

# KOSBI 중소기업 포커스

오프라인 유통의 혁신

: 서비스로서 유통(RaaS; Retail as a Service)

책임작성 | 이정섭 수석연구위원(02-707-9817, cslee@kosbi.re.kr)

※ KOSBI 중소기업 포커스는 중소기업연구원 홈페이지(www.kosbi.re.kr)에서도 보실 수 있습니다.

## | 목 차

1. 서론
2. RaaS의 등장 배경 및 개념
3. RaaS의 해외 사례
4. RaaS의 국내 사례
5. 시사점

## | 요약

### ■ ‘서비스로서 유통(RaaS)’은 오프라인 유통의 미래상으로 평가

- RaaS의 대표 사례로, 미국의 베타(b8ta)\* 창업기업이 존재하며 국내에서도 이를 벤치마킹하는 사례들이 일부 등장

- '20년 초 발생한 코로나 사태로 최근까지 비대면의 온라인 쇼핑이 대세이나, 소비자들은 다양한 유통 채널(O2O, O4O, 옴니채널 등)과 직접적인 오프라인 상의 쇼핑 경험도 원하고 있어, 코로나 사태 이후를 대비한 혁신적인 오프라인 유통 채널에 대한 연구가 필요

\* 오프라인의 체험형 매장(플래그십스토어, 쇼룸 등)을 통해 소비자 경험(행동) 데이터를 제조업체(스타트업, 중소벤처기업 등)에 제공하여 제품 개선 등에 활용하도록 하고, 향후 온·오프라인 채널과 연계하여 판매를 유도

### ■ 국내외 RaaS 사례들의 특징들을 요약하고, 정책적 시사점을 도출하면 다음과 같음

- 행복한백화점, 정책매장 등을 운영하는 공적유통채널인 중소기업유통센터 등에 다음과 같은 시사점을 제시
- RaaS의 ‘고객 데이터 분석형 매장’, ‘D2C 브랜드 제품 확장형 매장’, ‘스타트업·중소벤처기업 연계형 매장’으로의 시범 적용 → 중소기업유통센터의 일부 오프라인 매장을 ‘IT 중소벤처기업과의 협력(협업)’을 통한 RaaS의 스마트 혁신 매장으로 탈바꿈

- 기존의 행복한백화점, 정책매장 등에서 매출이 저조하거나 성과를 보이지 않는 매장을 대상으로, 상기의 RaaS 특징들을 시범적으로 1~2년 간 운영하여 그 성과를 평가하여 운영의 지속성 여부를 판단해 볼 필요(성과 평가 후 지속성 여부는 이하 동일)
- 대표적으로, 미국의 베타(b8ta)와 유사하게 운영하기 위해 소상공인, 중소벤처기업들의 혁신적인 D2C 제품들을 현재와 같이 행복한백화점, 정책매장 등에 진열
- RaaS의 ‘고객 체험 강화형 매장’으로의 시범 적용 → 소비자가 자발적으로 찾는 ‘재미와 즐거움’이 있는 매장으로 변신
  - 중소기업유통센터가 운영하는 오프라인 매장이 ‘재미와 즐거움’이 있는 매장으로 변신하여야 하는 이유는 최근 마케팅에서 ‘고객 경험(Customer Experience: EX)’을 중시하고 있는데, 이는 고객이 매장에서 흥미로운 경험 후 매장을 다시 찾거나 (재)구매로 이어질 수 있기 때문임
- RaaS의 ‘클라우드 펀딩사와 협업형 매장’으로의 시범 적용 → 클라우드 펀딩사와 협업을 통한 행복한백화점의 ‘공간 대여 RaaS’ 구상
  - 국내 클라우드펀딩사(예: 클라우드넷[ CrowdNet], 와디즈, 크라우드디 등)와의 협업을 통해 클라우드펀딩사들에게 중소기업유통센터의 대표적인 오프라인 매장인 행복한백화점의 여유 공간을 대여하여,
  - 클라우드펀딩사들이 보유하고 있는 고객 제품들 중 기존 시장에 출시되지 않은 아이디어 제품, 신제품들 중 우수한 제품들을 전시하거나 판매하고, 그 성과를 클라우드펀딩사와의 피드백 등을 통해 지속적인 개선을 추구할 필요



## 1. 서론

### ■ ‘서비스로서 유통(이하, RaaS)’은 오프라인 유통의 미래상을 제시하는 혁신적인 매장으로 평가

- RaaS의 대표 사례로, 미국의 베타(b8ta)\* 창업기업(‘15년, 실리콘밸리에서 창업)이 존재하며 국내에서도 이를 벤치마킹하는 사례들이 일부 등장

\* 오프라인의 체험형 매장(플래그십스토어, 쇼룸 등)을 통해 소비자 경험(행동) 데이터를 제조업체(스타트업, 중소벤처기업 등)에 제공하여 제품 개선 등에 활용하도록 하고, 향후 온-오프라인 채널과 연계하여 판매를 유도

### ■ ’20년 초 발생한 코로나 사태로 최근까지 비대면의 온라인 쇼핑이 대세

- 그러나, 소비자들은 다양한 유통 채널(O2O, O4O, 옴니채널 등)과 직접적인 오프라인 상의 쇼핑 경험도 원하고 있어, 코로나 사태 이후를 대비한 혁신적인 오프라인 유통 채널에 대한 연구가 필요

- 특히, 오프라인 상의 행복한백화점, 정책매장 등을 운영하는 공적유통채널인 ‘중소기업유통센터’에서 오프라인 채널의 혁신 사례를 벤치마킹할 필요

### ■ 본고의 목적은 다음과 같음

- 본고에서는 RaaS의 국내외 사례 연구를 통해, 오프라인 상 공적유통채널의 혁신 방향에 대한 정책적 시사점을 도출하는데 목적을 두었음

\* (해외) 베타(b8ta), 베스트바이(Best Buy), 네이버후드굿즈(Neighborhood Goods) 등

\* (국내) 메이커스랩(Makers’ Lab by LOTTE HIMART), 스타일 리빙(Style Living), 와디즈 등

## 2. RaaS의 등장 배경 및 개념

### 가. RaaS의 등장 배경

#### ■ 소비자 구매 패턴의 다양화<sup>1)</sup>

- 과거와 달리 소비자는 다양한 구매 경로를 통해 쇼핑
  - 과거 소비자들은 오프라인 매장을 찾아가 제품을 고르고 구매하는 직선적인 구매 행동이 전부였으나, 현재는 온라인 상의 e-커머스와 스마트폰을 활용한 구매, 서브스크립션 서비스 이용, 개인 간 거래 확대 등 다양한 방법으로 제품(서비스)을 구매(이용)하는 시대로 변화

#### ■ 리테일 테크의 발전

- 소비자 행동 측정, 제품관리, 배송 및 정보 발신 등 다양한 기술 및 솔루션 서비스가 등장했고, 이의 활용도 제고를 위한 다양한 시도가 이어지고 있음
  - 기술력을 가진 유통업체를 중심으로, 고객 체험(경험) 향상을 목표로 관련 데이터와 기술을 활용해 디지털화를 주도하려는 움직임

#### ■ D2C(Direct to Consumer, 직접 판매) 브랜드의 확산

- D2C 브랜드는 제조사가 직접 기획, 제조한 제품을 자사 채널을 통해 소비자에게 판매하는 비즈니스 모델
  - 스타트업 및 중소벤처기업들이 제조한 제품이 소비자가 직접적으로 살펴보면, 많은 장점을 소구(appeal)할 수 있는 제품임에도 오프라인 상에서 인지도가 없는 상태에서 고객과의 접점을 찾기 어려울 수 있는데,
  - RaaS는 오프라인 채널을 운영하기 어려운 스타트업, D2C 브랜드에게 저비용, 낮은 리스크로 이용할 수 있는 새로운 판매 채널로 부상

#### ■ 이러한 유통 환경의 변화로, 오프라인 매장의 새로운 대안으로 RaaS가 부각

- e-커머스 및 모바일 시장 확대에 따라 오프라인 상의 매장에 대한 재정의가 필요한 시점에서 유통업체들에게 RaaS는 새로운 유통 채널이라 할 수 있음

1) 장소형(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ①RaaS 확산 배경 및 혁신 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

- 기존의 '제품 판매 공간'의 틀에서 벗어나, 새로운 서비스와 소비자 생활에 밀착한 형태의 매장으로, 미국에서 일본, 중국, 유럽, 한국 등으로 확산

## 나. RaaS의 개념

■ RaaS는 소비자들이 일반 매장에서 볼 수 없는 혁신적인 제품을 체험하거나 새로운 서비스를 접할 수 있는 기회를 주고, 입점 업체에는 오프라인 진출 기회를 제공하는 비즈니스 모델<sup>2)</sup>

- 유통업체가 보유하고 있는 '공간, 물류망, 고객 정보, 기술 등'의 자산을 활용, 다른 소매·제조업체의 인프라 향상을 위해 B2B서비스를 제공
  - 매장 임대 모델과 비슷해 보이지만 유통업체가 직원 관리, 판매, 고객 응대, 데이터 수집 등 모든 서비스와 운영을 담당
  - 신기술을 매장에 도입해 소비자의 구매 행동을 취합하고 다시 데이터화해 입점 업체와 공유하며, 매장 내 신기술을 도입해 디지털 전환(DT)을 실현하며 이를 통해 분석한 다양한 데이터를 입점 업체에 제공
    - \* RaaS 매장은 판매, 고객, 상품에 대한 데이터 수집을 담당하며, 고객의 쇼핑 경험 향상과 정보 취합을 위한 다양한 투자를 진행
  - 상품 판매보다 '고객 경험(Customer Experience: EX)'에 집중하기 때문에 다른 매장에서 볼 수 없는 혁신적인 제품과 서비스를 제공하며, 소비자 역시 새로운 경험을 즐길 수 있음
    - \* 브랜드와 제조업체 등 입점 업체들에게 RaaS 매장은 '오프라인의 마켓플레이스' 같은 역할을 하며 상품 홍보 플랫폼 기능을 제공
  - 최근 '서비스형 리테일'을 구현하는 오프라인 매장들은 단순히 점포 공간을 제조사들의 전시장으로 이용하는 식이 아니라 진화된 형태의 기술을 접목하거나, 소형 랩(실험실) 같은 공간으로 매장을 꾸며 보다 향상된 소비자 쇼핑 경험을 제공

2) 장소형(2020.07)의 자료 참조

### 3. RaaS의 해외 사례

#### 가. (미) 베타(b8ta)

##### ■ 회사 개요

- 베타는 2015년 미국 실리콘밸리에서 창업한 스타트업이고 'IT 체험형 매장(혹은 스타트업 체험형 매장)'으로도 불리며, RaaS라 불리는 플랫폼을 세계 최초로 도입
  - 베타는 제품을 전시해 놓고 있으나, 제품을 파는 것이 아니라 '소비자의 행동 데이터'를 수집하여 제조업체에 판매하는 점포로 오프라인 유통의 미래상을 제시하는 혁신적인 매장으로 알려짐
  - 베타는 전 세계 혁신 제품을 발견, 시험, 구매할 수 있도록 설계한 소프트웨어 기반의 소매업체로 핵심 컨셉은 '발견을 위한 소매 매장(Retail Designed for Discovery)'임
- \* 미국 내 23개 매장, 두바이에 1개 매장을 출점해 운영하고 있으며, 2020년 8월 아시아 최초로 도쿄에서 2개 매장을 오픈

##### ■ 베타의 RaaS 운영 방식

- 매장 내에 설치된 데모 그래픽 카메라와 인공지능(AI) 카메라를 통해 고객의 움직임 분석·수집하고 있으며, 고객정보(성별, 연령, 선호도)와 매장 직원을 통해 얻은 제품에 대한 정보(구매 이유, 소감, 불편한 점, 가성비 등)를 클라이언트에 전달하는 체계로 운영<sup>3)</sup>
  - 베타테스터라 불리는 베타의 직원들은 고객들에게 제품 구매를 권유하지 않고, 소비자들에게 질문을 던지며, 제품에 대한 데이터를 수집하고 해당 정보들을 클라이언트들에 전달하여, 베타는 스타트업들이나 IT 업체들로부터 높은 인기
  - 베타는 소비자들에게 경험을 제공하는 것을 목적으로 하며 매출 수수료 없이 고정 임대료만 받고 제품을 홍보하며, 아마존이나 베스트바이와 같은 오픈마켓에서 구매하도록 연결
- \* 베타는 물건 판매에 대한 판매 수수료를 받지 않는 대신에, 제품 하나를 8개 매장에 진열하는 조건으로 월 2천 달러의 임대료를 받음

3) 고병기(2020.09.01.),「[글로벌 부동산 특특] 90년 전통의 다 백화점 '마루이'가 美 스타트업과 손잡은 까닭은」, 『서울경제 시그널』.



[그림 1] 베타가 입점업체에 제공하는 서비스



\* 출처: 장소형(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ①RaaS 확산 배경 및 혁신 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

## ■ 시스템 유형과 매장 형태

### • 아크 마켓플레이스(Ark Marketplace)

- 소매업자 혹은 소매 임대인들이 자신들의 자체적인 RaaS를 운영할 수 있도록 해주는 기술 플랫폼으로, 아크 마켓플레이스를 활용하여 어느 소매업자·임대인이든 자신들의 매장에 b8ta 매장에서 볼 수 있는 것과 동일한 기술 플랫폼을 적용

### • 포럼(Forum)<sup>4)</sup>

- RaaS 플랫폼을 활용한 베타의 패션 및 라이프스타일 매장으로, 2019년 11월 LA에 첫 매장을 오픈 후, 2020년 8월 샌프란시스코에도 오픈

- 포럼 매장에 있는 브랜드 파트너들은 자신에게 주어진 공간을 디자인할 수 있고 제품 출시, 인플루언서 및 VIP 이벤트를 주최하는 등 고객의 경험을 큐레이팅할 수 있는 권한을 부여받음

4) Glenn Taylor(2019.10.17.),「B8ta Introduces ‘Forum’, A Fashion And Lifestyle Concept Store」,『Retail Touch Points』.

## 나. (미) 베스트바이(Best Buy)

### ■ 회사 개요

- 베스트바이는 미네소타 주 리치 필드에 본사를 둔 전자제품 및 컴퓨터 관련 제품을 종합적으로 판매하는 미국의 다국적 대형 유통업체
  - 1966년에 리처드 M. 솔츠가 사운드 오브 뮤직(Sound of Music)이라는 오디오 전문점으로 설립하였으나, 1983년에 가전제품에 중점을 두고 현재의 이름인 베스트바이(Best Buy Co., Inc.)로 브랜드를 변경<sup>5)</sup>

### ■ 베스트바이의 RaaS

- 쇼루밍(Showrooming)<sup>6)</sup>을 역이용한 공간 대여업을 전개, RaaS의 대표적인 비즈니스 모델인 ‘공간 대여 사업’을 강화<sup>7)</sup>
  - 쇼루밍 트렌드로 인해 매출에 타격을 입게 되자 애플, 삼성 등 주요 제조사에게 매장 일부를 대여해 제품 전시 공간으로 이용하게 하고 이에 대한 수수료를 받는 비즈니스 모델을 고안
  - 경쟁사인 아마존을 포함한 온라인 유통업체가 자사 매장보다 저렴한 가격으로 제품을 판매할 경우, 차액을 보상해주는 ‘프라이스 매치(price match)’로 소비자들의 구매력을 높임
  - 매장, 전화 또는 온라인을 통해 24시간 동안 소비자 문의 사항에 응대하는 ‘기스쿼드(Geek Squad)’, 서비스와 제품 셋업, 시스템 업데이트 등을 무료로 제공하는 ‘인 홈 어드바이저(In-Home Advisor) 프로그램’을 확대하며 고객 서비스 강화

## 다. (미) 네이버후드굿즈(Neighborhood Goods)

### ■ 회사 개요

- 네이버후드굿즈는 2017년 Matt Alexander과 Mark Masinter에 의하여 설립되었으며, 미국 델러스에 본사를 둔 백화점으로 ‘커뮤니티 중심의 백화점’을 표방하며 기존 백화점들과 차별화된 제품을 제공<sup>8)</sup>

5) Krystina Gustafson(2016.08.18.), 「Best Buy celebrates 50 years with 50 hours of discounts」, 『CNBC』.

6) 소비자들이 오프라인 매장에서 제품을 살펴본 후 실제 구입은 온라인사이트를 통하는 쇼핑 행태를 말한다(한경경제용어사전, 2021).

7) 황지영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ②미국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

- 매장에서 쇼핑하고, 먹고, 발견하고, 배울 수 있는 기회를 제공하여 커뮤니티 중심의 장소가 되기 위해 노력하고 있는데, 매장 내 음식, 음료, 커피를 제공하는 자체 레스토랑(Prim and Proper) 및 바(bar) 개념의 Tiny Feast를 운영

\* 라이브 음악, 발레 수업 등과 같은 커뮤니티 관련 이벤트로 '이웃'(매장 직원, 고객 및 사업주 등)을 만날 수 있는 정기 모임 개최

## ■ 네이버후드굿즈의 RaaS

- D2C 브랜드 대상 공간 대여 사업<sup>9)</sup>을 전개하며, 다양한 온라인 기반 브랜드와 D2C 브랜드 제품을 엄선해 구색을 갖추

[그림 2] 네이버후드굿즈의 '팝업 그로서리'



\* 출처 : Jenny S. Rebholz(2020.01.30.),「A Closer Look At: Neighborhood Goods」,『design:retail』.

- 매장 공간을 활용해 인기 있는 D2C 브랜드\*를 팝업스토어 형태로 선보임으로써, 고객 유입률을 높이고 판매율 제고로도 연결

\* 물병 플라스틱을 재활용해 만든 신발로 유명한 로시스(Rothy's), 더 큐레이티드 등 패션 브랜드부터 아트 북 출판사인 타셴(Taschen), 헤드폰 브랜드 마스터&다이나믹(Master&Dynamic), 홈트레이닝 브랜드 토널(Tonal) 등

8) "About Neighborhood Goods" neighborhoodgoods.com. <https://neighborhoodgoods.com/pages/about>

9) 황지영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ②미국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

## 라. (일) 시부야 PARCO

### ■ 회사 개요

- PARCO는 파르코 그룹(주식회사 파르코 ; PARCO CO., LTD.)에서 운영하는 일본의 백화점<sup>10)</sup>
  - 시부야 PARCO는 1973년 오픈하였으나, 2016년에 잠정 휴업에 들어가 2019년 11월 22일 '차세대형 상업시설'로 재탄생

### ■ 시부야 PARCO의 RaaS

- $\beta$ OOSTER STUDIO by CAMPFIRE<sup>11)12)</sup>
  - 클라우드 펀딩사 CAMPFIRE와 파르코가 공동 운영하는 쇼룸으로, 클라우드 펀딩, AI, 온·오프라인을 통합한 RaaS형 쇼룸
  - 미국 베타 매장과 유사하게 천장에 설치된 카메라를 통해 내점객이 보이는 여러 행동을 촬영하여 내점객을 분석하고 제품에 관심을 보이는 고객 수, 속성, 매장 내 행동패턴 등 데이터 집계 후 AI로 분석해 입점 업체에 제공(제조업체는 캠프 파이어 측에 입점료를 지불)
- 파르코 큐브
  - 큐브는 디지털 사이니지로 고객 의견을 취합하는 시부야 파르코의 옴니채널 매장으로, 11가지 패션 브랜드가 입점
  - 매장을 방문한 고객이 마음에 드는 제품을 선택해 디지털 사이니지 속 장바구니에 넣으면 QR코드가 나타나고 이 코드를 스마트폰으로 스캔하면 파르코가 운영하는 온라인쇼핑몰 '파르코 온라인스토어'로 연결
  - \* 매장에 터치패널식 디지털 사이니지가 설치돼 있고, 사이니지에는 온라인몰을 통해 구매할 수 있는 제품 표시

10) ““次世代型商業施設”、新生「渋谷PARCO」誕生” parco.co.jp. Accessed October 14, 2020. <https://www.parco.co.jp/business/shoppingcomplex/shibuyaparco.php>

11) “ $\beta$ OOSTER STUDIO by CAMPFIRE” booster.studio. Accessed October 13, 2020. <https://booster.studio/>

12) 권윤정(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ㉠일본 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

[그림 3] 큐브의 옴니채널 전략



\* 출처: 권윤정(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ③일본 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

## 마. (중) 쑤닝그룹

### ■ 회사 개요

- 1990년에 설립된 중국 최대의 가전 유통 업체<sup>13)</sup>
  - 1990년 장진동 회장이 난징에 세운 200m<sup>2</sup> 규모의 에어컨 전문 판매점에서 시작, 제조사의 모든 제품에 대한 배송과 설치·서비스를 무상으로 해주는 시스템으로 성공
  - 2010년 매장을 더욱 확장해 1,700개 점포에 직원 18만 명의 중국 최대 유통업체로 올라섰고, 2017년 포춘의 '글로벌 500대 기업'에 선정

### ■ 쑤닝그룹의 RaaS

- 리테일 클라우드 매장<sup>14)</sup>
  - 2017년 7월 설립된 스마트 리테일 플랫폼으로 중국 전역에 6천 개 이상의 매장을 운영하고, 난징에 위치한 리테일 클라우드 3.0 매장은 AR, VR, MR(Mixed Reality ; 혼합현실), 얼굴인식 지불방식, 쇼핑 안내 로봇, 3D 노트북 등 여러 첨단기술 총망라한 인공지능 체험 플랫폼을 구축

13) 김영기(2020.09.08.), 「[만파식적] 쑤닝그룹」, 『서울경제』.

14) 주진영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ④중국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

- 리테일클라우드 매장의 목적은 지역 소규모 유통업체에게 공급체인, 물류, 기술 같은 솔루션을 제공하며, 입주 기업들에게 판매 점유율 증가, 브랜드 노출 개선, 주문·배송 관리 및 거래 서비스 등 거래 전반의 경로 관리(온라인 데이터 관리)를 제공

[그림 4] 쉰링 리테일클라우드 매장



\* 출처 : 주진영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ④중국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

- 리테일클라우드 3.0 매장은 이전 2.0 매장과 달리 여러 첨단 기술 및 빅데이터를 활용하여 사전에 실수요를 확인하고 생산하는 C2B 모델 활용, 국내외 유명 브랜드와 제품을 맞춤 생산하도록 지원

## 4. RaaS의 국내 사례

### 가. 메이커스랩(Makers' Lab by LOTTE HIMART)

#### ■ 매장 개요

- 메이커스랩은 롯데하이마트에서 직접 국내외 중소 제조사 및 스타트업의 새롭고 참신한 제품을 발굴하여 소비자에게 선보이는 체험 공간
  - 2020년 1월 새로 오픈한 롯데하이마트 메가 스토어 잠실점 1층에 위치하고 있으며, 22개의 파트너사 1기를 지나 2020년 7월부터 23개의 파트너사 2기가 입점

## ■ 메이커스랩의 RaaS

- 기존 시장에 알려지지 않은 혁신 기술과 기능, 디자인 등을 보유한 중소 제조사 및 스타트업의 제품을 전시하여 소비자들에게 소개하는 체험 공간<sup>15)</sup>
  - 전시를 통해 제품을 홍보하고 소비자들에게 체험(경험)을 제공하고 싶은 기업, 고객 반응을 통해 제품의 시장성을 검증하고 싶은 기업 등 모두 입점 가능하며, 출시 이전이나 상용화 이전의 제품도 입점 가능
  - 메이커스랩 천장에 있는 9대의 인공지능(AI) 카메라는 방문 고객의 체류 시간, 밀집도, 동선, 연령대, 성별 등의 데이터를 수집하여 상품에 대한 고객의 관심 및 반응을 분석하는데 사용<sup>16)</sup>

[그림 5] 롯데 하이마트 메이커스랩



\* 자료 : 함지현(2020.01.06.), 「롯데하이마트, 어디서도 볼 수 없는 스타트업 제품 선보인다」, 『이데일리』.

## 나. 스타일 리빙(Style Living)

### ■ 매장 개요

- 스타일 리빙은 2020년 3월 신세계백화점 의정부점에 개점한 리빙 전문 쇼룸
  - 백화점 최초의 리빙 전문 쇼룸이며, 신세계백화점이 직접 운영, 다양한 브랜드와 상품을 소개하고, 인테리어 정보 및 제품 체험 제공

15) “메이커스랩 소개” himart.co.kr, 2020년 9월 21일 접속, <https://himart.co.kr/ml/intro.jsp>

16) 함지현(2020.01.06.), 「롯데하이마트, 어디서도 볼 수 없는 스타트업 제품 선보인다」, 『이데일리』.

## ■ 스타일 리빙의 RaaS

- 신세계백화점의 스타일 리빙<sup>17)</sup> 의정부점 8층 생활 매장에 개점한 아파트 모델 하우스 컨셉의 라이프스타일 쇼룸으로, 신세계백화점 최초의 RaaS형 매장
  - 고객이 쇼룸에 배치된 가구, 가전, 식기 등을 실제 집에서 사용해보듯 체험해볼 수 있으며, 특정 브랜드 제품이 아닌 여러 브랜드의 다양한 카테고리 상품을 진열해 고객 체험의 폭을 넓힘

## 다. 와디즈

### ■ 회사 개요

- 와디즈는 2012년 설립된 클라우드 펀딩 플랫폼
  - 와디즈는 시장에 소개되지 않은 새로운 제품이나 서비스에 대한 아이디어로 펀딩을 받는 비즈니스 모델을 보유

### ■ 와디즈의 RaaS

- 공간 와디즈<sup>18)</sup>
  - 와디즈가 2020년 초 서울 성동구 성수동에 문을 연 지하 1층~지상 3층 규모의 공간으로<sup>19)</sup>, 그간 와디즈의 서포터들이 '제품을 실제로 사용해보고 싶다'고 문의하는 사례가 많아, 이러한 체험에 대한 갈증을 해소하기 위해 탄생
  - 입주 기업들 중에는 오프라인 상의 피드백을 기반으로 실제 제품 스펙을 변경하거나<sup>20)</sup>, 오프라인 상에서 제품을 실제 경험한 서포터(구매자)들이 나타나는 등 O2O, O4O 효과가 발생

17) 장소형(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ①RaaS 확산 배경 및 혁신 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

18) 강인선(2020.05.24.), 「출시前 써보게해 고객취향 반영...체험형 오프라인매장' 뜬다」, 『매일경제』.

19) 박해영(2020.04.22.), 「와디즈, 오프라인으로 온라인을 연결한다...'공간와디즈' 23일 오픈」, 『어패럴뉴스』.

20) 강인선(2020.05.24.), 「"100% 완성도 제품...고객 피드백후 110%로 개선"」, 『매일경제』.



[그림 6] 공간 와디즈 1층 내부



\* 자료 : 고민서(2020.05.24.), 「출시전 톡톡 튀는 아이디어 제품 내놓고, 소비자는 체험하고...오프라인 매장, 서비스유통으로 진화」, 『매일경제』.

## 라. 이마트타운 월계점

### ■ 매장 개요

- 이마트타운 월계점은 10개월간의 리뉴얼을 거쳐 2020년 5월 28일에 오픈한 이마트의 미래형 점포
  - 빠르게 변하는 유통 환경에 맞춰 온라인과 차별화되는 오프라인 매장의 경쟁력을 극대화하기 위해 복합쇼핑몰 형태로 점포를 재구성

### ■ 월계점의 RaaS

- 그로서리 매장
  - 기존에 1,100평이었던 그로서리 매장을 1,200평으로 확대하고 온라인과의 차별성을 두기 위하여 오프라인 매장에서만 경험할 수 있는 ‘고객 체험형’, ‘고객 맞춤형’\*, ‘정보 제공형’ 매장으로 변신
  - \* 오더메이드 서비스(축산, 수산 코너 등에서 고객이 원하는 두께, 모양, 손질 형태 등을 고객의 요구에 맞춘 서비스)<sup>21)</sup> 운영

21) 안경무(2020.08.25.), 「“대세는 건강 먹거리” 온·오프라인 유통가, 신선식품으로 승부 건다」, 『이투데이』.

• THE TOWN MALL

- THE TOWN MALL은 고객의 즐거운 쇼핑 경험을 제공하기 위해 문화·엔터테인먼트, 식음 및 패션 브랜드 등의 다양한 테넌트(임차인) 매장으로 구성된 공간으로, 고객의 먹을거리와 즐길 거리를 증가시키고 체류 시간을 늘리는데 초점

[그림 7] 이마트타운 월계점의 '오더메이드' 서비스



\* 자료 : 이마트(2020.05.27.), 「'미래형 이마트' 설계 본격 시동, 이마트타운 월계점 그랜드 오픈!」, 『신세계그룹 인사이드』.

## 5. 시사점

■ 국내외 사례들을 기초로, RaaS의 특징들을 요약하면 <표 1>과 같음

- 본문의 국내외 RaaS의 사례들과 '[부록 1] RaaS의 기타 해외 사례 종합' 등을 검토 시 <표 1>과 같은 RaaS의 특징들이 나타남

<표 1> RaaS의 주요 특징과 기업 사례

구분	주요 특징	기업 사례
고객 데이터 분석형 매장	단순 임대 형태의 매장이 아닌 내점객의 동선, 구매 행동 등 다양한 데이터를 수집해 제조사(입점 업체)에 제공하는 비즈니스 모델로, 인공지능 카메라를 설치하는 것에서 나아가 양질의 데이터를 얼마나 효과적으로 취합하고 분석하는 것이 중요	베타(b8ta), 시부야 PARCO, 메이커스랩, 맥킨지 & 컴퍼니
D2C 브랜드 제품 확장형 매장	RaaS 매장은 판매를 통한 매출보다 입점 수수료(임대료) 수입과 순수하게 소비자가 제품 서비스를 즐길 수 있는 플랫폼 구축을 목표로 하기에, 구색 제품에 대한 장벽이 낮아 스타트업 및 중소벤처기업들의 D2C 브랜드 제품들로 구색이 가능	베타(b8ta), 시부야 PARCO, 메이커스랩, 노드스트롬(Nordstrom)

구분	주요 특징	기업 사례
스타트업·중소벤처기업 연계형 매장	제조사는 RaaS 매장 입점에 대한 부담이 적고, 소비자와 교류할 수 있는 채널을 보유함에 따라, 소규모 제조사(스타트업 및 중소기업 등)들로부터 호응	베타(b8ta), 시부야 PARCO, 메이커스랩
고객 체험 강화형 매장	최근의 RaaS는 소비자(고객)들이 온라인상에서 경험하지 못하는 오프라인 상의 쇼핑의 즐거움과 재미를 느끼게 하는 공간 구성, 제품 사용 경험 시 오락적 요소 부가, 맞춤형 서비스, 체험형 매장 등으로 진화하고, 온오프라인의 융합이라 할 수 있는 옴니채널(O2O, O4O) 전략도 구사	베스트바이(Best Buy), 네이버후드굿즈(Neighborhood Goods), 쇼필즈, 시부야 PARCO, 징동닷컴, 스타일 리빙, 이마트타운 월계점
클라우드 펀딩사와 협업형 매장	유통기업이 클라우드 펀딩사와 협업을 통해 기존 시장에 출시되지 않은 아이디어 제품, 신제품 등을 전시하거나 판매	시부야 PARCO, 이세탄백화점, 인타임 백화점

출처 : 본고의 국내외 사례들과 참고문헌 등을 기초로 저자 작성

■ RaaS의 ‘고객 데이터 분석형 매장’, ‘D2C 브랜드 제품 확장형 매장’, ‘스타트업·중소벤처기업 연계형 매장’으로의 시범 적용 → 중소기업유통센터의 일부 오프라인 매장을 ‘IT 중소기업과의 협력(협업)’을 통한 RaaS의 스마트 혁신 매장으로 탈바꿈

- 현재 중소기업유통센터가 운영하는 주요 오프라인 매장인 행복한백화점, 정책매장 등을 RaaS 형태의 혁신 매장으로의 전환 필요
  - 기존의 행복한백화점, 정책매장 등에서 매출이 저조하거나 성과를 보이지 않는 매장을 대상으로, 상기의 RaaS 특징들을 시범적으로 1~2년 간 운영하여, 그 성과를 평가하여 운영의 지속성 여부를 판단해 볼 필요(성과 평가 후 지속성 여부는 이하 동일)
  - 대표적으로, 미국의 베타(b8ta)와 유사하게 운영하기 위해 소상공인, 중소기업들의 혁신적인 D2C 제품들을 현재와 같이 행복한백화점, 정책매장 등에 진열하고,
  - 인공지능 카메라의 설치와 함께 제품 사용 방법 등을 교육 받은 종업원들이 고객들의 반응, 동선, 구매 행동 등 다양한 데이터를 수집해 제조사(입점 업체)에 제공하는 비즈니스 모델로 탈바꿈시키고, 현재와 같이 판매(매출)도 연계시키는 방안을 고려

■ RaaS의 ‘고객 체험 강화형 매장’으로의 시범 적용 → 소비자가 자발적으로 찾는 ‘재미와 즐거움’이 있는 매장으로 변신

- 중소기업유통센터가 운영하는 오프라인 매장이 ‘재미와 즐거움’이 있는 매장으로 변신하여야 하는 이유는 최근 마케팅에서 ‘고객 경험(Customer Experience: EX)’을 중시하고 있는데, 이는 고객이 매장에서 흥미로운 경험 후 매장을 다시 찾거나 (재)구매로 이어질 수 있기 때문임

- 최근의 RaaS 사례에서도 살펴보았듯이, 이러한 고객의 호의적이고 긍정적 경험을 불러일으키기 위해 국내외 유통기업들은 매장을 재미와 즐거움이 가득한 공간으로 꾸미고 있는데,

- 이에 중소기업유통센터가 운영하고 있는 오프라인 상의 행복한백화점, 정책매장 등을 쇼핑의 즐거움과 재미를 느낄 수 있는 공간으로 탈바꿈시킬 필요가 있으며, 오프라인 상에서 인기를 끈 제품들을 온라인과도 연계·판매하여 온·오프라인의 융합이라 할 수 있는 옴니채널(O2O, O4O) 전략도 구사할 필요

■ RaaS의 ‘클라우드 펀딩사와 협업형 매장’으로의 시범 적용 → 클라우드 펀딩사와 협업을 통한 행복한백화점의 ‘공간 대여 RaaS’ 구상

- 국내 클라우드펀딩사(예: 크라우드넷[CrowdNet], 와디즈, 크라우드디 등)와의 협업을 통해 클라우드펀딩사들에게 중소기업유통센터의 대표적인 오프라인 매장인 행복한백화점의 여유 공간을 대여하여,

- 클라우드펀딩사들이 보유하고 있는 고객 제품들 중 기존 시장에 출시되지 않은 아이디어 제품, 신제품들 중 우수한 제품들을 전시하거나 판매하고, 그 성과를 클라우드펀딩사와의 피드백 등을 통해 지속적인 개선을 추구할 필요

## 참고자료

### [국내 문헌]

- 권윤정(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ③일본 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.
- 박종대(2020.03.12.), 「베스트바이(BBY.US)」, 『하나 글로벌 리서치』.
- 장소형(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ①RaaS 확산 배경 및 혁신 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.
- 주진영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ④중국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.
- 황지영(2020.07), 「서비스형 리테일 확산 ②미국 사례」, 『리테일 매거진』Vol. 533.

### [외국 문헌]

- NORDSTROM, INC.(2020), 「QUARTERLY REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 For the quarterly period ended October 31, 2020」.

### [기사 인용]

- 강인선(2020.05.24.), 「"100% 완성도 제품...고객 피드백후 110%로 개선"」, 『매일경제』.
- 강인선(2020.05.24.), 「출시前 써보게해 고객취향 반영...`체험형 오프라인매장` 뜬다」, 『매일경제』.
- 고병기(2020.09.01.), 「[글로벌 부동산 토크]90년 전통의 日 백화점 '마루이'가 美 스타트업과 손잡은 까닭은」, 『서울경제 시그널』.
- 김영기(2020.09.08.), 「[만파식적]쑤닝그룹」, 『서울경제』.
- 박해영(2020.04.22.), 「와디즈, 오프라인으로 온라인을 연결한다...'공간와디즈' 23일 오픈」, 『어패럴뉴스』.
- 안경무(2020.08.25.), 「“대세는 건강 먹거리” 온·오프라인 유통가, 신선식품으로 승부 건다」, 『이투데이』.

- 이마트(2020.05.27.), 「‘미래형 이마트’ 설계 본격 시동, 이마트타운 월계점 그랜드 오픈!」, 『신세계그룹 인사이드』.
- 함지현(2020.01.06.), 「롯데하이마트, 어디서도 볼 수 없는 스타트업 제품 선보인다」, 『이데일리』.
- 江口靖二(2019.12.19.), 「[江口靖二のデジタルサイネージ時評]Vol.44注目の渋谷PARCOはデジタルサイネージ的にも見どころ満載」, 『PRNEWS』.
- 株式会社CAMPFIRE(2020.04.01.), 「CAMPFIRE, 「PrinCube」가支援額3億円・支援者数2万人を超え、国内購入型クラウドファンディング史上最高記録を更新」, 『PR TIMES』.
- Glenn Taylor(2019.10.17.), 「B8ta Introduces ‘Forum’, A Fashion And Lifestyle Concept Store」, 『Retail Touch Points』.
- Jenny S. Rebholz(2020.01.30.), 「A Closer Look At: Neighborhood Goods」, 『design:retail』.
- Krystina Gustafson(2016.08.18.), 「Best Buy celebrates 50 years with 50 hours of discounts」, 『CNBC』.
- Lauren Thomas(2019.12.03.), 「Glossier is moving into Nordstrom with mini shops for its perfume, which has a cult-like following」, 『CNBC』.
- Liz Warren(2020.02.14.), 「McKinsey, Mall of America Demonstrate Power of Retail Tech with Interactive Installation」, 『Sourcing Journal』.
- Lydia Dishman(2019.08.14.), 「In Expansion Mode, Neighborhood Goods Wants You to Love Shopping in a Department Store Again」, 『CO by U.S. CHAMBER OF COMMERCE』.
- Michael Arnold(2019.11.08.), 「Giant JD E-space store to open on Singles Day in Chongqing」, 『Inside Retail』.
- Michael Arnold(2020.08.17.), 「JD outlines aggressive expansion strategy for Mainland China」, 『Inside Retail』.
- Pamela N. Danziger(2019.09.20.), 「Showfields Imagines A New Kind Of Department Store Combining Retail With Theater」, 『Forbes』.

[인터넷 검색]

“次世代型商業施設、新生「渋谷PARCO」誕生” parco.co.jp. Accessed October 14, 2020.  
<https://www.parco.co.jp/business/shoppingcomplex/shibuyaparco.php>

“「ISETAN × Makuake Program」展示プロジェクトのご紹介”, blog.makuake.com,  
2020년 10월 1일 작성, 2020년 10월 13일 접속, <https://blog.makuake.com/posts/2507497/>

“About Neighborhood Goods” neighborhoodgoods.com. Accessed September 29,  
2020. <https://neighborhoodgoods.com/pages/about>

“About Us” nordstrom.com. Accessed January 12, 2021. <https://www.nordstrom.com/browse/about>

“About Us” showfields.com. Accessed September 29, 2020. <https://showfields.com/pages/about-us>

“BOOSTER STUDIO by CAMPFIRE” booster.studio. Accessed October 13, 2020.  
<https://booster.studio/>

“BOOSTER STUDIO by CAMPFIRE” shibuya.parco.jp. Accessed October 13, 2020.  
<https://shibuya.parco.jp/shop/detail/?cd=025705>

### [부록 1] RaaS의 기타 해외 사례 종합

〈표〉 RaaS 관련 기타 해외 사례 종합

국가	회사명	회사 개요	RaaS 관련 사업
미국	노드스트롬 (Nordstrom)	미국 시애틀에 본사를 둔 120년 된 고급 백화점 체인	<ul style="list-style-type: none"> <li>D2C 브랜드 파트너십 확대</li> <li>- 인스타그램을 통해 Z세대 소비자에게 인기를 얻고 있는 뷰티 브랜드 글로시에(Glossier), 패션 브랜드 에버레인(Everlane), 리포메이션(Reformation), 여행 가방 브랜드 어웨이(Away) 등을 대상으로 팝업스토어 형태로 운영</li> </ul>
	맥킨지 & 컴퍼니 (McKinsey & Company)	1926년 제임스 맥킨지에 의해 창립된 세계적인 컨설팅사	<ul style="list-style-type: none"> <li>모던 리테일 컬렉티브(Modern Retail Collective)</li> <li>- '19년 9월 미국 미네소타에 위치한 몰 오브 아메리카(Mall of America)에 RaaS형 오프라인 유통 매장 '모던 리테일 컬렉티브(Modern Retail Collective)'를 개점</li> <li>- 입점한 브랜드는 모두 디지털 기반의 스타트업 또는 소규모 브랜드들임(주얼리 브랜드 켄드라스콧(Kendra Scott), 이너웨어 브랜드 서드러브(Third Love), 뷰티 브랜드 엘레베코스메틱(Eleve Cosmetics), 퍼스널케어 브랜드 데오도란트(Type:A Deodorant) 등 다양한 브랜드가 입점)</li> <li>- 맥킨지는 각종 기술과 브랜드 상품을 테스트해보기 위해 이 매장을 출점했다고 밝힘</li> <li>- 매장을 찾은 고객이 어떤 기술을 이용해 정보를 탐색하고, 어떤 정보를 제공했을 때 상품 구매까지 연결되는지 등 구매 행동을 이해하려는 목적</li> <li>- 고객의 행동 관찰과 밀접한 소통을 통해 구매 동기와 행동을 이해하고 이를 바탕으로 쇼핑 경험 개선 전략을 수립</li> <li>- 입점 브랜드와 인테리어 경우 3~4개월에 한 번씩 교체해 다양한 측면에서 소비자를 관찰할 계획</li> </ul>
	쇼필즈 (Showfields)	2017년 Katie Hunt, Tal Zvi Nathanel, Amir Zwickel에 의해 설립되어 2018년 12월 뉴욕 소호 지역에 첫 가게를 개점(슬로건은 '세상에서 가장 재미있는 스토어')	<ul style="list-style-type: none"> <li>리테일과 극장의 결합</li> <li>- 팝업 스토어와 미술 전시회, 연극 체험, 커뮤니티 이벤트 및 식음료를 결합한 "몰입형 소매 경험"을 제공</li> <li>- 온라인 브랜드를 모아 오프라인 쇼룸으로 소개하는 새로운 개념의 리테일숍</li> <li>- 쇼필즈는 온라인 기반의 신생 브랜드가 현실 세계에서 고객을 만날 수 있는 플랫폼을 제공하며, 팝업 파트너는 5,000~15,000 달러 범위의 월 회비를 지불하면 모든 판매 수익 가져감</li> <li>- 1층과 3층은 브랜드 팝업 쇼룸 전용으로, 매번 동일한 브랜드를 선보이는 전통적인 백화점과 달리 쇼필즈는 돌아가며 다양한 브랜드를 선보여 방문객에게 매번 새로운 경험 제공하며 브랜드 콘셉트에 맞춰 매장을 꾸밈</li> <li>- 2층은 "House of Showfields"라는 연극적인 '공연 예술 로서의 유통(retail-as-performance-art)' 설치 미술품이 있는 공간</li> </ul>
일본	이세탄백화점	일본의 미츠코시(1673년 설립) & 이세탄(1886년 설립) 그룹 계열의 백화점(일본 미츠코시와 이세탄이 2008년 합병 후 탄생한 글로벌 백화점 그룹)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISETAN × Makuake Program</li> <li>- 미츠코시&amp;이세탄은 크라우드 펀딩사 마쿠아케와 2015년부터 협업을 맺고, 이세탄백화점 도쿄 신주쿠점 2층 여성 복 코너 한 칸에 마쿠아케 펀딩 제품 전시 매장을 운영</li> <li>- 미츠코시&amp;이세탄은 상품 구색만으로 집객에 한계가 있어, 새로운 백화점을 구축해야 한다는 위기감에서 협업 매장을 구축</li> </ul>



국가	회사명	회사 개요	RaaS 관련 사업
일본			<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마쿠아케는 협업 매장을 통해 펀딩 참여자들이 직접 상품을 체험할 수 있는 공간 제공</li> <li>- 마쿠아케에서 진행 중인 프로젝트를 약 1개월마다 교체 전시하며, 펀딩 진행자와의 상담을 통해 제품마다 장식을 하고, 통로를 따라 제품을 전시하여 더 많은 방문객이 볼 수 있는 기회 마련</li> <li>- 소비자들이 제품화되기 전의 아이디어 상품들을 실제로 보고 체험할 수 있어 펀딩 참여 결정에 도움을 받음</li> </ul>
중국	징둥닷컴	1998년에 설립된 중국의 전자상거래 기업(수익 기준 시 중국 내 최대 유통업체)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JD E-Space</li> <li>- 2019년 중국 총칭에 광군절(11월 11일)에 문을 연 50,000㎡ 규모의 전자기기 체험 매장</li> <li>- 고객이 다양한 테마 체험 공간에서 1,000여 개 이상의 세계 유수의 브랜드들이 선보이는 최첨단의 혁신적이고 스마트한 제품들을 경험 가능</li> <li>- 전자제품, 가전제품 및 디지털 액세서리부터 건강, 피트니스 및 미용 제품, 사무용품 등에 이르기까지 제품 카테고리 내 인기 있는 베스트셀러 상품을 선보이고 있음</li> <li>- 특히, 가전제품 카테고리에 체험형 쇼핑을 접목해 소비자가 매장에서 직접 만져보고 테스트한 뒤 매장에서 구매할 필요 없이 온라인에서 구매할 수 있도록 하는 오프라인형 매장</li> <li>- 매장 내 사실상 모든 것을 체험할 수 있고, 고카트 운전부터 베이킹 수업, 심지어 실제 옷으로 세탁기까지 돌려 볼 수 있고, 다양한 바닥재에 직접 무선 청소기를 사용 가능</li> <li>- 매장에 '생활체험구역'이라는 각 주제별 체험관 존재, 그 중 미래생활체험구역은 PC, 홀로렌즈, X박스 등 6개 코너로 나뉘어져 고객에게 체험 제공</li> <li>- X박스 코너의 경우 거실처럼 꾸며진 공간에 얼굴인식으로 입장해, 독립적인 공간에서 방해받지 않고 게임 즐길 수 있음</li> <li>- 나인봇 체험구역, 네슬레 커피머신 체험구역 등 브랜드 체험 가능</li> </ul>
	인타임 백화점 (银泰百货)	1997년 베이징에서 설립한 Yintai Group은 Yintai Retails, Yintai Land 등의 핵심 사업 보유, 인타임 백화점은 1998년 항저우에서 설립되어 현재 중국 전역에 27개의 매장이 있고, 2017년 알리바바가 인타임리테일을 인수, 26억 달러를 들여 인타임을 비상장사로 전환	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신유통 클라우드 매장 2세대</li> <li>- 뷰티 체험 매장으로, 여러 브랜드 제품을 전시하며, 271㎡ 규모에 체험 위주로 공간을 구성</li> <li>- 수입이 중심의 중국 뷰티 시장에서 인타임 백화점은 뷰티 강화를 위해 2년여 간의 데이터 전환 작업을 거쳐 고객 편의와 체험 중심의 클라우드 매장 오픈</li> <li>- 매장 내 쇼핑 도우미를 통해 메이크업을 받아볼 수 있고, 결제는 매장에 설치된 6대의 터치스크린으로, 매장에 없는 상품의 경우 2시간 이내 배송 가능</li> <li>- 데이터를 기반으로 위치에 맞게 선별한 상품이 매장에 진열하고, 소비자가 원하는 상품으로 더욱 많은 체험 제공</li> </ul>

## KOSBI 중소기업 포커스

---

발행인 : 이동주

편집인 : 이동주

발행처 : 중소기업연구원

서울시 동작구 신대방1가길 77 (신대방동 686-70) (07074)

전화: 02-707-9800, 팩스: 02-707-9894

홈페이지: <http://www.kosbi.re.kr>

인쇄처 : 사단법인 나눔복지연합회

---

- 본지에 게재된 내용은 필자 개인(연구진)의 견해이며, 중소기업연구원의 공식 견해와 일치하지 않을 수도 있습니다.
- 본지의 내용은 상업적으로 사용할 수 없으며, 내용을 인용할 때는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.