

# 디지털 플랫폼 참여 소상공인의 흡수역량이 시장 반응성에 미치는 영향에 대한 연구: 대리 학습과 경험적 학습의 조절 효과 분석\*

김주희 (국민대학교 혁신기업연구센터 연구본부장)\*\*

김영신 (서울신학대학교 글로벌비즈니스학부 조교수)\*\*\*

## 국 문 요 약

디지털 경제가 새로운 비즈니스 질서를 구축하고 새로운 가치 창출 수단으로 떠오르면서, 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인도 점차 증가하고 있다. 본 연구는 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인이 플랫폼 내에서 이루어지는 학습을 통해 시장 환경에 적절히 대응하고 성장에 필요한 전략 수립 및 실행하는 데에 도움을 받고 있는지 확인하고자 하는 목적을 가진다. 이를 위하여 본 연구는 이커머스 플랫폼을 이용하는 소상공인의 흡수역량이 시장 반응성에 미치는 영향과 플랫폼 내의 두 가지 학습의 유형인 대리 학습과 경험적 학습의 조절 효과에 대해 살펴보고자 하였다. 설문조사를 통해 가설을 검증한 결과, 디지털 플랫폼을 이용하는 소상공인의 흡수역량이 이들의 시장 반응성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조절효과 분석 결과, 플랫폼 내에서의 대리 학습이 흡수역량과 시장 반응성 간의 관계를 강화하는 것을 알 수 있었다. 이는 소상공인이 대리학습을 통해 얻는 간접적인 학습을 통해 시장 불확실성에 대비할 수 있을 뿐 아니라 시장 니즈에 부합하는 제품과 서비스를 제공할 수 있는 전략을 수립할 수 있다는 점을 시사한다. 한편, 경험적 학습의 효과는 시장 반응성을 낮추는 것으로 나타났는데, 이는 이전 사업 경험이 오히려 환경에 대한 주의력을 저하시킬 수 있음을 의미한다. 이에 대한 연구의 의의와 시사점을 제시하였다.

핵심주제어: 디지털 플랫폼, 소상공인, 흡수역량, 시장 반응성, 대리학습, 경험적 학습

## 1. 서론

소상공인은 우리나라 경제를 구성하는 중요한 활동 주체이다. 2019년 통계청 기업생멸행정통계를 통해 우리나라 활동 주체별 비중을 소상공인, 소기업, 중기업, 대기업별로 살펴본 결과, 소상공인이 전체의 93.3%로 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것을 알 수 있다. 즉, 소상공인은 우리 경제의 근간을 이루는 매우 중요한 경제주체라고 볼 수 있는 것이다. 따라서 이들이 경쟁 우위를 확보하고 지속적인 성과 향상을 이루어내는 것이 우리나라 경제의 안정성을 유지하고 지속적인 발전을 위한 중요한 원동력이 된다고 할 수 있다. 하지만, 소상공인이 전체 경제 활동 주체 중에서 가장 높은 비중을 차지하고 있는 것과는 대조적으로 매출액을 기준으로 한 성과는 대기업과 중기업에 비해 매우 낮은 수준이다. 이는 소상공인이 규모가 큰 기업에 비해 성장에 필요한 자원의 확보와 보유에 있어서 불리함이 있고, 시장 규모 면에서 한계가 있다는 점에서 기인한 것으로 볼 수 있다. 그러나 미국의 경우,

1980년대 이후 상장기업의 절반 가량이 소상공인에서 출발했다는 점을 감안하면 우리나라 소상공인이 소기업-중기업-대기업으로 성장할 수 있는 성장 경로가 견고하지 못해 성장하는 과정에서 여러 가지 어려움을 겪고 있다고 짐작할 수 있다.

소상공인이 겪는 어려움들은 주로 규모의 불리함과 고객에 대한 접근의 불리함, 그리고 시장 정보의 수집 및 활용의 어려움 등에서 발생한다(Cenamor et al., 2019; Troise et al., 2022). 이 같은 상황에서 4차 산업혁명 이후 등장한 디지털 경제는 비즈니스 패러다임을 변화시키면서 소상공인이 성장할 수 있는 새로운 경로를 제공하는 주체로 부상하고 있다. OECD(2019)에서 발간한 보고서는 소상공인이 경쟁 우위를 확보하고 높은 성과를 만들어 내기 위해서는 디지털 경제에 적극적으로 참여하고 관련 역량을 확보하는 것이 중요하다고 설명하고 있다. 실제로 우리나라에서도 디지털 경제의 중요한 메커니즘인 플랫폼을 기반으로 활동하는 소상공인의 수가 증가하고 있으며 이들의 디지털 플랫폼 활용도 또한 증가하는 추세이다. 2021년 디지털 플랫폼을 사용하는 소상공인을 대상으로 중소벤처기업부가 진행한 조사 결과를 살펴보면 소상공

\* 본 연구는 국민대 혁신기업연구센터의 지원을 받아 수행되었으며 ‘김주희·김영신(2022). 디지털 플랫폼 참여 소상공인의 성과에 영향을 미치는 요인 연구, 서울: 스타트업얼라이언스’ 내용의 일부를 수정, 보완하여 작성함.

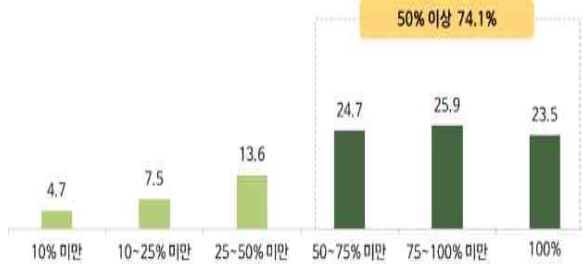
\*\* 주저자, 국민대학교 혁신기업연구센터 연구본부장, juhee421@kookmin.ac.kr

\*\*\* 교신저자, 서울신학대학교 글로벌비즈니스학부 조교수, youngshkim523@stu.ac.kr

· 투고일: 2022-11-15 · 수정일: 2022-12-09 · 게재확정일: 2022-12-21

인의 74.1%가 디지털 플랫폼을 통한 매출이 전체 매출의 50% 이상이라고 응답한 바 있다(중소벤처기업부, 2021). 또한 디지털 플랫폼을 이용한 이후 매출이 증가하였다고 응답한 소상공인이 전체비율의 41%를 차지하였는데, 이 중 50% 이상의 매출 상승을 경험한 소상공인이 절반 수준으로 나타났다(48.1%).

(단위: %, 2020년 플랫폼 이용 사업자 기준, n=888)



(출처: 중소기업부(2021), 2021년 온라인플랫폼 이용사업자 실태조사)  
 <그림 1> 플랫폼을 통한 매출액 비중

이러한 결과는 Murthy & Madhok(2021)가 디지털 플랫폼을 통해 비즈니스 활동을 하는 소상공인이 그렇지 않은 소상공인에 비해 경쟁 역량 측면에서 우위를 보이며 경제적 성과를 포함한 가치 창출 측면에서도 뛰어난 성과를 보인다는 연구 결과와도 일맥상통한다. 이와 같이 소상공인의 디지털 플랫폼 참여 비율은 증가하고 있으며 이들의 성과가 향상되는 결과가 나타나고 있다는 점에 대해서 실증적인 데이터를 기반으로 논의들이 진행되어 오고 있다.

하지만, 매출의 증대와 같은 직접적인 경제적 성과 이외의 측면과 관련하여서는, 디지털 플랫폼이 소상공인에게 미치는 효과에 대하여 다각도에서 이해하려는 노력이 아직은 부족한 실정이다. 특히 소상공인은 대기업 혹은 중소기업에 비해 시장 메커니즘이 충분히 성숙하지 않은 영역에서 비즈니스 활동을 수행하는 경우가 많다는 점을 감안하면(Troise et al., 2022), 디지털 플랫폼이 소상공인에게 불완전한 시장 메커니즘을 어떠한 방식으로 보완하는지, 그리고 이러한 디지털 플랫폼의 특성이 플랫폼 참여 소상공인에게 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 깊게 들여다볼 필요가 있다. 가령, 디지털 플랫폼은 고객과 비즈니스 관련 정보와 지식을 제공하여 소상공인이 이를 전략적으로 활용할 수 있는 환경적 토대를 제공하고 있다. 디지털 플랫폼 생태계에서는 고객에 대한 정보 수집과 시장 수요 변화에 대한 예측 가능한 기술적 환경이 조성되어 있기 때문이다(Sahut et al., 2021). 따라서, 디지털 플랫폼 생태계에서 플랫폼은 소상공인에게 단순히 비즈니스 활동에서 마케팅과 고객 채널 확대와 같은 영업 수단의 의미를 넘어서 소상공인들이 경영 노하우를 획득하고 경쟁자의 전략을 학습할 수 있는 기회의 확보라는 의미를 지니고 있다고 볼 수 있다. 그렇다면, 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인들은 경제적 측면 이외에 어떠한 측면에서 효익을 얻을 수 있으며, 또 어떻게 경쟁 우위를 향상시킬 수 있을까? 경쟁우위

의 다양한 원천 중에서도 본 연구는 조직 학습의 관점에서 매출의 규모가 작고 시장과 고객에 대한 지식과 정보를 획득하는 데에 한계가 있으며, 비즈니스 관련 학습의 기회가 적은 소상공인이 디지털 플랫폼이라는 새로운 비즈니스 환경을 이해하고 활용하는 수준에 따라서 시장 반응성이 달라질 수 있다는 것을 설명하고자 한다.

조직 이론에서의 많은 선행 연구에서 시장 추세를 쉽게 파악하고 새로운 시장을 발견하며, 고객 니즈에 적합한 제품과 서비스를 내놓을 수 있는 시장 반응성의 중요성을 강조하였다(Chatterjee et al., 2021; Duhring & Zeffass, 2021; Eilers et al., 2022; Teo & Too, 2000). 최근 비즈니스 환경의 불확실성이 높아지고 변화 속도가 점점 빨라지고 있기 때문에 시장 변화의 초기 신호를 민첩하게 파악하고 그 의미들의 이해하고 적극적으로 대응할 수 있는 전략을 갖춘 조직만이 지속적으로 성장하고 장기적으로 생존할 수 있기 때문이다.

한편, Cenamor et al.(2019)의 연구에서도 규모가 작고 자원이 부족한 소상공인이나 소기업이 디지털 플랫폼에 참여함으로써 시장 내 네트워킹 역량을 강화하고 디지털 생태계에서 필요한 지식을 빠르게 흡수하여 원하는 목표를 달성할 수 있다고 하였다. 즉, 디지털 경제 아래에서는 소상공인이 과거 비즈니스 활동을 통해 확보한 경험과 지식을 기반으로 디지털이라는 새로운 질서에 통하는 지식을 흡수하는 것이 중요하다. 이처럼 이전의 경험과 지식을 기반으로 새로운 지식을 탐색하고 흡수하는 흡수역량(Absorptive capacity)이 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인들의 시장 반응성을 높이는 데에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다(Cohen & Levinthal, 1994). 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 흡수역량(Cohen & Levinthal, 1994)과 학습 이론(Argote & Miron-Spektor, 2011)을 이론적 배경으로 한 연구 가설을 제안하고 검증하고자 한다. 구체적으로 소상공인의 흡수역량을 새로운 비즈니스 환경인 디지털 플랫폼 생태계 내에서 시장 반응성을 결정하는 중요한 요소로 보고, 흡수역량이 시장 반응성에 미치는 효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 디지털 환경과 소상공인, 그리고 시장 반응성

소상공인의 디지털 플랫폼 이용 이유에 있어서 일차적으로 드러나는 플랫폼 참여 효과는 주로 매출 향상과 광고비 지출 효과 극대화와 같은 경제적 관점에서 이해되는 경우가 대부분이다. 하지만, 디지털 플랫폼이 만들어 내는 가치는 경제적 가치에만 국한되지 않는다. 가령 Gerwe & Silva(2020)은 디지털 플랫폼이 참여자들이 지니고 있는 자원을 효과적으로 활용할 수 있도록 할 뿐만 아니라 경제적 활동을 수행하는 과정에서 시장 이해관계자들과 다양한 소비자들과 상호 교류함

으로써 학습효과를 통한 지식 습득과 함께 사회 심리적 지지를 획득하게 된다는 효과 또한 존재한다고 설명하였다. 즉 디지털 플랫폼 생태계에서 소상공인이 거두는 성과는 경제적 효과에만 국한되지 않는다는 것이다. 따라서 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인의 성과를 보다 다양한 측면에서 살펴볼 필요성이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 디지털 플랫폼 경제 아래에서의 소상공인의 비즈니스 활동에 영향을 미치는 요인 분석의 필요라는 연구 배경에 기초하여 소상공인의 시장 반응성을 설명하는 데 소상공인의 흡수역량과 학습경험이 어떠한 영향을 미치는 지 살펴보는 것을 연구 목적으로 한다.

지금까지 국내 소상공인의 비즈니스 활동과 성과를 설명하는 연구들은 첫째, 소상공인 창업자 개인적 특성이나 역량, 사회적 자본 수준에 주목하거나(오상영, 2012; 박송춘·이유리, 2020) 둘째, 정부의 지원 제도와 같은 제도적 특성에 중점을 두어 살펴보는 입장(안장훈·김선근, 2017), 셋째, 시장 상황과 같은 환경적 특성을 주요 변수로 보는 입장(신지민·강희경, 2021)이 있었다. 이 연구들은 소상공인이 높은 성과를 거두기 위해서 자원을 보다 효율적으로 활용하는 능력이 중요하다는 것을 강조하고 있다. 즉, 소상공인이라는 특성이 지니는 작은 규모의 불리함(Liability of Smallness)를 어떻게 극복하는 지가 성과 향상의 관건이라고 보고 있는 것이다. 이처럼 소규모 기업, 자원의 불리함, 지식과 정보 획득의 어려움을 극복하는데에 디지털 경제 아래에 등장한 디지털 플랫폼 생태계는 하나의 전환점이 되었다고 볼 수 있다.

구체적으로 디지털 플랫폼이 소상공인들에게 미치는 효과는 세 가지 측면으로 나누어 설명할 수 있다<그림 2>. 첫째, 경제적 성과, 둘째, 혁신적 성과, 셋째, 경제 사회학적 측면에서의 효과이다. 첫째, 경제적 측면에서 디지털 플랫폼은 생태계 참여자인 소상공인들에게 경제적 성과를 높이는 결과를 가져다준다. Sahut et al.(2021)은 소상공인들이 디지털 플랫폼에의 참여를 통해 기존 시장에 존재하던 진입 장벽을 보다 용이하게 극복하고 경제적 성과(sales)를 향상시킬 수 있다고 설명하였다. 또한 플랫폼은 소상공인들의 시장 규모를 확대하고 이를 통해 경제적 성과를 극대화시킬 수 있도록 한다고 한다.

두 번째 관점은 소상공인들이 디지털 플랫폼을 통해 상품, 서비스, 그리고 기술을 발전시킬 수 있다는 관점이다. Reuschke et al.(2021)은 디지털 플랫폼 생태계는 소상공인들이 시장 참여자들과 활발한 의사 소통과 정보 교환, 그리고 새로운 정보를 획득할 수 있는 환경을 제공하기 때문에 이를 기반으로 소상공인들의 혁신적 성과를 향상시킬 수 있다고 설명한다. 구체적으로 화장품 제조 업체인 코스메슈프를 예로 들 수 있다. 코스메슈프는 와디즈의 리워드 크라우드 펀딩 플랫폼을 통해 창업 초기에 제품 제작에 필요한 자금을 동원할 수 있었다. 하지만 보다 중요한 것은 와디즈를 통해 고객들과 소통 창구를 확보할 수 있었기 때문에 기존 화장품과는 재질과 질감 면에서 차별화된 제품인 ‘흑당고’라는 혁신적인 제품을 시장에 내놓을 수 있었다는 것이다. 즉, 이전에는 소상공인이 소비자의 니즈를 정확하게 파악하고 직접 소통할 수 있

는 수단이 많지 않았기 때문에 제품과 서비스를 혁신하는 데에 어려움을 겪었지만, 언제든지 그리고 보다 많은 소비자와의 커뮤니케이션이 가능한 환경이 플랫폼을 통해 조성되면서 소비자와 시장의 니즈를 반영하고 혁신적 결과물을 만들어 낼 수 있는 환경이 구축되었다. 마지막으로 경제 사회학적 관점에서 디지털 플랫폼이 참여자들에게 제공하는 효익을 이해할 수 있다. Fang et al.(2020)의 연구에서는 경제 사회학적 관점을 기반으로 플랫폼에서 발생하는 학습 효과에 주목하였다. 구체적으로 디지털 플랫폼에 참여하기로 결정한 생태계 내의 이해 관계자들은 플랫폼을 통해 얻을 수 있는 학습 기회가 높은 플랫폼을 선택한다고 한다. 나아가 Lall et al.(2022)은, 플랫폼을 통해 소상공인들이 조언을 얻고 멘토를 만날 수 있는 기회를 제공받을 수 있다고 설명한다. 이러한 예는 국내에서 규모가 큰 이커머스 플랫폼인 네이버의 스마트 스토어를 통해서도 찾아볼 수 있다. 네이버 스마트 스토어는 소상공인들에게 다양한 온·오프라인 교육을 제공하는 네이버 비즈니스 스쿨을 운영하고 있다. 소상공인들은 디지털 플랫폼에서 창업을 하고 단계별로 성장에 필요한 정보와 지식들을 접할 수 있는 기회를 제공받는다. 나아가 네이버는 성공한 스마트 스토어 창업가들 간의 네트워킹 기회를 제공하여 소상공인이 사업의 멘토를 만날 수 있도록 하고 있다. 플랫폼을 통해 만들어지는 학습 기회와 멘토와의 네트워킹 기회는 소상공인이 장기적 관점에서 성장에 필요한 역량을 구축해 나가고 필요한 경쟁 우위를 획득해 나가는 데 도움이 될 수 있다.



<그림 2> 플랫폼을 통해 소상공인이 얻을 수 있는 효익

한편, 환경 변화의 속도가 빠르게 이루어지는 경우 시장 환경 변화에 민첩하게 대응하는 능력이 매우 중요하다(Braunschaidel & Suresh, 2009). Narasimhan et al.(2006)은 예측하기 어려운 상황들에 대한 효과적인 대응과 빠르게 변화하는 환경에서 시장의 요구하는 니즈들을 충족시키기 위한 시장 반응성의 중요성을 강조하였다. 즉, 시장 환경 변화 및 고객 니즈를 빠르게 파악하여, 고객이 원하는 수준의 제품과 서비스를 신속하게 제공하는 기업만이 고객의 선택을 받을 가능성이 높아진다고 설명한다. 특히, 소상공인의 경우 경쟁 메커니즘이 완벽하지 않은 시장에서 비즈니스 활동을 수행하는 경우가 많기 때문에, 적절한 학습 경로의 확보를 통해 시장 반응성을 지속적으로 높여나가는 것이 더욱 중요하다고 할 수 있다.

이러한 상황에서 소상공인들은 플랫폼 참여를 통해 비즈니스 관련 지식과 시장에 대한 정보를 수집하여 시장 반응성을 높일 수 있다. 디지털 경제 아래에서는 플랫폼을 통해 고객에 대한 정보 수집과 시장 수요 변화에 대한 예측 가능한 기술이 제공되기 때문이다(Sahut et al., 2021). 따라서 소상공인은 플랫폼 참여를 통해 시장 변화의 초기 신호를 신속히 파악하고 그 신호들의 의미를 이해하고 적극적으로 반응할 수 있는 시장 대응성을 확보할 수 있다. 이와 같은 맥락에서 Oliva et al.(2019) 역시 역동적인 시장의 변화를 잘 따라가고 이러한 변화의 흐름을 정확히 이해하는 조직이 목표를 달성하고 장기적으로 생존하는 데에 유리하다고 설명한다. 그러면서 조직이 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 비즈니스 실행 과정에서 학습 역량을 높이는 것이 필수적임을 강조하고 있다. 결론적으로 디지털 경제가 가져온 비즈니스 생태계의 변화는 플랫폼에 참여하는 소상공인이 효과적으로 성과를 높일 수 있는 토대를 제공하는 계기가 되었다. 이 같은 상황에서 디지털 플랫폼을 적극적으로 활용하여 시장 반응성을 높인 소상공인은 고객과 시장이 필요로 하는 것이 무엇인지를 신속하게 파악하여 고객 요구에 맞는 제품과 서비스를 빨리 제공할 수 있다.

## 2.2 소상공인과 흡수역량과 시장 반응성

빠르게 변화하는 환경에서 조직의 경쟁력은 새로운 지식을 신속하게 흡수하여 이를 새롭게 적용하는 역량에 따라 결정된다(Lane & Lubatkin, 1998). Cohen & Levinthal(1994)은 과거에 축적한 경험과 지식을 토대로 새로운 지식을 흡수하여 이를 토대로 높은 성과를 만들어 낼 수 있는 역량을 흡수역량(Absorptive capacity)라고 지칭하였다. Zahra & George(2002)는 Cohen & Levinthal(1994)의 연구에서 한 단계 나아가서 흡수역량을 설명하였다. 즉, 흡수역량은 조직이 경쟁력을 강화하기 위하여 필요한 것으로, 지식 창출과 활용의 과정이 필요하다고 보았다. 또한 흡수역량을 ‘잠재적 흡수역량(potential absorptive capacity)’과 ‘실현된 흡수역량(realized absorptive capacity)’으로 나누어 설명하였다. 잠재적 흡수역량은 획득(acquisition)과 동화(assimilation)를 의미한다. 구체적으로 획득하고자 하는 지식을 찾아내고 내부적으로 체화하도록 하는 활동이다. 실현된 흡수역량(realized absorptive capacity)은 변형(transformation)과 활용(exploitation)의 과정을 포함한다. 창조적인 활동으로 지식을 목적에 맞게 변형하고 활용하는 능력을 의미한다. 이러한 논의를 토대로 소상공인 새로운 디지털 경제와 디지털 플랫폼과 관련된 환경에 대한 이해가 성과에 중요한 영향을 미치는 요인이 될 수 있음을 알 수 있다. Lane & Lubatkin(1998)의 논의에 따르면, 소상공인이 자신의 지식을 이해하고 그 지식을 역량으로 변환하는 능력과 비즈니스 환경이 요구하는 요소를 충족시키는 것이 성과를 높이는 데에 있어 무엇보다 중요하다. 한편, 흡수역량 수준이 높으면 운영

의 효율성이 증가한다(Malhotra et al., 2005). 특히, 디지털 플랫폼을 통해 플랫폼 생태계 내에 축적된 다양한 정보와 지식을 소상공인이 내부로 체득하여 비즈니스 과정에 녹여 낼 수 있다면, 이들이 지닌 자원 규모와 지식 및 정보 획득의 불리함을 극복할 수 있을 뿐만 아니라 사업 아이디어를 효율적으로 실현하여 시장 내에서 경쟁력을 확보할 수 있다. 흡수역량과 조직의 성과를 다룬 선행 연구에서도 이와 같은 맥락에서 흡수역량이 높은 조직일수록 이들의 성과에 긍정적인 영향력을 미친다는 점을 논의하고 있다(Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002). 이러한 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 제시한다.

**가설 1: 디지털 플랫폼에 참여하는 소상공인의 흡수역량이 높을수록 시장 반응성이 높을 것이다.**

## 2.3. 디지털 플랫폼 생태계 내에서 조직 학습과 소상공인의 시장 반응성

### 2.3.1. 대리 학습과 소상공인

디지털 플랫폼 생태계가 지니는 중요한 특징 중 하나는 소상공인들이 플랫폼 참여를 통해 대리적 학습을 경험할 수 있다는 것이다. Eckhardt et al.(2018)은 디지털 플랫폼 생태계를 통해 참여자가 기업가적 기회(entrepreneurial opportunities)를 현실화시킬 수 있는 요인에 대해 실증적으로 연구하였는데, 이들에 의하면, 디지털 플랫폼 생태계에서 참여자들은 다양한 지식과 정보를 통해 아이디어를 현실화시킬 수 있는 기회를 얻을 수 있다는 점에 주목하였다. 이 같은 다양한 지식과 정보의 획득은 자신 이외의 다른 참여자들로부터 제공되며 실제적인 비즈니스 과정으로의 연결은 학습 과정을 통해 이루어진다. 따라서 디지털 플랫폼 생태계에서 소상공인들의 성과에 영향을 미치는 요인 중 하나로 학습 효과를 제시할 수 있다.

조직 학습 이론에서 제시된 다양한 학습의 유형 중에서 본 연구에서는 조직 학습의 내용에 따른 구분으로서, 자신의 직접적 경험에 대한 ‘직접 학습’과 다른 조직의 경험을 간접적으로 학습하는 ‘대리 학습’의 구분에 주목하였다(Argote & Miron-Spektor, 2011). 소상공인의 직접 학습(direct learning)은 이전 사업의 경험 등과 같은 개인 자신 또는 업체운영 등의 직접경험으로부터 얻을 수 있다. 반면, 대리 학습(vicarious learning)은 다른 소상공인 업체의 경험을 관찰하고 편입, 공유하는 과정을 통해 이루어진다. 본 연구에서 대리 학습은 소상공인 업체들이 디지털 플랫폼 생태계에 참여함으로써 다른 소상공인 업체들이 겪은 경험을 관찰하고 이를 정보와 지식으로 변환하여 자신의 비즈니스 과정에 편입하고 적용하는 과정에서 이루어진다고 상정한다. 직접 학습과 달리 대리 학습은 소상공인 업체들이 다른 업체의 경험을 통해 관련 지식을 습득하여, 이를 토대로 활동하고 있는 시장에서 경쟁 우위를 확보하기 위한 전략을 수립하는 것을 강조한다. 본 연구는

조직의 대리학습이 디지털 플랫폼 생태계 내의 경쟁 업체들과 다른 업체들을 통해서도 이루어진다고 가정한다(Fang et al., 2020). 소상공인 업체들은 디지털 플랫폼 생태계 내 경쟁 업체 및 비즈니스를 영위하는 플랫폼 참여 업체들의 경험을 통해 시장에서의 경쟁 전략에 관한 지식을 간접적으로 습득할 수 있으며, 이러한 대리 학습을 통해 습득한 지식이 많을수록 흡수역량이 성과에 미치는 효과를 더욱 강화하게 된다. Xie et al.(2020)의 연구에서도, 소상공인들이 비즈니스 활동을 통해 구축한 네트워크 내에서 대리적 학습을 통해 경쟁력을 강화시켜 나갈 수 있다고 설명하고 있다. 즉, 대리적 학습은 외부 환경의 불확실성을 예측하고 이로 인한 비즈니스 리스크를 낮추는 데에 도움이 될 뿐만 아니라, 성장 방향을 예측하고 소비자의 니즈에 부합하고 시장에서 통할 수 있는 전략을 수립하는 데 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 따라서 소상공인 업체들은 자신들이 속한 시장 혹은 업종에서 선두 지위를 차지하고 있는 업체의 비즈니스 활동을 관찰함으로써 간접적으로 시장에서의 경쟁 방식 뿐만 아니라 소비자 반응에 대하여 학습할 수 있다. 지금까지의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2: 소상공인의 대리적 학습 수준이 높을수록 흡수역량이 시장 반응성에 미치는 긍정적 효과를 정(+)의 방향으로 강화할 것이다.**

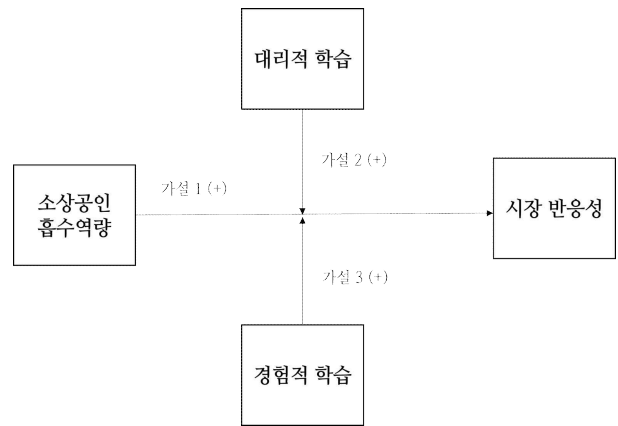
### 2.3.2. 경험적 학습과 디지털 플랫폼참여 소상공인의 성과

소상공인의 경험적 학습은 스스로 직접 겪음으로 인해서 지식을 쌓게 되는 학습을 의미한다. 이전 연구에서는 창업 경험을 보유하고 있을수록 이전의 경험을 통해 비즈니스 과정에서 요구되는 노하우와 전략 수립과 실행 및 외부 자원의 조달 등과 같은 지식을 보유하게 된다고 한다(Shane & Venkataraman, 2000). Brüderl & Preisendörfer(1998)에 따르면, 소상공인은 이전의 경험을 통해 비즈니스 활동에 필요한 지식과 네트워크 역량을 얻을 수 있으며 현재 보유하지 못한 자원에 대해 접근 가능한 경로를 파악할 수 있다고 한다. 이러한 역량은 소상공인의 경쟁우위를 높이고 나아가 성장 잠재력을 높이는 역할을 한다. Toft-Kehler et al.(2014) 역시 경험과 노하우가 새로운 조직의 성공적인 조직 운영과 목표 성과의 달성에 핵심적 요소라고 설명하고 있다. 소상공인의 창업 및 성공 요인에 대해 분석한 나상균(2016)의 연구에서도 소상공인의 경험이 창업의 전반적인 과정에 중요한 영향을 미친다고 하였다. 구체적으로 소상공인이 사업 운영에 대한 목표를 설정하고 사업 기회를 포착하여 서비스나 제품 기술 개발 등에 대한 경험을 한 경우, 경험 수준이 낮은 소상공인에 비해 성공할 가능성이 높아진다고 하였다. 특히, 소상공인은 규모가 큰 기업에 비해 시장 불확실성에 대응 가능성이 낮고 시장에 대한 예측 가능 역량 또한 낮기 때문에 이전의 경험

을 통해 시장 상황에 대한 대응 역량을 확보하는 것이 중요하다고 하였다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제기하고자 한다.

**가설 3: 소상공인의 경험적 학습 수준이 높을수록 흡수역량이 시장 반응성에 미치는 긍정적 효과를 정(+)의 방향으로 강화할 것이다.**

지금까지의 논의를 통해 <그림 3>의 연구모형을 도출할 수 있다.



<그림 3> 연구모형

## III. 연구 방법론

### 3.1. 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구모형을 검증하기 위해 2022년 2월 국내의 소상공인 대표를 대상으로 설문조사를 실시하였다(설문조사: 한국신용데이터). 연구모델 검증에는 총 응답 기업 수 300개 중 응답 시점에 영업활동을 위해 플랫폼을 이용하는 기업 110개 중 결측치가 존재하는 응답을 제외하고 최종적으로 109개의 기업을 대상으로 본 연구의 가설을 검증하였다. 설문에 참여한 소상공인 및 업체에 대하여 파악하고자 <표 1>은 업체 중심의 응답자 특성을, <표 1>은 소상공인 대표를 중심으로 한 응답자 특성을 정리하였다.

<표 1> 응답자 특성(소상공인 대표 및 업체)

요인	구분	빈도	%
업력	0-1년	13	11.8
	2-3년	44	40
	4-5년	23	20.9
	6-10년	18	16.4
	11-15년	8	7.3
	16-20년	3	2.7
	20년 이상	1	0.9
직원수	0명	18	16.5
	1명	27	24.8
	2-5명	51	46.8
	6-10명	12	11.0
	11명 이상	1	0.9
성장 단계	창업기	33	11
	성장기	96	32
	성숙기	101	33.7
	쇠퇴기	70	23.3
업종	도소매업	8	14.3
	교육	2	7.3
	음식·음식배달	91	56.3
	미용업	5	7.7
	바이오·헬스케어	1	2
	기타	3	2.7
연매출규모	1억 미만	41	37.3
	5억 미만	55	50
	10억 미만	13	11.8
	30억 미만	1	0.9

### 3.2. 변수의 정의 및 측정

<표 2>를 통해 연구 가설 검증을 위해 사용한 변수들과 변수 측정에 대해 설명하였다. 독립 변수인 흡수역량은 소상공인 업체가 외부에서 지식을 획득하고 그 지식을 조직 내부에서 활용하는 능력이다. Lichtenthaler(2009)의 지식 획득 및 활용에 관한 질문으로 구성되어 리커트 5점 척도로 측정하였다. 조절 변수인 대리적 학습은 Mansoori(2017)가 제시한 개념을 토대로 다른 기업의 행동 패턴 등의 지식과 정보를 획득하고 이를 개발하며 개선하는 학습으로 정의하여, 플랫폼 이용 시 경쟁업체의 경영 활동 관찰 등을 통한 지식과 정보 획득 정도를 리커트 5점 척도로 측정하였다. 경험적 학습은 이전 경험을 현재 비즈니스에 필요한 지식으로 변형하는 과정에서 이루어지는 학습으로, 현 사업 운영 이전의 업체 운영 경험을 기준으로 측정하였다. 마지막으로 종속변수인 디지털 플랫폼 참여 성과는 시장 반응성에 중점을 두고 측정하였다. 시장 반응성은 조직이 변화하는 시장 조건이나 고객 요구에 대해 신속하게 반응할 수 있는 조직역량으로, Jaworski & Kohli(1993)의 시장 지향성 문항 중 반응성에 대한 문항을 기준으로 리커트 5점 척도로 측정하였다.

<표 2> 변수 설명 및 측정

변수	변수명	측정
독립 변수	흡수역량	Lichtenthaler(2009)의 지식 획득 및 활용에 관한 질문으로 구성 (5점 척도)
조절 변수	대리적 학습	플랫폼 이용 시 경쟁업체의 경영활동 관찰 등을 통한 지식과 정보 획득 정도 (5점 척도)
	경험적 학습	- 현 사업 운영 이전의 업체 운영 경험 질문 - 관련 또는 비관련 사업 운영 경험 유무 측정
종속 변수	시장 반응성	Jaworski & Kohli(1993)의 시장 지향성 문항 중 반응성에 대한 문항으로 측정 (5점 척도)
통제 변수	기업규모	전체 직원수에 대한 주관식 문항 (정규직 및 비정규직)
	업력	2022년 - 창업년도
	연매출 규모	1억 미만·5억 미만·10억 미만·30억 미만

## IV. 분석 결과

### 4.1. 문항의 신뢰성과 타당성 검증 및 기초 통계 및 상관관계 분석

설문 문항으로 측정된 변수들의 신뢰도를 측정한 결과 각 변수의 크론바흐 알파값(Cronbach's  $\alpha$ )은 흡수능력  $\alpha=.862$ , 대리학습  $\alpha=.917$ , 시장반응성  $\alpha=.795$ 으로 0.7 이상으로 나타나, 신뢰성의 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 3>은 기초 통계 및 상관관계 분석이다. 상관관계 분석 결과, 흡수능력은 대리 학습과 시장 반응성에 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 경험적 지식은 상관 관계가 유의하지 않았다. 흡수능력과 시장 반응성의 상관관계가 0.409, 그리고 대리 학습과 시장 반응성의 상관 관계가 0.625 수준으로 나타났다. 이에 따라 가설 검증을 위한 위계적 회귀 분석시에는 평균값으로 센터링한 값을 사용하여 다중공선성 문제가 없도록 하였다.

<표 3> 기초통계 및 상관관계분석

변수명	평균 (표준편차)	기업규모	업력	매출규모	흡수능력	대리학습	경험적 학습
기업 규모	2.45(2.38)						
업력	4.88(4.16)	.098					
매출 규모	1.77(.69)	.453***	.268**				
흡수 능력	3.31(.64)	.177**	.071	.169**			
대리 학습	3.59(.84)	.076	.001	.177	.298**		
경험적 학습	1.87(1.0)	.168	.254**	.252**	-.026	.007	
시장 반응성	3.72(.58)	-.108	.024	.048	.409***	.625***	-.197*

N= 109; \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

한편, 본 연구의 분석에 사용된 데이터는 소상공인 개인의 자기 보고식 측정을 통해 수집되어 동일방법편의가 발생할 가능성이 있다. 따라서 동일방법편의를 진단하기 위한 single factor test를 실시하였다. 연구모델에 포함된 설문 문항들을 대상으로 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 고유값 1 이상의 기준으로 요인이 1개 이상으로 도출되었고, 첫 번째 요인의 설명력이 35.3에 지나지 않아, 지배적인 요인이 나타나지 않은 것으로 판단하여, 동일방법편의의 영향을 받지 않는 것으로 판단하였다.

### 4.2. 가설검증 결과

<표 4>는 위계적 회귀분석을 통한 가설 검증 결과를 나타내고 있다. 모형 2에 따르면 흡수능력은 소상공인의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다( $\beta=0.435, p<0.001$ ). 모형 3은 대리학습이 디지털 플랫폼 참여 소상공인의 흡수역량과 성과간의 관계를 통계적으로 유의미하게 조절하고 있는 것을 보여주고 있다 ( $\beta=0.560, p<0.001$ ). 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되고 있다. 하지만 가설에서의 예상과는 달리 소상공인의 경험적 학습 즉, 이전 창업 경험의 조절 효과를 검증한 가설 3은 지지되지 않는 것으로 나타났다. 이는 이전에 유사한 업종에 대한 창업 경험을 가지고 있다고 해서 시장에 대한 반응 행동을 더욱 효과적으로 하는 것은 아님을 나타낸다. <표 5>에서 가설검증 결과를 요약하였다.

<표 4> 가설검증 결과 (위계적 회귀분석 결과)

변수명	시장반응성				
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
기업규모	-.163	-.219*	-.195*	-.179*	-.182*
업력	.008	-.005	.028	.066	.041
매출규모	.119	.075	-.017	.015	.001
흡수능력		.435***	.277***	.262**	.247**
대리학습			.560***	.559***	.538***
경험적학습				-.184*	-.147
흡수능력 × 대리학습					.151*
흡수능력 × 경험적학습					-.015
Adjusted R <sup>2</sup>	-.004	.175	.460	.486	.499
F change	.846	23.756***	55.852***	6.352*	2.283

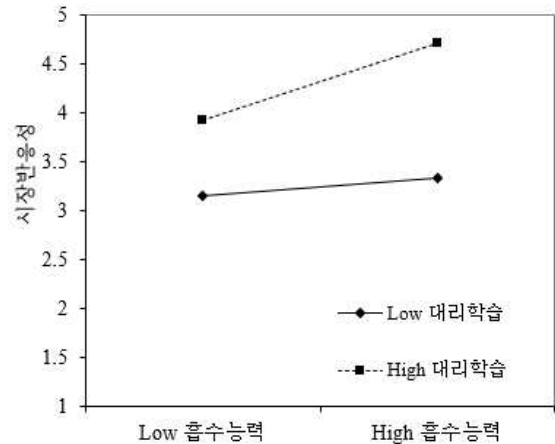
N= 109; \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

<표 5> 가설 검증 결과 요약

가설	내용	결과
H1	흡수역량이 높은 소상공인일수록 시장반응성이 높을 것이다.	지지
H2	소상공인의 대리적 학습은 흡수역량과 시장반응성의 정(+)의 관계를 보다 강화할 것이다.	지지
H3	소상공인의 경험적 학습은 흡수역량과 시장반응성의 정(+)의 관계를 보다 강화할 것이다.	기각

<그림 4>는 회귀분석 및 조절 효과 그래프이다. 회귀분석에서 유의한 결과를 나타냈던 소상공인의 흡수능력과 대리 학습과의 조절효과의 구체적인 형태를 그래프를 그려 확인하였다. 디지털 플랫폼 참여 소상공인의 흡수능력이 높을수록 시장 반응성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다<가설 1>. 또한 소상공인의 흡수능력과 시장 반응성의 정(+)의 관계는 플랫폼 내에서의 대리 학습을 하는 수준이 높을 때 강화되는 것으로 나타났다<가설 2>. 반면, 소상공인의 이전사업경험(관련 및 비관련사업)은 독립 효과로서 시장반응성에 부(-)의 효과로 나타났으며, 흡수능력과 상호작용 효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

흡수능력과 대리 학습의 상호작용 효과에 대한 단순 기울기 검증결과는 <표 6>에 정리하였다. 평균으로 표준화된 변수인 대리학습 수준이 높은 경우(1+SD; .8421) 기울기가 0.3416로 흡수능력이 1만큼 높아질수록 시장 반응성은 0.3416만큼 증가하는 것으로 나타났다. 반면 대리학습 수준이 낮은 경우에는 (1-SD; -.8421) 기울기가 .1067로 증가하는 것으로 나타났으나 이는 통계적으로 유의하지 않은 수치인 것으로 나타났다. 즉, 대리학습 수준이 낮은 경우에는 흡수능력에 따라 시장 반응성이 증가하는 것에 대해 유의한 결과를 나타내지 않았다.



<그림 4> 시장 반응성에 대한 흡수역량과 대리학습의 조절 효과

<표 6> 대리 학습 수준에 따른 단순 기울기 검증 결과

대리학습 수준	기울기(b)	se	t	LLCI(b)	ULCI(b)
-.8421	.1067	.0910	1.1723	-.0739	.2872
.0000	.2241	.0663	3.3798**	.0926	.3557
.8421	.3416	.0848	4.0295***	.1734	.5097

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## V. 토론 및 결론

본 연구는 이커머스 플랫폼을 이용하는 소상공인의 흡수능력이 시장 반응성에 미치는 영향과 그에 대한 학습의 유형, 즉 대리 학습과 경험적 학습의 조절 효과에 대해 살펴보았다. 분석 결과, 디지털 플랫폼을 이용하는 소상공인의 흡수능력이 높을수록 시장의 변화에 대응하는 역량이 높게 나타나는 것을 확인하였다.

조절 효과의 분석 결과는 흡수능력이 시장에 대한 대응력을 어떻게 높이는지에 대한 시사점을 나타낸다. 즉, 플랫폼 내에서의 대리학습은 기업의 흡수능력이 디지털 및 온라인 상에서 발휘되는 방식의 한 형태로 이해될 수 있다. 플랫폼 내에서의 대리 학습은 다른 업체들의 경험을 통해 얻게 되는 간접적인 학습효과가 소상공인의 성과에 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타나 디지털 플랫폼 생태계에 축적되는 지식을 효과적으로 학습하고 활용하는 역량을 배양하기 위한 노력이 중요함을 나타낸다. 따라서 변화하는 환경과 시장상황에 대한 대응력을 높이기 위하여 플랫폼에 참여하는 소상공인 업체는 플랫폼에 함께 참여하는 다른 경쟁 업체나 유사형태의 업체의 경쟁행동이나 전략에 대한 지속적인 탐색과 주의(attention)를 기울여야 할 필요가 있다고 할 수 있다.

반면, 함께 분석하였던 경험적 학습의 효과는 시장 반응성에 대해서는 유의미한 결과를 나타내지 않았다. 흥미로운 것은 경험적 학습이 시장반응성에 대한 직접효과에 있어서 부정적 효과, 즉 시장 반응성을 오히려 낮추는 결과를 나타냈다는 것이다(<표 4>의 모형 4 참고). 이는 현재 사업과 관련된 또는 비관련 이전 사업의 경험이 시장에 대한 적응력이 아닌 오히려 시장에 대한 반응 정도를 낮춘다는 의미인데, 이는 이전에 경험을 한 것이 오히려 환경(시장)에 대한 주의력을 낮출 수 있는 가능성이 있음을 의미한다. 물론, 이에 대해 보다 정확하게 파악하기 위해서는 이전 사업 경험 유무를 묻는 질문보다는 소상공인이 느끼는 경험적 학습에 대한 주관적인 인식을 직접적으로 묻는 문항이 더 적합할 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서 이전 경험 유무에 대한 질문과 주관적 학습경험을 측정할 수 있는 질문을 포함시켜 비교분석함으로써 경험적 학습 효과에 대해 더욱 깊은 이해의 틀을 제시할 수 있기를 기대한다.

이러한 결과에 대한 원인과 해석은 다음과 같은 몇 가지로 제시해볼 수 있다. 첫째는 디지털 플랫폼 생태계가 소상공인들에게 새로운 비즈니스 환경이기 때문에 이전의 경험이 유의미하게 도움이 되지 않을 가능성이 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 기존 경험을 가지고 있다는 것이 새로운 환경에 대한 적응노력을 줄이고 필요한 역량의 획득이나 새로운 전략의 모색하는 데에 걸림돌이 될 수 있음을 시사한다.

둘째는 경험에서 배울 수 있다는 착각, 또는 환상이 오히려 학습장애를 일으킬 수 있다는 주장이다. Senge(1990)의 저술인 <The fifth discipline>에서는 조직에서 학습장애가 나타나는 현

상의 원인 중 하나로 경험으로부터 배운다는 착각을 한다는 것을 제시하였다. 경험에서 배울 수 있는 것도 있지만, 그 경험이 미치는 효과를 인지하고 평가할 수 있는 시간과 공간의 한계를 넘어서는 경우에는 직접 배울 수 없다는 것이다. 이러한 논리를 적용해보면 디지털 플랫폼 내에서의 경영활동에 대한 소상공인의 의사결정과 그에 대한 효과를 제대로 평가하기 어려울 수 있다는 것이다. 디지털 플랫폼 내에서의 경영활동의 경우 시장 내에 존재하는 다양한 이해관계자들과의 상호작용 및 영향이 다면적으로 이루어질 수 있다는 특징을 감안할 때 이 또한 소상공인의 학습활동에 대한 시사점을 제공할 수 있다.

이러한 시사점과는 별도로 본 연구는 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구의 설문조사가 한 시점에 소상공인 업체 대표 한 명이 응답한 조사결과를 사용하였다는 것이다. 이를 보완하기 위해 동일방법편의 여부에 대한 확인을 거처긴 했지만 보다 정확한 조사결과를 도출하기 위해서는 하나의 분석대상에 대하여 여러 시점에서의 조사와 다양한 자료원을 통해 확보한 자료를 사용해 분석해볼 필요가 있을 것이다.

둘째는 본 연구의 조사대상을 이커머스 플랫폼으로 한정하여 실시하였다. 이전 연구에서 업종별로 소상공인의 주요 성과 요인이 달라질 수 있다는 것을 검증하였다는 점을 고려하면, 앞으로의 연구에서는 보다 다양한 업종에서의 플랫폼을 조사대상에 포함시킬 필요성이 있다. 향후 연구에서는 보다 폭넓은 조사 대상을 확보하여 디지털 플랫폼 활용하는 소상공인의 지식 및 학습 효과성에 대한 연구가 이루어지기를 기대한다.

## REFERENCE

- 김주희·김영신(2022). *디지털 플랫폼 참여 소상공인의 성과에 영향을 미치는 요인 연구*. 서울: 스타트업얼라이언스
- 나상균(2016). 소상공인 창업자의 특성, 창업성공요인 및 창업성과의 구조적 관계에 관한 연구. *경영과 정보연구*, 35(4), 251-268.
- 박송춘·이유리(2020). 소상공인의 창업가적 특성이 경영성과에 미치는 영향 분석: 사회적 자본의 매개 효과. *인문사회* 21, 11(2), 655-668.
- 신지민·강희경(2021). 소상공인의 창업가특성과 시장특성이 디지털 리더십을 매개로 사업성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 16(5), 75-89.
- 안장훈·김선근(2017). 기업가정신이 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 자본과 지적자본의 매개효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 36(2), 261-276.
- 오상영(2012). 소상공인의 경영성과 결정요인. *한국산학기술학회 논문지*, 13(12), 5759-5763.
- 중소벤처기업부(2021). *2021년 온라인플랫폼 이용사업자 실태조사*. Retrieved(2022.11.13.) from <https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1030621&parentSeq=1030621>.
- Ahn, C. H., & Kim, S. G.(2017). The effects of entrepreneurship on innovation performance: Focusing



- on the mediating effect of social capital and intellectual capital. *Management Information Systems Review*, 36(2), 261-276.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E.(2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C.(2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P.(1998). Network support and the success of newly founded business. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K.(2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120783.
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J.(2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A.(1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
- Duhring, L., & Zerfass, A.(2021). The triple role of communications in agile organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 15(2), 93-112.
- Eckhardt, J. T., Ciuchta, M. P., & Carpenter, M.(2018). Open innovation, information, and entrepreneurship within platform ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 369-391.
- Eilers, K., Peters, C., & Leimeister, J. M.(2022). Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121650.
- Fang, Z., Li, P., & Yu, G.(2020). Gel electrocatalysts: An emerging material platform for electrochemical energy conversion. *Advanced Materials*, 32(39), 2003191.
- Gerwe, O., & Silva, R.(2020). Clarifying the sharing economy: Conceptualization, typology, antecedents, and effects. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 65-96.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.(1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kim, J. H., & Kim, Y. S.(2022). *A study on factors affecting the performance of small business owners participating in digital platforms*. Seoul: Startup Alliance.
- Lall, S. A., Chen, L. W. & Mason, D. P.(2022). Digital platforms and entrepreneurial support: A field experiment in online mentoring. *Small Business Economics*, 1-24.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M.(1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lichtenthaler, U.(2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Mansoori, Y.(2017). Enacting the lean startup methodology: The role of vicarious and experiential learning processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812-838.
- Malhotra, A., Gosain, S., & Sawy, O. A. E.(2005). Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation. *MIS Quarterly*, 29(1), 145-187.
- Murthy, R. K., & Madhok, A.(2021). Overcoming the early-stage conundrum of digital platform ecosystem emergence: A problem-solving perspective. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1899-1932.
- Na, S. G.(2016). A study on the structural relationship among entrepreneurial characteristics, success factors and performances of small business start-up founders. *Management Information Systems Review*, 35(4), 251-268.
- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. W.(2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457.
- OECD(2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
- Oh, S. Y.(2012). A study on determinants of micro-enterprise performance. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 13(12), 5759-5763.
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S.(2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960-1979.
- Park, S. C., & Lee, Y. R.(2020). Impact analysis of the influence of small business owners' entrepreneurial characteristics on the management performances: Focusing on the mediation of social capital. *The Journal of Humanities and Social science* 21, 11(2), 655-668.
- Reuschke, D., Mason, C., & Syrett, S.(2021). Digital futures of small businesses and entrepreneurial opportunity. *Futures*, 128, 102714.
- Sahut, J. M., Iandoli, L., & Teulon, F.(2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169.
- Senge, P. M.(1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shane, S., & Venkataraman, S.(2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shin, J. M., & Kang, H. K.(2021). Effect of entrepreneurial characteristics and market characteristics of small business owners on business performance with the mediation of digital literacy. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(5), 75-89.
- Ministry of SMEs and Startups(2021). *Survey of online platform users in 2021*. Retrieved (2022.11.13.) from <https://www.mss.go.kr/site/smba/ex/bbs/View.do?cbIdx=86&bcIdx=1030621&parentSeq=1030621>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997). Dynamic

- capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teo, T. S., & Too, B. L.(2000). Information systems orientation and business use of the Internet: An empirical study. *International Journal of Electronic Commerce*, 4(4), 105-130.
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K., & Kim, P. H.(2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453-470.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N.(2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Xie, Z., Lin, R., Wang, J., Hu, W., & Miao, L.(2020). Vicarious learning: How entrepreneurs enhance a firm's international competitiveness through learning from interlocking director network partners. *Frontiers in Psychology*, 11, 689.
- Zahra, S. A., & George, G.(2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

# Impact of Small Business Entrepreneurs' Absorptive Capacity of Participating in Digital Platform on Market Response: The Moderating Effect of Vicarious Learning and Experiential Learning\*

Juhee Kim\*\*  
Youngshin Kim\*\*\*

## Abstract

As the digital economy has emerged as a means of building a new business order and creating new values, the number of small business owners participating in digital platforms is gradually increasing. This study aims to check whether small business owners participating in the digital platform are being helped to properly respond to the market environment and establish and implement strategies necessary for growth through learning within the platform. To this end, this study attempted to examine the effect of the absorptive capacity of small business owners using e-commerce platforms on market orientation and the moderating effect of vicarious learning and experiential learning, which are two types of learning within the platform. As a result of verifying the hypothesis through the survey, it was found that the absorption capacity of small business owners using digital platforms positively affected their market orientation. In addition, as a result of the moderating effect analysis, it was found that vicarious learning within the platform strengthens the relationship between absorptive capacity and market orientation. This result implies that small business owners can not only prepare for market uncertainties through indirect learning (vicarious learning) but also establish strategies to provide products and services that meet the market's needs. On the other hand, the effect of experiential learning was found to lower market orientation, which means that previous business experiences can rather lower attention to the environment. The significance and implications of the study were presented.

*KeyWords:* Digital Platform, Small Business Owner, Absorptive Capacity, Market Orientation, Vicarious Learning, Experiential Learning

---

\* This study was conducted with the support of Kookmin University's Research Center for Innovative Firms, and was partially revised and supplemented with the contents of 'Kim, Juhee & Kim, Youngshin (2022). a study on factors affecting the performance of small business owners participating in digital platforms, Seoul: Startup Alliance'.

\*\* First Author, Head of Research, Research Center for Innovative Firms, juhee421@kookmin.ac.kr

\*\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Seoul Theological University, younghkim523@stu.ac.kr