

MENADŽMENT

Dr Radoslav Senić*

ZADRŽAVANJE KUPACA (RETENCIONI MARKETING)

***Kratak sadržaj.** Zadržavanje kupaca je jedan od najsnažnijih motora uspeha preduzeća. Gotovo bez izuzetka, menadžeri širom sveta shvataju značaj i moć lojalnosti kupaca. Da bi preduzeće ostalo uspešno, menadžeri moraju shvatiti uzroke zbog kojih kupci napuštaju preduzeće i posledice koje će to imati na strukturu troškova i profitabilnost. Zadržavanje kupaca je proces kojim preduzeće uspostavlja i održava poslovne veze sa glavnim grupama kupaca. Te veze treba da stvaraju dodatnu vrednost i za proizvođača i za kupca, a odluka o usluživanju kupca zasnovana je na predviđanju ekonomske vrednosti veka života kupca za preduzeće.*

***Abstract.** Customer retention is one of the great engines of business success. Almost without exception, managers around world recognize the importance and power of customer loyalty. For an organization to remain successful, managers must understand causes of customer defection and the subsequent effect it has on cost structure and profitability. Customer retention is the process by which an organization identifies and maintains a relationship with prime customer groups. Such relationships should add value to both producer and customer, the decision to serve being based on a forecast of the economic lifetime value of the customer to the organization.*

1 Strategije kupaca

Pored uspostavljanja snažnih veza sa njihovim partnerima u lancu snabdevanja, preduzeća danas moraju da rade na razvoju snažnijih veza i lojalnosti sa njihovim krajnjim kupcima. Prihvatanjem marketinga koji je orijentisan na kupce tokom 1970-ih i 1980-ih godina, većina firmi je prihvatila da je marketing sektor ili marketing menadžment odgovoran za identifikovanje i interakciju sa *potencijalnim* kupcima. Problem je u tome što te iste upućene firme nisu uspele da povećaju odgovornost

* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu.

marketinga za vođenje aktivne brige za *sadašnje* kupce. Vrlo je verovatno da nijedan poseban sektor ili funkcija nije adekvatno ili u potpunosti sankcionisao pitanje [domaćinske] odgovornosti za sadašnje kupce. Tako sadašnji kupci egzistiraju kao nešto što mnogo liči na pastorce, priznati su ali se uglavnom sami brinu o sebi.

U prošlosti, mnoga preduzeća su gledala na svoje kupce kao na nešto što se samo po sebi razume, prihvatala ih kao svršenu činjenicu. Kupci često nisu imali mnoge alternativne dobavljače ili su drugi dobavljači bili isto tako loši po kvalitetu i usluzi, ili je tržište tako brzo raslo da preduzeća nisu brinula za punu satisfakciju kupaca. Preduzeće je moglo da izgubi 100 kupaca nedeljno, ali je dobijalo drugih 100 kupaca i smatralo svoju prodaju zadovoljavajućom, iako je došlo do [isparavanja kupaca]. Takva preduzeća su verovala da će uvek biti dovoljno novih kupaca da zamene one stare, koji su na neki način oštećeni, uskraćeni. Međutim, to je podrazumevalo visoke troškove, jer 3-5 puta je skuplje steći nove nego zadržati stare kupce.

Stvari su se danas bitno promenile. Obično preduzeće svakih pet godina gubi polovinu svojih kupaca. Razlog koji leži u osnovi odlazjenja mnogih kupaca je jednostavan: kupci nisu bili zadovoljni sa vrednošću koju su dobijali od firme.

Primarna poruka marketinga posle prodaje (*postmarketinga*) je da se uspostave i održavaju odnosi sa sadašnjim kupcima, mada neki upućeniji u marketing danas posežu za prošlim ili izgubljenim kupcima. Filozofija koja motiviše ovaj izvanredan napor je analogna sa filozofijom proizvodnje [bez greške]. U menadžmentu proizvodnje sa nultom greškom, da bi poboljšao proces proizvodnje proizvođač ne može da izučava svoje savršene jedinice; on izučava defektne jedinice. Izgubljeni kupci su greške prodavca. Postoje kupci za koje prodavčev sistem nije uspešan. Da bi poboljšao svoj marketing sistem i proizvode ili usluge, prodavac može da kontaktira (i uči od) izgubljenih kupaca. Njihova mišljenja o prizvodu ili usluzi, sistemu isporuke ili personalu mogu da ponude sadržajniju i objektivniju informaciju nego one koje se dobijaju od sadašnjih, prihvatljivo zadovoljnih kupaca.

Još jedan razlog za kontakt sa izgubljenim kupcima je što se oni mnogi mogu povratiti. Anketa o izgubljenim kupcima, pored sakupljanja dragocenih dijagnostičkih informacija, može takođe da posluži kao input za traženje prodaje putem identifikovanja izgubljenih kupaca sa visokom verovatnoćom ponovne kupovine. Ankete izgubljenih kupaca i programi povratka podsećaju ljude iz marketinga da kupci nisu uvek izgubljeni zauvek (1, str. 215).

Menadžeri prave grešku kada rezultate svojih firmi mere na bazi sadašnjeg profita i prodaje. Današnji profit se ostvaruje od kupaca sa kojima se poslovalo u prošlosti. Dobar današnji profit može privremeno da maskira oštar pad rezultata kupca. Slično, rast prodaje ne mora da dovede do budućih profita, ako novi kupci mnogo koštaju da bi se privukli ili ako nisu lojalni firmi. Posmatrajući samo profit i

prodaju, menadžeri mogu postati svesni postojanja problema tek kada profit i prodaja počnu da opadaju, a onda je to često suviše kasno.

Vrednost – i sutrašnja prodaja i profit – se ostvaruju od današnjih zadovoljnih kupaca, koji žele da nastave poslovanje sa firmom. Tokom nekoliko poslednjih godina obavljena su brojna istraživanja o vrednosti zadovoljnih kupaca i o tome šta determiniše satisfakciju kupca (pregled 1). Vrhunske kompanije danas priznaju da su zadovoljni kupci veoma vredna imovina. Nasuprot, nezadovoljni kupci vrlo brzo mogu da unište poslovanje preduzeća.

Kompanije u čijem se središtu pažnje nalazi kupac priznaju da su njihova jedina prava imovina zadovoljni kupci. Bez zadovoljnih kupaca, imovina prikazana u bilansu je samo staro gvožđe. Ideja o kupcima kao imovini nije čisto filozofska, nego čvrsto ekonomska. Kompanije mogu zaista da izmere vrednost veka života kupaca i procene potencijalne prihode koje će ostvariti.

Nasuprot, kada kupac postane nezadovoljan sa kvalitetom proizvoda ili usluge firme, rentabilnost firme može vrlo brzo biti ugrožena. Ne samo da je izgubljen nezadovoljan kupac, nego studije sugerišu da će on o lošim uslugama ispričati, u proseku, još 14 ljudi.

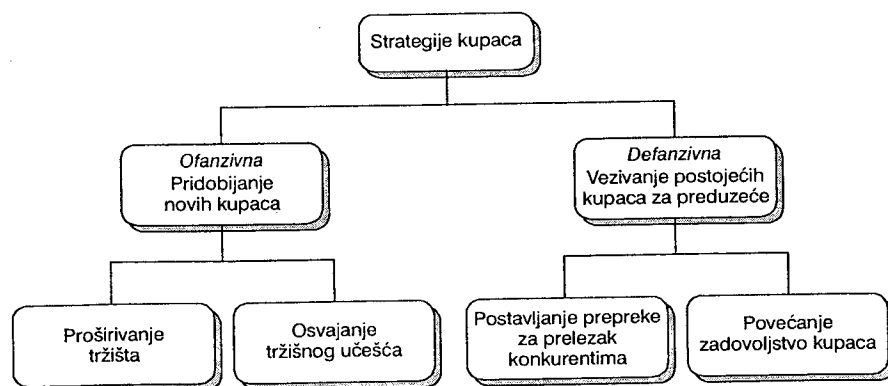
Konsekventno, veoma je važno da se izmeri zadovoljstvo kupaca sa proizvodima i uslugama preduzeća. Sadašnji profiti mere rezultate prošlog poslovanja; satisfakcija kupaca inicira kakvi će biti sutrašnji profiti (2, str. 43).

Pregled 1 ABC_lojalnosti kupaca (2, str. 44)

- * *Lojalni kupci su imovina.* Kupac koji generira profit od £ 1.000 za dobavljača u prvoj godini, verovatno će ostvariti ukupan profit od £ 50.000 ako se zadrži kao zadovoljan kupac tokom deset godina.
- * *Lojalni kupci su profitabilniji.* Oni kupuju više proizvoda kompanije, odumiraju manje vremena, manje su osetljivi na cenu.
- * *Pridobijanje novih kupaca je skupo.* 3-5 puta je skuplje pronaći novog kupca nego zadržati postojećeg. To su troškovi istraživanja, propagande, prodaje i pregovaranja sa novim potencijalnim kupcima.
- * *Povećanje zadržavanja kupaca.* Prosečna kompanija gubi godišnje 10% svojih kupaca. Studije pokazuju da povećanje zadržavanja od 5% može da poveća profit kompanije 85%.
- * *[Veoma zadovoljni] kupci ponavljaju kupovinu.* Šest puta je verovatnije da će oni ponovo da kupe nego kupci koji sebe ocenjuju samo kao [zadovoljni]. Veoma zadovoljni kupci pričaju drugima (4-5 ljudi) o kompaniji.

- * *Nezadovoljni kupci pričaju drugima.* U proseku oni kažu 14 drugih ljudi. Tako, ako gubitak jednog kupca predstavlja gubitak imovine sa vrednošću tokom veka života kupca od recimo £ 10.000, to može biti samo vrh ledenog brega. Ukupna vrednost može biti 14 puta tako velika.
- * *Većina nezadovoljnih kupaca se ne žali.* Iako pričaju svojim kolegama i prijateljima, samo 4% se potruži da se požali na kompaniju. Na svaku dobijenu žalbu, verovatno je da drugih 26 ima probleme iste vrste, od kojih 6 vrlo ozbiljne.
- * *Zadovoljavajuće rešenje pritužbi povećava lojalnost.* Kada se prigovori uspešno reše, ti kupci nastoje da budu lojalniji od onih koji nisu nikada imali problema.
- * *Mali broj kupaca odlazi zbog lošeg funkcionisanja proizvoda.* Samo 14% kupaca odlazi zbog ovog razloga. Dve trećine odlazi zbog toga što smatra da su ljudi koji pružaju usluge indiferentni ili nedostupni.

Preduzeća koja gube sadašnje kupce malo misle o šteti koja nastaje i o tome da li je bilo nužno vezati kupce za sebe i negovati odnose sa njima. Ova preduzeća ne porede na svestan način dve osnovne strategije kupaca, naime bilo da se ofanzivno stižu novi kupci ili da se postojeći kupci defanzivno vezuju za preduzeće. Grafički prikaz ove dve strategije i varijante njihovog oblikovanja date su na slici 1.



Slika 1 Strategije kupaca (3, str. 8)

2 Troškovi izgubljenih kupaca

Lojalni kupci su najvrednija imovina preduzeća. Studije pokušavaju da izmere vrednost lojalnih kupaca. Ako bi menadžeri znali koliko stvarno košta gubljenje kupaca, onda bi mogli da ocene verovatnu isplativost investicija učinjenih da kupci budu zadržani, srećni i zadovoljni. Nažalost, današnji sistemi računovodstva ne obuhvataju vrednost lojalnog kupca. Jedan od načina dokumentovanja vrednosti lojalnih kupaca je da se proceni povećana vrednost ili profit koji se javljaju sa svakim dodatnim kupcom koji pre ostaje lojalan firmi nego što prelazi kod konkurencije.

Preduzeća moraju da znaju da je u njihovom sopstvenom interesu da vežu kupce za sebe, da posvete dužnu pažnju stopi po kojoj ih njihovi kupci napuštaju (*stopi po kojoj gube kupce*) i preduzmu korake da je smanje. Da bi se procenio red veličina šteta nastalih gubljenjem kupaca, moraju se preduzeti četiri koraka. Prvo, preduzeće mora da definiše i potom izmeri *stopu zadržavanja* i *stopu napuštanja* svojih kupaca. Drugo, preduzeće mora da identifikuje uzroke prelaza kupaca kod konkurenata i utvrdi šta od toga može biti smanjeno ili eliminisano. Preduzeće treba da pripremi distribuciju frekvencije koja pokazuje procenat kupaca koji su prešli iz različitih razloga. Ne može se mnogo uraditi sa kupcima koji napuste region ili sa preduzećima koja su napustila posao. Ali se zato mnogo može uraditi sa kupcima koji su nas napustili zbog lošeg proizvoda, loših usluga ili suviše visokih cena (4, str. 577).

Treće, preduzeće treba da izračuna koliko profita gubi kada njegovi dotadašnji kupci bez preke potrebe pređu kod drugih. Gubljenje kupaca je skup posao. U slučaju individualnog kupca, izgubljeni profit jednak je *vrednosti veka života* kupca – tj. sadašnjoj vrednosti toka profita koji bi preduzeće ostvarilo na kupcu da ga nije napustio pre vremena. Uzmimo primer jednog supermarketa ili robne kuće koji godišnje izgubi 1.200 kupaca, koji su prosečno u tom supermarketu/robnoj kući trošili 5.000 dinara i neka je stopa dobiti bila 15%, onda će izgubljena dobit biti:

broj izgubljenih kupaca	1.200 (100 kupaca mesečno)
x	5.000 (prosečan godišnji prihod po kupcu)

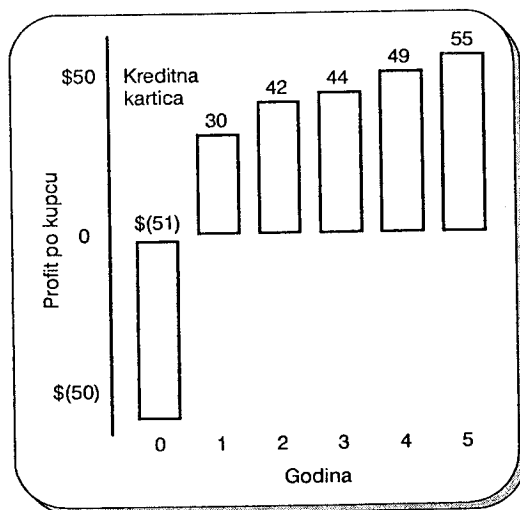
	6.000.000 (ukupno izgubljeni godišnji prihod)
gubitak dobiti	x 0,15 (stopa dobiti)

900.000 (ukupno izgubljena godišnja dobit)

Četvrto, preduzeće treba da izračuna koliko će ga koštati da smanji stopu prelaženja njegovih kupaca kod konkurenata. Ako su troškovi manji od izgubljene dobiti, preduzeće treba da uloži taj iznos da bi smanjilo prelaženje kupaca.

Prodavci mogu na nekoliko načina ostvariti koristi u slučajevima kada uspevaju da zadrže stabilne poslovne odnose sa njihovim kupcima. Najpre, mnogo je skuplje sticanje novih kupaca nego opsluživanje postojećih kupaca. U stvari, troškovi sticanja novih kupaca su 3-5 puta veći od troškova zadržavanja starih, sadašnjih kupaca. Potreban je značajan napor da bi se podstakli zadovoljni kupci da pređu od njihovih sadašnjih dobavljača. Firme koje moraju stalno da vrše zamenu kupaca izložene su višim troškovima marketinga od onih koje održavaju dobre tekuće poslovne odnose sa postojećim grupama lojalnih kupaca. Viša stopa zadržavanja kupaca implicira da treba pribaviti manji broj novih kupaca, tako da manji izdaci marketinga treba da budu alocirani za traganje za potencijalnim kupcima. Dugovečni kupci takođe nastoje da mnogo više i češće troše, konzistentnije naručuju i kupuju nego novi kupci, traže manje usluga i manje su osetljivi na promenu cene.

Brojne ekonomske studije pokazuju da se vrednost kupca za prodavca povećava tokom perioda njihovog poslovanja. Većina prodavaca investira značajne inicijalne iznose za sticanje novih kupaca. Na slici 2 je prikazan primer jedne kompanije za kreditne kartice. Kompanija je obično trošila 51 dolar da bi stekla novog kupca. Zbog toga što je novi kupac u početku koristio karticu samo sporadično, profiti od novih kupaca u prvoj godini nisu pokrivali troškove za njihovo dobijanje. Ali kako je kupac sve više doznavao o mogućnostima korišćenja kartice i bio zadovoljan sa



Slika 2 Koliko profita kupci stvaraju tokom vremena (5, str. 106)

uslugama koje je pružala kompanija kreditnih kartica, upotreba i profitabilnost su se povećali. Profit se povećao od 30 dolara u prvoj na 55 dolara u petoj godini. Za jednu firmu za servisiranje automobila očekivani profit od četvorogodišnjeg kupca više se nego duplirao u odnosu na profit koji je isti kupac stvarao u prvoj godini (25 dolara u prvoj i 88 dolara u petoj godini) (5, str. 106).

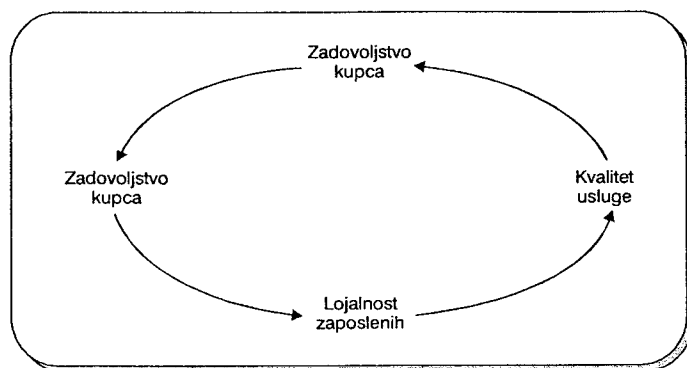
Kako raste kupovina dokazanih kupaca, troškovi poslovanja preduzeća opadaju. Nema potrebe da se neki inicijalno obavljani poslovi sada ponavljaju. I kako preduzeće sve više stiče iskustva u poslovanju sa svojim kupcima, ono ih može još efikasnije opsluživati. Tokom vremena, kada kupci steknu poverenje u usluge koje dobijaju, mogu biti spremni čak i da više plate za tu nego neku konkurentsku uslugu sa nepoznatim svojstvima. Mnogi ljudi će platiti više da ostanu u hotelu koji poznaju, gde su ranije odsedali, ili da odu kod lekara u kojeg imaju poverenja, nego da se kockaju sa manje skupim konkurentima. Takva je situacija sa troškovima sticanja i servisiranja kupaca u većini industrija i kategorija.

Postoje i druge, manje konkretne koristi od zadržavanja kupaca. Na primer, oni nude izuzetnu besplatnu propagandu. *Usmena propaganda* nije samo besplatna, ona je na tržištu često uspešnija od plaćene propagande. Zadovoljni kupci su najbolja propaganda za svaki posao i vrlo je verovatno da će usmenim preporukama privući nove kupce u firmu. Stara izreka kaže: [Zadovoljan kupac je naša najbolja reklama]. Kada je proizvod kompleksan i teško ga je oceniti i postoji rizik prisutan u odluci da se kupi – kao u slučaju sa mnogim skupim proizvodima i uslugama – potrošači obično traže savete od drugih koji već poseduju te proizvode. Ako su oni zadovoljni sa tim proizvodom, onda je to najubedljivija propaganda za njegovu kupovinu.

Zadovoljni kupci su spremni često i da plate nešto *višu cenu* (premijska cena) dobavljaču koga poznaju i kome veruju. Zadržavanje kupaca otežava konkurentima ulazak na tržište ili sticanje tržišnog učešća.

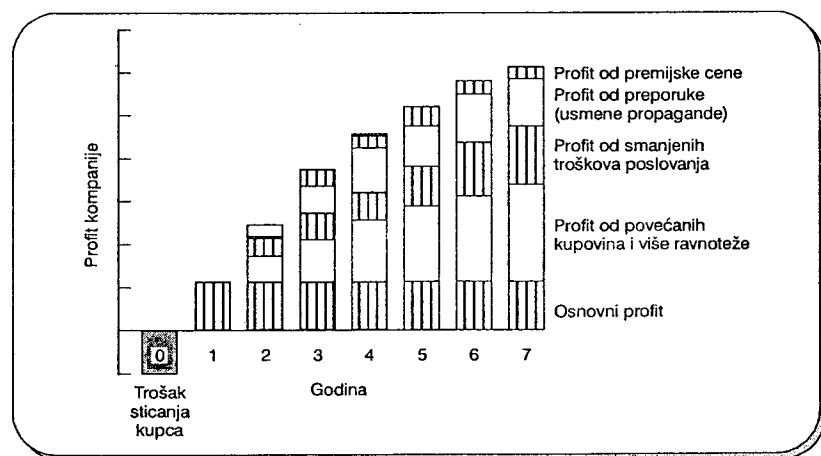
Indirektna korist od zadržavanja postojećih kupaca je *zadržavanje zaposlenih*. Firmi je lakše da zadrži zaposleno osoblje, ako ima stabilnu bazu zadovoljnih kupaca. Ljudi vole da rade za kompanije čiji su kupci srećni i lojalni. Njihovi poslovi ih sada više ispunjavaju zadovoljstvom i spremni su da ulože više svog vremena u pospešivanje postojećih odnosa nego da jure za novim kupcima. U stvari, kupci su zadovoljniji i postaju čak još bolji kupci – pozitivna spirala nagore. Pošto zaposleni ostaju duže sa firmom, kvalitet proizvoda i usluga se poboljšava a smanjuje trošak fluktuacije, povećavajući dalje profit. Zadovoljstvo zaposlenih sa poslom koji obavljaju, kombinovano sa znanjem i iskustvom, dovodi do boljih usluga kupcima; kupci su onda više skloni da ostanu lojalni preduzeću; i kada najbolji kupci i zaposleni postanu deo sistema zasnovanog na lojalnosti, konkurenti su neminovno ostavljeni da prežive sa manje poželjnim kupcima i manje talentovanim zaposlenim osobljem. Slika 3

ilustruje logiku na kojoj počiva zadržavanje kupaca i njene višestruke beneficije za firmu.



Slika 3 Logika koja leži u osnovi beneficija zadržavanja kupaca za organizaciju (6, str. 176)

Iz svih ovih razloga procenjuje se realna vrednost kupca tokom veka njegovog poslovanja sa prodavcem (slika 4). Mada relativni značaj ovih efekata varira od grane do grane, krajnji rezultat je da dugo-ročniji kupci generiraju povećane profite.

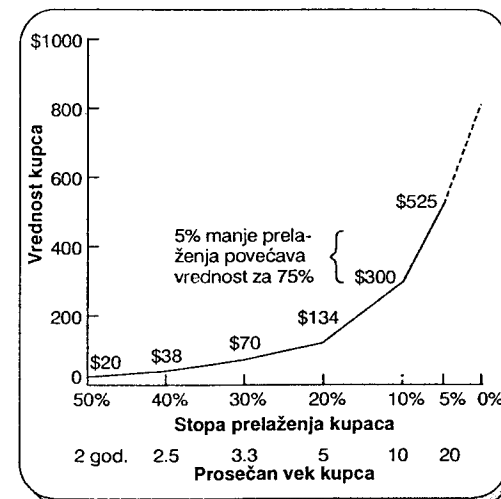


Slika 4 Zašto su kupci tokom vremena profitabilniji (5, str. 108)

Preduzeća svake godine obično gube 15-20% od svoje baze kupaca. Ali kako preduzeće smanjuje stopu po kojoj gubi kupce, prosečan vek života kupaca se produžava, a profiti se čak još više povećavaju. Slika 5 pokazuje supstancijalnu reakciju profita na smanjenje stope prelaza kupaca. Na primer, ako preduzeće sa godišnjom stopom prelaza od 10% smanji tu stopu na polovinu (5%), prosečni životni vek kupca će se duplirati od 10 na 20 godina. Profiti se povećavaju od 300 na 525 dolara itd. Ovo jasno pokazuje kako mala pomeranja u stopi prelaza kupaca preduzeća mogu da izazovu vrlo velike oscilacije u profitima.

Vrednost životnog veka je vrednost koju kupac ili grupa kupaca ima za preduzeće tokom očekivanog životnog veka njihovog odnosa sa organizacijom mereno prema finansijskom doprinosu.

Prema jednom izveštaju, smanjivanjem prelaska kupaca za samo 5%, preduzeća mogu da povećaju profite negde od 25 do 85% (5, str. 110). Smanjenje stope prelaska kupaca za 5% odnosno povećanje stope zadržavanja kupaca za 5% utiče na povećanje neto sadašnje vrednosti kupaca, doduše vrlo različito u različitim tipovima industrija. Tako je uticaj na profit 5% povećanja u stopi zadržavanja kupaca, na primer, rezultirao u povećanju u profitu po kupcu u propagandnoj agenciji 95%, osiguranju života 90%, bankarskim depozitima 85%, publikovanju 85%, osiguranju auta/kuće 84%, servisiranju auta 81%, kreditnim karticama 75%, industrijskoj distribuciji 45% i software 35% (2, str. 53).



Slika 5 Profit kao funkcija trajanja života kupca (5, str. 109)

Razumevanje ekonomije prelaza je na nekoliko načina korisno za menadžere. Pre svega, ona pokazuje da stalno poboljšanje u kvalitetu proizvoda i usluga nije trošak nego investicija u kupce koji generiraju veći profit nego što je marža od jedno-kratne prodaje. Menadžeri, prema tome, mogu da opravdaju davanje prioriteta investicijama u kvalitet usluga u odnosu na stvari kao što su sniženje troškova, za koje su ciljevi mnogo opipljiviji.

Saznanje da su prelazi tesno povezani sa profitima, takođe pomaže da se objasni zašto neka preduzeća koja imaju relativno visoke troškove po jedinici još uvek mogu biti sasvim profitabilna. Preduzeća sa lojalnim, dugovečnim kupcima mogu finansijski da nadmaše konkurente sa nižim troškovima po jedinici i visokim tržišnim učešćem, ali i visokim odlivom kupaca.

Danas istaknute firme nastoje da zadrže svoje kupce. Mnoga tržišta su ušla u fazu zrelosti i nema mnogo novih kupaca koji ulaze u većini kategorija. Konkurencija se povećava, a troškovi privlačenja novih kupaca rastu. Na ovim tržištima, kako je već rečeno, 3-5 puta je skuplje privući novog kupca nego učiniti sadašnjeg kupca zadovoljnim. Ofanzivni marketing obično košta više od defanzivnog marketinga, zbog toga što preduzima veliki deo napora i trošenja na nagovaranje zadovoljnih kupaca da napuste konkurente.

Nažalost, u prošlosti klasična teorija i praksa marketinga pre se usmeravala na veštinu privlačenja novih kupaca, nego na zadržavanje postojećih. Naglasak je bio na kreiranju transakcija, a ne odnosa. Diskusija se pre usmeravala na aktivnosti pre prodaje i aktivnosti same prodaje, nego na aktivnosti posle prodaje. Danas, međutim, sve više preduzeća uočava značaj zadržavanja sadašnjih kupaca.

Na ovaj način, mada se mnogo tekućeg marketinga usmerava na formulisanje marketing miksa koji će da kreira prodaju i nove kupce, prva linija odbrane firme je zadržavanje postojećih kupaca. A najbolji način za zadržavanje kupaca je pružanje visoke satisfakcije i vrednosti kupcu, što ima za rezultat snažnu lojalnost kupaca.

Razumevanje karike između profita i prelaza kupaca pruža smernice za lukrativan rast. Uobičajeno je da preduzeća izgube 15-20% od svojih kupaca svake godine. Jednostavno smanjivanje tog prelaza na pola, više će nego duplirati prosečnu stopu rasta preduzeća. Preduzeća sa visokim stopama zadržavanja kupaca koja žele da idu u ekspanziju putem akvizicije, mogu da kreiraju vrednost kupovinom konkurenata niske retencije i smanjivanjem njihovih prelaza (5, str. 107-108).

Lojalnost kupaca, prema tome, ima svoju cenu. Kako prodavci postaju više upoznati sa idejom o vrednosti životnog veka kupca, počće da ga izračunavaju za sopstvene kupce.

3 Status izgubljenih kupaca

Uprkos troškova i iskrenih napora većine prodavaca da izbegnu gubljenje kupaca, kupci ne ostaju sa prodavcima zauvek. Pa ipak, kada kupci napuste povlastice prodavca, oni predstavljaju realan marketing paradoks. Prodavci će se verovatno složiti da izgubljeni kupci mogu biti izvor dragocenih informacija (npr. šta ih je navelo da napuste dotadašnjeg prodavca), i još, zbog toga što izgubljeni kupci mogu biti smatrani dokazom neuspeha prodavca, može postojati tendencija da se oni prikriraju, zaborave ili ignorišu. Na kraju krajeva, mali broj rukovodilaca želi da se konfrontira sa svojim greškama.

Ali prodavac se ne okrivljuje uvek direktno. Kupci će napustiti prodavca zbog nekog od brojnih razloga, od kojih su neki pod kontrolom prodavca, a neki nisu.

U većini slučajeva kupci napuštaju prodavce zbog osećaja nezadovoljstva koji vremenom raste. Većina preduzeća ne propada zbog ogromne greške ili gigantske gluposti. Većina propada zbog toga što vremenom polako gube kontakt sa svojim kupcima. Kao auto-guma, većina preduzeća ne ide u likvidaciju zbog [naglog ispuštanja gume]. Umesto toga imamo sporo ispuštanje vazduha koje ih vremenom ubija. Za uzvrat, ovi kupci postaju indiferentni i otvoreni na mogućnost obavljanja njihovog poslovanja sa novim dobavljačima. A konkureti su svuda oko nas, vrebajući priliku da iskoriste takvu indiferentnost.

Studija Rockefellerove fondacije o izgubljenim kupcima našla je ove razloge zbog kojih kupci odlaze (7, str. 186):

- * 14% odlazi zbog reklamacija koje nisu obrađene
- * 9% odlazi zbog konkurencije
- * 9% odlazi zbog relokacije
- * 68% odlazi ne navodeći specijalan razlog.

Ako se pogleda ovaj poslednji podatak [bez specijalnog razloga], onda se može zaključiti da kupci odlaze zbog benignog zanemarivanja, zbog toga što ne osećaju nikakvu posebnu vezanost za vaše preduzeće.

Kupci mogu da odu zbog toga što proizvod ili usluga nisu ispunili njihova očekivanja ili zbog toga što je osoba za kontakt bila nepažljiva ili gruba. Kupci odlaze i zbog toga što se preseljavaju ili im je jednostavno neki drugi prodavac ponudio bolje uslove. Najčešći razlozi zbog kojih kupci prestaju da patroniziraju organizaciju su sledeći (8, str. 23-24):

1. *Nezadovoljstvo sa proizvodom, isporukom, instalacijom, uslugama ili cenom.* Sve dok kupac može da oprostí događanje kasne isporuke, netačne isporuke, čak lošeg kvaliteta proizvoda, nije verovatno na današnjem konkurentskom tržištu da će ostati lojalan imajući u vidu ponovljene slučajeve. Povećanje cene može da ima isti efekat, posebno ako kupcu nije bila data napomena dovoljno vremena unapred.

2. *Loša obrada reklamacija.* Ovo je jedna instanca u kojoj jedan incident može da izgubi kupca. Ako kupac oseti da je njegova reklamacija ignorisana, minimizirana ili na drugi način zloupotrebljena, potražiće šansu kod nekog drugog dobavljača.

3. *Neodobravanje promena.* Svaki put kada se izvrši promena u ceni, politici ili prodajnoj operativi, povređeni su odnosi sa kupcem. Neki kupci se zbog toga mogu toliko naljutiti da potpuno prestanu da kupuju.

4. *Nezadovoljstvo sa tretmanom.* Sadašnjim kupci ma se obično ne poklanja pažnja i učtivost koju zaslužuju. Njihova prisnost, familijarnost često dovodi do toga da budu tretirani na neadekvatan (često grub) način. To je glavna greška – svi kupci moraju biti tretirani sa jednakim respektom.

5. *Novi ljudi ili nova politika kod kupaca.* Promene u situaciji kupca mogu da poremete odnos sa prodavcom, bez krivice samog prodavca. Najbolja odbrana je biti oprezn na takve mogućnosti i pokušati da se anticipira i neutrališe njihov uticaj.

6. *Prihvatanje konkurentске ponude.* Nijedan kupac, bez obzira koliko dugo posluje sa preduzećem, nije zagarantovan posle zadnje potpisane porudžbine. Konkurencija je uvek spremna da uskoči i ponekad pridobije kupca.

Ako neka organizacija zna zašto su kupci prestali sa njom da posluju, onda joj to pruža mogućnost da ispravi njeno ponašanje i po mogućstvu povрати kupce.

Da bi kapitalizirali na njihovom konstruktivnom inputu, prodavci treba da tretiraju izgubljene kupce kao mogućnosti za učenje. U tom pogledu, oni nude dragocene informacije koje se mogu upotrebiti za identifikovanje i rešavanje problema pre nego što problemi deluju na mnogo više kupaca.

Neki marketing praktičari vode kampanju protiv gubljenja ijednog kupca. Njihov cilj je da dostignu nultu prelaženje kod drugih dobavljača (5, str. 108-111). Ovo je cilj dostojan divljenja, ali visoko idealistički cilj, nešto što je van dodira sa prekom potrebom realnog sveta. U realnosti, većina kupaca koji pređu kod drugih se ignoriše, a da se pri tome nikada ne postavi pitanje zašto su otišli i da se ne kaže da će oni biti izgubljeni. Više realan i dragocen kompromis za današnje prodavce može da bude da nastoje da to prelaženje kupaca kod konkurenata svedu na najmanju moguću meru, ako već ne mogu da ga eliminišu.

Bilo šta da je navelo nekog kupca da pređe kod drugog dobavljača, to može izazvati mnoge druge da ga slede. Ideja je da se ti prelazi koriste kao signali za rano upozoravanje – da se od onih koji su prešli sazna nešto o tome zašto su napustili preduzeće i da se ta informacija koristi za poboljšanje poslovanja.

Nastojanje da se zadrže svi rentabilni kupci je elementarno. Upravljanje ka nultom prelaženju kupaca je revolucionarno. Baš kao što je revolucija kvaliteta u proizvodnji imala snažan uticaj na kompetitivnost preduzeća, revolucija kvaliteta u uslugama dovešće do novog seta dobitnika i gubitnika. Dobitnici će biti oni koji vode put u upravljanju ka nultim prelazima (5, str. 111).

Ako su sadašnji kupci najproduktivniji izvor dodatnog ili ponovnog posla preduzeća, izgubljeni kupci verovatno predstavljaju drugi najbolji izvor dodatnog posla. Ma koliko to neobično moglo da zvuči, prodaja onim kupcima koji su odbili prodavca može biti mnogo povoljnija sa aspekta troškova nego prodaja onima koji nisu nikada probali proizvode ili usluge preduzeća. Razlozi za to su sledeći (1, str. 220-221):

1. Uz retke izuzetke, kupci generalno ne odbacuju u potpunosti prodavca od kojeg su ranije kupovali proizvode i usluge. Oni mogu trenutno prestati da posluju sa tim prodavcom, ali ostaju i dalje *dostupni* i *reaguju* na napore prodavca.

2. Raniji ili prošli kupci često zadržavaju osećaj lojalnosti ili afiniteta prema prodavcu. Posle kupovanja marke za brojne cikluse nabavke, ona postaje stari prijatelj i teško je odbiti marku koja se ranije koristila.

3. Izgubljeni kupci su možda otišli zbog toga što su bili razočarani (ne) sposobnošću prodavca da zadovolji njihova očekivanja. Posle prikupljanja performansi od jednog ili više konkurenata, oni mogu biti manje zahtevni ili da više prihvataju vođenje posla na način kako to čini prodavac (uvereni da ni drugi nisu ništa bolji).

4. Prodavac može, pre svega, da ustanovi šta je izazvalo nezadovoljstvo kupca da ga napusti. Ako o tome postoje podaci, prodavac može biti sposoban da povрати kupce putem kontaktiranja sa njima kada se bude ustanovilo u čemu je problem.

5. Identitet i preferencije izgubljenih kupaca su poznati. Iste informacije o potencijalnim kupcima mogu da ne postoje ili da su vrlo skupe za pribavljanje.

4 Programi za povratak kupaca

Programi za povratak izgubljenih kupaca mogu se pojaviti u mnogo formi, od veoma organizovanog, vrlo agresivnog napora, do jednostavnog zadržavanja imena kupca na spisku osoba kojima se šalju publikacije (prospekti, katalozi i slično) da bi mu se pokazalo da nije zaboravljen. Jedna od najvećih grešaka u marketingu je brisanje imena prošlih ili izgubljenih kupaca iz fajla informacija o kupcima. Kada se to uradi, kupci generalno prestaju da primaju bilo kakvu komunikaciju od preduzeća i njihovo nezadovoljstvo sa njim postaje proročanstvo koje se samo po sebi ispunjava kada preduzeće nesvesno prekine sve komunikacije.

Današnja tržišta nekih grana imaju mnoge prodavce koji se bore sa gubitkom kupaca i njihovim povratkom po prvi put. S druge strane, novije industrije, kao što su kablovska TV i celularni telefoni žive sa prelazima kupaca (dezterima) i prekidom veza od njihovog drugog dana poslovanja. Uspešan napor povratka izgubljenih kupaca sastoji se od tri koraka (8, str. 23-24):

1. *Ispitajte zašto su kupci prestali da kupuju kod vas.* Da bi se planirao uspešan pristup ranijem kupcu, moraju se otkriti razlozi zašto nas je kupac napustio. To može biti nešto što preduzeće može ili ne može da uradi ili to može biti nešto što je van kontrole preduzeća.

Treba detaljno prekontrolisati evidenciju kupca, ispitati datum kada su porudžbine počele da se smanjuju ili su u potpunosti obustavljene i to uporediti sa datumom neke promene u strukturi ili poslovnoj praksi preduzeća ili kod kupaca.

Kada se otkrije razlog za odlazanje kupca, formulisati prilaz da se on prevaziđe. Na primer, ako je kašnjenje isporuke izgleda indiciralo gubitak, ponovni kontakt sa kupcem treba da naglasi opis novog sistema koji je dizajniran da osigura isporuku na vreme. Ako je konkurent privukao kupca, treba učiniti specijalnu ponudu: uzorci, diskonti, ekstra usluge itd.

2. *Ispitajte sadašnju situaciju kupca.* Nemojte pretpostavljati da se potrebe kupca od pre godinu dana ili šest meseci još uvek apliciraju. Tržište se rapidno menja i možda stvara novu tražnju. Može se promeniti interna situacija kupca: budžeti mogu biti škrtiji, rukovodioci zauzetiji ili revidirane specifikacije.

Takve okolnosti mogu pružiti priliku da se dozna interes kupca. Ponuditi rešenje za novi problem, ideju da se sada koristi i vrlo često kupci će poslušati.

Da bi se formulisala ova vrsta pristupa, nužno je da se zna ko ima autoritet kupovine i koji su oni koji utiču na nabavku. Da bi se došlo do ove informacije pitajte nekonkurentne prodavce i kontaktirajte ostala preduzeća. Neki od kupaca naših kupaca su često izvanredni izvori informacija. Poslovna udruženja i poslovna štampa takođe mogu biti korisni, barem u identifikovanju najnovijih trendova u industriji kupca.

3. *Ostvarite kontakt.* Koji je najbolji put da se stupi u kontakt sa kupcem: pošta, telefon, poseta? Ko treba da ostvari kontakt? Naći odgovor putem pregleda načina na koji kupac preferira da radi. Onda staviti plan napada u akciju.

Uspešna strategija oporavka zahteva identifikaciju mesta grešaka u sistemu putem slušanja kupca. To ne znači samo praćenje pritužbi, nego slušanje i aktivno traganje za potencijalnim izvorima grešaka. Prvo pažljivo saslušati, a onda brzo reagovati – to su ključevi za zadovoljavanje nezadovoljnih kupaca i održavanje kupaca lojalnim.

Zaposleni u prvoj liniji fronta su kamen temeljac za stvaranje lojalnosti. Njihove performanse određuju i oblikuju mišljenja kupaca o vašem preduzeću. Sa stanovišta kupca, najuspešniji oporavak se ostvaruje kada radnik prve linije fronta može preduzeti inicijativu da reši problem na licu mesta. Priznanje problema, izvinjenje, objašnjenje kada je pogodno i rešenje problema su često sve što kupac želi. Ponekad rešenje može biti povratak sredstava: detaljisti sa liberalnom politikom povraćaja stvaraju lojalnost mušterija putem refundiranja plaćenog iznosa ili povraćaja pogrešno kuplje-

ne robe, ne postavljajući pitanje. Bilo kakvo da je rešenje, kupci ga žele odmah – ne posle brojnih telefonskih poziva ili šetanja od jedne do druge osobe ili referata. Ako se problem brzo ne reši, on može još brže da eskalira. Ponekad zaposleni mogu da anticipiraju probleme pre nego što se pojave i iznenade kupce sa rešenjem.

Ljudi koji su u neposrednom kontaktu sa kupcima, koji treba brzo da reaguju na potrebe kupaca, moraju biti ovlašćeni da u datoj situaciji iskoriste sve svoje sposobnosti; moraju posedovati autoritet, obično u okviru određenih granica, da neposredno reše problem kupca. Dalje, ne treba da budu kažnjeni zbog preduzete akcije. U stvari, treba da postoji inicijativa koja će podsticati zaposlene da upotrebe svoj autoritet za povratak kupca.

Jedan očigledan, ali često zanemaren, način da se zadrže mušterije je da se pokaže da se oni cene, uvažavaju i zahvalnost za njihov posao. Najpre obavljanjem posla kao što je to i obećano, a onda sa zahvalnošću kupcu za ukazano poverenje da se taj posao obavi, firma može da prevali dug put ka zadržavanju individualnih kupaca. Kupci, posebno u situacijama kada su preduzeća u međusobnom kontaktu, žele da im njihovi dobavljači izraze na neki način zahvalnost, lično ili putem telefona, i da ne smatraju da im je posao zagarantovan. Veći uticaj će imati lično obraćanje pismom (sa tačnim imenom i adresom) ili telefonskim pozivom, jer se bezlični pristup u komunikaciji može pretvoriti upravo u suprotno od onoga što se želelo (6, str. 195-196).

Za povratak izgubljenih kupaca treba razmotriti sledećih sedam tačaka (7, str. 201):

1. Postaviti pitanje [Šta možemo da učinimo da povratimo vaš posao?]
2. Pažljivo slušajte šta vam priča kupac.
3. Udovoljite zahtevima kupaca; komunicirajte promene koje ste izvršili. Pitajte ponovo kupca za posao.
4. Budite strpljivi sa kupcem. Budite otvoreni. Setite se, neke rane sporo zaraštaju.
5. Ostanite u vezi sa izgubljenim kupcem.
6. Olakšajte kupcima povratak. Izbegavajte stav [Rekao sam vam tako].
7. Kada se kupac vrati, zaslužite njegov posao svaki dan.

5 Konačni test: rentabilnost kupca

Marketing je, na kraju krajeva, veština privlačenja i zadržavanja rentabilnih kupaca. Prema nekim istraživanjima, odnos najboljih prema ostalim kupcima je 16:1 u maloprodaji, 13:1 kod restorana, 12:1 u poslovima avioprevoza i 5:1 kod hotela/

motela. Pa ipak, svako preduzeće gubi novac na nekim od svojih kupaca. Preduzeća često otkrivaju da su između 20 i 40% njihovih kupaca nerentabilni. Mnoge firme izveštavaju da njihovi najrentabilniji kupci nisu njihovi najveći kupci, već njihovi kupci srednje veličine. Najveći kupci zahtevaju veće usluge i dobijaju najveće popuste, čime smanjuju nivo dobiti preduzeća. Najmanji kupci plaćaju punu cenu i dobijaju malo usluga, ali troškovi obavljanja transakcija sa malim kupcima smanjuju njihovu rentabilnost. U mnogim slučajevima najrentabilnija su preduzeća srednje veličine, koja plaćaju blizu pune cene i dobijaju dobre usluge. Ovo pomaže da se objasni zašto mnoge velike firme, koje su nekada ciljale samo na velike kupce, sada navaljuju na srednje tržište (4, str. 582; 9, str. 52-53).

Kupci se razlikuju po njihovoj atraktivnosti za prodavca. Oni koji kupuju više, veliki korinici, su daleko dragoceniji za prodavca nego mali korisnici. Često demonstrirano putem Pareto pravila, princip 80/20, prodavci uočavaju da je mali deo njihovih ukupnih kupaca (20%) razlog za nesrazmerno veliko učešće (80%) u njihovoj ukupnoj prodaji. Sugerisano je poboljšanje ovog pravila: 80/20/30, da bi se reflektovala ideja da prvih 20% kupaca stvara 80% dobiti preduzeća, čija se polovina gubi servisiranjem najnižih 30% neprofitabilnih kupaca (9, str. 52). Ovaj fenomen čini malu grupu velikih kupaca ekstremno važnom u svakoj strategiji ili planu marketinga. Implikacija je da preduzeće može da poboljša svoju dobit eliminisanjem loših kupaca.

Kada se planira kampanja ili program za povratak izgubljenih kupaca, važno je da se više pažnje alokira najvažnijim izgubljenim kupcima. To je ono gde može biti od koristi istorija kupovine izgubljenih kupaca za identifikovanje onih koje prošlo poslovanje kvalifikuje kao velike korisnike. Oni treba da privuku najveću pažnju.

To opet ne znači da se svi kupci moraju zadržati po svaku cenu. Postoje neki kupci koje preduzeće ne treba ni da pokušava da snabdeva. Ako određeni tipovi kupaca ne mogu da se zadrže i postanu rentabilni, preduzeće ne treba da investira u njihovo privlačenje.

Šta čini kupca rentabilnim? Rentabilan kupac je ličnost, domaćinstvo ili preduzeće čiji prihodi tokom vremena nadmašuju, do prihvatljivog iznosa, troškove preduzeća vezane za privlačenje, prodaju i servisiranje tih kupaca. Ova definicija naglašava prihode i troškove tokom veka života kupca, a ne dobit iz jedne transakcije (9, str. 52).

Preduzeća treba aktivno da mere vrednost i rentabilnost individualnih kupaca, mada većina njih u tome ne uspeva. Slika 6 prikazuje koristan tip analize rentabilnosti. Kupci čine kolone, a proizvodi ili usluge čine redove. Svaka kockica sadrži simbol za rentabilnost prodaje datog proizvoda ili usluge za datog kupca. Kupac C_1 je vrlo rentabilan – on kupuje tri proizvoda koji ostvaruju dobit, proizvode P_1 , P_2 i P_3 . Kupac C_2 je sa uravnoteženom kombinacijom rentabilnosti, kupujući jedan rentabilan i jedan

nerentabilan proizvod. Kupac C_3 stvara gubitke, kupujući jedan rentabilan proizvod i dva nerentabilna proizvoda. Šta može da uradi preduzeće sa kupcem kao što je C_3 ? Ono ima dve opcije. Prvo, preduzeće treba da razmotri povećanje cena svojih manje profitabilnih proizvoda ili da ih eliminiše. Drugo, preduzeće takođe može da pokuša da ne prodaje svoje proizvode koji donose dobit nerentabilnim kupcima. Ako ove akcije dovedu do toga da kupci kao C_3 odu, to može čak i biti dobro. Nerentabilni kupci koji odlaze ne treba da brinu preduzeće. U stvari, preduzeće može da ima koristi ako podstiče svoje nerentabilne kupce da pređu kod konkurenata (4, str. 583; 9, str. 53).

		Kupci		
		C_1 Veoma profitabilan kupac	C_2 Kupac sa mešovitom profitabilnošću	C_3 Kupac koji donosi gubitak
Proizvodi	P_1 Veoma profitabilan proizvod	++		+
	P_2 Profitabilan proizvod	+	+	
	P_3 Proizvod sa mešovitom profitabilnošću	+		-
	P_4 Proizvod koji donosi gubitak		-	-

Slika 6 Analiza rentabilnosti kupca/proizvoda (4, str. 583; 9, str. 53)

Mada, u načelu, firme nastoje da uspostave snažne odnose sa kupcima zbog napred iznetih koristi, isto tako treba imati u vidu da svi segmenti kupaca i svi individualni kupci nisu nužno dobri za uspostavljanje dugoročnog odnosa. Pored gubitaka u novcu i vremenu koji se mogu pripisati nekim kupcima, postoje kupci sa kojima je jednostavno teško raditi iz raznih razloga (verbalno/fizičko maltretiranje, odbijanje da se poštuju politike ili zakoni, pijanstvo, [tvrdoglavost]). To su [kupci problemi]. Zbog stresa kojima su izložene organizacija i njeni zaposleni u radu sa takvim kupcima, neke organizacije mogu odlučiti da sa njima ne uspostavljaju poslovne odnose.

Iako u teoriji i praksi postoji gotovo opšta saglasnost o izuzetnom značaju vezivanja kupaca za preduzeće, još uvek jedva da postoje koncepti za sprovođenje sistematske analize kupaca i brigu o kupcima. Ciljevi marketinga se tako u svakom slučaju ne diferenciraju u odnosu na postojeće i potencijalne kupce i retko se formulišu odgovarajuće strategije i mere, koje bi omogućile različitu obradu obe grupe kupaca.

Jedan od uzroka za to svakako se može naći, bar delimično, u nepotpunoj *informacionoj osnovi*. Dok je npr. obično moguće putem istraživanja tržišta pribaviti informacije o neophodnim troškovima marketinga za sticanje novih kupaca, veoma se retko može doći do uporedivih podataka vezanih za troškove, koji nastaju gubitkom kupaca. Otuda je osnovni zadatak strateškog retencionog marketinga da najpre stvori informacionu osnovu, koja omogućava analizu i ocenu postojećih kupaca. Na osnovu ovih podataka kupci se mogu klasifikovati prema njihovom značaju za prodaju i rentabilnost i unutar profitabilnih grupa kupaca da se uz pomoć podataka o ponašanju kupovine formiraju homogeni segmenti kupaca. Konačno, mogu se formulisati konkretne mere, da bi se lojalnost kupaca poboljšala putem intenzivne nege poslovnih odnosa.

Centralni faktor uspeha [retencionog marketinga] je otuda *diferencirana analiza stabla kupaca*. U tu svrhu potrebno je prikupiti što je moguće sveobuhvatnije informacije o kupcima i formirati banku podataka. Baza podataka treba da sadrži sve neophodne informacije, koje su nužne za stratejsko segmentiranje. Tu ubrajamo npr. istoriju kupovine tokom vremena, vrstu i količinu kupljenih proizvoda kao i socio-demografske podatke. Pored toga, u idealnom slučaju, takva banka podataka pruža informacije o ponašanju pri kupovini i psihografskim aspektima tog ponašanja, kao npr. stavovima, interesima i stilovima života. Za pribavljanje informacija o kupcima na raspolaganju je mnoštvo mogućnosti (direktni kontakti sa kupcima, garancija i servisne usluge, klubovi kupaca itd.).

Kada postoje podaci o kupcima u odgovarajuće kodiranoj formi, kupci se najpre segmentiraju prema njihovom značaju za preduzeće. Pri tome u prvom planu su kriteriji *obim kupovine* i *rentabilnost kupaca*. Pri analizi rentabilnosti kupaca svakako treba imati u vidu pored aktuelnih i buduće obime kupovine, kako se ne bi isključile grupe kupaca, koje se sada nalaze u nešto manje rentabilnoj fazi.

Od posebnog značaja je svakako segment kupaca koji se ističu kako velikim obimom kupovine, tako i visokom rentabilnošću. Vezivanje ovih kupaca za preduzeće predstavlja dugoročno centralni potencijal uspeha. Istovremeno treba imati u vidu da su baš odnosi sa ovim kupcima najviše ugroženi, pošto kupci iz ovog segmenta predstavljaju izuzetno atraktivnu ciljnu grupu za konkurente. Stoga se mogu očekivati značajna nastojanja konkurenata za privlačenje ove grupe kupaca, tako da se negovanju odnosa sa ovim kupcima mora dati visok prioritet.

Isto tako od velikog interesa su i kupci, koji se bilo zbog njihovog obima kupovine ili njihove rentabilnosti ocenjuju kao posebno pozitivni i imajući u vidu druge kriterije zauzimaju najmanje srednju poziciju. U ovim slučajevima treba preduzeti odgovarajuće mere da se poveća obim prodaje putem intenziviranja odnosa odnosno poveća rentabilnost putem mera za sniženje troškova.

U sledećem koraku formulišu se konkretne mere za formirane grupe kupaca, da bi se udovoljilo potrebama svakog segmenta.

Reakcije kupaca na mere marketinga predstavljaju opet sa svoje strane informacije, koje se unose u bazu podataka. One služe kao osnova za prefinjenje segmentiranja i omogućavaju postepeno prilagođavanje i poboljšanje mera izvedenih iz toga. Na ovaj način preduzeće stiče diferenciranu sliku o potrebama i ponašanju njegovih različitih kupaca. Ako se ova saznanja prevedu u adekvatne mere marketinga, time će se izgraditi dugoročni stabilni odnosi sa kupcima (10, str. 234-237).

Literatura:

1. T. G. Vavra, *Aftermarketing*, Richard D. Irwin, Inc., Chicago, 1995.
2. P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Second Edition, Prentice Hall Europe, London, 1998.
3. C. Fornell, A National Customer Satisfaction Parameter: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, January 1992.
4. P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Seventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996.
5. F. F. Reicheld and W. E. Sasser, Zero Defection: Quality Comes to Service, *Harvard Business Review*, September-October 1990.
6. V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, *Services Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
7. J. Griffin, *Customer Loyalty – How to Earn It, How to Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
8. How to Make [Lost] Customer Your Best Source of [New] Customers, *Profit building strategies*, december 1990.
9. P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
10. H. Meffert (Hrsg.), *Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe*, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 1997.
11. R. SeniĆ, *Marketing menadžment*, drugo izdanje, Ekonomski fakultet - Prizma, Kragujevac, 1999.

12. R. Senić, *Koliko vredi kupac?* u monografiji Efikasnost transformacije preduzeća, Ekonomski fakultet, Niš, 1998.
13. M. Stewart, *Keep the Right Customers: The Key Steps to Profitable Customer Retention*, McGraw-Hill International (UK), 1996.