

## Wydawnictwo Libri

Libri jest wydawnictwem, a zarazem prywatną hurtownią książek, założonym w 1928 r. przez Georga Lingenbricka. Swoją główną siedzibę ma w Hamburgu. Libri pokrywa na rynku niemieckim ponad 40% jego zapotrzebowania na książki.

Libri to ponad 300 tys. tytułów z ponad 600 wydawnictw i niezależnie wydających autorów. Libri realizuje zamówienia do ponad 3000 księgarni i księgarni internetowych, jak na przykład Amazon.com.

Przy każdym zamówieniu złożonym przed 18.00 Libri gwarantuje dostawę do księgarni na terenie całych Niemiec przed godzinami jej otwarcia już następnego dnia.

Niemniej jednak Libri od dłuższego czasu dostaje wiele niepochlebnych opinii dotyczących swojej działalności. Skarżą się wydawcy i sprzedawcy, a klienci z całej Europy nie są do końca zadowoleni z jakości świadczonych usług.

Libri jest ważną częścią przemysłu graficznego w Niemczech. Jest to firma z długą i bogatą tradycją. Niestety, ten fakt nie jest argumentem ani dla wydawców ani dla wciąż bardziej wymagających klientów. Na rynku graficznym, który staje się coraz bardziej konkurencyjny, na którym pojawiają się nieustannie nowe księgarnie, niezależne wydawnictwa, hurtownie książek, coraz trudniej odnieść sukces.

W otaczających, niekorzystnych okolicznościach Libri podjęła wyzwanie - wprowadziła zmiany i innowacje, by stać się znaczącym i wartościowym partnerem na rynku graficznym i zaspokoić oczekiwania wydawców, sprzedawców i wybredne gusta klientów. Libri postanowiła zwiększyć wybór dostępnych tytułów bez „fizycznego” zwiększania pojemności magazynu. To znaczy, większa ilość książek byłaby dostępna, jednakże nie zalegałyby one na magazynie. Libri chciała również umożliwić wydajną produkcję książek, gdy zamawiane są 1, 2 tytuły w tym samym czasie.

Z pomocą Libri przyszła firma Xerox. Zaproponowała ona wprowadzenie nowego systemu – Xerox Digital Books – który umożliwiłby ekonomiczne drukowanie książek i wprowadzenie systemu JIT. Druk książki, wliczając czas potrzebny na jej zbindowanie i oprawę, nie przekraczałby 48 godzin. Umożliwiłoby to produkcję dużo większej liczby tytułów, które byłyby dostępne, ale bez zwiększania „fizycznej” objętości magazynu.

Rezultaty tych zmian przyszły szybko i były bardzo zadowalające. Libri odebrała pozytywne reakcje ze strony wydawców, sprzedawców i klientów. Po raz pierwszy w historii podaż i popyt w przemyśle wydawniczym zostały zbalansowane.

„To był wspaniały pomysł, by połączyć publikacje na zamówienia pojedynczych kopii książek z logistyką JIT i siecią dystrybucji Libri”.

*Dr Heinken, profesor psychologii Uniwersytetu w Duisburgu, Niemcy*

Ekonomia „książkowego” biznesu zmienia się fundamentalnie. Nigdy w historii nie było wydawanych tyle tytułów, co obecnie. Dotychczasowe małe zapotrzebowanie na indywidualne tytuły znacząco wzrosło, a klienci stoją przed dużo większymi możliwościami wyboru.

Dr Marcus Conrad, CEO - dyrektor wykonawczy Libri, zaobserwował, że wiele wartościowych tytułów nie jest produkowanych i publikowanych. Było to spowodowane czynnikami ekonomicznymi. Drukowanie offsetowe nie było zyskowną metodą produkcji książek, było zbyt kosztowne i nieopłacalne. Dotyczyło to przede wszystkim książek, których produkcja miała być na ultrakrótką metę, a tematy były wysoce sprecyzowane, jak na przykład na polu akademickim, naukowe czy też prawne. Ideą dr. Conrada była zmiana tej sytuacji i produkcja tychże tytułów. Sprawiłoby to, że właśnie te tytuły stałyby się dostępne

na zamówienie, co przyczyniłoby się do intelektualnej i naukowej rozmowy z czytelnikami na całym świecie.

Podstawowym zadaniem Libri jako hurtownika było wypełnianie małych zamówień, szczególnie zamówień specjalnych, to znaczy takich, których sprzedawca nie może zrealizować ze swojego magazynu. Mimo że Libri dysponuje ponad 300 tys. tytułów, nadal wiele zamówień pozostawało niezrealizowanych. Powodem tego były problemy finansowe związane z utrzymaniem magazynu i dużymi kosztami składowania w nim książek. Biorąc pod uwagę, że Libri na składzie ma 400 tys. niemieckich tytułów będących w druku, koszty te są znaczące. Jednakże gdyby nawet Libri miało warunki finansowe, by posiadać każdy niemiecki tytuł, bez względu na wysokość zamówienia klienta, nadal istniałyby tytuły, które byłyby wydawane, a nie spełniałyby oczekiwań klientów.

Libri poszukiwało partnera, który pomógłby w wypełnianiu każdego złożonego zamówienia bez względu na to, czy dany tytuł jest obecnie w druku, czy też na składzie w magazynie Libri. Ten model został nazwany – jedna książka na zamówienie. Jednakże wszystkie dostępne krótkofalowe schematy publikacji operowały przy minimalnych nakładach. Tuziny kopii musiały być zatem wyprodukowane na pojedyncze zlecenie klienta, a Libri pozostawało na składzie magazynu z niesprzedanym towarem.

Z pomocą Libri przyszedł zespół Xeroxa. Wyszkolona ekipa specjalistów zainstalowała w Libri system produkcyjny Xerox Digital Book. Miało to na celu zintegrowanie technicznego rozwiązania Xeroxa z systemem informacyjnym hurtowni będącej własnością Libri. Specjalne wyposażenie pozwoliło Libri wykonywać wszystkie czynności związane z produkcją książki. Tradycyjnie drukarz musiałby wykonać liczne prace nad wydaniem książki, począwszy od tłoczenia wstępnego do wyprodukowania kolorowej okładki, drukowania i zbindowania gotowej książki. Jest to bardzo pracochłonne i czasochłonne. Dzięki nowej technologii te prace wykonuje specjalnie zaprogramowany komputer i urządzenia.

Xerox wprowadził całkiem nowe, innowacyjne wyposażenie w hurtowni Libri. Do pracy zostały włączone nowe urządzenia firmy Xerox, które miały unowocześnić system Libri. Obecnie hurtownia używa dwóch skanerów Xerox DocuImage, komputerowych programów do obsługi produkcji. Zastosowane zostały również Xerox Digipath i OneVision PostScript, nowoczesne oprogramowania do narządzania formy. Komputery osobiste i typu Macintosh zostały użyte w departamencie sterowania. Były kierowane przez trzech wykwalifikowanych pracowników. Produkcja miała menedżera i dwóch operatorów wyposażonych w cyfrowe drukarki Xerox 6135 i 6180, drukarkę do okładek DocuColor 40, laminator GBC, doskonałą bindownicę Horizon i przycinarkę gilotynową Polar66.

Cały system został oparty na oprogramowaniu Xerox Docuxenter zarządzającym produkcją, napisanym przez Xerox Limited, Niemcy.

Obecnie Libri jest w stanie produkować od 50 do 100 książek dziennie. Dzięki innowacyjnemu rozwiązaniu Xerox Digital Books (cyfrowe książki Xeroxa) Libri jest zdolna do produkcji nawet do 300 tys. książek rocznie w systemie *just in time* i w tymże systemie je dostarczać w ciągu 48 godzin od złożenia zamówienia przez klienta.

Książki produkowane na zlecenie są teraz połączone ze zleceniami na „książki od ręki”. Jest to ogromnym ulepszeniem w obsłudze zamówień i książek, które poprzednio były niedostępne.

„Byłem pod wrażeniem jakości pojedynczej kopii, jaką otrzymałem do ręki. Książka na życzenie to bardzo dobry pomysł dla naszego domu wydawniczego, by zaoferować naszym klientom usługi, które ze względów ekonomicznych nie mogłyby być zrealizowane w sposób tradycyjny.”

*Bernd Engel, dyrektor produkcji w Verlag Klett Cotta*

Dzięki tym licznym zmianom i ulepszeniom w systemie produkcji, zarządzania i logistyki Libri odniosła ogromny sukces. Ponadto jest to zasadniczy krok w celu polepszenia sytuacji finansowej Libri, ale również domów wydawniczych, z którymi Libri współpracowało, gdyż zmiany, które zaszły w Libri nie bezpośrednio, ale znacząco wpłynęły na nie. Wydawcy mogli się przekonać, że Libri obecnie jest jeszcze bardziej wartościowym ogniwem w łańcuchu dostarczania zamówień. W rezultacie zaoszczędza to wydawcy kosztów magazynowania książek o małym popycie i stwarza dodatkowe dochody z publikacji tytułów.

Libri zaobserwowało, że - używając tradycyjnego systemu - te tytuły były zbyt kosztowne do produkcji. Ostatecznie stan magazynu i koszt jego utrzymania jest pod kontrolą, a ryzyko zapchanego magazynu zostało prawie całkowicie zniwelowane i zależy wyłącznie od odpowiedzialnych za to pracowników Libri. Dzięki temu Libri stwarza sobie możliwość produkcji nowych tytułów, które w innym wypadku nie mogłyby być wyprodukowane.

Rozwiązanie Xeroxa - Xerox Digital Books - umożliwiło przejście Libri z pracy w systemie JIC - *just in case* do JIT - *just in time*. Przejście z produkcji typu „rób, potem sprzedawaj” do „sprzedaj, potem rób”.

Obecnie firma ma ponad 100 tytułów na zamówienie i ponad 150 tytułów w różnym stadium produkcji, ze średnią 10 zamówień dziennie.

Na koniec kwietnia 1999 r. wydawca zagwarantował kolejne 150 tytułów. Xerox Digital Books zapewnił gwałtowny wzrost liczby publikowanych tytułów.

### **Pytania**

1. Zastanów się, na czym polegał problem Libri i jak jej się udało wybrnąć z tych kłopotów.
2. Jakie były efekty współpracy Libri i Xeroxa?
3. Rozpatrz system, jaki zaadoptowała Libri. Czy mógłbyś polecić jakiś inny, który wprowadziłby dodatkowe, korzystne zmiany?

### **Źródło:**

<http://www.xerox.com>