

## Vendere. Dall'ordine alla fatturazione

### 14.1 *Introduzione. Continuità e cambiamento*

Ancora oggi, come cinquanta (e centocinquanta) anni fa, più del 99% dell'attività della Zanichelli consiste nella vendita di beni mobili, per la maggior parte libri. La casa editrice perfeziona, in qualità di venditrice, centinaia di migliaia di contratti di compravendita ogni anno (per parlare in termini giuridici). Il compratore quasi mai è il cliente finale del libro: quasi sempre è un intermediario (libraio o grossista). In ognuna di queste vendite, come in ogni contratto, c'è un'offerta di acquisto (l'ordine) e un'accettazione (quasi sempre incorporata nella spedizione della merce). L'offerta di acquisto è spesso – ma non sempre – preceduta da un invito a offrire (invio di cataloghi ovvero sollecitazione dell'ordine ad opera di un funzionario della parte commerciale).

Lo schema contrattuale non è cambiato: molto diverse sono invece le modalità di svolgimento. Questo mutamento ha ragioni tecniche (la rivoluzione dei sistemi di trasmissione delle informazioni, fino al commercio elettronico) e ragioni culturali (il passaggio da una cultura operativa di tipo burocratico-monopolistico allo spirito concorrenziale). Nei prossimi paragrafi, man mano che saranno descritte le procedure, verranno illustrati i fattori tecnologici che stanno alla base dei cambiamenti.

Il mutamento culturale merita qualche considerazione introduttiva. La parte non scolastica della casa editrice ha sempre operato, e ha sempre avuto la percezione di operare, in un mercato concorrenziale. Si pensi ai dizionari o alla varia: caratteristiche e qualità del prodotto, prezzo, condizioni di sconto e pubblicità dovevano sempre tenere conto della concorrenza. Per lo scolastico (e per i libri universitari in adozione) il discorso

è parzialmente diverso: a una concorrenza vivace (e come tale percepita) fino al momento dell'adozione segue una fase (la distribuzione, la vendita in senso proprio) di – almeno apparente – quasi monopolio. Lo studente deve comperare, ad esempio, il libro di ragioneria adottato nella III D: può rivolgersi al libraio A o al libraio B, ma deve comunque acquistare quel libro.

Fino a metà degli anni Settanta l'ufficio vendite della casa editrice, in relazione allo scolastico, si è comportato con mentalità monopolistica: lo sconto ai librai era determinato da accordi collettivi, i tempi e i modi di spedizione erano decisi dalla casa editrice. Il controllo della solvibilità del cliente era assai attento, anche a costo di allungare i tempi di consegna. I pochi casi in cui vi era concorrenza (ad esempio per i testi classici commentati, come la *Divina Commedia*, o in altri casi in cui i libri erano consigliati e non adottati) non inducevano a mutare atteggiamento.

Il superamento di quel modello è stato lento: in generale la cultura comune spostò l'attenzione dal produttore-venditore all'acquirente-consumatore. In particolare, ci si rese conto che vi era una relazione fra il ricorso al mercato dell'usato e la mancata (o ritardata) disponibilità del libro. Cioè: distribuire in maniera efficace, e quindi cercando l'aiuto del libraio, significava vendere un po' di più; e vendere *un po'* di più, o di meno, significa(va) guadagnare – a parità di investimenti e costi fissi – *molto* di più o *molto* di meno. Si capì anche che le scelte degli insegnanti erano in parte determinate dalla disponibilità dei libri. Ci si rese conto che, senza la collaborazione dei librai, era impossibile smorzare l'inevitabile picco distributivo coincidente con l'apertura delle scuole.

È stato un processo lento, contrassegnato da molte piccole tappe, che ha portato all'attuale rapporto con i librai che punta alla massima collaborazione, senza ovviamente sacrificare sull'altare dell'ottimizzazione dei servizi un ragionevole controllo dei costi.

#### 14.2 *Come arriva l'ordine (in sede e in filiale)*

L'ordine dei libri non scolastici è, per la maggior parte delle copie vendute, sollecitato dai funzionari commerciali. In particolare, l'acquisto dei dizionari e delle pubblicazioni di varia è sollecitato facendo firmare ai librai un'apposita

«commissione» (una all'anno per i dizionari, due o tre per la varia). Questi ordini danno luogo a più del 90% delle vendite delle opere di consultazione e a circa il 60% delle vendite dei volumi di varia: si tratta di dati di poco cambiati nel tempo. Il numero di ordini che arrivano spontaneamente è eguale o superiore alle commissioni sollecitate dai funzionari, ma si tratta di ordini di poche copie (un tempo, per questo tipo di ordine, il veicolo era la cartolina postale).

La maggior parte degli ordini dello scolastico arriva spontaneamente in casa editrice. I librai inviano il loro primo ordine sulla base delle adozioni delle scuole vicine al loro negozio.

Sono facilitati dall'invio da parte della casa editrice di una sorta di bozza di commissione (un tempo su carta, ora *on-line*), che indica a ciascun libraio il numero di copie dei titoli acquistati l'anno precedente (cosiddetto ordine pilotato). L'invio sollecito (cioè entro i tempi indicati dall'editore) dell'ordine da parte del libraio dà diritto alla precedenza nella consegna e facilitazioni nelle rese dei volumi invenduti. Ai maggiori clienti è richiesto già alla fine di maggio un primo ordine, concentrato sui cosiddetti «seguiti» (secondi e terzi volumi), cioè su volumi la cui conferma in adozione è pressoché sicura.

I librai, come già ricordato, possono acquistare i libri sia alla sede centrale sia in filiale: in questo caso le condizioni sono lievemente più onerose. Di regola i librai inviano il primo ordine in casa editrice (in questa maniera è assorbito il 39,5% delle vendite scolastiche, al netto delle rese). Il completamento degli ordini è per lo più operato attraverso acquisti in filiale (38,1% delle vendite) o presso grossisti. I grossisti assorbono il 15,1% delle vendite e operano con clienti minori, che raramente fanno il primo ordine a Bologna.

La scheda seguente descrive i modi in cui gli ordini pervengono in casa editrice. La posta tradizionale ha visto diminuire il proprio peso, dapprima a favore del fax e, da ultimo, della posta elettronica.

### 14.3 Procedure di esecuzione

Tra l'arrivo dell'ordine e la compilazione della fattura, nell'ufficio vendite della casa editrice si svolge una serie di procedure:

- verifica del cliente (se è noto o nuovo);

*Dalla cartolina postale agli ordini elettronici*  
di Riccardo Arcese

Prima del 1995 gli ordini venivano trasmessi alla sede centrale di Bologna soprattutto tramite posta, anche dopo la diffusione su larga scala del fax: alla fine degli anni Ottanta fu data la possibilità ai clienti di trasmettere gli ordini per fax, ma solo il 5% utilizzò la nuova tecnologia. A metà degli anni Novanta gli ordini spediti tramite posta rappresentavano ancora il 65% del totale\*.

Nel 1995 la filiale di Padova sviluppò un utilissimo programma (in ambiente DOS) per la compilazione dell'ordine in formato elettronico. Lo stesso anno il programma fu perfezionato dalla sede centrale di Bologna e messo a disposizione di tutta la clientela. Conseguentemente fu modificato il programma di fatturazione in dotazione alle filiali, che doveva «leggere» i nuovi ordini elettronici.

A partire dal 2001 è stato aperto il portale internet *B2P - Bookshop to Publisher*, riservato inizialmente a una cinquantina di clienti. Le filiali hanno avuto un ruolo molto importante sia nella fase iniziale di progettazione del portale, sia successivamente, partecipando attivamente agli sviluppi che via via si sono resi necessari, anche nella fase di addestramento della clientela. Da *B2P* era possibile trasmettere gli ordini via internet, ricevere tempestivamente tutte le informazioni relative agli ordini già fatturati (elenco volumi fatturati, volumi non disponibili al momento della fatturazione, importo della fattura, data di spedizione, mezzo di spedizione, mezzo di pagamento), monitorare lo stato di avanzamento di un ordine, ricevere informazioni sulle ultime novità editoriali della Zanichelli e altro ancora.

I giudizi positivi e i preziosi suggerimenti arrivati dai clienti che avevano utilizzato sperimentalmente il servizio nel corso della campagna scolastica 2001 ci incoraggiarono ad aprire il portale alla totalità dei nostri clienti e ad arricchirlo con ulteriori importanti funzionalità. Sulla lettera-circolare inviata quell'anno ai librai era scritto: «... in sostanza, senza attesa e senza costi di interurbana, *B2P* fornisce gran parte dei servizi informativi dell'ufficio vendite: è solo l'accento bolognese che non siamo ancora riusciti a riportare sul sito (invece le notizie sul tempo di Bologna le metteremo presto)».

Nel 2002 fu introdotta una novità importante: la copia commissione scolastica in formato elettronico. Dalla sezione

\* Cfr. anche le testimonianze di Bernardi e Giovannella in Appendice 1, che affrontano dal punto di vista informatico gli stessi argomenti.

*Dalla cartolina postale agli ordini elettronici*

«copia commissione» di *B2P* era possibile consultare, stampare, compilare e trasmettere l'ordine di scolastico all'ufficio vendite di Bologna. L'accoglienza della versione elettronica della copia commissione fu talmente buona da consentirci di eliminare del tutto la versione cartacea già a partire dal 2004. Inoltre furono prodotte le copie commissione per il settore dizionari e varia, senza rinunciare però alle relative versioni cartacee. Nel 2003 gli ordini arrivati tramite *B2P* rappresentavano il 65% del totale in numero di copie e il 37% in numero di ordini; nel 2007 gli ordini elettronici (*B2P* + *e-mail*) rappresentavano più del 95% delle copie e l'80% degli ordini.

Più o meno in contemporanea con *B2P* è nato, in campo editoriale, *Arianna*, servizio di *teleordering* realizzato da Informazioni Editoriali per conto di De Agostini, Giunti, Messaggerie Libri, Mondadori, Pde, Rcs, orientato esclusivamente alla trasmissione degli ordini di varia. Dal punto di vista del libraio, *B2P* svolge – almeno in parte – le stesse funzioni di *Arianna*: la libreria produce un ordine con l'aiuto del proprio programma «gestionale», il programma provvede alla conversione dell'ordine in formato compatibile con *Arianna* e lo trasmette al server di *Arianna*. *Arianna* si occupa infine di smistare l'ordine ai vari editori/distributori.

*Software gestionali delle librerie*

Ogni libreria ha il proprio. Alcune librerie hanno scelto di svilupparselo «in casa», altre hanno optato per un «pacchetto» commerciale. I programmi gestionali più diffusi producono automaticamente un *file*-ordine compatibile sia con *Arianna* sia con *B2P*. Per il futuro dovremo lavorare nella direzione di accentuare la compatibilità con l'insieme del circuito librario.

Zeta Book

A maggio 2005 è stato rilasciato il nuovo programma Zeta Book per la compilazione degli ordini elettronici, sviluppato in collaborazione con Lybro di Padova per l'ambiente Windows.

Il programma non vuole sostituire il portale *B2P* che è rimasto, per così dire, il canale privilegiato per la trasmissione degli ordini a Zanichelli; semmai vuole essere l'alternativa (e forse il sostituto) al *software* sviluppato nel 1995 per l'ambiente DOS. Il *file*-ordine generato in modalità *off-line* da Zeta Book può essere trasmesso in allegato ad una *e-mail* all'ufficio vendite di Bologna, oppure ad una delle nostre filiali periferiche.

– verifica della sua solvibilità e delle condizioni di pagamento;

– verifica della disponibilità dei volumi.

Sono procedure per la maggior parte standardizzate: i clienti nuovi, oggi, sono in media meno dell'1% all'anno, le condizioni sono prefissate o indicate dal funzionario (la necessità di una verifica effettiva, per lo scolastico, è assai ridotta). La disponibilità dei volumi è accertata automaticamente dal computer poiché, a partire dal 1966, il magazzino è gestito in tempo reale.

Questi dati non devono indurre a sottovalutare il lavoro dell'ufficio vendite; servono invece a dimostrare il valore della progressiva acquisizione di competenze: si può ritenere che l'ufficio vendite gestisca oggi, in tempi più brevi, con lo stesso numero di dipendenti, ordini scolastici per un numero di copie incrementato del 52% rispetto al 1994. Negli anni non sono migliorati soltanto i risultati quantitativi del servizio, si è anche affinata la qualità delle informazioni fornite alla clientela (volumi mancanti, data della loro disponibilità ecc.).

#### 14.4 *Chi sono i clienti Zanichelli*

Nel 2007 Zanichelli ha fornito libri a 6.905 clienti librai. Nel corso degli ultimi anni questo dato si è andato via via riducendo, come si può vedere dalla sottostante tabella. Il fenomeno è spiegabile in parte per il sempre maggior peso della grande distribuzione organizzata (Gdo) nel settore scolastico e delle opere di consultazione, in parte per la migliore efficienza di alcuni grossisti che operano ormai a livello nazionale.

	1995	...	2001	2003	2005	2007
Numero di clienti diretti	8.741	...	8.343	7.802	7.481	6.905
Venduto medio per cliente	281	...	332	384	440	528

Dei 6.905 clienti del 2007 il 64,1% ha acquistato soltanto (o in misura superiore al 99%) libri scolastici e dizionari, il 14,3% non ha acquistato libri scolastici (se non in misura inferiore all'1% dei loro acquisti).

È difficile valutare il numero di «punti vendita» che, rivolgendosi ai grossisti, non compaiono in queste statistiche: sono stimati dall'ufficio vendite in circa 3.500 librerie e cartolibrerie

con un venduto medio di 150 copie (edizioni Zanichelli). A frequentare i grossisti sono in prevalenza i cartolibrari, una tipologia di esercizio commerciale che ha subito la concorrenza delle grandi superfici di vendita e, in genere, ha seguito l'evoluzione del piccolo commercio. Dopo un forte aumento, nella seconda metà degli anni Sessanta, del numero degli esercizi commerciali di vendita di libri scolastici, in conseguenza della diffusione della scuola dell'obbligo e dell'aumento del numero delle scuole superiori anche in centri minori, vi è stata una tendenza, comune ad altri settori merceologici, alla contrazione del loro numero, specie tra quelli di piccole e medie dimensioni. Sono in particolare diminuite le librerie generaliste, spesso a gestione familiare, che trattano tutti i libri, compresi gli scolastici. A parte la grande distribuzione, di cui parleremo più avanti, si sono diffuse catene di librerie (ad esempio le Feltrinelli) e librerie di piccole dimensioni a forte specializzazione.

Un altro fenomeno da sottolineare è quello delle librerie ibride, che affiancano la vendita dell'usato alla vendita del libro nuovo: vi sono catene, come quella del Libraccio, e librerie indipendenti. Dopo un rapido sviluppo negli anni Novanta, il fenomeno si è un po' attenuato, probabilmente anche in relazione all'aumento della rotazione dei libri nelle scuole superiori. Zanichelli, anche per favorire le librerie non ibride, ha inaugurato nel 1997 una politica di sconti differenziati sui libri scolastici, tendente a fornire un maggior margine di manovra ai librai che trattano solo il libro nuovo: lo sconto librario sulle novità e sui libri di scuola media, per nulla o poco soggetti alla concorrenza dell'usato, è inferiore allo sconto sui libri non nuovi delle scuole superiori.

Anche nel settore scolastico la grande distribuzione ha assunto un ruolo crescente: si consulti la tabella sottostante riferita ai libri scolastici.

Tab. 14.1. *Ruolo Gdo per opere scolastiche*

anni	% scolastico
2001	1,60
2002	2,31
2003	3,40
2004	5,41
2005	6,35
2006	7,77

Come si può vedere l'intervento della Gdo nel campo dello scolastico è recente ma ha forti ritmi di sviluppo<sup>1</sup>. Nei confronti della grande distribuzione, Zanichelli ha assunto un atteggiamento realistico, privo di pregiudizi contrari o favorevoli, tenendo presente il ruolo parzialmente diverso che assume per i dizionari e per lo scolastico. La presenza dei libri sugli scaffali delle grandi superfici di vendita costituisce senza dubbio uno stimolo al mercato, in primo luogo per il prezzo più basso (o percepito come tale).

Nel caso delle opere di consultazione, si verificano acquisti d'impulso che non sono sostitutivi di vendite in altri esercizi. (In effetti, quando fra il 2001 e il 2002 fu posto un limite alla possibilità di fare sconti, si registrò un calo di vendite nell'ordine dell'8,6% in termini di copie.) Pare che anche per lo scolastico si verifichi un fenomeno analogo: si ritiene, anche se mancano precise controprove, che alla base del migliore rapporto fra vendite e adozioni che ha caratterizzato alcuni degli ultimi anni (2005 e 2006) possa esservi stato un ruolo più incisivo della grande distribuzione. Si potrebbe ipotizzare un miglioramento delle vendite di uno o due punti percentuali. (Naturalmente la Gdo utilizza i libri di testo come «esca» per attirare i clienti che, nell'occasione dell'acquisto dei libri, comperano altri beni che all'esercizio commerciale forniscono margini superiori, cioè usa i libri come usa – o vorrebbe usare – la benzina.)

Vi sono però aspetti negativi: per sua natura la Gdo non offre un consiglio professionale all'acquirente: il produttore «di marca» deve quindi difendersi con costose campagne pubblicitarie (ciò è vero per i dizionari come per altri prodotti di largo consumo). Del resto non è un caso che l'annualizzazione dei dizionari e degli atlanti sia stata introdotta da Zanichelli assieme al crescere dell'influenza della Gdo (cfr. par. 17.12).

Lo scolastico – come altri settori merceologici – è caratterizzato dalla compresenza di operazioni commerciali a margini

<sup>1</sup> Poiché Zanichelli non fornisce direttamente i punti vendita Gdo ma, nella maggior parte dei casi, intermediari specializzati nella fornitura a tali punti di vendita, non è possibile dare un dato attendibile della presenza – abbastanza differenziata – della Gdo per area geografica. In linea di massima dovrebbe essere una presenza congruente con la diffusione, notoriamente non uniforme, della grande distribuzione in genere. Secondo una valutazione interna relativa al 2006, i valori variano dal 20% circa in Umbria ed Emilia a valori inferiori all'1% in Campania e isole maggiori.



relativamente alti per il libraio e operazioni a margine quasi nullo: tipicamente, uno studente acquista una gran parte dei libri che gli servono in un colpo solo, rimandando a un secondo tempo l'acquisto di una minoranza di titoli (libri non disponibili, libri che non servono immediatamente, libri del cui uso il docente non è sicuro). La vendita del grosso della lista è, intuitivamente, assai più vantaggiosa per il libraio. La grande distribuzione di regola compie solo la prima parte della fornitura allo studente, quella più redditizia, lasciando ai librai il completamento della lista<sup>2</sup>. È evidente che, tendenzialmente, questa divisione impari del lavoro sfavorisce il libraio tradizionale, comporta la chiusura di esercizi minori e in definitiva peggiora il servizio complessivo al cliente.

L'indebolimento della rete libraria non può che essere visto con preoccupazione da un editore di medie dimensioni. E anche il peggioramento del servizio è assai preoccupante. Chi opera nel settore dell'editoria scolastica ha talvolta la tentazione di paragonarne il sistema alle foreste equatoriali: un ambiente vegetale assai antico – e anche per questo costituito da una grande varietà di specie – dotato sì di un equilibrio, ma fragile.

#### 14.5 Nuovi sistemi di fornitura

Sono da ricordare altri sistemi di fornitura che si sono affacciati sul mercato negli ultimi anni: il commercio elettronico a), la fornitura dei libri per posta b) la fornitura dei libri in affitto, c) il prestito d'uso o comodato d).

a) Alla fine degli anni Novanta la società Opera Multimedia, incoraggiata anche da ambienti vicini al ministero della Pubblica Istruzione, ha iniziato la fornitura di libri di testo acquisendo gli ordini *on-line*, ma l'iniziativa non è mai decollata.

b) Nel 2005 si è affacciata sul mercato Poste Italiane, che si avvaleva del supporto logistico della società di commercio librario elettronico BOL, del gruppo Mondadori. L'offerta di Poste Italiane era allettante: fornitura a domicilio e, in

<sup>2</sup> Su questo piano peraltro non mancano recenti esempi di affinamento del servizio (per esempio, un sms che annuncia l'arrivo di un libro prenotato).

qualche caso, facilitazioni creditizie. Pare che alla base del piano industriale di Poste Italiane (che, non dimentichiamolo, è una società per azioni che, almeno tendenzialmente, opera sul mercato in regime di concorrenza), vi sia la bassa utilizzazione del personale di consegna nel periodo di settembre. Nonostante i vantaggi dell'offerta, la quota di mercato assorbita dalle Poste è ancora assai poco rilevante (si può valutare nello 0,5-0,6%). Probabilmente pesa a svantaggio dell'iniziativa la preoccupazione degli utenti circa la consegna dei titoli non immediatamente disponibili e il «cambio» degli acquisti sbagliati: fenomeno non infrequente e più facilmente risolvibile – o almeno tale è la percezione – in caso di rapporto faccia a faccia con il rivenditore.

c) Nel 2005 è maturata un'iniziativa nuova per il mercato italiano. La società VDS, emanazione della olandese VDE, ha proposto, iniziando da scuole superiori del Lombardo-Veneto, la fornitura di tutto o parte del set di libri in affitto. Ovviamente nulla vieta di dare o prendere in affitto un libro, come qualsiasi altro bene.

In sé l'affitto è una soluzione interessante, che in linea di principio può concedere all'autore (e all'editore che ha acquistato tali diritti) un sia pur piccolo corrispettivo in caso di riuso di un libro (cosa che non avviene nel caso del commercio del libro usato o nel caso del comodato d'uso). Tuttavia, a parte le difficoltà sul piano giuridico, pare che l'iniziativa si scontri con altre questioni: ad esempio, la gestione materiale dei libri viene fatta – o almeno così pare – in Olanda, il che non semplifica operativamente le cose. Inoltre vi è nell'offerta VDS un punto opaco, che ne riduce l'appetibilità: VDS, almeno attualmente, offre, allo stesso prezzo, un libro che non si sa se sia nuovo o meno. In altri termini, chi noleggia non sa se riceverà un libro nuovo o già maneggiato da altri. Naturalmente la stessa cosa vale quando si affitta un'auto o un dvd: ma, quanto meno nella percezione comune, i casi paiono diversi. L'impatto di VDS sul mercato si può valutare, nel 2007, poco al di sopra dello 0,1%. Nel 2008 la sua attività pare essersi ridotta.

d) Il prestito d'uso o comodato consiste nell'acquisto, da parte di un ente (in genere l'istituzione scolastica o il comune) di libri che vengono prestati agli allievi, i quali li restituiscono a fine anno.

L'applicazione più rilevante, in Italia, si ebbe nella regione

Piemonte negli anni Settanta: fu abbandonato lentamente, soprattutto per ragioni organizzative. Attualmente, nel nostro paese, è diffuso in Val d'Aosta, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia e in alcuni comuni.

Sono previste facilitazioni per gli studenti che vogliono acquistare i libri. Come è facile intuire, gli editori si uniscono al coro, numeroso, di coloro che vedono in questa pratica – lo stesso vale per l'affitto – uno svilimento del valore culturale del libro e, in definitiva, uno svantaggio per le famiglie meno abbienti: certo, nel coro, le nostre (degli editori) voci, ancorché sincere, non sono fra le più credibili.

Nella situazione attuale le scuole che adottano il prestito d'uso acquistano un bene il cui prezzo è sostanzialmente determinato sulla base dell'ipotesi di una vendita ripetitiva. Generalizzandosi il comodato, con il ridursi della tiratura, i prezzi aumenterebbero.

All'estero il comodato è abbastanza diffuso, soprattutto nei gradi inferiori dell'istruzione; spesso le scelte dipendono dai governi locali. Ad esempio, in Francia metà delle regioni adotta il comodato, l'altra metà favorisce l'acquisto, con buoni libro largamente distribuiti.

Gli editori guardano con invidia all'*Île-de-France*, dove l'amministrazione fornisce agli studenti due copie di ciascun libro per evitarne il trasporto casa-scuola.

#### 14.6 *Quando si acquista*

In altre occasioni abbiamo parlato della stagionalità accentuata dell'editoria scolastica: produzione di libri nuovi, adozioni e ristampe hanno una loro stagione, che in definitiva è conseguenza del calendario scolastico. La curva stagionale dell'acquisto da parte dei librai è determinata dall'apertura delle scuole.

L'apertura, diversa anno per anno e regione per regione (e talvolta scuola per scuola), si distribuisce nell'arco di quindici giorni.

Vi è anche differenza negli acquisti in relazione al livello della scuola: il grafico seguente mette a confronto le vendite, nell'arco delle settimane dell'apertura delle scuole (2006), di due volumi di grande (e regionalmente uniforme) diffusione

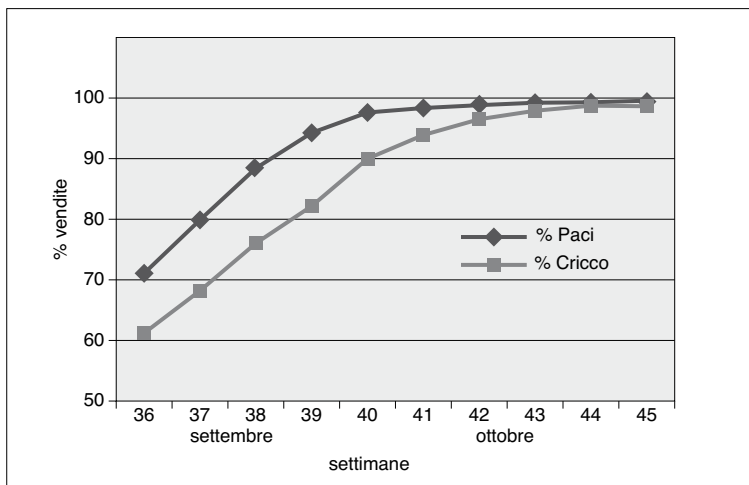


FIG. 14.1. Vendite 2006 Pacì e Cricco Di Teodoro. (Grafico di R. Arcese)

(la geografia di Pacì per la scuola media e la storia dell'arte di Cricco e Di Teodoro)<sup>3</sup>.

Le vendite sono anticipate nelle scuole medie: i tempi di acquisto dei libri per ragazzi di quell'età sono determinati quasi esclusivamente dai genitori.

#### 14.7 Valutazione dell'efficienza del sistema

In questo paragrafo non ci occupiamo dell'efficacia del sistema distributivo della Zanichelli: tentiamo piuttosto di offrire spunti per una valutazione del sistema distributivo della filiera del libro scolastico in genere.

È sempre difficile capire se una determinata filiera funziona bene o no: al di là di valutazioni professionali, l'opinione comune si basa di solito sui mass-media, che per loro natura sono portati a enfatizzare i disservizi e le anomalie. Ed è più frequente che si segnalino le anomalie legate ad attività con punte stagionali: si pensi al sistema dei trasporti. L'attenzione

<sup>3</sup> Sull'asse orizzontale le settimane dell'anno (dalla 36 alla 45), in verticale la percentuale cumulata di vendite effettuate, con il raggiungimento del 100% a fine periodo.

dei media, quando parlano di libri di testo, è per lo più rivolta ai costi; più raramente, ma con maggiore frequenza negli ultimi anni (specie sulla stampa locale), si sottolinea il disagio conseguente alla mancanza dei volumi all'apertura delle scuole<sup>4</sup>.

Il sistema deve fornire circa cinquanta milioni di libri, suddivisi in circa 35.000 titoli diversi, a 7,2 milioni di studenti, suddivisi in 33.700 scuole, nell'arco di poco più di un mese. E tutti vogliono esattamente quel libro lì, non un equivalente: non è affatto un problema da poco. Gli edicolanti – che possono essere una categoria di confronto – hanno a che fare con un numero di prodotti inferiore e hanno una stagionalità meno pronunciata.

Come struttura, si tratta di un mercato assai simile a quello dei farmaci, in cui probabilmente la distribuzione funziona meglio anche perché il prezzo del prodotto, in relazione al suo peso e alle sue dimensioni, è assai superiore. Nel complesso il nostro sistema funziona: i casi in cui il libro non è disponibile o arriva con molto ritardo sono relativamente pochi. (Si pensi al tempo di attesa di un'automobile nuova.)

I margini del libraio (attorno al 25% nel caso dello scolastico) sono assolutamente in linea con i margini dell'edicolante o del farmacista. Sono margini assai più bassi della media dei settori commerciali. Ad esempio, se si ragiona – come economicamente è più corretto anche se meno evidente – non in termini di sconto sul prezzo di copertina, ma in termini di ricarico (da parte del libraio sul prezzo da lui pagato), vediamo che sullo scolastico il ricarico è di circa il 33%, sulla varia è nell'ordine del 50%, e nel caso del libro scolastico usato sale attorno al 100%.

Le insolvenze dei librai sono inferiori alla media dei settori commerciali (v. tabella sottostante).

TAB. 14.2. *Insolvenze*

	1996/97	2001/02	2006/07
Fatturato lordo	88.950.249	100.218.283	123.206.277
Insoluti	3.380.450	2.905.477	2.744.668
Percentuale su fatturato	3,80%	2,90%	2,23%
Perdite su crediti	5.207	51.132	180.634
Valori percentuali	0,01%	0,05%	0,15%

<sup>4</sup> Cfr. par. 6.7.

Nella tabella, per «insoluti» si intendono i ritardi nei pagamenti. Le insolvenze vere e proprie sono indicate come perdite su crediti. Sono valori assai bassi, anche se i ritardi calano, mentre i mancati pagamenti sono in crescita.

Qualcuno pensa che un acquisto diretto da parte delle scuole potrebbe comportare delle economie: c'è da dubitarne, a meno di non considerare come altrimenti nullafacente il personale amministrativo che dovrebbe dedicarsi al servizio.

#### 14.8 *Finalmente la fattura*

La singola fattura nasce dal lavoro dell'ufficio vendite e del servizio informatico<sup>5</sup>, mentre la struttura del documento sintetizza idee, esigenze, modi di pensare e di interagire con la clientela dei servizi commerciali, amministrativi, di spedizione oltre che informatici.

La fattura è un tipo di documento apparentemente del tutto arido. Ma, come un'iscrizione cimiteriale che si limita a un nome e a due date, può raccontare tante storie (di vita editoriale) e cioè:

- Chi vende, chi compera, quali libri, in quante copie.
- Qual è il loro prezzo, lo sconto, la disciplina fiscale.
- Come vengono imballati i libri.
- E poi dove vanno spedite le copie (magari non presso il domicilio di chi acquista, ma altrove), il mezzo di spedizione, i costi di spedizione.
- Se i libri richiesti ci sono tutti o meno.
- Se quelli che non ci sono mancano perché in ristampa o usciti dal catalogo.
- Se l'editore conserva l'ordine, per evaderlo successivamente, oppure no.

È un peccato che i regolamenti postali, imponendo tariffe diverse per le fatture e la corrispondenza, abbiano limitato il tipo di comunicazione veicolabile: si è impedita la nascita di un possibile genere letterario.

<sup>5</sup> Per l'evoluzione informatica della preparazione delle fatture cfr. testimonianza di Giuseppe Giovannella (Appendice 1).