



춤추는 듯한 오늘날의 관계 맺기

디지털 데이트가 장기적인 고객 충성도에 관해 무엇을 가르쳐 줄 수 있는가?

저자 Susan K. Hogan, Rod Sides, and Stacy Kemp
일러스트레이션 Jon Krause

오늘날 디지털 관계: 데이트는 결코 똑같지 않을 것이다

인간은 선천적으로 관계를 갈구하는 사회적 존재다.¹ 그 증거로서, 시대에 걸쳐 사람들은 계속해서 짝짓기를 해왔다. 관계는 또한 조직에도 중요하다. 기업 또한 고객과 지속가능한 장기적인 유대를 구축하기 위해 노력해왔다. 최근에는 디지털 기술이 상호작용의 본질을 재정의하며 가능한 대안의 범위를

확장하고 있다. 일부 사람들은 이런 디지털 격변에 대해 탄식하고 고전적인 대면 상호작용의 귀환을 열망하지만, 이들 디지털 진보는 크게 유익했고 가끔은 변혁적이기도 했다. 인터넷과 소셜 미디어 플랫폼은 멀리 떨어진 친구들과 및 가족들과 연결을 유지할 수 있게 해주었다. 또한 이들 플랫폼은 새로운 중요한 관계의 형성을 가능하게 한다.

예를 들어, 희귀질환과 싸우고 있는 개인들이 비슷한 처지의 타인들을 찾아서 연결을 이뤄, 매우 필요했던 지원 집단을 형성할 수 있게 해준다. 디지털적으로 형성된 이런 종류의 관계에 대해서는, 아무리 확고한 러다이트라도 이를 가능하게 해준 기술에 모자를 벗고 경의를 표할 것이다.

아마도 디지털이 가장 큰 영향을 미친 영역은 데이트일 것이다. 많은 연애 관계들이 이제 온라인에서 처음 시작되고 진전될 뿐만 아니라, 그런 관계들이 영속적인 지속가능한 동반자 관계로 발전되는 경우도 많다.² 이러한 디지털로 시작된 관계의 성공에 기반해, 데이트 시장의 많은 참여자들이 디지털 시류에 편승하고 있을 뿐만 아니라, 디지털과 “아날로그” (대면) 데이트 상호작용을 통합해 하나의 매끄러운 경험으로 만드는 전문가들로 진화하고 있다. 이렇게 데이트 활동을 매끄럽게 통합하는 것을 우리는 “관계의 춤”이라 부를 것이다. 아이러니하게도, 오늘날의 디지털 데이트 참여자들은 마케터들이 여전히 고전하고 있는 아날로그와 디지털 상호작용을 결합해 하나의 통합 경험으로 만드는 일을 통달했다.

마케터들이 이를 따라하려 노력함에 따라, 우리는 디지털-아날로그 데이트 시장과 그 과정의 행동학적 원칙을 면밀히 살펴보기로 결정했다. 본고는 이들 온라인 데이트의 원칙 및 행동학적 인사이트를 채택해 어떻게 고객과의 관계의 춤을 개선하고, 그 과정에서 더 높은 충성도를 확보할 수 있는지에 대한 제안을 마케터들에게 제시한다. 우리는 연구를 통해, 아마도 도구가 바뀌었을 수는 있지만 진정한 관계를 발전시키고 육성하기 위한 기본적인 행동은 본질적으로 변함이 없음을 발견했다. 비록 그 과정에 몇 가지 미묘한 점이 있긴 하지만.

당신 자신을 남들에게 선보여라: 노출, 노출, 노출

데이트족과 마케터 모두가 첫 번째 해야 할 일이 잠재적인 구혼자의 눈길을 사로잡는 것임은 변함없는 사실이다. 데이트의 영역에서, 과거 독신자들은 중매쟁이의 역할을 하는 가족이나 친구들에게 의존했으나, 이제는 중간자 역할을 해주는 제3자 데이트 서비스 사이트의 활용을 늘리고 있다. 그 결과, 데이트 참가자가 속한 사회적 집단의 범위가 과거만큼 중요하지 않게 됐다. 데이트족들은 이제 더 큰 그물을 활용할 수 있다. 이와 유사하게, 유통업체들 또한 기술을 사용해 도달범위를 지역시장을 넘어 확대해서 지리적 제약을 받지 않는 더 광범위한 고객들을 유혹할 수 있다.

새로운 미디어 채널을 통해, 기업은 이제 소비자들과 더 깊고 보다 개인적인 관계를 발전시킬 수 있는 기회를 가지게 됐다. 과거에는 기업들이 단지 대중시장 광고에만 의지해 소비자들 눈앞에 그들의 브랜드와 상품을 제시해서 *단지 노출효과*만으로 제품의 매력도를 높이려 했다.³ 하지만 이제 기업들은 소셜 미디어 사이트와 심지어 사이트의 하부 커뮤니티에서도 자신들의 존재감을 육성함으로써 소비자들과 보다 빈번하게 상호작용하고 그들을 더 잘 이해할 수 있게 되었다. 짝짓기 사이트들이 참여자들을 노출시켜주고 쌍방향 상호작용을 제공하는 것처럼, 인스타그램과 같은 소셜 미디어 사이트, 페이스북의 캔버스 광고(Canvas ads)와 같은 모바일 광고 사이트, 그리고 고객 포인트 종합 사이트들이 기업들에게 기존 및 잠재적인 고객들뿐 아니라 그들의 친구들 및 가족들과도 연결될 수 있는 기회를 제공한다.

오늘날의 소비자는 관계를 주도하는 것을 좋아하지만, 가르침 또한 가치 있게 여긴다

데이트족이 관계탐색 과정을 스스로 주도할 수 있는 능력을 갖춘 것처럼, 최근 딜로이트 연구 결과는 소비자들 또한 구매탐색 과정과 쇼핑 여정을 자율적으로 통제하길

원한다는 것을 시사한다.⁴ 이는 사람이 자신의 자유가 위협받다고 느낄 때 발생하는 부정적 동기부여 상태를 의미하는 심리적 반발(Psychological reactance)이라는 행동학적 개념과 일치한다.⁵

다행히도, 수많은 정보 종합 사이트 및 고객 피드백 사이트와 결합된 소셜 미디어 사이트의 상호작용적 속성이 소비자들이 자체적인 경로를 계획하고 자유와 자가통제에 대한 내면의 욕구를 충족시킬 수 있게 해주고 있다. 이런 욕구를 만족시키기 위해 마케터들은 데이트 서비스 사이트가 개별 데이트족들에게 검색권을 내준 것처럼 고객들에게 더 넓은 검색과 선택의 자유를 쇼핑 과정 중에 제공해야 한다.

소비자들은 자율성을 가치 있게 여기지만, 올바른 행동 방식을 파악하기 위해 다른 이들의 행동 또한 살펴본다. 이러한 인지적 성향은 *사회적 증거(Social proof)*⁶라는 개념으로 알려져 있다. 예를 들어, 사회적 증거는 다음과 같이 발생하는데, 소비자들끼리 가장 잘 팔리는 품목이 무엇인지 검색하거나 비슷한 구매 패턴을 가진 다른 사람들이 어떤 물건을 구매하는지 살펴보는 것이다. 사회적 증거의 힘을 이해한 요령 좋은 마케터는 가장 평판이 좋은 제품 혹은 가장 많이 구매되는 제품들을 강조해 보여줄 뿐 아니라 기존 고객들이 그들의 구매기, 브랜드 선호도, 제품 리뷰 등을 사이트에서 공유할 수 있는 기회를 제공한다. 이는 기존 고객 및 잠재적 고객들에게 그들의 선호가 동떨어진 것이 아님을 알려주는 증거와 확신을 제공하는 동시에, 잠재 소비자들의 제품 선택에 도움을 준다.

추가적으로, 사진이 점점 더 중요한 도구가 되어가고 있다. 여기서 또한, 마케터는 경험 많은 디지털 데이트족의 선례를 따르는 것이 현명한 것이다. 데이트족들은 다른 배경, 다른 친구들 혹은 사회적 집단과 함께 찍은 자신들의 사진을 데이트 서비스 사이트에 게시하곤 한다. 이런

사진은 잠재적인 데이트 상대에 대해 더 잘 알 수 있게 해주는 기회를 제공하고, 친숙한 배경 혹은 활동과 같은 공통된 기반을 파악할 수 있게 해 상대방이 자신의 생활양식이나 속한 환경에 얼마나 잘 맞을지를 짐작하게 해준다. 사진은 또한 친숙성 편향(Familiarity heuristic)으로 알려진 행동학적 현상을 활성화시킬 수 있다. 이는 사람들이 완전히 새로운 것 보다 친숙한 사람, 장소, 사물을 선호하는 경향을 일컫는 용어다.⁷ 이를 고려한 많은 브랜드들, 특히 생활용품 기업들이 목표 소비자 계층에 친숙할 가능성이 큰 배경 혹은 환경 그리고 목표 소비자들과 유사한 사람들에게 자사의 제품이 환영 받는 모습을 광고 등을 통해 보여주고 있다.

현재 및 잠재적 고객들이 흥미 있어할 다른 상품 및 서비스를 파악하는데 소셜 미디어를 이용해서, 현명한 마케터는 또한 공동 브랜드 홍보의 기회를 활용하고 있다. 자신의 제품을 다른 빈번히 구매되는 제품과 동시에 홍보하여, *후광 효과(Halo effect)*를 누릴 수 있다. 즉, 한 제품에 대한 긍정적인 느낌을 별도의 하지만 관계 있어 보이는 다른 제품으로 전이시키는 것이다.⁸

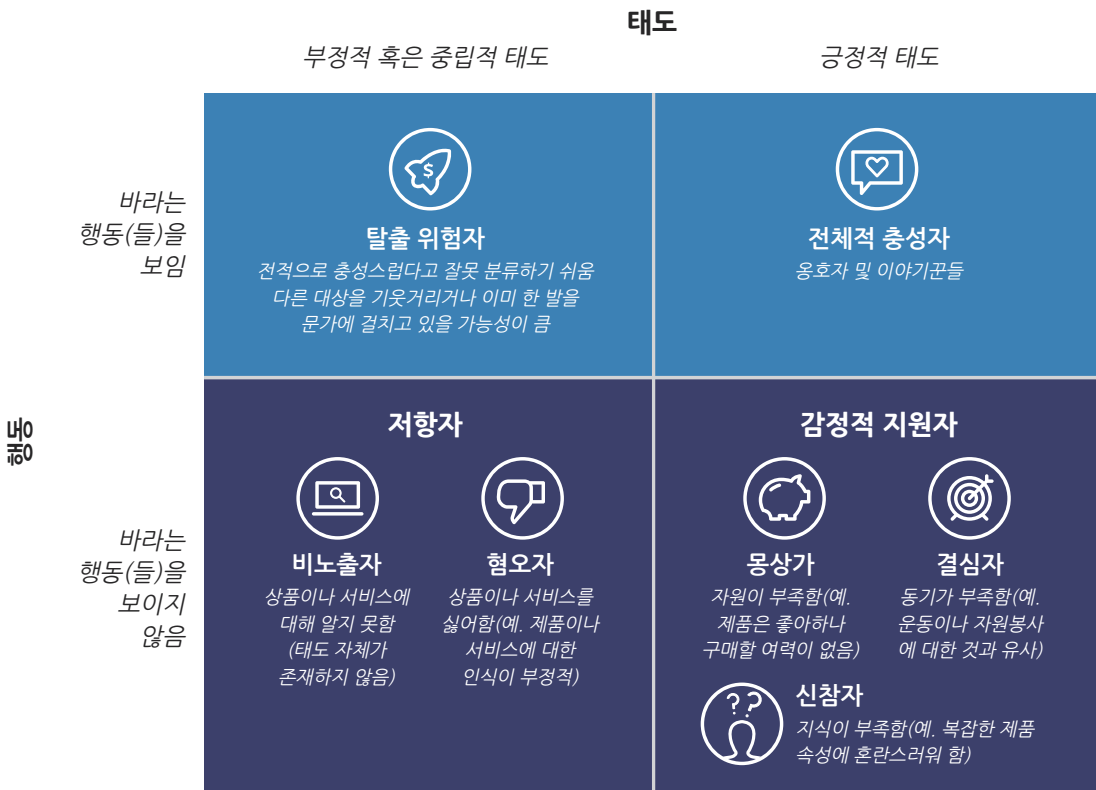
대안들의 바다를 살살이 살피기: 당신의 전장을 현명하게 선택하라

정세를 이해하는 것, 가용한 대안을 파악하는 것, 그런 후 어떤 대상을 목표로 설정할 지 결정하는 것은 잘못된 목표 설정으로 인한 시간 낭비를 피하는데 필수적이다. 여기서 파레토 법칙이 적용된다. 즉 사업 수익의 약 80%가 20%의 고객으로부터 창출된다.⁹ 따라서, 숙련된 데이트족처럼 마케터도 어떻게 대중을 주의 깊게 살펴 가장 가능성 높은 대안에 집중할 수 있는지를 배워야만 한다.

조직이 현재의 고객 환경을 더 잘 이해하도록 돕기 위해, 우리는 그림 1에 묘사된 프레임워크를 개발했다. 이 프레임워크는 고객의 현재 태도와 제품 및 서비스에 대한 행동을 기반으로 고객을 4가지 큰 범주로 구분한다. 행동과 태도라는 2가지 차원으로 고객에 대해 생각하는 것은 결코 새로운 영역이 아니다. 이들 2가지 요소는 학계와 마케터 모두에게 고객 충성도의 기본 구성요소로 받아들여지고 있다.¹⁰

어떤 고객 세그먼트가 추구할 가치가 있고 그렇지 않은지 결정하기 위해, 마케터들은 먼저 각각의 범주에 누가 그리고 얼마나 많은 이들이 속하는지를 파악해야 한다. 이를 위해서는 질문을 하고, 경청하며, 반응을 분석해야 한다. 이는 목표고객 환경이 어떤가에 대한 명확한 조망을 얻기 위해 추가적인 연구에 몰입해야 함을 의미한다. 그림 2는 연구 관련 의문점과 비교객 설득 및 이미 “올인”한 소비자들(전적으로 충성스러운 고객들)의 긍정적인 기분을 활용하기 위한 전략에 대해 고객범주 별 권고안을 제공한다.

그림 1. 현재 태도 및 행동에 따른 잠재 고객 환경의 구분



출처: 딜로이트 애널리시스.

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

하지만 모든 기업은, 모든 개인과 마찬가지로 서로 차이가 있다. 따라서 그들이 직면하는 대안들의 바다 또한 마찬가지로다. 어떤 고객 범주에 집중하고 무시해야 하는지는 다음 요인들에 의해 달라질 수 있다:

1. 기회 환경의 상황이 어떠한가 (각 고객 범주의 비율이 어느 정도인가)
2. 기업의 제품과 서비스가 개발 및 범위의 측면에서 어디에 위치하는가

3. 기업의 성장 목표와 다른 성과 측정지표는 무엇인가 (얼마나 공격적으로 어떤 방향으로 그리고 어떤 유형의 고객들을 대상으로 확장하길 원하는가)

이들 경고를 명심한 채로, 당신의 전장을 선택하고 구매 전략을 개발할 때 고려할 다양한 고객 범주에 대한 다음의 일부 관점을 살펴보자.

쉽게 달성할 수 있는 목표. 이들은 기업에 완전히 충성하는 고객들로, 긍정적인 고객관계가 이미 수립되어 있다.

그림 2. 분류 별 연구 및 마케팅 전략

		태도	
		부정적 혹은 중립적 태도	긍정적 태도
비교	바라는 행동(들)을 보임	탈출 위험자 <ul style="list-style-type: none"> · 약한 전술(반창고): 고객 포인트 프로그램 및 가격 인센티브. 이는 전략적이 아니라 전술적인 해결책으로, 긍정적이지 못한 태도를 개선하기 보다 단지 현재 행동의 유지에 집중한다. · 더 나은 전략: 그들이 뭘 싫어하는지 이해하고 피드백을 활용해 제품 혁신과 추가적인 서비스 구상을 지도 	전체적 충성자 <ul style="list-style-type: none"> · 이러한 관계를 보호하고 결코 당연하게 여기지 않는다. · 더 큰 참여와 이야기 공유를 위한 기회를 파악한다. 이 집단은 기업이 할 수 있는 것보다 기업에 대한 이야기를 더 잘 전파할 수도 있다. · 바라는 행동과 연결되는 지속가능한 포인트 및 보상 프로그램을 고려
	바라는 행동(들)을 보이지 않음	저항자 <ul style="list-style-type: none"> · 그들이 왜 부정적 혹은 중립적 태도를 취하는지 파악한다. 그 후 그 지식이 지도 전략이 되게 한다. - 비노출자: 노출을 늘리기 위한 최고(더 나은)의 미디어 분출구를 파악한다. 현재의 방식은 분명히 먹히지 않고 있다. - 혐오자: 그것이 사실이건 혹은 인식된 것이건 간에 부정적인 태도에 대한 이유를 이해한다. 만약 이유가 사실이 아니라면, 사실을 강조하기 위해 홍보 전략을 변경한다. 만약 사실이라면, 부정적 태도에 대응하기 위한 제품 혁신을 고려한다. 	감성적 지원자 <ul style="list-style-type: none"> · 행동 억제요인(자원, 동기, 지식)을 이해한다. - 몽상가: 장기 구매 기간, 판촉 캠페인, 하위 제품군을 제공 - 결심자: 제품 시험사용 기회를 제공 - 신참자: 교육과 지원을 제공

출처: 딜로이트 애널리시스.

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

이들 관계가 어떤 식으로든 새로운 가치 있는 관계의 유인 및 육성을 방해하지 않는다면, 기업은 이들 관계를 보살피고 보호해야 한다. 기존 고객을 당연한 것으로 받아들이는 것은 기업이 새로운 고객을 유인하려 노력할 때 빠지기 쉬운 일반적 함정이다.¹¹ 하지만, 요령 있는 마케터는 전적으로 충성스러운 고객들을 활용해서 그들에게 제품의 전도사로서 활동할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 왜 그들이 당신 기업의 제품을 가치 있게 여기는지에 대한 이야기를 공유하게 하면 사회적 증거를 타인들에게 전달하게 되어, 비고객들의 제품 구매에 영향을 미치고 또한 다른 기존 고객들의 구매 결정을 확신시킬 수 있다. 마케터들은 또한 이들 기존 고객들에게 보상을 제공해 친구들 및 가족들의 제품 구매를 유도하도록 하는 방안을 고려할 수 있다. 마지막으로, 기업의 현재 제품 및 서비스에 대한 그들의 친밀감을 고려할 때, 이들 고객은 또한 기업이 준비 중인 새로운 제품 및 서비스의 좋은 목표 고객이 될 수 있다. 즉 후광 효과를 활용할 기회가 된다.

쉬워 보이는 상대. 기업이 좋은 제품 혹은 서비스를 보유하고 들려줄만한 매력적인 이야기를 가지고 있는 한, 아직 이에 노출되지 않은 저항자들을 설득하는 것은 그들이 빈번히 방문하는 미디어 플랫폼과 온라인 커뮤니티에서 기업의 존재감을 높이는 것만큼이나 간단할 것이다. 또한 제3자가 제공하는 종합 포인트 혹은페이백 프로그램 가입을 고려하라. 이들은 기업의 노출도를 높여줄 뿐 아니라 (이들 사이트가 기업의 목표 고객들이 좋아하는 다른 제품 및 서비스를 제공한다고 가정) 기업이 후광 효과를 활용할 수 있는 공동홍보 기회를 제공한다.

비슷하게, 결심자들을 설득하는 일은 그들이 바람직한 행동을 취하도록 적절한 인센티브만 제공하면 된다. 하지만, 이 집단을 목표로 하기 전에 다음 사항을 고려하라.

- 그들이 처음으로 행동을 취하도록 동기를 부여하려면 정확히 얼마나 많은 인센티브가 필요한가?

데이트의 경우와 같이 적절한 경쟁은 실제로 도움이 될 수 있는데, 한 구매자가 다른 경쟁자들보다 빛날 수 있는 기회가 되기 때문이다.

- 그들이 바람직한 행동을 일단 취한 뒤에, 그 결과 얻은 내재적 보상이 그 행동을 지속시키기에 충분할 가능성이 얼마나 되는가?

만약 기업이 외부적인 인센티브를 계속 제공해야만 한다고 예상된다면, 이 대안을 추구하는 것이 가치 없는 일일 수 있다.

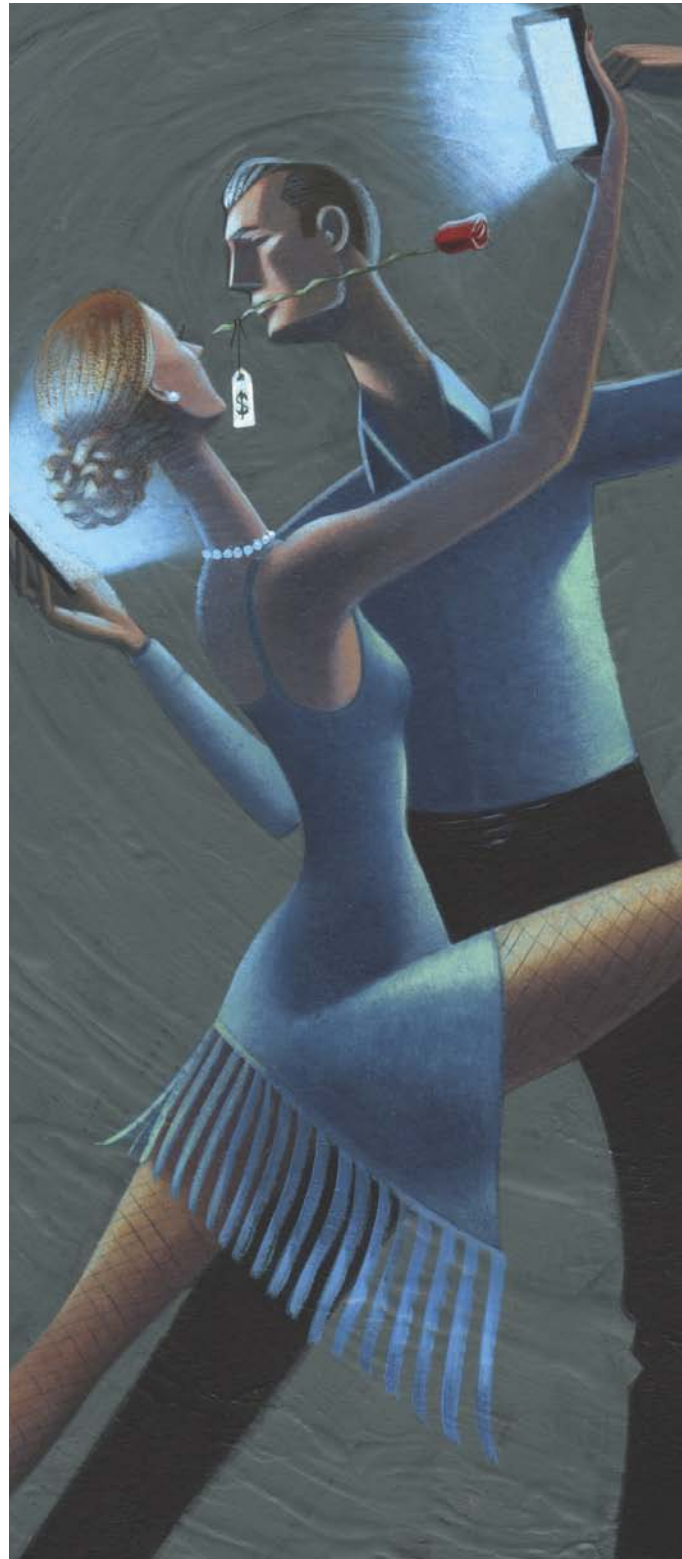
신참자를 설득할 때, 일부 단순 명확한 제품과 서비스에 대해서 긍정적인 태도를 가지고 있지만 아직 고객이 아닌 소비자들에게는 제품 및 서비스에 대해 알려주고, 그들의 제품 및 서비스의 채택 속도를 높이고 준비 태세를 갖추는데 필요한 절차를 취하는 것만으로도 충분할 수 있다. 하지만, 제품 및 서비스나 요망되는 행동이 높은 수준의 복잡성을 가지는 경우가 있는데, 예를 들어 새로운 유형의 신기술을 백오피스 또는 일상 운영 과정에 통합시키는 등의 작업이 필요할 수 있다. 이런 경우 요구되는 지속적인 관심과 지원 때문에 이들 개인을 높은 우선 순위로 여기지 않게 될 수 있다. 적어도 단기간 동안은 그렇다.

당장은 아니겠지만, 아마도 기다릴 가치가 있을 것이다. 시기에 대해 말하자면, 몽상가들을 목표로 할 것인지 그리고 언제 이를 시작할지에 대한 의사결정은 아마도 제품

과 서비스를 구매하기에 충분한 자원을 그들이 확보할 때까지 얼마나 시간이 걸릴지에 대한 기업의 판단에 달려있을 것이다. 만약 이들 고객이 장기적으로 가치가 있다면, 고급 스포츠카 제조사가 몽상가들을 고객으로 만들기 위해 사용하는 2가지 병행 접근법을 시도해 보라. 전술 1: 장기 광고 전략을 고려하라. 여기서, 스포츠카 제조사는 몽상가들에게 장기간에 걸쳐 그들이 좋아하는 드림카를 노출시킴으로써 가용성 편향(Availability heuristic)을 유발한다. 이는 이들 미래 고객이 제품 정보를 기억하게 만들 뿐 아니라 마침내 구매력을 갖추게 되었을 때 쉽게 그 정보를 떠올릴 확률을 높여준다.¹² 전술 2: 처음 전술과는 별도로 혹은 결합해서, 장기적으로는 이들이 결국엔 핵심 고급 제품과 서비스를 구매할 것이란 희망으로 현재 부담할 수 있는 덜 비싼 제품과 서비스를 제공한다.

더 어려운 결정. 충성도 높은 고객 집단 외 나머지 3가지 고객 집단을 목표로 삼을지를 둘러싼 의사결정은 일반적으로 매우 어렵고, 단순 명확하지 않다. 예를 들어, 탈출 위험자들의 태도 변화를 위해 자원을 투자할지의 의사결정 여부는 실제로 제품을 만들거나 디자인을 변경해야 함을 의미할 수 있다. 이런 선택은 아마도 기업이 활동하는 경쟁 환경과 기업이 경쟁력 있는 제품과 서비스를 제공하기 위해 (이들 개개인의 마음속에) 어떻게 관계를 구축하느냐에 달려있을 것이다. 정부기관이나 고도로 규제 받는 산업이 고객의 행복을 위해 노력하는 것이 존경할만한 목표긴 하다. 하지만 시민고객이 세금환급 문서를 제때 제출하는 것 같은 바람직한 태도를 고무하기 위해 계속 노력하는 것이, 그 과정에서 유발될 수 있는 비우호적인 태도로 인해 기존 고객을 상실하는 단기적 위험보다 중요할 수 있다.

탈출 위험자들과 달리, 혐오자인 저항자들은 기존 고객이 아니지만 기업의 제품과 서비스에 대해 알 필요가 있는 것은 이미 다 알고 있다는 태도를 취한다. 사실에 근거하든,



혹은 허구나 과거의 정보에 근거하든 간에, 그들은 당시의 기업을 선택 가능한 대안 혹은 관계 있는 도전자로 취급하지 않는다. 따라서, 노출과 미디어 선택은 기업의 우선적인 과제가 아니다. 그보다, 기업은 그들이 기업을 어떻게 생각하고 있는지 그리고 그들의 인식이 정확한지를 파악할 필요가 있다. 만약 그들의 인식이 사실이 아니라면, 기업은 자신의 이야기를 더 잘 전달하기 위해 기존의 사소통 방식의 변경을 고려해야 한다. 하지만, 만약 그들의 의사결정이 사실에 근거하고 있다면 그때는 반성의 시간이 필요하다. 데이트족이 잠재적인 파트너의 애정을 얻기 위해 변화할 필요가 있는 것처럼 말이다. 이러한 경우 기업은 이들 고객 집단의 마음을 얻기 위해 무엇을 그리고 어느 정도까지 바꿀 의향이 있는지 자문해 봐야 한다. 많은 기업에 있어, 그 요구되는 변화가 잠재적으로 기존 고객들의 기분을 상하게 하고 흥미를 잃게 만들 가능성이 있다면, 새로운 고객을 얻는 것은 이득이 아닐 수 있다. 하지만, 앞서 말했듯이, 많은 것이 기업이 처한 가능성의 환경이 어떠하냐에 달려 있을 수 있다. 뷰익(Buick)은 절대적 충성자들이 매우 소수이고 아주 드물지만 상당한 규모의 잠재적 고객들이 혐오자인 저항자 범주에 속해 있다는 것을 깨달은 후에, 제공하는 제품 및 서비스를 바꾸고 이들 잠재 고객들에게 자사의 변화를 알리는 결연한 노력이 정말로 가치가 있다고 판단했다. 특히, 가장 잠재력 높은 고객들이 뷰익의 브랜드를 알고 있지만 차량의 이미지에 대해 부정적인 태도를 가지고 있음을 깨닫고, 이 자동차 제조업체는 자사의 과거 제품을 스스로 비하하면서 정말로 변화한 새로운 제품을 강조하는 광고를 시행했다.¹³

봄비는 무도장: 당신이 그들의 유일한 대안이 아님을 인식하라



비자들은 과거 어느 때보다 더 많은 대안을 가지고 있다. 따라서, 기업들은 심지어 절대적으로 충성스러운 고객들조차 이제는 일부

다처 혹은 여러 브랜드에 동시에 충성할 수 있다는 사실에 익숙해질 필요가 있다. 여러 브랜드에 대한 충성이 마케터를 불안하게 만들 수 있긴 하지만, 최근 연구결과들은 이들 여러 브랜드에 충성하는 고객들이 실제로는 단일 브랜드에 충성하는 고객들보다 마케팅 노력에 더 호의적으로 반응하고 보다 만족스러워 함을 보여준다. 왜 그럴까?

연구진은 여러 브랜드를 비교할 수 있는 소비자의 능력이 이의 원인이라고 생각한다.¹⁴ 이런 주장은 상대성(Relativity)으로 알려진 인지적 편향에 의해 지지되는데, 상대성은 사람들이 자신의 평가에 도움이 되는 맥락 혹은 비교 가능한 대안들을 제공받을 때 보다 편하게 의사결정을 내릴 수 있음을 시사한다.¹⁵ 따라서, 데이트의 경우와 같이 적절한 경쟁은 실제로 도움이 될 수 있는데, 한 구매자가 다른 경쟁자들보다 빛날 수 있는 기회가 되기 때문이다. 우월한 제품 및 서비스 혹은 구매 여정에서 더 나은 고객 경험을 제공할 수 있는 마케터는 그들 기업에만 충성하는 고객들보다 여러 브랜드에 충성하는 고객들로부터 더 큰 호의를 얻을 수 있다. 여기서 더 나은 고객 경험은 온라인 또는 매장에서의 경험, 주문 이행 절차, 배송 절차, 또는 독특하거나 창의적인 제품 포장 등이 될 수 있다.

마케터가 고객들을 유인하고 유지하기 위해 경쟁력 있는 가격으로 독특하고 매력적인 제품을 제공하는 데 집중해야 하지만, 또한 여러 브랜드에 대한 충성 혹은 브랜드 교체 행위가 가끔은 그들이 통제할 수 없는 외부요인에 의해 이뤄짐을 인식할 필요가 있다.¹⁶ 예를 들어, 많은 브랜드 교체 행위가 *다양성 추구(Variety seeking)*로 알려진 행동학적 현상에 기인한다. 이 현상은 기존 제품과 서비스에 대한 만족도와 상관없이 다른 대안을 추구하고자 하는 욕구다.¹⁷ 이 다양성 추구 행동의 기저에는 많은 이유가 있다.

최고를 위한 탐색. 일부 개인들은 “만족스러운” 수준으로 충분할 수 있거나 “충분히 좋은” 수준의 제품에 정착하지

만,¹⁸ 다른 이들은 그들이 구할 수 있는 최고의 제품을 찾았다고 확신할 수 있길 원한다. 현재의 제품이 얼마나 좋으나에 관계없이 말이다. 그러므로, 이들 “최적화 추구자”들에게 정보 검색은 지속적인 과정이다. 저가, 저위험 제품에 있어 이는 계속적인 새로운 제품의 시험으로 이어진다. 이러한 최고를 위한 탐색 성향과 맞서 싸우기 위해, 현명한 마케터는 고객들에게 정보를 제공하길 원할 수 있는데, 이 때 제공하는 정보는 제품의 모든 특질에 대한 일대일 비교의 형태를 취하거나 다른 제품을 사용해 본 후에 다시 기존 제품으로 복귀한 고객들의 증언을 통한 사회적 증거의 추가적인 제시가 될 수 있다.

상황에 대한 고려. 종종, 개인들은 특정한 상황에서는 한 제품을 선택하고 다른 상황에서는 또 다른 제품을 선택할 것이다. 집에서는 원두커피를 사서 내려 먹지만, 사무실이나 친구들과 외출할 때는 커피전문점의 커피를 사는 것처럼 말이다. 따라서, 현명한 마케터는 이들 다양한 소비 상황을 이해하기 위해 노력하고, 소비자의 서로 다른 맥락의 니즈에 맞는 적절한 형태, 포장, 채널을 통해 제품을 제공하고 있는지를 확인해야 한다.

최적 각성 수준. 개개인의 최적 각성 수준(optimal stimulation level, OSL)이나 다양성에 대한 욕구에는 차이가 있다.¹⁹ 일부 사람들은 안정적인 것을 선호하지만, 다른 이들은 기존의 것을 뒤흔들고 싶어하는 강렬한 욕구를 가지고 있다. 오늘날처럼 제품 선택권이 방대한 시대에는, 높은 OSL을 가졌고 따라서 다양성에 대한 니즈가 큰 소비자들이 브랜드 교체를 통해 이 니즈를 충족시킬 수 있는 풍부한 기회를 가지고 있다.

지각된 자유 - 모든 달걀을 한 바구니에 담지 마라. 앞서 말했듯이, 사람들은 행동학적 자유 (심리적인 저항)을 유지하려는 욕구를 가지고 있다. 소비자들이 이러한 자유를 행사하는 한 가지 방법은 여러 브랜드에 충성하거나 브랜드를 교체하는 것이다.²⁰

사회적인 바람직함. 일부 제품 범주와 일부 사회적 집단에서는, 다양성이 없는 것보다 많은 것이 사회적으로 더 적절한 것으로 받아들여 진다(예. 의복, 저녁식사 선택권, 휴가 활동 등). 심지어 다양성을 달성하기 위해 덜 선호되는 대안을 선택할 필요가 있다 해도 그렇다.²¹ 예를 들어, 좋아하는 노래를 듣고자 하는 욕구를 생각해보자. 개인적으로는 그 노래만을 듣고 또 듣는다고 해도, 친구가 놀러 오면 좋아하는 한가지 노래만을 듣는 것보다는 재생 목록에 덜 좋아하는 노래들도 포함시킬 것이다. 이상한 사람 취급을 당하는 것을 피하기 위해 말이다.

다양성 추구 행동을 이용해 제품과 브랜드 확장 의사결정에 정보를 제공하라

다양성 추구는 제품 범주에 새로 진입하는 시장 참여자들에게 좋은 소식이지만, 기존 기업의 마케터에게는 대응을 촉구하는 부름이기도 하다. 마케터들은 종종 반복 구매하는 소비자들을 보상해주는 인센티브 프로그램을 통해 소비자들의 브랜드 이탈 행동에 맞서려 노력한다. 이들 프로그램이 효과적임이 증명되긴 했지만, 비용이 많이 들 수 있고 충족되지 않은 욕구가 존재하며 특히 높은 OSL을 가진 소비자들이 떠나는 것을 막는 데는 효과가 없을 수 있다.

다양성에 대한 이들 소비자의 니즈를 충족시키기 위해, 마케터는 먼저 자사의 제품 범주에서 어느 정도까지 브랜드 이탈이 일어나고, 정확히 어떻게 일어나며, 만약 가능하다면 왜 일어나는 지를 이해하려 노력해야 한다. 이들 지식으로 무장한, 신규 진입자들은 제품 범주에서 가장 수익성이 좋은 진입 지점 - 즉 브랜드 이탈이 많이 일어나는 지점 - 을 파악할 수 있을 것이다. 이들 지점이 제품의 시험 사용을 이끌어내기에 가장 쉽기 때문이다. 이 브랜드 이탈에 대한 동일한 정보는 기존 기업의 브랜드 및 제품군 확대 의사결정에도 도움이 된다. 이를 통해 고객들에게

고객들이 원하는 다양성의 수준에 차이가 있는 것처럼, 고객들이 원하는 기업과의 상호작용 수준 또한 차이가 있다. 하지만, 한가지 점은 소비자 전반에 걸쳐 일관적이다. 그들이 대표자와 상호작용하길 원할 때는, 즉시 가능하길 원한다.

그들이 필요로 하는 다양성을 자사의 제품을 통해 전부 제공할 수 있다. 소비자들이 이를 인지하건 그렇지 않건 간에.

다음은 본고의 저자들 중 한 명이 직접 경험한 것으로 한 레스토랑 관리 대기업이 목표 소비자(휴가객)의 다양성에 대한 니즈에 대응하기 위해 효과적으로 자사의 서비스를 통합한 사례다. 유타 주에서 긴 주말 휴가를 보내면서, 저자와 그녀의 여행 동반자는 저녁 식사를 위해 3곳의 서로 다른 미국식, 아시안, 멕시코 레스토랑을 경험할 기회를 가졌다. 휴가에서 돌아온 후에, 그녀는 3곳의 레스토랑을 동일한 모회사가 소유하고 있음을 알게 되었다. 분명 이들 레스토랑은 휴가지 식당의 다양성에 대한 니즈를 충족시키기 위한 것으로 이해할 수 있다. 그러한 니즈가 높은 OSL 성향 때문인지 혹은 집에 돌아가서 3일 저녁을 똑같은 식당에서 먹었다고 얘기해야 하는 체면 손상을 피하기 위한 것인지 여부에 상관없이 말이다.

그림 3은 고객 구매와 관계 과정 전반에 걸쳐 작용하는 행동학적 요소 및 인지적 편향과 함께 이들에 대응하기 위해 권고되는 전략을 요약해 소개한다.

실수로 망치지 말라: 이는 단지 “데이트”에 관한 것만은 아니다



오늘날의 관계는 데이트 그 자체보다 훨씬 더 많은 것과 관련이 있다. 많은 노련한 데이트족들이 얘기하는 것처럼, 이는 단지 당신이

실제 데이트에 대해 어떻게 느끼느냐 뿐만 아니라, 데이트 후에 어떻게 느끼느냐에 대한 것이다. 일단 당신이 전체 경험을 흡수하고 소화할 기회를 가지게 되면 이를 깨닫게 된다. 데이트족들은 종종 기대 수준과 비교해 데이트가 어떠했는가 뿐 아니라 데이트 후에 발생하는 사안들 또한 분석하곤 한다. 따라서, 데이트 전에 수신된 신호들뿐만 아니라 데이트 후의 문자와 소셜 미디어 게시물과 같은 후속되는 상호작용 및 신호 또한 중요하다. 마찬가지로, 오늘날의 고객 관계는 구매 혹은 서비스 제공 순간 자체 그 이상의 것을 포함한다. 최근의 딜로이트 연구결과는 기업이 고객과의 상호작용에 대해 생각할 때 이런 광범위한 관점을 취하는 것이 얼마나 중요한지 보여준다. 특히, 구매 순간으로 이어지는 고객의 검색 및 영감을 얻는 과정,²² 구매 후 경험에서 고객에게 감사를 표하는 과정,²³ 그리고 전반적인 고객의 경험(구매 전, 구매 과정 그리고 사후 상호작용 경험)²⁴이 중요하다. 이는 더 나은 고객 경험의 제공을 위해 추가적인 자원의 투입과 직원에 대한 적절한 동기부여가 필요함을 의미한다. 하지만 좋은 소식은 최근의 연구결과가 온라인 상호작용을 통해 전반적인 만족도와 충성도의 강화가 가능함을 시사한다는 점이다.²⁵

대화가 지속되게 하라 - 그들이 원하는 대로

고객들이 원하는 다양성의 수준에 차이가 있는 것처럼, 고객들이 원하는 기업과의 상호작용 수준 또한 차이가 있다. 하지만, 한가지 점은 소비자 전반에 걸쳐 일관적이다. 그들이 대표자와 상호작용하길 원할 때는, 즉시 가능하길 원한다.²⁶ 기업은 이를 염두에 두고 자사의 대표자들이

그림 3. 관계 행동학적 요인, 인지적 편향, 권고되는 전략

행동학적 요인 및 인지적 편향	권고 사항
<p>단순 노출 효과/친숙성 편향(Mere-exposure effect/familiarity heuristic)</p> <p>어떤 것들이 자신들에게 노출되었다는 단순한 이유만으로 그것들에 대한 선호도가 높아지는 사람들의 성향/새로운 장소, 사람 혹은 사물보다 친숙한 것을 선호하는 성향</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 기존 및 잠재적 고객의 생태계/커뮤니티에 다음의 활동을 통해 침투하라: <ul style="list-style-type: none"> - 제3자 소셜 미디어 사이트에 기업의 존재감을 구축하라. - 제3자 (종합) 포인트 프로그램과 보상 프로그램과 파트너 관계를 수립하라. - 기업의 제품과 서비스가 친숙한 환경에서 혹은 목표 소비자 및 그들의 커뮤니티와 유사한 개인/집단들이 사용하는 모습을 보여줘라.
<p>심리적 반발(Psychological reactance)</p> <p>사람들이 자신들의 자유가 위협받는다 느낄 때 경험하는 부정적인 자극</p>	<ul style="list-style-type: none"> 제품에 대한 영감과 검색 과정을 소비자들이 스스로 수행할 수 있게 하면서, 동시에 그 과정에서 안내와 추천을 제공하라. 다양한 브랜드 라인의 제공을 고려하라.
<p>사회적 증거(Social proof)</p> <p>사람들이 자신의 의사결정과 행동에 다른 사람의 행동과 의견이 영향을 미치도록 허용하는 것</p>	<ul style="list-style-type: none"> 소비자 리뷰뿐만 아니라 빈번하게 구매되는 제품들을 보여주는 “가장 인기 있는 품목”을 제시해 소비자들에게 제품 안내와 추천을 제공하라. 충성 고객들에게 기업의 제품/서비스에 대한 그들의 이야기를 공유할 수 있는 기회, 배출구 그리고 보상을 제공하라.
<p>후광 효과(Halo effect)</p> <p>관계 있어 보이지만 사실은 별개인 사안과 연계해 어떤 사안에 대한 의견을 형성하는 성향</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 목표 고객들이 가장 좋아하는 플랫폼 혹은 기타 제품/서비스(예. 소셜 미디어 사이트, 포인트 및 보상 플랫폼, 제품/서비스 제안)을 파악하고, 기업의 제품과 이들 보완적 제품을 연계하는 방안(예. 공동 브랜드 사용)을 고려하라.
<p>가용성 편향(Availability heuristic)</p> <p>의사결정 대안을 평가할 때 바로 생각나는 즉각적인 사례에 의존하는 성향</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 제품/서비스에 대한 구매/활용 결정을 내릴 준비가 아직 되지 않은 목표 고객들(감성적 지원자: 몽상가, 신참자)에게 지속적으로 제품/서비스를 상기시켜 가장 먼저 떠올리게 만들라.
<p>상대성(Relativity)</p> <p>무언가를 평가할 때 유사한 사물들과 비교하는 성향</p>	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 제품을 고객이 고려하는 제품들의 범위 내에서 다른 물품들 대비 가장 뛰어난게 만들어 고객들이 쉽게 선호할 수 있게 하라. 만약 제품의 우월함을 달성하기가 어렵다면, 고객의 구매 여정의 다른 측면을 통해 더 나은 고객 경험의 제공을 목표로 하라.(예. 온라인 혹은 실제 매장 경험, 주문 처리 과정 및 속도, 포장 등)
<p>다양성 추구/OSL</p> <p>기존 제품/서비스의 만족도나 선호하는 자극의 수준과 관계없이 다른 제품/서비스를 탐색해보고자 하는 욕구</p>	<ul style="list-style-type: none"> 소비자들이 어떻게 다양성/브랜드 전환을 추구하길 원하는지 정확히 이해하라.(예. 내부 혹은 브랜드, 제품 형태, 채널) 그런 후 여러 제품 옵션의 제공을 고려하라. 이는 기존 제품 라인 내에서의 확장(예. 다른 향이나 스타일 제공)을 통한 다양성 제공 혹은 별도의 추가적인 제품 라인을 제공해 가능하다. 고객의 단일 브랜드 충성도를 보상하는 인센티브 프로그램을 통해 브랜드 충성도를 강화하고 브랜드 전환 혹은 다수 브랜드에의 충성을 막아라.

출처: 딜로이트 애널리시스.

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

소비자들에게 즉시 가용하고 접근 가능하도록 만들기 위해 매진해야 한다. 이는 기업의 기존 웹사이트 및 서비스 채널을 통해서뿐만 아니라 고객들이 빈번히 방문하는 소셜 미디어 사이트와 커뮤니티를 통해서도 가능해야 한다. 이러한 종류의 상호작용 플랫폼을 제공하기 위해 바퀴를 다시 발명하기 보다는, 스프링커(Sprinklr)와 같은 기존의 고객 경험 플랫폼의 활용을 고려하라. 스프링커는 일선 직원들과 고객들 간의 상호작용을 단일의 중앙 집중화된 플랫폼을 통해 촉진해서, 기업이 자신의 고객을 더 잘 알게 하고 매끄러운 고객 경험을 창조할 수 있게 해준다.²⁷

이별하며 하는 생각: 오늘의 드림 박자에 맞춰 춤춰라

도 구는 달라질 수 있지만, 기본적인 방식은 변하지 않는다. 다음은 고객과의 관계라는 댄스 플로어로 발을 내디딜 때 고려할 수 있는 몇 가지 사안이다.

고객이 존재하는 장소와 공통 기반을 찾을 수 있는 곳에서 그들을 만나라.²⁸ 노출은 여전히 중요하다. 하지만 고객들이 우연히 당신의 매장이나 웹사이트에 방문할 때까지 좋은 인상을 남기기 위해 기다리는 시대는 끝났다. 고객들이 즐겨 찾는 소셜 미디어 커뮤니티에서 기업의 존재감을 형성하고 그들의 영향력 범위를 파악하라. 바퀴를 다시 발명하기 보다는, 기존의 제3자 포인트 및 보상 프로그램, 플랫폼을 활용하라.

연결하고, 귀 기울여 듣고, 대응하고, 조정하라: 주고 받으며 춤을춰야 한다. 개인 간의 상호관계에서 소통이 핵심

인 것처럼, 지금과 같이 점점 더 복잡해지는 환경에서는, 고객과의 지속적인 연결을 유지하거나 접점을 갖는 것이 필수적이다. 아마도 당신의 기업은 1년에 고작해야 6에서 8번 정도 고객과의 거래 상호작용을 가지겠지만, 디지털 플랫폼과 온라인 커뮤니티를 활용해 대화를 지속함으로써 의사소통 채널을 유지하고 관계를 열어 둘 수 있다.²⁹ 단지 이해심 있는 태도로 빠르게 고객의 소리에 귀를 기울이고 대응하는 것뿐 아니라 시간과 장소에 맞게 조정하는 것이 이를 진정으로 깨닫는 것이다.³⁰

네 자신을 알라. 모든 사람에게 걸맞은 모든 것을 제공하려 하지 마라. 어떤 관계는 이뤄질 수 없는 관계일 뿐이다. 사업도 데이트와 마찬가지로, 최종 목표가 누군가를 쟁취하기 위해 어떻게 할 것인가를 결정하는 것이 되어서는 안 된다. 그보다 마케터는 건강하고, 지속가능한 관계가 양쪽 모두에게 혜택이 됨을 명심해야 한다. 독특한 제품/서비스와 우월한 고객경험으로 고객의 니즈를 효과적으로 충족시키는 것이 마케터의 최우선 목표인 것은 변함이 없겠지만, 모든 사람에게 걸맞은 모든 것을 제공하는 것은 불가능하다. 일부 고객군은 처음에는 매력적으로 보일 수 있지만, 사실은 노력을 들일만한 가치가 없을 수 있다. 현명한 마케터는 자신들의 핵심 강점과 비전을 충실하게 유지하면서도 만족시킬 수 있다고 생각되는 기존 및 잠재 고객들에게 집중해야 한다. 새로운 고객들을 끌어들이 기회가 있을 수 있지만, 가장 좋은 기회 중 일부는 기존 고객으로부터 나온다는 것을 깨달아야 한다. 만약 신규 고객을 확보하는 것이 기업의 핵심 본질을 바꿔 기존 관계를 무시하고 잠재적으로 관계를 상실하게 됨을 의미한다면 이를 다시 생각해봐야 할 것이다. 새로운 사업을 하는 것과 완전히 사업을 팔아 치우는 것은 분명히 다른 이야기이다. **DR**

수전 K. 호건 (Susan K. Hogan)은 딜로이트 서비스 LLP의 마켓 인사이트 매니저다.

로드 사이즈(Rode sides)는 딜로이트 USA의 부의장이다. 그는 미국에서 조직의 소매, 도매, 유통사업부를 이끌고 있으며 글로벌 리테일 컨설팅 사업부의 리더이기도 하다.

스테이시 캠프(Stacy Kemp)는 딜로이트 컨설팅 LLP에서 유통 부문의 고객, 제품, 가격책정 사업부를 이끌고 있다.

딜로이트의 행동학적 인사이트 사업부 커뮤니티의 조나단 코펠스키(Jonathan Copulsky), 마크 코틀리어(Mark Cotteleer), 션 데일리(Sean Daley), 카렌 에델만(Karen Edelman), 사라 골드와서(Sarah Goldwasser), 조나선 홀도우스키(Jonathan Holdowsky), 준코 카지(Junko Kaji), 켈리 모나한(Kelly Monahan), 팀 머피(Tim Murphy), 더글라스 팔머(Douglas Palmer), 헨리 필립스(Henry Phillips), 헤더 레인젤(Heather Rangel), 케리 샵(Kerri Sapp), 쉬럽티 샤(Shrupti Shah), 조아니 피어슨(Joanie Pearson), 케빈 와이어(Kevin Weier)의 본고의 대한 공헌에 감사를 표한다.

Endnotes

1. Abraham H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review* 50, no. 4 (1943), pp. 370-396.
2. William Harms, "Meeting online leads to happier, more enduring marriages," *UChicagoNews*, June 3, 2013, <https://news.uchicago.edu/article/2013/06/03/meeting-online-leads-happier-more-enduring-marriages>.
3. Robert B. Zajonc, "Attitudinal effects of mere exposure," *Journal of Personality and Social Psychology* 9, no. 2, part 2 (1968): pp. 1-27.
4. Jeff Simpson, Lokesh Ohri, and Kasey M. Lobaugh, *The new digital divide: The future of digital influence in retail*, Deloitte University Press, September 12, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/digital-divide-changing-consumer-behavior.html>.
5. Sharon S. Brehm and Jack W. Brehm, *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control* (New York: Academic Press, 1981).
6. Elliot Aronson, Timothy D. Wilson, and Samuel R. Sommers, *Social Psychology*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Robert Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow and Company, 1993).
7. Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability," *Cognitive Psychology* 5, no. 2 (1973): pp. 207-232.
8. Karen Dion, Ellen Berscheid, and Elaine Walster, "What is beautiful is good," *Journal of Personality and Social Psychology* 24, no. 3 (1972): pp. 285-90.
9. Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less* (London: Nicholas Brealey Publishing, 2001).
10. Alan S. Dick and Kunal Basu, "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework," *Journal of Academy of Marketing Science* 22, no. 2 (1994): pp. 99-113.
11. Susan K. Hogan and Timothy Murphy, *Breaking up is hard to do: How behavioral factors affect consumer decisions to stay in business relationships*, Deloitte University Press, June 26, 2015, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/how-behavioral-principles-affect-consumer-loyalty.html>.
12. Tversky and Kahneman, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability."
13. Nathan Bomey, "Buick winning sales by poking a little fun in ads," *Detroit Free Press*, September 16, 2014, <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2014/09/16/buick-advertising/15689483/>.

14. Bart Lariviere et al., "Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer?," *Journal of Services Management* 22, no. 1 (2011): pp. 39–66, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564231111106910?journalCode=josm>.
15. Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (New York: HarperCollins, 2008), pp. 1–23.
16. Sarah Very and Lindsey Rupp, "US holiday sales to grow, but big chains getting smaller piece," *Chicago Tribune*, September 21, 2016, <http://www.chicagotribune.com/business/ct-holiday-sales-outlook-20160921-story.html>.
17. M. Venkatesan, "Cognitive consistency and novelty seeking," *Consumer Behavior: Theoretical Sources*, eds. Scott Ward and Thomas Robertson (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), pp. 354–384.
18. Herbert A. Simon, "Rational choice and the structure of the environment," *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): pp. 129–138.
19. P. S. Raju, "Optimum stimulation level: Its relationship to personality, demographics, and exploratory behavior," *Journal of Consumer Research* 7, no. 3 (1980): pp. 272–282.
20. Reto Felix, "Multi-brand loyalty: When one brand isn't enough," *Qualitative Market Research: An International Journal* 17, no. 4 (2014): pp. 464–480.
21. Rebecca K. Ratner, Barbara E. Kahn, and Daniel Kahneman, "Choosing less preferred experiences for the sake of variety," *Journal of Consumer Research* 26, (June 1999): pp. 1–15.
22. Simpson, Ohri, and Lobaugh, *The new digital divide*.
23. Susan K. Hogan and Timothy Murphy, *Loving the one you're with: How behavioral factors influence responses to customer incentives and rewards*, Deloitte University Press, June 17, 2016, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/behavioral-economics/how-behavioral-factors-influence-customer-rewards-incentives.html?coll=11936>.
24. Tiffany Dovey Fishman, Kirsty Hosea, and Amrita Datar, *CX: Customer experience as a prescription for improving government performance*, Deloitte University Press, August 24, 2016, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/public-sector/improving-customer-experience-government-performance.html>.
25. Shankar Venkatesh, Amy Smith, and Arvind Rangaswamy, "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments," *International Journal of Research in Marketing* 20, no. 2 (2003): pp. 153–175.
27. Sprinklr website, https://www.sprinklr.com/lp/social-media-management/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=demo-request&utm_campaign=Sprinklr-Brand-Campaigns&gclid=CNjhbMKAsM8CFUUVgQodFNwBLA, accessed November 3, 2016.
28. Bhavin Shah, "Relationships 2.0: The new role of the web in offline relationships," *Wired*, September 2014, <https://www.wired.com/insights/2014/09/relationships-2-0/>.
29. Simpson, Ohri, and Lobaugh, *The new digital divide*.
30. Hogan and Murphy, *Loving the one you're with*.