

Sales wordt politiek spel

Sales- en accountmanagers dromen er allemaal van: die ene topdeal. Het binnenhalen van die grote klant. Groeien willen we, meer omzet, meer winst, meer aanzien. De ambitie is vaak groot bij zowel fabrikanten als distributeurs, resellers en integrators. Maar hoe haal je die grote klant binnen? De concurrentie is groot, de enterprisewereld lastig en er zijn legio valkuilen.

René Schoemaker

➔ Hoe goed het product ook is dat de salesmanager aanbiedt, het blijft een kwestie van hard werken en een lange adem. Verkopers die slechts één trucje beheersen, maken het niet lang in de harde wereld van ICT-sales. Niet in de MKB-markt, maar zeker niet hoger op de ladder. "Verkopen is een vak met vele facetten", zegt Steven Dondorp van Kahuna Network Solutions. "Hoe groter je klanten, hoe meer vaardigheden er van je worden verwacht."

Dondorp, tegenwoordig directeur sales en marketing, werkt vier jaar in het verkoopmanagement bij Kahuna. Marketing kreeg hij er onlangs bij. Kahuna Network Solutions is onder meer reseller van beveiligingsproducten van McAfee, WatchGuard, Fortinet, Aladdin en Juniper. Dondorp heeft Kahuna zien groeien; steeds meer grotere klanten werden binnengehaald. Het heeft hem in de overtuiging gebracht dat er 'een honderd procent scheiding' moet zijn tussen direct sales en accountmanagers, plus een scheiding tussen sales- en accountmanagers voor het MKB en de enterprisemarkt.

"Je ziet in veel gevallen dat een mix ontstaat tussen direct sales en account management. Wij hebben dat strikt gescheiden. Het zijn simpelweg verschillende disciplines. Die scheiding is ook van belang als je praat over welk markt-

segment je bedient, de midmarket of de enterprisemarkt. De vaardigheden van je mensen moeten worden toegesneden op de markt die je wilt bedienen." Bij Kahuna hebben accountmanagers in het hogere segment slechts één of twee klanten, waarmee ze de hele dag druk bezig zijn. Accountmanagers in de midmarket hebben daarentegen dertig tot veertig klanten. Waar salesmanagers voornamelijk bezig zijn met het binnenhalen van nieuwe klanten, zorgen accountmanagers voor cross- en upselling bij de bestaande klanten.

Leads

Grotere klanten binnenhalen is een apart vak. Bij het natrekken van leads in het MKB krijgt de salesmanager in het algemeen te maken met de directeur van een bedrijf. Deze is vrijwel volledig op de hoogte van de problemen binnen zijn bedrijf, heeft de ultieme beslissingsmacht en zoekt simpelweg oplossingen. Met name resellers die slechts een beperkt aantal productlijnen binnen hun portfolio hebben, komen zo redelijk eenvoudig bij een bedrijf binnen, zegt Jos Nijsen, managing director van Internet Security Systems. "In het MKB ontbreekt de capaciteit om allerlei toepassingen te managen, daar is simpelweg te weinig kennis en mankracht voor. Daarom wil men voor een bepaald probleem, zoals

beveiliging, graag één oplossing. Veel resellers zien dat en spelen er op in. Ze geven full-service door ook nog eens het hele beheergedeelte over te nemen. Beheer op afstand."

Die all-in-one benadering werkt steeds minder, naarmate grotere prospects worden benaderd. Als salesmanager krijg je te maken met meer beslissers, die allemaal hun eigen agenda voeren. "Je zit ineens met vijf of zes mensen aan tafel", zegt Gert-Jan Scheer van Master Search & Recruitment. Dit wervingsbedrijf houdt zich bezig met het werven van onder meer salespersoneel voor ICT-bedrijven en adviseert klanten ook in het opzetten en omvormen van salesorganisaties. "Die mensen hebben allemaal hun deelbelangen. Dat moet je goed kunnen inschatten." Dondorp van Kahuna beaamt dat. "Je moet snel de interne politieke situ-



atie binnen zo'n bedrijf kunnen inschatten. Stuk voor stuk moet je ze kunnen beïnvloeden. Overigens is het wel opvallend dat de spelers altijd openlijk spreken over de politiek binnen hun organisatie." Volgens Scheers collega Edze Hiemstra – nu werkzaam bij Master Search, maar eerder bij Getronics – onder meer verantwoordelijk voor het Shell-account, betekent dat dat de salesmanager voor elke speler binnen zo'n bedrijf een ander verhaal klaar moet hebben. "De financiële man wil een andere invalshoek zien dan de IT-manager. Daar moet je je verhaal op afstemmen en bescheiden blijven. Je bent een kameleon."

De manier waarop resellers bij potentiële klanten binnenkomen, verschilt per bedrijf. Lead generation wordt gedaan door de hele keten van vendors, distributeurs en resellers. Kahuna zweert bij haar eigen kracht, terwijl softwaremaker ISS klaagt over te weinig activiteit van haar resellers. "Wij doen sterk aan onze branding", zegt Dondorp. "Klanten moeten kiezen voor Kahuna, niet zozeer voor de merken die wij in ons portfolio hebben. Veel andere resellers leunen zwaar op de fabrikant." Nijsen onderschrijft dat. "ISS haalt voor zestig procent de leads binnen, meer dus dan de partners. Dat willen we graag anders zien." Fortinet, producent van beveiligingssoftware, toont ook veel eigen initiatief. Mark Jepkes, salesdirecteur bij Fortinet, zegt nauw samen te werken met de partners. Fortinet is een vrij nieuwe speler op de Nederlandse markt. Jepkes is een jaar geleden aangesteld om Fortinet een lokale aanwezigheid te geven. "We zetten onze voelsprietten uit door het hele kanaal. Per partner overleggen we welke marktsegmenten we zullen benaderen. Maar op dit moment ligt er nog veel initiatief bij onze kant."

MKB

Waar de meeste vendors en resellers kijken hoe en op welke manier zij nog grotere klanten kunnen binnenhalen, is ISS juist bezig zich in te werken in de MKB-markt. "We hebben de fout gemaakt om via het bestaande resellerkanaal ook de midmarket te willen bedienen. Dat ging niet bepaald goed. Daarom hebben we distributeur Copaco gevraagd andere resellers voor dat marktsegment te zoeken." Volgens Nijsen leunden de 'oude' resellers te veel op bestaande klanten en waren ze te weinig bezig met het werven van nieuwe. "Ook hebben die resellers een te groot aanbod aan producten. In de lagere markt moeten resellers kiezen voor een beperkt productaanbod. Dat is

een van de redenen waarom ISS ervoor kiest bij sales gesprekken aanwezig te zijn. Om nieuwe resellers te ondersteunen en ons onderscheidend vermogen te benadrukken."

Bij leads die gegenereerd zijn door de producenten zelf, wordt vervolgens bekeken welke reseller c.q. integrator het beste bij de mogelijke deal past. Daarbij wordt vooral gekeken naar de verticale markt waarin de reseller actief is, welke capaciteiten er zijn, wat de trackrecord is en welk ambitieniveau de reseller nastreeft. "Als wij bij een grote potentiële of bestaande klant zitten en we zijn overtuigd van de capaciteiten van een bepaalde reseller, zullen we het absoluut niet laten om hem die grote deal te gunnen", zegt Nijsen van ISS. Maar de fabrikanten eisen wel wat terug van hun partners. "Partners die een scala aan beveiligingsoplossingen bieden, hebben we liever niet", stelt Nijsen. "Dan ben je één van de velen, wordt er op prijs geconcurrereerd door de resellers en verlies je aan onderscheidend vermogen."

Onderscheidend vermogen

Geen van de fabrikanten is blij met resellers die meer gelijksoortige producten aanbieden. Ze zijn op zoek naar specialisten. "Het heeft geen zin als je met concurrenten bij een potentiële klant aan tafel zit en je biedt allemaal een zelfde soort pakket aan", zegt Dondorp. "Je onderscheidt je niet van de concurrentie en dus moet er worden verkocht op prijs. De fabrikant is de lachende derde want die zit op meerdere stoelen aan tafel." Jepkes van Fortinet zegt daarom bij de opbouw van zijn partnerkanaal, te kiezen voor resellers die strategisch kiezen voor zijn producten. "Resellers van grote merken als Cisco werken met flinterdunne marges omdat er zoveel wordt geconcurrereerd op prijs. Wij gunnen onze resellers grote marges en dus kiezen we voor een beperkt partnerkanaal." Ook ISS heeft die strategie. "Grote integrators hebben toch minder de focus op hetgeen de klant bezighoudt. Ik bedoel dan met name de beveiligingsperikelen rond nieuwe wetgeving als Basel II en Sarbanes-Oxley. Gespecialiseerde partners kunnen dat toch beter en halen zo grotere marges. Onze partner On2IT bijvoorbeeld, heeft zich een paar jaar geleden compleet gefocust op ISS. Het is echt ongehoord wat ze tegenwoordig scoren aan omzet en marges."

Enmaal binnen bij een grote klant is het werk nog niet bepaald gedaan. Het beheren en uitbouwen van grote accounts levert vaak meer omzet op dan de eerste

sales. Het is specialistenwerk. "Je moet meerdere schoteltjes draaiende houden", zegt Hiemstra, puttend uit zijn ervaring bij Getronics. "Als een gesprekspartner binnen een onderneming wegvalt omdat hij een andere functie krijgt, moet je altijd contact

MANAGEMENT SUMMARY

→ Splitsing tussen direct sales en account management is essentieel

→ Het onderhouden van contacten maakt toekomstige deals makkelijker

→ Houd rekening met de politieke verhoudingen in organisaties

→ Resellers moeten zich specialiseren in een beperkt portfolio

→ Ervaren accountmanagers (vijftig plus) zijn veel gevraagd

blijven houden. Contact is alles in deze wereld. Je komt elkaar altijd weer eens tegen." Jepkes van Fortinet beaamt dat. "Ik maak gebruik van het netwerk dat ik in het verleden heb opgebouwd", zegt hij. "Via dat netwerk kom ik binnen bij klanten, wat heel belangrijk is als je als fabrikant relatief nieuw op de markt aanwezig bent. Ze hoeven niet eens op de juiste positie te zitten, maar kunnen je vervolgens wel verder helpen. Elke opening is er één."

Ook wordt er vaak samengewerkt met andere partijen in de markt. "De concurrent aan tafel kan je partner van morgen zijn", zegt Dondorp. "Soms kan je in het hele proces bij gunning van projecten kiezen om samen het werk te verdelen. Ben je in eerste instantie concurrent, werk je uiteindelijk gewoon samen." Maar concurrentie kan ook uit onverwachte hoek komen naarmate je bij grotere prospects en klanten zit. "Een van de moeilijkste concurrenten is de in-house IT-afdeling", zegt Hiemstra. "De eigen IT-afdeling van zo'n organisatie wil zelf zoveel mogelijk doen waar jij juist meer uit wil halen. Maar binnen die concurrerende positie moet je ze natuurlijk wel te vriend houden. In dit vak moet je soms gladder zijn dan een aal in een emmer snot."

Kunstje.

Al met al is het verkoopvak in de loop der jaren veranderd. "Je kunt niet meer volstaan met standaard verkooptechnieken", zegt Dondorp. "Niet allen worden oplossingen technisch gecompliceerder, maar het aantal stakeholders binnen een potentiële klant neemt toe. Vroeger was verkopen een

kunstje, maar het is echt een vak geworden." Maar zijn er vakmensen genoeg die een reseller of fabrikant omhoog kunnen helpen? Volgens Scheer en Hiemstra van Master Search & Recruitment wel. "Het begint weer aan te trekken na de laatste recessie. Maar één ding valt wel op. De huidige jongere generatie heeft een goede opleiding, een master-degree bijvoorbeeld. Ze weten van alles, kunnen het politieke spelletje goed spelen, ze zijn financieel en juridisch onderlegd en bekend met marketingprincipes. Maar ze missen affiniteit met het verkoopproces. Dat krijgt te weinig aandacht tijdens de hele opleiding." Volgens Hiemstra hebben aparte salesopleidingen wel een zeker nut, maar: "Dan zijn ze al bij je verkooporganisatie actief. Dat is toch wat laat, zeker als ze basale verkoopelementen missen."

Beiden zien wel een ontwikkeling die helemaal past bij het huidige kabinetsbeleid: de terugkeer van de oudere, ervaren werknemer. "Ik ben nu zo'n tien jaar actief in dit vak, het zoeken naar verkooptalent en advisering van ICT-organisaties in hun verkooptrajecten. Toen ik begon kon ik niemand aanbieden die de veertig jaar was gepasseerd. Eigenlijk was dat de pensioenleeftijd. Maar wat zie je nu? Organisaties zoeken vijftigers, mensen met ervaring, hoog abstractieniveau, inzicht en een trackrecord. Dat is een mooi proces. ICT wordt eindelijk een volwassen branche." Of, zoals Dondorp zegt: "Goede accountmanagers kun je niet opleiden, die zijn het al. Ze maken daarin een bewuste keuze. Het is een way of life. Voor je het echt in de vingers hebt, ben je al een man op leeftijd." ■



Steven Dondorp (Kahuna): "De concurrent aan tafel kan je partner van morgen zijn"

