

# Appendici



## 1.1 La casa editrice come osservatorio dell'evoluzione del mondo (informatico)

Testimonianza di Pier Francesco Bernardi

Ho scritto queste note cercando di mettere in evidenza le tappe che mi hanno visto più o meno coinvolto in modo diretto e che in qualche misura hanno cambiato la fisionomia della casa editrice. Ho perciò evitato di trattare gli aspetti prettamente tecnici, che in realtà sono quelli che hanno maggiormente assorbito la mia attività.

### 1. *Il Centro elettronico fino al 1979*

Quando sono arrivato in Zanichelli (1979) il Centro elettronico era un reparto la cui funzione principale era l'elaborazione dei dati amministrativi. La distribuzione di un prodotto come il libro scolastico richiedeva e richiede un'organizzazione molto complessa e tempi molto lunghi per la preparazione degli ordini e per la relativa emissione dei documenti amministrativi e fiscali: l'obiettivo primario del Centro era quello dell'abbattimento di questi tempi di lavoro.

Gli elaboratori a disposizione erano peraltro molto primitivi, soprattutto per quel che riguarda l'interazione uomo-macchina, che avveniva esclusivamente attraverso schede di cartoncino perforate. L'organizzazione del lavoro era parcellizzata: esistevano le figure del perforatore di schede, dell'operatore alle macchine, del programmatore e dell'analista. Di conseguenza la realizzazione di applicazioni risultava estremamente lenta e dispendiosa in termini di ore di lavoro e di attesa per la disponibilità di macchina<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Per le ragioni di questa «arretratezza» cfr. qui di seguito la testimonianza di Giovannella. Secondo Giovannella l'uscita dallo «splendido isolamento» tecnologico risale al 1990, con l'acquisto di una macchina Bull DPS7000, costata più di mezzo miliardo di lire.

Gradualmente, col crescere della produttività delle macchine, l'attenzione si è spostata dal risparmio di tempo allo sviluppo delle informazioni ottenibili aggregando la gran massa dei dati: statistiche, previsioni, indici, selezioni, graduatorie ecc. Un filo conduttore dei miei anni in Zanichelli potrebbe essere proprio il ribaltamento delle proporzioni tra le finalità di automazione e quelle di ricerca e valutazione degli indicatori di qualità dell'attività della casa editrice.

La prima finalità ha prevalso per molti anni, fino a raggiungere nei Novanta un piano di equilibrio durato molto tempo; con l'introduzione, nel 2001, del *software* Oracle Application per la contabilità si è poi dimostrato come, già in quell'epoca, anche negli uffici dove la massa dei dati da elaborare era imponente, l'aspetto della meccanizzazione delle inputazioni ripetitive fosse ormai marginale rispetto all'attività di elaborazione dei dati aggregati. Il nuovo *software* richiedeva maggior tempo per l'introduzione dei dati; tuttavia, grazie agli enormi vantaggi in termini di leggibilità (dei dati stessi), la sua introduzione – pur accettata con molta diffidenza – non ha prodotto nessun aumento di ore lavorate.

Un secondo filone che è invece sempre cresciuto, e che a tutt'oggi conduce sempre a nuove sfide, è quello dell'integrazione dei dati da fonti diverse, sia interne (per l'eterogeneità dei sistemi di elaborazione) sia esterne, in una situazione in cui le relazioni sono sempre più mediate da scambi di dati di natura elettronica: dai rapporti con la pubblica amministrazione all'utilizzo dei dati provenienti da fornitori di servizi, ai rapporti con la clientela e i fornitori.

## 2. *Periodo 1979-1989*

Nel mio primo periodo in Zanichelli mi sono occupato principalmente di «elaborazione della parola» (come recitava l'annuncio di ricerca di personale apparso su un noto quotidiano di Bologna), dedicandomi alla realizzazione dei programmi per la preparazione redazionale e per la fotocomposizione delle due grandi opere di giurisprudenza, il «Repertorio del Foro Italiano» e il mensile «Massimario del Foro Italiano»; in particolar modo ho curato la programmazione per costruire automaticamente gli indici e i sommari del Repertorio e la

generalizzazione del programma di fotocomposizione, in quel momento adatto per la sola uscita del corpo del Repertorio<sup>2</sup>. Da questa esperienza ha trovato impulso l'esperimento del Ragazzini, di cui parlerò in seguito.

Pochi anni dopo entrò in azienda il nuovo calcolatore Honeywell 64<sup>3</sup>. Per i programmatori c'erano due novità. La prima riguardava il modo stesso di lavorare, che cambiava radicalmente grazie alla possibilità di inserire direttamente con un *editor* le righe dei programmi nel computer attraverso il videoterminale, cosa che fino ad allora avveniva attraverso la perforazione di schede di cartoncino. La seconda novità era costituita dalle nuove modalità di organizzazione dei dati, che permettevano una scrittura dei programmi molto più ridotta. Molto importanti furono anche le novità in campo operativo: il nuovo calcolatore permetteva l'attivazione delle procedure con un comando da tastiera e non più attraverso il passaggio di pacchi di schede più o meno voluminosi. La multiprogrammazione permetteva all'operatore di eseguire contemporaneamente più di un lavoro e le stampe potevano essere gestite in modo differito dai programmi che le producevano.

Un'altra innovazione dovuta all'inserimento del nuovo sistema fu l'enorme progresso in produttività nella realizzazione di applicazioni su videoterminale. La prima fu l'inputazione dei saggi per la propaganda<sup>4</sup>, lavoro che a quei tempi era svolto in sede per tutta Italia e che si avvaleva di personale stagionale per tutto il periodo della propaganda scolastica. Dopo questa prima esperienza applicativa, che permise di delineare una nuova metodologia del lavoro di analisi e programmazione e delle nuove tecniche operative, si realizzarono le applicazioni transazionali per la gran parte ancora attuali: gestione magazzino, clienti, ordini, ricerca fatture, periodici. Parallelamente, nei primi anni Ottanta si andarono definendo nuovi strumenti per il controllo dell'andamento aziendale come il sistema per le previsioni, per il rilevamento delle adozioni, per le statistiche mensili e di fine anno.

<sup>2</sup> Cfr. qui di seguito le testimonianze di Giovannella e Ornelli e par. 19.10.

<sup>3</sup> Il costo della macchina fu di poco meno di 100 milioni di lire, cui se ne aggiunsero altri 26,5 per integrazione e montaggio.

<sup>4</sup> Cfr. scheda al par. 13.7.

Altro tema che caratterizzò fortemente l'attività dell'azienda nella distribuzione fu la realizzazione del sistema di trasmissione dati con le filiali: fu in quegli anni che si cominciarono a stabilire collegamenti tramite *modem* per il passaggio dei dati, che fino ad allora avveniva settimanalmente tramite l'invio di un nastro magnetico o bande perforate di carta. La trasmissione plurisettimanale (trasformata ben presto in giornaliera) ha permesso, oltre alla migliore gestione dell'invio dei saggi da parte del magazzino centrale, la realizzazione di nuove procedure di controllo di magazzino, tra cui la gestione delle merci viaggianti e il primo embrione di ordine elettronico.

Tutto questo periodo, di forte accelerazione delle novità tecnologiche e di riduzione dei costi dell'*hardware*, è stato caratterizzato dal costante lavoro di integrazione teso a sfruttare le opportunità offerte dall'innovazione, andando a sostenere nuove aree del lavoro aziendale ma affiancandole alle procedure esistenti, che continuavano a convivere con le vecchie tecnologie (che, seppur obsolete e sostituibili con uno sforzo finanziario relativamente piccolo, garantivano tuttavia la conservazione dell'investimento di anni di esperienza professionale e organizzativa): si pensi che l'ultimo calcolatore Linea 100 a schede è stato smantellato intorno al 1997!

### 3. Office Automation

I primi personal computer entrarono in casa editrice nei primi anni Ottanta. Costavano un'enormità rispetto a oggi, l'*hardware* soprattutto; il *software* invece, che oggi è ormai la componente principale del costo dei computer, era quasi gratuito, essendo concepito come un accessorio per far funzionare l'*hardware*. Il diritto d'autore applicato al *software* era un concetto al più utile come esercizio intellettuale: la protezione dei programmi era infatti basata su sistemi *software* che potevano lecitamente essere elusi.

L'interesse per i pc fu subito enorme. Le prime macchine che entrarono in Zanichelli furono dei cloni dei computer Apple II, a cui succedettero dopo pochi anni i pc IBM (anch'essi sostituiti in poco tempo da cloni più economici). Si capì in fretta che i pc potevano costituire la base per l'informatizzazione delle sedi decentrate: si iniziò con la libreria Zanichelli,

poi si passò alle filiali del Sud non ancora informatizzate e poi alle restanti filiali, sostituendo i vecchi calcolatori.

Ma l'utilizzo veramente innovativo, che in pochi anni avrebbe rivoluzionato realmente il lavoro in casa editrice, fu l'impiego dei pc nel lavoro individuale d'ufficio. Proprio in quegli anni si impararono a conoscere i programmi di *editing*: in particolare, i programmatori furono i primi ad apprezzare questi strumenti. I programmi di *editing* dei grandi calcolatori gestionali erano strumenti molto spartani, pensati per la scrittura di codice informatico e che, soprattutto, richiedevano una comandistica molto formalizzata, adatta a personale con profilo tecnico. I programmi di *editing* dei personal computer erano invece strumenti molto più semplici, e soprattutto permettevano la composizione di testi molto gradevoli, con neretto, corsivo e lettere accentate.

Alcuni Apple furono installati negli uffici della direzione generale, dove Giuliana Venturini cominciò a costruirsi i primi modelli di lettera. In breve ogni ufficio di segreteria ebbe in dotazione un computer e una stampante: la corrispondenza cartacea poteva essere prodotta con molta più facilità e con la possibilità di riutilizzare i testi dei vecchi documenti. Il programma di *editing* utilizzato sugli Apple II si chiamava AppleWriter; sul pc IBM si usava invece il programma WordStar. Solo dopo alcuni anni si affermò un nuovo *word processor* che di lì a pochi anni sarebbe diventato il programma di *editing* per antonomasia: Microsoft Word. La novità assoluta di questo programma era la capacità di mostrare direttamente sul monitor gli attributi neretto, corsivo e lettere accentate, che gli apriva la strada per diventare lo standard privilegiato per il trasporto dei manoscritti d'autore.

L'uso dei pc per il lavoro d'ufficio non era imposto, ma semplicemente suggerito (in verità in modo anche episodico) ed era lasciata alle sensibilità dei capi ufficio la decisione di richiedere il nostro aiuto per introdurre le macchine negli ambienti di lavoro. In alcuni casi si scrissero procedure di *database* che come risultato davano documenti da rifinire con il *word processor*, o viceversa che utilizzavano documenti creati con il *word processor* come dati di ingresso per produrre documenti complessi: per fare alcuni esempi, il programma per gli ordini del giorno e i verbali del comitato editoriale, oppure lettere di commissione alle banche per i pagamenti all'estero.

Oltre ai programmi di *editing* è giusto citare la nascita dei programmi di foglio elettronico, anche se la loro diffusione è avvenuta in un secondo tempo, quando i pc erano già una realtà consolidata; il loro utilizzo ha costituito una svolta nella capacità di visione dei dati, cominciando a spostare le competenze di selezione, aggregazione e presentazione dei dati dal Centro agli uffici.

#### 4. *Il pc nelle redazioni*

Parallelamente all'*Office Automation* cresceva l'interesse per le possibili applicazioni del pc direttamente in campo editoriale; la suggestione derivata dai successi delle grandi opere giuridiche e dai dizionari dovette però ben presto scontrarsi con la realtà fatta di persone – gli autori – che vedevano le seppur ridotte richieste di uso di segni convenzionali nella stesura dei testi come un onere aggiuntivo, spesso critico per il rispetto dei tempi, e con il mondo delle tipografie in cui l'utilizzo dei dati provenienti da elaborazioni informatiche era più complesso e rischioso della mera ribattitura del dattiloscritto. In sostanza si vide che le uniche opere per le quali era possibile l'impiego del pc per produrre materiale da utilizzare direttamente per la fotocomposizione erano quelle a struttura sistematica, come certi manuali universitari, oppure le opere da tradurre, il cui numero di cartelle giustificava il lavoro di acquisizione delle regole da rispettare. Tra i primi libri scritti su dischetto (da autore o traduttore) direttamente per la fotocomposizione vi furono *Chimica organica* di Hart (1985), *Chimica* di Brown (1986), *Fondamenti di mineralogia geologica* di Mottana (1988).

Negli anni successivi, con la crescita del mercato dei computer, crebbe anche il numero degli autori che spontaneamente preferivano consegnare i dattiloscritti in forma elettronica; le stesse tipografie e gli studi grafici erano sempre più in grado di integrare i manoscritti elettronici nei loro sistemi di produzione, senza che fosse necessario richiedere all'autore l'introduzione di codici specifici. Ciò fu possibile grazie soprattutto all'affermarsi nel campo dell'elaborazione dei testi del programma Microsoft Word, con le sue facilitazioni per l'uso di attributi, glossari, correttori ortografici, e nelle tipografie e negli studi di grafica di programmi di impaginazione basati sui nuovi computer

Macintosh di Apple, in grado di recepire nella loro interezza i documenti scritti in Word.

La nuova generazione di computer, che ha introdotto per la prima volta l'uso del *mouse*, disponeva anche di uno schermo grafico ad alta definizione su cui era possibile rappresentare la pagina nella sua forma grafica finale. Le funzionalità introdotte da Macintosh a livello di personal computer sono esemplificate da parole come «cliccare» o «icona»: per il lettore di oggi si tratta di qualcosa di scontato e intrinseco al concetto di computer, ma nel 1986 per spiegarle avremmo dovuto impiegare pagine e pagine. Questa tendenza, ben compresa e accolta da Tasca, determinò, verso la fine degli anni Ottanta, l'introduzione dei Macintosh nelle redazioni, non tanto o non solo come strumento di produttività diretta a eliminare o abbreviare parti della lavorazione, come all'inizio si poteva pensare, ma come strumento di controllo del processo redazionale e di deposito dei materiali. Il computer di redazione diventava il crocevia del flusso dei dati tra autori, grafici e produzione.

##### 5. *Ragazzini terza edizione*

Le tecniche di fotocomposizione attraverso il computer sperimentate per il «Repertorio del Foro Italiano» vennero impiegate per la realizzazione della terza edizione (1984) del Dizionario maggiore Ragazzini. Già in passato erano state fatte esperienze di utilizzo di calcolatori per aiutare la redazione lessicografica nell'ordinamento dei lemmi: l'inputazione di dati era però finalizzata solo al controllo, perché i dizionari, fino ad allora, erano stati composti a piombo. Con la terza edizione del Ragazzini si realizzò per la prima volta un'opera lessicografica in cui i dati, registrati su un supporto elettronico e opportunamente elaborati, erano direttamente usati per l'impaginazione e la produzione delle pellicole definitive dell'opera.

Il testo era composto con un linguaggio di marcatori e non conteneva istruzioni di pilotaggio della fotocompositrice; solo attraverso successivi programmi tramite i marcatori che identificavano le varie parti del testo del dizionario (lemma, limite d'uso, grammatica, traduzione, fraseologia ecc.) si ottenevano i flussi di dati da inviare alla fotocomposizione per le bozze o per la pellicola finale.

Gli aspetti fortemente innovativi erano in primo luogo l'economicità di una composizione del testo eseguita con i sistemi normalmente usati nei centri elettronici (molto maggiore rispetto alla tradizionale composizione tipografica), la velocizzazione del lavoro redazionale (dal momento che le redazioni avevano a disposizione il testo su videoterminale e potevano apportare direttamente le correzioni e prendere visione, attraverso il servizio interno, del fotocomposto definitivo) e, non ultimo, la possibilità di controlli automatici di merito su uniformazioni, controlli incrociati, ribaltamento. L'esito positivo della sperimentazione di questa metodologia, fortemente sostenuta e coordinata da Lorenzo Enriques e in seguito applicata dalla struttura autonoma di Trento, è stata la premessa per il varo della politica editoriale dei vocabolari annualizzati.

## 6. *La fattura elettronica*

Le prime esperienze avvennero su sollecitazione dei clienti: così come ancora oggi alcuni non riescono a staccarsi dall'ordine cartaceo, già nel 1993 vi erano librai che per gestire la loro libreria utilizzavano sistemi computerizzati e ci chiedevano sempre più spesso cataloghi in formato elettronico da poter importare o almeno confrontare con le loro anagrafiche. In questi casi si confezionava un *floppy disk* con la registrazione del catalogo dei libri in vendita, corredato di codice del volume, prezzo e sconto di base.

Nel 1995 venne distribuito – dapprima solo dalla sede tramite il servizio distribuzione, poi anche attraverso le filiali – un primo programma su *floppy disk* che permetteva non soltanto di visualizzare il catalogo ed esportarlo in formato testo con uno schema documentato, ma anche di creare un *file* contenente un ordinativo di libri. Questo primo programma, molto limitato nelle funzionalità, ebbe comunque una grandissima diffusione perché permetteva ai clienti di aggiornare con velocità i dati nei loro sistemi di gestione, di compilare gli ordini con la tranquillità di non commettere errori nell'identificare i volumi desiderati e di conferire gli ordini alle nostre sedi senza rischio di errori di trascrizione. La carenza principale di questo primo programma era il fatto che l'indicazione del cliente non era contenuta nell'ordine, che quindi veniva rac-

colto in modo manuale, o allo sportello o stampato, e spedito poi per posta.

Il passo successivo venne nel 1997 con la definizione dei «marcatori» Zanichelli per l'identificazione delle varie parti dell'ordine e il rilascio di programmi per il loro trattamento sia in filiale che in sede. Per dare il senso della consistenza e della stabilità nel tempo della metodologia proposta abbiamo stabilito un'estensione che identificasse i *file* di ordine prodotti per Zanichelli: «.ord». Anche in questo caso il gradimento da parte della clientela è stato molto alto, tanto che su questa base è cominciata la campagna per la sostituzione del fax col *file .ord* allegato alla posta elettronica. Non solo: anche in filiale si cominciarono a creare sportelli privilegiati per i clienti che si presentavano col dischetto creato con il nostro *software*. La diffusione del nostro dischetto con il catalogo e il programma fu talmente uniforme e capillare che moltissime *software house* che operavano nel campo delle librerie cominciarono a inserire tra le funzioni dei loro prodotti la generazione dei *file .ord* per Zanichelli.

Da subito il *software* per l'ordine elettronico era stato disponibile per il *download* sul nostro sito nella sezione dedicata ai librai; nel 2001 vide la luce, ad opera di EDV su direttive dell'ufficio vendite, il sito B2P (*Bookshop to Publisher*)<sup>5</sup>. In questo sito era – ed è tuttora – possibile compilare *on-line* un ordine usufruendo di tutte le informazioni di catalogo, di storia del cliente e dell'adottato della zona. È grazie alla precedente esperienza che il nuovo servizio proposto sul sito B2P si è integrato nell'attività operativa della distribuzione senza grosse perturbazioni: era infatti già disponibile un modello informatico semplice ed esauriente per l'ordine (.ord) ed eravamo inoltre sufficientemente preparati – sia come tecnologie di comunicazione sia come esperienza gestionale con le filiali – ad affrontare le necessarie attività di scambio di dati per allestire in breve tempo la fitta rete di trasmissione dati per ordini, fatture, adozioni con i gestori del sito web e consentire così la crescita di questo canale di acquisizione degli ordini.

<sup>5</sup> Cfr. la testimonianza di Riccardo Arcese nel cap. 14. Per il contenuto di questo paragrafo in generale e per B2P in particolare cfr. scheda al par. 14.3.

La fase che affrontiamo oggi è quella del potenziamento e ampliamento dei servizi veicolati dal sito B2P, dal servizio di archivio per il recupero (direttamente da parte del cliente) delle copie dei documenti che lo riguardano agli avvisi personalizzati sulle scadenze contabili.

### 7. Corsi e ricorsi, centralizzazione-decentramento-centralizzazione

Nei dieci anni a cavallo tra gli Ottanta e i Novanta presero evidenza alcuni fenomeni che nel loro insieme determinarono la morte o il drastico ridimensionamento dei cosiddetti «dinosauri», le industrie che avevano fatto l'informatica fino ad allora. I marchi che fino agli anni Novanta godevano di assoluto prestigio e destavano un senso di profonda riverenza per la potenza economica e per il possesso e il governo delle chiavi dello sviluppo tecnologico oggi sono scomparsi o sono ridimensionati a semplici attori tra gli altri: si pensi a nomi come Digital, Honeywell, Univac, Hewlett Packard e la stessa IBM.

L'avvento del videoterminale aveva fatto aumentare enormemente la richiesta di applicazioni: il nuovo modo di elaborare i dati portava infatti l'informazione molto più vicina all'utente, che la vedeva perciò non più – e non solo – come un onere amministrativo ma come una risorsa sempre più importante per la propria attività. Ma se i programmatori erano più capaci di dare risposte in termini di nuove applicazioni, non ugualmente l'industria informatica era disposta a fornire le risorse *hardware* a costi compatibili: la memoria per conservare le informazioni e ancor più i processori centrali avevano prezzi altissimi, tagliati sulla grande industria o la pubblica amministrazione, non sulle esigenze della piccola o media impresa. Si vide allora che i personal computer potevano in molti casi offrire un servizio alternativo, con costi di ordini di grandezza inferiori: questo grazie al prezzo basso dell'*hardware*, determinato dall'affermarsi di uno standard di fatto (i processori Intel), dalla conseguente offerta di *hardware* compatibile da parte di diversi fornitori e soprattutto dall'affermarsi di uno standard nel sistema operativo (MS-DOS).

Il caso emblematico in Zanichelli è stata proprio la gestione dei saggi; dall'elaborazione dei saggi in videoterminale si pensò

che se ad imputare il saggio non fosse stato più un impiegato stagionale in sede, ma il funzionario che lo aveva consegnato, questi ne avrebbe avuto di ritorno un vantaggio per il proprio lavoro. Certo se la rete dei funzionari avesse dovuto essere servita con i videoterminali del calcolatore centrale collegati telefonicamente in tempo reale con le filiali (per intenderci, lo schema seguito dalle banche o dalle grandi industrie) i costi sarebbero stati insopportabili. La scelta del pc aveva però, oltre all'opportunità di poter corredare le informazioni di molti dettagli in più (inessenziali dal punto di vista amministrativo ma molto utili dal punto di vista della propaganda), anche la necessità di appoggiarsi a un sistema di scambio dati per garantire l'espletamento delle funzioni amministrative: ovviamente proprio a causa dei costi tecnici questa trasmissione garantiva l'integrazione dei soli dati essenziali. Questa doppia modalità di crescita ha determinato perciò un sistema informativo decentrato, in cui cioè le informazioni sono fisicamente dislocate in posti differenti e perciò anche un sistema informativo per certi versi frammentato.

Con l'avvento di internet e la crescita delle tecnologie di trasmissione dati si cerca oggi di rimediare a questo aspetto negativo lasciatici dalla stagione dell'informatica distribuita e si tenta, senza intaccare i margini di autonomia operativa, di riunire in grandi *database* tutte le informazioni disponibili. Questa tendenza risponde a due esigenze distinte ed entrambe importanti: la prima di protezione e conservazione dei dati, per poter salvaguardare un patrimonio di informazioni da possibili incidenti, la seconda di realizzazione di elaborazioni sempre più particolareggiate e aderenti alla realtà della nostra attività.

#### 8. *Lotus Notes, un ponte verso il mondo Apple*

Il contatto con Cineca-Centro di calcolo interuniversitario, il nostro primo *provider*, è dell'ottobre 1994; prevedeva la possibilità di connessione a internet per la navigazione (a quel tempo interessava praticamente solo agli informatici, per trovare *utilities* e programmi avanzati) e il primo indirizzo di posta [zanichelli@bo.nettuno.it](mailto:zanichelli@bo.nettuno.it). Dell'anno successivo è la richiesta del dominio [zanichelli.it](http://zanichelli.it).

Nel 1996, con l'introduzione di Lotus Notes, sono arrivate

le prime caselle di posta interna. Nel giro di un anno il server della posta interna è stato poi «pubblicato», cioè connesso alla rete internet, evolvendo così da sistema di posta interna a sistema di posta completo, dotato di indirizzi pubblici. Notes – un *software* cosiddetto *middleware*, cioè che fa da ponte tra il sistema operativo e le applicazioni personali consentendo, oltre alla gestione della posta, la condivisione di documenti e un sistema evoluto di programmazione – ha significato, per Zanichelli, la possibilità di interscambio dei dati tra i pc Windows e i Macintosh di Apple.

L'introduzione dei computer Apple Macintosh è stato un evento che ha caratterizzato il lavoro redazionale. La caratteristica dei Macintosh – oltre alla ricca dotazione di strumenti professionali per la grafica e l'elaborazione del testo e al livello tecnologico (e di prezzo) nettamente superiore agli altri pc – è quella di non essere dotati di strumenti di sviluppo di programmazione. Ciò significa che i programmi per Macintosh si possono solo comprare già fatti, non si possono richiedere su misura e comunque non possono essere eseguiti sui normali pc: una separazione tra utenti che si è potuta attenuare realizzando con Notes le prime applicazioni come il Notiziario, i *database* per gli elenchi novità, l'anagrafe del magazzino, che potevano essere indifferentemente utilizzate dai pc Windows e dai Macintosh Apple.

#### 9. *Anno 2000 e euro: software standard vs. software proprietari. L'esperienza di Oracle Application*

Poche generazioni di impiegati hanno vissuto un periodo di così grande incertezza come la generazione in servizio negli ultimi anni del XX secolo. Oltre alle previsioni di Nostradamus sulla fine del millennio, nel mondo dell'informatica avevamo un ben più minaccioso presagio di eventi nefasti diffuso dai più prestigiosi esperti di informatica del mondo. Il presagio, noto come *Millennium Bug*, era quello che tutti i programmi, a causa della diffusissima abitudine di designare l'anno con le sole due cifre finali, avrebbero presentato delle anomalie nel controllo delle sequenze (il futuro sarebbe stato considerato passato) e queste anomalie avrebbero interagito tra loro generando una catastrofica reazione a catena. Il sospetto (rivelatosi

poi fondato) che si trattasse di un enorme polverone alzato ad arte per indurre all'acquisto di nuovi programmi o apparecchiature non esentava dal dovere di controllare e adattare tutto il *software* del nostro centro elettronico.

Questa contingenza «storica» è stata forse il principale fattore che ci ha indotti a intraprendere l'adozione di un *software* standard per il rinnovo della programmazione per gli uffici amministrativi. L'offerta di *software* per la gestione aziendale era ormai matura; di fronte a sfide così impegnative si pensò che valesse la pena rischiare una strada nuova, con incognite ma ricca di opportunità rispetto a un forte impegno di risorse per ottenere nessun risultato in termini di innovazione. La scelta cadde su Oracle Application, un pacchetto applicativo internazionale che dava garanzie di non sparire dal mercato. In realtà l'anno 2000 dimostrò, come pensavamo, di avere un impatto molto minore di quello minacciato e il nuovo *software* prese a funzionare a pieno regime solo qualche mese dopo il fatidico giorno 1/1/2000.

La successiva tempesta per l'elaborazione dati è stata l'introduzione dell'euro. Al contrario di quanto era avvenuto per l'anno 2000, le conseguenze venivano per lo più sottovalutate, sia per ragioni politiche (data la simpatia diffusa per l'integrazione europea), sia per il fatto che solo in Italia il cambio di moneta avrebbe avuto conseguenze sugli applicativi: a causa del valore della lira, infatti, i programmi non erano predisposti alla gestione della virgola. Occorsero almeno sei mesi di lavoro del nostro centro di calcolo per la revisione dei programmi in euro; l'impegno sarebbe stato molto più pesante (e con esito imprevedibile) se la contabilità non fosse stata dotata di *software* standard già predisposto a lavorare con tutte le valute, il che ha permesso di modificarlo attraverso sistemi collaudati e con tempi certi.

#### 10. *I temi di oggi* (2006)

Credo che oggi non sia più tanto esatto parlare di nuove tecnologie, dal momento che le macchine su cui operiamo sono state concepite ormai cinquant'anni fa: si può parlare invece di sempre nuovi livelli di prestazioni tecnologiche come memorie, velocità di elaborazione, velocità di trasmissione.

Ma questa maturità dell'offerta ha cambiato o sta cambiando il modo in cui l'informatica interagisce col lavoro delle persone e con le aspettative che gli utenti hanno dal nostro servizio. In primo luogo il *software* di base non si limita più a definire in modo generale la struttura intima dell'informazione, i *bit* e i *byte*, ma tocca gli aspetti di base delle applicazioni, per arrivare nelle prossime tappe a definire la forma base di un documento, di un processo decisionale, di un *report*. Rimane quindi l'obiettivo dell'acquisizione delle nuove metodologie, coniugata al mantenimento delle singolarità aziendali.

Un aspetto particolare di questa tendenza è quel *software* che consente di trattare grandi basi di dati con le modalità tipiche dei fogli elettronici, il cosiddetto *datawarehouse*. Prerogativa da sempre del personale informatico, perché unico in grado di poter cogliere il dato nella sua evoluzione temporale, la reportistica può essere adesso gestita direttamente dagli utilizzatori, certo non senza un investimento in formazione ma sicuramente con una flessibilità e una vicinanza alle reali esigenze difficilmente eguagliabili da noi informatici.

L'altra sfida è quella della smaterializzazione dei documenti. Mentre scrivo è in atto una *querelle* sui brogli che sarebbero stati consentiti dalla sperimentazione del voto elettronico: e in effetti è difficile pensare di vedere verificate, in tempi brevi, tutte quelle condizioni di efficienza e di sicurezza necessarie per eliminare davvero la carta. L'unica esperienza che fino ad oggi si è consolidata è quella della posta elettronica, che ha sostituito quasi completamente la comunicazione cartacea. Tuttavia negli ultimi dieci anni, man mano che cresceva la diffusione della posta anche come trasporto di documenti elettronici, abbiamo visto aumentare il consumo della carta. A che cosa è dovuto questo fenomeno? Sicuramente a un'abitudine mentale fortemente radicata in chi ha iniziato la propria esperienza lavorativa con l'ufficio tutto cartaceo. Credo però che anche i più giovani continuino a stampare molto. La causa è a mio avviso da ricercare nel fatto che il materiale elettronico a disposizione comincia ad essere troppo, e con la mole dei dati non è cresciuta in maniera conseguente la metodologia di archiviazione, di ricerca e di eliminazione dei documenti. Questa carenza fa sì che sempre di più ci si affidi alla stampa come estrema difesa dalla marea dei dati indifferenziati. La smaterializzazione dei documenti sarà quindi legata all'afferma-

zione sempre più estesa delle tecniche di *content management*; primi passi nelle redazioni cominciano ad essere fatti, ulteriori passi saranno necessari per salvare l'economia dell'azienda e la capacità di rispondere con rapidità alle possibili nuove necessità del mercato editoriale.

## 1.2 La casa editrice come grande interporto di libri

Testimonianza di Giuseppe Giovannella

### 1. *Il periodo antecedente l'impianto del centro meccanografico*

Non so come venissero processati gli ordini della clientela nel periodo precedente all'installazione del centro meccanografico Olivetti-Bull del 1957. Immagino che dopo un controllo dell'ufficio vendite sulla solvibilità del cliente, gli ordini venissero trascritti su bolle formate manualmente o battute a macchina, a meno che i libri da spedire venissero raccolti basandosi direttamente sull'ordine del cliente. Dopo il prelievo dei libri, fatto dagli addetti al magazzino, la fase di controllo, l'imballo e infine la spedizione, la bolla veniva trascritta – per i soli titoli che erano stati spediti – su di una fattura che poteva essere scritta manualmente o battuta a macchina.

Il magazzino era localizzato al piano terra di via Irnerio ed era attrezzato con una struttura metallica su tre piani servita da una scala e da due montacarichi; la scorta occupava i piani superiori di quattro altissime scaffalature metalliche poste a lato del magazzino di prelievo, accessibili da tre corridoi paralleli alla via Irnerio che, solo dal 1957-58, erano serviti da altrettante scale scorrevoli (i primi due piani erano normalmente utilizzati come posizioni di prelievo per i titoli a più elevata movimentazione). Comunque, per immagazzinare le copie provenienti dai fornitori, come per recuperare quelle che dovevano rifornire le locazioni del magazzino di prelievo, occorreva organizzare un passamano fra più persone con immaginabili difficoltà.

Sia il posto di prelievo che quello eventuale di scorta venivano registrati su schede contenute in uno schedario in ordine di titolo. Raramente, e solo per i titoli scarsamente movimentati, il personale aveva necessità di consultare lo schedario: per il resto conosceva a memoria almeno le posizioni di prelievo. Ovviamente gli addetti al magazzino non erano intercambiabili

con quelli addetti all'imballo e alle spedizioni, e questa caratteristica comportava difficoltà quando si verificavano numerose assenze fra il personale addetto ai prelievi.

Lo stoccaggio della carta e dei cartoncini da stampa veniva effettuato nel magazzino sotterraneo di via Irnerio, servito da un montacarichi in grado di trasportare i pallet dal piano terra a quello sottostante; qui venivano spostati con un *transpallet* manuale ma dal 1961 fu disponibile un carrello elettrico con operatore a bordo che stazionava al piano terreno ed effettuava tutte le operazioni di carico e scarico dei pallet.

## 2. *L'elaborazione degli ordini con il centro meccanografico e la loro esecuzione*

Con l'avviamento del centro meccanografico (1957) l'ordine del cliente, dopo il controllo sulla solvibilità fatto dalla contabilità<sup>1</sup>, passava al personale dell'anagrafe, che preparava un pacchetto di schede per passare dall'ordine alle bolle di consegna. Occorrevano una scheda indicativa del cliente, una con le condizioni di vendita e tante schede quanti erano i titoli richiesti. Le schede erano in genere preimpostate e disposte in contenitori di legno con tante buchette, tutte a portata di mano, chiamati in gergo aziendale «alveari» o «vespai»: veri e propri capolavori di ebanisteria, anche se meno affascinanti dei mobili portacaratteri di piombo delle vecchie tipografie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dalla metà degli anni Sessanta il controllo della solvibilità è fatto dall'ufficio vendite. Oggi il controllo è effettuato con filtri automatici, con la consultazione a video in tempo reale di evidenze contabili di comportamenti passati del cliente e raramente con la richiesta di informazioni presso terzi (via *e-mail*). Si possono dunque sottolineare due (e mezzo) aspetti nell'evoluzione di questo particolare procedurale: il primo (e mezzo) di carattere tecnologico, il secondo organizzativo. La tecnologia non solo offre strumenti più veloci ma evita anche la necessità di interazioni personali fra uffici (colloqui, telefonate di conferma). La decisione organizzativa di passare il compito di controllo preventivo dalla contabilità all'ufficio vendite è una scelta che favorisce possibilità di sviluppo, stimola l'autonomia, addossando la responsabilità a chi deve correre dei rischi. Insomma, da un modello burocratico, teso a minimizzare gli errori, si è passati a un modello manageriale, che accetta un tasso ragionevole di errore per favorire la crescita del fatturato.

<sup>2</sup> Il nostro «vespaio» aveva buchette dello stesso formato, mentre la bellezza dei mobili delle tipografie derivava dall'armonica varietà delle dimensioni delle cellette, che era in funzione della frequenza d'uso del carattere (la buchetta della A era ben più grande di quella della Z).

Le schede passavano poi in perforazione per il loro completamento (eventuali codici per le clausole particolari sulla scheda condizione, le quantità e gli eventuali sconti fuori norma per le schede volume). Il flusso di schede così composto andava giornalmente in elaborazione e dalla tabulatrice venivano stampate bolle di consegna (i titoli seguivano la sequenza delle richieste del cliente), mentre le schede venivano conservate per i successivi interventi.

A questo punto le bolle passavano al magazzino dove gli addetti prelevavano le copie richieste caricandole su carrelli; quando si trattava di ordini con poche copie, si formava una pila con le copie di più clienti distinte fra loro con l'inserimento delle bolle sulle quali erano state cassate le righe relative ai titoli non disponibili. Quando il carrello era sufficientemente carico veniva passato all'addetto al controllo che separava le copie di ciascun cliente verificandone le quantità e predisponendo i bollettini postali o gli indirizzi per le (allora) rare spedizioni a mezzo corriere. Il tutto veniva quindi passato all'imballo dove gli addetti confezionavano i pacchi e incollavano gli indirizzi; infine si scrivevano a mano le distinte dei pacchi postali e quelle eventuali per i corrieri.

Nel 1964 venne installato un nastro trasportatore che collegava il magazzino di prelievo con il locale imballo; i libri venivano prelevati dall'addetto al controllo, controllati e depositati sul nastro che li portava ai tavoli di imballo; alle bolle erano già allegati i bollettini di spedizione o gli indirizzi per i colli destinati ai corrieri. Le bolle tornavano al Centro che provvedeva a recuperare i pacchetti di schede che erano servite per la loro stampa. Se tutti i titoli dell'ordine erano stati consegnati le schede andavano direttamente in fatturazione mentre nel caso contrario venivano stralciate le schede volume relative ai titoli che non erano stati spediti e con esse venivano formati dei nuovi pacchetti aggiungendo – per ciascun titolo – un'altra scheda anagrafica e un'altra scheda condizioni. Questi pacchetti venivano conservati separatamente per titolo in modo da facilitare la gestione delle prenotazioni quando il titolo si fosse reso disponibile.

L'elaborazione delle schede relative a quanto spedito veniva eseguita da una tabulatrice collegata a un calcolatore a valvole e ad una macchina di perforazione schede. La tabulatrice leggeva le schede, passava i dati al calcolatore che sviluppava i conteggi

fornendoli alla tabulatrice, che stampava il modulo fattura e trasmetteva alla macchina perforatrice i dati riepilogativi del documento. Le fatture passavano all'ufficio contabilità per l'addebito al cliente mentre il Centro stampava delle liste dei documenti emessi con i totali a livello giornata. Le schede venivano poi selezionate per estrarre quelle anagrafiche della clientela che rientravano nel loro schedario (vespaio), mentre le schede volume venivano accantonate per essere selezionate annualmente al fine di ottenere la stampa di statistiche a livello titolo e il calcolo dei diritti d'autore.

Per quanto riguarda le procedure amministrative, la prima novità risale al 1963: utilizzando le schede riepilogative di fatturazione, dalle quali il personale della contabilità aveva eliminato quelle già pagate, si ottennero gli estratti conto per le partite rimaste scoperte. Nell'anno successivo, per il periodo della campagna scolastica, fu realizzata una procedura per l'emissione delle tratte a copertura delle singole fatture.

### 3. *Il passaggio al centro elettronico*

A partire dalla campagna scolastica del 1963 il volume delle vendite aumentò in misura considerevole per l'uscita di diversi titoli di grande successo per la scuola media. L'anno successivo si cercò di anticipare gli ordini dei librai per distribuire il lavoro su un arco di tempo più lungo, ma nel 1965 fu chiaro che occorreva intervenire perché la capacità del Centro era stata quasi del tutto saturata. C'era chi sosteneva che bastasse prendere una seconda tabulatrice, altri propendevano per il passaggio a un centro di calcolo elettronico da avviare nei primi mesi del 1966.

Era chiaro che la soluzione di ampliare il centro meccanografico esistente era di corto respiro; la possibilità di gestire il magazzino con l'elaboratore, emettendo un unico documento che funzionasse da fattura e da bolla di consegna, fu l'argomento che convinse la direzione a scegliere questa soluzione. Un approfondito studio fatto da Mattavelli confrontando i costi del noleggio a quelli necessari per l'acquisto ci portò alla scelta di ordinare un calcolatore Olivetti Elea 4/115 con una configurazione di 4K di memoria, tre nastri magnetici a sette piste con la capacità di lettura di 30.000 caratteri al secondo, una stampante a 300 righe al minuto, un lettore di schede a 300

ed un perforatore da 85. La macchina sarebbe stata consegnata nella primavera del 1966 ma nel frattempo, con il personale messo a disposizione dall'Olivetti, si studiarono le procedure e si attuò la programmazione relativa. Contemporaneamente venne assunto, per seguire il progetto, il rag. Vittorio Ornelli proveniente dai laboratori di Pregnana Milanese della divisione elettronica dell'Olivetti, che prese servizio alla fine di aprile quando il calcolatore era in fase di installazione<sup>3</sup>.

Le analisi delle procedure da implementare stabilivano che sarebbe stato necessario per prima cosa caricare sulle memorie a nastro magnetico del calcolatore le giacenze di magazzino di tutti i libri e che sarebbero stati stampati dei documenti con la doppia funzione di fattura e di bolla di consegna, previa verifica della disponibilità dei titoli richiesti e immediato scarico dal magazzino. I titoli indisponibili dovevano essere stampati in coda al documento e automaticamente avviati a una successiva elaborazione al momento della disponibilità. Per l'epoca si trattava di un progetto assolutamente all'avanguardia, che in molti guardavano con aperto scetticismo.

Il calcolatore venne installato nello spazio in precedenza occupato da una parte del centro meccanografico (delle vecchie macchine rimanevano attive una selezionatrice e un duplicatore di schede). La sostituzione delle macchine deve essere stata fatta durante un fine settimana e sicuramente deve esserci stata una interruzione nell'operatività anche se non ne ho memoria; certamente gli ultimi giorni di attività del vecchio centro furono estremamente stressanti per le difficoltà che si incontravano nell'avviamento del nuovo.

Ornelli ricorda l'ultima difficoltà incontrata: la preparazione del *loop* per la stampante (il *loop* era una striscia di mylar formata ad anello che governava i salti carta della stampante), problema apparentemente banale ma essenziale per ottenere la corretta stampa dei documenti rispettando le fincature previste nei moduli. Le fasi successive di prelievo dei volumi, controllo, imballo e spedizione rimanevano invariate in quanto non vi era (ancora) l'indicazione del posto di magazzino da cui prelevare il volume. L'avviamento non fu traumatico come molti si aspet-

<sup>3</sup> Non si pensi a complesse ricerche, a vaste selezioni: Ornelli offrì la propria collaborazione con una lettera, in cui manifestava anche il desiderio di avvicinarsi a casa, e fu immediatamente convocato per un colloquio.

tavano; qualche difficoltà sulla gestione delle prenotazioni per i titoli indisponibili fu agevolmente superata. Dopo il primo periodo di avviamento, sviluppando le idee di Ornelli venne realizzata una programmazione parametrica che consentiva di trattare record su nastro con grande elasticità così da poter realizzare, oltre alle normali statistiche sul venduto, elaborazioni particolari senza dover affrontare problemi di programmazione altrimenti necessari. Nell'ambito di queste applicazioni si ricordano:

- Nel 1966, con la lettura delle bande perforate dalla contabilità che portavano le registrazioni dei pagamenti e delle altre operazioni con la clientela, unitamente ai record riepilogativi derivanti dalla fatturazione e dalla procedura resi, si realizzò una contabilità clienti completa che consentiva l'emissione di estratti conto trimestrali.

- Dai record movimento si ricavarono poi, a fine esercizio, gli elementi per arrivare al calcolo dei diritti d'autore.

- Nello stesso periodo il calcolatore venne utilizzato anche come *service* per conto terzi, dapprima con i negozi di calzature della Magli (che ci faceva pervenire le schede preperforate inserite in ogni scatola di scarpe venduta che noi riepilogavamo ai fini statistici), poi per il consorzio delle cooperative di Reggio Emilia (per il quale leggevamo delle bande perforate derivanti dalle casse di una delle cooperative associate, da cui ricavare degli estratti conto a livello cliente). Successivamente fu realizzato e mantenuto per lungo tempo un *service* per la Culligan Italia che riguardava la contabilità industriale della costruzione degli impianti di depurazione delle acque e la costruzione di piscine. Erano entrate supplementari assai utili in tempi di margini abbastanza ridotti.

#### 4. *Il magazzino centrale*

Il primo capannone realizzato a Quarto è del 1968<sup>4</sup> e fu inizialmente destinato allo stoccaggio della carta in pallet. Si cominciò subito, peraltro, a pensare allo spostamento del magazzi-

<sup>4</sup> Il terreno di Granarolo era stato acquistato ai tempi di Della Monica. Il magazzino non è lontano da un ingresso della tangenziale (ma quando il terreno fu acquistato la tangenziale non c'era ancora), per la precisione in località Quarto Inferiore, frazione del Comune di Granarolo, a breve distanza - come fa intuire il nome stesso - dal centro di Bologna.

no libri e delle spedizioni. In essenza il problema era uno solo: evitare che il necessario ampliamento degli spazi, moltiplicando i percorsi, si traducesse in un insostenibile allungamento dei tempi<sup>5</sup>. Si pensò un magazzino composto da diversi settori:

- un circuito di prelievo per i titoli ad alta movimentazione (ma non pre-inscatolati) con raccolta direttamente da pallet appoggiati su una bassa struttura metallica, in modo che i libri fossero posti all'altezza di un uomo che percorresse le diverse corsie girando su un apposito carrello;

- per gli altri titoli del catalogo si sarebbe ricorso alle tradizionali scaffalature metalliche localizzate in un ristretto settore del magazzino;

- per risolvere il problema dei piccoli ordini, che comunque avrebbero comportato una lunga percorrenza e quindi tempi sproporzionati al numero delle copie raccolte, si stabilì di creare un gruppo separato di fatture per le quali si dava luogo a una lista di prelievo cumulativa che veniva utilizzata per riempire appositi scaffali a settori mobili numerati progressivamente<sup>6</sup>;

- infine per i titoli di grandissima tiratura vi sarebbe stato un magazzino separato: in fattura si sarebbe dovuto indicare sia il numero delle scatole prelevate da questo magazzino sia l'eventuale residuo prelevato dal normale circuito di prelievo<sup>7</sup>.

La ditta Restelli di Milano fu incaricata di realizzare un piccolo carrello elettrico con uomo a bordo, munito di una piccola piattaforma anteriore sollevabile, sulla quale l'operatore potesse sistemare dei cartoni da riempire con i libri raccolti. Il prototipo fu utilizzato per delle prove in via Irnerio che ci confermarono la validità del sistema ma che non incontrarono, in un primo tempo, l'apprezzamento del personale.

<sup>5</sup> Ricorda Federico Enriques: *Per quanto le soluzioni tecniche fossero per lo più prospettate da Giovannella, anche mio padre si era appassionato al problema: sul grande tavolo del suo ufficio per molti mesi fece bella mostra un bellissimo modellino del magazzino, realizzato con blocchetti di Lego rossi; ognuno rappresentava un pallet.*

<sup>6</sup> L'ispirazione di questa soluzione operativa venne da una visita del magazzino della Garzanti. Per anni il nome di questa procedura, nel gergo interno, fu «scaffale Garzanti». Il sistema è utilizzato soprattutto per la spedizione dei saggi.

<sup>7</sup> Il «pre-inscatolato» – che pure fu una delle armi migliori, nella fase qui descritta, per aumentare la produttività – ha subito una flessione nella seconda metà degli anni Novanta, passando da una incidenza sulle spedizioni del 19% (1995) al 13% (2001).

Nel 1970 venne realizzato a Quarto il secondo capannone di 2.400 m<sup>2</sup>, collegato al precedente e a quello per la carta con un corridoio di raccordo fra le due testate; nella primavera del 1971 vennero installate le scaffalature tradizionali, i supporti per i pallet lungo le corsie e il sistema di trasporto dei pacchi riempiti dai raccoglitori. In particolare fu realizzata una rulliera che si apriva a ventaglio con tre tratti, ognuno di circa tre metri, che confluivano su un'unica uscita: quando un ordine era completato, l'operatore al controllo faceva avanzare i pacchi di un singolo settore su una bilancia elettronica che disponeva di un tratto di transito a rulli della stessa capacità di un settore, in modo da confrontare il peso complessivo della raccolta con il dato stampato sulla fattura. Se la differenza riscontrata era inferiore a una certa percentuale (che teneva conto del peso delle scatole impiegate per la raccolta) si presumeva che non fossero stati commessi errori; in caso contrario, i pacchi venivano avviati su un binario laterale per essere svuotati e i libri venivano verificati manualmente.

##### 5. *Il cambio di elaboratore del 1971*

Tutta questa organizzazione poteva essere realizzata solo con un più potente elaboratore di dati. Si studiarono varie ipotesi: il semplice ampliamento del 4/115, il passaggio a un più potente GE120 con una memoria a disco e l'alternativa proposta dall'Univac con un elaboratore 9400. Alla fine prevalse la soluzione di sostituire il 4/115 con un GE120, la cui configurazione prevedeva 16 K di memoria centrale, quattro nastri a nove piste e un sottosistema a dischi, rimanendo invariate le altre macchine.

Per avviare il nuovo sistema fu necessario – per ciascun titolo a catalogo – rilevare preventivamente le dimensioni (altezza, larghezza e dorso), il peso, l'indicazione del posto magazzino di prelievo e l'eventuale disponibilità di scatole predisposte con un determinato numero di copie, tutti dati che furono registrati nel record volumi dell'anagrafe di magazzino. La nuova programmazione venne realizzata in COBOL da Francesco Lipparini; prevedeva una riduzione del numero di fasi della procedura, il trattamento dei dati relativi al peso e alle dimensioni della partita e l'eventuale possibilità di mo-

vimentazione del magazzino pre-inscatolato. In questo modo, nel documento finale, emesso in sequenza di posto di prelievo, comparivano anche il peso complessivo dei volumi sfusi e il numero di scatole che sarebbero presumibilmente occorse per l'imballo delle copie prelevate dal circuito di prelievo.

Dopo la fase iniziale di avviamento che aveva compreso la campagna scolastica 1971 e che seguì personalmente, il primo febbraio 1972 veniva assunto – come responsabile del magazzino – il rag. Roberto Biancardi.

### 6. *Il primo silos per l'immagazzinamento delle scorte*

Nel 1972/73 venne realizzato, nell'area di Quarto, in fondo al magazzino di prelievo, un silos porta-pallet costituito da una struttura metallica autoportante capace di 1.344 posti pallet e servito da un trasloelevatore semiautomatico. In altre parole, si trattava di otto scaffalature in ferro alte una dozzina di metri con all'interno quattro corridoi, appoggiata su una platea in cemento armato spesso un metro. Sui lati dei montanti erano imbullonate sei coppie di segmenti di ferro sagomati a L, chiamati «culle», che sporgevano dai montanti per quindici centimetri ed erano destinati a costituire l'appoggio dei pallet del formato 1.040×1.200 del tipo reversibile (cioè con i due piani uguali per garantire che non potessero flettere). In testa ai corridoi vi era un ponte di trasbordo su rotaie che provvedeva a portare la macchina per la movimentazione dei pallet nel corridoio scelto dall'operatore.

Il trasloelevatore era costituito da un traliccio metallico rigido che comprendeva una cabina per l'operatore e un gruppo autonomo portante la forza telescopica che poteva allungarsi lateralmente per movimentare i pallet su entrambi i lati. Il traliccio correva, lungo i corridoi, su due binari, uno inferiore bloccato al pavimento e l'altro superiore ancorato alla scaffalatura. Mentre la cabina, durante la movimentazione, si manteneva al medesimo livello, il gruppo portante le forche si alzava sino al piano indicato dall'operatore. Il posizionamento sul montante e quello al piano erano automatici e vi era anche un dispositivo che si accertava – nel caso di un comando di inserimento – che la posizione fosse libera prima di azionare le forche telescopiche. È ovvio che tutti gli elementi della

struttura dovevano essere estremamente precisi e i movimenti calibrati al millimetro per contenere nei limiti di garanzia le inevitabili dilatazioni del metallo dovute alle variazioni di temperatura. I comandi di posizionamento venivano inseriti da una tastiera con l'indicazione del montante e del piano su cui operare, dati che erano decodificabili dal codice del posto di magazzino che il calcolatore aveva presente sul record insieme alle quantità di copie contenute nei singoli pallet.

Dal punto di vista della disponibilità il calcolatore dava presenti le copie basandosi sulla quantità totale ma nel record magazzino questa veniva suddivisa fra esposizione e scorta e da questo momento, fra i documenti usciti dalla fatturazione comparve anche un ordine di rifornimento per quelle locazioni del magazzino di prelievo per le quali si prevedeva, nella giornata, un prelievo maggiore della disponibilità esistente in partenza con l'indicazione del pallet da prelevare dalla scorta con il relativo indirizzo e l'indicazione separata di un ulteriore rifornimento per quei titoli che sarebbero risultati indisponibili nell'ipotesi che la successiva fatturazione fosse analoga a quella appena elaborata.

In questo modo vi era la possibilità, una volta esauriti i rifornimenti necessari nel giorno, di anticipare almeno una parte di quelli probabili per il giorno successivo, a scelta fra quelli indicati, ma a giudizio del responsabile della movimentazione delle scorte.

## 7. *La rete di distribuzione periferica*

All'inizio degli anni Sessanta vi erano filiali con compiti di propaganda scolastica e una disponibilità di copie prevalentemente ad uso saggi. Gli uffici erano posti in appartamenti locati quasi sempre in piani alti e con conseguente difficoltà a ricevere quantitativi anche modesti di volumi.

Nel 1967/68 si acquistò un appartamento in via Stromboli a Milano (il venditore era una società discografica di cui era amministratore Renato Carosone, più precisamente indicato, nell'atto notarile di vendita, come *Carusone*); fu anche questo, comunque, un investimento più nell'ottica di un ufficio di propaganda, tanto è vero che per aumentare poi la possibilità di immagazzinare copie furono necessari importanti lavori di

rinforzo per non correre il rischio di sfondare i pavimenti. Un acquisto più oculato avvenne nel 1972/73 per un immobile sito al piano terreno in via Cesare Abba a Roma, dove fu possibile attrezzare un magazzino con caratteristiche adeguate per una consistente distribuzione in loco. Seguirono i magazzini acquistati a Torino in zona corso Peschiera e a Padova in zona industriale, nel primo semestre 1974.

Nelle filiali, alla consegna dei volumi, si emetteva una bolla di consegna che veniva inviata alla sede per la successiva fatturazione; questa doveva avvenire, per ragioni fiscali, entro il termine perentorio di 30 giorni dalla data di emissione. Si trattava di un termine molto stretto che si faceva fatica a rispettare anche in periodi normali, ma quando a Bologna vi fu uno sciopero del personale si formò una pila di circa 20.000 bolle che non erano state elaborate nei termini prescritti. Proprio in quella situazione, alle ore 10 del 21 gennaio 1974<sup>8</sup>, vi fu una verifica della polizia tributaria: venne redatto un verbale e – poiché per ogni documento era prevista una pesante sanzione pecuniaria, il più delle volte maggiore dell'importo dei titoli elencati nel documento – ne derivò la minaccia di una multa enorme che per fortuna fu poi ridimensionata a cifre più ragionevoli.

Questa circostanza ci spinse ad acquistare delle macchine fatturatrici dell'Olivetti con perforatore di banda che vennero destinate alle filiali di Torino, Roma, Firenze, Genova, Padova e Palermo, in modo che i documenti emessi fossero già in regola con il fisco; in sede venivano elaborate solo le bande carta che le filiali inviavano giornalmente e che permettevano lo scarico dei magazzini e le registrazioni contabili relative.

## 8. *Il cambio di elaboratore del 1975*

Nel 1974 la General Electric, costruttrice del GE120 installato, aumentò di un buon 50% i canoni di manutenzione praticati sino a quel momento per spingere la clientela a passare

<sup>8</sup> Ricorda Federico Enriques: *Molti in Zanichelli ricordano ancora l'ora e le modalità: dieci agenti che bloccarono contemporaneamente tutti gli accessi. Io ero a Napoli. Rientrai verso le 11 di sera in treno. Mattavelli, alla stazione, mi aggiorò: difficile dimenticare l'espressione tesa e buia del suo volto.*

sul nuovo modello 64DPS. Si trattava di un elaboratore molto più potente e costoso che poteva lavorare in multiprogrammazione e che aveva la possibilità di «emulare» i calcolatori della linea 100, vale a dire che i programmi realizzati in precedenza potevano essere eseguiti sul nuovo ma senza alcun vantaggio in termini di tempi di esecuzione. Per sfruttare adeguatamente il calcolatore occorreva però riprogrammare tutte le procedure; il *software* parametrico che noi utilizzavamo moltissimo sarebbe stato fuori gioco.

Sul mercato dell'usato venivano offerti – a condizioni sempre più vantaggiose – i calcolatori della linea 100 sostituiti dai nuovi 64DPS che la GE non ritirava: nel 1976 ne acquistammo due a prezzi stracciati. Uno di essi fu installato a fianco del vecchio GE120, aumentando di molto la potenza di elaborazione e la sicurezza, in quanto tutti i programmi potevano essere eseguiti da entrambe le macchine. Nel settembre del 1977 venne assunto Pierluigi Fiorini, uno dei manutentori della GE di Bologna, specializzato sulla linea 100. Fiorini si dimostrò un ottimo acquisto, soprattutto per le grandi capacità di lavoro e una forte motivazione; aveva una perfetta conoscenza della linea 100 e della sua documentazione, così da essere capace di riparare i guasti identificando e sostituendo il singolo componente guasto senza dover sostituire l'intera piastra che lo conteneva.

Questa situazione ci portò all'acquisto di molti altri elaboratori usati e dismessi che venivano pagati pochissimo e che ci consentirono di avere una buona scorta di pezzi di ricambio. Alcune macchine furono ricostruite in una configurazione adatta per le filiali maggiori, dove nell'arco di alcuni anni furono sostituite le macchine fatturatrici (Milano, Torino, Genova, Padova, Firenze e Roma). Nelle filiali di Napoli, Bari e Palermo nel 1983 furono installati dei sistemi Apple programmati da Claudio Rocco. Questa organizzazione rimase stabile per diversi anni sino a quando i sistemi basati sui personal computer sostituirono gli elaboratori della linea 100 in tutte le filiali<sup>9</sup>.

Si era compiuta sotto i nostri occhi una rivoluzione: le nuove macchine erano di piccole dimensioni ma con notevoli possibilità di elaborazione, facili da mantenere in efficienza; si prestavano a un collegamento con il calcolatore centrale e supportavano i

<sup>9</sup> Cfr. la precedente testimonianza di Bernardi, par. 3.

portatili in dotazione ai funzionari di propaganda. Il parco fu più volte aggiornato sia come *hardware* sia nel *software*, e venne esteso anche ad alcune filiali minori con ottimi risultati.

### 9. *Ulteriori sviluppi*

Dal 1975, da quando avevamo rifiutato il passaggio alla generazione di calcolatori DPS64, eravamo rimasti sempre più isolati anche se l'uso contemporaneo dei diversi elaboratori installati in sede aveva supplito, a mio avviso vantaggiosamente, all'impossibilità di eseguire più programmi contemporaneamente su un unico elaboratore. L'aver saltato una generazione di macchine ci aveva consentito una forte economia sulle spese e tutte le applicazioni realizzate nei diversi rami della casa editrice avevano comunque sviluppato una buona consapevolezza delle possibilità offerte dall'elaborazione elettronica dei dati. A questo punto però ci rendevamo conto che l'impiego dei terminali collegati al calcolatore avrebbe consentito rilevanti vantaggi.

Nel 1979 venne assunto Pier Francesco Bernardi, che venne inserito fra i programmatori: ne divenne in poco tempo il capo indiscusso e guidò le successive tappe di aggiornamento delle procedure amministrative, in particolare per quel che riguardava l'utilizzo dei terminali video. Poco dopo venne assunto Roberto Forlai, proveniente dal servizio di manutenzione della GE e specializzato nella linea 64DPS, che si affiancò a Fiorini (che divenne responsabile dell'economato e presto sarebbe andato in pensione<sup>10</sup>). Forlai si concentrò sulla manutenzione dei 64DPS che stavamo acquistando sul mercato dell'usato e dei personal computer che stavano proliferando in tutti gli uffici della sede e nelle filiali.

### 10. *Prime applicazioni redazionali*

In campo redazionale il primo intervento informatico fu teorico e antecedente all'acquisto del primo elaboratore. Delfino Insolera aveva fatto un promemoria sui sistemi da utilizzare per

<sup>10</sup> Pierluigi Fiorini è mancato nel 2004.

la nuova edizione dello Zingarelli, la cui redazione era affidata a Miro Dogliotti<sup>11</sup>. Se non ricordo male, Insolera prevedeva l'uso di schede meccanografiche per ciascun lemma: ogni scheda portava la descrizione battuta a macchina su righe il cui numero di caratteri era misurabile sulla base dello spazio occupato e delle fincature stampate sul cartoncino, mentre delle codifiche indicavano le caratteristiche del lemma (voce comune, arcaica ecc.). Il contenuto delle schede avrebbe dovuto essere caricato su un calcolatore in *service* per formare dei record da riordinare in ordine alfabetico, ottenere un testo giustificato e impaginato da trasmettere a una fotocompositrice.

Il progetto era in netto anticipo sui tempi e all'epoca urtava contro difficoltà insormontabili. Si ripiegò quindi sulla perforazione del lemma e dei codici redazionali oltre al numero di caratteri impiegato, il caricamento sul calcolatore con l'assegnazione di un numero progressivo di caricamento, l'ordinamento dei record ottenuti e il confronto fra la sequenza ordinata e il numero di caricamento per segnalare i casi di errore di sequenza presenti nelle schede redazionali. Poiché il trattamento veniva eseguito lettera per lettera, in sede di caricamento veniva calcolato il numero di caratteri impiegati per valutare le dimensioni che il dizionario stava assumendo e poter quindi intervenire in tempo per contenerlo in dimensioni commercialmente accettabili<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Cfr. par. 17.5.

<sup>12</sup> Problema solo in apparenza banale. Cfr. par. 17.13.

Per le successive applicazioni editoriali cfr. le testimonianze di Pier Francesco Bernardi e Vittorio Ornelli.

### 1.3 L'eredità impegnativa di Rinaldo Forti (e altre eredità)

Testimonianza di Laura Lisci

Rinaldo Forti è stato capo ufficio stampa della Zanichelli dal settembre 1970 al 1983. È mancato improvvisamente, in giovane età, il 24 aprile del 1983.

A metà giugno di quell'anno era prevista l'uscita dell'undicesima edizione del *Vocabolario della lingua italiana* di Nicola Zingarelli, curata da Miro Dogliotti e Luigi Rosiello, con una nuova veste grafica<sup>1</sup>. E proprio al lancio del nuovo Zingarelli aveva lavorato Rinaldo Forti nei mesi precedenti la sua morte improvvisa. Il piano di «lancio» era predisposto, le principali testate e i giornalisti più attenti alle questioni della lingua erano stati avvertiti e preparati.

Forti lavorava a Roma nell'ufficio di via Pietro Cossa, in Prati, che in Zanichelli era considerato un luogo mitico. Il

<sup>1</sup> La copertina, realizzata da Anna Maria Zamboni su incarico di Raimondo Biscaretti, era divisa in tre fasce: in quella superiore, la scritta IL NUOVO, rosso e maiuscolo, e sotto ZINGARELLI sempre maiuscolo e nero. Divisa da una doppia riga rossa, nella parte centrale su fondo bianco c'era *Vocabolario della lingua italiana di Nicola Zingarelli*, il numero di voci, etimologie, illustrazioni, mentre la fascia bassa era rossa, con ZANICHELLI, in maiuscolo e in negativo, sormontato dal marchio araldico. Le dimensioni del nome dell'editore furono aumentate già nella prima ristampa, un cambiamento grafico che esprimeva una nuova concezione della «linea di prodotti». La nuova copertina riprendeva i colori (rosso e nero su fondo bianco) di quella realizzata da Raimondo Biscaretti per la decima edizione del 1970. Le doppie righe, la suddivisione degli spazi, il carattere e l'allineamento delle scritte risultarono di immediata riconoscibilità in libreria, così che in seguito furono utilizzate per tutte le altre opere di consultazione, con colori diversi per ogni lingua, e riproporzionati a seconda delle dimensioni e dell'ingombro dei titoli. Negli anni Novanta il carattere «bastone» fu sostituito dal Times, mantenendo però l'impostazione di Anna Maria Zamboni. Le doppie righe hanno caratterizzato tutte le opere di consultazione (circa 280 titoli) fino al 2006 e «vantano molti tentativi di imitazione». Personalmente credo che la grafica di quella undicesima edizione dello Zingarelli, di forte impatto visivo, sia stata la più riconoscibile realizzata per *reference* pubblicati sia in Italia che all'estero.

suo ruolo in casa editrice sembrava diverso da quello degli altri, e non era del tutto chiaro a nessuno<sup>2</sup>. Neanche a me che, entrata in Zanichelli nel 1970, l'anno della decima edizione dello Zingarelli, prima di diventare responsabile della distribuzione avevo fatto una sostituzione nell'ufficio commerciale, con Gianni Facchini direttore delle vendite, e nella redazione lessicografica diretta da Miro Dogliotti, occupandomi proprio dell'undicesima edizione.

Forti era uomo di vaste relazioni. Aveva rapporti costanti con le istituzioni, con i giornali, i librai, gli insegnanti, gli autori, gli editori. In via Irnerio era diverso: in redazione si avevano contatti solo con autori, traduttori, collaboratori, a volte editori; negli uffici commerciali soltanto con librai, funzionari commerciali e magazzinieri. A Bologna arrivavano per posta interna bustoni rigonfi indirizzati alla direzione generale e alla direzione commerciale che contenevano «recensioni». Non sono certa che tutti sapessero che cosa fossero, né quale fosse il compito dell'ufficio stampa (non è infrequente ancora oggi che qualcuno telefoni all'ufficio stampa della casa editrice chiedendo di poter «stampare» un libro). Una collega che lavorava all'ufficio economato una volta disse che il dottor Forti voleva che sul suo biglietto da visita comparisse la scritta «Ufficio Stampa»: ci teneva tanto, diceva, come se si trattasse di un vezzo, non di una funzione.

Quando mi fu proposto, qualche giorno dopo la triste scomparsa di Forti, di occuparmi di quell'ufficio, non so quanto mi fosse chiaro quale sarebbe stato il mio compito. Era il tempo in cui i capi ufficio stampa venivano licenziati in tronco se i giornali riportavano quanto non si doveva sapere (era di quei giorni il licenziamento da parte di Sandro Pertini di Antonio Ghirelli, che quel ruolo svolgeva al Quirinale). Ero perciò consapevole di quanto l'eredità di Forti fosse impegnativa. Ho sempre rimpianto di non aver potuto imparare da lui il mestiere. Mi fu assai utile invece aver lavorato, anche in redazione, con Miro Dogliotti, direttore editoriale dal 1973, a cui devo l'aver imparato a dare ascolto e rapida risposta a ogni istanza

<sup>2</sup> Dopo un'esperienza di funzionario commerciale Forti divenne, nell'ottobre 1962, responsabile dei rapporti coi ministeri, prima nell'ambito della direzione commerciale e poi, da inizio 1966, della direzione generale. La responsabilità dell'ufficio stampa (dal 1970, come abbiamo visto nel testo) si accompagnò a questi compiti, che non vennero mai meno.

proveniente dall'esterno: metodo e stile di lavoro molto utile per l'ufficio stampa, oltre al *know-how* aziendale acquisito in settori del tutto diversi, come la distribuzione.

Eredità impegnativa soprattutto per le qualità dell'uomo: la sua credibilità, le capacità relazionali, la sua esperienza<sup>3</sup>. Ma anche perché la tecnologia stava imprimendo in tutti i settori un'accelerazione che modificava le procedure e anche i rapporti interpersonali.

Nell'ufficio di via Pietro Cossa avevo letto la corrispondenza tenuta da Forti con i responsabili delle pagine culturali dei giornali in occasione dell'uscita di un nuovo libro. Da quegli scritti emergeva chiaro come Forti contribuisse – con competenza e senza pressioni – a informare, e come questi scambi creassero collaborazione nei due sensi. Questa era la lezione che, se non avevo ricevuto da lui, mi era stata rivelata dalle persone che l'avevano conosciuto, e che mi ha permesso di creare e mantenere ancora oggi una rete di solidi rapporti professionali assai produttivi.

A partire da quegli anni la produzione della casa editrice cominciò a mutare: meno libri di varia, meno divulgazione scientifica, più opere di consultazione, ancora più editoria scolastica. È necessario sottolineare quanto sia diverso il lavoro dell'ufficio stampa di una casa editrice che non pubblica narrativa o saggistica, o testi sul dibattito politico o scientifico, da un'altra che produce dizionari, manualistica o divulgazione. Comunicare l'importanza di strumenti di studio e di lavoro che danno le basi per l'accrescimento culturale e civile, che trasmettono conoscenza e capacità critica per sapere – e per sapere dove cercare –, e richiamare su questi l'attenzione dei media, la loro corretta valutazione, non è come far leggere un romanzo a un critico letterario. Un manuale o un dizionario non si «leggono», si consultano e si usano nei tempi lunghi. Fare un comunicato stampa per un'opera di narrativa o un saggio è cosa assai diversa che farne uno altrettanto avvincente e convincente a proposito di un dizionario.

<sup>3</sup> L'Associazione Stampa Estera, di cui Forti faceva parte, istituì un premio alla sua memoria, a riprova della stima per l'uomo. Fu proprio per la prima edizione del premio, nel 1984, che fu ristampato il catalogo storico *Le edizioni Zanichelli 1859-1939* (cfr. scheda *Catalogo storico*, dopo la prefazione).

## *La febbre del dizionario*

Tutto cominciò il 15 giugno del 1983 con l'articolo-intervista scritto su «Tuttolibri», il supplemento della «Stampa», da Giampaolo Dossena che firmava la pagina dei *Giochi di parole*. Dossena venne a trovarci a Bologna, e fu il mio primo pranzo di lavoro «da ufficio stampa». Parlò con Miro Dogliotti e Lorenzo Enriques. L'articolo uscì nella prima pagina del supplemento; vi si raccontava in modo acuto e spiritoso la macchina del dizionario: come si selezionano le parole nuove, perché entrano e perché non entrano. Quell'intervista creò un'enorme curiosità e in qualche modo diede il via alla «febbre del dizionario». Dossena richiamò l'attenzione dei media sulla lingua d'uso, sull'importanza per un dizionario di riportare parole nuove o nuovi significati, e non solo sulla grammatica o sullo scrivere bene (le principali rubriche di lingua trattavano soprattutto gli aspetti normativi), e sulla necessità di rinnovare il vocabolario che si aveva in casa.

Era stato un inizio alla grande. L'articolo su «Tuttolibri» aveva scatenato la curiosità e moltissimi furono gli articoli e le recensioni dedicati al *Nuovo Zingarelli*, con firme importanti, come quella del linguista Raffaele Simone, o inattese, come quella di Tullio Kezich, critico cinematografico. Ci furono anche titoli sorprendenti, come un *7.000 sillogismi nuovi nello Zingarelli della Zanichelli!* (si trattava invece di neologismi).

La risposta della stampa fece capire che una riflessione più approfondita e a più voci sarebbe stata possibile. Il convegno sulla lingua e sulle lingue, che si svolse nell'aprile del 1984, a Bologna, nella sede dell'Istituto di Cultura Germanica, prevedeva un'intera giornata di relazioni e confronto. Era intitolato *Babele contro Babele. Il futuro delle grandi lingue*. Vi parteciparono Luigi Rosiello, Raffaele Simone, Alexander Langer, Alfredo Suvero, Luigi Schenoni, Umberto Eco, Alfredo Giuliani, Giorgio Manganelli; a presiederlo fu chiamato Giovanni Nencioni, presidente dell'Accademia della Crusca. Alla preparazione avevo lavorato per mesi, ma ne avevo parlato in casa editrice solo dopo aver avuto l'adesione di tutti i relatori. Fu un successo: vi parteciparono più di 600 persone e l'affluenza fu tale da rendere necessario collegare in audio un secondo locale. Federico Enriques arrivò in tarda mattinata: la sua sorpresa era evidente (sono sempre stata convinta – an-

che se so che non era vero – che fosse arrivato tardi per non assistere al *flop* del mio primo convegno). Tutti i giornali ne parlarono: i giornalisti avevano aderito in massa.

*Per l'ufficio stampa la sfida è continua*

Dieci anni dopo, nel 1993, usciva lo *Zingarelli 1994*: il primo di altri quindici (fino ad ora) Zingarelli annualizzati. E quella fu una nuova sfida per l'ufficio stampa: riuscire a richiamare ogni anno, tutti gli anni, l'attenzione dei media. E ogni anno, a fine settembre, agenzie di stampa, giornali e telegiornali hanno riportato, con rilievo, come fatto sociale, le nuove parole entrate nello Zingarelli<sup>4</sup>. Giornalisti molto preparati come Giulio Nascimbeni («Corriere della Sera»), Giorgio Calcagno («La Stampa»), Stefano Bartezzaghi («la Repubblica») mettevano in rilievo il piacere di *leggere* il vocabolario. Allo stesso tempo i puristi disputavano della lingua e alimentavano polemiche mai sopite: il vocabolario deve ammettere anche le parole *brutte*? E quante parole straniere si devono accogliere? Il dizionario è un giudice o un notaio?

Anche dei vignettisti hanno tratto ispirazione con arguzia dai «lanci» sullo Zingarelli, sfruttando (utilmente per noi) la confusione con Zanichelli.

*Libri piuma, altre campagne scolastiche e sociali*

Di libri scolastici l'ufficio stampa non si deve occupare, in linea di principio<sup>5</sup>. L'informazione viene data dalla rete commerciale direttamente ai giusti destinatari: i docenti. Ma

<sup>4</sup> Nei primi dieci anni di annualizzazione lo Zingarelli ottenne una media annua di oltre 500 fra recensioni, passaggi televisivi, citazioni. Anche gli altri dizionari, e tutti i settori della varia, ne hanno avute in gran numero con intervenuti di autori come Mario Rigoni Stern, Umberto Eco, Beppe Severgnini. Difficile dire quante pagine siano state scritte sulla Zanichelli. La media annuale complessiva è di 1.200 presenze. Il monitoraggio è quotidiano e al conteggio – non più di soli «ritagli» – si aggiunge la valutazione. L'esito viene comunicato a tutta l'azienda tramite il notiziario interno (cfr. scheda «Zanichelli Scuola» e dintorni alla fine di questa testimonianza).

<sup>5</sup> Per il lancio della Geografia di Sofri (cfr. par. 10.7) la presentazione, non a caso, avvenne vicino a Roma e fu seguita personalmente anche da Forti.

un'idea, che riguardava trasversalmente tutto il catalogo, doveva essere comunicata: i «libri piuma»<sup>6</sup>. I giornalisti capirono e apprezzarono l'iniziativa. Ne scrissero moltissimo e a lungo nel tempo. Persino «la Repubblica» arrivò ad aprire la pagina della cultura con un articolo scritto da Bartezzaghi. Fra sindaci che mettevano le bilance in piazza, pareri di ortopedici, multe ai genitori e altre facezie del genere, la facilità e la felicità della proposta zanichelliana era risultata convincente.

Anche altre novità nel settore scolastico furono comprese dalla stampa, ad esempio «Benvenuti nella scuola italiana», una recente iniziativa destinata a ragazzi di etnie diverse: un manifesto in dodici lingue distribuito nelle scuole e materiali scaricabili dal sito <http://www.zanichellibenvenuti.it/>.

### *Ufficio stampa e ufficio pubblicità: due anime diverse*

Benché si tratti di funzioni diverse, che richiedono diverse competenze, e abbiano interlocutori diversi, l'ufficio stampa e l'ufficio pubblicità in editoria sono spesso affidati alla stessa persona/ufficio.

L'ufficio stampa editoriale visita i giornalisti, prevalentemente culturali, provvede all'invio gratuito della copia per recensione o tratta l'intervista all'autore. Quello dell'ufficio stampa è un lavoro di comunicazione che richiede non solo capacità di relazione ma competenza e misura. Non c'è scambio di denaro. Il risultato del lavoro non è garantito. I giornalisti delle pagine culturali non si interessano agli investimenti pubblicitari che l'editore fa sul loro giornale: la recensione non dipende da quanta pubblicità la casa editrice fa sulla loro testata. In altri settori merceologici non è sempre così.

L'ufficio pubblicità riceve i venditori delle concessionarie. Discute di spazi e valuta *target* e diffusione, conduce trattative per spuntare sconti o posizioni migliori. Firma contratti e pagamenti.

In comune tra ufficio stampa e pubblicità ci sono la conoscenza del libro che si vuole promuovere e quella della testata su cui si vuole comparire. Destinazione, contenuti, diffusione e ricadute.

<sup>6</sup> Cfr. par. 5.4.

### *Le campagne pubblicitarie per lo Zingarelli*

L'uscita dell'undicesima edizione del *Nuovo Zingarelli* (1983) con la nuova veste grafica si doveva comunicare al grande pubblico. Una imponente campagna pubblicitaria sia sui giornali che in televisione<sup>7</sup> fu affidata all'agenzia torinese CGSS. Si realizzò uno spot televisivo con un Mosè di Michelangelo ricostruito da Carlo Rambaldi, il creatore di E.T., che prendeva la parola grazie allo Zingarelli.

Il *claim* originale era «*Parola di Zingarelli*»: gli annunci stampa proponevano parole che solo sullo Zingarelli si potevano trovare. Negli anni successivi fu variato in «*Parola di Zanichelli*», perché esteso a tutta la gamma dei *reference* (dizionari, atlanti e codici) con annunci multisoggetto.

Con la pubblicazione dell'*Enciclopedia Zanichelli* nel 1992 – e dal 1993 con l'uscita annuale sia dell'Enciclopedia che dello Zingarelli – il *claim* istituzionale fu rinnovato e divenne *I libri sempre aperti*. Doveva ribadire, oltre al messaggio di autorevolezza e alla posizione di *leader* del mercato conquistata, anche quanto fosse indispensabile, sia per la sempre maggior diffusione delle conoscenze che per la circolazione delle lingue, avere un dizionario aggiornato «a portata di mano»: aperto a ogni dubbio e curiosità.

Una campagna particolarmente fortunata del 1996 recitava «*Meglio saperlo!*» e mostrava oggetti della quotidianità, come i bugiardini dei farmaci, le etichette dei vestiti, un articolo di quotidiano, evidenziando parole straniere entrate nell'uso, oppure termini traslati dalla scienza, che non si sarebbero trovati in altri dizionari più tradizionali e meno aggiornati.

Ci furono anche felici esperienze di concorsi («Come dici che si dice? Chissà chi lo sa?») veicolati dagli annunci delle campagne pubblicitarie su quotidiani che anticipavano in un certo senso le mode più recenti di ruolo interattivo nella comunicazione di prodotto e quindi sfide di elasticità mentale e cultura generale.

Nel 2004 si è dato il via ai premi di scrittura per i ragazzi delle scuole, con premiazione alla Fiera del libro di Torino e rivolto benefico: libri inviati a nome dei premiati a onlus che si occupano di giovani.

<sup>7</sup> Anche per l'edizione 1970 si fece un'organica campagna, seguita internamente, che interessò soprattutto i quotidiani (54 annunci su 18 quotidiani), i settimanali (12 annunci) e la radio (50 comunicati).

### *La televisione/1: lo Zingarelli in RAI*

Nel 1993 Rai Due varò una trasmissione quotidiana che occupava strategicamente lo spazio che precedeva il TG2: durava 20 minuti e andava in onda mentre su Rai Uno e Canale 5 venivano trasmessi i telegiornali. La trasmissione (*Venti e Venti - Mi manca la parola*) era affidata a Michele Mirabella e a Toni Garrani, coppia già molto collaudata in radio. Dalla definizione di una parola e con una progressione di domande non rituali i due conduttori portavano il concorrente a scoprire la parola giusta. Mirabella faceva la parte del «professore» che enfatizzava il valore della lingua e la proprietà di linguaggio. La trasmissione insegnava e divertiva.

Gli mandai il primo Zingarelli annualizzato 1994 e Mirabella ne citò del tutto spontaneamente alcune definizioni. Pensai che sarebbe stato interessante che lo Zingarelli «partecipasse» esso stesso alla trasmissione. Mi misi così all'inseguimento di qualche funzionario della Sipra (la concessionaria di pubblicità della Rai) che potesse condividere le mie idee e valutare le mie proposte. Infine lo Zingarelli entrò nella trasmissione per le definizioni e per risolvere i giochi linguistici e come premio per le risposte corrette, abbondantemente mostrato in video dai due ammiccanti conduttori.

Registrò grandi ascolti. Divenne addirittura un caso televisivo e per lo Zingarelli 1994 fu un lancio eccezionale. La collaborazione – ma posso dire amicizia – con Michele Mirabella durò assai oltre le vicende di *Venti e Venti*, che la RAI mantenne in vita solo per un altro anno. Fu spostata alle 14, con il titolo *Siamo alla frutta*, e infine alle 17 su Rai Tre, anche se la formula era eguale: gag intelligenti in situazioni realistiche con personaggi un po' paradossali. La collocazione fu penalizzante per gli ascolti, fino alla chiusura del programma. Ancora oggi c'è chi ricorda Mirabella e Garrani con lo Zingarelli dell'anno. In collaborazione con Rai Eri fu pubblicato anche un libro che riportava i giochi linguistici della trasmissione e diversi altri sempre ispirati allo Zingarelli.

### *La televisione/2: esperienze condivise con il pubblico giovane*

Anche Luciano Rispoli – che per Rai Uno aveva condotto l'indimenticabile *Parola mia* nella quale lo Zingarelli veniva con-

sultato in diretta – è stato *testimonial* di Zingarelli/Zanichelli nella sua trasmissione domenicale su Telemontecarlo. Agli ascolti non eccelsi della rete in generale suppliva la garbatezza della persona e la qualità della trasmissione: a *Il primo campionato della lingua italiana* partecipavano, svolgendo temi e rispondendo a domande, giovani dai 15 ai 18 anni. In *Genius*, su Retequattro, con Mike Bongiorno, che faceva anche la telepromozione, i più giovani dai 10 ai 14.

Nella trasmissione pomeridiana *Amici* di Canale 5 agli esordi erano i ragazzi in studio a parlare dello Zingarelli.

### *La televisione/3: sempre e solo programmi pertinenti*

L'incontro con Gerry Scotti è avvenuto nel 1999. Conduceva la nuova trasmissione *Passaparola* nella fascia pre-serale di Canale 5, in cui quasi ogni gioco richiedeva la consultazione del vocabolario di italiano. Sembrava una trasmissione fatta apposta per lo Zingarelli, che già i quattro autori della trasmissione avevano spontaneamente scelto come dizionario-arbitro. Fu tramite gli autori che proposi a Publitalia (la concessionaria di pubblicità di Mediaset) di poter mostrare il vocabolario in trasmissione. La risposta arrivò subito e fu creato per lo Zingarelli uno spazio di 30 secondi che chiamarono «Promoflash». Il conduttore, alla fine del gioco delle «Parole impossibili», presentava il vocabolario. La formula «Promoflash», inventata per Zanichelli, portò molta fortuna a noi (*Passaparola* faceva ascolti intorno ai 5 milioni di telespettatori, con *share* del 25%, e *target* assai esteso), risultava vincente per la «pertinenza» del «prodotto vocabolario» con i temi della trasmissione, e fu utile a Publitalia che presentò il Promoflash Zanichelli come un «caso esemplare» nella *convention* annuale e ne fece uno spazio fisso.

In Gerry Scotti e nelle sue trasmissioni (*Passaparola* e *Chi vuol esser miliardario* prima e *milionario* poi) la Zanichelli ha trovato un comunicatore vivacemente attento alla lingua e interessato ai dizionari, e perciò quanto mai convincente. Da quella prima esperienza siamo stati al suo fianco tutti gli anni, non più solo con lo Zingarelli ma anche con tutti gli altri dizionari e l'Enciclopedia, in sinergia con la campagna stampa e ogni altra forma di promozione.

### *La televisione/4: Zanichelli entra in redazione*

Ultima in ordine di tempo è la partecipazione alla trasmissione condotta da Fabio Fazio su Rai Tre, *Chetempocheffa*. La telepromozione di 90 secondi permette di creare delle vere e proprie *sit-com* intorno a nuove parole, o a nuovi significati di parole già esistenti dando alla pubblicità uno stile informativo, in contesti credibili in cui l'uso del vocabolario sia realistico e serva a risolvere problemi che possono veramente presentarsi, con un tono dinamico e attuale.

### *La radio: parola di Zanichelli e di Mirabella*

Con Michele Mirabella ogni anno ci incontriamo intorno a un tavolo con tanti dizionari e creiamo veloci scenette radiofoniche a due voci in cui lui è sempre «il professor Mirabella»: mediaticamente riconoscibile e autorevole e la sua spalla, di volta in volta, la studentessa, il frequentatore di libreria, ma anche il vocabolario stesso, una lettera dell'alfabeto, una voce dello Zingarelli. La pubblicità in radio consente far parlare le parole.

### *Qualche dato per chiarire le dimensioni*

Le campagne pubblicitarie (stampa, radio, televisione, internet) sono quasi esclusivamente dedicate alle opere di consultazione e si svolgono in un arco di tempo che va da settembre a dicembre.

La pubblicità sulla stampa specializzata di libri di varia può svolgersi, invece, su un arco di tempo più lungo. Non viene fatta pubblicità per i libri scolastici, molto raramente per i testi universitari. La preparazione della campagna (intesa come scelta dei mezzi, acquisto degli spazi, studio dei testi per la nuova creatività, studio dell'immagine grafica) inizia a fine maggio ma finisce solo con l'ultimo annuncio, perché viene monitorata con continuità. C'è sempre molta attenzione sia alla risposta delle vendite in libreria sia alla presenza della concorrenza, ma anche a eventuali fatti di costume o politici o culturali che possano richiamare l'attenzione sui contenuti dei dizionari. Si può decidere di cambiare un titolo, o aggiungere un annuncio, o spiegare meglio i contenuti di un dizionario. Si tratta di campagne «mai chiuse», possibili solo in una struttura non rigida.

Dal 2000 la pubblicità non è più affidata a un'agenzia ma viene gestita direttamente con consulenza creativa e grafica esterne. Consulente per la comunicazione pubblicitaria è dal 2001 Adelaide Giordanengo, già direttore creativo dell'agenzia torinese poi diventata BGSd'Arcy, creatrice del Mosè della prima campagna del 1983 a cui si chiedeva «*Perché non parli?*».

### *Seminari e Servizio Collaborazione Insegnanti (SCIn)*

Quando Franco Bochicchio<sup>8</sup> nel 1999 scelse di dedicarsi solo all'impegno universitario, Federico Enriques mi chiese di sostituirlo nell'organizzazione degli incontri di autori con insegnanti. Si trattava di creare un confronto tra gli autori dei libri scolastici e i docenti che li utilizzavano, per permettere agli uni di verificare la ricaduta del proprio lavoro – e capitalizzare spunti e consigli – e agli altri di colloquiare direttamente con gli autori del progetto. È stato il periodo dei tour musicali di Mario Papa, culminati con la rappresentazione di *The Jungle Book*, un *musical* cantato e recitato in inglese da ragazzi delle scuole medie alla presenza di 1.200 docenti durante l'annuale convegno del British Council tenutosi nel 2003 ad Acireale.

Nel 1990, con il supporto organizzativo del mio ufficio, era iniziata la serie di seminari di aggiornamento per insegnanti delle scuole superiori, per i quali Franco Bochicchio impostava la parte didattica: ne furono realizzati 5 fino al 1996. Trattavano i nuovi programmi per l'insegnamento di fisica, matematica, scienze, curriculum e contenuti fondamentali, corsi di recupero. Le relazioni scientifiche erano affidate ad autori, scienziati ed esperti di didattica. Nel 1994, quando venne introdotto nei *curricula* italiani l'insegnamento integrato della chimica e della fisica tenne una relazione sull'esperienza statunitense Uri Haber Schaim<sup>9</sup>. I risultati si sono rivelati utili anche per l'impostazione didattica dei nuovi libri. L'esperienza è ripresa nel 2006 con un seminario a tema: *Come sta cambiando la biosfera? Rischio, mutamenti del clima, chimica ambientale e conservazione biologica*. Erano presenti 180 docenti delle scuole superiori di scienze naturali, biologia e chimica. Il 2008 è stato l'anno delle lingue straniere.

<sup>8</sup> Cfr. scheda al par. 13.13.

<sup>9</sup> Cfr. scheda *I projects* al par. 10.8.

*«Zanichelli Scuola» e dintorni*

Negli anni Trenta Zanichelli aveva iniziato una pubblicazione aziendale, *«Laboravi fidenter»*, destinata prevalentemente ai dipendenti, agli autori e ad altri collaboratori. Non mancavano articoli di interesse generale, ma prevalevano cerimonie, onorificenze (e necrologie). La pubblicazione, interrotta dopo pochi numeri, fu ripresa negli anni Cinquanta con la «Nuova serie». Nel 1961 grande cambiamento: il *«Laboravi fidenter»* divenne *«Zanichelli Scuola»* e la sua redazione fu affidata a Gianni Sofri. Prevalevano articoli di interesse generale sui programmi della casa editrice.

C'era allora, nel settore, una pubblicazione di riferimento, il «Notiziario Einaudi», molto utilizzato anche dai giornalisti-recensori, seguito personalmente da Italo Calvino\*. Dopo Sofri, dalla fine degli anni Sessanta la rivista fu seguita prima da Federico Enriquez e, nella prima metà degli anni Settanta, da Franco Bochicchio.

I numeri all'anno oscillavano fra i tre e i quattro. Erano di due tipi: numeri meramente descrittivi di novità editoriali, pensati anche per i giornalisti, e numeri monografici (i Quaderni), che illustravano temi omogenei da più punti di vista\*\*. Le recensioni-presentazioni dei libri erano in genere assai brevi.

La rivista perse man mano importanza e cessò le pubblicazioni nel 1974. Per i giornalisti erano più efficaci i comunicati stampa, titolo per titolo; le pubblicazioni non scolastiche, che più si giovavano – nonostante il titolo della rivista – dello *«Zanichelli Scuola»*, diminuirono di numero e peso. Soprattutto si sviluppò, all'interno della casa editrice, una sorta di teorema negativo nei confronti della rivista, articolato su queste proposizioni:

- lo sviluppo della casa editrice passa attraverso l'aumento del numero delle pubblicazioni scolastiche;
- è sempre difficile trovare nuovi autori scolastici;
- se un collaboratore ha doti e preparazione, meglio impegnarlo su libri di testo che nella pubblicazione della rivista.

(In sostanza, parafrasando una regola economica, si impose il principio «il mercato buono attira la moneta buona».)

\* Cfr. C. Segre, *Italo Calvino e il «Notiziario Einaudi»*, in *Calvino e l'editoria*, cit., pp. 21-34.

\*\* Furono pubblicati cinque quaderni: *L'insegnamento della biologia* (ottobre 1968); *L'insegnamento della storia* (maggio 1969); *Problemi della scuola secondaria per tutti* (marzo 1970); *Il grande Zingarelli* (settembre 1970); *L'insegnamento della geografia* (aprile 1974).

*«Zanichelli Scuola» e dintorni. (2)*

Le informazioni rivolte all'interno della casa editrice sono contenute, a partire dagli anni Ottanta, in un notiziario curato oggi da Isabella Pizzato. Si occupa delle novità soprattutto istituzionali del mondo della scuola (specialmente là dove possono influenzare il lavoro dei funzionari), di libri Zanichelli, di riconoscimenti ad autori o collaboratori, di recensioni. Il destinatario è il funzionario Zanichelli, che ha pochissimo tempo per leggere: il taglio delle notizie è dunque tipo *tabloid*. Le discussioni interne, gli scambi di informazioni sono oggi veicolati attraverso gruppi di discussione contenuti nella rete intranet. Informazioni per l'esterno si trovano sul sito della casa editrice\* mentre alcune scelte di politica editoriale sono descritte nelle pagine iniziali dei cataloghi scolastici.

\* V. par. 11.8.

## 1.4 Dalle schede alla rete: editoria giuridica elettronica

Testimonianza di Vittorio Orneli

Ho dedicato gran parte del mio lavoro informatico-editoriale al «Repertorio del Foro Italiano». Per vero la prima applicazione informatica fu rivolta alla raccolta di giurisprudenza di Caianiello e altri<sup>1</sup>, ma era una sorta di prova generale. Ben presto ci dedicammo al Repertorio e si può dire che la sua storia vada di pari passo con la storia dell'informatica.

*1974: il primo approccio riguarda gli indici.* Venivano perforate delle schede, una per ogni riferimento a una massima. Le schede erano controllate, ordinate e stampate con una stampante a rullo (con caratteri simili a quelli di macchina da scrivere). L'indice così prodotto veniva impaginato a mano, fotografato e stampato. L'effetto visivo era molto brutto, ma si risparmiava circa un mese sui tempi di uscita.

*1979: uscita del Repertorio 1978.* È il primo realizzato completamente in modo informatico. Anche per abbattere i costi iniziali del progetto, si pubblicarono contemporaneamente sia il «Repertorio del Foro Italiano» sia quello, per certi aspetti simile, della «Giurisprudenza italiana», una pubblicazione della Utet che raccoglieva in ordine diverso un materiale per il 90% comune al nostro Repertorio. La battitura delle massime veniva fatta su banda di carta e il richiamo per determinare la sequenza di uscita e i riferimenti a sommari era effettuato a chiusura dalla redazione del Foro attraverso schede perforate da noi fornite. Per determinare questa sequenza furono necessarie circa 120.000 schede perforate (40.000 per il richiamo alle massime e 80.000 per i richiami a sommario). Tutta la procedura era stata analizzata e programmata all'interno della

<sup>1</sup> Cfr. par. 19.10 e la precedente testimonianza di Bernardi, par. 1

Zanichelli, con l'apporto di un programmatore esterno. Il solo programma di giustificazione proveniva dal «Corriere della Sera». Si può dire che il *Repertorio 1978* sia stato, in ambito nazionale, uno dei primi prodotti complessi risolti completamente in modo informatico.

Si è andati avanti più o meno nello stesso modo ma con continui miglioramenti in relazione soprattutto ai nuovi supporti *hardware* che di volta in volta venivano proposti dal mercato.

Dopo alcuni tentativi non soddisfacenti risolvemmo il problema dell'impaginazione su due colonne acquistando una fotocompositrice laser abbastanza costosa, utilizzata per pochi giorni all'anno, soltanto per la preparazione dei Repertori (Foro Italiano e Utet). Fu una scelta obbligata, anche se in contrasto con la politica aziendale che prevedeva rigorosamente l'affidamento all'esterno delle lavorazioni tipografiche. La programmazione, fatta all'interno dell'azienda, dell'impaginazione, ci consentiva di dare allo stampatore la pellicola già pronta: è stato sicuramente il mio lavoro più difficile e interessante.

*1984: l'avvento dei pc.* È stato il salto di qualità più eclatante. Ci consentì di eliminare la banda di carta per l'input iniziale, le schede per il richiamo delle massime e semplificò molto la correzione dei testi e delle anagrafi, correzioni che dopo pochi anni iniziarono ad essere eseguite direttamente dalla redazione del Foro. Detto così sembra tutto abbastanza semplice, ma ogni uscita del volume fu, nei primi dieci anni, un'avventura: i tempi a disposizione erano strettissimi e vi era sempre il timore che il lavoro preparato durante un intero anno presentasse poi dei buchi non risolvibili in poco tempo<sup>2</sup>. Tanto per fare un esempio su tutti, un anno «perdemmo» (cioè non uscì in stampa) il sommario – se non ricordo male – della voce «edilizia». Ce ne accorgemmo a *Repertorio* già venduto: preparammo un

<sup>2</sup> Ricorda Federico Enriques: *Questa osservazione di Vittorio Ornelli è vera e profonda. Ci eravamo tutti illusi che, dopo la prima volta, le cose sarebbero state semplici, quasi fluide. Non fu così. Per spiegare tutto ciò a Carlo Scialoja – che non se ne capacitava – ricorsi a questo esempio: credevamo di avere costruito un'autostrada, su cui dopo il viaggio inaugurale è facile passare. Invece era come se avessimo compiuto un'ascensione di sesto grado: anche le ripetizioni sono impegnative, e possono essere proibitive in caso di maltempo.*

quartino con il sommario recuperato e lo spedimmo a tutti gli acquirenti.

Questi continui cambiamenti non si riflettevano sul prodotto finale, escluso qualche piccolo miglioramento sugli indici o dal punto di vista tipografico, ma servivano a facilitare la realizzazione del prodotto, ad anticiparne l'uscita o, meglio, a continuare a uscire nei tempi degli anni precedenti assorbendo i ritardi della redazione.

1989: *il cd-rom*. La svolta per l'utente fu il cd-rom realizzato per il *Repertorio 1988* (anzi, per i Repertori, Foro e Utet, usciti nel 1989<sup>3</sup>). Per il Centro fu un lavoro abbastanza semplice, perché il *database* era ben organizzato. La difficoltà consisteva nel creare un prodotto bello graficamente e di facile utilizzo da parte dell'utente. La parte informatica fu seguita, nei primi anni, da Egidio Pentiraro e dalla ditta torinese Editel. Il primo manuale d'uso (pressoché identico per il nostro cd-rom e per quello della Utet) fu scritto quasi interamente da Federico Enriques. Dopo alcuni anni la parte informatica passò ai collaboratori di Trento Roberto Cagol e Marco Brazzali, che già lavoravano per i dizionari<sup>4</sup>.

1994: *nuovi cd-rom*. Viene pubblicata su cd-rom anche la rivista «Il Foro Italiano»<sup>5</sup>, con un programma di ricerca analogo a quello del *Repertorio*.

2002: *l'editoria giuridica su dvd*. Esce un dvd che comprende tutti i prodotti giuridici fino ad allora pubblicati con cd-rom separati (riviste Foro e Massimario, sentenze di Cassazione e

<sup>3</sup> Lo stesso anno, oltre ai Repertori Zanichelli e Utet, uscì in cd-rom anche il Repertorio di Giuffrè, che aveva caratteristiche tecniche leggermente diverse: nei Repertori Zanichelli e Utet, all'interno delle voci (diverse nelle due opere), le massime erano ordinate con una logica «umana», costante negli anni. In quello di Giuffrè le voci erano articolate in sottovoci, all'interno delle quali l'ordine era cronologico: si capisce come Giuffrè, per informatizzare l'opera, avesse dovuto risolvere problemi meno complessi.

<sup>4</sup> Cfr. par. 17.9

<sup>5</sup> Oltre all'ultima annata il cd-rom della rivista «Il Foro Italiano» conteneva gli arretrati a partire dal 1987, anno in cui la rivista cartacea era passata da una composizione in piombo alla fotocomposizione, con conseguente conservazione digitale dei dati.

codici e leggi più importanti) con interessanti agganci fra di loro.

2004: *internet*. Sono passati circa trent'anni: tutto il *corpus* di documentazione giuridica Foro-Zanichelli (rivista del Foro Italiano e Repertorio, oltre ad altri materiali come le sentenze complete della Cassazione civile) è ora disponibile anche in rete, con aggiornamento mensile.

## 1.5 Il magazzino nell'epoca post Giovannella

Testimonianza di Paolo Tignone

Giuseppe Giovannella smise di seguire direttamente il magazzino nel 1972. Per alcuni anni ne fu responsabile Roberto Biancardi e, dal 1986 al 1998, Mauro Vivarelli. Io sono subentrato nel 1999, quando Vivarelli andò in pensione.

Gli anni di Biancardi e di Vivarelli furono caratterizzati da un incremento delle quantità spedite, sino alla fine degli anni Ottanta. L'organizzazione e la struttura del magazzino rimasero a grandi linee le medesime dai primi anni Settanta in poi, perché valide erano state le scelte iniziali, dalla gestione delle scorte con magazzino automatico, al rifornimento dell'area di raccolta ordini, alla scelta di applicare diverse metodologie di preparazione per gli ordini grandi, medi e piccoli. Per i primi (grandi ordini) il principio del *pick and pack*, cioè raccolta e imballo in parallelo; la preparazione *batch* per quelli piccoli, cioè la raccolta in un'unica soluzione di una gran quantità di ordini e la loro successiva preparazione e confezionamento in un'area ristretta, procedimento che consentiva di eliminare inutili giri di raccolta in magazzino<sup>1</sup>. La meccanizzazione era soprattutto rivolta ai mezzi di movimentazione interna: si passò infatti dall'uso dei *transpallet* manuali ai primi modelli elettrici con elevazione, con grandi vantaggi sia di tempistica per l'azienda sia di minor fatica per il personale.

Accanto all'evoluzione delle quantità è importante sottolineare il cambiamento lento della struttura del catalogo e la progressiva crescita del numero dei titoli vivi, con vendite minori a titolo: ciò causò la progressiva diminuzione del pre-inscatolato, ossia della possibilità di fornire molti titoli a quantitativi minimi prestabiliti tali da generare la movimen-

<sup>1</sup> Cfr. la precedente testimonianza di Giovannella, par. 4, testo e nota 6.

## TAPPE DELLA CRESCITA STRUTTURALE DEL MAGAZZINO DI QUARTO

1968	primo capannone – carta
1970	secondo capannone
1972	primo silos
1977	ampliamento primo silos
1978	ampliamento – raddoppio area espositiva
1982	capannone est separato per la carta
1988	acquisto terreno contiguo ex Degli Esposti
1991-1992	secondo silos

tazione di colli preconfezionati contenenti un solo titolo in una quantità prestabilita; fece inoltre aumentare il numero di righe di fattura, diminuendo però le copie medie per ogni riga. Questo fenomeno lento e inesorabile ebbe una prima punta nella campagna distributiva del 2000, caratterizzata dal grande frazionamento delle novità nei moduli. Le cose andarono peggio l'anno successivo.

Fu proprio la disastrosa campagna distributiva del 2001 (cfr. la scheda seguente) a mettere in evidenza la necessità di una riorganizzazione del magazzino, dal momento che il semplice incremento della forza lavoro stagionale non era più in grado di supportare il forte incremento di copie distribuite<sup>2</sup>. La soluzione fu cercata attraverso azioni in ambito logistico, commerciale e produttivo. L'intervento di riorganizzazione logistica partì dalla constatazione che il rifornimento dalle scorte all'area *picking* era gestito secondo una logica «illogica» e perciò gli operatori perdevano molto tempo nel cercare i titoli mancanti: non si poteva cioè fare più leva su parametri di tempistica e di quantità nel momento della raccolta degli ordini ma era indispensabile fluidificare il lavoro degli operatori

<sup>2</sup> La stagionalità dipende da vari fattori: sia dalla concentrazione o meno dell'acquisto dei libri scolastici, sia dal diverso e variante peso di settori non scolastici del catalogo Zanichelli. In particolare si ricordi che, nell'arco di questi anni, con l'adozione nelle università dei quadrimestri o soluzioni analoghe, le punte di vendita dell'universitario sono non più limitate a un picco autunnale, ma sono due (autunno e primi mesi dell'anno). Inoltre, per il cambiamento dei calendari accademici, soprattutto delle facoltà tecnico-scientifiche, una parte di vendite universitarie è anticipata da novembre a ottobre.

## *Il nostro settembre 2001*

Ricorda Federico Enriques: *Nella vita di una casa editrice – come di ogni azienda – ci sono alcuni eventi drammatici. Meno numerose sono le crisi di sistema, che abbracciano vari settori aziendali. Fra queste c'è, senza dubbio, la crisi distributiva del 2001, di cui tratta Paolo Tignone nella sua testimonianza. Quando una campagna distributiva va bene, vi sono pochi segnali positivi: la buona notizia sta proprio nella mancanza di rilievi, proteste; insomma, un silenzio d'oro. Le statistiche di distribuzione dei primi mesi del 2001 furono una condanna anticipata e senza appello: fra maggio e luglio il calo di spedizioni fu del 7% circa, senza che le adozioni minimamente giustificassero questa riduzione. Data la capacità distributiva di agosto e settembre, il ritardo di spedizione era già scritto nei numeri. Le nostre torri gemelle erano già cadute prima dell'undici settembre. (Non a caso in ottobre, quindi a scuole aperte, le spedizioni 2001 aumentarono da 560.000 a 734.000.) Le lagnanze di docenti, genitori, librai erano quotidiane e intense. Anche i direttori di filiale all'inizio protestarono: finché, rassegnati, non protestarono nemmeno più. Questo silenzio fu peggiore di un coro di lamentele: come ai tempi della disfatta di Caporetto, quando, dopo giorni di furiosi cannoneggiamenti, fu il silenzio del fronte ad avvertire le retrovie che la battaglia era finita, e non c'era più resistenza.*

*C'era da organizzare il nostro Piave. Paolo Tignone spiega nei dettagli che cosa si decise, sia per il magazzino che per altri settori. Dal suo racconto emerge chiaramente che la crisi aveva interessato il modello distributivo nel suo complesso, dalla proliferazione dei titoli in catalogo ai tempi delle ristampe e dell'acquisizione degli ordini, per arrivare alla funzionalità del magazzino.*

*Innanzitutto si fecero meno suddivisioni in volumetti (cosiddetti moduli) dei libri-base. Le entrate delle ristampe furono non soltanto anticipate, come ricorda Tignone, ma anche razionalizzate (cfr. par. 12.8). Il contributo decisivo alla risoluzione della crisi arrivò peraltro da una politica, svolta efficacemente dalla direzione commerciale, rivolta ad acquisire con anticipo gli ordini: le copie spedite in maggio, giugno e luglio del 2002 aumentarono di oltre il 30% rispetto al 2001. Come sempre, peraltro, il filo per tessere la tela fu fornito dalla capacità di analisi e soluzione degli informatici. Il milione e mezzo di copie spedite in luglio 2002 dimostrò l'accresciuta capacità di spedizione di Granarolo. Le spedizioni in ottobre 2002 si dimezzarono: non c'erano quasi arretrati.*

*I dati forniti potrebbero dare la sensazione di una serie collegata di problemi puramente tecnici, da risolversi solo con strumenti tecnici. Non fu così, anche se ovviamente la bussola che ispirò le*

*Il nostro settembre 2001. (2)*

*soluzioni fu – secondo una costante nell'evoluzione del magazzino (e dell'azienda in genere) – lo sforzo di aumentare la produttività attraverso investimenti in tecnologie (nuovi strumenti materiali e soluzioni di processo). Innanzitutto bisognava evitare di scegliere le vie più facili (aumentare il personale, progettare un allargamento delle strutture). Andava anche evitata la tentazione inquisitoria, la ricerca del colpevole o dei colpevoli; era invece necessario coinvolgere tutti gli interessati, dando fiducia a Paolo Tignone, che aveva da poco sostituito Mauro Vivarelli e si trovava quindi in una posizione aziendale necessariamente delicata. Al solito la débâcle era stata di squadra, e il rimedio non poteva derivare che dalla squadra. Ma, ricordo, si fecero poche riunioni generali e molte riunioni a due o tre, assai più produttive, specie perché in queste microriunioni si discuteva dei problemi dei partecipanti, senza indulgere a trattare i compiti degli assenti (la cosa è meno ovvia di quel che sembra).*

*Forse la maggior parte delle difficoltà si sarebbe risolta da sé (i librai, scottati dai ritardi del 2001, avrebbero comunque anticipato gli ordini nel 2002); certo la soluzione venne in egual misura dall'impegno di tutti gli interessati. Personalmente ebbi la sensazione di avere aiutato la carrozza a scollinare: forse sono stato come la mosca della favola, che però era fiera del proprio operato (e non leggeva La Fontaine).*

per evitare appunto la richiesta dei titoli mancanti e la loro ricerca al di fuori della loro posizione di magazzino.

Dunque l'intervento si incentrò su alcuni punti:

1. Creare un parametro definito NCE (numero copie equivalenti) che misura il peso specifico di ogni ordine da raccogliere in base non alla sua semplice grandezza ma in base a un equilibrio tra tre componenti: a) numero righe di ordine; b) numero copie da prelevare; c) tipologia di confezionamento (pallet interi, a piani, contenitori pallettizzati, scatole)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> L'elaborazione di questo indice, che doveva essere largamente condiviso fra responsabili della distribuzione e responsabile del magazzino, fu assai laboriosa: si basava su un'attenta analisi dei tempi di lavorazione. L'indice tende a misurare l'effettiva quantità di lavoro del magazzino (fase spedizione: non è considerato lo stoccaggio, né il rifornimento dei posti esposizione). Per capire la delicatezza del problema – e la necessità di risolverlo – basti pensare che per spedire una copia per posta o un pallet – che può contenere 400 copie – per corriere ci vuole circa lo stesso tempo: quindi la

2. Dare un ordine logico e intoccabile alla sequenza di preparazione degli ordini secondo il parametro dell'NCE.

3. Simulare la raccolta per determinare quei titoli che andavano per primi in rottura di stock, cioè che sarebbero risultati mancanti in area *picking* e quindi da rifornire dalle scorte.

4. Compilare di conseguenza una lista obbligata di rifornimenti dalle scorte all'area *picking*, da eseguire in sequenza cronologica.

5. Modificare l'orario degli operatori addetti al rifornimento, anticipandone l'azione in modo da poter effettuare un discreto numero di rifornimenti prima dell'inizio della raccolta ordini.

6. Infine creare la lista dei rifornimenti in formato elettronico in modo da comandare in automatico l'impianto prima ancora che arrivassero gli operatori dei rifornimenti.

A questi interventi ne seguirono molti altri di carattere organizzativo e tra questi citerei:

- nuove procedure postali per eliminare l'affrancatura dei singoli colli (si era già fatto qualcosa in questo senso nel 2000);

- spedizione anticipata delle etichette prezzo alle filiali al fine di accelerare il cambio prezzi per consentire una partenza fluida da inizio gennaio (2002);

- fatturazioni quotidiane (e non più ogni due giorni) ed elaborazione di un calendario perenne a valenza annuale modulato sulla ciclicità del lavoro (campagna di propaganda e distributiva, 2003: in precedenza un calendario c'era, ma era deciso di mese in mese);

- conoscenza capillare delle possibilità di scarico dei principali clienti ai fini di incrementare il confezionamento in modalità pallettizzata (2003);

- velocizzazione nella preparazione dei saggi (2004);

- anticipo a novembre del cambio prezzi delle scorte (2004);

- creazione di spazio per scorte in piano dei titoli a grande tiratura (2004);

differenza di tempo per la spedizione di una copia può variare di un fattore 400. Non solo non è detto che le tipologie di spedizione siano costanti nel tempo, ma – soprattutto – la tipologia di spedizione non può essere un dato integralmente assorbito, fatalisticamente, dall'esterno: entro certi limiti le tipologie di spedizione possono essere pilotate.

– ristrutturazione del reparto delle rese, al fine di individuare velocemente le copie giacenti dei titoli già controllati ma non ancora rimessi in area *picking* e di aggiornarne il prezzo rapidamente (2005).

Ovviamente altrettanto importanti furono i provvedimenti degli altri uffici coinvolti, che ebbero una grande ricaduta positiva sulla fluidità del servizio di distribuzione:

- da parte della direzione commerciale, l'anticipo a maggio della raccolta degli ordini dai clienti più importanti, in modo da anticipare un 10% di copie distribuite;
- da parte della direzione generale e dell'ufficio produzione l'anticipo delle tirature;
- da parte del Centro l'attuazione puntuale delle richieste informatiche che avrebbero avuto ricadute sulla riorganizzazione logistica.

Di pari passo procedevano gli ammodernamenti tecnologici agli impianti e ai fabbricati:

- 1) rimessa in funzione del vecchio silos per le scorte a bassissima movimentazione e per l'archivio (2000);
- 2) riordino del magazzino carta, del magazzino delle copie in folio e dei bollini SIAE (2000);
- 3) aggiornamento *hardware* e *software* del nuovo silos (2001);
- 4) nuova linea per il cambio prezzi automatizzato delle scorte in pallet (2001);
- 5) nuova numerazione dei posti magazzino in area *picking* e creazione di un'area specifica per la preparazione dei lanci/treni novità (2002);
- 6) aggiornamento della linea per la pesatura e la segnacollatura delle spedizioni per corriere (2003);
- 7) rifacimento impianto di condizionamento (2004);
- 8) razionalizzazione delle tipologie di scatole utilizzate per le spedizioni (2005).

Per l'immediato futuro sono previsti i seguenti interventi:

- esposizione dinamica, cioè allocare i libri con movimentazione incostante nel tempo nella tipologia di posto (pallet o scaffale) più adatta in quel momento;
- nuova numerazione non più alfanumerica, per eliminare gli errori per scambio di corsia.