



כוחו (המוגבל) של השיימינג

הייתם בטוחים שפרסום שלילי ושיימינג מובילים לפגיעה תדמיתית חמורה ואולי אף לפשיטת רגל? חוקרת המותגים והרשתות ד"ר רננה פרס מהאוניברסיטה העברית חקרה את הנושא, וגילתה כי אפשר דווקא להרוויח ממה שנתפס כ'פרסום שלילי', וכי הוא מוגבל ביכולתו לחולל פגיעה עסקית. 'ליידי גלובס' מציג את הממצאים שיפתיעו אתכם

ד"ר רננה פרס

אחד הפחדים הגדולים ביותר של בעלי עסקים, מנהלי מותגים, פוליטיקאים וכל מי שיש לו נראות במרחב הציבורי, הוא פרסום שלילי. המושג המכונה 'שיימינג' מהווה חרב התלויה מעל ראשם של חברות וארגונים, ומאיימת להכות בעוצמה כשמתרחש משבר תדמיתי. ספרי ניהול פופולריים מלאים בבשורות קודרות בסגנון 'ההסתברות שלקוח יפיץ ידיעה שלילית ששמע גבוהה פי שלושה עד פי עשרה מאשר הסיכוי שיפיץ ידיעה חיובית', או 'לקוח לא מרוצה אחד גורם יותר נזק מאשר התועלת שנגרמת מעשרה לקוחות מרוצים'. מקרי קיצון של כשל בשירות שהתפרסמו, כמו זה של חברת התעופה יונייטד שגררה את ד"ר דייוויד דאו על הרצפה כדי להוציא מהמטוס, או פרשת הקורנפלקס של תלמה, גרמו לירידה במכירות, לצניחת המניה, ולעתים גם לסגירת המותג או היחידה העסקית. התחושה במקרים רבים היא של משפט שדה מודרני - די בלקוח עצבני אחד החמוש במצלמה, או בפוסט בפייסבוק שהופך ויראלי, כדי לחרוץ גורלות. אבל, וזה אבל גדול, כל הדוגמאות שתעלו בדעתכם הן דוגמאות נקודתיות. מדובר בסיפורים ספציפיים וקיצוניים, ולא ברור מה הקשר בינם לבין המומצע הכללי במקרים של שיימינג והפצת דעה שלילית. גם משפטי ההכללה הפסבדו מדעיים של 'פי שלושה עד פי עשרה' לא מנומקים היטב. המופלאים מתוכם פותחים במילות

הקסם 'מחקרים מראים'. באמת? מחקרים? מי חקר? מה בדקו? באילו שיטות? איפה התפרסם?

פח האשפה של הקליטאות

אז אנחנו פה כדי לעשות סדר. נפתח בשאלת הבסיס: האם אנשים נוטים יותר להפיץ דעה שלילית? התשובה, חד משמעית, היא 'לא'. איך בודקים? יש שתי שיטות לאיסוף נתונים רחב היקף, שמנוהל על ידי חברות מחקר שוק. בשיטה הראשונה כורים נתונים מתוך הרשת (טוויטר, בלוגים, פורומים ופאנלים של נבדקים בפייסבוק), ואוספים את כל מה שאנשים כתבו על מותג מסוים. ואז משתמשים בשיטות של ניתוח תוכן כדי לזקק מכל משפט את הסנטימנט והשורה התחתונה שלו - חיובית, שלילית או ניטרלית, ולסווג את המשפט לקטגוריה. כך יוצרים סיסמוגרף שמראה בכל יום מה אחוז המשפטים החיוביים, השליליים, והניטרליים שהופיעו באינטרנט על המותג הנבדק.

בשיטה השנייה יוצרים מדגמים גדולים של אנשים, ומבקשים מהם לתעד, במשך 24 שעות, את שיחותיהם על מותגים. כחלק מהדיווח הנבדקים מתעדים את סנטימנט השיחה. השימוש בשיטות במקביל חשוב מאוד, כי הרוב המוחלט של השיחה והדעות שאנחנו מפיצים נעשה דווקא בשיחות פנים אל פנים, בטלפון, בווטסאפ או באימייל.

ניתוח של הנתונים מגלה דפוס עקבי ויציב

לאורך זמן - מרבית הדעות שאנחנו חולקים אינן שליליות. האחוזים דומים מאוד בכל בסיסי הנתונים שבדקתי השנים האחרונות - בערך 50% מהאזכורים של מותגים הם ניטרליים וכלומר, מציינים עובדה כלשהי על המותג, או פשוט את שמו: 'אתמול ישבתי בסטארבקס וראיתי את ג'ורג'!'. 35%-40% מהאזכורים הם חיוביים, ורק 10%-15% הם שליליים.

התוצאה, אגב, עקבית בין אם מדובר בפוסטים באינטרנט או בשיחות טלון. הבנתם? אנשים, ככלל, לא נוטים להפיץ דעות שליליות. רוב השיח והעברת המידע מפה לאוזן שהם מקיימים הם ניטרליים או חיוביים. ומה עם המשפט 'ההסתברות של לקוח להפיץ ידיעה שלילית ששמע גבוהה פי שלושה עד פי עשרה מאשר ידיעה חיובית'? ובכן, הוא יכול להיזרק בבטחה לפח הזבל של הקליטאות.

מפלצת האימפקט. האומנם?

תאמרו, 'אוקיי. אולי השיח הוא לא שלילי, אבל מה בדבר האימפקט?' האם ההשפעה שיוצרת ידיעה שלילית לא גדולה יותר מהשפעה של ידיעה חיובית? שאלה מצוינת. לפני שעונים עליה, צריך להבין איך בדיוק מודדים אימפקט. אם מודדים אותו על ידי הנכונות להפיץ את הידיעה, הרי ראינו כבר שבמוצע הכללי, ההשפעה, אם קיימת, קטנה. אפשרות אחרת היא שאימפקט נמדד בהתנהגות של הלקוחות - הם ישנו את דעותיהם לגבי המותג, ואולי

צילום: אליזה מלינקוב; צולם במלון יולה בראון תביאים 54 ירושלים

מחקרים מצאו כי כשלקוחות מרגישים מחויבים למותג, הנזק שגורם באזז שלילי הוא קטן מאוד. ד"ר רננה פרס

סופרים ותיקים ומוכרים, הביקורות השליליות פגעו במכירות (פגיעה לא גדולה, אך מובהקת). הממצא המפתיע הוא שאצל סופרים חדשים ולא מוכרים, הביקורות השליליות דווקא גרמו לעלייה במכירות. הן הגבירו את רמת המודעות לסופרים בקרב קהל הקוראים, ואלו מיהרו להניח ידם על הספר המדובר, כך שהשפעה הכוללת דווקא הייתה חיובית.

באותה שנה פורסם מאמר נוסף בנושא, במגזין Journal of Marketing Research. החוקרים ערכו ניסוי מעבדה, ובהם חשפו נבדקים למידע שלילי על מותגים מוכרים, ובדקו איך השפיעו המסרים האלה על עמדת הנבדקים. התוצאות מראות שהמסרים השליליים אמנם השפיעו, אך מידת ההשפעה של המידע השלילי פחתה ככל שהנבדקים חשו מחויבות כלפי המותגים.

חיבור המסקנות של שני המחקרים האלה מראה שההשפעה השלילית של שיח ודעה תלויה ברמת ההיכרות עם המותג - ההשפעה גדולה עבור מותגים מוכרים, אבל עבור אותה רמת ההיכרות, מותגים שלקוחות חשים מחויבים אליהם יושפעו פחות.

מורכב? קשה לנסח ככותרת קלה בספר ניהול פופולרי? מה לעשות, אנחנו חיים במציאות מורכבת, ואי אפשר לנהל אותה בכלים פשטניים.

מה למדנו? שאפשר להתייחס לא יפה ללקוחות שלנו, לגרור אותם על הרצפה, להתעמר בהם, ולא לחשוש מההשלכות? ממש לא. הבסיס לקשר ארוך טווח ורווחי עם לקוחות הוא אמון, וניסיון כן ואמיתי ליצור מערכת יחסים שמושגת על רמת שירות גבוהה, מוצרים טובים ואינטראקציה חיובית. המשמעות של הממצאים האלה היא שהפחד מפני שיימינג ודעות שליליות לגבינו, לא צריך לנהל אותנו. במוצע, רוב הלקוחות נוטים וישמחו להפיץ דעה חיובית או ניטרלית, וגם במקרים שכשלנו - אם הלקוחות מרגישים מחויבים למותג, הנזק המצטבר הוא קטן מאוד.

אז תמשיכו להשקיע בלקוחות שלכם, צרו מחויבות ורצפים של אירועים חיוביים, אל תחששו מלהטח החרב המתהפכת של השיימינג, ובעיקר - היזהרו מקליטאות בספרי ניהול. □

במחקר שבוצע התגלה כי אצל סופרים ותיקים ומוכרים ביקורות שליליות פגעו במכירות, אך הממצא המפתיע הוא שאצל סופרים חדשים ולא מוכרים, הביקורות השליליות גרמו דווקא לעלייה במכירות

גם יקנו פחות. שני מחקרים שהתפרסמו בשנים האחרונות מראים שהתמונה מורכבת. במאמר שפורסם בשנת 2010 בכתב העת Marketing Science בדקו שלושה חוקרים, שניים מאוניברסיטת סטנפורד ואחד מביה"ס לינהל עסקים וורטון, מה השפעתם של מידע שלילי וביקורות על מכירות של ספרים. הם השתמשו בשיטות סטטיסטיות מתקדמות כדי לבדוק את הקשר בין מידת השליליות של הביקורות לרמת הירידה במכירות, ומצאו שהקשר תלוי במידת ההיכרות של הקוראים עם הסופר. אצל