

소상공인의 디지털 전환(Digital Transformation)은 실질적 성과가 있는가?

최은지*

가천대학교 경영대학원 경영학과, 겸임 교수

장문경**

가천대학교 경영대학 경영학부, 조교수

전성민***

가천대학교 경영대학 경영학부, 부교수

국문 요약

최근 정보통신기술의 발달로 인하여 디지털 전환의 발달이 활발하다. 특히나 이런 디지털 전환의 영향은 대기업에게만 주는 것이 아닌 소상공인들에게도 많은 영향을 주고 있다. 하지만 소상공인들을 대상으로 한 디지털 전환에 대한 연구는 적은 편이었기에 본 연구에서는 디지털 전환으로 인한 소상공인의 실질적인 성과가 있는가를 살펴보았다. 연구 방법으로는 보다 디지털 전환을 겪으며 소상공인들이 느꼈을 의사결정과 갈등의 현상을 파악하기 위하여 사례연구로 진행하였다. 연구 대상자로는 국내 대표 플랫폼인 N사에 디지털 전환 시스템인 스마트 스토어 개설과 라이브 커머스 등을 이용해 보고 싶었던 소상공인 여섯 팀을 제외하여 진행하였다. 소상공인 디지털 전환을보다 면밀히 과정 기록 및 도움을 주기 위하여 경기도에 위치한 G학교 경영학 학부생들과의 협업으로 진행되었다. 연구는 총 12주 정도 소요되었고 프로그램이 끝난 후 각 소상공인 대표들과의 심층면담을 진행하였다. 본 연구에서는 소상공인들 스토어의 매출 및 고객 유입수가 모두 현저히 증가한 것으로 보여줌으로서 실질적인 성과가 있음을 보였다. 면담에서는 소상공인들이 디지털 전환은 새로운 고객 유입 및 홍보와 연계된 고객을 맞이할 수 있는 환경을 위해서는 선택이 아닌 필수라고 언급하여 긍정적인 성과로 증명하였다.

핵심어: 소상공인, 디지털 전환, 라이브 커머스, 사례연구, 자영업

1. 서론

정보통신기술이 발전할수록 디지털 전환(Digital Transformation)의 물결이 거세지고 있다. 특히나 2020년 코로나 바이러스의 확산으로 인하여 온라인 커머스와 오프라인 커머스에는 많은 변화가 일어났다. 오프라인 커머스의 성장을 정체시킬 수 있었지만, 디지털 전환은 많은 소상공인들을 숨 쉴 수 있게 도와주었다. 본 논문은 디지털 전환에 대한 소상공인의 인식 및 성과를 살펴보고, 디지털 전환을 활성화하기 위한 향후 과제를 검토한다. 4차 산업혁명 시대의 등장으로 다양한 형태의 비즈니스모델이 등장하였다. 또한 기존 시스템이 파괴되면서, 사회 전반에

걸쳐 새로운 변화가 시작되었다 (최우재 외, 2018). 많은 국가와 다양한 기업들이 디지털 전환을 위해 많은 자본을 투자하였고 2018년에는 투자액이 이미 약 1조 3천억 달러에 이르렀다고 보고된다(Steven, 2018). 최근 자료에 의하면 2022년에서 약 2년 전후로는 디지털 전환을 위한 투자액이 6조 3천억 달러로 예상될 만큼 중요도가 높다. 하지만 기존 연구는 주로 대기업을 대상으로 한 분석이 많았다 (Nadkarni & Prügl, 2021). 하지만 개인과 기업 등 모든 영역의 디지털 전환이 되면서 디지털화를 통한 기업 운영의 혁신이 발견되었다. 이른바 소규모 자영업자였던 소상공인의 경우도 디지털 전환의 영향을 받기 시작하였다. 소상공인의 디지털 전환이란 규모가 작고 자본이 많지 않은 기

* eunleye@gachon.ac.kr

** mkjang@gachon.ac.kr

*** smjeon@gachon.ac.kr

업이라 할지라도 사업체의 홈페이지 구축부터 운영관리와 기업 홍보 등의 전반적인 기업의 활동에 프로세스를 개선시킬 수 있다는 것이다. 소상공인은 개인이 소유자이며 소수의 직원 혼은 1인 체제로 운영이 되고 비교적 매출이 적은 회사를 의미한다(빈봉식·박정기, 2002).

따라서 본 논문은 다음과 같은 연구 문제를 갖는다. (1) 소상공인의 디지털 전환으로 인한 실질적 성과가 있는가? (2) 소상공인은 이러한 디지털 전환을 어떻게 평가하는가? 이 문제에 답하기 위해 한국 소상공인의 디지털 전환을 지원하는 네이버 플랫폼 사례와 네이버 플랫폼은 사용한 소상공인들을 통해 알아보겠다.

II. 연구 배경

2.1. 디지털 전환과 소상공인

디지털 전환은 인공지능과 정보통신 등의 발전으로 인하여 산업 전반에 영향을 미치고 있고 나아가 비즈니스 모델을 변화시킨다(Verhoef et al., 2021).

디지털 전환이 제품과 서비스 등에 다양하게 적용되면서, 개인과 기업의 삶에도 많은 변화가 생겼다. 개인은 모바일 장비만을 통해서 언제든지 원하는 정보를 탐색할 수 있고 이를 통해 즉각적으로 경험과 혜택을 누릴 수 있다는 고객 경험을 얻을 수 있다. 제공자 또한 소비자의 참여를 증가시킬 수 있는 새로운 형태의 디지털 콘텐츠 서비스를 제공한다(Bharadwaj et al. 2013).

그럼에도 불구하고 소상공인은 디지털 전환 수용성이 상대적으로 낮은 실정이다. 디지털 전환은 인터넷 IT 기술을 쓴다는 것을 뛰어넘어 소비자에게 차별화된 경험과 가치를 제공하는 것에 의의가 있다. 또한 사업의 긍정적인 성과를 올리며 동시에 사업의 지속 가능성을 확장해야 한다(김용한, 2018). 이동길·유연우(2017)는 소상공인들의 디지털 포메이션 의도에 관한 연구를 하였다. 긍정적인 영향을 주는 요소로는 크게 개인화와 즉시 접속성, 상황에 기반한 제공성이라고 제안하였고 부정적인 요소로는 혁신에 대한 저항성과 비용, 기술적인 특성으로 언급했다. 하지만 소상공인의 입장에 디지털 전환에 대한 성과를 알아본 논문은 많지 않을 실정이다. 그러므로 본 논문에서는 소상공인의 디지털 전환에 중요한 역할을 하고 있는 N사의 서비스인 스마트 스토어, 라이브 커머스 등을 실생활에 가장 밀접하기에 디지털 전환으로 칭한다. 그에 따라 디지털 전환이 소상공인들에게 실질적인 성과와 있는지에 대한 연구 질문을 탐구하였다.

III. 연구방법

3.1. 사례연구

사례연구의 특징은 연구대상의 의사결정 방법과 실행을 하는 이유와 결과를 탐색하는 것이다(Schramm, 1971). 소상공인의 디지털 전환과정에서 겪는 다양한 갈등과 의사결정 등을 그대로 분석하여 지금까지 많이 다루지 못하였던 분야와 시사점을 발견할 수 있을 것이다. 소상공인들의 창업이나 디지털 활용은 연구자가 모든 통제를 하는 상황을 만들 수 없고 또한 현실감이 요구되는 강력한 특징이 있기에 사례연구 방법이 적합할 것이다(조병주, 1999). 사례연구 방법은 실제 생활의 현상을 파악하고 이해하기에 적합한 연구방법이라고 논의되었다(Yin, 2009). 따라서 사례연구 방법은 창업학 연구에 적합하고, 본 연구의 핵심 주제인 소상공인의 특성과 디지털 전환의 효과성을 탐색할 수 있는 연구방법이다. 본 연구에서 사례연구 방법을 채택한 것은 실증적인 차원에서 규명할 수 있다는 관점에서 접근하였고, 기존 연구에서 상대적으로 부족한 소상공인에 관한 사례연구가 의미 있을 것으로 판단하였다. 이에 본 연구의 목적을 달성하고자 소상공인들을 대상으로 질적 사례연구를 진행하여 심층 분석하였다.

3.2. 연구대상

본 연구는 대한민국 대표 플랫폼인 N사에 디지털 전환을 원하는 자영업자를 연구 대상으로 삼았다. 코로나 19로 인하여 디지털을 활용하는 소상공인이 많아 짐에 따라 N사는 디지털 전환과 관련된 다양한 강의를 제공하고 있기 때문이다. 디지털 전환 지원으로는 네이버 스마트 스토어와 라이브커머스인 쇼퍼라이브가 대표적이다. 이에 본 연구에서는 경기도 위치한 G학교 학부생들의 도움을 받아 기존에 디지털 전환을 시도하였었지만 실패하였거나 어려움을 겪는 일반 소상공인들을 찾아 지원하기로 하였다. 본 연구에서는 총 6팀을 섭외하여 프로그램을 진행하였다. 디지털 전환 프로그램은 약 12주 동안 운영되었다. 첫 번째 과정은 N사에 스마트 스토어를 개업 및 랜딩페이지 세팅을 하는 것이었다. 두 번째 과정은 홍보를 위하여 라이브 커머스를 진행하여 고객 유입 및 판매율을 높이는 것이었다. 조직 연구는 구조적 특성상 조직 수준의 변수가 구성원의 개인 변수에 영향을 받는다(손성철 외, 2013).

3.3. 연구방법

우리나라 소상공인들에 관한 집중적인 연구를 진행하고자 디지털 전환 활용 전후 데이터를 비교하고 심층 인터뷰를 활용하였다. 심층 면담을 위해 전화 인터뷰 및 대면 인터뷰로 진행되었고 2022년 11월 20일부터 남성 2명, 여성 4명에 대해 이루어졌으며, 1인당 약 한 시간 정도 진행되었다. 참여자들에게 편안하면서 자유로운 분위기를 이끌어 자료의 신뢰도를 높였다. 연구참여자들의 모든 구술내용은 사전 동의를 얻어 녹음하였고, 이를 기반으로 녹취록을 작성하였다. 본 연구는 ‘소상공인의 디지털 전환 활용이 실질적인 성과가 있을 것인가?’ 라는 뚜렷한 목적의 식으로 연구가 진행되었다. <표 1>은 면접대상자의 인적속성을 보여준다.

<표 1> 면접대상자의 인적 속성

아이디	성명	성별	연령	업종
#1	홍00	여	50대	식품 판매
#2	박00	여	30대	문구류 판매
#3	강00	남	30대	식품 판매
#4	이00	여	20대	공산품 판매
#5	배00	남	30대	식품 판매
#6	김00	여	30대	의류 판매

질문지는 초기 창업시작의 어려움과 디지털 전환의 성과에 대하여 작성되었고 사전에 참가자들이 생각해 볼 수 있는 시간을 확보하기 위하여 질문지를 미리 이메일로 발송하였다. 본 연구에서는 ‘소상공인 창업을 어떻게 시작하게 되었고 어려움은 없었는지?’, ‘디지털 전환을 알고 있었는지?’, ‘디지털 전환의 성과에 대하여 어떻게 생각하는지?’ 등의 질문을 중심으로 겪었던 어려움과 디지털 전환 성과 및 장점, 또한 디지털 전환이 극복해야 할 과제 등에 대하여 순차적으로 답하였다.

IV. 연구결과

4.1. 디지털 전환의 정량적 평가

네이버 D-커머스 리포트인 <그림 1>에 의하면(김지영, 2021), 소상공인에 대한 라이브 커머스인 쇼핑라이브의 효과를 보여주고 있다. 특히 규모가 큰 스토어 대비 작은 규모의 스토어들이 더 큰 매출 증가 효과를 보인다고 설명하였다.

· 사업자 규모별 쇼핑라이브 방송 후 일평균 판매액 & 판매량 변화



<그림 1> 네이버 D-커머스 리포트 (김지영, 2021)

본 연구에서도 소상공인과 함께 협업한 G학교 학생들의 최종 성과 발표 자료인 <그림 2>을 참고하면 뚜렷하게 증가됨을 알 수 있다. 판매량이나 판매액 뿐만 아니라 노출수와 클릭수의 상승이 도드라짐에 따라 홍보효과 역시 큰 것을 알 수 있다. 이는 소상공인들의 인터뷰에서도 언급하였듯이 가장 만족한 부분이기도 하였다. 특히나 기존에 홈페이지를 만드는 것을 부담스러워하거나 디지털 전환인 라이브 커머스에 대하여 어려움을 느꼈음에도 불구하고 높은 상승률을 보여준다.



<그림 2> G학교 소상공인 디지털 전환 프로그램 성과 발표

4.2. 디지털 전환의 정성적 평가

4.2.1. 소상공인이 디지털 전환 전에 우려했던 점

본 연구에서 참가자들은 전반적으로 디지털 전환을 이용하기 전에는 창업 자체에 어려움을 느꼈었고 디지털 전환을 이용할 수 있게 되었어도 그 자체에 거부감이 있었다. 소상공인들에게는 디지털 전환이라는 단어조차도 부담감이 있었고 이러한 기술을 일반적인 소상공인들이 이용하는 것에 의구심이 있었던 것으로 보였다.

- ‘디지털 전환’이라는 단어 자체도 생소하고 스마트 스토어나 라이브 커머스를 운영한다고 생각하니 막연히 어렵게만 느껴졌다. 내가 이런일을 할 수 있을까? 라는 의구심이 있었다. 오프라인으로 물건을 유통시키고는 있어서 사업자체는 어렵지 않았지만 디지털 전환은 다른 이야기라고만 생각했다.” (‘B’ 사 사례)

- 기존에 다른 직종의 일을 했었는데 코로나로 인하여 비자발적으로 일을 그만두게 되었습니다. 온라인 커머스에 관심이 있었는데 상품 사진을 이쁘게 찍어서 올리고 글을 쓰는게 부담스럽게 느껴졌어요. 또한 오프라인 매장을 구해야한다면 월세 같은 비용이 크게 느껴져서 걱정이 많았습니다. (‘T’ 사 사례)

4.2.2. 소상공인이 느낀 디지털 전환의 성과

참가자들은 디지털 전환을 통해서 많은 자신감을 가졌고 생존하기 위해선 디지털 전환은 선택이 아닌 필수라고 대답하였다. 디지털 전환으로 인해서 온라인 커머스 시장을 쉽게 이용하여 24시간 스토어를 열어둘 수 있고 그에 따른 인건비와 물리적인 비용의 절감 효과도 언급하였다. 또한 라이브 커머스를 통해 기존 고객보다 더 다양한 고객층을 접하고 홍보할 수 있음에 기대감과 만족감이 크다고 밝혔다. 또한 고객들과의 즉각적인 의사소통으로 인하여 소비자들을 더 이해할 수 있음을 장점으로 밝혔다.

- 다양한 연령대의 고객을 24시간 맞이할 수 있는 것이라고 생각합니다. 스마트 스토어를 통해 언제든지 방문이 가능한 상점을 개설하여 판매가 가능합니다. 오프라인 매장에서는 직원도 따로 뒤야 했고 시간도 물리적으로 오전 9시에서 길어야 저녁 8시 정도로 정해져있습니다. 하지만 요즘에는 밤이나 새벽에도 직원을 쓸 필요도 없이 매출이 증가 되고 있어서 굉장히 좋은 성과라고 생각합니다. (‘B’ 사 사례)

- 만들어 놓고 나니 관리가 어렵지 않았어요. 블로그를 작성하듯이 작성하여 상품 상세 페이지, 공지사항 등을 작성할 수 있어서 수정과 관리가 어렵지 않았어요. 오히려 고객들의 의견과 피드백을 바로바로 알 수 있어서 다음 상품 준비에도 수월했어요. (‘S’ 사 사례)

- 디지털 전환 중 하나인 라이브 커머스로 인하여 모든 상품을 사진 찍지 않고 오히려 직접 입고서 고객들에게 보여주고 소통하니 판매자 입장에서는 간편하고 소비자입장에서도 더욱 생동감 있고 좋아해 주십니다. (‘T’ 사 사례)

- 기존에 디지털 전환 프로그램을 유용하게 사용하기 전에는 고객 대상이 굉장히 한정적이었습니다. 하지만 지금은 고객 대상이 더욱 다양해지고 유입도 증가되었습니다. 이벤트를 여는 재미도 생기고 또 그 이벤트로 고객도 유입되니 선순환의 효과인 것 같습니다. (‘G’ 사 사례)

- 가장 큰 성과는 디지털 전환을 함으로써 1인 창업자 혼자서도 상품 운영 및 고객 관리, 홍보를 다 조율할 수 있다는 것입니다. 홍보는 무조건 자본이 많이 들 것이라고만 생각하였는데 오프라인 매장이었으면 한시간에 2-3명 고객을 접할텐데 라이브 커머스를 통해서 한시간에 수백명에 고객을 접할 수 있고 관리도 효율적이기에 디지털 전환은 무조건 필수라고 생각해요. (‘S’ 사 사례)

V. 결론

본 연구는 N사와 G학교의 협업을 통하여 소상공인 6팀을 대상으로 디지털 전환 프로그램에 참여한 6명의 소상공인을 대상으로 디지털 전환의 효과를 탐색적으로 규명하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 디지털 전환은 소상공인에 창업에 효과적인 도구이다. 창업에 엄두도 못내던 소상공인들이 개개인 누구나 조작성이 간편한 디지털 전환 사이트를 통하여 홈페이지를 제작할 수 있음에 막연하였던 창업이 가능하였다. 또한 오프라인에 매장이 없어도 창업이 가능해짐을 시사한다. 많은 비용을 지불하여 만들 수 있었던 개인 및 기업 홈페이지도 간략하게 만들어 고객들의 접근을 이뤄낼 수 있다.

둘째, 디지털 전환의 라이브커머스를 통하여 다양한 고객층의 유입을 만들 수 있고 스토어를 활발하게 운영할 수 있게 되었다. 홈페이지를 만든 것에서 끝난 것이 아닌 라이브 커머스를 통하여 시간대별로 다양한 연령층의 유입을 할 수 있는 홍보효과를 만들어냈다. 소상공인들의 디지

털 전환은 필수라고 증언하고 있다. 향후 연구에서는 소상공인의 디지털 전환을 위해 전국단위로 넓혀 일반화를 검증할 필요가 있다.

참고문헌

- 김용한(2018). 소상공인의 디지털 전환과 O2O 관련 이슈와 시사점. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 119-137.
- 빈봉식·박정기(2002). 소상공인 창업의 성공요인에 관한 실증적 연구. *중소기업연구*, 24(3), 135-158.
- 이동길·유연우. (2017). 국내 전통산업 소상공인의 디지털 전환 의도에 미치는 영향. *산업경영시스템학회지*, 40(4), 67-77.
- 조병주(1999). 사례연구방법의 창업연구 적용과 연구질문 개발. *중소기업연구*, 21(2), 139-159.
- 최우재·신제구·백기복(2018). 제 4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?. *Korea Business Review*, 22(3), 175-195.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V.(2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-48.
- Nadkarni, S., & Prügl, R.(2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341.
- Schramm, W.(1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford University Press.
- Steven, Z.(20180313). Why digital transformations fail: Closing the \$900 billion hole in enterprise strategy, Forbes, Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/orbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformation-s-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=3d0e2a877b8b>.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M.(2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901.
- Yin, R. K.(2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.