



"הדרה שיווקית" – כשחברים במועדון הלקוחות מרגישים לא רצויים



עירית ניצן

שי דנציגר

דנה סבת

ד"ר דנה סבת היא בוגרת תכנית הדוקטורט של הפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, ומכהנת כיום כראש התוכנית במנע"ס בבית הספר הבינלאומי ומנהלת ההוראה ההיברידית במנע"ס באוניברסיטת רייכמן. בעלת תואר שני בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה מאוניברסיטת תל אביב. מחקרה עוסקים בהתנהגות צרכנים בקמעונאות ובמועדוני לקוחות. מפתחת קורסים יישומיים ומרצה בתחומי השיווק, המחקר השיווקי ומסע הלקוח תוך שיתוף פעולה הדוק עם התעשייה. מייצעת לחברות בנושא איקומרס וקמעונאות.

פרופ' שי דנציגר הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. הוא עוזר דקאן ליחסים בין-לאומיים והמנהל האקדמי של תוכנית Sofaer Global MBA ושל התוכנית International BA In Management & Liberal Arts. מחקריו עוסקים במגוון נושאים בהתנהגות צרכנים ובקבלת החלטות ומתבצעים באמצעות השיטה הניסויית ונתוני עתק. מחקריו האחרונים עוסקים בקשר בין השקעות בשוק ההון ותרומות ארגוני צדקה.

ד"ר עירית ניצן היא מרצה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, ומומחית בניהול קשרי לקוחות (CRM), ניהול ומדידה של חוויית לקוח, עיצוב מסעות לקוח והשפעות בין צרכנים ברשתות חברתיות. היא מרצה בקורסים בתחום השיווק. שימשה כמנהלת מחלקת תפעול וניתוח תהליכי שירות בחברת סלקום, ועוסקת בליווי של עמותות לצמיחה ורווחיות. בעלת תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול, תואר שני בניהול עם התמחות בשיווק, ודוקטורט בניהול עם התמחות בשיווק, שלושתם מאוניברסיטת תל אביב.

תקציר

מנהלי מועדוני לקוחות מרעיפים הטבות יחס מועדף על הלקוחות בדרגים הגבוהים של המועדון, בעוד לקוחות בדרגים הנמוכים חשופים ליחס מועדף זה אך אינם זכאים לו. בניגוד לתפיסה הרווחת של מנהלים כי החשיפה ליחס המועדף תגביר את המוטיבציה של הלקוחות בדרגים הנמוכים להגדיל את כמות ותדירות רכישותיהם, אנו מוצאים כי ההיפך הוא הנכון, וכי לקוחות בדרגים הנמוכים החשופים ליחס מועדף שהם אינם זוכים לו, רוכשים פחות, מפיצים "פה לאוזן" שלילי, נוטשים למתחרים, ואפילו נוהגים באגרסיביות כלפי לקוחות אחרים משום שהם חשים מודרים על ידי החברה. תחושות הדרה אלו עולות משום שבני האדם רגישים לכל סימן, ולו הזעיר ביותר, של איום על תפיסת השייכות שלהם, ובמקרה של מועדוני לקוחות – מניעה של הטבות המוענקות לאחרים. אנו מכנים בשם "הדרה שיווקית" את הפרקטיקה הרווחת שבה חברות מעניקות בפומבי יחס מועדף ללקוחות מועדפים, כאשר לקוחות לא מועדפים חשופים ליחס הזה. המאמר מראה כי תחושות ההדרה של הלקוחות הלא מועדפים מתמתנות כאשר ההודעה על אי זכאות ליחס מועדף מועברת ללקוחות באמצעים דיגיטליים (מחשב), בהשוואה למצבים שבהם היא מועברת על ידי נציג אנושי (עובד החברה). לסיכום, אנו מציעים למנהלי שיווק ומועדוני לקוחות כיצד ניתן למנוע את הנזקים הטמונים במתן יחס מועדף פומבי.



את "כללי המשחק" של מועדון הלקוחות, כלומר מודעים לכך שקיימים קריטריונים ברורים המגדירים כיצד יש לצבור ולקבל הטבות, וכיצד ניתן להתקדם בהיררכיית הלקוחות, מכיוון שאלו לרוב מעוגנים בחוזה ובאים לידי ביטוי במדיניות מובנית של החברה (Xia & Kukar-Kinney, 2014; Xia & Monroe, 2017).

בדרך כלל, ההטבות, היחס והשירות המיוחדים מוענקים ללקוחות המועדפים באופן מוחצן וגלוי לעין, בזמן שהלקוחות הלא מועדפים (בדרך כלל לקוחות בדרגים הנמוכים) חשופים ליחס המיוחד שמקבלים הלקוחות המועדפים, והם עצמם אינם זכאים לו (Steinhoff & Palmatier, 2016; Thompson, Gooner, & Kim, 2015).

נתינת יחס מועדף ללקוחות המועדפים באופן גלוי לעין ומוחצן נובעת מהציפייה כי יהיו חברי מועדון בדרגים הנמוכים שירצו להשיג הטבות דומות ולכן ירכשו יותר מהחברה כדי להתקדם בהיררכיית הלקוחות, ואילו חברי מועדון בדרגים נמוכים שלא מעוניינים בכך, לא יושפעו לרעה מהחשיפה להטבות הניתנות ללקוחות אחרים, משום שהם מודעים לקריטריונים הנדרשים כדי להשיג הטבות אלו (Fiske, 1992; Heyman & Ariely, 2004; Baker & Legendre, 2020).

"הזמנתי שולחן לארוחת ערב עם אשתי במסעדה בעיר. זה היה יום הנישואין שלנו ורצינו שהאירוע יהיה מיוחד ובלתי נשכח. ציפיתי לקבל שולחן טוב ליד האח וארוחה לאור נרות וכשהגענו למסעדה היה רק שולחן אחד כזה. ביקשנו לקבל אותו וכך עשה גם הזוג שעמד מאחורינו. המארחת שאלה אם אנחנו חברי מועדון של המסעדה וענינו שלא, בני הזוג שמאחורינו דווקא היו חברי מועדון, והמארחת אמרה שיש להם עדיפות בקבלת השולחן הטוב ליד האח. הרגשתי דחוי, מוקטן ונבגד. אמרתי למארחת שלעולם לא נחזור למסעדה הזאת ועזבנו מיד".

חברות רבות מפעילות מועדוני לקוחות שבמסגרתם חלק מלקוחות החברה מקבלים יחס מועדף (קדימות בתורים, שירות יוצא דופן, הטבות אטרקטיביות, הנחות ייחודיות, הוקרה וכדומה) (Lacey & Sneath, 2006). מועדוני הלקוחות מסווגים את לקוחותיהם לדרגים בהתבסס על ערכם הכלכלי עבור החברה (Zeithaml, Rust & Lemon, 2001), והלקוחות שזוכים ליחס המועדף הם בדרך כלל הלקוחות בעלי הערך הכלכלי הגבוה עבור החברה — הלקוחות המועדפים. כאשר לקוחות חדשים מצטרפים למועדון הלקוחות הם מכירים

דרכי הפעולה של הלקוחות המודרים

במחקרים בתחום הפסיכולוגיה החברתית זוהו שתי אסטרטגיות תגובה מרכזיות להתמודדות עם כאב הדחייה שמקורו בהדרה חברתית. מחד, האדם המודר ינסה להתחבר עם הגורם המדיר, או לייצר לעצמו קשר חברתי חדש — כדי לפצות על הקשר שאבד, זוהי תגובה "פרו-חברתית" (Williams et al., 2002). מאידך, מחקרים רבים מראים כי אנשים שחוו הדרה חברתית מגיבים אליה בהתנהגויות "אנטי חברתיות", ובכלל זה אגרסיביות, כלפי הצד המדיר ואפילו כלפי אנשים תמימים שלא היו מעורבים בסיטואציית ההדרה, וזאת במטרה להחזיר לעצמם שליטה ולשפר את תחושותיהם (Chester & DeWall, 2017; Williams & Nida, 2011).

גם ביחסים שבין לקוחות וחברות, שכיח כי לקוחות נוהגים באופן אגרסיבי כלפי החברה ו/או לקוחות אחרים כאשר הם כועסים או חשים כי נגרם להם עוול (McCull-Kennedy, Patterson, Smith & Brady, 2009). כעס של לקוחות עלול להגיע עד להתקפות זעם שבהן לקוחות משחיתים רכוש של חברות ופוגעים פיזית ונפשית בעובדי החברה (Daunt & Harris, 2012). הבחירה בין התנהגות פרו חברתית או אנטי חברתית תלויה ברמת המוטיבציה והיכולת של האדם המודר לחזק את הקשר עם הגורם המדיר. אם הקשר עם הגורם המדיר חשוב לו וקיימת עבורו הזדמנות לחזק קשר זה — סביר שהאדם המודר יבחר באסטרטגיה פרו-חברתית. מאידך, אם האדם המודר חש כי הקשר עם הגורם המדיר אינו חשוב מספיק או שיש לו הזדמנויות ליצור קשרים חדשים, הוא ינקוט אסטרטגיה אנטי חברתית כלפי הגורם המודר ויחפש חלופות לקשרים חברתיים חדשים (Smart Richman & Leary, 2009).

בהקשר של מועדוני לקוחות, אנו משערים כי הקושי להתקדם בדרג הלקוח והחלופות האפשריות המרובות של מועדוני לקוחות מתחרים, יגדילו את הסיכוי להתנהגות אנטי חברתית של הלקוחות המודרים.

ספציפית, אנו טוענים כי לקוחות שחוו הדרה שיווקית יפעלו על מנת להתרחק מהחברה המדירה ויגיבו באופן שעלול להזיק לה — למשל על ידי העדפה של מתחרה או הפצת פה לאזון שלילי. כמו כן, תחושות ההדרה עלולות לגרום להתנהגות

בניגוד לציפייה הרווחת זו, מצאנו במחקר זה כי חשיפה ליחס מועדף גורמת ללקוחות הלא מועדפים לחוש מודרים על ידי החברה, מעבר לתחושת ההחמצה של היחס המועדף. תחושות הדרה אלו מתורגמות להתנהגות שלילית של הלקוח כלפי החברה, למשל הפחתת היקפי רכישה, נטישה לחברה מתחרה ונכונות נמוכה להמליץ על החברה, וכן להתנהגות אגרסיבית כלפי לקוחות אחרים. אנו מציעים למנהלי מועדוני לקוחות כיצד ניתן למתן אפקט שלילי זה.

הדרה חברתית לעומת הדרה שיווקית

בשל צורך אבולוציוני אנושי בתחושת שייכות, בני אדם עלולים לחוש מודרים בעקבות רמזים מילוליים או התנהגותיים מינימליים ביותר, אפילו אם הם אינם מודרים בפועל. בימי קדם בני האדם נזקקו לבני אדם אחרים כדי לשרוד (Baumeister & Leary, 1995), וכתוצאה מכך התפתחה אצל בני האדם מערכת התראה פסיכולוגית שמאתרת את האיומים, גם המינימליים ביותר, להדרתם מהקבוצה. המערכת רגישה לכל רמז שיכול להצביע על שינוי בסטטוס השייכות של האדם ולאפשר לו להגיב מהר ולפעול לתיקון מצבו (Pickett & Gardner, 2005; "sociometer theory," Leary & Gardner, 2008; Baumeister, 2000; Kerr & Levine, 2008). הדרה אינן בלעדיות למערכות היחסים בין בני אדם בהקשר החברתי בלבד, אלא מאפיינות גם מערכות יחסים בין אנשים לבין ארגונים ומוסדות הקובעים קריטריונים של קבלה או הדרה משורותיהם (Abrams, Hogg & Marques, 2004). בעוד שבתקופות קדומות הדרה באה לידי ביטוי באגרסיביות מילולית ופיזית, בחברה המודרנית הדרה באה לידי ביטוי בסיווג אנשים לקבוצות בעלות מעמד שונה (במקרה של מועדון הלקוחות — דרגי לקוחות) והקצאת משאבים לא שוויונית בהתאם למיקומו ההיררכי של הלקוח (לכן חלק מחברי המועדון נהנים מיותר משאבים מאחרים) (Kerr & Levine, 2008). שיטת פעולה זו אופיינית למרבית מועדוני הלקוחות, ולכן אנו טוענים כי מתן יחס מועדף לחברי מועדון בכירים מהם תיתפס בקרב לקוחות לא מועדפים כרמז לאי השתייכותם לקבוצה המועדפת ותגרום לתחושות הדרה בקרבם. אנו מכנים יחס מועדף שכזה, הניתן על ידי משווקים ללקוחות מועדפים, בעוד הלקוחות הלא מועדפים נחשפים לכך — "הדרה שיווקית".

אגרסיביות של הלקוחות המודרים לא רק כלפי החברה, אלא גם כלפי לקוחות תמימים אחרים.

הדרה שיווקית על ידי מחשב — כואבת פחות

עם ההתקדמות הטכנולוגית, חברות רבות מפעילות מערכות שירות אוטומטיות לסיוע במתן שירות לקוחות באמצעות צ'אטבוט, רובוטים, תצוגות דיגיטליות וכדומה (Marinova et al., 2017; Larivière et al., 2017). למרות שכוחות הממשקים הטכנולוגיים הללו, לקוחות רבים מעדיפים שירות אנושי על פני שירות מגורמים טכנולוגיים, משום שאלו גורמים להם לחוש חוסר נוחות וחוסר ביטחון ואפילו רגשות חרדה (Parasuraman, 2000; Meuter, Ostrom, Bitner, & Roundtree, 2003; Zhang, Pentina & Fan, 2021). בנוסף, באינטראקציה עם אמצעים טכנולוגיים, אנשים נוהגים באופן שכלתני ורציונלי יותר (Sanfey et al., 2003), בעוד שבאינטראקציה עם בני אדם התקשורת רגשית יותר (Hill, Ford, & Ferreras, 2015). מאחר שבאופן כללי אינטראקציה עם טכנולוגיה מתאפיינת בפחות רגש, נצפה שלקוחות שנמנע מהם יחס מועדף יחוש מודרים יותר על ידי החברה כשהמסר המדיר מניע דווקא מאדם (נציג החברה) ולא מאמצעי טכנולוגי (למשל מחשב). האופי הפחות "חברתי" של האינטראקציה מול המחשב יגרום ללקוח מה לחוש פחות מודר בהשוואה ללקוח שסורב על ידי נותן שירות אנושי.

עדויות ראשונות מקמעונאי אופנה

במטרה להדגים את תופעת ההדרה השיווקית, ניתחנו נתוני רכישות של לקוחות בחנויות של רשת קמעונאות אופנה בין לאומית. הרשת קיימה מבצע (פריט שני בחצי מחיר) לחברי מועדון בלבד, שתוקשר ישירות לחברי המועדון (באמצעות מסרון לטלפון הנייד) ולא פורסם בתקשורת (אך מופיע בשילוט בחנויות), כך שסביר להניח שלקוחות שאינם חברי מועדון נחשפו למבצע רק כאשר נכנסו לחנות. צפוי שמבצע כזה יגדיל את המכירות בקרב חברי המועדון, אך כיצד הוא ישפיע על הרכישות של לקוחות שאינם חברי מועדון (שנחשפים אליו לראשונה בהיותם בחנות)? האם קיומו של מבצע כזה ישפיע

על הנטייה של הלקוחות שאינם חברי מועדון להיכנס לחנות ולעזוב אותה מבלי לרכוש דבר?

הנתונים שעמדו לרשותנו מתעדים את כלל הרכישות של הלקוחות שביקרו בחנויות הרשת לפני המבצע, תוך כדי המבצע, ואחרי המבצע. נתונים אלו מקיפים את הרכישות הן של חברי מועדון והן של לקוחות שאינם חברי מועדון (כולל אלו מתוכם שבחרו להצטרף למועדון בימי המבצע).

מכיוון שלקוחות שאינם חברי מועדון לא קיבלו הודעה על קיומו של המבצע, נוכל להניח כי מספר הלקוחות שאינם חברי מועדון ופקדו את החנות לפני המבצע, במהלכו ואחריו, זהה בין שלוש התקופות. אנו מוצאים כי בתקופת המבצע חלה ירידה של כ-9% במספר הרכישות של לקוחות שאינם חברי מועדון (לקוחות שנחשפים למבצע אך אינם זכאים ליהנות ממנו) בהשוואה לתקופה שלפני המבצע או בהשוואה לתקופה שאחריו. ממצא זה הולם את התיאוריה שלנו, שלפיה החשיפה של לקוחות לא מועדפים להטבות שהם אינם זכאים להן משפיעה בצורה שלילית על מערכת היחסים עימם.

נתוני רשת האופנה מספקים עדות ראשונה לתוצאות השליליות של חשיפת לקוחות לא מועדפים ליחס מועדף כלפי אחרים. עם זאת, הנתונים אינם מאפשרים לבדוק אם הירידה במספר הרכישות נבעה מתחושות הדרה, ואם מלבד הימנעות מרכישה הלקוחות המודרים גם נוקטים התנהגות שלילית נוספת. שאלות אלו נבדקו במחקרי המעבדה הבאים.

מחקר 1 — חשיפה ליחס מועדף מניעה ללקוחות לא מועדפים לבחור יותר במתחרים ולהפיץ פה לאוזן שלילי

מחקר זה מדגים כיצד חשיפה ליחס מועדף גורמת ללקוחות הלא מועדפים לחוש מודרים, וכי תחושות הדרה אלו מניעות אותם לבחור דווקא במתחרים של החברה המדירה, ולהפיץ יותר פה לאוזן שלילי עליה. בנוסף המחקר מאשר כי התנהגות זו אינה נובעת רק מעצם האכזבה של הלקוחות על כך שלא זכו לקבל את ההטבות עצמן, אלא מתחושות ההדרה.

המחקר בוצע בקרב 215 משתתפים אמריקאים מהפאנל האינטרנטי Mturk (40.5% נשים, גיל ממוצע 37.46, סטיית תקן 11.71). המשתתפים התבקשו לדמיין כי הם חוננים אירוע משמח (יום הולדת/יום נישואין) וכי הם רוצים להפתיע את בן/בת זוגם בחופשה באחד מבתי המלון ברשת "סטאר" שבה הם חברי מועדון בדרג כסף — האמצעי בין שלוש רמות מועדון. לפי התרחיש שקראו המשתתפים, בעת ביצוע ההזמנה הם ציינו כי הם לקוחות בדרג כסף ברשת המלון וכי הם מבקשים לקבל (ללא תשלום, על בסיס מקום פנוי) שדרוג לחדר אקזקיוטיב כדי לחגוג את האירוע המשמח. התרחיש ממשיך בהגיעם למלון, בשלב הצ'ק-אין, כשבני הזוג מבקשים את החדר המשודרג. בשלב זה המשתתפים נחלקו (אקראית) לאחד משני התנאים הבאים: בתנאי אחד (תנאי הדרה) פקיד הקבלה אומר להם כי לא יוכלו לקבל את החדר המשודרג משום שהחדר האחרון מסוג זה ניתן זה עתה ללקוח בדרג זה שמקבל קדימות על פני לקוחות בדרגים אחרים. בתנאי השני (תנאי הביקורת) נאמר לזוג כי לא יוכלו לקבל את החדר המשודרג משום שאירע פיצוץ בצינור וכל קומת חדרי האקזקיוטיב בשיפוץ כרגע. תנאי הביקורת מונע מהמשתתפים את השדרוג אך מסיבה שאינה קשורה לסטטוס הלקוח שלהם במועדון, ולכן מאפשר להבחין בתגובת הלקוח לאי קבלת השדרוג ללא קשר לתחושות ההדרה.

לאחר קריאת התרחיש תיארו למשתתפים כי הם מתלבטים בין שתי מסעדות לארוחת הערב — מסעדת המלון או מסעדה במלון מתחרה המנישה אותו סוג של מנות ובאותה רמת מחיר, אך נמצאת במרחק של 5 דקות הליכה מהמלון. למחצית מהמשתתפים נאמר כי ארוחה במסעדת המלון מזכה אותם בצבירת נקודות במועדון הלקוחות (מה שבישיקול כלכלי קר" אמור לגרום להעדפה של מסעדת המלון), ואילו למחצית השנייה לא נאמר דבר בנוגע לצבירת נקודות. כל המשתתפים נשאלו באיזו מבין שתי המסעדות היו מעדיפים לסעוד באותו הערב (מסעדת המלון/המסעדה של המלון המתחרה). בנוסף שאלנו את המשתתפים האם בעקבות החוויה שחוו בדלפק הקבלה (אי קבלת החדר המשודרג) יפיצו פה לאזון שלילי על המלון (כן/לא). לבסוף, המשתתפים דיווחו את רמת ההדרה שהם חשים בסיטואציה על פני 10 פריטים (Williams & Nida, 2011). למשל, הרגשתי פחות שייך כלקוח, הרגשתי חסר משמעות כלקוח, הרגשתי

שאני פחות חשוב למלון וכו', בסולם של 1 ("כלל לא") עד 7 ("במידה רבה מאוד") ($\alpha = .92$).

ראשית, הממצאים הראו כי המשתתפים שלא זכו לשדרוג עקב השיוך שלהם לדרג לקוח נמוך (תנאי ההדרה) חשו משמעותית מודרים יותר ($M = 5.37, SD = 1.20$) בהשוואה למשתתפים שלא קיבלו את השדרוג מסיבות שאינן קשורות למעמד שלהם במועדון (תנאי הביקורת) ($M = 3.43, SD = 1.23$), $F(1, 211) = 134.7, p < .001$. ממצא זה מדגים כי התחושות הרעות של המשתתפים נובעות מהסיבה להדרה ולא מעצם פספוס ההטבה של החדר המשודרג.

בהתייחס לבחירת המסעדה, פחות משתתפים בתנאי ההדרה בחרו את מסעדת המלון "סטאר" (31.5%) בהשוואה למשתתפים בתנאי הביקורת (53.3%) ($\chi^2(1) = 10.45, p = .001$). עוד מצאנו כי צבירת נקודות מועדון השפיעה לחיוב על בחירת מסעדת מלון "סטאר" (50.5%) באופן דומה בשני תנאי הניסוי על פני המלון השכן (33.7%), ($\chi^2(1) = 6.21, p = .013$). עם זאת, חשוב לציין כי 63% מהמשתתפים בתנאי ההדרה העדיפו לאכול במסעדת המלון המתחרה, על אף שהיו זכאים לצבור נקודות במסגרת מועדון הלקוחות של סטאר (לעומת 35% מהמשתתפים בתנאי הביקורת). לבסוף, עולה כי שיעור רב יותר של משתתפים בתנאי ההדרה ציינו כי יפיצו פה לאזון שלילי על מלון סטאר (38%) בהשוואה למשתתפים בתנאי הביקורת (16%) ($\chi^2(1) = 13.30, p < .001$). ניתוח תיווך אישר כי תחושות ההדרה של המשתתפים מתווכות בין התנאי שאליו הוקצו המשתתפים (הדרה או ביקורת) לבין שתי הבחירות הצרכניות שלהם: בחירת המסעדה ($b = 1.11, SE = .30; 95\% [CI = .62, 1.78]$) והפצת פה לאזון שלילי ($b = 1.83, SE = .43; 95\% [CI = 1.16, 2.79]$).

מחקרים שבחנו השלכות התנהגותיות של הדרה חברתית, מדגימים כי התנהגות אנטי חברתית של מודרים אינה מכוונת רק כלפי הגורם המדיר, אלא יכולה לזלוג גם כלפי אנשים שלא היו מעורבים בסיטואציית ההדרה (Twenge et al., 2001).

לכן רצינו לבחון האם חשיפה ליחס מועדף כלפי לקוחות מועדפים גורמת ללקוחות המודרים לנהוג בצורה אגרסיבית כלפי לקוחות אחרים שאינם קשורים לסיטואציה.

מחקר 2 — חשיפה ליחס מועדף מניעה לקוחות לא מועדפים לנהוג באגרסיביות כלפי לקוחות אחרים

מטרת המחקר הייתה להדגים כי תחושות הדרה בעקבות חשיפה ליחס מועדף עלולות להשפיע לא רק על מערכת היחסים בין הלקוחות המודרים לבין החברה המדירה, אלא גם על האינטראקציה של לקוחות אלו עם לקוחות אחרים שנקלעו במקרה לסיטואציה.

במחקר לקחו חלק 135 משתתפים אמריקאים בפאנל האינטרנטי Mturk (49% נשים, גיל ממוצע 32.3, סטיית תקן 12.1). למשתתפים נאמר כי הם עומדים בתור ארוך לצדק אין לקראת טיסה של 13 שעות. בשלב זה המשתתפים נחלקו (אקראית) לאחד משלושה תנאים והוצגו להם התרחישים הבאים: בתנאי הראשון (תנאי ההדרה) נאמר למשתתפים כי הם חברי מועדון של חברת התעופה בדרג מועדון בסיסי. בעוד הם עומדים בתור הארוך, לקוח בדרג גבוה מהם (זהב) שעומד לפניהם נלקח על ידי הדיילת לדלפק מהיר ללא תור, וכשהם ביקשו לעבור לדלפק המהיר נאמר להם שדרג הלקוח שלהם אינו מספיק גבוה. בתנאי השני (תנאי הלקוח המועדף) נאמר למשתתפים כי הם נלקחו מהתור הארוך לדלפק המהיר משום שהם חברי מועדון של חברת התעופה בדרג זהב (דרג גבוה). בתנאי השלישי (תנאי הביקורת) לא נאמר למשתתפים דבר על דלפק מהיר ללא תור.

לאחר שהמשתתפים נשאלו לגבי תחושות ההדרה שלהם (בדומה למחקר הראשון, $\alpha = .93$), תואר להם המשך התרחיש. בשלב זה הם כבר יושבים במטוס במושב שליד החלון, המושב האמצעי ריק, ובמושב המעבר יושב נוסע כלשהו. זר. המשתתפים הונחו לדמיין כי הם צריכים לקום לשירותים אך הנוסע במושב המעבר ישן וכדי להגיע לשירותים הם יצטרכו בוודאות להעיר אותו. המשתתפים נשאלו האם יקומו לשירותים באופן מיידי או ימתינו בתקווה שהנוסע הישן יתעורר.

כצפוי, הממצאים הראו כי משתתפים בתנאי ההדרה חשו הרבה יותר מודרים ($M = 5.30, SD = .92$) מאשר משתתפים בתנאי הביקורת ($M = 4.09, SD = 1.15$) או בתנאי הלקוח המועדף ($M = 1.70, SD = .58, F(2,132) = 181.7, p < .001$).

($p < .01$). באשר לנכונות להעיר את הנוסע הישן, אנו מוצאים כי משתתפים בתנאי ההדרה הראו נכונות גבוהה יותר לעשות זאת (54%) בהשוואה ל-34% מהמשתתפים בדרג לקוח מועדף, או 30% בקבוצת הביקורת ($\chi^2 = 6.36, p < .05$). עם כן, המחקר מראה שתחושות הדרה של לקוחות לא מועדפים עלולות להיות מתורגמות להתנהגות אגרסיבית כלפי לקוחות תמימים אחרים.

עד כה הראינו כי חשיפת לקוחות לא מועדפים ליחס מועדף הניתן ללקוחות אחרים, גורמת להם לתחושות הדרה המתורגמות להתנהגות שלילית עבור הארגון ועבור לקוחות אחרים. השאלה המתבקשת היא האם מועדוני לקוחות יכולים להפחית את הנוק בחשיפת יחס מועדף פומבי כזה. הניסוי הבא נועד לבחון אם מניעת יחס מועדף על ידי גורם שאינו אנושי — כואבת פחות.

מחקר 3 — מניעת יחס מועדף על ידי מחשב כואבת פחות מאשר על ידי אדם

כאמור, הצורך העז בשייכות הטבוע בכלנו גורם לבני האדם להיות רגישים במיוחד לכל סימן שיכול לרמוז על כך שהם מודרים חברתית. מסיבה זו שיערנו כי במצבים שבהם הגורם המתווך את ההדרה ללקוח הוא מחשב ולא אדם, תחושות ההדרה יהיו פחותות. 222 משתתפים אמריקאים בפאנל האינטרנטי Mturk (51% נשים, גיל ממוצע 39.4, סטיית תקן 10.7) התבקשו לדמיין כי הם עומדים לעלות לטיסה, וכי חשוב להם מאוד להשתמש בתור המהיר. המשתתפים הוקצו אקראית לאחד משני תנאים שלפיהם הם לא יכלו להשתמש בתור המהיר עקב דרג מועדון לקוחות נמוך (תנאי הדרה) או עקב תקלה טכנית במסוף המחשב (תנאי ביקורת). תפעלנו את הגורם שבישר את ההודעה כך שהמשתתפים הוקצו אקראית לאחד מהתנאים הבאים: קיבלו הודעה מדיילת (תנאי נותן שירות אנושי), או קיבלו את ההודעה על גבי מסך מחשב (תנאי נותן שירות טכנולוגי). המשתתפים נשאלו עד כמה הם חשו מודרים בסיטואציה בסולם בן 10 פריטים (כמו בניסוי 1, $\alpha = .91$). הממצאים הראו כי משתתפים שעודכנו שלא יוכלו להשתמש בתור המהיר עקב השתייכותם לדרג לקוח נמוך חשו מודרים יותר ($M = 4.76, SD = 1.46$) מאשר המשתתפים שקיבלו את אותה ההודעה בעקבות תקלה טכנית ($M = 3.82, SD = 1.27, F(1,218) = 26.76, p < .001$). בנוסף, משתתפים

מועדוני לקוחות מנוהלים על ידי חברות במטרה לבסס מערכות יחסים ארוכות טווח עם לקוחותיהן (Lacey, Suh, and Morgan 2003; Verhoef 2007). מחקרים קודמים מצביעים על כך שבנוסף על התועלות הכלכליות, ההצטרפות למועדוני לקוחות מעניקה לאנשים תחושת שייכות, חיבור, הכרה ותחושת קהילה (Henderson et al., 2011). אך למעשה עבור חלק מהלקוחות ההיפך הוא הנכון, והחשיפה להטבות של אחרים גורמות להם לניכור מהחברה ולתחושת חוסר שייכות.

כאמור מעלה, מנהלי מועדוני לקוחות נוטים להאמין כי חשיפה ליחס מועדף תגביר את המוטיבציה של לקוחות בדרגים הנמוכים להתאמץ ולרכוש יותר כדי לזכות בהטבות, אך בפועל הקידום בהיררכיית הלקוחות קשה להשגה (Stauss, Schmidt & Schoeler, 2005), ולכן חלק ניכר מהלקוחות מעדיפים לרכוש פחות ממוצרי החברה, להפיץ פה לאוזן שלילי ואפילו לנטוש למתחרים. אנו מראים כי תחושות ההדרה של לקוחות משפיעות באופן שלילי לא רק על מערכת היחסים בינם לבין החברה אלא זולגות גם לאינטראקציה בינם לבין לקוחות אחרים.

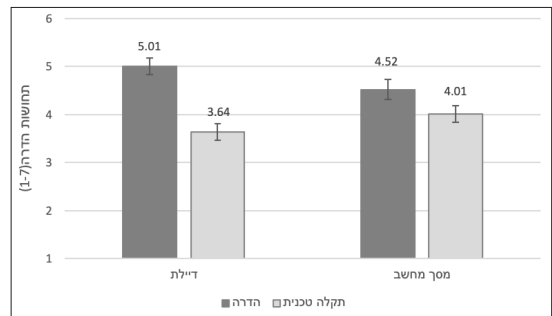
למחקר זה השלכות ניהוליות חשובות. ראשית, ברוב מועדוני הלקוחות מרבית הלקוחות נמצאים בדרגים הנמוכים של המועדון, ולכן חשוב להבין כיצד קבוצה משמעותית זו של לקוחות חווה את החשיפה להטבות שניתנות לאחרים וכיצד היא משפיעה על התנהגותם. בהתאמה, מומלץ למנהלים לשקול את חלוקת ההטבות באופן שגם לקוחות אלו ייהנו מהן וירגישו כי הם חשובים ובעלי ערך לחברה. שנית, לאור הנוק שבהשפית הלקוחות בדרגים הנמוכים ליחס מועדף שאינם זכאים לו, מומלץ לבחון את מידת הפומביות שהחברה נותנת ליחס מועדף. הכלים הדיגיטליים הזמינים כיום מאפשרים לא רק מתן הטבות מותאמות אישית ללקוחות המועדפים אלא גם הענקה שלהן באופן דיסקרטי. לבסוף, במצבים שבהם לא ניתן להצניע יחס מועדף, מומלץ שישות דיגיטלית תבשר ללקוחות בדרג הנמוך כי אינם זכאים לקבל הטבות אלו ולא נציג אנושי.

danna.tevet@gmail.com

ד"ר דנה טבת

שלא יכלו להשתמש בתור המהיר כתוצאה מהשתייכותם לדרג לקוח נמוך, חשו יותר מודרים כאשר נתבשרו על כך על ידי הדיילת ($M = 5.01, SD = 1.28$) מאשר על ידי מסוף המחשב ($M = 4.52, SD = 1.58; p = .055$) ($F(1,218) = 5.63; p = .018$). המחקר מראה כי כפי ששיערנו, מניעת יחס מועדף על ידי מחשב כואבת פחות משהיא מבוצעת על ידי אדם (ראו תרשים 1).

תרשים 1: ממוצע תחושות הדרה (מחקר 3)



*הקווים מייצגים רווח סמך של 95% סביב הממוצע

סיכום ומסקנות

מחקר זה מדגים כי האמונה הרווחת של מנהלי מועדוני לקוחות, כי נכון לחשוף לקוחות בדרגי מועדון נמוכים להטבות שמקבלים חברי מועדון בדרגים הגבוהים כדי להניע אותם לרכוש בתדירות/כמות גבוהות יותר ולהשיג הטבות אלו — אינה נכונה. אנו מדגימים כי התוצאה היא הפוכה, ושללקוחות לא מועדפים שנחשפים ליחס מועדף אך לא זכאים לו, חשים מודרים ומגיבים באגרסיביות כלפי החברה וכלפי לקוחות אחרים. תופעה זו מעניינת ומנוגדת לנקודת המבט הכלכלית, משום שללקוחות יודעים בדרך כלל מהם "כללי המשחק" במועדוני לקוחות ומה נדרש מהם על מנת להשיג הטבות כאלה ואחרות. עם זאת, ועל אף שכאמור מדובר במערכת יחסים כלכלית (של "יחסי תן וקח" שהכללים בה ידועים), הם תופסים את מערכת היחסים שלהם עם החברה כיחסי חברתיים ומפרשים את היחס המועדף שאינם זכאים לו כרמז לדחייה.

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2004). A social psychological framework for understanding social inclusion and exclusion. In *Social psychology of inclusion and exclusion* (pp. 19-42). Psychology Press.
- Baker, M. A., & Legendre, T. S. (2020). Unintended negative consequences of loyalty programs: endowed vs earned loyalty. *Journal of Services Marketing, 35*(2), 210-221.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
- Chester, D. S., & DeWall, C. N. (2017). Combating the sting of rejection with the pleasure of revenge: A new look at how emotion shapes aggression. *Journal of Personality and Social Psychology, 112*(3), 413.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012). Motives of dysfunctional customer behavior: an empirical study. *Journal of Services Marketing.*
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review, 99*(4), 689.
- Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology, 21*(3), 256-276.
- Heyman, J., & Ariely, D. (2004). Effort for payment: A tale of two markets. *Psychological Science, 15*(11), 787-793.
- Hill, J., Ford, W. R., & Farreras, I. G. (2015). Real conversations with artificial intelligence: A comparison between human-human online conversations and human-chatbot conversations. *Computers in Human Behavior, 49*, 245-250.
- Kerr, N. L., & Levine, J. M. (2008). The detection of social exclusion: Evolution and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 12*(1), 39.
- Lacey, R., & Sneath, J. Z. (2006). Customer loyalty programs: are they fair to consumers? *Journal of Consumer Marketing, 23*(7), 458-464.
- Lacey, R., Suh, J., & Morgan, R. M. (2007). Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of service research, 9*(3), 241-256.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research, 79*, 238-246.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000). The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. In *Advances in Experimental Social Psychology, 32*, 1-62. Academic Press.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M. H., Meuter, M. L., & Challagalla, G. (2017). Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research, 20*(1), 29-42.
- McCull-Kennedy, J. R., Patterson, P. G., Smith, A. K., & Brady, M. K. (2009). Customer rage episodes: emotions, expressions and behaviors. *Journal of Retailing, 85*(2), 222-237.

- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research, 56*(11), 899-906.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research, 2*(4), 307-320.
- Pickett, C. L., & Gardner, W. L. (2005). The social monitoring system: Enhanced sensitivity to social cues and information as an adaptive response to social exclusion and belonging need. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. von Hippel (Eds.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 213–226). New York: Psychology Press.
- Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2003). The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game. *Science, 300*(5626), 1755-1758.
- Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. *Psychological Review, 116*(2), 365.
- Stauss, B., Schmidt, M., & Schoeler, A. (2005). Customer frustration in loyalty programs. *International Journal of Service Industry Management, 16*(3), 229-252.
- Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(1), 88-107.
- Thompson, S. A., Gooner, R. A., & Kim, A. (2015). Your mileage may vary: Managing untargeted consumers' reactions to promotions. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(6), 713-729.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(6), 1058.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing, 67*(4), 30-45.
- Williams, K. D., & Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science, 20*(2), 71-75.
- Williams, K. D., Govan, C. L., Croker, V., Tynan, D., Cruickshank, M., & Lam, A. (2002). Investigations into differences between social-and cyberostracism. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(1), 65.
- Xia, L., & Kukar-Kinney, M. (2014). For our valued customers only: Examining consumer responses to preferential treatment practices. *Journal of Business Research, 67*(11), 2368-2375.
- Xia, L., & Monroe, K. B. (2017). It's not all about money: the role of identity in perceived fairness of targeted promotions. *Journal of Product & Brand Management.*
- Zeithaml, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California management review, 43*(4), 118-142.
- Zhang, L., Pentina, I., & Fan, Y. (2021). Who do you choose? Comparing perceptions of human vs robo-advisor in the context of financial services. *Journal of Services Marketing, 35* (5), 634-646.