

Повратак изгубљених купаца

Радослав Сенић^{1*}, Соња Милојевић²

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

² Београдска пословна школа, Београд

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 најunosнији 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 животно 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).

Кључне речи: управљање односима са гостима, одлазак гостију, повратак гостију
JEL класификација: M31

Recovering lost customers

Abstract: One of the most important tasks of tourism marketing, especially in hospitality and gastronomy sectors, is linked to establishing long term relationships with guests. Customers, in this case - guests, represent the most valuable assets of a company. Hotels can assure their survival, further growth and development through retaining the existing, attracting new and recovering lost guests. Keeping existing, loyal guests is the most lucrative business, attracting new guests is the most expensive one, whereas recovering of lost and often forgotten guests is a type of business that still has not received adequate attention. So far, marketing strategies have largely been focused onto the first two categories of guests. The focus of this paper is to examine defection of the existing and recovering lost guests. The paper reviews the life cycle of the relationship with customers and the significance of managing defected customers in it, the very process of managing customers return and reasons why customers have defected. The aim is to point to the importance of recovering lost customers (guests).

Keywords: customer relationship management, customer defection, returning guests
JEL classification: M31

* radoslav.senic@yahoo.com

1. Увод

Најважнији задатак маркетинга у хотелијерству и гастрономији је задржати постојеће, повратити раније и привући нове госте. Све већа транспарентност тржишта, растућа динамика и јачање конкуренције отежавају придобијање нових или задржавање постојећих гостију. Гости су постали свеснији, критичнији, недоступнији и врло расположени да промене даваоца услуге. Дошло се до сазнања да придобијање нових и задржавање постојећих гостију данас више није довољно. „Изгубљени гости” су увек признање учињених грешака. Упркос томе, неки менаџери потцењују неопходност и потенцијал успеха „стратегије повратка изгубљених гостију”.

Иzolоване, некоординиране и непрофесионалне појединачне мере за повратак гостију често причињавају још веће штете у пракси, доводећи до погрешних улагања и наљућених гостију. Систематско управљање повратком гостију може да спозна и искористи шансе које леже у повратку гостију. Повратком ранијих или „изгубљених” гостију сваком хотелском предузећу се отварају нове шансе за остваривање додатних прихода. Изгубљени гости могу после успешног повратка да развију снажнију лојалност од актуелних старих гостију, под условом да се са повратницима коректно поступа и отклоне све примедбе због којих су раније напустили хотел (Schoettke, 2014).

2. Повратак изгубљених гостију као изазов за управљање односима са купцима

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 није све, али без госта 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 (Fravi, 2009). 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. Због високих трошкова за придобијање нових купаца и опадајуће лојалности на засићеним, конкуренцијом интензивним и транспарентним тржиштима, 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.

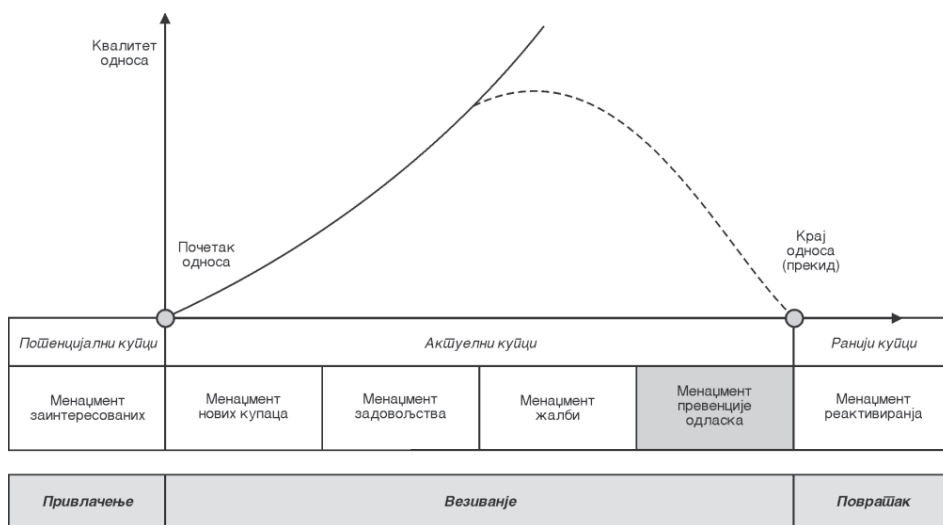
Флукуација купаца, односно прекид успостављених пословних односа са купцима, носи са собом дуготрајне економске последице. Са одласком купаца битно се угрожава постојећа профитабилност пословања. Истраживања (види Reichheld & Sasser, 1990) су показала да незнатно снижење стопе одласка купаца може да доведе до значајног побољшања успеха предузећа. Имајући то у виду, све више на значају добијају као циљне групе купци који намеравају да оду или су већ напустили предузеће. Зато се чине напори да се што је пре могуће сазна о одласку купаца и да се исти спрече проактивним мерама, а они који су већ напустили предузеће реактивним мерама поново врате. Издаци за такве напоре морају бити у разумном односу са приносом. На овом месту отпочињу активности на спречавању одласка постојећих и повратка отишлих купаца, са управљањем повратком купаца као парцијалним подручјем управљања односима са купцима (Customer Relationship Management - CRM).

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 (придобивања, 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).

Слика 1: Редослед задатака CRM у животном циклусу односа



Извор: (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 препоручиоци - то је најуноснија 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, брэнда, 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.

ТСС (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. Управљање повратком гостију је основни проблем за менаџера у гастрономији и хотелијерству из следећа три разлога (Klein, 2012):

- стицање нових гостију кошта од 7 до 10 пута више него дугорочно везивање постојећих гостију,
- поново придобијени гости су већ плаћали високу цену за познати квалитет,
- незадовољан гост ће у просеку испричати још другим 10 потенцијалних гостију о његовом лошем искуству.

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, Kundenrückgewinnungsmanagement, Kunden-reaktivierung.

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 свode 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 интегриса 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, насупрот, 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.

4. Циљеви управљања повратком купца

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 смањило 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.

Ови подциљеви би се могли груписати у три, могло би се рећи, подједнако важна циља (Barten, 2011; Seidle, 2010):

- циљ профитабилности,
- циљ комуникације, односно циљ минимизирања штете и
- циљ информисања, односно циљ превенције.

Мало је расположиве литературе на тему повратка изгубљених купаца, а посебно су врло ретки извори који се специфично односе на област хотелијерства и туризма. То мало постојеће литературе је отприлике равномерно распоређено у три напред наведена подциља управљања повратком купаца (Klein, 2012):

- поново придобијање: при поновном придобијању предузимају се мере да се садашњи гост, који је због лоше услуге првобитно намеравао да оде, и даље задржи као купац. Стицање нових гостију може бити неколико пута (од 7 до 10, а неки кажу и 15 пута) скупље од задржавања постојећих купаца. Поново придобијени гости су и често спремни да плате високу цену за нешто што је познато и проверено.

- минимизирање штете: уколико не успе поновно придобијање купаца, онда је у најмању руку неопходно минимизирање штете. Кроз разјашњавајући разговор са гостом који одлази треба спречити да он својим пријатељима и познаницима исприча о његовом лошем утиску и тиме доведе до одласка даљих гостију. Разљућени и незадовољни гост може са негативном усменом пропагандом да нанесе много штете. Једно истраживање показује да разочарани гост може да своје незадовољство пренесе на 16 других гостију. Само у случају када се не успе да се овај гост поново придобије може да помогне програм поновног повратка да се гост умири и тако минимизира штета.

- превенција: мора се спровести истраживање узрока одласка гостију. Само анализа разлога за одлазак гостију са профилом снага и слабости датог хотела може помоћи. Кроз повратну спрегу информација од ранијих гостију пропусти у услугама хотела постају транспарентни и путем смањивања грешака у домену контакта са гостима може се спречити будући одлазак гостију. Из тога би морало да се извуку мере за побољшање квалитета, чиме би у будућности опала стопа купаца који одлазе.

Ови циљеви управљања повратком купаца могу бити остварени само ако се створи база информација путем анализе купаца, ако се обликује и спроведе одређени дијалог са купцима (и према томе модификују понуда) и ако се контролише рентабилност управљања повратком купаца. Да би се ова три подциља остварила и тиме у оквиру управљања повратком купаца реактивирао што је могуће већи број гостију који су нас напустили, треба спровести сасвим конкретне мере. Те мере се спроведе у процесу управљања повратком изгубљених купаца, по којем треба да поступа менаџер.

Важни фактори успеха повратка гостију су стручна и комуникативна способност запослених у продаји. При успостављању контакта са изгубљеним гостом мора се показати стрпљење и компетентност. При том је од велике помоћи свеобухватна картица госта, на којој су забележене информације о изгубљеном госту. Чим се примети да гост нпр. мења његово понашање у вези резервације, требало би га на то подсетити. За то су посебно погодни срећни догађаји, нпр. рођендан госта или други

празници.

Систематско управљање повратком гостију претпоставља нека улагања и пуну посвећеност менаџмента. Гости који намеравају да оду, по правилу, претходно на то упозоравају сигнализирајући свој одлазак, нпр. путем рекламација. Гости који се јавно жале нису непријатељи, јер јавно износе пропусте на које треба обратити пажњу и отклонити их. Опаснији су „тихи одласци”, пошто остају неоткривени и менаџмент ту „тишину” често погрешно тумачи као задовољство гостију.

5. Процес управљања повратком изгубљених купаца

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 сета 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.

5.1. Анализа одласка купаца

Идентификовање кандидата за повратак представља први задатак повратка купаца. „Сеоба” свакодневних и банкетских гостију може се брзо приметити путем средњорочног или отсутног резервисања. Па ипак, она се сазнаје сувише касно или остаје непримећена код индивидуалних гостију.

Хотели треба да пруже могућност својим гостима да им саопште своје незадовољство са квалитетом услуге/производа. Једна од могућности је директно испитивање гостију од стране запосленог особља, при чему овде гости често нису апсолутно искрени или могу да остану анонимни. Још је боље да се пружи додатна могућност, да се гостима омогући повратна спрега информација. То се може постићи нпр. у форми повратног папирног формулара, online формулара или у новије време преко smartphona.

Постоје два типа гостију, који се неће поново вратити: гости по први пут, који никада више неће доћи. Њихова очекивања се углавном нису испунила. Они могу бити и гости који су дошли само због примамљиве понуде и никада нису имали намеру да постану стални гости. Ове „једнократне госте” не треба додуше заборавити, али им не треба ни посветити посебну пажњу. Много су важнији ранији гости који су више пута одседали у хотелу, који сада више не долазе. Они би требало да стоје у центру напора. Код гостију који се једном појаве разлози за недолажење су једноставније и лакше докучиви. Код ранијих сталних гостију поступак испитивања је суптилнији. Најпре треба преиспитати критеријуме као што су: Постоји ли конкретан повод у самом хотелу? Да ли је гост преминуо? Да ли је променио место становања? Да ли из финансијских и здравствених разлога више не може да дође? Упутно је раније госте, када је то могуће, а посебно неким значајним поводом, позвати телефоном. Сама чињеница да се неко интересује за то што више не путујете и одседате код њега ће вероватно оставити повољан утисак, а можда и повратити госта.

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 трошковима 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 руководиоца 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 најтежња 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 избегавање 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%.

Општи разлози одласка у гастрономији и хотелијерству су интеракциони проблеми гости - запослени, мањкаве услуге, реакције на проблеме гостију - обрада рекламација, лични разлози гостију, нова понуда конкурента, застарела „техника хотела”, разлози везани за политику цена - конкуренција нуди повољнију цену, тежња за променом, мањкавост квалитета у „домену hardware и software”, ограничена гастрономска понуда (разноврсност), неадекватно време сервисирања, промена запослених.

Путем утврђених, категорисаних и оцењених разлога за одлазак долази се у оптимално коришћење постојећих информација. Квантитативно искоришћавање може брзо да открије слаба места и често служи за превентивне мере обуке. Тачно познавање разлога одласка важи као претпоставка за отклањање проблема у помаже код избора подстицаја за повратак сваког индивидуалног госта.

Гости могу да оду због тога што производ или услуга нису испунили њихова очекивања или због тога што је особа за контакт била непажљива или груба. Незадовољници свакако спадају у губитке гостију. Они указују на грешке или недостатке услуга, нпр. бучну и прљаву собу, што није благовремено уочено од руководства хотела.

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. Када гости одлазе код конкурената, због тога што имају бољу, атрактивнију понуду или траже промену, хотелско предузеће мора брзо да реагује и преиспита своју конкурентску способност.

Једно истраживање на тему зашто гости иду код конкуренције наводи следеће: проблеми квалитета понуде: 15% налази бољу понуду, 15% налази повољнију понуду; проблеми квалитета услуге: 20% незадовољни са услугама које подржавају робу, 45% незадовољни са робом са обављеном услугом (Fravis, 2009)

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.

Било шта да је навело неког купца да пређе код другог провајдера, то може изазвати многе друге да га следе. Идеја је да се ти прелази користе као сигнали за рано упозоравање - да се од оних који су прешли сазна нешто о томе зашто су напустили предузеће и да се та информација користи за побољшање пословања.

Вредносно оријентисана анализа кандидата за повратак има за циљ да утврди вредност изгубљених купаца. Уз помоћ ове анализе се, с једне стране, може утврдити допринос купца успеху предузећа и тиме основа за одлуку да ли уопште треба враћати отишлог купца. Нису сви купци вредни привлачења и задржавања. Фокус треба усмерити на важне и праве купце. То је посебно значајно, пошто често више од 30% постојећих купаца може бити непрофитабилно. С друге стране, помоћу вредности купца може се

утврдити оправданост улагања у купце имајући у виду мере које треба спровести за повратак купца и тако бити сигуран да трошкови неће прећи користи повратка по купцу. Централни аспект у оквиру повратка је ка будућности оријентисано посматрање профитабилности могућег пословног односа са изгубљеним купцем. При том се на концепцијском нивоу нуди израчунавање вредности купца током века пословања (Customer Lifetime Value - CLV) (Schöler, 2006).

Дугогодишњи и верни гости су врло важни за сваки хотел. Дугогодишњи гости често имају већи потенцијал за додатну куповину. Даље, они су често и кључ (референца) за нове купце. Навешћемо неколико примера вредности купца током његовог животног века. Од госта старости 40 година и очекиваног века живота од још 40 година могло би се очекивати следеће:

Табела 1: Годишња и дугогодишња вредност госта

Примери	Годишња продаја	Продаја за 40 година
Гост на одмору	3.000 €	120.000 €
Гост у ресторану	1.000 €	40.000 €
Гост у wellness-у	500 €	20.000 €
Гост у лечилишту (бањи)	200 €	8.000 €

Извор: (Fravi, 2009)

Успешно управљање повратком усмерава се према сегментацији гостију. При том се атрактивност изгубљеног госта утврђује из вредности, коју гост представља за угоститељско предузеће. Резултат је видљив у портфолију повратка који је приказан са четири „групе гостију”.

Слика 2: Портфолио за повратак гостију

		Вероватноћа повратка	
		Ниска	Висока
Активност гостију	Висока	Преотети гости (селективно враћају)	Разочарани гости (снажна жеља за враћањем)
	Ниска	Гости губиташи (одустају)	Пролазни гости осетљиви на цену (одрезно враћају)

Извор: (Schoettke, 2014)

Објашњење уз портфолио:

1. Разочарани гости: ови гости су отишли због негативно доживљених искустава. Картотека гостију степенује ове као профитабилне и отуда за предузеће као високо атрактивне и препоручује се повратак. Разлози одласка дају вредне информације о slabим местима појединих одељења, која морају да се отклоне.

2. Преотети гости: тешко је повратити госте који се активно привлаче од атрактивних конкурената. Најмање што треба урадити, ако већ не можете да их повратите, то је да се уведу мере за смањење негативне усмене пропаганде ових гостију. Овде се код анализе миграције добијају вредне информације о конкурентским предностима код конкуренције.
3. Пролазни гости осетљиви на цену: ова врста гостију не жели никакав хотел. Они само траже најповољнију цену. Активностима на повратку може се остварити краткорочни брзи успех.
4. Гости губиташи: то су често захтевни гости, који више траже него што су спремни да плате. Исплати се успоставити један, са аспекта трошкова, повољан контакт да би се минимизирале штете, нпр. негативна усмена пропаганда. Ако се мере повратка са аспекта предузећа не исплате, од ових гостију треба одустати.

5.2 Активности повратка купаца

У овој фази се ради о иницирању дијалога са купцима, као и спровођењу мера за повратак, при чему сазнања до којих се дошло у оквиру анализе одласка купца служе томе да се поврате прави купци са прикладним мерама и адекватним издацима. Пошто се утврди који су купци спремни да се врате, у фази активности повратка најпре следи иницирање дијалога са ранијим гостима, при чему би форма дијалога односно канал за комуникацију требало да пружа могућност брзе и једноставне комуникације. Неизбежан је директан контакт са гостима. Често је једна од могућности да гости у директном контакту са запосленим особљем, одмах на лицу места, изнесу своје незадовољство, при чему то може бити тешко из бројних разлога. У таквим разговорима, гости су врло ретко сасвим искрени и често зазиру од конверзације. Отворена критика за свакога није једноставна, отуда је анонимност честа тема. И проблем анонимности повратних информација од гостију се може једноставно превазићи преко савремених информационих и комуникационих технологија. Исто тако, може се и јавност искључити из дијалога. Према томе, отпада проблем да и други гости евентуално учествују у негативним искуствима. Код успостављања директног контакта делом је довољно обавити разјашњавајући разговор са гостима и учинити извињење, тако да гост може то да схвати озбиљно и да се радо поново врати. Али још успешнији повратак је када му нпр. упутите званично позив за његову следећу посету. Тако гост стиче сигурност да вам је његов повратак заиста важан и да бисте му радо поново пожелели добродошлицу.

Пошто сте идентификовали незадовољног купца, пронашли узроке и поново га придобили путем разјашњавајућег разговора, односно обештећења, морате искористити добијена сазнања у сврху континуалног процеса побољшања вашег система управљања квалитетом и предузети мере за будућност. Само ћете тако моћи да постигнете да се у будућности смањи стопа незадовољних купаца и тако дугорочно постанете успешни. Списак могућих мера за побољшање квалитета зависи, наравно, од жалби и повратне спреге информација од купаца. Треба имати у виду да нису увек потребна велика улагања да би се побољшао квалитет услуге која се пружа гостима. У оквиру одлуке не ради се само о врсти, него и о интензитету мера, односно обиму понуде за повратак. Поред тога, важну улогу игра и моменат повратка, при чему се може правити разлика између непосредног и каснијег повратка. При том избор правог тренутка зависи од дотичне бранше, животног циклуса индивидуалног купца и специфичних разлога одласка.

5.3 Контрола повратка

Стара изрека каже да „само оно што се може измерити, може се и побољшати”. У том смислу, потребно је безусловно измерити да ли, како и када ће се поново вратити

купци који су дали лоше повратне информације. Само тако можете бити сигурни да управљање повратком гостију функционише. Овај задатак вероватно представља најтежи корак. Могућности да се купци при њиховој поновној посети идентификују као реактивирани купци углавном су врло ограничене.

Деловање мера за повратак гостију остварује се у будућности. Тек се у будућности може утврдити који додатни приходи се могу остварити путем поново задобијеног поверења гостију. Уз помоћ карактеристичних бројева (показатеља) као што су кретање задовољства гостију, поновљена продаја по госту, трошкови везивања по госту, између осталих, могуће је средњорочно оцењивање вероватноће и ефикасности коришћеног инструментаријума за повратак гостију.

Сви гости који се врате не остају сада за сва времена лојални и верни. Ако се опет промене после краћег времена, онда треба преиспитати да ли овим гостима још једном понудити повратак.

При повратку гостију стичу се знања о скривеним жељама гостију, али и о сопственим пропустима у пружању услуга. Од брзог отклањања недостатака, и у односу на запослене, профитирају сви гости, а ризик даљег одлажења се минимизира.

6. Закључак

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 елеменат 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.

Литература

1. Barten, A. (2011), *Rückgewinnungsmanagement öffentlicher Theaterbetriebe: Relevanz, Voraussetzungen, Handlungsempfehlungen*. Inauguraldissertation, Fakultät Wirtschafts-wissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen.
2. Bruhn, M. & Georgi, D. (2006), *Services Marketing: Managing The Service Value Chain*. Prentice Hall /Financial Times/Pearson Education, Harlow, England.
3. Griffin, J. (1997), *Customer Loyalty - How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
4. Klein, P. (2012), *Rückgewinnungsmanagement in der Gastronomie*. преузето 20. марта 2014 са <http://blog.honestly.de>.
5. Link, J. & Seidl, F. (Hrsg.) (2009), *Kundenabwanderung: Früherkennung, Prävention, Kundenrückgewinnung, Mit erfolgreichen Praxisbeispielen aus verschiedenen Branchen*. Gabler, Wiesbaden.

6. Meister, U. & Meister, H. (1998), *Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich*. 2. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien.
7. Michalski, S. (2006), *Kündigungspräventionsmanagement*. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
8. Pichler, O. (2007), Gäste-Rückgewinnung. *Gast*, 7-8, 111.
9. Portmann, C. (2007), Viel Potenzial liegt brach. *Organisator*, 9, 36-38.
10. Preechanont, P. (2009), *Relationship Marketing with Customers in the Hotel Industry in Thailand*. Thesis, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Nottingham.
11. Reicheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990), Zero Defection: Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111
12. Ritschel, F. (2011), *Kundenrückgewinnungsmanagement im stationären Einzelhandel*. Dissertation Universität Halle-Wittenberg, Gabler Verlag/Springer Fachmedien, Wiesbaden.
13. Sauerbrey, C. (2000), *Studie zum Customer Recovery Management von Dienstleistern - Ergebnisbericht*. Arbeitspapier 45/00, FB Wirtschaft der FH Hannover, 1, 1-19.
14. Seidl, F. (2010), *Customer Recovery Controlling - Kennzahlenbasierte Erfolgsmodellierung im Rahmen der Kundenabwanderungsfrüherkennung, -prävention und Kundenrückgewinnung*. Inauguraldissertation, Universität Kassel, Kassel.
15. Senić, R. & Senić, V. (2008), *Menadžment i marketing usluga*. Prizma, Kragujevac.
16. Senić, R. (1999), Zadržavanje kupaca (retencioni marketing). *Ekonomski horizonti*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 1(1-2), 9-28.
17. Senić, R. i Senić, V. (2013), Sprečavanje odlaska postojećih i pospešivanje poratka izgubljenih kupaca. *Marketing*, 44(4), 333-342.
18. Stauss, B. & Friege, C. (1999), Regaining Service Customers: Cost and Benefits of Regain Management. *Journal of Service Research*, 1(4), 347-361.
19. Stauss, B. (2006), Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs Lebenszyklus. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
20. Schoettke, N., 2014, *Mehr Erfolg mit systematischem Management zur Gästerrückgewinnung*. преузето 20. марта 2014. са http://www.lamp-hansemann.de/02_Schoettke_Gaesterueck-gewinnung.
21. Schöler, A. (2006), Rückgewinnungsmanagement. У Hippner, H. & Wilde, K. D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden.
22. Schüller, A. M., 2007a, *Come back! Wie Sie verlorene Kunden zurückgewinnen*. Orell Füssli Verlag, Zürich.
23. Schüller, A. M., 2007b, Kunden zurückgewinnen - in nur fünf Schritten. *IO New Management*, 5, 36-40; Schüller, A. M., 2013, Zweite Chance beim Ex, преузето 20. новембра 2013. са www.neschueller.de/.../schueller3/.../checkliste_Co.
24. Fravi, C. H. (2009), *Informationen über aktives Gästemarketing*. преузето 28. новембра 2014. са <http://www.fravi-traing.ch/news/index.html>
25. Hensche, H-U., Schleyer, A. & Wildraut, C. (2006), *Möglichkeiten und Grenzen der nach-haltigen Kundenbindung bei Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in NRW, Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest*. Fachhochschule Südwestfalen - Hochschule für Technik und Wirtschaft, University of Applied Sciences.

26. Hinterhuber, H. H. & Matzler, K. (Hrsg.) (2009), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung*. 6., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
27. How to Make „Lost” Customer Your Best Source of „New” Customers. *Profit building strategies*, december 1990, 23-24.

Примљено: 09.12.2014. Прихваћено: 12.02.2015.