Journal of Digital Convergence
Vol. 18. No. 11, pp. 99-109, 2020

ISSN 2713-6434 / eISSN 2713-6442
https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.11.099

쇼핑 플랫폼의 유료 멤버십 개발을 위한 제언: Amazon, Alibaba, Rakuten 멤버십 벤치마킹 사례 연구

남지연[1], 나종연[2*]
[1]서울대학교 소비자학과 박사수료, [2]서울대학교 소비자학과 교수/서울대학교 생활과학연구소

Suggestion of developing a subscription on e-commerce platform: Case study of Amazon, Alibaba, Rakuten

Jiyeon Nam[1], Jong-Youn Rha[2*]
[1]Doctoral candidate, Dept. of Consumer Science, Seoul National University
[2]Professor, Dept. of Consumer Science, Seoul National University /
Research Institue of Human Ecology, Seoul National University

요 약 유료 멤버십은 지속적 거래를 통해 장기 고객을 확보할 수 있는 유용한 마케팅 방법이다. 본 연구는 국내 쇼핑 플랫폼 기업들이 신규로 유료 멤버십을 출시하거나, 운영중인 멤버십을 개선하고자 할 때 참고할 수 있도록, 해외의 대표적 멤버십인 Amazon Prime, Alibaba 88 멤버십, Rakuten Super Point를 벤치마킹하였다. 3가지 멤버십 서비스의 공통점은 경제적 이익, 편리한 경험, 차별적 대우 제공이었으며, 이커머스를 넘어서 소비 생활 전반을 장악한 거대 서비스 기업이 되었다는 점이 특징이었다. 국내 기업은 3가지 공통점 외에 소비자에게 전달하고자 하는 핵심 고객 가치를 정하고 장기적 관점에서 유료 멤버십이 운영될 수 있도록 혜택을 구성해야 할 것이다. 본 연구는 실무적 관점의 기여도가 높은 연구로, 추후 유료 멤버십 전문가 대상의 실증분석 및 고객 사용자 조사가 필요하다.

주제어 : 이커머스, 멤버십, 서브스크립션, 아마존 프라임, 알리바바 88 멤버십, 라쿠텐 슈퍼포인트

Abstract Paid membership is a useful marketing method that can acquire long-term customers. This study benchmarked representative overseas memberships, Amazon Prime, Alibaba 88 Membership, and Rakuten Super Point, so that domestic shopping platform companies can refer to launch the paid membership. The membership services have in common: economic benefits, convenient experiences, and discriminatory treatment. Domestic companies should set the core customer value they want to deliver to consumers and organize the benefits so that paid membership can be operated from a long-term perspective. This study has a high practical contribution and it is necessary to conduct an empirical analysis of experts and a customer user survey in the future.

Key Words : E-commerce, Membership, Subscription, Amazon Prime, Alibaba 88 membership, Rakuten Superpoint

*Corresponding Author : Jong-Youn Rha(jrha@snu.ac.kr)
Received August 11, 2020 Revised September 4, 2020
Accepted November 20, 2020 Published November 28, 2020

1. 서론

1.1 연구배경과 목적

국내외 많은 IT 기업은 사업의 시작은 달랐지만, 이커머스·물류, 결제, 미디어, 게임, AI 음성 서비스 등 최신 기술을 기반으로 하는 다양한 서비스를 보유하고 있다는 점에서 유사함을 갖고 있다. 이런 기업들을 플랫폼 사업자라 하는데, 플랫폼 사업은 참여자들의 상호작용을 통해 참여자 모두에게 새로운 가치를 제공해 주는 혁신적 사업 모델로 평가받는다[1].

소비자는 플랫폼 환경에서 다양한 IT 기술 및 새로운 소비 경험을 하게 된다. 빅데이터 시스템은 온·오프라인 소비 데이터를 한 곳으로 모아 통합적인 소비 활동 관리가 가능하게 하고, 검색·콘텐츠이용·쇼핑·금융 등 개별 서비스로 이용하던 것을 한 플랫폼에서 동시에 이용하거나, 여러 서비스를 하나로 묶어서 새로운 상품으로 탄생한 서비스를 이용할 수도 있다.

기존 월정액 서비스 상품은 음악이나 동영상 같은 콘텐츠 영역에 집중되어 있었다면, 최근에는 앞서 기술한 패키지화된 상품이 유료 멤버십이라 불리며 이커머스 기업 중심으로 출시되고 있다. 국내에서는 옥션과 지마켓을 운영중인 이베이코리아가 두 쇼핑몰에서 동시에 혜택을 누릴 수 있는 유료 멤버십인 '스마일클럽'을 2017년 선보였다. 쿠팡, 티몬, 위메프는 각각 '로켓와우클럽', '슈퍼세이브', '특가클럽' 유료 멤버십을 뒤따라 출시하였다[2]. 이커머스 유료 멤버십은 다양한 혜택의 제공보다는 해당 이커머스 서비스를 소비자가 계속 이용하게 하려는 고객 충성도 마케팅 성격이 강하다. 유료 멤버십을 이용하는 소비자의 규모가 지속적으로 증가하고 있지만, 이것이 소비자에게 지불액 만큼의 좋은 혜택을 제공하고 있거나 기업에게 성공적인 마케팅 수단인가의 평가는 아직 평가가 엇갈리고 있다[3].

이런 가운데 종합 정보통신기술(ICT) 기업을 표방하는 SK텔레콤은 자회사인 11번가 쇼핑 혜택과 온라인 동영상 서비스 웨이브, 음원 서비스 플로, 전자책 서비스 원스토어 북스 혜택과 더불어 음식 배달, 영화예매, 여행 관련 할인까지 추가로 제공하는 통합형 유료 멤버십인 '올프라임'을 2019년 12월 출시하였다. 마찬가지로 2020년 6월 국내 최대 검색 포털이자 IT 플랫폼 기업인 네이버는 자사 쇼핑 서비스 및 웹툰, 음원 서비스 바이브, 영화/방송 감상 서비스 시리즈on, 클라우드 서비스 및 오디오북 등 네이버가 가진 다양한 서비스를 동시에 이용하면 적립 또는 할인, 무료 이용 혜택을 제공하는 유료 멤버십인 '네이버플러스 멤버십'을 출시하였다.

이처럼 많은 기업들은 더 많은 소비자가 자사의 서비스들을 이용하게 할 목적으로 패키지화된 유료 멤버십 서비스를 출시하고 있지만, 국내 쇼핑 플랫폼 유료 멤버십 시장은 아직 초기의 과도기 상태로 보인다.

따라서 본 연구에서는 대표적인 해외 이커머스 기업에서 운영하는 멤버십 벤치마킹을 통하여 국내 기업의 신규 유료 멤버십 출시 및 운영에 있어서 고려해야 할 사항을 제안하고자 한다.

2. 관련 연구

2.1 멤버십 서비스

2.1.1 멤버십 서비스의 정의 및 유래

멤버십 서비스는 기업이 자사의 상품·서비스를 이용하는 조건으로 소비자에게 포인트, 마일리지, 캐쉬백 등의 혜택을 제공해 주는 것을 말한다. 포인트 제도는 1896년 미국 유통회사 S&H가 소비자의 구매 금액을 기준으로 포인트 스탬프를 찍어주는 '그린 스탬프' 제도를 도입한 것이 시초이다[4]. 마일리지는 1981년에 미국 아메리칸 항공이 소비자의 누적 탑승 거리별로 무료 이용권을 제공하는 고객 우대 프로그램 'A advantage'를 도입하여 첫 해에 약 250 만 명의 신규 가입자를 유치하는 등 크게 성공하며 여러 항공사로 확산 도입되었다[5]. 이처럼 멤버십 서비스는 기업이 소비자에게 차별화된 서비스나 부가가치를 제공하여, 소비자에게 반복 구매를 하도록 유도하고 충성 고객화시키는 마케팅의 일종이다. 국내에서는 고객 로열티 프로그램과 멤버십 서비스가 광의로 같은 의미로 사용되기도 한다. Dowling & Uncles[6]는 로열티 프로그램이 추가 인센티브를 제공함으로써 소비자를 기업이나 상품 또는 서비스에 묶어둘 수 있다고 하였다. 또한, 소비자 입장에서도 멤버십 서비스는 이를 이용하는 과정에서 겪는 경험을 통해 소비자가 기업에 대한 태도를 결정할 수 있게 한다[7].

최근에는 IT 기술 및 온라인 기반으로 다양한 서비스가 발전하면서, 멤버십 서비스는 소규모 점포부터 대기업에 이르기까지 영역을 확장하여 적용되고 있다.

2.1.2 서브스크립션과 유료 멤버십

상품이나 서비스 별로 구매하고 소유하는 것에서 나아가 신문 구독과 같이 구독 기반으로 결제가 이루어지는 상품과 서비스가 등장하였다. 이를 서브스크립션 또는 유

료 월정액, 유료 멤버십 등이라 한다. 기업 대상으로 서브스크립션 결제 시스템을 제공하는 Zuora는 Subscription Economy Index를 발표하며, 서브스크립션을 도입한 기업이 기존 기업보다 훨씬 빠르게 수익을 늘리고 있으며 이에 따라 기업은 소비자를 구독자로 전환시켜야 한다고 하였다[8]. 국내에서는 서브스크립션과 전자상거래를 지칭하는 이커머스 합성어로 서브스크립션 커머스라는 용어가 사용되기도 한다[9].

보통 서브스크립션은 신문, 면도기, 기저귀 등 상품을 정해진 날짜에 소비자에게 전달하는 보급형 모델, 보급형 모델에 회원 전용 혜택을 내세우는 접근형 모델, 다양한 상품 중 소비자의 선호도를 기반으로 상품을 제공하는 큐레이션 모델로 나뉜다[10]. 대표적인 큐레이션 서브스크립션 서비스는 넷플릭스로, 월정액 기반으로 넷플릭스가 제공하는 영화, 드라마, 오리지널 콘텐츠 등을 이용할 수 있다. 넷플릭스는 소비자가 시청한 이력을 기반으로 소비자가 좋아할 만한 콘텐츠를 자동으로 추천하는 빅데이터 분석 기반의 큐레이션을 제공하고 있다.

서브스크립션은 특히 유료 멤버십을 통해 소비자에게 프리미엄 서비스를 제공하기도 한다. 이커머스 사업자들은 유료 멤버십 가입자에게 무료배송이나 할인쿠폰 발급 등의 추가적인 혜택을 제공하며, 온라인 소프트웨어 기업들은 유료 회원 가입 시 무료 버전에서 제공하지 않는 특수한 기능을 추가로 제공하기도 한다. 서브스크립션은 경제 불황 등으로 효율성을 중시하면서도 다양한 경험을 하고 싶어 하는 소비자의 욕구를 충족시켜 주기도 한다. 예를 들면, 100만원 짜리 상품을 구매하는 대신 한 달 동안 10만원에 그 상품을 빌려서 사용하고 반납하는 서비스를 제공한다.

유료 멤버십은 기업 측면에서는 지속적 거래를 통한 장기 고객을 확보하고, 보다 낮은 비용으로 소비자 신규 확보가 가능하다는 장점이 있지만, 양질의 서비스가 제공되지 않는 경우 쉽게 고객이 이탈할 수 있고, 수요 예측에 오류가 있을 경우 막대한 비용이 발생할 수 있다는 단점이 존재한다. 소비자 측면에서 유료 멤버십은 정기적으로 결제된다는 점에서 소비자의 피로도를 낮추고, 상대적으로 저렴한 가격에 여러 가지 서비스 이용이 가능하다는 장점이 있다. 반면 낮은 가격이라는 이유로 복수의 유료 멤버십을 구매하는 경우 소비자의 총 지출이 증가할 수 있다는 단점이 있다.

Wen & Lin[11]은 유료 가입 회원에게 제공되는 무료배송 서비스가 이커머스 기업 간의 가격 경쟁을 완화하며, 서비스를 제공하는 기업에게 경제적 이득을 준다고 밝혔다. 또한 직접 비용을 지불하는 경우 유료 회원제에서 얻을 수 있는 이득에 더 관심을 가지며, 유료 회원제의 가치를 더 높게 평가하였다. Ashley et al.[12]은 유료 회원제 서비스에 직접 비용을 지불하는 경우, 무료 체험으로 서비스를 이용하는 경우보다 유료 회원제에 더 우호적인 태도를 보이며, 해당 이커머스 기업에 더 높은 충성도를 보인다는 것을 확인하였다.

2.1.3 국내 멤버십 현황

국내 멤버십 서비스는 1984년에 대한항공이 마일리지 서비스를 도입한 것이 최초이다. 금융권에서는 1991년 시티은행에서 우량 고객을 대상으로 개인금고 무료 제공, 문화 행사 초대, 자산 관리 상담을 제공하는 '시티골드' 프로그램을 최초로 도입하였으며, 1995년 외환카드사가 금융권에서 마일리지 제도를 도입하였다. 이후 이동통신사, 백화점 같은 대기업부터 미용실, 동네 식당까지 구매 금액을 기준으로 포인트를 적립해 주거나 구매액을 할인해 주는 멤버십 서비스가 널리 확산되었다.

신용카드사와 호텔업계는 불황 속에서 새로운 소비자 유인을 위해 준(準) VIP 멤버십 서비스를 2010년대부터 내놓았다. 신용카드사들은 VIP 신용카드와 일반 신용카드 중간 정도인 연회비 3~10 만원 정도의 매스티지 신용카드를 출시하여 포인트 적립 및 특정 업종에서의 높은 할인율 등을 제공하고 있다. 호텔에서도 회원권 없이, 호텔 VIP 멤버십보다 저렴한 연회비로 호텔 시설을 이용할 수 있는 멤버십 서비스를 출시하였다. 그랜드 힐튼의 '프리미엄 로얄', 롯데호텔의 '트레비클럽', 리츠칼튼 '슈퍼트리플 플러스'등이 있으며 이 멤버십 들은 연회비 50만원 내외에 숙박권, 식음료권 외에 계열사 할인쿠폰 등을 제공한다. 한편 화장품 업체 아모레퍼시픽은 오프라인과 온라인에서 동시에 사용 가능한 유료 멤버십 상품을 출시하고, 1만 5000원의 가입비를 내면 3만~5만원 등 가입비 이상의 금전적 가치를 제공하였으나, 지난해 12월 서비스를 종료하였다.

온라인에서는 주로 이커머스 기업에서 유료 멤버십을 도입하고 있고, 경쟁이 심화된 상태이다. Table 1. 이커머스는 진입 장벽이 낮고, 경쟁이 치열하기 때문에 충성도가 높은 기존 고객을 유지하는 것이 수익성 측면에서 매우 중요하다[13].

2017년 4월 이베이코리아가 '스마일클럽'을 처음 선보였고 쿠팡 '로켓와우클럽', 티몬 '슈퍼세이브' 등이 순차적으로 등장하였다. 쿠팡은 특히 유료 멤버십 도입 후 무료 체험 기간을 1개월에서 3개월로 늘리면서 멤버십 가

Table 1. E-commerce paid subscription example [14]

Service	Release	Fee	Benefits
Ebay KR Smile Club	Apr. 2017	₩30000/yr	·Offer ₩37,000 worth of points ·Save up to 3% of purchase amount ·Exclusive discount
Tmon: Super save	Apr. 2018	₩5000/m	·Save 2% of the purchase amount ·Exclusive discount ·Priority counseling service
Coupang: Rocket Wow	Oct. 2018	₩2900/m	·Free shipping on rocket shipping products ·30 days free return ·Exclusive discount
Wemakeprice: Specials Club	Jan. 2019	₩990/m	·Save 2~4% of the purchase amount ·Exclusive discount
Lotte On: LOTTE ONers	Jul. 2019	₩2900/m (₩20000/yr)	·Additional 1% off, save 0.5%, 14 times free shipping per month in 7 shopping services ·Discounts for Lotte affiliates such as lotte world
11ST: All PRIME	Dec. 2019	₩9900/m	·Save 2% of purchase amount ·Exclusive discount ·Use one of video, music, and e-book ·Affiliate discount coupon
Naver: Naver+ membership	Jun. 2020	₩4900/m	·Save up to 5% when paying with Naver Pay ·Available 4 out of webtoon, video, music, cloud, and audiobook services

입자 250만명을 끌어모은 것으로 알려졌다[15]. 이베이 코리아 역시 현재 가입자수가 200만명을 넘는 것으로 알려져 있다[16]. 그러나 수익성 이슈 등으로 출시한 유료 멤버십의 혜택이 수시로 변경 또는 축소[17]되면서 소비자에게는 혼란을 주고 있다.

최근 출시한 11번가나 네이버 유료 멤버십은 쇼핑 혜택 외에도 다양한 콘텐츠 서비스를 제공중이며, 간편 결제 같은 금융 서비스로 혜택을 확장하고 있다는 점에서 차별화를 갖는다. 특히 네이버플러스 멤버십은 국내 검색 시장의 독보적 1위인 네이버가 이커머스 분야에서도 확고한 1위로 평가받고 있는 시점에서 출시되어 큰 이목을 끌었다. 네이버 쇼핑에서 네이버 페이로 결제 시 최대 5% 적립금을 지급하는 것이 핵심 혜택이며, 아직 유료 이용이 활성화되지 않은 웹툰/ 클라우드 용량 추가, 음원 300곡 청취와 같은 제한적 콘텐츠 이용으로 아직까지는 소비자들의 반응이 미온적인 편이다[18]. 또한 월 20만 원 이상 네이버 쇼핑을 이용할 때에는 20만 원 초과액에 대해서는 추가 1% 적립만 되어 아쉽다는 의견이다.

3. 해외 멤버십 사례연구

국내 이커머스 시장은 아직 뚜렷한 1등이 존재하지 않지만, 해외는 미국 Amazon, 중국 Alibaba, 일본 Rakuten과 같이 오랜 기간 해당 국가에서 이커머스 선두를 유지하는 기업들이 있다. 이들은 모두 자체 멤버십 서비스를 운영중이라는 공통점을 갖는다. 따라서 이 기업들의 멤버십 사례 연구는 국내 기업이 유료 멤버십을 개선하거나 신규로 출시할 때 고려할 수 있는 내용을 제공하는 실무적 기여가 가능하다.

본 연구에서는 쇼핑 사이트에서 소비자에게 공개하고 있는 내용과 기업 공시 자료를 바탕으로 3사에서 제공하는 멤버십 혜택과 특징을 중점적으로 살펴보고자 한다.

3.1 미국 Amazon Prime

Amazon은 이커머스 구매전환율과 충성 고객 유지를 목적으로 2005년 2월 Amazon Prime(이하 “프라임”) 서비스를 도입하였다. 2020년 5월 기준, 가입비는 월 12.99달러(약 16,000원) 또는 연 119달러(약 148,000원)이며, 학생은 월 6.49달러(약 8,000원), 복지혜택 대상 소비자는 월 5.99달러(약 7,000원)이다.

3.1.1 프라임 혜택 구성

프라임은 크게 이커머스와 엔터테인먼트 서비스로 구성되어 있으며, 이커머스는 배송 혜택과 쇼핑 혜택으로 나뉜다. 배송 혜택에는 1~2일 무료 배송, 대도시 당일 배송, 특정 지역에 한하여 식품·잡화류를 2시간 내 무료 배송, 신상품 출시일 당일 배송, 느린 배송 선택시 1.50달러(약 1,900원) 상당의 할인·적립 혜택을 주는 No-Rush Shipping이 있다. 쇼핑 혜택에는 프라임 회원에게만 큰 폭의 할인을 제공하는 프로모션(Prime Day), 출시 상품에 대한 先공개, 특정 할인 상품에 대한 30분 先 구매, 의류 시착 서비스, 정기배송 이용시 15% 할인, 제휴 신용카드 사용시 5% Payback 제공 등이 있다. 엔터테인먼트 혜택에는 영상 콘텐츠 이용(Prime Video), 도서(e북, 오디오북), 음악(Prime Music), 게임 스트리밍(Twitch Prime) 등이 포함되어 있다. 이 외에도 무제한 사진 저장 클라우드 스토리지(Amazon Photos)를 제공하고 있으며, 성인 2인, 어린이 4인까지 서비스 공유가 가능해 개인을 넘어 가구 구성원 모두 사용이 가능하다.

3.1.2 프라임 현황 및 특징

프라임은 2017년 말 전세계 약 8,800만 명의 소비자

가 가입하고 있으며, 미국에서는 5,400만 명 정도가 가입하고 있어 미국 성인 5명 중 1명이 이 서비스를 이용하고 있는 것으로 나타났다. 프라임은 가입 소비자와 비가입 소비자의 Amazon 소비 지출에 유의미한 차이를 보여주고 있다. 비가입 소비자가 Amazon에서 연간 700달러(약 86만원)를 소비하는데 비하여, 가입 소비자는 연간 1,300달러(약 160만원)의 소비를 하고 있다[19]. 실제로 프라임은 소비자 입장에서 체감 가능한 금전적 가치를 확실하게 제공한다Table 2. 2020년 기준, 쇼핑 혜택을 제외한 비디오, 음악 무제한, 게임 3가지를 개별적으로 이용하는 경우 월 27.97달러를 지불해야 하는데 반해, 프라임에 가입하여 비디오, 게임 혜택을 받고, 음악 무제한 서비스를 추가 가입하여 이용하더라도 가격이 월 20.98달러로 3가지를 개별로 가입하는 것보다 저렴하다.

Table 2. Price value of amazom prime[20]

	Service	Amazon		Competitors
		Prime ($12.99)	Individual	
Shopping	Free delivery for 1-2 days (all regions)	○		$10 (Google express)
	Same day free delivery (limited to large cities)	○		$10 (Google express)ne
	2 hours delivery (limited to some areas & goods)	○		
	Monetary benefits for slow delivery	○		
Contents	E-book, audiobook	○		
	Kindle Book Rental	○		
	Video	○	$8.99	$8.99 (Netflix)
	Music	○		$4.99 (Pandora plus)
	Unlimited music	$7.99	$9.99	$9.99 (Spotify)
	Save photo	○		Free (Google Photos/ Apple iCloud)
	Game	○	$8.99	$4.99 (Apple Arcade)
Fee (per monty)		$20.98	$27.97	$34.97

경쟁사 서비스와 비교 시에도 (2020년 10월 기준 각 서비스 홈페이지 공개 가격) 월 10달러에 2~3일 내 무료배송을 제공하는 구글 익스프레스, 월 9.99달러에 영상 컨텐츠를 제공하는 넷플릭스, 월 9.99달러 스포티파이 음악 서비스, 월 4.99달러 애플 아케이드 게임을 모두 이용하면 총 비용이 34.97달러에 달해 프라임 멤버십은 경쟁사 대비 확실한 가격 경쟁력을 가지고 있다.

한편 Amazon은 소비자의 생활 전반에 필요한 것, 즉 생활 가치를 제고할 수 있는 서비스를 내재화하여 소비자에게 제공하는 전략을 일관되게 펼치고 있다. 소비자에게 핵심 혜택이라 판단되면 대규모의 투자 및 신규 사업을 적극적으로 추진하였다. 이러한 전략은 경쟁기업이 따라할 수 없는 수준의 혁신적 서비스로 진입장벽을 높여 소비자의 충성도를 높이는 요인으로 작용하였다.

또한 프라임은 Amazon이 이커머스 서비스에서 얻을 수 있는 판매 수익과 광고 수익만으로 프라임 서비스의 수익성을 비교하지 않았기 때문에 현재의 프라임 형태를 갖출 수 있었다. 프라임은 유료 서비스라는 자체 사업성뿐 아니라, 프라임을 통한 Amazon의 다양한 사업 내에서의 기여도로 높은 평가를 받는다. 프라임은 Amazon 서비스의 Test bed 및 고객 충성도 강화에 핵심적 기능을 담당하고 있으며, 각 서비스 수준의 제고는 프라임의 가치를 높이는 재투자 역할을 한다. 이런 활동은 플랫폼의 핵심 가치를 수익이 아닌 성장과 비전으로 환원하고, 각각의 서비스가 통합된 고객 가치를 전달할 수 있어야 한다는 일관된 기준으로 운영되고 있으며, 이런 측면에서 소비자 중심의 유료 멤버십이라 평가할 수 있다.

3.2 중국 Alibaba 88 멤버십

중국 최대 이커머스업체인 Alibaba(阿里巴巴)는 2017년 7월 88 멤버십 클럽을 도입하였다. Alibaba의 B2C 커머스 Tmall의 T시리즈와 C2C 커머스 Taobao의 V시리즈 멤버십을 통합하여 도입한 것으로 가입자 대상으로 차별적 혜택을 제공한다. 88 멤버십은 무료로 가입할 수 있으며, 소비자의 구매력·영향력·활동지수 등을 종합하여 산정한 Alibaba 지수인 타오치쯔(淘气值)를 기준으로 매월 멤버십 등급을 갱신하고 있다.

3.2.1 88 멤버십 혜택 구성

88 멤버십은 일반회원, Super 회원, APASS 회원으로 나뉜다.

이커머스 플랫폼인 Taobao, Tmall 외 Alibaba의 12개 서비스에서 12개월 동안의 소비자 구매이력 및 리뷰·SNS 활동 등을 바탕으로 매월 8일 회원 등급이 선정된다. 등급 기준인 타오치쯔가 300점 이상이면 일반회원, 1,000점 이상면 Super 회원이며, 2,500점 이상의 점수를 보유한 회원은 APASS 등급이다. 회원 등급별 주요 혜택은 Table 3과 같다.

3.2.2 88 멤버십 현황 및 특징

중국 내 이커머스를 장악한 Alibaba의 멤버십에 걸맞게 Alibaba 계정을 보유한 소비자는 중국 인구 14억 명 중 약 5억 명 수준이며, 88 회원은 3천만 명 이상, 88

Table 3. Benefits of alibaba 88 membership[21]

Grade	Ratio	Taoqizhi Score	Common Benefit	Exclusive mall	Differential benefits
88	-	300↑	88 member's day privilege (Lottery such as gas tickets)	Can view	·Free 30-day e-book reading ·Additional communication data
88 Super	3%	1000↑		Can buy	·12% off on 88-day affiliated brands ·12% off on mart products ·Super concert invitation ·Exclusive stars` fan meeting ·Marriott silver grade
A-PASS	0.02%	2500↑		Can buy	·Common 88 Super benefits ·Provide AI speaker ·Free contents ·Pre-release of luxury goods ·Marriott gold grade

Super 회원은 1,500만 명(Alibaba 회원의 3%), APASS 회원은 10만 명(Alibaba 회원의 0.02%) 정도이다. APASS 회원의 평균 구매액은 2016년 기준 30만 위안(약 5,200만원)에 이른다[22]. 88 멤버십은 성장 정체에 이른 Alibaba에 활기를 불어넣었는데, 최근 12개월간 구매가 있었던 소비자 수(Active buyers)가 15년 3분기부터 16년 2분기까지 16.5억 명에서 16년 3분기부터 17년 2분기까지 18.02억 명, 17년 3분기부터 18년 2분기까지 21.31억 명으로 크게 증가한 것이다[23].

Alibaba는 멤버십 기획 초기에는 Amazon 프라임과 같은 유료 멤버십을 고려하였으나, 빅데이터 기반의 소비자 분석을 통해 중국 소비자가 기존 구매 이력 기준으로 특별한 대우를 받는 것을 선호한다는 것을 파악하고 누적 포인트 기준으로 무료 멤버십을 시작하였다. 특히 소비 수준이 높은 20~30대 중국 소비자가 라이프 스타일 수준을 높이는데 관심이 많다는 것을 반영하여, 88 회원은 중산층의 소비 패턴과 유사한 88 Super 회원으로 승급이 될 수 있도록 유도하고, 88 Super 회원은 고가의 브랜드 노출 등을 통해 APASS 회원의 럭셔리 소비와 유사한 경험을 누릴 수 있도록 멤버십 혜택을 구성하였다. 특히, 88 멤버십은 등급별 차별 혜택을 제공하기 위하여 적극적으로 브랜드사와의 협업을 추진하였다. 타오치쯔를 통한 데이터 기반의 고객 세분화는 브랜드사에게 타겟 마케팅을 통한 마케팅 효과 제고를 가능하게 하였다. 이는 Alibaba의 브랜드사와 교섭력을 높여주었으며, 88 멤버데이에 참가하는 브랜드 상품군을 확대시켰고, 가격 경쟁력은 물론 한정 판매와 같은 독점적 프로모션을 가능하게 하였다.

한편, Alibaba는 2018년 8월 88VIP 제도를 유료로 추가 도입하였다. 88 회원은 기존 멤버십 포인트가 1,000점 이상인 경우 연 88위안(약 15,000원), 1,000점 미만인 경우 88위안(약 154,000원)을 지불해 멤버십을 업그레이드할 수 있게 한 것이다. 88VIP 회원은 Tmall 슈퍼마켓과 Taobao 및 Tmall 브랜드 스토어에서 5%의 할인 혜택을 받을 수 있다. 88 멤버십이 이커머스 혜택 위주로 제공되었다면, 88VIP는 동영상 스트리밍 서비스 Youku, 음악 스트리밍 서비스 Xiami, 주문형 배달 서비스 어러머(Ele.me) 및 온라인 티케팅 포털 Taopiaopiao 등 Alibaba가 제공하는 다양한 서비스에서 혜택을 제공하고 있으며, 혜택의 가치가 총 2,000위안(약 347,000원)에 달한다고 하였다[24]. 88VIP를 할인된 가격에 가입하기 위해서는 다양한 상품 카테고리에서 상품을 구입하고 리뷰 작성 등을 통해 다른 소비자, 판매자들과 꾸준히 소통해야 한다. 이는 Alibaba가 88VIP를 통해 기존 가입자를 우량 고객으로 만드는 데 초점을 두고 있다는 것을 보여준다.

88 멤버십은 무료 멤버십으로 타 멤버십과 차별점이 없어 보이지만, 멤버십 등급을 단순 구매 금액 기준으로 나누는 것이 아니라 상품 구매 리뷰 작성, 방문 상점 수·종류, 상품 문의 및 상품과 관련된 의견 교환 같은 콘텐츠 생산 경험을 등급 산정 기준으로 추가하여 차별화를 꾀하였다. 특정 플랫폼에 대하여 소비자가 일종의 의리를 지키고 꾸준한 소비와 생산 활동을 하는 것을 기업이 인정해 준다는 점이다. 이는 콘텐츠를 생산하는 소비자 뿐 아니라 이 콘텐츠를 이용하는 다른 소비자의 구매 경험에도 긍정적으로 작용하는데, 윤영선[25]은 온라인 쇼핑 과정에서 온라인 리뷰가 일반적인 소비자의 구매에 미치는 연구에서 온라인 리뷰의 정보제공성과 신뢰가치성이 실제 온라인을 통한 구매의사결정과정에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

3.3 일본 Rakuten

일본 이커머스 기업 Rakuten(楽天)은 2002년부터 SUPER POINTS™(이하 “슈퍼포인트”) 라는 멤버십 서비스를 무료로 운영중이다.

3.3.1 SUPER POINTS™ 혜택 구성

Rakuten은 대다수의 이커머스 사이트와 달리 여러 상점(판매자)의 상품을 구매할 때, 이를 한 번에 결제할 수 없으며, 각 상점의 주문 페이지에서 별도로 결제를 해

야 한다. 슈퍼포인트는 Rakuten에서 구매한 상품가격의 1%를 포인트로 적립해 주는 제도로, 구매 상점을 소비자가 교차 이용할 수 있는 유인을 제공하였다.

이커머스로 사업을 시작한 Rakuten은 사업 영역을 전자 서적, 여행, 은행, 증권, 신용카드, 전자 머니, 온라인 마케팅, 프로 스포츠 등 다양한 분야로 확대하였으며, 소비자가 여러 개의 서비스를 동시에 이용할 수록 포인트를 추가 적립할 수 있다. 이를 Super Point Up(SPU) 프로그램이라고 한다. Rakuten 신용카드 사용시 4%, Rakuten 이커머스 앱 사용·Rakuten 프리미엄 신용카드 사용·Rakuten 모바일(이동전화) 가입시 3% 추가 적립이 가능하다. 이 외에도 이미용 서비스, 전기 사용 등에 추가 적립이 가능하여 최대 16배(16%) 포인트 적립이 가능하다. 또한 SUPER DEAL을 통해 특정 상품에 대해 구매 금액의 일정 비율을 포인트로 되돌려주는 서비스 및 정기 슈퍼세일 행사를 통해 대규모 할인 및 적립 혜택을 제공하고 있다.

회원 등급은 Rakuten 쇼핑몰에서의 최근 6개월 간의 적립 포인트와 소비 횟수에 따라 달라지며, 실버, 골드, 플래티넘, 다이아몬드 등급으로 구분된다. 2회 이상의 구매 및 200포인트가 적립된 소비자부터 실버 등급 지위를 가지며, 생일에 등급에 따라 100~700 포인트를 지급받을 수 있다. 최상 등급인 다이아몬드 등급 회원에게는 매월 이메일 매거진을 발송하고 있으며, 매거진에는 플래티넘 회원 대상 한정 판매 및 先공개, 할인 쿠폰이나 추가 적립 포인트 제공 등의 구매 혜택 및 특별 이벤트 초청과 같은 혜택을 담고 있다.

Table 4. Rakuten customer grade and benefits[26]

Grade	(Last 6 months)		Benefit
	Point	Frequency	
Silver	200	2	Birthday 100 points
Gold	700	7	Birthday 300 points
Platinum	2,000	15	Birthday 500 points Special deals
Diamond	4,000	30	Birthday 700 points Special deals Monthly coupon, points
	Have a rakuten credit card		

또한, Rakuten Rebates 서비스는 Rakuten에 입점하지 않은 외부 온라인 기업의 소비 활동에 대해서도 구매 금액의 일정 비율을 슈퍼포인트로 적립해 주고 있으며, 1만 3천 개 이상의 제휴 가맹점에서 포인트를 사용할 수 있게 해주고 있다.

3.3.2 슈퍼포인트 현황 및 특징

Rakuten ID를 보유한 슈퍼포인트 가입자 수는 2017년 9,520만 명, 2018년 1억 260만 명, 2019년 1억 1,140만 명으로 해마다 증가하고 있다[27].

Rakuten은 다양한 적립 수단 제공과 제휴 가맹점 확대를 통해 슈퍼포인트 활성화를 추진하였다. 맥도날드, 빅카메라 등 일본 내 약 1만 3천 제휴사, 66만 개 매장에서 포인트 적립과 사용이 가능하다. 이로 인해 Rakuten 서비스를 중복으로 사용하는 비중은 2016년 62.7%에서 2019년 71.9%로 증가하였다[27]. 2002년 슈퍼포인트 설립 이후 15년 간 소비자가 적립 후 사용한 포인트의 규모는 약 1조 엔(11.5조 원)에 이른다고 한다.

2016년에는 포인트 앱카드와 R pay를 도입하여 오프라인 제휴사에서의 포인트 사용성을 높였다. 슈퍼포인트를 적립하거나 사용할 수 없다면 일본에서 하루를 보내는 게 불가능하다고 할 정도로, 슈퍼포인트는 어디서나 사용이 가능하다 라는 장점이 있다. 실제로 일본 현지 블로거들은 “처음에는 Rakuten에서 쇼핑만 했지만, 포인트가 생기면서 신용 카드를 사용하기 시작하였고, 해외 항공권을 구매할 때도 Rakuten 여행 서비스를 먼저 찾아보게 되었다. 최근에는 Rakuten 은행에 계좌 개설을 알아보고 있을 정도이다”, “각각의 사업 하나 하나는 큰 차별점이 없었지만, 모든 서비스들을 연결시켜주는 슈퍼포인트로 하여금, 소비자들이 Rakuten 경제권에 머무르도록 하였다.”라고 평가하였다.

슈퍼포인트는 Rakuten 서비스에서의 혜택은 물론 제휴사에서도 유사하게 혜택을 제공받을 수 있다는 또 다른 강력한 장점을 갖는다. 실제로 슈퍼포인트는 일본 내 수많은 포인트 프로그램 중, 가장 빈도높게 사용되는 서비스이다. 2016년 한 설문에 따르면 일본 내 포인트 중 Rakuten 슈퍼포인트와 T-point를 응답자의 72% 정도가 사용중이며, 슈퍼포인트가 주 사용자인 응답자가 44.8%로 T-point의 28.4%를 크게 웃돌고 있다[28].

Rakuten은 슈퍼포인트를 중심으로 확실한 혜택을 제공하였고, 이 방식은 Amazon, Alibaba 멤버십에 비하여 단순해 보인다. 그러나 확실한 금전적 혜택을 제공한다는 것으로 소비자를 유인하였고, Super deal이나 Rebates 같은 방법으로 제휴사의 마케팅 재원까지도 고객 혜택으로 환원함으로써 소비자를 Rakuten 생태계에 강력하게 묶어두는 기재로 작용하고 있다.

4. 쇼핑 플랫폼의 유료 멤버십 개발 고려 요소

4.1 3사 멤버십 공통점 도출

3장에서 분석한 Amazon, Alibaba, Rakuten 멤버십의 공통점을 도출하여 멤버십이 고객에게 제공하는 가치와 구성 요소를 Table 5와 같이 제안한다.

3사 서비스 모두 멤버십 회원에게 구매 할인을 제공하며, Amazon은 제휴카드로 구매 시 5% 페이백을 제공하고, Rakuten 슈퍼포인트는 현금처럼 사용 가능한 포인트를 많이 적립하고 쉽게 사용할 수 있게 해주는 등의 경제적 혜택을 제공한다. 또 간편 결제를 지원하고, 당일 또는 예약일에 상품을 배송하며, 멤버십 회원에 대해서만 빠른 환불과 반품을 진행해 주는 등 편리한 소비 환경을 제공한다. 추가적으로 Amazon 프라임 비디오, 음악 등을 통한 제휴 콘텐츠, Alibaba의 고급 호텔 제휴, Rakuten의 1만 3천여 개에 이르는 다양한 제휴 혜택처럼 해당 멤버십에 가입한 회원에게만 차별적으로하여, 소비자가 해당 멤버십을 계속해서 사용할 수 있도록 하고 있다.

Table 5. Derivation of common points for membership

Customer Value	Component	Amazon	Alibaba	Rakuten
Subscription fee		Paid	Free	Free
Economic benefits	Discount	O(Prime day)	O(88day)	O(Super sale)
	Earn/Use point	O(Payback 5%)	X	O(Earn 1%)
Convenient experience	Payment	O(1-click ordering)	O(Ali pay)	O(R pay)
	Post purchase	O(free delivery)	O(Quick refund, return)	X
Special treatment	Deals	O(Lightning Deal)	O(Pre-release)	O(Super deal)
	Affiliate benefits	O(Contents)	O(Hotel)	O(13,000 alliances)

소비자에게 주는 혜택 외에 멤버십을 제공하는 기업의 경영 측면에서 갖는 공통점은 다음과 같다. 첫째, 다양한 전략과 서비스를 구축하여 3사는 커머스 플랫폼에서 더 나아가 거대한 소비 환경을 장악하는 플랫폼 기업이 되었다. 즉, 소비자는 기업이 제공하는 다양한 서비스를 많이 사용할수록 혜택이 늘어나거나, 멤버십 하나만 가입하여도 다양한 서비스를 한 번에 이용할 수 있었다. 또 단순한 상품 구매라는 전통적 소비가 아니라, 모든 인간의 소비 생활 전체를 포괄하는 형태의 혜택을 제공하는 멤버십이 되고 있다. 둘째, 온라인 뿐 아니라 오프라인으로의 혜택 제공을 확대하고 있다. 이는 기업이 소비자의 생활 전반의 서비스를 선제적으로 장악하고자 하는 전략에서 시작되었지만, 소비자에게는 어디에서나 혜택을 누릴 수 있다는 점에서 또 다른 장점이 되었다. 셋째, 커머스 관련 기술 개발이 가속화되며 머신러닝, 빅데이터 기술을 통해 기업은 소비자 전영역의 데이터를 분석하여 고객 맞춤형 서비스를 제공하고자 하였다. 이는 기업이 검색 고도화와 개인화된 페이지 제공을 통해 소비자의 유입을 증가시켜, 궁국적으로 매출 향상을 기대할 수 있는 부분이다[29]. 또 AI 등의 기술이 탑재된 스마트 스피커 등을 통해 기업은 소비자의 또 다른 영역의 데이터를 추가 확보하고 이를 분석하여 소비자에게 더 나은 서비스를 제공할 수 있었다.

4.2 국내 유료 멤버십 개발 시 고려 사항

현재 출시 운영중인 유료 멤버십은 구매 적립, 할인 혜택 등으로 성격이 유사하여 이를 운영하는 기업에게도 소비자의 충성도를 제고하고, 재구매와 교차 구매를 촉진할 수 있다는 본연의 기능을 잃고, 당연한 '구색'의 일부로 인식되는 경향이 있다. 유료 멤버십이 멤버십 가입자와 미가입자 사이에 소비액 차이가 유의미하지 않고, 소비자가 제공받은 혜택을 제대로 사용하지 않는 빈도가 증가하거나, 유료 멤버십이 기업의 비용 부담을 증가시키고 있어 현재 제공중인 혜택 축소를 고려중이라면, 기업은 지금이라도 유료 멤버십 서비스를 재검토하고 새롭게 설계할 필요가 있다.

따라서 3장에서 분석한 해외 멤버십 사례는 국내 기업에 유의미한 참고 자료가 될 것이다. 물론 국가별, 업종별 소비자의 성향이 다르기 때문에 해외 사례를 그대로 차용할 수는 없을 것이며, 기업은 보유 자산, 경쟁 환경에 따라서 세부 전략을 달리해야 한다. 4.1에서 도출한 멤버십 공통 가치인 경제적 혜택, 편리한 쇼핑 경험, 차별적인 대우는 유료 멤버십의 필수 고객 가치여야 한다. 각 고객 가치의 세부 구성 요소는 기업이 어떤 가치에 중점을 둘 것이냐에 따라 달라질 수 있다. 그러나 일회성으로 제공되는 단순한 경제적 혜택보다는 유료 멤버십을 소비자가 체험하면서 서비스 자체에서 멤버십의 가치를 느낄 수 있도록 해야한다는 점은 변치않을 것이다.

무엇보다도 기업이 소비자에게 제공하는 혜택의 가치가 소비자가 다른 경쟁사를 고려하지 않을 정도로 커야 한다는 점은 가장 쉽게 유료 멤버십이 성공할 수 있는 지름길일 것이다. Amazon은 구매 단계 뿐 아니라 구매 전 소비자 탐색 단계인 검색 부분에서도 영향력을 높이고 있는데, 이는 Amazon에서의 쇼핑 경험이 다른 경쟁 업체에서의 쇼핑을 고려하지 않아도 될 정도로 유익하기

때문이다. 실제로 미국에서는 Google 대신 Amazon에서 인터넷 쇼핑 검색을 한다고 답한 소비자가 2015년 46%에서 2019년 54%까지 증가하였다[30].

과거보다 현명해진 소비자들은 유료 멤버십 서비스가 제공하는 금전적 가치를 쉽게 계산할 수 있으며, 커뮤니티나 SNS 등을 통해 이를 소비자들끼리 공유한다. 따라서 눈 가리고 아웅 식의 혜택을 제공하는 것은 기업이 반드시 피해야 할 것이다. 실제로 콘텐츠 구독 서비스의 사용자 경험 만족도는 일차적으로 경제적 만족도가 먼저 충족되어야 문화적 만족도 충족으로 이어졌다[31]. 같은 맥락에서 포인트를 제공하지만 사용 가능 기간이 짧거나, 특정 상품에만 사용이 가능한 등의 제한적 혜택은 실사용률이 높아도 소비자의 체감 혜택이 낮아질 수 있다. 즉, 소비자의 혜택 체감률이 급격히 낮아져 유료 멤버십의 효과를 감소시킬 것이다. 따라서 기업은 기업이 보유한 상품·서비스 중 소비자에게 핵심 가치로 내세울 수 있는 것이 무엇인지를 검토한 후, 이를 얼마나 직관적인 방식으로 유료 멤버십에 적용하여 소비자에게 제공할지 고민할 필요가 있다.

한편 5G와 AI로 대표되는 4차 산업혁명 시대에는 소비자의 소비 경험이 단일 서비스를 개별적, 분절적으로 이용하던 것에서 나아가 초연결 네트워크를 기반으로 쇼핑부터 교육, 의료, 금융, 이동수단(자동차) 등으로 확장되어 있다. 따라서 새로운 유료 멤버십 서비스는 이러한 소비 환경 전반을 얼마나 유기적으로 결합하여 소비자에게 제공할 수 있는지도 관건일 것이다. 해외 사례로 검토한 3개 기업은 미국, 중국, 일본 내에서 이커머스는 물론 IT 분야를 통틀어 손꼽히는 대기업으로 자체적으로 보유한 다양한 상품과 서비스를 멤버십 서비스를 통해 소비자에게 선제적으로 제공하고, 소비자가 선호할 만한 타사의 서비스도 적극적인 제휴를 통해 소비자에게 제공하며 소비 생활 전영역을 기업이 장악하고 있었다. 따라서 쇼핑 플랫폼에서 소비자 중심의 유료 멤버십을 개발할 때는 단일 기업 중심이 아닌 이종 기업 간의 합종연횡이 필수적일 것이다.

물론 가장 중요한 것은 소비자가 어떤 혜택을 유료 멤버십에서 얻기를 원하는지를 파악하는 것이다. 소비자 니즈를 파악하는 것은 빅데이터 분석을 통해 정교화할 수 있으며, 궁극적으로 유료 멤버십은 소비자 개개인에 따라 구성과 혜택이 모두 달라지는 형태로도 발전할 수 있을 것이다.

5. 결론

가입자 기반의 멤버십 서비스는 서비스를 이용하는 소비자의 충성도를 기반으로 운영되고, 해당 고객이 다시 서비스를 이용하도록 소비자를 lock-in 하는데 매우 효과적인 방법이다. 본 연구에서는 유료 멤버십을 중심으로 멤버십의 개념, 국내 유료 멤버십 현황을 살펴보았다. 그리고, 국내 쇼핑 플랫폼 기업이 유료 멤버십을 신규 개발하거나, 개선하고자 할 때 참고할 수 있도록 미국의 Amazon, 중국의 Alibaba, 일본의 Rakuten의 멤버십 서비스 사례를 집중 벤치마킹 분석하였다.

벤치마킹을 통해 알 수 있었던 3가지 멤버십의 공통점은 할인·적립과 같은 경제적 이익, 당일 배송 같은 편리한 경험, 제휴 혜택이나 멤버십 회원 전용의 이벤트를 진행하는 것 같은 차별적 대우였다. 따라서 국내 기업에서 새로운 유료 멤버십을 고려하는 경우, 소비자에게 확실한 경제적 혜택을 제공하는 동시에 편리하고 차별적인 쇼핑 환경을 제공하고, 소비자가 원하는 것이라면 해당 기업이 보유한 상품과 서비스가 아니더라도 이를 멤버십 서비스에 포함할 수 있도록 하는 개방적 태도를 언급하였다.

다만 소비자를 온전히 만족시키는 쇼핑 플랫폼 유료 멤버십이 만들어지기 위해서는 단기적으로는 기업의 수익성이 악화될 가능성이 존재한다. Amazon의 경우에도 프라임 서비스 자체에서는 수년간 손실이 있었으나, Amazon 기업 전체 차원에서 그 손실을 감당하며 더 좋은 멤버십 서비스를 만들기 위해 노력하였다. 따라서 지속 가능한 유료 멤버십 서비스를 만들어 내기 위해서는 일정 기간의 손실을 감당할 정도의 인내력을 가져야 한다는 점도 고려해야 할 것이다. 금방 만들어졌다가 사라지는 멤버십은 오히려 소비자에게 좋지 않은 인식을 만들어 줄 것이며 이는 궁극적으로 소비자의 충성도를 낮추는 결과로 작용할 것이다.

따라서 기업이 유료 멤버십을 준비할 때는 처음부터 완벽하지 않더라도 소비자에게 긍정적인 인식을 줄 수 있는 요소를 찾아내서 작고 빠르게 시작하고, 멤버십을 운영하면서 계속해서 좋은 것은 더하고, 좋지 않은 것은 과감히 혜택에서 제외할 수 있어야 한다. 특히 대기업은 일정 기간의 손실을 감당할 수 있겠으나, 작은 기업에서는 이를 감당하기 어렵기 때문에 작게 시작하며 운영의 유연성[32]을 갖는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

또 다른 유의할 점은 유료 멤버십이 제공하는 상품과 서비스의 범위가 확장되면 멤버십에서 수집되는 소비자의 정보도 더 다양하고 광범위해져서 불필요하게 많은

정보가 수집될 가능성이 높다는 점이다. 수집된 소비자 정보의 취급과 보관이 안전하지 않을 경우, 소비자의 정보가 유출되는 등의 프라이버시 침해 문제가 발생할 가능성이 있다. 프라이버시 염려가 높을수록 쇼핑몰의 유용성을 부정적으로 소비자들이 평가한다[33]. 따라서 기업은 성공적인 쇼핑 플랫폼의 유료 멤버십 개발 시 소비자 정보의 수집·취급·보관에 철저한 준비가 필요하다. 정부 등 공공 영역에서도 사전적으로 기업이 소비자 보호를 강화할 수 있도록 기업의 소비자 보호 업무를 지속적으로 평가할 수 있어야[34]. 소비자 역시 유료 멤버십에서 요구하는 소비자 정보의 범위가 과도한 것은 아닌지 꼼꼼하게 점검해 보는 습관을 가져야 한다.

본 연구는 쇼핑 플랫폼의 유료 멤버십 개발을 위하여 해외의 멤버십 사례를 살펴본 연구로, 기업의 멤버십을 학술적으로 연구했다는 점과 기업의 실무자가 바로 본 연구를 활용할 수 있다는 점에서 차별성을 갖는다. 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 멤버십 벤치마킹에 실제 멤버십을 기획하거나 운영해 본 실무자의 인터뷰 등이 없었다는 점에서 아쉬움을 갖는다.

이에 향후 연구에서는 기업 실무자 또는 유료 멤버십 전문가를 대상으로 한 실증분석이 필요할 것으로 보인다. 또한 소비자 조사를 통해 실제로 국내 소비자가 원하는 유료 멤버십의 구성 요소가 무엇인지를 탐색하고, 실제 유료 멤버십을 이용하는 소비자의 경험을 조사해 보는 후속 연구가 필요하다.

REFERENCES

[1] D. H. Lee. (2019). *Establishing Strategies ofStart-up through Platform Business Model Analysis. THE Journal of Socialscience 26(1)*, 206-228.

[2] Eun young, Kim. (2019). *Let's make a strong 'regular'...E-commerce introducing a paid membership system*. Chosunbiz. https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2019/07/03/2019070302133.html

[3] Dae hee, Kim. (2020). *Competition to capture 'loyal customers'... "Even if the paid membership system is not as effective asexpected"*. Mirae-biz. http://www.mirae-biz.com/news/articleView.html?idxno=64064

[4] Market Research Bureau. (2017). *Operation status survey on membership point system of Telecommunication companies*. Korea Consumer Agency.

[5] Ju hyun, Oh. (2017). *Planning an integrated membership service in post office. Post Information 109 (Summer 2017)*, 123-138.

[6] Dowling, G. R., & Uncles, M.. (1997). *Do customer loyalty programs really work?. Sloan Management Review, 38(4)*, 71-82.

[7] Yeon su, Koo. (2014). *Consumer membership services study on evaluation model - Utilizing service design methodology -*. Graduate School of Convergence Design and Arts, Sungshin Women's University.

[8] Zuora. (2016). *Subscription economy is growing nine times faster than the S&P 500*. Zuora.com. https://www.zuora.com/press-release/subscription-economy-growing-nine-times-faster-sp-500

[9] Hye jung, Jo. *(2019). The status and implications of the subscription economy. Small & Medium Business Focus, (19-03)*, 1-13.

[10] Si eun, Yu., Hye in, Noh., Ah rem, Suh. (2019). *Subscription commerce. Excellence Marketing for Customer, 53(4)*, 57-63.

[11] Wen, Z., & Lin, L. (2017). *Membership free shipping programs: Effect on competition and optimality of member fees. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3935-3939. DOI: 10.24251/HICSS.2017.475

[12] Ashley, C., Gillespie, E. A., & Noble, S. M.(2016). *The effect of loyalty program fees on program perceptions and engagement. Journal of Business Research, 69(2)*, 964-973. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.09.001

[13] Yu ran, Wu. (2019). *A comparative study on the buyer's propensity and loyalty by e-commerce paid membership : using text mining*. Graduate school of information, Yonsei University.

[14] NEWMA. (2019). *E-commerce paid membership that makes online shoppers "holic"*. Newma wide news. http://www.newma.or.kr/board/referenceRoom/issue/view.do?bdUid=284

[15] Han na, Lee. (2019). *Lotte also joined the competition. Intensifying e-commerce paid membership competition*. MK Mail business newspaper. https://www.mk.co.kr/news/business/view/2019/07/476400/

[16] Ji myoung, Han. (2020). *[Crisis to opportunity] Profit for 15 consecutive year...What is eBay Korea's secret?*. Biz Newdaily. http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2020/06/04/2020060400092.html

[17] Hyun jong, Yoon. (2019). *Smile club, e-bay korea`s pay membership has been 3 years since its launch. What are the pros and cons?*. E news today. https://www.enewstoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=1336916

[18] Ha kyoung, Mang. (2020). *"Isn't it original free?"*

Effectiveness of naver membership of 4,900 won per month. hankookilbo. https://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=105&oid=469&aid=0000501109

[19] GeekWire. (2017). *Average spending of amazon prime and non-Prime members 2015-2017*. GeekWire.

[20] AMAZON. (2020). *About Amazon Prime*. Amazon help& customer service website. https://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html/ref=help_search_1-1?ie=UTF8&nodeId=201910360&qid=1602598488&sr=1-1

[21] Tao Yuan. (2017). *Taobao 88 members officially released! Have the opportunity to be invited to become an apass member*. Tech Web. http://m.techweb.com.cn/article/2017-07-31/2566335.shtml

[22] Yiling, Pan. (2017). *Apass: What luxury brands need to know about china's top online shoppers*. Jing daily. https://jingdaily.com/apass-luxury-brands-online-shoppers

[23] Marketplace Pulse. (2020). *Alibaba active buyers 2013 - 2019*. Marketplace pulse. https://www.marketplacepulse.com/stats/alibaba/alibaba-active-buyers-25

[24] Christine, Chou. (2018). *Alibaba revs up loyalty program in new retail drive*. Alizila. https://www.alizila.com/alibaba-revs-up-loyalty-program

[25] Young Sun, Yoon. (2013). *The effects of online product reviews on online users' shopping process. Korean International Accounting Review, 52*, 139-156.

[26] Rakuten. (2020). *Rank benefits*. Rakuten point club website. https://point.rakuten.co.jp/guidance/rank/?l-id=point_nav_rank

[27] Rakuten. (2020). *Rakuten 2019 earnings release*. Rakuten homepage. https://global.rakuten.com/corp/investors/documents/results/2019.html

[28] Dentsu. (2016). *Japan's e-commerce market: fast delivery, low-cost, long tail goods have become the norm*. Web dentsu-ho. https://www.dentsu.co.jp/en/news/ideas/e_commerce.html

[29] Mun-ik Jang, Jae-hun Jeong & Myeong-gil Choi. (2016). *Study on the Cost Savings and Maximize Marketing Effect to Efficiency of Enterprise Messaging Service. Journal of Digital Convergence, 14(10)*, 311-317.

[30] Jin hyoung, Cho. (2019). *Does amazon threaten google who is the strongest Internet search market?*. Joong-ang ilbo. https://news.joins.com/article/23435409

[31] Hyun-Woo Kim, Seung-In Kim. (2020). *A study on user experience satisfaction factors of subscription service. Journal of Digital Convergence, 18(9)*, 331-336.

[32] Myung-Seong Yim. (2014). *Defeat your giant: strategies for merchants. Journal of Digital Convergence, 12(1)*, 99-104.

[33] Mi-Hyang Shin. (2014) *Influences information privacy concerns and personal innovation of smartphone-based shopping mall on usefulness, ease-of-use and satisfaction. Journal of Digital Convergence,12(8)*, 197-209.

[34] Kyoung jin, Choi. (2019, October). User protection in the 5G era. *Seminar on Consumer Protection in the 5G Era*. Korea Communications Commission.

남 지 연(Ji-yeon Nam) 정회원

· 2005년 2월 : 서울대학교 소비자아동학부(학사)
· 2007년 2월 : 서울대학교 소비자학과(석사)
· 2009년 9월 ~ 현재 : 서울대학교 소비자학과(박사수료)
· 2018년 9월 ~ 현재 : SK텔레콤 매니저
· 관심분야 : ICT 환경의 소비자 프라이버시, 온라인 유통 환경에서의 소비자 행동, 마케팅
· E-Mail : geninam1@snu.ac.kr

나 종 연(Jong-Youn Rha) 정회원

· 1996년 2월 : 서울대학교 소비자아동학부(학사)
· 1998년 2월 : 서울대학교 소비자학과(석사)
· 2002년 5월 : The Ohio State University, Dept. of Consumer and Textile Science(박사)
· 2002년 7월 ~ 2003년 8월 : University of Delaware, Dept. of Consumer Science, 조교수
· 2004년 8월 ~ 현재 : 서울대학교 소비자학과 교수
· 관심분야 : ICT 소비자정책, 빅데이터 활용과 소비자프라이버시 보호의 조화, ICT 환경의 변화와 소비자후생
· E-Mail : jrha@snu.ac.kr