

Spedire/Distribuire

15.1 *La distribuzione*

Si devono mandare prima i libri alle filiali del Sud o a quelle del Nord? È bene spedire prima i volumi in saggio cattedra ai docenti o quelli destinati alle vendite ai librai? Se un tipografo sta ristampando due libri, a quale bisogna dare la precedenza? È il tipo di problemi che risolve il responsabile della distribuzione.

Si è detto che chi prende le decisioni sulle tirature deve dipendere direttamente dalla direzione generale, perché altrimenti possono derivarne conseguenze dannose (troppi libri o troppo pochi). Qualcosa di simile avviene per la distribuzione. Se la responsabilità è della direzione commerciale, in astratto tendente a massimizzare le vendite, si mirerà a rifornire di più e prima i magazzini periferici, obbligando a stampare più libri e creando potenzialmente tensioni sul piano finanziario. Se la responsabilità è nelle mani del settore amministrativo, si rischia l'opposto.

D'altra parte la creazione di un'apposita struttura, in un'azienda di dimensioni medie come la Zanichelli, oltre a comportare costi, può aumentare i rischi di frizione nei rapporti intra-aziendali.

Tra l'altro, sempre in relazione alle dimensioni date, il responsabile della distribuzione deve appoggiarsi per aspetti tecnici a persone che sono inquadrati in altri reparti (la programmazione del *software* e la scelta dell'*hardware* per i rifornimenti alle filiali sono affidate agli uffici informatici, i rapporti con i corrieri vengono tenuti dal responsabile del magazzino). Queste premesse spiegano perché, nel corso di questi cinquant'anni, mentre c'è sempre stato, ad esempio, un responsabile della produzione con mansioni sostanzialmente

analoghe nel tempo, la figura del responsabile della distribuzione ha oscillato come collocazione nell'organigramma aziendale, grado di autonomia, accorpamento con altre mansioni.

Fino alla metà degli anni Settanta, questa figura – che in qualche azienda editoriale può o potrebbe anche decidere le tirature – non era delineata con precisione. Inizialmente era Fini che svolgeva queste funzioni. Successivamente Giovannella si occupò con attenzione della questione, e fu il primo, fin dal 1970, a porsi il problema di un rifornimento ai magazzini periferici che, utilizzando dati storici degli anni precedenti e accurate previsioni di vendita, prevenisse gli ordini delle filiali e nello stesso tempo ponesse un freno agli «appetiti» dei loro direttori. Le cose funzionavano abbastanza bene, ma attraverso la composizione di conflitti striscianti.

Con la nomina, nel 1974, di Giordano Morellini a responsabile della distribuzione, la funzione fu organizzativamente enucleata. In realtà la scelta era anche indirizzata a precostituire una successione di Morellini a Fini; quando, dopo due anni, questo avvicendamento si concretizzò, la funzione fu mantenuta e fu affidata a Elda Mortara. Quando Mortara lasciò l'azienda nel 1979, non fu facile trovare un sostituto. La scelta cadde su Laura Lisci, che allora lavorava in redazione. Non fu una decisione facile, perché si trattava in sostanza del primo caso di passaggio dal settore editoriale ad altri reparti. Ma fu una buona scelta, soprattutto perché Lisci supplì con grandi doti relazionali (indispensabili in una mansione crocevia fra direzione commerciale centrale, filiali, produzione e direzione informatica) a una preparazione tecnica all'inizio inferiore a quella di Mortara. Per Laura Lisci fu un arricchimento professionale, un'immersione totale nell'azienda che le consentì di lì a poco di svolgere in modo ottimale il compito di responsabile dell'ufficio stampa e comunicazione.

La presenza nella direzione commerciale di un vicedirettore con grandi capacità, vasta esperienza, equilibrio nei rapporti interpersonali consentì di affidare il ruolo di responsabile della distribuzione a Gianni Facchini, che seppe raggiungere un'ottima intesa con i responsabili dei servizi informatici. Successivamente la responsabilità della distribuzione è rimasta alla vicedirezione commerciale e quindi, a partire dal 1997, a Riccardo Arcese, il cui ruolo nel complessivo miglioramento del servizio negli ultimi anni sarebbe difficile sottovalutare.

15.2 *Seguito del capitolo precedente (dall'editore al libraio)*

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato il sistema di fornitura dei libri di testo, ponendo l'accento sul ruolo svolto dai librai. Qui tratteremo della fase di rifornimento dei librai da parte della Zanichelli: si parlerà cioè del magazzino, inteso come luogo fisico in cui un certo numero di persone custodisce i libri stampati e, soprattutto, li spedisce ai librai. L'andamento di questo capitolo sarà anomalo, perché una parte rilevante dei suoi contenuti si ritrova in due testimonianze, quelle di Giuseppe Giovannella e Paolo Tignone, che sono da intendersi anche come parti integranti di questo stesso capitolo, perché descrivono procedure e strutture con conoscenze di prima mano. Le pagine di Giovannella e Tignone abbracciano, all'interno del periodo di questa storia, la fase iniziale e quella finale del magazzino, con l'avvertenza che, fra i due, vi è stata la gestione di Roberto Biancardi e di Mauro Vivarelli. Vivarelli ha messo a fuoco e migliorato le intuizioni di Giovannella e ha saputo dare al sistema una funzionalità costante.

Le testimonianze di Giovannella e Tignone (e per molti aspetti anche quella di Bernardi) trattano non delle sole spedizioni, ma anche del contesto organizzativo – anche lontano – in cui queste si inseriscono: la casa editrice è come il corpo umano, i cui organi sono tutti interconnessi (anzi, forse in casa editrice, a differenza di quanto avviene nel corpo umano, non esiste un organo non del tutto essenziale come la milza). Il filo conduttore dei loro contributi è la ricerca di un continuo aumento di produttività attraverso investimenti tecnologici (come avviene in qualsiasi attività industriale).

15.3 *Zanichelli e gli altri*

Quasi tutti gli editori scolastici di dimensioni medie o grandi hanno un proprio magazzino: sono rarissimi i casi di *outsourcing*. In genere gli editori scolastici non spediscono direttamente i libri alle librerie ma si avvalgono di intermediari, che spesso sono i loro agenti. Il sistema misto di Zanichelli (parte dei libri spediti direttamente ai librai dal magazzino centrale di Granarolo, parte consegnati da filiale) è seguito da pochi altri editori (o nessuno).

È una scelta in parte connessa con l'organizzazione diretta. Se un editore si basa su agenzie, non è sempre del tutto libero nelle proprie scelte distributive: spesso l'agente, al fine di presidiare la propria provvigione evitando le vendite provenienti da altrove (i «fuori zona»), distribuisce (o meglio: vuole e deve distribuire) direttamente.

Le tabelle seguenti indicano rispettivamente le quantità spedite nei vari anni e i quantitativi per canale di distribuzione.

TAB. 15.1. *Libri distribuiti tramite posta e corrieri dal magazzino centrale (totale di tutti i settori editoriali)*

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
	2.527.997	3.437.659	4.277.890	5.580.312	4.947.388	6.092.275	6.326.212

TAB. 15.2. *Totale scolastico*

Canale	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005
da Sede	978.968	1.310.806	1.292.069	1.478.110	980.987	1.246.512	1.619.805
da Filiali ¹	598.747	832.337	953.739	1.223.264	1.379.730	1.743.708	1.617.196
Distribut. ^{**}	141.850	348.884	670.826	696.581	605.826	676.357	691.387
Totali	1.719.565	2.492.027	2.916.634	3.397.955	2.966.543	3.666.577	3.928.388

* Dal 1990 comprendono le consegne dirette, allo sportello, a librai del magazzino centrale.

** Distributori e grossisti convenzionati con Zanichelli.

TAB. 15.3. *Copie distribuite da magazzino centrale per mese, anno 2004, intero catalogo esclusi periodici e saggi*

Gennaio	308.802
Febbraio	343.442
Marzo	505.727
Aprile	181.317
Maggio	768.529
Giugno	593.101
Luglio	1.548.133
Agosto	555.220
Settembre	1.001.433
Ottobre	444.487
Novembre	165.775
Dicembre	122.744
Totale	6.538.710

Le tabelle evidenziano:

- l'incremento nel tempo, grossomodo analogo all'incremento di fatturato in moneta costante;
- l'ovvia concentrazione della distribuzione nei mesi coincidenti con l'apertura delle scuole (ne abbiamo parlato più volte);
- l'evoluzione dei canali distributivi.

Qui è importante sottolineare un fenomeno non banale: la quota di libri spediti direttamente alle librerie dal magazzino di Granarolo, in calo per dieci anni, si è dapprima stabilizzata, poi è tornata a crescere. In sostanza, la concentrazione della distribuzione da sede è un bene, perché è più razionale: si elimina un passaggio. Anche se il libraio in filiale paga il libro scolastico un po' di più, la differenza di margine per l'editore non è remunerativa dei maggiori costi. Il recupero di distribuzione accentrata, assai lento e progressivo, dipende da un'accentuazione della differenza di condizioni (a favore della distribuzione dal centro) e in parte da una maggiore concentrazione della clientela (sviluppo della Gdo). In termini quantitativi dalla seconda tabella si vede che nel 1975 (non si sono riusciti a ricostruire dati anteriori) il magazzino di Granarolo ha spedito direttamente a librai il 57% delle copie, scese attorno al 44% nel 1985, sotto il 35% nel 1995 e risalite al 41% nel 2005.

15.4 *Fatture, prelievi, spedizioni: come, quanto, dove, quando*

Si vedano, in Appendice 1, le testimonianze di Giovannella e Tignone.

15.5 *I corrieri e le poste*

Come viaggiano i libri? In camion, quasi sempre, affidati a corrieri. In verità i pacchi di piccole dimensioni sono affidati al servizio postale. Attualmente (dati 2006) si spediscono per posta 57.000 colli, che contengono mediamente 4,2 copie (per la maggior parte saggi o libri venduti a clienti privati). Tramite corriere partono oltre 116.000 colli, 16.000 per corriere espresso

(1,5 copie per collo) di nuovo per lo più saggi, 100.200 colli raggruppati in 13.600 spedizioni per corriere normale (quindi in media una di queste spedizioni si compone di 7,4 colli, ciascuno dei quali contiene, sempre in media, 62,4 copie). Tra questi, i colli spediti alle filiali Zanichelli sono 9.100 e contengono in media 300 copie. I corrieri sono scelti dal responsabile del magazzino (sempre a stretto contatto con i direttori di filiale, per controllare i tempi di consegna). I corrieri attivi sono 3 (più un autotrasportatore «autonomo» per i carichi completi al Centro-Nord). Fino ai primi anni Novanta erano più di 10, per diventare 4 nel 1995 e diminuire a 3 nel 2003.

Nell'arco degli ultimi cinquant'anni due sono state le modifiche fondamentali in questa parte della logistica (forse tre, se ci mettiamo anche l'affermazione della parola «logistica»):

a) una graduale ma quasi totale sostituzione dell'energia umana con mezzi meccanici (*transpallett*, carrelli e simili) per il trasporto dei pesi dentro il magazzino e in fase di carico e scarico dei mezzi di trasporto;

b) un affinamento, attraverso procedure informatiche, della documentazione fornita al corriere: pesi, instradamenti, conteggi ecc.

Nonostante i corrieri abbiano investito in apparati elettronici rivolti a favorire la sicurezza antifurto delle merci trasportate, la perdita di partite di libri comprese in automezzi derubati non è infrequente.

15.6 *Rapine, furti e altre disgrazie*

Il furto di libri affidati a corrieri non è l'unico caso in cui i libri escono «patologicamente» dal deposito. Nella notte del 17 dicembre 1997 vi fu un grosso furto al magazzino di Granarolo. Furono rubate 31.617 copie: fra queste molti volumi facilmente vendibili. Alcune delle copie rubate avevano caratteristiche tecniche tali da renderle rintracciabili anche a distanza di tempo (ad esempio fu rubato il pallet contenente il primo quantitativo di un libro nuovo. Le ristampe successive furono lievemente mutate, cambiando il colore del sottotitolo da verde a rosso: quindi tutte le copie col sottotitolo verde erano furtive). Parte della merce fu in effetti rintracciata; alcuni processi penali per ricettazione sono ancora in corso, anche se

l'accertamento penale di eventuali reati a così grande distanza di tempo è di dubbia utilità.

La Loescher ha subito, nella mattina del 18 luglio 1998, una vera rapina di libri: il personale del magazzino era stato immobilizzato. Anche in questo caso la merce non è stata recuperata.

È possibile che persone presenti nel magazzino, o nelle filiali, o negli uffici della sede centrale, si siano appropriate di qualche libro: tecnicamente questi episodi sono registrati, nei bilanci annuali, alla voce «differenze di inventario», assieme ad altre mancanze non legate a scorrettezze, ma a semplici trascuratezze: per esempio, libri non visti al momento dell'inventario (e che magari si ritrovano l'anno dopo) o libri «usciti» legittimamente (per esempio saggi non «registrati»). Si tratta comunque di quantitativi minimi, che non hanno mai creato problemi di alcun tipo.

Altri libri vengono detratti dal magazzino perché guasti o fallati fin dall'origine o danneggiati: sono quantità insignificanti. Il caso più frequente è quello dei libri resi dai librai in condizioni di non perfetta vendibilità. In linea di principio vengono addebitati ai librai, ma questo non sempre avviene, specie se si tratta di poche copie. Un tempo esisteva un apposito reparto, chiamato «infermeria», che «aggiustava» i libri: questi interventi si sono oggi molto ridotti. Sono abbastanza frequenti i casi di libri danneggiati da alluvioni. In più di un'occasione le filiali di Bari, Genova, Padova e Milano sono andate sott'acqua (all'epoca della grande alluvione, invece, la filiale di Firenze era ancora a un primo piano).

Naturalmente alla Zanichelli non sono stati rubati soltanto libri, ma anche denaro contante. Le filiali sono più esposte. Vi sono state rapine alla filiale di Napoli e a quella di Roma e furti in casa editrice¹ e in alcune filiali: fatti di normale quoti-

¹ Oltre ad alcuni episodi singoli si ricordano due serie di furti ripetuti a breve intervallo, a distanza di quindici anni. In entrambi i casi i responsabili, dopo alcuni mesi di allarme, furono individuati in persone estranee alla casa editrice.

A proposito di uno di questi episodi Giuseppe Giovannella ricorda: *Per almeno due anni – in sede di inventario – furono rilevate mancanze di colli ciascuno contenente una enciclopedia (AZ Panorama) che non si riusciva più a vendere e la cui giacenza diminuiva ogni anno solo per i prelievi abusivi. Un magazzino di grande capacità e intuito (Franco Ventura) notò – dalla sera alla*

dianità, purtroppo. Sono episodi che per lo più risalgono ad alcuni anni or sono: certo non in crescita. Assai superiori sono stati i danni patrimoniali conseguenti a episodi di insolvenze fraudolente o bancarotte. Se si pensa che anche a Zanichelli accreditati operatori finanziari offrirono, poche settimane prima del crack, obbligazioni Parmalat (per fortuna l'offerta non fu accettata) si può verificare, anche nel nostro caso, la discrepanza fra la percezione della pericolosità patrimoniale delle condotte criminali e la loro effettiva incidenza.

Forse qualcuno potrà stupirsi che in questo elenco di portenti negativi (quasi fosse una pagina di Tito Livio) non sia comparso l'incendio: in concreto non se ne ricordano, anche perché – nonostante l'opinione comune – i libri, se ammassati in grande quantità, sono poco o per nulla infiammabili, per assenza di ossigeno. I vigili del fuoco condividono l'opinione comune, e quindi impongono – o tentano di imporre – severissime regole antincendio nei magazzini. Giovannella fu protagonista di trattative defatiganti: *Non ricordo alcun caso di incendi né nel magazzino centrale e neppure in quelli periferici.*

Comunque noi abbiamo sempre tenuto ben presente che gli imballaggi (cartonaggi e pallet) sono molto infiammabili e si è sempre avuta cura di riservare locali separati per il loro stoccaggio; per i libri sistemati su scaffalature in ferro è giusto affermare che non sono infiammabili.

mattina – delle mancanze di dizionari e fu organizzato un sistema artigianale di controllo elettronico della zona dove erano sistemati i pallet con i dizionari, in modo che una presenza fisica facesse scattare una telecamera. Dopo qualche giorno il sistema entrò in funzione e il filmato rivelò una luce, evidentemente di una lampada portatile, in posizione molto sospetta. Fu quindi chiaro che si trattava di qualcuno che girava in magazzino durante la notte, ad esempio una guardia giurata preposta al controllo. Il fatto fu segnalato alla direzione dell'agenzia di sorveglianza, che organizzò un appostamento con proprio personale: così si scoprì... un sistematico prelievo di benzina dalle macchine aziendali parcheggiate in cortile, di cui non avevamo avuto alcun sospetto.

I piccoli furti interni colpiscono soprattutto il personale femminile (portafogli e valori nella borsetta). Ovviamente abbastanza frequenti erano i taccheggi in libreria (come in ogni esercizio commerciale con merce esposta al pubblico). Più singolare fu il caso di un cliente-truffatore che non rubava i libri ma ne diminuiva il prezzo indicato a matita (erano libri stranieri). Non fu denunciato il fatto, e fu un errore: pochi mesi dopo, la stessa persona tentò di vendere a un libraio antiquario preziosi volumi sottratti a una biblioteca pubblica; la nostra denuncia avrebbe evitato un nuovo reato e, forse, convinto la persona ad affidarsi a cure mediche.

Ho sentito parlare di uno spezzone incendiario caduto fra le scaffalature alte del magazzino di via Irnerio durante un bombardamento, con il risultato di una certa quantità di libri bruciacciati, ma sono propenso a credere che si tratti di una leggenda metropolitana in quanto non ne ho trovato alcuna traccia nelle scaffalature; forse si trattava di un ordigno inesplosivo...

I vigili del fuoco hanno in più occasioni proposto l'installazione di impianti «sprinkler» (tubazioni poste in alto che lasciano cadere una pioggia d'acqua in caso di segnalazione di incendio). Solo di fronte all'obiezione che la carta è fortemente igroscopica, per cui il risultato sarebbe stato il crollo delle scaffalature per eccesso di peso, hanno ripiegato su un impianto di segnalazione fumi.

Per i magazzini di Bologna le diverse pratiche per ottenere il nulla osta ai progetti furono seguite dai progettisti degli immobili, mentre quando acquistammo l'attuale filiale di Milano ho seguito personalmente tutto l'iter della procedura e ho potuto apprezzarne alcuni lati veramente surreali. Per approvare il progetto di cambio destinazione d'uso da industriale a deposito di libri, il Comune pretendeva un nulla osta preventivo dei vigili del fuoco. La pratica fu affidata a un giovane ingegnere che era anche a capo di una squadra operativa, per cui mi dava appuntamento alle sei della mattina, quando finiva il suo turno di lavoro. Non ricordo con precisione quanti incontri vi furono: forse quattro o cinque, in quanto si procedeva per gradi. Preso atto della struttura esistente e del fatto che noi pensavamo di organizzare il prelievo dei libri in un unico ambiente, mi fu chiesto di indicare il peso massimo dei libri che potevano essere giacenti nei momenti di punta. Mi sembra di aver detto che poteva trattarsi di un migliaio di quintali e mi fu risposto che non era accettabile un «carico di fuoco» maggiore di 250 quintali, per cui bisognava realizzare una divisione con muri ignifughi e porte automatiche resistenti al fuoco, dividendo la sala in almeno quattro locali. Di fronte all'obiezione che sarebbe stato impossibile lavorare in quelle condizioni, ripiegò sulla richiesta di costruire un muro con mattoni refrattari alto cinque metri, da affiancare a quello esistente. Inoltre chiese l'installazione di porte ignifughe 120REI (sigla che indica la capacità di resistere al fuoco per 120 minuti primi), in modo che l'eventuale incendio potesse essere isolato. In un successivo incontro si discusse l'installazione di sistemi di spegnimento di un eventuale incendio, e per prima cosa chiese uno sprinkler lungo tutta la corsia di prelievo o, in alternativa, un impianto di emissione di gas.

15.7 *Altri protagonisti della distribuzione e delle spedizioni: il «Centro»...*

Nel gergo aziendale interno, «Centro» sta per «centro di calcolo» (o centro servizi informativi). Con l'espressione ci si

riferisce alle persone che ci hanno lavorato e ci lavorano, e ai luoghi fisici di lavoro. Forse chi sta al «Centro» nemmeno si rende conto del significato profondo di questa forma compendiativa (e del resto gli altri, che non lavorano al «Centro» – forse con l’eccezione, peraltro geograficamente giustificata, dei dipendenti del magazzino di Granarolo – non si sentono in genere «periferia» aziendale). Anche nel gergo interno delle filiali «Centro» è il centro di calcolo. Nessuno direbbe, per riferirsi agli uffici centrali di via Irnerio, «centro». Si dice semplicemente «Bologna», e in certi casi lo si dice con lo stesso tono con cui un leghista si riferisce a «Roma».

Innanzitutto i luoghi fisici: fin dall’inizio della nostra storia (fine anni Cinquanta) il «Centro» occupa l’ammezzato del palazzo di via Irnerio e si affaccia all’esterno, dal lato della strada, con finestre tonde che danno nella parte superiore del portico, non direttamente sulla strada. Nel corso degli anni l’ubicazione degli uffici è solo in parte cambiata. Il «Centro», che occupava in origine il primo piano, si è dapprima esteso nei sotterranei e in via Irnerio 28. Successivamente, più o meno a parità di spazi, si è addivenuti a una sistemazione più razionale nei nuovi uffici che hanno preso il posto del vecchio magazzino². Ne è risultato un diverso paesaggio produttivo, conseguenza del cambiamento dei modi di lavorare. Più uffici singoli che favoriscono la concentrazione, meno macchinari: potremmo dire che da un paesaggio dell’*hardware* si è passati a un paesaggio del *software*. Questa è una spia di quei cambiamenti di contenuti e modalità di lavoro illustrati nelle testimonianze di Giovannella e Bernardi. Anticipando in parte quelle pagine, possiamo dire che in origine si operava per lo più avvalendosi di schede; si lavorava in piedi più spesso di adesso, intervenendo secondo tempi dettati dalle procedure delle macchine. Era l’unico ufficio che lavorava anche su turni notturni, mentre oggi il lavoro finisce alle 19³.

Nel 1973 vi lavoravano 19 persone⁴. Oltre al dirigente e al capo-centro – che aveva anche funzioni di programmazione

² Cfr. cap. 23.

³ I turni, ad esempio nel 1973, finivano all’una di notte (il sabato alle 17). Nel 1979 c’erano tre operatori che coprivano l’orario dalle 7 alle 23. Il primo grande calo è avvenuto alla fine degli anni Ottanta, a maturazione della conversione della immissione dati da scheda perforata a terminale e

– vi era un unico programmatore. Gli operatori erano 2; alla perforazione e all'anagrafe lavoravano 14 persone. Gli operatori e il personale esecutivo (raccolta e perforazione di schede) erano dunque numericamente prevalenti. L'operatore era una persona importantissima: dalla sua precisione dipendeva il buon funzionamento della casa editrice. Della Casa, Episcopo, Certi, Beghelli, Ponzi e Wikiel hanno dato un contributo alla Zanichelli paragonabile a quello di importanti autori.

Oggi prevale un lavoro in senso ampio di programmazione⁵, a tavolino, con una turnazione pressoché scomparsa, sostituita da un orario differenziato. Il dirigente è affiancato da 12 persone: 5 analisti programmatori, un addetto alla manutenzione e 6 operatori e addetti all'anagrafe. Sui presupposti tecnologici di queste modifiche si rimanda alle testimonianze.

Per restare a osservazioni più ingenuie, il reparto è oggi assai meno rumoroso: un tempo i vari tipi di macchine avevano suoni diversi, alcuni costanti, altri un po' balzellanti, come le stampanti. Quintali di carta entravano e uscivano dall'ufficio. La temperatura assai fredda, specie d'estate, è rimasta una caratteristica inalterata, anche se è difficile capire quanto sia una domanda delle macchine e quanto delle persone.

Sono cambiate soprattutto le relazioni fra il reparto e il resto della struttura. Il «Centro» fondamentalmente trasformava gli ordini in fatture (ed elaborava altri «pacchetti» di dati: buste paga, estratti conto, tabulati per la gestione della carta, tabulati statistici ecc.). Riceveva carta e restituiva carta. Oggi riceve e trasmette informazioni: flussi di dati che viaggiano nella rete

della memoria da nastro magnetico a disco. Altro calo significativo alla fine degli anni Novanta, con la drastica diminuzione delle richieste di stampe in conseguenza della diffusione dei pc e relative interrogazioni (fu allora che si portò l'orario serale alle 21).

⁴ Erano 18 nel 1962.

⁵ Il lavoro di programmazione è sempre stato eminentemente collettivo e ad esso hanno partecipato in prima persona, e in maniera spesso non secondaria, anche i dirigenti del settore. Tuttavia alcuni blocchi di programmi sono stati tradizionalmente – e fondatamente – associati a persone fisiche: il magazzino e la fatturazione a Francesco Lipparini, la gestione del magazzino carta ad Andrea Trippa, la gestione dei saggi a Claudio Rocco, le applicazioni del Datawarehouse Business Object, nuova base del sistema delle statistiche, a Roberta Giuliano, le applicazioni del pacchetto Oracle per la contabilità ad Andrea Freo.

interna. Il suo intervento è pervasivo: attraverso i terminali, interagisce continuamente con quasi tutti gli uffici. Il cambiamento delle macchine si è accompagnato dunque a un cambiamento di ruolo.

Un altro aspetto di questo cambiamento potrebbe essere colto con l'espressione «concorrenza» o «liberalizzazione» informatica. Il «Centro» originario aveva una sorta di monopolio, dentro l'azienda, dell'attività informatica. Le nuove macchine, la diffusione dei «pacchetti» informatici, l'esistenza di un'offerta diffusa da parte di aziende esterne di ogni dimensione hanno di fatto liberalizzato l'acquisto di servizi informatici in azienda e trasformato il «Centro» in un ufficio che offre «prodotti» (cioè servizi) in concorrenza con entità esterne. (In genere se la cava benissimo, anche perché talvolta è consapevole che le sue «offerte» non sarebbero «competitive», e quindi conviene che l'azienda si rivolga all'esterno. Comunque la sua consulenza è sempre fondamentale.) Altra ricaduta di questo cambiamento: le capacità relazionali di chi lavora al «Centro», un tempo inutili, oggi sono fondamentali.

Si può ritenere che il «Centro», o meglio la struttura informatica della Zanichelli, sia stata uno dei punti di forza della casa editrice in questi anni (del resto la squadra ha funzionato perché tutti i ruoli sono stati ben coperti). In questo successo magari un po' ha contato la fortuna; molto la qualità delle persone; abbastanza le giuste soluzioni tecniche. Non ha guastato la possibilità economica di poter investire senza timidezza.

Un punto fondamentale è stato il rilievo di primo piano che i responsabili informatici hanno sempre avuto, al di là degli organigrammi, nella struttura decisionale. Da Giovannella in poi, hanno saputo cogliere i problemi generali dell'azienda, meglio ancora hanno ragionato in termini aziendali e non di reparto; la loro posizione di parità con i responsabili degli altri reparti ha consentito all'azienda di sfruttare al meglio le innovazioni tecnologiche. I rappresentanti della proprietà direttamente impegnati nella gestione della casa editrice (Giovanni, Lorenzo e Irene Enriques, non Federico Enriques) avevano, per *background* universitario, competenze nel settore tali da capire i problemi; ciononostante non hanno mai ceduto alla tentazione di prevaricare l'autonomia dei responsabili del «Centro».

15.8 ... e il magazzino

A Granarolo lavorano circa 20 persone durante tutto l'anno. Ad essi si aggiungono circa 15 lavoratori stagionali, prevalentemente tra giugno e ottobre. La seguente tabella riporta il numero dei dipendenti nel tempo.

TAB. 15.4. *Dipendenti stabili*

1970	1980	1985	1990	1995	2000	2005
17	24	20	25	22	22	22

Sono quasi tutti uomini. Vi è attualmente una sola donna. I dipendenti abitano in parte a Bologna, in parte in comuni della provincia. Nel tempo la percentuale dei non residenti a Bologna è cresciuta.

Sono per la maggior parte italiani. Attualmente vi sono tre stranieri (una lavoratrice comunitaria e due extracomunitari). Il primo lavoratore non italiano entrò nel 1990. Fra i dipendenti attuali, 11 sono nati a Bologna o in provincia di Bologna.

Dal punto di vista del lavoro vi è una notevole intercambiabilità fra le varie mansioni. I compiti principali sono:

- la ricezione dei libri consegnati dai rilegatori;
- la preparazione delle forniture ai librai (prelievo, pesatura, consegna ai corrieri);
- la preparazione degli ordini dei librai che prelevano i libri direttamente a Granarolo e la fatturazione di queste forniture;
- la preparazione dei saggi;
- il rifornimento del magazzino esposizione attraverso il prelievo dei pallet dai silos;
- lo smistamento delle rese;
- la movimentazione delle partite di carta.

Oltre a un dirigente responsabile vi sono, come abbiamo visto, 22 dipendenti, 13 dei quali inquadrati come operai, 8 come impiegati, uno come quadro⁶. All'inizio della nostra

⁶ Oggi a parità di livello la distinzione fra operaio e impiegato ha perso quasi ogni significato economico, mentre all'inizio degli anni Sessanta vi era una differenza retributiva nell'ordine del 15%.

storia vi era una netta distinzione fra lavoro manuale (o prevalentemente manuale) e lavoro impiegatizio. Oggi la manualità pesa meno, grazie all'introduzione di una serie di strumenti tecnologici, mentre l'interazione con informazioni veicolate da calcolatori è parte integrante di ogni tipo di mansione.

Le condizioni di lavoro sono migliorate, in particolare è migliorata la qualità del condizionamento d'aria estivo (ed è in estate che sono concentrate le grosse spedizioni)⁷.

15.9 *In conclusione*

È difficile valutare in assoluto l'efficacia dell'azione del magazzino. Un semplice conteggio del numero (o del peso) dei libri spediti, come si è ricordato, è insufficiente. Peraltro i confronti fatti con realtà assimilabili hanno sempre dimostrato un'efficienza decisamente superiore alla media del settore.

La prima sensazione visiva che si riceve da una visita al magazzino di Granarolo è la sproporzione fra gli spazi e gli uomini: come se si entrasse in una grande chiesa (le dimensioni non sono dissimili) deserta, con persone che stanno a grande distanza l'una dall'altra. Poi ci si accorge che proprio gli spazi larghi sono quelli che consentono velocità, precisione e sicurezza del lavoro.

Ancora: un osservatore superficiale potrebbe stupirsi per il numero di volte (circa 6) in cui un libro (da solo o inserito

⁷ La presenza di carrelli in movimento e di pesi posti in alto espone il lavoro ad alcuni rischi. Si ricordano quattro incidenti che hanno determinato una prolungata assenza dell'infortunato, l'ultimo dei quali risale al 2005. Mentre il lavoro in magazzino ha una pericolosità oggettiva, assai meno critiche sono le condizioni in casa editrice: non si ricordano incidenti sul lavoro di rilievo, a parte una frattura conseguente a una caduta (anni Sessanta) in una botola rimasta accidentalmente aperta.

Vi sono stati invece incidenti stradali di funzionari commerciali (fortunatamente uno solo di una notevole gravità). In questo periodo le persone che lavorano in Zanichelli sono state più colpite da incidenti avvenuti al di fuori del lavoro. All'inizio degli anni Settanta gli infortuni dei calciatori della domenica erano così numerosi che Fini giunse, non si sa con quanto successo, a proibire ai funzionari commerciali il gioco del calcio in campagna scolastica.

in un pallet) viene maneggiato dall'entrata dalla tipografia alla consegna al corriere. Ma questo numero più o meno coincide con quello dei «prelevamenti» che uno spaghetti (da solo o nella scatola) ha subito per passare dallo scaffale del supermarket al nostro piatto. Gli alimenti del corpo e della mente camminano a lungo, passano di mano in mano, prima di svolgere la loro funzione. Più breve e immediato il percorso della mela di Eva: ma meno fortunato.