

מעבר לשביעות רצון: כיצד מטפחים לקוחות נלהבים?



יעקב הורניק

פרופ' יעקב הורניק הוא פרופסור אמריטוס בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. פרופ' הורניק פרסם כ-80 מאמרים מדעיים בנושאים של שיווק ופרסום במיטב כתבי העת האקדמיים הבין-לאומיים. ספריו (חלקם עם פרופסור פיליפ קוטלר) בנושאים ניהול השיווק, אסטרטגיות בפרסום, סקרים ומשאלים של דעת קהל, הם ספרות חובה ברוב התוכניות לתואר ראשון ולתואר שני במנהל עסקים בישראל. בד בבד עם עבודתו האקדמית מילא תפקידים מנהליים והיה סגן דקאן הפקולטה לניהול, דקאן מנהל עסקים במרכז האקדמי פרס, סגן נשיא המרכז האקדמי נליל מערבי. פרופסור הורניק שימש גם חוקר ומרצה כפרופסור אורח באוניברסיטאות חשובות בעולם: ביה"ס לניהול ע"ש קלוג באוניברסיטת נורת'ווסטרן, ביה"ס לניהול ע"ש בות' של אוניברסיטת שיקגו, ביה"ס לניהול של אוניברסיטת פריז, ביה"ס לניהול בוקוני במילנו, אוניברסיטת קייפטאון וביה"ס סאסין לניהול בבנגקוק.

תקציר

גיבוש שביעות רצון של צרכנים ושימורם הם נושא חשוב לחוקרי שיווק ולמנהלים. זהו נושא מורכב העשוי להשפיע על הכנסותיהם ועל רווחיהם של עסקים. בשנים האחרונות פותחו תיאוריות ומודלים המתיימרים לשפוך אור על סוגיית שביעות הרצון והשפעותיה. תיאוריה אחת שזכתה להוקרה בקרב מנהלים רבים היא תיאוריית "הלקוח הנלהב" (Customer Delight) הגורסת שבתנאים של תחרות, כאשר צרכנים נודדים בין מוצרים (כלומר, שיעור השימור נמוך), כאשר השיווק נוטה לעבור מנתח שוק לנתח הלקוח ("נתח הארנק"), כאשר גיוס לקוח חדש בענף עלול להיות יקר יותר משימור לקוח קיים, ראוי שהחברה תשקול לספק ללקוח הפתעות בצורת שירותים מעבר לשירותים המקובלים שהוא מצפה להם. המאמר מתחיל בסקירה ספרותית קצרה ומרחיב את הבסיס התיאורטי של רעיון הלקוח הנלהב. בהמשך אנו מדווחים על ממצאים מחקרניים חדשים ומשלבים דוגמאות ניהוליות מרכזיות. סיכום המאמר כולל תיאור של פערי ידע בתחום זה העשויים לשמש בסיס למחקרים עתידיים.

פתיחה

שביעות הרצון והנאמנות של הלקוח עומדות כבר זמן רב במרכז הפרקטיקה והתיאוריה השיווקית המתקדמת. יש ראיות משכנעות להשפעות החיוביות של שביעות הרצון של הלקוח על רכישה חוזרת, על שימור לקוחות, על נאמנות הלקוח ואפילו על הרווחים. ואמנם, מנהלי שיווק הגיעו למסקנה שככל שיצליחו למלא ביעילות את הצרכים והרצונות של הצרכנים כן יהיו אלה רווחיים יותר. ככל שייטיבו להבין את הגורמים המעצבים את התנהגות הצרכנים, כן יוכלו לפתח ולשפר אסטרטגיות שיווקיות יעילות שתממשנה את צורכי הצרכנים (Oliver, 2014).

הגדרתה המקובלת של שביעות רצון היא "תחושת ההנאה או האכזבה של אדם אשר נובעת מהשפעות הביצועים הנתפסים של המוצר או התוצאה, ביחס לציפיותיו ממנו" (קוטלר והורניק 2000). כדי לנתח את המושג "שביעות רצון" מן הראוי להתחיל בהבנת המודלים השונים של שביעות רצון הצרכנים, כמו למשל תיאוריות הקשורות לנאמנות למוצר ולמותג הנגזרות, בין השאר, מממצאים המורים שהרווחיות גדלה ככל שמספר הלקוחות הנאמנים (שבעי הרצון) גדל. זאת מכיוון שההשקעה הדרושה לשימור לקוחות קיימים קטנה בהרבה מההשקעה הדרושה להשגת לקוחות חדשים. מודלים כאלה העולים מתיאוריות שונות על שביעות הרצון של הצרכנים הופכים את המחקר בנושא לממוקד יותר ומובילים לניצול יעיל יותר של משאבים (Anderson and Sullivan, 1993; Burns and Neiser, 2006; Fournier and Mick, 1999).

מחקרי שביעות רצון נחקרים ונלמדים במסגרת כללית של שתי סדרות של מודלים: האחת, מודלים של שביעות רצון של צרכנים ברמת המאקרו, הנוגעים למקומה של שביעות רצון הצרכנים בתוך קבוצה של גורמים דומים בחקר התנהגות צרכנים. אך הגישות המקובלות יותר מצויות בסדרת מודלים שנייה, והן בודקות שביעות

רצון ברמת המיקרו ומדגישות את מושג הערך (value) ככוח המניע צרכנים בבחירת מוצרים ובהערכתם (Kumar and Reinartz, 2016). במסגרת זו מושם דגש על כך שיש קשר הדוק בין הסיפוק ובין הערך כתגובה פסיכולוגית לאחד מתוך כמה ערכים הטמונים במוצר (Oliver, 1980). בין המודלים הללו ראוי לציין את אלה:

1. מודל הפרכת הציפיות (Expectations disconfirmation) - מודל מוביל במחקר על שביעות רצון. לפי מודל זה הצרכנים משווים את הציפיות שהיו להם לפני צריכת המוצר או השירות עם חוויותיהם אחרי צריכתו, וכך מגבשים את יחסם - שביעות רצון או חסרונה - כלפי המוצר/השירות. במודל זה מקורן של הציפיות הוא באמונה באיכות הצפויה של המוצר/השירות (Johnson et al., 1995).

2. מודל הביצועים (Perceived performance) - כאן הציפיות ממלאות תפקיד פחות משמעותי בהתגבשות שביעות הרצון. מודל זה מביא לתוצאות טובות במיוחד כאשר ביצועי המוצר/השירות הם כה טובים עד כי הצרכן, בתגובתו לאחר הצריכה, אינו מייחס כל משקל לציפיותיו המוקדמות (Wirtz and Mattila, 2001).

3. מודל ההשוואה לנורמות (Norms) - דומה למודל הפרכת הציפיות בכך שגם כאן הצרכן משווה את ביצועי המוצר/שירות, כפי שהם נתפסים בעיניו, לרמת ביצועים תקנית כלשהי. ההבדל הוא שבמקרה זה ההשוואה איננה לציפייה מוקדמת סובייקטיבית שהצרכן קיווה לה; תחת זאת הוא משווה את חוויית הצריכה הממשית שלו לסטנדרט אובייקטיבי שמוצר/שירות כמו זה שרכש אמור לספק (Aggarwal, 2004).

4. מודל התהליכים המרובים (Multiple process) - מתייחס אל תהליך ניבוי שביעות הרצון כאל תהליך רב-ממדי. כלומר, לצרכנים יש יותר מבסיס אחד להשוואה כאשר הם מגבשים דעה בדבר ניסיונם עם המוצר או השירות (Lynch et al., 2012).

פעולות לאחר הרכישה

שביעות הרצון או אי-שביעות הרצון מן המוצר משפיעות על התנהגות הצרכן אחרי הרכישה. אם הצרכן שבע רצון, תגדל הסבירות שירכוש שוב את המוצר. ואמנם, הנתונים על בחירת מותגי מכוניות מצביעים על מתאם גבוה בין שביעות רצון גבוהה מן המותג האחרון שנרכש לבין הכוונה לשוב ולקנותו. אחד המחקרים בארצות הברית הראה כי 75% מרכשי טויוטה מרוצים מאוד, וכ-75% מהם מתכוונים לשוב ולרכוש טויוטה; 35% מרכשי שברולט היו מרוצים מאוד, וכ-35% מהם התכוונו לשוב ולרכוש שברולט. זאת ועוד, לקוח שבע רצון נוטה לומר דברים טובים על המותג באוזני אחרים. בצדק אומרים המשווקים: "הפרסומת הטובה ביותר שלנו היא לקוח מרוצה" (Ascarza et al., 2018).

כפי שניתן לראות בטבלה 1, תגובות הצרכנים הן תולדה של ציפיותיהם. לקוחות לא מרוצים עלולים לנטוש את המוצר או להחזירו. במקרים קיצוניים הם עלולים לנקוט פעולה ציבורית כגון הגשת תלונה לחברה, פנייה לעורך דין או הפניית התלונה לקבוצות אחרות (למשל לגופים עסקיים, פרטיים או ממשלתיים). פעולות פרטיות עשויות להיות החלטה לחדול מקניית המוצר (אפשרות יציאה - exit option), או החלטה להזהיר חברים (אפשרות דיבור - voice option) (Cadotte and Turgeon, 1988). תקשורת עם קונים אחרי הרכישה הוכיחה את עצמה כמפחיתה את שיעור ההחזרות וביטולי ההזמנות. חברות מחשבים, לדוגמה, יכולות לשלוח לבעלי מחשבים חדשים מכתב ברכה על בחירתם

5. מודל הייחוס (Attribution) - מודל זה מביא בחשבון ששביעות הרצון של הצרכן מושפעת (גם) ממה שהוא תופס כסיבות לביצועי המוצר/השירות. בהערכת רמת הביצוע, הצרכן מתייחס לשלושה נתונים: מקור רמת הביצוע, יציבותה והשליטה בה. המקור יכול להיות חיכוני (רמת הביצוע מיוחסת לספק המוצר/השירות) או פנימי (היא מיוחסת לצרכן). אשר ליציבות, משקלה בניבוי שביעות הרצון גבוהה כי צרכנים נוטים להיות סלחניים כלפי כשלים במוצר/בשירות אם אלה נתפסים כאירועים נדירים במכלול שהוא חיובי ויציב בדרך כלל. לבסוף, אם הצרכן מייחס לספק יכולת שליטה בביצועים הוא יהיה פחות סלחני כלפיו אם חוויית הצריכה שלו תהיה שלילית (Calder and Burnkrant, 1977).

6. מודלים רגשיים (Affective) - שונים מהמודלים הקודמים בכך שאינם מתמצים בבחינת תהליכים רציונליים בלבד. לפי מודלים אלה, רגשות שונים, חיבה ומצב רוח משפיעים על תחושות שביעות הרצון בעקבות חוויית הצריכה (Westbrook, 1987).

7. מודל ההגינות (Equity) - מדגיש את עמדתו של הצרכן בנוגע להגינות בתהליך הצריכה. יחס הוגן ניתן להעריך לפי התשואה שהצרכן הפיק לעומת המאמץ שהשקיע, וכן באמת מידה של השוואה חברתית (ביחס לרמת הביצועים של מוצר/שירות שחווים אחרים, כפי שהיא נתפסת בעיני הצרכן) (Vogel et al., 2008).

טבלה 1: תגובות צרכנים ביחס לציפיותיהם

		Presence of Expectation (Congnitive)	
		Existing Expectation	No Prior Expectation
Experienced Performance (Partially Affective)	Positive	Satisfaction	Delight
	Negative	Dissatisfaction	Outrage and Pain

Source: Adapted from Berman, 2005

במחשב מוצלח. הן יכולות לפרסם מודעות המציגות בעלי מותג מרוצים. הן יכולות לבקש מהלקוחות הצעות לשיפור ולפרט את פריסת מרכזי השירות העומדים לרשותם. הן יכולות לכתוב ספרי הוראות לשימוש במוצר שהיו קריאים ובהירים. הן יכולות לשלוח כתב עת המכיל מאמרים המתארים יישומי מחשב חדשים. ובנוסף, הן יכולות לספק ערוצים יעילים לטיפול מהיר בתלונות הלקוחות.

שימור לקוחות

יש שתי דרכים עיקריות לשימור לקוחות. האחת, באמצעות חסמי מעבר כמו מועדוני לקוחות. תוכניות המטפחות נאמנות ללקוחות קיימות כבר זמן רב, וחלוצת התוכניות המודרניות היא כנראה חברת התעופה האמריקנית Airlines American, אשר בשנת 1981 יזמה את התוכנית AAdvantage. הרעיון שעמד מאחוריה היה לעבור ממצב של מכירת כרטיס טיסה בודד ללקוח, לחשיבה על קשר לטווח רחוק: כיצד ליצור קשר חזק ועמוק יותר עם הלקוח לאורך זמן. היוזמה נבעה מהתפלגות רווחיות הלקוחות בענף התעופה, שבו 20% מלקוחות החברה מכניסים 80% מהרווחים. בענף זה, למעלה ממחצית מהלקוחות טסים רק פעם אחת בשנה, בעוד רק כ-5% מהלקוחות טסים יותר מ-20 טיסות בשנה. 5% אלה הם הלקוחות שחברת American Airlines רצתה לשמור מרוצים ונאמנים, כי בלי קשר חזק ועמוק אליה הם היו מחליפים חברת תעופה אילו הוצעו להם שירותי טיסה או מחיר טובים יותר. תוכנית הנקודות של American Airlines הייתה אמורה ליצור מצב שבו ללקוחות יהיה כדאי יותר לטוס עם החברה מאשר לעבור לחברה אחרת. הרעיון שעומד מאחורי תוכניות נאמנות הוא שהן יצרות חסמי מעבר: לצרכן חבר מועדון שזכה בהטבה כלשהי, כמו נקודות לנוסע מתמיד, לא כדאי לעבור למתחרה מכיון שלא יוכל לנצל את ההטבה והוא אף עשוי לאבדה (Kumar and Reinartz, 2016).

הדרך השנייה לשימור לקוחות היא יצירת שביעות רצון גבוהה של הלקוח. הלקוחות המתוחכמים של דורנו, המודעים להיצע הגדול של מוצרים ושירותים, אינם מסתפקים עוד בסיפוק גרידא של ציפיותיהם. הם מעוניינים שרצונותיהם יתגשמו ושאינטראקציית הרכישה שלהם תהיה חוויה ייחודית, במיוחד כשמדובר במוצרים בעלי מעורבות גבוהה. בנוסף הם מחפשים את החוויה המיוחדת של השתלבות ביצירת המוצר. בקיצור, הצרכנים של היום אינם מסתפקים במוצר או בשירות

או אפילו במותג או בחברה המייצרת אותו, הם רוצים להרגיש מעורבות, לחוות חוויה ולהתרגש. הם מעוניינים בהתלהבות צרכנית (Customer Delight). התלהבות צרכנית היא תגובתם של לקוחות כאשר הם מקבלים שירות או מוצר שערכו גבוה מהמצופה או שהוא מעניק להם סיפוק חיובי בלתי צפוי (Finn, 2012). תחושת התלהבות היא תגובה חזקה, חיובית ורגשית למוצר או לשירות, והיא פותחת את הדרך לאסטרטגיות חדשות המעודדות נאמנות, פרסום מפה לאוזן ורווחים הנובעים מנאמנות הלקוחות. במחקרים רחבי היקף שלנו ושל אחרים התגלה כי צרכנים שדיווחו על הרמות הגבוהות ביותר של התלהבות, שנגרמה על ידי הפתעה ושמחה תוך תהליך הרכישה או הצריכה, היו שבעי רצון יותר מאחרים.

תיאוריית הצרכן הנלהב התגלתה כאשר נבחנו יחסי הנמלין בין ההערכה של הצרכן למוצר לאחר הצריכה ובין הרגשות שהתעוררו בצרכן לשביעות רצונו. התגלה שלעוררות (Arousal) יש השפעה ישירה וחזקה על הופעת רגשות חיוביים, ושהיא ממלאת תפקיד חשוב בניבוי הערכות הצרכן וכך תורמת לשביעות הרצון (Krampf et al., 2003). תיאוריה זו משגשגת בשנים האחרונות מאז שהתברר שאפשר להשיג התלהבות ונאמנות צרכנית גבוהות במיוחד כאשר מפתיעים לקוחות לטובה ומעניקים להם תועלת וסיפוק לא שגרתיים ולא צפויים.

הבסיס התיאורטי

זכרו: "לקוחות לא מספרים על שירות סביר. הם מספרים רק על שירות רע במיוחד או מלהיב במיוחד".

Peter Drucker

תיאוריית התלהבות הצרכן התפתחה גם בעקבות תהיות שהתעוררו בקרב חוקרים בנוגע לערכה של השמירה על שביעות הרצון של הלקוח בתור יעד עסקי (Fournier and Mick, 1999). התברר שחברות שמדדו את שביעות הרצון של לקוחותיהן גילו שיעור גבוה של מעבר למותגים אחרים ("עריקה") בקרב לקוחות מרוצים. הסבר אפשרי לכך הוא שסולמות הדירוג של החוקרים למדידת שביעות הרצון אינם מתורגמים בפועל, ברמה הניהולית, לתוצאות הרצויות, שהן רכישה חוזרת ונאמנות. התברר שרק כאשר ציוני שביעות הרצון עוברים את הרף העליון של ציפיות הלקוח, יש לחוויית

אלא צרכן נלהב. מדובר באסטרטגיות שבהן הלקוח הנלהב, שלא כלקוח שבע הרצון, מקבל תמורת כספו ערכים רבים יותר מאלה שציפה לקבל, בשיטות שבאמצעותן מפתיעים אותו ומעניקים לו חבילת הטבות מעבר לציפיותיו (Arnold et al., 2005; Ludwig et al., 2017; Souca, 2014).

שני גורמים אחראים לממד ההתלהבות (Delight): הפתעה (בעיקר הפתעה חיובית) ומתנה, והם שמסבירים את ההבדל בין לקוח נלהב ללקוח שבע הרצון, כפי שמוצג בתרשים 1.

גורם ההפתעה (Effect of surprise):

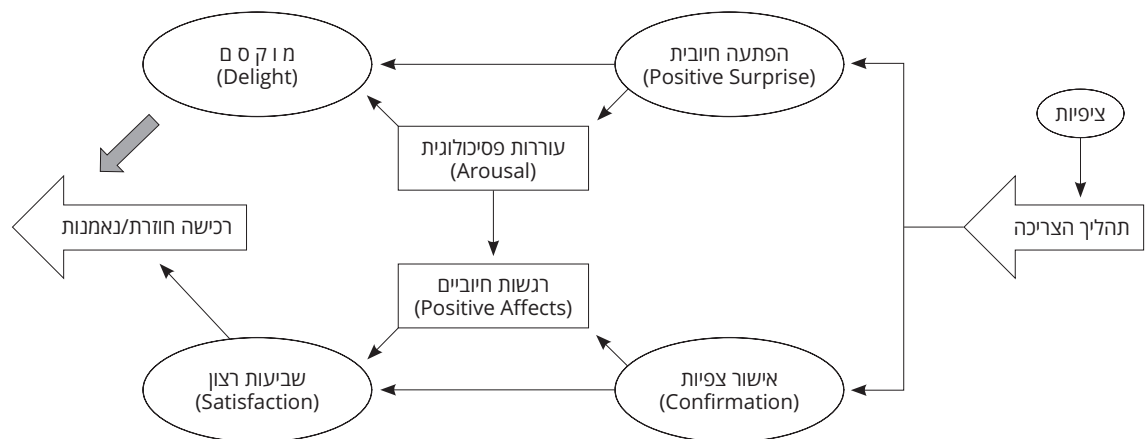
חוב האנשים אוהבים הפתעות. הבלתי צפוי החיובי משפר מיידית את מצב הרוח וגורר התפעמות, התלהבות ותגובה של "ואו!". המוח שלנו "נדלק" כשאנחנו חווים הפתעות נעימות יותר מאשר כשאנחנו חווים אירועים צפויים. חוקרים ערכו ניסוי שבו התיזו מיץ פירות או מים לפיותיהם של 25 משתתפים באופן לא צפוי. הם מצאו כי גרעין האקומבנס, אחד ממרכזי העונג של המוח, היה פעיל יותר כשהאנשים הפתעו (Borns, 2001).

עוד נמצא שהפתעות עוזרות לבני אדם ללמוד. מחקר אחר מצא כי הן מגבירות את המוטיבציה ללמוד ומשמשות כלי חשוב בפיתוח קוגניטיבי, בין היתר מאחר שכך המוח גורם לאנשים לשים לב לפרטים ומפעיל את הסקרנות והיצירתיות שלהם (Barto et al., 2013). מסתבר שאין

השירות והמוצר השפעה ארוכת טווח ונוצרת אצלו שביעות רצון גבוהה בצורת התלהבות צרכנית. בנוסף, התעוררו ספקות בנוגע להתאמתה של ההגדרה המקובלת לשביעות רצון מכיוון שהיא מתבססת על תקנים שונים להשוואה (Comparison Standards). לדוגמה, אם לצרכן יש ציפיות נמוכות מלכתחילה, קל לרצות אותו באמצעות ביצועים בינוניים או אפילו גרועים. במילים אחרות, התיאוריה הזאת מנבאת כי צרכנים שמצפים לביצועים לא גבוהים שמתמשים עשויים להיות מרוצים (Oliver, 2014).

במציאות התחרותית של ימינו ובמצב של ריבוי מוצרים ומותגים יש לצרכן סיבות למכביר לעבור ממותג למותג, דהיינו להפחית נאמנות. זאת הסיבה שמשווקים מתוחכמים וחוקרים באקדמיה כאחד משקיעים מאמץ בניסיון לחזות את התנהגותו של צרכן העתיד ולמצוא דרכים להגברת נאמנותו. זהו מאמץ כדאי אם זוכרים שמחקרים מורים כי עלות השגת לקוח חדש גבוהה פי חמישה במוצע מהעלות של שימור לקוח קיים. בנוסף, לאחרונה מתברר שאנליסטים מעניקים פרמיה גבוהה לעסקים שיש להם מספר רב של לקוחות נאמנים לעומת עסקים המתגאים בנתח שוק. זאת משום שלקוחות נאמנים הם הרבה יותר רווחיים לאורך זמן. נתונים אלה מציבים בפני מנהל השיווק אתגר קשה ומורכב: לשמור על נאמנותו של הלקוח לאורך זמן. עם השנים, שימור הלקוח נעשה משימה קשה ביותר בגלל התקדמות הטכנולוגיה וחשיפת הצרכן לפיתויים ולגירויים שיווקיים ופרסומיים שבינם הוא נעשה תובעני יותר ומחפש ריגושים וחיידושים באופן כפייתי. כאמור, אחת הדרכים להגברת נאמנות היא ליצור לא רק צרכן שבע רצון

תרשים 1: לקוח מרוצה מול לקוח נלהב



יפה בערך של \$5 שניתן להמרה בכל רכישה. הביטוי של השערות המחקר מוצג בתרשים 2.

נבדקו השאלות הבאות:

1. האם החיסכון הכספי מהקופון יוצר תחושה לא צפויה של גורם הכנסה?
2. האם החיסכון הבלתי צפוי עשוי להשפיע בצורה בלתי ישירה על מצב הרוח של הלקוחות?
3. האם הצרכנים הופכים להיות "נלהבים" עקב ההפתעה והמתנה הבלתי צפויה והאם הדבר ישפיע על ההיקף והאופי של רכישותיהם?

כל ההשערות והשאלות זכו לאימות אמפירי המסוכם בטבלה 2.

התוצאות הבולטות הן שבהשוואה לסל קניות ממוצע רגיל, סל הקניות (בכסף ובמספר המוצרים) של מקבלי הקופון במתנה ובהפתעה היה גבוה באופן משמעותי, כולל כסוי עלויות הקופון. כפי שניתן היה לצפות, שיעור הקניות הלא מתוכננות והאימפולסיביות (שלא הופיעו ברשימת הקניות של הלקוחות) היה גבוה במיוחד.

במחקר שטרם הסתיים שאנו עורכים לאחרונה עם אגודת מוסכים בשיקגו אנו בוחנים השפעה של תגמולים והפתעות על שביעות רצון והתלהבות של לקוחות. ענף המוסכים נבחר למחקר מכיוון שהוא עתיר תלונות ובדרך כלל מראה מזדי שביעות רצון נמוכים. ההפתעות והתגמולים במחקר מגוונים

הכרח שההפתעה תהיה גרנדיוזית כדי לגרום לאנשים להרגיש טוב. במחקר שנערך לפני 30 שנה בגרמניה חולקו אנשים לשתי קבוצות והתבקשו לצלם מסמך. חברי קבוצה אחת "מצאו במקרה" מטבע של 10 סנט ליד מכונת הצילום ולכן צילמו מסמכים בחינם. האחרים נאלצו לשלם על כך מכיסם. כשנשאלו מאוחר יותר, דיווחו חברי הקבוצה הראשונה על רמה גבוהה יותר של שביעות רצון מחייהם, לעומת אלה שלא מצאו דבר (Schwarz, 2008).

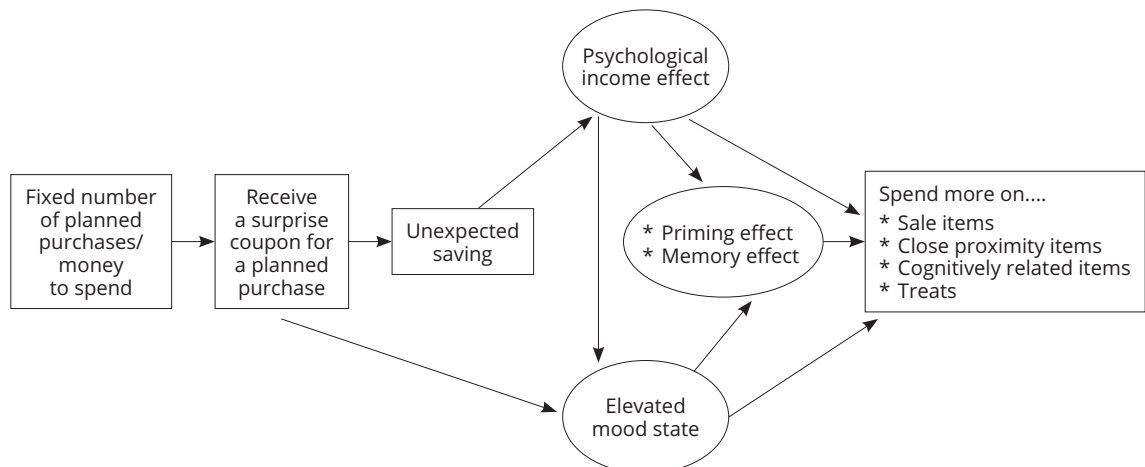
ערך המתנה

רוב האנשים אוהבים לקבל מתנות (Sherry, 1983). במתנה טמונים ערכים רבים למקבל: ערך כלכלי של "עושר" גדול יותר או גורם הכנסה (Income effect), ערך פסיכולוגי המעצים את המקבל. (Giesler, 2006), וכן ערך חברתי - ביטוי של הערכה מצד האחר, המעוניין לגמול למקבל (Token of appreciation) (Ruth et al., 1999). יחדיו, גורם ההפתעה בשילוב עם קבלת המתנה יוצרים התלהבות.

מחקרים

במחקר אחד נבדקו שני הגורמים, הפתעה ומתנה, באופן המתואר כאן. ביום מסוים, כל הלקוחות שהגיעו למרכול גדול בשיקגו קיבלו בכניסה מדיילות שי בצורת קופון מעוצב

תרשים 2: אפקט ההפתעה



Empirical Results Based On Dollar Value Spent

Hypothesis	Variable	N ^c /N ^{nc}	With Surprise Coupon		Without Surprise Coupon		t-Statistic
H1	Average dollar value of all unplanned purchases	105/87	\$27.26	(\$21.53) ^a	\$19.58	(\$18.01)	2.69**
H1	Average dollar value of shopping basket	105/87	\$83.91	(37.96)	\$75.22	(36.22)	1.62*
H2	Average dollar value of all unplanned purchases on sale	105/87	\$5.06	(\$7.11)	\$3.56	(\$6.67)	1.51
H3	Average dollar value of all unplanned treat purchases	105/87	\$5.08	(\$5.83)	\$2.74	(\$4.36)	3.18***
H4	Average dollar value of unplanned cognitively related purchases	105/100b	\$2.31	(\$4.54)	\$.72	(\$1.95)	3.28***
H5	Average dollar value of unplanned proximity	105/100b	\$2.55	(\$2.54)	\$.40	(\$1.27)	7.94***

* $p < .05$.** $p < .01$.*** $p < .001$.

Notes: N^c = number of observations among consumers who received a coupon, N^{nc} = number of observations among consumers who did not receive a coupon.

a Standard deviation is included in parentheses.

b There were 100 (rather than 87) purchases here because some consumers bought more than one of the focal products.

בהשוואה לקבוצות ביקורת שלהן לא ניתן כל שי. החוקרים אימתו שהמניע לתשרים היה, בין השאר, הגורם החברתי והפסיכולוגי שבמתנה ובהפתעה.

הרשימה הבאה מסכמת את התוצאות העסקיות הצפויות מיצירת לקוח נלהב.

לקוח נלהב/נאמן:

- רכש בתכיפות רבה יותר ובכמויות גדולות יותר
- רכש יותר מוצרי Cross-selling
- רכש יותר מוצרי החלפה (Upselling)
- מתקשר חיובי מפה לאוזן
- רגיש פחות לשינויי מחירים

וכוללים רחיצות רכב ומנוע, הרחבת אחריות לרכב, מתנה מקורית ועוד. ממצאים ראשוניים שהתקבלו ומוצגים בטבלה 3 מנלים שבשני המשתנים, חזרה לאותו מוסך ורווחיות, יש עלייה בקבוצות הניסוי לעומת קבוצות הביקורת (לקבוצות הביקורת נבחרו אנשים שהגיבו בשביעות רצון לשירותי המוסך, ולא נכללו בהן לקוחות בלתי מרוצים). נראה שיש הבדל מהותי בין שביעות רצון להתלהבות.

רוב המחקרים בתחום השתמשו במשתני תגובות ורכישות למדידת שביעות רצון וביטויי התלהבות. מחקר מעניין של Strohmets et al., 2002 בדק משתנה יוצא דופן של תגמולים בתשרים (Tipping) בעקבות מחקר קודם שלנו (Hornik, 1992). בשני ניסויים נמצא שכאשר מלצרים נוהגים לתת עם החשבון שי צנוע ובלתי צפוי, אפילו בצורת ממתקים או כוסית ליקר, שיעור התשרים גדול משמעותית

טבלה 3: השפעת שביעות רצון הלקוח על צריכה חוזרת של שירות במוסכים

Impact of Customer Satisfaction on Repurchase Behavior for Dealers' Automobile Service¹

Level of Satisfaction	Total Number of Customers	Customers who Repurchased	Average Number of Repeat Visits	Annual Average (\$) Net Profit
High	48,779 (39.8%)	28,077 (57.6%)	1.14	38.11
Medium	18,755 (15.3%)	9,582 (51.1%)	0.96	36.84
Dissatisfied	10,309 (10.4%)	4,599 (44.6%)	0.89	31.17
Bonus Program ³	6,205 (5.5%)	4,418 (71.2%)	1.32	41.61
Not Contacted ²	28,458 (25.3%)	14,428 (50.7%)	0.98	37.63

1 Second quarter 2014,

2 N = 112506.

3 After service call; Washing car; extended warranty; gifts.

דוגמאות ניהוליות

שהמוצר המדובר הוא טוב ושרמת שביעות הרצון ממנו סבירה.

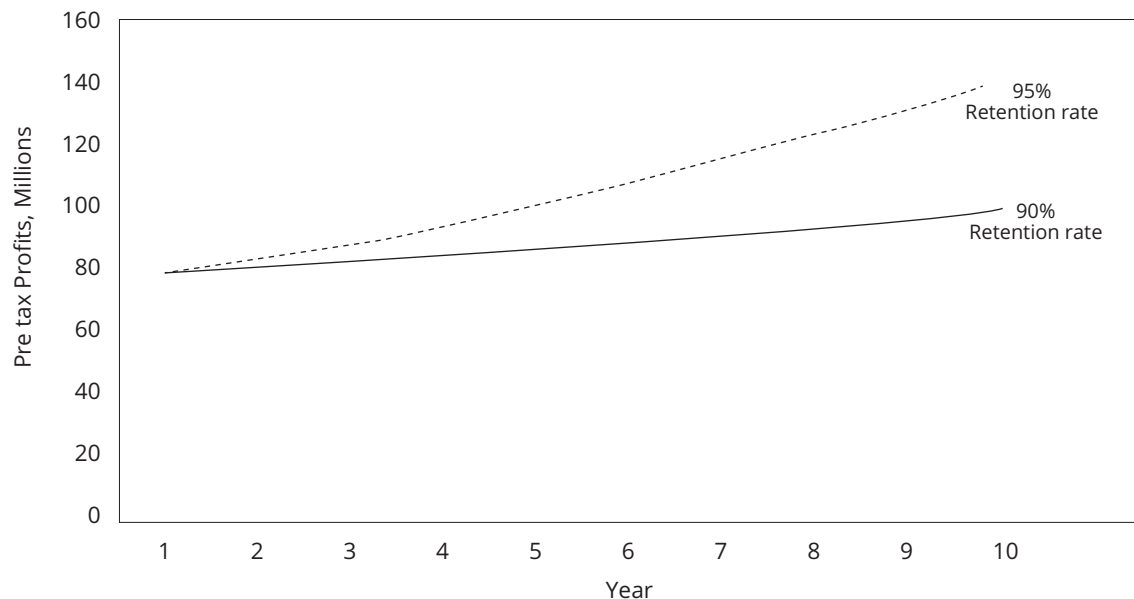
• ברוב ענפי המשק שולט עקרון 80/20: 20% מהלקוחות מייצרים כ-80% מהרווחים. לכן כל תוכניות השימור והעידוד אמורות להתמקד בלקוחות הרווחיים (הכבדים) הללו.

להלן מספר עובדות על המציאות המסחרית הנוכחית, האמורות לשמש הנחות יסוד לתכנית הלקוח הנלהב:

- ברוב ענפי המשק קיימת תחרות מלאה או חלקית.
- כל תוכנית של שימור לקוחות יוצאת מתוך הנחה

תרשים 3: גידול הרווחיות בהעלאת שימור לקוחות מ-90% ל-95%

Profit Growth at 90 Versus 95 Percent Retention Rates



להפתעתו, לגשת לחניון הרכב A ולבחור לעצמו מכונית מבין עשרות מכוניות, כשהמפתחות בפנים. כבר בשלבים הראשונים של התוכנית נילתה החברה כי המכירות עלו ב-35%, שיעור התלונות קטן ב-30%, נאמנות הלקוחות החוזרים גדלה ב-25%, כמות ההמלצות מפה לאוזן גדלה ב-50%. מנכ"ל החברה, מייקל אגאן סיכם את הנושא בצורה הבאה:

"Make your customers your best friends; treat them that way all the time, and they will always be your customers. Provide them with extra benefits and they will always be your best and delighted friends."

סאות'ווסט (Southwest Airline)

דוגמה נוספת לחברה שאימצה את רעיון הלקוח הנלהב היא חברת התעופה סאות'ווסט, שחרטה על דגלה מתן שירות לאנשי עסקים הממהרים ליעדם. החברה "מלהיבה" את הלקוחות על ידי מתן הטבות מפתיעות. לדוגמה, במהלך הטיסה מכריז הקברניט כי לרגל אירוע משמח... כל נוסעי המטוס מקבלים ניקוד כפול לחשבון הנוסע המתמיד בעבור הטיסה. חברת התעופה מספקת כל הזמן הפתעות ללקוחותיה החשובים כדי להלהיבם. דוגמה נוספת:

בשנת 2011 פורסם כי החברה תעניק ל-50 מלקוחותיה הטסים בתדירות הגבוהה ביותר הפתעה מיוחדת – נינטנדו די.אס. היה זה שיתוף הפעולה הראשון של החברה עם חברה חיצונית בהענקת מתנות ללקוחות הנמנים עם מועדון הנוסע המתמיד שלה.

התוצאות העסקיות של האסטרטגיות הללו טובות מאוד, בעיקר במדדי נאמנות, הצטרפות לתוכנית הבונוסים של החברה וגידול של 35% בסקרי שביעות רצון. כך סיכם סגן נשיא לשיווק את ה"אני מאמין" שלו בנושא זה:

"Customer delight has to be strategically integrated with other business objectives such as profitability, ROI, and market share. Customer delight should be a company's key strategy."

- העלאת שיעור השימור ב-5% עשויה להכפיל רווחים תוך זמן ממוצע של תוחלת הצרכנים הכבדים (תרשים 3).

- שיווק מתקדם עובר מנתח השוק לנתח הלקוח ("נתח הארנק"). דהיינו, לא זו בלבד שלקוחות כבדים כוכשים גרסאות משודרגות של מוצרים שרכשו בעבר (Upselling), אלא הם עשויים גם לרכוש מוצרים חדשים של אותה חברה (Cross selling).

- גיוס לקוח חדש יקר פי 5 (בממוצע) משימור לקוח קיים.

בעקבות המחקרים מהעשור האחרון החלו עסקים שונים לאמץ ולממש את רעיון הלקוח הנלהב כדי לשפר את מעמדם בשוק. להלן דוגמאות מענפים אחדים.

לקסוס (Lexus)

אלה שהפנימו היטב את גישת "הלקוח הנלהב" הם משווקי מכונית לקסוס בארצות הברית, שהיא מכונית היוקרה של טויוטה. אסטרטגיית שימור הלקוחות מבוססת על דרכים שונות להפתיע את הלקוח. למשל, מיד לאחר שרכש את המכונית החדשה, עוצר השומר את הלקוח המופתע בשער היציאה ומעניק לו חבילת מתנה סגורה הכוללת מוצרי רכב, שטיחונים, מחזיקי מפתחות ושאר אביזרים לרכב החדש שרכש. השילוב בין חיבתו הידועה של הצרכן למתנות ובין גורם ההפתעה הופך אותו משבע רצון "בלבד" ל"נלהב". דרך אחרת להפתיע את הלקוח היא להרעיף עליו הפתעות כשהרכב מגיע לשירות תקופתי. התוצאות: הנאמנות הגבוהה ביותר בענף הרכב בארצות הברית, שיעור Trade-in הגבוה ביותר, זמן החלפת דגם קצר (כשנתיים וחצי), דירוג גבוה במיוחד בסקרי שביעות רצון.

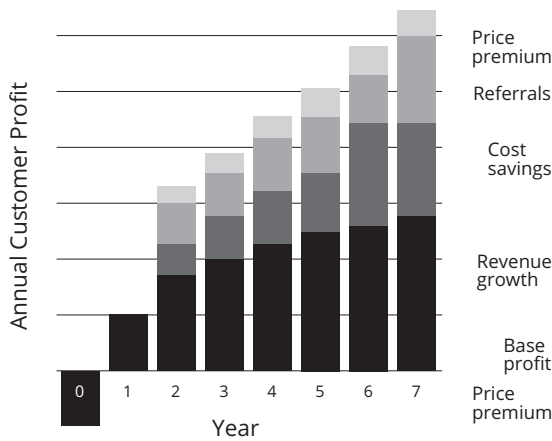
חברת אלמו (Alamo Rent Cars)

חברת אלמו להשכרת רכב החליטה לאמץ את גישת "הלקוח הנלהב" בדרך של שדרוג המכונית בלא תמורה נוספת. לקוח המתלבט בנוגע לבחירת רכב מתבקש,

חברת זירוקס (Zerox)

תרשים 5: רווחיות של לקוחות נלהבים לאורך זמן

Delighter Customers Are More Profitable



הלקוח הנלהב הוא שגריר טוב יותר כמפיץ פרסום חיובי מפה לאוזן, ואם הוא נחשב למוביל דעה, הוא מסוגל למשוך אל החברה לקוחות רבים נוספים (Finn, 2012; Magnnini et al., 2011). כאמור, לקוחות אוהבים מתנות, בייחוד בהפתעה, וחוויה רגשית זו הופכת אותם לממליצים אמינים יותר. בנוסף, הלקוח הנלהב רגיש פחות למחיר ומוכן לשלם יותר, שכן הוא מפתח אהדה כלפי החברה ומעריך את פעולותיה למענו (Homburg, Koschate & Hoyer, 2013). דוגמה נוספת ניתן למצוא בכתבה בעיתון גלובס מיום 22.3.2012: "לקוח נאמן הוא לקוח פראייר: לקוחות האינטרנט הוותיקים משלמים עד פי שניים מלקוחות חדשים".

מחקרים עתידיים

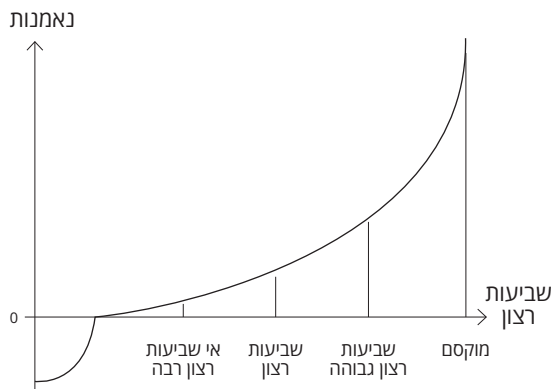
אף על פי שמחקרי הלקוח הנלהב מתקיימים זה למעלה מעשור ישנן מספר סוגיות מעניינות למחקר עתידי. השאלה המרכזית היא האם מתרחשת [תופעה של "הסלמת ציפיות" (Ratchet effect) ולפיה אנשים נוטים להיות משופעים מהתגמול הגבוה ביותר שזכו בו בעבר בנסיבות דומות. במילים אחרות, לקוחות שהתרגלו לקבל מתנות והפתעות המתלוות למוצר כלשהו עלולים להעלות את רמת הציפיות שלהם ולחכות לקבל, כדבר המובן מאליו, הפתעות ומתנות העולות על מה שקיבלו בעבר. סוגיה חשובה אחרת היא בנושא של כלכלת הפתעות. מה היא מתנה שערכה גבוהה מספיק ללקוח ואינה יקרה מדי לחברה?

כדי לקדם את תוכניות הלקוח הנלהב בין נותני השירות מטעמה קבעה חברת זירוקס את הכללים הבאים שלפיהם עובדיה נמדדים ומתוגמלים:

- מחויבות מתמשכת של ההנהלה
- העברת הסמכות לקבלת החלטות לנותני השירות בשטח
- תנאי קבלה של עובדים יכללו אוריינטציה צרכנית? / גישה שירותית?
- התניית התמריצים לעובדים במידת שביעות הרצון של הלקוחות
- מעקב תקופתי והתייחסות מיידי לבעיות על בסיס של פתרונות מוכנים מראש
- מדידת שביעות הרצון של הלקוחות ביחס לסטנדרט נתון
- רמת השירות ללקוחות תעלה על הציפיות ולא תיעצר בהשגתן

לדברי המנהלים, התוצאות מעידות ש"כוונה לרכישה חוזרת בקרב לקוחות נלהבים גדולה פי-6 מאשר אצל לקוחות שבעי רצון". תוצאות אלה מובאות בתרשים 4.

תרשים 4: נאמנות (רכישה חוזרת) בקרב לקוחות נלהבים לעומת לקוחות שבעי רצון



הממצאים האמפיריים והפרקטיקה הניהולית מראים שהלהבת הלקוח עשויה להביא לחברה רווחיות גדולה יותר, המוצגת בתרשים 5. כל צבע בעמודה מציין משתנה המבטא תוספת לרווחיות.

בהקשר זה מתעוררות גם הסוגיות של התאמה מיטבית בין המוצר למתנה ובין המוצר ללקוח. אפשר להניח שככל שהמתנה מתאימה יותר ללקוח היא עשויה להיות יעילה יותר להשגת מטרתה מאשר מתנה סטנדרטית בעלת אופי כללי.

סיכום

בספרו של קוטלר על שיווק (2016) מסכם החוקר שנות ניסיון מעשי ומחקרי בנושא הצרכן הנלהב במילים הבאות:

"Meeting customers' expectations will only satisfy them. Exceeding their expectations will delight them!" (Kotler, 2016)

במאמר זה שילבנו סקירה ספרותית, ביסוסים עיוניים, ממצאים אמפיריים ודוגמאות ניהוליות כדי להראות שלקוח נלהב הופך ללקוח נאמן לזמן ארוך יותר מלקוח שהוא שבע רצון "בלבד", ולכן החברה יכולה להפיק ממנו רווח רב יותר לאורך זמן. זאת ועוד, אין לשכוח שצרכן לאחר קנייה עלול לפתח התלבטות (או דיסוננס קוגניטיבי), והחיזוקים שהוא מקבל בצורת הטבות מפתיעות עשויים להפחית את לבטיו במידה ניכרת. גישת הלקוח הנלהב מבוססת על הרעיון שבני אדם אוהבים לקבל הפתעות חיוביות, ושהריגוש שבמתנה יחד עם מוצר טוב עושה אותם לא רק ללקוחות נאמנים אלא גם, כאמור, ללקוחות רווחיים יותר ולשגרירי רצון טוב של החברה ומוצריה. נמצא שהערך הפסיכולוגי בגישת ההלהבה רב יותר מהערך החומרי: הלקוח אוהב שחושבים עליו, שמפתיעים אותו, שמפנקים אותו, ובקיצור – שמלהיבים אותו.

פרופ' יעקב הורניק hornik@tauex.tau.ac.il

רשימת מקורות

- קוטלר, פי' והורניק, י'. (2014). ניהול השיווק, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of consumer research*, 31(1), 87-101.
- Anderson, E. & M. Sullivan (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction. *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-143..
- Arnold, M.J., K.E. Reynolds, N. Ponder, & J.E. Lueg (2005). Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research*, 58, 1132-1145.
- Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S. & Provost, F. (2018). In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions. *Customer Needs and Solutions*, 5(1-2), 65-81.
- Ascarza, E. (2018). Retention Futility: Targeting High-Risk Customers Might Be Ineffective. *Journal of Marketing Research*, 55(1), 80-98.
- Barnes, D. C., Collier, J. E., Howe, V., & Douglas Hoffman, K. (2016). Multiple paths to customer delight: the impact of effort, expertise and tangibles on joy and surprise. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 277-289.
- Barto, A, M. Mirolli and G. Baldassarre (2013). "Novelty or Surprise?" *Frontiers in Psychology*, 4(2), 33-45.
- Berns G (2001) "Human Brain Loves Surprises, Research Reveals." *ScienceDaily*, Emory University Health Sciences Center. 16 April.
- Burns, D.J. & L. Neisner (2006). Customer satisfaction in a retail setting. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(1), 49-66.
- Cadotte, E.R. & N. Turgeon (1988). Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions for consumer complaints and compliments. *Journal of Consumer Satisfaction*, 1, 74-79.
- Calder, B. J., & Burnkrant, R. E. (1977). Interpersonal influence on consumer behavior: An attribution theory approach. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 29-38.
- Finn, A. (2012). Customer delight: distinct construct or zone of nonlinear response to customer satisfaction? *Journal of Service Research*, 15(1), 99-111.
- Fournier, S. & D.G. Mick (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63, (October), 5-23.
- Giesler, M. (2006). Consumer gift systems. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 283-290.
- Hornik, J. (1992). Tactile stimulation and consumer response. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 449-458.
- Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of consumer research*, 21(4), 695-707.

- Kotler P (2016) *Kotler on Marketing*. Prentice-Hall Publishers.
- Krampf, R., L.Ueltschy, & M. d'Amico (2003). The contribution of emotion to consumer satisfaction in the service setting. *Marketing Management Journal*, 13 (1), 32-52.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.
- Lynch Jr, J. G., Alba, J. W., Krishna, A., Morwitz, V. G., & Gürhan-Canli, Z. (2012). Knowledge creation in consumer research: Multiple routes, multiple criteria. *Journal of Consumer Psychology*, 22(4), 473-485.
- Ludwig, N. L., Heidenreich, S., Kraemer, T., & Gouthier, M. (2017). Customer delight: universal remedy or a double-edged sword? *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 22-45.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(November), 460-469.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge Publishers.
- Ruth, J. A., Otnes, C. C., & Brunel, F. F. (1999). Gift receipt and the reformulation of interpersonal relationships. *Journal of Consumer Research*, 25(4), 385-402.
- Sherry Jr, J. F. (1983). Gift giving in anthropological perspective. *Journal of consumer research*, 10(2), 157-168.
- Schwarz, N. (2013). *Stimmung als Information: Untersuchungen zum Einfluß von Stimmungen auf die Bewertung des eigenen Lebens (Vol. 24)*. Springer-Verlag.
- Souca, M. L. (2014). Customer dissatisfaction and delight: completely different concepts, or part of a satisfaction continuum?. *Management & Marketing*, 9(1), 12-19.
- Vogel, V., Evanschitzky, H., & Ramaseshan, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of Marketing*, 72(6), 98-108.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.
- Wirtz, J., & Mattila, A. (2001). Exploring the role of alternative perceived performance measures and needs-congruency in the consumer satisfaction process. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 181-192.