





STEVEN VAN BELLEGHEM

# 101

# TIPS

voor het  
bouwen  
aan een  
**klantgerichte  
cultuur**

**PRAKTISCHE HANDVATTEN VOOR ALLE  
ONDERNEMERS, MANAGERS EN TEAMLEIDERS**

Lannoo  
Campus



# Inhoud

## 01

### Deel 1: Leiderschap met een ziel

19

- 1** Laat de echte mens deel uitmaken van de besluitvorming, niet alleen de bedrijfsrol 20
- 2** Doe jezelf pijn op korte termijn om vertrouwen te winnen op lange termijn 23
- 3** Microcommunicatie en microbesluitvorming zijn cruciaal 26
- 4** Klantbeleving is geen kerstboom 29
- 5** Vervuil je CX-brainstorm nooit met andere topics 32
- 6** Maak gedurfde beloftes als je weet dat je ze kunt waarmaken 34
- 7** De leider bepaalt de cultuur 37
- 8** Wees trots en vertel je verhaal 41
- 9** Touchpoints schrappen 43
- 10** Klanten helpen is een 'vruchtbare' kost 45
- 11** Elke CEO zou klant moeten zijn bij het eigen bedrijf 48
- 12** Hoe je je team inspireert: één voor één! 50
- 13** Extrapoleer problemen niet 53
- 14** Verwijder interne obstakels structureel 56
- 15** Positiviteit met impact als je Poolster 59
- 16** Van problemen oplossen naar kansen grijpen 62
- 17** De moeilijkste: trouw blijven aan je visie wanneer het moeilijk wordt 64

## Deel 2: Empathie als strategie

69

- 18 Zorg dat iedereen 'the good, the bad and the ugly' voelt 70
- 19 Vier het succes van je klant 73
- 20 Organiseer customer feedback events op een structurele manier 74
- 21 Snelle feedback – snelle actie 76
- 22 Zoek uit wat de uitdaging van je klanten is 79
- 23 Integreer empathie in je processen 81
- 24 Los altijd het probleem op. Altijd! 83
- 25 Los frustraties proactief op 86
- 26 Maak empathie tastbaar 88
- 27 Tijd, geld en energie: respecteer de meest waardevolle resources van je klant 91

## Deel 3: Business met het hart

95

- 28 Kun je iets gratis weggeven? 96
- 29 Kies verstandig: méér verkopen, of positieve impact maken? 99
- 30 Maak impact via de kern van je business 102
- 31 Klant eerst, maatschappij tweede 104
- 32 Wees niet bang voor n=1 107
- 33 Van arbitraire naar structurele goede daden 109

## Deel 4: De nieuwe loyaliteit

115

- 34 Probeer je klanten niet loyaler te maken – wees loyaal aan hén 116
- 35 Deel je expertise gratis 119
- 36 Activeer je ambassadeurs 122
- 37 Co-creëer met je klanten 125
- 38 De kracht van momenten: voeg emotie toe op het juiste moment 127
- 39 Je eerste reflex is 'ja' 130
- 40 Maak een customer community mogelijk 133
- 41 De open-de-deurknopcultuur 137
- 42 Het einddoel: erbij horen 139

## Deel 5: Processen die mensen dienen

143

- 43 In 5% van de gevallen: vergeet je regels 144
- 44 De 95%-5%-regel 147
- 45 Je klant kiest het kanaal, jij volgt 151
- 46 Organiseer je eigen succes: underpromise, overdeliver 154
- 47 Check je geautomatiseerde flows 157
- 48 Het gaat om het gevoel dat je geeft – ook op papier 159
- 49 Help klanten en los problemen structureel op 162
- 50 Je hebt een mevrouw of meneer Wolf nodig! 164
- 51 De ossenpikker op de neushoorn: breng waarde op het juiste moment zonder opdringerig te zijn 167
- 52 Kill the zombies: repareer problemen, plak er niet alleen een pleister op 170
- 53 Een slecht systeem klopt een goede medewerker. Elke keer. 173

## Deel 6: Teamwork makes CX work

177

- 54 Geen gelukkige klanten zonder een gelukkig team 178
- 55 Het is oké als niet iedereen 100% klantgericht is 181
- 56 Maak het leven van je team makkelijk 183
- 57 Creëer een mentaal vangnet voor medewerkers 186
- 58 Maak 'je deed dat fantastisch'-kaartjes 189
- 59 Geef je medewerkers een CX-cadeaubudget van vijftig euro 191
- 60 Maak het medewerkers makkelijk om een cadeau te geven 194
- 61 Creëer het meest empathische, enthousiaste klantenteam 196
- 62 Fouten zijn normaal. Geen paniek, los ze gewoon op. 198
- 63 Leveranciers maken deel uit van je CX-motor 200

## Deel 7: Rituelen, gewoontes & bewegingen

205

- 64** Creëer symbolen van customer experience 206
- 65** Grote fouten zijn niet gevaarlijk — service-erosie wel 210
- 66** Word een frictiejager 212
- 67** Maak van frictie jagen een beweging 215
- 68** Ga op jacht naar frictie in je interne processen 218
- 69** Organiseer met het oog op perfectie 221
- 70** Start elke week met een CX-meeting 224
- 71** Start elke meeting met een klantverhaal 227
- 72** Zelfs als je 'nee' zegt, probeer altijd waarde toe te voegen 230
- 73** De stretch van de tiensterrenmindset 233
- 74** Maak 'delight moments' onderdeel van onboarding 236
- 75** Probeer een klant-ritueel te introduceren 239
- 76** Ritme, discipline en uitvoering maken het verschil 242

## Deel 8: Human Tech, Slimme CX

245

- 77** (H)erken je klanten in een onlinewereld 246
- 78** Als je investeert in technologie, zorg dan dat het de klant tijd bespaart 249
- 79** Technologie gebruiken om blijdschap te creëren 252
- 80** De 99%-1%-regel in AI 254
- 81** Erbij horen als dienstverlening 256
- 82** Algoritmische zichtbaarheid 259
- 83** Automatisering: herschool voor klantwaarde 261
- 84** Overstijg het gemiddelde in een wereld van AI 263



## **Deel 9: Gedreven door data, gevoed door feedback**

**267**

- 85** Maak het makkelijk voor klanten om feedback te geven 268
- 86** Volg online reviews op en doe er ook iets mee 271
- 87** Maak een lijst van veelgestelde klantvragen en maak er content van 273
- 88** Houd emotionele verbinding in de gaten 277
- 89** Bouw een Customer Curiosity Wall 279
- 90** Je belangrijkste KPI? Mond-tot-mondreclame 281
- 91** Maak een Customer Sounding Board 283

## **Deel 10: Communicatie die verbindt**

**287**

- 92** Maak het saaiste deel van je business leuk 288
- 93** Bouw acties die mensen onthouden 290
- 94** Joy Spotting 292
- 95** Maak het persoonlijk wanneer je kunt 294
- 96** Je nieuwe gewoonte: stuur elke week een cadeau 297
- 97** Maak een nieuwe mailmap: feel-good mails 298
- 98** Communiceer positief, zelfs in moeilijke tijden 299
- 99** Wees gewoon grappig 302
- 100** Klanten verwachten geen perfectie, ze verwachten positieve intentie 305
- 101** Zorg dat je klanten jouw energie voelen 308

- Bronnen 311
- Het laatste hoofdstuk - Wees de rimpeling 317



# **101 tips voor een klant- cultuur die werkt**

Praktische tools voor leiders,  
managers en ondernemers

# Cultuur is geen PowerPoint. Het is hoe je je gedraagt.

---

Ik neem je even mee naar een moment dat je misschien herkent.

Je zit in een boardroom en luistert naar een presentatie over de strategische visie voor het komende jaar. Een van de dia's verschijnt — waarschijnlijk rond nummer twaalf — en daarop staat: 'Klantfocus is een van onze belangrijkste prioriteiten.'

Mensen knikken. Enkelen maken aantekeningen.

De slide ziet er strak uit. De woorden zijn perfect.

Maar de echte vraag is: **verandert er morgen iets?**

Ik heb die slide al honderden keren gezien.

En ik heb dezelfde zin keer op keer gehoord: 'Steven, we willen echt klantgerichter worden.'

Hier is de paradox:

De meeste bedrijven willen oprecht uitblinken in klantervaring.

Maar weinigen doen het ook echt.

Waarom? Omdat goede bedoelingen geen cultuur creëren.

Uitvoering daarentegen wel.

Sta mij toe een kort verhaal te delen dat me is bijgebleven.

## De CEO en de kerel van IT

Ik was ooit een keynote aan het voorbereiden voor een groot e-commercebedrijf. Vlak voor ik het podium opstapte, kwam de CEO naar me toe en zei zelfverzekerd: ‘Steven, even dat je het weet: we doen het echt goed op vlak van klantervaring.’ Een paar minuten later, terwijl ik mijn laptop aan het aansluiten was, liep er een kerel van IT voorbij.

Nieuwsgierig vroeg hij waar ik het straks over zou hebben.

‘Klantfocus,’ antwoordde ik.

Waarop hij zei:

‘Ah, goed. We hebben hier nog een lange weg te gaan. Soms is het hier één grote chaos.’

Twee mensen, hetzelfde bedrijf. Twee totaal verschillende realiteiten.

Op dat moment wist ik waar dit boek over moest gaan.

## Technologie is makkelijk. Cultuur is moeilijk.

De voorbije decennia zagen we ongelooflijke technologische vooruitgang. AI, mobiel, automatisering, personalisatie op schaal — allemaal beloofden ze klanten gelukkiger te maken. En ja, sommige deden dat.

Maar hier is de ongemakkelijke waarheid: de meeste van die technologieën zijn intussen commodity’s.

Iedereen heeft ze — of zal ze binnenkort hebben.

ChatGPT is niet je competitief voordeel. Je chatbot is niet je wow-moment. Je app is niet je loyaliteitsmotor.

Dus als het niet je product is, niet je technologie en niet je snelheid van oplevering... wat is dan je echte onderscheidende factor?

Het is je **klantcultuur**.

En dat is het enige wat je concurrenten niet van de ene dag op de andere kunnen kopiëren.

Cultuur leeft in je keuzes. Niet in je slogans.

Cultuur is niet iets wat je afkondigt.

Het is iets wat je bouwt — keuze na keuze, actie na actie, leider na leider.

Wanneer een teamlid ziet dat zijn baas kiest voor marge op korte termijn boven vertrouwen op lange termijn: dat is cultuur.

Wanneer iemand aan de frontlinie gesteund wordt omdat die het juiste doet voor de klant, zelfs als dat een regel een beetje plooit: dat is cultuur.

Wanneer een bedrijf eerlijk communiceert, zelfs als de boodschap ongemakkelijk is: dat is cultuur.

Het is niet de slide die telt. Het is de beslissing na de dia.

Het is niet de slogan op je website. Het is het gesprek in de gang.

## **Je hebt een ritme nodig: begin klein, creëer momentum**

Eén kleine verandering heeft nul impact, maar de optelsom van vijftig kleine veranderingen heeft een enorme impact. Het leidt tot de spiraal die klantcultuur creëert:

- Een sterkere cultuur leidt tot betere klantervaringen.
- Betere ervaringen leiden tot hogere loyaliteit.
- Loyaliteit creëert een positieve reputatie via mond-tot-mondreclame.
- En reputatie drijft groei op lange termijn.

Maar hier zit het mooie:

Je hebt geen gigantisch transformatieprogramma nodig om te starten.

Sterker nog: dat is de fout die veel bedrijven maken — ze maken het te complex.

De beste cultuurverandering begint vaak met kleine, concrete, menselijke acties.

Een ijsjeshotline aan het zwembad. Een CEO die donuts uitdeelt in de boarding-zone. Een telefoontje op het juiste moment dat zegt: 'We zien dat je niet tevreden bent — en we gaan dit oplossen.'

Dit boek staat vol met dat soort acties.

Sommige zijn zo simpel dat ze bijna als gezond verstand aanvoelen. Andere dagen je uit om opnieuw na te denken over hoe je leidt, hoe je je mensen vertrouwen geeft en hoe je reageert wanneer er iets misloopt.

Maar ze hebben allemaal één ding gemeen:

Ze zijn haalbaar.

Ze zijn praktisch.

En ze vragen geen grote budgetten.

## **Je routekaart: vijf ideeën tegelijk**

De structuur van het boek is supereenvoudig: honderdeen tips, verspreid over verschillende managementthema's. Je kiest waar je begint, je kunt van pagina vieren-vijftig naar vierennegentig gaan en weer terug. Jij beslist.

Zo stel ik voor dat je dit boek gebruikt:

- Begin met vijf tips die bij je blijven hangen.
- Pas ze toe, zonder compromissen, de komende twee maanden.
- Kies daarna vijf nieuwe.
- Herhaal.

Binnen een jaar heb je dertig (of meer) acties geïmplementeerd.

Sommige worden kleine overwinningen. Andere zetten een bredere verandering in gang.

Maar allemaal — samen — creëren ze energie.

Een gevoel van momentum.

In je team.

En in het hoofd van je klanten.

Zo bouw je een sterke klantcultuur.

## **Het einde van de dia. Het begin van de cultuur.**

Dus dit is geen boek over theorie.

Dit is geen boek over grote modellen. Als je daarvan houdt, kan ik je zeker enkele van mijn vorige (en toekomstige) boeken aanraden.

Dit is een boek over doen — over de beslissingen en het gedrag die visie omzetten in realiteit.

Want klantcultuur is geen PowerPoint-topic.

Het is een dagelijkse discipline.

Het is een ritme.

Het zijn niet je woorden.

Het zijn je acties. Je microbeslissingen.

En het is niet ooit.



**Het begint nu.**

Aan het werk.

Tijd om te schitteren.

# **1. Leider- schap met een ziel**

(De mindset die de toon zet.)

Waarom klantcultuur altijd bovenaan begint. Klantgerichtheid ontstaat nooit toevallig. Het verschijnt niet omdat een organisatie een nieuw CX-programma lanceert, betere dashboards installeert of een Chief Customer Officer aanstelt. Het ontstaat wanneer leiderschap een bewuste keuze maakt. En vooral wanneer die keuze wordt gemaakt op momenten dat het ongemakkelijk of kostbaar is. Uiteindelijk wordt een klantcultuur niet gebouwd door processen of slogans, maar doordat mensen hun leiders observeren en daaruit conclusies trekken. Medewerkers volgen geen mission statements; ze volgen gedrag. Ze letten scherp op wat er gebeurt wanneer prioriteiten botsen. Wanneer een klant hulp nodig heeft terwijl de marges onder druk staan. Wanneer de kortetermijnwinst het langetermijnvertrouwen bedreigt. In die momenten laat leiderschap zijn werkelijke waarden zien. En die waarden worden al snel de ongeschreven regels van de organisatie. Leiderschap met een ziel betekent dat er ruimte is voor menselijk oordeel naast bedrijfsmatige logica. Het betekent weten wanneer data leidend moet zijn en wanneer niet. Het gaat om het besef dat niet elke betekenisvolle beslissing netjes in een spreadsheet past, maar wel op lange termijn enorme waarde creëert.

Vertrouwen en loyaliteit zijn geen rijen in een tabel, maar ze groeien vaak sneller dan de meeste financiële kengetallen. Dit hoofdstuk verkent hoe leiders klantcultuur actief vormgeven via alledaagse keuzes: de beloften die ze durven doen, de offers die ze bereid zijn te brengen, de focus die ze bewaken en de verhalen die ze vertellen. Het laat zien hoe cultuur wordt versterkt in kleine momenten. Microcommunicatie en microbeslissingen sturen het gedrag van teams. Net als de manier waarop leiders reageren wanneer er iets misgaat. Je ziet waarom consistentie belangrijker is dan charisma, waarom frictie wegnemen vaak effectiever is dan die optimaliseren, en waarom trouw blijven aan je visie in moeilijke tijden de ultieme test van geloofwaardigheid is.

Bovenal gaat dit hoofdstuk over verantwoordelijkheid. Leiders bepalen wat acceptabel is, wat wordt beloond en wat wordt genegeerd. Wanneer leiderschap een ziel heeft, is klantbeleving geen initiatief meer, maar een leidend principe in de dagelijkse praktijk. Niet omdat het is opgeschreven, maar omdat het zichtbaar en consequent wordt geleefd, elke dag opnieuw.

# 01

## Laat de echte mens deel uitmaken van de besluitvorming, niet alleen de bedrijfsrol

---

**C**hewy is een e-commercebedrijf dat gespecialiseerd is in alles rond huisdieren. Ze verkopen voeding, verzekeringen, speelgoed... Al jarenlang staan ze bekend om hun uitstekende klantenservice. De meeste e-commercebedrijven zijn erg onpersoonlijk en focussen vooral op procesefficiëntie, maar Chewy heeft er bewust in geïnvesteerd om een persoonlijke relatie op te bouwen met zijn klanten. Een van de meest emotionele momenten in de relatie tussen een huisdier en zijn baasje is wanneer het dier sterft. Elk gezin dat ooit afscheid moest nemen van zijn dier weet hoe pijnlijk en hartverscheurend dat is. Als verkoper van diervoeding weet Chewy meestal wanneer een huisdier is overleden: mensen stoppen met bestellen, of ze vragen of ze hun ongebruikte voeding kunnen terugsturen... Bovendien heeft Chewy foto's van veel huisdieren via de profielpagina van de baasjes.

Chewy stuurt al enkele jaren een klein schilderijtje met een portret van het huisdier naar klanten wanneer ze weten dat het dier is overleden. Bij het schilderijtje voegen ze een handgeschreven kaartje om hun medeleven te betuigen. Elke week versturen ze meer dan duizend van die schilderijtjes. Het is een fantastisch gebaar!<sup>1</sup>

En hier komt het opvallende: waar veel bedrijven dit zouden zien als een kost die je niet kunt meten, blijft Chewy razendsnel groeien. In 2024 haalden ze \$11,86 miljard aan netto-omzet, meer dan 6% hoger op jaarbasis, met meer dan twintig miljoen actieve klanten. Nog veelzeggender: 82% van hun omzet komt nu uit