

Correre restando fermi: il libro in movimento durante la pandemia

Federica Formiga

Abstract

Dal febbraio 2020 quando, causa pandemia, sono state sospese molte attività inerenti alla filiera del libro, abbiamo iniziato a chiederci se, come e quanto il mondo del libro potesse soffrire di fronte a una situazione inedita, in cui le novità editoriali erano bloccate e solo Amazon sembrava in grado di far giungere i libri nelle nostre sedi e dimore. Per dare una risposta ai diversi interrogativi sul mondo dell'editoria e in particolar modo sul mercato librario si è cercato il confronto con uno dei protagonisti della distribuzione editoriale italiana: Messaggerie libri. Attraverso le informazioni consultabili grazie alla concessione di un accesso alla piattaforma di gestione è stato portato avanti un dialogo per capire quali modelli fossero cambiati e se questi potessero rimanere nel tempo.

Si intende qui presentare il frutto di alcune analisi sull'andamento delle rese, proponendo delle considerazioni che lasceranno spazio a ulteriori ricerche e approfondimenti su come il libraio (e ora anche Amazon), possa ridurre le rese; su come soddisfare il lettore e far diventare i suoi acquisti un'esperienza che lo fidelizzi al punto vendita o a un editore; su come si possa garantire il giusto assortimento e su quanto vada potenziato l'uso dei dati e del digitale anche nella movimentazione dei volumi, perché il libro giusto trovi spazio nel posto giusto e al momento giusto.

From February 2020, when, because of the pandemic, many of the activities of the publishing production line were suspended, it began to be asked how much and in what ways the book world might suffer confronted by the unprecedented situation in which the release of new publications was blocked and only Amazon seemed able to deliver books to our offices and homes. To respond to diverse questions about the world of publishing and in particular about the book market a consideration of the pandemic response of one of the leaders of Italian publishing was sought: Messaggerie books. Through information available thanks to a concessionary access to

their management platform, I undertook a dialogue to understand which models were changed and whether these changes would remain over time. The aim here is to present the results of an analysis of some developments in sale, delivery and return. These considerations open space for further research and a deeper understanding of how booksellers, including Amazon, might reduce returns, how readers can be satisfied and their purchases become an experience that makes them loyal at the point of sale or to a publisher, how the right choice of books can be guaranteed, and how much the use of data and digital technologies should be intensified also in the transport of books, so that the right book arrives in the right place at the right time.

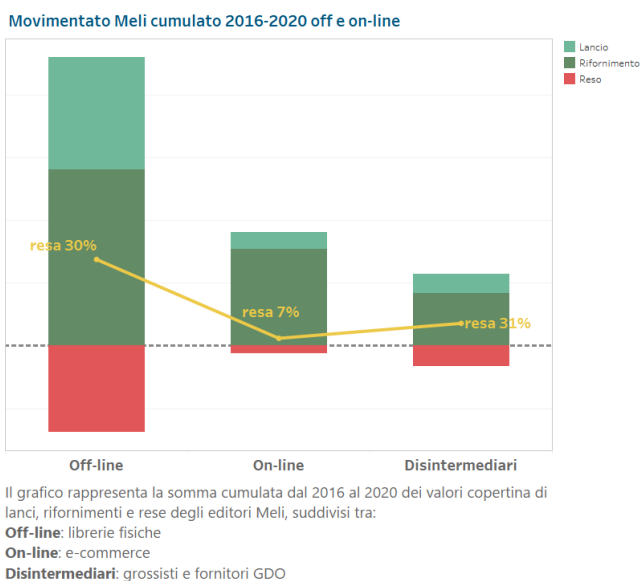
I lunghi mesi legati alla pandemia, che ci siamo lasciati alle spalle, permettono, oggi, di sedimentare delle riflessioni e di raccontare come il mondo del libro sia andato avanti, quali siano stati i risultati conseguiti, quali modelli siano rimasti e quali si siano evoluti.

L'attenzione sarà qui concentrata sul mondo della distribuzione editoriale¹ che, alla luce delle settimane seguite al febbraio del 2020, costellate da un altalenante susseguirsi di eventi, chiusure, decreti, decisioni, riscoperte, hanno portato alla creazione di nuove strutture, di nuovi e diversi lettori e a un'esplosione anche di canali alternativi per il lancio dei titoli. Sul tavolo, al momento dello scoppio della pandemia, c'erano già alcune domande, tra le quali una inerente a come la filiera (gli editori, i promotori e i distributori) potesse permettere al libraio di avere lo stesso assortimento in grado di soddisfare il cliente tanto quanto sembra essere capace di fare l'online, a partire da Amazon, il cui ruolo è sempre quello di risolvere i problemi contingenti: trovo sul web ciò che mi interessa e concludo rapidamente l'acquisto esauendo in due click anche la funzione del catalogo editoriale.

Un'altra domanda era finalizzata a capire se fosse possibile aumentare il tempo di permanenza di un titolo in libreria, dato che molte delle novità vengono rese solo dopo tre mesi. In sostanza il dubbio rimane sempre quello di come ridurre il fenomeno delle rese che, nelle librerie fisiche, arriva a raggiungere anche il 30%, al contrario nell'online che, alla fine del 2020, si era attestato sotto al 10%. Tale risultato è stato

1 Elena Ranfa, *Il ruolo della promozione e della distribuzione nella filiera del libro: orientarsi nel dedalo dell'editoria italiana*, «AIB studi», 60 (gennaio/aprile 2020), 1, p. 131-142. DOI: 10.2426/aibstudi-12051.

positivo, perché la maggior parte degli acquisti dei canali digitali è derivata dal catalogo degli editori, dai rifornimenti e non dai lanci, cioè dalle novità.



Allo scoppio della pandemia le librerie, vera cartina di tornasole delle effettive vendite ai lettori (definite tecnicamente *sell-out*), erano da salvaguardare, ma purtroppo, nonostante siano da sempre l'ultimo importante anello di tutta la catena editoriale, hanno dovuto rimanere chiuse dalla fine di febbraio 2020 fino almeno al mese di maggio, quando sono state tra le prime attività a riaprire. Però, la crescita a valore del 2021, che le librerie fisiche hanno avuto in quasi tutti i paesi, è stata incoraggiante, segnalando così un'ottima capacità di reazione all'impatto dell'anno prima grazie anche all'aumento del numero di copie vendute². Il 2022 ha registrato un mantenimento, se non una crescita, del ruolo rivestito dalle librerie piccole, di quelle di prossimità che si stanno dimostrando ancora un presidio di vaglia assieme anche alle grandi librerie per le quali si registra ancora una sempre maggiore ripresa

² Achille Mauri, *Introduzione al trentanovesimo seminario della Scuola per librai Umberto e Elisabetta Mauri*, <<https://www.youtube.com/watch?v=evmTCXWyz-VM&t=198s>> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

rispetto agli anni pandemici. Grazie ad esse l'Italia si assesta, tutt'oggi, al sesto posto nella classifica mondiale, preceduta solo da Francia, Regno Unito, Germania, Cina e USA, che si trovano al primo posto. L'Italia rappresenta il quarto mercato editoriale in Europa, con il suo valore di 3,4 miliardi di euro a prezzo di copertina dell'intero settore editoriale nel 2021 (comprendendo la varia, l'educazione, il professionale e il digitale)³. Di certo l'impossibilità di fruire di altri prodotti culturali, come il teatro e il cinema, ha dirottato molti consumatori verso il libro, ma allo stesso tempo l'aver saputo combinare strumenti fisici con la presenza digitale è stata la chiave vincente nella maggior parte dei Paesi. I librai continueranno a beneficiare di questi nuovi modelli di business e faranno sicuramente tesoro di tutto ciò che hanno potuto apprendere in un periodo storico che li ha messi a dura prova, spingendoli a continuare a investire sul futuro, a riflettere sulle sfide superate e a pensare alle successive⁴.

La possibilità di consultare, tra il dicembre del 2020 e il gennaio del 2021, i dati aggregati messi a disposizione, mediante applicativi di *business intelligence*, da Messaggerie Libri ha permesso, pur non entrando nel merito dei singoli titoli e delle singole case editrici, di prendere in esame alcuni dati per condurre delle riflessioni che avessero come riferimento cronologico e di paragone i quattro anni precedenti alla pandemia e poter effettuare dei ragionamenti a partire dal ruolo dell'online nella vendita di libri⁵.

L'online è stato quindi il primo canale messo sotto la lente di ingrandimento poiché, tra il 2020 e il 2021, ha ottenuto ottimi risultati sulle vendite comportandosi diversamente rispetto all'offline, possedendo

3 <https://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda105-9063-2023.1.27/01_24_AIE_RLevi_Scuola_Mauri_con%20filigrana.pdf?IDUNI=q11u4eexmuanpt-tueasd3n4902> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

4 La federazione europea e internazionale dei librai (EIBF) nell'aprile 2022 ha svolto un'indagine che ha visto coinvolti 18 dei paesi associati (tra cui Australia, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Irlanda, Italia, Lettonia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Portogallo, Romania, Russia, Spagna, Svezia e Svizzera), con lo scopo di chiarire in che direzione si siano mosse le librerie nel 2021, <https://europeanbooksellers.eu/system/files/2022-06/Launching%20the%202021%20Global%20book-selling%20markets%20report_2022-06-08.pdf> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

5 Mi sia concesso in questa sede di ringraziare Angela Di Biaso e il suo staff di EmmeLibri del gruppo Messaggerie con la quale mantengo vivo da tempo un confronto sui dati e Massimo Corbisiero a cui devo le tabelle qui presentate.

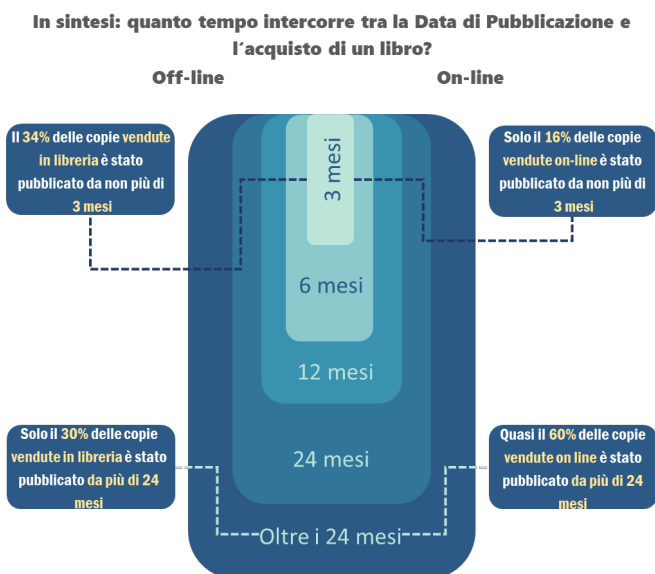
la capacità di conquistare il cliente, pur non avendo di per sé una propria identità a differenza delle librerie e basandosi esclusivamente sugli algoritmi.

L'online, almeno fino al 2022, ha dimostrato di non avere bisogno di spingere sulle novità: è come non se avesse nulla da 'mostrare' e da proporre, pur avendo tutto. Il canale in rete non si deve mai preoccupare di avere spazi da riempire con tanti libri e copie, cioè nulla di più lontano dalla massificazione dei volumi e dalla necessità di visibilità delle librerie, dove invece l'elevato numero di copie esposte aiuta a vendere di più. L'online ha notevolmente contribuito a mantenere alto il fatturato che, alla fine del 2020, aveva recuperato sul -20%⁶ registrato ad aprile, arrivando così a far crescere nel 2020 l'editoria di varia (libri di narrativa e di saggistica, per bambini e ragazzi venduti nelle librerie fisiche, nell'online e nella grande distribuzione, e-book e audiolibri) del 2,4%⁷. Nel canale online si sono venduti più libri, le rese sono scese e il fatturato complessivo è salito del 2-3%, mentre nell'offline è successo l'esatto contrario, con un calo rispetto al 2019, sebbene siano state registrate meno rese per il minore numero di libri lanciati.

L'altro dato interessante, come da grafico, è che il 16% delle copie acquisite in rete era stato pubblicato nei tre mesi precedenti, contro il 34% di quelle acquistate nelle librerie; quindi, negli *store* digitali il peso delle ultime novità è apparso – e così continua a rimanere – decisamente esiguo, infatti il 60% degli acquisti nei canali internet era stato pubblicato da oltre 24 mesi a differenza dell'off-line dove il catalogo ha pesato solo il 30%. A questo punto si evince facilmente quanto i due canali, online e offline, pesino diversamente anche sul problema delle rese.

6 Dal gennaio 2020 fino al 18 aprile il fatturato è stato di 363 milioni con una perdita del 20% rispetto allo stesso periodo del 2019 quando era arrivato a 453 milioni; all'11 luglio era a 533, assestando la perdita; dall'inizio dell'anno all'11 luglio era assestato sul -11% rispetto i 600 milioni dello stesso periodo 2019. Cfr. *Il Mercato alla prova della ripresa: presentazione dei dati sul mercato editoriale italiano dall'inizio del 2020 fino alle prime settimane di luglio*. Dati forniti da Nielsen e rielaborati da AIE e presentati il 28 luglio 2020. Il 31 luglio un nuovo decreto del ministro Franceschini ha destinato 10 milioni alla piccola editoria, un sostegno diretto per preservare la ricchezza e soprattutto la diversità dell'offerta culturale.

7 <https://media.giornaledellalibreria.it/presentazione/allegati/AIE_RFLevi_Scuola%20Mauri%2029%20gennaio.pdf> (Ultima consultazione: 21/02/2023).



Il mercato dell'offline si è invece trovato a chiedersi se non fosse arrivato il momento di mettere a sistema alcune delle trasformazioni dovute alla contingente pandemia di fronte a una tendenza di riduzione della potenzialità di vendita in libreria rispetto all'online e soprattutto in un momento storico dove è sempre più difficile sostenere a lungo un livello di acquisti dall'editore (il quale, tecnicamente, effettua il *sell-in*) che non generi altrettante vendite e porti inevitabilmente a un aumento della percentuale delle rese. Le librerie medio-piccole, dopo la riapertura del 2020, hanno dimostrato una crescita inaspettata (pari al 18% se inferiori ai 200 m², mentre è stata dell'11% per quelle dai 300 m²)⁸. In realtà non è apparso chiaro se i risultati positivi siano stati dovuti in parte alla concentrazione dei lanci, avvenuta tra maggio e novembre, o all'esigenza di ritrovarsi in un luogo fisico o, ancora, alla modifica della legge, da poco approvata, sullo sconto applicabile ai libri⁹. L'importante, comunque, è stato che quella che si presentava non era una deriva

⁸ Tra giugno e ottobre, secondo Messaggerie libri, il *trend* (non le quote di mercato) del *sell-out* nell'offline è cresciuto del 3% quando da marzo a maggio era calato mentre l'online cresceva del 47%.

⁹ In sostanza il tetto agli sconti sui prezzi di vendita dei libri è stato fissato al 5%, <<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/10/20G00023/sg>> (Ultima consultazione: 15/12/2022).

senza ritorno verso gli acquisti su web: tutto dipendeva dalle diverse realtà librerie e dai molti fattori da loro stesse introdotti, a partire dal consolidamento del rapporto instaurato con i propri clienti durante i mesi di chiusura. Vale la pena ricordare come molte librerie si siano prodigate per consegnare i libri a domicilio o iscriversi a *Bookdealer*, un portale web nato ispirandosi allo statunitense *Bookshop*¹⁰, dove i clienti possono ancora oggi ordinare libri come in un qualsiasi *e-commerce*, ma gli ordini vengono gestiti ed evasi da librerie indipendenti sparse sul territorio (alcune offrono anche la consegna a casa)¹¹. Oltre a *Bookdealer* si è assistito alla nascita di ‘Libri d’asporto’, lanciato da NW Consulenza e Marketing Editoriale, con l’obiettivo di supportare le librerie indipendenti e non appartenenti a gruppi editoriali, che erano chiuse, ma comunque operative, per consegnare le copie ai propri clienti senza gravarli delle spese di trasporto¹².

Si è trattato di iniziative meritevoli e utili a fidelizzare i clienti, per muovere i libri verso chi legge e per raggiungere nuovi possibili lettori¹³. La prima facile conclusione è che non sia la sovrapproduzione ad aumentare il loro numero, ma le identità delle librerie che si possono ‘esprimere’ attraverso un rapporto diretto, anche attraverso l’uso dei social e delle piattaforme, utili pure a verificare la disponibilità di un titolo presso un libraio o consentirne il *pre-order*. La libreria ottiene così una sorta di nuovo *status* se ripensata come piattaforma di prossimità per il lettore, da tenere agganciato a un ecosistema capace di soddisfare i suoi bisogni dovunque e comunque. Con la pandemia il rapporto con i canali d’acquisto è stato poi ridefinito a seconda dell’età anagrafica. Le generazioni abituate a frequentare le librerie vi sono tornate, ma parallelamente hanno iniziato ad usare i canali digitali; mentre i giovani hanno intensificato la frequenza del negozio fisico rispetto al pre-pandemia, in modo da avere un’altra possibilità di uscita dall’isolamento. «Prima vanno su internet, per scegliere e selezionare, poi frequentano la libreria per godersi il resto dell’esperienza. Avere il libro in mano

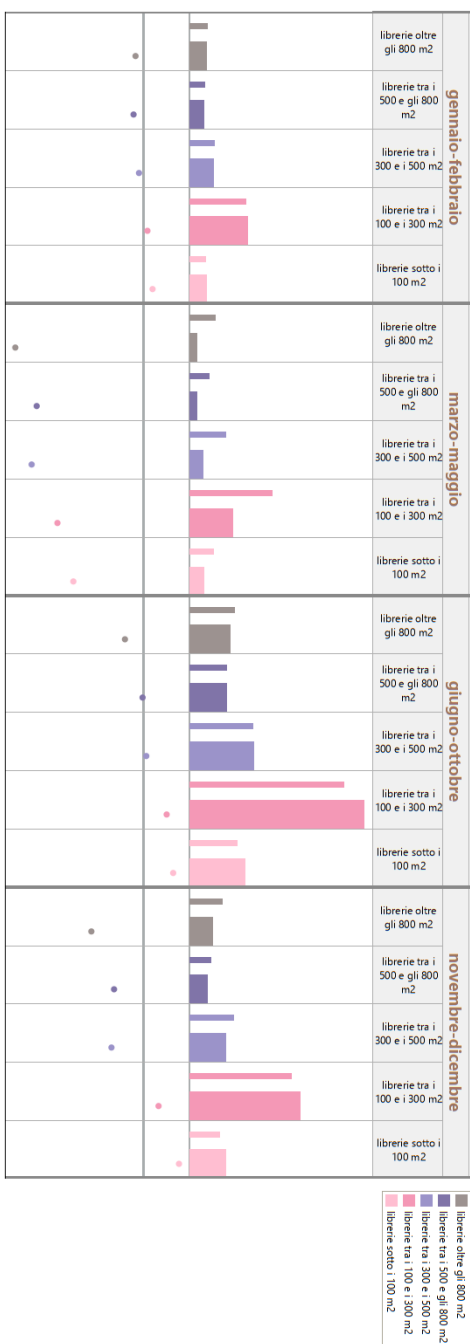
10 <<https://bookshop.org/>> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

11 <<https://www.bookdealer.it/>>. Il *marketplace* per le librerie indipendenti in due anni ha acquisito più di 700 librerie italiane (Ultima consultazione: 21/02/2023).

12 <<https://www.libridaasporto.it/it/>> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

13 Nel 2020 il 61% ha letto un libro contro il 58% del 2019 e il 55% del 2018. I forti acquirenti hanno dichiarato di aver comprato più copie nel 2020 (+25,5%) rispetto al 2019 (+12,8%). Associazione italiana editori, *Rapporto sullo stato dell’editoria in Italia 2022*, 49 (2022), p. 6-7.

Sellout 2020 verso 2019 per mq per periodi misure covid19



Il grafico mostra le variazioni del sell-out a valore delle librerie per dimensione in mq

L'analisi è limitata al campione che rende disponibili i dati di sell-out per negozio e le informazioni sulla metratura.

L'analisi quindi non include le librerie Mondadori franchising e le librerie di tutte le insegne Feltrinelli.

L'analisi invece include librerie indipendenti, librerie Mondadori dirette, librerie Coop, librerie Libraccio e librerie Ubik.

al momento dell'acquisto crea per loro valore»¹⁴. Sostanzialmente ciò che sta prendendo spazio è l'importanza della fisicità che crea valore al momento dell'acquisto¹⁵. Le stesse presentazioni *in streaming* hanno contribuito a creare delle comunità legate ai medesimi interessi e a consentire alle persone di sentirsi vicine pur lontane, assecondando la voglia e l'eventuale esigenza di conoscenza, condivisione e lettura non incentrata esclusivamente solo sulle novità, ma anche sui titoli meno recenti e ritornati sul mercato al momento delle chiusure. Dall'analisi è però purtroppo emerso che tali azioni non abbiano aumentato significativamente le vendite e raggiunto nuovi lettori, sebbene abbiano rafforzato, appunto, il rapporto con il cliente.

Le piccole librerie hanno dimostrato di essere in grado di vendere proprio grazie alle conoscenze e al suggerimento mirato, rendendo necessario un equilibrio tra la visibilità e la vendibilità del titolo, tra l'esigenza del consumatore che deve avere la possibilità di scegliere e quella del libraio, nonché dell'editore, che necessitano invece di esporlo e venderlo. Non esiste però un unico modello applicabile indistintamente a tutte le realtà librerie, perché dipendono dal contesto socio-culturale nel quale sono innestate e dai bisogni espressi, ma spesso anche inespresi, dei loro clienti. Quest'ultimi rappresentano una sorta di capitale da valorizzare in una rete dove comunicare in modo diverso e in una forma magari più personalizzata rispetto all'online.

Il rapporto con il cliente è fondamentale per programmare gli acquisti e i rifornimenti più mirati e più attenti alle esigenze del proprio punto vendita. Dai dati però è impossibile capire quanta influenza possa avere un libraio su quello che compra come fornitura e quanto possa decidere di spingere o meno sulla vendita dei titoli. In sintesi, la formula vincente potrebbe essere quella di far arrivare il libro giusto, al posto giusto e nel momento giusto, servendosi di nuovi e diversi modelli, facendo emergere tutte le potenzialità proprie della libreria quali, ad esempio, saper organizzare la vetrina perché un titolo sia più visibile, in quanto

14 In questi termini si è espresso Michael Bush il 27 gennaio 2023 durante la giornata conclusiva del Seminario di perfezionamento della Scuola per Librai, <https://www.scuolalibraiuem.it/media/programmauem40_seminario2023_1673968653_41.pdf> (Ultima consultazione: febbraio 2023).

15 Sui comportamenti di acquisto si veda <[https://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda105-9009-2022.12.12/9_12_Distribuzione_verr%3%a0_comportamenti_acquisto%20\(1\).pdf?IDUNI=q11u4eexmuanpttueasd31n8616](https://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda105-9009-2022.12.12/9_12_Distribuzione_verr%3%a0_comportamenti_acquisto%20(1).pdf?IDUNI=q11u4eexmuanpttueasd31n8616)> (Ultima consultazione: febbraio 2023).

non serve a nulla avere migliaia di titoli, tutti indistintamente invisibili; tale possibilità è trasferibile sulle piattaforme di *e-commerce*, altro punto nodale in quanto permettono di gestire contemporaneamente più titoli. Fondamentalmente gli *asset* su cui concentrarsi sono, sia per i librai sia per gli editori, i siti internet da organizzare meglio, per adottare pratiche di intelligenza connettiva e di profilazione per ‘capitalizzare’ i clienti.

I contenuti portati sull’online, dagli incontri con gli autori, ai *reading*, alle proposte di intrattenimento colto, hanno funzionato bene, perché ormai tutti noi siamo permeati dal digitale, senza distinzione di età, zona geografica e censo. L’obiettivo è sempre più quello di concentrare maggiormente le proprie risorse e attenzioni verso il cliente più che verso il prodotto. Quest’ultimo, però, deve essere facile da raggiungere: le occasioni delle presentazioni in rete, ad esempio, sono da accompagnare dalla possibilità di realizzare l’acquisto esattamente come avviene nelle librerie fisiche, dove la stessa spinta dell’impulso porta all’acquisizione.

Le considerazioni appena esposte potrebbero apparire non completamente nuove, però hanno certamente avuto un’accelerazione a partire dal 2020, quando il 22% dei librai ha iniziato a praticare l’*e-commerce*¹⁶. Il vero salto di qualità ancora da raggiungere e perfezionare è l’organizzazione, proprio come per una libreria fisica, degli spazi web, in modo da non soffrire l’affollamento dato dalle informazioni bibliografiche e non rischiare la poca visibilità. Si tratta di investire sulla singola e propria identità dei librai, vera e insanabile assenza in *player* quali Amazon. All’*e-commerce* editoriale manca in generale la capacità di dare informazioni esaustive sul libro, o, peggio ancora, di presentarle acriticamente, a partire dalla copertina sempre graficamente inadatta a una chiara lettura su uno schermo. Solo colmando queste lacune il libro potrà conoscere nuove strade, superando i conflitti tra i giganti dell’*e-commerce* e gli editori, i quali potranno contare sempre di più anche sul valore del loro catalogo, dal momento che, a partire dal 2020 si è assistito a un ritorno di vendita, pari al 24%, dei titoli pubblicati nei cinque anni precedenti¹⁷.

16 Il *trend* di acquisto in *e-commerce* è emerso dal 2018 quando le librerie erano indicate come canali di provenienza dei libri acquistati dall’81% dei lettori, mentre gli *store* online si attestavano attorno al 31%; nel 2019 si è passati dal 38% nell’online, che ha raggiunto nel 2020 il 45% subendo solo una piccola flessione di due punti durante il 2021. Associazione italiana editori, *Rapporto sullo stato dell’editoria*, cit., p. 52.

17 Le novità nel 2016 sono state pari al 59% mentre nel 2020 sono state del 52% senza però togliere al fatturato grazie appunto al catalogo che ha avuto un ruolo importante nonostante le novità abbiano perso quasi il 4% rispetto al 2019 e il 7 rispetto al

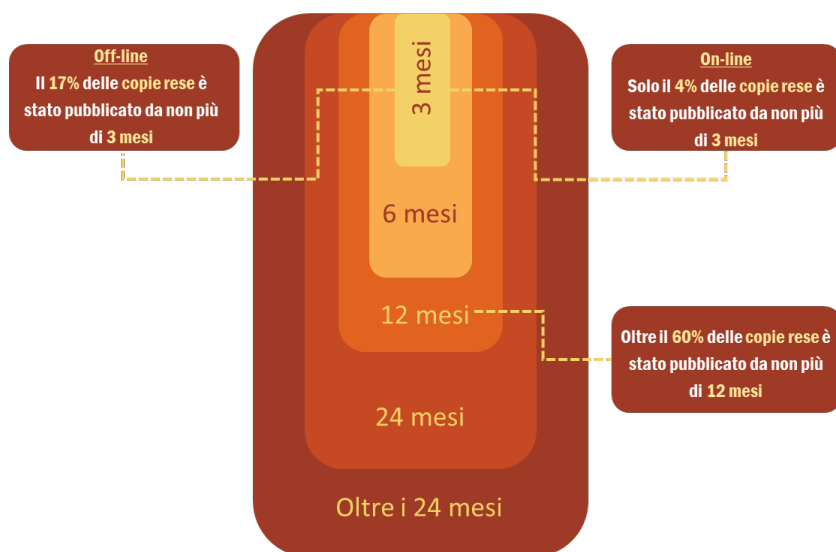
Proprio il catalogo è stato l'altro elemento chiave durante gli anni legati alla pandemia: non si è trattato certo di una scoperta, ma del raggiungimento della consapevolezza che sia l'elemento in grado di costruire il vero assortimento; perciò, anche il catalogo stesso può essere oggetto di studio e di analisi, per ottenere una maggior valorizzazione. Il suo ruolo, nei mesi della discontinuità, è stato determinante e soprattutto ha reso evidente che non sia esclusivamente un assortimento di titoli molto vecchi o datati, anche perché appena un libro entra in libreria è già parte integrante di un catalogo di un editore; se nell'offline il catalogo è difficile da gestire, in quanto l'emissione di nuovi titoli genera rapidamente il fenomeno della resa, della quale parleremo a breve, il catalogo diventa invece fondamentale per la tenuta del canale digitale, in grado di far vivere la coda lunga della produzione editoriale gestendo contemporaneamente migliaia di titoli e garantendo, quindi, il controllo della disponibilità nei magazzini da cui rifornirsi. Infine, ancora una volta, l'utilizzo delle piattaforme permetterebbe al lettore di preordinare un libro e al libraio di offrire un servizio migliore al proprio cliente finale, senza sobbarcarsi l'onere di un assortimento eccessivo con giacenza a medio lungo termine, dal momento che i titoli usciti da almeno sei mesi pesano il 20% sulle rese, cioè molto meno rispetto alle novità.

Resta però da rispondere alla domanda se tutto ciò basti a risolvere o almeno ad approcciare diversamente il problema delle rese. È certo che la possibilità della resa non vada eliminata, perché è un meccanismo essenziale per la sopravvivenza del sistema filiera, ma sia i librai sia gli editori trarrebbero vantaggio da un minor movimento, spesso inutile e troppo rapido, del libro, per arrivare così a un equilibrio tra l'acquistato e la vendita effettiva al lettore finale. Il primo andrebbe valutato e concordato meglio e con più attenzione, in modo che il libro non perda troppo rapidamente il proprio valore economico, possibilità assai concreta se i volumi vengono restituiti nell'arco dei tre mesi. Tra

2016. Infatti, il fatturato si è alzato da 431 milioni a poco più di 454 grazie soprattutto alla tendenza portata avanti da Amazon. Resta però qui un altro dubbio non facile da sciogliere attraverso la consultazione dei dati perché non è facile capire se nonostante il calo di titoli il fatturato sia aumentato perché sono state vendute copie a un prezzo più alto o più copie degli stessi titoli. Certamente il catalogo e la rete hanno giocato un ruolo fondamentale. A titolo semplificativo il *sell-out* dell'online ha avuto un fatturato in salita del più 41% sulle novità del 2020 con 16.980 titoli pubblicati e si tratta della stessa percentuale avuta nel 2019 quando i titoli pubblicati sono stati 18.859.

le conclusioni si è arrivati a dedurre che serva una prospettiva sostenibile, un'adeguata consapevolezza nel ridurre la quantità e la troppa velocità delle rese¹⁸, da inviare nei tempi giusti. Tale attività non sarebbe neanche impossibile usando bene i dati e un sistema organizzativo informatico attraverso il quale autorizzare, anche rapidamente, le rese¹⁹.

Quanto tempo intercorre tra la Data di Pubblicazione e la resa di un libro?



Procedendo con l'analisi è emerso che oltre il 60% delle copie in resa nel 2020 era composto da titoli pubblicati da non più di 12 mesi; la differenza significativa era venuta, ancora una volta, dall'online, poiché entro i tre mesi ha rimandato solo il 4% delle copie, contro il 17% dell'offline.

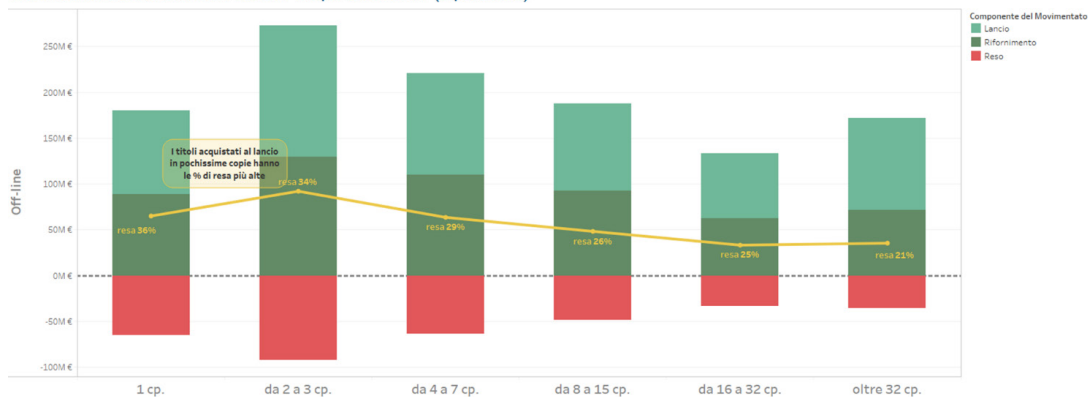
18 Secondo quanto analizzato la parte più consistente del fatturato è assicurata da titoli con resa inferiore al 25%.

19 Ogni anno sono gestiti 250 milioni di ordini, bolle di consegna, risposte agli ordini, dati di *sell-out* a significare che il mondo del libro gestisce accuratamente in digitale i metadati bibliografici e commerciali sulla base di standard internazionali. Sono decenni che l'editoria libraria utilizza i metadati (che hanno permesso tra l'altro la nascita negli anni Novanta del commercio elettronico a partire dal libro) per migliorare il sistema filiera dalla distribuzione alla comprensione del mercato per accrescerne via via l'efficienza. Si rimanda a Piero Atanasio, *Il libro, l'economia dei dati e le sfide per la politica*, «Lecture lente», 5 nov. 2022, <<https://www.agenziacult.it/lecture-lente/era-digitale/il-libro-leconomia-dei-dati-e-le-sfide-per-la-politica/>> (Ultima consultazione: 21/02/2023).

Correre restando fermi: il libro in movimento durante la pandemia

In tutto ciò la dimensione dell'editore, inaspettatamente, non incide mai sulla velocità delle rese. Analizzando, invece, l'incidenza di quest'ultime a seconda delle copie del lancio novità per tipologia di titolo e libreria, si è notato che essa tendenzialmente aumenta al diminuire della quantità acquistata dalla libreria e che il fenomeno incide maggiormente se il negozio è piccolo²⁰. Le rese dipendono quindi dall'anzianità del titolo, dalle dimensioni dello spazio vendita e non da quanto sia grande l'editore, il quale però può invece investire sui titoli che gli garantiscono maggiori vendite e confidare così in una resa inferiore.

Movimentato Meli cumulato 2016-2020 off-line per classe lancio (copie a titolo)



Il grafico, circoscritto al canale off-line, analizza l'evoluzione delle rese a seconda della quantità acquistata al lancio per titolo e libreria.

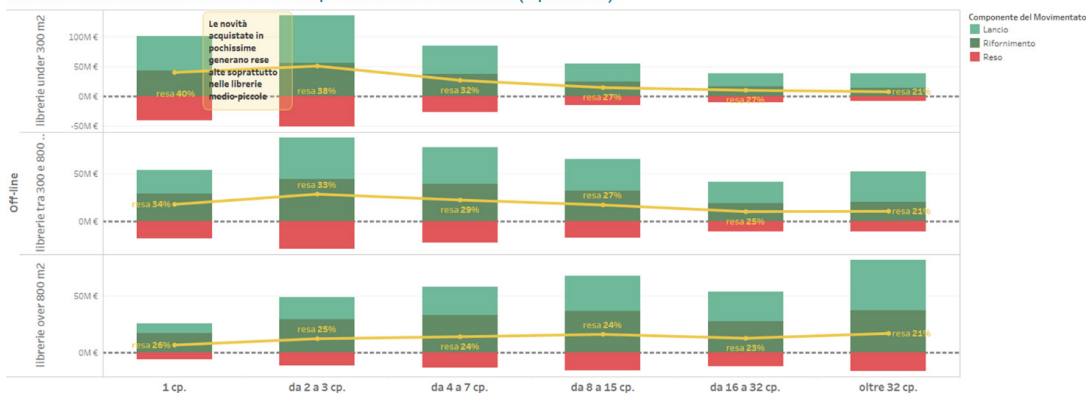
Nota bene

Sono escluse dall'analisi, da qui a seguire, le librerie di catena la cui resa arriva da magazzini di raccolta centralizzati: le librerie in franchising Mondadori, Ubik e Feltrinelli e le librerie Libraccio.

In sintesi, si tratta di selezionare bene tutte le novità, rispetto a un'offerta troppo ampia o di fronte a promotori che faticano a mediare tra proposta mirata per ogni libreria ed esigenza di visibilità per gli editori. Una prova di quanto appena detto viene fornita da un grafico sul movimentato di Messaggerie libri tra il 2016 e il 2020 per l'offline.

²⁰ L'editore spinge sui suoi libri nuovi perché possono acquisire spazio nelle librerie, ma si deve confrontare sia con i suoi titoli oltre che con quelli della concorrenza e soprattutto deve confrontarsi con il rischio della resa, sicuro che più spazio in libreria equivalga a più vendite di quel titolo soprattutto nelle librerie dove il modello preminente è quello dell'assortimento.

Movimentato Meli cumulato 2016-2020 off-line per dimensione e classe lancio (copie a titolo)



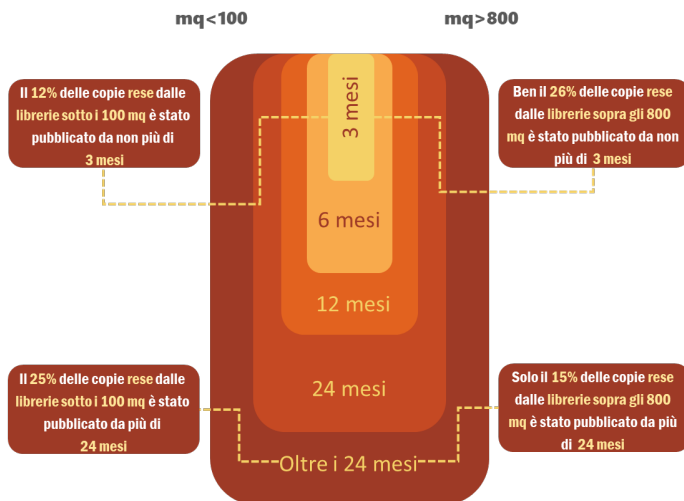
Il grafico introduce la **dimensione della libreria** nell'analisi delle rese a seconda della **quantità acquistata al lancio per titolo e libreria**.

Nota bene

Gli assi dei tre livelli (m2 libreria) non sono sulla stessa scala

Le librerie più grandi affrontano invece più facilmente il problema dell'incidenza della resa perché beneficiano della massificazione; ma questa tuttavia è, purtroppo inevitabilmente, circoscritta a pochi titoli e a pochi punti vendita. In questo modo la percentuale di resa ritorna a livelli piuttosto simili a quelli delle piccole librerie, sebbene quelle più grandi restituiscano i titoli più velocemente.

Quanto tempo intercorre tra la Data di Pubblicazione e la resa di un libro dalle librerie (sintesi per dimensione)?



Appare piuttosto chiaro che ci sia molto lavoro da fare sulle librerie che, non potendo avere una disponibilità infinita di titoli, devono imparare a utilizzare strumenti adeguati per capitalizzare la conoscenza dei propri utenti, al fine di operare scelte sempre più mirate ed efficienti per il proprio punto vendita. Tali risultati sono raggiungibili se si costruisce una rete di collaborazione tra gli editori, passando da tutti gli attori intermedi, cioè dai distributori e dalla rete di vendita; quest'ultima è invitata sempre più a ragionare su una strategia più consapevole degli acquisti condotti dai vari *retails*.

Alcuni degli interlocutori con i quali è stato aperto il confronto, attivo per l'Università degli Studi di Verona dal 2019, pensano invece che ciò non sia fattibile, perché potrebbe non reggere l'ipotesi che le librerie fisiche abbiano assortimenti diversi e non uno solo e omogeneo. Il timore è che venga scardinato il meccanismo del lancio, il quale rappresenta per il libraio la possibilità di avere novità in maniera ordinata; in realtà basterebbe invece limitare la quantità dei lanci, o di modularli in base al riassortimento avuto dalle librerie nei mesi precedenti (informazioni facilmente recuperabili con la condivisione dei dati).

Se dopo queste righe dovessimo tentare delle risposte alle domande dalle quali siamo partiti potremmo dire che la filiera è certamente in grado di garantire al libraio la scelta necessaria, ma quest'ultima deve essere mirata e non indiscriminata, perché solo l'*e-commerce* può permettersi una varietà caotica. Tutto ciò può essere fattibile se si considera come e quando si effettuano i lanci, cosa vada valorizzato particolarmente e non si punti sempre sulla quantità (scelta assolutamente non vincente rispetto al catalogo); altro aspetto importante da considerare è puntare sulla frequenza incalzante della varietà, da programmare attentamente, a seconda della tipologia e anche della peculiarità del punto vendita, poiché l'importante è vendere quel titolo e mantenerlo nell'offerta.

Se si associasse tutto ciò anche a nuovi modelli di promozione, probabilmente le rese verrebbero diminuite, le librerie salvaguardate e, forse, il cliente finale tenuto in maggiore considerazione. Inoltre, se ci sono degli operatori che hanno basso indice di resa (per l'ingrosso era pari al 15-16% e per l'online si assestava attorno al 5-8%) significa forse che lasciano scegliere il lettore, mentre gli altri operatori quali la GDO e le librerie di catena, che segnano rese alte (le prime pari al 40%)²¹

21 La grande distribuzione e le librerie di catena hanno una resa molto alta (per quelle superiori agli 800 m² si è arrivati nel 2020 fino al 46%) perché viene applicato

mentre le seconde si posizionano attorno al 30%), sono loro a scegliere per il punto vendita e quindi per il lettore. Un cambio di passo, probabilmente strategico, sarebbe riuscire a passare dal modello che parte dall'offerta per arrivare al lettore, ad uno che invece risponda alla domanda del lettore offrendogli certamente aiuto, guida e consiglio, ma garantendogli la disponibilità di un ampio e adeguato assortimento. Lasciar scegliere vuol dire mettersi in ascolto dei suoi gusti attraverso, anche, un *e-commerce*, magari caratteristico per ogni singola libreria o formato da un sistema di reti, non finalizzate a rincorrere Amazon, bensì a mantenere quel valore aggiunto del confronto diretto con il lettore, garantendo così agli editori un venduto certo.

La raccomandazione è quella di costruire un nuovo servizio che permetta la libera scelta nel catalogo e un rifornimento che non subisca la pressione commerciale; tutto fattibile anche grazie ai dati che consentono sempre più di conoscere il flusso delle consegne quando arrivano le copie per organizzare la loro sistemazione, avere chiare le condizioni commerciali, il rapporto tra quello che si è acquistato come novità o come rifornimento, conoscere in tempo reale l'ordinato e quali siano i tempi certi di arrivo dei volumi. Tra gli obiettivi per i librai c'è quello di contare su una logistica sempre più efficiente, di poter vedere gestiti gli ordini in due/tre giorni e, se possibile, anche in meno tempo qualora l'ordine sia partito da un cliente e riguardi un determinato titolo.

Tra le formule ipotizzate per massimizzare il processo è stata introdotta quella di comprare meno e rendere più lentamente però di ordinare tutto: cioè, fondamentalmente, quello che già fa Amazon. In tal modo non si sarebbe costretti a restituire rapidamente tutte le copie acquistate al lancio e si potrebbe far rimanere di più i titoli in libreria, per capire cosa vogliono davvero i propri clienti.

il metodo dell'acquisto diretto possono restituire quasi immediatamente il libro e poi si riforniscono quando vogliono. Inoltre, le librerie di catena non hanno il problema dell'assortimento che può avere una piccola libreria indipendente che invece tende a tenersi i titoli in casa.

Correre restando fermi: il libro in movimento durante la pandemia



A conclusione, possiamo solo aggiungere che il mercato editoriale, grazie all'*e-commerce* e in particolare ad Amazon, ha retto bene senza che, generalmente, le librerie trovassero gli spazi di mercato erosi in maniera sostanziale. Purtroppo, per quanto emerso e descritto, la pressione delle novità è ancora alta e anche lo stesso Amazon sembra ora, a due anni dalla pandemia, soffrirla²². Infatti non c'è in Italia una programmazione a lungo termine sulle uscite, che invece si concentrano su poco più di due settimane e mezza. In questo modo l'algoritmo di Amazon non ha modo di analizzare e valutare i singoli titoli in uscita e decidere se spingere o meno sul relativo acquisto e rifornimento, così si comprano tutte le novità e in tante copie, con effetto ancora una volta dirompente sulle rese, come già avviene per le librerie fisiche. Amazon ha quindi bisogno di rifornirsi su tutto quello che viene offerto dalla promozione, la quale, però, spinge tale canale a un acquisto più alto di copie. In sostanza non è diminuita la pressione commerciale sulle librerie, ma è aumentata su Amazon.

Tutto ciò non significa altro che la crescita del mercato avvenuta tra il 2020 e il 2022 e la fruizione dei contenuti editoriali nell'ecosistema digitale stanno portando sempre in maniera più impellente all'esigenza di coordinarsi maggiormente e in modo più efficiente con il proprio pubblico che, al momento in cui si scrive, ha sempre minor capacità di spesa rispetto agli anni precedenti.

²² Per Amazon i segnali dal 2020 sono stati tutti di crescita fino al primo semestre del 2021, da quando è iniziato un rallentamento. Il confronto dei dati con lo stesso periodo dell'anno precedente ha registrato un calo fino a giugno e luglio 2022.