

Capitolo 4

1980-1993

4.1 *Quadro generale*

Anche se una visione superficiale, attenta ai soli valori monetari, potrebbe dare l'immagine di un progresso continuo dal 1980 al 1993, un esame più attento rivela che gli anni dal 1980 al 1987 furono anni di buono sviluppo, seguiti da una fase di consolidamento. Del resto anche la situazione economica generale, italiana e internazionale, fu caratterizzata da due periodi di recessione e da una crescita in termini reali inferiore ai periodi precedenti e a quelli successivi: il termine che meglio descrive quegli anni, dal punto di vista della storia economica, è «stagflazione».

All'inizio vi fu un «botto» imprevedibile: nel 1980 il fatturato netto aumentò rispetto al 1979 del 23% in monetario, del 10% in reale (ancor più sensibile l'aumento dell'anno finanziario 1980/81), grazie soprattutto a tre circostanze irripetibili: l'insperato successo del *Dizionario scientifico e tecnico Mc-Graw Hill Zanichelli*, una fornitura eccezionale del ministero della Giustizia e una favorevole modifica temporanea dell'aliquota Iva¹. A fine periodo – quindi in tredici anni – si ebbe un incremento del fat-

¹ Come abbiamo visto nel capitolo precedente, l'Iva fu introdotta, con aliquota 6%, nel 1973. Nel luglio del 1980, con un decreto che poi non fu convertito in legge, fu abbassata al 2%. Siccome la maggior parte dei libri di scuola era non solo già stampata, ma anche già distribuita quando entrò in vigore il decreto, il prezzo al pubblico non fu mutato: di fatto vi fu, solo in quell'anno, una crescita del 4% del margine lordo. L'Iva, tornata al 6% nell'ottobre 1980, fu riportata al 2% nel novembre dello stesso anno. Trascurando brevi periodi di aliquota «zero», le più rilevanti modifiche al tributo si ebbero nel 1990: immutata l'aliquota, fu introdotto un meccanismo di Iva pagata dall'editore, in base al quale si fissavano in maniera forfetaria le rese. La previsione forfetaria delle rese ebbe piccole variazioni nel tempo. Nel complesso, il nuovo meccanismo introdotto nel 1990 si tradusse in un aiuto all'editoria.

turato reale del 75%. (Se si prende come base il 1979 anziché il 1980, l'incremento è del 98,5% in reale.) Lo sviluppo maggiore si ebbe nei sei anni centrali: fra il 1982 e il 1987 il fatturato reale aumentò del 60,8%. Gli ultimi anni registrarono l'inizio di quel declino che caratterizzò la prima parte degli anni Novanta (-3,4% fra 1989 e 1992). Gli incrementi di fatturato sono stati complessivamente, nel periodo, più rapidi dell'incremento della popolazione scolastica. Il fatturato per allievo (in euro 2008) fra il 1980 e il 1990 è passato da 6,36 a 10,93. Il decennio fra il 1980 e il 1990 può dunque essere considerato il migliore della seconda metà del secolo XX². Il peso dello scolastico non cambiò molto, mentre crebbe moderatamente quello delle opere di consultazione.

L'immagine della casa editrice si appannò solo leggermente. Furono anni peraltro caratterizzati da un notevole consolidamento interno, sul piano delle persone e dell'organizzazione e, soprattutto i primi, da scontri sindacali anche aspri, ma in linea con la conflittualità che caratterizzava i rapporti di lavoro nell'epoca. Ad esempio, in occasione del rinnovo del contratto aziendale del 1987 vi furono molte ore di sciopero, effettuate in maniera intermittente. La presenza di Giovanni Enriques nell'attività aziendale si ridusse gradatamente.

4.2 *Quadro esterno: società, scuola, geografia editoriale*

Nella società di quegli anni le tensioni ideologiche si attenuarono, mentre si propose – sul piano della cultura e del costume – il modello della televisione commerciale, che nel decennio successivo si affermerà anche nell'ambito della politica. Sembrò che si potesse conseguire il successo (e/o l'arricchimento) non tanto attraverso l'impegno professionale, ma per vie più facili. L'educazione, la cultura, la preparazione – e quindi il mondo della scuola nel suo complesso – cominciarono a diventare valori meno apprezzati.

² In questo periodo la popolazione scolastica delle scuole superiori continuò a crescere: 2.444.000 nel 1980, 2.856.000 nel 1990, mentre iniziò il calo nella scuola media: 2.885.000 nel 1980, 2.262.000 nel 1990 (v. grafico n. 3 sezione grafici). Dato che il fatturato per allievo delle scuole superiori era (ed è) assai superiore a quello della scuola dell'obbligo, l'incremento medio di questi anni riflette non solo una maggiore competitività ma anche un mix di studenti più favorevole.

Nella politica scolastica le novità principali a livello di scuola secondaria furono le sperimentazioni nazionali, che interessarono soprattutto l'istruzione tecnica: ne derivò per l'editoria scolastica una ulteriore frammentazione del mercato. All'inizio degli anni Novanta vi fu una riforma dei programmi degli istituti professionali: a differenza di quasi tutte le altre riforme precedenti e successive, non ebbe grande impatto sull'attività della Zanichelli³. Negli anni Novanta vi fu una forte flessione di iscrizioni agli istituti tecnici industriali; più tardi furono gli istituti commerciali ad essere fortemente ridimensionati.

La carta geografica dell'editoria scolastica cambiò molto⁴. Dell'acquisizione di Loescher da parte di Zanichelli parleremo più avanti in questo capitolo. In generale iniziò una flessione dell'editoria fiorentina, con il passaggio a grandi gruppi editoriali di case prestigiose come Sansoni (il passaggio era già avvenuto nel 1976) e La Nuova Italia (1988; Le Monnier passerà a Mondadori nel 1999, Vallecchi era stata acquistata da De Agostini negli anni Sessanta). Il ruolo centrale di Firenze nella cultura italiana, decisamente cessato nel campo della letteratura con la fine della seconda guerra mondiale, si era mantenuto nell'editoria scolastica fino agli anni Ottanta. In seguito all'alluvione di Firenze del novembre 1966 erano stati adottati, dal ministero della Pubblica Istruzione, provvedimenti di favore per l'editoria fiorentina: una forma di larvato assistenzialismo che, alla lunga, si tradusse in una diminuzione di capacità competitiva.

4.3 *Pochi grandi titoli*

Questa storia della casa editrice cerca di non elencare soltanto i libri pubblicati, ma di guardare anche alle strutture,

³ Anticipando un fatto relativo al periodo del prossimo capitolo, ricordiamo i programmi per gli Iti del 1995, pubblicati pochissimi mesi prima delle adozioni. Gli editori furono costretti a improvvisare i libri per alcune materie che erano cambiate (ad esempio geografia, disegno e tecnologia). Zanichelli aveva in catalogo opere che, con pochi adattamenti, sembravano risolvere il problema. In particolare vi fu un grande successo (oltre 40.000 copie) con la tecnologia di Bucalo Triglia, Sammarone, Zizzo, Guatelli e Monti. Purtroppo fu un successo poco duraturo.

⁴ Per un quadro sintetico dell'editoria scolastica cfr. cap. 22 e Appendice 7.

ai meccanismi aziendali e alle persone che li realizzarono. Dai grandi titoli non può però prescindere.

Di grandissimi titoli, di libri che avrebbero avuto impatto per più lustri sul catalogo, in questo periodo ne nacquero pochi. Il più importante fu il corso di inglese di Giuliano Iantorno e Mario Papa, *Communication Tasks*, 1982. Nella scuola media altre opere fondamentali per diffusione e per longevità furono l'educazione tecnica di Paci (*Tecnologia e società*, 1985) e l'educazione civica di D'Amico (*Persona e società*, 1985). Importanti furono anche il corso di scienze di Gori Giorgi (*Scienze*, 1989) e l'educazione musicale di Gotti, Marisaldi, Mazzoli, Vlad (*Viaggio al centro della musica*, 1986); l'educazione musicale fu l'ultimo esempio di libro parzialmente nato in redazione. Nel biennio ebbero un ruolo di grande rilievo l'antologia di Bertinetto, Del Popolo, Marazzini (*Scritture e società*, 1981), i corsi di inglese di Abbs, Freebairn, Iantorno e Papa (*Communicating Strategies*, 1980-1983) e di Mariani e O'Malley (*Choices*, 1991).

Furono, soprattutto, anni di grandi progetti che non videro la luce, o non ebbero la fortuna sperata: la storia per il triennio di Roberto Finzi, l'antologia per il triennio di Balbis e altri, poi pubblicata da diverso editore, la storia dell'arte di Castelnuovo, Raboni e De Vecchi (quest'ultimo pubblicò poi un corso con Fabbri-Bompiani), la geografia per le superiori di Coppola, la geografia per la scuola media di Fazio. Insomma, un periodo, soprattutto nel triennio delle scuole superiori, di capacità progettuale inferiore ai due decenni precedenti e a quello successivo.

Anche il settore universitario proseguì su binari tradizionali: se ne parla nel capitolo 18, in cui ci si sofferma in particolare sui due libri più importanti: *Biologia molecolare della cellula* di Alberts, Bray, Lewis, Raff, Roberts, Watson (1984) e la far-

⁵ Certo non mancarono altri ottimi libri che, per varie ragioni, non ebbero un successo duraturo: i corsi di fisica di Zanetti (*La fisica intorno a noi*, 1989) e di Sexl (*Fisica*, 1984), il libro di matematica per il biennio di Rinaldi Carini e Cavaliere (*Matematica*, 1989), l'antologia per il triennio di Basile e Pullega (*La cultura letteraria*, 1979-1980), i corsi di geografia per le superiori di Bellezza e Cecioni (1992-1994), la storia per il biennio di Manacorda e Pucci (*Storia antica*, 1990). Cfr. par. 10.8-10.

Nel 1984, colmando una lacuna assai grave nel catalogo scientifico, fu pubblicata la merceologia di Elena Paschetto Mo (*Corso di merceologia*): la vita di quest'opera assai fortunata, che ben presto si impose come *leader* del mercato, fu interrotta dal cambiamento dei programmi.

macologia di Goodman Gilman (*Le basi farmacologiche della terapia*, 1987). Si arricchirono le serie di architettura, la collana di grafica curata da Bruno Munari e la collana fotografica sulle regioni italiane di Pepi Merisio, la cui pubblicazione era cominciata nel decennio precedente.

4.4 *Cambia il modo di fare i libri*

L'evoluzione tecnologica nella composizione e nell'impaginazione dei libri è stata, dal 1970 ad oggi, continua. Se si può individuare un punto di rottura, questo va posto probabilmente nel periodo che stiamo considerando: e volendo trovare un solo nome per queste modifiche viene in mente la mela (sia essa una generica *Apple* o una specifica *Macintosh*).

La facilità nel manipolare le immagini, nel tagliarle, scontornarle, contaminarle, nell'aggiungere retini, nel trasformare la notte in giorno e le nuvole in azzurro intenso, il passaggio del fondino da prodotto sofisticato a cibo quotidiano hanno cambiato la faccia di molti prodotti grafici, fra cui il libro scolastico: il corso di scienze di Gori Giorgi (1989) può essere considerato, nel catalogo Zanichelli, uno spartiacque⁶.

4.5 *Le opere di consultazione*

Fu un buon periodo per le opere di consultazione. Risale a quest'epoca l'affermazione, oltre che di singole opere, di una linea editoriale: una scelta di marketing basata su una coerente uniformità grafica e su coraggiose campagne pubblicitarie (oltre che, ovviamente, sul rispetto di un elevato standard di qualità). L'undicesima edizione dello Zingarelli uscì nel 1983, la seconda del Ragazzini nel 1984⁷.

Lo sviluppo delle opere di consultazione fu anche aiutato, in piccola misura, dall'affermarsi del *Codice civile* di De Nova,

⁶ Su tutto ciò si veda più ampiamente il cap. 9.

⁷ Di queste pubblicazioni si parla più ampiamente nel cap. 17, delle campagne pubblicitarie nella testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1. Alla fine del periodo, nel 1991, uscì *Il primo Zanichelli*, a cura di Mario Cannella, che diventò un prezioso collaboratore della redazione lessicografica (cfr. parr. 17.12 e 17.14).

allora inserito nel perimetro di fatturato dei dizionari e atlanti. Il peso delle opere di consultazione nel complesso del catalogo era, alla fine del periodo, del 14%.

4.6 *La direzione commerciale da Giordano Morellini a Francesco Calzolari*

La storia della casa editrice – lo si è visto e lo si vedrà – è per lo più storia di processi lenti, di scelte preannunciate, di avvicendamenti preordinati: se la Zanichelli fosse un libro di geologia (e la geologia non è una cattiva chiave di lettura per le vicende editoriali), i capitoli sui sedimenti e sulla tettonica prevarrebbero su quelli dedicati ai terremoti. I vulcani sarebbero di tipo hawaiano, piuttosto che stromboliano.

Eppure un terremoto, un evento improvviso e al momento non previsto, vi fu: nel 1986 Giordano Morellini, direttore commerciale dal 1975, lasciò improvvisamente la Zanichelli creando, in collaborazione con l'editore Loescher, una propria casa editrice. Giuliana Venturini, allora all'ufficio vendite e in seguito alla segreteria generale, aveva l'abitudine di commentare con spiritosi versi le vicende aziendali; una sua poesia, che si riporta in nota, ben rappresenta l'impatto anche psicologico di queste dimissioni⁸. Alla base della decisione, più che ragioni economiche in senso stretto, vi furono comprensibili motivazioni di carattere personale: il desiderio di dare vita a qualcosa di proprio. Può darsi che Morellini considerasse la struttura Zanichelli in fase di appesantimento, di burocratizzazione: certo la Zanichelli, come ogni bosco ben assestato, lasciava poco spazio ai singoli fiori.

La soluzione della crisi fu rapida: la direzione commerciale fu affidata a Francesco Calzolari (allora direttore della filiale di Padova), funzionario di grande esperienza che godeva della piena fiducia dei colleghi e delle strutture interne della casa editrice.

⁸ Per Morellini (Sonetto «quasi» senza rima): *Non so perché, ma quando ci ripenso/ancora non mi sembra proprio vero/dopo anni ed anni di comun lavoro/ci lasci soli in mezzo alla bufera./E lasci solo pure Federico/lo lasci nei pensieri, e tu lo sai,/dei Dirigenti eri il più ascoltato/ed ora Lui riman proprio nei guai./E noi rimpiangerem, caro Giordano,/la tua risata forte per le scale,/la tua voce sonora nel cortile,/l'esuberanza tua e la tua allegria./Ricordaci anche tu con simpatia,/auguri da noi tutti ed or... va' via!* (Giuliana Venturini, luglio 1986).

Calzolari proseguì la politica di Morellini, mantenendo ferme le coordinate di fondo dell'organizzazione commerciale Zanichelli: prevalenza della rete diretta, attenzione alla preparazione sul prodotto, controllo delle spese – e in sostanza del numero dei funzionari –, carriera prevalentemente interna, controllo degli sconti. Serietà, coerenza, parità di trattamento: queste le caratteristiche della politica commerciale, largamente riconosciute – ma non sempre pienamente apprezzate – nella filiera. Nel governo della Zanichelli, per tradizione, il direttore commerciale non è un «ministro di spesa» alla ricerca di facili consensi.

Calzolari diede ulteriore spazio, nella gestione della rete delle agenzie, a Enzo Tossani. Il rapporto fra aree coperte da agenzie e aree coperte dalla rete diretta rimase sostanzialmente fisso⁹.

4.7 *Altri avvicendamenti, nuovi inserimenti e allargamento del gruppo dirigente*

L'avvicendamento Morellini-Calzolari non fu l'unico di questo periodo. Nell'ufficio tecnico («ufficio produzione», nel gergo aziendale) Mauro Stanghellini subentrò a Edgardo Garaffoni nel 1988. La responsabilità dei servizi informatici fu assunta da Vittorio Ornelli nel 1982.

Nel 1980 i dirigenti della casa editrice erano 11, nel 1990 erano diventati 20. Vi fu un allargamento del gruppo dirigente, giustificato – più che dallo sviluppo dell'azienda – dal desiderio di far coincidere decisioni effettive e responsabilità.

Furono riconosciuti distinti ambiti, con diversi gradi di autonomia rispetto alla direzione editoriale, al settore delle opere di consultazione, alla divisione giuridica (la cui autonomia era tradizionale: fu l'unico settore di cui non si era occupato Delfino Insolera), alla redazione AZ di Milano e a divisioni interne.

La redazione autonoma AZ di Milano costituì un riuscito tentativo di sviluppo per così dire orizzontale della casa editrice, fondato sul presupposto che le redazioni hanno dimensioni ottimali non enormi (meglio il cavallo dell'elefante, per

⁹ Cfr. par. 13.5.

tacere dei dinosauri); fu affidata nel 1982 a Umberto Tasca, che dagli anni Settanta aveva ricoperto vari ruoli di grande responsabilità. (Un tentativo nello stesso senso era stato fatto nei primi anni Settanta con una redazione a Vicenza, operazione peraltro legata soprattutto alle esigenze personali di un'ottima redattrice, Maddalena Mutti.) Luciano Marisaldi fu nominato dirigente nel 1985. Non tutti i tentativi di rendere autonomi i settori ebbero successo: ad esempio le divisioni «medicina» e «scuola media» sopravvissero qualche anno, senza dare frutti di particolare rilievo.

Anche i rapporti con la stampa furono resi autonomi: ne era responsabile Rinaldo Forti, dirigente dal 1982. Il vuoto lasciato dalla sua improvvisa scomparsa, nel 1983, fu colmato affidando l'incarico a Laura Lisci¹⁰, in quel momento responsabile della distribuzione: sarebbe stata nominata dirigente (il primo dirigente donna in Zanichelli) nel 1986.

L'importanza dell'amministrazione delle vendite, seguita da Gianni Facchini, fu riconosciuta con la sua nomina a dirigente nel 1983; lo stesso anno divenne dirigente Bruno Brentani, le cui responsabilità nel servizio amministrativo crescevano. Per avere, nelle riunioni che definivano la strategia della società, anche la voce – e l'esperienza – di funzionari periferici furono nominati dirigenti Francesco Calzolari (1983) e Cesare Burci (1985). Calzolari, per un breve periodo, aveva seguito anche gli aspetti commerciali delle edizioni giuridiche. Nella divisione commerciale universitaria, autonoma in primo luogo per ragioni oggettive, ad Albino Mariani successe (1991) Bruno Marchesini. Mauro Vivarelli divenne dirigente responsabile del magazzino di Granarolo nel 1986.

4.8 *Acquisizioni e collaborazioni*

In quegli anni il perimetro di attività della casa editrice si allargò: già nel 1982 Morellini aveva promosso un accordo di partecipazione societaria e collaborazione commerciale con l'editore Italo Bovolenta; i suoi libri, in primo luogo *La chimica*

¹⁰ L'altro incarico rilevante di Rinaldo Forti, i rapporti commerciali con i ministeri, fu affidato a Sergio Giovannoni, direttore della filiale di Roma, dirigente dal gennaio 1988.

¹¹ Cfr. scheda al par. 22.7.

di Mario Rippa (1980), diedero un notevole sviluppo al catalogo scientifico¹¹.

La responsabilità delle acquisizioni di altre aziende fu attribuita a Lorenzo Enriques: nel 1987 fu acquisita la Casa Editrice Ambrosiana (Cea), che ha sempre operato come azienda distinta, anche se dal 2001 è parte della Zanichelli dal punto di vista societario. Nel 1988 fu acquisita Loescher, sempre rimasta società autonoma: la più grande acquisizione di Zanichelli negli ultimi cinquant'anni. Nel 1989 in campo universitario iniziò una collaborazione con l'editore Decibel di Padova, specializzato nella matematica. Nel 1990 fu acquisita a Roma la casa editrice Esac, specializzata nel campo della manualistica tecnico-professionale (*Manuale di meccanica, Manuale di ingegneria civile*).

Negli ultimi anni di questo periodo furono inserite nel catalogo Zanichelli le edizioni scolastiche Unicopli, con importanti titoli di chimica (1992).

Nel frattempo, anche in vista di future acquisizioni e per razionalizzare la gestione della liquidità, si diede vita a due società prevalentemente finanziarie: Laboravi fidenter (1984) e Laboratorio (1987).

4.9 *Storie che finiscono: Imi e libreria*

Alla fine degli anni Ottanta fu ceduta in affitto alla Feltrinelli la storica libreria di piazza Galvani, in certo senso – specie ai tempi di Carducci – culla dell'attività. Nicola Zanichelli aveva avuto nel palazzo dell'Archiginnasio anche la propria abitazione privata; ma spesso in quei tempi il binomio casa-bottega aveva un significato letterale (e del resto Ezio Della Monica abitò in via Irnerio sino alla fine degli anni Cinquanta). Si chiudeva una pagina rilevante di storia zanichelliana. Dal punto di vista gestionale, la libreria registrava perdite – non pesanti ma continue – da molti anni, e appariva sempre più come un'attività secondaria.

Aveva avuto termine, già nel 1979, anche la partecipazione dell'Imi. Giovanni Enriques seguì personalmente la riacquisizione, che tecnicamente avvenne con lo strumento di un acquisto di

¹¹ Cfr. scheda al par. 22.7.

azioni proprie. Giovanni Enriques si rendeva conto che vi erano tutti i presupposti finanziari per il riacquisto; e temeva anche che le ingerenze politiche nell'Imi, allora crescenti, potessero in qualche maniera minare l'autonomia della casa editrice. Gianfranco Martella, che rappresentava Imi nel collegio sindacale, rimase come sindaco autonomo nella società fino al 1996.

Fu l'ultimo affare di grande rilievo seguito da Giovanni Enriques che, soprattutto per ragioni di salute, era meno presente in azienda: si spense nel 1990, ricordato da tutto il mondo zanichelliano con straordinario affetto.

4.10 *Un nuovo personaggio*

Verso la fine di questi anni un nuovo protagonista prese possesso degli uffici di via Irnerio e di quelli periferici: il personal computer, ormai strumento di lavoro tanto indispensabile quanto pervasivo. Si può calcolare che il personale impiegatizio a quell'epoca trascorresse con il pc il 40% del proprio tempo-lavoro, mentre la macchine per scrivere e da calcolo stavano scomparendo.

Nelle redazioni l'uso prolungato del computer si affermò con qualche anno di ritardo rispetto ai reparti amministrativi. La posta elettronica cominciò a essere usata nel 1994. Per un sistema di comunicazione elettronica interna si dovette aspettare il 1996¹².

4.11 *Il consolidamento interno: aspetti organizzativi*

In quegli anni, al di fuori degli aspetti tecnici della produzione del libro, le principali novità organizzative si ebbero nella movimentazione interna della merce nel magazzino (nuovo magazzino automatico informatizzato, per un volume totale di 30.604 m³ e per una capacità di 9.048 pallet, pari a circa 5.500.000 copie) e nella trasmissione dei dati (scarico saggi, fatturazione, giacenze di magazzino) fra filiali e sede centrale. La gestione dell'ufficio paghe fu affidata a una ditta

¹² Su tutto ciò cfr. la testimonianza di Pier Francesco Bernardi in Appendice 1.

specializzata esterna. Vi furono anche altre innovazioni nelle procedure interne.

a) Fino agli anni Settanta ciascun libro scolastico aveva, al momento del lancio, una propria storia particolare. «Qualcuno» avvertiva i responsabili della promozione che il libro stava per essere pubblicato (non era chiaro chi dovesse dare questo allarme). Libro per libro si raccoglieva il materiale per facilitarne la diffusione e si decideva il giorno in cui spedirlo. Se il libro era urgente o era ritenuto tale da qualche filiale, il giorno effettivo di spedizione diveniva oggetto di discussione fra vari uffici: insomma, il parto di ogni libro era un caso clinico che richiedeva il continuo contatto di varie persone. Si decisero due cose (ma sarebbe meglio definirle due uova di Colombo):

1. Si prefissarono alcune date (sette o otto) in cui si sarebbero spedite le novità: come un treno che parte a un certo orario, anche se non si sa ancora chi e quanti saranno i passeggeri. Questi invii programmati si chiamarono, per l'appunto, «treni»: la loro partenza era nota a tutti i reparti della casa editrice interessati. Quando fu acquisita Loescher si scoprì che anche a Torino esisteva una procedura analoga. Il nome «treno» era lo stesso.

2. Fin da novembre si preparò un elenco, ad ampia circolazione interna, che riportava tutti i libri scolastici in uscita nella primavera successiva completi di titolo, nomi esatti degli autori, eventuale suddivisione in volumi, data probabile di uscita, sorte delle vecchie edizioni in catalogo, nome del redattore competente: un elenco in grado di eliminare moltissime telefonate di richiesta di chiarimenti e quindi far risparmiare, collettivamente, molte ore di lavoro.

b) L'avanzamento della lavorazione dei libri scolastici era oggetto di verifica di un comitato che raggruppava i vari uffici interessati: la Commissione Intersettoriale Avanzamento (subito ribattezzata Cia da Dogliotti). Mano a mano che le procedure si affinarono, l'importanza di questo comitato declinò.

c) La gestione economica dei vari settori non primari della casa editrice fu seguita con bilanci industriali di settore, che abituarono i quadri intermedi a una valutazione complessiva dell'area di cui erano responsabili. Questi bilanci, nati grazie alla consulenza di un esperto di organizzazione aziendale con un passato olivettiano, Bruno Pedrini, furono nel tempo assai affinati.

d) Tradizionalmente in casa editrice la redditività di ciascun volume era seguita sulla base di formule, elaborate da Francesco Mattavelli, basate su un confronto nel tempo del fatturato e dei cosiddetti costi di impianto (la bassa incidenza delle spese di impianto sul fatturato globale individua, come è ovvio, il successo). È un calcolo di notevole semplicità e di buona affidabilità, in un sistema di costi industriali relativamente uniformi come quello di Zanichelli. Un'apposita serie di tabulati cominciò, a metà degli anni Ottanta, a fornire anche ai redattori i dati economici di base – costi e vendite – per ciascun volume. (In altre case editrici questi dati sono a disposizione di pochissimi funzionari¹³.)

4.12 *Problemi aperti*

Le varie riunioni annuali, peraltro, evidenziavano questioni ricorrenti e non risolte. La mole e il formato dei libri – talvolta diversi da quanto immaginato o comunque ottimale – continuarono, in questo periodo, a creare dei problemi la cui mancata soluzione dipendeva probabilmente dalla deresponsabilizzazio-

¹³ Ricordiamo in nota altre novità di processo di un certo rilievo:

– A partire dal 1982 fu affinato un sistema di valutazione delle probabili vendite (per singoli volumi e totali) sulla base della proiezione dei primi dati di adozione. Il sistema si basava sul diverso impatto – in termini di vendite – di novità, nuove edizioni, nuove adozioni di titoli già in catalogo e di conferme di adozioni già in essere. L'algoritmo consentiva anche una ragionevole previsione dei risultati gestionali dell'anno finanziario in corso a partire dal luglio, e cioè dal primo mese dell'anno stesso (insomma, una previsione fatta all'alba).

– Come per gli esseri umani, anche per i libri gestazione, infanzia e vecchiaia hanno patologie particolari e più frequenti rispetto alla maturità. La patologia si traduce in incertezze di comportamento da parte di vari uffici di una casa editrice: quando va inserito nel catalogo un titolo che sta per nascere, quando va tolto se si sta esaurendo – o è esaurito –, se si debbano accettare o no le rese di un libro esaurito, e così via; come si può immaginare questi problemi sono tanti granelli di sabbia che impediscono il movimento fluido di un'organizzazione. Il problema è stato risolto, a partire da quegli anni, con una serie di informazioni (il cosiddetto «gruppo di importanza», che risale alla metà degli anni Ottanta) che accompagnano la vita dei vari volumi dalla gestazione alla morte, indicando in maniera univoca a tutti i vari soggetti interni alla casa editrice cosa devono fare, in quel momento, di quel libro. Il gruppo di importanza è stato peraltro sempre strumento esoterico, capito completamente solo da pochi adepti.

ne, rispetto ai costi industriali, delle redazioni che si occupavano soltanto di qualità, tempi e costi del *pre-press*.

La scelta della data di uscita costituiva spesso fonte di discussioni. Se un libro, uscito in ritardo, non aveva successo (avvenimento non infrequente) fatalmente si creava una discussione sulle cause dell'insuccesso (ritardo o difetti del libro).

Le modalità dello scarico saggi – nonché le avvertenze per evitare che le novità appena pubblicate si esaurissero per una consegna di saggi in numero superiore alle previsioni – erano un altro tema ricorrente.

Per chi vuole ripercorrere la storia della casa editrice, questi verbali con le «cose da fare» hanno, nel bene e nel male, un'importanza (*si licet*) paragonabile ai *cabiers de doléances* nella storia della Rivoluzione francese: espressione di sentimenti (e risentimenti) più che veri punti programmatici.