

# DE RUWE DIAMANT

STEVEN VAN BELLEGHEM

Lannoo  
Campus

VANDUUREN  
MANAGEMENT

D/2023/45/256 – ISBN 978 94 014 9545 5 – NUR 800, 802

Vormgeving omslag: Karl Demoen  
Ontwerp vormgeving binnenwerk: Karl Demoen  
Zetten en vormgeving binnenwerk: Adept vormgeving

© Steven Van Bellegem & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België

P.O. Box 23202  
1100 DS Amsterdam  
The Netherlands

Van Duuren Management B.V.  
Godfried Bomansstraat 7  
4103 WR Culemborg  
Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

[www.vanduurenmanagement.nl](http://www.vanduurenmanagement.nl)

# INHOUD

Introductie 10

## **HOOFDSTUK 1 - DE RUWE DIAMANT 20**

Een stralende diamant in de bouwsector 22

Hoe Disney een huwelijksaanzoek verknalt 24

Iedereen heeft de PowerPointpresentatie 25

De ruwe diamant 26

De ruwe diamant is ontstaan in de jaren tachtig 27

Technologie blijkt toch niet de shortcut naar een top klantervaring 29

Wat als de technologie toch de 99%-norm haalt? 31

Klantencultuur is de basis voor de stralende diamant 33

Van een ruwe naar een stralende diamant 36

## **DEEL 1: DE HELDERE DIAMANT 40**

### **HOOFDSTUK 2 - HET TOP GUN EFFECT 44**

Mensen verlangen naar een blauwe, zonnige hemel 46

Het Top Gun Effect 47

Het Top Gun Effect in de praktijk 48

Het Top Gun Effect op sociale media: GAS 49

De wetenschap achter het Top Gun Effect 50

Het risico op negatieve bias 52

Zijn die drie dagen Tomorrowland nu echt zo crazy? 53

Verkoop je producten of ga je voor positieve verandering? 55

Mr. Beast: positiviteit met impact 58

EveryTable: werken vanuit het hart 60

Klanten willen geen perfectie. Ze willen een positieve intentie 62

Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk 64

### **HOOFDSTUK 3 - DE INVLOEDSCIRKEL** **66**

Angel City FC	68
Er is geen Zwitserland meer	69
Uw invloedscirkel	72
Filou & Friends wil elk kind laten spelen in duurzame kleding	74
'De aarde is onze enige aandeelhouder!'	76
Als digitale producten geopolitieke wapens worden, gaat invloed dan té ver?	78
Sewa: soms zit het in de cultuur!	80
Tom's Shoes maakt het zichzelf moeilijk	82
Elke uitdaging is een potentiële opportuniteit	83
Wat als je betrappt wordt met je hand in de koekjestrommel?	84
Talent vraagt om engagement én transparantie	85
Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk	87

### **HOOFDSTUK 4 - HET GELOOF!** **88**

WeCrashed!	90
Wie gelooft die mensen nog?	92
Ja, ja, doe dat maar, maar denk eraan...	93
Ben jij een klantgerichte leider?	94
Make them believe	103
Het gaat niet om het meten van je succes, het gaat om het bouwen van een cultuur	106
'Make up your bed!'	107
Je hebt ACTIE nodig! (het How to become a shiny diamond workbook)	109
De ruwe diamant versus de heldere diamant	110
Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk	112

## **DEEL 2: DE GESLEPEN DIAMANT**

**114**

### **HOOFDSTUK 5 - HET KLANTENTROUW VliegWIEL**

**118**

Wat als vrienden klanten worden?	120
Showing up with passion!	120
Mijn meest unieke dinner ooit!	122
Trouw aan het merk of aan het getrouwheidsprogramma	124
Wild Alaskan Company bewijst zijn trouw	125
Het klantentrouw vlieg wiel	128
Van loyaliteitsprogramma naar een community1	36
Faciliteer content sharing	141
Het klantentrouw vlieg wiel in actie: B&M optiek!	142
De stralende diamant geeft zonder verdere verwachtingen	147
Maak ik nog wel winst als ik de klant zo in de watten leg?	147
Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk	151

### **HOOFDSTUK 6 - EFFECTIEVE EMPATHIE**

**152**

A bad system will beat a good person every time	154
Paniek op 31-12-21	155
Het customer experience ritueel van Atlantis De Palm Dubai	157
Effectieve empathie	159
Hertz stopt klanten in de gevangenis	161
Een parfum van benzine versus de California Sushi Roll	162
Neem beslissingen in volle voetbalstadions	165
Ben je ook zo goed in vriendelijk 'nee'-zeggen?	167
De 'open door button' hero!	169
Partner in life!	171
Een partner in de succesvolle start van een carrière	173
Effectieve empathie lijkt een hele stap voor mijn bedrijf, Steven. Waar beginnen we?	175
Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk	177

## **HOOFDSTUK 7 - WHEN DIGITAL BECOMES HUMAN** **178**

De Chinese algoritmes	180
Zonder AI wordt het moeilijk: hoe ChatGPT je CX efficiënter kan maken	182
De nieuwe gatekeeper	183
De meerwaarde van de technologie voor klanten	185
SparkX	188
'Wij zijn géén technologiebedrijf!'	190
Intelligence Augmented	191
De nieuwe skillset	194
When Digital becomes Human	196
Durf écht menselijk te zijn	197
Elke afdeling heeft twee verantwoordelijkheden: de operationele én de culturele	199
Concrete customer experience tips bij dit hoofdstuk	201
De ruwe versus de stralende diamant	202

## **DEEL 3 KLANTGERICHTHEID IN 'THE NEVER NORMAL'** **204**

### **HOOFDSTUK 8 - THE NEVER NORMAL (DOOR PETER HINSSEN)** **208**

Van magie tot normaal	210
Nieuwe normalen en de grote versnelling	212
De S-Curve als een mechanisme	213
Aardschokken	215
Technologische schokken	215
Het cognitieve tijdperk	216
Biologische schokken	217
Ecologische schokken	218
Sociale schokken	219
Geopolitieke schokken	220
Never normal	221
Geleidelijk, dan plotseling	223
Vier karakteristieken	225
Supervloeibaarheid	226
Niet-lineariteit	227
Hyperconnectiviteit	228
Ultrasnelheid	229

De koekoeksklok	230
Succesvol zijn in het Never normal	232
Mindset	232
Vaardigheden	233
Digitaal voorbij	234
Hoge verwachtingen	235
Conclusie	237

## **HOOFDSTUK 9 - THE NEVER NORMAL KLANT** **238**

De ene zwarte zwaan na de andere	240
De Never normal klant	241
Hoe om te gaan met de Never normal klant?	2511

## **EPILOOG: DE +100 CONCRETE TIPS** **253**

Dankjewel!	263
Eindnoten	267
Over Steven	272

# **INTRO- DUCTIE**





De vormen van de bergen in het Griekse Meteora zijn uniek in de wereld. Het is een schouwspel van hoge, bijna afgeronde, toppen, diepe dalen en mysterieuze vormen. Veel mooier wordt het werk van de erosie niet. Op zes van die toppen staan impressionante kloosters die nog steeds actief bewoond worden door paters en nonnen. Het lijkt wel een scène uit een film over de oude Griekse tijd. Enkele jaren geleden hebben we deze prachtige plaats met ons gezin bezocht. We vonden het een van de hoogtepunten van onze road trip over het Griekse vasteland.



De kloosters zijn stuk voor stuk de moeite waard om te bezoeken, maar wat me meteen opviel – ik blijf een marketeer – was de lage kwaliteit van de souvenirwinkeltjes. Elk van de kloosters heeft zo'n winkeltje. In de eerste vijf kloosters was er geen klant te bespeuren. Ze boden allemaal exact dezelfde stoffige spullen en er zat een ingehuurd verkoper verveeld naar het scherm van zijn gsm te staren. Niemand kocht iets. In het laatste klooster, Agios Stefanos, was de situatie helemaal anders. De nonnen die in het klooster wonen, werken zelf actief in de souvenirwinkel. Eén non staat enthousiast achter de kassa en een andere kijkt of alles in orde is in het winkeltje. Bovendien staat het winkeltje vol zelfgemaakte producten: eigen kruiden, eigen thee, eigen olie, zelfs hun eigen likeur. De nonnen vertellen als de beste verkoopsters trots over hun producten. Het zal je niet verbazen: deze winkel stond bomvol met klanten. Bijna iedereen ging wel met iets naar huis.



## WAAROM ZIJN DE NONNEN SUCCESVOLLER DAN DE PATERS?

In Meteora heb je zes marktspelers. De context van de markt is voor alle zes exact hetzelfde. En toch is maar een van de zes winkels succesvol. Hoe komt dat? Het antwoord is op het eerste gezicht eenvoudig: hun producten zijn beter, hun passie charmeert en de nonnen doen er allemaal samen alles aan om hun gasten een unieke, menselijke ervaring te geven. Misschien speelt er nog meer dan we denken. Misschien hebben ze een inspirerende leidster die alle bewoners van het klooster kan meenemen in haar verhaal. Misschien hebben ze een eigen beloningssysteem uitgewerkt dat motiverend werkt voor de klantenbeleving. Misschien is er een rijke geschiedenis die aan de basis van de unieke producten ligt? Ik weet het antwoord niet, maar er heerst duidelijk een andere cultuur bij Agios Stefanos dan bij de vijf andere kloosters.

Dit is wat mij boeit! Hoe komt het dat het ene bedrijf er wel in slaagt een unieke klantenervaring op te bouwen en een ander daar faliekant in faalt, zelfs al zijn de context en de marktomstandigheden identiek? Kunnen de andere vijf kloosters ook een succesvolle winkel runnen? Uiteraard! Wat moeten ze veranderen en welke stappen moeten ze zetten om daarin te slagen? Dat vind ik heel interessante vraagstukken. Dat is de reden waarom ik dit boek heb geschreven.

## IS JE BEDRIJF EEN RUWE DIAMANT?

De afgelopen 22 jaar heb ik het voorrecht gehad vanaf de eerste rij bedrijven te zien scoren en te zien falen in hun klantenstrategie. Klantgericht ondernemen lijkt oppervlakkig gezien heel eenvoudig, maar is in de praktijk vaak moeilijker. Ik heb tientallen bedrijven zien vastlopen op hun rigide systemen of foute communicatie. **Veel teams zijn gefrustreerd, omdat hun klantgerichtheid niet op een hoger plan staat. Ik hoor zo vaak: 'We hebben veel potentieel, maar het komt er nog niet volledig uit.'**

Wat me in al die jaren en bij de honderden bedrijven waar ik mocht langsgaan heel sterk is opgevallen, is dat ik nog nooit een bedrijf tegenkwam met slechte intenties inzake klantbeleving. (Bijna) iedereen heeft de intentie om het goed te doen. En toch blijven de meeste bedrijven een 'ruwe diamant' op het gebied van customer experience: het customer experience potentieel wordt niet volledig benut.

Hoe kan een organisatie deze kloof dichten? Hoe kan het customer experience potentieel optimaal benut worden? Hoe evolueer je van een ruwe diamant naar een prachtige, stralende diamant? Daarover gaat dit boek!

## **DIT IS HET BOEK DAT IK AL LANG WILDE SCHRIJVEN**

De verhalen en de praktische tips in dit boek zijn stuk voor stuk gebaseerd op mijn persoonlijke ervaring van de afgelopen 22 jaar en van de honderden bedrijfsbezoeken die ik aflegde. Al heel lang wilde ik een boek schrijven over deze op de praktijk gebaseerde marktkennis. In mijn vorige boeken had ik me steeds gebaseerd op data om modellen en theorie uit te werken, in dit boek is het anders. Dit is mijn verhaal. Hier deel ik mijn opinie en mijn inzichten van de afgelopen 22 jaar. Verwacht geen grote nieuwe theorieën, maar wel heel wat frisse inzichten en aha-momenten om je klantgerichtheid in de dagelijkse praktijk te versterken. Zoals beloofd krijg je ook meer dan 100 concrete tips mee om je klantgerichtheid te verbeteren. De tips zitten in de teksten verweven, maar ik heb ze aan het eind van het boek nog eens allemaal bij elkaar gezet, zodat je een mooi overzicht hebt.

Ik weet dat velen van jullie ook mijn vorige boeken hebben gelezen. **Waar *The offer you can't refuse* een echt strategie- en visieboek is, mag je in dit boek vooral veel praktische tips verwachten over hoe je klantgerichter kunt worden.** Velen van jullie hebben hun visie al scherp, maar worstelen nog met de uitvoering. Dan kan dit boek helpen.

Dit boek is vooral een 'HOE?'-boek.

'HOE' kun je klantgerichter worden? Het is allicht niet zo moeilijk om de andere souvenirwinkels in Meteora succesvol te laten werken en toch gebeurt het niet.



Wat kunnen die paters morgen doen om dat te veranderen? Welke rol spelen de leidinggevenden daarin? Hoe bouw je een cultuur waarin elke medewerker ervan overtuigd is elke dag klantgericht te werken?

Ik wil bedrijven heel graag helpen om hun klantgerichtheid op korte termijn te versterken. In mijn boek vind je voorbeelden van kleine tot heel grote bedrijven, van B2C en B2B, van Oost en West. Ik ben ervan overtuigd dat de mindset van de stralende diamant in elk type bedrijf het verschil kan maken. Mijn droom is talrijke ruwe diamanten binnenkort te zien stralen als prachtige juwelen.

Stel dat je nu denkt: *‘Eigenlijk zijn wij al een van die blinkende diamanten, heb ik dit boek dan nog nodig?’*, dan wil ik je toch graag uitnodigen om verder te lezen. Stralende diamanten kunnen immers ook stoffig en dof worden als ze niet voldoende opgewreven worden. Maar vooral: stralende diamanten worden meestal heel enthousiast wanneer ze bijleren over klantgerichtheid. Stralende diamanten zijn experts in het oppikken van nieuwe ideeën en kleine veranderingen om de diamant nog net een tikkeltje meer te laten stralen. In dit boek vind je zeker wat van je gading aan nieuwe en praktische ideeën.

Ik wens je veel inspiratie en plezier bij het lezen van mijn zesde boek over klantgerichtheid. Zoals altijd kun je jouw feedback rechtstreeks naar mij sturen. Ik hou ervan je verhalen te lezen en te horen met welke aspecten je aan de slag bent gegaan. Je kunt me bereiken via bijna alle sociale media of via mijn mailadres: [Steven@VanBelleghem.biz](mailto:Steven@VanBelleghem.biz)

## **BEDANKT VOOR DE INSPIRATIE, SIEBE**

De metafoor van de diamant heb ik te danken aan onze oudste zoon, Siebe. Hij is gepassioneerd door wetenschap. Zo was hij op zekere dag verschillende aspecten van diamanten aan het bestuderen. Toen hij mij zijn conclusies vertelde, was ik volop bezig aan een nieuwe presentatie voor een klant. Zijn verhaal over de evolutie van diamanten sprak me meteen aan. De dag erna gebruikte ik de metafoor van de ruwe diamant voor het eerst in een presentatie. Toen ik merkte dat het aansloeg bij mijn publiek, begon ik hem steeds vaker te gebruiken. Uiteindelijk is het de titel geworden van dit nieuwe boek. Ik laat Siebe hier even

in zijn eigen woorden uitleggen hoe een diamant gevormd wordt. Deze wetenschappelijke structuur om van een ruwe naar een stralende diamant te evolueren, is ook de structuur voor het vervolg van mijn boek.



*De dag erna gebruikte ik de metafoor van de **ruwe diamant** voor het eerst in een presentatie.*



# VAN EEN RUWE DIAMANT NAAR EEN VOLTOOID JUWEEL – DE WETENSCHAPPELIJKE VERSIE

*Door Siebe Van Belleghem (03-08-2009), wetenschapsliefhebber*

## #1 WAT IS EEN DIAMANT?

Een diamant is, simpel uitgelegd, een mineraal dat na lange tijd onder immense druk kristalliseert en uiteindelijk een ruwe diamant wordt onder invloed van zuivere koolstof. Om dit mogelijk te maken, heb je een paar cruciale elementen nodig. Enorm hoge druk, zuivere koolstof en een matrix. Een matrix is de ‘moeder’ van de diamant. Het is de steen waar de diamant in is gevormd. Een matrix kan bestaan uit andere materialen dan gewoon steen, bijvoorbeeld: kopererts, ijzererts en soms goud. De matrix kan het uiterlijk van de diamant beïnvloeden door een hogere concentratie van bijvoorbeeld magnesium.

Dit kan ervoor zorgen dat de diamant een andere kleur heeft: roze, zwart, groen of rood zijn kleuren die je niet zou verwachten bij een diamant. Dat is waarschijnlijk omdat heldere diamanten het vaakst gebruikt worden in juwelen zoals ringen. Volgens velen is dit ook de mooiste kleur voor een diamant. Vaak worden ze door de kleur verward met andere waardevolle mineralen zoals robijnen, smaragden en topazen, maar hoe goed ze ook op diamanten lijken, het verschil zit in de hardheid. Diamant is het hardste materiaal ter wereld en is dus het enige materiaal dat een perfecte tien haalt op de hardheidsschaal van Mohs. Elke dubbelganger die geen 10 haalt, is dus geen diamant.

**Vóór de diamanten behandeld worden, zijn ze ruwe diamanten. Ruwe diamanten hebben een ruw oppervlak en hebben meestal onregelmatige vormen.** Als een diamant wordt gemaakt in een labo, gebruiken ze een methode die kristallisatie heet. Hierdoor zien ze er meer uit als een achtzijdige dobbelsteen. Een handige tip om het verschil te zien tussen een natuurlijke diamant en een lab-gemaakte diamant is met een vergrootglas zoeken naar een reeks nummers op de diamant. Als je die ziet, dan is hij in een labo gemaakt, zo niet dan heb je een natuurlijke diamant. Uiteraard is de lab-gemaakte diamant minder waard, omdat deze minder zeldzaam is, maar dat wil niet zeggen dat ze minder mooi is. De meeste mensen zullen het verschil nooit zien.

## #2 VAN RUWE DIAMANT NAAR HELDERE DIAMANT

Er zijn heel wat stappen nodig om een ruwe diamant te veranderen in een diamant die een ring waardig is. Laten we beginnen met de belangrijkste stappen die het uiterlijk drastisch zullen veranderen.

Ruwe diamanten hebben altijd veel interne barsten die er niet mooi uitzien. Die barsten worden verwijderd met een speciale olie die men aanbrengt om de boosdoeners te bedekken. Ze zullen er nog steeds zijn, je ziet ze alleen niet meer. Een ruwe diamant heeft ook vaak last van verkleuringen door intern stof, die ervoor zorgen dat de diamant er wat troebel uitziet in plaats van helder. Om ervoor te zorgen dat die verkleuringen de kwaliteit niet verlagen, worden ze met een hittebehandeling weggebrand.

Om het ruwe oppervlak mooi glad te maken hebben we hardere middelen nodig (letterlijk). **Om een diamant te schuren, heb je met diamant belegde gereedschappen nodig, want alleen een materiaal dat minstens even hard is, kan een diamant mooi glad maken.** Zo krijg je een heldere diamant. Ondanks al deze ingrepen ziet het er dan nog steeds niet uit als een diamant die je op een ring zou zien. Het ziet er meer uit als een glazen kegel met een geslepen rand.

## #3 VAN HELDERE DIAMANT NAAR EEN VOLTOOID JUWEEEL

Vervolgens wordt de diamant gesneden. Dat wordt gedaan met behulp van speciale gereedschappen, meestal gemaakt van kunststof dat minstens even hard is. **De diamant wordt op zo'n speciale manier gesneden dat het meeste van het licht dat frontaal in de diamant komt, er weer uit wordt gereflecteerd door de vele facetten onderaan.** Dit zorgt voor een schitterend effect dat 'vuur' wordt genoemd vanwege de roodachtige kleur.

De diamant is nu klaar voor de laatste stap. De diamant wordt heel voorzichtig op de ring geplaatst. Om ervoor te zorgen dat de diamant niet van de ring valt, wordt die met vier of soms drie armpjes door het sieraad vastgehouden. Die armpjes worden dan gebogen om de diamant volledig vast te zetten. In het Engels noemen ze dit *mounting*. Dat was de laatste stap, de diamanten ring is klaar om verkocht te worden.





HOOFDSTUK 1

---

# DE RUWE DIAMANT



*‘WHEN  
YOU TRY  
YOUR BEST  
**BUT  
YOU DON’T  
SUCCEED’***

COLDPLAY - *FIX YOU*

# EEN STRALENDE DIAMANT IN DE BOUWSECTOR

Als er nu één sector is waar er nog ruimte is om te groeien wat betreft klantgerichtheid, is het de bouwsector. Ik weet niet wat je ervaring is met bouwbedrijven, maar de mijne is niet bijster positief. Hoe vaak gebeurt het niet dat een afspraak wordt gemaakt om iets te bouwen of te repareren en dat die afspraak last minute niet kan doorgaan? Hoe vaak gebeurt het niet dat het afgesproken budget overschreden wordt? Het is eigenlijk al zover gekomen dat als iemand een bouwproject plant, er rekening wordt gehouden met 30% meer dan de offerteprijs. Zo beperkt is het vertrouwen van de klant in de prijszetting van bouwbedrijven. Als die 30% buffer voldoende blijkt, zijn klanten tegenwoordig al tevreden. Er zijn echt veel ruwe diamanten te vinden in deze sector.

Toen ik onlangs een presentatie mocht geven voor het bouwbedrijf ibens, was ik onder de indruk van hun customer experience. Martin Geernaart, een van de twee co-CEO's van ibens, stelde mij de vraag: *'Waar hebben bouwbedrijven altijd problemen mee?'* We weten het antwoord ondertussen: het afgesproken budget respecteren (frictie 1) en de afgesproken timing nakomen (frictie 2), gekoppeld aan een gebrekkige communicatie (frictie 3) naar de klant. Wel, juist daarin blinkt ibens uit. Hun missie luidt als volgt: bouwdromen van klanten realiseren binnen de hun beschikbare middelen. Hun succesformule bestaat erin om de architecten en ingenieurs te laten samenwerken met het team dat de relatie met de klant onderhoudt. Als je architecten hun gang laat gaan, dan worden ze wel eens overenthousiast. Ingenieurs dromen er vaak van in nieuwe gebouwen de nieuwste technologie te stoppen. Die boost aan enthousiasme zorgt ervoor dat budgetten vaak overschreden worden. Door alle partijen vanaf het begin te laten samenwerken, wordt die eerste klantenfrictie al vanaf het begin aangepakt. Bovendien vermijd je een 'ruziecultuur': wanneer iedere partij al vanaf het begin betrokken is, kun je niet zo gemakkelijk de schuld bij de andere partij leggen. Bijgevolg wil het team met oplossingen komen die de klant vooruit helpen.