

**THINK BOOKS: PRZEWODNIKI PO MODELACH BIZNESOWYCH**



# ZARZĄDZANIE CYKLEM ŻYCIA KSIĄŻEK

**Zarządzanie zapasami i usprawnienie  
łańcucha dostaw wydawnictwa**

**Canon**

---

See the bigger picture

# ZARZĄDZANIE CYKLEM ŻYCIA KSIĄŻKI

Recesja z lat 2007 – 2009 dowiodła, jaki potencjał niesie druk cyfrowy w procesie transformacji łańcucha dostaw w branży wydawniczej. To właśnie wtedy wydawcy książek oraz ich dostawcy przechodzili na produkcję cyfrową, by dzięki temu kontrolować koszty i ograniczać zapasy magazynowe.

Drukarnie odczuły skutki kryzysu finansowego, gdyż nakład druku znacznie spadł. Od tej pory zdążył już się ustabilizować – w Europie Zachodniej w 2017 r. drukowano ok. 460 mld stron książek rocznie. Było to możliwe nie tylko dzięki poprawie w globalnej gospodarce, ale również dzięki temu, że konsumenci wracali do książki drukowanej jako odtrutki na nieustający „hałas” wszechobecnych kanałów cyfrowych.

Obecnie mało która drukarnia nie posiada rozwiązań do druku cyfrowego, umożliwiających obsługę niewielkich nakładów, w przypadku których druk offsetowy byłoby nieopłacalny. Jednocześnie coraz więcej drukarni idzie jeszcze dalej, wdrażając nowe cyfrowe modele biznesowe.

Do takich właśnie modeli należy zarządzanie cyklem życia książki (BLM – z angielskiego: Book Life Cycle Management). Dla łańcucha dostaw w branży wydawniczej jest on tym, czym dla wielkich sieci handlowych jest zaawansowany system zarządzania zapasami magazynowymi. BLM łączy druk cyfrowy z systemami automatycznego uzupełniania zapasów (ASR – z angielskiego: Automated Stock Replenishment). Dzięki temu wydawnictwa mogą dopasować wielkość zamówień i produkcji do aktualnego zapotrzebowania na poszczególne tytuły, a tym samym dopasować zapasy magazynowe do potrzeb konsumentów.

**Wdrożenie modelu biznesowego opartego na zarządzaniu cyklem życia książki to poważna decyzja. Z perspektywy technologicznej, informatyka i automatyzacja ścieżki zadań są tak samo ważne, jeśli nie ważniejsze od prasy drukarskiej.**

Ma to również pewne konsekwencje w wymiarze kulturowym, gdyż drukarnia nawiązuje dużo bliższą współpracę z wydawnictwami – swoimi klientami, by wspólnie przyjąć nowe kierunki strategiczne.

Nasz przewodnik pomoże Ci podjąć decyzję, czy nadeszła odpowiednia chwila na wprowadzenie takiego modelu, a jeśli tak – pomoże w jego skutecznym wdrożeniu. Szczegółowo wyjaśnimy koncepcję zarządzania cyklem życia książki, opiszemy wynikające z niej korzyści i wskażemy najważniejsze problemy, jakie mogą się pojawić w procesie planowania i wdrażania tej koncepcji.

# 460 mld

stron książek drukuje się co roku w Europie Zachodniej\*

## WIELKI KROK NA DŁUGIEJ DRODZE

Zarządzanie cyklem życia książki to jeden z wielu modeli biznesowych, które łącznie mogą stanowić dla drukarni postępową strategię stopniowego wykorzystania nowych możliwości pojawiających się w obszarze produkcji i dystrybucji. Nie wszystkie kroki na tej drodze są takie same, przy czym największy przeskok stanowi przejście z druku w niskich nakładach na zarządzanie cyklem życia książki. W pewnym sensie drukarnie nie mają dziś innego wyboru, jak druk w niewielkich nakładach – tę decyzję podjęli za nich wydawcy, zamawiając mniejsze partie w reakcji na zmieniające się przyzwyczajenia nabywców. Zarządzanie cyklem życia książki to coś więcej niż efektywne zamówienia czy zakupy. Wymaga podjęcia strategicznej decyzji o nawiązaniu partnerskiej współpracy wydawnictwa i drukarni w celu zminimalizowania ryzyka wyprzedania się nakładu w powiązaniu z maksymalizacją sprzedaży.

Na rynku wydawniczym sprzedaż książek jest mało przewidywalna, ale zarządzanie cyklem życia książki daje wydawnictwom możliwość dopasowania wielkości zamówień i produkcji do faktycznego zapotrzebowania na poszczególne tytuły. Takie proaktywne zarządzanie łańcuchem dostaw zmniejsza ryzyko związane z publikowaniem nowych autorów i tytułów. Dzięki zastosowaniu druku cyfrowego do obsługi częstszych, ale mniejszych zamówień zmniejsza się również ryzyko gromadzenia nadmiernych zapasów z jednoczesnym zapewnieniem dostępności tytułów.



\* Źródło: Caslon, 2018 r.



**Wydawcy powinni stosować zarządzanie cyklem życia książki (BLM) zawsze, gdy:**

- znaczną część kapitału zamrożono w zapasach, a można by go zainwestować inaczej
- dostępność produktu jest zbyt niska, co powoduje straty w sprzedaży
- łączny koszt dodruku jest wysoki, a powinien być niższy
- zamówienia na dodruk składa jednocześnie wielu partnerów



**Korzyści, jakie BLM zapewnia wydawnictwom i ich partnerom**

- niższe koszty procesów
- niższy poziom zapasów
- lepsza rotacja zapasów
- mniej strat
- większa dostępność



Jednocześnie jednak częstsze zamówienia na dodruk i większa liczba transakcji oznacza dodatkowe koszty. Dlatego przydatny staje się system automatycznego uzupełniania zapasów (ASR). Dzięki współpracy wydawnictwa i drukarni, zamówienia na dodruk składane są automatycznie po wyczerpaniu określonej części zapasów. Określenie minimalnego poziomu zapasów i wielkości zamówienia na dodruk oparte jest na liczbie produktów wydanych z magazynu lub - w optymalnej sytuacji - na danych ze sprzedaży detalicznej.

Z perspektywy drukarni większa liczba zamówień oznacza również więcej bieżących zadań drukowania z różną wielkością docięcia strony, poziomem zapasów czy nakładem. Stąd pojawia się konieczność zminimalizowania kosztów zarządzania zadaniami i maksymalizacji wykorzystania sprzętu drukarskiego. W efekcie, standaryzacja zadań drukowania (wielkość papieru, docięcia strony) stanowi ważny krok zarówno dla wydawnictwa, jak i drukarni, aby model ten mógł funkcjonować w sposób rentowny. Jednocześnie dla potrzeb elastyczności jeszcze ważniejsze jest automatyzowanie procesów realizowanych przed etapem druku i już po nim, by dzięki temu ograniczyć lub eliminować czynności manualne. Ścieżka zadań może być różna w zależności od danego zamówienia, lecz digitalizacja daje możliwość automatyzacji takich funkcji, jak wprowadzanie zamówień, weryfikacja plików (tzw. preflight), zarządzanie kolorem, korekta, oprawa, wysyłka i fakturowanie.

## CZY JESTEŚ GOTÓW NA ZARZĄDZANIE CYKLEM ŻYCIA KSIĄŻKI?

**Jeśli interesuje Cię zarządzanie cyklem życia książki, to przypuszczalnie wdrożyłeś już skutecznie funkcjonujący system druku w niewielkich nakładach. Druk cyfrowy w niewielkim nakładzie stawał się stopniowo coraz większą częścią Twojej działalności, najpewniej wskutek spadku produkcji offsetowej. Ze względu na wzrost zapotrzebowania na druk w małych nakładach obsługujesz obecnie już nie kilka, a raczej kilkaset zleceń dziennie. Zbliżasz się do punktu krytycznego, a może nawet już go osiągnąłeś.**

Prawdopodobnie też - jak zalecamy w naszym przewodniku po druku w niewielkim nakładzie - poznałeś dość dobrze plany swoich klientów na przyszłość, dzięki czemu możesz dostosować do nich swoje podejście i planowanie. Już w trakcie tych wstępnych rozmów Twoi klienci rozważali zapewne zarządzanie cyklem życia książki, bowiem jest to kolejny krok po druku w niewielkim nakładzie. Oznacza to, że klienci nie muszą ponosić kosztów magazynowania związanych z nadwyżką zapasów, ale też nie tracą możliwości sprzedaży wskutek niedoszacowania popytu.



Podjmując ten krok, odchodzisz od oferowania klientom druku w niewielkich nakładach na rzecz współpracy przy tworzeniu platformy wydawniczej opartej na druku cyfrowym. Taki krok ma daleko idące konsekwencje dla Twojej działalności.

Spójrzmy w pierwszej kolejności na technologię, a w szczególności na zautomatyzowaną ścieżkę zadań przed drukiem i już po nim. Automatyzacja jest najskuteczniejsza w przypadku standardowych produktów, tak więc wraz ze swoimi klientami powinieneś określić stały zakres zapasów, formatów i wielkości docięcia, by osiągnąć optymalną efektywność. Innymi słowy, dostępny poziom standaryzacji ma istotny wpływ na stosowane rozwiązania druku. Jeżeli masz już urządzenie cyfrowe, musisz omówić jego możliwości i związane z nimi ceny, które możesz zaproponować klientom.

Oczywiście zależy to od wydajności urządzenia cyfrowego. Im wyższa jej elastyczność, tym lepiej. Być może konieczną będzie decyzja o modernizacji sprzętu. To samo dotyczy wydajności procesów obróbki końcowej. Czy posiadasz zautomatyzowany proces obróbki, czy też musisz dopiero zainwestować? W obszarze sprzedaży, kanały kontaktu z klientami muszą być jak najbardziej płynne bez konieczności podejmowania wielu czynności manualnych. Najlepiej zastosować interfejs typu „web-to-print”. Powinien on umożliwiać przekazywanie plików klientom innym niż wydawnictwa, jak na przykład autorzy zainteresowani samopublikacją.

System automatycznego uzupełniania zapasów (ASR) stanowi najważniejszy element ścieżki zadań, dzięki któremu możliwe będzie realizowanie skomplikowanych operacji. W przypadku jego najbardziej zaawansowanej wersji oznacza to, że proces produkcji zależy od bieżącej sytuacji w magazynie, a nawet w księgarniach - fizycznych lub wirtualnych. W konsekwencji, czynności drukowania stanowią zaledwie jeden element złożonej infrastruktury informatycznej.

W związku z powyższym przygotowanie i wdrożenie systemu ASR wymaga dużo bliższej współpracy z klientami oraz wprowadzenia nowych metod zarządzania. Twoje rozmowy z klientami przejdą na zupełnie nowy poziom, obejmując takie kwestie, jak zarządzanie zapasami przez klienta. Czy klient prowadzi własny magazyn, czy też współpracuje z usługodawcami? Jeśli klient korzysta z systemu planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), to czy będzie gotów połączyć go bezpośrednio z Twoim systemem zarządzania produkcją? Będziesz też musiał zapewnić u siebie doświadczonych specjalistów potrafiących określić i przeanalizować wymogi biznesowe i procesowe oraz przełożyć je na rozwiązania techniczne.

Jeśli to, co opisaliśmy, wydaje Ci się trudne, zawsze masz możliwość nawiązania współpracy z zewnętrzną dostawcą rozwiązań ASR. Szereg specjalistycznych dostawców systemów zarządzania zapasami zapewnia usługi magazynowe i dostawcze obejmujące ASR. Pozwoli Ci to na zapewnienie zarządzania cyklem życia książki bez inwestowania we własną infrastrukturę.

Podsumowując, wprowadzenie zarządzania cyklem życia książki jako modelu biznesowego to wielki krok na drodze do optymalizacji łańcucha dostaw i wykorzystania nowych możliwości biznesowych.

**INNE PRZEWODNIKI  
W SERII O MODELACH BIZNESOWYCH  
THINK BOOKS**



#UNLEASHPRINT

**Canon Inc.**  
Canon.com

**Canon Polska.**  
canon.pl

**Canon Europe**  
canon-europe.com

ul. Gottlieba Daimlera 2  
02-460 Warszawa

Edycja polska  
©Canon Europe N.V. 2018

**Canon**

---