

소상공인을 위한 디지털 플랫폼 전략

포용적 성장에서 플랫폼의 중요성

강형구

한양대학교 경영대학 파이낸스경영학과
공대 컴퓨테이셔널 파이낸스공학과 교수
Korea Business Review editor-in-chief

February 10, 2026

핵심 주장 (Core Thesis)

주장 (Claim)

디지털 플랫폼은 거래비용 절감, 신뢰 형성, 도구(tool)와 금융의 결합을 통해 포용적 성장을 견인하나, 역량 격차, 거버넌스 미비, 멀티호밍 부담 등 해결도 필요.

시사점 (So-what?)

따라서 전략은 단순한 '디지털 전환(Go Digital)'이 아닌, '플랫폼 포트폴리오 + 역량 강화 + 안전장치(Guardrails)'의 입체적 설계.

소상공인과 디지털 경제: 포용적 성장의 중요성

- OECD 국가에서 SME는 전체 기업 수의 약 99%를 차지. 경제 전체 부가가치 (value added)의 약 50-60% 기여¹.
- 이러한 소상공인의 성공은 단순한 경제적 과제를 넘어, 포용적 성장과 지역 사회의 복지(well-being)에 필수.
- 디지털 시대에 소상공인의 경쟁력과 성장은 디지털 플랫폼 활용 능력과 직접적 연결.
- 공공 및 민간 부문이 협력하여 소상공인의 **디지털 전환(digital journey)**을 촉진
→ 디지털 경제 접근성을 확대하고 포용적 성장에 대한 승수효과(multiplier effect) 창출.

¹World Economic Forum, 2025

소상공인의 디지털화 장애요인과 플랫폼의 역할

- 많은 소상공인은 제한된 자원과 전문지식 부족, 지역 시장을 벗어나기 어려운 문제 등으로 인해 디지털 전환에 어려움.
- 디지털 플랫폼은 진입 장벽을 낮추고 소상공인을 더 넓은 고객층과 연결함으로써 잠재적인 해결책 제공.
- 세계은행(World Bank)의 보고서에 따르면, **온라인 플랫폼은 인증 및 거래 비용을 낮추고 시장 진입을 촉진하여 소규모 기업에 특히 큰 혜택 제공.**
- 소상공인은 플랫폼의 인프라와 평판을 활용함으로써 소비자의 정보 부족 (품질이나 신뢰성 관련) 극복.
- 잘 설계된 플랫폼은 기업가정신(entrepreneurship)의 민주화를 가능 → 1인 기업조차도 대기업만 접근 가능했던 도구와 시장에 접근.

SMEs의 일자리 창출과 GDP 기여도는 디지털 전환을 통해 크게 증대

- Shopify의 2021 보고서: 전 세계적으로 **Shopify의 소규모 기업 판매자들이 약 500만 개의 일자리와 연간 4,440억 달러 이상의 경제 활동을 창출** (전년도 대비 45% 증가).
- 이 소규모 기업과 직원들을 모두 합하면, 전 세계에서 가장 큰 노동력을 구성할 정도 규모.
- YouTube 크리에이터 경제: 2023년 미국 GDP에 약 **450억 달러를 기여**, 43만 개의 정규직 일자리 지원.

디지털 플랫폼을 통한 소외계층의 경제 참여 확대

- 인도네시아에서는 앱 기반 서비스의 성장이 여성 소유의 소규모 기업들이 전자상거래와 배달 서비스에 참여할 수 있는 기회 제공.
- Gojek과 아시아개발은행(ADB)의 공동 연구: 소상공인의 **51.5%가 Gojek의 GoFood 플랫폼 덕분에 COVID-19 경제 위기를 극복할 수 있었다고 응답했으며**, 41.8%는 이를 통해 사업을 확장할 수 있었다고 보고함.
- 이러한 플랫폼은 노점상이나 가정 기반 창업자와 같은 **비공식 사업자들이** 물리적 거래가 제한될 때에도 사업을 지속할 수 있도록 진입 장벽을 낮추었음.
- 신흥 시장에서 자본이나 전문 지식이 부족한 마이크로 사업자들이 즉시 사용할 수 있는(plug-and-play) 기술 솔루션을 제공함으로써 빠르게 디지털 시스템에 참여 지원.

중소기업 디지털화의 한계와 디지털 격차

- SME 디지털 전환 과정에서 **디지털 격차(digital divide)**가 발생할 수 있다는 경고.
- 이메일이나 소셜미디어와 같은 기본적인 디지털 도구는 널리 사용 vs. 클라우드 컴퓨팅, 데이터 분석, AI 등 복잡한 기술 활용도는 낮음.
- 기술 부족, 자원 제한, 인식 부족 등 지적.
- 여러 개의 디지털 플랫폼을 동시에 관리하는 것이 중소기업에 부담, **소상공인 25%가 매일 6개 이상의 디지털 플랫폼을 관리하는 것이 시간과 자원을 소모한다고 응답.**
- 포용적 성장을 위해서는 기술 자체뿐 아니라, 중소기업의 디지털 전환을 지원하는 **교육과 지원 체계 구축이 필수.**

Platform Types / Stack: 소상공인 관점의 프레임워크

플랫폼 유형	스택 (Layer)	핵심 기능
Marketplace: 트래픽/인프라 (amazon))	1) Infra & Data	클라우드, API, 보안
Storefront SaaS: 독립몰 OS (shopify)	2) Commerce Ops	결제, 주문, 배송/CS
Orchestration Layer: Integration & Automation (Cross-cutting across all layers)		
Social & Discovery: 발견/전환 (meta)	3) Demand & Dist.	검색/추천, CRM
Creator: 콘텐츠/수익화 (youtube)	4) Trust & Gov.	리뷰, 사기탐지, 정책
On-demand: 로컬 매칭 (gojek)	5) Monetization	수수료, 광고, 금융
Fintech: 결제/신용 기반 (naverpay)	6) Fintech Infra	금융 인프라 레이어

Missing Link: Orchestration

- **파편화의 비용 (Fragmentation Tax):** 다수 채널(배민, 쿠팡, 네이버 등) 운영에 따른 '엑셀 지옥' 및 재고 불일치 위험 상존.
- **연결의 가치 (Integration):**
 - **Data Sync:** 단일 대시보드에서 온/오프라인 및 멀티채널 재고/주문 실시간 통합.
 - **Process Unification:** 주문 수집 → 발주 → 배송 → 정산의 전 과정 일원화.
- **자동화와 확장성 (Automation):** 단순 반복 업무(송장 입력 등)의 자동화로 인력 의존도 절감 및 휴먼 에러 차단.
- **주요 플레이어 (Key Players):** Shopify, Square, Toast (Global); 사방넷, 캐시노트, 토스비즈니스 (Korea).

Episode A: 동네 식당의 생존과 성장 (Local Restaurant)

- **Discovery:** 지도/검색 서비스를 통한 지역 리스팅 및 리뷰 관리 최적화.
- **Conversion:** 배달 플랫폼 활용 및 간편 주문 시스템 도입으로 주문 전환율 제고.
- **Trust:** 플랫폼 기반의 분쟁/반품 처리 및 투명한 평점 관리.
- **Finance:** 빠른 정산(Fast Settlement) 및 매출 채권 기반 운전자본 확보.

시사점 (Punchline)

포용적 성장은 단순한 '온라인 판매(Online Sales)'가 아닌, '현금 흐름(Cash-flow) + 회복탄력성(Resilience)'의 확보.

Episode B: 1인 브랜드의 글로벌 도약 (Global Expansion)

- **Awareness:** YouTube/Short-form 콘텐츠를 활용한 국경 없는 브랜드 스토리 전파.
- **Storefront:** Shopify 등 도구를 활용한 독립적 브랜드 자사몰(D2C) 구축.
- **Marketplace:** Amazon 등 글로벌 마켓플레이스를 추가적인 판매 채널로 활용하여 규모 경제 달성.
- **Risk Control:** 자사 고객 리스트(Owned Audience) 자산화를 통한 플랫폼 의존도 축소.

시사점 (Punchline)

플랫폼은 강력한 '발사대(Launchpad)'이나, 지속가능성은 '자산화(Owned Asset)' 전략에 좌우.

Episode C: 마이크로 셀러의 '신뢰 장벽' 돌파 (Trust Barrier)

- **Problem:** 인지도가 낮은 신생/소규모 판매자에 대한 소비자의 구매 기피 현상.
- **Solution:** 플랫폼 제공 신뢰 도구 활용 (인증 마크, 검증된 리뷰, 에스스로/보상, 사기 방지 시스템).
- **Evidence:** 가드레일/신뢰 메시지 및 실증적 신뢰 효과 데이터와 연결.

시사점 (Punchline)

신뢰 기능은 규제 비용(Compliance Overhead)이 아닌, '**시장 접근 인프라(Market Access Infrastructure)**'.

플랫폼 설계 원칙 (Platform Design Principles)

- **온보딩 마찰 최소화 (Reduce Friction):** 템플릿, 교육 프로그램, 운영 대행 옵션 등을 통한 진입 장벽 제거.
- **판매자 콕핏 제공 (Merchant Cockpit):** 주문, 광고, CS, 정산 내역을 한곳에서 통합 관리하는 대시보드 구축.
- **신뢰 우선 설계 (Trust-by-Design):** 사기 탐지(FDS), 반품 분쟁 자동화, 투명한 운영 정책 수립.
- **금융 포용성 (Financial Inclusion):** 대안 신용평가(Alternative Scoring), 빠른 정산, 선구매 후지불(BNPL) 사다리 제공.
- **증거 기반 개선 (Evidence-based Iteration):** 통합 성과 지표(Aggregated Impact Metrics)의 측정 및 공개를 통한 지속적 개선.

플랫폼 확산의 역설: 진입장벽↓ vs 운영부담↑

포용적 성장 메커니즘 (Why)

- **진입장벽 완화:** 인증/거래비용을 낮추고, 더 넓은 고객층과 연결
- **플랫폼 신뢰(평판):** 정보비대칭(품질/신뢰) 문제 해결
- **민주화:** 대기업급 도구/시장에 접근

현장 제약 (Pain points)

- **디지털 격차:** 기본 도구는 확산 vs. 클라우드/데이터/AI 활용은 낮음
- **멀티호밍 부담:** 소상공인 25%가 매일 6개+ 플랫폼 관리. 시간/자원 소모

가드레일 & 실행 포인트 (How)

- **역량 강화:** 교육/멘토링 + 원스톱 지원체계(온보딩, 콘텐츠/광고, CS, 정산)
- **리스크 최소화:** 부정거래/어뷰징 완화를 위한 FDS와 조건 설계
- **증거기반 정책:** 성과를 지속 모니터링/평가하여 프로그램을 개선

Shopify 사례: 중소기업의 글로벌 성장 촉진

- 온라인 스토어 템플릿, 결제 처리 시스템, 클라우드 인프라 → 1인 사업자도 전문적 온라인 매장으로 글로벌 판매.
- 판매자 커뮤니티는 2021년 기준으로 **총 4,440억 달러의 글로벌 매출을 창출**하고, 약 500만 개의 일자리를 직접 지원하는 등 큰 경제적 파급 효과.
- **“Shopify 효과”**, 소규모 창업자들이 대기업과 비슷한 규모의 경제적 힘을 가질 수 있음 입증.
- 독립 브랜드들이 실제 소매점을 가지지 않고도 국제적인 규모 성공 사례 다수 존재.
- 소규모 기업도 과거에는 불가능했던 **글로벌 시장 진출과 빠른 성장을 달성**.

Amazon 사례: 중소기업의 글로벌 진출과 규모 확장

- 풀필먼트 바이 아마존, 결제 서비스, 방대한 고객 트래픽을 활용하여 전 세계 수백만 소비자들에게 접근 가능.
- 2023년 Amazon에서 중소기업들은 **45억 개 이상의 제품을 판매**, 이는 매 분당 평균 8,600개.
- 국내뿐 아니라 해외 고객에게도 접근, 2023년 미국 중소기업 판매자들은 **130개국에 3억 3천만 개의 제품을 수출**하여 전년 대비 27% 증가.
- 특히 일자리 창출 효과, Amazon에서 활동하는 미국 중소기업들이 약 **180만 개의 일자리 창출**.
- 단일 디지털 마켓플레이스가 중소기업의 **글로벌화와 규모 확장**을 촉진, 소규모 가족 경영 업체도 초국가적 기업(micro-multinationals)으로 발전.

YouTube 사례: 소상공인 창작자의 글로벌 성장

- Oxford Economics 연구, 소규모 사업자의 **83%가 YouTube가 비즈니스 성장에 필수적이라고 응답**, 84%는 이를 통해 새로운 고객층에 접근 보고.
- 2023년 미국에서만 YouTube의 크리에이터 생태계는 GDP에 약 **450억 달러를 기여**하고, 43만 개 이상의 일자리를 지원, 이 중 대부분은 개인 콘텐츠 제작자와 소규모 창작팀에서 창출.
- 소규모 콘텐츠 창작자들이 직원 고용, 콘텐츠 제작 및 상품 판매 등을 통해 성공한 사례가 많음.
- **글로벌 가시성, 수익 창출 도구, 낮은 진입 장벽**(스마트폰과 인터넷 연결만 있으면 됨), 창의적 분야의 소상공인이 비즈니스를 구축하기에 강력한 플랫폼.

Meta 사례: 소상공인을 위한 소셜미디어 마케팅과 판매

- Facebook 페이지나 Instagram 프로필과 같은 무료 도구를 사용하여 상품을 전시하고 지역사회와 상호작용.
- 특히 Instagram 쇼핑(상품 직접 태그 및 앱 내 판매 가능)과 Facebook Shops와 같은 기능이 추가되어, 소상공인의 소셜미디어 기반 전자상거래 촉진.
- Meta 플랫폼의 주요 장점은 **높은 발견 가능성(discoverability)**, 소상공인은 고비용 광고 대신 소셜 콘텐츠, 해시태그 및 공유 등을 통해 저비용으로 고객을 유치.
- Facebook 사용자 중 70%가 매주 지역 비즈니스 페이지를 방문하고, 매일 최소 2억 명의 Instagram 사용자가 비즈니스 프로필을 방문할 만큼 고객 노출 가능성이 큼.

TikTok 사례: 소상공인의 바이럴 마케팅과 소셜 커머스

- 강력한 알고리즘 덕분에 지역 소상공인의 제품 시연이나 스토리가 순식간에 바이럴 현상이 되어 큰 수요 창출.
- TikTok은 이를 활용하여 앱 내 직접 제품 판매가 가능한 **TikTok Shop**을 출시, 소셜 커머스 플랫폼으로 급성장하여 2024년 미국에서만 신규 구매자 1,190만 명 확보.
- 2024년 미국에서 TikTok Shop의 활성 판매자는 **50만 명 이상**, 소셜 커머스 시장에서 빠르게 입지 확대.
- Oxford Economics 보고서, TikTok은 미국 내 **700만 개 이상의 기업을 지원**하고, 약 **242억 달러의 GDP 기여** 및 **22만 4천 개의 일자리 창출** 효과를 가져옴.

Gojek 사례: 인도네시아 소상공인의 생존과 성장 지원

- 2021년 초 기준, GoFood는 인도네시아 전역에서 288,000개 이상의 상점들과 협력하며, 이중 상당수는 가족이 운영하는 소규모 식당이나 길거리 음식점임.
- 매장 규모가 작거나 지역적 한계가 있던 소규모 음식점들이 스마트폰 앱을 통해 신규 고객에게 접근할 수 있는 기회 제공.
- 팬데믹 기간, GoFood 상점들의 절반 이상이 플랫폼 덕분에 경제적 위기 극복, 약 40%는 위기 속에서도 사업 확장 보고.
- 2021년 기준 Gojek 전체 생태계는 인도네시아 GDP에 약 18억 달러 기여, 전년 대비 60% 증가.
- 특히 여성 창업자들의 경제 참여 확대에 기여, 여성 주도의 가정 기반 음식점들이 물리적 매장이거나 마케팅 투자 없이도 소득 창출.

Kakao 사례: 소상공인의 디지털 전환과 단골 기반 성장

- 카카오톡 채널과 비즈니스 도구를 활용한 디지털 전환 프로그램 운영으로 고객 소통과 단골 관리 환경 제공.
- 대표 프로그램 '**프로젝트 단골**': 1:1 맞춤 교육, 채널 메시지 지원금, 온·오프라인 마케팅 지원을 통해 디지털 활용 역량 강화.
- 2022-2024 누적 기준 참여 소상공인 약 **6.6만 명**; 2024년까지 교육 및 특채널 개설 지원 약 **2,800명**, 신규 고객 유입 약 **73만 명**.
- 하위 프로그램 '**단골시장**': 2024년 누적 참여 시장 **212개**, 참여 상인 **2,005명**, 누적 단골 수 약 **58만 명**.
- 플랫폼 활용 역량을 내재화하여 단기 지원이 아닌 **지속 가능한 성장 주체**로 전환을 목표로 하는 상생 모델.

2

²Kakao Corp. (2025). 2024 Kakao ESG Report; 프로젝트 단골 단골시장 누적 참여 시장 212개(현재), 누적 참여 시장 111개 시점 참여 상인 매출 기여도 분석 연구.

Kakao 사례: 프로그램 포트폴리오와 성과

- **카카오클래스**: 소상공인 · 창업자 대상 교육 프로그램. 2024년 누적 참여자 **2,281명**; 기획전 매출 약 **1.9억 원**, 매출 증감률(입문 95%, 심화 450%).
- **제주 가치가게 디지털 서포터즈**: 대학생 멘토링 기반 1:1 마케팅 지원. 2024년 기준 채널 신규 개설 **18개 점포**, 만족도 **4.65/5**, 채널 친구추가 **7,166명**.
- **카카오쇼핑 '더하는 가치'**: 톡스토어 판매자 교육 · 기획전. 2024년 기획전 거래액 **13.8억 원**, 참여사 거래액 전년비 **82%** 신장, 채널 친구 수 전년비 **16만 명** 증가.
- 교육 · 마케팅 · 커머스가 결합된 **원스톱 성장 사다리** 구축으로 소상공인의 디지털 역량과 매출 동시 개선.

3

³Kakao Corp. (2025). 2024 Kakao ESG Report; 발표자료 언급 OECD D4SME(Digital for SMEs) 한국 유일 민간 파트너 활동.

사례 기반 한국 소상공인을 위한 정책적 시사점

- 디지털 인프라와 지원 프로그램 확장
- 디지털 기술 교육 및 문해력 강화
- 디지털 전환을 위한 재정 지원 강화: 디지털 전환에 필요한 장비 및 소프트웨어 구입, 디지털 마케팅 등
- 국내 플랫폼의 중요성 인식 및 글로벌 플랫폼에 대한 대안 촉진: 해외가 아닌 국내 플랫폼을 사용하도록 유도.
- 증거기반 정책: 지속적인 성과 모니터링 및 평가
- 플랫폼 생태계 수출 모형

혁신 금융서비스

중소상공인과 신파일러를 위한 혁신 금융서비스

네이버와 함께하는 사업자를 위한 다양한 금융 서비스로 확대해 나가겠습니다.

빠른정산

배송 시작 다음날, 대금의 100% 무료 정산
서비스 출시 후 **누적 정산금액 37조 3천억원**
소상공인 이자 비용 절감 효과 약 2,000억원
(*24.5월 기준)



스마트스토어 & 스마트플레이스 사업자 대출

금융이력·업력이 부족한 소상공인들의
대출 문턱을 낮추기 위해,
비금융데이터를 활용한
1·2금융권 제휴 신용대출 서비스 제공



반품안심케어

사업자들의 매출 상승에 기여하고 구매자와의
반품 분쟁을 줄이는 스마트스토어 셀러
전용 솔루션



후불결제

신용 이력이 부족해 카드 이용이 제한적인
신파일러들이 먼저 구매하고 나중에
결제할 수 있는 서비스



네이버 비즈니스 금융센터

사업에 꼭 필요한 정보를 한곳에 모아 놓은 서비스



반품안심케어 효과

박재성, 최형석 and 강형구 (2024) (% , DID + PSM controlled for)

반품안심케어 가입 상품의 전후 효과(A)	-15.6
반품안심케어 비가입 상품의 전후 효과(B)	-22.8
상품 및 시기별 특성을 통제한 효과(A - B)	7.2
<hr/>	
반품안심케어를 이용하는 판매자의 가입 상품 전후 효과(A)	-15.4
반품안심케어를 이용하는 판매자의 비가입 상품 전후 효과(B)	-29.0
판매자 특성을 통제한 효과 (A - B)	13.6

Naver ACSS Impact⁴

	Assuming <i>with</i> SSL	Assuming <i>without</i> SSL	Treatment effect
<i>With</i> SSL	15.1564 [0.9441]	14.1775 [0.3998]	0.9789 (0.0097)
<i>Without</i> SSL	17.6596 [0.9214]	15.2957 [0.3613]	2.3639 (0.0085)

⁴This table presents the treatment effect as assessed through a two-way switching regression analysis. The dependent variable is Sales Amount, a natural logarithm of sales amount in million Korean Won. Results are delineated based on assumptions “with-SSL” and “without-SSL.” The derived treatment effect is presented in coefficients while standard errors are enclosed in parentheses. The values in brackets represent standard deviations. 박재성, 장가영 and 강형구 (2024) *The Impact of Alternative Credit Scoring Systems on Small and Medium-sized Enterprises: Enhancing Financial Inclusion and Reshaping Regulatory Frameworks*

썬파일러에 대한 공헌

- 네이버페이는 AI 머신러닝빅데이터 기술에 대한 노하우와 소상공인의 영업을 지원하는 플랫폼에 기반하여 업계 및 사회 전반에선한 영향력을 전파하고자 노력
- 2020년 12월부터 2년간의 서비스 기간 동안 약 5,500여명의 스마트스토어 사업자에게 약 1,400억원의 대출이 실행.
- 특히, 대출 실행자 중 59%가 ACSS를 통해 대출 승인전환 및 등급상승을 통한 금리·한도 혜택을 받았으며, 업력 1년 미만의 초기사업자 비중도 20%.
- 금융위원회 혁신금융서비스로 지정 받아 운영 중인 소액후불결제 서비스는 금융이력이 부족한 썬파일러도 ACSS에 기반하여 대안적 결제수단을 이용하고 그에 따라 긍정적 금융이력을 생성할 수 있는 금융사다리 역할을 수행

Others



- 빅데이터/머신러닝 기반 FDS: 서비스 이용 진입장벽을 낮춤과 동시에 어뷰징 리스크를 최소화하는 가입조건을 설정하는 등 기술 기반의 상생 가치 노력 (직전 3개월 연속 월 거래건수 20건 이상, 반품률 20% 미만)
- 빠른정산⁵ 출시 이후 2024년 8월까지 40조원 이상의 정산대금이 빠른정산으로 지급. 그로 인해 약 1,800억원의 금융비용절감효과가 발생.
- 12만명 이상의 사업자가 빠른정산을 이용하였고, 이 중 90% 이상의 사업자가 영·중소 사업자에 해당
- 빠른정산의 소상공인 상생효과를 인정받아 네이버페이는 금융감독원으로부터 2023년 상생협력 증진 우수기관으로 선정
- 온라인 소상공인들의 시장안착을 지원하고 영업에 필요한 정보를 적극적으로 제공

⁵배송시작 다음날(결제 후 약 3일) 정산대금의 100% 지급

플랫폼과 국익

Kang et al. (2022)	Kang et al. (2024)	AI 중심의 국방 생태계
콘텐츠 및 서비스	앱 개발자	군사 단위 (항공기, 전차, 보병부대)
메타 정보	기술 파트너	데이터 통합자 및 분석가
앱 스토어	앱 스토어	국방 플랫폼 및 마켓플레이스
운영 체제	기초 모델 및 플랫폼	중앙집중형 AI 시스템(“스카이넷”형 통제 시스템)
클라우드	클라우드 서비스 공 급자	국방 클라우드 인프라
인프라	칩 제조업체	국방 하드웨어 인프라 (예: AI 최적화 프로세서, 네트워크 시스템)

References I

-  Kang, H.-G., Kang, C.-M., & Jeon, S. M. (2022). An innovative framework to classify online platforms. *The Journal of Information Systems*, 31(1), 59–90.
-  Kang, H.-G., Moon, A., & Jeon, S. (2024). Examining the generative artificial intelligence landscape: Current status and policy strategies. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 34(1), 150–190.