

Far adottare

13.1 *Questo capitolo*

L'editore pubblica dei libri per venderli. Nel caso del libro scolastico la vendita (almeno in oltre il 99% dei casi) passa attraverso un'«adozione». In questo capitolo spiegheremo che cosa è l'adozione, come avviene, chi la ottiene (e quando, come e con quali strumenti). Illustreremo l'evoluzione storica di questo settore della casa editrice e le differenze specifiche – se ed in quanto ci siano – del sistema di promozione Zanichelli rispetto agli altri editori.

Ci accingiamo a parlare di un segmento che, nei costi della casa editrice – autori compresi e tasse escluse –, vale circa un quarto; un po' più degli autori, un po' più dei costi interni della redazione e dell'ufficio produzione contati assieme, circa il doppio della distribuzione, un po' più della metà del costo industriale del prodotto (diritti inclusi). Questi dati, da soli, fanno capire l'importanza della funzione che ci accingiamo a descrivere.

13.2 *Il quadro istituzionale*

Molti – forse la maggioranza – dei beni o servizi sono acquistati direttamente dal consumatore finale: dai beni di minore importanza alle abitazioni. Tuttavia in moltissimi casi qualcuno sceglie e acquista beni per altri: dal dirigente di una comunità che compera il cibo, all'ufficio acquisti che compera la cancelleria di un'azienda.

Quanto avviene per i libri di testo è meno frequente: il docente sceglie, la famiglia compera (ove non sussistano altre forme di conseguimento del possesso, come il prestito d'uso).

Peraltro il docente sceglie qualcosa che influenza diretta-

mente il proprio lavoro. In genere il professore opera una scelta per massimizzare l'efficacia di quello che fa: per accrescerne il risultato formativo, per far superare al maggior numero possibile di studenti gli esami con risultati ottimali, per avere rapporti buoni con le famiglie, per conquistare l'attenzione del discente, per preparare bene, e in tempi ragionevoli, la lezione, per valutare gli studenti (di nuovo bene e in tempi tali da non ridurre eccessivamente il momento della spiegazione e discussione collettiva). In breve: come qualsiasi strumento di lavoro, più il libro è valido, più aumenta la produttività di chi lo usa. Non è l'unico caso: basti ricordare il meccanismo di prescrizione dei farmaci.

Non vi è nessuna norma che definisca l'adozione¹, tanto meno vi è una norma che obbliga all'adozione (semmai vi sono norme che prevedono alternative). Anche qui nulla di strano. Nel nostro codice civile, a differenza del diritto canonico, non c'è una definizione di matrimonio, né tanto meno è previsto un obbligo di matrimonio: eppure la maggioranza delle persone si sposa.

¹ Sul piano delle regole dell'adozione si ricordano alcune modalità, non più in vigore, che hanno avuto grande influenza nel passato:

a) Dopo l'alluvione di Firenze del 1966 fu introdotta una disciplina specifica che impediva di cambiare, nell'anno 1967, le adozioni dei libri pubblicati dagli editori fiorentini. Cfr. par. 4.2.

b) Per alcuni anni, a partire dal 1970, la procedura di adozione è stata suddivisa in due fasi: entro la fine di febbraio le scuole decidevano quali libri cambiare, rimandando l'effettiva adozione ai consueti tempi primaverili. Di un libro suscettibile di cambiamento si diceva che era «nei cambi». Questa pratica comportava una ridotta consegna di saggi e permetteva ai funzionari di concentrare i propri sforzi: i vantaggi non erano però grandi, dal momento che la decisione dell'inserimento «nei cambi» avveniva in un periodo in cui non era ancora possibile una valutazione dell'opera, per cui questa prassi fu abbandonata senza rimpianto.

c) Da relativamente pochi anni (1995) è stata abbandonata la regola del triennio, introdotta nel 1970, in base alla quale un libro doveva essere mantenuto in adozione per tre anni (se era un corso di tre volumi: tre anni in prima, tre anni in seconda e tre anni in terza). Si poteva interrompere l'adozione prima della fine del triennio con una relazione motivata. Per quanto questa regola non sia più in vigore, molte scuole si comportano come se lo fosse ancora: si può calcolare che, fra il 1995 e il 2005, la durata media di un'adozione sia calata di circa 0,9 anni. La tendenza alla riduzione è stata progressiva: si veda ad esempio questo appunto, tratto da una lezione per un corso funzionari del 1971: «Con la concorrenza attuale difendere un libro di testo anche dopo soli 3-4 anni di uso soddisfacente è difficile quanto ottenere una nuova adozione...». L'abbandono della regola dei tre anni ha sfavorito le famiglie con più figli: non sono, ormai, la maggioranza, ma sono quelle sulle quali di

La normativa dà per scontato, analogamente a quanto avviene per il matrimonio, che a scuola si adottino e si usino i libri di testo.

Vi sono delle circolari, ripetute ogni anno, che indicano quando le adozioni devono essere fatte (in genere nella seconda metà di maggio)² e a chi devono essere comunicate, per consentire che i libri vengano resi disponibili dagli editori all'inizio dell'anno scolastico. L'adozione è deliberata a maggioranza dal collegio dei docenti, su proposta, accompagnata da una breve relazione, dei docenti della materia, sentiti i colleghi, i genitori e gli studenti.

In teoria vi potrebbe essere un contrasto insanabile fra la maggioranza e il singolo docente; non succede quasi mai, e comunque sempre con minore frequenza. È possibile un ricorso al ministero della Pubblica Istruzione da parte del docente che non condivide le scelte: è un fenomeno rarissimo.

Un tempo in molte scuole si effettuava un'adozione unica, tradizionale negli avviamenti. L'adozione unica, specie in materie ideologizzate, era fonte di scontri. Anche per evitare queste tensioni, l'adozione unica è diventata fenomeno raro. Più frequente – e suggerito anche dalle circolari ministeriali – è il fenomeno delle aggregazioni di alcuni docenti su uno stesso libro. In una scuola di 17 prime classi si adottano mediamente 10 libri di una determinata materia (ad esempio la grammatica). Cioè in media un libro, se adottato in una scuola, vi è presente in 1,7 sezioni (dati relativi a tutti gli editori). Vi sono forti oscillazioni disciplina per disciplina e titolo per titolo. Il dato è preciso, ma non riesce a misurare in maniera precisa il fenomeno³.

più grava il costo dei cambiamenti. Sull'argomento si veda nel sito Zanichelli la sezione *Posso usare i libri di mio fratello?* (<http://www.zanichelli.it/scuola/nuove-edizioni/index.html>). Cfr. anche nota 15, al par. 6.4.

d) Diversa dalla precedente, e ancora in vigore, è la regola in base alla quale, in caso di corsi in più volumi, l'adozione del primo trascina per scorrimento, negli anni successivi, i cosiddetti «seguiti». L'adozione prosegue senza necessità di relazione. Per interrompere la prosecuzione del corso è necessaria un'apposita relazione negativa.

² Ma è allo studio un anticipo, almeno per determinati livelli scolastici.

³ Se in una scuola le sezioni A e B adottano lo stesso libro, questo avviene perché i due docenti hanno trovato l'accordo su quel titolo; oppure perché un docente unico adotta lo stesso libro nei due corsi (ma potrebbe anche decidere di adottare corsi diversi nelle due sezioni).

Dietro la frammentazione delle adozioni vi è anche l'importanza che i docenti attribuiscono, giustamente, ai vari aspetti della propria specifica professionalità (e la scelta degli strumenti didattici è uno degli elementi costitutivi della professione docente).

Non è facile dire se oggi, nelle scuole, si litiga più o meno di una volta: certo la scelta dei libri, che fino agli anni Settanta era una delle fonti principali di disputa, oggi ha ceduto spazio alla pace o ad altri argomenti di contrasto. Peraltro una certa uniformazione del prodotto editoriale ha favorito questa evoluzione.

13.3 *Parlare per convincere*

Alla base di un'adozione vi sono, quasi sempre, i colloqui dei docenti con i funzionari commerciali delle case editrici; i docenti li chiamano, con parola internazionale, «rappresentanti» (*reps* in inglese). Molto di rado la nuova adozione di un libro avviene per caso o perché un docente è venuto a conoscenza dell'opera per vie diverse dal rappresentante (ad esempio perché l'ha visto in una libreria, o perché l'ha scoperto su internet). Naturalmente un ampio numero di nuove adozioni (che forse si avvicina al 40%) non è conseguenza diretta di un colloquio commerciale verificatosi nelle settimane precedenti alla decisione; spesso un docente segue l'adozione di un collega, o adotta un libro che gli è stato presentato negli anni passati, in quella stessa scuola o nella scuola in cui insegnava in precedenza. Ma sono tutti casi in cui la causa indiretta va ricercata in un colloquio con un funzionario commerciale.

Di regola i funzionari parlano con i docenti a scuola, quasi sempre nell'aula dei professori, negli intervalli, o quando i docenti hanno la cosiddetta «ora libera». Raro il caso in cui si vada a caccia del docente nei corridoi. Rarissimo, e solo quando vi sono rapporti personali ottimi, il colloquio in classe. La visita dei «Signori rappresentanti» nell'aula docenti è generalmente consentita, anche se non mancano dirigenti scolastici che la impediscono o, in vari modi, la limitano. Colloqui al di fuori della scuola (un tempo abbastanza frequenti al Sud), telefonate, incontri a convegni o in altri luoghi di aggregazione sono rari.

È considerato più produttivo il colloquio a inizio giornata,

perché al termine delle ore di lezione il docente è spesso stanco e frettoloso. I colloqui hanno una durata che varia dai 40 secondi al minuto e mezzo (possono essere più distesi quelli nelle «ore libere»). Per quanto, come vedremo più avanti, i contatti con i docenti si prolunghino per tutto l'anno scolastico, il periodo di promozione vero e proprio – la «campagna di propaganda» – va da inizio gennaio a metà maggio: poco più di 100 giorni lavorativi.

Mediamente un funzionario visita ogni giorno 18-25 docenti (in una o due scuole, raramente in più di due: dipende ovviamente dalla dimensione delle scuole). Lascia o promette di inviare, in media, 2,5 copie in saggio per ogni docente visitato (è un numero in crescita, soprattutto per l'aumento dei cosiddetti «ancillari» o guide per insegnanti e simili). Possono essere elementi di uno stesso progetto, per esempio libro e guida per il docente, ovvero i tre volumi di un corso, o elementi di progetti diversi (per esempio un'antologia e una grammatica). Raro il caso in cui si diano a un docente due libri per la stessa materia (per esempio due libri di fisica diversi)⁴.

Non tutti i colloqui vanno a buon fine, cioè si concludono con una nuova adozione o una conferma di quella esistente. Tra nuove adozioni e conferme il funzionario medio (Zanichelli) ottiene ogni anno circa 2.700 sezioni (800 nuove e 1.900 di conferme). In questo calcolo non si considerano gli automatici slittamenti dei seguiti. Insomma: in media un colloquio produce poco più di un'adozione (ricordiamo che in media un docente adotta, per le sezioni in cui insegna, 5-6 libri).

13.4 *Il valore dell'adozione*

Fino agli anni Settanta le adozioni prevalentemente si contavano: si ragionava cioè a numero di adozioni, a numero

⁴ I docenti possono essere visitati più di una volta nel corso di una campagna. Di solito le scuole, tranne quelle piccole o molto periferiche, sono visitate due volte («primo giro» e «ripasso»). Ma scuole importanti, se la situazione lo richiede, possono essere visitate anche tre o quattro volte.

Mediamente – ma gli stili di lavoro non sono univoci – un funzionario visita nei primi tre mesi circa 1.500 docenti per la prima volta; nei tre mesi successivi fa altre 1.000 visite, di cui il 20% prime visite, il 50% seconde visite e il 30% terze visite.

di copie adottate e vendute. L'indice maggiormente preso in considerazione era quello delle copie adottate per allievo. Attraverso un processo anche culturale lento, si è man mano passati a considerare più il *peso* che il *numero* delle adozioni. Infatti, in termini di fatturato presumibile, il valore di un'adozione può variare di un fattore 40:

- le classi possono avere da 14 a 28 allievi;
- il prezzo del libro può andare da 10 a 40 euro;
- corsi in più volumi si trascinano le adozioni dei seguiti;
- in certi tipi di scuole i libri, anche non nuovi, si vendono all'80%, in altre al 35%;
- poi vi sono adozioni che hanno, alla nascita, una probabilità di vita di 3-4 anni, altre di 1.

Mettendo in fila tutti questi fattori l'adozione di un testo di educazione civica nella scuola media può valere quaranta volte meno di un'adozione di un corso per il triennio di un liceo scientifico.

È una situazione non diversa da altri settori merceologici: si pensi al diverso valore dello scontrino del cliente di un supermercato, di un'edicola di giornali o di una libreria. (Non mancano esempi contrari: i clienti di un cinematografo acquistano un servizio più o meno eguale per tutti.)

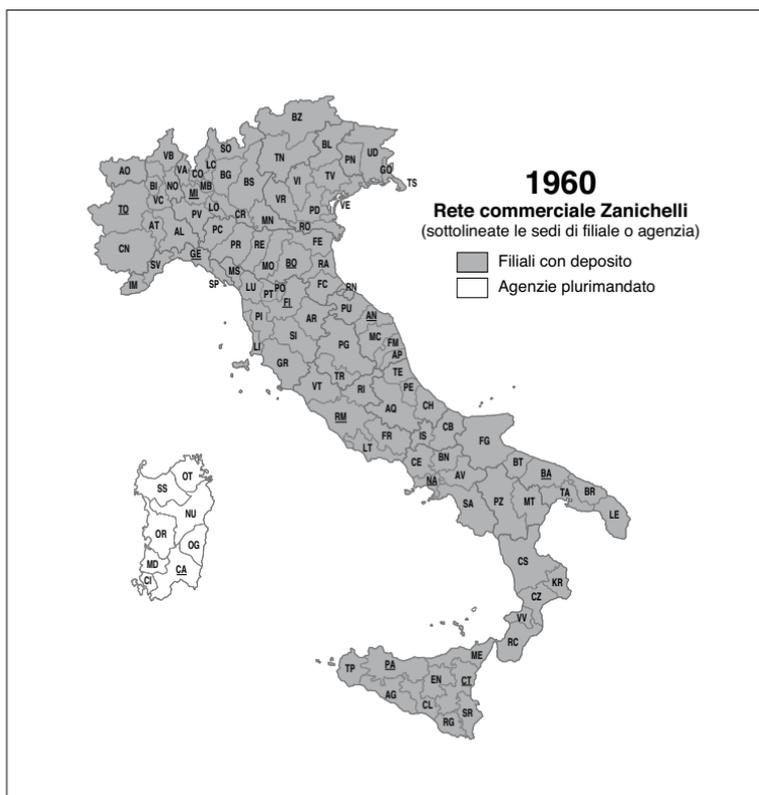
13.5 *Noi e gli altri*

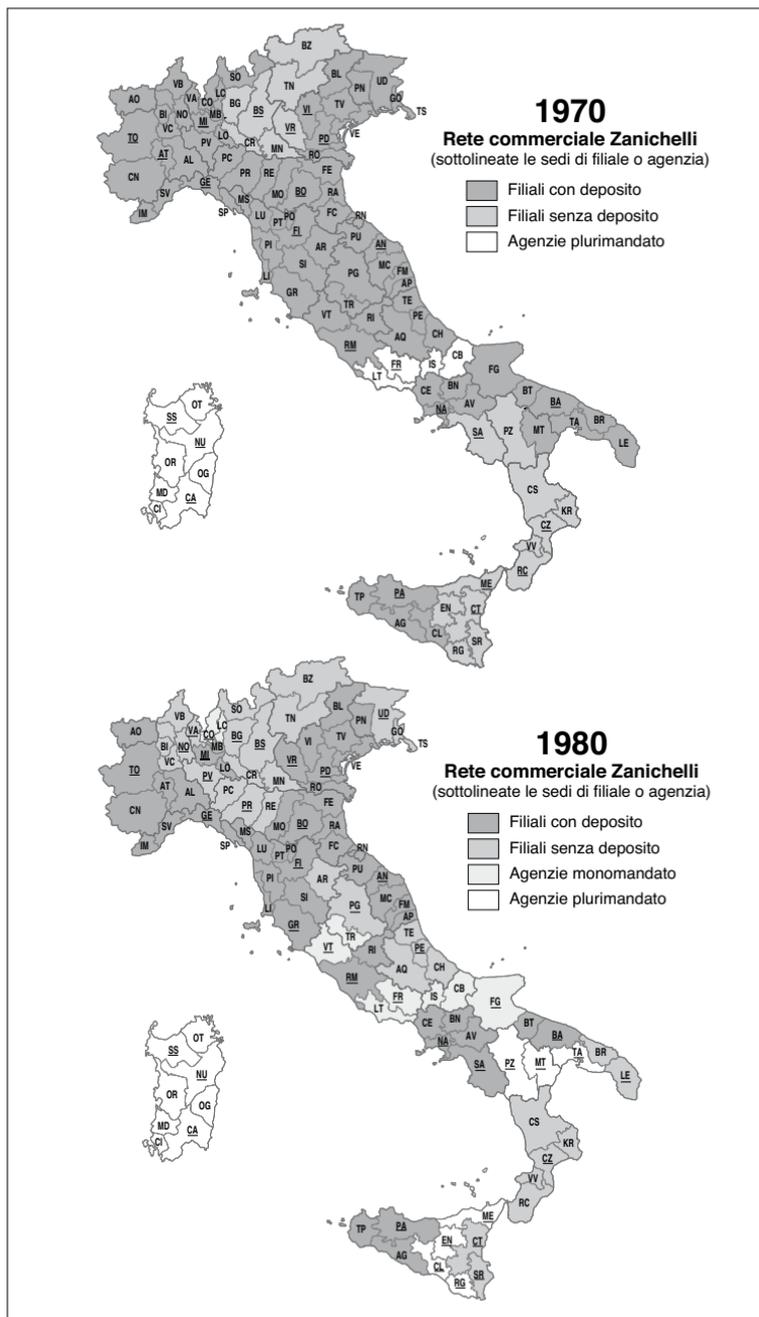
I funzionari della Zanichelli non sono i soli sul mercato: si può pensare che siano il 7-9% del totale. Se questa stima è esatta, dal momento che la quota di mercato Zanichelli è (dato 2006) intorno al 13%, ne risulta una «produttività», in termini di adozioni, superiore alla media del settore. (Più difficile fare una valutazione retributiva, perché la maggior parte degli addetti non Zanichelli ha inquadramenti contrattuali diversi.)

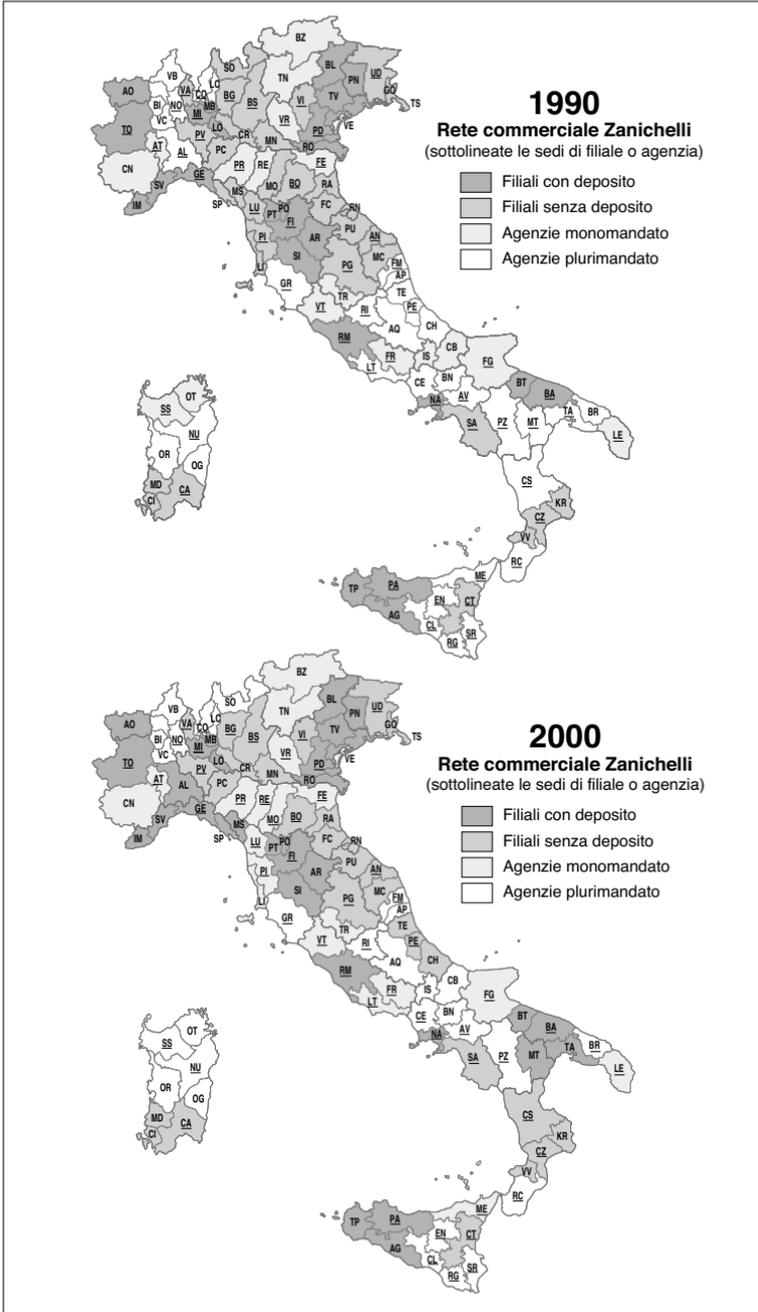
I risultati migliori della media dipendono dai meriti e dal talento delle persone, dalla tradizione (il marchio), dall'esperienza, dalla motivazione, dall'addestramento, dalla quantità di lavoro. Dipendono anche dalla ricchezza, versatilità e completezza del catalogo. Spesso un funzionario Zanichelli si trova nell'aula dei professori con uno o più concorrenti: è probabile che abbia proposte valide per quasi tutti docenti, a differenza dei concorrenti. Ciò è tanto più vero nelle scuole superiori.

Finora comunque il modello di una rete commerciale ampia – ma non pesantissima – basata su relativamente poche persone, con retribuzioni migliori della media, ha pagato: o, meglio, si è dimostrato ben tarato su un catalogo di qualità, ma soprattutto ricco e completo.

L'organizzazione Zanichelli si basa soprattutto su una rete di filiali, che coprono circa l'80% dell'Italia, e su una rete di agenzie che copre il restante 20%. Si vedano le tavole seguenti a cura di B. Cioni, che rappresentano cartograficamente l'evoluzione storica della rete Zanichelli. Non vi sono state notevoli variazioni nel corso degli anni: la continuità prevale sui cambiamenti. È un vantaggio competitivo che tende a ridursi con la concentrazione delle sigle editoriali.







13.6 *Non è cambiato nulla?*

Se una *candid camera* avesse registrato un funzionario commerciale all'inizio degli anni Sessanta e uno di oggi, forse sarebbe più facile distinguerli osservando i vestiti, le pettinature, i libri che hanno in mano, l'auto con cui si sono avvicinati alla scuola, piuttosto che ascoltando ciò che dicono. La struttura retorica dei colloqui per ottenere l'adozione è poco cambiata, eppure vi sono state variazioni culturali enormi.

Agli inizi degli anni Sessanta il funzionario riceveva una formazione altamente tecnica⁵, che aveva come scopo quello di massimizzare il numero delle visite: geografia dei luoghi, pianificazione logistica delle visite, studio degli orari dei docenti erano enfatizzati nei corsi di formazione. L'idea era che massimizzando le visite, assunte come mediamente equivalenti, si massimizassero i risultati.

In origine la scuola era una pratica da svolgere con diligenza: pian piano è diventata un problema da risolvere con risultati quantitativi ottimali, in considerazione del diverso «peso» delle adozioni.

Il funzionario un tempo pensava che l'adozione fosse la vendita (differita e indiretta) di un bene; oggi si tende a dare più peso all'aspetto del servizio, si tende a considerare maggiormente le esigenze, i bisogni del docente. In maniera molto lenta vi è stato, nella sostanza del rapporto più che nella forma, uno spostamento – se non un rovesciamento – di baricentro.

Il cenno che si è fatto a molti elementi quantitativi merita una precisazione, per evitare un errore di prospettiva. L'attività dei funzionari commerciali ha una caratteristica oggettiva che la distingue da molti altri lavori: è sempre stata, anche prima della disponibilità di raffinati ed economici sistemi informatici, suscettibile di numerose quantificazioni, dotate di un ragionevolmente alto grado di affidabilità: fatturato, copie, adozioni, allievi, numero dei saggi, numero delle scuole sono stati sempre

⁵ Nei corsi che precedevano la scelta dei funzionari, assai bene organizzati fin dai primi anni Sessanta, questa parte organizzativa era svolta con grande accuratezza – che sarebbe ingeneroso definire pignoleria – da Folco Gori, direttore della filiale di Firenze, che utilizzava la propria esperienza di ufficiale dell'esercito.

facili da contare. L'indice di copie adottate per allievo e, dai primi anni Ottanta, l'indice di valore delle adozioni per allievo sono sempre stati pietre di paragone a portata di mano.

Nel caso dell'editoria scolastica il problema non è tanto quello di trovare unità e strumenti di misura, quanto di usarli nella maniera più efficace. Si è preso atto, all'interno della casa editrice, che la cultura italiana è poco portata alla competitività. Il confronto dei dati, spesso eluso, è più spesso rivolto a giustificare le differenze che a porsi l'obiettivo di eliminarle, con un innalzamento delle prestazioni. Del resto la misurabilità di un lavoro è vista, da chi lo svolge, più come handicap che come opportunità.

In azienda i vari direttori commerciali, pur con diverse sfumature personali, hanno sempre utilizzato con discrezione e saggezza i dati di cui disponevano. Trasparenza e condivisione dei numeri sono state sempre considerate basi di un confronto comune, non elementi di prova di riti accusatori. I meriti sono stati sempre riconosciuti, senza far mancare note di ironia a questi riconoscimenti. Come un buon guidatore, il funzionario conosce la strumentazione di bordo, ma la consulta solo quando è necessario: sta attento all'accensione delle spie ma, soprattutto, guarda la strada (e sbircia il panorama), più che guardare il cruscotto.

13.7 *Gli attrezzi del mestiere*

Il funzionario si avvale di strumenti di lavoro comuni alla promozione di altri beni: si muove con un'automobile capace di trasportare molti libri⁶; usa un personal computer (in questo caso il modello è standard, soprattutto per ragioni di manutenzione *hardware* e *software*) e un telefono cellulare⁷.

⁶ Le auto usate dai funzionari sono di proprietà della casa editrice. Un tempo le auto erano standard (vari tipi di Fiat), in funzione del grado del funzionario. A partire dal 1973 vi è stata una liberalizzazione: il funzionario può scegliere, nell'ambito di una categoria di prezzo, l'auto che preferisce. Se sceglie un'auto più costosa, sostiene i costi supplementari che, eventualmente, in parte recupera al momento della vendita dell'usato.

⁷ Il primo telefonino di un funzionario commerciale fu assegnato, nel 1987, a Salvatore Canestro, allora giovane direttore della filiale di Catanzaro, in premio dei suoi risultati eccezionali.

La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio

Si è accennato nel testo che alla base di quasi tutte le adozioni vi è una copia del libro ricevuta in saggio dal docente. Questo meccanismo è sempre stato alla base della promozione del libro scolastico.

Potremmo formulare questo enunciato: «Nessuna adozione senza saggio». Il libro di scuola non è certo l'unico bene pubblicizzato principalmente da sé stesso (non da spazi sui giornali, spot televisivi, cartelloni stradali). Lo consentono (e/o impongono) la struttura dei costi e il meccanismo per cui chi sceglie induce un acquisto «moltiplicato» di altri. Lo stesso avviene, come si è visto, per i medicinali.

Probabilmente i vinificatori inviano «bottiglie saggio» ai giornalisti che tengono rubriche enologiche (bottiglie che rigorosamente devono avere tutte e soltanto le qualità del prodotto commercializzato)*. Il vino è un buon esempio perché mette in risalto un altro aspetto: le caratteristiche esterne del «prodotto». Così la copertina di un libro di scuola, come l'etichetta di un vino, contiene anche tutte (o quasi) le informazioni utili a un docente: titolo, autore e prezzo, ovviamente, ma anche, in estrema sintesi, altre caratteristiche, quali le differenze rispetto a eventuali edizioni precedenti e simili. Vi sono certo schede informative e altro materiale**, ma chi parla a voce più alta e ha la parola definitiva è il libro in sé.

Si è detto che quasi ogni colloquio si conclude con la consegna o la promessa dell'invio di una copia saggio. Ciò è vero soprattutto nella cosiddetta «prima visita». Si potrebbe formulare un secondo enunciato: «Nessuna visita senza saggio». Questa regola obbedisce non solo a un'esigenza psicologica del funzionario commerciale (lasciare una traccia del proprio passaggio), ma anche a una logica economica: una volta che l'azienda ha sostenuto il costo di portare il funzionario a contatto col docente, il piccolo costo supplementare del saggio (copia fisica ed eventuale spedizione) è compensato, anche se le probabilità di adozione sono molto ridotte***.

Circa un terzo dei saggi sono consegnati a mano: è un dato relativamente basso perché spesso si preannuncia la spedizione

* E ovviamente, come nel caso del vino descritto nel testo, chi riceve il libro in saggio si aspetta e pretende che chi lo comprerà trovi un prodotto eguale.

** Gli *specimen* con alcune pagine servono se precedono la pubblicazione del libro; dopo, è illusorio possano sostituire il saggio.

*** Nelle seconde visite l'invio di saggi per visita si riduce circa della metà, e cala quasi a zero nelle rare terze visite.

La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio. (2)

di una novità ancora non pubblicata. Nel periodo della campagna scolastica circa la metà dei saggi è costituito da novità. I parametri quantitativi di base sono i seguenti:

– per ogni 100 euro di vendite si danno circa 13 euro in saggio;

– per ottenere una nuova adozione che prelude a vendite teoriche di 22 copie si danno in media 8 copie in saggio.

Riflettiamo sul rapporto a valore fra adozioni e saggi:

1. È un dato abbastanza costante nel tempo. Fino agli anni Ottanta il rapporto era diverso e più favorevole nelle scuole superiori; poi vi è stato un sostanziale livellamento.

2. È anche un dato abbastanza uniforme a livello nazionale: statisticamente la percentuale di saggi rispetto alle vendite è assai più elevata al Sud, ma questo dipende soprattutto dal fatto che al Sud si vendono meno copie di ogni libro adottato. Un più corretto paragone fra saggi e adozioni livella considerevolmente i dati.

3. I piccoli cambiamenti dei dati statistici sono, nel breve periodo, influenzati da «contingenze di catalogo»: ad esempio in un anno in cui si pubblicano alcune opere nuove in più volumi, anche se di successo, il rapporto peggiora, perché in quell'anno si distribuiscono in saggio anche i «seguiti», non ancora immessi nel circuito della vendita. In altri termini, il rapporto saggi/vendite è un po' come la pressione del corpo umano: va monitorata con attenzione, i suoi valori normali oscillano in un *range* abbastanza ampio, ci si deve preoccupare quando è troppo alta o troppo bassa.

4. Le differenze, relativamente piccole, fra le varie categorie di docenti dipendono sia dalla competitività dei volumi* sia dal numero di classi parallele in cui il docente insegna. Ad esempio nel 2006, nella scuola media, la percentuale dei saggi rispetto alle vendite era del 23% per i docenti di materie letterarie, del 10% per i docenti delle cosiddette «Educazioni» (per esempio educazione artistica e tecnologica).

5. Si tratta di una forma di pubblicità assai economica, rispetto ad altri settori merceologici.

Se si considera infatti che nei costi dei saggi non si devono conteggiare i diritti d'autore né gli impianti e gli avviamenti di macchina, si capisce che l'incidenza di questa voce sui costi finali

* Il rapporto saggi/vendite è assai più basso per le opere di consultazione, mentre nell'università si registra un'evoluzione verso dati simili a quelli delle scuole secondarie.

Nelle materie in cui Zanichelli è «forte», come le scienze delle superiori, c'è un rapporto saggi/vendite più favorevole rispetto alle materie in cui è meno accreditata.

La pubblicità fai da te del libro scolastico: il saggio. (3)

è nell'ordine di grandezza del 2-3%. Nella filiera e nell'opinione pubblica è assai diffusa una valutazione diversa, che si basa però su un'impropria considerazione dei costi.

Questa sopravvalutazione dell'incidenza dei saggi provoca, in molti operatori, la demonizzazione di altri due fenomeni:

a) I cosiddetti «saggi cattedra», cioè quelli consegnati all'apertura delle scuole, in particolare ai docenti che si trasferiscono e trovano adottati dei libri che non possiedono. Nel 2006, ad esempio, considerando i libri scolastici, i saggi luglio-dicembre sono stati circa il 30% dei saggi di tutto l'anno. Si tratta però di saggi assolutamente necessari per assicurare una buona utilizzazione dei libri; anzi, la casa editrice ritiene che proprio una puntuale consegna dei saggi cattedra sia una tangibile dimostrazione del passaggio, nella commercializzazione del libro scolastico, da vendita di un bene a prestazione di un servizio.

b) La rivendita dei saggi. Molti lo ritengono un fenomeno assai diffuso, in analogia a quanto, secondo alcuni, avverrebbe nel mondo dei medicinali. Nelle nostre valutazioni, il fenomeno esiste ma ha diffusione assai limitata, interessando certamente meno dell'1% del mercato. (Il rapporto fra adozioni e vendite dei libri nuovi è una conferma di questa valutazione.)

Il ruolo autopromozionale del libro spiega la (limitata) importanza dei cataloghi.

Certo si pubblicano dei cataloghi, che sono realizzati da un apposito ufficio che ha come obiettivo la precisione, la completezza, la tempestività e l'incisività (forse la puntualità è il bersaglio a un tempo più importante e difficile da colpire). L'attuale batteria di cataloghi (catalogo per la scuola media, per le scuole superiori, per le lingue straniere oltre ai cataloghi per i librai e quelli per altri settori, come la varia e i dizionari, l'universitario e il giuridico) è frutto di un'evoluzione lenta.

Fino agli anni Novanta si è avuta una riduzione dei cataloghi scolastici (un tempo più ricchi e più differenziati per tipo di scuola).

Si pensava che la visita del funzionario e la consegna del saggio fossero strumenti idonei per «mirare» la promozione, mentre il catalogo nelle mani del docente poteva rivelarsi, specie quando si presentano più libri per la stessa materia, un oggetto dispersivo.

Dalla metà degli anni Novanta si è tornati a dare importanza ai cataloghi, i cui costi sono peraltro continuamente monitorati e mantenuti in termini congruenti col fatturato, grazie soprattutto all'utilizzo di internet.

Non ha dotazioni informatiche dedicate, diverse da un pc portatile, per trasmettere ordini o indicazioni di saggi. Più interessante è descrivere i suoi strumenti specifici: quelli attinenti al prodotto e quelli attinenti alla clientela. I libri stessi sono il miglior strumento di «vendita»: la loro dimensione fisica ne permette anche l'uso autopromozionale.

Accanto ai libri si usano le schede informative del libro, particolarmente utili quando il testo non è ancora pubblicato. Sono disponibili sia su carta sia nella rete interna della casa editrice. Descrivono in maniera chiara, per punti, come è fatto e a chi serve il libro⁸. Da quando sono in rete, le schede – là dove necessario – vengono aggiornate di anno in anno. I confronti con la concorrenza, sempre cauti, sono contenuti in una sezione a parte, a circolazione rigorosamente interna⁹. Oltre alle schede informative vengono stampati foglietti riassuntivi di una sola pagina, che possono diventare relazioni per l'adozione. Sono inseriti d'ufficio nelle copie dei libri nuovi. Le pagine più significative dei libri nuovi, quelle su cui si deve «casualmente» aprire un libro quando lo si fa vedere a un docente, sono segnalate settimanalmente con il Notiziario¹⁰.

I dati relativi alla clientela erano e sono contenuti in due strumenti, in origine solo cartacei: il «foglio-visita scuole» e il «foglio-adozioni». Fondamentalmente il foglio-visita scuole contiene i nomi dei docenti di una scuola con la materia d'insegnamento. Può contenere l'orario di ciascun professore. A questi dati di partenza, spesso forniti da consorzi fra varie organizzazioni commerciali, si aggiungono i dati relativi ai saggi consegnati o da consegnare ai docenti stessi.

Il foglio-adozioni contiene l'elenco, sezione per sezione, dei libri – di tutti gli editori – adottati in una determinata scuola.

⁸ Nel corso degli anni, attraverso un assiduo lavoro comune fra redazione e direzione commerciale, questo strumento si è affinato: ha acquistato incisività, ha perso prolissità. Sempre più sottolinea le differenze dell'opera rispetto ai concorrenti, sempre meno si sofferma su caratteristiche che sono comuni a ogni libro.

⁹ La rete commerciale ha la direttiva di non parlare male dei libri della concorrenza: specie in considerazione del poco tempo a disposizione nelle visite, si ritiene che non costituisca il modo migliore d'impiego dei minuti che un docente è disposto a dedicarci.

¹⁰ Cfr. scheda «Zanichelli Scuola» e dintorni, alla fine della testimonianza di Laura Lisci, in Appendice 1. Per i cataloghi vedi in fondo alla scheda in questo paragrafo.

Le due classi di informazioni possono essere contenute in un unico documento informatico. Il *software* che gestisce questi dati è abbastanza delicato: in genere ciascun editore ha il proprio. È strategico che questo *software* non sia soltanto un registro di dati, ma anche uno strumento che aiuta, con una serie di allarmi o segnali, a fare delle scelte. Un funzionario commerciale, nel periodo di campagna scolastica, lavora su questo *software* a più riprese. Non vi è una differenza sostanziale fra ciò che una volta un funzionario faceva con carta, penna (o macchina da scrivere) e carta carbone e quanto fa oggi su un personal computer. Sono però diminuiti (di un 20% circa) i tempi di lavoro di questa fase specifica; sono diminuiti anche gli errori materiali, in misura difficile da stimare. Certamente si sono moltiplicate le possibilità di controllo, di riesame, di rassegna rapida delle cose da fare¹¹.

13.8 *Le stagioni del propagandista*

Finora abbiamo parlato del periodo gennaio-maggio: sono i mesi di maggiore attività dei funzionari commerciali, con una concentrazione quasi totale sul conseguimento delle adozioni. Con paragone bucolico, potremmo definirla la stagione della semina.

In giugno-luglio si verificano le adozioni ottenute, trasmettendo alla sede centrale i dati attinti direttamente dalle scuole o più spesso arrivati di rimbalzo dalla raccolta effettuata a cura dell'Associazione Italiana Editori. Le informazioni sono necessarie per la decisione delle ristampe e per i rifornimenti alle filiali. Per quanto riguarda le novità (e pochi altri titoli strategici) è vitale avere i dati intorno al 15-20 giugno: limitatamente a questi libri le informazioni sono attivamente cercate dai funzionari, mentre per la generalità dei titoli ci si basa sull'afflusso via Aie. Le filiali chiudono a fine luglio e riaprono dopo il 15 agosto. Non esiste una regola fissa: le diverse date di

¹¹ Si è accennato al par. 13.3 al fatto che la maggior parte dei contatti tra funzionario e docente avviene a scuola. Si è anche detto che le occasioni di colloquio al di fuori della scuola (visite domiciliari e telefonate) sono rare, in diminuzione, e concentrate soprattutto del Mezzogiorno. Discorso diverso deve farsi per la posta elettronica, una forma di comunicazione, ragionando in termini di singolo messaggio, un po' meno invasiva della telefonata, e di importanza crescente.

apertura delle scuole regione per regione, nonché le abitudini commerciali delle diverse regioni, influenzano le decisioni, che vengono prese in autonomia dalle filiali.

Settembre e la prima parte di ottobre¹² sono dedicati all'aiuto all'attività di distribuzione, soprattutto alla consegna delle copie in saggio ai docenti che le richiedono. Ai primi di settembre spesso si rendono disponibili strumenti per i docenti, relativi a novità dell'anno, che vanno recapitati con attenzione e tempestività.

Fra ottobre e dicembre si svolge un'attività preparatoria. Vengono messi a punto i «fogli-scuola» (ormai elettronici) e si compiono visite alle scuole più importanti: sono, spesso, colloqui più distesi e perciò assai utili.

Molto importanti gli incontri – talvolta generali, talvolta ristretti – con la sede centrale: sono le occasioni in cui si cementa lo spirito di squadra aziendale e si trasferiscono, anche informalmente, notizie nei due sensi (e insieme alle informazioni viaggiano i valori, cioè gli elementi portanti di una comune cultura aziendale).

Le riunioni generali annuali sono due (da sempre, verrebbe da dire): a fine propaganda, nella seconda metà di giugno (spesso non a Bologna), e a inizio dicembre, dedicata alla presentazione delle novità dell'anno successivo (quasi sempre a Bologna)¹³. Nei primi giorni di gennaio, proprio all'inizio della propaganda, vi sono tre riunioni generali (a Milano, Bologna e Roma) per fare anche il punto sui risultati dell'anno precedente¹⁴.

¹² Nelle regioni settentrionali e dell'Italia centrale vi è l'abitudine di acquistare molto presto i libri; non così nel Mezzogiorno. Si può calcolare che lo studente medio del Nord acquisti i libri in concomitanza con l'apertura delle scuole (qualcuno, in genere chi vive in provincia, anticipa; qualcuno, chi abita nel capoluogo, ritarda di poco, in attesa della conferma dell'adozione da parte della scuola) mentre solo una metà degli studenti del Mezzogiorno acquista i libri all'apertura delle scuole. Un'analisi più approfondita porterebbe a risultati differenziati anche in base al livello della scuola e alla dimensione dei comuni.

¹³ Ma negli anni Sessanta questa riunione avveniva a gennaio e, di conseguenza, la propaganda durava un po' meno.

¹⁴ Da circa dieci anni si tiene anche un'importante riunione dei direttori di filiale a marzo, di solito a Roma, per fare il punto della «metà propaganda». Esiste un calendario analogo per i contatti con gli agenti: presentazione novità a fine novembre, riunioni di esame dell'anno concluso a gennaio, valutazione della propaganda a giugno, corso di aggiornamento a luglio.

Oltre a questi incontri vi sono riunioni non generali: corsi di aggiornamento tra giugno e luglio, seminari su singoli prodotti a novembre, riunioni dedicate a valutare, a caldo, le problematiche distributive (a metà novembre). Stanno acquistando importanza le riunioni virtuali in videoconferenza (di solito tre all'anno: Pasqua, inizio settembre e fine ottobre). Alcuni funzionari partecipano anche alle riunioni strategiche del mese di maggio.

Il calendario è abbastanza costante, il che ingenera un rischio di ritualità. Tuttavia anche le riunioni hanno avuto un'evoluzione: innanzitutto più immagini, insieme alle parole o in luogo di parole (soprattutto grafici e *slide* di libri); più numeri che parole; interventi man mano più brevi. L'azienda comunica più a gesti e meno a parole, anche se talvolta i funzionari hanno la sensazione che la comunicazione sia insufficiente: fenomeno comune a qualsiasi organizzazione e, almeno in parte, connesso con l'elevato grado di automatismo organizzativo e la relativa costanza dei gruppi dirigenti.

13.9 *Chi sono i funzionari commerciali: una radiografia*

Il numero dei funzionari commerciali non è enormemente variato in questi anni. Più precisamente, vi è stato un notevole incremento con l'istituzione della nuova scuola media, all'inizio degli anni Sessanta, e poi un assestamento. Il genere maschile è sempre stato di gran lunga prevalente (una sola funzionaria nella seconda parte degli anni Sessanta; oggi quattro).

L'età media è di 45 anni e mezzo (non molto cambiata negli ultimi 15 anni). L'anzianità media aziendale è di quasi 16 anni: anche questa non è molto cambiata, a partire dagli anni Ottanta. Siccome molti giovani funzionari furono assunti con l'inizio della scuola media, si è verificato un progressivo accrescimento dell'età aziendale fino agli anni Ottanta, e poi vi è stato un assestamento.

Possiamo distinguere quattro livelli professionali:

- a) direttori di grandi filiali (inquadriati come quadri, o dirigenti);
- b) direttori di uffici senza deposito (inquadriati in categoria A) e vicedirettori di grandi filiali;
- c) funzionari *senior* (categoria A);

d) funzionari *junior*, a inizio carriera, inquadrati in categoria B.

L'attuale distribuzione fra questi gruppi, sempre a partire dagli anni Ottanta, non è sostanzialmente cambiata. Prima degli anni Ottanta era più ampia la base dei funzionari *junior*, e più ristretti i vertici.

La maggioranza dei funzionari ha svolto la carriera all'interno dell'azienda, ma non mancano innesti di persone già professionalizzate. Degli attuali direttori di filiale, 14 hanno svolto carriera interna, 9 hanno svolto i primi passi presso altre aziende. Nessun direttore è entrato in casa editrice provenendo da posizioni analoghe in organizzazioni concorrenti.

I laureati sono il 35%. La laurea non è richiesta, né è considerata un titolo preferenziale: una competenza professionale abbastanza elevata può suscitare qualche pregiudizio dei docenti (o almeno questa è l'opinione che c'è in casa editrice, anche se nessuno ha mai verificato seriamente questa ipotesi). Si deve anche considerare che un laureato potrebbe avere una motivazione inferiore a un diplomato, svolgendo un lavoro per il quale la laurea non è strettamente necessaria. Certo non si è mai constatata una differenza nei risultati a favore dei funzionari laureati¹⁵.

La permanenza media in azienda, benché inferiore a quella degli altri dipendenti Zanichelli, deve ritenersi elevata per una mansione di tipo commerciale. I casi di passaggi alla concorrenza, in posizione analoga, sono rari¹⁶.

13.10 *Il talento e la scuola*

Un buon funzionario commerciale possiede le doti comunemente associate ai mestieri di relazione: capacità comunicative, capacità persuasive, capacità di suscitare interesse e simpatia – oltre, ovviamente, all'assiduità. Sono importanti anche altre qualità, caratteristiche di ogni mestiere commerciale: memoria (di volti, nomi, fatti), organizzazione, capacità di utilizzare al

¹⁵ Rarissimi sono i casi di ex docenti (non è così in organizzazioni concorrenti).

¹⁶ Alla fine degli anni Sessanta un editore concorrente sottrasse a Zanichelli molti funzionari e ad altri fece proposte non accettate: per alcuni anni si rasentò quello che gli studiosi di diritto industriale chiamano storno dei dipendenti.

I direttori di filiale

Si può paragonare, banalizzando, un'organizzazione commerciale basata su agenzie a un sistema feudale e un'organizzazione diretta a un organismo centralizzato, con funzionari locali (si pensi ai prefetti o ai vescovi) che seguono con intelligente rigore le direttive centrali e nello stesso tempo recepiscono e filtrano le reazioni locali (nel caso nostro del mondo della scuola e dei librai). Si capisce quindi che i funzionari periferici abbiano sempre avuto un ruolo di grande rilievo nella casa editrice. Il direttore di una filiale grossa amministra tra il 10 e il 5% del fatturato della casa editrice; ha alle proprie dipendenze altri funzionari commerciali e personale amministrativo. Dirige insomma un'organizzazione paragonabile a una casa editrice scolastica di piccole dimensioni, attorno al ventesimo posto nelle classifiche per fatturato*. Il parere concorde (per fortuna quasi mai concordato) dei direttori, su varie questioni commerciali ed editoriali, ha un peso importante, che la Zanichelli ha sempre valutato con attenzione.

La professionalità di un direttore di filiale si esplica su tre piani:

- sviluppo del fatturato
- controllo dei costi della filiale (ivi compresi i saggi)
- azione di *intelligence* e di *scouting*: informazioni sul mondo della scuola, sulla clientela e segnalazione di collaboratori.

Non si deve pensare che sviluppo del fatturato e controllo dei costi siano come l'attacco e la difesa di una squadra di calcio o basket (che contano più o meno lo stesso, anche se pubblico e allenatori possono apprezzare un poco di più l'uno o l'altra).

Lo sviluppo conta di più: attraverso il buon lavoro protratto per qualche anno un buon direttore può portare la propria filiale a un fatturato del 15-20% superiore alla media nazionale, aumentando pro quota i margini di un 25-30%. Un analogo exploit sul fronte (della riduzione) delle spese – peraltro quasi impossibile perché molte voci, come gli stipendi, non sono comprimibili – comporterebbe un contributo ai margini di un terzo.

* Il fatturato delle varie filiali è ovviamente variato nel tempo, anche per i cambiamenti della zona di competenza. Piccoli cambiamenti di anno in anno, cumulandosi, hanno portato a differenze importanti. Ad esempio Milano, che è sempre stata quella con il fatturato maggiore, aveva nel 1970 un giro d'affari di una volta e mezzo Roma, mentre oggi la supera soltanto del 2% (ma quasi tutte le province della Lombardia sono diventate uffici autonomi); Firenze, nel 1970 superata di poco da Torino, oggi ha un fatturato una volta e mezzo il capoluogo piemontese.

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Torino	Stefanati					Palestra			Morellini					Tomci	Parodi											
Milano	Corsi	Persici																dir	Vivarelli	Burci	Burci					dir
Padova	Ladisa				Mariani					Calzolari									Vivarelli		Calzolari					
Genova	Foscaro																									
Bologna	Magni																									Tossani
Ancona	NON FILIALE																									
Firenze	Gori									Risi					Gambarara											
Roma	Ceverini						Papito	Linquis	Palestra							Burci			Marchesini							
Napoli	Persici	Viganego							Francescon																	
Bari	Adca																									Leoni
Palermo	Mariani					Francescon			Gambarara			Maiani	Falgares													Milieti
Catania	NON FILIALE																									
										Greco						Marchesini										Castiglione

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
Torino	Gatteschi																									
Milano																										
Padova		Sinelli		Veronese	Filotto																					Filotto
Genova																	Latino									Tacchini
Bologna		dir																								Bagnoli/Bruni
Ancona																										dir
Firenze				Pagliari																						dir
Roma		dir								Arcese																dir
Napoli																										Aiello cond. Aiello
Bari																										Canatore
Palermo																										Canestro
Catania																										Tomici

Filiali maggiori. I loro direttori. La linea verticale indica la nomina a dirigente del direttore, sempre accompagnata con mansioni di carattere generale all'interno dell'organizzazione generale, aggiuntive alla direzione della filiale. Nei casi di condizione i due nomi dei direttori sono uniti da una "/".

I direttori di filiale. (2)

Se si vuole usare un modello sportivo si guardi, invece che al calcio o al basket, al biathlon, quella corsa un po' buffa con gli sci da fondo e con la carabina in spalla. L'imprecisione nel tiro può far retrocedere di qualche posizione; ma ciò che conta di più è la velocità di marcia.

La tabella della pagina precedente rappresenta vivamente la catena delle direzioni nelle filiali maggiori, quelle che hanno anche un sia pur piccolo magazzino distributivo. C'erano già tutte nel 1960, ad eccezione di Ancona e Catania.

Come si diventa direttore di grande filiale? Il 35% dei neodirettori aveva diretto prima un ufficio senza deposito; nel 30% dei casi il direttore proviene da un'altra filiale grande, di dimensioni minori (o anche maggiori, se il direttore chiede di «riavvicinarsi a casa»). Nel 15% dei casi vi è la promozione di un vicedirettore, che ha fatto dunque una carriera senza muoversi. Abbiamo poi i direttori provenienti dalla concorrenza, con un brevissimo periodo di esperienza in Zanichelli (10%) e i direttori che lavoravano, non come direttori, in altre filiali grandi (10%). E quando non si è più direttori? Innanzitutto, guardando l'esperienza di questi cinquant'anni, sono circa il 50% i direttori che concludono la carriera con il pensionamento: in tal caso spesso sono passati attraverso un periodo di qualche anno di rapporto di agenzia, che ha creato così una sorta di gradualità, di scala, verso la fine dell'attività lavorativa. Fra quelli che concludono la carriera prima dell'età della pensione, la metà (il 25% del totale) ha proseguito la carriera in azienda, con mansioni equivalenti o superiori (gli ultimi tre direttori commerciali hanno avuto un'esperienza di filiale). Un quarto circa (12% del totale) è passato a un rapporto di agenzia con Zanichelli in età antecedente a quella della pensione. I passaggi alla concorrenza sono pochissimi (due casi). Altrettanto rare le scomparse premature*. Come un prefetto, il direttore di filiale si sposta molto nella carriera. È un fenomeno in lieve diminuzione. Chi sa se è Zanichelli che si è un po' ingessata o se si è adeguata ad un cambiamento della mentalità comune? Fino agli anni Settanta vi erano settentrionali che andavano al Sud; dopo di allora vi è più spesso il fenomeno inverso. Il dr. Franco Fini aveva, in queste scelte, una mentalità un po' sabauda. Non si creda peraltro che l'ambientamento di funzionari meridionali al Nord, specie in sedi minori, sia sempre stato facilissimo. Non

* La scomparsa improvvisa di Alberto Risi (1970) e quelle purtroppo annunciate di Leonida Veronese (1990) e di Cesare Bettini (2000) commossero l'intera casa editrice.

I direttori di filiale. (3)

vi è ancora stata una direttrice donna di una filiale con deposito; però da qualche anno a Brescia c'è Nicoletta Bianchi*. Nessun direttore è arrivato in una filiale grande a fine carriera.

La durata delle direzioni, come risulta dalla tabella, è assai variabile: 10 anni in media, ma vi sono direzioni che sono durate più di 25 anni, come quella di Carlo Magni a Bologna, o più di 30, come quelle di Andrea Falgares a Palermo e di Prospero Castiglione a Catania. La durata delle direzioni delle grandi sedi si avvicina alla media dei 10 anni. È impossibile stabilire un rapporto fra durata della direzione e risultati. Certo è che gli anni di stasi del fatturato generale della casa editrice, all'inizio degli anni Novanta, sono stati accompagnati da un numero assai ridotto di avvicendamenti nelle direzioni. Il numero massimo di avvicendamenti è di quattro in un anno, ma sono stati molti gli anni con nessun cambiamento.

I direttori, lo si è detto all'inizio, sono un nucleo importante di funzionari commerciali presenti a presidio del territorio, con funzioni omogenee: questa circostanza, non certo unica nelle organizzazioni commerciali (si pensi non solo a casi studiati come quello dell'Olivetti, ma anche ai responsabili di area di Publitalia), crea le condizioni per una forte aggregazione di «corpo». L'organizzazione commerciale diretta è rimasta un *unicum* nell'editoria scolastica e perciò lo spirito di corpo è ancora più forte, come nel caso di quei corpi armati con caratteristiche peculiari (tipo gli scozzesi nell'esercito del Regno Unito).

* Brescia, non compresa nella tabella, perché, essendo vicina a Milano, non ha un proprio magazzino di consegna, è tuttavia una sede importante.

meglio gli strumenti tecnici, abilità nel virare in direzione commerciale le caratteristiche tecniche del prodotto, propensione all'ascolto.

Vi sono inoltre attitudini specifiche, conseguenti al tipo di lavoro, ai suoi tempi e al relativo elevato numero di prodotti a catalogo: capacità di leggere la situazione della scuola, di valutare il grado di credibilità degli interlocutori, di coagulare diverse opinioni, di controllare i tempi, di cogliere la diversa importanza delle varie trattative. Vi è un'altra dote da non trascurare: la pazienza e la capacità di lavorare senza un riscontro immediato. Infatti solo alla fine di tutta la campagna si conosce il risultato (un po' come nelle campagne elettorali, specie se si diffida dei sondaggi).

Si tratta di doti non molto cambiate nel tempo anche se, ovviamente, la capacità di utilizzare gli strumenti tecnici da un lato è cresciuta d'importanza, dall'altro ha parzialmente mutato i propri riferimenti oggettivi (dalla macchina per scrivere al pc portatile; dal gettone telefonico al cellulare). Sono in gioco non soltanto la padronanza tecnica del mezzo, ma anche la consapevolezza del suo uso sociale. A questo proposito, la formazione dei funzionari commerciali è soprattutto scuola di «stile aziendale di comunicazione»: interviene su doti naturali, mette in luce le predisposizioni, attenua i difetti caratteriali. Come qualsiasi scuola, del resto.

13.11 *Variazioni sul tema*

Il nucleo centrale dell'attività di propaganda (convincere i docenti delle scuole di una certa zona ad adottare libri Zanichelli) non è cambiato nel tempo, né varia di funzionario in funzionario¹⁷.

Non sono però mancati, e sono tuttora in atto, tentativi di variazione o specializzazione. Negli anni Ottanta, ad esempio, alcuni funzionari delle filiali maggiori si specializzarono negli istituti professionali, dove vi erano notevoli specificità di catalogo. L'esperienza durò poco più di cinque anni. La scelta

¹⁷ Ai funzionari più giovani vengono assegnate in prevalenza – o esclusivamente – scuole medie.

fu abbandonata per varie cause: fondamentalmente perché, ragionando più in termini di copie vendute che di adozioni, il mercato degli istituti professionali si andava man mano impoverendo (e, con le riforme dei primi anni Novanta, i professionali si avvicinarono agli istituti tecnici).

Più recente (a partire dal 2002) è il sistema del «padri-naggio»: uno o più funzionari sono incaricati di seguire con particolare attenzione le sorti di un determinato libro, riferendo le loro esperienze attraverso il gruppo di discussione interno. È un momento del cospicuo lavoro di coesione tra redazione e promozione su cui la nuova direzione generale sta lavorando con successo negli ultimi anni.

13.12 *Propagandista: imprenditore in proprio, avvocato, medico e postino*

La correttezza professionale impone all'editore di offrire a tutti gli autori pubblicati una ragionevole diffusione: rientra nel rischio d'impresa dedicare a certi libri sforzi che, a posteriori, non si riveleranno giustificati sul piano economico. Comunemente si pensa che le spese di realizzazione editoriale siano la posta principale che l'editore impegna nella *roulette* del mercato: ma in molti casi l'impegno dei funzionari commerciali vale altrettanto. (Come si è detto all'inizio del capitolo, il costo della rete è analogo al costo industriale, impianti compresi e diritti d'autore esclusi.)

I funzionari commerciali sono il terminale di questa politica nei confronti dell'autore. Principalmente è loro compito graduare il proprio impegno in proporzione alle probabilità di buon esito (come fa un agente, che è imprenditore in proprio). Peraltro devono avere, nei confronti dei libri, anche l'atteggiamento dell'avvocato (penalista) che difende con energia la causa del proprio cliente, senza domandarsi se sia colpevole o innocente, o del medico che non può rifiutare la cura (ma deve evitare l'accanimento e deve dire la verità al paziente).

Si può anche fare il paragone con le Poste, che sono sì una società autonoma, ma sono tenute al servizio universale, cioè a portare la corrispondenza anche in luoghi lontani, facendo consegne non remunerative. Le Poste sono tenute a effettuare queste consegne e il postino (il funzionario commerciale) non

Servizio Collaborazione Insegnanti

I funzionari commerciali (e gli agenti) sono il principale veicolo di promozione dei libri scolastici, ma non l'unico.

In primo luogo, sono aiutati dagli uffici centrali di supporto. Inoltre la sede centrale organizza localmente incontri, seminari, occasioni di discussione su certi libri. In termini tecnici questa attività è definita «Servizio Collaborazione Insegnanti» (SCIn): ma quando si usa questa sigla, all'interno della casa editrice, almeno fra i meno giovani la mente corre al professor Franco Bochicchio, che questa attività, dal 1968, inventò e sviluppò in Zanichelli.

Dipendente della casa editrice (fu anche per un breve periodo responsabile dell'ufficio pubblicità), la lasciò per seguire la carriera universitaria nella facoltà di Scienze dell'educazione dell'Università di Bologna, all'interno dell'ampia scuola di Giovanni Maria Bertin. Tuttavia continuò per lunghi anni a collaborare con la casa editrice per «Zanichelli Scuola» e nel SCIn. Aveva un'ampia esperienza di organizzatore pedagogico maturata all'Umanitaria di Milano e negli uffici dell'assessorato all'istruzione del Comune di Bologna.

Il Servizio Collaborazione Insegnanti promuove, in accordo con filiali e agenzie, incontri e discussioni fra autori e docenti che usano o sono in procinto di usare un determinato libro. All'inizio la materia su cui si organizzarono più incontri fu la matematica. Poi seguirono la storia e le lingue straniere. Gli incontri, che avevano più successo nei centri minori, erano di solito ospitati in una scuola. Vi partecipavano 8-15 docenti, provenienti da 4-5 scuole diverse: una dimensione che consentiva un pieno approfondimento dei problemi. Anche gli autori imparavano molto.

Il numero di incontri ha oscillato, nei tempi in cui il servizio ebbe maggiore rilievo, fra i 60 e i 90 l'anno. Si seguiva, ma solo in parte, il modello organizzativo della Nuova Italia, che però più spesso si avvaleva delle proprie sedi, anche attrezzate a questo scopo.

L'iniziativa, assai utile sia alla diffusione di certi libri sia alla loro «manutenzione» (raccolta di idee per nuove edizioni o per materiale per i docenti), cresceva bene in un clima di grande passione dei docenti per l'autoaggiornamento: clima che successivamente, per ragioni che qui non possono essere esplorate, si è in parte spento. Questa attività è oggi continuata, in maniera un po' ridotta, dall'ufficio relazioni esterne diretto da Laura Lisci.

può indulgere nella tentazione di giudicare futile una cartolina di saluti e cestinarla, magari per evitare una trasferta di ore. Nella diffusione dei libri l'editore, attraverso il braccio (e le gambe) dei funzionari, deve comportarsi un po' alla stessa maniera. (Questo «obbligo di servizio universale» può essere imposto dall'editore anche agli agenti, ma è più probabile che venga davvero osservato soltanto dai funzionari diretti.)

13.13 *Ruolo e consapevolezza del ruolo*

I funzionari commerciali sono sempre stati il gruppo di dipendenti più numeroso all'interno della casa editrice: questo di per sé è una spia della loro importanza. Non soltanto contano – e hanno sempre contato – ma sono sempre stati consapevoli dell'importanza del proprio ruolo. E guai se così non fosse. Può darsi che vi siano dei centravanti che pensano che, in una squadra, i ruoli più importanti siano quelli del terzino o del mediano: ma è difficile che siano dei buoni centravanti.

Se in generale la qualità della rete commerciale può accrescere o diminuire il fatturato di un editore scolastico nella misura di un + o -10%, ragionando sui singoli libri questa percentuale si accresce. Per un singolo libro il funzionario può molto. Nella diffusione delle novità vi possono essere differenze di risultati, fra un funzionario e l'altro, nell'ordine del 100%, anche se questo dato, con l'affinarsi dei sistemi di comunicazione interna, si va riducendo (e talvolta il risultato può dipendere non dal lavoro del funzionario, ma da circostanze fuori dal suo controllo, per esempio la presenza di un autore locale).