

# Relationship between Subscription Economy Model Design Factor and Consumer Purchase Intention: Focusing on the Cases of 99 Subscription Economy Companies

## 구독경제모델 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간의 관계: 99개 구독경제기업 사례를 중심으로

Hyehyeon Baek(First Author/Corresponding Author)

College of Business, Sogang University/IBK Securities  
([phhgood8282@gmail.com](mailto:phhgood8282@gmail.com))

Kilsun Kim(Co-Author)

College of Business, Sogang University  
([kilsunkim@sogang.ac.kr](mailto:kilsunkim@sogang.ac.kr))

.....

The purpose of this study is to help design the subscription economy model from the supplier's point of view, in a situation where the subscription economy model is receiving attention from academia and industry as it is spread in various industrial fields. To this end, first, 10 representative design factors that should be considered when designing a subscription model were derived. Second, among the design factors, factors affecting consumer purchase intention were examined. Third, by examining the difference in consumer purchase intention according to design factors for each industry, design factors that should be considered first in each industry were identified. This study expands the scope of existing subscription economy research by discussing the design of the subscription economy model, which has not yet been actively researched and provides practical implications for suppliers considering introducing the subscription economy model.

Key Words: Subscription economy model, Design factor, Categorical regression analysis

.....

### 1. 서론

COVID-19는 전 세계 소비자의 일상에 많은 변화를 가져왔다. 특히 언택트(Untact), 홈코노미(Homeconomy, 집에서 온라인으로 모든 소비를 해결하는 행태) 등 신조어까지 등장하며 본격적인 비대

면 소비의 일상화가 현실이 되었다. 이 과정에서 편하고 자동적으로 서비스를 제공받는 구독경제가 확산되고 있다(JoongAng Ilbo, 2020.12). 구독경제 모델은 소비자가 제품 또는 서비스에 대해 정기적이고 지속적으로 비용을 지불하는 비즈니스 모델로 정의된다(Tzuo & Weisert, 2018). 이전에도 우유나 신문 배달 등의 여러 형태로 존재하였으나 새로운

Submission Date: 02. 14. 2022

Accepted Date: 03. 17. 2022

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

IT기술과 플랫폼 비즈니스 등과 접목하면서 새롭게 주목받기 시작했으며 이에 따라 구독경제 시장규모도 급격히 증가하게 되었다. 다수의 선행연구를 살펴보면 구독경제모델은 공급자에게 여러 가지 이점을 제공한다. 특히 반복구매를 생성하는 절차상의 이점으로 공급자와 소비자를 더욱 가깝게 연결하며 장기적 관계를 유지하는 수단으로 활용된다(Meyer Waarden, 2007; Lewis, 2004; Bolton et al, 2000; Dwyer, 1997). 고객과의 관계가 일시적 단순 거래로 그치지 않고 반복적인 거래를 통해 장기적 관계로 발전시켜 나가는 것은 기업의 장기적 수익 관점에서 오랫동안 중요하게 여겨져 왔다(Kumar & Shah, 2009; Rust et al, 2004). 이에 따라 구독기반의 비즈니스는 기존의 일회성 구매로 종료되는 비즈니스보다 진입 장벽이 높은 영구 자산으로 간주되며, 고객 가입 유지가 확고할 때 가입 빈도와 고객수명이 상대적으로 일정해 장기적으로 누적 이익을 증가시키고 관리적 이점을 제공한다(Bischof et al, 2020). 이러한 가운데 정부에서는 2022년까지 3,000명의 소상공인이 구독경제로 진입할 수 있도록 지원하는 소상공인 구독경제 추진방안을 발표했다(중소벤처기업부, 2021.8.5). 비대면 가속화 등 신 유통환경 속에 소상공인의 장기 고객 확보와 안정적인 수입이 가능하도록 국가 차원에서 초기 진입을 돕겠다는 것이다. 구체적으로 소상공인이 참여할 수 있는 4가지 모델(예: 밀키트 구독, 가치소비, 골목상권 선결제, 직접 운영)을 제시하고 판매 플랫폼, 물류, 상품 구성 등의 기반 구축을 지원한다고 밝혔다(정책브리핑, 2021.8.5.).

그러나 구독경제의 급속한 성장과 시장규모, 구독모델의 잠재력에도 불구하고 이 분야의 어려움이 없는 것은 아니다. 정기배송이라는 특징을 제외하면 공급자가 고려해야 하는 다양한 공급 메커니즘이 존

재하고(Bischof et al, 2020; Chen et al, 2018), 지속 가능한 고객 관계를 유지하기 위해서는 공급자의 제안도 끊임없이 변경되어야 한다(Tzuo & Weisert, 2018). 구독경제모델의 진정한 의미는 고객의 문제를 해결하고 요구사항을 충족하는 것이기 때문에 고객의 요구를 중심에 두고 비즈니스가 설계되어야 한다(Schuh et al, 2020). 여기에는 물리적 제품 및 디지털 제품과 서비스에 대한 맞춤형 업데이트가 포함되며 그 결과 비즈니스 모델의 지속적인 변화가 발생하는 것이다(Schuh et al, 2020). 따라서 구독 기반 비즈니스는 공급자에게 여러 이점을 제공함과 동시에 어려운 사업으로도 평가되고 있다(Bray et al, 2021). 이러한 가운데 구독경제모델을 가입한 소비자의 최대 70%의 이탈률이 발생되고(Bray et al, 2021), 미국의 무비패스(Movie Pass), 일본의 아오키(Aoki) 등 다양한 실패사례가 등장하면서 구독경제모델 성공여부와 도입 효과에 대한 의문 역시 점차 증가하고 있다.

Rudolph et al.(2017)은 구독경제모델의 중요성을 고려할 때 이 복잡하고 역동적인 분야에서 공급자를 안내하는 과학적 연구는 놀랍게도 거의 없다고 지적한다. 구독경제모델의 다양한 제공방식에 따라 소비자 참여 가능성과 선호도가 달라질 수 있음에도 불구하고(Bray et al, 2021), 소비자가 어떠한 방식에 반응하는지 구체적으로 알려진 바는 없기 때문에 공급자 입장에서 구독경제모델 설계를 위한 지침과 전략을 도와주는 실증적 연구가 필요한 상황이다. 특히 국내에서는 구독경제시장에 대한 연구가 아직 초기 단계로, 향후 소상공인을 포함한 다양한 기업의 제품과 서비스 경쟁력을 강화하기 위해서 국내 상황에 맞는 구독경제 비즈니스 모델을 구축할 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 구독경제와 관련하여 간단하지만 중요한 질문에 답하는 것이다. 성공적인 구

독경제모델 도입을 위해 공급자는 가장 우선적으로 어떠한 요인을 고려해야 하는가? 구체적으로 어떻게 사업을 설계해야 하는가? 여러 산업 분야에서 구독경제 모델의 실행 가능성을 평가하려면 이에 대한 소비자 반응이 실증적으로 검토되어야 한다. 따라서 본 연구는 먼저 관련 선행연구를 검토하고 현존하는 99개 구독경제기업의 비즈니스 내용을 조사하여 구독경제모델에서 공급자가 고려해야 하는 주요 디자인 팩터를 도출한다. 이어서 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간의 관계를 실증 분석하여 공급자가 보다 성공적인 구독경제모델을 설계할 수 있도록 돕고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 구독경제모델이 기존의 상품에 정기배송을 도입하는 것만으로는 설명이 충분하지 않다는 것을 안내한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 2절에서는 연구 주제와 관련한 이론적 배경을 살펴보고 3절에서는 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간의 관계 분석을 위한 연구 방법론과 분석과정을 소개한다. 4절에서는 분석결과를 제시하고 마지막 5절에서 결과에 관한 논의와 시사점 및 한계점을 제시한다.

## II. 선행연구 및 연구기설

### 2.1 공급자 관점에서의 구독경제(Subscription Economy)

구독경제(Subscription Economy)는 사전적으로 '일정 금액을 내고 정기적으로 제품이나 서비스를 받는 것'을 통칭하는 경제 용어이다(Wikipedia, 2020). 구독경제모델은 공급업체와 고객 간의 반복 지불에 대해 반복 가치를 제공하는 장기적인 관계를 설명한다. 고객 중심을 기반으로 생성된 모든 가치는 고객

의 문제와 요구에 의해 설계되며 이를 통한 지속적인 생산성 향상이 중요시 된다(Liu et al, 2020). 현대화된 구독경제모델의 시작은 2010년 고객들에게 최신 유행의 미용 제품 샘플을 정기배송하기 시작한 Birchbox로 간주된다(Schiffrin, 2016). Birchbox에서 제공한 맞춤화, 개인화된 제품추천 서비스는 현대화된 구독경제모델의 특징을 잘 보여준다. 자사만의 독창성을 활용하면 경쟁사와의 차별화를 보장함으로써 소비자를 유인할 뿐만 아니라 유지하는데도 성공적인 전술이 될 수 있는데(Andonova et al, 2021), Birchbox와 같은 맞춤화, 개인화된 제품추천 서비스는 소비자의 이탈을 줄이고 지속적인 관계를 유지하는 강력한 도구가 된다. Birchbox 등장 이후 구독경제모델은 다양한 영역에 적용되어 소비자의 상품선택에 대한 수많은 옵션과 의사결정 노력을 줄여주며(Bischof et al, 2020), 지난 5년 동안 100% 이상의 꾸준한 연간 성장률을 보였다(Chen et al, 2018). 이러한 성장률은 COVID-19로 인해 2020년 이후 더욱 가속화되었고(Koetsier, 2020; Seetharaman, 2020), 2023년까지 B2C기업의 75%가 구독경제모델을 제공할 것으로 예상된다(Moore, 2019). 이미 해외에서는 Amazon과 Walmart, 국내에서는 쿠팡, 네이버 등 잘 알려진 기업들이 구독경제모델을 채택한 바 있다.

많은 기업들이 구독경제모델을 채택하는 가장 큰 이유는 구독자로부터의 지속적이고 안정적인 수익원이 확보되기 때문이다(Andonova et al, 2021). 새로운 고객을 확보하는 비용은 기존 고객을 유지하는 것보다 더 높다(Panko, 2019). 구독경제의 절차상 특징인 기존 고객의 반복적 구매를 통해 공급자와 소비자는 더 가깝게 연결되며(Bischof et al, 2020), 누적되는 데이터를 통해 공급자는 소비자에게 제공되는 가치를 지속적으로 향상시킬 수 있는 기회를

갖게 된다(Grewal et al, 2012). 공급자와 소비자 간의 지속적인 관계는 보다 강력한 경쟁력 원천으로 간주되며 기업은 보다 효율적인 조달뿐만 아니라 품질을 개선해나가고 거래 비용을 줄이는 데 더욱 효과적일 수 있다(Walter et al, 2003). 따라서 구독 경제모델을 잘 활용하여 고객과의 반복적인 상호작용이 가능해진다면 공급자 입장에서는 매우 유리한 상황에서 경쟁력을 확보할 수 있다.

최근에 들어서야 공급자 관점에서 구독경제모델에 대한 이해를 높이는 연구가 다수 등장하고 있다. Woo & Ramkumar(2018)은 구독경제모델을 이용하는 소비자 특성을 분석하였고, Chen et al.(2018)은 구독경제모델을 이용하는 소비자의 주요 동기를 식별하여 공급자에게 구독경제를 설계할 시 유용한 정보를 제공하였다. Rudolph et al.(2017)은 구독 경제모델을 도입한 기업의 C레벨 임원을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하여 구독경제모델을 3개의 유형으로 분류하였다. 이 분류는 Bischof et al.(2020)에 의해 4개 유형으로 발전했으며 각 유형은 서로 다른 가치와 서로 다른 정도의 인지된 위험을 수반하므로 공급자는 각각의 유형을 이해하고 그에 따른 전략 및 마케팅이 필요함을 강조하였다. 구독경제에서 소비자 이탈과 구독취소의 우려를 다루는 연구도 진행되고 있다. Chen et al.(2018)에 의하면 소비자는 공급자가 제공하는 경험과 서비스에 만족하지 못할 경우 신속하게 구독을 취소하며, 평균적으로 구독자의 40%는 이탈한다고 분석했다. 특히 밀키트(Meal Kit)의 경우 구독자의 9%만이 6개월 이상 구독을 유지하며, 구독을 취소하는 두 가지 주요동기는 구독비용과 구독상품에 대한 불만족 때문이었다(Statista, 2017). 또한 소비자 요구와 선호도를 무시하는 비효율적인 마케팅 전략도 구독취소의 주요 원인이 되고 있다(Andonova et al, 2021). Petro

(2019)는 구독경제시장이 아직은 높은 수준의 경쟁 포화 상태는 아니지만 수요 증가와 다양한 신규 진입자로 시장 포화가 임박했음을 경고하며 앞으로 시장 점유율 싸움이 증가할 것으로 예상했다. 나아가 구독경제모델을 도입하고자 하는 기업은 어떻게 경쟁사와 차별화되는 경쟁력을 구축할 수 있을지 심도 있는 고민을 해야함을 강조했다. Andonova et al.(2021)은 구독경제모델에서 공급자의 차별화를 구축할 수 있는 방안에 대해 학문적으로나 실무적으로 구체적인 답을 제시하지 못하고 있다고 지적하며 공급자 관점에서 구독경제모델 환경을 성공적으로 탐색할 수 있는 연구가 필요하다고 제안한 바 있다.

## 2.2 구독경제모델 디자인 팩터(Design Factor)

공급자는 판매하는 상품뿐만 아니라 판매하는 상품의 제공방식에 중점을 둘 때 비즈니스모델의 성공을 거둘 수 있다(Sorescu et al, 2011). 특히 구독 경제모델은 근본적으로 고객의 문제를 해결하는 비즈니스모델로, 고객과의 장기적인 관계를 구축하면서 점차 강력한 경쟁력을 확보할 수 있다는 점에서 차별화된 제공방식을 고민할 필요가 있다(Schuhs et al, 2020). 그러기 위해서는 고객에게 지속적이고 반복적인 훌륭한 경험을 제공하는 것이 중요하다(Chen et al, 2018). 이 때, 효과적인 디자인 팩터를 선택하고 집중적으로 투자하면 소비자의 경험을 극대화할 수 있다. 공급자 관점에서 디자인 팩터(Design factor)란 제품의 외적형태만을 의미하는 것이 아닌 제품기술, 구조, 생산방식 등을 포괄하는 의미이며(Lee et al, 2014), 구독경제모델에서 디자인 팩터를 효과적으로 설계하는 것은 구독 비즈니스를 통해 달성하고자 하는 기업의 목표와 연관된다(Baek & Kim, 2021). 가령 동일한 상품이라도 기업의 달성

목표가 편의를 제공하는 것인지, 소비자에게 새로운 경험과 통찰을 제공하는 것인지에 따라 공급방식의 설계가 달라질 수 있다(Rudolph et al, 2017). 최근에 들어서야 구독경제 영역 안에서 존재하는 다양한 설계방식을 인정하고 강조하기 시작했다(Bray et al, 2021; Bischof et al, 2020; Chen et al, 2018). 모든 구독경제모델은 주기적이고 반복적으로 제품이나 서비스를 제공한다는 공통점이 있지만, 그 공통점을 제외하면 각기 다른 다양한 공급 메커니즘이 사용되며 모든 종류로 변형이 가능하다(Bischof et al, 2020; Rudolph et al, 2017).

가장 먼저 고려해야 하는 것은 구독경제모델을 적용할 업종을 선택하는 것이다. Rudolph et al.(2017)는 구독경제모델을 채택할 때 공급자가 전문성을 갖춘 업종을 선택하는 것이 첫 번째 단계라고 소개한다. 업종은 해당 업종에 대한 소비자 기대에 따라 제품을 디자인하고 가격을 책정하는데 고려되는 요인이며 다른 업종과 제품을 차별화하는 시작점이 된다(Viswanathan & Childers, 1999). 그러나 현재까지 구독경제와 관련한 선행연구를 살펴보면 주로 미용, 식품, 의류 등 특정 업종을 집중적으로 다루고 있는 한계가 존재한다. 최근에는 이를 극복하기 위해 Andonova et al.(2021)의 연구에서 구독경제가 도입된 업종을 Beauty, Personal care, Meal Kits, Food & Beverage, Apparel, Kids, Pet supplies, Miscellaneous 등 총 8개로 구분하여 구독경제 산업 전반에 대한 포괄적인 이해를 돕고자 했다. 그러나 대부분의 선행연구들은 미용, 식품 분야 등 특정 업종에 국한하여 효과적인 구독경제 모델링을 다루고 있어, 공급자 입장에서는 어떤 업종이 구독경제모델에 적합한지 참고하기에는 어려움이 있다.

구독경제모델에서 고려해야 하는 또 다른 주요 요인은 자산의 소유를 누구로 할 것인지 결정하는 것

이다. 구체적으로 구독경제에서의 자산 소유주체는 소비자일 수도 있고 공급자일 수도 있다. 공급자가 소유한 자산을 여러 소비자가 빌려서 이용하는 렌탈 방식은 구독경제를 설명하는 대표적인 특징 중 하나이며(Janzer, 2020), 상품의 소유보다 이용을 원하는 소비방식은 구독경제모델 확산에 기여하고 있다(Rha, 2020). 특히 밀레니얼 세대는 구독경제모델을 통해 자동차, 노트북, 소프트웨어, 가구 등 공급자 소유자산을 렌탈하여 자신들의 경험욕구를 충족시킨다(Reunanen, 2020). Kang(2020)에 의하면 고객은 렌탈 방식으로 제공되는 구독경제모델을 통해 다양한 제품을 접하며 자신의 취향을 파악할 수 있다. 공급자는 소비자에게 다양한 경험을 제공하여 이를 통해 궁극적으로 구매로 연결시키는 방식으로 사업을 확장할 수 있다. 대표적으로 현대 자동차의 구독경제모델인 현대 셀렉션과 명품의류 대여 서비스를 제공하는 클로젯 웨어 등이 구매를 촉진시키기 위한 마케팅의 방법으로 렌탈형 구독경제모델을 활용하고 있다.

구독경제를 다룬 또 다른 연구들에서는 소비자의 개입 허용정도에 따라 공급방식을 다양하게 설계할 수 있음을 강조한다(Bischof et al, 2020; Chen et al, 2018; Williams, 2018; Rudolph et al, 2017). 특히, 구독하는 품목 결정에 소비자 개입 여부를 어느 정도 허용할 것인지는 매우 중요한 요소이다(Bischof et al, 2020; Chen et al, 2018; Rudolph et al, 2017). 소비자를 완전 배제하고 공급자가 자체적으로 품목을 결정하고 제공하는 방식은 기존 1회성 구매에서는 고려되지 않았던 구독경제 모델만의 차별화된 대표적 특징이다(Bischof et al, 2020). 품목결정 방식은 소비자의 데이터를 기반으로 공급자가 결정해주는 큐레이팅, 가장 적합한 상품을 공급자가 추천해주는 전문가 추천, 소비자가

직접 검색하고 직접 결정하는 사전정의 등 총 3가지 방식으로 구분된다(Rudolph et al, 2017). 소비자의 개입 허용은 품목결정 뿐만 아니라 배송 간격 등에도 적용되며 결정주체에 따라 소비자 놀라움의 정도가 정해진다(Bischof et al, 2020). 물론 소비자의 개입 없이 기존의 상품에 정기성만을 더해 공급자 중심으로 구독경제모델을 설계하여 공급하는 형태도 가능하다(Polman & Vohs, 2016). 그러나 Williams(2018)는 구독자의 개입을 최소화하면 오히려 구매활동에 대한 재미 자체를 상실하게 되어 고객 충성도에 부정적인 영향을 야기할 수 있기 때문에 구매활동 과정에 구독자 개입 허용을 어느 정도 고려해야 한다고 주장한다.

구독경제의 확산을 이끈 또 다른 배경으로 디지털 기술 발달을 빼놓을 수 없다. 스마트 미디어를 기반으로 하는 환경에서 소비자는 시공간의 제약 없이 상품에 용이하게 접속하게 되었다. 이러한 변화에 따라 상품의 유무형에 국한되지 않고 디지털 자산부터 제조업까지 다양한 산업에 구독경제모델을 접목할 수 있게 되었다. 따라서 구독경제모델은 유형의 제품과 무형의 서비스에서 모두 주요하게 다뤄진다. 초창기에는 주로 미디어, TelCo 및 엔터테인먼트와 같은 무형 상품에 대한 연구(Pauwels & Weiss, 2008; Burez & Van den Poel, 2007; Dover & Murthi, 2006; Wang et al, 2005; Dawes, 2004)를 중심으로 고려되었다면 최근에는 다양한 소비재 분야를 대상으로 다각도의 관점에서 연구가 진행되고 있다(Andonova et al, 2021; Bischof et al, 2020; Lee et al, 2019; Noorda, 2019; Woo & Ramkuma, 2018). 국내에서는 아직 활성화되지 않았지만 해외에서는 법률, 금융, 의료 등 전문 인력의 상담서비스가 구독경제모델을 통해 제공되고 있으며 미국을 필두로 서비스 분야의 시장 개

척을 위한 다양한 연구와 시도가 이루어지고 있다. 나아가 소멸성이 없는 서비스 자산에 접목된 구독경제모델은 무제한 이용이 가능한 형태로 소비자를 끌어들이고 있다. Chung(2020)은 구독경제 비즈니스 모델을 무제한 접근 모델, 정기보충 모델, 임대 또는 큐레이션 모델로 구분하였는데 이때 무제한 접근 모델은 이용횟수의 제한이 없으며 영화, 음악, 전자책, 게임 등 디지털자산에 접목되는 방식으로 설명한 바 있다. 그러나 무제한 이용은 디지털 자산뿐만 아니라 소비재에도 광범위하게 적용이 되고 있으며 예를 들면, 포르쉐, 미니 자동차에서도 구독모델을 통해 자사의 자동차 이용을 무제한으로 제공하고 있다. Smith et al.(2018)의 연구에서는 다양한 공급자의 제안을 묶음으로 제공하는 것이 소비자에게 매력적일 수 있다고 제안한다. 구독경제모델은 스마트 미디어를 기반으로 플랫폼 매커니즘을 통해 재화와 용역의 사용권을 이전하는 협력적 소비 방식에 주력한다. 따라서 하나의 기업에서 만들어내는 상품을 단독으로 제공하는 형태도 존재하지만, 다양한 상품과 서비스를 중개하여 제공하는 기업들도 증가하고 있다. 나아가 단독형과 중개형이 결합된 혼합형 기업도 증가하고 있다. 본 연구에서는 이러한 중개여부에 따른 제공방식을 단독형, 중개형, 혼합형의 명칭으로 구분하였다. 마지막으로 Bischof et al.(2020)의 연구에서는 회당 제공되는 품목의 고객 맞춤형 정도를 구독경제모델 설계 시 주요 팩터로 소개하고 있다. 이상의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 구독경제모델 설계 시 공급자가 고려해야 하는 디자인 팩터가 다양하게 존재한다는 것을 알 수 있다. 선행연구를 통해 도출된 디자인 팩터가 기업에서는 어떻게 적용되고 있는지 현존하는 99개 구독경제기업을 대상으로 실제 채택된 디자인 팩터의 내용을 확인하였다. 이러한 검토를 통해 최종적으로 <Table 1>과 같이

〈Table 1〉 구독경제모델 디자인 팩터

| 변수명           |    | 변수내용   |
|---------------|----|--|
| Design Factor | 1  | 업종<br>① 미용/의류잡화<br>② 생활분야<br>③ 음·식료품/식자재<br>④ 의료/금융/헬스/레저<br>⑤ 숙박/운송<br>⑥ 콘텐츠(출판, 영상, 예술품 등) |
|               | 2  | 자산소유주체<br>① 소비자<br>② 공급자   |
|               | 3  | 품목의사결정<br>① 소비자<br>② 공급자   |
|               | 4  | 품목결정방법<br>① 큐레이팅<br>② 전문가 추천<br>③ 사전정의   |
|               | 5  | 재화형태<br>① 제품(유형)<br>② 서비스(무형)  |
|               | 6  | 제공방식<br>① 독립형<br>② 중개형<br>③ 혼합형  |
|               | 7  | 제공주기<br>① 정기적<br>② 비정기적(소비자선택)   |
|               | 8  | 이용횟수<br>① 제한<br>② 무제한  |
|               | 9  | 회당 품목수<br>① 단일<br>② 다수   |
|               | 10 | 회당 브랜드수<br>① 단독<br>② 다수  |

출처: Baek & Kim, 2021, 수정보완

구독경제모델 도입을 위해 공급자가 고려해야 하는 디자인 팩터를 정리하였다.

### III. 연구방법

#### 3.1 자료수집 방법

구독경제모델에서 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간

의 관계를 알아보기 위해, 경제활동을 통해 자발적인 소비지출이 가능한 20대 이상 소비자를 대상으로 99개 구독경제 기업 사례에 대한 구매의향을 조사하였다. 99개 구독경제 기업<sup>1)</sup>은 국내외 학술지, 공신력 있는 언론기사, 정부기관의 리서치발간자료, 구독경제 관련 도서를 참고하여 수집하였으며, 수집된 기업의 웹사이트를 방문하여 연구자가 직접 구독경제모델을 검증하였다. 사례 수가 다소 많기 때문에 설문응답의 불성실을 우려하여 비즈니스모델에 관심이 많은 경영학 커뮤니티 소속 회원을 대상으로

1) Appendix 참고 (p.867)

응답자를 추출하였고 총 101명이 참여하였다. 목적적 표본추출 기법은 의미 있는 데이터와 보다 정확한 정보를 수집할 수 있어 소규모 전문가 조사 및 문제발견을 위한 탐색적 조사에 활용되고 있다(Lee 2013; Lee 2005). 101명은 99개의 사례에 모두 응답하였으며, 남성 51명(50.5%), 여성 50명(49.5%)으로 조사되었고, 연령은 20대 26명(25.7%), 30대 47명(46.5%), 40대 25명(24.8%), 50대 2명(2.0%), 60대 이상 1명(1.0%)으로 나타났다. 결혼 여부는 미혼 56명(55.4%), 기혼 45명(44.6%)이며, 학력은 고등학교 졸업 3명(3.0%), 대학교 재학 15명(14.9%), 대학교 졸업 61명(60.4%), 대학원 재학 5명(5.0%), 대학교 졸업 17명(16.8%)로 나타났다. 마지막으로 평균 월 지출액은 100만원 미만 23명(22.8%), 100만원 이상~300만원 미만 41명(40.6%), 300만원 이상~500만원 미만 28명(27.7%), 500만원 이상~700만원 미만 7명(6.9%), 700만원 이상 2명(2.0%)으로 조사되었다.

### 3.2 변수 측정

설문 응답자에게는 99개의 기업이 채택한 구독경제모델 디자인 팩터를 소비자 관점에서 보다 쉽고 구체적으로 이해할 수 있도록 <Table 2>와 같이 서술형으로 제시하였다. 제공정보는 기업명, 취급상품, 월 구독료, 소유주체, 품목결정방법, 제공방식, 제공주기, 이용횟수, 회당 품목수, 회당 브랜드 수 등 실

제 해당 기업에서 제공하는 구독 비즈니스 내용이며 <Table 1>에서 제시한 모든 디자인 팩터를 포함하였고, 99개의 모든 항목이 동일한 방식으로 제시되었다. 종속변수인 구매의향은 “000를 구매하시겠습니까?(Putrevu & Lord, 1994)”라는 질문을 기반으로 6점 척도로 측정하였다. 짝수점 척도는 강요된 평가척도(forced rating scale)로도 표현되며 무의미한 응답과 회피적인 중립성을 방지하고 미약하더라도 연구자의 판단으로 방향성을 파악하고자 할 때 사용된다(Babbie, 2012; Lee, 2005)

## IV. 실증 분석

### 4.1 디자인 팩터와 구독의향 간의 관계

본 연구의 목적은 국내외 99개 구독경제 기업에 대한 소비자의 구매의향을 조사하여, 소비자 구매의향에 영향을 미치는 디자인 팩터를 분석하는 것이다. 이를 위해 구독모델 디자인 팩터를 독립변수로, 소비자 구독의향을 종속변수로 설정하고 범주형 회귀분석(Categorical Regression, CATREG)을 실시하였다. 범주형 회귀분석은 예측 변수가 모두 범주형일 때 구현할 수 있는 비모수적 다중 회귀 분석으로, CATREG은 범주형 회귀 분석 알고리즘을 사용하는 SPSS의 프로그램 이름이기도 하다(Van der

<Table 2> 설문문항 예시

|  |                       |         |
|--|-----------------------|---------|
| Case. 와이즐리 - 면도날 정기구독                                  |                       |         |
| 월 8,900원으로 소비자가 소유할 수 있는 와이즐리의 면도날을 소비자가 직접 결정한 품목에 따라 |                       |         |
| 매월 1회, 회당 4개씩 정해진 날짜에 배송 받음.                           |                       |         |
| 구매의향 없음  | ① - ② - ③ - ④ - ⑤ - ⑥ | 구매의향 있음 |



Kooij & Meulman, 1999). CATREG의 논리는 종속 및 독립 변수의 비선형 변환을 기반으로 하며 교대 최소 제곱을 사용한 최적 척도법(Alternating Least Squares)을 이용하여 범주형 회귀라는 특수 접근 방식을 통해 범주형 변수에 숫자 값을 할당하고 최종 회귀 공식을 얻는 것이다(Çilan & Can, 2014; Yang, 2009; Angelis et al, 2001). 종속 변수가 양적이고 예측 변수도 양적이거나 더미인 경우에는 일반 선형 회귀 모델을 사용할 수 있다. 그러나 본 연구의 설문조사 데이터 예측 변수는 범주형이기 때문에 일반 선형 회귀는 여기에 적용할 수 없다. 이러한 경우 일반적으로 전통적인 선형 회귀를 적용하기 위해 더미 이진 변수로 설계하지만 결과는 해석하기 어렵고 추가 재보정이 불가능하다(Xu et al, 2015). 범주형 회귀분석은 이러한 상황에서 대안적인 모델링 방법으로 선호된다(Van der Kooij & Meulman, 1999). 따라서 본 연구에서도 SPSS 25.0을 이용하여 범주형 회귀분석을 수행하였다. 표준화 회귀 계수값과 상대적 중요도는 <Table 3>에 제시된 것과 같다.

분석결과, 총 변량에 대한 설명력이 높지는 않지만 구독경제모델 설계 시 소비자의 구매의향에 영향을 줄 수 있는 의미 있는 예측변인들이 도출되었다. 일반적인 모수적 회귀분석에서는 변수들의 실질적인 이론적 중요도에 기초하여 이상적인 모형을 만드는 예측변수를 선택하고 검증하는 것이 중요하다(Fields et al, 2012). 그러나 비모수 회귀모형에서는 회귀 함수를 미리 설정하지 않고 단지 어떤 조건을 만족하는 함수군을 가정하고 추정한 뒤, 이 값으로 얻어진 추정값을 이용하여 예측변수를 탐색하는 것 자체에 의미가 있다(Lee, 2012). 본 연구의 목적도 구독경제에서 소비자 구매의향에 미치는 다양한 예측변인 중 범주형 회귀분석을 통해 의미 있는 디자인 팩터를 탐색하는 것이기 때문에 <Table 3>에서 볼 수 있듯이 F값은 10.717, p값은 0.000으로 모델을 신뢰할 수 있고 예측력이 좋으며 디자인 팩터가 구매의향과 관련성이 있음이 도출되었다. 통계적으로 유의미한 영향( $p < .05$ )범위 내에 있는 디자인 팩터는 업종( $\beta = .129, p = .000$ ), 품목결정방법( $\beta = .046, p = .022$ ), 재화형태( $\beta = .095, p = .000$ ), 제공방식

<Table 3> 범주형 회귀분석 결과

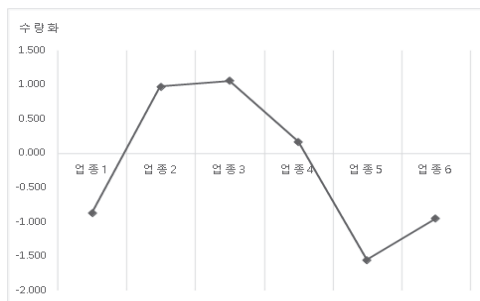
| 변수      | 표준화계수 | F      | 유의확률 | 중요도   |
|---------|-------|--------|------|-------|
| 업종      | .129  | 50.793 | .000 | .393  |
| 자산소유주체  | .037  | 3.437  | .064 | -.022 |
| 품목의사결정  | .007  | .141   | .707 | .099  |
| 품목결정방법  | .046  | 3.813  | .022 | .068  |
| 재화형태    | .095  | 12.306 | .000 | .304  |
| 제공방식    | .048  | 4.920  | .007 | .058  |
| 제공주기    | .020  | 1.259  | .262 | .017  |
| 이용횟수    | .063  | 7.551  | .006 | .009  |
| 회당 품목수  | .047  | 7.073  | .008 | .171  |
| 회당 브랜드수 | .008  | .330   | .566 | -.007 |

$R^2 = .026, F\text{-value} = 10.717, p = .000$

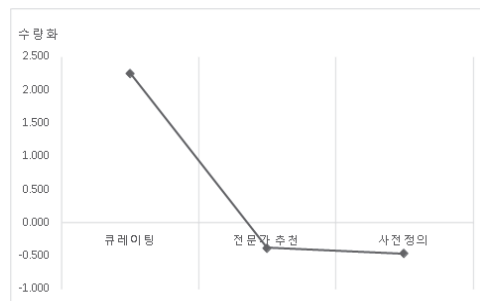
( $\beta=.048$ ,  $p=.007$ ), 이용횟수( $\beta=.063$ ,  $p=.006$ ), 회당 품목 수( $\beta=.047$ ,  $p=.008$ ) 등 총 6개 요인이다. 반면 자산소유주체, 품목의사결정, 제공주기, 회당 브랜드 수는 통계적으로 유의한 변수로 나타나지 않았다. 유의미한 영향력을 미치는 변수 중에서는 특히 업종의 상대적 중요도가 가장 높게 나타나

(중요도 = .393), 구독경제모델에서 소비자의 구매의향에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로 확인되었다. 범주형 회귀분석을 이용하면서 각 범주에 속하는 항목들 중 어느 항목의 구독의향이 높은지는 <Figure 1~6>을 통해 확인할 수 있다.

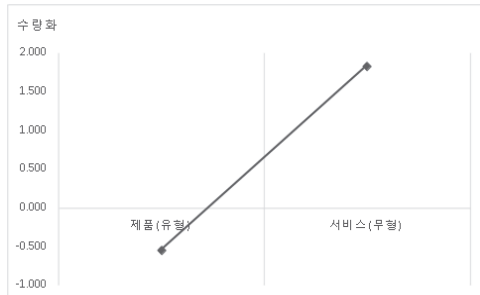
<Figure 1>에서 나타난 바와 같이, 업종(1=미용



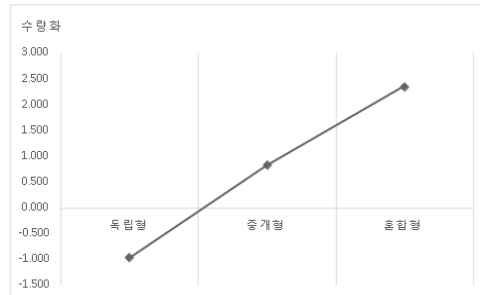
<Figure 1> 업종



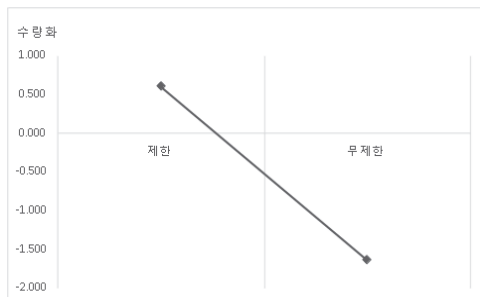
<Figure 2> 품목결정



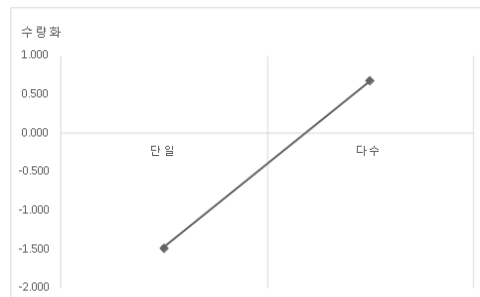
<Figure 3> 재화형태



<Figure 4> 제공방식



<Figure 5> 이용횟수



<Figure 6> 품목 수

/의류잡화, 2=생활용품, 3=음식료품/식자재, 4=의료/금융/헬스/레저, 5=숙박/운송, 6=콘텐츠) 중 음식료품/식자재에 대한 구매의향(수량화=1.059)이 가장 높은 것으로 나타났으며, 다음으로 생활용품(수량화=.978)의 구매의향이 높게 나타났다. 반면, 가장 낮은 구매의향을 보인 업종은 숙박/운송(수량화=-1.553)인 것으로 조사되었다. <Figure 2>에서는 품목결정방식(1=큐레이팅, 2=전문가추천, 3=사전정의)중 큐레이팅(수량화=2.257)에 대한 구매의향이 가장 높다는 것을 알 수 있으며 이어서 전문가 추천(수량화=-.381), 사전정의(수량화=-.468)순으로 구매의향이 높음을 알 수 있다. <Figure 3>은 재화형태(1=제품, 2=서비스)가 유형의 제품(수량화=-.547)보다 무형의 서비스(수량화=1.828)에 대한 구매의향이 높은 것을 나타낸다. <Figure 4>의 결과에서는 제공방식(1=독립형, 2=중개형, 3=혼합형)이 독립형(수량화=-.973)보다는 중개형(수량화=.824)이, 중개형 보다는 혼합형(수량화=2.346)에 대한 구매의향이 더 높다는 것을 보여준다. 독립형은 공급자 단독으로 상품을 생산하는 경우를 의미하고 중개형은 다수의 공급자 상품을 취합하여 전달하는 형태를 뜻하며 혼합형은 단독형과 중개형 모든 방식으로 제공되는 것을 의미한다. <Figure 5>의 경우, 이용횟수(범주 1=제한, 2=무제한)가 무제한(수량화=-1.631)으로 제공되는 것보다 제한적(수량화=.673)으로 제공될 때 구매의향이 높은 것을 보여준다. 마지막으로 <Figure 6>은 회당 품목수(1=단일, 2=다수)에 대한 구매의향을 나타내며, 단일 품목수(수량화=-1.480)보다 품목수가 다수일 때(수량화=.676) 구매의향이 더 높다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 공급자가 구독경제모델을 도입하는 초기에 자사가 보유한 역량과 상품에 따라 어떠한 디자인 팩터에 중점을 두고 어떤 방식으로 설계

해야하는지에 대한 기초정보가 되어준다.

#### 4.2 업종 별 디자인 팩터에 따른 구독의향의 차이

위의 결과는 구독경제 산업 전반에 걸쳐 소비자 구독의향에 영향을 미치는 잠재변인을 탐색한 수준으로 공급자에게 보다 구체적이고 유용한 통찰력을 제공하기 위해 업종 별로 디자인 팩터에 따른 구매의향의 차이를 추가적으로 알아보았다. 범주형 회귀 분석을 통해 업종이 가장 큰 영향력을 미치는 주요 변수로 도출되었는데 이미 구독경제모델은 특정 업종에만 국한되지 않고 산업 전반에 걸쳐 진행되고 있다. 따라서 업종별로도 어떻게 구독모델을 설계해야 하는지 구체적인 가이드를 제시한다면 공급자에게 좀 더 실질적인 도움을 줄 수 있을 것이다. 또한 구독경제 전반적으로 구독의향에 영향을 미치는 요인을 도출하였지만 업종 별로 살펴보면 각각의 주요한 디자인 팩터가 다르게 도출될 수 있을 것이다. 업종 별 디자인 팩터와 소비자 구매의향 간의 관련성을 검증하기 위해 SPSS 25.0을 이용하여 t-test와 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 분산분석의 경우 각 집단 간의 차이를 사후검증하기 위해 Scheffe 검정을 추가적으로 수행하였다. 사후분석을 통해 디자인 팩터 내에서 분류한 요인 사이에 중요도의 차이가 발생하는지를 밝혀 구독경제모델에서 소비자의 구매의향에 대한 구체적인 요인을 알아보려고 하였다. <Table 4>는 업종 별로 소비자 구매의향에 유의미한 차이를 보인 디자인 팩터를 정리한 것이다.

미용/의류잡화에서 디자인 팩터에 따른 구매의향 정도의 차이를 알아본 결과, 제공방식과 품목 수, 브랜드 수에서 유의미한 차이점이 도출되었다. 특히 제공방식( $F=7.773, p=.000$ )은 자사의 상품만을 제공하는 독립형이고, 구독 1회 당 제공받는 품목 수

<Table 4> 구독경제에서 업종 별 소비자 구매의향에 대한 디자인 팩터 영향요인

| 구분             | 디자인 팩터 | 항목          | M(SE)       | t/F     | p    | Scheffe  |
|----------------|--------|-------------|-------------|---------|------|----------|
| 미용/<br>의류잡화    | 제공방식   | 독립형(a)      | 3.21(1.708) | 7.773   | .000 | a > c, b |
|                |        | 중개형(b)      | 2.79(1.590) |         |      |          |
|                |        | 혼합형(c)      | 2.80(1.696) |         |      |          |
|                | 품목수    | 단일          | 2.41(1.576) | -4.829  | .000 | -        |
|                |        | 다수          | 3.01(1.640) |         |      |          |
|                | 브랜드수   | 단독          | 3.13(1.700) | 3.368   | .001 | -        |
| 다수             |        | 2.80(1.605) |             |         |      |          |
| 생활분야           | 재화형태   | 제품(유형)      | 3.06(1.701) | -2.996  | .003 | -        |
|                |        | 서비스(무형)     | 3.73(1.651) |         |      |          |
|                | 제공주기   | 정기적         | 3.03(1.684) | -3.597  | .000 |          |
|                |        | 비정기적        | 3.51(1.780) |         |      |          |
|                | 브랜드수   | 단독          | 3.15(1.708) | 3.101   | .002 |          |
|                |        | 다수          | 2.74(1.637) |         |      |          |
| 음식료품/<br>식자재   | 품목의사결정 | 소비자         | 2.98(1.748) | -3.251  | .001 |          |
|                |        | 공급자         | 3.26(1.686) |         |      |          |
|                | 품목결정방법 | 큐레이팅(a)     | 3.33(1.666) | 5.337   | .005 | a > b, c |
|                |        | 전문가 추천(b)   | 3.26(1.690) |         |      |          |
|                |        | 사전정의(c)     | 2.98(1.748) |         |      |          |
|                | 제공주기   | 정기적         | 3.21(1.691) | 3.376   | .001 | -        |
|                |        | 비정기적        | 2.89(1.779) |         |      |          |
|                | 품목수    | 단일          | 2.82(1.687) | -3.967  | .000 | -        |
| 다수             |        | 3.22(1.728) |             |         |      |          |
| 의료/금융<br>헬스/레저 | 제공방식   | 독립형         | 2.90(1.624) | -32.112 | .000 | -        |
|                |        | 중개형         | 3.68(1.712) |         |      |          |
|                | 브랜드수   | 단독          | 3.05(1.660) | -6.103  | .000 | -        |
|                |        | 다수          | 3.94(1.681) |         |      |          |
| 숙박/운송          | 제공방식   | 독립형         | 2.23(1.476) | -20.274 | .000 | -        |
|                |        | 중개형         | 2.82(1.669) |         |      |          |
|                | 브랜드수   | 단독          | 2.23(1.476) | -4.503  | .000 | -        |
|                |        | 다수          | 2.82(1.669) |         |      |          |
| 콘텐츠            | 자산소유주체 | 소비자         | 2.69(1.513) | -5.043  | .000 | -        |
|                |        | 공급자         | 3.24(1.772) |         |      |          |
|                | 재화형태   | 제품(유형)      | 2.70(1.529) | -5.515  | .000 | -        |
|                |        | 서비스(무형)     | 3.28(1.779) |         |      |          |
|                | 제공방식   | 독립형(a)      | 2.76(1.753) | 7.540   | .001 | c > b, a |
|                |        | 중개형(b)      | 3.07(1.678) |         |      |          |
|                |        | 혼합형(c)      | 3.57(1.905) |         |      |          |
|                | 이용횟수   | 제한          | 2.85(1.592) | -4.339  | .000 | -        |
|                |        | 무제한         | 3.28(1.798) |         |      |          |
|                | 브랜드수   | 단독          | 2.48(1.546) | -4.329  | .000 | -        |
| 다수             |        | 3.16(1.727) |             |         |      |          |

( $t=-4.829$ ,  $p=.000$ )가 한 가지 보다는 다수일 때, 브랜드 수( $t=3.368$ ,  $p=.001$ )는 여러 개의 브랜드를 접하는 것보다는 한 가지 브랜드를 경험하는 것에 구매의향이 좀 더 높게 나타났다

생활분야의 경우 재화형태( $t=-2.996$ ,  $p=.003$ ), 제공주기( $t=-3.597$ ,  $p=.000$ ), 브랜드수( $t=3.101$ ,  $p=.002$ )에서 구매의향에 대한 유의미한 차이가 있는 것으로 확인되었다. 생활분야는 제품으로 제공되는 경우보다 서비스로 제공될 때 구매의향이 더 높게 나타났는데 대표적으로 업종 2유형에서 가장 높은 구매의향을 보인 기업은 세탁서비스를 제공하는 런드리고로 나타났다. 제공주기는 공급자가 정해놓은 정기적인 형태보다 비정기적으로 소비자가 원하는 주기에 맞춰 제공되는 형태일 때 구매의향이 좀 더 높게 나타났다. 구독 1회당 경험하는 브랜드는 다수인 것보다 단독 브랜드일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다.

음식료품/식자재의 경우 품목의사결정( $t=-3.251$ ,  $p=.001$ ), 품목결정방법( $F=5.337$ ,  $p=.005$ ), 제공주기( $t=3.376$ ,  $p=.001$ ), 품목 수( $t=-3.967$ ,  $p=.000$ )에서 구매의향의 유의미한 차이를 보였다. 구독 상품을 소비자가 직접 결정하는 방식보다 공급자가 결정해주는 방식일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였으며, 특히 소비자 취향에 따라 큐레이팅 방식으로 상품을 제공하는 것이 전문가 추천이나 사전 정의된 방식에 비해 높은 구매의향을 보였다. 제공주기는 공급자가 정해놓은 정기적 주기(예: 월 1회, 격월 1회 등)가 소비자가 원하는 주기를 설정하는 방식보다 구매의향이 높게 나타났으며, 구독 1회당 경험하는 품목 수는 한 가지인 경우보다 다수일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다.

의료/금융/헬스/레저 분야에서는 제공방식( $t=-32.112$ ,  $p=.000$ )과 브랜드 수( $t=-6.103$ ,  $p=$

$.000$ )에서 구매의향의 유의미한 차이가 도출되었다. 제공방식의 경우 자사의 상품만을 제공하는 독립형 보다는 플랫폼 비즈니스 형태로 다양한 상품을 취합하여 제공하는 중개형일 때 구매의향이 좀 더 높게 나타났다. 구독 1회당 여러 개의 브랜드를 경험할 수 있을 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다.

숙박/운송 분야에서도 제공방식( $t=-20.274$ ,  $p=.000$ )과 브랜드 수( $t=-4.503$ ,  $p=.000$ )가 구매의향에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 단독 브랜드에서 자사의 상품만을 제공하는 방식보다 다수의 브랜드를 중개형으로 제공하는 플랫폼 비즈니스에 좀 더 높은 구매의향을 보였다.

마지막으로 게임, 영화, 도서, 예술품 등 콘텐츠 분야에서는 자산소유주체( $t=-5.043$ ,  $p=.000$ ), 재화형태( $t=-5.515$ ,  $p=.000$ ), 제공방식( $F=7.540$ ,  $p=.001$ ), 이용횟수( $t=-4.339$ ,  $p=.000$ ), 브랜드 수( $t=-4.329$ ,  $p=.000$ )에서 구매의향의 유의미한 차이를 보였다. 콘텐츠의 경우 소비자가 소유하는 형태보다 공급자가 소유한 자산을 소비자가 빌려 쓰는 형태일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다. 재화형태는 유형의 제품보다 무형의 서비스에 좀 더 높은 구매의향을 보였는데 예컨대 같은 도서라 할지라도 도서 실물을 오프라인에서 정기적으로 받아보는 형태보다 온라인으로 전자책을 구독하는 경우에 더 높은 구매의향을 보였다. 제공방식은 자사의 상품과 타사의 상품을 함께 제공하는 혼합형에 가장 높은 구매의향을 보였으며 대표적으로 넷플릭스가 가장 높은 구매의향을 보이는 기업으로 나타났다. 이용횟수는 무제한으로 제공하는 것이 횟수를 제한하는 경우보다 높은 구매의향을 보였다. 구독 1회당 제공되는 브랜드 수는 단독 브랜드인 경우보다 다수의 브랜드를 접하는 것에 좀 더 높은 구매의향을 보였다.

## V. 결론

### 5.1 결과 요약 및 논의

구독경제모델은 공급자와 소비자 간의 장기적인 관계를 구축하여 잠재적인 안정적 수익을 창출한다는 점에서 공급자에게 매력적인 비즈니스모델로 평가되고 있다. 하지만 구독경제가 산업전반으로 확산된 상황에 비해 구독비즈니스 설계 방안을 논의한 연구는 소수에 불과하며 연구범위가 다소 제한적이라 산업전반을 이해하기에는 어려움이 있다. 본 연구에서는 구독경제모델 도입을 위한 효과적인 방안을 논의하기 위해 선행연구와 현존하는 99개의 구독경제 기업을 조사하여 구독경제 실행에 대한 시사점을 제공한다. 구체적으로 공급자가 고려해야 하는 디자인 팩터 10가지를 도출하고 99개 구독경제 사례에 대한 소비자 구매의향을 살펴본다. 가장 영향력이 높은 디자인 팩터를 분석한 뒤 추가로 업종 별로도 고려해야 하는 주요 디자인 팩터를 알아보았다. 이를 위해 범주형 회귀분석(CATREG)과 t-test, ANOVA 분석이 사용되었다. CATREG 분석은 변수가 범주형일 때 순서 선형 회귀 모델에 대한 대체 모델이며, 10가지 구독경제모델 디자인 팩터 중에서 소비자 구매의향에 영향을 미치는 요인을 탐색하는 데 사용되었다. 그 결과 업종이 구독경제모델에서 소비자 구매의향에 영향을 미치는 가장 중요한 변수로 나타났다. 또한 품목결정방법(큐레이팅, 전문가 추천, 사전정의), 재화형태(유형, 무형), 제공방식(독립형, 중개형, 혼합형), 이용횟수(제한, 무제한), 회당 품목수(단일, 다수)도 소비자 구매의향에 영향을 미치는 요인으로 도출되었다. t-test와 ANOVA 분석은 각 업종 내에서 어떠한 디자인팩터가 유의미한 영향을 미치는

지 확인하기 위해 추가적으로 사용되었다.

분석 결과에 의한 종합적인 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 구독경제모델 설계 시 공급자가 가장 신중하게 고려해야 하는 것은 어떠한 업종에 적용할 것인지 결정하는 것이다. 산업 범주의 설정은 기업과 소비자 모두에게 중요하다(Rosa & Porac, 2002). 공급자 관점에서 업종은 소비자의 기대에 따라 제품을 디자인하고 가격을 책정하는 데 필요하고 다른 업종과 제품을 차별화하는 데 시작점이 되며, 소비자에게는 제품평가와 구매에 선행하는 영향요인이 된다(Viswanathan & Childers, 1999). 본 연구는 선행연구에서 언급된 업종 선택의 중요성을 뒷받침하며 공급자가 구독경제모델 도입 시 업종 선택에 신중해야 함을 강조한다. 업종 중에서는 음식료품/식자재와 생활용품에 대한 구매의향이 가장 높게 나타났고 반면 숙박/운송 분야의 구매의향은 상대적으로 저조하게 나타났다. 특히 숙박보다는 운송에서 더 낮은 구매의향을 보였는데 운송 중에서도 다양한 브랜드의 차종을 공유하는 렌탈 서비스보다 특정 기업의 차량만을 구독해야 하는 경우 소비자의 구매의향이 더 낮게 나타났다.

두 번째, 업종 다음으로 품목결정방법, 재화형태, 제공방식, 이용횟수, 회당 품목수도 소비자 구매의향에 영향을 미치는 유의미한 선행요인으로 나타났다. 구체적으로 품목결정방법은 사전정의 된 방법보다는 전문가 추천이, 전문가 추천보다는 큐레이팅 방식의 구매의향이 좀 더 높고, 재화형태는 유형의 제품보다는 무형의 서비스에 대한 구매의향이 더 높게 나타났다. 제공방식은 단독으로 상품을 생산해서 유통하는 경우보다 타사의 상품을 취합하여 제공하는 중개형 방식에 더 높은 구매의향을 보였고, 단독형과 중개형을 모두 취급하는 혼합형일 때 구매의향이 가장 높게 나타났다. 이용횟수에 따른 구매의향은 업종에

따라 다르지만, 전반적으로 무제한으로 제공하는 것보다 횟수가 제한적인 경우에 구매의향이 더 높게 나타났다. 회당 품목 수는 다수 일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다. 이러한 결과는 소비자가 구독경제모델을 통해 단일 상품을 반복적으로 이용하는 것보다 다양한 상품을 경험해보고자 하는 욕구가 더 강하다는 것을 시사하며, 전문가 추천이나 큐레이팅 방식 등을 통해 소비자 맞춤형의 개별화된 경험을 제공하는 것이 중요함을 알 수 있다.

세 번째, 추가적으로 업종 별 디자인 팩터에 따른 구매의향을 살펴본 결과, 우선 미용/의류잡화 분야에서는 단독 브랜드에서 자사만의 상품을 제공하되, 다수의 품목을 제공하는 방식에 좀 더 높은 구매의향을 보였다. Statista(2017)에 의하면 뷰티박스를 구독하는 소비자의 주요 동기 중 하나는 신제품을 발견하고 고품질의 제품을 합리적인 가격에 구입하는 것이다. 따라서 소비자는 1회 제공받는 품목이 단일인 경우보다 다수의 품목을 받아보는 것을 선호할 수 있다. 반면 브랜드는 다수의 브랜드보다 단독 브랜드에 대한 구매의향이 좀 더 높게 나타났다. 이는 다양한 브랜드의 단일 품목을 경험하는 것보다 선호하는 브랜드의 다양한 제품을 경험하고 싶은 니즈가 더 강하다는 것으로 이해할 수 있다. Birchbox는 뷰티 분야의 대표적인 구독경제모델로 최신 구독경제모델의 선구자로 간주된다(Lee et al., 2019). Birchbox는 한화 약 11,900원으로 월 1회 다양한 화장품 신상품을 제공하여 소비자의 체험욕구를 충족시키고 나아가 오프라인 공간에서 전문가의 조언과 미용강좌 수강할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 현재는 IPSY(입시), SEPORA(세포라) 등 유사업체와의 경쟁으로 고군분투하고 있으나 개인취향이 반영된 스킨케어, 향수, 메이크업 키트 등 다양한 미용 관련 샘플 상자를 제공하는 Birchbox의 구독서비스는 구

독경제모델 성공의 시초를 알려준 사례이다.

네 번째, 생활분야에서는 공급자가 정해놓은 정기적인 제공주기보다 소비자가 유연하게 선택할 수 있는 주기일 때 좀 더 높은 구매의향을 보였다. 브랜드 수는 다수의 브랜드를 접하는 것보다 단독 브랜드를 더욱 선호하였고, 무형의 서비스로 제공될 때 더 높은 구매의향을 보였다. 종합해보면 일상에 꼭 필요한 생활분야의 경우, 소비는 다양한 브랜드를 경험해보고 싶은 욕구보다는 원하는 시기에 필요한 서비스를 편리하게 받아보고자 하는 니즈가 더 강하다는 것을 알 수 있다. 관련 사례는 소비자의 의류를 세탁해주는 런드리고와 호텔식 침구를 소비자가 원하는 시기에 맞춰 교체해주는 클린베딩이 대표적이다.

다섯 번째, 업종 중에서 가장 높은 구매의향을 보인 분야는 음식료품/식자재로 나타났다. 음식료품/식자재 구독의 경우 구독 받는 상품을 공급자가 정해주는 방식에 좀 더 높은 구매의향을 보였는데 특히 전문가 추천보다는 소비자 취향을 분석하여 큐레이팅 하는 방식에 상대적으로 높은 구매의향을 보였다. 회당 제공받는 품목수는 다수이면서 제공주기는 공급자가 정해준 시기에 따라 제공받는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공급자가 제공하는 경험을 바탕으로 소비자 개인의 취향을 찾고자 하는 니즈가 반영된 것으로 해석된다. Andonova et al.(2021)는 음식료품/식자재의 경우, 일반적으로 프리미엄(예: 수제, 유기농, 지속 가능)이거나 독특한 놀라움을 제공할 때 소비자를 끌어들일 수 있다고 주장한 바 있다. 99개 구독경제 기업 사례 중 음식료품/식자재 분야에서 가장 높은 구매의향을 보인 사례는 국내 기업인 만나박스로 도출되었다. 해당 기업은 매주 1회 농장에서 직접 재배중인 40여종 채소 중 전문가가 엄선한 가장 신선한 4~8가지를 랜덤으로 제공하고 있으며 월 구독료는 13,750원이

다. 한편 식품/음료(스낵, 농산물, 주류 차, 커피 등) 분야의 구독경제는 2018년에 146.5%의 연간 복합 성장률로 성장하였으나(Ramasamy, 2018), 모든 구독경제모델 업종 중 취소률이 가장 높게 나타나는 분야(Andonova et al, 2021)로도 분석되고 있다. 따라서 해당 업종에서 구독경제모델 도입을 고려하는 공급자라면 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해 소비자의 취향을 저격할 수 있는 추천 역량을 보유하는 것이 필요할 것이다.

여섯 번째, 의료/금융/헬스/레저 등 건강과 여가 분야 구독 서비스에 대한 소비자 구매의향을 살펴본 결과, 다양한 브랜드의 상품을 증개하는 플랫폼 기업에 좀 더 높은 구매의향을 보였다. 미용/의류잡화 분야에서 특정 브랜드의 다수의 품목을 접하길 원하는 것과는 다르게, 해당 업종에서는 다양한 브랜드를 접하며 다양한 서비스를 경험하길 원했다. 구매의향이 가장 높게 나타난 기업사례는 매월 64,000원의 구독료로 월 8회 총 60여개 다양한 제휴처에서 요가, 필라테스, 퍼스널트레이닝, 댄스 등을 자유롭게 배울 수 있는 Fitty로 나타났다. 다음으로 월 3,500원의 구독료로 내과의사, 치과의사, 약제사, 영양사, 수의사, 건강 카운슬러 등 6대 분야의 약 500여명의 전문가를 증개하는 어플리케이션 기반 전문의 상담서비스 제공기업인 Doctors Me가 뒤를 이었다. 두 기업 모두 미국의 구독경제 성공사례로 대표되고 있다. 공통점은 소비자에게 다양한 브랜드의 다양한 서비스를 증개하는 플랫폼 비즈니스 기업이라는 것이다. 전문 서비스를 적은 비용으로 이용하려는 소비자의 구독수요는 지속적으로 존재할 것으로 전망됨에 따라, 특정 브랜드에 국한되지 않고 다양한 서비스를 경험해나가면서 고품질의 상품을 선택하고자 하는 소비자 니즈를 이해하고 국내 실정에 맞는 혁신적인 사업모델을 개발할 필요가 있다.

일곱 번째, 숙박/운송 분야에서 구매의향이 높은 디자인 팩터는 다수의 브랜드 상품을 증개하여 제공하는 증개형 방식으로 나타났다. 99개 기업사례 중에서 오피스 패스(Office Pass)에 대한 소비자 구매의향이 가장 높게 나타났는데 한화 약 월 16만원으로 전국 200여개 제휴 공유오피스를 예약 없이 상시 이용할 수 있는 서비스를 제공하는 기업이다. 운송 분야에서는 쏘카의 구매의향이 상대적으로 높게 나타났는데 월 479,000~1,190,000원의 구독료로 투싼, 그랜저, 벤츠CLA, BMW3 시리즈 등의 자동차를 선택하여 매월 1회 교체할 수 있는 서비스를 제공하는 기업이다. 숙박/운송 분야에서는 공통적으로 특정 브랜드를 선호하는 것보다는 다양한 제품과 서비스를 경험해보는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 그러나 모든 업종 중에서 가장 낮은 구매의사를 보인 분야이기 때문에 해당 업종의 구독경제 활성화를 위한 추가적인 고민이 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 영화, 게임, 미술품, 공연 등 콘텐츠 분야에서는 공급자의 자산을 빌리는 방식이면서 유형의 제품보다는 무형의 서비스를 무제한으로 이용하는 방식에 상대적으로 높은 구매의향을 보였다. 이때 단독 브랜드 상품을 제공받는 것보다 다양한 브랜드의 여러 가지 콘텐츠를 제공받을 때 구매의향이 좀 더 높게 나타났다. 이러한 결과는 콘텐츠 분야의 가장 높은 구매의향을 보인 넷플릭스의 특징이 반영된 것으로 보인다. 넷플릭스는 영화, TV프로그램 등 전 세계 다양한 미디어 콘텐츠를 소비자 취향에 맞게 추천해주며 무제한 시청을 제공하는 구독기반 콘텐츠 제작 및 서비스 기업이다. 넷플릭스는 자체 제작한 콘텐츠를 제공하면서도 외부 업체에서 생산한 다양한 콘텐츠를 제공하는 플랫폼 비즈니스 기업이다. 선행연구에 따르면 구독서비스 기반 콘텐츠 사례의 대부분은 경험재로 분류되는데 소비자는 개인이



오직 경험하고 즐기기 위해 콘텐츠를 선택하고 이용하기 때문에 한번 취향이 형성되면 선호하는 스타일의 반복 구매가 일어나기 쉽다(Rha, 2020). 따라서 소비자는 자신의 취향을 찾을 수 있도록 다양한 콘텐츠를 경험보기를 희망하며 이를 위해 일회성 구매로 종료되는 방식이 아닌 공급자 자산의 콘텐츠를 대여하는 방식에 더 큰 호응을 보낼 수 있다. 무제한 이용방식도 소비자 입장에서는 취향을 찾아가기에 보다 유리할 수 있다. 나아가 콘텐츠 선택을 위한 시간과 노력은 필수적으로 요구되기 때문에 소비자는 최대한 적은 정보를 가지고 최선의 구매 결정을 하는 경향이 있다(Jeong, 2015). 넷플릭스와 같은 추천 역량은 소비자가 보다 쉽고 빠르게 원하는 취향의 콘텐츠를 선택할 수 있도록 돕는다. 따라서 콘텐츠 분야에서 구독경제모델 도입을 고려하는 공급자라면 넘치는 콘텐츠 홍수 속에서 소비자가 자신의 취향을 맞는 콘텐츠를 좀 더 수월하게 찾을 수 있도록 큐레이팅 방식의 추천 역량을 보유할 필요가 있다.

결론적으로 본 연구결과는 기존 상품에 정기성만을 도입하는 것이 구독경제모델의 전부가 아님을 강조하고 소비자 구매의향에 영향을 미치는 주요 선행변인을 탐색하여 공급자의 성공적인 구독경제모델 설계 방안을 안내한다. 특히 산업 전반에 퍼져있는 다양한 구독경제사례를 조사하여, 그 동안 특정 업종 위주로 진행되었던 구독경제 연구 분야의 범위를 넓혔다. 따라서 우리의 연구는 기존 문헌을 확장하고 실무적으로 기여한다고 믿는다. 산업 전반에서 구독경제가 급속도로 성장하고 다수 기업들 간의 경쟁이 심화되고 있는 상황을 감안할 때 우리의 연구는 공급자가 경쟁력을 확보할 수 있는 통찰을 제공한다. 공급자는 본 연구결과를 참고하여 구독경제모델에 적합한 업종을 선정하고 구독모델 설계 시 소비자에게 보다 효과적으로 전달하기 위한 전략적 결

정을 내릴 수 있다. 나아가 소상공인을 위한 정책적 방향이 공표된 상황에서 정부가 구체적으로 지원해 줄 수 있는 방안을 모색할 수 있다.

## 5.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 향후 연구 기회를 제공하는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 논문은 현존하는 99개의 구독경제모델 기업에 대한 소비자 구매의향을 살펴본 경험적 증거에도 불구하고 본질적으로 탐구적 위치에 있다. 우리의 연구는 산업 전반에 걸쳐 소비자 구매의향에 영향을 미치는 구독경제모델 디자인 팩터를 고찰하고 우선순위를 제안한다는 점에서 의미가 있지만 그러한 결과가 도출된 구체적인 이유를 제안하기에는 한계가 있다. 특히 소비자가 구독경제모델을 이용하는 주요 동기와 장벽은 배제되었다. 둘째, 구독경제모델 디자인 팩터가 소비자 구매의향에 미치는 요인을 분석하면서 소비자의 인구통계학적 변수를 고려하지 않았다. 구독경제모델은 소비자와 공급자 간의 장기적 관계를 설명하는 모델이다. 이러한 지속적인 관계에서 소비자의 개별특성은 주요 변수로 고려되고 있다. Punj(2015)는 소비자의 연령과 성별이 구매의향에 밀접한 관련이 있음을 발견했고, Woo & Ramjumar(2018)은 남성보다 여성이 패션뷰티 구독서비스를 이용할 확률이 높다고 제시했다. Chen et al.(2018)은 연령이 구독참여의 주요 예측 변수이며, 도시 거주자와 소득이 높은 사람일수록 구독서비스를 이용할 확률이 높다는 점을 강조했다. 본 연구에서도 소비자 구매의향에 영향을 미치는 구독경제 주요 디자인 팩터를 분석하는 과정에서 소비자 개별 특성의 영향력을 배제할 수 없다. 셋째, 구독경제모델은 소비자 요구에 기인하여 지속적으로 공급방식이 변화되는 대표적인 소비자 중

심 비즈니스 모델이다. 따라서 소비자 관점에서 구매의향에 영향을 미치는 요인을 함께 살펴볼 필요가 있다. 예를 들면 5,093명의 미국 소비자를 대상으로 조사한 온라인 연구에 따르면 추천, 온라인 리뷰 및 입소문은 소비자가 구독 서비스에 가입하는 데 중요한 역할을 한다(Chen et al., 2018). 또한 구독 신규가입은 자아의 안정성을 위협할 수 있는 정체성 변화를 의미하기도 하는데, 이에 따라 자아 개념의 명확성이 낮은 소비자는 보다 확실한 자아개념을 가진 소비자에 비해 새로운 서비스에 가입할 가능성이 낮을 수 있다(Savary & Dhar, 2020). 이렇듯 소비자 개인의 특성과 소비자 개인에게 영향을 미치는 외부의 메시지를 함께 고려할 필요가 있다. 특히 소비자가 지불해야 하는 비용은, 소비자 입장에서 구매의향에 영향을 주는 가장 큰 요인일 수 있다. 그러나 본 연구의 목적은 공급자 관점에서 구독경제 설계를 위해 고려해야 하는 다양한 디자인 팩터를 소개하는 것이기 때문에, 이미 기업 내에서 책정되어 제공되고 있는 가격에 대해서는 다루지 않았다. 후속연구를 통해 소비자 관점에서 구독경제 구매의사 결정에 영향을 미치는 적정 가격을 알아본다면 구독경제의 성공적인 확산에 보다 도움이 될 것이다. 마지막으로 본 연구의 대상을 99개 구독경제모델 기업으로 제한한 점과 구독경제가 이머징 마켓이라는 점에서 선행연구가 부족하다는 한계가 존재한다.

이상의 한계점이 존재하지만 본 연구결과는 급성장하는 구독경제 시장에 대한 지식을 향상시키고 구독경제모델을 채택한 기존 기업이나 향후 구독경제 모델을 고려하는 공급자 모두가 더 나은 방향으로 나아갈 수 있도록 돕는다. 여러 우려에도 불구하고 구독경제모델은 소비자와의 장기적인 관계를 보장할 수 있다는 점에서 지속적으로 확장되고 유효할 것이라는 분석이 다수이다. 구독비즈니스 기업은 산업 환

경을 지속적으로 모니터링하고 소비자의 변화하는 요구와 기대에 부응하기 위해 노력해야 한다. 소비자에게 지속 가능한 이점과 극대화된 고객경험을 제공하기 위해 서비스를 차별화하는 것이 중요하며 이를 위해 구독경제 시장에 대한 지식과 본 연구에서 제안하는 주요 과제 및 가이드를 이해해야 한다.

## 참고문헌

- Kang, Y. J. (2020), "Why the subscription business model is in the spotlight in Online retailing: focusing on the characteristics and type of subscription model," *The e-Business Studies*, 21(4), pp.125-140.
- Rha, J. Y. (2020), "Subscription Economy for Servicizing a Work of Art: An OPEN GALLERY Case," *Journal of Korea Service Management Society*, 21(3), pp.227-252.
- Baek, H. H. and Kim, K. S. (2021), "The Typology of Subscription Economy and Subscription Model Design Factors Case Study from the Supplier Perspective," *Korean Management Consulting Review*, 21(3), pp.331-349.
- Lee, G. H. (2005), *Social Science Research Methodology*, Beopmunsu, Seoul.
- Lee, H. Y. (2013) *Marketing Research*, Cheongram, Seoul.
- Lee, S., Kim, K. S., and Park, J. H. (2014), "The Evolution of Process Technology Innovation to Determine the Dominant Design: Process Technology Innovation in the Shipbuilding Industry," *Korean Management review*, 43(3), pp.1379-1410.
- Lee, S. E. (2012), "Small Area Estimation using

- Nonparametric Regression Mode," *Journal of the Korean Official Statistics*, 17(2), pp. 40-52.
- Jeong, Y. H.(2015), "A Study on the Factors Influencing on the Long Term Orientation of Experiential Exchange - Experiential Products as a Part of Life," *Journal of Marketing Management Research*, 20(2), pp.31-57.
- Yang, K. S.(2009). *SPSS Optimal Categorical Data Analysis*, Hannarae publishing, Seoul.
- Andonova, Y., Anaza, N. A. and Bennett, D. H.(2021), "Riding the subscription box wave: Understanding the landscape, challenges, and critical success factors of the subscription box industry," *Business Horizons*, 64(5), pp.631-646.
- Angelis, L., Stamelos, I. and Morisio, M.(2001), "Building a software cost estimation model based on categorical data," *In Proceedings Seventh International Software Metrics Symposium*, pp.4-15.
- Babbie, E.(2012), *Research Methods in Sociology*, Cengage Delmar LearningIndia Pvt, New Delhi.
- Bischof, S. F., Boettger, T. M. and Rudolph, T. (2020), "Curated subscription commerce: A theoretical conceptualization," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, pp. 101822.
- Bray, J., Kanakaratne, M. D. S., Dragouni, M. and Douglas, J.(2021), "Thinking inside the box: An empirical exploration of subscription retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, pp.102333.
- Burez, J. and Van den Poel, D.(2007), "CRM at a pay-TV company: Using analytical models to reduce customer attrition by targeted marketing for subscription services," *Expert Systems with Applications*, 32(2), pp.27-288.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K. and Bramlett, M. D. (2000), "Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 95-108.
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S. and Zhang, J.(2018), "Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers," *McKinsey & Company*, pp.1-9.
- Chung, J. B.(2020), "Factors for Customer Attitudes and Intention to Use for the Subscription Based Online Service in Korea," *Journal of Management and Economic*, 42(1), 1-17.
- Çilan, Ç. A. and Can, M.(2014), "Measuring factors effecting MBA students' academic performance by using categorical regression analysis: A case study of Institution of Business Economics," *Istanbul University, Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, pp.405-409.
- Dawes, J.(2004), "Price changes and defection levels in a subscription-type market: can an estimation model really predict defection levels?," *Journal of Services Marketing*.
- Dover, H. F. and Murthi, B. P. S.(2006), "Asymmetric effects of dynamic usage behavior on duration in subscription-based online service," *Journal of Interactive Marketing*, 20(3-4), pp.5-15.
- Dwyer, F. R.(1997), "Customer lifetime valuation to support marketing decision making," *Journal of Direct Marketing*, 11(4), pp.6-13.
- Fields, A., Miles, J. and Fields, Z.(2012), *Discovering Statistics Using R*.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Compeau, L. D. and

- Levy, M. (2012), "Retail value-based pricing strategies: New times, new technologies, new consumers," *Journal of Retailing*, 88 (1), pp.1-6.
- Janzer, A. (2020), *Subscription Marketing: Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn*, Cuesta Park Consulting
- JoongAng Ilbo, "The economic paradigm changed by COVID-19... From Share to Subscription," Available at <https://www.joongang.co.kr/article/23959256> (December 2020).
- Kumar, V. and Shah, D. (2009), "Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization," *Journal of Marketing*, 73(6), pp.119-136.
- Koetsier, J. (2020), *COVID-19 Accelerated E-Commerce Growth '4 To 6 Years'*, Forbes.
- Lee, J. G., Sadachar, A. and Manchiraju, S. (2019), "What's in the box? Investigation of beauty subscription box retail services," *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 48(1), pp.85-102.
- Lewis, M. (2004), "The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention," *Journal of Marketing Research*, 41(3), pp.281-292.
- Liu, Y., Gützlaff, A., Cremer, S., Grbev, T. and Schuh, G. (2020, September), "Design of Tailored Subscription Business Models - A Guide for Machinery and Equipment Manufacturers," *In Congress of the German Academic Association for Production Technology*, pp.717-727.
- Meyer-Waarden, L. (2007), "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet," *Journal of Retailing*, 83 (2), pp.223-236.
- Moore, S. (2019), *Top 10 Trends in Digital Commerce*, Gartner.
- Noorda, R. (2019), "The element of surprise: A study of Children's book subscription boxes in the USA," *Publishing Research Quarterly*, 35, pp.223-235.
- Panko, R. (2019), *Subscription box services statistics 2019: The most subscribed to brands*, Cluth: Firms That Deliver.
- Pauwels, K. and Weiss, A. (2008), "Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully," *Journal of Marketing*, 72(3), pp.14-31.
- Petro, G. (2019), *Why Subscription Boxes Are Here to Stay*, Forbes.
- Putrevu, S. and Lord, K. R. (1994), "Comparative and noncomparative advertising: Attitudinal effects under cognitive and affective involvement conditions," *Journal of Advertising*, 23(2), pp.77-91.
- Polman, E. and Vohs, K. D. (2016), "Decision fatigue, choosing for others, and self-construal," *Social Psychological and Personality Science*, 7(5), pp. 471-478.
- Punj, G. (2015), "The relationship between consumer characteristics and willingness to pay for general online content: Implications for content providers considering subscription-based business models," *Marketing Letters*, 26(2), pp.175-186.
- Ramasamy, A. (2018), "What is the future of global subscription in the e-commerce industry? Entrepreneur," Available at <https://www.entrepreneur.com/article/313813>
- Reunanen, S. (2020), "Creating a New Business Model by Using Business Model Innovation Tools and Identifying the Feasibility of

- Subscription Business as Part of the Business Model. Case: Finnish Golf Service Intermediate," <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020062619349>
- Rosa, J. A. and Porac, J. F.(2002), "Categorization bases and their influence on product category knowledge structures," *Psychology & Marketing*, 19(6), 503-531.
- Rudolph, T., Bischof, S. F., Böttger, T. and Weiler, N.(2017), "Disruption at the door: A taxonomy on subscription models in retailing," *Marketing Review St. Gallen*, (5), pp.18-25.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. and Zeithaml, V. A.(2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of Marketing*, 68(1), pp.109-127.
- Savary, J. and Dhar, R.(2020), "The uncertain self: Howself-concept structure affects subscription choice," *Journal of Consumer Research*, 46(5), 887-903.
- Schiffrin, M.(2016), *Has the Subscription Box Boom Turned Into a Bubble*, Forbes.
- Schuh, G., Wenger, L., Stich, V., Hicking, J. and Gailus, J.(2020), "Outcome Economy: Subscription Business Models in Machinery and Plant Engineering," *Procedia CIRP*, 93, pp. 599-604.
- Seetharaman, P.(2020), "Business models shifts: Impact of Covid-19," *International Journal of Information Management*, 54, pp.102173.
- Smith, G., Sochor, J. and Karlsson, I. M.(2018), "Mobility as a Service: Development scenarios and implications for public transport," *Research in Transportation Economics*, 69, pp.592-599.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. and Bridges, C.(2011), "Innovations in retail business models," *Journal of Retailing*, 87, pp.S3-S16.
- Statista(2017), "Beauty boxes in the United States," Available at <https://www.statista.com/study/46452/beauty-boxes-in-the-united-states-statista-survey/>
- Tzuo, T. and Weisert, G.(2018), *Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future-and what to Do about it*, Penguin, New York.
- Van der Kooij, A. J. and Meulman, J. J.(1999), *Regression with optimal scaling*, JJ Meulman WJH and SPSS Inc., eds, SPSS Categories, 10, 1-8.
- Viswanathan, M. and Childers, T. L.(1999), "Understanding how product attributes influence product categorization: development and validation of fuzzy set-based measures of gradedness in product categories," *Journal of Marketing Research*, 36(1), pp.75-94.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G. and Ritter, T.(2003), "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality," *Industrial Marketing Management*, 32(2), pp.159-169.
- Wang, C. L., Zhang, Y., Ye, L. R. and Nguyen, D. D.(2005), "Subscription to fee-based online services: What makes consumer pay for online content?," *Journal of Electronic Commerce Research*, 6(4), pp.304.
- Williams, T.(2018), "Subscription and membership business models: Can they work for your company?," The Economist Retrieved from. <https://execed.economist.com/blog/industry-trends/subscription-and-membership-business-models-can-they-work-your-company>.
- Woo, H. and Ramkumar, B.(2018), "Who seeks a

surprise box? Predictors of consumers' use of fashion and beauty subscription-based online services (SOS)," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, pp.121-130.

Xu, J., Ho, D. and Capretz, L. F.(2015), *Building an OSS quality estimation model with CATREG*, arXiv preprint arXiv:1507.06929.

- 
- The author Hyehyeon Baek is a doctoral candidate at the Sogang Business School at Sogang University in South Korea. She received a master's degree in education at Korea University. She is currently working as a manager of Internal Branding innovation in IBK Securities. Her research focuses on Customer satisfaction management, consumer-oriented business model, product and service innovation, customer experience management.
  - The author Kilsun Kim is a Professor at Sogang University. Prior to joining Sogang, he taught at Middle Tennessee State University. He received his Ph.D. and MBA degrees from the University of Illinois at Urbana-Champaign, and B.A. in Business Administration from Sogang University. His research interests are in new product development and technology management.

### (APPENDIX) 구독경제모델 99개 기업사례

|    |                  |    |                         |    |                               |
|----|------------------|----|-------------------------|----|-------------------------------|
| 1  | 허블 (콘텐츠렌즈)       | 34 | 무릉외갓집 (농수산물)            | 67 | 라피올라 (프라이팬)                   |
| 2  | 와이즐리 (면도날)       | 35 | 하비인더박스 (취미용품)           | 68 | 카시도케 (손목시계)                   |
| 3  | 미하이삭스 (양말)       | 36 | 클린베딩 (침구류)              | 69 | 펠로톤 (운동)                      |
| 4  | 해피문데이 (유기농 여성용품) | 37 | 위클리셔츠 (남성셔츠)            | 70 | 슈대즐 (구두)                      |
| 5  | 킨도몰 (기저귀)        | 38 | 피블리 (지식콘텐츠)             | 71 | 번들 (세탁기)                      |
| 6  | 월간헤어 (헤어샵)       | 39 | 라프텔 (애니메이션)             | 72 | Kirin Hometap (생맥주)           |
| 7  | 포워드 헬스케어 (의료서비스) | 40 | 오픈갤러리 (미술품)             | 73 | W카페 (커피)                      |
| 8  | 찰스스왑 (금융서비스)     | 41 | Dollar Shave Club (면도날) | 74 | SERENDIP (도서요약)               |
| 9  | 동원 홈푸드 (반찬)      | 42 | Blue Apron (식재료)        | 75 | 페더 (가구)                       |
| 10 | 런드리고 (세탁서비스)     | 43 | Birch Box (화장품)         | 76 | 닥터노아 (치솔, 치약)                 |
| 11 | 포르쉐 패스포트 (자동차)   | 44 | Nike Adventure (아동신발)   | 77 | Flier (도서요약)                  |
| 12 | 넷플릭스 (미디어콘텐츠)    | 45 | SNCF (기차탑승권)            | 78 | 빈브라더스 (커피)                    |
| 13 | 밀리의 서재 (전자도서)    | 46 | 이노셰이프 (면도용품)            | 79 | 네스카페 (캡슐커피)                   |
| 14 | 핀즐 (아트 퍼블리싱)     | 47 | 퍼플독 (와인)                | 80 | SM LYSN (팬클럽)                 |
| 15 | 클로젯 셰어 (명품리뷰)    | 48 | 돌로박스 (반려동물용품)           | 81 | 유튜브 (영상콘텐츠)                   |
| 16 | 후치 (술)           | 49 | 헬로프레쉬 (식재료)             | 82 | Adore Me (속옷)                 |
| 17 | 벨루가브루어리 (술과 안주)  | 50 | OFFICE PASS (공유오피스)     | 83 | Care Of (영양제)                 |
| 18 | 꾸까 (꽃)           | 51 | Flybook (도서)            | 84 | PORTO (참고서)                   |
| 19 | 파펠 (향수)          | 52 | 교보문고 SAM (전자도서)         | 85 | 톤28 (화장품)                     |
| 20 | MS XBOX (게임)     | 53 | MINI (자동차)              | 86 | 스넥네이션 (간식)                    |
| 21 | 바크박스 (애견용품)      | 54 | 현대자동차 제네시스 (자동차)        | 87 | Farmison (육류)                 |
| 22 | 현대자동차 셀렉션 (자동차)  | 55 | 기아자동차 플렉스 (자동차)         | 88 | The Vegan Kind (채식)           |
| 23 | 루트 크레이트 (게임장비)   | 56 | 쏘카 페어링 (자동차)            | 89 | Pact (커피)                     |
| 24 | MEZON (미용실)      | 57 | 노블메이드 (수건)              | 90 | 글로시박스 (화장품)                   |
| 25 | IPSY (화장품)       | 58 | Fritz (커피)              | 91 | The Willoughby Book Club (도서) |
| 26 | GUBIT (주류)       | 59 | 슬담화 (전통주)               | 92 | Air Closet (의류)               |
| 27 | 야로라멘 (라면)        | 60 | 만나박스 (신선식품)             | 93 | 니나루 (안경)                      |
| 28 | 관극삼매 (연극작품)      | 61 | Doctors Me (전문의 상담)     | 94 | POTLUCK (음식)                  |
| 29 | FITTY (운동)       | 62 | 딜리셔츠 (남성셔츠)             | 95 | Handel's Café (커피)            |
| 30 | Leisure Me (레저)  | 63 | Wealth front (금융서비스)    | 96 | ADDRESS (공유숙박)                |
| 31 | 립 (치솔모)          | 64 | Walmart (화장품)           | 97 | Le Tote (의류)                  |
| 32 | 롤라 (여성용품)        | 65 | Graze (간식)              | 98 | Zwift (실내자전거 게임)              |
| 33 | 데일리샷 (술)         | 66 | Owlcrate (청소년 도서)       | 99 | 유니크 (네일아트)                    |