

УДК: 338.487:659.113.25
005.346:338.48

Исправка: Повратак изгубљених купаца (2015, Год. 3, бр. 2, стр. 25-40)

Радослав Сенић^{1*}, Соња Милојевић²

¹ Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој
Бањи

² Београдска пословна школа, Београд

Correction: Recovering lost customers (2015, Vol. 3, No. 2, p. 25-40)

Престаје да важи *Сажетак*:

Један од најважнијих задатака маркетинга у туризму, посебно у хотелијерству и гастрономији, је успостављање дугорочних односа са гостима. Купци, у овом случају гости, су највреднија имовина предузећа. Свој опстанак, даљи раст и развој, хотелско предузеће може да обезбеди задржавањем постојећих, привлачењем нових и повратком изгубљених гостију. Задржавање постојећих, лојалних гостију је најуноснији посао, привлачење нових гостију је најскупљи посао, а повратак изгубљених и често заборављених гостију је посао којем се још увек поклања мало пажње. Стратегије маркетинга су се до сада углавном усмеравале на прве две категорије гостију. Предмет овог рада је управо одлазак постојећих и повратак изгубљених гостију. Разматра се животни циклус односа са купцима и место управљања повратком купаца у њему, сам процес управљања повратком и разлози због којих су купци напустили предузеће. Циљ рада је да се укаже на значај повратка изгубљених купаца (гостију).

Замењен је *Сажетком*:

Без обзира којим послом се предузеће бави, његов основни задатак је управљање купцима. За маркетинг у туризму, а посебно у хотелијерству и гастрономији, то значи успостављање и одржавање дугорочних пословних односа са гостима. Хотели годишње губе значајан број гостију. Систематско бављење повратком гостију још увек није широко распрострањено у пракси наших хотела и туристичких дестинација, мада бивши купци са собом могу да носе знатан потенцијал профита. Предмет овог рада је повратак изгубљених гостију хотела.

Престаје да важи *Abstract*:

One of the most important tasks of tourism marketing, especially in hotel and gastronomy sectors, is linked to creating long term relationships with guests. Customers, in this case - guests, represent the most valuable company's asset. Hotels can assure their survival, further growth and development through keeping the existing, attracting new and recovering lost guests. Keeping existing, loyal guests is the most profitable business, attracting new guests is the most expensive business, while returning defected and often abandoned guests is a type of business that still has not received adequate attention in

* radoslav.senic@yahoo.com

literature. Marketing strategies so far have been focused onto the first two guest categories. The focus of this paper is to examine defection of the existing and recovering lost guests. Review covers customer life cycle and the significance of managing defected customers in it, the process of managing customer return and reasons why customers have defected. Objective of the paper is to stress importance of recovering lost customers (guests).

Замењен је *Abstract-ом*:

In spite of a sector in which a given company conducts business activities, its main objective is to manage its customers. For tourism marketing and in particular for hospitality and gastronomy, that means setting up and maintaining long-term business relations with the guests. On an annual basis, hotels are losing significant number of its guests. Systematic approach to lost customer recovery is not yet widely applied in practice of our hotels and tourist destinations, although the former guests can also take with them considerable potential profits. The objective of this paper is related to recovery of lost hotel guests.

Исправке у поднаслову „2. Повратак изгубљених гостију као изазов за управљање односима са купцима“

Престају да важе реченице у иницијалном раду (стр. 26): Без купаца нема шанси за опстанак. Што предузеће има више верних и задовољних купаца, то су веће његове шансе да успешно преживи и да своју вредност постојано и дугорочно повећава. Из овог разлога, први приоритет предузећа су купци.

Престају да важе реченице у иницијалном раду (стр. 26-29): Као основа за разграничење управљања повратком купаца у контексту управљања односима са купцима (CRM) служи животни циклус односа са купцима, који се може сматрати преношењем познатог концепта животног циклуса производа на развој односа са купцима. Он представља динамику односа са купцима у различитим фазама током времена и тиме даје оквир за систематску и диференцирану анализу односа и нуди основу за извођење специфичних стратегија и мера маркетинга које одговарају интензитету односа појединих фаза. Приказивањем понашања тражње у појединим фазама, с једне стране, као и редоследа задатака управљања, с друге стране, модел животног циклуса односа са купцима се може посматрати како са аспекта предузећа, тако и из перспективе купца. На основу статуса купаца у циклусу односа утврђују се три централна процеса управљања CRM: управљање новим купцима, управљање везивањем постојећих купаца, као и управљање повратком изгубљених купаца (слика 1) (Stauss, 2006; Barten, 2011; Ritschel, 2011; Senić & Senić, 2014).

Процес стицања (придобиања, привлачења) нових купаца има за циљ да код потенцијалних нових купаца побуди интерес за предузеће (управљање заинтересованим купцима). Процес везивања купаца почиње уколико је инициран нови однос са купцима. Он обухвата задржавање нових купаца у првој фази односа са купцима (управљање новим купцима), повећање задовољства купаца у даљем току односа са купцима (управљање задовољством), као и прихватање и реаговање на жалбе незадовољних купаца у оквиру управљања жалбама. Управљање превенцијом одласка се, напротив, бави са купцима, чији однос са понуђачем није више стабилан. Оно покушава да идентификује ове односе са купцима и да спречи претећи одлазак. Задатак управљања спречавањем одласка се тако налази у пресеку између процеса везивања и повратка купаца. Циљ повратка купаца

(управљање поновним активирањем) је отуда често усмерен на реактивирање ранијих купаца. Слика 1 приказује редослед појединих задатака CRM уз помоћ концепта животног циклуса односа (Michalski, 2006).

При сврставању појединих активности CRM у концепт животног циклуса односа требало би имати у виду да је ово пре приказ идеалног него стварног стања. У литератури не постоји потпуна сагласност око тачног разграничења управљања повратком купаца са управљањем везивањем купаца. При том се, у суштини, ради о питању код којих купаца треба да се примене мере повратка. У пракси предузећа, у свакој фази животног циклуса односа јављају се фазе опасности, које угрожавају постојеће односе, и одлазак купаца. Отуда се не би могло са сигурношћу тврдити да се купци, чији се односи оцењују као „врло добри”, не посматрају као циљна група управљања спречавањем одласка и евентуалног каснијег повратка.

Слика 1 јасно илуструје три носећа стуба управљања купцима. Предузеће може да оствари продају на три начина (Schüller, 2007a; Schüller, 2007b; Portmann, 2007):

- путем лојалних купаца, дакле оних који су задовољни и емоционално везани за предузеће и његове производе/услуге, који стога увек добровољно, радо и поново купују и постају активни препоруци - то је најunosнија врста.
- путем нових купаца, који по први пут купују код неког предузећа - то је најскупља и са становишта трошкова најинтензивнија врста.
- путем отишлих, дакле ранијих купаца, који би могли да се врате - ово је врста којој се поклања најмање пажње.

Девиза многих туристичких предузећа гласи: „Ангажовати све снаге у маркетингу да би се привукли нови гости.” Највише напора и новца се улаже у активно придобијање нових гостију, али са, ипак, релативно лошијом ефикасношћу него код задржавања постојећих гостију. Привлачење нових купаца је данас у многим браншама потпуно исцрпљено. Тржишта су засићена. Све је мање оних који по први пут купују производ/услугу. Раст се може остварити још само на рачун конкурената. Мора се, дакле, усмерити на купце конкуренције. Купци се могу преотети, али само уз значајне попусте у цени, што доводи до тога да нови посао једва да још може бити рентабилан, барем у кратком року.

Многа предузећа су у међувремену спознала предности задржавања постојећих купаца, односно вођења бриге о постојећим купцима. Најједноставније је остварити продају са постојећим купцима. Посматрано са аспекта трошкова, најповољније је везати за себе постојеће госте и мотивисати их за следећу посету. Сличне ефикасности је и када се постојећи гости путем својих препорука побрину за нове госте. Постојећи купци нуде често још увек потцењено, врло уносно и са аспекта трошкова погодно подручје за обраду. Потпуно искоришћавање профитабилних послова са постојећим купцима је најпожељније управо тамо где су високи трошкови стицања нових купаца.

Па ипак, и вођење бриге о постојећим купцима (гостима) све више постаје све теже. Купци су постали информисанији, искуснији, а и агресивнији - и једноставно нису заиста тако задовољни. Њихови захтеви постају све више претенциозни, осетљивост на цену расте. Класичне стратегије везивања купаца више не функционишу. Спремност на промену производа, бренда, продајног објекта је друштвено прихватљива. И она се драматично повећава. Купци све више постају нелојални купци.

У многим предузећима активности се концентришу на ова два носећа стуба продаје. Купци који су напустили предузеће често се заборављају („далеко од очију, далеко од сећања”). Хотелијери се врло ретко сећају ранијих гостију, који су престали да долазе у одређени хотел (постали неверни) већином због безначајних

разлога. Па ипак, врло ретко се чине напори да се ти ранији гости поново врате, што је велика грешка, јер би било много ефикасније те људе - који већ добро познају хотел, пансион, кафану или гурмански ресторан - мотивисати да поново дођу, него нове госте по први пут привући у хотел. Ово је утолико чудније, пошто свако из сопственог искуства зна, да већином неке ситнице од госта чине некога ко више није гост (Pichler, 2007).

Преостаје, дакле, још само овај трећи стуб у управљању односима са купцима: изгубљени купци - један још недовољно откривен потенцијал са знатним шансама за принос. У кругу ранијих купаца лежи уносан потенцијал приноса. На тај начин, професионални повратак купаца све више улази у жижу интересовања. Он се може развити у значајну конкурентску предност. Ко је више од једног јединог пута имао посла са купцима, за њега се увек исплати да инвестира време и новац у поновно активирање купаца, што је по многим ставкама очито повољније и често једноставније од стицања нових купаца. Ранији купци већ имају искуства са предузећем, већ познају његове производе и услуге. Често су само неке ситнице или неспоразум наљутиле и онерасположиле купце. Добра вест је: људи, по правилу, брзо заборављају и радо опраштају. Према томе, многи ранији купци су после тога спремни да пруже другу шансу предузећу, ако се само пристојно замоле за то - и ако им се повратак мало заслади.

TCC (The Consulting Company) је у својој студији дошла до сазнања да су односи трошкова између повратка старих и привлачења нових купаца отприлике 1:3 до 1:4. У другој студији, која се бави управљањем повратком купаца, наводе се следећи односи између трошкова стицања нових купаца, повратка изгубљених купаца и везивања купаца по купцу: 6:3:1 (Sauerbrey, 2000).

Ако су садашњи купци најпродуктивнији извор додатног или поновног посла предузећа, онда изгубљени купци вероватно представљају други најбољи извор додатног посла.

Реченице у иницијалном раду (стр. 26-29) се замењују реченицама: Девиза многих туристичких предузећа гласи: „Ангажовати све снаге у маркетингу да би се привукли нови гости.” Највише напора и новца се улаже у активно придобијање нових гостију, али са, ипак, релативно лошијом ефикасношћу него код задржавања постојећих гостију. Посматрано са аспекта трошкова, најповољније је везати за себе постојеће госте и мотивисати их за следећу посету. Сличне ефикасности је и када се постојећи гости путем својих препорука побрину за нове госте. Гости који су напустили хотел често се заборављају („далеко од очију, далеко од сећања”). Хотелијери се врло ретко сећају ранијих гостију, који су престали да долазе у одређени хотел (постали неверни) већином због безначајних разлога. Па ипак, врло ретко се чине напори да се ти ранији гости поново врате, што је велика грешка, јер би било много ефикасније те људе - који већ добро познају хотел, пансион, кафану или гурмански ресторан - мотивисати да поново дођу, него нове госте по први пут привући у хотел. Ово је утолико чудније, пошто свако из сопственог искуства зна, да већином неке ситнице од госта чине некога ко више није гост (Pichler, 2007).

Престаје да важи Слика 1 (стр. 27) у иницијалном раду.

Престају да важи све реченице у иницијалном раду у оквиру поднасловa „3. Различите интерпретације појма управљање повратком купаца“, (стр. 29-30):

3. Различите интерпретације појма управљање повратком купаца

У литератури из области менаџмента и маркетинга може се наћи мноштво термина за повратак купаца, односно управљање повратком купаца: *Recapturing Lost Customers*, *Customer Winback*, *Customer Reacquisition Management*, *Relationship Revival*, *Regain Management*, *Customer Recovery*, *Recovery Management*, *Rückgewinnungsmanagement*, *Kundenrückgewinnungs-management*, *Kunden-reaktiveringung*.

Дефиниције повратка купаца, односно управљања повратком купаца изводе се из постављања питања, када долази до примене мера повратка купаца. О томе до сада у литератури не постоји јединствено схватање, тако да се могу разликовати две суштинске варијанте интерпретације. Различита схватања се сведе на проблематику разграничења између везивања купаца и повратка купаца, које опет резултирају из постављања питања, од када се купац може означити као „изгубљен” или „отишао”, који је прешао или мигрирао код другог добављача напустивши ранијег (Seidl, 2003; Barten, 2011).

Према првој интерпретацији појма, на основу статуса односа са купцем (потенцијални, садашњи, ранији) утврђује се јасно, недвосмислено, дефинитивно, експлицитно разграничење управљања повратком купаца од осталих подручја управљања купцима. У фокусу активности повратка су, према томе, само ранији купци (повратак купаца у ужем смислу) (Stauss, 2006; Michalski, 2006).

Друга интерпретација појма се базира на проширеном, обухватнијем схватању појма, који садржи и такве мере које се примењују превентивно за спречавање губљења купаца и отуда се пре може схватити као проактивни приступ. Према томе, сходно статусу купаца, у обзир се узимају поред ранијих купаца и садашњи купци. Ово схватање проистиче из тога да стварном одлажењу купаца претходи већином „одлажење у души”, које се огледа у промени намере купца. Одлука о промени често се провлачи током дужег временског периода, пошто купци вагају предности и недостатке односа. Управљање повратком, према томе, циља не само на поновно успостављање раније већ завршених односа, него и на смањење довршавања односа који су угрожени одласком купца (управљање спречавањем одласка купаца) (повратак купаца у ширем смислу) (Barten, 2011).

Предност прве интерпретације појма лежи у јасном разграничењу између управљања односима са купцима и управљања повратком купаца преко статуса односа са купцима (садашњи, актуелни vs. ранији купци). Недостатак је ипак у томе што у оквиру ове интерпретације у пракси једва могу да се обухвате тзв. купци са неизговореним жалбама - они купци који су незадовољни, али се ипак не жале. Ови купци нису обухваћени ни од управљања односима са купцима, које се примарно фокусира на задовољне купце, ни од посебног управљања жалбама, које је усмерено на купце који артикулишу, јавно износе своје незадовољство. Овде се убацује друга интерпретација појма и интегрише ову групу купаца у подручје задатака управљања повратком купаца. Утолико се садржински преклапа повратак купаца у ужем смислу са превенцијом одласка купаца (Seidl, 2003).

Дискусија о разграничењу управљања повратком купаца и тешкоћа јасног дефинисања почивају, пре свега на чињеници да се не може тачно одредити када се купац може сматрати као неко ко је „отишао” или је „изгубљен”, јер то зависи од бројних фактора. У теорији и пракси по овом питању нема јединственог схватања, које би важило за целу браншу и за све форме пословних односа. Генерално, могле би се разликовати две основне дефиниције - између формалних (у ужем смислу) и неформалних (у ширем смислу) пословних односа. Одлазак купаца у ужем смислу односи се само на такве поступке (случајеве) завршавања које купац јасно сигнализира предузећу. Ова дефиниција узима у обзир ипак

искључиво уговорне (нпр. уговори у банкама, осигурању, енергетици, телекомуникацијама), односно формализоване односе купаца и отуда не може имати општу важност. Одлазак купаца у ширем смислу, насупротив, обухвата све одлуке и мере купца усмерене на завршетак пословног односа и то независно од тога да ли су оне експлицитно испољене или долазе до изражаја кроз промењен начин понашања. Према томе, о одласку се може говорити када купац тражи производ или услугу код другог понуђача (промена понуђача/марке), његова тражња се смањује или сасвим престаје да тражи производ, односно услугу (Barten, 2011).

Појам опоравак услуге се делом погрешно примењује као синоним за управљање опоравком. Научни доприноси опоравку услуге баве се, у првом реду, са напорима накнаде (одштете) услужних предузећа за услужне грешке, које настају у оквиру производње услуге и доводе до незадовољства купаца. Суштинска разлика означавања лежи, према томе, у карактеру њиховог догађаја (случаја). Јер фокус не лежи као код управљања повратком купаца на односу са купцима, него се односи само на мере предузећа према одређеном погрешном догађају. Опоравак услуге се, дакле, може посматрати као саставни део управљања повратком купаца, уколико су грешке у пружању услуге узрок за одлажење купаца и уведу мере опоравка за поновно успостављање задовољства купца (Barten, 2011).

У литератури се могу наћи и другачије дефиниције управљања опоравком купца. По мишљењу (Link & Seidl, 2009; Seidl, 2010) управљање опоравком купца обухвата планирање, усмеравање и контролу свих процеса и мера неког предузећа за благовремену идентификацију и превенцију претећег одласка садашњих (профитабилних) купаца, као и за повратак отишлих (профитабилних) купаца.

Исправке у поднаслову „4. Циљеви управљања повратком купца“

Престају да важе реченице у иницијалном раду (стр. 30-31): Примарни циљ управљања повратком купаца је, пре свега, максимални повратак изгубљених купаца на рентабилан начин. Поред тога, добијена сазнања треба искористити да би се што је могуће више смањио будући губитак купаца и тиме повећала њихова лојалност, као и побољшале услуге и интерни процеси путем анализе узрока одласка купаца. Ови највиши циљеви могу се даље специфицирати (Stauss & Friege 1999; Schüller, 2013):

- остварити потенцијалне продаје и профите у будућности путем поновног успостављања пословног односа,
- флукуацију купаца треба трајно обуздати,
- високе трошкове за повратак изгубљених купаца треба свести на минимум,
- треба учврстити репутацију предузећа као фокусираног на купце,
- избећи негативну усмену пропаганду од купаца који су отишли због њиховог незадовољства са неким аспектом понуде предузећа,
- недостатке који су били разлог за одлазак купаца треба отклонити и трошкове грешке који из тога настају убудуће смањити,
- понуду производа/услуге треба побољшати коришћењем свих информација које су купци који су отишли навели као разлог за одлазак,
- треба створити добру основу за „другу лојалност“ рентабилних купаца.

Престаје да важи реченица у иницијалном раду (стр. 31): Ови подциљеви би се могли груписати у три, могло би се рећи, подједнако важна циља (Barten, 2011; Seidle, 2010):

Реченица у иницијалном раду (стр. 31) се замењују реченицама: Основни циљ управљања повратком гостију који су раније боравили у хотелу је, пре свега, да се на ефикасан начин што већи број тих гостију поново врати у хотел, а стечена сазнања с тим у вези искористити како би се одлазак постојећих купаца свео на најмању мери и тако повећала њихова лојалност и дефинисао оптимални ниво услуга. Ови највиши циљеви могли би се даље специфицирати у низ подциљева, који се опет могу груписати у три, могло би се рећи, подједнако важна циља (Barten, 2011; Seidle, 2010, Stauss & Friege, 1999; Schüller, 2013):

Исправке у поднаслову „5. Процес управљања повратком изгубљених купаца“

Престају да важи реченице у иницијалном раду (стр. 32-33): Менаџмент се може посматрати из различитих перспектива - институционалне, функционалне, инструменталне, процесуалне. Посматрано из процесуалне перспективе, управљање се остварује у оквиру циклуса менаџмента, који обухвата више фаза. Повратак купаца се обликује као комплексан процес, који пред предузеће поставља многобројне задатке код организације и спровођења. Пре приказа самог процеса даћемо једну од најчешће навођених дефиниција управљања повратком купаца: управљање повратком обухвата планирање, спровођење и контролу свих процеса, које предузеће предузима са сврхом да задржи купце који стављају до знања да прекидају пословни однос, односно да поново привуче купце који су већ раскинули пословни однос (Stauss & Friege, 1999).

Управљање повратком купаца почиње тамо где све мере лојализације, односно везивања купаца остају безуспешне, дакле када купац званично, отворено најављује да се пословни однос завршава, односно напушта предузеће без речи. Према томе, постоје два аспекта (Stauss, 2006; Schüller, 2007a; Schüller, 2007b).

- управљање одласком са циљем одвраћања купца од те намере, односно одустајања од одласка,
- управљање ревитализацијом са циљем поновног успостављања прекинутог, односно замрлог пословног односа.

Сада се ради о томе да се сазна ко је из којих разлога отишао и када и како хоће поново да се врати, како би се то у другом покушају урадило боље. Посебна актуелност и релевантност стратегије повратка купаца може се посебно утврдити из растуће спремности купаца на промену.

Основу скоро свих научних доприноса, који се баве са феноменом систематског повратка купаца на концепцијском нивоу, представљају радови Staussa, који се може сматрати претечом у овој области истраживања - посебно ако се има у виду литература са немачког говорног подручја. У средишту његових доприноса налази се, поред осталог, један допринос који је оријентисан на управљање, који обухвата три суштинска подручја: анализу повратка, односно одласка, активности повратка и контролу повратка. По њему, процес управљања повратком купаца се састоји од анализе повратка, акција везаних за повратак и контроле повратка, а свака од ових фаза се састоји од сега специфичних задатака (Stauss & Friege, 1999).

Овај основни допринос је у међувремену прихваћен и даље развијан од мноштва истраживачких доприноса, што је имало за резултат низ варијација процеса са распоном од две до седам фаза, а најчешће четири или пет, уз додавање дела који недостаје - идентификовање купаца који су отишли (Ritschel, 2011; Schöler, 2006; Schüller, 2007a; Schüller, 2007b; Portmann, 2007).

После упоредне анализе бројних доприноса на ову тему, могли би се утврдити следећи суштински кораци процеса (Barten, 2011):

1. Анализа одласка

- Идентификација отишлих купаца путем утврђивања одласка купаца
- Анализа разлога за одлазак
- Анализа вредности купаца и сегментација купаца

2. Активности повратка купаца

- Дијалог, односно комуникација о повратку
- Мере за повратак

3. Контрола повратка

- Анализа успеха, односно анализа трошкови-користи.

Уз то долази као даљи, важан саставни део стварање интерних претпоставки (информационо-технолошких, организационих, личних) за спровођење, односно примену овог процеса.

Реченице у иницијалном раду (стр. 32-33) се замењују реченицама: **Управљање се може посматрати из различитих перспектива - институционалне, функционалне, инструменталне, процесуалне. Посматрано из процесуалне перспективе, управљање се остварује у оквиру циклуса менаџмента, који обухвата више фаза. Повратак купаца се обликује као комплексан процес, који пред предузеће поставља многобројне задатке код организације и спровођења. Управљање повратком обухвата планирање, спровођење и контролу свих процеса, које предузеће предузима са сврхом да задржи купце који стављају до знања да прекидају пословни однос, односно да поново привуче купце који су већ раскинули пословни однос (Stauss & Friege, 1999).**

После упоредне анализе бројних доприноса на ову тему, могли би се утврдити следећи суштински кораци процеса (Barten, 2011; Ritschel, 2011; Schöler, 2006; Schüller, 2007a; Schüller, 2007b; Portmann, 2007; Сенић, Р., и Сенић, В., 2013):

1. Анализа одласка, која обухвата идентификацију отишлих купаца путем утврђивања одласка купаца, анализу разлога за одлазак и анализу вредности купаца и сегментацију купаца

2. Активности повратка купаца, које укључују дијалог, односно комуникацију о повратку, као и мере за повратак.

3. Контрола повратка, која обухвата анализу успеха, односно анализу трошкови-користи.

Сва сазнања из процеса управљања повратком купаца воде ка превентивним мерама, како би се минимизирали будући одласци купаца, односно да се изгради „друга лојалност”, јер је - природно - још боље од реактивирања изгубљених купаца да се не изгуби ниједан купац. Највиши циљ би требало да буде да се не изгуби ни један једини профитабилни купац који се жели да задржи. И код купаца који се врате потребно је изградити „другу лојалност”. То значи да су разлози заостанак (овог пута) јачи од разлога да се (опет) оде. Питање је да ли ће се и када пружити трећа шанса.

Исправке у поднаслову „5.1. Анализа одласка купаца“

Престају да важи реченице у иницијалном раду (стр. 33-34): Када су изгубљени купци идентификовани, прелази се на анализу разлога за одлазак индивидуалних гостију. Циљ ове анализе је да се утврди зашто су купци отишли. Сазнања из анализе су од суштинског значаја у процесу управљања њиховим повратком. Они опредељују ангажовање и обликовање мера за повратак, као и њихов успех, јер се из њих може извући вероватноћа успеха повратка. У зависности од тога који су разлози за одлазак гостију, постоје мање или веће могућности за њихов повратак.

Упркос трошкова и искрених напора већине хотела да избегну губљење гостију, гости неће вечито одседати у истим хотелима. Када ствари крену лоше, гост има добар разлог да напусти хотел и каже другима да не користе његове услуге. Гости који напуштају хотел су мач са две оштрице: не само да хотел губи одређени приход, већ се озбиљно доводи у питање остваривање будућих прихода са новим гостима због негативне усмене пропаганде. Отуда је успешан опоравак неопходан да би се сачували и чак успоставили односи. Добар опоравак може преокренути огорчене, фрустриране госте у лојалне госте. Он може, у ствари, да креира већи goodwill него да су ствари текле без проблема од самог почетка.

Па ипак, када гости једном напусте хотел, они представљају реалан маркетинг парадокс. Хотелијери ће се вероватно сложити са чињеницом да изгубљени гости могу бити извор драгоцених информација (нпр. шта их је навело да напусте дотадашњи хотел), и још - због тога што изгубљени гости могу бити сматрани доказом неуспеха хотела - може постојати тенденција да се они прикрију, забораве или игноришу. На крају крајева, мали број руководилица хотела жели да се суочи са својим грешкама.

Зашто гости напуштају садашњи и прелазе у нови хотел? При разматрању разлога за одлазак ради се о задатку истраживања тржишта, којем треба да приступи свако хотелско предузеће у оквиру управљања повратком гостију. По правилу, ради се о бројним различитим, индивидуалним и ситуационо условљеним разлозима, који захтевају диференцирану обраду. За то постоји мноштво различитих поступака, како квантитативних тако и квалитативних. Због њиховог мноштва и хетерогености потребно је структурирање и систематизовање разлога за одлазак према врсти и пореклу, као и њихова оцена у вези са могућношћу утицаја и отклањања одласка. У ту сврху је развијен важан допринос за категоризацију, који разлоге за одлазак групише у три категорије: 1) разлози за прелазак који су везани за хотел - даваоца услуге, 2) разлози за прелазак који су везани за госта и 3) разлози за прелазак који су везани за конкуренцију (Bruhn & Georgi, 2006; Schöler, 2006; Michalski, 2006; Barten, 2011; Senić, 1999).

Разлози преласка који су везани за хотел - даваоца услуге су најтешња веза са узроцима задржавања госта. Тенденција госта да промени хотел је већа када гост није задовољан са садашњим хотелом и његовим услугама. У зависности од услужне делатности, разлози за ово незадовољство могу бити различити. У мобилној телефонији цена је важан разлог за промену провајдера, док је у банкама и ресторанима понашање запослених важан разлог. Ова категорија разлога за прелазак је категорија са којом давалац услуга може најлакше да управља и отуда најважнији извор за избегававање напуштања гостију.

Један извор, (Meister & Meister, 1998) имајући у виду пре свега услужна предузећа, наводи следеће узроке за губитак купаца:

- цена за производ или услугу 9%,
- квалитет производа или услуге 14%,
- понашање запосленог особља 68%,
- остали разлози 9%.

Престају да важи реченице у иницијалном раду (стр. 34-35): Поред разлога који могу лежати у незадовољству госта, постоје и друге могућности због којих гости могу да напусте хотел, јер се и задовољни гости не понашају увек лојално. Нека истраживања наводе да 60% до 80% гостију који прекидају пословне односе су раније били задовољни или врло задовољни. Могући разлози за то могу бити узроци који су везани за саме купце или конкуренцију.

Разлози преласка који су везани за госта односе се примарно на карактеристике

госта са мање или више директном повезаношћу са даваоцем услуге. Ове карактеристике се односе на старост, пол, преференције, стил живота госта итд. Неизбежни разлози због којих гост више не долази је нпр. када се гост одсели или умре или, ако се ради о пословном путовању, ако је његова фирма запала у тешкоће или банкротирала. Давалац услуге не може да контролише разлоге преласка који су везани за купца. Фирма може само да се помири са том ситуацијом, она не може да је мења. Не треба да улаже у маркетинг ради повратка гостију.

Разлози преласка који су везани за конкуренцију, као трећа категорија, могу довести до тога да гости напусте своје раније хотеле, даваоце услуга. У већини услужних делатности постоји жестока конкуренција међу даваоцима услуга. Купчево понашање ретко зависи само од понашања садашњег провајдера и његове услуге, него и од конкурената. Конкурентски фактори који могу утицати на прелазак купца су сви аспекти квалитета услуге. На пример, ако је основни критериј куповине код купца услуга мобилне телефоније сама цена услуге, он ће једноставно упоредити цене свог садашњег мобилног оператера и његових конкурената. Овом категоријом разлога, као и оном везаном за саме купце, давалац услуге може мање да управља, али мора да је има у виду. Па ипак, давалац услуге има могућност да реагује на понашање конкурента.

Престају да важи реченице у иницијалном раду (стр. 35): Јасно је да очување лојалности клијента зависи од способности предузећа да брзо идентификује незадовољство и одмах реагује. Ако предузеће не зна да клијент има проблема са њим, мале су шансе да ће проблем бити отклоњен пре него што клијент пређе код конкурента. Стално праћење и тражење повратних спрега од купаца је веома битно за задржавање лојалних купаца. Ако нека организација зна зашто су купци престали са њом да послују, онда јој то пружа шансу да исправи њено понашање и, по могућству, поврати купце.

Да би капитализирали на њиховом конструктивном инпуту, продавци треба да третирају изгубљене купце као могућности за учење. У том погледу, они нуде драгоцене информације које се могу употребити за идентификовање и решавање проблема пре него што проблеми делују на много више купаца.

Неки маркетинг практичари воде кампању против губљења иједног купца. Њихов циљ је да достигну нулто прелажење код других давалаца услуга (Reicheld & Sasser, 1990). Ово је циљ достојан дивљења, али високо идеалистички циљ, нешто што је ван додира са преком потребом реалног света. У реалности, већина купаца који пређу код других се игнорише, а да се при томе никада не постави питање зашто су отишли и да се не каже да ће они бити изгубљени. Више реалан и драгоцен компромис за данашње продавце може да буде да настоје да то прелажење купаца код конкурената сведу на најмању могућу меру, ако већ не могу да га елиминишу.

Исправке у поднаслову „Закључак“

Престају да важи реченице у иницијалном раду (стр. 34-35): Концептуална разматрања и досадашња искуства показују да стратегија предузећа која се своди само на привлачење нових и задржавање постојећих купаца често није довољна за успешан опстанак, даљи раст и развој и да је исту потребно допунити са повратком изгубљених купаца. Путем стратегије повратка изгубљених купаца могли би да се обезбеде будућа продаја и профит, трошкови за замену изгубљених купаца сведу на минимум, смањи негативна усмена пропаганда од стране отишлих

купаца и добију драгоцене информације за побољшање понуде на тржишту и интерни процеси учине ефикаснијим. Да би се ово постигло, неопходан је посебан процес управљања купцима, који се састоји од елемената анализе одласка, акција на повратку изгубљених купаца и контроле повратка купаца. Битан елемент овог процеса је детаљна анализа узрока одласка, којој се у раду посвећује посебна пажња.

Очито да је управљање повратком изгубљених купаца важна допуна стицању и задржавању купаца. У поређењу са овим подручјима управљања купцима, присутан је недостатак знања и велика потреба за даљим истраживањем у овој области, у свим њеним сегментима.

Реченице у иницијалном раду (стр. 32-33) се замењују реченицама:

Успостављање и одржавање дугорочних, профитабилних пословних односа са купцима постаје главни и све тежи задатак за предузеће. Основа сваког успешног предузећа су његови купци. Гост хотела није све, али без њега све је ништа. Ако се ми бринемо за госта, брине се и гост за нас. По овом редоследу, а не обрнуто. Гости воле да имају осећај да су важни. Воле да буду пожељни и да им се угађа. Ако то не чинимо ми, учиниће конкуренција.

Због високих трошкова за придобијање нових купаца и опадајуће лојалности на тржиштима која су све више засићена, са интензивном конкуренцијом и транспарентна, повезано са сталном тенденцијом раста стопе одласка купаца, у центар пажње се ставља благовремено уочавање одласка купаца, као и повратак купаца који су из разних разлога већ напустили предузеће.

Процес управљања купцима се састоји од елемената анализе одласка купаца, акција на повратку изгубљених купаца и контроле повратка купаца. Битан елемент овог процеса је детаљна анализа узрока одласка, којој се у раду посвећује посебна пажња.

Циљано реактивирање гостију који су напустили неки хотел или туристичку дестинацију из разних разлога, показало се успешнијом стратегијом маркетинга од стицања нових гостију путем интензивних маркетинг активности. Па ипак, систематски повратак изгубљених гостију за већину менаџера у хотелијерству и туризму није, нажалост, још увек тема којој се посвећује дужна пажња.

Исправке у поднаслову „Литература“

Учињене измене су довеле до промене у броју коришћених референци, као и у њиховом редоследу.

У исправљеној верзији рада престају да важе референце које се налазе под следећим редним бројевима у иницијалној верзији: 2, 3, 5, 6, 7, 10, 13, 15, 16, 19, 25, 26 и 27.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 4. аутора Klein, P., у коригованом раду се налази под редним бројем 2.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 8. аутора Pichler, O., у коригованом раду се налази под редним бројем 3.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 9. аутора Portmann, S., у коригованом раду се налази под редним бројем 4.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 11. аутора Reicheld, F. F. & Sasser, W. E., у коригованом раду се налази под редним бројем 5.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 12. аутора Ritschel, F., у коригованом раду се налази под редним бројем 6.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 14. аутора Seidl, F., у коригованом раду се налази под редним бројем 7.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 17. аутора Senić, R. i Senić, V., у коригованом раду се налази под редним бројем 8.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 18. аутора Stauss, B. & Friege, C., у коригованом раду се налази под редним бројем 9.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 20. аутора Schoettke, N., у коригованом раду се налази под редним бројем 10.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 21. аутора Schöler, A., у коригованом раду се налази под редним бројем 11.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 22. аутора Schüller, A. M. (2007a), у коригованом раду се налази под редним бројем 12.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 23. аутора Schüller, A. M. (2007b), у коригованом раду се налази под редним бројем 13.

Референца која се у иницијалном раду налази под редним бројем 24. аутора Fravi, C. H., у коригованом раду се налази под редним бројем 14.

Напомена: грешке у раду су резултат замене делова текста првог коаутора приликом обраде текста за такође његов коауторски рад **Сенић, Р., и Сенић, В. (2013). Спречавање одласка постојећих и поспешивање повратка изгубљених купаца, *Маркетинг*, 44(4), стр. 333-352.** Аутори захваљују редакцији часописа, као и Центру за евалуацију у образовању и науци (ЦЕОН) на указаним пропустима и изражавају искрено жаљење због настанка истих.