

## VERNIUWINGSPROJECTEN GAAN COLLECTIVITEIT BORGEN

# Samenwerken om het boekenvak te versterken

Met een onlangs gepresenteerd Deltaplan dat voorziet in een aantal vernieuwingsprojecten gaan uitgevers, boekhandels en CB de collectiviteit in het boekenvak voor de toekomst borgen. Op die manier kan het vak de uitdagingen aanpakken die op alle betrokkenen af gaan komen als de even zoveel kansen. Ook wordt er een onderzoeksproject gestart.

Tekst Enno de Witt

**N**iet dat die veelgeroemde collectiviteit ernstig onder druk zou staan. Nog steeds werkt alles en iedereen in het boekenvak enthousiast samen als het bijvoorbeeld gaat om het handhaven van de vaste boekenprijs. Maar vanuit boekhandelaars kwam al in 2019 de suggestie dat het op een aantal fronten wellicht kostenefficiënter en beter zou kunnen. Dat werd door de uitgevers, verenigd in de GAU, en boekhandelsbond Kbb plus distributeur en logistiek dienstverlener CB opgepakt. Kennis- en innovatieplatform KVB Boekwerk kreeg de opdracht om een plan op te stellen. 'Het was een oproep aan alle belanghebbenden', zegt Geneviève Waldmann, directeur van VBK Uitgeversgroep en voorzitter van de GAU. 'Die was nodig ook, we krijgen de komende jaren te maken met ingrijpende veranderingen, de wereld wordt steeds groter en diffuser.'

### Geweldige uitdaging

Drie werkgroepen werden ingesteld, gevuld met deskundigen uit de sector. De eerste keek naar de korte termijn, de tweede naar de uitdagingen in het datalandschap en de derde wierp een onderzoekende blik op de verdere toekomst. De opdracht voor elke groep was om maatregelen te vinden die een significant beter rendement opleveren, door minder kosten, efficiënter werken of meer omzet. Het bleek, en dat werd aanvankelijk met enige teleurstelling vastgesteld, dat op de korte termijn weinig

mogelijkheden bestaan om efficiënter te werken. Die teleurstelling echter is onterecht. Dat er zo weinig beter kan, komt doordat we het al zo goed doen in Nederland, waar het boekenvak in CB beschikt over een instituut dat elders in de wereld wordt gezien als een voorbeeld van hoe het moet. 'Dat er minder kan dan werd gedacht', zegt Waldmann, 'komt doordat we al zoveel hebben geregeld in het commerciële traject. Zoals retouren en de afhandeling van "eentjes".'

'Verdere efficiëntie op deze onderwerpen kan alleen als je de serviceniveaus van de huidige dienstverlening wilt aanpassen of anders gaat gebruiken. Dan pas kun je zowel de effecten op omzet als op kosten verder uitwerken. Een mooi voorbeeld is de fysieke verwerking van retouren, dat kan anders en beter. Dat gaat verder dan korte termijn-optimalisaties', zegt Kbb-voorzitter Rob Haans. Het is een van de vernieuwingsprojecten die nu wordt opgepakt onder leiding van CB. 'Het is een geweldige uitdaging om te onderzoeken of we distributie en logistiek nog verder kunnen verbeteren', zegt CB-directeur Hans Willem Cortenraad. 'We zijn al zo geweldig efficiënt, dat maakt zoeken naar verbeteringen complex en moeilijk, en toch gaan we met elkaar een goede poging hiertoe doen.' Daarvoor wordt bijvoorbeeld ingezet op het beter op orde krijgen van een tijdige en correcte verschijningsdatum, het op termijn verplicht stellen van de Themacodering als toekomstige genre-indeling

### Zes vernieuwingsprojecten en een onderzoeksproject

- Het efficiënter organiseren van de retouren
- Beter oplagebeheer door inzicht in dagelijkse verkoopdata en voorraden
- Het op termijn verplicht stellen van de Themacodering
- Een tijdige en correcte verschijningsdatum van titels
- Een *business case* voor een *brandportal* met de CPNB
- Een *business case* voor de introductie van RFID
- Een onderzoek naar een *local for local* leveringsconcept.



Hans Willem Cortenraad: 'We moeten iedereen kunnen overtuigen.'

en het onderzoeken of het boekenvak data kan leveren voor beter oplagebeheer.

### Meer dan een spreadsheet

De onderliggende gedachte die alles wat tot het Deltaplan wordt gerekend, samenbindt, is dat het boekenvak de collectiviteit kan inzetten om het vak te versterken, nu en in de toekomst. Daarvoor is het nodig dat iedere boekenvakker die overtuiging deelt, en dat kan weer door duidelijk te maken dat wat je ook doet, uitgeven of boeken verkopen, je van het collectieve altijd voordeel hebt. Cortenraad spreekt in dat verband over 'zendelingenwerk'. Niet vanuit een gevoel een plan presenteren, maar met feiten onderbouwd, en duidelijk maken dat het goed is voor je omzet. Elk vernieuwingsproject moet bijdragend zijn. Zo niet, dan wordt het gestaakt. 'We moeten iedereen kunnen overtuigen', zegt hij. 'Dat wordt nog een hele klus, maar als we met cijfers kunnen aantonen dat een vernieuwing voor iedereen voordelig is trekken we veel mensen over de streep. Iedereen zal niet direct lukken, je houdt altijd een klein aantal betrokkenen over dat eerst de kat uit de boom wil kijken, maar dat is niet erg. De praktijk zal vervolgens leren of ook zij kunnen worden overtuigd. Ik weet nog dat we begonnen met barcodes op boeken, dat vonden veel mensen vreselijk, maar het verhoogde de efficiëntie en daar profiteerde iedereen van. Datzelfde kan gebeuren met bijvoorbeeld de effecten van RFID. Een *business case* voor RFID is een van de vernieuwingsprojecten. Daarvoor zullen veel processen veranderen. Het liefste hebben we dat die RFID-chip al tijdens het productieproces wordt aangebracht. Dat vergt investeringen, maar zorgt er ook voor dat we door efficiënter werken minder kosten maken.'

Er valt winst te behalen uit onder meer de verdere uitrol van het classificatiesysteem Thema en een beter gebruik van data, die de komende jaren in de hele samenleving



Geneviève Waldmann: 'We doen veel vanuit gevoel of op basis van historische gegevens, terwijl de markt is veranderd.'



Rob Haans: 'Kijk je als collectief naar meer efficiëntie en lagere kosten en omzetkansen, dan levert dat het meeste op voor iedereen in het vak.'

een in belang toenemende rol gaan krijgen. Dat klinkt simpel, maar er komt nog heel wat bij kijken om al die verschillende data in diverse systemen te krijgen. 'We zullen samen met collega-uitgeverijen ervoor moeten zorgen dat we Thema's gaan toekennen aan al onze titels', stelt Waldmann. 'Daardoor worden ze beter zichtbaar en beter vindbaar. Maar als het eenmaal zover is, dan zullen uitgevers, boekverkopers én de lezers daar veel aan hebben. Net als met het ontwikkelen van dagelijkse verkoopdata. Uitgevers kunnen daarmee beter oplages vaststellen. We doen veel vanuit gevoel of op basis van historische gegevens, terwijl de markt is veranderd. Het is beter minder te produceren en kleinere oplages te maken met *printing on demand* en *short print runs*. Als we slimmer omgaan met onze voorraden, is dat voor iedereen efficiënter en bespaart het dus kosten. Boekverkopers kunnen ook beter volgen wanneer nieuwe titels of herdrukken verschijnen. De lezer wordt met een goede data-infrastructuur beter bediend om makkelijker de juiste titel vinden.'

Enkele vernieuwingsprojecten zijn niet nieuw, maar krijgen een nieuwe impuls. Voor het afhandelen van retouren is enkele jaren geleden ook al een proef gedaan. Die leverde toen niets op, maar sinds corona een factor van belang werd is veel vloeibaar geworden en krijgt het een nieuwe kans. 'De vitaliteit die het vak heeft laten zien tijdens corona geeft veel hoop voor de toekomst, als het economisch beter gaat', zegt een optimistische Cortenaar. 'Het vak heeft laten zien dat het als collectief tot veel meer in staat is dan als losse individuen of als los onderdeel van de keten. Die retouren zijn een prachtig voorbeeld van hoe je partijen mee kunt krijgen. Alleen aantoonbare feiten zijn daarvoor niet genoeg. Met een spreadsheets ben je er niet, je zult de boer op moeten, met mensen praten, zorgen dat zo veel partijen participeren in verandering en vernieuwing. Corona heeft ons geleerd hoe groot het belang van samenwerking is. KVB Boekwerk, KBB, GAU, CPNB, het Letterenfonds, CB en anderen hebben elkaar het afgelopen jaar meer dan ooit gevonden.' De vernieuwingsprojecten worden samen opgepakt, net als het opzetten van een business case voor een *brandportal* met de CPNB, een dienst voor boekverkopers en uitgevers om op efficiënte wijze marketing- en communicatiemiddelen te delen.

### Veranderende wereld

De gedachten die uit het Deltaplan naar voren zijn gekomen, gaan soms rijklijk ver. Wat niet wil zeggen dat ze kansloos zijn, benadrukt Cortenaar: 'Denk aan *local for local*. Dat zou kunnen betekenen dat er lokale distributiehub's komen, maar het kan ook betekenen dat boekhandelaren hun voorraden transparant maken. Als

iemand dan de boekhandel in de buurt binnenkomt voor een boek dat niet voorradig is, kan die naar de volgende boekhandel worden doorverwezen. Technisch is dat niet zo ingewikkeld, maar je zult het goed moeten duiden en uitleggen, want je krijgt onherroepelijk de vraag: wat heb ik er feitelijk aan? Als je daar geen antwoord op hebt, krijg je iemand niet mee, en dat is best ingewikkeld.' 'Iets kan naar ons gevoel haaks staan op meer efficiëntie', zegt Cortenaar, 'en je zult het goed moeten organiseren, maar we moeten ook openstaan voor dit soort herinrichtingen van een distributienetwerk. Van der Velde heeft al jaren een eigen magazijn, dat noemden we nooit *local for local*, het was niet meer dan logisch. Je moet zonder enig voorbehoud dingen onderzoeken waarvan we denken dat het een goede ontwikkeling zou kunnen zijn en niet op voorhand dingen afschieten. Ook CB kan heel stellig zeggen dat dingen niet werken, gezamenlijk onderzoek moet dan aantonen of dat werkelijk ook zo is.'

'Als het boekenvak zo slim was om een collectieve voorziening als CB te bedenken 150 jaar geleden', begint een beschouwing over de langere termijn in het Deltaplan, 'dan moeten we ook nu in staat zijn, indien wenselijk, het CB van de toekomst vorm te geven.' 'Het vak is geweldig in beweging', zegt Cortenaar, 'daarom ook is het zo goed dat iedereen nu samen optrekt. Dit is ook niet eenmalig, de komende jaren zullen werkgroepen in verschillende samenstellingen, met mensen ook uit de breedte van de bedrijfskolom, aan de slag gaan. Het is enorm belangrijk dat we met dit Deltaplan ook in de toekomst voortdurend met elkaar in gesprek blijven, omdat er altijd verbetermogelijkheden zullen blijven.' Die zullen ook hard nodig zijn, omdat er nogal wat op het boekenvak afkomt. De boekverkopers stegen weliswaar maar de verhoudingen tussen online en offline verschoven, de consument koos al gestaag steeds vaker voor het online boeken kopen, dat effect werd door corona versterkt en het is nog onzeker of de klant nu de winkels weer open zijn 100 procent terugkeert naar zijn fysieke boekhandel. 'We zien het belang van een breed assortiment', zegt Cortenaar, 'maar ook dat de ordergroottes veranderen. Dat vraagt ook weer om investeringen, om het serviceniveau waaraan boekhandel en consument gewend zijn op peil te houden. Om ervoor te zorgen dat er een *level playing field* blijft voor zowel de online als de offline *retail*. Het betekent dat de wereld en het boekenvak er over tien jaar anders uit zullen zien. Dat vraagt om andere logistieke modaliteiten. De offline verkopen worden minder, dat kunnen we niet ontkennen, hoe graag we het ook zouden willen. Dus moeten we anticiperen, daarmee ook aan de slag, ons gedrag aanpassen, zodat we de fysieke boekhandel zo goed mogelijk zijn positie kunnen laten behouden.'



Boekwinkels als Savannah Bay zijn belangrijk als plek waar mensen elkaar ontmoeten.

'Hoe zorg je ervoor dat je logistiek aan blijft sluiten op die sterk veranderende wereld', zegt KBb-voorzitter Rob Haans. 'We zijn geen waarzeggers, we zien wel heel veel beweging. De vitaliteit van boekhandels is in zijn lokale verankering gelukkig heel groot, op veel plaatsen is een sterke klantenbinding, boekhandels vormen daar *communities*, dat zullen we veel meer gaan meemaken. Boekwinkels zijn belangrijk voor de winkelstraat en als plek waar mensen elkaar ontmoeten. Boekhandels zullen ook het onlinekanaal als integraal onderdeel van hun winkel meer gaan benutten, wat ook weer effect zal gaan hebben op het retaillandschap. In andere sectoren zie je juist weer dat online retailers als Coolblue eigen winkels beginnen. Daar zorgt online juist ook voor fysieke afhandeling in de winkel. De bepalende factor daarbij is de consument.'

'Boekverkopers hebben in tijden van corona enorm veel gedaan', zegt Waldmann. 'Aan marketing, het verzamelen van mailadressen, het optuigen van webwinkels. Het heeft ze echt versneld in beweging gezet. Als uitgeverij zien we vooral non fictie naar online gaan, terwijl de literatuur - ook al hadden wij daar een aantal klappers - kinderboeken en commerciële non fictie het minder is gaan doen. Daarvoor gaan mensen graag voor advies naar de boekhandel. Uitgevers hebben zich daarom ingespannen om de fysieke boekhandel bij te staan, omdat voor ons de combinatie belangrijk is. Ook dat is collectiviteit, die we verder gaan versterken. Zoals we ook samen sterk moeten staan nu meer en meer Engels wordt gelezen en internationale partijen als Amazon een stuk van onze koek willen.'

### Gedragverandering

Haans beaamt het belang van de collectiviteit: 'En het mooie van het Deltaplan is dat we ook echt met praktische onderwerpen aan de slag gaan, en dat we daaruit het bewijs kunnen halen dat iets werkt. Het kan zijn dat een verandering bij een deel van het vak soms pijn veroorzaakt. Door daar collectief naar te kijken kun je de totale kosten in kaart brengen en bepalen hoe je de opbrengst eerlijk gaat verdelen. Kijk je als collectief naar meer efficiëntie en lagere kosten en omzetkansen, dan levert dat het meeste op voor iedereen in het vak. Daar zal gedragverandering voor nodig zijn en dat is altijd lastig, maar het moet. De urgentie is groot. Daarom is het goed dat we elkaar blijvend weten te vinden.' 'Eens te meer is tijdens corona aangetoond waar we met elkaar toe in staat zijn', zegt Cortenaar. 'In het boekenvak hebben we vaak de neiging om onderlinge verschillen uit te vergroten. Maar we hebben al zoveel bereikt, het wordt tijd dat we dat uitvergroten, en gebruiken als motivatie om het waar nodig anders te doen, en om goede nieuwe initiatieven te omarmen.' 'De permanente doelstelling', besluit Haans, 'is het boek zo snel en zo veel mogelijk bij de lezer krijgen.'

Op de website [www.kvbboekwerk.nl](http://www.kvbboekwerk.nl) wordt de komende tijd informatie gedeeld over de verschillende projecten en het onderzoek. ●