



Besluitvorming Deltaplan

Eindadvies van de werkgroepen

Inhoudsopgave

1.	Verkenning	3
1.1	Werkgroep per onderwerp	3
1.2	Opzet	3
1.3	Aanpak	4
2.	Korte termijn	5
2.1	Conclusies	5
2.2	Aanbevelingen	5
3.	Data	6
3.1	Advies oplagebeheer	6
3.2	Advies Thema	6
3.3	Advies verschijningsdatum	6
3.4	Advies digital assets management / brand portal	7
4.	Langere termijn.....	8
4.1	Visie	8
4.2	RFID	8
4.3	Taskforce	8
5.	Besluitvorming	9
5.1	Korte termijn	9
5.2	Data	9
5.3	Langere termijn	10
6.	Communicatie.....	11

1. Verkenning

Eind 2019 riepen enkele boekhandelaars het boekenvak op om na te denken over meer efficiency en kostenbesparingen in de keten. Nog voor de Coronacrisis zagen zij de noodzaak om, bij een stabiele markt en stijgende kosten, samen deze ambitie te omarmen. De handschoen werd opgepakt door de Koninklijke Boekverkoopersbond, de Groep Algemene Uitgevers en het CB. Zij vroegen KVB Boekwerk om een verkenning uit te voeren in de breedte van het boekenvak. Boekwerk interviewde verschillende spelers in het vak.

De verkenning werd in juni 2020 afgerond en besproken met de initiatiefnemers. Het resultaat was een agenda met een drietal onderwerpen die het rendement in de keten kunnen verbeteren. Voor elk van deze onderwerpen is een werkgroep samengesteld met uitgevers, boekhandelaars en specialisten van CB.

1.1 Werkgroep per onderwerp

Onder begeleiding van KVB Boekwerk zijn de onderwerpen uitgediept, nader onderzocht en uitgewerkt in suggesties voor verbeteringen in de keten. De onderwerpen zijn:

Maatregelen voor de korte termijn

De eerste vraag draait om maatregelen die op relatief korte termijn kunnen worden doorgevoerd om efficiëntie en een beter rendement te realiseren. De focus ligt op kosten en efficiëntie van diensten in de logistieke infrastructuur. Welke opties voor verbetering zijn er, wat zijn de voordelen en hoe profiteert de keten hiervan?

Visie op de collectieve infrastructuur

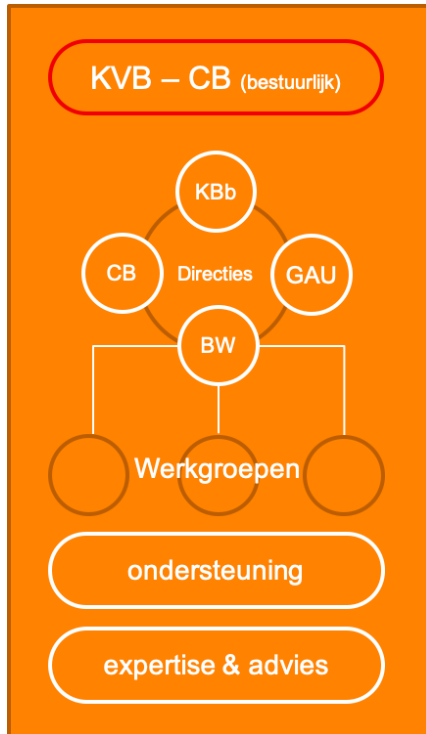
De markt is sterk in ontwikkeling en Corona geeft hieraan een versnelling. De meeste afspraken over de collectieve afspraken, zoals de depotafspraken, doen denken aan andere tijden in het boekenvak. De vraag is hier om een toekomstbestendige visie te ontwikkelen over vernieuwende afspraken voor de collectieve infrastructuur.

Visie op data infrastructuur

Een derde thema dat onderzocht gaat worden is hoe de sector data kan delen en inzetten voor de collectiviteit. Menigeen constateert dat het lange termijn denken over data niet van de grond komt. Tegelijk ziet vrijwel iedereen dat data nodig zijn om de snelheid van handelen te versterken en faalfactoren te verminderen, bijvoorbeeld in het uitgeefproces of het in- en verkoopproces. Wat kan het boekenvak als collectief bijdragen aan een betere beschikbaarheid, toegankelijkheid en toepasbaarheid van data?

1.2 Opzet

Het initiatief, de verkenning en deze uitwerking worden gedragen door de overkoepelende en collectieve organisaties in het boekenvak. De Koninklijke Boekverkoopersbond, de Groep Algemene Uitgevers en het CB. Vanwege het belang dat de partners hechten aan een collectieve aanpak is er gekozen om het project onder te brengen bij de Koninklijke Vereniging van het Boekenvak, en het Boekwerk programma voor projectmanagement.



De opzet van de samenwerking is als volgt. De voorzitters overleggen samen als bestuurlijk overleg, de stuurgroep. Dit bestaat uit Genevieve Waldmann (GAU), Rob Haans (KBb) en Hans Willem Cortenraad (CB). Zij zijn eigenaar van de agenda. De directeur van de KBb (Anne Schroën), de secretaris van de GAU (Martijn David) en de directeur Media CB (Mathijs Suidman) zijn verantwoordelijk voor aansturing van het project in de rol van gezamenlijk opdrachtgever vanuit het directie overleg. KVB Boekwerk (BW) is opdrachtnemer van het projectmanagement en wordt vertegenwoordigd door Jurriaan Rammeloo.

In de werkgroepen werken uitgevers, boekhandelaren en medewerkers van CB samen aan concrete voorstellen aan het boekenvak bij de agendapunten. De werkgroepen werden ondersteund vanuit het onafhankelijke KVB Boekwerk programma.

Jurriaan Rammeloo is voorzitter van de werkgroepen. Ondersteuning komt vanuit CB voor de afspraken en Rozemarijn Stegeman als project assistent. Indien nodig kon een werkgroep een verzoek doen voor externe expertise of een onafhankelijk advies.

1.3 Aanpak

In de periode van medio september tot en met medio december zijn er drie werkgroepen aan de slag gegaan. In die periode heeft elke werkgroep een advies opgesteld. Het advies van de werkgroep korte termijn is medio november opgeleverd. De werkgroepen hebben hun advies uitgebracht aan de stuurgroep. De stuurgroep maakt op basis van de adviezen een definitieve keuze voor de verbetertrajecten waarop ingezet gaat worden.

Deze rapportage geven we een verslag van de afgelopen maanden en vatten we de adviezen van de werkgroepen samen. Deze zijn niet ter vervanging van de adviezen zelf. Deze zijn separaat toegevoegd. We sluiten af met een overzicht van de voorstellen en de besluiten die worden gevraagd aan de stuurgroep.

2. Korte termijn

De vraag die aan de werkgroep is gesteld: Formuleer een pakket van afspraken over bestaande of nieuwe distributiestromen en logistieke dienstverlening dat op korte termijn leidt tot meer efficiency en/of kostenbesparing voor de ketenspelers. Daarbij is meegegeven te zoeken naar maatregelen die substantieel bijdragen aan het rendement in de keten: 15% tot 20%. Daarbij is de werkgroep gevraagd zich in ieder geval te buigen over de volgende onderwerpen:

1. Servicekader op vervoer naar de algemene boekhandel beperken
2. Elimineren of sterk beperken van fysieke retour verwerking
3. Verlagen opslagkosten door lagere oplagen of voorraadloos leveren
4. Het bestellen van “ééntjes” terugbrengen

De werkgroep bestond uit: Martijn Griffioen, Caroline Mouwens, Carla de Jong, Ad Peek, Eelco Zuidervaart, Jeroen Stumpel, Mathijs Suidman en Bert-Jan Hartog.

Bij elk onderwerp is uitgebreid gesproken over diverse mogelijkheden voor kostenbesparing. De werkgroep heeft in zes uitgebreide bijeenkomsten aanhoudend gezocht naar opties en deze kritisch bekeken op haalbaarheid, effecten en bijdrage aan kostenbesparing. CB heeft daarbij inzicht gegeven in de werkwijze en analyses om mogelijke maatregelen te verkennen.

2.1 Conclusies

- De werkgroep heeft op de bovenstaande onderwerpen geen substantiële kostenbesparingen of rendementsverbeteringen gevonden voor de korte termijn.
- Daarmee constateert de werkgroep ook dat CB naar vermogen de hoogte van de logistieke vervoerskosten beheersbaar houdt en binnen de gegeven kaders een efficiënte vervoersoperatie voert.
- De werkgroep ziet een beperkte kostenbesparing door anders om te gaan met retouren. Deze hoeven niet persé langs CB. Streef ernaar om dit bij de boekhandel af te handelen.

Ondanks dat er geen verbeteringen op de korte termijn zijn gevonden, is er wel vooruitgang geboekt. Namelijk dat boekhandels én uitgevers zien dat zolang de door hen gewenste servicelevels als noodzakelijk worden gezien, er geen kostenbesparing mogelijk is in de vervoersoperatie. Bovendien zijn er discussies tussen uitgevers en boekhandels afgerond. Bijvoorbeeld over de ‘eentjes’-stroom. De conclusie van de werkgroep is dat bestellingen van kleine oplagen een gegeven zijn voor nu en de toekomst. Uitgevers zien het belang van dienstverlening aan de klant, voor hen zijn ‘eentjes’ dus ook van belang. Boekhandels concluderen dat er binnen de contractafspraken met uitgevers al veel mogelijk is om kosten te beïnvloeden. Sturen op kosten begint hiermee bij het bewust gedrag van de ondernemer.

2.2 Aanbevelingen

Het is belangrijk om deze winst te benadrukken omdat het aantoont dat het vak in gezamenlijkheid tot deze constatering komt. Het is ook belangrijk omdat er teleurstelling te proeven was. Op enig moment leek de werkgroep bij een concreet voorstel uit te komen. Uiteindelijk is dat gesneuveld op het te verwachten draagvlak. Mede daaruit zijn aanvullende aanbevelingen gekomen die buiten de vraagstelling om, aan de stuurgroep worden voorgelegd:

1. Het streven naar lagere winst bij CB, bijvoorbeeld door het verlagen van tarieven, hetgeen ook kan leiden tot lagere VpB en een lager dividend.
2. Kostenbesparing of efficiencywinst door een betere samenwerking van logistieke functies voor boekenmarkt en bibliotheken.

Deze aanbevelingen zijn geen onderdeel van het eindadvies en worden niet ter besluitvorming voorgelegd aan de stuurgroep. Het agenderen van deze onderwerpen kan binnen de daarvoor geëigende paden in de governance structuur van CB.

3. Data

Aan de werkgroep is gevraagd zich te buigen over logistieke data, verkoopdata, meta- en contentdata, consumentendata, de kwaliteit van data en van dataverwerking en toepassingen voor business intelligence. De werkgroep heeft deze onderwerpen gebundeld naar processen waar data een verschil kan maken en naar een betere kwaliteit van data en ontsluiting.

De opdracht 15 tot 20% efficiëntiewinst, omzetverhoging of besparingen te realiseren bleek wat ambitieus te zijn om alleen met data oplossingen te behalen. De werkgroep ziet echter zeker mogelijkheden voor optimalisatie in de keten, door een combinatie van nieuwe projecten en het geven van een extra impuls aan enkele langlopende projecten. De werkgroep ziet in vier projecten duidelijke mogelijkheden voor efficiëntiewinst, het genereren van extra omzet en kostenbesparingen. De werkgroep bestond uit: Mark Beumer, Lisa van den Herik, Fabian Paagman, Annet Scheermeijer, Christine de Jong, Mathijs Suidman en Susan Breeuwsma.

3.1 Advies oplagebeheer

De werkgroep schat in dat dagelijkse verkoopdata een jaarlijkse besparing oplevert van ca. €250.000 tot €500.000 door minder kosten aan overvoorraad en ca. € 500.000 tot € 1 mln. euro aan extra netto-omzet die gemist wordt omdat een boek te laat of in te lage oplage herdrukt is.

Het voorstel is om in een pilotproject te testen of de data leverbaar gemaakt kunnen worden op een kwalitatief voldoende niveau, en te verkennen of dit kan leiden tot een sluitende business case voor continue dagelijkse levering. Deze vraag en opdracht wordt neergelegd bij KVB Boekwerk in samenwerking met SMB en de SMB Expertgroep van uitgevers. De kosten van deze pilot bedragen € 7.500 voor een top 250. Voor de begeleiding en het omzetten naar een eenvoudige business case wordt rekening gehouden met ca. € 4.000,-.

3.2 Advies Thema

De werkgroep dringt aan op een hogere dekkingsgraad van Thema vanwege de voordelen dat de boekhandel de klant beter kan adviseren, dat marktontwikkeling met een themaclassificatie nauwkeuriger gevolgd kunnen worden en dat consumenten makkelijker titels vinden. De werkgroep stelt voor om als doelstellingen op te nemen:

- 75% van de leverbare boeken bij CB hebben op 1 juli 2021 een Themacode
- Op 1 januari 2022 hebben alle leverbare boeken bij CB een Themacode
- Stimuleren van boekhandels tools in te richten waarmee zij klanten beter kunnen adviseren
- Verbeterde genre-indeling in alle collectieve BI tools (CB en GfK) per 1 januari 2022

De werkgroep stelt een directief plan van aanpak voor om de hogere dekkingsgraad mogelijk te maken. Daarbij wordt Thema uiteindelijk verplicht gesteld en NUR op termijn uit gefaseerd. Daarvoor is een stok achter de deur nodig. Bijvoorbeeld dat voor boeken zonder Themacode uitgevers een rekening krijgen voor het omzetten. Een andere stok achter de deur is dat titels zonder Thema op een gegeven moment door webwinkels uit het assortiment worden gehaald.

Een van de huidige obstakels om Thema te implementeren is het coderen van de backlisttitels. Daarvoor heeft de werkgroep een voorstel voor de automatisering hiervan laten uitwerken door NBD/Bookarang. Dat voorstel is onvoldoende bevonden, maar de werkgroep wil het gesprek voortzetten. Het vervolg kan gegeven worden door de bestaande Metadatwerkgroep, waarbij GAU en KBb projecteigenaar zijn en CB een coördinerende taak heeft. KBb en GAU zouden daar de directieve aanpak voor moeten ondersteunen. Er wordt geen projectbudget voorzien.

3.3 Advies verschijningsdatum

Momenteel verschijnen dagelijks tientallen boeken later dan de releasedatum in CB Online en is er niet altijd actuele informatie over herdrukken beschikbaar. Dat ca. 10.000 keer per jaar de datum niet klopt, leidt tot veel vragen van klanten en ontevreden klanten.

Om een doelstelling op te kunnen stellen, raadt de werkgroep aan om eerst nulmetingen uit te voeren en hier doelstellingen in percentages aan te verbinden. De werkgroep vraagt CB het komende half jaar een nulmeting uit te voeren. Daarna wordt de doelstelling bepaald voor hoeveel procent van de titels de verschijningsdatum twee maanden van te voren moet kloppen.

Ook hier is een rol voor de Metadatawerkgroep, met GAU en KBb als projecteigenaren. Zij kunnen helpen hun achterban in beweging te krijgen. CB vervult een coördinerende rol. Waar CB mogelijkheden heeft om in haar kortingen of contracten goed gedrag te belonen, kan zij deze aangrijpen. Dit kan eventueel gekoppeld worden aan dat het Themaveld juist is ingevuld. Er wordt geen projectbudget voorzien.

3.4 Advies digital assets management / brand portal

De werkgroep wil onderzoeken of en hoe een digital assets management systeem of een brandportal, efficiëntie en effectiviteit in de keten kan verbeteren. Door alles op één centrale plek te zetten heeft iedereen toegang tot dezelfde middelen en hoeft het niet meer individueel uitgevraagd te worden bij de uitgevers en andere content leveranciers. CPNB ervaart dezelfde uitdagingen en gaat daarom graag de samenwerking aan. CPNB kan dan het promotiemateriaal slimmer en sneller verspreiden.

Voor de boekhandel is het van belang dat alle uitgeverijen met één digitale omgeving werken in plaats van verschillende systemen. Wel is het nodig dat onderzocht wordt wat de behoeftes van de verschillende type boekhandels zijn. Voor uitgevers is het voordeel naar verwachting beperkt. De werkgroep adviseert KBb en GAU om voor dit onderdeel de rol van projecteigenaar op zich te nemen en hierin de samenwerking met CPNB te zoeken. De werkgroep ziet daarbij een leidende rol voor de CPNB en KBb, en ziet het als voorwaarde dat CB wil meewerken. Zo kan een en ander geïntegreerd worden in CB online. Voor een verdere verkenning wordt rekening gehouden met een budget van € 5.000 à € 10.000.

4. Langere termijn

In deze werkgroep is nagedacht over de ontwikkeling van de logistiek in de komende tien jaar en er is gezocht naar concrete voorstellen om te verkennen. Het vertrekpunt is de observatie: als het boekenvak zo slim was om een collectieve voorziening als CB uit te vinden, dan moeten we ook nu in staat zijn om het CB van de toekomst opnieuw uit te vinden. Het is tekenend voor de bereidheid om zonder belangen en vanuit collectiviteit naar de toekomst te kijken.

De werkgroep bestond uit: Caroline Damwijk, Karin Boekelaar, Mathijs Suidman, Peter Paul Spanjaard, René Bego en Wouter van Gils.

De werkgroep heeft als uitgangspunt genomen dat over tien jaar de logistiek in het boekenvak op een totaal andere manier zal zijn vormgegeven dan nu het geval is. Van drukker tot uitgever en van distributeur tot boekwinkel: een enorme uitdaging komt op het boekenvak af. Spannend en ingrijpend, maar vooral een prachtige kans om de keten (kosten)efficiënter in te richten en tegelijkertijd de omzet te verhogen. De collectiviteit zoals die in het vak al georganiseerd is, speelt daarin volgens de werkgroep een sleutelrol. De werkgroep constateert dat het hele boekenvak een verantwoordelijkheid heeft om de collectiviteit toekomstbestendig te maken of indien nodig, zelfs opnieuw uit te vinden.

4.1 Visie

De werkgroep heeft een visie opgesteld rondom de rol van de fysieke boekhandel, de veranderingen in (fijn)logistiek, RFID en Thema. In de visie komen deze projecten samen. Het advies van de werkgroep is om een *roadmap* op te stellen voor de projecten die de toekomstige collectiviteit van het vak versterken. Daartoe behoren in ieder geval RFID, Thema en wat de werkgroep nu benoemd als het *local-for-local* plan. Met de visie wil de werkgroep de verandering in gang zetten. Er zijn nog genoeg vragen waar nu nog geen antwoord op is en de werkgroep realiseert zich dat het een enorme uitdaging is voor het vak.

4.2 RFID

Voor het onderwerp RFID stelt de werkgroep voor om een business case uit te werken. De opdracht is daarbij om de investering die nodig is om RFID te laten werken in de in- en uitslag terugverdiend wordt in de eerste fase van de keten: vanaf de drukker tot en met de uitslag in opdracht van de uitgevers. Daarvoor kan een vraag worden uitgezet bij NEDAP. Voor de verkenning en uitwerking tot een sluitende business case houden we rekening met een budget van ca. € 15.000.

4.3 Taskforce

De werkgroep stelt voor om vanuit het collectief een taskforce op te richten die met de uitdaging aan de slag gaat. De taskforce zou moeten kunnen beschikken over veel kennis van de boekenbranche maar ook over ontwikkelingen buiten dit vakgebied. De taskforce heeft een mandaat nodig om duidelijke voorstellen te komen. Belangrijke onderwerpen waar de taskforce zich over kan buigen zijn een kwantitatieve onderbouwing van bovenstaande toekomstvisie en welke subsidies hiervoor beschikbaar zijn (met name op het gebied van innovatie). Bovendien kan de taskforce expertise betrekken waar nodig.

Voor dit voorstel is nog geen doorrekening opgesteld aangezien het erg afhankelijk is van de opzet en invulling ervan. Dit kan volgen na een positief principe besluit van de stuurgroep.

5. Besluitvorming

Op 26 maart 2021 heeft de stuurgroep (zie pagina 4) de volgende besluiten genomen. KBb, GAU, CB en KVB Boekwerk geven vervolg aan de uitvoering van deze besluiten.

5.1 Korte termijn

Ondanks dat de werkgroep op korte termijn geen significante rendementsverbetering heeft gevonden, concludeert de stuurgroep in lijn met de bevindingen van de werkgroep dat:

1. Er vooruitgang is geboekt in het afronden van lopende discussies, zoals de eentjes-stromen, en dat er meer onderling begrip is voor de gewenste servicelevels door uitgevers of boekhandels. Én dat dit beperkend is voor de mogelijkheden om kosten te besparen.
2. CB binnen de gegeven kaders naar vermogen een efficiënte vervoersoperatie voert. Waarbij CB periodiek toetst of de kosten efficiëntie op peil is.
3. Het ondernemerschap van uitgevers en boekhandelaren heeft bijgedragen aan de sturing op dienstverlening, efficiency en kostenbesparing. Er binnen individuele afspraken tussen uitgevers en boekhandels ruimte is om over kostenverdeling te onderhandelen. Nog meer kostenbewustzijn begint dus bij individuele ondernemers, wat de partijen willen stimuleren.
4. Het goed is dat CB een pilotproject start om retouren zoveel mogelijk af te handelen bij de boekhandels en onnodige retouren te elimineren.

De stuurgroep neemt kennis van de aanbevelingen die de werkgroep heeft gegeven, buiten de vraagstelling om. De stuurgroep constateert dat het verder agenderen van deze onderwerpen kan binnen de daarvoor geëigende paden in de governance structuur van CB.

5.2 Data

Op basis van de projectadviezen van de werkgroep besluit de stuurgroep het volgende:

5. Te starten met een pilotproject voor dagelijkse verkoopdata om het oplage beheer te verbeteren. De uitvoering wordt belegd bij KVB Boekwerk in samenwerking met SMB.
6. Akkoord te gaan met het op termijn verplicht stellen van het opgeven van een Themacode en dit actief uit te dragen en te ondersteunen, zoals opgenomen in de voorgestelde aanpak. De uitvoering wordt belegd bij de Metadataawerkgroep, met een coördinerende rol voor CB.
7. Akkoord te gaan met het op termijn verplicht stellen van het tijdig opgeven van een juiste verschijningsdatum of herdrukstatus en dit actief uit te dragen en te ondersteunen, zoals opgenomen in de voorgestelde aanpak. Mits de effectiviteit hiervan aangetoond wordt met een nul-meting. De uitvoering wordt belegd bij de Metadataawerkgroep, met een coördinerende rol voor CB.
8. Bij te dragen aan een verkenning van nut en noodzaak onder uitgevers en boekhandelaren voor de ontwikkeling van een brand portal. Daarbij wordt de CPNB gevraagd een trekkersrol te nemen, met ondersteuning vanuit KVB Boekwerk.

Al deze projecten vallen onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de GAU en KBb, maar vragen per project een meer nadrukkelijke betrokkenheid van de GAU of de KBb. Dat wil zeggen dat zowel boekverkopers als uitgevers profijt hebben van de projecten, maar dat de inspanning om een project te realiseren meer bij de uitgevers of de boekhandelaren kan liggen. Punt 5, 6 en 7 vragen om een inspanning van uitgevers. Voor punt 8, ligt deze bij KBb, maar gedelegeerd naar de CPNB.

5.3 Langere termijn

De stuurgroep is geïnspireerd door de visie van de werkgroep en besluit dat:

9. Er een taskforce wordt ingesteld conform het advies van de werkgroep. De taskforce legt zich toe op de vraag hoe een local-for-local concept bij kan dragen aan een beter rendement of meer efficiëntie in de boekenmarkt. Daarbij wordt in beeld gebracht wat de verwachtingen zijn van een dergelijk concept en wat ervoor nodig is om dit te realiseren. Daarbij wordt ook gekeken naar ondersteuning van technieken als RFID of de volledige implementatie van Themacodering. In eerste instantie levert de taskforce een rapport op waarin overtuigend wordt beargumenteerd of het boekenvak wel of niet moet inzetten op deze strategie. Zo ja, dan beargumenteerd de taskforce waarom en geeft het een prognose af van de verbeteringen in efficiency of rendement. Die verbetering dient significant te zijn. Na instemming van de stuurgroep kan de taskforce in een business case ontwikkelen.
10. Er een business case wordt ontwikkeld voor het mogelijk implementeren van RFID. Daarvoor wordt KVB Boekwerk opdrachtgever samen met CB. Waarbij CB projectleider wordt van dit onderdeel, in afstemming met GAU en KBb (eventueel vertegenwoordigd door KVB Boekwerk).

6. Communicatie

Bij aanvang is afgesproken dat CB, KBb en GAU eigenaar zijn van de agenda van het Deltaplan. Daarbij hebben KBb en GAU natuurlijk een sleutelrol richting de achterban om de uitkomsten uit te dragen.

De kernboodschap wordt bepaald door het besluit van de stuurgroep. Daarnaast bestaat deze uit de aanleiding: hoe en waarom dit traject is opgestart. We leggen ook niet alleen uit wat de uitkomst is, maar ook waarom dit belangrijk is en wat het oplevert voor het boekenvak of de individuele ondernemer. Daarbij vertrekken we vanuit gezamenlijke standpunten om de samenwerking in het collectief te benadrukken. Natuurlijk zijn er ook standpunten en projecten die voor uitgevers of boekhandelaren gelden.

Waarom is het belangrijk?

1. Het boekenvak heeft collectief geantwoord op een appel dat werd gedaan op het collectief.
2. Het gesprek tussen boekhandelaren, uitgevers en medewerkers van CB heeft discussies beslecht, nieuwe inzichten gebracht, concrete projecten opgeleverd en nieuwe vragen aan het licht gebracht.
3. De uitkomst is een nieuw appel aan het collectief om achter veranderingen te gaan staan, nieuwe projecten mogelijk te maken en verder na te denken over de toekomst van het collectief.

Wat levert het op?

1. Een focus op hoe het collectief samen de toekomst vorm gaat geven in plaats van stil te staan bij lopende – soms oude – discussies.
2. Kleinere en grotere veranderingen die de keten in het boekenvak sterker maken. In ieder geval op afzienbare termijn en met het nodige aanpassingsvermogen. Met in het vooruitzicht meer efficiency en meer omzet.