

# Eindhoven neemt voorbeeld aan vismarkt

Hoe speel je in op manifeste en latente behoeften van bezoekers? Hoe zorg je ervoor dat mensen lid worden én blijven? Deze vragen stonden centraal tijdens de tweedaagse *Training Verkoopvaardigheden* die alle honderd frontoffice-medewerkers van de Bibliotheek Eindhoven vorig jaar volgden.

Eigenlijk is de bibliotheek een soort winkel, vindt Hans Veen, destijds bibliotheekdirecteur, nu senior adviseur bij ACTA-advies (en tijdelijk nog interim-directeur). 'Maar dan wèl een heel bijzondere winkel, want in principe geldt: hoe meer klanten, hoe meer subsidie. Daarom hebben we in ons bedrijfsplan opgenomen dat we over vier jaar 20% meer betalende klanten willen hebben. Maar die zullen we niet zomaar krijgen. Daar moeten we wel iets voor doen. We moeten nieuwe klanten werven en oude klanten - opnieuw - binnenhalen en aan ons binden. Van oudsher zijn we daar niet zo goed in. Bibliotheekmedewerkers zijn niet gewend om klanten actief te benaderen, hun wensen te taxeren en erop in te spelen. Wat dat betreft kunnen we veel leren van winkelpersoneel, dat daar doorgaans veel bedreven is. Vandaar ook deze retailgerichte verkooptraining.'

## Vismarkt

De training werd verzorgd door KEI Consultancy, dat gedurende drie weken steeds wisselende groepjes van gemiddeld twaalf medewerkers begeleidde. Trainer Arnold van der Leden: 'Insteek

Arnold van der Leden: 'Geen trucs aanleren, maar nieuwe vaardigheden en ander gedrag.'

van de training was dat de medewerkers losgeweekt dienden te worden uit hun vaste kaders om weer met een frisse blik naar hun dagelijks werk te kunnen kijken. En vervolgens te onderzoeken hoe dat anders kan. Waarbij het geenszins de bedoeling was om ze trucs te leren of ze te veranderen. Wel moesten ze zich nieuwe vaardigheden eigen maken en ander gedrag gaan oefenen. Maar nieuw gedrag aanleren is lastig. Het gaat meestal beter als je er plezier in hebt. Daarom probeerden we niet alleen een nuttige, maar ook een leuke training te verzorgen. We begonnen deze met een Amerikaanse film van een vismarkt in Seattle. Te zien was hoe een team van bevlogen visverkopers hun waren aan de man bracht op een allesbehalve traditionele manier. Zo stonden de verkopers niet achter, maar vóór hun kraam, vermaakten ze het publiek met gegoochel en konden klanten zelf achter de kraam met de vissen in de weer gaan. De passie die de verkopers hadden voor de vis, spatte van het beeldscherm af en stak de bibliotheekmedewerkers aan. Toen we hen na afloop vroegen of zij ook zo vol plezier wilden werken, zeiden ze volmondig "ja". Vervolgens beloofden ze dat ze daartoe wel eens buiten de gebaande paden wilden treden: ze ondertekenden een contract, waarin ze toezegden aan alle "ludieke" acties van de training mee te doen.'

## Klantgroepen

Daarop werden de medewerkers met een eerste opdracht op pad gestuurd. Ze moesten ieder tien tot vijftien mensen op straat gaan

## Kijken zoals de klant

'Door de training heb ik veel beter geleerd om te kijken zoals de klant doet', zegt Fanny Wolters, specialist collectie (fictie). 'Ik probeer te peilen hoe deze aangesproken wil worden en stem mijn gedrag daarop af. Daardoor heb ik meer en prettiger contact gekregen met bezoekers. Vervolgens probeer ik niet alleen te luisteren naar wat de klant zegt, maar ook naar wat deze niét uitspreekt. Welke emoties zitten er? Hoe kun je daar goed op inspelen, zodat je de klant beter van dienst bent? Niet eenvoudig, vind ik. Bovendien: niet alle klanten zijn ervan gediend. Het is dus heel belangrijk dat je een juiste inschatting maakt.'

## Nieuwe leden aanbrengen

'Sinds de verkooptraining let ik er meer op dat ik de klanten begroet als ze de afdeling bezoeken', zegt Marion Verhoef, informatief medewerker bij de Jeugdafdeling. 'Ik deed dit al wel, maar je merkt dat na jaren je gedrag wat "inzakt". Ook spreek ik klanten vaker aan. Niet altijd op de manier die we hebben geleerd, want ik vind het lastig om met een open vraag te beginnen. Als ik merk dat iemand zoekend rondkijkt, vraag ik eerst: "Kan ik u helpen?" Pas als het antwoord "ja" luidt, vraag ik door. Verder probeer ik de bibliotheek meer te promoten als blijkt dat iemand nog geen lid is. Ik vraag waarom men geen abonnement heeft. Vervolgens leg ik uit welke voordelen een lidmaatschap heeft. Door deze actievere aanpak ben ik er onlangs in geslaagd nieuwe leden in te schrijven.'

interviewen. Echter: niet zomaar willekeurige voorbijgangers, maar mensen die behoren tot een specifieke klantgroep. Veen: 'Hierbij is een model gehanteerd dat ook de Bibliotheek Almere heeft gebruikt. Het gaat om vijf klantgroepen, ingedeeld op basis van leefstijlen en kenmerken. Zo is er bijvoorbeeld een groep die even haastig in de lunchpauze de bibliotheek inschiet en daar gemiddeld zeven minuten de tijd heeft om snel wat materialen uit te zoeken. Of een groep van voornamelijk vrouwen, die naar de bibliotheek komt om zich te ontspannen en vooral geïnteresseerd is in romans. Wij vroegen aan alle medewerkers om één zo'n doelgroep uit te kiezen en op straat specifiek mensen uit die groep aan te spreken. Wil je daarin slagen, dan moet je goed kunnen observeren. Ook voor de klantencontacten in de bibliotheek is dat heel belangrijk. Je moet eerst inschatten wat voor vlees je in de kuip hebt en daar stem je je gedrag en communicatie op af.'

Van der Leden: 'De medewerkers moesten hun "slachtoffers" onder andere vragen of zij wel eens in de bibliotheek kwamen en wat er volgens hen beter kon. Vervolgens bleek dat de meeste mensen best positief waren over de bibliotheek. Een opsteker, want veel personeelsleden zagen er enigszins tegenop om lukraak mensen aan te spreken.' Na de interviews namen de cursisten nog een kijkje in winkels waar 'hun' klantengroep veel komt om te zien hoe het personeel daar met deze mensen omgaat.

## Goede ideeën belonen

Weer terug in de bibliotheek bespraken de cursisten met elkaar de resultaten van hun onderzoekjes. Vervolgens was het tijd om in tweetallen een verbeterplan op te stellen. Van der Leden: 'De deelnemers moesten een advies aan de directie voorbereiden, dat zij vervolgens ook zelf dienden toe te lichten. Zo konden ze hun presentatievaardigheden verbeteren en tegelijkertijd hun goede eigen ideeën - of die van de geïnterviewden - onder de aandacht van de directie brengen. Overigens vonden sommige medewerkers dit doodeng: ze hadden het zweet op de rug staan.'

**'In het werkoverleg structureel aandacht geven aan marketing- en verkooponderwerpen'**



Hans Veen: 'De bibliotheek moet nog meer een echte winkel worden, met een congruent verhaal en een duidelijke uitstraling, zoals IKEA en Hema.'

Veen: 'Toch was het heel zinvol, ook voor de directieleden. Want sommige verbeterpunten waren heel voornam en zijn inmiddels al uitgevoerd. Zo is de bewegwijzering in de bibliotheek verbeterd en zorgen we ervoor dat de boeken en andere materialen meerdere malen per dag weer netjes op hun plek worden gezet. Ook hebben we een soort "tientjeslidmaatschap" ingevoerd, toen bleek dat sommige potentiële klanten het standaardabonnement te duur vonden voor het beperkte aantal materialen dat ze jaarlijks lenen. Bovendien komt er op voorstel van de medewerkers een speciale *Art-Department*, waar kunst, muziek en design worden samengebracht.'

Van der Leden: 'Ook op andere vlakken werkt de training door. In de werkoverleggen is er tegenwoordig structureel aandacht voor marketing- en verkooponderwerpen. Daarnaast hebben de medewerkers naar aanleiding van de training persoonlijke leerdoelen vastgesteld, waar ze nu op gecoacht worden door hun leidinggevenden. Die zullen zelf overigens nog een vervolstraining gaan doen. Want als zij het goede voorbeeld niet geven, zakken de veranderingen natuurlijk weer weg.'

## Bedrijfskleding

Om dit te voorkomen, worden medewerkers die het goede voorbeeld geven beloond. Veen: 'Zo is één filiaal er vorig jaar in geslaagd veel extra betalende leden te werven. Het team werd daarom getraakteerd op een etentje. Maar ook bonussen en promoties zijn middelen om mensen die het goed doen in het zonnetje te zetten. Voor anderen zijn ze hopelijk een stimulans om dezelfde weg in te slaan. Want uiteindelijk zijn we er nog niet. De bibliotheek moet nog meer een echte winkel worden, met een congruent verhaal en een duidelijke uitstraling, zoals IKEA en de Hema. We moeten het onze klanten nog meer naar de zin maken, zodat ze graag blijven komen. Daar gaan we met z'n allen hard aan werken. Zo hebben we onlangs besloten bedrijfskleding in te voeren. Geen driedeling grijs of stewardessenpakjes, maar iets dat past bij de Bibliotheek Eindhoven. Stap voor stap vorderen we zo in de gewenste richting.'

