

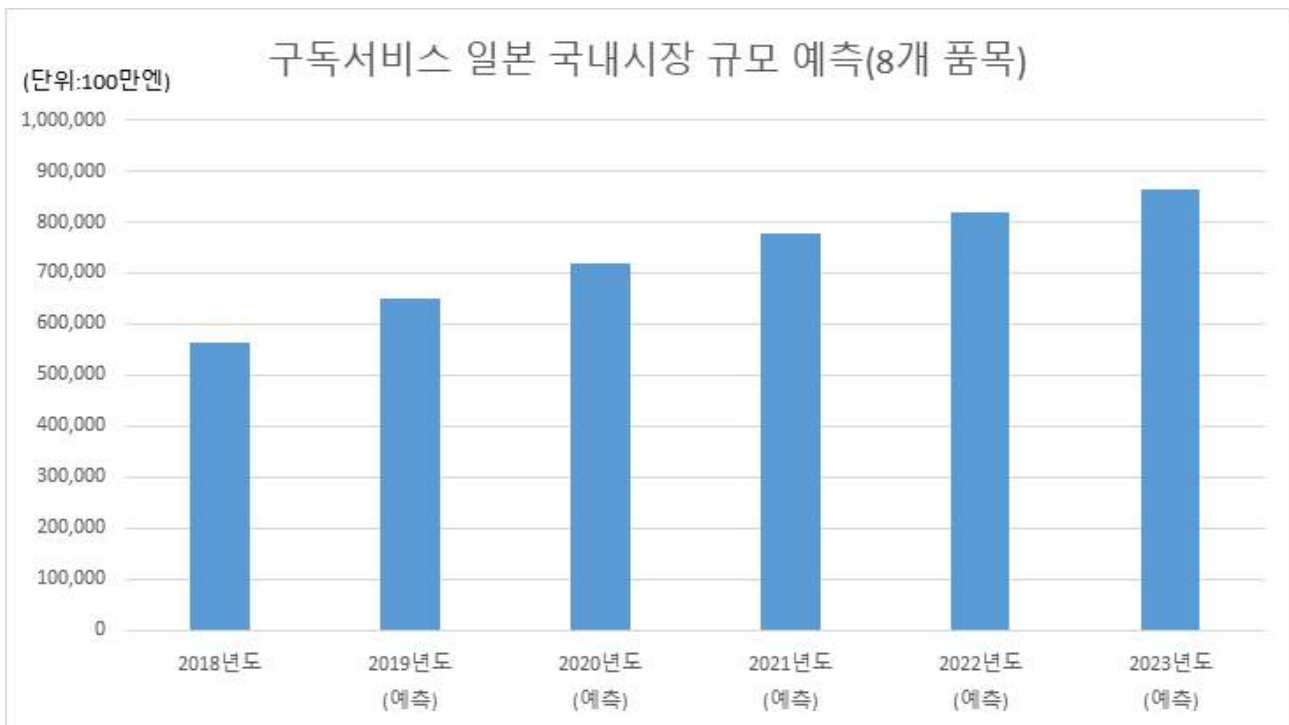
일본에서 확산되고 있는 새로운 트렌드 - 구독경제(subscription economy)

한국무역협회 도쿄지부
인턴 강나현

※본 자료는 최근 신문기사, 잡지기사 등을 요약 정리한 것임

1. 개요

즐비하게 늘어진 CD 케이스, 구석에 쌓인 잡지 등 이전에는 보기 흔했던 광경이었으나 요즘 들어서는 보기 드문 광경이 되었다. 바로 월 일정 금액만 내면 음악과 잡지 등을 언제나 내가 원하는 때에 좋아하는 만큼 무제한으로 즐길 수 있는 월 정액제 구독 서비스(subscription service)의 보급 때문이다.



주1) 소비자 지출액 베이스

(주2) 시장규모는 ①패션계 정기택배 ②패션 서비스(①제외) ③식품계 정기택배 ④ 음식 서비스 ⑤생활관련 ⑥주거(쉐어하우스나 월세계열 임대주택은 대상외) ⑦교육(단, 통신교육은 대상외) ⑧오락(월정액으로 이용할 수 있는 음악과 영상 서비스) 8개 시장 합산치

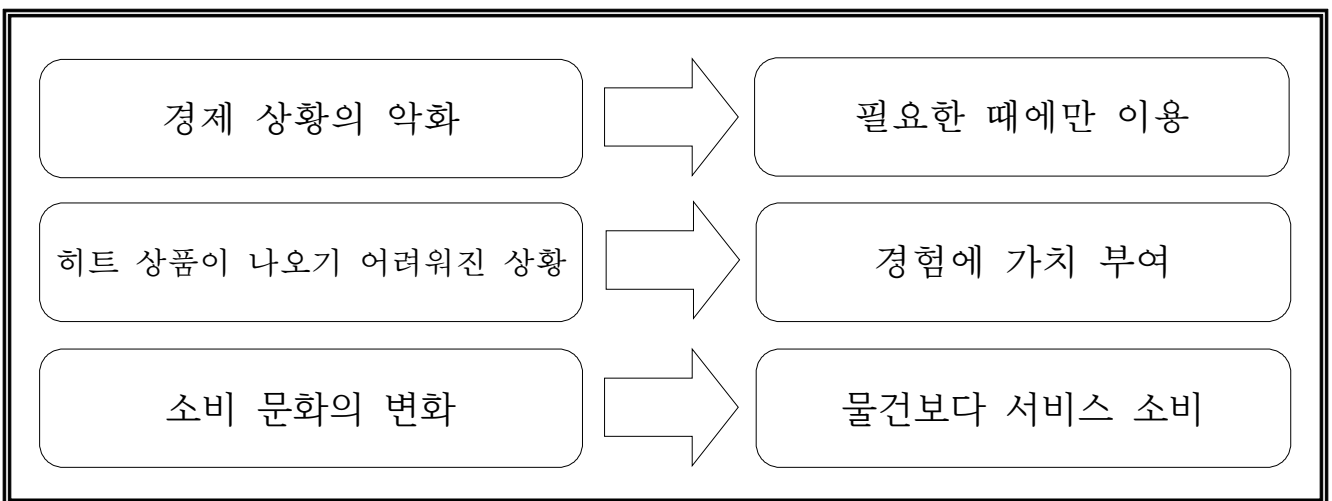
(주3) 2019년 이후는 예측치

자료 : 야노경제연구소

이런 구독 서비스는 전 세계적인 트렌드로 급부상하고 있는 새로운 경제 모델이 되고 있다. 요즈음에는 음악이나 잡지, 영상에만 국한 되는 것이 아닌 자동차, 가구, 미용 서비스 등 다양한 분야로의 진출이 이루어지고 있다. 특히 일본의 구독 시장은 그 규모와 종류가 점점 다양해지고 있으며, 일본 야노 경제 연구소에 따르면 일본의 2018년 구독 서비스 국내 시장 규모는 약 5,627억 엔대로 2023년에는 그 규모가 8,623억 엔까지 확대 될 것이라고 전망하고 있다.

2. 일본의 구독서비스 확산 배경

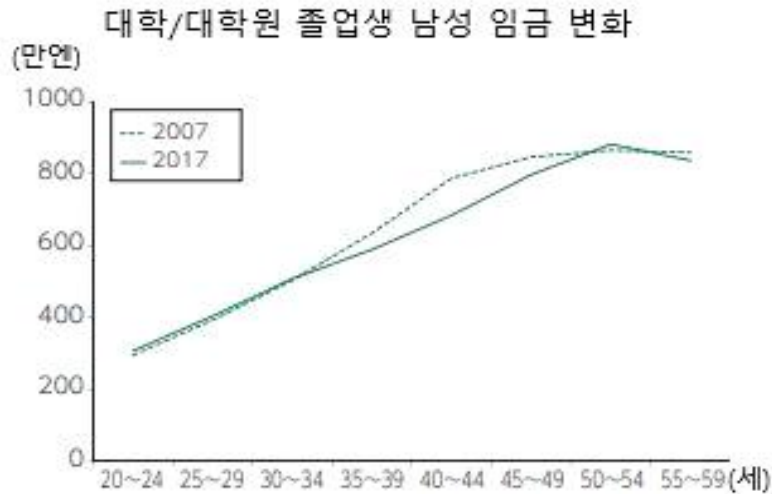
일본의 구독시장은 왜 이렇게 확산되는 것일까? 구독서비스의 핵심은 소비자가 소유권을 갖지 않고 이용할 수 있는 권리만을 갖는다는 것이다. 일본인들은 어째서 소유하기보다는 이용하는 것을 택한 것일까?



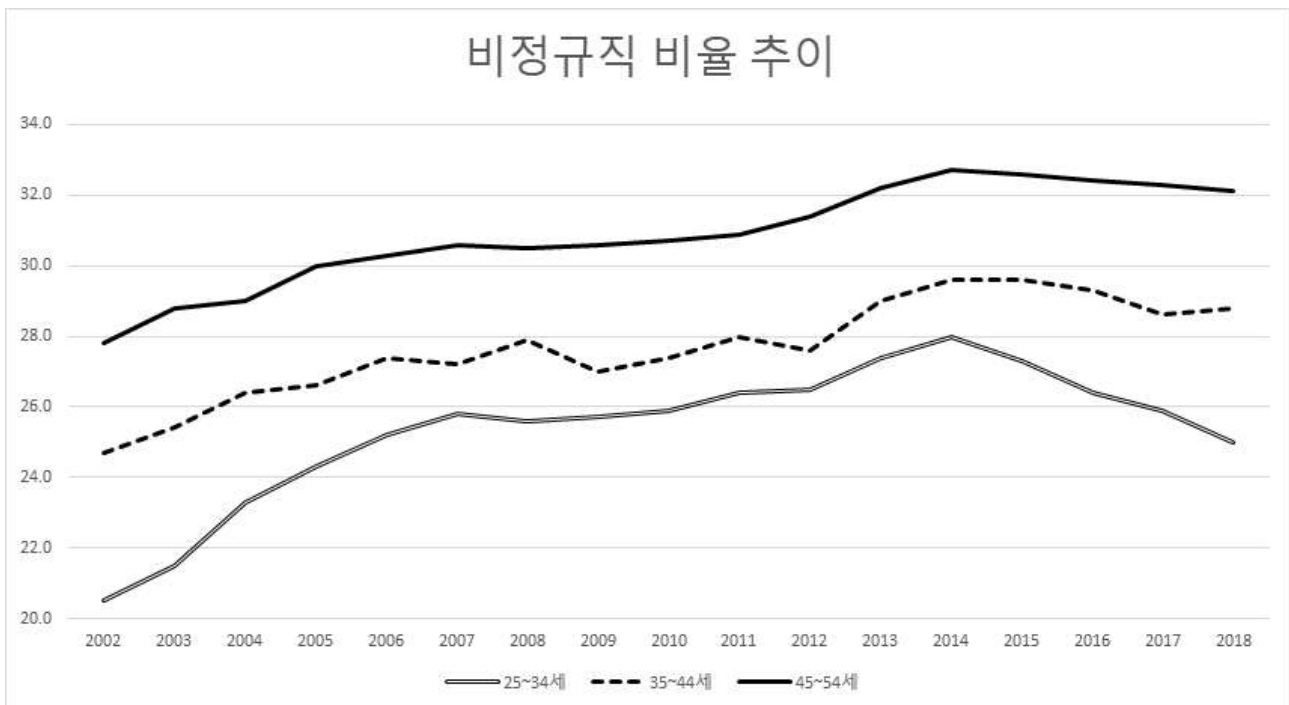
1) 경제 상황의 악화

일본 경제 버블기에는 비싼 값을 내고 명품이나 고급 브랜드의 물건을 소유하는 것이 자신의 사회적 위치를 대변해준 만큼 물건에 대한 소유욕도 높았다. 그러나 그 이후 버블 붕괴에 따라 경기 침체가 계속되어 비정규직이 증가하고, 정규직 급여가 감소하여 그에 따라 젊은 층들의 소비 환경이 크게 변했다. 뿐만 아니라 최근에는 저출산 고령화에 따른 사회보장 불안에 따라 더욱더 힘든 상황이 계속되고 있다. 따라서 필요한 물건이 아니면 소비하지 않게 되고, 소유하기 보다는 필요한 때에만 이용하고 싶다는 소비자가 늘게 되었다.

또한 저출산 고령화의 진전으로 많은 업종에서 시장 성장률이 둔화되고 있어, 신규 수요와 판로 개척이 주요과제로 부상하고 있다.



자료 : 후생노동성



자료 : 총무성 '노동력조사'

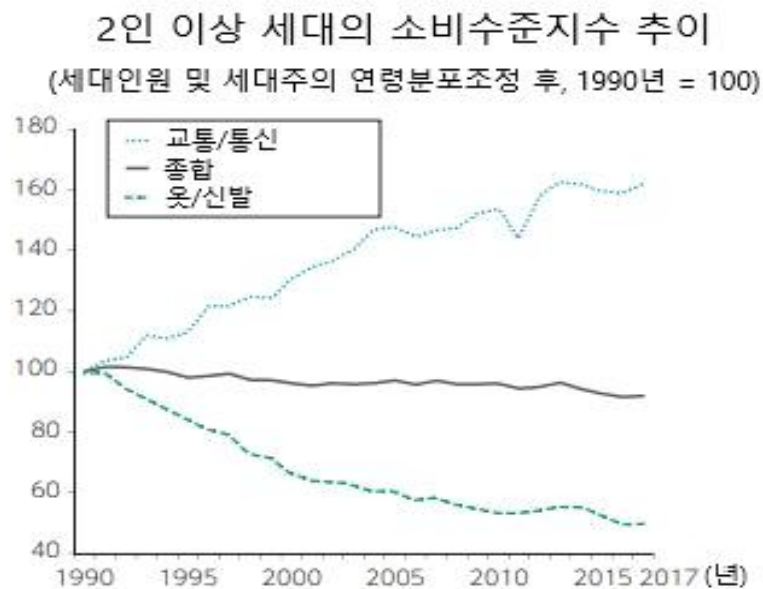
2) 히트 상품이 나오기 어려워진 상황

전후 부흥기 시절 일본은 흑백 TV, 세탁기, 냉장고가 '3가지 보물'이라 불리었고, 고도 성장기에는 컬러 TV, 냉각기, 자동차가 '신 3가지 보물'이라 불리어 사람들의 구매욕을 자극했다. 그러나 현 상황에서는 대부분의 가정이 이러한 상품들을 이미 보유하고 있기 때문에 이런 물건을 가지는 건 과거만큼 더 이

상 특별한 일이 아니게 되었다. 대신 ‘최소성의 법칙’이 물건이 아닌 경험에 적용되어 물건을 소유하기보다는 이용하는 경험의 측면에 더 큰 가치를 두게 되었다.

3) 소비 문화의 변화

IT/통신의 발달 등으로 인해 소비의 대상이 달라졌다는 점도 기인한다. 요즘은 소비의 대상이 물건에서 서비스로 옮겨지는 추세이다. 스마트폰의 보급으로 SNS, 게임, 어플 등 소비의 대상이 디지털 콘텐츠로 많이 이전되었다. 뿐만 아니라 전시나 뮤직 페스티벌 티켓 등의 문화생활에 대한 수요가 점점 늘어나고 있다. 이처럼 우리는 물건을 사지 않아도 얼마든지 즐길 수 있는 소비생활을 할 수 있게 되었다.



자료 : 총무성 '가계조사'

3. 구독 서비스의 장단점

구독 서비스는 분명 장점도 많지만 단점도 존재한다. 사업자 측과 소비자 측에서 각각 장단점을 분석해 보았다.

1) 사업자 측의 장단점

사업자 측에서는 일정기간이 경과함에 따라 고정적으로 얻는 수입이 있어 안정적인 경영을 할 수 있다는 것이 최대의 메리트로 꼽힌다. 또한, 구독하는 고객의 이용 패턴, 선호도 등의 정보를 얻음으로써 지속적인 서비스의 향상이 이루어져 소비자의 만족도를 높여 새로운 분야로의 비즈니스 확장이나 장기 고객의 유치가 가능해진다.

그러나 소비자가 구독 서비스를 이용하기 시작하면 서비스 내에서 이용할 수 있는 모든 점을 최대한 이용하려고 들 것이다. 따라서 소비자의 이용에 비례하여 비용도 같이 증가하는 구조를 가진 업종들은 구독 서비스를 제공하는 것이 어려울 수 있다. 일례로, 미국의 스타트업 무비패스는 매월 9.95달러를 내면 영화관에 가서 매일 영화 1편씩 볼 수 있는 서비스를 제공했는데, 이 가격정책을 시행한지 1년도 되지 않은 시점에서 파산하고 말았다. 고객들에게 진입장벽 가격을 낮추어 300만 명의 회원을 보유하였으나, 사실상 한 달에 영화 1편 값으로 30편을 무료 관람 할 수 있기 때문에 이용자의 공짜구매에 따른 비용을 전적으로 자신이 떠안아야했다. 어벤저스 : 인피니트 워 개봉당시엔 무려 115만장의 티켓 값을 지불해야 했다.

2) 소비자 측의 장단점

소비자가 구독 서비스를 이용하면서 누릴 수 있는 가장 큰 장점은 초기비용을 최소화하면서 최신 제품을 사용할 수 있다는 점이다. 특히 가전이나 가구, 자동차 등은 초기에 고액의 비용이 들어가는데, 정액제라면 부담 없이 사용을 시작할 수 있다. 또한 서비스를 무제한으로 사용해도 그 이상의 추가 비용이 들지 않기 때문에 안정적으로 생활비를 관리할 수 있다. 또한, 초기에 일정한 조건이 없다면 해약도 언제든지 할 수 있기 때문에 소비자는 처분에 대한 스트레스를 느끼지 않아도 된다.

다만, 이러한 구독 서비스의 이용기간이 길어질수록 직접 사는 것보다 비용이 높아지는 경우가 있고, 제공하는 사업자 측의 사정에 따라 서비스의 내용변경, 이용 서비스의 축소, 제공 중지 등이 행해질 위험이 있으며, 계약 변경 시 가격이 오를 위험이 존재한다. 게다가, 소비자가 하지 않을 수도 있던 지출을 하계끔 유도하는 측면도 존재한다. 요컨대 미용서비스 같은 경우 굳이 서비스를 받지 않아도 되는데 돈을 이미 지불했기 때문에 억지로 이용하게 되는 상황이 빚어지기도 한다. 쓴 만큼 내는 것이 아니라 낸 만큼 쓰는 상황이 되는 것이다. 게다가

여러 서비스를 구독하다보면 해지하는 것을 종종 잊어 사용하지도 않은 서비스에 대해 돈을 지불해야하는 경우가 생겨나기도 한다.

	사업자	소비자
장점	<ul style="list-style-type: none"> ● 고정적 수입 확보 가능 ● 고객 정보 파악으로 서비스 향상 가능 ● 비즈니스 확장 및 장기고객 유치 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> ● 초기 비용 최소화 ● 고정 지출액으로 생활비 관리 가능 ● 원할 시 수시 해약 가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객이 늘어남에 따라 비용 증가 위험 ● 가격 설정 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> ● 이용 기간 길어질수록 비용 부담 증가 ● 하지 않을 수도 있었던 지출 우려 ● 이용 불 필요시 서비스 해약 잊어버릴 위험

4. 일본 국내 업종별 구독 서비스 사례

실제로 일본에서 행해지고 있는 구독 서비스의 종류에는 어떤 것들이 있을까? 음악 어플을 비롯한 소프트웨어, 자동차, 음식점, 의복, 가구 등 크게 5가지의 종류를 알아보자.

1) 음악 어플, 동영상 등 소프트웨어 구독 서비스

구독 서비스의 가장 대표적인 분야로 구독을 하면 모든 콘텐츠를 직접 구매하는 것보다 적은 금액으로 다양한 콘텐츠를 즐길 수 있다.

대표적인 콘텐츠 시장의 선두로는 넷플릭스가 있는데, 일본에서도 넷플릭스 이용자가 약 150만 명이 넘는다. 넷플릭스는 월 5달러만 지불하면 영상 콘텐츠들을 무제한으로 감상할 수 있는 어플이다. 넷플릭스의 가장 큰 성공이유 중 한 가지는 독점 콘텐츠를 보유하고 있다는 점이다. 특정 콘텐츠 제작자와 계약해 넷플릭스에서만 볼 수 있는 익스클루시브 콘텐츠와 넷플릭스가 직접 콘텐츠 제작자가 되어 만들어지는 오리지널 콘텐츠가 그 예이다. 넷플릭스는 독점 콘텐츠를 확보하기 위해 2017년에는 60억 달러를, 작년에는 80억 달러를 투자할 계획

이다.

일본의 음악 어플리케이션의 선두로는 스포티파이가 있는데, 스포티파이는 일본뿐만 아니라 세계 최대의 음악 구독 서비스로 약 7000만 명 이상의 가입자가 이용 중이다. 스포티파이는 다른 음악 서비스와는 달리 모든 음악을 PC에서 무료로 구독할 수 있다. 그러나 모바일로 음악을 듣고자할 때는 유료 구독 회원으로 등록을 해야 한다. 이렇게 무료 구독 서비스로 사용자를 끌어들인 후 유료 가입을 끼워 파는 전략을 통해 세계 음악 어플 1위에 오를 수 있었다.

2) 자동차

저출산 고령화와 젊은 세대의 수입 감소에 따라 장래에 차 소유자 수가 줄어들 것이 예상되는 가운데 자동차 시장을 활성화하는 수단으로서 일본은 자동차 분야에도 구독서비스를 도입했다. 실제로 일본의 작년 신차 판매대수는 피크였던 1990년의 70%에 가까운 약 530만대에 불과했다.

자동차 구독 서비스의 대표적인 상품으로는 토요타의 ‘KINTO’가 있다. 매월 19만 4400엔으로 고급차 렉서스를 반년 마다 신차로 바꾸어 타며 3년간 총 6대의 차를 탈 수 있다.

자동차 구독 서비스를 이용한 경우와 실제로 신차를 사고 중고차로 팔 경우 어떠한 경우가 더 이득일까? 실제로 킨토 프로그램을 이용하여 프리우스 차종을 선택했을 시 3년간 부담액은 약 166만 엔이고 신차로 프리우스를 구매하여 300만 엔을 지불하고 3년 후에 중고차로서 반값에 팔면 150만 엔을 부담하게 된다. 여기에 차량 가격 이외의 여러 가지 비용을 합하면 총 비용은 킨토 프로그램을 이용한 가격과 거의 같아진다. 다만, 킨토는 월마다 부담액을 평준화할 수 있기 때문에 급한 지출은 신경 쓰지 않아도 된다는 점이 장점이다.

토요타 측은 ‘구매수요가 없는 젊은이들을 인터넷을 경유하여 새로운 소비의 창출을 일으키고 싶다’는 뜻을 밝혔다. 즉 구독 서비스를 통해 새로운 수요를 발굴을 목표로 한다는 뜻이다. 게다가 구독 서비스를 통해 신차를 3년 주기로 바꾸어 타는 흐름이 정착되면 발전하는 자동차의 기술 어필이 쉬워지고 자동차뿐만 아니라 자동차 유지, 보험 비용 등의 비즈니스 확대 가능성 또한 늘어난다. 또한 킨토의 이용객은 한 번 갔던 판매점을 지속적으로 방문하기 때문에 판매점의 수입이 안정화되는 효과도 있다.

그러나 도심에 사는 소비자에게는 연료비까지 포함하면 달마다 나가는 요금의 부담이 결코 가볍지 않기 때문에 정착화 될지는 아직 미지수이다. 킨토 상품 자체도 부유층을 겨냥한 서비스이다.

3) 음식점

도쿄의 한 우동집은 매월 1만 2000엔(한화 약 12만 5천원)을 내면 제휴 맺은 점포 120군데에서 540엔(한화 약 5600원) 우동을 점심식사로 해결할 수 있는 서비스를 제공하고 있다. 이용객들은 점심을 어디서 먹을지 고민하는 번거로움이 없어졌다고 얘기한다. 또한 매일 같은 메뉴만을 먹는 것이 아닌 야채 튀김의 토핑이나 회원 할인이 있는 돈가스 덮밥 등 다른 메뉴가 준비되어 있어 선택의 폭도 제한되어 있지 않다. 가게 입장에서는 메뉴외의 다른 서브 메뉴를 제공함으로써 이익을 창출한다. 즉, 낮은 가격으로 가게의 진입장벽을 낮춘 후 다른 메뉴를 통해 이익을 취하는 것이다. 뿐만 아니라 운영자는 내점객의 수를 예상할 수 있어 재료 손실을 방지하여 운영 효율이 오른다는 장점을 꼽기도 했다.

같은 원리로 매월 3000엔으로 평일 정해진 시간에 커피를 마실 수 있는 서비스를 제공하는 카페도 있다. 월 정액제로 커피를 마시는 고객들을 유치하고 그 외에 디저트 류를 제공함으로써 이익을 취하는 구조이다.

4) 의복/미용

의복 서비스는 구독 서비스를 제공하는 상품 중에서 실적이 그리 좋지 않은 부문이다. 음악이나 동영상과 같은 디지털 분야와는 다르게 의류 같은 경우 재고 관리가 짐이 될 수 있기 때문이다. 상품의 종류를 다양화하고 소비자의 편리성을 높일수록 운영비용과 업무량도 같이 늘어나게 된다. 신사복 전문회사 AOKI는 2018년 4월에 비즈니스 정장 렌탈 서비스를 시작했지만 시스템 구축 및 서비스 운영비용이 늘어나 반년 만에 사업을 종료했다. 의류 렌탈 회사 중 가장 성공했다고 평가받는 메차카리는 SPA 생산 모델을 채용하여 옷의 매입 원가를 낮게 측정하고 중고품을 빌려주는 다른 회사와는 달리 신품을 빌려주는 등의 차별성을 꾀했다. 그러나 회사의 매출 90% 이상은 구독 서비스가 아닌 실제 매장에서 나온 것이다. 메차카리는 고객이 한 번 입었던 옷을 중고시장에 약 50%의 가격으로 판매중이다. 구독 서비스를 통해 브랜드 가치를 고객에게 전달하고 실제 매장에서 상품 구입으로 연결되어야 이윤 창출이 가능한 구조인 것이다.

미용 분야에서도 구독 서비스를 이용할 수 있다. 월 1만 6천 엔으로 제후 살롱 어디서나 샴푸 서비스를 받을 수 있는 구독 서비스가 존재한다. 이용자는 주로 30 ~ 40대 여성 직장인으로 이용 고객들은 주 2 ~ 3회 미용실을 방문한다. 머리를 감는 것이 귀찮거나 점심시간의 휴식, 만남이나 모임이 있기 전 주로 이용하게 된다. 서비스와는 별도로 컷트와 염색을 요구하는 고객도 적지 않아 최근 몇 년 사이에 주춤하고 있는 미용 시장에 새로운 활기를 불어넣을 조짐이다.

5) 가구

비교적 가격이 높아 한 번에 덜컥 구매하기 어려운 가구 분야에서도 구독 서비스가 활황이다.

그 예로 고성능 매트리스가 있다. 고성능 매트리스 같은 경우 한 번 제조하는데에 많은 노력과 시간이 소요되기 때문에 가격이 높게 책정된다. 이럴 경우 소비자들은 고성능 매트리스를 처음부터 접할 기회를 잃게 된다. 설령 비싼 가격을 주고 매트리스를 구매했다고 하더라도 매트리스의 교체주기가 길기 때문에 계속하여 새로운 수요를 창출하는 것은 어렵다. 따라서 월 3780엔(한화 약 4만원)으로 15만 엔(한화 약 155만원)의 고성능 매트리스를 사용할 수 있는 구독 서비스가 등장했다. 구독 이용자는 매트리스의 이용 뿐만 아니라 4년에 한 번 신제품과 무료 교환, 수면에 대한 조언 등 부가가치 서비스도 제공받을 수 있다.

5. 구독 서비스의 전략 및 전망

1) 전략

구독 서비스가 성공하기 위해서는 차별화된 서비스, 적절한 요금의 책정, 비즈니스모델의 지속적인 확장이 필요하다.

구독 서비스의 약점은 차별화가 힘들다는 것이다. 특히 디지털 콘텐츠의 경우, 구독 서비스를 제공하는 업체들이 콘텐츠를 직접 생산하는 것이 아니라 유통자의 역할을 맡을 뿐이고, 생산하는 업체는 따로 있다. 따라서 콘텐츠 생산자들은 하나의 콘텐츠로 최대한의 이익을 거두기 위해 여러 구독 서비스에 자신의 콘텐츠를 제공하게 된다. 소비자들은 어떤 유통처를 구독하는지에 상관없이 제공 받는 서비스가 같아지기 때문에 유통처의 차별화된 전략에 이끌리게 된다. 예를 들면 넷플릭스는 다른 구독 서비스에서는 찾을 수 없는 콘텐츠를 제공해 사용자들을 끌어들이는 비즈니스 방식을 사용하고 있다.

또 하나의 차별화로 가격경쟁력 확보가 있겠다. 앞에서 본 많은 사례들처럼 우선 고객을 유치하기 위해 진입장벽의 가격을 낮추고 그 외에 부수적인 서비스나 물품을 ‘끼워 파는’ 전략이 잘 통할 수 있겠다. 하지만 이러한 진입장벽의 가격을 필요 이상으로 낮추어 버리면 적자를 피하기가 어려워진다. 구독 서비스는 여러 가지의 콘텐츠를 확보해야하는 특성상 콘텐츠 수급에 많은 비용이 필요하다. 콘텐츠 업종뿐만 아니라 일단 소비자가 가입을 하면 정해진 횟수 내지 무제한 이용할 수 있다는 구독 시장의 특성에 주의해야한다. 또한 구독료를 인하는 것은 쉬워도 이미 가입한 고객들을 대상으로 구독료를 올리는 것은 구독자들의 반발 탓에 어렵다. 따라서 구독 시장에서는 정밀한 가격 측정이 필수불가결하다.

또한 사업자는 소비자가 지불하는 돈을 효율적으로 사용하고 우수한 서비스를 계속해서 제공해야한다. 변화하는 소비자의 요구에 대응해야 고객과의 깊고 깊은 관계를 구축할 수 있다. 수익을 올리면서 추가적인 서비스 제공과 정보 활용으로 부가가치를 창출하기 위해서는 구독 서비스를 단순한 요금 지불 방법의 변경에 그치는 것이 아니라 장기간에 걸쳐 고객을 만족시킬 수 있는 제품과 서비스를 만들어내야 한다. 큰 메리트를 못 느끼는 고객은 이탈할 수밖에 없기 때문에 고객을 매어놓게 하는 지속적인 혁신이 필요하다.

2) 전망

구독 서비스의 확산은 밀레니얼 세대(1980년대 초반 ~ 2000년대 초반에 태어난 세대)의 소비 형태 변화가 가장 큰 영향을 끼쳤다. 밀레니얼 세대는 좋은 주택이나 차량, 직업을 소유하는 것보다 경험을 통해 얻은 행복한 기억들이 삶을 더 풍요롭고 의미 있게 만든다고 생각한다. 또한 이들은 투자 대비 얻을 수 있는 심리적 만족도를 중요시하기 때문에 서비스의 가격도 이들에게 중요한 요소이다. 그렇기에 적은 가격으로 여러 가지를 경험해볼 수 있는 구독 서비스가 인기를 끌고 있다고 볼 수 있겠다.

밀레니얼 세대는 전 세계적으로 인구의 약 1/4를 차지하며 20년 내에 최대 소비 파워 그룹으로 부상할 것이라 전망되고 있다. 이처럼 밀레니얼 세대의 비중이 높아지고 구매력이 증가하면서 '경험 경제' 내지 '구독 경제'는 앞으로 더욱 활발해질 것이라 전망된다.

기업들은 이러한 수요에 반응하여 경험 마케팅을 내세워 변화하는 소비 트렌드에 대응해야 할 것이다.

[참고자료]

<https://www.yna.co.kr/view/AKR20170414170400017>

<https://www.mobiinside.com/kr/2016/02/05/japan-music-streaming/>

<http://www.sankeibiz.jp/business/news/190418/bsa1904180655001-n4.htm>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190401NKE0300\NKE\3623b5f9&transitionId=21499575d3ec3fdbf3633e35fd2788fd8aa7f&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190404NKM0267\NKM\145d137e&transitionId=21499575d3ec3fdbf3633e35fd2788fd8aa7f&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190326NKM0132\NKM\935dac29&transitionId=21499575d3ec3fdbf3633e35fd2788fd8aa7f&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190322NRS0017\NRS\771ec92e&transitionId=21499575d3ec3fdbf3633e35fd2788fd8aa7f&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIKNWSRSP507252_09042019\NKR\80f9e584&transitionId=21499575d3ec3fdbf3633e35fd2788fd8aa7f&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190318NSS0063\NSS\6b057c65&transitionId=2149925e47947a23bd5bb666eee42916e10a&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190318NRS0126\NRS\15241eff&transitionId=2149925e47947a23bd5bb666eee42916e10a&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190301NRS0144\NRS\57ebe331&transitionId=2149925e47947a23bd5bb66eee42916e10a&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190215NRS0012\NRS\67c4a6&transitionId=2149925e47947a23bd5bb66eee42916e10a&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIKNWSASDZ05HCS_05022019\NKR\765667bc&transitionId=214996704b36c10434ab4ff4845e6404ba9cd&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news

<https://valuesearch.nikkei.co.jp/popup?keyBody=NIRKDB20190128NKM0152\NKM\81decfdc&transitionId=214996704b36c10434ab4ff4845e6404ba9cd&tldTransitionId=&corpIndustryKbn=6&pathname=/searchlist/news>

<http://it.donga.com/27382/>

<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2018080119520224231>

<https://blog.cosmosfarm.com/archives/890/%EA%B5%AC%EB%8F%85%EA%B2%BD%EC%A0%9C-%ED%95%9C%EA%B5%AD%EA%B3%BC-%EA%B8%80%EB%A1%9C%EB%B2%8C-%EC%82%AC%EB%A1%80%EC%97%90%EC%84%9C-%EB%B0%B0%EC%9A%B4%EB%8B%A4/>

<https://blogs.adobe.com/digitaldialogue/customer-experience-ko/experience-marketing-for-millennials/>