

ANN DE WIT, MARIANNE VAN ERCK,
DIRK WOUTERS

MEDE  **WERKERS**
AAN  **ZET**

BOUWEN AAN DE FUNDAMENTEN
VAN EEN IDEALE WERKPLEK

Lannoo
Campus

D/2023/45/305 – ISBN 978 94 014 8822 8 – NUR 800

VORMGEVING OMSLAG Adept vormgeving
VORMGEVING BINNENWERK Bananas

© Ann De Wit, Marianne Van Erck en Dirk Wouters &
Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 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 toestem-
ming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland

www.lannoo-campus.com



INHOUD

Inleiding	9
HOOFDSTUK 1	
Een verbindende strategie als basisingrediënt	17
HOOFDSTUK 2	
Cultuur en waarden: de wortels van de onderneming	41
HOOFDSTUK 3	
De rol van de leidinggevende: de chef-kok en zijn vier mutsen	69
HOOFDSTUK 4	
Cocreatie en draagvlak: iedereen aan het fornuis	85
HOOFDSTUK 5	
De employee journey: van a(anwerving) tot z(iens)	107
HOOFDSTUK 6	
You-Time – dialoog met de medewerker als architect van de eigen loopbaan	131
HOOFDSTUK 7	
Het begint bij afterwork	153
OPDRACHT EN CONCLUSIE	168
BEDRIJFSMISSIE	170
DANKWOORD	173







INLEIDING

Bank Van Breda werd in 2022 in het 'Great Place to Work'-onderzoek verkozen tot beste werkplek in de categorie bedrijven met meer dan 500 werknemers. Een bekroning die vooral te danken is aan de tevredenheid bij de werknemers. Maar liefst 98% van de collega's vindt Bank Van Breda een heel goede organisatie om voor te werken. Een percentage dat jaar na jaar is toegenomen en opmerkelijk gelijkmatig is over alle leeftijden, functies en regio's heen.

Hoe bereik je zulke algemene tevredenheid? Hoe creëer je een werkomgeving waarin iedereen het beste van zichzelf wil geven, zowel professioneel als persoonlijk, als mens? In dit boek wordt duidelijk dat het een winnende combinatie van factoren is. De verbindende kracht van een succesvolle strategie gebouwd rond het 'waarom' van de onderneming. Een managementcultuur waarbij coaching centraal staat en die zoekt naar het nodige draagvlak bij elke verandering. De nodige aandacht voor de volledige *employee journey*, van de rekrutering tot en met het afscheidsgesprek, en zelfs nog verder. Maar de belangrijkste factor in dit succesverhaal zijn de medewerkers zelf. Uiteindelijk zorgen zij ervoor dat Bank Van Breda is verkozen tot beste werkplek. Door hun stem, uiteraard, maar nog veel meer door wat zij dag na dag bijdragen aan de organisatie.

In dat opzicht kun je dit boek geen managementboek noemen. Je kunt als management nóg zoveel strategieën bedenken en managementcursussen volgen als je wilt, uiteindelijk moeten alle collega's mee zijn met het verhaal. Meer nog: ze moeten het verhaal mee schrijven.

We denken hierbij spontaan aan de werknemer die van afdeling veranderde en hiervoor een afscheidsfeest georganiseerd kreeg. In plaats van een traditionele speech voor haar collega's had zij voor iedereen een klein geschenk meegebracht, met een kaartje erbij waarop zij hun zes mooiste eigenschappen had

opgeschreven. Het zijn dergelijke attenties die de werksfeer bij Bank Van Breda typeren: het gebaar op zich, maar ook dat je dit voor elk van je collega's kunt opsommen. Dat zien we niet in elk bedrijf zomaar gebeuren. En dat krijg je ook niet door de organisatie opgelegd. Andere anekdote: op vrijdag is er doorgaans minder personeel aanwezig op het hoofdkantoor. Dan wordt wel eens het initiatief genomen om bij een andere afdeling te gaan zitten om zo minder lokalen te moeten verwarmen en gezellig bij elkaar te zitten. Naar aanleiding hiervan maakte iemand van de 'ontvangende' afdeling een affiche ter verwelkoming van het andere team. Kleine attenties die toch een verschil maken ...

Het management zorgt ervoor dat aan de basisvoorwaarden wordt voldaan: een duidelijke *purpose* en een verbindende strategie, een cultuur met expliciet afgesproken waarden, een managementstijl die collega's ondersteunt en helpt groeien, ruimte voor autonomie en cocreatie en HR-processen die inzetten op motivatie, inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. Dit personeelsbeleid begint met de rekrutering. Je zoekt naar mensen die het nodige talent hebben om een functie uit te oefenen. Maar je zoekt ook mensen met de juiste waardeschaal, attitude en werkethos, waarvan je weet dat die zullen aansluiten. Je zoekt mensen die gedijen in de vlakke structuur van de organisatie. Mensen die beschikken over de nodige 'gunfactor': die anderen een succes gunnen zonder afgunstig te zijn.

Maar stel dat de collega's dit niet aanvoelen als authentiek. Wat als de klik tussen management en medewerkers er niet komt? Dan blijven alle strategische plannen en vastgelegde waarden nooit overeind. Daarvoor heb je een gemotiveerd team nodig, dat bruist van enthousiasme. Een team dat de nodige verantwoordelijkheidszin tentoonspreidt om van de organisatie die *Great Place to Work* te maken waar ze met plezier naartoe komen, die ze met trots vertegenwoordigen en waar ze 's avonds voldaan van terugkeren.

In dit boek ontdek je hoe elke bouwsteen bijdraagt tot het succesverhaal achter onze bekroning tot beste werkplek. Lees hoe interne en externe getuigen en experts hun licht laten schijnen op dit verhaal. En stel samen met ons vast dat

het uiteindelijk de werknemers zijn die zorgen voor de unieke werkomgeving waarin ieder zich thuis voelt. Zij starten projecten, stellen nieuwe bedrijfsinitiatieven voor, organiseren events ... De organisatie zorgt enkel voor de nodige ondersteuning. Zo ontstaat een organisatie waar elke werknemer zich in kan vinden. Of, met de woorden van onze slogan: *Zo zijn we*.

Medewerkers aan zet bevat zeven hoofdstukken, waarbij je elk hoofdstuk kunt benaderen als een bouwsteen. Of beter nog, als een van de ingrediënten om van jouw organisatie een beste werkplek te maken:

1. Een verbindende strategie als basisingrediënt
2. Cultuur en waarden: de wortels van de onderneming
3. De rol van de leidinggevende: de chef-kok en zijn 4 mutsen
4. Cocreatie en draagvlak: iedereen aan het fornuis
5. De employee journey: van a(anwerving) tot z(iens)
6. Dialoog met de medewerker als architect van de eigen loopbaan
7. Het begint bij afterwork

Het is onze stellige overtuiging dat kleine ingrediënten een grote impact kunnen hebben. Zoals kruiden in een gerecht. De selectie en de dosering van de ingrediënten dien je zelf te bepalen, op maat van je eigen organisatie. Zoals een chef-kok de juiste ingrediënten gebruikt om zijn gerechten op smaak te brengen. Op dezelfde wijze kan elke manager uit de ingrediënten in dit boek putten om samen met zijn medewerkers een gerecht te bereiden op maat van de eigen organisatie.

Je kunt elk hoofdstuk afzonderlijk lezen, op zoek naar extra peper en zout of andere smaakmakers om mee aan de slag te gaan. Natuurlijk is er in de realiteit een samenhang tussen de verschillende ingrediënten. Daarom beginnen we graag met een korte samenvatting van de zeven hoofdstukken die je toelaat om het bos door de bomen te zien ...

1. EEN VERBINDENDE STRATEGIE ALS BASISINGREDIËNT

Digitalisering, klimaatverandering, de *war for talent*, het zijn voorbeelden van omgevingsfactoren die vandaag hun impact hebben op elke bedrijfsstrategie. Maar ook in de jaren '90 moesten banken drastische keuzes maken. Wilden ze blijven groeien en overnames doen om mee te kunnen met de grootsten en het verschil te maken met de getallen? Of gingen ze resoluut voor specialisatie of een specifieke doelgroep (een niche, zo je wilt) en het verschil maken voor dit publiek? Bank Van Breda koos voluit voor de tweede optie. Wij zouden familiale ondernemers en vrije beroepen bedienen.

Deze strategische keuze heeft het grote voordeel van de duidelijkheid. De expliciete missie om aan een specifieke doelgroep onderscheidende toegevoegde waarde te bieden. Vanuit de leefwereld van de doelgroep werd al snel duidelijk dat er een plaats in de markt is voor een partner die ondernemers en vrije beroepen begeleidt bij de opbouw van vermogen. Dit zorgde voor bijkomende focus en scherpte. Maar om écht **verbindend** te zijn kun je strategie en missie niet los benaderen van de waarom-vraag.

Daarom hebben we een interessante oefening gedaan, samen met klanten, collega's en een extern bureau. We hebben ons de vraag gesteld: 'Wat is onze bestaansreden? Hoe zou de wereld eruitzien als Bank Van Breda niet bestond?' Zoals een Griekse filosoof (of kleuter, zo je wilt) bleven we maar 'waarom' vragen bij elk antwoord dat werd gegeven. Zo konden we uiteindelijk diep tot de kern doordringen. Met name de vraag over zingeving en onze rol in de maatschappij werkt extra verbindend.

Opvallend in dit verhaal: Bank Van Breda is altijd dezelfde lijn blijven volgen in haar strategische keuzes. Met Carlo Henriksen, die in 1989 CEO werd en in 2014 de fakkel doorgaf aan Dirk Wouters, was er continuïteit in de bedrijfsleiding. Zo bleven we gespaard van abrupte koerswijzigingen bij elke directiewissel of de komst van een nieuwe CEO. Door diezelfde duidelijke koers te blijven varen, werk je ook verbindend. De medewerkers weten beter waar ze staan en voelen zich gesteund om enthousiastere ambassadeurs te zijn.

2. CULTUUR EN WAARDEN: DE WORTELS VAN DE ONDERNEMING

Wat maakt Bank Van Breda zo anders? De nichebenadering van een bank ‘enkel voor ondernemers en vrije beroepen’ zorgt voor een heel aparte positionering in de markt. Maar ook intern voel je het verschil. De ‘ongeschreven wetten’ en de sfeer die je als klant of nieuwe collega al snel aanvoelt, wordt bepaald door de **bedrijfscultuur en de interne waarden**. Om die helder in kaart te brengen, hebben we herhaaldelijk een bevraging georganiseerd volgens de principes van Richard Barrett. Hierbij worden alle collega’s telkens gepolst naar de top 10 van waarden voor zichzelf, voor hun bedrijf en voor het ideale bedrijf. Vanuit die antwoorden kregen we een aantal inzichten in wat er nog beter kon en waar we al goed zaten. Per nieuwe bevraging overlaptten de bestaande waarden en de ideale waarden elkaar beter dan tevoren.

De systematiek om collega’s periodiek te bevragen over hoe ze cultuur en waarden ervaren, biedt bijzonder waardevolle inzichten. Maar hoe ga je met deze inzichten aan de slag? We delen graag onze ervaringen hoe cultuur een werkwoord kan worden.

3. DE ROL VAN DE LEIDINGGEVENDE: DE CHEF-KOK EN ZIJN VIER MUTSEN

Traditioneel werd de beste verkoper of expert - de beste professional - gepromoveerd tot manager. Maar de beste verkoper is niet altijd de beste leidinggevende. Vanuit de medewerker bekeken heeft een organisatie nood aan leidinggevenden die meerdere rollen invullen. In de praktijk zijn we telkens op zoek naar mensen die de **rol van expert combineren met die van leider, manager en coach**.

Maar hoe realiseer je een transitie naar leidinggevenden die deze vier rollen combineren?

4. COCREATIE EN DRAAGVLAK: IEDEREEN AAN HET FORNUIS

Veranderingstrajecten zijn nooit eenvoudig. De beste manier om voldoende draagvlak te krijgen, is door medewerkers mee aan zet te krijgen. **Cocreatie** speelt hierin een belangrijke rol: nieuwe ideeën, nieuwe trajecten en nieuwe pistes komen zelden voor 100% uit de directiekamer of uit managementmeetings. Integendeel: van bij de start streven we naar betrokkenheid op alle niveaus.

Wat we samen ontwikkelen en bedenken, maakt veel meer kans op slagen dan een plan dat ergens in een ivoren toren werd uitgedacht. De inspraak van alle niveaus en alle betrokkenen zorgt er vaak voor dat het traject wat langer kan duren. Maar de aanvaarding ervan gaat doorgaans veel sneller, zodat je uiteindelijk toch beter af bent dan met een van bovenaf opgelegd plan of traject.

5. DE EMPLOYEE JOURNEY: VAN A(ANWERVING) TOT Z(IENS)

De 'war for talent' is vandaag onmiskenbaar en zal allicht nog toenemen. Hoe vind en koester je talent? De *employee journey* begint met de **rekrutering**. Hoe selecteer je die kandidaten die niet enkel met hun expertise en technische competenties bijdragen, maar die ook een meerwaarde betekenen voor de cultuur en de teamcohesie?

Het **opstart**traject kan niet genoeg aandacht krijgen, met voldoende (frequente) communicatie om de toekomstige werknemer al het gevoel te geven dat hij/zij erbij hoort. *Onboarding* wordt vaak vergeten terwijl het net heel belangrijk is. Je zou er versteld van staan wat de impact is op nieuwe werknemers als de collega's te weinig voorbereid klaarstaan om hen op te vangen en hun agenda voor de eerste dagen al in te vullen. We zorgen voor kennismakingsactiviteiten over de afdelingen heen, wat niet alleen helpt om de bank sneller te leren kennen, maar ook nuttig kan zijn voor samenwerkingen op latere momenten in hun carrière. We polsen ook geregeld 'hoe was je eerste week?', 'hoe was je eerste maand?', omdat we weten hoe cruciaal die eerste periode is voor het opbouwen van een lange relatie. Een volledig traject duurt bij Bank Van Breda twee jaar.

De *employee journey*, de manier waarop collega's hun loopbaan bij de bank beleven, blijft van belang tijdens de hele loopbaan maar ook investeren in het afscheid of de **offboarding** loont. Inzetten op het optimaliseren van de *employee journey* vraagt om initiatief en goede intenties maar vooral om processen en discipline. Zo laten we de beleving niet aan het toeval over.

6. DIALOOG MET DE MEDEWERKER ALS ARCHITECT VAN DE EIGEN LOOPBAAN

Een andere belangrijke factor in de *employee journey* is het evaluatiegesprek, of beter gezegd: de afwezigheid ervan. Sinds enkele jaren hebben we het klassieke functioneringsgesprek vervangen door de zogeheten **You-Time**. Dit is een eigen (co)creatie van de bank, op basis van vakliteratuur over evaluaties enerzijds en gesprekken met directie en medewerkers anderzijds.

We hebben een eigen instrument ontworpen omdat we merkten dat geen enkele bestaande methode perfect bij onze cultuur en behoeften past. You-Time is een tweerichtingsgesprek, een echte dialoog in plaats van een klassieke evaluatie waarbij de manager uitlegt wat goed is en wat fout. Tijdens die dialoog richten we de aandacht op motivatie, ontwikkeling en inzetbaarheid. Dit zijn bij ons de belangrijkste bouwstenen voor het werkplezier van elke medewerker en voor een duurzame carrière.

7. HET BEGINT BIJ AFTERWORK

Sinds de COVID-19-epidemie heeft de koffiemachine een diepere dimensie gekregen. Door iets te missen, besef je pas echt hoe belangrijk iets is. Naast de rol van de koffiemachine en de *afterwork drinks*, heeft elke organisatie een aantal goede gewoontes om de **connectie** tussen collega's te versterken en om de persoon achter de professional te ontmoeten. Een goed overzicht van de bestaande initiatieven brengt een verrassend grote verborgen rijkdom naar boven.

Hoe creëer je de context en de voedingsbodem om dit verder uit te bouwen? Hoe koester je initiatief van onderuit? We delen graag onze ervaringen.



VERBINDENDE STRATEGIE

EEN VERBINDENDE STRATEGIE ALS BASISINGREDIËNT

In dit hoofdstuk ontdek je het belang van keuzes maken en leer je hoe je een plan consequent kunt uitvoeren, met oog voor de behoeftes van de klanten. Met volgehouden focus door de jaren heen.

Eind jaren '80 was de Belgische banksector een versnipperd landschap. De markt werd gedomineerd door de toenmalige zeven zusters. Allicht zeggen de namen je nog iets: Generale Bank, Kredietbank, ASLK, NMKN (het blauwe fabriekje), CERA, BBL en Gemeentekrediet. Er waren ook tientallen kleinere, vaak plaatselijke spelers: Bank van Roeselare, Bankunie, Spaarkrediet, Anhyp, Bacob ... Met de Europese eenheidsmunt doemde het beeld op van schaalvergroting over de grenzen heen: groot, groter, grootst. Wij moesten plots heel hard nadenken: wat is de toekomst voor een kleine lokale spaarbank met een specialisatie in leasing van bedrijfsmaterieel en financiering van auto's?

Onze keuzes waren: niets doen en hopen op het beste, opgaan in een groter geheel (zoals velen hebben gedaan), of heel bewust transformeren tot een niche-speler. Met andere woorden: we moesten kiezen of we een supermarkt wilden worden, een prijsvechter die door de macht van de cijfers lagere kosten en hoger rendement kon voorschotelen aan de klant, of eerder een delicatessenzaak, die vanuit een sterke expertise de klant topkwaliteit biedt met een uitstekende service, maar dan met een beperkt aanbod op maat van een specifiek klantenbestand. We kozen voor de laatste optie: Bank Van Breda verder uitbouwen als een financiële delicatessenzaak.

DE OPDUIKENDE STRATEGIE

Kiezen voor een niche-aanpak was geen evidentie want in de management-filosofie van die tijd was klein blijven absoluut niet sexy. Aimé Heene, toen professor aan de Universiteit Gent en partner van de Vlerick School voor Management, hanteerde de term 'opduikende strategie': een strategie die niet ontstaat door je met het hele directiecomité een weekend in de Ardennen terug te trekken en te brainstormen, maar door aandachtig te kijken naar wat je in de markt en in je eigen werking ziet opduiken. Zo konden we vaststellen dat we best veel apothekers in ons klantenbestand hadden en ook wel heel wat zaakvoerders van kmo's. Zij bleken ook de klanten aan wie we door onze kennis van hun leefwereld, onze expertise en gespecialiseerd advies de hoogste toegevoegde waarde konden bieden, waardoor we al een stapje voor hadden. Bovendien bleken ze ook een betere rendabiliteit te bieden. Daarom werd besloten om volop in te zetten op dit type klant.

We hebben ons over de jaren heen, en zeker op cruciale momenten, laten uitdagen door specialisten marktonderzoek, marketing, strategie enzovoort. Zij zorgden voor een klankbord en brachten nieuwe expertise binnen. Maar we hebben in de transitie weinig of geen gebruik gemaakt van de grote consultants. We wilden een uniek verhaal schrijven en geen kopie worden van iets wat al bestond. We wilden ook dat het geschreven werd door eigen mensen en dus doorleefd was, in plaats van een mooi verhaal te implementeren dat door een buitenstaander werd voorgelegd. Je staat verrast tot wat de eigen mensen in staat zijn wanneer je hen betreft bij strategische oefeningen en de praktische uitrol in alle facetten ervan. Maak ze deel van het verhaal, vanaf de start.

De keuze 'enkel voor ondernemers en vrije beroepen' klinkt vandaag logisch, maar ze was het in 1989 allesbehalve. We moesten immers kiezen voor iets wat contra-intuïtief is: afscheid nemen van een groot aantal klanten, waaronder de lokale spaarder, de 'betere particulier'. Een drastische beslissing die we rigoureuus hebben doorgevoerd, zoals je een haag moet snoeien om ze beter te laten groeien. Het is weliswaar een geleidelijke transitie geweest, maar niet eentje waarop we wilden inbinden. Dat heeft soms voor zware bedenkingen en kritiek gezorgd vanuit de wandelgangen. De keuze voor ondernemers en vrije beroepen werd positief onthaald maar het afscheid van gefortuneerde particulieren lag velen zwaar. Hoe kon 'de-marketing', het afstoten van klanten,

bijdragen tot de levensvatbaarheid van het model? Ook aan de buitenwereld hebben we meermaals moeten uitleggen waarom we geloofden in de toekomst van een bank met een focusaanpak. Dit stond toen haaks op de trend naar steeds grotere banken die alles voor iedereen wilden zijn. *'Small is beautiful'*, maar was het ook realistisch? Pas mettertijd werd duidelijk dat we een gezonde keuze hebben gemaakt.

De keuze voor een specifiek doelpubliek brengt ook meestal de keuze voor een specifiek productaanbod mee. Vaak vertrekt men vanuit de keuze voor een product en kijkt men pas daarna welk doelpubliek hier behoefte aan heeft. Wij vertrokken vanuit een heel gericht klantensegment en hebben de omgekeerde weg bewandeld. Dat was in de financiële sector toen ongebruikelijk. Dit verklaart mee de scepsis die er in de buitenwereld leefde rond onze keuze. Daarnaast was er onze keuze om niet de laagste kosten of de hoogste interest na te streven, maar een blijvende focus op toegevoegde waarde door maximaal in te spelen op de leefwereld van onze doelgroep.

RADIOSPOTS: THE EASY PART

Na de keuze voor een bepaalde strategie volgde een andere uitdaging: deze keuze bekend maken. In plaats van *Pour vivre heureux, vivons cachés* hadden we nood aan een eigen identiteit op de markt en een verhoogde naambekendheid. Velen zullen zich ongetwijfeld de radiospots herinneren: *'Bank Van Breda: enkel voor ondernemers en vrije beroepen.'* Een opgemerkte en dus geslaagde poot van de communicatiestrategie. En bovendien de gemakkelijkste. Die radiospots waren een snel afgewerkte inspanning: uitwerken, inspreken en go! Maar de harten en zielen van de medewerkers winnen voor deze strategie was een heel ander verhaal. Vooraleer deze aanpak was doorgedrongen tot in de diepste nerven van de onderneming, waren we toch al zo'n tien jaar verder.

Een focus- of nichestrategie in alle consequenties doortrekken en dus op de juiste momenten 'neen' zeggen is minder eenvoudig dan je denkt. Je mag een scherpe bocht nemen in je strategie maar je mag ook niet uit de bocht vliegen. Bovendien moest het bedrijf doorheen die transformatie ook rendabel blijven en kunnen rekenen op steun van de aandeelhouders. En dat is gelukt. De aandeelhouders hebben dit project gesteund en zijn dit onvoorwaardelijk blijven

doen. De resultaten maakten dit gelukkig gemakkelijker maar diezelfde aandeelhouders hebben ook geduld gehad. In een beursgenoteerd bedrijf met de dwang van de kwartaalresultaten was dit wellicht onmogelijk geweest.

Ook de dialoog met alle collega's en het onder controle houden van het personeelsverloop door deze koerswijziging was cruciaal. Op de hoofdzetel viel dit best mee, maar in het commerciële net was de uitstroom groter dan gebruikelijk. 'Nu verwachten jullie ook nog van mij dat ik een balans leer lezen', riepen sommigen verontwaardigd. Velen geloofden er niet meteen in, anderen wilden geen afscheid nemen van klanten enzovoort. Ook op directieniveau waren er vervangingen. Achteraf gezien was het goed dat de *non-believers* zelf vrij snel hun keuze maakten. Dit heeft het proces versneld. Maar op dat ogenblik was het zwaar. Het vergde veel koppigheid, doorzettingsvermogen en *change management*. Toch moet je op zo'n moment doorgaan en niet beginnen twijfelen.

En de klanten? Bij hen hebben we nooit geprobeerd om de zaak te forceren: we zijn met iedereen in dialoog gegaan. Particulieren kregen de tijd om van bank te veranderen, maar tegelijk maakten we hun heel duidelijk dat het een eindig verhaal was. Tegelijkertijd zetten we volop in op verkenning en prospectie van onze doelgroep, waarbij we ons klantenbestand fors moesten laten groeien. Dat was niet altijd een even eenvoudige evenwichtsoefening. Hard in de keuze maar zacht in het doorvoeren van die strategie. Dat was ook de aanpak naar de medewerkers toe, en dat heeft gewerkt.

ZIN EN ONZIN VAN RADIOSPOTS

Radiospots die gericht zijn op een nichepubliek op een nationale omroep, is dat wel een goed idee? Mochten we een euro krijgen voor elke keer dat deze vraag aan ons werd gesteld, dan konden we een extra radioreclamecampagne beginnen! Maar ernstig nu: ja, wij geloven in radio als medium voor deze boodschap.

Eén van de medewerkers van het reclamebureau voor deze spot zei het als volgt: *‘Pour le groupe cible, devant tout le monde.’* Met onze spots sloegen we dus twee vliegen in één klap: een grotere naambekendheid bij het grote publiek en een gerichte boodschap voor ons doelpubliek. Die naambekendheid was destijds nog nodig: ofwel had men nog niet van ons gehoord, ofwel dacht men dat we van oorsprong Nederlands waren.

Bovendien vernauwden we ons doelpubliek wel met onze focus op Radio 1 en Studio Brussel. We waren selectief en vermeden de meest beluisterde zender, Radio 2. Met korte spots net voor het journaal haalden we een groot bereik bij ondernemers en vrije beroepen. Door scherpe, onderscheidende boodschappen maakten we een grotere kans om op te vallen en gespreksonderwerp te worden dan wanneer we enkel in vakbladen zouden adverteren.

Iedereen weet dat ondernemers en zelfstandigen weinig tijd hebben om kranten en tijdschriften te lezen. Terwijl in de wagen of thuis de radio vaak letterlijk ‘en passant’ door deze doelgroep wordt gehoord. Door te kiezen voor radio creëerden we de bekendheid en de scherpe positionering die we nodig hadden om een prospectiegesprek aan te knopen met mensen bij wie onze spot een belletje had doen rinkelen.

We hebben ook advertenties in kranten en tijdschriften geprobeerd, maar die hadden niet hetzelfde effect. Ook hier gold de kracht van focus. Door het communicatiebudget krachtig op één medium in te zetten, bleef de boodschap meer hangen.

Intussen hebben social media en andere onlinekanalen onze communicatie nog veel gericht en interactiever gemaakt. Maar de radiospots waren destijds de beste keuze die we konden maken.

We zijn daar eerlijk in (1998)

‘Luister. Bij Bank Van Breda zijn we daar eerlijk in. We kunnen niet de beste bank zijn voor iedereen. Maar wel voor ondernemers en vrije beroepen. Bank Van Breda. Enkel voor ondernemers en vrije beroepen.’

Dan hoeft u Bank Van Breda niet te kennen (1998)

‘Bank Van Breda, die ken ik niet.
Hebt u een kmo? Nee.
Bent u zelfstandig? Nee.
Oefent u een vrij beroep uit? Nee.
O, dan hoeft u Bank Van Breda niet te kennen.
Bank Van Breda. Enkel voor ondernemers en vrije beroepen.’

Il y a une banque qui vous est réservée (2001)

‘Si vous n’êtes ni médecin, ni entrepreneur, ni architecte, ni dentiste, ni avocat, bouchez-vous les oreilles.
Les autres, écoutez bien. Il y a une banque qui vous est réservée : la Banque Van Breda.
Banque Van Breda. Réservee aux entrepreneurs et aux professions libérales.’

Onze keuze heeft geleid tot een uniek leger van specialisten in het bijstaan van ondernemers en vrije beroepen. Specialisten gevormd door expertise, ervaring en door hun passie voor wat hun klanten doen. De boeiende leefwereld van de klanten zorgt ervoor dat ze moeiteloos nieuwe zaken oppikken en meenemen naar hun volgende klant. We voelen ons vaak bevoorrecht dat we met zulke boeiende klanten mogen werken, en dat motiveert ons om nog beter ons best te doen. En dat wordt dan weer extra gewaardeerd door onze klant. Zo heeft onze radicale keuze gezorgd voor een unieke band tussen medewerkers en klanten.

Velen van ons werden ook gedreven door de unieke uitdaging om ons eigenlijk als ‘*new kid on the block*’ waar te maken in deze relatief nieuwe markt met ons specifieke aanbod. Samen die markt veroveren met een nieuw aanbod en mensen die andere markten hadden bewerkt, zorgde voor een pioniersgevoel: ‘wij