

국내 로컬 수제맥주 기업의 O4O 사례 분석과 시사점

김승철*, 최용석**

본 연구는 국내 수제맥주 산업이 직면한 유통 규제의 비대칭성과 2026년의 급격한 시장 침체 국면을 타개하기 위해, 로컬 제조 기업들이 어떠한 자생적 O4O(online for offline) 채널 전략을 구축하였는지 규명하는 데 목적이 있다. 특히 온라인 직접 배송(D2C)이 법적으로 차단된 환경에서 디지털 스마트 오더 시스템과 오프라인 거점의 ‘장소성’을 결합하여 대형 유통망과의 경로 갈등을 완화하고 소비자의 자발적 방문을 유도하는 인과적 메커니즘을 탐구하였다.

연구 방법론으로는 다중 사례연구법에 기반한 이론적 표집(theoretical sampling)을 채택하여, 독자적 생존력을 입증한 국내 선도 브루어리 6곳(인천맥주, 깍비어 컴퍼니, 미스터리브루잉, 고릴라브루잉, 버드나무 브루어리, 맥파이 브루잉)을 분석하였다. 분석의 엄밀성을 위해 1차(기업 및 플랫폼 운영 데이터), 2차(정부 및 기관 공식 보고서), 3차(소셜 미디어 및 공간 관찰) 데이터를 교차 검토하는 데이터 삼각검증을 수행하였다.

분석 결과, 성공적인 로컬 브루어리들은 콘텐츠 관리 시스템(CMS)을 활용한 전략적 재고 할당을 통해 라스트마일 배송의 물리적 한계를 독점적인 브랜드 경험으로 전환하고 있었다. 이러한 O4O 전략은 장소성 형성 방식과 서비스 설계도에 따라 ‘공간 기반 도시재생형(Type A)’, ‘라이프스타일 및 미식 결합형(Type B)’, ‘로컬 투어 및 장소성 거점형(Type C)’의 세 가지 유형으로 도출되었다. 나아가 소비자가 주도하는 자발적 라스트마일 물류 모델은 실질적인 배송 비용 절감과 교차 판매를 통한 객단가 상승이라는 경제적 효익을 창출할 가능성이 있음을 시사한다.

결론적으로 본 연구는 라스트마일의 인위적 단절이 오프라인 매장의 장소성 등 새로운 경쟁 우위를 발굴하는 압력이 되는 ‘규제 역전 현상’과 ‘필코노미(feel-conomy)’ 요소를 학술적으로 실증하였다. 나아가 고도의 규제 산업 내 중소 제조기업이 대형 유통망에 의존하지 않고 독자적인 옴니채널 생태계를 구축할 수 있는 전략적 특수 모델을 제시한다. 이를 통해 규제 완화에만 의존하지 않고 오프라인의 배타적 가치를 재정의하여 고객 유지율과 자생적 수익 구조를 확보할 수 있는 구체적인 가이드라인을 제 공한다.

주제어 : 수제맥주, 장소성, O4O 전략, 라스트마일, 스마트 오더, 경로 갈등

I. 서론

국내 수제맥주 산업은 2014년 주세법 개정을 기점으로 소규모 제조자의 외부 유통이 허용되고, 2017년 소매 채널 유통망이 대폭 확대되면서 본격적인 성장기에 진입하였다. 특히 2020년 주세 체계가 종가세에서 종량제로 전환됨에 따라 고품질 원료를 사용하는 수제맥주 기업들의 가격 경

쟁력이 확보되었고 이후 전국적 유행과 혼술, 홈 술 등의 주류 소비 트렌드의 변화로 주류문화로 성장하였으며, 코로나-19로 인한 기존의 유통구조와 함께 편의점(CVS) 채널을 중심으로 한 수제맥주 시장의 폭발적인 외연 확장을 견인하였다.

그러나 2026년 현재 국내 수제맥주 시장은 초기 성장기의 낙관론을 지나 심각한 시장 침체에 직면해 있다. 원재료 90% 이상을 수입하는 상

* 국립순천대학교 물류학 겸임교수(logi@snu.ac.kr), 제1저자

** 국립순천대학교 물류학 교수(drasto@snu.ac.kr), 교신저자

황에서 글로벌 원부자재 가격 상승과 환율 급등, 내수 소비 위축이 맞물리면서, 대규모 물류망을 확보하지 못한 대다수의 수제맥주 기업은 수익성 악화와 데스 밸리를 경험하고 있다. 과거 편의점 채널에 의존했던 박리다매식 유통 모델은 과도한 입점 수수료와 재고 관리 부담으로 인해 그 한계를 드러내었으며, 이는 수제맥주 기업들로 하여금 대형 유통망에 종속되지 않는 독자적인 생존 채널을 설계해야 하는 절박한 과제를 안겨주었다.

시장의 경제적 위기와 더불어 수제맥주 기업의 성장을 가로막는 본질적인 장벽은 유통 규제에 비대칭성이다. 현행 유통 생태계가 디지털 전환을 통해 D2C(direct to consumer) 모델로 빠르게 재편되고 있음에도 불구하고, 주류 산업은 국가의 엄격한 통제하에 놓여 있다(이종철, 2021). 특히 지역특산주면허를 취득한 전통주는 온라인 D2C 배송이 허용되어 유통 경쟁력 확보 방안이 활발히 논의되고 있다. 이수빈과 이도형(2023)은 국내 전통주 산업의 경영 전략을 해외 사례와 비교하며, 온라인 채널을 통한 직접 판매가 제조사의 수익성 개선과 글로벌 경쟁력 강화의 핵심 동력이 되고 있음을 실증하였다. 해외의 경우 Courtney et al.(2025)의 연구에서도 주류 홈 딜리버리 정책의 확장이 시장에 미치는 긍정적 효과가 확인된 바 있다. 이처럼 지역특산주는 이커머스의 수혜를 입고 있는 반면, 비슷한 수준의 생산시설을 갖춘 수제맥주는 주세법상 온라인 판매와 라스트마일 배송이 원천 금지되어 있다. 이는 동일한 지역 기반 제조 시설을 갖추고 있음에도 불구하고 온라인 유통이 원천 차단된 수제맥주 기업들이 겪는 경영상의 비대칭성을 극명하게 보여준다. 결과적으로 수제맥주 기업들은 이러한 정책적 격차를 단순한 규제 개선 요구로 해결하기보다, 오프라인 거점 중심의 O4O 전략에 집중하여 독자적인 활동을 모색하는 전략적 전환점에 놓여 있다.

공급망 관리 관점에서 이러한 규제는 제조사가 부담해야 할 물류 이동의 책임을 소비자에게 전적으로 전가하는 고객 부담형 라스트마일 구조를 형성한다. 소비자는 제품을 획득하기 위해 자신의 물리적 노동과 시간을 투여하여 직접 매장을 방문해야 하는 거래 비용을 지불해야 한다. 이러한 물류적 결핍과 제도적 제약은 시장 침체기에 놓인 수제맥주 기업들에게 치명적인 약점이 되지만, 동시에 오프라인 거점의 가치를 재정의하고 디지털 기술과 결합하는 O4O 전략을 전개하게 만드는 혁신의 동인이 되고 있다.

특히, 본 연구는 학술적 관점의 사례 연구로서 Yin(2018)이 제안한 다중사례연구법에 기초하여 연구의 신뢰성과 타당성을 확보하고자 한다. 연구대상으로는 유통망 의존도가 높아 경영 위기를 겪은 기업들을 제외하고, 옴니채널 생태계를 통해 독자적인 생존력을 입증한 선도 수제맥주 기업 6 곳을 선정하였다. 이는 단순히 성공한 기업만을 나열하는 생존자 편향이 아니라, 온라인 배송 금지라는 동일한 제도적 제약 속에서 어떻게 기업별로 차별화된 O4O 성공 전략을 구축하였는지 그 명확한 인과적 기제를 규명하기 위한 이론적 표집에 해당한다. 본 연구는 이러한 방법론적 틀에 입각하여 1차(기업 공식 발표 및 운영 데이터), 2차(정부 보고서), 3차(소셜 및 공간 데이터) 자료를 교차 검증함으로써 연구의 차별성과 학술적 의의를 부각하고자 한다.

본 연구의 목적은 온라인 직접 배송이 불가능한 제도적 제약과 최근의 시장 침체라는 극한의 환경 속에서, 국내 주요 수제맥주 기업들이 스마트 오더 플랫폼과 오프라인 거점의 장소성을 결합하여 어떠한 생존 전략을 전개하고 있는지 그 전략적 유형을 규명하는 데 있다. 이를 체계적으로 분석하기 위해 관련 선행연구를 기반으로 제도적 제약(institutional constraint)→전략적 적응(strategic

adaptation)→장소성 기반 경쟁우위로 이어지는 본 연구만의 독자적인 O4O 유통 전략 연구의 틀을 도출하였으며, 이러한 인과적 프레임워크를 실증하기 위해 다음과 같은 연구 질문을 설정한다.

연구 질문 1. 국내 로컬 수제맥주 기업들은 시장 정체를 극복하고 라스트마일 배송 규제를 우회하기 위해 스마트 오더 시스템을 어떻게 구조화하고 있는가?

연구 질문 2. 소비자가 배송의 편리함을 포기하고 오프라인 매장을 방문하게 만드는 장소적 유인책은 기업의 입지 및 브랜드 생존 전략에 따라 어떻게 설계되는가?

연구 질문 3. 이러한 혁신 전략은 어떠한 유형으로 분류될 수 있으며, 각 유형별 유통학적 시사점은 무엇인가?

II. 문헌 검토

1. 주류 유통 규제의 비대칭성과 경로 갈등

국내 주류 유통은 국가의 세수 확보와 청소년 보호라는 공익적 목적하에 제조-도매-소매로 이루어지는 전통적인 3단계 유통 구조를 유지해 왔다. 그러나 로컬 수제맥주 산업의 성장에 따라 법적 테두리는 지속적으로 완화와 규제를 반복해 왔다. 2014년 주세법 개정은 소규모 맥주 제조자의 외부 유통(B2B)을 허용하며 산업의 태동을 알렸고, 2017년 소매 채널(편의점, 대형마트)로의 진입 허용은 시장의 양적 팽창을 견인하였다.

특히 2020년 단행된 종량제 전환은 가격 경쟁력 확보의 결정적 계기가 되었으며, 2021년 주류 규제 혁신 방안을 통해 주류 제조시설을 이용한 타 제품 생산 및 주류 스마트 오더의 제도적 안착이 이루어졌다. 하지만 이러한 규제 완화는 역설적으로 대형 유통 플랫폼에 대한 의존도를 높였

으며, 2026년 현재 시장 침체기 속에서 로컬 수제맥주 기업들이 도매 및 소매 단계에서 발생하는 높은 수수료 구조를 견디지 못하고 도산하는 부작용을 초래하였다. 이러한 유통망 진입 장벽과 구조적 불균형은 결국 제조사와 유통사 간의 수직적 경로 갈등(channel conflict)을 유발하는 핵심 요인이 된다(최성국, 양성병, 2020). 나아가 기업들은 이러한 한계를 극복하기 위해 디지털 혁신을 동반한 O4O 비즈니스 모델로의 전환을 모색하게 된다(최창열, 2023).

현재 주류 유통 시장의 가장 핵심적인 학술적 쟁점은 지역특산주와 수제맥주 간의 규제 비대칭성이다. 2026년 기준, 인접 지역 농산물을 주원료로 사용하는 일부 주류(탁주, 약주, 소주, 과실주, 일반증류주)는 지역특산주 및 전통주 산업 진흥법에 의거하여 온라인 직접 판매 및 택배 배송(D2C)이 전면 허용되어 있다. 반면, 동일하게 지역 농산물을 부재료로 활용하거나 지역 고용을 창출하는 수제맥주는 주세법상 일반 주류로 분류되어 온라인 직접 판매가 엄격히 금지된다.

이를 극복하기 위해 공동구매 형식을 빌린 서비스나 주류 큐레이팅 서비스, 해외 직구대행 서비스, 주류 스마트 픽업 서비스가 등장하였으나 국세청 유권해석을 통한 금지와 과도한 주세로 인한 낮은 수익성으로 인해 현재는 스마트 픽업 서비스를 제외하고 모두 사라졌다. 수제맥주 기업들을 통해 처음 시장에 등장한 이 유통모델들은 지금 전통주와 위스키 등 시장에서는 현재도 서비스되고 있다.

이러한 규제적 차별은 물류 효율성 측면에서 수제맥주 기업에게 치명적인 경로 열위 및 수평적 경로 갈등을 강제한다. 전통주가 이커머스 플랫폼을 통해 전국 단위의 라스트마일을 확보하는 동안, 로컬 수제맥주 기업들은 반드시 소비자가 대면으로 제품을 수령해야 하는 물리적 거리의 장

벽을 안고 경쟁해야 한다. 이러한 법적 비대칭성은 국내 로컬 수제맥주 기업들이 온라인 배송의 편리함을 상쇄할 수 있는 고차원적인 오프라인 장소성 전략을 전개하게 만드는 제도적 압박으로 작용한다. 이는 나아가 전통주와 수제맥주라는 대체재 간의 수평적 경로 갈등을 야기하며, 결과적으로 수제맥주 기업들이 자생적인 O4O 판로 개척이 강제되는 이론적 근거가 된다.

2. 라스트마일제약과 O4O 전략

물류 및 공급망 관리에서 라스트마일은 전체 물류 비용의 약 50% 이상을 차지하며 소비자 경험을 최종 결정짓는 임계점이다. 수제맥주에 적용되는 온라인 배송 금지 규제는 공급망 관점에서 라스트마일의 인위적 단절을 의미한다. 이는 제조사가 물류의 최종 단계를 통제할 수 없음을 뜻하며, 결국 제품 인도에 필요한 물리적 이동의 책임을 소비자에게 전가하는 고객 주도형 라스트마일 구조를 형성한다.

이 구조에서 소비자는 제품 획득을 위해 자신의 시간과 비용(유류비, 이동 노동)을 투입해야 하므로, 로컬 수제맥주 기업은 소비자의 이러한 거래 비용을 상쇄할 수 있는 심리적 가치나 공간적 보상을 제공해야만 유통 경로의 경쟁력을 확보할 수 있다. 시장 침체 상황에서 이러한 가치 제공의 실패는 곧 소비자 이탈로 이어진다.

옴니채널 리테일의 개념은 Rigby(2011)에 의해 비즈니스 전략의 핵심으로 처음 제시되었으며, 이후 온라인 마케팅이 오프라인 소비를 견인하는 O2O (online-to-offline) 모델로 구체화되었다(Rampell, 2010). 2026년 현재는 단순한 채널 연결을 넘어 온라인에서 축적된 빅데이터와 플랫폼 기술을 오프라인 공간의 경쟁력 강화에 전면 투입하는 O4O (online-for-offline) 전략으로 진화하고 있다(Sohn

et al., 2023).

과거의 O2O 전략이 온라인 플랫폼이 오프라인 매장에 고객을 전달하는 단방향 송객에 집중했다면, 본 연구가 주목하는 O4O 전략은 온라인의 데이터 역량과 디지털 편의성을 오프라인 매장의 경험 가치를 높이는 데 전면 투입하는 오프라인 중심의 융합 모델이다. 코로나-19 사태 이후 빠르게 대중화된 주류 스마트 오더는 수제맥주 O2O 전략의 대표적 사례이다. 2018년 수제맥주 멤버십 서비스로 처음 시작한 ‘데일리샷’이 2020년 런칭한 스마트 주류 픽업 서비스는 멤버십 회원들이 주류를 주문하면 멤버십 매장에서 픽업하는 서비스로 현재는 와인, 전통주, 위스키 등 다양한 주류로 확대되었다. 현재는 편의점을 비롯한 여러 기업에서 유사 서비스를 제공하고 있다. 그러나 이러한 O2O 서비스는 로컬 수제맥주 기업에게는 양날의 검이다. 90% 이상의 원재료를 수입하는 국내 수제맥주의 경쟁자는 국내보다 70% 이상 저렴한 가격의 원재료를 쓰는 원재료 원산지의 해외 수제맥주 기업이다. 따라서 원가는 훨씬 비싸지만 판매가는 해외 수제맥주 수준을 넘을 수가 없다.

국내 수제맥주의 도매가격은 사실상 국세청이 정해주는 수준으로 기존 종가세 체계에서는 제조 원가에 적정유통마진 20%를 더한 가격을 주류과세 표준으로 설정하여 말 그대로 도매가격을 정해주었고 이후 종량제 체계로 변화한 이후에도 세금 경감분이 제조기업의 이익으로만 돌아가지 못하게 사실상의 유사한 기준을 관례적으로 적용하고 있다.

직접 매장에서 수제맥주를 판매할 경우 제조이익과 유통이익을 모두 수제맥주 기업이 얻을 수 있지만 이러한 O2O 서비스를 통해 맥주를 유통할 경우 제조이익만 얻는 게 아니라 포장비용과 추가적인 유통비용이 발생해 오히려 이익이 줄어든다. Yao and Li(2024)의 연구에 따르면, 이러한

O2O 기반의 배달 및 픽업 연계 서비스에서 종업원과 소비자의 전환 동인은 궁극적으로 서비스 품질 평가와 직결된다. 단순 송객을 넘어선 수익성 확보를 위해 로컬 기업들은 O4O 관점의 융합 전략에 주목해야 한다. 특히 특정 지역 기반 고객의 선호도 변화(박병륜, 2018)를 기민하게 반영하고, 수제맥주 고유의 선택 속성(이재훈, 이원옥, 2023; 이현수 외, 2019) 및 소비자의 웰빙 라이프스타일(구본자, 임현철, 2021)을 충족시키기 위해서는 단순 송객이 아닌 브랜드 경험 중심의 O4O 전략이 필수적이다.

이러한 현실 속에서 기존의 O2O가 아닌 수제맥주 기업의 O4O 전략의 핵심적인 요소는 바로 매장에 소비자가 직접 방문하게 하는 것이다. 여기에서도 주류 스마트 오더는 O4O의 기술적 가교 역할을 수행한다. 소비자는 온라인 앱을 통해 제품의 재고 여부, 테이스팅 노트, 가격 정보를 사전에 탐색하고 결제를 완료함으로써 구매 결정 과정에서 불확실성을 제거한다. 이후 오프라인 방문 시에는 단순한 물건 수령을 넘어, 양조 탱크를 직접 확인하거나 브루마스터의 설명을 듣는 등 현장 기반의 고관여 경험에 집중할 수 있게 된다. 특히 김혜영(2021)의 연구처럼 소비자의 O4O 서비스 이용 시 인지 욕구는 지각된 유용성에 긍정적인 영향을 미치며, 손진 외(2024)가 구조방정식으로 실증하였듯 편의점 등 오프라인 채널의 스마트 오더 시스템 수용성은 지속 사용 의도를 결정짓는 핵심 요인이다. 더불어 O4O 서비스의 지각된 편의성과 유용성은 소비자의 지속 사용 의도 및 실제 오프라인 방문을 유인하는 결정적 동인으로 작용한다(정찬욱, 이원준, 2022). 나아가 황낙건(2026)의 연구가 시사하듯 O4O 서비스의 이러한 고유 특성은 사용자의 지속적인 이용을 견인하는 강력한 기반이 된다.

결론적으로 O4O 전략은 배송 금지라는 규제적

약점을 오프라인 방문의 희소성으로 전환시키는 메커니즘을 갖는다. 다중 채널 환경에서 온라인 채널의 높은 만족도는 오프라인 채널 채택으로 이어지는 긍정적 파급 효과(spillover effect)를 유발하며(Teng et al., 2023), 가격 공정성과 채널 접근성은 최종 추천 의도 및 충성도를 수량화할 수 있는 주요 변수가 된다(Jo, 2023). 또한 브랜드의 자사 앱(온라인)과 오프라인 매장 간의 상호 호혜성은 교차 채널 충성도로 이어지는 비재귀적 효과를 지닌다(Swoboda & Winters, 2021). 모든 제품이 문 앞까지 배송되는 시대에, 소비자가 직접 방문해야만 얻을 수 있는 장소적 아우라와 신선도는 유통의 거리적 제약을 브랜드의 독점적 가치로 격상시킨다. 로컬 수제맥주 기업들은 이를 통해 대형 유통사의 매대 경쟁에서 벗어나 자사 거점을 중심으로 한 독립적인 유통 생태계를 구축하며, 이는 물류적 결핍이 어떻게 전략적 차별화의 근거가 될 수 있는지를 보여주는 실증 사례가 된다.

3. 경험 경제와 오프라인 거점의 장소성

오프라인 거점의 가치는 단순한 물리적 공간의 점유를 넘어 소비자가 지각하는 정서적 경험과 장소적 정체성에 의해 결정된다. 특히 온라인 배송이 원천적으로 차단된 수제맥주 유통 환경에서 오프라인 매장은 제품 인도라는 물류적 기능을 수행함과 동시에, 소비자가 기꺼이 방문해야 할 당위성을 부여하는 전략적 자산으로서의 지위를 갖는다.

Pine and Gilmore(1998)가 제시한 경험 경제 이론은 경제적 가치가 ‘범용 제품’에서 ‘상품’, ‘서비스’를 거쳐 최종적으로 ‘경험’으로 진화한다고 설명한다. 2026년 현재 국내 수제맥주 시장이 양적 팽창 후 정체기에 진입한 현상은 범용 제품화

된 수제맥주가 더 이상 소비자에게 차별화된 가치를 제공하지 못함을 의미한다.

경험 경제의 관점에서 오프라인 브루펍(양조장에서 맥주를 직접 판매하는 영업 형태)은 소비자가 능동적으로 참여하고 몰입할 수 있는 환경을 제공한다. 소비자는 스마트 오더를 통해 제품을 사전 예약하는 디지털 행위 이후, 실제 양조 시설이 위치한 공간에 방문하여 발효 향, 기계의 작동음, 전문 서버의 큐레이션 등 감각적 자극을 경험한다. 이러한 경험적 가치는 대형 유통망의 표준화된 제품이 제공할 수 없는 실존적 만족을 형성하며, 이는 온라인 배송의 편리함을 포기하고 오프라인 매장을 방문해야 하는 물리적 불편함을 상쇄하는 핵심 기제로 작동한다. 이러한 맥락에서 서유경과 구유리(2023)는 펍(pub)과 양조장을 겸하는 소규모 음식점의 온·오프라인 통합 외식 경험을 향상시키기 위해 O4O 서비스 디자인 모델의 적용 필요성을 제안하였다.

장소성이란 지리학자 Relph(1976)에 의해 정립된 개념으로, 추상적인 공간이 인간의 활동, 사회적 상호작용, 그리고 역사적 의미와 결합하여 고유한 정체성을 획득한 상태를 의미한다. 로컬 수제맥주 기업의 유통 전략에서 장소성은 단순한 지리적 위치가 아닌, 소비자와 브랜드가 정서적 유대를 형성하는 장소 애착의 근거가 된다.

본 연구의 분석 대상인 로컬 수제맥주 기업들은 각기 다른 방식으로 장소성을 기획하여 유통의 한계를 극복하고 있다. 인천맥주, 깍비어 등은 구도심이나 노후 산업 지구의 역사를 브랜드 서사에 편입함으로써 공간에 ‘시간적 깊이’를 부여하는 도시재생형 장소성을 구축하였다. 반면 미스터리브루잉이나 맥파이 등은 전문적인 투어 프로그램이나 고도의 미식 환경을 조성하여 공간을 목적지화하는 기능적 장소성을 강화한다. 이러한 장소적 특수성은 소비자로 하여금 “오직 이곳에서

만 가능하다”는 인식을 심어주며, 이는 주류 유통 규제에 의한 라스트마일의 단절을 장소적 아우라로 역전시키는 전략적 발판이 된다. 더불어 임성택과 신임철(2019)이 실증한 바와 같이, O4O 서비스의 지각된 가치는 온라인의 정보 탐색 과정을 거쳐 오프라인의 신뢰 전이(trust transfer) 및 실제 방문 의도로 전환된다. 실제로 상권 방문객의 장소 경험은 장소감 형성과 행동 의도에 직접적인 영향을 미치며(김도형, 김나현, 2024), 매장이 제공하는 쾌락적 가치와 고객경험관리(CEM)는 고객의 재방문 및 프리미엄 지불 의도를 높이는 결정적 동인이 된다(김현성, 2023; 이준섭, 김지영, 2021).

디지털 기술과 오프라인 공간이 결합된 O4O 환경에서 장소성은 물리적 배타성을 생성한다. 모든 제품이 온라인으로 주문·배송되는 일반 유통 시장과 달리, 수제맥주는 법적으로 특정 장소에 도달해야만 최종 소유권을 획득할 수 있다. 이러한 제도적 제약은 역설적으로 오프라인 거점의 방문 가치를 보호하는 보호막 역할을 수행한다.

로컬 기업들은 스마트 오더 플랫폼을 통해 이러한 장소적 배타성을 마케팅적으로 활용한다. 한정판 제품의 정보를 온라인으로 먼저 공개하여 소비자에게 결핍감을 부여한 뒤, 그 결핍을 해소하기 위한 유일한 통로로서 특정 장소로의 방문을 강제하는 구조를 설계한다. 손재영(2019)의 연구는 한정판 디지털 마케팅 경험이 오프라인 실물 구매(O4O)로 전이되는 인과관계를 입증하여 이러한 전략의 학술적 근거를 뒷받침한다. 또한 김재훈(2023)이 분석한 이색 콜라보레이션 제품의 온·오프라인 반응 메커니즘처럼, 희소성 기반의 기획은 강력한 팬덤을 결집시킨다. 이때 오프라인 거점은 단순한 제품 인도점을 넘어, 브랜드의 철학이 시각화된 체험형 미디어로 기능하며 소비자의 재방문 의도를 강화한다. 결론적으로 경험 경제에

기반한 장소성 설계는 시장 침체기 속에서 로컬 제조기업이 대형 플랫폼의 대대 경쟁에서 벗어나 독자적인 팬덤 유통망을 구축할 수 있는 가장 강력한 무기가 된다.

4. 연구 프레임워크 도출

기존 문헌들은 O4O 서비스의 효용과 공간 설계, 채널 간 전이 효과를 심도 있게 다루었으나, 대부분 대규모 자본력과 인프라를 갖춘 프랜차이즈나 거대 플랫폼 기업에 국한되어 연구되었다. 유통망이 취약하고 배송 규제라는 법적 장벽에 부딪힌 소규모 로컬 제조기업이 스마트 오토 재고 관리를 통해 물류적 단절을 장소성 자산으로 역전시키는 인과적 메커니즘을 종합 분석한 연구는 여전히 부족하다.

이에 본 연구는 앞선 문헌 고찰을 종합하여, 로컬 수제맥주 기업이 경로 갈등과 라스트마일 제약을 극복하고 독자적인 유통 생태계를 구축하는 과정을 설명하기 위해 다음과 같은 O4O 유통 전략 연구의 프레임워크를 도출하였다.

첫째, 환경적 조건으로서 주류 유통 규제의 비대칭성과 대형 채널 종속으로 인한 경로 갈등은 수제맥주 기업에게 라스트마일 배송 불가라는 강력한 환경적 위기를 부여한다.

둘째, 로컬 수제맥주 기업은 이에 대한 전략적 대응으로 O4O 유통 모델을 도입한다. 온라인 영역에서는 콘텐츠 관리 시스템(CMS)을 통한 의도적인 소규모 배치(batch) 재고 통제와 선결제 유도하여 거래 불확실성을 소거한다. 오프라인 영역에서는 단순 제품 수령을 넘어 이동 노동의 불편함을 충분히 보상할 수 있는 경험 경제 기반의 ‘장소성(placeness)’과 ‘서비스 설계도(blueprint)’를 결합하여 기획한다.

셋째, 이러한 온·오프라인 전략의 융합은 최종

적으로 유통학적 성과인 ‘소비자 주도형 자발적 라스트마일 물류화’와 대형 유통망에 의존하지 않는 ‘독자적 팬덤 유통망 구축’이라는 규제 역전 현상으로 귀결된다.

본 연구는 향후 제4장의 분석 결과를 도출함에 있어, 상기 프레임워크에 기초하여 6개 선도 기업의 O4O 유통 전략을 체계적으로 재분석하고 이론적 타당성을 규명하고자 한다.

III. 연구 방법 및 사례의 특징

1. 다중 사례연구 방법론의 고도화

본 연구는 주류 유통 규제라는 법적 제약과 2026년 현재 수제맥주 시장의 급격한 침체 국면에서 로컬 제조기업이 전개하는 유통 채널 혁신의 본질을 규명하기 위해 탐색적 다중 사례연구(exploratory multiple case study) 방법론을 채택하고 이를 학술적으로 고도화하였다.

Yin(2018)에 따르면, 사례연구는 연구자가 현상의 변수를 인위적으로 통제할 수 없으며, 연구 대상이 실제적 맥락과 밀접하게 결합되어 있을 때 가장 강력한 분석력을 발휘한다. 특히 국내 수제맥주 기업의 유통 혁신은 단순히 개별 기업의 마케팅 의사결정을 넘어 국가의 법제도(주세법), 지역 사회의 공간적 특성(도시재생, 관광), 소비자 팬덤의 동태적 반응이 복합적으로 교차하는 지점에서 발생하는 사회기술적 현상이다. 따라서 변수 간의 단순 상관관계를 측정하는 정량적 방법론만으로는 장소성이라는 무형의 자산이 어떻게 규제 극복의 동력으로 전환되는지 그 인과적 메커니즘을 설명하는 데 한계가 있다.

본 연구는 단일 사례연구가 가질 수 있는 일반화의 한계를 극복하기 위해 Eisenhardt(1989)의 접

근법을 적용하여 복제 논리를 강화하였다. 단순히 유사한 사례를 나열하는 것이 아니라, 입지적·전략적 특성이 상이한 기업들을 이론적 샘플링을 통해 추출함으로써, 각기 다른 환경에서도 동일한 O4O 전략 원리가 작동하는지 혹은 환경적 차이에 따라 어떻게 변이되는지를 교차 검증하였다. 이를 통해 개별 기업의 특수성을 넘어 로컬 제조 산업 전반에 적용 가능한 보편적 전략 유형화를 도출하고자 한다.

질적 연구의 엄밀성을 높이기 위해 본 연구는 Yin(2018)이 제시한 사례연구의 타당성 및 신뢰성 확보를 위해 다음과 같은 절차를 진행하였다. 첫째, 다중 증거원(multiple sources of evidence)을 활용한 데이터 삼각검증(triangulation) 기법을 극대화하여 구성 타당성(construct validity)을 확보하였다. 1차 데이터(기업 공식 자료 및 플랫폼 운영 데이터), 2차 데이터(정부 산하기관 및 입법조사처의 공식 산업/정책 보고서), 3차 데이터(SNS 소비자 반응 및 오프라인 공간 관찰 데이터)를 상호 대조하여 분석의 객관성을 확보하였다. 둘째, 개별 기업의 O4O 전략이 장소성 구축 및 경로 갈등 완화로 이어지는 메커니즘을 교차 분석하고 패턴을 매칭함으로써 내적 타당성(internal validity)을 확보하였다. 셋째, 단일 사례연구가 가질 수 있는 일반화의 한계를 극복하기 위해 Eisenhardt(1989)

의 접근법을 적용하여 복제 논리(replication logic)를 강화함으로써 외적 타당성(external validity)을 확립하였다. 넷째, 연구의 신뢰성(reliability)을 높이기 위해 사례 연구 프로토콜을 사전에 설계하고 분석 과정을 투명하게 공개하여, 타 연구자가 동일한 절차를 반복했을 때 유사한 결과에 도달할 수 있는 체계를 마련하였다. 사용한 데이터는 <표 1>과 같다.

2. 연구 대상의 선정 및 전략적 샘플링

본 연구는 사례 선정의 객관성을 담보하고 분석의 예리함을 더하기 위해 2026년 수제맥주 시장의 특수성을 반영한 전략적 샘플링을 수행하였다.

사례 선정 과정에서 본 연구는 과거 양적 성장에만 치중하다가 2026년 현재 파산하거나 경영권이 매각된 유통망 의존형 기업 및 경영이 어려운 기업을 분석 범위에서 과감히 제외하였다. 이는 단순히 규모가 큰 기업이 아니라, 독자적인 유통 생태계와 팬덤 기반의 생존력을 입증한 기업을 분석함으로써 규제 극복과 O4O 유통 전략의 사례 실증적 모델을 제시하기 위함이다. 이러한 성공 사례 중심의 표집은 일정 부분 생존자 편향의 한계를 지닐 수 있다. 그러나 본 연구의 목적이 산업 전반의 실패 요인 도출이 아니라, 배송 금지

<표 1> 다중 사례연구 삼각검증 데이터 출처

분석 차원	1차 데이터	2차 데이터	3차 데이터
수집 및 분석 목적	기업의 O4O 전략 의도 및 스마트 오더 재고 운영의 실제 파악	수제맥주 시장 침체 환경 및 주류 유통 규제 비대칭성의 객관적 근거 확보	소비자의 장소성 체감도 및 O4O 서비스 채택에 따른 실제 반응 교차 검증
핵심 데이터 소스	6개 사례 기업 공식 홈페이지 및 기업 공식 보도자료 스마트 오더 플랫폼(데일리샷, 자사몰, 네이버 스마트스토어) 내 재고 노출 방식	한국농수산식품유통공사(aT) 2024 주류시장 트렌드 보고서 한국농수산식품유통공사(aT) 매년 발간 주류산업 실태조사 보고서(2022~2025)	기업 공식 인스타그램 (2022. 01~2026. 03) 게시물 및 소비자 반응 오프라인 매장의 공간적 특성 관찰 데이터

및 시장 침체라는 제약 속에서도 유효하게 작동하는 O4O 혁신 메커니즘의 본질을 탐색하는 데 있으므로, 연구 목적에 부합하는 이론적 표집으로서 방법론적 타당성을 갖는다.

최종 사례 선정은 다음의 4대 핵심 지표를 기준으로 수행되었다. 첫째, 제조-유통 수직적 통합 지표는 주세법상 소규모 맥주 제조 면허를 보유하고 자체 생산 시설과 오프라인 거점을 동시에 운영하여 공급망 관리의 실질적 통제권을 확보한 기업을 의미한다. 둘째, O4O 기술 성숙도 지표는 스마트 오더 시스템을 단순 도입한 수준을 넘어, 이를 실시간 재고 관리나 고객 여정 설계와 유기적으로 연합하여 운용 중인 기업을 대상으로 하였다. 셋째, 장소적 자산 가치 지표는 오프라인 거점이 도시재생, 라이프스타일 큐레이션, 관광 앵커 시설 등 명확한 인문 지리학적, 마케팅적 셀링 포인트를 보유한 기업을 선정 기준으로 삼았다. 마지막으로 독자적 팬덤 데이터 지표는 대형 유통 플랫폼에 종속되지 않고 자사 채널이나 지역 기반의 견고한 소비자 데이터를 보유하여 시장 침체기에도 매출 안정성을 유지 중인 기업을 선별하는 근거가 되었다. 또한, 본 연구는 수집된 수집 데이터 및 소비자 반응에서 3가지 O4O 전략 유형이 도출되기까지의 연구자 주관성을 통제하

기 위해, 핵심 주제어를 기준으로 분류를 거쳐 <표 2>와 같이 다중 사례연구의 기준을 구성하였다. 이를 통해 기업의 마케팅적 의도(보도자료, 홈페이지)와 소비자의 실제 지각(SNS 키워드)이 일치하는 교차점을 핵심 전략으로 범주화하였다.

상기 기준에 따라 최종 선정된 6개 사례 기업의 전략적 특성은 다음과 같다. 도시재생형(Type A) 사례로는 구도심 기반의 로컬 독점성을 확보한 인천맥주와 을지로의 산업적 맥락을 자산화한 깍비어 컴퍼니를 선정하였다. 라이프스타일형(Type B) 사례는 도심 오피스 지구 내 미식 경험을 제공하는 미스터리 브루잉과 해양 문화 기반의 커뮤니티 허브인 고릴라 브루잉으로 구성하였다. 로컬 투어형(Type C) 사례로는 지역 관광 앵커 시설로 기능하는 버드나무 브루어리와 제주 특유의 공간적 아우라를 활용하는 맥파이 브루잉을 선정하여 분석의 스펙트럼을 완성하였다. 이는 <표 3>과 같다.

본 연구는 앞서 제시한 데이터 삼각검증 기법에 따라 수집 출처를 명확히 분리하였다. 1차 데이터로는 6개 사례 기업의 공식 홈페이지, 브랜드 보도자료, 그리고 스마트 오더 플랫폼 내 재고 노출 방식을 수집하였다. 2차 데이터로는 수제맥주 시장의 거시적 침체 동향과 유통 규제 비대칭성의

<표 2> 다중 사례연구의 핵심 주제어 도출 및 분류 기준

분석 유형	기업명	세부 전략요소	기업 및 소비자 반응 키워드
Type A: 도시재생형	인천맥주	지역 상권, 상징성 연계성 노후 공간의 심미성을 살리는 공간재생 요소	을지로 노포 감성, 차이나타운, 인천 개항로, 레트로, 월간맥주
	깍비어 컴퍼니		
Type B: 라이프스타일형	미스터리브루잉	직주근접 등 접근성 요소 다양한 서브컬처 커뮤니티 요소 신선도, 미식 등 라이프스타일 요소	도심속 양조장, 요가, 서핑, 아쿠아리움, 퇴근길 픽업, 낫맥, 피자, 점심회식
	고릴라브루잉		
Type C: 로컬 투어형	버드나무 브루어리	여행 동선의 구성 및 완결성 지역특산물 사용과 지역성 지역관광 및 자원과 연계성	제주도, 강릉, 강릉 터미널, 서귀포, 선물세트, 투어
	맥파이 브루잉		

<표 3> 연구 대상 기업의 특성 분석

분석 유형	기업명	전략적 지향점	특성 및 의의
Type A: 도시재생형	인천맥주	지역 상권과의 배타적 결합	구도심 기반의 로컬 독점성 확보
	깍비어 컴퍼니	산업적 맥락의 브랜드 자산화	을지로 장소성을 통한 팬덤 유입
Type B: 라이프스타일형	미스터리브루잉	초신선 품질 중심의 미식 경험	도심 오피스 지구 내 다이닝 브루펍
	고릴라브루잉	로컬컬처 커뮤니티 허브화	해양 라이프스타일 기반의 유통 거점
Type C: 로컬 투어형	버드나무 브루어리	지역 관광 앵커 시설 구축	관광객 이동 경로의 자발적 물류 자산화
	맥파이 브루잉	공간적 아우라 기반 투어리즘	지역성을 희소성으로 전환 전략

객관적 근거를 확보하기 위해 한국농수산식품유통공사(aT)가 발간한 2024 주류시장 트렌드 보고서(한국농수산식품유통공사, 2025)를 비롯해 매년 발간하는 주류산업 실태조사 보고서와 국회입법조사처의 전통주 산업의 정책 동향과 발전 과제(신중섭, 2023) 등 정부 및 공공기관의 공식 보고서를 교차 검토하였다. 3차 데이터로는 기업의 인스타그램 공식 계정 게시물(2022. 01~2026. 03)에 나타난 소비자 키워드와 기업의 키워드, 각 오프라인 매장의 공간적 특성을 관찰 및 수집하여 상호 대조하는 방식으로 분석의 객관성을 확보하였다.

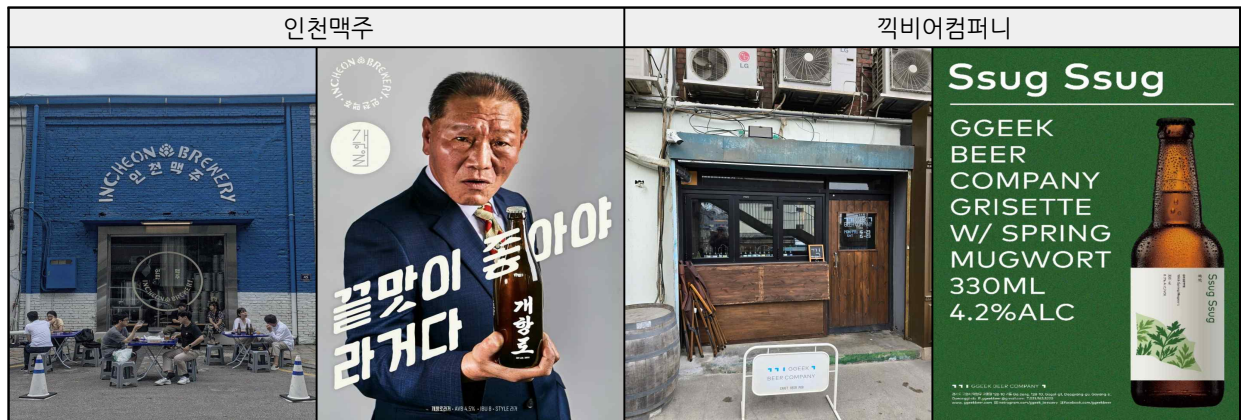
3. 기업별 핵심 전략 상세 분석

공간 기반 도시재생 및 로컬 커뮤니티형(Type

A) 유형은 물리적 배송이 불가능한 한계를 역이용하여, 구도심이나 특정 산업 지구가 지닌 역사적 맥락과 상징성을 브랜드의 장소적 진정성으로 치환한다. 이는 <그림 1>과 같다.

3.1 인천맥주: 개항로의 역사성과 로컬 헤게모니의 점유

인천맥주의 핵심 셀링 포인트는 인천 중구 개항로라는 특정 지리적 공간에 대한 배타적 점유권이다. 이들은 과거 산업화의 중심지였으나 쇠퇴한 구도심의 노후 건물을 브루펍으로 재생하며 공간에 시간적 깊이를 부여하였다. 특히 지역 내 노포(老鋪) 식당들과의 전략적 협업을 통해 해당 지역



<그림 1> 공간 기반 도시재생 및 로컬 커뮤니티형

에서만 소비할 수 있는 개항로 맥주를 출시함으로써, 유통의 폐쇄적 배타성을 확보하였다. 인천항 인근 창고를 개조한 매장의 외형과 레트로 디자인의 결합은 소비자는 제품을 구매하기 위해 개항로라는 역사적 공간에 반드시 진입해야 하며, 이 과정에서 발생하는 복고적 감성과 지역 문화의 향유는 온라인 배송이 제공할 수 없는 강력한 방문 유인 기제가 된다.

3.2 깍비어 컴퍼니: 을지로 산업 생태계의 심미적 재해석

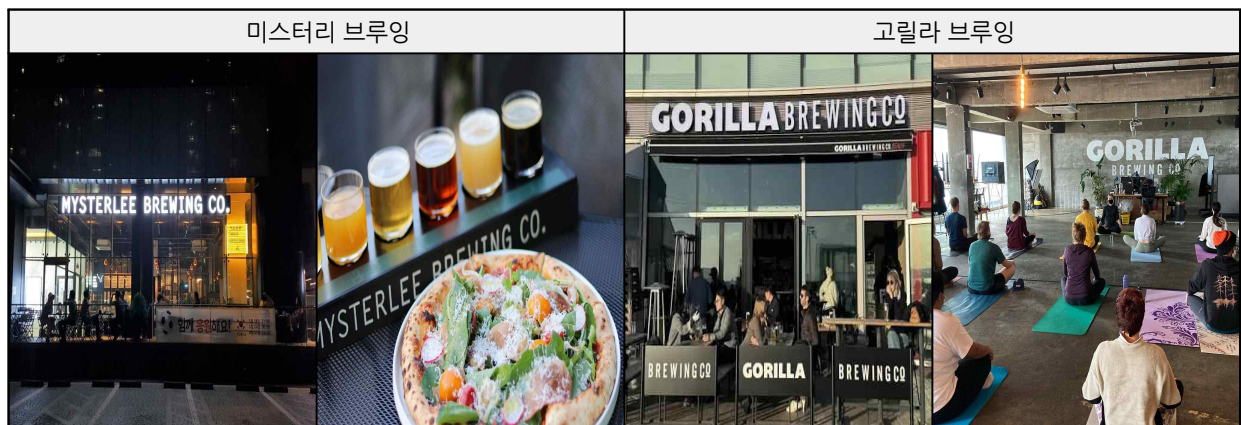
깍비어 컴퍼니는 서울의 대표적인 노후 공구상가 밀집 지역인 을지로의 산업적 맥락을 브랜드 정체성에 투영하였다. 공구상가 내 위치한 공간적 특성은 거칠고 투박한 골목 환경과 쑥 등 로컬 식재료를 활용한 수제맥주라는 이질적 요소 사이의 심미적 대조에 기반한다. MZ세대로 대변되는 핵심 타깃은 을지로의 복잡한 골목을 탐색하여 양조장을 찾아내는 과정 자체를 하나의 최신 유행을 반영한 탐험으로 인식한다. 깍비어는 이러한 공간적 신비감을 유지하기 위해 오프라인 매장을 팬덤의 결집소로 활용하며, 물리적 접근의 어려움

을 오히려 브랜드의 희소성으로 승화시키는 전략을 전개한다.

라이프스타일 및 미식결합형(Type B) 유형은 수제맥주를 단순한 기호품이 아닌 고도의 미식 문화나 특정 라이프스타일의 핵심 요소로 포지셔닝하여 고관여 소비자를 유인한다. 이는 <그림 2>와 같다.

3.3 미스터리 브루잉: 도심형 MFC 기반의 초신선미식 가치

서울 마포의 비즈니스 지구에 위치한 미스터리 브루잉의 셀링 포인트는 생산지와 소비지의 거리를 제로화한 신선도의 절대 우위이다. 이들은 “맥주는 양조장에서 가장 가깝고 신선할 때 맛있다”는 본질적 가치를 도심 속 양조장의 하이엔드 다이닝과 결합하여 제시한다. 도심 오피스 지구의 전문직 및 직장인 팬덤은 퇴근길 픽업을 통해 당일 생산된 맥주의 최상의 컨디션을 경험하고자 한다. 이는 온라인 배송 과정에서 발생할 수 있는 품질 저하 우려를 불식시키며, 미식 퀄리티에 대한 집착을 방문의 강력한 명분으로 전환시킨 사례이다.



<그림 2> 라이프스타일 및 미식결합형

3.4 고릴라 브루잉: 글로벌 탬름 문화와 해양 라이프스타일의 동기화

부산 광안리를 거점으로 하는 고릴라브루잉은 영국인 브루마스터의 글로벌 감각과 부산의 해변 라이프스타일을 결합하였다. 이들의 셀링 포인트는 단순한 제품 구매가 아닌, 부산에서 즐기는 서핑, 요가 등 활동적 서브컬처와의 동기화에 있다. 광안리와 해운대 등 해변가에 위치한 매장은 글로벌 탬름의 활기찬 분위기를 유지하며, 해변 라이프스타일을 공유하는 커뮤니티의 허브 역할을 수행한다. 소비자는 고릴라브루잉의 맥주를 소비함으로써 특정 라이프스타일 그룹에 속해 있다는 소속감을 획득하며, 이는 브랜드 로열티로 직결된다.

로컬 투어 및 장소성 거점형(Type C) 유형은 양조장 자체를 지역 관광의 필수 앵커시설로 구축하여, 관광객의 이동 경로를 자발적 물류망으로 전환한다. 이는 <그림 3>과 같다.

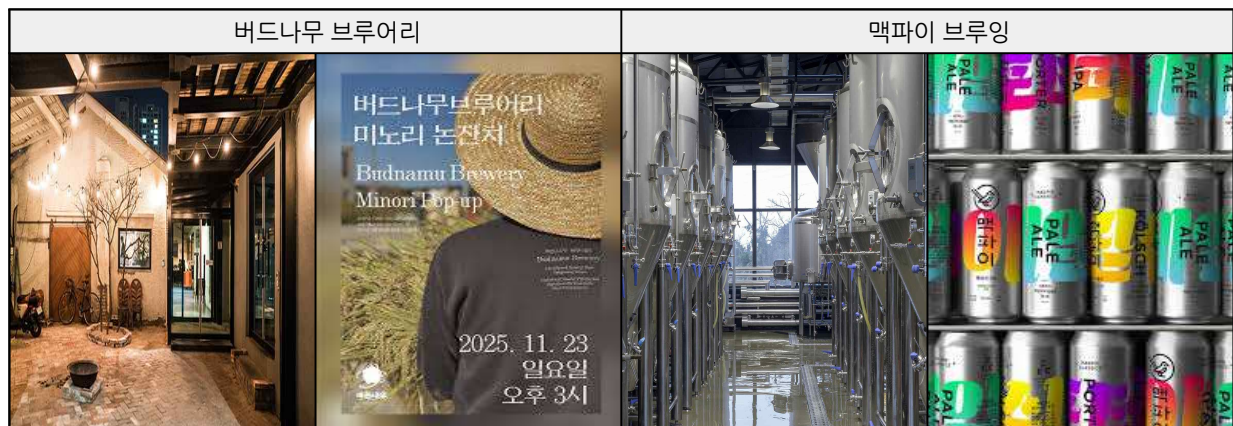
3.5 버드나무 브루어리: 강릉 투어의 정체성과 미각적 기록

강릉의 옛 탁주 공장을 개조한 버드나무 브루어

리는 솔잎, 국화, 쌀 등 지역 특산물을 부재료로 적극 활용하여 강릉의 맛을 브랜딩하였다. 강릉터미널 인근의 옛 탁주 공장을 개조한 지리적 이점은 이들의 셀링 포인트는 강릉을 방문하는 관광객들에게 이곳의 맥주가 여행의 기억을 박제하는 기념품적 독점성을 갖는다는 점이다. 관광객들은 여행의 마지막 코스에서 버드나무 브루어리를 방문하여 맥주 세트를 구매하며, 자신의 차량을 이용해 집으로 직접 운송한다. 이는 제조사가 부담해야 할 광역 물류 비용을 관광객의 귀가 동선으로 전환한 고도의 유통 효율화 전략이다.

3.6 맥파이 브루잉: 제주의 지리적 특수성과 현실도피적 아우라

제주 중산간 지역에 위치한 맥파이 양조장의 셀링 포인트는 도심에서 완전히 격리된 공간적 경이로움이다. 제주라는 고립된 지리적 특수성은 소비자로 하여금 일부러 찾아가야 하는 장소성을 극대화한다. 자연경관 속에 위치한 대규모 양조설비의 시각적 위용과 예술적 감각의 캔 디자인은 소비자에게 강력한 현실도피적 경험을 제공하며, 전문적인 양조 교육과 투어 프로그램은 지적 유희를 충족시킨다. 소비자는 일상의 스트레스에



<그림 3> 로컬 투어 및 장소성 거점형

서 벗어나 브랜드의 본질에 몰입하기 위해 장거리 이동의 불편을 기꺼이 수용한다.

분석된 6개 사례의 핵심 가치와 방문 유인 기제를 요약하면 다음과 같다(<표 4> 참조).

IV. O4O 전략의 고도화 분석

1. 전략적 재고 할당 및 희소성 관리

로컬 수제맥주 제조기업은 온라인 직접 배송이 차단된 제도적 제약과 시장 침체 국면을 타개하기 위한 첫 번째 전략으로서, 스마트 오더 플랫폼의 파트너 관리 시스템을 활용한 전략적 재고 할당체계를 운영하고 있는 것으로 추론된다. 비록 기업의 영업 비밀 및 데이터 보안 정책으로 인해 내부 데이터를 직접 열람하여 정량적으로 입증하는 데에는 한계가 있으나, 스마트 오더 플랫폼 상에서 빈번하게 관찰되는 픽업 예약 조기 마감과 기업의 한정판 출시 보도자료를 교차 분석한 결과, 이는 제조사의 의도적인 재고 조절을 통해 오프라인 거점의 방문 가치를 극대화하는 핵심 유통 관리 행위로 해석함이 타당하다.

수제맥주 유통의 효율성을 이해하기 위해서는 생산의 기본 단위인 배치(batch)에 대한 정의가 선행되어야 한다. 양조 배치란 1회 양조 공정을 통해 생산되는 맥주의 총량을 의미하며, 이는 제조 시설의 규모에 따라 결정되는 물리적 공급의

한계치이다. 수제맥주 제조자는 이 배치 단위를 기준으로 유통 물량을 산정하며, 생산 시점마다 품질의 미세한 변동성이 존재할 수 있으므로 각 배치는 독자적인 유통 생태계를 형성한다. 일례로 국내 1위인 OB맥주의 Cass는 1회 2만 리터의 배치용량을 가지며 출고시 4개 배치를 섞어 품질의 변동성을 최소화하지만 6개사 중 가장 작은 배치용량을 가진 깃비어는 1회 500리터의 배치용량으로 그대로 출고되어 각 생산 시점마다 품질의 미세한 변동성이 존재한다.

미스터리브루잉은 “양조장에서 마시는 맥주가 가장 완벽하다.”는 품질 무결성 원칙을 고수하기 위해, 외부 유통 경로를 극단적으로 제한하는 전략을 취한다. 기온 상승으로 인해 콜드체인의 무결성이 훼손될 우려가 있는 하절기에는 외부 유통을 전면 차단하고 동절기에만 한정 유통하며, 매장 픽업 재고만을 독점적으로 노출한다. 이는 유통 과정에서 발생할 수 있는 이취(off-flavor)와 산화를 원천 봉쇄하여 품질 변동성을 제거함으로써 브랜드 자산을 보호하려는 공급망 관리적 의사결정이다. 이러한 자발적 유통 고립은 소비자에게 “해당 제품을 최상의 상태로 경험하기 위해서는 반드시 마포 매장을 방문해야 한다.”는 강력한 장소적 당위성을 부여한다. 스마트 오더 플랫폼에는 매장 픽업 인벤토리만을 전략적으로 노출함으로써, 온라인의 결제 편의성을 오프라인의 품질 신뢰도로 전환하는 0km 물류 모델을 완성한다.

깃비어 컴퍼니 제품의 생애주기를 의도적으로

<표 4> 연구 대상 기업의 유형별 특성 분석

전략 유형	대상 기업	주요 포인트	방문 유인 및 규제 극복 기제
Type A: 도시재생형	인천맥주, 깃비어	역사적 장소성, 산업 미학	라스트마일을 로컬 탐방 경험으로 치환
Type B: 라이프스타일형	미스터리, 고릴라	초신선 품질, 커뮤니티 정체성	배송 규제를 품질 최우선 논리로 압도
Type C: 로컬 투어형	버드나무, 맥파이	지역 기념품 독점성, 공간 아우라	고객의 귀가 동선을 자발적 물류망으로 활용

단축하는 월간 깍비어 프로젝트를 통해 O4O 유통의 선순환 구조를 구축하였다. 500리터 소규모 배치를 기반으로 월간 깍비어 프로젝트를 기획하여, 매월 새로운 레시피의 신상품 맥주를 출시하고 이를 스마트 오더 플랫폼의 재고로 할당해 선결제를 유도한다. 이는 일회성 방문에 그치지 쉬운 소비자에게 정기적인 방문 명분을 제공하는 전략이다.

소비자는 새로운 신제품이 플랫폼에 등록될 때마다 온라인으로 잔여 수량을 확인하고 선결제를 수행한다. 이는 한정된 재고를 선점하려는 온라인 상의 경쟁을 유발하며, 최종적으로 읍지로 오프라인 거점에서의 픽업으로 이어지게 함으로써 고객 보유율을 비약적으로 높이는 결과를 초래한다.

인천맥주는 개항로 맥주, 마계인천 등 지역적 상징성이 높은 제품은 타 유통처로 판매하지 않으며 해당 제품의 재고를 플랫폼 예약 전용으로 설정한다. 소비자는 장거리 이동 전 모바일 선결제를 통해 소유권을 확보함으로써, 현장 방문 시 발생할 수 있는 품질 리스크를 소거한다.

버드나무 브루어리는 강릉터미널에서 도보 2분이라는 지리적 이점과 강릉을 방문하는 관광객의 귀가 동선을 고려하여, 플랫폼 내에 대량 구매(선물포장) 재고를 전략적으로 배치한다. 이는 제조사가 부담해야 할 광역 배송 비용을 소비자의 귀가 경로를 활용한 자발적 라스트마일로 전환시킨 사례이다. 플랫폼 CMS를 통해 사전 파악된 결제 데이터는 현장의 인력 배치 및 재고 운영 효율을 최적화하는 수요 주도형 공급망의 실무적 대안으로 기능한다.

제주의 맥파이 브루어리는 인천맥주와 버드나무 브루어리를 결합한 형태를 가진다. 육지로의 물류 이동 비용을 역이용하여 소비심리를 자극한다. 또한 전국 단위 스마트 오더 시스템 내에서도 제주 양조장 픽업에서만 구매 가능한 특정 배치

를 설정함으로써 여행객의 필수 방문을 유도한다. 이는 제주의 지리적 한계를 강력한 브랜드 경험의 희소성으로 승화시키는 전략적 인벤토리 운용이다.

고릴라브루잉은 요가, 서핑, 아쿠아리움 등 지역내 액티비티 커뮤니티와 지역내 외국인 커뮤니티를 기반한 수요 예측형 재고 할당전략을 사용한다. 상대적으로 큰 배치사이즈를 기반으로 한 다양한 지역 콜라보레이션 제품들을 출시하며 배치 출시 전 스마트 오더 선착순 예약을 통해 수요를 사전에 확정 짓는다. 이는 단순 판매를 넘어 팬덤 데이터를 기반으로 양조 배치의 규모를 결정하는 수요 역전형 공급망 모델을 제시한다.

이처럼 브루어리들은 스마트 오더의 예약 기능을 통해 소비자의 거래 비용을 관리하고, 다양한 유통전략을 사용해 고객의 이동 경로를 자발적 물류 자산으로 치환한다(<표 5> 참조).

2. O4O 서비스 설계와 고객 여정의 재설계

오프라인 거점을 단순한 제품 인도점(pick-up point)에서 브랜드 가치가 실현되는 경험 거점(experience point)으로 재설계하는 O4O 서비스 설계의 고도화는 수제맥주 기업이 유통 규제를 마케팅 자산으로 역전시키는 핵심 동력이다. 본 절에서는 제Ⅳ장 1절에서 분석한 전략적 인벤토리 할당이 실제 오프라인 접점에서 어떻게 서비스 프로세스로 구현되는지 분석한다. 연구 대상 6개 사는 온라인 결제 이후 발생하는 소비자의 물리적 이동을 물류적 노동이 아닌 경험적 수혜로 인식시키기 위해 고객 여정을 고도로 기획하였다.

오프라인 방문의 핵심은 온라인 배송이 제공할 수 없는 대면 전문성과 물리적 현장감의 결합에 있다. 6개 사는 각기 다른 방식으로 이 접점을 강화한다. 미스터리브루잉은 매장 내부에 스마트 오

<표 5> 연구 대상 기업의 스마트 오더 플랫폼 O4O 유통전략 요약

분석기업	핵심 O4O 유통 전략	전략적 실행 메커니즘	기대 효과
미스터리브루잉	품질 무결성 기반 0km 물류	하절기 외부 유통 전면 차단 및 동절기 한정 유통, 매장 픽업 인벤토리 독점 노출	품질 변동성 제거를 통한 브랜드 자산 보호 및 강력한 장소적 당위성 부여
깍비어 컴퍼니	생애주기 단축형 전략	500리터 소규모 배치 기반 월간 깍비어 프로젝트, 매월 신제품 출시 및 선결제 유도	인벤토리 선점 경쟁 유발을 통한 정기적 방문 명분 제공 및 고객 보유율극대화
인천맥주	지역 상징물 기반 재고 독점	개항로 맥주 등 지역적 상징성 높은 제품의 타 유통처 공급 제한 및 플랫폼 예약 전용 설정	장거리 이동 소비자의 품질 리스크 제거 및 소유권 선제적 확정
버드나무 브루어리	자발적 라스트마일 물류 전환	터미널 인근 입지 활용, 관광객 귀가 동선에 맞춘 대량 구매 인벤토리 집중 배치	광역 배송 비용의 고객 전가 및 데이터를 활용한 수요 주도형 공급망 구축
맥파이 브루잉	지리적 한계 역이용 및 하이브리드	육지 물류 비용 역이용, 전국 스마트 오더 시스템 내 제주 양조장 픽업 전용 배치 설정	제주의 지리적 고립성을 브랜드 경험의 희소성으로 승화시킨 전략적 인벤토리 운영
고릴라브루잉	커뮤니티 기반 수요 예측형 할당	지역 내 액티비티/외국인 커뮤니티 연계 콜라보 제품 출시, 배치 출시 전 선착순 예약제 운용	팬덤 데이터를 기반으로 양조 규모를 결정하는 수요 역전형 공급망 모델 제시

더 고객 전용 픽업 구역을 물리적으로 분리하여 설계하였다. 단순히 제품을 전달하는 물류 기능을 넘어, 수령 시 서버가 해당 배치의 양조 특징, 최적의 시음 온도, 페어링 가이드를 짧게 브리핑하는 마이크로 큐레이션과정을 삽입하였다. 이는 소비자에게 양조장 직송 0km 물류의 품질적 가치를 시각적, 청각적으로 재확인시키는 과정이다.

부산의 고릴라브루잉은 서핑 및 액티비티 커뮤니티의 특성을 반영하여 대기 시간을 없앤 패스트트랙 서비스를 운영한다. 스마트 오더 결제 고객은 번거로운 주문 절차 없이 즉시 제품을 수령할 수 있으며, 이 과정에서 지역 커뮤니티의 이벤트 정보를 공유받는다. 이는 온라인의 효율성을 오프라인의 소셜 네트워킹으로 연결하는 서비스 구조이다.

월간 깍비어 프로젝트는 고객 여정을 단발성 구매에서 정기적 방문으로 전환시킨다. 소비자는 매달 새로운 배치가 출시될 때마다 온라인 예약, 오

프라인 수령, 현장 시음으로 이어지는 반복적 여정을 수행한다. 읍지로의 협소한 공간적 한계를 서사가 있는 아지트라는 심리적 소속감으로 승화시키며, 매 방문 때마다 새로운 배치의 배경 서사를 제공하여 고객의 심리적 락인효과를 극대화한다.

수도권이 아닌 지리적 원격성을 지닌 브루어리들은 픽업 과정을 지역 탐방의 일환으로 확장하여 소비자의 이동 거리에 대한 심리적 저항을 제거한다.

인천맥주는 픽업 고객에게 개항로 일대의 노포 및 협력 상권 동선을 시각화하여 제공한다. 제품 수령을 개항로 전체를 탐방하는 로컬 투어의 시작점으로 정의함으로써, 소비자가 배송 규제 때문에 방문하는 것이 아니라 지역 문화를 향유하기 위해 방문하는 것으로 인식을 전환시킨다. 이는 개별 브루어리가 로컬 옴니채널의 거점이 되는 사례이다.

버드나무 브루어리는 강릉터미널 인근의 입지

적 강점을 활용하여, 여행의 마지막 코스로서 서비스 프로세스를 강화하였다. 스마트 오더로 사전 결제된 선물용 대량 패키지는 차량까지 즉시 전달되는 편의성을 제공한다. 이는 소비자가 자신의 이동 경로를 기업의 물류 자산으로 빌려주는 행위를 강릉 여행의 완벽한 마무리라는 정서적 가치로 보상받게 만드는 고도의 유통 전술이다.

제주의 맥파이는 양조장 전용 맥주를 수령하기 위한 방문을 제주 중산간의 지리적 고립성을 즐기는 현실 도피적 경험으로 재구성하였다. 배송 금지라는 규제가 오히려 소비자를 특정 장소로 유입하는 강력한 장소적 아우라로 작동함을 입증하며, 특히 전문적인 양조장 투어프로그램을 함께 운영하여 온라인의 결제 데이터가 오프라인의 투어리즘 데이터와 완벽히 결합되는 양상을 보인다. 이러한 기업들의 고도화된 O4O 서비스 설계는 기업의 일방적인 마케팅 의도에 머물지 않고, 실제 소비자의 긍정적인 지각과 행동 변화로 이어지고 있음이 SNS 관찰 데이터를 통해 확인되었다. 본 연구가 3차 데이터로 수집한 인스타그램 등 소셜 미디어의 소비자 반응 및 키워드를 살펴보면, 소비자들은 온라인 배송 금지에 따른 오프라인 픽업의 물리적 수고로움을 불만 요소가 아닌 ‘가치 있는 경험’으로 치환하여 인식하고 있었다.

예를 들어, Type A(인천맥주) 방문객은 “개항로노포” 등 해시태그를 통해서 장소적 진정성에 호응하였고, Type B(미스터리브루잉) 이용자는 “퇴근길 픽업” 등 해시태그를 통해 직주근접성에 대한 높은 만족도를 보였다. 또한 Type C(버드나무 브루어리)의 소비자들은 “선물세트”라는 키워드를 다수 남기며 기업의 의도에 부합하는 반응을 보였다. 이는 규제로 인한 수제맥주 기업에 대한 직접 방문이 고차원적인 브랜드 경험으로 전이되었음을 보여주는 근거이다.

무엇보다 O4O 유통사례에서 이러한 자발적 라

스트마일 물류화와 오프라인 공간 경험의 결합은 실질적인 경제적 효익 창출의 가능성을 시사한다. 소비자의 직접 방문 및 수령은 일반적인 주류 유통형태 대비 소요되는 부수비용들을 절감해 물류비용을 유의미하게 절감할 수 있는 구조적 이점을 지닌다[포장용기(1캔당 584원), 포장재(12캔당 1,121원), O2O 플랫폼 수수료(1건당 최소 17%), 콜드체인 배송비(3,750원) 등].

더 나아가, 오프라인 매장을 방문한 고객은 제품 수령 과정에서 현장 생맥주 시음, 푸드 페어링, 브랜드 굿즈 구매 등 교차 판매에 자연스럽게 노출되어, 단순한 온라인 배송에 대비하여 추가적인 매출을 올릴 잠재적 기회를 확보하게 된다. 비록 본 연구가 개별 기업의 정량적 재무 성과를 직접 검증한 것은 아니나, 관찰된 사례의 구조적 특징은 배송 규제로 인한 물류적 열위가 오히려 기업의 수익성 개선과 오프라인 재투자 여력을 확보할 수 있다는 실무적 시사점을 제공한다.

결론적으로 로컬 수제맥주 6개 사의 O4O 서비스 재설계는 온라인의 데이터 효율성과 오프라인의 현장 기반 경험을 유기적으로 결합하여, 유통 규제가 만든 물리적 장벽을 독자적인 팬덤 구축의 기회로 전환시켰다. 이러한 서비스 프로세스의 고도화는 단순한 물류적 한계 극복을 넘어, 브랜드의 지속 가능한 생존 전략으로서 핵심적인 역할을 수행한다(<표 6> 참조).

V. 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 국내 주류 유통의 제도적 제약과 2026년 현재 직면한 수제맥주 시장의 정체 국면을 타개하기 위한 로컬 제조기업의 생존 전략으

<표 6> 연구 대상 기업의 O4O 전략과 고객 여정 재설계 요약

분석기업	핵심 O4O 유통 전략	전략적 실행 메커니즘	기대 효과
미스터리브루잉	전문성 기반 하이터치 픽업	매장 내 전용 픽업 구역 분리 설계, 수령 시 서버의 마이크로 큐레이션 제공	배송 불가에 따른 이동 노동을 전문적 대접 경험으로 보상, 브랜드의 물리적 신선도 가치 현장 실증
깍비어 컴퍼니	정기적 리텐션 루프 설계	배치 출시 주기와 연동된 정기 방문 여정 구축, 수령 시 각 배치의 고유 배경 서사 전달	단발성 구매를 정기적 방문으로 전환, 취향 아지트로서의 심리적 소속감 및 팬덤 로열티 강화
인천맥주	로컬 투어 게이트웨이 전략	제품 수령 시 협력 상권 동선 가이드 제공, 투어 프로그램과 픽업 프로세스의 결합	방문 행위를 지루한 물류 과업이 아닌 지역 문화 탐방의 즐거움으로 전환, 장소적 진정성 각인
버드나무 브루어리	관광 동선 연계 편의성 강화	차량까지 즉시 전달하는 드라이브 픽업형 프로세스 및 선물용 대량 패키지 최적화	여행의 물리적 편의성 보장 및 완결성 부여, 장거리 이동에 대한 심리적 저항 소거
맥파이 브루잉	현실 도피적 장소성 아우라 구축	제주 양조장 투어와 픽업이 통합된 패키지 여정 설계 공간 브랜딩 및 동선 기획	지리적 고립을 희소한 브랜드 경험의 아우라로 승화, 온라인 데이터와 오프라인 투어리즘의 유기적 결합
고릴라브루잉	소셜 허브 기반 패스트트랙	액티비티 및 글로벌 커뮤니티 정보 공유 접점 마련, 대기 시간을 제로화한 퀵-픽업프로세스 운용	온라인의 결제 효율성을 오프라인의 소셜 네트워킹 경험으로 연계, 커뮤니티 소속감 및 브랜드 충성도 제고

로서 O4O(online for offline) 유통 모델을 심층 분석하였다. 탐색적 다중 사례연구를 통해 국내 선도 로컬 브루어리 6개 사(미스터리브루잉, 깍비어 컴퍼니, 인천맥주, 버드나무 브루어리, 맥파이 브루잉, 고릴라브루잉)를 분석한 결과, 이들은 공통적으로 온라인 배송 금지라는 규제적 한계를 디지털 플랫폼과 오프라인 장소성의 유기적 결합을 통해 브랜드 자산으로 역전시키고 있음이 확인되었다.

분석 결과, 첫째, 로컬 브루어리들은 스마트 오더 플랫폼의 관리 시스템(CMS)을 활용하여 전략적 재고 할당 체계를 구축하였다. 미스터리브루잉은 물리적 선도 유지를 위해 계절별 유통을 통제하고, 깍비어는 월간 배치전환을 통해 지속적인 재방문을 유도하며 재고의 희소성을 관리한다. 둘째, 지리적 원격성을 지닌 인천맥주, 버드나무, 맥파이 등은 선결제 예약 시스템을 통해 소비자의

거래 확실성을 보장하고, 고객의 이동 경로를 자발적 라스트마일 물류 자산으로 치환함으로써 물류 비용을 획기적으로 절감하였다. 셋째, 모든 사례 기업은 오프라인 매장을 단순한 인도점에서 경험 거점으로 서비스를 재설계하는 방법을 통해 소비자가 물리적 이동의 불편을 기꺼이 감수하게 만드는 장소적 아우라를 형성하고 있다.

본 연구는 로컬 수제맥주 제조기업이 직면한 유통 규제와 시장 정채기라는 이중고를 돌파하기 위한 O4O 전략의 실체를 규명하였으며, 설정된 세 가지 연구질문에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

1.1 연구질문 1에 대한 답변

로컬 브루어리들은 스마트 오더 플랫폼을 단순한 주문 채널이 아닌 전략적 재고 할당 및 수요 확약 시스템으로 구조화하여 운용하고 있다. 특히

소규모 배치 생산 체계의 특성을 활용하여 플랫폼 CMS에서 재고를 수동으로 노출함으로써 전략적 희소성을 창출하고, 선결제를 통해 소비자의 방문 의사를 사전에 확정 짓는 방식으로 라스트마일의 불확실성을 관리하고 있음이 확인되었다.

1.2 연구질문 2에 대한 답변

소비자가 배송의 편리함을 포기하게 만드는 유인책은 기업의 입지적 강점을 브랜드 서사와 결합한 경험적 서비스 설계에 기반한다. 미스터리브루잉의 0km 물류를 통한 품질 증명, 인천맥주와 맥파이의 지리적 배타성을 활용한 장소적 아우라는 소비자의 이동 노동을 전문적 대접이나 여행의 유희라는 가치로 치환함으로써 강력한 방문 동기를 형성하고 있다.

1.3 연구질문 3에 대한 답변

로컬 수제맥주 제조기업의 혁신 전략은 공간 기반 도시재생형, 라이프스타일 및 미식 결합형, 로컬 투어 및 장소성 거점형으로 유형화될 수 있다. 이는 유통학적으로 배송 금지라는 규제가 역설적으로 오프라인 거점의 가치를 극대화하는 규제 역전현상을 확인한다. 또한, 소비자의 이동 경로를 기업의 물류 자산으로 통합하는 자발적 라스트마일 모델은 향후 로컬 제조 산업의 지속 가능한 생존 전략으로서 핵심적인 시사점을 제공한다.

본 연구의 핵심 연구질문은 분석 단계인 제3장과 제4장을 통해 상호 유기적으로 해결되었으며, 그 관련성은 다음과 같은 논리 체계를 갖는다.

주류 유통 규제라는 제도적 제약을 극복하기 위한 기술적 기제를 규명하고자 한 연구질문 1은 6개 사의 전략적 재고 할당 및 배치관리 메커니즘

분석을 통해 규명되었다. 특히 제조사가 플랫폼 CMS를 통해 재고를 능동적으로 제어함으로써 라스트마일의 불확실성을 상쇄하는 수요 주도형 공급망 모델을 도출하여 질문에 답변하였다.

소비자의 방문 동기를 규명하고자 한 연구질문 2는, 각 브루어리가 보유한 장소적 아우라와 이를 뒷받침하는 서비스 재설계를 통해 해결되었다. 이동 노동을 마이크로 큐레이션이나 지역 투어 경험으로 치환하는 구체적 전술을 제시함으로써, 장소성이 단순한 물리적 공간을 넘어 유통 전략의 핵심 자산임을 증명하였다.

전략의 보편적 유형을 도출하고자 한 연구질문 3은 분석된 6개 사의 공통점과 차이점을 교차 분석하여 제시한 3대 전략 유형(품질 경험형, 리텐션 강화형, 장소/물류 융합형)을 통해 완결되었다. 이는 개별 기업의 특수성을 넘어 로컬 제조 산업 전반에 적용 가능한 유통학적 프레임워크를 제시하였다는 점에서 높은 연관성을 갖는다.

2. 학문적 시사점

본 연구는 대규모 자본력과 인프라를 전제로 효율성에 집중해 온 기존 O4O 및 옴니채널 이론의 외연을, 규제 환경에 놓인 중소 제조기업의 새로운 경쟁력 확보요소로 확장하였다는 데 학술적 의의가 있다. 특히, 본 연구는 제도적 제약(institutional constraint)→전략적 적응(strategic adaptation)→장소성 기반 경쟁우위라는 이론적 프레임워크를 통해 로컬 브루어리 및 유사 로컬 기반 기업의 생존전략을 도출하였다.

기존 유통학 문헌에서 라스트마일 배송의 제약은 극복해야 할 물류적 비효율이나 거래 비용의 증가 요인으로만 간주되어 왔다. 그러나 본 연구는 주류 배송 규제라는 제도적 제약이 유통상의 불리함을 초래했지만, 기업들은 이를 단순한 한계

로 받아들이기보다 스마트 오더와 오프라인 장소성, 팬덤 경험을 결합한 전략적 적응을 통해 새로운 차별화 우위를 발굴하도록 하는 동인이 됨을 확인하였다.

기존에 제시된 규제 역전 현상 역시 이러한 이론적 구조 속에서, 배송 금지 규제가 오히려 오프라인 장소성의 배타적 가치를 재발견하게 만드는 강력한 혁신의 압력으로 작용했음을 실증한다. 특히, 소규모 로컬 수제맥주 기업이 배치(batch) 단위의 재고를 의도적으로 통제하여 소비자의 자발적 이동 노동을 유도하는 과정은, 단순한 물류 비용 전가를 넘어 소비자가 유통 공급망의 가치 공동 창출에 자발적으로 편입되는 독특한 O4O 생태계의 실증적 단면을 보여준다.

비록 영업 비밀 등의 현실적 한계로 정밀한 내부 재무 및 SCM 데이터를 확보하지 못한 제약이 존재하나, 본 연구는 외부 데이터의 교차 분석을 통해서도 기존 라스트마일 물류 이론이 간과했던 필코노미적(feel-conomy) 요소를 도출하였다. 이는 거대 플랫폼에 종속되지 않고 자생적 팬덤을 구축하려는 로컬 비즈니스 연구 및 후속 O4O 생태계 연구에 중요한 이론적 디딤돌을 제공한다.

3. 실무적 시사점

시장 정체기에 직면한 수제맥주 및 로컬 제조 산업에 구체적인 생존 모델을 제시한다. 대형 유통망(CVS, 대형마트)의 매대 경쟁과 높은 수수료 구조에서 벗어나, 스마트 오더 플랫폼을 활용하여 자사 거점 중심의 팬덤 유통망을 구축하는 가이드라인을 제공한다. 특히 미스터리브루잉의 품질 중심 통제 전략이나 깃비어의 리텐션 강화 전략은 유통망이 취약한 중소 제조기업들이 디지털 기술을 통해 어떻게 고객 보유율을 높일 수 있는지에 대한 실무적 대안이 된다.

더 나아가, 자본력과 인프라가 부족한 영세 수제맥주 기업들은 본 연구에서 도출된 3가지 O4O 전략 유형(도시재생형, 라이프스타일형, 로컬 투어형)을 단순한 분류를 넘어 실무적 의사결정 도구로 벤치마킹할 수 있다. 구체적인 실행 가이드라인으로서, 1) 도시재생형(Type A)은 역사성이나 구도심 지역 상권과의 결합이 가능한 입지의 기업에 적합하며, 2) 라이프스타일형(Type B)은 도심 접근성이 우수하고 미식 커뮤니티 자산을 보유한 기업이 우선적으로 선택해야 한다. 3) 로컬 투어형(Type C)은 관광객의 동선이나 지역 기념품 수요를 적극적으로 활용할 수 있는 지역 거점 기업에 적합하다. 이처럼 영세 브루어리는 자사의 입지 조건과 보유 자원 단계를 객관적으로 진단하여, 이에 최적화된 O4O 공간 기획과 스마트 오더 시스템을 선별적으로 도입해야 한다.

단순히 규제 완화를 기다리거나 외부 유통망에 의존하는 수동적 태도에서 벗어나, 온라인 예약 시스템의 선결제 기능을 적극 활용하고, 동시에 오프라인 거점만이 제공할 수 있는 대체 불가능한 경험(예: 양조장 현장 투어, 브루마스터의 직접 큐레이션, 갓 뽑은 생맥주의 신선도 등)을 기획함으로써, 대규모 마케팅 예산 없이도 충성도 높은 고객을 확보하고 객단가를 높이는 자생적 수익 구조를 창출해야 한다. 이는 제약된 유통 환경을 오히려 브랜드의 배타적 가치로 역이용하는 가장 현실적인 실무 지침이 될 것이다.

4. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 국내 주류 유통 규제와 시장 침체라는 환경 속에서 로컬 브루어리가 생존을 위해 전개하는 O4O 유통 전략을 사례 실증적으로 규명하였으나, 다음과 같은 학술적, 실무적 한계점을 지니며 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제시한다.

첫째, 본 연구는 O4O 전략을 통해 독자적 생존력을 입증한 선도 기업 6곳만을 대상으로 한 탐색적 다중 사례연구로, O4O 전략을 도입하지 않아 시장에서 도태된 기업 등과의 비교를 위한 대조군이 결여되어 있다는 한계를 지닌다. 사례 기업들의 성공이 순전히 본 연구가 제시한 O4O 전략의 우수성에서 기인한 것인지, 아니면 이들이 사전에 보유하고 있던 자본력과 강력한 팬덤 인프라 등 타 변수 덕분인지 그 인과관계를 명확히 단정하기 어렵게 만든다. 향후 연구에서는 정량적 데이터를 활용한 실증적 회귀 분석 및 대조군 비교 연구가 병행되어야 한다.

둘째, 사례 기업들의 영업 비밀 및 데이터 보안 정책으로 인해 스마트 오더 플랫폼 내부의 구체적인 판매 단가, 수수료 구조, 플랫폼 기여도에 따른 순이익 변화 등 정밀한 재무적 성과 지표를 확보하는 데 어려움이 있었다. O4O 전략이 외형적 방문객 수 증가를 넘어 실제 제조원가 대비 유통비용 절감에 어느 정도 기여하는지에 대한 비용-편익 분석은 후속 연구의 중요한 과제이다.

셋째, 본 연구에서 도출된 자발적 라스트마일 모델과 O4O 서비스는 로컬 제조 산업 전체에 무조건 적으로 적용할 수 있는 보편적 가이드라인이라 보기 어렵다. 인력과 기술적 자산이 부족한 대다수의 영세 사업장들은 본 연구가 제시한 시스템을 적용하기 어려운 현실적 제약이 존재한다. 따라서 본 연구의 도출 모델은 일정 수준 이상의 디지털 인프라와 팬덤을 갖춘 선도 기업들에게 유효한 특수 모델로 한정하여 해석되어야 한다.

넷째, 본 연구는 2026년 상반기라는 특정 시점의 시장 정책기와 규제 환경을 기준으로 수행된 횡단적 연구이다. 소비자 취향의 변화 주기와 주류 관련 법령의 개정 가능성을 고려할 때, 현재의 O4O 전략이 장기적인 브랜드 로열티로 이어지는지, 혹은 일시적인 규제 우회 전술에 그치는지 확

인하기 위한 종단적 추적 연구가 필요하다. 특히 향후 주류 배송 규제 완화 시, 기존에 구축된 장소적 아우라와 O4O 경험이 플랫폼 경쟁력으로 어떻게 전이되는지에 대한 분석은 수제맥주라는 작은 시장에 국한되지 않고 전반적인 유통구조에 대한 매우 의미 있는 연구가 될 것이다.

다섯째, 본 연구는 제조사가 직접 운영하는 오프라인 거점(브루펍 등)을 방문의 최종 목적지로 삼는 자사 물 중심의 O4O 전략을 중점적으로 분석하였다. 그러나 최근 수제맥주 시장에서는 대형 유통망을 활용한 새로운 형태의 O4O 픽업 서비스가 지속적으로 실험되고 있다. 일례로 편의점 채널 자사 앱을 통해 지방 맥주 제조사들의 초신선 수제맥주를 소비자가 지정한 인근 점포에서 직접 픽업할 수 있도록 연계하는 서비스가 확대되고 있다(남궁휘, 2026). 이는 제조사의 직접 거점이 없는 타 지역으로도 라스트마일을 우회하여 판로를 확장할 수 있는 매우 효과적인 방법이므로, 향후 편의점 등 대형 소매 유통망 플랫폼과 결합된 수제맥주 O4O 생태계 확장에 대한 후속 연구가 수반되어야 할 것이다.

여섯째, 본 연구는 분석의 객관성을 위해 기업 홈페이지, 보도자료, 보고서, SNS 게시물 등 다양한 공개 자료(public data)를 교차 검증하였으나, 기업 관계자나 소비자를 대상으로는 단순 질의응답이나 대담 수준에 머물러, 심층 인터뷰 자료는 배제되었다는 방법론적 한계가 존재한다. 따라서 장소성 형성 과정이나 소비자의 구체적 방문 동기, O4O 전략의 내밀한 의사결정 과정을 직접 확인하는 데에는 연구자의 해석이 일부 포함될 수밖에 없다. 향후 연구에서는 기업 실무자 및 소비자 대상의 심층 인터뷰와 현장 조사 자료를 추가하여 본 연구의 메커니즘을 교차 검증할 필요가 있다.

논문접수일: 2026. 04. 03.

1차 수정본 접수일: 2026. 04. 27.

게재확정일: 2026. 07. 13.

이해 상충에 관한 보고

주저자는 수제맥주 제조업에 종사하고 있으나, 본 논문에서 사례로 분석한 6개의 수제맥주 업체의 임원 및 특수관계인과 금전적 거래가 전무함.

연구비 지원

본 논문은 어떠한 연구비 지원도 받지 않음.

감사의 글

본 논문은 별도의 감사의 말을 포함하지 않음.

연구 데이터 접근 가능성

본 연구는 데이터의 생성이나 분석을 수행하지 않으므로, 적용되지 않음.

저자 기여 항목

연구개념화: 김승철.

데이터 큐레이션/조사: 김승철.

데이터 분석/검증: 김승철.

방법론: 김승철.

원고 초안 작성: 김승철.

원고 검토 및 편집: 김승철, 최용석.

자금 조달/자원 확보: 김승철.

윤리 심의 승인에 관한 보고

본 연구는 일반 대중에게 공개된 정보를 이용하여 수행한 연구이므로 IRB 심의를 면제할 수 있음.

생성형 AI 사용에 관한 선언

본 논문은 생성형 AI의 사용과 무관함.

참고문헌

- 구본자, 임현철 (2021). 수제맥주 소비자의 웰빙 라이프스타일이 구매의도에 미치는 영향: 소비자만족을 매개로. *외식경영연구*, 24(6), 107-132.
- 김도형, 김나현 (2024). 로컬브랜드 상권 방문객의 장소경험이 장소감 형성과 행동의도에 미치는 영향. *한국경제지리학회지*, 27(4), 325-343.
- 김재훈 (2023). 럭셔리 브랜드와 e 스포츠 콜라보레이션에 대한 소비자 반응 연구: e 스포츠 콜라보레이션 제품의 O4O(Online for Offline) 관점에서. *e-비즈니스연구*, 24(1), 81-100.
- 김현성 (2023). 수제맥주 전문점의 고객경험관리 (CEM)와 즐거움, 태도, 관계몰입 및 프리미엄 지불의도의 구조적 관계 분석(박사학위논문). 경성대학교 대학원.
- 김혜영 (2021). 소비자의 O4O 서비스 이용과 인지욕구가 지각된 유용성에 미치는 영향: 자기 효능감의 매개된 조절효과. *e-비즈니스연구*, 22(2), 3-20.
- 남궁휘 (2026. 1. 5.). CU, '초신선 맥주 픽업' 서

- 비스 확대 나서. *데일리한국*. <https://daily.hankooki.com/news/articleView.html?idxno=1317907>
- 박병륜 (2018). *수제맥주와 대형맥주 시장의 점유율 변화에 관한 연구: 강릉지역 고객의 선호도를 중심으로*(석사학위논문). 경기대학교 서비스경영전문대학원.
- 서유경, 구유리 (2023). 코로나 19 이후 온·오프라인 통합 외식 경험 향상을 위한 O4O 서비스 디자인 제안: 소규모 음식점의 옴니채널 전략 중심으로. *디자인학연구*, 36(1), 217-245.
- 손재영 (2019). 온라인 디지털 캐릭터 경험이 오프라인 연관상품 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구: 카카오프렌즈의 O4O(Online for Offline) 제품 포트폴리오를 중심으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 19(2), 296-304.
- 손진, 박성식, 이석준, 손지혜 (2024). 국내 편의점 O4O 특성이 지속사용의도에 미치는 영향에 관한 연구. *정보기술아키텍처 연구*, 21(3), 255-273.
- 신중섭 (2023). 전통주 산업의 정책동향과 발전과제. *이슈와 논점*, 2166.
- 이수빈, 이도형 (2023). 국내 전통주 주류산업의 경영전략 개선에 관한 연구: 해외 주류산업과의 비교를 중심으로. *전문경영인연구*, 26(4), 139-154.
- 이재훈, 이원옥 (2023). 소비자의 수제맥주 선택속성이 재구매와 추천의도에 미치는 영향. *Culinary Science & Hospitality Research*, 29(7), 96-107.
- 이종철 (2021). *우리나라 주류유통구조 현황과 주류소비문화의 사회적 비용에 대한 연구*(박사학위논문). 홍익대학교 대학원.
- 이준섭, 김지영 (2021). 수제맥주 브루어리의 점포 선택속성이 고객 재방문의도에 미치는 영향: 실용적 가치와 쾌락적 가치를 중심으로. *고객만족경영연구*, 23(3), 49-67.
- 이현수, 김성현, 김보람 (2019). 소비자들의 맥주 선택속성: 국산, 수입, 수제 맥주 비교 분석을 중심으로. *한국산업경영시스템학회지*, 42(3), 167-175.
- 임성택, 신임철 (2019). A study on the effect of perceived value of O4O service in the accommodation industry on switching cost, trust transfer, and visit intention. *무역연구*, 15(5), 227-246.
- 정찬욱, 이원준 (2022). O4O 서비스의 지속 사용의도 및 실제사용에 영향을 미치는 요인 분석. *e-비즈니스연구*, 23(2), 49-67.
- 최성국, 양성병 (2020). O4O 선택속성이 고객만족도 및 고객충성도에 미치는 영향: 중국 허마셴성 사례를 중심으로. *지식경영연구*, 21(3), 249-269.
- 최창열 (2023). 디지털 혁신과 O4O 사례를 통한 비즈니스 모델에 대한 연구. *e-비즈니스연구*, 24(6), 123-142.
- 한국농수산식품유통공사 (2025). *2024 주류시장 트렌드 보고서*.
- 황낙건 (2026). O4O 서비스 특성이 지속적 이용의도에 미치는 영향: 유통 및 서비스 산업을 중심으로. *물류학회지*, 36(1), 73-86.
- Courtney, J. B., Roudebush, M., Williams, R. S., Cox, M. J., & Ribisl, K. M. (2025). Effects of expanding direct-to-consumer alcohol home delivery policies: Evidence from 18 states. *Journal of Studies on Alcohol and Drugs*, 86(3), 330-339.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Manage-*

- ment Review*, 14(4), 532-550.
- Jo, H. (2023). What drives recommendation intention and loyalty of online for offline (O4O) consumers? *Sustainability*, 15(6), 4775.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Rampell, A. (2010. 8. 7.). Why Online2Offline is a billion dollar opportunity. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2010/08/07/why-online2offline-commerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>
- Relph, E. (1976). *Place and placelessness*. Pion Limited.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Sohn, K., Sung, C., Zhang, Q., & Kwon, O. (2023). The online for offline mobile retail business strategy: Sustainable multichannel services. *Sustainability*, 15(4), 3120.
- Swoboda, B. & Winters, A. (2021). Reciprocity within major retail purchase channels and their effects on overall, offline and online loyalty. *Journal of Business Research*, 125, 279-294.
- Teng, H., Xia, Q., Shou, J., & Zhao, J. (2023). Positive or negative spillover? The influence of online channel satisfaction on offline channel adoption. *Journal of Business Research*, 154, 113332.
- Yao, P. & Li, Y. (2024). Why employees continue to use O2O food delivery services? Moderating role of sedentary behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103609.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publications.

A Case Analysis and Implications of O4O Strategies of Local Craft Beer Companies in South Korea

Seungcheol Kim*, Yongseok Choi**

ABSTRACT

Purpose: This study investigates how domestic craft beer companies utilize autonomous O4O (Online for Offline) channels to overcome regulatory asymmetry—specifically, the prohibition of direct online delivery (D2C)—and the market stagnation of 2026. It explores strategic mechanisms integrating digital smart orders with offline ‘placeness’ to induce voluntary visits and mitigate channel conflict.

Research design, data, and methodology: Grounded in multiple case study methodology, theoretical sampling was used to analyze six leading domestic breweries. Data triangulation cross-validated primary (corporate/platform data), secondary (government reports), and tertiary data (social media and spatial observations) to ensure analytical rigor.

Results: Successful breweries use content management systems (CMS) for strategic inventory allocation, transforming last-mile delivery limitations into exclusive brand experiences. These O4O strategies are categorized into three types based on placeness and service blueprints: Type A (Urban Regeneration), Type B (Lifestyle/Gastronomy), and Type C (Local Tour). Furthermore, this consumer-led last-mile logistics model suggests the potential to generate substantial economic benefits, including reduced delivery costs and increased cross-selling.

Conclusions: Academically, this study conceptualizes ‘Regulatory Inversion’ and ‘Feel-conomy’ factors, demonstrating how last-mile constraints paradoxically act as innovation pressures to elevate offline spatial exclusivity. Practically, it provides a specialized survival model for SMEs in highly regulated industries to build independent omnichannel ecosystems, offering guidelines to secure customer retention without relying on regulatory amendments.

Keywords: Craft Beer, O4O Strategy, Placeness, Last-Mile, Smart Order, Channel Conflict

* Adjunct Professor, Department of Logistics, Suncheon National University, First Author

** Professor, Department of Logistics, Suncheon National University, Corresponding Author