



Inleiding

Er was eens heel lang geleden

Het lijkt misschien raar dat een boek over grote klanten een sprookjestermin als introductie heeft, toch weerspiegelt dit voor vele ondernemers en verkopers het gevoel dat ze ervaren als ze de grootste organisaties uit hun doelgroep voor ogen houden. Enerzijds zien ze een opportuniteit waarbij ze watertanden over het potentiële verkoopcijfer. Anderzijds een onbereikbaarheid. Een grote versterkte burcht op een hoog gelegen bergklif omringd door wachters en ridders, waarbij een gevoel van *'niet voor mij bestemd'* ontstaat.

Diegenen die het toch wagen de berg te beklimmen merken vrij snel dat het klif steil is en vele obstakels kent. Het benaderingspad dat wordt gevolgd is er dan ook een van slaloms en jumps. Eenmaal in de burcht wordt men vervolgens geconfronteerd met structuren, hiërarchieën en persoonlijke invloeden. Het lijkt een doolhof waar de juiste man of vrouw op de juiste plaats zich ieder in onbereikbare kamers verschansen. Kamers die op de deur reeds hun antwoord hebben staan. Namelijk *'neen'*.

Vindt men na lang roepen en tieren toch gehoor, dan is ook succes nog veraf. Waarden die bij de reeds benaderde kleinere organisaties slechts bijzaak waren, worden nu plots cruciaal. Naast Lancelot werpen zich vanuit het niets tevens andere ridders in de strijd, waarbij de rondetafelgesprekken niet meer lijken op te

leveren dan tegenwerpingen en moeilijke vraagstukken. Langzaam maar zeker wordt duidelijk dat het verkoopproces een investering in tijd opeist. Het voltrekt zich over een lange termijn waarbij succes van de ene op de andere dag weer verder weg lijkt dan ooit. Kortom, het succesvol werven van grote organisaties gaat niet van een leien dakje en vergt inzicht, structuur en vooral strategie. Zonder dit alles is en blijft die grote klant onbereikbaar; een sprookje.

“Wat maakt het werven van grote organisaties dan zo speciaal?” vraagt u zich wellicht af. Deze vraag kent vele antwoorden, doch de ervaring leert dat de waardeverhouding tussen de onderneming en de organisatie vorm geeft aan de moeilijkheidsgraad. Enerzijds is er de waarde die de organisatie vormt voor de onderneming; grote organisaties zijn veelal de sleutelklanten van de onderneming, waardoor eenieder die op de markt actief is ze tot klant wil maken. Deze wervingsdrang maakt dat de concurrentiestrijd bikkelhard wordt gevoerd, waarbij zelfs branchevreemde ondernemingen aanschuiven om hun kansen te wagen. Anderzijds is er de waarde die de onderneming vormt voor de organisatie; grote organisaties plaatsten namelijk grote orders, wat betekent dat grote investeringsrisico's genomen moeten worden. Hierbij is het vertrouwen dat de organisatie in de onderneming stelt zeer voornaam. Dit verklaart dan ook de reden waarom grote organisaties bij voorkeur grote ondernemingen selecteren om hun zaak te behartigen en het voor de kleinere onderneming moeilijk is ze te werven.

Sprookjes zijn mooi doch brengen geen brood op de plank. Het is dan ook aan dit boek om fictie om te zetten naar realiteit. Het toont de weg naar de burcht en brengt transparantie in de interne

doolhof. Het geeft aan hoe men omgaat met grote organisaties en bespreekt succesvolle strategieën om aandacht en attentie te verwerven. Slaagt men er vervolgens in de rondetafelgesprekken aan te vatten dan wordt ook nu getoond hoe de communicatie intern geleid kan worden, waarbij strategisch getinte afsluiters garant zullen staan voor het binnenhalen van de order. Kortom, dit boek geeft vorm aan het gefaseerde verkoopproces en toont hoe de doorlooptijd aanzienlijk ingekort kan worden. Het zou met andere woorden ook voor u het verschil kunnen maken tussen *ik wil grote klanten!* en *ik heb grote klanten!* Een klein verschil in woorden, een groot verschil in daden.

Ludo Claes

Key Accounts

(Sleutelklanten)

Vooraleer we dieper kunnen ingaan op het strategisch benaderen van grote organisaties, dienen we eerst even stil te staan bij de mogelijke waarden die deze giganten, zoals ik de grote organisaties noem, bij de onderneming kunnen innemen. Zoals in de inleiding reeds aangegeven behoren giganten tot de sleutelklanten van de onderneming, wat betekent dat ze zeer voornaam zijn. Doch deze sleutelpositie kan zich op verscheidene vlakken profileren. We houden dan ook even halt bij hun waarden en bekijken de pro's en contra's van elk type sleutelklant.

Wat zijn sleutelklanten?

Sleutelklanten of key accounts zijn de belangrijkste klanten van de onderneming. Ze vertegenwoordigen een bepaalde materiële of psychologische waarde die een belangrijke bijdrage vervult in het bestaan van de onderneming. In de 20/80 regel, die zegt dat twintig procent van de klanten tachtig procent van de omzet vertegenwoordigen staan de key accounts bovenaan. Ze behoren tot de A-klanten die de vitale voedingsbodem vormen voor de onderneming. Dit verklaart dan ook de reden, waarom het begeertegevoel om deze key accounts op de klantenlijst te plaatsen, bij zowel ondernemer als verkoper zo sterk aanwezig is.

Een key account kan naargelang de gekende waarden van het bestaande klantenportfolio tevens allerlei maten en gewichten aannemen. Wat voor de ene onderneming een key account is kan voor de ander slechts een kleintje zijn. Doch kan in het algemeen wel gesteld worden dat key accounts meestal de grotere organisaties zijn die tot het bestaande portfolio en het potentieel van de onderneming behoren. Dit omdat het veelal die grotere organisaties zijn die tegemoet komen aan de gewenste of vereiste waarden die ze voor de onderneming tot key account maken. Een foutieve denkpiste die bij deze bepaling wel eens wordt gevolgd is, dat de waarde die men aan een key account toeigent, enkel aan het materiële wordt gekoppeld. Als een grote organisatie met andere woorden een groot aankoopbedrag vertegenwoordigt, dan wordt deze onmiddellijk aangezien als een key account. Doch kan een grote organisatie tevens een key account functie vervullen door de psychologische waarde die wordt vertegenwoordigd. Kortom, key accounts profileren zich op meerdere vlakken. Zouden we ze onderverdelen in groepen dan worden drie voorname accounts zichtbaar. Namelijk:

- *Project key accounts*
- *Linear key accounts*
- *Leads key accounts*

1. Project key accounts

Een project key account is een klant of potentiële klant die een groot aankoopbedrag vertegenwoordigt dat in formaat fors hoger ligt dan de gekende formaten van het bestaande portfolio. Een project key account draagt dan ook hoofdzakelijk een materiële