

소상공인의 창업 성공요인에 대한 정성적 연구

Examining the Success Factors of Start-ups of Small Businessmen in Qualitative Perspective

홍한국*, 김복현**, 김철민***

동의대학교 경영정보전공*, 동의대학교 경영정보전공**, 동의대학교 e비즈니스전공***

Han-Kook Hong(honghk@deu.ac.kr)*, Nog-Hyeon Kim(kabpu04@naver.com)*,
Chul-Min Kim(kcm@deu.ac.kr)***

요약

최근 경제위기의 여파로 국내 산업에서 소상공인이 차지하고 있는 비중은 전체 사업체 중 86%를 차지할 정도로 소상공인 창업은 매년 증가하고 있으나, 1년 내 40% 정도 폐업하는 등 사업의 성공률은 낮아 소상공인의 사업 성공률을 높이기 위한 다양한 방안을 살펴 볼 필요가 있다. 소상공인의 창업 성공에 대한 대부분의 선행연구들은 소상공인의 성공 및 성장에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 확인하는 것에 집중하고 있다. 이러한 기존 연구는 대부분 정량적 분석이며, 실제 사례연구 등의 정성적 분석은 학술논문에서는 찾아보기 힘들다.

본 연구에서는 소상공인의 창업 성공에 대한 광범위한 사례를 분석한 후, 유형 별로 대응방안을 도출하고 이를 토대로, 소상공인이 창업하는 준비 과정에서 적절하게 대응할 수 있는 실용적 교훈을 제시하였다.

■ 중심어 : | 소상공인 | 창업 | 소셜네트워크서비스 | 소셜커머스 | 기업형슈퍼마켓 |

Abstract

Though start-ups by small businessmen are increasing year by year, the success rate of start-ups have been low. Accordingly, it is necessary to look at various ways to improve the success rate of start-ups by small businessmen. Most previous studies on the issue have focused on identifying influential factors that lead to the success and growth of start-ups by them, mostly based upon quantitative perspectives. Few has approached with qualitative perspective such as actual case studies in academic papers.

In this study, after analyzing a wide range of successful cases of start-ups by small businessmen, we will develop countermeasures by business types and suggest practical lessons that can be appropriately utilized in starting a new small business.

■ keyword : | Small Businessmen | Start-ups | SNS | Social Commerce | SSM |

I. 서론

창업의 시작은 완벽한 준비를 전제로 해야 하지만 최

근 우리나라는 경제위기의 여파로 인해 조기퇴직 후에 창업을 하는 경향이 많으며 대다수의 사람들은 대박의 꿈을 이룬 사람들의 이야기를 들으면 누구나 창업을 하

* 본 연구는 2019년 동의대학교 교내연구비(과제번호: 201902020001)에 의해 수행되었음.

접수일자 : 2019년 09월 30일

수정일자 : 2019년 11월 04일

심사완료일 : 2019년 11월 04일

교신저자 : 김철민, e-mail : kcm@deu.ac.kr

면 무조건 돈을 벌 수 있다는 착각을 하게 된다[1]. 소상공인 창업은 매년 증가하고 있으며, 2014년을 기준으로 국내 산업에서 소상공인이 차지하고 있는 비중은 전체 사업체 중 86% 정도를 차지하고 있다[2]. 이처럼 소상공인 창업의 증가로 인하여 우리나라 정부는 소상공인 창업 및 육성을 강화하기 위한 정책적인 시도를 계속적으로 하고 있다[3]. 그러나 소상공인의 경우 1년 내 40% 정도 폐업하는 등 사업의 성공률이 낮다[4]. 전국 20~39세 성인남녀 300명을 대상으로 창업에 대한 인식을 조사해본 결과, 응답자의 25.3%가 '고려해봤다'고 답했고, '적극 고려해 봤다'는 응답도 6.4%로 나타나 전체응답자의 1/3이 창업에 관심이 있는 것으로 조사됐다. 그러나 2014년 12월 조사한 '벤처기업 실태조사'를 보면 스타트업 창업은 매년 늘어나고 있지만 성공률은 1%에 불과한 것으로 나타났다[5].

따라서 소상공인의 창업 성공률을 높이기 위한 다양한 방안을 살펴보는 것이 필요하다. 소상공인의 창업 성공에 대한 대부분의 선행연구들은 소상공인의 성공 및 성장에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 확인하는 것에 집중하고 있다. 선행연구에서는 소상공인의 창업자 특성 혹은 기업이 정신을 사업체의 성장에 영향을 주는 핵심적 요인으로 언급하고 있다[6]. 소상공인은 사업체의 규모가 작고 소유와 경영이 분리되지 않아 경영과정에서 의사결정을 주체적으로 내리게 된다. 또한 조직적이고 체계적인 경영관리가 힘들고 자본조달의 한계로 인해 환경변화에 영향을 많이 받는다. 이러한 환경적 요인으로 창업자의 경영상 의사결정이 중요한데, 경험이나 자질 등과 같은 창업자의 특성이 경영상 의사결정에 영향을 미치기 때문에 사업 성공의 핵심적 요인으로 보고 있다[6]. 또한 Lumpkin and Dess[7]는 혁신성 및 진취성과 같은 기업가정신을 환경적 변화에 대응하여 새로운 경쟁력을 만드는 특성이기 때문에 소상공인의 성공에 필수적인 영향요인으로 보았다. 이처럼 소상공인의 창업 성공에 집중되었던 기존 연구의 한계점은 대부분 정량적분석이며, 실제 사례연구 등의 정성적분석은 학술논문에서는 찾아보기 힘들다.

본 연구에서는 소상공인의 창업 성공에 대한 광범위한 사례를 분석한 후, 유형 별로 대응방안을 도출한다. 이를 토대로, 소상공인이 창업하는 준비 과정에서 적절

하게 대응할 수 있는 실용적 교훈을 제시하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1. 소상공인의 정의

우리나라에서 소상공인이라는 용어는 1997년에「소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법」이 제정되면서 일반화 되었으며, 3년 뒤인 2000년 12월에 또 다시 개정되면서 소상공인에 대한 법적인 정의를 내리게 되었다. 소상공인이란 소기업 중 상시근로자가 10명 미만 사업자로서 업종별 상시근로자 수 등이 [표 1]의 기준에 해당하는 자를 말한다[8].

소상공인은 개인 사업체 및 비법인 단체를 기업형태로 운영하기 때문에 현대기업의 본질과는 달리 사회적 상호작용을 하는 기관이면서 동시에 소유의 사적 경제기구라 할 수 있다. 따라서 현대사회에 존재하고 경제적 기능을 수행하고 있으면서도 전통적인 사적 기업속성을 지니는 이중적인 본질을 가지고 있다고 할 수 있다[9].

표 1. 소상공인의 범위

구 분	소상공인 범위
광업, 제조업, 건설업, 운수업	상시근로자수 10인 미만
그 외의 업종	상시근로자수 5인 미만

자료: 「소기업 및 소상공인 지원을 위한 특별조치법」제2조 제 2호(정의) 및「동법시행령」제2조 제1항(범위)

2.2. 소상공인의 창업 성공 요인

소상공인 창업의 성공은 성공적인 창업과정의 추진과 창업 이후 사업체의 효율적인 운영을 의미하는 포괄적인 개념으로 규정할 수 있다. 소상공인의 창업 성공에 영향을 주는 요인들은 매우 다양하고 관련된 많은 변수들이 있다. 정종희[10]는 기존 소상공인 창업의 성공 요인과 관련하여 진행된 연구 내용들과 창업도우미, 소상공인 자영업 컨설팅, 청년창업 지도멘토 등 그 동안 참여한 소상공인 대상 지원사업과 컨설팅 실무 경험을 바탕으로 중요도가 높다고 판단되는 경영자의 자질, 창업과정, 마케팅 활동, 창업 및 운영비용, 그리고 입지 특성 등과 같은 대표적인 요인 및 그에 따라 도출된 19개의 세부 변수들을 중심으로 살펴보았다. 창업성과에

대한 주요 영향 요인들은 창업가의 개인적 요인, 사회 환경적 요인 그리고 정부 정책요인 등으로 구분될 수 있다. 개인적 요인으로는 창업가의 혁신성, 성취욕구, 창의성, 위험감수성, 자기효능감, 통제 위치 등 창업가의 심리적 특성들이 연구되었다. 사회 환경적 요인으로는 창업에 대한 사회적 인식, 창업지원기관 활용도, 멘토 유무, 성공사례 학습, 업종별 특색 등이 검토되었다. 또한 창업을 장려하고 지원하는 정부 등의 창업지원 제도 또한 주요 영향 요인으로 탐구되었다[11]. 이와 같이 창업성과에는 다양한 요인들이 영향을 미치며, 주요 선행연구들을 정리하면 [표 2]와 같다.

표 2. 창업성과 요인에 대한 선행연구

연구자	성과에 대한 영향변수들	종속변수
Gnyawali & Fogel[12]	정부정책, 사회경제적 조건, 창업 경영기술, 재무적지원,	창업성과
Lumpkin[7]	기업가정신, 환경적·조직적 요인	
정종희,조지운[10]	경영자 자질, 운영비용, 입지 특성	
김남표,권영주[11]	창업가 혁신성, 성취욕구 등	
윤종덕[13]	기업가특성, 전략, 자원, 조직특성	
신유섭[14]	창업보육, 창업교육, 커뮤니케이션	
이병권[15]	자기효능감, 창업교육, 경제적요인, 사회적 인식, 정부정책	
오재우,이동형,강진구 [16]	준비구성, 창업교육, 자금지원, 다른 경력, 조절변수(준비시간)	
박재환, 안태우[17]	기업가정신 : 진취성, 혁신성 등	
박성희[18]	개인 성격, 창업자금 등	
이강현,이호택 [19]	창업지원, 창업가정신, 창업역량	
유래현 [20]	경영자역량	
윤기섭,박정섭 [21]	경영자역량	

III. 유형별 성공사례 분석

본 장에서는 소상공인의 창업관련 학위논문, 공공기관 및 연구소 등에서 발표된 성공사례들을 살펴보고 주요 유형이 SNS 활용, 공동 인프라 활용 및 SSM과의 상생 등 3가지로 구분되어 유형 별 주요 내용을 소개하고 시사점을 제시하고자 한다.

3.1. 유형1; SNS 활용

3.1.1 성공 사례

2010년 까지는 마케팅 능력이 부족한 소상공인은 홍보효과와 단골고객 확보를 위해 소셜커머스 업체의 할

인쿠폰을 마케팅 수단으로 활용하였다. 초기에는 성공한 소상공인들이 많았지만 소셜커머스 업체가 영업장의 수용능력에 대한 고려 없이 무리한 쿠폰판매를 강요하는 사례가 빈번하여 폐업하는 사례도 발생하기도 하였다. 이후 소상공인은 할인쿠폰보다는 고객과의 소통을 목적으로 페이스북, 블로그, 트위터 등의 SNS(Social Network Service)를 마케팅 수단으로 활용하기 시작하였다[22].

3.1.1.1 월향

3.1.1.2 고재영빵집

2007년에 창업하였지만 이후 오랜 경기악화와 극심한 경쟁 때문에 월 매출이 300만 원대로 급감하였다. 협소한 매장규모 때문에 프랜차이즈빵집으로 변경도 안 되고 재취업도 어려운 상황이 되어, 고재영 대표는 창업 2년 전부터 이용하던 SNS를 마케팅 도구로 활용하여 동네빵집으로 생존할만한 매출신장을 이루는 것을 목표로 정하였다. SNS마케팅 전략은 '우리 농산물로 만든 웰빙빵을 전국에 배달하며 이웃과 소통하는 착한 동네빵집'을 핵심메시지로 정하고, SNS채널을 활용해 이웃들에게 핵심메시지를 적극 알리고 소통하여 얻은 신뢰를 매출로 이어지게 만들자는 것이다. 전략을 실행하기 위해 우리 농산물로 건강에 좋은 웰빙빵을 만들고, 직접 배달과 택배로 전국에서 고재영빵집을 이용할 수 있게 하고, 이웃과 소통하며 조언과 참여를 받아들이고, 나눔과 봉사활동에 지속적으로 참여하였다. 모든 SNS채널을 활용하고 이를 기반으로 온라인 및 전통적인 매체까지 마케팅에 활용하는 통합 마케팅도 수행하였다.

고재영빵집은 SNS마케팅을 통해 '3만 여명과 소통하며 다양한 SNS인맥을 통해서 아이디어와 도움을 얻는 것', '신뢰할 수 있는 착한빵집'으로 셀프브랜딩한 것, 그리고 '월 매출 1,500만 원 이상' 이라는 세 가지 성과를 거두었다[24].

3.1.1.3 도나우블고기

도나우블고기는 2007년 창업 첫해에 의외의 매출성공에 고무되어 직영점을 2곳이나 더 개장하였지만 실

패하여 2014년부터 본점 한 곳만 운영하게 되었다. 월 매출 2,500만 원 달성과 서비스 매뉴얼 재정비 후 프랜차이즈 사업 재개라는 두 가지 목표를 설정하고 오픈라인 전문가의 컨설팅과 함께 페이스북과 팬클럽 프로그램을 활용한 마케팅을 시작하게 되었다. 단골고객을 늘려 매출을 신장시키기 위해 메시지 및 매체 전략을 수립하였다. 유통인구가 거의 없는 매장 입지 때문에 단골고객 확보가 가장 중요하여 페이스북과 연동되는 팬클럽 솔루션이라는 충성고객 관리프로그램을 이용하기로 하였다. '몸에 좋은 연탄불고기와 단골우대 이벤트가 있는 페이스북 잘하는 가게'를 핵심 메시지로 정하고 메시지 전략을 실행하기 위해 저렴한 가격에 몸에 좋은 불고기를 먹을 수 있는 가게, 추억의 연탄불 향기가 있는 가게, 좋은 재료를 사용하는 가게, 고기 양을 속이지 않는 정직한 가게, 고객의 눈높이에 맞춘 서비스가 있는 가게, 단골을 우대하는 이벤트가 있는 가게, 사장이 페이스북을 잘하는 가게로 변모시켰다. 메시지는 고객서비스와 페이스북을 이용해 확산하였고, 매장을 방문한 고객은 팬클럽 이벤트와 리마케팅으로 단골고객으로 전환시키는 활동을 전개하였다. 단골고객 데이터베이스를 특별 관리하여 단골매출 비중이 50% 이상 증가하였다[24].

3.1.2 시사점

SNS 이용자의 긍정적 인식에 따라 마케팅 콘텐츠나 기능들을 자사의 SNS 채널에 접목하여 홍보마케팅에 활용하려는 기업이 더 늘었다. SNS는 대기업·중견기업 뿐만 아니라, 지역 내 소규모 로컬 가맹점 및 점포, 매장의 중요한 홍보마케팅 채널로도 자리 잡고 있다. 기존의 대중매체 광고 대신 페이스북, 트위터, 유튜브, 카카오톡, 밴드 등 SNS 채널을 통해 제품이나 서비스에 대한 다양한 정보, 제품이나 서비스에 대한 실시간 피드백 등을 제공할 수 있어 호감도가 갈수록 높아지고 있다.

앞의 성공사례를 통해 소상공인 및 자영업자도 SNS를 활용하면 SNS를 사용하는 잠재고객을 실제고객으로 확보할 수 있어 경쟁력이 높아진다는 것을 알 수 있으며, 다음과 같은 시사점도 도출할 수 있다. 첫째, 소상공인은 누구나 SNS를 활용한 마케팅이 가능하다는 점

이다. SNS 플랫폼 활용능력 면에서 창업 전부터 철저하게 준비된 곳은 거의 모든 SNS 채널을 활용하여 성공적인 마케팅 성과를 거두었지만 자체역량을 전혀 갖추지 못한 곳도 외부 SNS 마케팅 전문가의 도움을 받아서 단기간에 단 하나의 SNS 플랫폼만으로도 SNS 마케팅을 효과적으로 수행할 수 있다. 둘째, SNS 마케팅의 핵심 성공요인은 오픈라인 매장의 콘텐츠, 즉 메시지라고 할 수 있다. 고제영빵집은 오픈라인 매장에서 신뢰할 만한 핵심메시지를 이미 개발한 상태에서 SNS 마케팅을 수행하였지만 도나우불고기는 SNS마케팅을 시작하면서 핵심메시지를 개발할 수 있도록 오픈라인 매장서비스를 개선시켜 나간 경우이다. SNS마케팅을 성공적으로 수행하기 위해서는 신뢰할만한 핵심메시지를 생산할 수 있는 제품과 서비스가 필수적일 것이다. 셋째, 소상공인을 배출할 수 있는 정부의 생태환경 구축이 필요할 것이다. 정보화마을과 소상공인 소셜클럽이라는 컴퓨터와 인터넷, SNS 생태환경 속에서 앞의 사례 업체가 성공할 수 있었다. 소상공인의 자생력 확보를 통한 서민경제 안정을 위하여 준비된 창업을 유도하는 정책에 반영하여 지속적으로 추진하는 것이 필요할 것이다. 마지막으로 지자체나 소상공인 관련 기관들의 SNS 플랫폼을 이용하는 것이다. 일례로 소상공인지원진흥공단 산하 전국소상공인지원센터 소속직원들은 개별적으로 블로그를 운영하면서 소상공인들과의 소통 창구를 확대해 나가고 있다. 블로그는 소상공인들의 현장의 목소리를 가장 빠르게 들을 수 있는 창구라고 할 수 있다.

3.2 유형 2: 공동 인프라 활용

3.2.1 성공사례

소상공인의 약점 중의 하나가 '규모의 영세성'이다. 소상공인들은 대부분 영세성 극복을 목적으로 조직화, 협업화를 한다. 이를 위해 점포단일화, 공동 구매와 배송, 공동 브랜드 사용 등의 공동사업을 진행하고 있다. 공동사업의 성공여부는 공동사업에 참여업체들이 얼마나 효과적으로 대량의 생산, 주문 및 판매 등 규모의 경제를 달성할 수 있느냐의 여부에 달려있다.

3.2.1.1 점포단일화

공동구매와 공동판매의 효과를 얻기 위해서 개별 소상공인들이 운영하는 점포를 합병하거나 새로이 자본 출자를 통해 단일화하는 것이다. 점포단일화의 사례는 소상공인의 과잉화로 인한 수익성 악화의 문제를 해소하고, 과잉 소상공인의 임금근로자화로의 전환을 가능하게 한다는 점에서 관심 있게 살펴볼 필요가 있다. 특히 소개되는 사례는 업체 스스로 성공을 만들어간 사례라는 점에서 의미가 크다.

대전중앙그릇도매상가는 '93년 개장 당시 16개의 점포였으나 호객행위 등 과당경쟁이 심해지고, 상가입구에 입지한 점포에 매출이 집중되자 공동광고비, 임대료, 전기세, 관리비 등의 납부를 거부하는 사태까지 이르는 상황에 직면했다. 점포의 집단화를 통해 얻고자 했던 효과가 오히려 역효과를 낳은 결과이다. 이에 2년 만에 당시까지 살아남은 5명의 점주들이 망한 점포를 인수해가면서 하나의 점포로 통합함으로써 활로를 찾게 되었다. 5명의 점주들은 통합된 400평 규모를 하나의 점포로 운영하기 위해 임기 1년씩의 회장직을 맡고, 나머지는 직원처럼 근무하면서 월급을 받고 연말정산을 통해 이익을 배분하는 시스템으로 전환하여 공동구매 효과를 얻었을 뿐만 아니라 차량운송비와 종업원의 수를 40명에서 16명으로 줄여 인건비를 대폭 절감하는 효과를 보였다. 2011년에는 인근 훈수타운에 150평 규모의 분점을 마련하였고 '상당' 사업에도 주도적으로 참여하여 전국 50여개 그릇점포들과의 공동구매 및 독자브랜드로 경쟁력을 확보하는 성과를 거두었다[25].

기존 점포의 합병을 통한 점포단일화 뿐만 아니라 점주들이 자본을 출자하여 공동수퍼마켓을 운영함으로써 월 10억 원의 매출을 올리고 있는 사례도 있다. 대전의 중앙시장 입구에 '07년 1월에 개장한 450평 규모의 대전마트는 서로 재래시장에서 각자 점포를 운영하던 5명의 점주들이 각각 3억 원씩의 자본을 출자하여 총 15억 원의 자기자금만을 가지고 점포단일화를 통해 성공한 수퍼마켓이다. 5명의 점주들은 현재 월급제 사원으로 근무하고 최고 연장자가 대표이사직을 수행하고 있다. 대전마트의 성공사례에서 주목되는 점은 점포단일화라는 점 이외에도 고객을 유입시키는 효과를 통해 대전마트가 위치한 중앙시장 내 다른 재래시장에게도 도

움이 되고 있다는 점이다. 이러한 효과는 대형유통점의 출점으로 어려움을 겪고 있는 것으로 알려진 사례와는 대조적이라 볼 수 있다[25].

또 다른 점포단일화 성공사례는 성수동 수제화타운이다. 서울 성수동에 위치한 수제화 생산 사업자들의 단체인 서울성동제화협회가 성수역 인근에 개설한 수제화 점포 공동매장이다. 2011년 6월에 오픈한 이 공동매장은 백화점 대비 40%나 저렴한 가격에 유명 브랜드 못잖은 품질과 디자인으로 소비자들의 눈길을 끌어 월 평균 매출액이 8,000만원에 이를 정도로 인기가 많다[25].

3.2.1.2 공동구매·배송(수퍼마켓협동조합)

한국수퍼마켓협동조합은 중앙정부와 지자체 그리고 자부담으로 중소유통물류센터를 건립하여 공동구매와 공동배송 등이 가능해짐으로써 규모의 경제에 의한 비용절감 효과를 얻고 있다. 제주의 경우 매입단가를 15% 절감하였고, 광주 경우는 30% 절감하여 연간 매출이 2배 이상 증가하였다. 수원의 경우는 매입단가를 20% 절감하여 매출이 30% 증가하는 성과를 거두었다. 특히 제주의 수퍼마켓협동조합은 자사상품인 '코사우유' 개발을 통해 동일한 가격으로 판매할 수 있도록 가맹점들에게 공급함으로써 소비자들로부터의 신뢰도를 높이는 기회를 제공하여 월 6,000만 원의 매출을 달성하였다. 그리고 광주와 수원의 경우는 조합원출자금을 받지 않고 수퍼마켓 상인들의 상호회에서 공동물류센터를 활용할 수 있도록 하고 있다[25].

3.2.1.3 공동브랜드 사용(세탁백화점, 카포스)

세탁백화점은 전라남도 광주에 소재한 5개의 세탁소가 개별 세탁소를 경영하면서 '세탁백화점'이라는 공동브랜드와 '세탁은 과학이다'라는 캐치프레이즈를 내세워 기존의 영세세탁소와는 차별화된 가격과 서비스로 업체별 200~350%의 매출향상을 가져오며 성공을 거두고 있는 자발적 협업사례이다. 세탁백화점이 성공을 거둔 요인으로는 첫째 공동구매로 비용을 줄이고 적은 비용으로 공동광고를 하고 2013년부터는 공동작업장을 사용하는 등의 협업을 통한 상호이익이 상당히 크다는 점이다. 둘째는 긴밀한 커뮤니케이션을 통한 정보공

유와 신뢰구축이다. 협업에 참여한 세탁백화점 사장들은 협업 이전부터 친목모임을 갖고 있었는데, 이 모임에서 세탁업에 관한 문제점과 개선방안에 관한 정보가 공유되고 서로의 강점을 확인하면서 자연스럽게 공동브랜드 이야기로까지 진전되게 되었다[25].

카포스는 영세자동차정비업체들이 대기업의 정비 프랜차이즈에 대항할 수 있는 정비 서비스를 제공하고자 하는 목적으로 정비사업체들의 연합체인 한국자동차전문정비사업조합연합회가 만든 자동차정비 공동브랜드이다. 카포스 회원사가 되면 '카포스'라는 공동브랜드를 사용할 수 있는데, 사업장에 카포스회원사 마크를 부착하고 정찰 가격제에 의한 공동서비스를 실시해 고객들에게 신뢰를 줄 수 있었다. 그런데 카포스의 성공은 정비보다는 부품에서 더 두드러진다. 모비스의 '순정부품' 판매가 카포스 브랜드의 부품판매에 밀릴 정도가 되었기 때문이다. 이렇게 될 수 있었던 이유는 정비업체들이 부품대기업의 횡포에 맞서 이익을 지키려는 의지가 강했던 것과 함께, 카포스 브랜드로 사용하는 부품이 모비스 등의 '순정부품'에 비해 품질이 전혀 떨어지지 않는 우리나라 부품기업의 실력에도 기인한 바가 크다고 볼 수 있다[25].

3.2.2 시사점

그동안 대부분의 소상공인들은 중견기업에 비해 수익성이 낮은 이유는 자체브랜드를 보유하지 못하고 OEM방식으로 거래기업에 납품하거나, 외부브랜드 상품에 낮은 마진을 붙여 유통하는데 그치고 있기 때문이다. 이제는 '공동브랜드'로 수익성을 높이고 있다.

사례기업의 공동인프라 사용으로 성공을 거둔 요인으로는 첫째 협업을 통한 상호이익이 상당히 크다는 점이다. 공동구매로 비용을 줄일 수 있고 적은 비용으로 광고를 할 수 있고 2013년부터는 공동작업장 사용으로 고정비를 절감하고 그리고 프랜차이즈처럼 가맹비를 지불하는 것도 아니며 공동구매에 대한 대가로 수수료를 떼지도 않는다. 또한 세탁백화점처럼 참여하는 점포들이 더 늘어나 공장직거래가 가능해지면 더 많은 비용을 줄일 수도 있고 필요한 노하우도 전수받을 수 있다. 둘째는 긴밀한 커뮤니케이션을 통한 정보공유와 신뢰구축이다. 협업에 참여한 사장들은 협업 이전부터 친목

모임을 갖고 있었다. 이 모임에서 사업운영에 관한 문제점과 개선방안에 관한 정보가 공유되고 서로의 강점을 확인하면서 자연스럽게 공동브랜드 이야기까지 진전되게 되었다. 공동인프라를 사용한 이후에는 더 자주 만나고 더 많은 정보를 공유하게 되었는데 그냥 자주 만나면서 그때그때 역할 분담을 결정하고 필요한 사항들을 합의하였다. 이해관계가 부딪치는 사안에 대해서는 의견이 엇갈리기도 하지만, 친목모임 시절부터 신뢰를 쌓아온 덕분에 큰 분란이 일어나는 일은 없었다.

3.3 유형3: 기업형슈퍼마켓(SSM)과의 상생

3.3.1 성공사례

1996년 유통시장이 전면 개방되면서 대형마트 중심으로 유통시장이 성장했으나 2000년대 중반부터 SSM(Super SuperMarket)이 등장해 빠르게 확산되었다. 골목시장 인근에 대형 주차시설을 완비하고 각종 편의시설이 한 건물에 몰려있는 대형마트의 약진으로 소상공인들은 상대적으로 고객 흡입력이 약화되었다. 고객흡입력의 약화에 따른 고객감소는 상품회전율의 저하로 이어졌고 상품회전율의 저하는 구매량의 감소로 이어지며, 이는 상품의 가격경쟁력 저하로 이어졌다 [26].

3.3.1.1 증곡제일시장

신세계그룹(이마트 증곡점)은 2014년 5월 소상공인 시장진흥공단과 전통시장 지원방안에 대한 협의를 시작하여 2014년 7월에 소상공인시장진흥공단과 상생협약을 체결하였다. 증곡제일시장에서 상인들이 주로 취급하는 신선식품을 이마트 증곡점에서 취급하지 않기로 하고 공산품류는 이마트가 담당하기로 하였다. 신선식품을 전통시장 상인이 맡도록 양보한 것이 각자 경쟁우위의 역량을 발휘하는 발판이 됐고 전체적으로 증곡제일시장의 경쟁력이 높아져 고객이 늘어나면서 시너지를 보이는 사례가 되었다. 또한 시장에 있는 참기름 판매상점들이 협동조합을 만들어 공동 생산 및 판매하는 '아리청정 참기름'을 이마트에서 판매해 상인의 소득 증대에도 기여하고 있다. 이마트는 2014년 8월에 전통시장 또는 인접한 자사 점포에서 전통시장과의 상생협

력을 위해 신선식품을 철수하기로 결정했고 2014년 10월 매장 리뉴얼을 완료한 뒤 그랜드 오픈하며 매장 안에 중곡제일시장의 신선식품 지도까지 설치하여 시장내 상점으로 고객을 유도하고 있다. 이후 중곡제일시장과 행사, 전단 등 공동 마케팅을 실시하고 있으며 이마트와 중곡제일시장의 상생협력은 지역경제 활성화 및 골목상권 상생에 대한 기업의 사회적 책임과 역할 수행, 그리고 일회성 이벤트가 아닌 실질적이고 지속적인, 진정성 있는 상생 노력의 일환으로 이루어지고 있다[25].

3.3.1.2 미국 LA 길모어파머스마켓

LA에서 가장 오래된 전통시장 중 하나인 LA 길모어 파머스마켓은 현대적 쇼핑몰인 더그로브를 유치해 현대적 패션상품과 전통시장의 수공업품 및 농식품의 조화를 통해 경쟁력을 높였다. 파머스마켓은 이제 단순한 전통시장이 아니고 현대와 전통이 만나 스토리를 만들어 쇼핑을 넘어 관광명소로 거듭난 사례로 잘 알려져 있다. 더그로브는 인근 부지를 확보하여 전문상점 쇼핑몰, 영화관 등을 입점시켜 대도시 고객을 파머스마켓으로 유인하는 전략을 세웠다. 새로 개발된 지역에는 고급레스토랑, 고급의류점, 영화관 등이 자리 잡고 있으며, 분수대나 산책로 등 여러 가지 볼거리가 있어 구경오는 가족단위 방문객이 많았다. 주머니가 가벼운 젊은 층이나 노인층은 이곳에서 구경을 하거나 영화를 본 후에 전통시장에 가서 푸드코트에서 저렴한 식사를 즐길 수 있다. 특히 신선한 과일이나 치즈를 구입하여 샌드위치를 만들어 먹기도 하고 전통시장 내에는 다양한 치즈, 피클 등을 팔고, 다른 데서는 쉽게 찾을 수 없는 매우 다양한 종류의 상품들을 팔고 있어 상품경쟁력이 있다. 매우 깊은 상품구색의 와인들과 신선한 과일을 날개로 구입할 수 있는 것도 파머스마켓의 경쟁력이라 볼 수 있다[26].

3.3.1.3 스페인의 메르까도

대형 SSM인 메르까도는 시장입구를 단일화하여 모든 고객들은 하나의 출입구를 이용하도록 한다. SSM을 가기 위해서는 시장 출입구를 지나가야만 한다. 또한 진입하는 동선에 상인들 점포를 배치하여 유동고객을

유입하기 위함이다. 메르까도 1층에는 시장상인 점포만 허용하고 1층의 점포는 치즈, 육류, 생선 등 신선식품류 위주로 상품이 구성되었고 2층에도 과일 등의 상인점포를 배치하였다. SSM에서는 상인이 취급하는 상품은 최대한 중복하지 않도록 상품구성을 하고 상품이 중복될 시에는 포장하지 않은 1차 식품은 판매하지 못하도록 하였으며, 날개로도 판매하지 못하도록 상인자치회와 합의하였다. 의무 휴무제 및 영업시간 규제 등이 없으며, SSM점장을 포함한 상인회에서 영업시간 및 휴무일을 정한 후 시장문을 닫는다[26].

3.3.2 시사점

98% 이상의 전통시장이 백화점이나 대형할인점의 이용반경 내에 입지하여 생존을 위한 경쟁에 직면해 있고 건물이나 시설이 물리적으로 노후하여 도시미관을 저해하고 안전상의 위험에 노출되어 있다[27]. 따라서 소상공인의 성공에 필요한 전략 중의 하나가 기업형수퍼마켓(SSM)과의 상생이다. 중곡제일시장, 미국 LA 길모어파머스마켓 그리고 스페인의 메르까도의 상생의 주요 성과는 고객 흡입력의 강화와 가격 경쟁력의 제고이다. 소상공인의 입장에서 시장 내에 고객의 신뢰가 높은 대형마트의 유치는 고객 흡입력을 제고시켜 시장 내 유입고객을 증가시키고 고객유입의 증가는 상품판매량을 증가시킨다. 이는 상품회전을 및 상품매입량의 증가로 이어져 소상공인들에게 구매파워를 기반으로 한 가격경쟁력의 기반을 제공한다.

IV. 결론

본 연구는 대부분 정량적 분석인 기존 연구의 한계점을 고려하여 소상공인의 창업 성공에 대한 광범위한 사례를 분석한 후, 유형 별로 대응방안을 도출하는데 목적이 있다. 유형 별 대응방안은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 소셜커머스의 활용이다. SNS 플랫폼 활용능력 면에서 창업 전부터 월향, 고재영 빵집 그리고 도나우 불고기 사례처럼 철저하게 준비된 곳은 거의 모든 SNS 채널을 활용하여 성공적인 마케팅 성과를 거두었지만 자체역량을 전혀 갖추지 못한 곳도 외부 SNS 마케팅

전문가의 도움을 받아서 단기간에 단 하나의 SNS 플랫폼만으로도 SNS 마케팅을 효과적으로 수행할 수 있다. 그리고 각 지자체나 소상공인 관련 기관들이 소상공인들의 SNS홍보를 지원하기 위해 SNS 플랫폼 구축에 발 빠르게 대응하고 있어 큰 도움이 되고 있다.

둘째, 공동인프라 활용이다. 공동인프라 활용의 목적은 '규모의 경제효과'를 극대화하는 것이다. 소상공인의 공동사업은 대부분 개별업체들의 영세성 극복을 목적으로 추진되므로 공동사업의 성공여부는 공동사업에 참여업체들이 얼마나 효과적으로 대량생산, 대량주문 그리고 대량판매 등 규모의 경제를 달성할 수 있는냐의 여부에 달려있다. 공동인프라 활용의 성과는 일례로 세탁백화점처럼 협업을 통한 상호이익이 상당히 크다는 점이다. 공동구매로 비용을 줄일 수 있고 적은 비용으로 광고를 할 수 있다.

셋째, 기업형수퍼마켓(SSM)과의 상생이다. 중국제일시장, 미국 LA 길모어파머스마켓 그리고 스페인의 메르카도 사레처럼 고객 흡입력의 강화와 가격 경쟁력의 제고가 상생의 주요 성과이다. 시장 내에 고객의 신뢰가 높은 대형마트 유치는 고객 흡입력을 제고시켜 시장 내 유입고객을 증가시키고, 시장내 고객유입의 증가는 상품판매량을 증가시킨다. 이는 상품회전을 및 상품매입량의 증가로 이어져 상인들에게 구매 파워를 기반으로 한 가격경쟁력의 기반을 제공한다.

본 연구를 통해 실무적인 측면에서 소상공인들에게 사업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 정보를 제공하여 사업체의 성공가능성을 높일 수 있는 시사점을 제공하였다.

본 연구의 대상이 소상공인 업종의 일부 성공사례이고 또한 제한된 자료로 성공요인을 일반화하는 데 한계를 갖는다. 향후 연구로는 소상공 기업의 업종별로 유형을 더 세분화하여 사례를 수집 및 분석하여 세분화된 유형별로 대응방안을 제시함으로써, 궁극적으로는 소상공인이 실제적으로 활용할 수 있는 성공사례 대응 매뉴얼을 제시하고자 한다.

참 고 문 헌

- [1] 이강현, 이호택, "정부의 창업지원사업이 창업가정신과 창업기업역량, 창업성과에 미치는 영향," 경영건설연구, 제19권 제1호, pp.43-55, 2019.
- [2] 정갑수, 설병문, "소상공인 지원제도가 경남지역 소상공인 경영성과에 미치는 영향," 벤처창업연구, 제11권 제2호, pp.221-232, 2016.
- [3] 성옥석, 박승락, "소상공인 창업자특성이 경영마인드 개선과 역량제고 및 성과에 미치는 영향," 대한경영학회지, 제28권 제2호, pp.581-599, 2015.
- [4] 남윤형, "소상공인 회전문창업 실태와 해법," 중소기업포커스, 중소기업연구원, 16-3호, 2016.
- [5] 성창용, 정호연, "예비창업자를 위한 창업성공요인 분석," 한국창업학회지, 제11권, 제1호, pp.149-167, 2016.
- [6] 나상균, "소상공인 창업자의 특성, 창업성공요인 및 창업성과의 구조적 관계에 관한 연구," 경영과 정보연구, 제35권, 제4호, pp.251-268, 2016.
- [7] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance," Academy of Management Review, Vol.21, No.1, pp.135-172, 1996.
- [8] 중소기업청, 전국소상공인 실태조사 보고서, 2013.
- [9] 박동수, "소상공경영의 연구명제 탐색," 창업-중소기업경영지원센터, 2000.
- [10] 정종희, 조지윤, "소상공인 성공창업요인 분석에 관한연구," 창업학회지, 제9권, 제2호, pp.137-159, 2014.
- [11] 김남표, 권영주, "소상공인의 창업준비성, 사회적지지, 정부의 창업컨설팅지원과 창업성과의 관계에 관한 연구," 한국창업학회지, 제13권, 제3호, pp.94-118, 2018.
- [12] D. R. Gnyawali and D. S. Fogel, "Environments for Entrepreneurship Development," Entrepreneurship Theory and Practice, 제18권, 제4호 pp.43-62, 1994.
- [13] 윤종덕, 창업기업의 성공요인에 대한 실증적 연구, 서경대학교, 박사학위논문, 2010.
- [14] 신유섭, 창업지원사업이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교, 박사학위논문, 2013.
- [15] 이병권, 창업동기 요인이 창업성과에 미치는 영향, 호서대학교, 박사학위논문, 2017.
- [16] 오재우 외, "창업준비성이 창업 초기기업 경영성과에

- 미치는 영향에 관한 실증연구,” 벤처창업연구, 제10권, 제4호, pp.67-80, 2015.
- [17] 박재환, 안태욱, “기업가정신과 창업준비가 사업성과에 미치는 영향에 관한연구,” 벤처창업연구, 제11권, 제1호, pp.39-47, 2016.
- [18] 박성희, *소상공인의 성격특성이 사업성과에 미치는 영향*, 숭실대학교 박사학위논문, 2016.
- [19] 이강현, 이호택, “정부의 창업지원사업이 창업가정신과 창업기업역량, 창업성과에 미치는 영향,” 경영컨설팅연구, 제19권, 제1호, pp.43-55, 2019.
- [20] 유래현, *중소기업 경영자의 역량이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문, 2016.
- [21] 윤기선, 박정섭, “소상인사업자 경영교육에 따른 기업가역량이 경영성과에 미치는 영향,” 물류학회지, 제27권, 제3호, pp.67-77, 2017.
- [22] 소상공인진흥원, *소상공인 2010년 겨울 호*, 2010.
- [23] 문정훈, 배미정, “SNS 통해 고객과 마음 소통 네트워크 ‘모색자 전략’으로 고비용 리스크 이겨내,” 동아비즈니스리뷰, 281호, 2016.
- [24] 장지남, *지역 소상공인의 SNS 마케팅 사례연구*, 인하대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2015.
- [25] 백필규 외, “소상공인 협업화 활성화 방안 연구,” 중소기업연구원, 2012.12호, 2012.
- [26] 소상공인 정책토론회, “소상공인 정책기관의 조직과 역할,” 자료집, 2017년 5월29일.
- [27] 이민정, 김양중, “할인마트의 거리, 규모, 상품유사도가 소상공인 이윤에 미치는 영향,” 한국지역개발학회 학술대회, Vol.2018 No.11, pp.187-202, 2018.

저 자 소 개

홍 한 국(Han-Kuk Hong)

정회원



- 1988년 : 고려대 통계학과(경제학사)
- 1990년 : KAIST 산업공학과 (공학석사)
- 2000년 : KAIST 경영공학과 (공학박사)
- 1990년 ~ 1996년 : 삼성경제연구소 선임연구원

소 선임연구원

- 1997년 ~ 1998년 : 삼성화재 과장
- 2000년 ~ 현재 : 동의대학교 경영정보학과 교수
(관심분야) : DEA, 데이터마이닝, CRM, 창업전략

김 녹 현(Kim-Nog Hyeon)

정회원



- 1989년 : 국립세무대학 내국세학과(전문학사)
- 2010년 : 부경대학교 세무관리학과(공학석사)
- 2017년 : 동의대학교 경영정보전공 수료
- 1997년 ~ 2000년 : 한국감정원

- 2000년 ~ 현재 : 나라감정평가법인 이사
(관심분야) : MIS, CRM, 창업전략

김 철 민(Chul-Min Kim)

정회원



- 1988년 : 연세대학교 경영학(경영학사)
- 1992년 : KAIST 경영과학과(공학석사)
- 2000년 : KAIST 경영공학과(공학박사)
- 1992년 ~ 1996년 : 한진그룹 교

통물류연구원(대한항공)

- 1997년 ~ 2004년 : 영산대학교 조교수
- 2005년 ~ 현재 : 동의대학교 정부경영학부 교수
(관심분야) : e비즈니스 전략, 공급사슬관리, 물류관리