
STRATEGIC CUSTOMER MANAGEMENT WITH THE SUPPORT OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

Nevenka Popović Šević

Faculty of Contemporary Arts, Belgrade, Serbia, nevenka.popovic.sevic@fsu.edu.rs

Abstract: In the 21st century, a large number of companies are focused on managing strategic customers through integrated marketing communications. Through internal organizational systems, sales companies find a way to treat their strategic customers differently from traditional customers. Key customer management is no longer seen as a simple process of interaction that takes place between the buyer and the seller. The key customer is the backbone of all active actions through technological innovations and the application of modern marketing techniques in order to meet the constant growth of consumer demand / service users. Through the integration of sales and marketing skills, a special added value is created for the strategic customer, created in the atmosphere and shopping experience that is usually shaped individually. The article deals with the competencies and techniques by which the sales and marketing sectors channel their communication to the most important clients. From nurturing competitive intelligence, emotional competence, empathy and active empathic listening, self-control activities, communication and presentation skills, intercultural communication, negotiation skills, adaptive sales, consultative sales, coordination skills, customer knowledge, products and technical management, performance orientation and sales efficiency, ethical behavior, sales experience to the resolution of possible conflicts. From a theoretical point of view, the article points out the importance of synergistic action of sales and integrated marketing activities, both for traditional and online customers. From a managerial point of view, the article significantly provides determinants to sales MPs on how to define, recruit and nurture key customers in their business. This article also offers potential answers that create a turbulent market environment versus sales structures - it examines how marketing techniques meet the requirements of modern strategic customers, but also vice versa, as technologically modern products require the transformation of communication to important consumers. The role of sales and marketing managers is extremely important in creating an interactive relationship with key customers. Evaluating the company's vision and mission, as well as the most important set goals make it easier to find the target key customers. Thanks to new digital marketing technologies, the boundaries of cooperation with important customers are constantly expanding, and this further adds importance to online market research, new appearances and design of the offer in accordance with the requests of the target customer population. With the support of mutual action of the sales and marketing team, after the recruitment of key customers, very important relationships with them can be nurtured and preserved more intensively, which in the long run bring trust, loyalty and commitment to company values.

Keywords: strategic customers, integrated marketing communications, sales technologies, relationship marketing

1. INTRODUCTION

Strategic customers are customers of crucial importance to one company. Once the organization defines current and potential customers, it is extremely important to constitute a profitable system by which the company will operate, but in cooperation with a carefully tailored concept of nurturing loyal customers. Today, the environment in the buying and selling process is rapidly changing due to the appearance of numerous automation tools and the Internet, and thus direct contact with the seller is reduced. However, due to the growing needs of monitoring key, and especially global customers, a new position of SAM (strategic account manager) has emerged, which in a completely new sales function summarizes all of the above (Lacoste, 2018). This position of the new sales manager is based on special intra-organizational programs, systems and procedures that treat both key and global customers. The basis of any management of key customers is a good knowledge of customers, a close relationship with them and quality long-term cooperation. Knowing customers does not happen quickly, but represents a complex and continuous monitoring of consumers in terms of meeting their needs. A close relationship with consumers is the task of a marketing communicator, who in coordination with the type and category of customers, but also other demographic characteristics (gender, age, occupation, profession, hobby, religion...), psychographic characteristics (culture, subculture, attitudes) and behavioral characteristics (frequency and type of purchase), tailor the way of communication. It is certain that one communication dictionary will be with baby boomers, and of another nature according to members of generation Z. In that capacity, the choice of communication channels is also important, whether traditional or digital media will be used or they will be combined.

The key customer also proved to be a profitable customer. If a company is tailoring a long-term business policy in terms of nurturing a constant and satisfied customer, it is well on its way to creating mutual trust. Incomparably less effort is required to market goods and services to a regular, key customer than the search for a new customer would

require. The emotional intelligence of the seller and the way of communicating with the strategic customer have proven to be fundamentally important for long-term cooperation (Duleep & Beeler, 2017). Time, energy and invested money in sales and marketing terms are the basic motivation for strengthening relational marketing compared to current, key customers. Very important customers for the company represent lower costs and business risk. Loyalty is the basis for any cooperation with continuously present and loyal customers. They are the basis of stable and long-term business and most specifically mean lower costs in sales and marketing, use of inventory, logistics, but also any protection from competition (Plank et al., 2018). Relationship marketing in the service of key customers defines special loyalty programs. It is necessary to form the categories of key customers and the preconditions of treatment in accordance with the amount of the order or purchase. The category can be determined by the size of the customer, the importance of the customer, the amount of value of the ordered goods, the frequency of their purchase and similar characteristics. Also, loyalty programs can be differentiated depending on whether they apply to individual or organizational customers (Hartmann, N., et al., 2018). The concept of key customers is essential for connection and cooperation between suppliers and sellers. Nurturing key customers is also the basis for long-term good relations between sellers and suppliers. Namely, in accordance with the wishes and needs of strategic customers, a special factor of mutual connection and trust of these associates is created, because it is in everyone's mutual interest to perform well in front of an important customer.

2. FROM SELLING TO MANAGING STRATEGIC CUSTOMERS

Strategic customer management is a marketing strategy used by sales to define and serve customers who are characterized by greater purchasing potential and meeting more complex needs (Gustafson et al., 2018). Key customer management assumes the engagement of specially trained sales, so that these customers have special treatment. In this way, customers are provided with a high level of services through exceptional, very direct communication, a continuous supply is provided, with a simpler solution to their needs. A quality organizational structure of key customer management is necessary in order to approach the policy of managing the strategic customer segment in general. It is extremely important to have:

- a clear commitment from senior management to manage key customers;
- willingness to address potential problems that arise in the management of key customers;
- existence of a quality production and sales structure (if the production structure of the management is missing, it is important that there are stable and good relations with the supplier);
- consistent structure of quality customer relations, which is only followed by the management of key customers.

In order to form a portfolio of key customers in general, it is necessary that there is a certain harmony of the company with the environment. This means that it is important that there is a connection between the company strategy and employees, especially between the sales system and senior management. The analysis of strategic customers begins with the timely segmentation of important market participants, continues with the definition of market goals and setting strategies, and finally ends with the selection of key customers. The success measure of a certain company is measured by the success in the implementation of the business strategy, the acquired market share and the rate of retained existing customers. The retention rate represents the rate of customers who have decided to continue shopping at single-store outlets (Lovreta et al., 2018). In addition to recommending that the seller adhere to a multi-channel sales system, it is also desirable to have access to new trends and to accept them (Rosenbloom, 2015). Different multi-channel approaches to sales assume the possibility of using a range of channels, from the classic store to mail order sales, sales through the call center, but also sales through catalogs and the Internet, that is, through mobile applications (Levy & Weitz, 2012). Based on a multi-channel approach to sales, the seller can synchronize multidimensional communication with the customer, so that, for example, the customer learns about some of the products through the company's website, which he can later try in one of the stores in the traditional sales chain. The customer can order the same goods through the catalog. It is desirable to avoid conflicts that may arise in different sales channels, usually between sales channels and production channels (conflict of interest). Through a multi-channel approach to marketing and sales, the company is in a position to gain a competitive advantage.

3. SELECTING STRATEGIC CUSTOMERS

For loyal and key customers, synergetic planning of product umbrellas, creation of stocks for certain, most sought-after products, but also planning of multi-channel communication (from store to orders via the Internet) is of special importance (Jakovljević, 2015). The following ways of selecting customers may include factors such as:

- ease of doing business;
- current and potential form of payment cooperation;

- opportunities for mutual compensation in business;
- buyer with an international market coverage perspective;
- type of goods intended for a key customer;
- history of cooperation with a given key customer.

In order to cooperate with strategic customers as efficiently as possible, it is necessary for the strategic customer manager to dominate the behavior, knowledge, credibility and, above all, the trust that is aroused in customers. The table 1 shows the levels of responsibility that should characterize a modern key account manager (Berman et al., 2018).

Table 1. Stages of responsibility of key customer managers.

Internal responsibility	External responsibility
Together with the company team, he develops special brand portfolios for key customers	Determines which tactics (in the short term) and which strategies (in the long term) will be set in the business process towards key customers
Coordinates cooperation with suppliers for the sake of synergetic results towards key customers	It monitors the operation of the competition and duly reports the company's team on that operation
Monitors and evaluates the activities of key customers and continuously reports to the company team	Monitors the operation of all set elements of the marketing mix of the company's product and proposes possible changes
Actively communicates with key customers in order to learn about and solve possible problems	Tracks the receipt and dispatch of orders from key customers

Source: Berman, B., J. Evans & P. Chatterjee, *Retail Management – A Strategic Approach*, 13th edition, 2018, pp. 193–194.

Due to the importance it plays in the management of key clients, it is necessary to motivate the general manager in a special way. In addition to salaries, bonuses, and a measured and planned system of promotion, there are various rewards, as well as other non-monetary reward mechanisms.

4. CONCLUSIONS

As the organization meets a large number of different customers in the market, over time it becomes able to create such a strategic program that will skillfully adapt to the requirements of each specific segment. A distinction should be made between customers and those who shop occasionally.

Nurturing loyalty and key customers today is becoming a matter of seller flexibility. This means that sellers need to adapt to their strategic customers and through sales channels, because it is certain that those who have more than one offer have an advantage with customers (for example, the existence of traditional and digital way of buying). The basis of strategic customer management is the establishment of closer relationships with important customers, and this refers to the exchange of information with them, mutual cooperation and joint activities as well as the creation of possible cooperation alliances. The backbone of modern sales processes is, in addition to partnering, the organization of strategic customers.

REFERENCES

- Berman, B., Evans, J. & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management – A Strategic Approach*, 13th edition, pp. 193–194.
- Duleep, D. & Beeler, L. (2017). Faking it: salesperson emotional intelligence's influence on emotional labor strategies and customer outcomes, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1), pp. 53–71.
- Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., & John-Mariadoss, B. (2018). A review of climate and culture research in selling and sales management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 144-167.
- Hartmann, N., Heiko, W & Stephen, V. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling, *Journal of Marketing*, 82 (2), pp. 1-18.
- Jakovljević, P. J. (2015). *MID Retail is Now Logility Voyager Retail Optimization*, blog TEC – Technology Evaluation Centers, published January 20.
- Lacoste, S. (2018). From selling to managing strategic customers – a competency analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (1), pp. 92–122.
- Levy, M., & Weitz, B. (2012). *Retailing Management*, McGraw-Hill, New York, pp. 194-213.
- Lovreta, S., Petković, G., Bogetić, Z. & Stojković, D. (2018). *Trgovinski marketing i prodaja*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet u Beogradu, p. 81.

- Plank, R.E., Reid, D.A., Koppitsch, S.E., & Meyer, J. (2018). The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (2), pp. 1-14.
- Rosenbloom, B. (2015). *Marketing Channels – A Management View*, South – Western, Philadelphia, 2013, p. 244.

MOTIVATION AS A MANAGEMENT FUNCTION

Magdalena Tsoneva

Trakia University, Bulgaria, magi.education@abv.bg

Abstract: The style of the manager is usually seen in management theory as typology. Basic types of management style with relevant characteristics, positive and negative sides are distinguished. However, the style is also an individually separate, personal mode of action of the manager in the organization. It is a kind of handwriting in which the leader is recognized and by which his personal and professional qualities can be determined. The style covers the full functions of the full management cycle (planning, organizing, coordinating, motivating, controlling and innovating) and affects the people in the organization accordingly. Its strongest impact is in terms of motivating management function, which creates and maintains a subjective attitude and conscious activity of people to achieve closely related organizational and personal goals [Kadansky 2014, 71].

Keywords: management, motivation, professional qualification

МОТИВИРАНЕТО КАТО УПРАВЛЕНСКА ФУНКЦИЯ

Магдалена Цонева

Тракийски университет, България, magi.education@abv.bg

Резюме: Стилът на ръководителя обикновено се разглежда в теорията на мениджмънта като типология. Разграничени са основни типове стил на управление със съответните характеристики, положителни и отрицателни страни. Стилът обаче е и индивидуално обособен, личен начин на действие на мениджъра в организацията. Той е своеобразен почерк, по който се разпознава ръководителят и по който може да се определят неговите личностни и професионални качества. Стилът обхваща цялостно изпълняваните от него функции от пълния управленски цикъл (планиране, организиране, координиране, мотивиране, контролиране и иновиране) и влияе по съответен начин на хората в организацията. Най-силно неговото въздействие е по отношение на мотивиращата управленска функция, която създава и поддържа субективна нагласа и съзнателна активност на хората за постигане на тясно обвързани организационни и лични цели [Катански 2014, с. 71].

Ключови думи: управление, мотивация, професионална квалификация

1. ВЪВЕДЕНИЕ

В областта на образованието повишаването на квалификацията на педагогическите специалисти (учителите) от учебното заведение е пример за мотивирането като управленска функция. От една страна, притежаването на определено ниво от професионални знания, умения, качества и компетентност е достойние на съответната личност. То е постигнато с нейните индивидуални усилия, с учене, практика, натрупване и осмисляне на опит и т.н. От друга страна обаче, този личностен капацитет от знания и умения се реализира и ползва (чрез упражняваната професия) в учебното заведение. Той се усъвършенства и повишава от съответния учител в процеса на работа съвместно с останалите колеги от екипа. Организацията (учебното заведение) е заинтересована от това, индивидуалната професионална квалификация да се реализира в процеса на работата, да се споделя с другите учители, да се използва, както и да се повишава в екип. Ползата от всичко това е както за съответните педагогически специалисти, така и за организационните екипи и за учебното заведение като цяло. Тя се изразява в постигане на качествен учебно-възпитателен процес, доволни деца и родители, повишаване на организационната ефективност, по-високи приходи и трудови възнаграждения, удовлетвореност на учителите от професията и труда и т.н. Ето защо повишаването на мотивацията за квалификация не е само личен проблем, то е проблем и на мениджмънта. Директорът или заместник директора на учебното заведение следва да мотивира ръководените от него педагогически специалисти да се квалифицират, да придобиват нови и усъвършенстват своите професионални знания, умения и компетентност, както и успешно да ги реализират в практиката.

И закономерно възниква въпросът: Как най-добре да става това, какъв управленски стил е подходящ при осъществяване на тази важна функция от управленския цикъл по отношение на квалификацията? Този въпрос е актуален и значим и във връзка със съвременната образователна концепция и стратегия за учене през целия живот. В съответствие с тази европейска концепция и с националната стратегия за учене през

целия живот [вж. подр. 3] образователните институции, вече подготвят децата за перманентен образователен процес, а те самите се насочват към иновативно развитие като учещи организации. В тази обстановка би трябвало педагогическите специалисти да дават личен пример и да са мотивирани за съзнателно, активно и целенасочено повишаване на своето образование и квалификация [Катански 2010]. Този безспорно управленски проблем провокира интерес към провеждане на изследване „Стил на управление на заместник директора в учебно заведение за повишаване на мотивацията за квалификация на педагогическите специалисти при работа в екип”.

Мениджмънтът е сложна дейност, включваща множество основни и допълнителни функции, изпълнявани от ръководителя в контекста на неговата роля в организацията. Управленската наука изучава мениджърските функции с оглед на определяне на съответните закономерности, принципни положения и изисквания за тяхното практическо осъществяване [Узунова 2005].

Безспорно е доказано, че изпълнението на основните функции не е произволно, а е подчинено на определена логична последователност, която се нарича управленски цикъл [Катански 2014, 83–85]. Този модел се използва при управлението на съответните организации за постигане на различни цели и задачи във всички области на социалната практика, включително в образованието и обучението. Той е част от модерния образователен и училищен мениджмънт и е вплетен в дейността на училищните мениджъри – директори и заместник директори на училища, детски градини, обслужващи звена, центрове за професионално подготовка и др. Този цикъл е валиден и в областта на училищния мениджмънт за всички учебни заведения. Една от основните негови функции е мотивирането.

2. УЧИЛИЩЕН МЕНИДЖМЪНТ

Училищният мениджмънт е интерактивна дейност и работа с хора, при която се упражнява систематично и целенасочено въздействие от субекта към обекта на управлението. Именно това обстоятелство определя необходимостта от мотивиращата функция на училищния мениджмънт. Хората действат водени от някакви мотиви, те може обаче и да бездействат по същата причина. Целта на функцията „мотивиране” е да осигури ангажираност и активност на персонала в учебното заведение.

Същността на тази функция може да се разглежда в много аспекти:

- Като процес на въздействие на външни и вътрешни фактори върху хората, който ги подбужда към активност и действие или обратно – към бездействие.

- Като резултат от този процес, т.е. като вътрешно състояние на хората.

- Като съзнателен човешки избор или неосъзнат подтик и т.н.

Но какво представлява мотивацията? В проучената литература се предлагат различни схващания за същността на мотивацията, за мотивирането, мотивите, мотивираността и т.н. Смятам, че за да се отговори на този въпрос, следва да се уточни най-напред етимологията на самото понятие „мотивация”. То произлиза от латински – *Movео* (движа се). Тоест мотивацията е нещо, което е свързано с движението, действието и поведението на човека, което оказва влияние върху тях. Знаем, че човешкото поведение се определя от външни и вътрешни условия и фактори. Те съответно може да се разграничат на стимули и мотиви. За да предизвикат реакция на движение, действие и активно поведение, тези условия и фактори следва да са възприети, осъзнати, осмислени от хората, реално да им влияят.

В специализираната литература по образователен и училищен мениджмънт се прави разграничение между вътрешни и външни мотиви и респективно – вътрешна и външна мотивация. Това деление визира каква е посоката на действие на мотива – „отвън”, от външната среда към човека, или „отвътре”, от самата личност. При това най-често характерът на мотивите е смесен, т.е. в повечето случаи мотивацията не е само външна или само вътрешна. Така че разделението (разграничаването) на външна и вътрешна мотивация е в значителна степен условно.

Възприемаме възгледа, че мотивът е осъзната потребност и необходимост, причина, вътрешна подбуда за действие, насочено към удовлетворяване на тази потребност. Мотивите се развиват на психическа основа, те са свързани с представите, убежденията, ценностната система на хората, с техните чувства, желания, интереси и т.н. [вж. подр. Катански 2014, 103–112].

Разсъждавайки по поставените въпроси по темата, следва да се постави още един, а именно: Как да се накарат хората не просто да направят нещо, а да желаят да го правят?

Отговорът е свързан с необходимостта от друго разбиране и възприемане на мотивацията за действие на хората – като осъзната потребност и вътрешна мотивация, произтичаща непосредствено от човека и неговата дейност. Тоест мотивацията винаги е свързана с потребностите на индивида, с неговата психическа нагласа и наклонности към задоволяването им.

Вътрешната мотивация е свързана със стремеж към успех. Мотивираните за постижения хора искат и очакват да успеят, те умножават усилията си, докато наистина успеят. На тази основа се развива истинската мотивация за действие, стремежът да се постигне целта с цената на положени усилия и преодоляване на препятствия и рискове. Тя е свързана както с чувство на удовлетворение от постигнатите резултати, така и с желание и стремеж за по-нататъшно усъвършенстване, развитие и саморазвитие.

Възприемаме също, че мотивирането на хората е висше умение на мениджмънта, че истинската мотивация е вътрешна убеденост и стимул (подтик) за действие на човека, основаващо се на желание, интерес, заинтересованост и ангажираност, т.е. без външна принуда, натиск и страх от наказание или пък само „стремеж да постигнеш обещана награда и възнаграждение”.

3. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разбирането за истинската същност на мотивите и на мотивираността показва, че мотивирането е функция от висш порядък на управлението. За да бъде осъществявана успешно тази важна функция, е необходимо ръководителят (мениджърът) да притежава съответни специфични познания, умения, както и достатъчно опит в комуникирането и работата с хора. За изясняване на въпроса може да се направи аналог с възпитанието. Успешното възпитание и възпитателно въздействие е по своя характер латентно. То е скрито в начина на преподаване, в изпълнението на неговата роля, функции и задачи от съответния преподавател (учител). Най-силно възпитава даваният личен пример. Известна е максимата, че пътят на поученията е дълъг, а много по-кратък и действен е този на примера. Мотивирането може да се разглежда като заложено във всяко управленско действие и най-вече в личния пример, който дава ръководителят на другите служители, вкл. за повишаване на квалификацията.

ЛИТЕРАТУРА

Дракър, П. (2004). Подбрано от Дракър. София.

Катански, Ч. (2014). Основни тематика и термини на образователния и училищен мениджмънт (управление на образованието). София: Сиела.

Катански, Ч. (2010). Иновационно развитие на детските градини в контекста на прехода към учене през целия живот (с. 197–199). В: Трета национална среща по предучилищно възпитание и подготовка „Водим бъдещето за ръка“. Ловеч.

Национална стратегия за учене през целия живот (УЦЖ) за периода 2008–2013 година <http://Strategy_04_11_2007_pr.pdf>

Милков, Л. (1999). Приложение на екипна дейност в университетското обучение. София.

Узунова, Ф. (2005). Основи на управлението. Варна, ТУ.

Blase, J., & Anderson, G. (1995). The micropolitics of educational leadership: from control to empowerment.

Cardno, C. (2002). Team learning: opportunities and challenges for school leaders. London.

Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*

Кауппила, О. (2018). How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type. *Journal of Organizational Behavior*

Kljajić-Derčić, M. & Derčić, Š. (2017). Successful Leadership and Motivation Lead to Employee Satisfaction. *Management International Conference*

Sharma, Sh., Parashar, A. (2016) Employee Motivation Is A Function Of Leadership. *Second National HR Seminar Book*

Wahyono, A.P., & Arifin, C. (2018). The Importance of Competence, Achievement Motivation and Knowledge Management in Improving Teacher Performance. *IOSR Journal of Business and Management*

Wallace, M. & Hall, V. (1994). Inside the SMT: teamwork in secondary school management. London.