

DOE WAT JE ZEGT, ZEG WAT JE DOET EN BEREID JE GOED VOOR

VOOR SIERTEELERS DIE STREVEN NAAR
EEN GELIJKWAARDIGE, DUURZAME
RELATIE MET HUN KLANTEN



Deze brochure is het resultaat van de Operationele Groep Siertelers en Keten Sterk².



Met de financiële
steun van



COLOFON

Bronnen

- verslagen lerend netwerksessies en individuele adviezen uit het project Siertelers en Keten Sterk²
- graydon.be
- raamstijn.nl
- <https://www.boerenbond.be/publicaties/lean>
- <https://bit.ly/MeaningfulVision>

Redactie

Melanie van Raaij (Boerenbond)
Patrick Meulemeester (Boerenbond)
Miet Poppe (AVBS)

Eindredactie

Jolien Deroost (Boerenbond)

Vormgeving

Toast Confituur Studio

Verantwoordelijke uitgever

Frans De Wachter,
Diestsevest 40, 3000 Leuven
ISBN nummer: D/2023/0728/02

Niets uit deze brochure mag vervaelvoudigd of overgenomen worden door middel van druk, kopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaandelijke toestemming van de uitgever.

Disclaimer

Deze brochure is opgesteld met een duidelijke informatieve opdracht. De verstrekte informatie is alleen bedoeld als een eerste algemene toelichting, die de behandelde materie wil situeren in grote lijnen, zonder volledig noch juridische precisie na te streven. Aan deze uitgave kunnen geen rechten ontleend worden. De redactie streeft naar betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De uitgever noch de auteur kan aansprakelijk gesteld worden voor foutieve of onvolledige gegevens of enige schade die zou voortvloeien uit acties die op basis van deze informatie ondernomen worden.

INLEIDING

Als sierteler heb je vermoedelijk veel klanten die allemaal goed behandeld willen worden. Ervaar jij ook mentale en financiële stress omdat je voor ELKE klant je uiterste best wil doen? Dan is deze brochure wat voor jou. Hierin werken we samen aan de weerbaarheid van siertelers middels een professioneler klantenbeheer. Je vindt hier dan ook diverse handvaten en voorbeelden waarmee je zelf aan de slag kan gaan op je bedrijf. Let op: als we spreken over de klant in deze brochure dan bedoelen we professionele afnemers, niet de eindconsument.

Vandaag ligt binnen de sierteeltketen het afzetrisico bijna volledig bij de teler. Klanten zoals groothandels, tuincentra en aankoopcentrales kunnen bestellen of niet bestellen zonder enig engagement. Zelf heb je daarentegen wel afspraken gemaakt met leveranciers van zaden, stekken en geënte planten, potgrond en potten. Sierteeltbedrijven zijn vaak klein begonnen en uitgegroeid tot een groot bedrijf. De zorg voor hun klanten is met de groei mee opgeschaald. Alleen hebben we het nu niet meer over een tiental klanten, maar soms wel over honderden. Het is fijn om het menselijke in je bedrijf te houden en goed te zijn voor je klanten. Maar een groter bedrijf vraagt om keuzes maken: welke zijn mijn belangrijkste klanten, met wie wil ik nog lang

blijven samenwerken? Hoe bedien ik deze klanten het best? Welke zijn de klanten waarop ik niet kan bouwen, maar die ik ook niet helemaal kwijt wil? Hoe kan ik hen overtuigen om op een andere manier samen te werken? En met wie wil eigenlijk liever helemaal niet meer samenwerken? Via een eigen klantenbeoordeling, het bijhouden van klantenfiches en het maken van betere afspraken met je klanten krijg je als sierteler weer grip op je bedrijfsvoering. Je vindt mentaal en financieel meer rust en kan opnieuw investeren in het verduurzamen van je klantenrelaties. Het resultaat daarvan zijn tevreden klanten en tevreden eindconsumenten - een algemeen sterkere keten dus.

Begin 2022 zijn een tiental collega siertelers met dit idee aan de slag gegaan. Ze vormden de operationele groep Siertelers en Keten Sterk². Daarin deelden ze ervaringen en gingen ze individueel aan de slag met het maken van een klantenbeoordeling en alle stappen die nodig waren nadien. Deze praktische brochure deelt hun ervaringen en aanpak met de rest van de sector. Zo kan ook jij de eerste stappen zetten naar een duurzame en meer professionele klantenrelatie waarin teler en klant weer gelijkwaardige partners zijn in de keten.

HANDLEIDING

Deze brochure zal jou, als sierteler, helpen een eigen klantenbeoordeling en een betere klantencommunicatie uit te werken. Dat gebeurt via een praktisch stappenplan waarin tips en suggesties zijn verwerkt. Het uiteindelijke doel is een meer gelijkwaardige relatie tussen klant en teler en daarmee een sterkere positie voor jou, als teler, in de keten. Bekijk deze brochure dus zeker met een kritisch oog. Haal er de dingen uit die voor jou belangrijk zijn en die in de visie van je bedrijf passen. Het grote voordeel van de methode die we toelichten, is dat je ze stapsgewijs kan uitrollen. Je hoeft ze niet meteen voor al je klanten toe te passen. Start bijvoorbeeld met de belangrijkste, de grootste of de moeilijkste klanten en breid geleidelijk aan uit. Wat wél belangrijk is, is dat je deze aanpak volhoudt en dat je beseft dat je een gelijkwaardige relatie ook deels zelf zal moeten afdwingen. In elk hoofdstuk worden naast wat uitleg ook voorbeelden getoond en zijn er lege ruimtes voorzien voor eigen notities. Maak hier zeker gebruik van. Je notities kan je later gebruiken om de theorie zelf te gaan uitvoeren en toepassen.

We hebben de brochure opgebouwd in 3 hoofdstukken die elkaar logisch opvolgen.

Een goede voorbereiding Dit hoofdstuk gaat over kennis verzamelen van je klant(en). Die kennis zal je helpen om een klantengesprek goed te kunnen voorbereiden. Moeilijke gesprekken worden gemakkelijker wanneer je cijfers hebt om je argumenten mee te onderbouwen. » p.6

Doe wat je zegt... In dit hoofdstuk behandelen we onder meer het optimaliseren van je eigen werking door eventuele verspillingen aan te pakken. We koppelen daarnaast de klantenbeoordeling die je eerder maakte aan mogelijke diensten die je aan je klanten kan aanbieden. » p.20

... En zeg wat je doet In dit hoofdstuk hebben we het voornamelijk over communicatie. We bekijken hoe je je berichtgeving zo kan aanpassen dat je meer rekening probeert te houden met de mens achter de klant. » p.32

Als extraatje geven we in een laatste hoofdstuk nog wat handvaten mee rond het gebruik van verkoopvoorwaarden. Als jij je aan afspraken houdt, mag je dit ook van je klanten verwachten.

Veel succes!



UIT EIGEN ERVARING

ZEG WAT JE DOET EN DOE WAT JE ZEGT DE BASIS VAN VERTROUWEN IN EEN KLANTENRELATIE

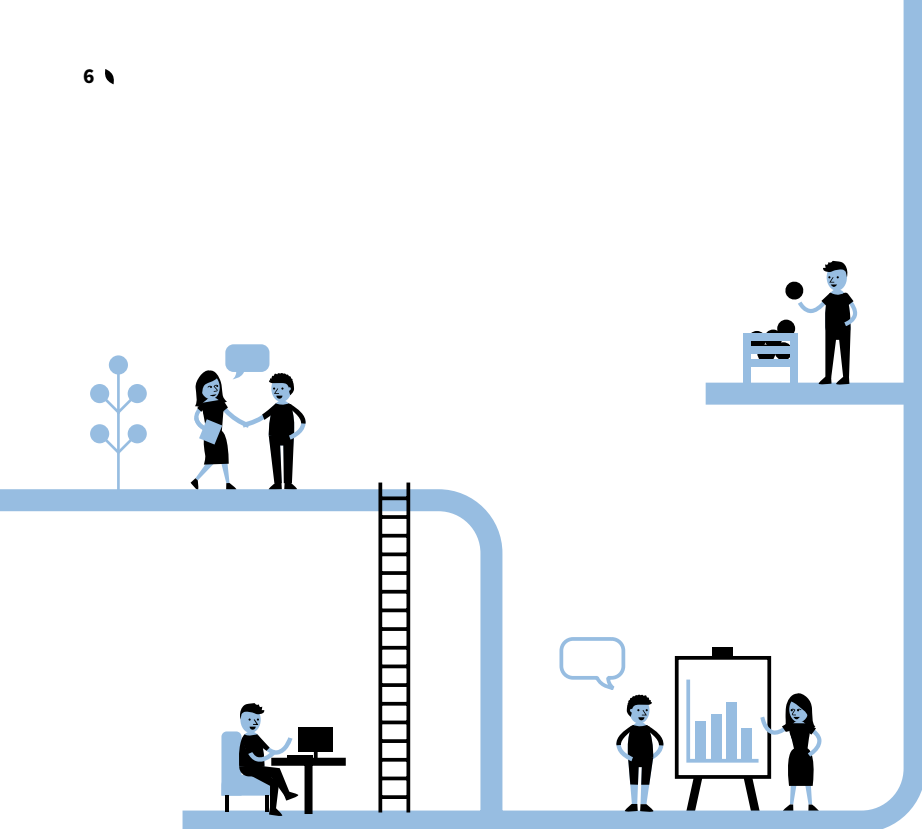
“Iemand gaf me ooit het volgende advies ivm (interne) klanten:
Zeg wat je doet en doe wat je zegt.”

Ik was namelijk iemand die graag op eigen houtje opereerde en enkel sporadisch tegen mijn interne klanten zei waarmee ik bezig was. Ik wist ook niet goed waar zij mee bezig waren, dus op de momenten van overleg kwamen we erachter dat we langs elkaar heen aan het werken waren en vonden we moeilijk aansluiting. Ik deed heel veel, maar doordat ik niet communiceerde wisten de klanten dat niet. Ze vroegen zich vast af wat ik deed, want, doordat ik zo druk was, leverde ik wel eens iets later op dan met hen was afgesproken. De combinatie van niet communiceren en deadlines missen creëerde weinig vertrouwen bij mijn interne klanten.

Wat het wel gaf, was frustratie.

Zeg wat je doet en doe wat je zegt, of andersom, is een simpele uitdrukking die me bij de les houdt. Ze helpt me om een duurzame relatie met mijn klanten op te bouwen. Misschien kan ze jou ook bij de les houden en zorgen dat je het vertrouwen van je klanten kan winnen en behouden. Want om duurzame relaties met je klanten op te bouwen is wederzijds vertrouwen cruciaal.

Melanie



1. EEN GOEDE VOORBEREIDING



“Als bedrijf moet je kunnen bepalen welke klanten belangrijk zijn en waarom ze dat zijn. Zo kan je voldoende tijd besteden aan de juiste klanten.”

Corine

1.1 WAAROM KLANTENKENNIS?

Waar gaat het nu eigenlijk over?

Verschillende niveaus van servicegraad creëren voor je klanten.

HOE?

- Besef dat je de ene klant anders mag behandelen dan de andere
- Zorg dat je hiervoor een systeem (beschreven of in je hoofd) hebt waarop je terug kan vallen
- Verzeker je ervan dat je je medewerkers met dit systeem aan de slag kunnen
- Koppel diensten aan voorwaarden. Elke inspanning heeft een meerprijs.
- Communiceer



“Onderscheid maken tussen je klanten doe je om je beste klant centraal te zetten.”

Graydon

Iedereen heeft klanten waar fijner mee valt samen te werken dan met andere klanten. Soms wil je voor die klanten ook iets extra doen. Dit gebeurt al heel dikwijls, iedereen doet dit eigenlijk al. Alleen is het niet steeds duidelijk waar de grenzen liggen of waarom die klant wel en die klant niet. Het gevolg is vaak dat iets dat gestart wordt voor de beste klant plots voor iedere klant wordt toegepast. Het doel is daarom om op een gefundeerde basis verschillende niveaus van servicegraad te creëren.

Als je erin slaagt om je beste klanten beter te bedienen en zij beseffen dit ook, dan kan het vertrouwen groeien. Dit kan van pas komen in bepaalde crisissituaties. Dat geldt bovendien in beide richtingen. Als partners ben je gelijkwaardig!

Een gefundeerde basis kan je enkel bekomen door klantenkennis op te bouwen. Dit betekent dat er klantendata zal moeten verzameld worden en dat hier slim mee moet omgegaan worden.

1.2

EEN GOEDE VOORBEREIDING

Elk jaar zou je minstens 1 keer moeten samenzitten met je belangrijkste klanten om de samenwerking te bespreken. Dit gesprek vraagt een grondige voorbereiding. Je wil weten wie de klanten zijn die de meeste omzet draaien, wie de meeste extraatjes vragen en wie de beste betalings zijn. M.a.w. je wil komen tot een prioriteitenlijstje van klanten met wie je eens moet gaan praten, om welke reden dan ook.

Omzet / samenwerking / zwaarte service



Fiche klant X

- omzet / evolutie
- services: A+B+C
- zijn klachten
- jouw klachten
- wat is je opgevallen in hun winkels
- ...





Bijvoorbeeld:

- Een extra service aanbieden, als dit zou betekenen dat je nauwer kan samenwerken
- Je wil naar een systeem met minder extraatjes, tenzij dat betekent dat de omzet bij die klant kan stijgen

Je moet niet alleen een gesprek voorbereiden, je moet je klant ook doorheen het jaar opvolgen en allerlei gegevens bijhouden in een klantenfiche (zie 2.5). Besef dat moeilijke gesprekken makkelijker worden wanneer je cijfers en vaststellingen bijhebt om je argumenten te onderbouwen.

Maar hoe begin je hier nu aan?

Begin met kleine stappen en werk hier stelselmatig op verder.

Je start deze oefening best door na te denken over 2 zaken, telkens in functie van je klanten:

- **Criteria/voorwaarden:** Aan welke eigenschappen vind je als bedrijf dat je klanten zouden moeten voldoen? Je kent zelf de ideale werking van je bedrijf. Klanten die hier het best aan voldoen zijn voor jou de meest ideale klanten.
- **Services/diensten:** Elke extra service die je moet leveren, zorgt potentieel voor een minder vlotte werking van de ideale flow op jouw bedrijf. Een service zou je dus ook kunnen omschrijven als een soort last, iets extra, een extra kost,...

Door je klanten op beide zaken te beoordelen of een score te geven, krijg je een heel goed beeld van wie aan jouw voorwaarden voldoet en wie veel extra vraagt. Dit zal heel leerrijk zijn om de juiste stappen te zetten naar een betere bediening van je beste klanten. Voor je 'lastige' klanten krijg je zo een andere aanpak.

OPDRACHT 1 Welke criteria zijn voor jouw bedrijf belangrijk?

Welke services die je aanbiedt zijn lastig?

CRITERIA - VOORWAARDEN	SERVICES - DIENSTEN
⋮	⋮
<ul style="list-style-type: none"> • Waar zou een goede klant aan moeten voldoen? • Wat past goed in mijn visie en manier van werken? 	<ul style="list-style-type: none"> • Dit vraagt iets extra en is dus eerder een last
⋮	⋮
Bv. bestelt op tijd, bestelt jaarrond,...	Bv. andere potmaat, bijbestellen, ...
⋮	⋮
En nu aan jou ...	En nu aan jou ...

1.3

CASUS 1

In het project Siertelers en Keten Sterk² werkte een sierteler met een eerder beperkt aantal klanten (ongeveer 50) en een beperkter assortiment de volgende oefening uit in Excel.

Deze sierteler heeft ervoor gekozen om met kleuren te werken om de beoordeling visueel te maken.

- Groen vindt hij belangrijk en positief
- Rood ervaart hij als negatief
- Oranje wordt ervaren als niet heel positief maar ook niet heel negatief
- Blauwe tinten geven een bepaalde minimale omzet weer (> 100.000 euro, >50.000 euro, > 15.000 euro en < 15.000 euro)

Dieper ingaan op de casus:

- Kolom A: klantnaam
- Kolom B: Omzet van die klant in jaar 2022. Door in Excel te werken kan er geordend worden en komen de belangrijkste klanten bovenaan te staan.
- Kolom C: Omzetevolutie. Hier is er met een pijl gewerkt. Andere opties zijn een procentmatige weergave, of meerdere jaren met het omzetcijfer naast elkaar. Deze kolom dient vooral om na te kunnen gaan of de klant in kwestie een groeiende klant is, of een klant waarvan de omzet eerder daalt. Door in Excel te werken kan dit gemakkelijk jaar na jaar worden aangevuld.
- Kolom D, E en F: Dit zijn de belangrijkste criteria waar de sierteler zijn klanten wil op kunnen beoordelen.
 - D: Manier van betaling : 1= volgens factuur, 2= een beetje te laat, 3 = op 3 mnd of contant (met eigen korting)
 - E: bestellen ze regelmatig of niet : constant of eerder in pieken en wat onvoorspelbaar
 - F: grootte van de bestelling

	A	B	C	D	E	F	G
1	Klantnaam	omzet 2022	evolutie t.o.v. 2021	betaling	constant/niet constant	grote/kleine bestellingen	extra service
2	klant 1	€ 120.000,00	71,27%	2	constant	klein	kleine klanten, wel veel
3	klant 2	€ 88.000,00	227,48%	2	pieken	groot	
4	klant 3	€ 68.000,00		3	pieken	groot	
5	klant 4	€ 55.000,00		1	constant	groot	
6	klant 5	€ 46.000,00		2	constant	groot	
7	klant 6	€ 38.000,00		2	pieken	groot	zelf kiezen ++, etiketten mooiste uitzoeken
8	klant 7	€ 36.000,00		2	pieken	groot	
9	klant 8	€ 36.000,00		3	constant	middel	afgelegen
10	klant 9	€ 29.000,00		constant	constant	kleine	
11	klant 10	€ 26.000,00		2	constant	groot	
12	klant 11	€ 23.000,00		1	constant	groot	
13	klant 12	€ 19.000,00		constant	pieken	groot	mix per doos
14	klant 13	€ 18.000,00		constant	niet constant	middel	
15	klant 14	€ 18.000,00		constant	pieken	groot	
16	klant 15	€ 16.000,00		1	niet constant	groot	

• Casus 1, beeld 1

- Kolom G: aanduiding van of de klant speciale services vraagt of krijgt aangeboden

Uit deze tabel met klantenkennis kunnen nu heel wat acties worden gedestilleerd. We sommen er een paar op:

- Ik wil met klanten 4 en 11 bekijken of we niet meer kunnen samenwerken. Alle voorwaarden zijn groen gekleurd, dus het zou interessant zijn als zij hun omzet kunnen verhogen.
- Ik moet met klanten 9 en 13 gaan praten want hun omzet stijgt niet en ze laten bij mij toch vooral een negatief gevoel achter. Bijvoorbeeld bij klant 13 zou ik het bestelritme en volume kunnen bespreken. Als dit niet verbeterd moeten de factuurvoorwaarden beter worden gevolgd voor de betaling.
- Klant 8 betaalt heel slecht en woont afgelegen voor thuislevering. Ik bespreek best met hem dat dit zo niet verder kan. Eventueel zou ik een extra transportkost kunnen aanrekenen.
- Bij klanten met een omzet lager dan 3.000 euro en 3 rode vakken stel ik me de vraag of mijn inzet voor hen nog wel de moeite loont. Hun omzet is laag en ze zorgen vaak voor frustratie, ongemak en meer extra kosten dan wenselijk.



OPDRACHT 2 Kan je zelf nog een mogelijke actie bedenken?

.....

.....

.....

1.4

CASUS 2

In het Project Siertelers en Keten Sterk² werkte een sierteler met meer dan 200 klanten en een uitgebreid assortiment, de volgende klantenbeoordeling uit in Excel. De bedrijfsleider heeft deze intensieve oefening gedaan voor alle klanten die bijdragen aan 80 % van de omzet. Dat komt overeen met ongeveer 20 à 25% van zijn klanten.

Deze sierteler heeft ervoor gekozen om te werken met een cijferbeoordeling. Zo kan hij op basis van een gemiddelde score (lijn 4) een vergelijking maken overheen al zijn klanten.

Dieper ingaan op de casus:

- Kolom A: klantnaam
- Kolom B: Naam van de eindklant als die gekend is. Deze sierteler is ervan overtuigd dat het belangrijk is om ook de eindklant te kennen. Een eindklant is meestal redelijk trouw aan de tussenhandel. De sierteler komt in die relatie niet altijd in beeld. In deze situatie is het soms beter om zelf of samen initiatief te kunnen nemen.
- Kolommen C en D: Omzet van die klant in jaar 2021 en jaar 2022
- Kolom E: omzetevolutie. Hier kan je onmiddellijk grote verschillen vaststellen in beide richtingen. Nieuwe klanten vallen ook makkelijk op (lijn 10, 20, 21 en 22).

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3	klant	eindklant	omzet 2021	omzet 2022	OMZETEVOLOTIE	score criteria /20	score services /10
4	Gemiddelde					6,5	2,7
5	klant 1	eindklant	140000	208000	48,6%	14	7
6	klant 3		260000	176000	-32,3%	12	3
7	klant 41		105000	145000	38,1%	7	6
8	klant 59		220000	114000	-48,2%	6	4
9	klant 19		19000	93000	389,5%	9	4
10	klant 120			92000	#DELING.DOOR.0!	3	2
11	klant 96		104000	81000	-22,1%	7	2
12	klant 42	eindklant	160000	72000	-55,0%	7	4
13	klant 20	eindklant	41000	71000	73,2%	9	3
14	klant 28		60000	65000	8,3%	8	1
15	klant 13		9000	63000	600,0%	9	1
16	klant 2		90000	44000	-51,1%	11	2
17	klant 95		12000	40000	233,3%	5	2
18	klant 124		111000	147000	32,4%	0	0
19	klant 123		33000	36000	9,1%	2	1
20	klant 63			24000	#DELING.DOOR.0!	5	1
21	klant 80	eindklant		23000	#DELING.DOOR.0!	5	5
22	klant 39			23000	#DELING.DOOR.0!	7	1
23	klant 45		28000	23000	-17,9%	7	8
24	klant 108		15000	21000	40,0%	4	2

• Casus 2, beeld 1

- Kolom F: De score op 20 voor het voldoen aan bepaalde criteria / voorwaarden. Een hoge score betekent hier 'past redelijk goed in mijn visie en manier van werken (bv. klant 1). Een lage score betekent het omgekeerde (bv. klant 123).

De bedrijfsleider heeft in hetzelfde bestand 10 criteria opgesomd waarop hij elke klant een score 0, 1, 2 of 3 geeft gegeven (casus 2, beeld 2). Die scores worden samengeteld in kolom F om tot een globaal resultaat te komen. Natuurlijk kan je ook gaan selecteren op elke kolom apart om specifieke accenten op te zoeken.



1.5

ZELF AAN DE SLAG MET KLANTENBEOORDELING

Ga even terug naar de opdracht in verband met criteria en services. Je hebt nu 2 voorbeelden kunnen lezen en leren begrijpen. Nu kan je de oefening voor je eigen bedrijf definitief opstarten.

- **STAP 1** Bepaal de criteria die er op jouw bedrijf voor kunnen zorgen dat de workflow perfect kan verlopen. Lijst ze op.
- **STAP 2** Lijst de gevraagde of aangeboden services voor jouw klanten op.
- **STAP 3** Bepaal voor welke en hoeveel klanten je deze oefening wil uitvoeren. Een mooie vuistregel is om de 80/20 verdeling te hanteren. Start deze oefening voor de 20% klanten die ongeveer 80% van de omzet realiseren.
- **STAP 4** Zet nu alles samen in een bestand (bv Excel) en begin gegevens te verzamelen (bv omzet, ...).
- **STAP 5** Beoordeel de opgelijste klanten volgens de criteria die je vooropstelde.

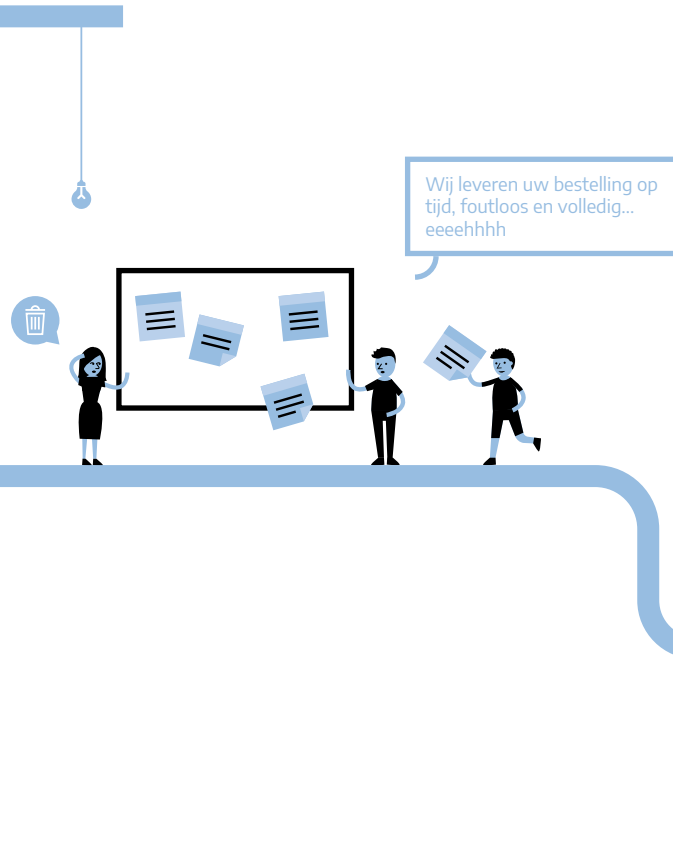
- **STAP 6** Beoordeel de opgelijste klanten volgens de aangeboden services.
- **STAP 7** Bestudeer nu alle gegevens in de tabel en bepaal een aantal acties. Bijvoorbeeld: plan een vergadering met klant X.
- **STAP 8** Bred de oefening verder uit met meer klanten en/of herhaal de oefening jaar na jaar.



De acties die je uit deze oefening haalt zullen in heel veel gevallen betekenen dat je in gesprek moet/wil gaan met een klant. Hoe je dit best aanpakt lees je in hoofdstuk 3.

Je beschikt nu over voldoende klantenkennis om niveaus van servicegraad toe te passen op jouw bedrijf (zie ook hoofdstuk 2.4). Dit betekent dat de voorwaarden waar een klant aan moet voldoen om van de services die je aanbiedt te genieten, in beeld kunnen worden gebracht. Op die manier plaats je de klant voor een keuze, een soort menukaart als het ware. Het is de klant die kiest of hij voor extra services wil gaan, of niet. Hij bepaalt zelf of hij aan jouw voorwaarden wil voldoen en weet dat hij de gevolgen moet dragen van zijn keuze. Wat die gevolgen zijn, is vanaf het begin voor hem gekend.

Zit het met die belofte houden nog niet 100% goed? Ga dan eens na hoe dat komt. De LEAN Brown Paper oefening is een handige oefening die je hierbij kan helpen. Ze toont je niet alleen hoe je makkelijker je belofte kan nakomen, maar legt ook potentiële efficiëntiewinst bloot.



2.2

LEAN BROWN PAPER OEFENING

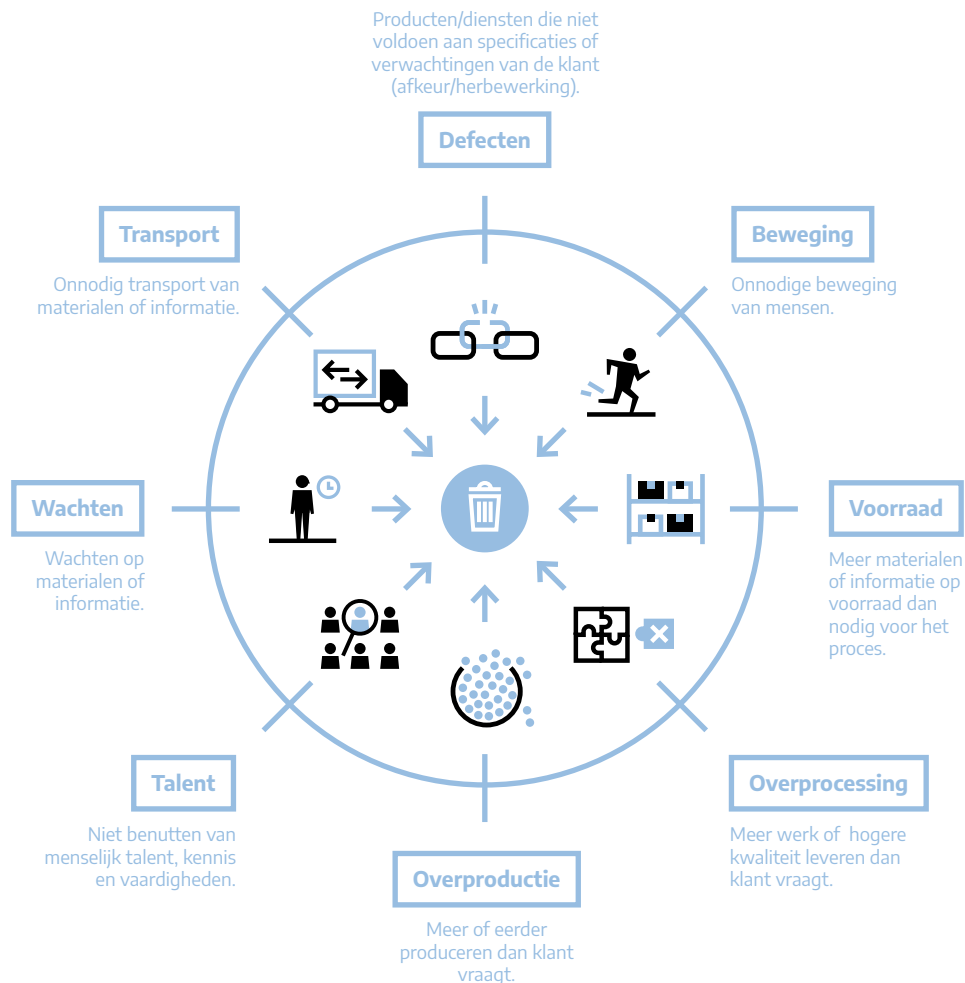
Dit heb je nodig:

- een grote rol papier. Deze mag bruin zijn, maar elke andere kleur is ook goed
- minstens 3 kleuren post-its in voldoende hoeveelheid
- een paar dikke zwarte stiften
- tape om het papier tegen de muur te plakken
- je team

Neem een basisproces in gedachten, bijvoorbeeld het bestelproces. Schrijf nu op 1 kleur post-its (bv. geel) alle verschillende stappen van dat proces. Je noteert daarbij niet hoe het proces zou moeten lopen, maar hoe het vandaag werkelijk verloopt. Betrek hierbij zeker ook je medewerkers en arbeiders. Jij bent de bedrijfsleider, maar zij zijn elk expert in de kleine stukjes van de processen op jouw bedrijf. Ze weten dus heel goed hoe bepaalde zaken in werkelijkheid lopen. Die kennis is belangrijk, aangezien de oefening er net over gaat om de huidige manier van werken in kaart te brengen. De ideale manier van werken zou de uitkomst van de oefening moeten zijn.

Plak alle post-its van het proces in de juiste volgorde op het papier. Ga dan na bij welke stappen in het proces het wel eens misgaat. Bekijk waar er fouten worden gemaakt, of waar het wel eens lang kan duren. Je kunt hiervoor de 8 verspillingen volgens LEAN gebruiken.

8 verspillingen



“We dachten het bestelproces te beschrijven in 7 stappen, maar uiteindelijk zijn het er meer dan 20 geworden.”

Dries

Noteer op een aparte kleur post-it (bv. roze) wat er mis gaat, of waar je mogelijke risico's ziet. Plak deze post-its vervolgens op de juiste plek in het proces.

Bedenk dan samen met je team hoe je deze problemen, risico's of verspillingen kunt tegengaan of verminderen. Schrijf jullie oplossingen op nog een andere kleur post-it (bv. blauw) en plak deze naast de roze.

Door je proces heel visueel en met de juiste experts (medewerkers en arbeiders) in kaart te brengen, sla je meerdere vliegen in een klap. Je neemt de tijd om even stil te staan bij hoe complex je processen eigenlijk zijn, iets wat niet makkelijk opvalt als je er elke dag middenin zit. Op deze manier zie je sneller waar het schoentje knelt en hoe je problemen kan verhelpen. Je kiest daarbij zelf tot welk niveau van detail je wil gaan. Des te fijner de stappen die je neemt in de indeling van je proces, des te meer inzichten je zal verwerven. Anderzijds maakt dit je oefening ook complexer. Kijk steeds naar waar de belangrijkste momenten in het proces zitten en waar het daar eventueel mis kan lopen.

Soms zit het verhogen van klanttevredenheid in een heel kleine oplossing.

2.3

CASUS 3

In het project Siertelers en Keten Sterk², tijdens een Brown Paper oefening, gaven een medewerker en een arbeider van een sierteeltbedrijf aan dat de stap “invulling leeggoed” heel belangrijk is. De chauffeur die komt afhalen heeft soms enkel oog voor het aantal karren en boxen en minder voor de bestelling zelf, waardoor hij niet altijd alles meeneemt. Bij zo’n situatie loopt er snel iets verkeerd. Bijvoorbeeld planten met volle grond kluit kunnen vergeten worden omdat deze niet bij het leeggoed staan. Hetzelfde uur nog kwam het team met een aantal oplossingen aangedragen:



- Op het intern leeggoed document “volle grond” toevoegen en het leeggoed in volgorde van belangrijkheid oplijsten
- Op de verzendbon de volle grond kluiten aanduiden in fluo

De aanpassing kan dus klein zijn en het effect mogelijk groot. Wil je meer weten over LEAN en deze oefening? Typ Lean in in de zoekfunctie van de Boerenbond website en je vindt diverse artikelen.

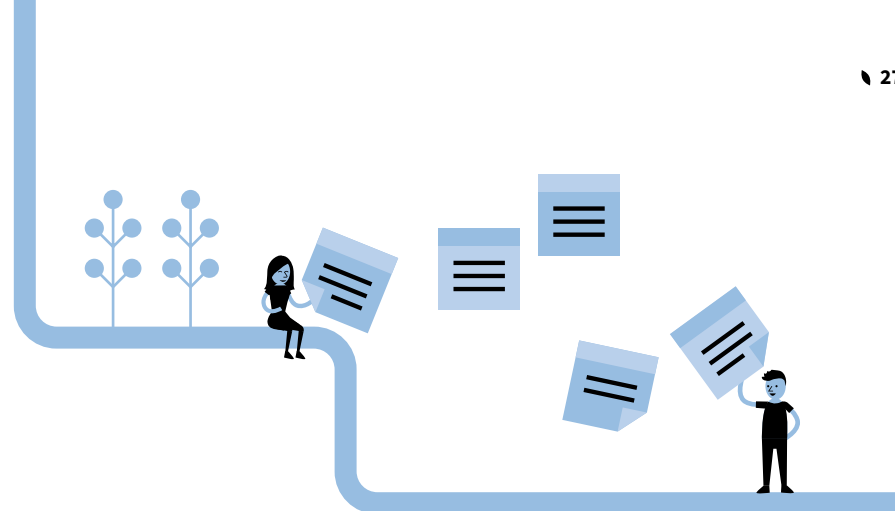


Je belofte houden hoeft niet altijd over het bestelproces te gaan. Het kan ook over andere processen gaan. Misschien heb je je klant beloofd niet boven een bepaalde prijs te gaan. In dat geval kan de Brown Paper oefening je helpen om je kostprijs naar beneden te krijgen. Meer informatie hierover vind je op <https://www.boerenbond.be/publicaties/lean>.

Zijn er nog andere processen in je bedrijf die je graag eens onder de loep zou willen nemen met behulp van de Brown Paper oefening? Lijst ze hier op.

.....

.....



2.4

MAAK JE DIENSTEN EXPLICIET

Misschien doe jij wel vanalles voor een klant, maar heeft de klant er zelf geen weet van. Wissels van aankopers doorheen de jaren zorgen voor kennisverlies. Of misschien zijn je klanten alle services die je hen levert als vanzelfsprekend gaan beschouwen. Destijds deed jij extra je best omdat ze een goede klant waren, maar is dat vandaag nog altijd zo? Of ben je nu gewoon gratis diensten aan het leveren waar onvoldoende omzet tegenover staat?

OPDRACHT 5 Wat doe jij allemaal voor jouw klant?

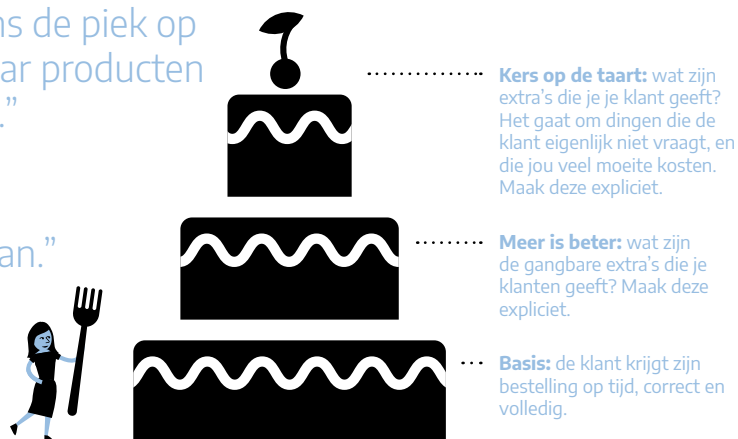
Maak een lijstje van alle diensten die je je klanten levert. Deel ze in in drie groepen:

- **Basisservice**
- **Meer is beter.** Dit zijn de redelijk gangbare zaken die je doet voor een aantal klanten, bovenop de basisservice. Het gaat om kleine extra vragen die je niet al te veel moeite kosten.
- **De kers op de taart.** Dit zijn de services die jou veel moeite kosten en je enkel wil doen voor je top van allerbeste klanten.

Waardering van diensten

“Je mag tijdens de piek op het bedrijf naar producten komen kijken.”

“We bieden basiskarren aan.”



Kers op de taart: wat zijn extra's die je je klant geeft? Het gaat om dingen die de klant eigenlijk niet vraagt, en die jou veel moeite kosten. Maak deze expliciet.

Meer is beter: wat zijn de gangbare extra's die je klanten geeft? Maak deze expliciet.

Basis: de klant krijgt zijn bestelling op tijd, correct en volledig.

Basis	Meer is beter	Kers op de taart
.....

Door de diensten die je je klanten levert expliciet te maken, ga je op verschillende vlakken vooruit:

- Het wordt duidelijk of wat je doet voor een bepaalde klant nog altijd in verhouding is tot de omzet die hij levert. Maak deze afweging voor elke klant. Zo krijg je een overzicht van klanten waarmee je relatie goed zit, en van klanten waarmee je best eens praat. Je kunt de lijst van services die je levert dan inzetten als onderhandelingsmiddel tijdens dat gesprek: “Met de huidige omzet is het voor ons helaas niet langer rendabel om deze extra service nog gratis aan te bieden. We kunnen hiermee doorgaan, maar enkel bij bestelling vanaf X euro of wanneer er een toeslag voor deze service betaald wordt.”

- Zelfs als de verhouding service/omzet goed zit, is het sowieso wel goed om tijdens een gesprek met een aankoper nog eens op te lijsten wat je allemaal doet voor deze klant. Zo maak je hem bewust van je inspanningen en zal hij jullie samenwerking meer gaan waarderen. Je kan hem daarnaast ook meegeven wat je nog meer doet voor je allerbeste klanten. Misschien raakt hij zo gemotiveerd om nog meer bij jou te bestellen. Om zo'n gesprek met een aankoper voor te bereiden, kan je een klantenfiche maken. Hierop staat uiteraard welke services je allemaal levert aan deze klant, maar eventueel ook andere belangrijke zaken die je wil meenemen.

2.5 KLANTENFICHE

Logische zaken om bij te houden

- Naam, adres
- Contactgegevens
- Contactpersoon/contactpersonen
- Facturatgegevens/betaalinformatie
- ...

Aan te vullen naar eigen idee met

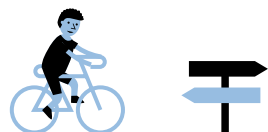
- Services die je voor hen doet
- Klachten
 - Opgelost
 - Niet opgelost
- Specifieke vragen gedurende het seizoen
 - In de 2 richtingen
- Dingen die de klant in zijn winkels uitgetprobeerd heeft en waarvoor je een oplossing hebt, elementen waar je bij aan kan sluiten
- Info over de eindklant
- Interesses
- ...

2.6

DOEN WAT JE ZEGT WERKT IN TWEE RICHTINGEN. JE MAG DIT OOK VAN JE KLANTEN VERWACHTEN

Hoe kan je ervoor zorgen dat afnemers zich aan hun belofte houden? De opdracht is aan jou als leverancier om de juiste afspraken te maken met je klanten. De meest voor de hand liggende afspraken gaan over de aard van de goederen, de prijs, de hoeveelheid en de leverdatum. Maar daarnaast zijn er heel veel randafspraken die bepalen op welke manier de goederen of diensten overgedragen worden. Al die afspraken kunnen vastgelegd worden in een uniek contract. Veel vaker worden verkoopsvoorwaarden toegepast. Dit zijn vooraf opgemaakte bedingen, éénzijdig door de leverancier opgesteld, met als doel deze op zoveel mogelijk relaties toe te passen. Door verkoopsvoorwaarden te hanteren, geef je de condities aan waaronder jouw onderneming zaken doet. Algemene verkoopsvoorwaarden hebben ten opzicht van een contract als voordeel dat er minder onderhandelingsmarge is. Daarnaast dragen ze ook bij tot een professionele uitstraling.

Om zeker te zijn dat de verkoopsvoorwaarden die je hanteert rechtsgeldig zijn, is het heel belangrijk om ze correct toe te passen. Dat wil zeggen dat de klant vooraf kennis moet kunnen nemen van de voorwaarden en dat hij deze ook moet aanvaarden. Dit gebeurt voorafgaand aan de samenwerking en bij elke offerte. De aanvaarding kan bovendien best zo expliciet mogelijk zijn om latere discussie erover te vermijden. Een voorbeeld van zo'n expliciete aanvaarding is een akkoord via mail.



Wat kan er allemaal in de verkoopsvoorwaarden opgenomen worden?

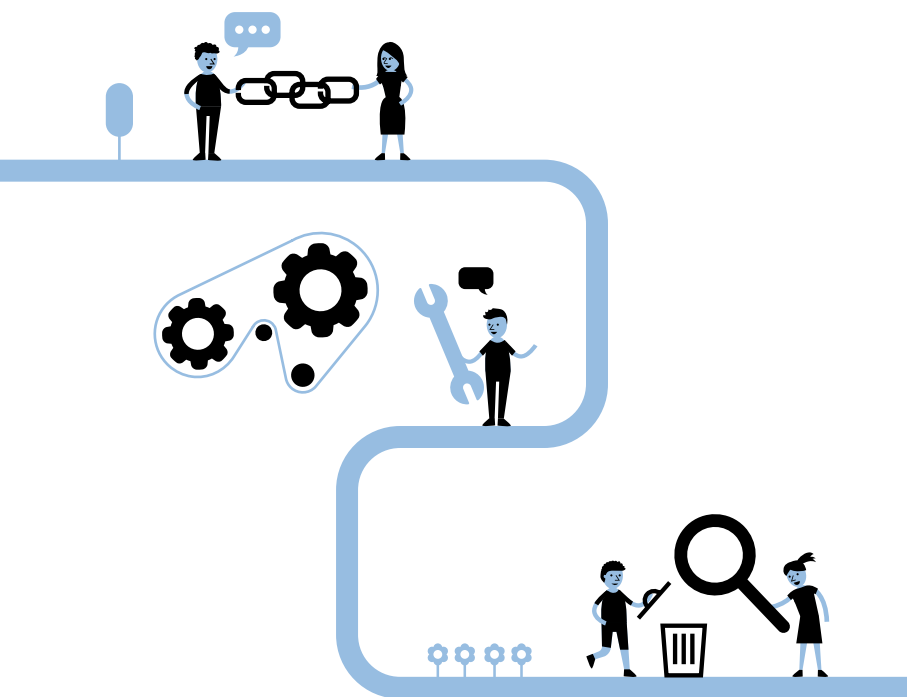
Naast de basisafspraken kunnen er heel veel zaken opgenomen worden in de verkoopsvoorwaarden. Mogelijke voorbeelden zijn:

- Behandeling van klachten
- Aanvaarding zichtbare gebreken
- Overmacht en imprevisie
- Overdracht eigendom
- Levering en transport
- Betalingsvoorwaarden
- ...

Uiteraard is het aan jou om te beslissen wat je wel of niet op neemt. Als de opmaak van een volledige, allesomvattende set te groot is, start dan klein met de meest voor de hand liggende afspraken. Het is vooral belangrijk dat je de voorwaarden die je opneemt ook opvolgt. Als er bijvoorbeeld in je voorwaarden staat dat de betalingstermijn 1 maand na ontvangst van de factuur is, dan moet je na 1 maand de betaling ook effectief nagaan.

Wie kan je hierbij helpen?

SBB kan je helpen bij het opmaken van goede verkoopsvoorwaarden. Zij hebben ervaring in de sector en hebben al siertelers bijgestaan bij het schrijven van voorwaarden. Als sierteler bepaal je zelf hoe uitgebreid je deze verkoopsvoorwaarden wenst te maken en welke klanten je er eerst mee confronteert. Je klantselectie kan evolueren doorheen de tijd, zodra je ervaring hebt opgedaan met je nieuwe voorwaarden. Het opstellen van voorwaarden is dus zeker geen onoverkomelijke stap. Voor meer uitleg kan je terecht bij de legal advisor via het plaatselijk SBB-kantoor.



3.

ZEG WAT JE DOET



3.1

CREËER AANSLUITING DOOR MEER RAAKVLAKKEN TE BIEDEN AAN JE KLANT

We stellen het even heel erg zwart-wit: als je aan je klant enkel over je product (incl. prijs) vertelt, dan zal je klant je ook enkel op basis daarvan kunnen waarderen. Met andere woorden, hij zal enkel je product kunnen gebruiken om jouw bedrijf te vergelijken met andere bedrijven. Dat heeft gevolgen. Als prijs belangrijk voor hem is en jij bent de duurste aanbieder, dan zal hij snel voor iemand anders kiezen.

Het is daarom belangrijk om meer raakvlakken aan te bieden dan enkel je product. Hoe meer raakvlakken, hoe moeilijker het voor je klant gaat worden om jouw bedrijf te vergelijken met een ander. Des te meer je vertelt over je bedrijf, des te unieker het immers wordt voor je klant. Geen enkel bedrijf zal dezelfde reden hebben voor zijn bestaan, dezelfde waarden (waarom), dezelfde manier van werken (hoe) en hetzelfde product (wat). Dat is mooi en de moeite waard om over te communiceren naar je klanten. Wees niet te bescheiden. Jouw verhaal is een voordeel voor je bedrijf.

Zeker bij een nieuwe klant, die het waarom, hoe en wat van je bedrijf nog niet kent, is het belangrijk meer context mee te geven. Wanneer je direct over je producten begint, zal je verhaal niet lang blijven hangen. Er is dan immers geen kader meegegeven waar je klant je productuitleg aan kan vasthaken.



VOORBEELDCASUS

Een sierteler wordt op gesprek gevraagd door een nieuwe klant. Hij heeft een nieuw concept dat hij aan deze klant wil pitchen. Hij probeert op voorhand neer te schrijven wat het waarom, hoe en wat van zijn bedrijf is. Hij stelt vast dat hij dat niet zo eenvoudig vindt. Het is het gemakkelijkst voor hem om gewoon over de planten te praten.

3.2 CASUS 4



1. Ik wil dat mensen die planten kopen er langdurig van kunnen genieten.

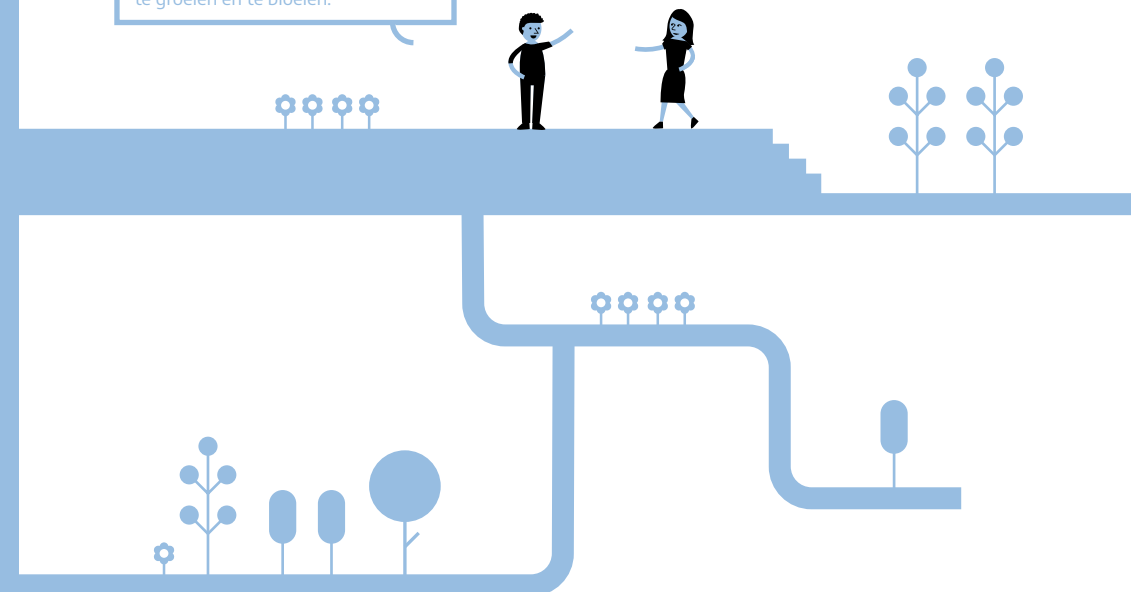
2. Ik zoek planten die het in onze veranderende klimatologische omstandigheden goed blijven doen, die sterk zijn. Daarnaast moeten ze zowel in hun blad als met bloem een mooie uitstraling hebben.

3. Ik doe dit door heel wat soorten te testen. Daarnaast ga ik ook op zoek naar de buitenbeentjes.

4. Ik breng mijn verhaal bij veredelaars en ga hun nieuwe soorten beoordelen.

5. Ik vraag me af welke soorten geschikt zijn om bij ons in de tuin of op het terras, zonder al te veel zorg, te groeien en te bloeien.

6. Mijn nieuwe assortiment planten bestaat dan ook uit soorten waar de consument blij van wordt! Ze verdragen zowel hitte als vorst en trekken de aandacht, met en zonder bloem.



In deze casus heeft de klant een gesprek gevraagd. Dat betekent dat je als sierteler tijd krijgt van je klant. Maak daar gebruik van. Je wil deze klant aan je binden. Dat doel wordt makkelijker te bereiken als je kan aantonen dat je bedrijf anders is. Net als alle andere bedrijven is immers ook jouw bedrijf uniek. Het enige wat jij moet doen, is deze unieke eigenschappen naar de oppervlakte brengen. Ga na in hoeverre jouw pitch de unieke kwaliteiten van je bedrijf naar boven haalt.

Wanneer de klant je bedrijf nog niet kent, is het cruciaal dat je eerst een bedrijfspitch voorbereidt. Anders kan de klant je pitch niet plaatsen en landt deze in het luchtledige. Zie het gesprek dat je samen hebt als een kans. Je mag je fierheid over je bedrijf en je assortiment uitspreken. Meer zelfs, dit helpt om de klant aan je te binden. Vergeet in je gesprek ook niet om vragen te stellen aan de klant. Hiermee vergaar je belangrijke informatie over mogelijke raakvlakken met je klant die jij dan kunt aantonen in je pitch.

Je kan zo je bedrijfspitch en productpitch laten versmelten. Denk eens na over de volgende vragen en verwerk de antwoorden in je pitch:

- **Hoe lang bestaat je bedrijf al?** Een bedrijf dat meerdere generaties teruggaat duidt op kennis, expertise en passie.
- **Wat is er in de tijd hetzelfde gebleven en wat is er veranderd?** Het feit dat je dit kan benoemen bewijst dat je vaste waarden en innovatie nastreeft.
- **Wat zijn ieders talenten en hoe zijn de taken verdeeld?** Door dit te vermelden toon je dat je je bewust bent van de gezamenlijke competenties van je team en de teamgeest.
- **Hoe groot is het bedrijf? Welke volumes kunnen jullie aan?** Het antwoord op deze vragen geeft de klant een indicatie hoeveel ze van je kunnen vragen, bijvoorbeeld bij in/out promoties.
- **Waarom doet je bedrijf wat het doet?** Het **WAAROM** mag zeker nog wat meer uitgebreid worden in deze pitch.



Bekijk zeker ook eens deze video van Simon Sinek waarin hij die **Waarom** nog verder uitlegt: <https://bit.ly/MeaningfulVision>. Hij zegt dat een missie/visie veerkrachtig, inclusief en dienstbaar moet zijn.

Missie/visie

Veerkrachtig

Moet overeind kunnen blijven in veranderende omgeving.

Inclusief

Moet een uitnodiging zijn aan iedereen die gelooft wat jij gelooft.

Dienstbaar

Het voordeel is in eerste instantie voor iemand anders.

- ▶ Specifieke vraag aan deze teler omdat hij dit als zijn bestaansreden formuleert: **Waarom wil je dat mensen die planten kopen er langdurig van kunnen genieten?** Door na elk antwoord steeds een nieuwe waarom vraag te stellen, kom je hopelijk tot de kern. Zo bepaal je wat je missie/visie is. Ga na of deze veerkrachtig, inclusief en dienstbaar is.
- ▶ Specifieke vraag voor de teler die zijn nieuw concept voor wil stellen: **Kun je een nieuw concept of assortiment linken aan iets in je bedrijfsvoering of filosofie dat altijd al aanwezig was? Met andere woorden, waarom is dat nieuwe concept/assortiment een hedendaagse invulling van iets waar jij al jaren voor staat?** Door de link te maken klinkt je nieuw concept als iets dat past bij je bedrijfsvoering, dat geeft de indruk van een weloverdachte beslissing. Je voorstelling valt niet in het luchtledige.
- **Hoe ben je op de naam van je concept/assortiment gekomen?** Dit uitleggen onderstreept het doordachte van je nieuwe concept.
- **Kun je een paar concrete voorbeelden geven van het HOE? Denk bijvoorbeeld aan je samenwerking met veredelaars. Werk je steeds met dezelfde mensen? Wat is de basis van je samenwerking? Wie komt met de ideeën voor nieuwe soorten? Hoe test je deze? Hoe selecteer je buitenbeentjes?** Maak het concreet, geef voorbeelden ter verduidelijking.
- **De informatie over de WAT, de planten zelf, is in deze pitch het meest uitgebreid. Hier heb je de mogelijkheid om de kracht van het visuele aspect van je planten uit te spelen. Wat kun je hier tonen?** Toon vooral visuele voorbeelden: stalen, mooie foto's...

- **Hoe kan je je verhaal met een paar beelden visueel ondersteunen?**
Neem een beknopte powerpoint presentatie mee om je verhaal kracht bij te zetten. Bijvoorbeeld een foto waar de verschillende zaakvoerders samen op staan, zoals een familiefoto, kan een sterk beeld zijn. Een ander leuk beeld is een foto van je bedrijf (bijvoorbeeld een luchtfoto als je deze hebt, eventueel van vroeger en van nu). Je klant ziet je zo in actie. Verder neem je uiteraard veel foto's mee van prachtige planten, met en zonder bloem.

3.3

KLANTENCOMMUNICATIE

In het project Siertelers en Keten Sterk² hebben we ondervonden hoeveel moeite siertelers voor hun klanten willen doen. Die bijbestelling toch nog snel even erbovenop nemen, een extra logistieke service die veel moeite kost aanbieden aan de topklanten,... Men zegt wel eens: daden spreken meer dan woorden. Wat die daden betreft zit het wel snor. Maar woorden zijn ook af en toe nodig. Bijvoorbeeld om een prijsupdate door te geven, of om die nieuwe service te introduceren. Maar soms ook om te zeggen dat er in het bedrijf het één en ander gaat veranderen.

Hou bij het communiceren naar je klanten altijd rekening met de mens achter de klant. Een aankoper is niet enkel iemand in functie. Hij is net zozeer een mens die zich gewaardeerd wil voelen.

3.4

CASUS 5

Een teler wil eigenlijk geen reservaties meer wegens negatieve ervaringen in het verleden. Voor zijn beste klanten is hij bereid een uitzondering te maken. Een specifieke klant heeft al gevraagd om een reservatie te kunnen maken. De sierteler beantwoordt zijn vraag met een brief. In zijn brief benadrukt hij zowel het positieve (goede samenwerking, wens om meer business met klant

te doen) als het negatieve (reservaties vraagt wel wat van bedrijf, negatieve ervaringen, strengere voorwaarden). Beide worden gelijk gesteld in de brief maar de voorwaarden die hij stelt zijn vetgedrukt en onderstreept. De klant accepteert uiteindelijk de voorwaarden, maar wel enkel nadat de sierteler meerdere herinneringen stuurde. Dat vindt hij vreemd: de klant vroeg immers zelf achter de service.

Pas op dat je niet de indruk geeft dat je dit “cadeau” met veel tegenzin geeft. Benadruk het positieve en verklein het negatieve zodat een algehele indruk van een brief positief en uitnodigend is.

Het positieve wat aandikken lijkt misschien niet authentiek, maar een klein verschil in woordkeuze of benadrukking kan al een groot verschil maken in perceptie van de klant.



“Je vangt meer vliegen met stroop, dan met azijn!”



“Door de oefening rond klantencommunicatie ben ik anders gaan denken. Het gaat niet over wat jij wil zeggen, het gaat over wat de klant in je brief moet lezen opdat hij gaat doen wat je wil dat hij doet.”

Dimitri



3.5

CASUS 6

Een sierteler wil aan zijn klanten laten weten dat, na jaren van samenwerking, hij ermee ophoudt. Hij wil zijn klanten zo goed mogelijk informeren over wat dat voor hen betekent. Hij stelt daarom een brief op met onderstaande inhoud:



- A. In bijlage vinden jullie het aanbod vanaf heden tot en met eind april 2023.
- B. Vanaf week 25 kunnen we xxx in bloei aanbieden.
- C. Van zodra er andere planten beschikbaar worden laten we jullie dit weten.
- D. Tevens willen we ook mee delen dat na goed wikken en wegen we om allerlei redenen beslist hebben om de éénjarigen voor het voorjaar 2023 niet meer te kweken.
- E. Na een periode van 20 jaar sierteelt gaan we een andere weg inslaan.
- F. We kijken met heel veel voldoening terug op die periode van kweken, verkopen, medewerkers aansturen, groeien, omgaan met uitdagingen,..
- G. En ja er komt een stuk grond beschikbaar.
- H. Indien jullie geïnteresseerden kennen mogen jullie ons dit laten weten.
- I. We zijn zeer gemotiveerd om ons laatste seizoen tegemoet te gaan.
- J. We kijken er dan ook naar uit om jullie de komende maanden nog regelmatig te horen en bestellingen voor jullie te mogen klaar maken. Jullie kunnen voor de komende periode rekenen op de goede kwaliteit en service die jullie van ons gewend zijn.

Deze brief is duidelijk goed bedoeld, maar zou bij een aantal klanten toch verkeerd kunnen vallen.

Ook hier wordt het assortiment weer centraal gezet. Klanten die vanaf het begin al bij deze sierteler kopen, hebben 20 jaar lang een relatie met hem gehad. Zij verwachten misschien een andere, persoonlijkere benadering. Zet in je communicatie daarom altijd de relatie centraal. Praktische zaken komen op de tweede plaats. Hieronder vind je een herwerkte versie van de brief die hiermee rekening houdt:

Beste (naam van persoon),

- A. Bij deze willen we jullie/u informeren dat wij na veel wikken en wegen hebben besloten om een nieuwe weg in te slaan.
- B. We kijken met heel veel voldoening terug op een periode van meer dan 20 jaar jullie van planten voorzien/bedienen, medewerkers aansturen, groeien, omgaan met uitdagingen,.. We willen jullie/u hartelijk danken voor vele jaren goede samenwerking. We zijn super gemotiveerd om ons laatste seizoen tegemoet te gaan.
- C. De éénjarigen voor het voorjaar 2023 zullen we niet meer kweken, maar we kijken er naar uit om jullie de komende maanden nog regelmatig te horen en bestellingen voor jullie te mogen klaar maken. Jullie kunnen voor de komende periode rekenen op de goede kwaliteit en service die jullie van ons gewend zijn.
- D. In bijlage vinden jullie het aanbod vanaf heden tot en met eind april 2023.
- E. Vanaf week 25 kunnen we xxx in bloei aanbieden. Van zodra er andere planten beschikbaar worden laten we jullie dit weten.
- F. Als gevolg van onze beslissing komt er een stuk grond beschikbaar. Meer details hierover vind je/vindt u in de tweede bijlage/op de volgende bladzijde. Indien jullie geïnteresseerden kennen mogen jullie ons dit laten weten.
- G. Indien jullie nog vragen hebben kunnen jullie steeds bij ons terecht.

Welke brief zou jij als klant liever willen krijgen?

OPDRACHT 6 Herlees eens een brief of mail die je naar je klanten hebt gestuurd. Zijn er zaken die je nu anders zou formuleren? Heb je bij het opstellen van de brief of mail voldoende rekening gehouden met de mens achter de klant?

Ga er nu zelf mee
aan de slag

- Heb aandacht voor het uniek maken van je bedrijf > WAAROM en HOE en dan WAT (planten)
- Heb aandacht voor de volgorde van belangrijkheid: eerst klantrelatie dan producten
- Heb aandacht voor toon van communicatie en de balans tussen positief en negatief



BESLUIT

Deze brochure werd mogelijk door de openheid van de betrokken siertelers in het project Siertelers en Keten Sterk² en door de stappen die elk van hen tijdens het traject gezet heeft. Wij willen deze groep gedreven siertelers dan ook hartelijk danken en kijken terug op een sterk lerend netwerk. We hopen dat ook jij aan de hand van deze 6 cases en 6 opdrachten aan de slag gaat en probeert stappen te zetten op vlak van omgaan met klanten. Alleen zo bereiken wij ons doel: een meer duurzame en gelijkwaardige relatie voor jou, als sierteler, met je klanten en daarmee een stevigere positie voor je bedrijf in de keten.

Heb je aan de hand van deze brochure vragen? Contacteer ons dan. Onze gegevens vind je achterin deze brochure.

*Melanie van Raaij en Patrick Meulemeester, Boerenbond
Miet Poppe, AVBS*

NUTTIGE WEBSITES EN CONTACTEN

- <https://www.boerenbond.be/projecten/siertelers-en-keten-sterk2>
- melanie.van.raaij@boerenbond.be
- patrick.meulemeester@boerenbond.be
- miet.poppe@avbs.be
- <https://www.sbb.be/nl>



Boerenbond versterkt ondernemerschap in partnerschap met KBC

