있는 능력은 미비한 상태이고 향후 그것이 가능할지도 불확실하지만 일단 시장의 관심과 기대를 확보하는 것에 초점을 뒀다. 이후 양산 시스템을 확립하기 위해 조직의 역량을 집중했다. 이러한 패턴은 모델 Y, 모델3를 제작하는 과정에서도 일정하게 나타난다. 구체적으로 살펴보면 일단 테슬라는 새로운 모델을 출시하기 약 1~3년 전에 해당 모델을 공개한다(표 2 참조).

[표 2] 테슬라의 각 모델별 공개일과 출시일 차이

구분	공개일	출시일	공개일과 출시일 사이 기간	공개일과 출시일 사이 주요 사건
로드스터 (Roadster)	2006년 7월 19일	2008년 3월 17일	1년 8개월	- 창립자 CEO 마틴 에버하드 해고 - 2대 CEO 해고 - 3대 CEO 해고 - 프란츠 본 홀츠하우젠이 수석 디자이너로 합류(2008년 여름)
모델 S (Model S)	2009년 3월 17일	2012년 6월 22일	3년 3개월	- 토요타로부터 프리몬트 공장 인수(2010년.5월) - Nasdaq 기업공개(주당 \$17) (2010년 6월)
모델 X (Model X)	2012년 2월 8일	2015년 9월 29일	3년 7개월	- 주행보조 오토파일럿 공개 - 수석 디자이너 폰 홀츠 하우젠을 생산관리 담당자로 임명(2012년 6월) - 파나소닉에 배터리 사업 협업 제의(2013년 10월) - 테슬라 특허를 일만에 공개 (2014년 6월)
모델3 (Model 3)	2016년 3월 31일	2017년 7월 28일	1년 4개월	- ‘테슬라 모터스’에서 ‘테슬라’로 사명 변경(2017년 2월)
모델 Y (Model Y)	2019년 3월 15일	2020년 3월 13일	1년	- 2018년 3분기 이후 모델3 시장 석권 - 생산량 50만대 달성

출처: 「Elon Musk」(Isaacson, W., 2023), Tesla 홈페이지(Tesla.com)등 관련자료 참고하여 연구자

가 연구 목적에 맞게 취합 정리

가령 모델S의 공개일은 2009년 3월이었고 출시일은 2012월 6월이었다. 또한 가장 많이 판매되면서 테슬라의 흑자 전환을 이끈 모델3의 공개일은 2016년 3월이었고 출시일은 2017년 7월이었다. 각 제품별 공개일과 출시일 사이에 테슬라는 생산을 위한 자원을 확보하고 이 과정에서 특유의 학습 패턴이 나타났다. 시제품을 공개하는 시점에 시제품은 내부 인력에게는 물리적으로 느껴지는 목표로 작용한다. 또한 양산 역량이 확보되기도 전에 예약 판매를 진행했는데, 이로써 조직이 예약 판매 수량에 맞춰 생산을 개시해야 한다는 강한 동기화 목표로 작용했다. 모델S는 2013년에 약 20,000대의 예약 판매를 진행했고 이를 2014년에 생산한다는 계획을 수립했다. 이 과정에서 시제품은 물리적 형태로 구현해야 하는 목표가 되고, 예약 판매는 계량적으로 달성해야 하는 수치의 목표로 기능했다. 이와 더불어 시장과 기대와 사회적 관심은 그러한 목표 추구의 정당성을 부여했다. 이 과정에서 테슬라는 전기차 전용 플랫폼을 도입하고 부품의 모듈화 및 공정 단순화로 제조비용을 크게 낮출 수 있었다. 또한 배터리를 차량 바닥에 설치하면서 공간 활용성을 높이고 주행 안정성도 제고하면서 제조 역량 면에서 압도적 경쟁력을 확보했다(박병진, 2023).

결론적으로 이 시기는 주체가 뚜렷한 비전을 제시하며 과거와 현재의 성취를 통해 이룬 소위 ‘혁신자산’을 통해 외부 이해관계자를 효과적으로 설득하며 유무형의 자원을 창조했다. 외부적으로는 정부와 외부 협력사로부터 대규모 투자자금을 유치했고, 내부적으로는 주체의 과거와 현재 성취를 통해 강력한 리더십을 확보했다. 또한 시제품 공개와 제품의 양산 시점 간 시차를 두고 목표를 효과적으로 조직에 내재화하며, 신속하게 학습을 유도하고 제조 역량을 확보했다. 한마디로 주체가 자신의 명성을 활용해 외부 자원을 확보하고 내부 자원과는 효과적으로 상호 작용하며 유형자산과 무형의 자원을 창조했다. 그러므로 이 시기는 주체가 자신의 특성을 이용해 적극적으로 외부의 자원을 유치하고, 동시에 내부의 효과적 학습 프로세스를 유도하며 성공적으로 자원을 창조하는 메커니즘, 즉 자원창조메커니즘(SRE)이 효과적으로 발현됐다.

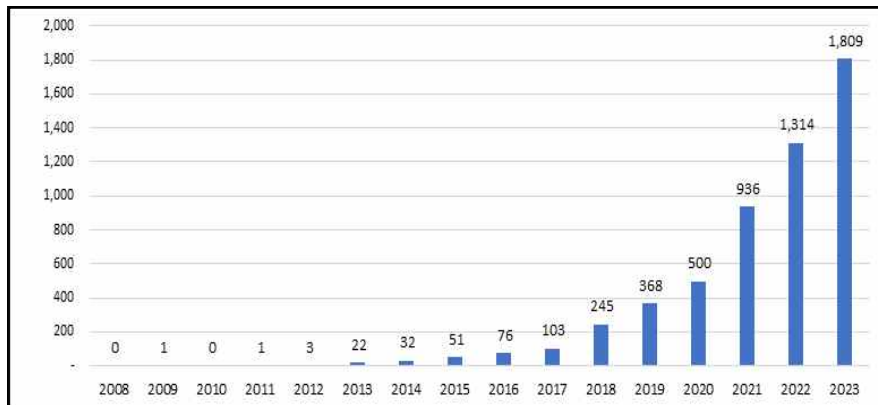
4.3.도약기 (2014년 6월 ~ 2021년 12월) 분석

4.3.1.도약기 주요 전략

2014년 6월 일론 머스크는 테슬라가 보유한 모든 특허를 일반에 공개한다고 선언했다. 당시 테슬라 특허 공개 선언은 여러 전략적 목적을 가지고 있었다. 머스크는 ‘우리의 경쟁자는 같은 업계의 전기차가 아니라 매일 쏟아지고 있는 가솔린차’라고 언급하며 전기차 업계의 전체의 성장을 도모하겠다는 의도를 밝혔다. 이러한 특허 공개는 외부적으로는 테슬라의 선도적 이미지를 확립하고, 내부적으로는 특허에 의존하지 않고 끊임없이 혁신을 추구하겠다는 메시지를 전달했다. 테슬라의 도약기는 2014년 6월의 특허 공개 선언부터 시작하여, 끊임없는 제조 공정의 혁신과 개선을 통해 2021년 말 연간 생산량이 100만대에 근접한 시점까지로 구분할 수 있다. 이 시기에는 생산량이 비약적으로 증가했고 2018년에는 자동차 업체 중 시가총액 1위를 차지하며 생산량, 판매량, 기업가치, 인지도 등 모든 면에서 세계 최고의 자동차 기업으로 도약했다.

[그림 2] 테슬라의 연도별 판매 대수 (2008~2023년)

(단위 : 천대)



출처: Investing.com. 「Tesla Growth and Production Statistics」 (2024)

가장 중요한 성취는 생산량의 증대였다. 앞선 준비기에 모델 S를 출시하며 전기차 제조업체로서 주목을 받았지만 모델S가 테슬라의 도약을 가능하게 한 제품은 아니었다. 모델S가 출시된 후 2013년부터 2016년까지 테슬라의 판매량은 연간 2만 ~ 7만대 수준으로 연간 수백만 대를 판매하는 글로벌 자동차 기업과는 아직 큰 격차가 있었다(그림 2 참조). 여전히 테슬라의 가장 큰 과제는 효율적으로 대량 생산을 하고 저렴한 가격으로 판매하는 것이었다. 이 목표를 위해 개발된 것이 모델3였다. 일론 머스크는 3세대 모델에 대해 모델S의 절반 수준인 35,000달러 정도의 가격에 200마일 주행이 가능할 것이라고 밝혔다. 테슬라는 2016년 3월 모델3를 공개했다. 모델3가 공개되자 모델S보다 낮은 가격과 우수한 성능에 언론과 대중은 호평을 쏟아냈다. 문제는 모델3의 양산 시스템을 갖추는 것이었다. 이제부터 생산관리 부문에서 차원이 다른 변화가 필요했다. 과거의 10만대 이하의 생산량이 아니라, 50~100만대의 생산량을 달성해야 했다.

모델3도 공개와 동시에 예약 판매를 진행했다. 시제품 공개 시점부터 약 1년간 예약 판매가 진행되었는데 예약 판매량만 50만대에 달했다. 2016년 공개 당시 테슬라의 총 판매량이 연 32,000대 수준이었으니 50만대를 판매한다는 것은 매우 도전적인 목표였다. 당시 테슬라의 생산 조직은 뛰어난 수준이 아니었다. 모델S를 생산하는 과정에서 소량 생산에 특화된 생산 공정을 갖추고 있었으나, 여전히 작업 조직 편성, 생산성, 근로 조건 등에 초보적 수준을 벗어나지 못하고 있었다(박근태, 2019). 이런 상황에서 일론 머스크는 2018년 6월까지 주당 5,000대를 생산한다는 목표를 제시했고, 이를 달성할 경우 2019년까지 50만대 판매가 가능했다. 일론 머스크는 모델3의 시제품 공개 후 직원들에게 ‘앞으로 우리가 직면할 가장 큰 도전은 어떻게 엄청난 수의 자동차를 생산하느냐 하는 것이며, 우리는 이제부터 생산 지옥(Production Hell)에 들어갈 것’이라고 말했다(Isaacson, 2023). 분명한 목표 제시였다. 일론 머스크는 프리몬트 공장 한가운데 주피터(Jupiter)라고 불리는 공간을 설치하고, 그곳에 사무실과 회의실, 그리고 숙박 공간을 마련하고 상주하며 생산량을 실시간으로 추적했다. 일론 머스크는 로드스터와 모델S 등을 제작하는 과정에서 전기차 구조와 제조에 대해 전문지식을 확보한 상태였고 이를 바탕으로 끊임없이 개선을 요구했다. 이 과정에서 일론 머스크는 중요한 실수를 바로 잡게 된다. 그는 생산 과정에서 극단적인 자동화를 추구했었다. 제조 과정에서 인간의 작업의 최소화할수록 생산 속도와 효율이 높아질 것이라고 가정한 것이다. 그러나 일부 작업은 인간이 더 빠르게 작업을 수행할 수 있음이 드러났다. 로봇이 수

행하는 다수의 공정에서 병목현상이 발생했고, 이러한 공정을 사람에 의한 수작업으로 여러 부문에서 대체했다(Boote, 2023).

이러한 과정 끝에 2018년 7월 1일 주당 5,000대 생산에 성공했다. 일론 머스크는 이때 ‘진짜 자동차 회사가 된 것 같다’는 소회를 밝혔다. 이러한 과정을 거치며 모델3는 고급차 시장에서 판매 1위를 달성했다. 2018년과 2019년 2년에 테슬라는 약 60만대의 전기차를 생산했고, 2020년에는 50만대를 생산하며 지속적으로 생산량을 늘려갔다.

[표 3] 2021년 세계 전기차 판매량 상위 10대 기업 및 판매대수
(단위 : 만대)

순위	제조사	판매대수	국가
1	테슬라	105	미국
2	폭스바겐	71	독일
3	BYD	60	중국
4	GM	52	미국
5	현대기아	34	한국
6	Stellantis	34	프랑스/미국
7	BMW	31	독일
8	Geely	29	중국
9	르노닛산	28	프랑스/일본
10	벤츠	25	독일

출처: 한국무역협회. 「코로나 이후 주요국의 전기차 시장 동향」. (2022)

4.3.2.도약기 메커니즘 분석

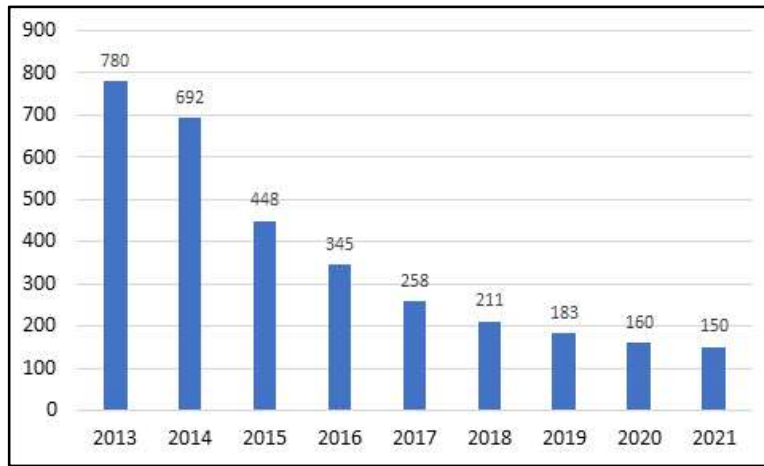
가. 주체

이 시기 일론 머스크는 앞선 준비기 시절보다 강력한 리더십을 발휘하며 조직 혁신을 이끌었다. 무엇보다 일론 머스크는 특허를 공개하는 과감한 결정을 했는데, 이 결정이 주체의 영향력을 강화하는데 크게 기여했다. Greiner(1998)는 기업은 창립기(Creativity stage)와 지시기(Direction stage)를 거쳐 위임기(Delegation)에 진입한다고 설명한다. 테슬라의 도약기는 이러한 위임기에 해당한다고 볼 수 있는데, 위임기의 특징은 앞 단계에서 확립된 조직 구성원들이 더 큰 자율성을 요구한다는 점이다. 이로 인해 주체는 통제력 위기(Crisis of control)를 경험하게 된다(Greiner, 1998). 그러나 일론 머스크는 조직의 전문성과 규모가 확대됨에도 불구하고 자신의 리더십과 통제력을 효과적으로 유지하였다. 이는 그가 개방형 혁신 전략을 추진하면서 기존 기술에 안주하려는 경향을 사전에 차단했기 때문이다. 더욱이 머스크는 준비기 동안 디자인 부문의 수장이었던 홀츠하우젠을 생산관리 책임자로 임명하여 디자인 부서와 생산관리 부서 간의 독립적인 움직임을 방지하였다. 이러한 결정은 조직의 개별 권한 강화를 억제하고 주체의 영향력을 강화하는 요인으로 작용하였다. 또한 주요 공장이 미국 내에 집중되어 있었던 점은 머스크가 강력한 주체로서의 영향력을 행사하는 데 기여하였다.

나. 환경

2014년 이후 세계적으로 전기차 산업은 뚜렷한 성장기에 진입했다. 이전에는 테슬라가 먼저 나서서 전기차의 우수성을 설득하고 또 특허를 공개하며 산업 자체의 부흥에 힘써야 했다. 그러나 2015년 이후부터는 전기차 산업은 전 세계적으로 보편적인 성장 산업으로 자리 잡았다. 2015년 12월 파리기후협약(Paris Agreement under the United Nations Framework Convention on Climate Change)이 체결됐고 주요국 정부는 2050년 전후로 탄소중립을 달성하겠다고 선언한다. 이러한 환경적 변화 속에서 테슬라를 비롯한 세계 각국의 전기차 업체들은 본격적인 성장기를 맞았다.

[그림 3] 리튬이온 배터리 가격(배터리팩+배터리셀) (2013~2021년)
(단위 : \$/kWh)



출처: Statista. 「Lithium-ion battery price worldwide from 2013 to 2023」 (2023).

각국 정부가 탄소중립을 선언하고, 전기차 보조금 정책이 강화되는 환경을 최대한 활용해 자원과 역량을 개발하는 전략이 필요했다. 2015년 이후 중국에서 전기차 판매량이 급증했는데, 2016년부터 테슬라도 중국 내 판매량을 크게 늘려갔다. 또한 이 시기에는 배터리팩과 배터리셀 가격이 모두 크게 낮아지면서 전기차의 가격 경쟁력이 개선됐다(그림 3 참조). 배터리 가격이 낮아진 이유는 기업의 연구 개발에 따른 생산 기술이 향상이 가장 크게 기여했다(Ziegler et al., 2021). 그 다음으로 가격 하락에 영향을 준 것을 생산 규모의 확대였다. 1992년 이후 시장 규모가 2배로 증가할 때마다 배터리셀 가격은 약 20%씩 감소한 것으로 나타났다(Ziegler et al., 2020). 이렇게 2010년 이후 기술의 개선과 규모의 경제가 동시에 실현되면서 배터리 가격 하락세가 지속되는 환경에서 테슬라도 기가팩토리 건설을 추진하고, 공격적인 생산 목표를 설정할 수 있었다.

다. 자원

도약기에는 프리몬트 공장과 네바다주의 기가팩토리 뿐만 아니라, 중국 등 해외에서도 생산 시설을 건설했다. 테슬라의 상하이 공장, 즉 상하이 기가팩토리에서 2019년 12월부터 생산이 개시됐는데, 모델3의 '생산 지옥(Production Hell)'의 과정과 공정 설계와 생산 관리의 경험이 중국에서 활용되며 상하이 공장은 공장 건설부터 생산 개시까지 약 1년만 소요됐다. 일론 머스크가 로켓과 에너지 등 여러 첨단기업

의 관리자로 관여하고 있다는 것도 중요한 자원으로 작용했다. 스페이스엑스와 솔라시티 등 최첨단 기술이 동원되는 항공우주사업과 에너지 사업을 활용해 전기차 생산 공정 확립에 도움을 받을 수 있었다. 2017년 스페이스엑스의 엔지니어 마크 준코사(Mark Juncosa), 보링 컴퍼니의 대표 스티브 데이비스(Steve Davis), 테슬라 자율주행을 담당하던 제임스 머스크(James Musk)까지 테슬라 자동차 공장으로 합류하며 생산 공정의 문제점을 해결하고 개선하는 것을 도왔다. 또한 위성 기술을 활용해 전 세계에 어디서든 인터넷 연결이 가능하게 스타링크(Starlink) 기술을 활용해 자동차의 활용성도 높일 수 있다. 테슬라의 전기차가 스페이스엑스가 제공하는 스타링크 서비스를 통해 주행량과 위성지도 등을 업데이트하는 서비스를 제공하고 추후 자율주행에 필요한 주행 데이터도 제공할 수 있다.

라. 메커니즘 유형

도약기에는 세계적으로 전기차 시장의 규모 확대가 본격화되는 환경이 조성되었다. 따라서 테슬라는 내부의 역량 강화에 집중할 수 있었다. 이 시기에 강력한 주체였던 일론 머스크는 앞서 언급한 통제력 위기 가능성을 차단하며 강력한 리더십을 이어갔다. 이 시기 테슬라의 주된 목표는 창립기와 준비기를 통해 입증한 전기차의 성능과 비전을 대량 생산으로 보여주는 것이었으며, 이는 수익 창출로 이어져야 했다. 이것은 이전보다 훨씬 어려운 목표였다. 머스크는 ‘자동차를 설계하는 것은 쉽다. 어려운 것은 자동차를 만들기 위한 시스템을 설계하는 것’이라며 대량 생산 공정 확립의 어려움을 말했다. 대량 생산이 가능하기 위해서는 생산 공정의 안정화는 물론 생산 시설, 원자재 공급, 인력 확보 등이 모두 확보되어야 했다. 더욱이 테슬라는 100여 년간 누적되어온 내연기관 자동차 제작 방식을 따르지 않고, 처음부터 전기차에 최적화된 제조 공정을 개발하려 했다. 전기차로의 변화는 내연기관차에서 단순히 엔진이 전기 구동 모터로 바뀐 부품적인 변화만을 의미하는 것은 아니었다. 엔진의 변화와 함께 배터리가 포함되고 구동 시스템도 바뀌면서 차체의 구조와 조립 방식, 차체의 소재도 모두 바뀌어야 했다. 따라서 테슬라는 1908년 포드의 모델T부터 축적되어 온 내연기관 자동차의 제조 지식을 무시하고 처음부터 모든 것을 새롭게 설계하는 이른바 ‘그린필드(Green Field)’ 방식으로 접근했다(Bredenfeld, 2020). 결국 테슬라는 이 과정을 성공적으로 수행하며 빠르게 대량 생산이 가능한 공정을 확립했다. 결국 이 과정은 내부 인력과 자원의 빠른 학습과 혁신이 필요한 과정이다. 이 과정에서 다수의 혁신이 나타났는데, 대표적으로 자동차 후면부(리어 언더바디)를 기존 업계에서는 70여개 금속 패널을 이용해 제조했는데, 이를 1개의 대형 알루미늄 합금 패널로 대체한 것이다. 이러한 변화로 인해 기존 생산 공정에서는 적어도 10 여개 이상의 제조 절차와 약 300여대의 로봇이 필요했는데, 이를 하나의 대형 캐스팅 공정으로 단순화할 수 있었다(박형근, 2021).

한편, 새로운 기술의 추구는 테슬라 창립 초기부터 테슬라 마케팅 전략의 핵심이기도 했다(Mangram, 2012). 또한 테슬라 경쟁력의 요인으로 혁신을 향한 끊임없는 도전을 독려하는 문화가 제시된다(박형근, 2021). 그런데 이러한 조직 문화는 도입기의 여러 사건에 의해 강화되었는데, 대표적인 것이 도입기 초반인 2014년 6월의 특허 전면 공개였다. 테슬라는 앞선 준비기에 모델S의 성공으로 어느 정도 제작 기술을 확립한 상태였기에 관련 특허를 공개할 수 있었다. 박근태(2019)는 테슬라가 모델 S부터 전기차에 최적화된 생산 시스템과 작업 조직을 구축하는 데 성공하였음을 설명하며, 구체적 사례로 배터리 팩의 자체 생산과 철강에 비해 접합이 어려운 알루미늄을 차체의 주요 재료로 사용하는 등 테슬라가 기존 내연기관 차량과 차별화된 기술을 적용한 점을 제시하였다. 이렇게 기업의 기술력이 일정 수준 확립된 상황에서는 외부의 새로운 지식을 학습할 역량과 동기를 상실할 수 있다(Song et al., 2003). 더욱이 테슬라는 모델S를 통해 시장에서 우호적 평가를 끌어내는데 성공했다. 2013년 5월 컨슈머리포트는 모델S에 대해 100점 만점에 99점을 부여하며 ‘가속 페달, 핸들, 브레이크가 마치 스포츠카처럼 움직이고, 최고급

세단의 정숙성과 승차감을 보여준다.’고 평가했다(Valdes-Depena, 2013). 제품의 완성도와 대중의 평가에서 모두 의미 있는 성과를 거두면서 테슬라는 자칫 이미 확립된 기술 경로에 안주하려는 움직임이 나타날 수 있었다. 바로 이때 테슬라는 특허를 모두 공개하는 결정을 내린다. 이른바 개방형 혁신(Open Innovation)을 추구한 것이다. 개방형 혁신은 기업의 연구 개발의 과정과 결과를 공개하고, 이를 통해 외부 지식의 활용도를 높임으로써 비용을 줄이고 부가가치를 제고하는 전략을 말한다(Chesbrough et al., 2006). 이러한 전략은 기존 경로에 안주할 가능성을 사전에 막고 대형 자동차 기업에서 흔한 내부 정치와 관료화를 차단했다.

혁신 추구의 문화를 확립하려는 노력은 대외 활동으로도 나타났다. 대외적으로 자사의 기술을 공표하거나 기술 완성의 시점을 약속하는 것인데, 구체적으로 2016년 10월에는 테슬라의 모든 차량에 자율주행 기능을 장착할 것이라고 약속했다. 2020년 9월에는 배터리데이(Battery day)를 개최하며 배터리 비용을 절감하고 생산 공정을 개선하겠다고 천명했다. 자동차와 관계된 것은 아니지만 2016년에는 화성 이주 계획도 발표했다. 이러한 약속들은 소비자와 투자자로 하여금 많은 관심과 기대를 유발한다. 동시에 내부적으로 그들의 목표와 사명을 분명하게 하는 효과를 낳았다. 이렇게 언론과 미디어 등을 기업의 비전과 목표에 대한 사회적 관심과 신뢰를 증대하는 도구로 활용했는데, Furr(2020)는 이러한 활동을 일컬어 인상 증폭기(Impression Amplifier)로 표현했다. 이를 통한 사회적 관심의 증대와 혁신 이미지의 확립은 내부 인력이 목표를 내재화하는 것에도 기여했다. 또한 준비기에서와 마찬가지로 미래의 판매 대수를 정하고 예약 판매를 진행하며 절박한 상황을 자처함으로써 목표에 대한 동기부여를 강화했다.

결론적으로 도약기에 테슬라는 대량 생산 체계의 확립을 통해 전기차 시장에서 선도적인 위치를 확고히 다졌다. 이 과정에서 전통적인 내연기관 자동차 제조 공정을 답습하지 않고 전기차에 맞춘 새로운 제조 방식을 구축했는데, 이 시점에 공정 혁신과 개방형 혁신을 결합한 전략은 테슬라의 내부 자원의 혁신과 역량 강화를 주도했다. 일론 머스크도 강력한 리더십과 다양한 방식으로 목표의 내재화하며 조직의 혁신을 지속적으로 유도했다. 결론적으로 도약기에는 전기차 성장이 본격화된 환경에서 주체가 혁신 문화를 지속되도록 유도하고, 내부 자원의 역량을 증대하도록 하는 메커니즘, 즉 자원혁신 메커니즘(ESR)이 성공적으로 구현됐다.

V. 결론

5.1. 요약과 시사점

본 연구는 메커니즘 기반 관점에서 테슬라의 성공 원인을 분석하며 성장 과정마다 주체, 환경, 자원의 상호작용과 중요성이 순위가 변하면서 메커니즘이 변화했고 변화된 메커니즘이 성공적으로 작동하며 테슬라의 경쟁력을 효과적으로 창조했음을 확인했다. 테슬라의 초기 사업 환경과 창립기의 자원 부재와 대량 생산을 위한 지식과 자원이 부재했음을 감안할 때 테슬라의 성공은 주체, 환경, 자원 중 단일요소 중심의 관점에서는 테슬라의 성공을 설명하기 어렵다. 테슬라의 성공은 주체, 환경, 자원의 상호작용이 창립기, 준비기, 도약기의 과정에서 상호작용과 순열이 바뀌면서 이뤄진 메커니즘의 결과였다.

테슬라의 성공은 주체 그룹이 뚜렷한 비전을 가졌기 때문에 소위 ‘마스터플랜’이라는 단계별 계획을 수립이 가능했고, 시기별로 기업 주체는 어떤 자원과 목표가 필요한지도 정확히 파악할 수 있었다. 창립 초기 주체는 석유에 의존하는 에너지 사용 환경에 문제의식을 가졌다. 이러한 문제의식은 전기차를 통해 새로운 에너지 사용 환경을 만들겠다는 비전 형성을 가능하게 했고, 리튬이온 전지의 가능성을 발견하도록 유도했다. 주체의 문제의식은 2015년 이후 파리기후협약 등으로 세계적으로 보편화됐다. 적절한 목표와 비전에 대한 정확한 인식은 이후 주체, 환경, 자원의 순열을 적절히 조정하며 성장 과정별로 적

합한 메커니즘과 프로세스를 구현할 수 있게 했다. 이후 준비기에는 다양한 방식으로 혁신을 추구할 수 있는 동력을 구축했는데 여기에는 일론 머스크의 과거 성취, 그리고 시제품을 공개하고 대중과 언론의 관심 유발, 그리고 탄소중립이 시대적 과제가 된 환경 등이 메커니즘 형성에 기여했다.

한편, 준비기와 도약기에 테슬라는 신속하게 전기차 대량 생산의 제조 프로세스와 제조 역량을 확립할 수 있었는데, 이 과정에서 주체는 조직 역량을 빠르게 끌어올리기 위해 명확한 목표를 제시하고 독려했다. 여기서 단순히 목표를 말과 문서로만 제시하는 것이 아니라, 완제품의 물리적 실체를 보여주고 예약 판매로 강제화하며 조직 전체가 비전과 목표에 대한 몰입도를 강화했다. 언론과 소셜미디어를 통한 이슈화도 테슬라의 비전에 대중적 관심을 갖도록 유도했고 조직 내부에서 목표를 내면화하는데 기여했다. 이렇게 테슬라는 주체와 조직이 비전과 목표를 공유하도록 유도하기 위해 다양한 장치를 활용했다.

테슬라는 창립 이후 생산량과 판매량을 동시에 증대하며 제품 혁신을 병행한 사례로, 그 성공 요인을 분석하는 것은 실무적으로 중요한 시사점을 제공한다. 테슬라의 성공은 제도적 변화를 전략적으로 활용하고, 조직 내부에서 명확한 기술적 지향점을 설정하였으며, 리더십 측면에서 리스크를 수용하는 경영자의 결단력이 조화를 이룬 결과로 평가된다. 특히, 조직의 규모가 확장되는 과정에서 ‘통제력 위기’를 방지하기 위해 다양한 장치를 도입한 것은 테슬라 메커니즘 형성에 중요한 역할을 했다. 이러한 메커니즘은 향후 다양한 신규 산업군에서 새로운 형태의 제품을 개발할 때 실무적 관점에서 주목할 만한 부분이다. 향후 자동차 제조업뿐만 아니라 새로운 분야에서 새로운 비전을 토대로 새로운 환경과 패러다임을 창조하는 제품을 개발하고자 할 경우, 본 사례에서 제시된 주체, 환경, 자원의 상호작용과 메커니즘을 고려하여 전략을 수립할 수 있을 것이다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 계획

본 연구는 테슬라의 메커니즘을 시기별로 분석하고 성공의 요인을 조명하였으나, 단일 기업을 분석 대상으로 삼았기 때문에 다른 전기차 제조사와 기존 내연기관차 제조사와 비교가 이뤄지지 않았다. 이러한 점에서 테슬라의 사례를 다른 기업에 적용 가능할지에 대한 판단은 제한적이다. 또한 테슬라가 소규모 기업으로 출발했으므로 거대 자동차 기업이 가지지 못한 유연성과 민첩성을 확보할 수 있었다고 볼 수 있으나, 테슬라가 대형 기업으로 성장한 이후에도 혁신 기업의 특징과 정체성을 유지하고 있는 바, 오늘날 대형 기업으로 성장한 이후 테슬라의 경쟁력에 대해서는 또 다른 차원의 분석이 필요하다.

테슬라는 환경과 자원을 창조하는 메커니즘을 실현한 후 확보된 자원을 혁신하는 자원혁신형 메커니즘으로 변화했다. 2024년 현재 테슬라는 자원의 혁신을 거듭하면서 다음 목표인 완전한 자율주행을 향해 나아가고 있다. 앞으로 자율주행이 상용화되면 기존 자동차에 대한 고정관념을 바꾸면서 자동차의 효용을 완전히 바꾸게 될 것이다. 자율주행의 경우, 자동차를 제조하는 것뿐 아니라 데이터를 확보하고 처리하는 능력이 중요하므로 이 새로운 시장 상황에 맞는 메커니즘은 어떻게 구현할지에 대한 고민과 연구가 필요하다.

참고문헌

- 박규하. 2023. 『나는 테슬라에서 인생 주행법을 배웠다』.비즈니스북스.
- 박근태. 2019. 「전기자동차가 생산시스템에 미치는 영향」. 『산업노동연구』. 25권 2호. 한국산업노동학회: 155-211.
- 박남규, 전영신, 장완진. 2019. 「자동차 산업 100년 역사에 도전하는 작은 거인: Tesla」, 『Korea Business Review(경영교육연구)』. 제23권 제3호. 한국경영학회: 49-68.
- 박병진. 2023. “미래자동차산업 패러다임전환의 주요 영향요인과 선도기업의 전략」, 『Korea Business Review(경영교육연구)』. 제38권 제5호. 한국경영학회: 21-52.
- 박오영. 2023. “전기차 확대 정책의 쟁점과 대응과제”, 『인문사회 21』. 제14권 제2호. 인문사회21: 3183-3198.
- 박준기, 윤종석, 이현태. 2017. 「중국 전기자동차 산업발전과 전망: 중국 정부의 산업육성정책 평가를 중심으로」. 『현대중국연구』. 제18권 4호. 현대중국학회: 101-140.
- 박형근. 2021. 「테슬라 버티컬(상): 혁신의 상징 ‘테슬라 플랫폼」, 『POSRI이슈리포트(’21.8.11)』. 포스코 경영연구원: 1-14.
- 박형근. 2021. 「테슬라 버티컬(하): 혁신의 상징 ‘테슬라 플랫폼」, 『POSRI이슈리포트(’21.8.15)』. 포스코 경영연구원: 1-19.
- 배진용. 2017. 「테슬라(TESLA) 전기자동차 핵심 기술동향」. 『전력전자학술대회 논문집』. 전력전자학회: 414-422
- 변재웅. 2016. 「Tesla 모터의 내외적 환경 분석을 통한 경쟁력 분석」, 『유통경영학회지』 제19권 제4호. 한국유통경영학회: 62-73.
- 송윤아. 2019. 「테슬라, 중국의 전기자동차 시장에 시동을 걸다」. 『POSRI기업과혁신연구』. 제42권 41호. 포스코경영연구원.
- 유은솔, 김기훈. 2019. 「정부의 보조금 수준이 전기차 시장 확대 및 전기차 업체의 성과에 미치는 영향」. 『경영과학』. 제36권 제2호. 한국경영과학회: 91-95.
- 윌터 아이작슨. 2023. 『일론 머스크』. 21세기북스.
- 이경탁. 2021. 「일론 머스크의 ‘스타링크’ 상용화 초읽기…지구 어디서든 터지는 인터넷」, 『조선비즈』 (2월 21일)
- 이민재, 정진섭. 2016. 「혁신기업, 테슬라 모터스의 패러독스 경영」, 『전략경영연구』. 제19권 제1호, 한국전략경영학회, 1~24
- 이재역. 1995. 「기술혁신과정에서 본 한국자동차 배출가스규제의 개선방안」, 『과학기술정책동향』 제5권 제11호. 과학기술정책연구원: 118-131
- 조동성. 2014. 『메커니즘 기반 관점』. 서울경제경영출판사.
- 최원석. 2021. 『테슬라 쇼크』. 더퀘스트.
- 최원석. 2021. 「스타링크’에 대해 당신이 모르는 5가지 [최원석의 디코드]」, 『조선일보』. (7월 1일)
- 팀 히긴스. 2021. 『테슬라 전기차 전쟁의 설계자』.라이온북스.

- Bootle, R. 2018. "Elon Musk has underestimated a simple fact about human beings". The Telegraph. (November 5).
<https://www.telegraph.co.uk/business/2023/11/05/elon-musk-bleak-prediction-ai-ending-work-overhyped/?msockid=39cb7efd666b6179014a6e83677e60f1> (accessed October 29, 2024)
- Bullis, K. 2013. 「How Tesla Is Driving Electric Car Innovation」. MIT Technology Review. (Aug 7).
- Chen, F. 2022. "Analysis of key factors for Tesla's success. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 21: 758-763. Atlantis Press International B.V.
- Chesbrough, H. Vanhaverbeke, W. and West, J. 2006. "Open Innovation: Researching a New Paradigm". Oxford University Press
- Furr, N. 2019. "Tesla's business strategy is not chaotic - it's brilliant." *The Conversation*. (November 18).
<https://theconversation.com/teslas-business-strategy-is-not-chaotic-its-brilliant-127153> (accessed October 15, 2024).
- Furr, N. and Dyer, J. 2020. "Lessons from Tesla's Approach to Innovation". *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing.
<https://hbr.org/2020/02/lessons-from-teslas-approach-to-innovation> (accessed October 15, 2024).
- Greiner, L. 1998, "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review May-June*. Harvard Business Publishing.
<https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow?ref=tonyfedorov.com> (accessed October 11, 2024).
- Greiner, A. Sherman, I and Baker, T. 2019. "The history of Tesla and Elon Musk: A radical vision for the future of autos". CNN Business. (March 22).
<https://edition.cnn.com/interactive/2019/03/business/tesla-history-timeline/index.html> (accessed October 30, 2024).
- International Energy Agency. 2023. World Energy Outlook 2023.
- International Energy Agency. 2024. Global EV Outlook 2024.
- Isaacson, W. 2023. Elon Musk. Simon & Schuster.
- Laurenz B., Manuel C., Anna K., Christina L., Simon M., Julie R., Yona K. and Seungho C. 2020. "Tesla Moving Forward". 『산업노동연구』. 25권 2호. 한국산업노동학회: 47-70.
- Mangram, M. 2012. The globalization of Tesla Motors: A strategic marketing plan analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 1-24.
- McConnell, V., Leard, B. and Kardos F. 2019, California's Evolving Zero Emission Vehicle Program: Pulling New Technology into the Market, Resources for the future.

- Musk, E. 2006. The Secret Tesla Motors Master Plan.
<https://www.tesla.com/secret-master-plan>, (accessed October 25, 2024)
- Porter. E. 1980. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Schreiber, B., Gregersen, E. and Ashburn, D. 2013, “Tesla, Inc.”, Britannica Money. (October 6).
<https://www.britannica.com/money/Tesla-Motors>, (accessed October 20, 2024).
- Stringham, E., Miller, J. and Clark, J. 2015. Overcoming barriers to entry in an established industry: Tesla Motors. *California Management Review*, 57(4): 85-103.
- Shipley. L. 2002. “How Tesla Sets Itself Apart”. *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing.
<https://hbr.org/2020/02/how-tesla-sets-itself-apart>, (accessed October 28, 2024)
- Tesla. 2024. Tesla Annual Report 2024.
- Thomas, J. and Maine, E. 2019. “Market entry strategies for electric vehicle start-ups in the automotive industry - Lessons from Tesla Motors”. *Journal of Cleaner Production*. 235: 653-663.
- Toyota Motors Corporation. 2024. Toyota Annual Report 2024.
- Valdes-Depena, P. 2013. “Tesla : Consumer Reports' best car ever tested.” CNN Business. (May 9).
<https://money.cnn.com/2013/05/09/autos/tesla-model-s-consumer-reports/index.html>
 (accessed October 25, 2024).
- Wu. A., and Calic. G. 2022. “Does Elon Musk Have a Strategy?” *Harvard Business Review*. Harvard Business Publishing. (July 15).
<https://hbr.org/2022/07/does-elon-musk-have-a-strategy>, (accessed October 30, 2024)
- Ycharts. 2024, “Toyota Motor Market Cap”.
https://ycharts.com/companies/TM/market_cap (accessed October 28, 2024).
- Ycharts. 2024, “Tesla Market Cap”.
https://ycharts.com/companies/TSLA/market_cap (accessed October 28, 2024).
- Ziegler M. and Trancik J. 2021, “Re-examining rates of lithium-ion battery technology improvement and cost decline”, *Energy Environ. Sci.*, 2021-14: 1635-1651.

Mechanism Analysis of Tesla Competitiveness by Growth Period

Ji Woong Choi

This study divides Tesla's growth trajectory into three phase and analyzes each phase's subjects, environment, resources, and mechanism. Since its founding in 2003, Tesla has launched vehicles like the Roadster, Model S, and Model 3, reshaping perceptions of electric vehicles (EVs) and creating new resources. In 2018, Tesla achieved the world's highest EV sales, a success that cannot be solely attributed to industry trends or existing resources, as the EV market was largely unformed, and Tesla had limited initial knowledge or resources for EV manufacturing. Although Elon Musk played a significant role, his later entry and lack of automotive engineering background make it challenging to attribute success to individual agency.

Tesla's success, therefore, stems from the interaction of subjects, environment, and resources. In the Foundation Phase, environmental awareness and stricter emissions regulations opened doors for EVs, driving Tesla's market entry. Tesla's subject group recognized the potential of lithium-ion batteries and saw ways to integrate digital knowledge into EVs, leading to strategic investments. As Tesla's conditions and resources evolved, new mechanism emerged. In the Preparation Phase, subjects engaged stakeholders and acquired essential resources for EV production, while in the Takeoff Phase, they set clear goals, motivated the team, and innovated resources, driving Tesla's organizational learning and growth.

Keywords: EV, Electric Vehicle, Tesla, Elon Musk, Subject, Environment, Resource, SER-M Framework, Mechanism

발달장애인 일자리 창출을 위한 소셜벤처 사례연구

: SER-M을 통해 본 ‘더사랑’ 사례

Social Venture’s Job Creation for People with Developmental Disabilities

: A Case Study of ‘The Sarang’ Using the SER-M Framework

안세영*
Se-young An

임효숙**
Hyosook Yim

목 차

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| I. 서론 | IV. SER-M을 적용한 사례 분석 |
| II. 이론적 배경 | 1. 주체(S) 측면 |
| 1. 소셜벤처의 개념 및 특성 | 2. 환경(E) 측면 |
| 2. 발달장애인 일자리 창출의 필요성 | 3. 자원(R) 측면 |
| 3. SER-M 프레임워크 | 4. 메커니즘(M) 측면 |
| III. 연구대상: 소셜벤처 ‘더사랑’ | 5. 분석결과 종합 |
| 1. 기업 개요 | V. 결론 및 토의 |
| 2. 주요 사업 | |
| 3. 사업 성과 | |

국문초록

발달장애인 일자리 창출은 당사자뿐 아니라 사회적으로도 중요한 문제이다. 정부는 다양한 정책을 통하여 고용주에게 장애인고용의무를 부과하고 있지만, 중증장애인인 발달장애인은 고용시장에서 소외되고 있는 것이 현실이다. 이러한 현실 속에서 사회적 경제 주체들은 발달장애인의 일자리 창출을 위한 다양한 시도를 하고 있다. 이에 본 연구는 대표적인 사회적 경제 주체 중 하나인 소셜벤처 ‘더사랑’을 대상으로 한 사례연구를 통해, 소셜벤처가 발달장애인 일자리 창출에 있어서 어떻게 성공적인 성과를 달성하고 있는지를 분석하였다. 사례 분석은 주체(Subject) 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism)이라는 SER-M 분석틀을 적용하여 이루어졌다. 분석결과, 주체(S) 측면에서는 더사랑의 최고경영자의 발달장애인에 대한 깊은 이해와 전략적 접근이 중요하게 작용하였으며, 환경(E) 측면에서는 발달장애인의 일자리 창출에 대한 필요성과 장애인 고용촉진을 위한 정부의 정책 및 지원 제도가 주요요인으로 작용한 것으로 나타났다. 자원(R) 측면에서는 지속적인 운영시스템 개선 및 노하우와 네트워크 구축을 통해 확보한 자원이 유용하게 활용되고 있었다. 이처럼 주체(S) 환경(E), 자원(R)의 요소들은 ‘발달장애인과 고령자 2인 1조’라는 더사랑의 경영 메커니즘(M)을 형성하는 데 기여했으며, 더사랑은 이를 통해 발달장애인 일자리 창출뿐 아니라 매출과 이익 측면에서도 우수한 성과를 거두었다. 소셜벤처 더사랑의 사례는 사회적 경제 주체가 발달장애인의 일자리 창출을 위한 혁신적인 경영 전략을 보여주는 중요한 사례로서 의미가 있다.

주제어: 발달장애인, 소셜벤처, 사회적기업, 사회적 경제, SER-M, 경영전략

I. 서론

발달장애인에게 있어 일자리는 매우 중요하다. 인간의 사회참여는 주로 일을 통해 실현되며, 일은 단순한 경제적 가치를 넘어 자아실현과 인격 형성 등 인간 존재의 본질적 의미를 담고 있다. 발달장애인은 일을 통해 타인과 관계를 맺는 사회활동을 수행할 수 있으며, 사회에서 소외되지 않을 수 있다. 모든 인간은 존귀하며 사회 구성원으로서 동등하게 존중받아야 하기에 발달장애인에게도 일할 기회가 충분히 제공되어야 한다. 발달장애인이 한 사람의 인격체로 존중받으며 사회적·경제적인 권리와 의무를 행사하는 독립적인 삶을 살아가기 위해서는 반드시 일자리가 필요하다(송승민, 2017; 김경열, 2018).

이러한 관점으로 국가 차원에서도 발달장애인의 고용을 증진하고 신규 일자리를 창출하기 위한 다양한 지원 정책과 제도가 마련되고 있다. 장애인 일자리 확대를 위한 「장애인고용촉진 및 직업재활법」 하에서 보건복지부와 고용노동부가 함께 ‘장애인 직업 재활사업’을 수행하고 있으며, 2014년에는 「발달장애인법」이 제정되어 발달장애인을 위한 지원사업의 제도적 토대를 갖추었다. 2018년에는 평생 돌봄이 필요한 발달장애인을 대상으로 하는 ‘발달장애인 생애주기별 종합대책’이 마련되어 관계 부처를 통해 통합적으로 추진되고 있다.

하지만 발달장애인 일자리 창출을 위해 국가 제도가 정비되고 정부의 다양한 지원 정책이 마련되었음에도, 발달장애인의 고용률을 여전히 낮은 수준에 머물러있다. 2023년 하반기 발표된 ‘장애인 경제활동 실태조사’의 내용을 보면, 15세 이상 발달장애인의 고용률은 전체 장애인의 고용률인 34%보다 낮은 26.2%이다(한국장애인고용공단 고용개발원, 2024). 이러한 수치는 발달장애인의 일자리 부족에 대한 심각성을 바로 보여주는 지표다.

이러한 상황 속에서 발달장애인의 일자리 창출이라는 사회적 목적을 추구하는 새로운 형태의 기업들이 출현하기에 이르렀다. 이러한 기업에는 ‘사회적기업(social enterprise)’이나 ‘소셜벤처(social venture)’가 포함된다. 사회적기업은 재화나 서비스를 생산, 판매하여 경제적 이윤을 창출하는 동시에 사회적 가치를 실현하는 것을 목적으로 하는 기업을 뜻한다(Borzaga and Defourny, 2001). 한국에서는 2007년 「사회적기업 육성법」이 제정됨에 따라 다양한 사회적기업들이 출현하기 시작하였다.

소셜벤처는 혁신적인 기술 또는 비즈니스 모델을 통하여 경제적 이윤뿐만 아니라 사회적 가치도 함께 추구하는 기업을 말한다. 이 개념은 2000년대 초 미국에서 처음 시작되었으며 국내에는 2009년 고용노동부가 주최했던 ‘소셜벤처 경연대회’를 통해 알려지기 시작하였다(김진영 외 2020). 사회적기업과 소셜벤처는 엄밀히 구분되지는 않으나, 일반적으로 소셜 벤처가 좀 더 다양한 사회문제에 접근하고 있으며, 혁신성을 더 강조하는 특징을 보인다. 그뿐만 아니라, 소셜벤처는 사회적기업과 동일하게 사회적 목적을 추구하기는 하나, 사회적기업에 비해 기업으로서의 성장과 영리 추구를 좀 더 많이 강조한다는 점에서도 차별화된다(주재욱 외 2018).

일부 선행연구는 발달장애인 일자리 창출을 위한 사회적기업의 경영전략에 관한 사례연구를 수행한 바 있다(이현정 외 2017; 유승권과 박병진, 2017; 안세영과 임효숙, 2023). 반면, 발달장애인의 일자리 창출을 목적으로 설립된 소셜벤처에 관한 사례연구는 찾아보기 어려운 상황이다. 이러한 상황 속에서 본 연구는 발달장애인의 일자리 창출을 위해 설립된 소셜벤처의 사례로서 ‘더사랑’에 관한 사례연구를 수행하고자 한다. 소셜벤처 더사랑이 어떠한 혁신적인 경영 전략을 통해 발달장애인을 위한 일자리 창출이라는

논문접수일: 2024년 8월 27일, 게재확정일: 2024년 11월 5일

* 서울과학종합대학원대학교 경영전문대학원 박사과정, seyoung.an@stud.assist.ac.kr (제1저자)

** 서울과학종합대학원대학교 경영전문대학원 조교수, hsyim@assist.ac.kr (교신저자)

사회적 가치를 추구하면서도 경제적 성과를 동시에 이루었는지를 설명하고자 한다.

소셜벤처 더사랑이 발달장애의 일자리 창출을 위해 작동시킨 경영전략의 수립 및 실행과정을 체계화하기 위해, 사례분석의 틀로는 주제(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource), 메커니즘(Mechanism, M)으로 구성된 분석틀인 SER-M을 활용한다. SER-M은 기업의 성과를 만드는 핵심 전략의 수립 및 실행과정에 작용한 주요 요인들을 체계적으로 분석하기에 유용한 모형(분석틀)이며, 다양한 기업 사례연구에 적용되고 있다(조동성, 2014). SER-M 분석틀은 더사랑이 어떻게 발달장애인 일자리를 창출하면서 동시에 경제적 성과를 달성할 수 있었는지 그 전략 수립 과정과 성과 창출에 영향을 미친 주요 요인들을 체계화하는 데 적합하다. 더사랑의 사례는 사회적 경제(social economy)의 한 축인 소셜벤처의 성공사례이기에 주목할 가치가 있다. 이러한 점에서 이 사례연구는 발달장애인 고용 창출을 목표로 하는 사회적 경제 주체들에게 실무적·이론적 통찰을 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

1. 소셜벤처의 개념 및 특성

소셜벤처는 다양한 분야의 사회적 문제를 해결하기 위해 혁신적인 아이디어와 기업가정신을 발휘하며, 이를 통해 경제적 성과와 사회적 가치를 함께 창출하려는 조직으로 정의된다(한정수와 최자영, 2021). Moss et al.(2011)은 외부에서 인정받는 소셜벤처들이 경제적 가치와 사회적 가치라는 두 가지 양면적 정체성을 동시에 가진다고 주장하였고, 연구를 통해 소셜벤처는 일반 벤처기업보다 더 강한 사회적 정체성을 가지며, 경제적 정체성은 동일한 수준임을 밝혀냈다. 소셜벤처는 창의적이고 도전적인 개척자 정신으로 사회문제 해결에 기여하는 혁신적인 기업으로 정의될 수 있다(김영춘, 2017).

소셜벤처는 [그림 1]과 같이 일반적인 벤처기업이나 사회적기업과는 구분된 기업형태를 추구한다. 소셜벤처가 이들과 구분되는 차이는 기업설립의 목적에서부터 찾을 수 있다. 소셜벤처는 사회적 가치를 위해 사회문제를 혁신적으로 해결하는 것을 주된 목적으로 설립된다. 반면 벤처기업은 기업이익의 극대화를 추구하는 것을 주목적으로 한다. 소셜벤처는 기업가정신을 바탕으로 첨단 기술이나 사회적 네트워크를 활용하여 사업활동을 한다는 점에서 일반적인 벤처기업과 유사하지만, 혁신적인 비즈니스 모델을 구현하여 사회문제를 독특한 접근방식을 통해 해결하고자 한다는 점에서 벤처기업과 차별화된다(김영춘, 2017).

[그림 1] 소셜벤처의 기업형태 상 위치



자료: 중소벤처기업부(2021)의 자료를 일부 수정함.

소셜벤처는 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 모두 만족시키는 기업으로서, 현재 한국에서는 기술보증기금이 설정한 2가지 기준인 ‘사회성’과 ‘혁신성장성’을 통해 소셜벤처 여부를 판별하고 있다. 중소벤처기업부는 각 기준이 제시된 판별 표를 통해 평가하고 70점 이상이면 소셜벤처로 판별하고 있다. 100점 만점의 판별표를 적용하여 사회성과 혁신성장성 각각 모두 70점 이상의 점수를 얻을 때 소셜벤처로 인정한다(중소벤처기업부, 2024). 이처럼 소셜벤처기업으로서 사업화 자금 등을 지원받고자 하는 기업들은 자신들이 사회적 가치를 추구하는 사회성을 갖추고 또한 혁신성장성을 인정받을 수 있는 일련의 조건을 충족해야 한다(한정수와 최자영 2021).

국내의 성공적인 소셜벤처의 사례로서 ‘엔젤스윙’은 드론 데이터 분석 기술을 활용하여 건설 현장 가상화 솔루션을 제공하고 있다. 이 솔루션은 드론을 통해 촬영한 데이터를 분석하여 건설 현장의 3D 모델을 생성하고, 이를 통해 현장 관리와 안전성을 향상시키는 데 기여하고 있다(Angelswing, 2024). 시각장애인을 위한 스마트 장치를 만드는 소셜벤처 ‘닷’은 중소벤처기업부가 선정하는 ‘2024년 예비 유니콘’에 선정되어 중소벤처기업부의 지원을 통해 글로벌 유니콘 기업(기업가치 1조원 이상의 비상장기업)으로 성장할 기회를 획득하였다. 해외의 사례를 보면, 스웨덴 소셜벤처인 ‘이그니시아(Ignitia)’는 정확도 84%를 자랑하는 열대기후 맞춤형 예측모델을 개발해 농장 위치별 48시간 일기예보를 제공한다. 이그니시아를 사용 중인 가나 농부들은 예측이 어려운 기습 폭우 등에 대비할 수 있게 되면서 연소득이 평균 480달러나 증가했다. 이그니시아는 2018년 노르웨이 재단, 미국 벤처캐피탈 등으로부터 109만 달러의 투자유치에 성공했고, 현재 가나, 말리 등 아프리카에서 480만 명이 사용하고 있다(최용석과 백보현, 2020). 이처럼 소셜벤처들은 혁신적 기술이나 새로운 비즈니스 모델을 활용하여 시장에서 성장하면서도 사회적 가치를 추구하는 새로운 형태의 기업이라 할 수 있다.

2. 발달장애인 일자리 창출의 필요성

발달장애인의 일자리 창출은 사회적으로 필요한 가치라 할 수 있다. 이러한 사회적 가치 창출을 위한 역할은 전통적으로 국가 차원의 제도나 정부 정책 등을 통해 추구됐다. 관련 제도로써 대표적인 제도로 ‘장애인 의무고용제도’는 장애인 의무고용률을 제정하여 일정 규모 이상의 사업주들에게 최소한의 장애인 고용을 강제하고 있다. 이의 일환으로 정부는 장애인 의무고용률을 준수하는 사업주들에게는 고용장려금을 지급하며, 의무고용률 미달 사업주들에게는 장애인 고용부담금을 부과하는 등 장애인들의 일자리 마련을 위한 제도적인 노력을 기울이고 있다. <표 1>에 제시된 장애인 의무고용률은 국가 및 지자체, 공공기관과 민간기업에서 고용주가 장애인을 고용해야 하는 법정 비율을 나타낸다.

<표 1> 장애인 의무고용률

기준연도		2020년	2021년	2022년	2023년	2024년
국가 및 지자체	공무원	3.4%	3.4%	3.6%	3.6%	3.8%
	비공무원	3.4%	3.4%	3.6%	3.6%	3.8%
공공기관		3.4%	3.4%	3.6%	3.6%	3.8%
민간기업		3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%

자료: 한국장애인고용공단(2024).

이는 장애인의 고용 기회를 촉진하고, 노동시장에서의 차별을 완화하기 위한 제도적 장치로, 고용주가 전체 직원 중 일정 비율 이상을 장애인으로 채용하도록 의무화하는 것이다. 표의 데이터를 통해 장애인

의무고용률은 국가, 지자체, 공공기관 기준 2020년에서 2024년까지 0.4% 상승했음을 알 수 있다. 이는 장애인 고용을 위한 정부 정책이 국가기관을 중심으로 적극적으로 반영됨을 확인할 수 있다.

또한, 장애인 고용을 촉진하기 위한 제도로 '장애인표준사업장' 제도가 있다. 장애인표준사업장이란 장애인에게 적합한 일자리를 제공하기 위한 목적으로 설립되어 운영 중인 사업체를 뜻한다(이광호와 강성률 2021). 장애인표준사업장으로 인증을 받기 위해서는 최소 10명 이상의 장애인 근로자를 고용해야 하며, 상시 근로자의 30% 이상을 장애인 근로자로 고용해야 한다. 여기에 더하여, 중증장애인 고용인원도 일정 수준 이상의 비율을 충족해야만 한다(<표 2> 참조). 이러한 기준들을 충족하여 장애인표준사업장으로 인증되면 소득 발생 후 3년간 법인세(소득세)가 100% 감면되며, 그 후 2년 동안은 법인세의 50%를 감면받는 등의 지원 혜택을 부여한다(한국장애인고용공단, 2024).

<표 2> 장애인표준사업장의 장애인 및 중증장애인 고용 비율

상시 근로자 수	장애인 고용인원	중증장애인 고용인원
100명 미만	상시 근로자 수의 100분의 30	상시 근로자 수의 15%
100명 이상 300명 미만		상시 근로자 수의 10%+5명
300명 이상		상시 근로자 수의 5%+20명

자료: 한국장애인고용공단(2024).

이처럼 장애인 고용 증진이라는 사회적 가치를 위해 국가 차원에서 장애인 의무고용제도가 마련되었고 이를 이행하고 있지만, 이러한 제도하에서도 발달장애인을 위한 일자리는 여전히 부족한 실정이다. 이는 발달장애인은 중증장애인으로서 근로 능력이 일반 장애인들보다도 상대적으로 더 떨어지기 때문이다(조성혜, 2018). 이에 대한 해결책으로 발달장애인과 같은 중증장애인을 특별지원하기 위해 「장애인고용촉진 등에 관한 법률」이 「장애인고용촉진 및 직업재활법」으로 개정되었다. 그에 따라 2000년 중증장애인을 위한 보호 고용제도가 신설되어 장애인 직업재활 시설에서 직업적으로 중증장애인인 발달장애인의 직업훈련이나 사회적응훈련을 제공하고 있으며, 취업기회 등을 제공하는 기능을 수행하고 있다(박노운 2021). 하지만 그런데도 이러한 직업재활 시설에서 훈련을 받은 발달장애인들이 일반 노동시장에서 경쟁을 통해 일자리를 갖기는 여전히 쉽지 않은 상황이다. 또한, 계약 기간이 한정된 직업재활 시설에서 계속 근로하는 것도 가능하지 않은 것이 현실이다(남용현 외 2017).

<표 3>은 장애인 경제활동 실태를 보여주고 있다. 내용을 보면, 전체 장애 인구의 경제활동 참가율은 35.4%이며 비발달장애인은 이보다 0.8%p 높은 36.2%의 참가율을 보인다. 하지만 발달장애인의 경제활동 참가율은 이들보다 낮은 27.2%로 나타나고 있으며, 이는 발달장애인은 다른 장애 유형에 비해 직업적인 면에서도 적극적인 고용이 이루어지지 않고 있음을 보여준다.

<표 3> 장애인의 경제활동 상태 (2023년 10월 기준)

구분	15세이상 인구	경제활동인구			비경제활동 인구	경제활동 참가율	실업률	고용률
		계	취업자	실업자				
전체	2,589,047	916,582	880,929	35,653	1,672,465	35.4	3.9	34.0
발달장애	219,000	59,657	57,476	2,181	159,343	27.2	3.7	26.2
비발달장애	2,370,047	856,925	823,453	33,472	1,513,122	36.2	3.9	34.7

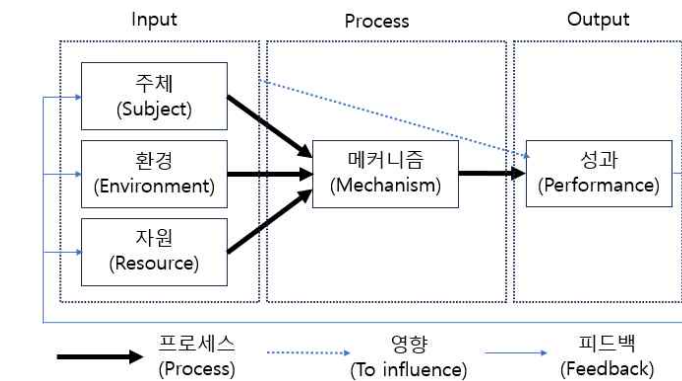
자료 : 한국장애인고용공단 고용개발원(2024).

이러한 현실을 고려할 때, 발달장애인을 위한 일자리 창출이라는 사회적 가치를 달성하기 위해서는 정부 정책 외에도 다양한 사회 주체들의 혁신 노력이 필요한 상황이다. 소셜벤처는 발달장애인 일자리 창출을 위한 하나의 대안이 될 수 있다.

3. SER-M 프레임워크

메커니즘기반관점의 경영전략은 기업의 성과를 기업의 의사결정자인 주체, 기업의 외부 환경, 기업이 보유한 내부 자원, 그리고 이러한 요소들의 작용하는 과정을 통해 만들어지는 기업 운영 원리라 할 수 있는 ‘메커니즘’을 통해 설명한다(조동성 2014; 조동성과 문휘창, 2022). SER-M 프레임워크는 기업의 경영 성과(Performance)를 산출하는 데 영향을 준 핵심 요인 및 성과 산출의 과정을 주체(S), 환경(E), 자원(R), 메커니즘(M)으로 구분하여 체계화하여 설명하는 데 유용한 분석틀이다(조동성 2014). [그림 2]는 SER-M 프레임워크를 시각적으로 나타낸 것이다. 여기서 주체(S), 환경(E), 자원(R)은 투입(Input) 요소로, 이들이 산출(Output)인 성과에 영향을 미치는 요인으로 설명된다. 주체는 기업 경영의 핵심 인물, 즉 경영자를 의미하며, 환경은 정치, 사회, 문화, 제도 등 기업이 직면한 외부 조건을 포함한 개념이다. 자원은 기업이 보유한 내부 자산으로, 재정적 자원뿐만 아니라 인적 자원이나 지식 자본까지 포함된다. 이들 요소는 모두 경영성과에 영향을 미치지만, 중간 단계에 있는 경영 메커니즘(M)이 중요한 역할을 한다. 메커니즘은 기업 경영의 논리와 원칙을 나타내며, 경영자는 주어진 환경과 자원을 활용하여 체계적인 경영 활동을 설계한다. 이러한 메커니즘을 통해 경영성과가 이루어지며, 성과는 다시 주체, 환경, 자원에 영향을 미쳐 경영 메커니즘을 변화시킬 수 있다. 이처럼 SER-M 프레임워크는 기업의 경영성과를 주체, 환경, 자원, 메커니즘이라는 구성 요소와 그 상호작용을 통해 분석할 수 있는 틀을 제공한다(조동성 2014).

[그림 2] SER-M 프레임워크



자료: 조동성(2014).

SER-M은 기업 사례연구에 활발히 적용되고 있다. SER-M을 활용한 대표적인 사례연구인 정지훈, 고영희(2023)에서는 SER-M을 적용하여 국내 대표 바이오제약 기업을 대상으로 이들이 어떻게 코로나19라는 위기를 기회로 활용하여 성장하였는지를 분석하였다. 김청우 외(2021)에서는 2008년 글로벌 금융위기를 직면한 인천도시공사가 어떻게 경영위기를 극복하였는지를 분석하기 위해 SER-M을 활용한 바 있다. 또

한, 김형욱, 정승언(2021)은 SER-M을 활용하여 해외 진출에 성공한 기업 사례를 분석하였다. 김지훈 외(2023)에서는 SER-M을 적용하여 기업의 안전보건 경영시스템을 설명하였다.

이처럼 선행연구들은 SER-M을 분석틀로 활용하여 다양한 기업사례연구를 수행한 바 있다. 본 논문이 메커니즘 기반 관점의 연구를 채택한 이유는 SER-M 분석틀이 조직의 성과를 종합적으로 분석할 수 있는 강력한 도구이기 때문이다. 이 분석틀은 주체, 환경, 자원, 메커니즘이라는 네 가지 요소 간의 상호작용을 통해 조직의 성공 요인을 명확하게 파악할 수 있다. 특히, 소셜벤처 더사랑의 사례 연구에 SER-M을 적용한 이유는 이 분석틀이 소셜벤처의 복잡한 운영 환경과 다양한 자원 활용 방식을 효과적으로 설명할 수 있기 때문이다. 더사랑은 장애인 고용과 같은 사회적 가치를 추구하면서도 경제적 지속 가능성을 확보해야 하는 이중의 과제를 안고 있으며, SER-M 분석틀은 이러한 복잡한 상황을 체계적으로 분석하고 성공적인 경영 전략을 도출하는 데 유용하다. 따라서 본 연구는 SER-M 분석틀을 통해 소셜벤처 더사랑의 성공 요인을 심층적으로 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구대상: 소셜벤처 ‘더사랑’

1. 기업 개요

소셜벤처 더사랑은 2010년 10월에 설립되었다. 설립자인 이영구 대표는 베데스다 복지재단의 장애인 근로팀에서 장애인 복지 사역을 담당하던 목사였다. 베데스다 복지재단은 1976년 베데스다 장애인 선교회로 창립하여 이후 40여 년 동안 한국 장애인 복지 사역을 감당하고 있는 재단이다. 장애인과 그 가족을 섬기며 전문적인 복지서비스를 제공, 장애인이 사회의 한 구성원으로 자립할 수 있도록 정신적, 육체적, 심리적 서비스를 제공하여 더불어 살아가도록 지원하는 재단이다(베데스다 복지재단, 2024). 이곳에서 목사로 섬기던 이영구 대표는 베데스다 복지재단 산하 사업단 형태로 더사랑을 창업하였다. 더사랑은 서울시 중랑구에 소재하며 주업종인 제조업을 기반으로 한 도소매업을 주업태로 하고 있다. 2010년 설립자인 이영구 대표는 설립 이후 10여년 동안 사업을 운영하여 왔으며, 2020년 은퇴를 하고 현재는 조영화 대표가 대표직을 수행하고 있다(<표 4> 참조).

<표 4> 소셜벤처 더사랑 기업 정보

기업명	더사랑(주)	설립연도	2010년
대표자명	이영구, 조영화(2020년)	주업종	제조업
조직형태	상법에 따른 회사	주업태	도소매업
소재지	서울시 중랑구 신내역로 3길 40-36		
구성원의 수	총 유급근로자 25명(취약계층 20명, 비취약계층 5명) (2023년 말 기준)		
주요사업	보킷(Bokit) 사업: 구급키트, 친환경문구, 디자인굿즈, 선물세트 제작		
	굿패커(Good Packer) 사업 : 패키지 제작, 포장, 배송		

자료: 더사랑(2024a).

더사랑은 2010년 10월 설립 이후 장애인과 고령자가 함께 일하는 고용모델과 장애인이 일할 수 있는 다양한 직무개발을 미션으로 사업을 추진하였다. 사업 초기에는 친환경 문구류를 제작하여 유통하는 비즈니스로 시작하였다. 이후 2011년 서울형 사회적기업 인증, 2012년 4월에는 주식회사 더사랑으로 조직

을 개편, 2012년 6월 장애인표준사업장 인증, 2017년 3월 사회적기업 인증을 통해 지속적인 도약을 하고 있다. 2023년 6월 소셜벤처 판별을 통한 소셜벤처로서 더사랑이 추구하는 비즈니스 모델의 사회성과 혁신성장성을 인정받고 있다(<표 5> 참조).

<표 5> 소셜벤처 더사랑의 주요 연혁

년 월	내 용
2010년 10월	더사랑(The Sarang) 설립
2010년 12월	친환경 문구류 출시
2011년 02월	서울형 사회적기업 인증
2012년 04월	주식회사 더사랑 설립
2012년 06월	자회사형 장애인표준사업장 인증
2012년 10월	구급키트(First Aid Kit) 제품 출시
2015년 02월	구스토커피 프로젝트 런칭
2017년 03월	노동부 사회적기업 인증
2019년 12월	헬로윈터 기프트 세트 출시
2020년 12월	더사랑 사업장 이전
2023년 06월	더사랑 소셜벤처 판별

자료: 더사랑(2024b).

2. 주요 사업

더사랑의 사업영역은 크게 2가지로 구분할 수 있다. 첫 번째는 더사랑이 운영하는 쇼핑몰 사업인 ‘보킷(Bokit)’이며 친환경 문구류와 안전키트, 디자인 굿즈, 선물세트를 제작 및 판매를 하고 있다. 또 다른 사업영역인 두 번째는 외부 기관의 외주 용역을 받아 의뢰 업체가 요구한 대로 패키지 제작, 포장, 배송하는 ‘굿패커(Good Packer)’이다. 이렇게 더사랑의 사업은 크게 두 개의 영역으로 구분되어 있으며, 각 사업 별로 적합한 직무를 개발하여 이를 통해 발달장애인과 고령자의 일자리를 만들고 있다.

제품 브랜드인 ‘보킷(Bokit)’은 안전한 일상에 더 가치 있는 라이프 스타일을 제안하는 브랜드로, 발달장애인이 할 수 있는 일에 초점을 맞추어 시작하게 되었다. 적게는 8가지부터 많게는 20가지까지 다양한 종류의 구성품을 넣는 작업이 필요한 구급 키트와 더사랑만의 차별점을 주기 위해 시작한 친환경 문구를 중심으로 사업영역을 확장하였다. 특히 보킷(Bokit)의 주력 제품 중 하나인 안전키트의 경우 가정용, 아웃도어용, 키즈용 등 다양한 구성의 키트를 제작하고 있다. [그림 3]은 안전키트의 외형과 구성품이다.

‘굿패커(Good Packer)’는 발달장애인과 고령자가 함께 임가공 재가공작업, 스티커부착, 선물 포장, 세트 상품 제작 등의 업무를 진행한다. 일을 위탁한 외부 회사에게는 ‘굿패커 인증마크’를 수여해 제품의 우수성과 더불어 장애인의 사회적 참여의 가치를 인증하고 있으며, 현재 약 6개 정도의 타 기업 브랜드 제품 포장을 맡아 진행하고 있다.

[그림 3] 더사랑의 보킷(Bokit)이 판매하는 안전키트



자료: 더사랑(2024c).

3. 사업 성과

더사랑은 발달장애인을 위한 일자리 창출이라는 사회적 성과뿐 아니라 매출 증대와 같은 경제적 측면에서도 모두 좋은 경영성과를 달성하고 있다. 먼저, 2021~2023년 동안 더사랑의 매출 및 손익 현황을 살펴보면, 2023년 더사랑은 총 매출 10억원, 당기순이익 1억 3천만원이라는 성과를 달성하였다(<표 6> 참조). 2023년 매출액은 2021년도 대비 64%, 전년대비 40% 성장하였다. 영업이익과 당기순이익도 2021년 대비 268%, 전년대비 1.5% 성장을 하였다. 이처럼 소셜벤처 더사랑은 매출 및 이익이라는 경제적 측면에서 좋은 성과를 달성했다.

<표 6> 소셜벤처 더사랑의 매출 및 손익 현황(단위: 원)

구분	2021년	2022년	2023년
매출액	618,232,388원	726,144,436	1,018,717,159
영업이익	-47,805,505원	8,836,790	714,225
당기순이익	43,992,165원	129,511,464	131,514,039

자료: 사회적기업포털(2024).

더사랑의 사회적 성과는 유급근로자 고용 현황을 통해 파악할 수 있다. <표 7>은 2023년 말 기준 더사랑의 고용 현황이다. 더사랑의 근로자는 취약계층 23명과 비 취약계층 4명으로 총 27명이 유급근로자를 고용하였으며, 취약계층의 평균 근로시간은 주당 20시간, 평균임금은 1,030,439원이다. 비 취약계층은 자체고용한 4명으로 주당 평균 근로시간은 40시간이며 평균임금은 2,862,500원이다.

<표 7> 소셜벤처 더사랑의 고용 현황

유급 근로자 고용	구분	총인원	자체고용 근로자수	사회적일자리 사회참여 근로자수	평균임금	평균 근로시간 (주단위)
	취약계층	23명	22명	1명	1,030,439원	20시간
	비 취약계층	4명	4명	0명	2,862,500원	40시간
	총유급근로자	27명	26명	1명	1,301,855원	23시간

자료: 사회적기업포털(2024).

23년말 기준 발달장애인 22명, 고령자 11명이 근무하고 있으며 시니어 직원중 1명만 자체고용 인원이 고, 10명은 근로지원인 서비스를 활용하고 있기 때문에 더사랑의 유급근로자 중 취약계층 고용현황을 나타내는 표에서는 고령자가 1명으로 보여지고 있다. 하지만 실제 일을 하는 고령자의 수는 11명 이다. 표에서 보는 것처럼, 2023년말 기준으로 더사랑은 발달장애인 22명을 위한 일자리를 창출하였다<표 8> 참조.

<표 8> 소셜벤처 더사랑의 취약계층 고용 현황

취약계층 고용	취약계층 유형	계	취약계층 유형	계	비고
	저소득자	0명	고령자	1명	
	장애인	22명	그밖의 취약계층	0명	
	총계			23명	

자료: 사회적기업포털(2024).

IV. SER-M을 적용한 사례 분석

이번 장에서는 SER-M을 분석틀을 활용하여 소셜벤처 더사랑의 경영성과 창출 과정과 주요 영향요인을 분석하였다. 분석에서 주체(S)는 주로 최고경영자의 활동 내용에 초점을 두었고, 환경(E)은 기업활동에 영향을 주고 성과 창출에 활용되었던 외부 환경 요인들을 분석하였다. 그리고 자원(R)은 성과 창출에 투입되었던 기업이 보유한 유무형의 자원들을 분석하였다. 그 후 주체, 환경, 자원이 복합적으로 작용하여 만들어 낸 독특한 경영 메커니즘(M)을 분석하였다. 구체적인 분석결과는 다음과 같다.

1. 주체(S) 측면

더사랑의 창립자는 ‘베데스다 복지재단’의 장애인 근로팀에서 장애인 사역을 담당하였던 기독교 목사인 이영구 대표다. 그가 몸담고 있던 베데스다 복지재단은 1976년 ‘베데스다 장애인 선교회’를 시작으로 만들어진 재단으로서 현재까지도 장애인과 그들의 가족을 위한 사회사업을 하고 있다. 베데스다 복지재단은 주간보호센터, 발달재활치료센터, 교육원을 운영하며, 그 밖에도 발달장애인들의 자립과 사회적응훈련을 돕는 소규모 단체들을 운영하고 있다.

이영구 대표는 베데스다 복지재단에서 장애인들의 직업 재활을 돕는 팀을 운영하며, 발달장애인들이 성인이 된 이후의 존중받는 삶을 위해서는 일자리가 필요함을 알게 되었다. 하지만 발달장애인들은 직업적으로 중증장애인에 속하기 때문에 그들을 위한 구체적인 방안이 마련되지 않으면 현실적으로 쉽지 않다는 것을 파악하게 되었다. 그러던 중 이영구 대표는 일본을 방문했다가 장애인 2인과 은퇴한 어르신 1인이 2인 1조의 고용모델을 운영하는 기업을 보고 아이디어를 얻었다.

“중증장애인도 돌봄이 역할을 하는 고령자와 함께 일하면 단순한 일은 할 수 있다는 것을 확인하고, ‘발달장애인과 고령자 2인 1조 고용모델’의 사회적기업을 만들었어요. 10명의 장애인은 장애 정도에 따라 2-6-2 비율로 구성했는데 장애 정도가 크지 않은 직원들이 그렇지 않은 직원들을 도울 수 있도록 했습니다. 또한, 체력적으로 약한 고령자는 신체 건강한 장애 젊은이들이 도와주고, 섬세한 부분에서는 고령자가 지도하며 서로 보완하고 있습니다.” (고용노동부, 2019).

이러한 이영구 대표의 아이디어를 바탕으로, 더사랑은 고용 사각지대에 있는 장애인 취업문제를 해결함과 동시에 고령자들에게는 새로운 삶의 기회를 마련해주기 위한 발달장애인과 고령자 2인 1조로 함께

일하는 일터로 설립되었다.

또한, 이영구 대표는 발달장애인들이 장애인 중에서도 더욱 취업 대상에서 소외되고 있는 현실을 직시했다. 특히, 발달장애인을 자녀로 둔 부모와 가족들이 장애인 당사자가 성인이 되었을 때 자녀가 재가 장애인으로 평생을 살아야 한다는 사실에 절망하는 것을 보고 이러한 문제를 해결할 방법을 고민하였다.

“부모는 장애자녀를 낳았을 때 1차 충격을 받지만 그러나 그보다 더 큰 아픔은 자녀가 성장하여 특수 학교를 졸업하고 난 뒤에 사회에 적응할 수 없어 평생을 재가 장애인으로 살아야 한다는 상황에 직면했을 때입니다. 이것은 재가 장애인 부모가 겪는 2차 충격입니다. 재가 장애인 부모들의 소원은 장애 자녀보다 하루를 더 사는 것이라고 해요. 이 가정들의 고통을 보며 일종의 소명의식을 가지고 더사랑을 시작하게 되었습니다.” (고용노동부, 2019).

이러한 고민 끝에 발달장애인들이 사회의 구성원으로 함께 살아가는 방법으로 이들을 이해하고 인내하며 함께 일할 수 있는 돌보미를 고용하는 아이디어를 떠올렸다. 이러한 역할을 하는 돌보미는 고령자로 구성하고자 하였고 이는 고령자 근로지원인을 통하여 현실화 되었다. ‘서로가 서로에게 힘이 되고, 시너지를 발휘할 수 있는 모델’을 만든 것이었다.

이영구 대표는 이 모델을 통해 장애인과 비장애인이 하나가 되어 시너지를 내는 모습을 확인하였고 이러한 모델이 사회문제를 해결할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있다는 가능성을 보았다. 2010년 더사랑을 창업한 이후 10여 년간 현장을 운영하며 이러한 모델을 성과로 입증하고 많은 변화와 결실을 확인하였다. 이러한 모델은 더사랑을 작동시키는 비즈니스 모델이 되어 발달장애인의 일자리 창출을 통해 더 많은 장애인이 사회의 한 구성원으로 좀 더 나은 삶을 살 수 있도록 하는 사회적 미션을 달성하고 있다.

이영구 대표는 2020년 은퇴를 앞두고 조영화 대표를 더사랑의 후임으로 선정하게 된다. 조영화 대표는 음악 공연 예술 콘텐츠 기획자로서의 풍부한 경험을 바탕으로 2017년부터 더사랑과 함께 일하게 되었으며, 이러한 전문성과 리더십을 인정받아 2020년 대표로 취임하였다. 이후 본격적인 더사랑의 사업 개편에 착수하여 사업을 크게 ‘보킷(Bokit)’과 ‘굿패커(Good Packer)’로 구분하여 각각의 사업을 전문적인 영역으로 성장시키고 있다. 보킷(Bokit)의 대표 제품인 응급키트는 발달장애인들의 특성을 고려한 제품이다. 발달장애인들은 분류하고 정해진 공간에 넣는 것을 좋아하는 성향이 있다. 단순 반복적인 일에도 쉽게 질려하거나 피하지 않고 우직하게 맡은 일을 해내는데 이러한 발달장애인의 성향에 최적화된 것이 키트 조립이라는 판단을 하고 응급키트를 메인 아이템으로 선정하였다. 조영화 대표는 발달장애인들의 특성이 최대한 발휘될 수 있는 일을 꾸준히 찾아다니고, 이러한 특성을 전제로 한 새로운 제품을 개발하는 것을 경영의 우선순위로 두고 있다. 더사랑의 대표는 단순히 한 지역의 장애인 22명을 고용하는 회사를 넘어서서 우리 사회의 지적장애인과 자폐성 장애인의 고용문제를 해결하고자 하는 비전하에 더사랑을 운영하고 있다.

2. 환경(E) 측면

한국장애인고용공단 고용개발원의 ‘장애인 경제활동 실태조사’에 따르면 2021년부터 2023년까지 발달장애인들의 고용률을 전체 장애인과 비교를 했을 때 발달장애인들의 경제활동 참가율은 전체 장애인 인구의 경제활동 참가율과 비교하면 매년 낮은 것으로 나타났다(<표 9> 참조). 발달장애인의 경제활동 참가율은 2021년 30.1%, 22년 27.6%, 23년 27.2%로 지속적으로 감소하고 있다. 절대적인 실업률도 2021년 이후 감소하고 있으며 고용률은 2021년 대비 2022년은 25.5%, 2023년은 26.2%로 각각 2.5%p, 1.8%p 감소하였다. 이처럼 발달장애인의 경제활동 참가율이 낮은 이유는 발달장애인의 일자리 창출을 위한 장애인 의무고용 제도가 마련되어 있음에도, 고용의무를 갖는 기업들조차도 장애인을 고용하는 대신 부담금을 내며 장애인 채용을 피하는 경우가 많기 때문이다. 또한, 장애인들은 고용이 되더라도 최저

임금 이하를 받으며 일하는 경우도 많다. 이러한 발달장애인의 열악한 고용 현황은 소셜벤처 더사랑이 설립되고 운영되는 환경적 여건이 되고 있다. 더사랑은 발달장애인들에게 일자리가 필요하다는 사회적 가치를 달성하기 위한 목적으로 사업 활동을 시작하였다.

<표 9> 발달장애인의 경제활동 참가율(연도별 비교)

구분	2021년		2022년 하반기		2023년 하반기	
	전체	발달장애인	전체	발달장애인	전체	발달장애인
경제활동 참가율	37.3%	30.1%	36.0%	27.6%	35.4%	27.2%
실업률	7.1%	7.1%	4.5%	7.5%	3.9%	3.7%
고용률	34.6%	28.0%	34.3%	25.5%	34.0%	26.2%

자료 : 한국장애인고용공단 고용개발원(2024).

더사랑은 외부 기관이며 더사랑 창업자가 오랫동안 근무하였던 베데스다 복지재단과의 협력관계를 통해 경영 전략을 수립하고자 하였다. 뿐만 아니라, 더사랑은 기업 외부에 존재하는 다양한 정부 정책이나 지원 제도를 적극적으로 활용하였다. 더사랑이 활용한 제도에는 사회적기업 인증제도, 장애인표준사업장 인증제도, 소셜벤처 판별제도와 같은 것들이 포함된다. 각 제도의 주요 내용을 보면, 먼저 사회적기업 인증제도는 사회적기업으로 인증받은 기업에게 여러 혜택을 제공하는데, 거기에는 사회적기업이 일자리 창출을 위한 사업에 참여할 경우 참여자의 인건비를 지원하는 내용, 사회적기업이 전략기획, 회계, 마케팅 등 운영에 필요한 전문인력을 고용하면, 그에 대한 인건비를 지원하는 내용, 기술개발, 홍보 및 마케팅 등 경영능력 향상을 위한 사업비를 지원하는 내용, 사업주부담 사회보험료 일부를 지원하는 내용, 법인세·소득세 등에 대한 세금감면 등이 포함된다.

더사랑이 활용한 또 다른 제도인 장애인표준사업장 인증제도의 혜택에는 다음과 같은 내용이 포함된다. 기업이 장애인표준사업장으로 인증받으면 공공기관 우선구매 혜택을 받을 수 있으며, 소득세, 법인세의 감면 혜택을 받는다. 그뿐만 아니라, 인증을 받고 최초 소득이 발생한 과세연도와 그다음 과세연도까지 100%를 감면되며, 그다음 2년 이내 끝나는 과세연도에는 소득세·법인세의 50%에 해당하는 세액을 감면한다. 그 외에도 공공기관 입찰용 신용평가서, 기술평가서, 아파트 입찰 평가서의 수수료 비용 최대 50% 감면 혜택을 제공한다.

마지막으로 소셜벤처로 판별제도는 소셜벤처로 판별된 기업에 다음과 같은 혜택을 제공한다. 소셜벤처 기업의 성장단계별 특성과 목적에 따른 스타트업이 지원사업(보조금 등)과 직접적 재정 지원(임팩트 투자와 융자)으로 창업과 시장진입 기반을 조성할 수 있게 하고, 기반이 안정된 기업은 스케일 업을 위한 자금지원(운전·시설자금 등)으로 지속적인 성장을 위한 안정적 운영이 가능하도록 지원한다. 현재 6가지 사업이 있으며 사업별 세부 신청기준과 자격요건을 고려하여 제공하고 있다(<표 10> 참조). 이 외에도 시설공간 지원 제도가 있다. 정부와 민간분야에서 소셜벤처를 위한 유·무상의 전용 공간과 코워킹 스페이스 제공 등 다양한 지원 제도가 시행되고 있다. 단순한 공간 지원 이외에 시설대여와 보육, 교육 사업도 함께 지원한다. 또한, 소셜벤처의 혁신유인과 유지발전을 위해 기업의 성장단계에 따라 창업 활성화와 R&D기획 지원을 통한 아이디어 사업화, 정보, 네트워크, 판로, 자금 등을 위한 다양한 프로그램이 개설되어 지원된다. 더사랑은 이러한 각종 지원 정책 및 제도를 적극적으로 활용하여서 기업활동에 필요한 자원을 확보하고자 하였다.

<표 10> 소셜벤처 자금지원 사업 목록

사업명	주관(수행)기관	내용	지원 유형
소셜임팩트펀드	한국벤처투자(주) 외	모태펀드 출자기반 소셜벤처 투자 전용펀드	투자
중소기업정책자금	중소벤처기업진흥공단	일반 시중금리보다 저리대출	융자
사회적 가치기업 특별대출	KDB산업은행	사회적기업, 일자리창출기업 등 사회적가치 제고기업 대출상품	융자
소셜임팩트보증	기술보증기금	소셜벤처 전용 보증상품	보증
사회적기업 나눔보증	신용보증기금	(예비)사회적기업 대상 특례보증	보증
사회적 경제기업 특례보증	지역신용보증재단	사회적 경제기업 대상 보증	보증

자료: 소셜벤처스퀘어(2024).

3. 자원(R) 측면

더사랑은 창업자인 이영구 대표의 노력으로 설립되었다. 베데스다 복지재단에서 장애인 근로 관련 사업을 통해 발달장애인들에 대한 일자리가 절실함을 알게 되었다. 베데스다 복지재단에서 장애인 일자리를 위해 일하던 노하우는 더사랑 운영에 있어서 소중한 자원이 되었다. 그뿐만 아니라 더사랑 창업 이후에도 베데스다 복지재단과의 협력관계를 유지하면서 기업 운영에 필요한 인적·물적 자원을 확보하고자 하였다.

조영화 대표는 발달장애인의 일자리 창출 및 유지를 위해 외부 재정 지원 사업을 활용한 내부 자원 확보가 필수적임을 인식하고, 이를 위해 지속적으로 운영 시스템을 개선하고 노하우와 네트워크를 구축하였다. 이러한 노력의 결과로 더사랑은 사회적기업 인증, 장애인표준사업장 인증, 소셜벤처 판별제도 등 각종 제도와 지원 정책을 통해 기업 경영에 필요한 물적 자원을 확보하였다. 이렇게 확보된 물적 자원은 <표 11>과 같다. 표는 2021년부터 2023년까지 더사랑이 수령한 정부지원금 규모를 보여주고 있다. 이러한 정부지원금은 발달장애인 일자리 창출을 위해 더사랑이 구축하고자 하였던 고용 시스템을 안정화하기 위한 자금으로 투입되었다.

<표 11> 더사랑의 운영자금으로 활용된 정부지원금 규모(2021~2023년)

지원금 현황	구분		2021년	2022년	2023년
	정부 지원금	일자리창출사업	0원	0원	1,508,260원
		전문인력사업	24,000,000원	6,000,000원	0원
		사업개발비	15,000,000원	5,000,000원	0원
		사회보험료	6,386,200원	1,835,900원	0원
		정책자금	0원	0원	0원
		기타	374,310,300원	165,444,558원	156,543,640원
	합계		419,696,500원	178,280,458원	158,051,900원

자료: 사회적기업포털(2024).

더사랑은 확보된 자금을 활용하여 기업 내부에 축적된 역량과 핵심우위를 지속적으로 강화하였다. 전문 인력을 고용하여 더사랑의 서비스 품질을 높이기 위해 노력하였으며, 경영능력 향상을 위한 투자를 지속

하였다. 그 외에도 장애인표준사업장 인증을 통해 더사랑은 장애인 고용에 대한 사회적 인식을 개선하고, 이를 통해 더 많은 고객과 파트너를 확보하고자 하였다. 이러한 과정에서 더사랑은 베데스다 복지재단과의 협력 관계를 계속 유지하였으며, 이를 통해 발달장애인 일자리 창출에 필요한 인적 자원을 확보하고 기업의 핵심 역량을 강화하였다.

4. 메커니즘(M) 측면

더사랑의 이영구 대표는 더사랑을 존재하게 하고 작동되게 하는 원리를 발달장애인과 고령자가 함께 일하는 것에 두고 있다. 더사랑은 발달장애인은 사회성 향상을, 고령자 직원은 삶의 활기를 되찾으며 상호 이익, 상생의 시너지 효과를 기대한다. 더사랑 직원들은 오전 9시부터 오후 1시까지 일하는 오전반과 오후 2시부터 6시까지 일하는 오후반으로 나누어 하루 4시간씩 근무하고 있다. 이곳에서 발달장애인을 ‘청년직원’으로 고령자를 ‘시니어 선생님’으로 부른다. 시니어 선생님은 청년직원 2명과 파트너가 된다. 대부분 은퇴한 고령자들로 구성된 근로지원인인 시니어 선생님들은 청년직원과 동료이자 친구로 지내고 있다.

“시니어 선생님들은 오랜 기간 쌓아온 사회경험으로 청년직원들과 편안하고 능숙하게 친밀감을 쌓아 나갑니다. 덕분에 청년직원들이 업무에 차질이 생기지 않고 제품의 완성도를 높일 수 있습니다” (조선미디어 더나은 미래, 2023).

물론, 더사랑의 조직 구성원들 사이에도 발달장애인과 함께 일하는 것에 익숙하지 않은 비장애인 스태프들의 어려움이 있다. 하지만 발달장애인과 비장애인이 함께 시너지를 내며 일하는 조직 문화를 만들기 위해 비장애인 스태프들 역시 노력을 게을리하지 않는다. 비장애인 스태프들은 자신 이외에는 관심이 없는 발달장애인 동료들과 일하면서 교감하고 이해하고 기다려주는 등 발달장애인 동료들과 지속적으로 소통하고 협력하기 위해 발달장애인 특성 및 소통방법, 긴급상황 대처 등에 대한 지속적인 교육을 통하여 안전한 근로환경이 될 수 있도록 노력을 하고 있다. 이런 어려운 상황을 극복하고 지속적으로 안정된 발달장애인 근로자들의 일터를 위해 고령자 시니어 선생님들과의 2인 1조 모델은 많은 도움이 되고 있다. 더사랑에는 60~70대 중반까지 총 10여 명의 근로지원인인 고령자 시니어 선생님들이 근무하고 있다. 은퇴하신 선생님들에게는 새로운 도전에 대한 즐거움이 있고, 발달장애 직원들을 세심하게 살펴줌으로 인해 더사랑의 지속적인 성장이 가능하였다. 소통에 어려움이 있는 발달장애인들에게 시니어 근로지원인들은 업무를 하며 지속적인 상호작용을 통해 소통의 자극을 준다. 발달장애인 직원들은 시니어 근로지원인들과 일하면서 그들의 배려를 통해 교감하며 소통에 대한 지속적이고 반복적인 학습을 하게 되며, 공동의 작업을 통해 기다릴 줄 알고 약속을 지킬 줄 알며 상대에 대한 예의와 상호작용 또한 학습하게 된다. 시니어 근로지원인들은 함께 하는 업무를 통해 소외감과 우울함, 외로움 등을 해소하고 발달장애인 직원들과 생활하면서 누군가를 돌보고 함께 하는 일을 통해 새로운 삶의 의미를 발견하며 활기있는 일상을 보내게 되었다.

“2인 1조는 정말 이상적인 조합이라 생각해요, 발달장애인을 많이 접해보지 못한 선생님들이 처음엔 조금 당황해 하시지만, 이내 직원들을 자식같이, 손주같이 잘 챙겨주시거든요. 너무 잘 챙겨주셔서 오히려 주의를 드리기도 해요, 손주나 어린이가 아닌 엄연한 동료로 대해주셔야 한다고요.” (조선미디어 더나은 미래, 2023).

더사랑의 이영구 대표는 ‘서로가 서로에게 힘이 되고, 함께 시너지를 낼 수 있는 모델’을 만들기 위해 고민했고 이는 현재의 더사랑의 ‘2인 1조의 안정적인 고용모델’로 자리 잡게 되었다. 이 모델을 통해 이영구 대표는 장애인과 비장애인이 하나되어 협력하는 모습을 확인했고 이것이 바로 예상을 뛰어넘는 사

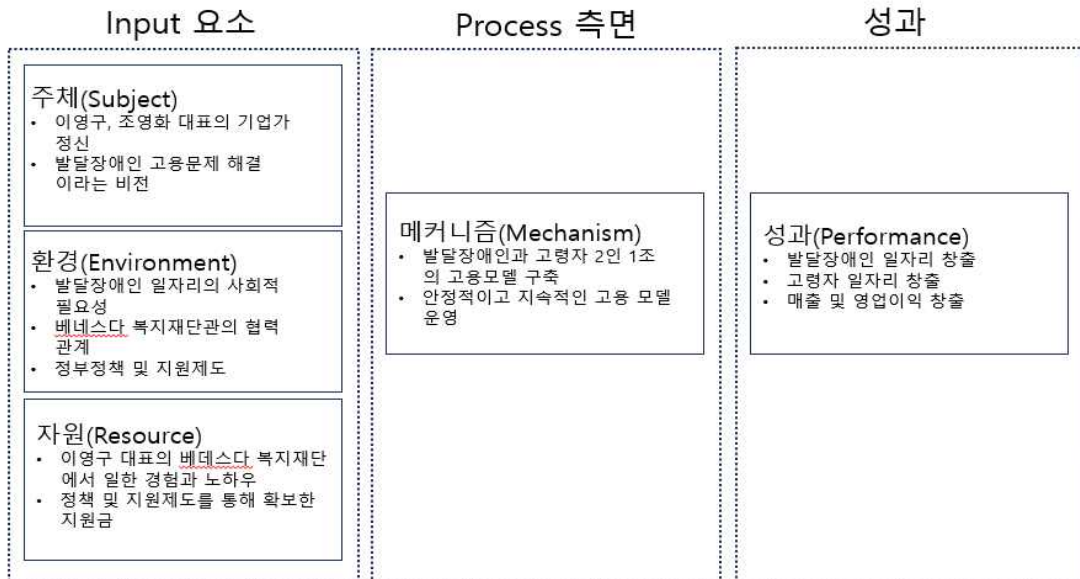
회문제 해결방안임을 깨달았다. 10년간 현장 운영을 통해 이를 입증하고 실제로 많은 변화와 결실을 확인했다. 이를 이어 조영화 대표 또한 더사랑의 '2인 1조 고용모델'을 통해 지속적으로 더사랑의 사업을 확장시키고 성장시키고 있다.

더사랑의 이영구 대표는 발달장애인을 위한 일자리 부족이라는 사회적 필요를 인식하고 장애인 고용 촉진을 위한 정부의 정책 및 제도라는 환경적 요인을 적극적으로 활용하였으며, 이를 통해 기업 성장을 위한 중요한 자원들을 확보하였고, 이를 기반으로 2인 1조 고용모델이라는 더사랑의 경영 메커니즘을 구축하고 실행하는 데 활용하였다. 그 결과 발달장애인의 일자리를 창출하고 그들을 위한 안정적이고 지속적인 고용기회와 제도를 제공할 수 있었다. 또한, 더사랑은 매출 및 손익의 측면에서도 지속적인 성장을 달성함으로써 발달장애인의 일자리 창출에 더 크게 기여할 수 있는 체제를 구축하였다.

5. 분석결과 종합

발달장애인 일자리 창출을 위한 소셜벤처 더사랑의 경영 사례를 SER-M을 통하여 분석한 내용은 [그림 4]와 같이 정리하여 볼 수 있다. 주체(S)인 이영구 대표와 조영화 대표는 발달장애인을 위한 일자리가 절실한 환경적 현실을 직시하였다. 그리고 베네스다 복지재단이라는 외부 기관과의 협력관계를 유지하면서도 각종 정부 정책과 지원 제도와 같은 환경(E) 요인들을 활용하여 기업 운영에 필요한 자원을 확보해 나갔다. 이로부터 주어지는 각종 자원(R)은 더사랑의 경영성과 창출에 있어서 핵심 역할을 하였다. 더사랑의 경영 메커니즘(M)의 핵심은 발달장애인과 고령자의 2인 1조 고용모델이라고 정리할 수 있다. 이러한 새로운 형태의 고용모델을 활용하여서 발달장애인을 위한 일자리 창출과 함께 고령자 일자리를 함께 만들고 있으며, 그뿐만 아니라 매출과 영업이익의 측면에서도 수익을 창출하고 있다.

[그림 4] SER-M으로 본 소셜벤처 더사랑 사례



V. 결론 및 토의

본 연구는 소셜벤처 ‘더사랑’의 사례를 통해 사회적 경제 주체 중 하나인 소셜벤처가 어떻게 발달장애인 일자리 창출이라는 사회적 가치를 성공적으로 달성하고 있는지를 살펴보았다. SER-M 프레임워크를 적용한 사례분석을 통해 주체인 기업의 대표가 발달장애인의 고용 문제 해결이라는 비전을 갖고, 외부 환경 조건인 정부 정책과 지원 제도 등을 활용하여 기업 경영에 필요한 자원을 확보하였으며, 이는 발달장애인 위한 안정적이고 지속적인 고용을 창출하는 메커니즘을 자리잡게 하였다. 더사랑은 이러한 메커니즘을 통해 발달장애인을 위한 일자리 창출뿐 아니라 영업이익을 창출하는 성공적인 성과를 달성하고 있다.

더사랑은 일반적인 벤처 기업이 아닌 사회적 목적을 추구하는 소셜벤처라는 기업형태를 취하였다. 소셜벤처는 기존의 사회적기업들보다 혁신성장성에 더욱 집중한다는 특징을 갖는다. 더사랑의 성과를 이끈 핵심 메커니즘인 ‘발달장애인과 고령자 2인 1조의 고용모델’은 이영구 대표가 일본을 방문했을 때 장애인과 은퇴한 어르신 2인 1조의 고용모델을 운영하는 기업을 보고 아이디어를 얻어 도입한 혁신적인 방식이었다. 이를 성공적으로 적용한 더사랑은 주체, 환경, 자원의 서로 다른 세 가지 차원이 복합적으로 작용하는 과정을 통해 이 모델을 사업화하고 실행하였다. 이러한 더사랑의 사례는 기존 사회적기업의 문제점과 한계로 지적되고 있는 정부의 지원에만 의존한 취약계층의 일자리 창출과 그 지원이 종료되면 독립적인 운영이 어려운 사회적기업들에게 이러한 한계를 극복하고 지속적인 운영이 가능할 방안을 제시하는 소셜벤처의 성공모델로서 의미가 있다.

사회적 경제의 각 주체들이 저마다의 방식으로 사회문제에 대한 해결을 위해 노력하고 있는 지금, 이 순간에도, 각 주체마다 한계점 또한 지적되고 있는 것이 현실이다. 급격하게 변화하는 사회적 경제 생태계 안에서 각 주체가 본질적으로 추구하는 사회문제를 더욱 현명하게 해결하기 위해서는 현재 보고되고 있는 사회적 경제에 속한 각 주체의 한계점을 보완하고 해결할 수 있는 정책들이 지속적으로 나와야 할 것이다. 사회적 경제에 속한 주체들이 이러한 정책을 통해 방향을 수정하고 보완하며 나아갈 때, 사회적 임팩트에 집중하여 본질적인 일을 할 수 있을 것이다.

하지만 소셜벤처 더사랑을 사례로 한 본 연구의 한계점 역시 존재한다. 본 연구는 발달장애인의 일자리 창출 문제 해결에 국한된 단일사례연구라는 점과 소셜벤처의 사업 유형 중 제조업에 기반한 사례라는 한계점을 지니고 있다. 이러한 본 연구의 한계점을 보완하고, 더 나아가 발달장애인과 더불어 살아가기 위한 질문들에 대한 답변을 다양한 시각으로 도출할 수 있는 역량 있는 연구자들이 나타나길 기대해 본다. 앞으로 많은 다양한 문제의식을 느끼고 있는 연구자들이 사회적 경제를 구성하는 주체들에 관한 지속적인 연구를 통해 문제점을 해결해 감으로써 더욱 완성되어가는 사회적 경제 생태계가 구축되기를 기대한다.

참고문헌

- 김경열. 2018. 「발달장애인의 직업생활에 관한 의미」. 『인문사회 21』, 9(3), 77-87.
- 김영춘. 2017. 「소셜벤처의 조직화와 제도화 과정에 대한 질적 연구」. 『한국창업학회지』, 12(5): 19-43.
- 김지훈, 조규선, 엄재근. 2023. 「ser-M 기반 안전보건경영시스템 메커니즘의 탐색적 연구-안전보건경영 시스템 구축 사례를 중심으로」. 『경영건설탐연구』, 23(4), 207-216.
- 김진영, 성창수, 조한준, 문강현. 2020. 「소셜벤처의 의사결정 프로세스에 관한 연구: 고요한택시 사례」. 『벤처창업연구』, 15(4), 83-96.
- 김청우, 최정철, 박기찬, 이승우. 2021. 「인천도시공사의 경영위기 극복과 뉴노멀시대의 역할」. 『Korea Business Review』, 25(), 243-278.
- 김형욱, 정승언. 2021. 「친환경 고부가가치 합성피혁 개발을 통한 해외진출: (주) 디케이앤디의 역설적 미션-“ser-M” 모형을 활용한 메커니즘기반관점으로 분석」. 『Korea Business Review』, 25(), 117-137.
- 고용노동부. 2019. 「같이의 가치」. <https://labor21.kr/webzine/vol34/sub0301.php> (인용일자: 2024-09-14).
- 고용노동부. 2022. 『장애인고용촉진 및 직업재활법』. 국가법령정보센터. <https://law.go.kr/법령/장애인고용촉진및직업재활법> (인용일자: 2024-10-04).
- 남용현, 김기룡, 송남영. 2017. 『발달장애인 고용 활성화 방안』. 한국장애인고용공단 고용개발원. https://edi.kead.or.kr/BoardType01.do?bid=1&mid=21&cmd=_view&idx=8495¤tPage=25&searchYear=0&searchField=0&searchString=(인용일자: 2024-09-15).
- 더사랑. 2024a. 「더사랑 연혁」. 더사랑 홈페이지. <http://www.thesarang.co.kr/#startline> (인용일자: 2024-09-04).
- 더사랑. 2024b. 「더사랑 연혁」. 더사랑 홈페이지. <http://www.thesarang.co.kr/#history> (인용일자: 2024-09-04).
- 더사랑. 2024c. 「안전키트」. 더사랑 홈페이지. https://bokit.co.kr/product/list.html?cate_no=81 (인용일자: 2024-09-05).
- 박노윤. 2021. 「발달장애인 일자리제공형 사회적기업의 비즈니스 방식에 대한 사례연구: 소셜벤처 ‘동구발’을 중심으로」. 『Korea Business Review』, 25(3), 101-128.
- 베데스다 복지재단. 2024. 『베데스다 복지재단 홈페이지』. <http://www.btsd.kr> (인용일자: 2024-09-24).
- 보건복지부. 2024. 『발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률』. 국가법령정보센터. <https://law.go.kr/법령/발달장애인권리보장및지원에관한법률> (인용일자: 2024-09-17).
- 사회적기업포털. 2024. 『사회적기업포털 홈페이지』. https://www.seis.or.kr/home/sub.do?menukey=7200&mode=view&ent_id=E201607557&rpt_ym=202304&pblnt_sn=8557&searchCondition3=%EB%8D%94%EC%82%AC%EB%9E%91&searchKeyword=%EB%8D%94%EC%82%AC%EB%9E%91 (인용일자: 2024-09-24).
- 소셜벤처스퀘어. 2024. 『소셜벤처스퀘어 홈페이지』. <https://sv.kibo.or.kr/BoardExecute.do?pageid=BOARD00004#anchor> (인용일자: 2024-09-20).
- 송승민. 2017. 『직업적 중증장애 학생의 사회적기업 고용을 위한 진로 및 직업교육 방안 연구』. 단국대학교 박사학위논문. <http://www.riss.kr/link?id=T14478051> (인용일자: 2024-08-20).
- 안세영, 임효숙. 2023. 「발달장애인 일자리 창출을 위한 사회적기업의 경영전략: SER-M 프레임워크를 활용한 베어베터의 브라보비버 사례 분석」. 『사회적가치와 기업연구』, 16(3), 61-93.

- 유승권, 박병진. 2017. 「베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업」. 『Korea Business Review』, 21(2), 1-31.
- 이광호, 강성률. 2021. 「장애인표준사업장 발달장애 근로자의 직업 성공 영향요인」. 『인문사회 21』, 12(4): 497-512.
- 이현정, 이창섭, 우소희. 2017. 「장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례」. 『Korea Business Review』, 21(1), 139-160.
- 정지훈, 고영희. 2023. 「국내 바이오제약 기업 성장 프로세스와 코로나-19 기회활용 전략: 셀트리온과 삼성바이오로직스 전략 메커니즘 비교 분석」. 『Korea Business Review』, 27(1), 27-52.
- 주동성. 2014. 『메커니즘 기반 관점: 통합적 경영을 위한 새로운 전략 패러다임』. 서울경제경영.
- 주동성, 문휘창. 2022. 『AI시대의 경영전략 -전략의 고수가 되는 비법』. 서울경제경영.
- 조선미디어 더나은 미래. 2023. 「발달장애인과 시니어가 함께 일하는 ‘더사랑’ 사업장 방문기」. 『더나은 미래』. <https://www.futurechosun.com/archives/76704> (인용일자: 2024-08-24).
- 조성혜. 2018. 「직업재활시설의 실태와 근로장애인의 노동법적 보호」. 『노동법논총』, 42: 351-396. 노동법논총.
- 주재욱, 조달호, 윤종진. 2018. 『서울시 소셜벤처 실태와 정책방향』. 서울연구원 정책과제연구보고서.
- 중소벤처기업부. 2021. 『2020 소셜벤처 실태조사 결과보고서』. <https://mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=81&bcIdx=1024729> (인용일자: 2024-08-25).
- 중소벤처기업부. 2024. 『중소벤처기업부 홈페이지』. <https://www.mss.go.kr/> (인용일자: 2024-08-27).
- 최용석, 백보현. 2020. 「사회적 혁신 기반 소셜벤처 생태계 활성화 전략」. 『벤처창업연구』, 15(3): 1-17. 벤처창업학회.
- 한국장애인고용공단. 2024. 『한국장애인고용공단 홈페이지』. <https://www.kead.or.kr/> (인용일자: 2024-09-02).
- 한국장애인고용공단 고용개발원. 2024. 『2023년 하반기 장애인경제활동실태조사』. <https://edi.kead.or.kr/BoardType01.do?bid=36&mid=220> (인용일자: 2024-08-26).
- 한정수, 최자영. 2021. 「소셜벤처의 이중가치 (경제적 vs. 사회적 가치)와 벤처투자가의 해석수준이 소셜벤처 투자의도에 미치는 영향」. 『한국창업학회지』, 16(4): 85-111. 한국창업학회.
- Angelswing. 2024. 『드론 데이터 플랫폼』. <https://angelswing.io/ko-kr> (2024년 8월 27일 조회).
- Borzaga, C., & Defourny, J. 2001. "From third sector to social enterprise". The emergence of social enterprise, 1-28.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. 2011. "Dual identities in social ventures: An exploratory study". Entrepreneurship theory and practice, 35(4): 805-830.

Abstract

Social Venture's Job Creation for People with Developmental Disabilities

: A Case Study of 'The Sarang' Using the SER-M Framework

Se-young An

Hyosook Yim

Creating employment opportunities for individuals with developmental disabilities is a significant issue in Korea, both for the individuals themselves and for society. Despite government policies that mandate employers to hire people with disabilities, those with severe developmental disabilities often remain excluded from the labor market. This study conducts a case study on a social venture, The Sarang, which addresses this challenge through innovative approaches. By applying SER-M framework to the case, which encompasses Subject (S), Environment (E), Resource (R), and Mechanism (M), this study uncovers the key factors and processes that contributed to The Sarang's successful performance on the job creation for people with developmental disabilities.

The analysis revealed that the CEO's understanding and strategic approach to individuals with developmental disabilities was critical in the Subject (S) dimension. In the Environment (E) dimension, the need for job creation along with government policies promoting disability employment played a significant role. In the Resource (R) dimension, resources secured through continuous improvement of operational systems and the establishment of know-how and networks were effectively utilized. These elements—Subject (S), Environment (E), and Resource (R)—converge to create the 'two-person team' management mechanism (M). The case of The Sarang offers valuable insights into innovative management strategies by social economy organizations aimed at creating employment opportunities for individuals with developmental disabilities.

Keywords: Developmental Disabilities Social Venture Social Enterprise Social Economy SER-M, Business Strategy

Journal of MECHANISM MANAGEMENT

Articles

Volume4, No.2
November 2024

Mechanism Analysis of Tesla Competitiveness by Growth Period

1

Ji Woong Choi

Social Venture's Job Creation for People with Developmental Disabilities:
A Case Study of 'The Sarang' Using the SER-M Framework

26

Se young An
Hyo sook Yim