

Editori, librai e il futuro del libro

Angela Di Biaso

Abstract

L'editore sceglie i libri da pubblicare, il libraio sceglie i libri del suo assortimento. Tra questi due processi decisionali si snoda la filiera del libro. Approcciare quello che passa tra il processo decisionale dell'editore e il processo decisionale del libraio, considerando il sistema complesso di soggetti con interessi non sempre convergenti, ci consente di apprezzarne la trama potenzialmente fatta di valore, di competenze, di opportunità.

Il primo tassello per un ragionamento prospettico è proprio considerare il punto di partenza e il punto di arrivo dei due processi decisionali, quello dell'editore e quello del libraio, come processi aventi la stessa dignità e lo stesso valore. Editore e librai sono imprese con un'ambizione culturale, divulgativa, e talvolta ludica, ma fondamentalmente sono imprese.

Il libro è un prodotto complesso da molti punti di vista – contenuti, formati, materiali – gestito da una pluralità di attori – editori, reti promozionali, distributori – rispetto al quale una pluralità di imprese reclama la sua parte.

Il meccanismo che negli anni si è rafforzato è quello di produrre sempre più libri (e questa è una indiscutibile ricchezza) e di collocarne sempre più copie nel mercato, anche forzando il libraio a ricevere più prodotto di quanto possa venderne, basandosi sul principio della possibilità di resa nei fatti incondizionata e generando una spirale che può reggere solo in un mercato in costante espansione. In un contesto di costi crescenti come quello che attraversiamo, e che non risparmia l'industria del libro, diventa ancor più vitale analizzare tutti i passaggi che portano alla dispersione di risorse già esigue, anche alla luce dei notevoli cambiamenti di questi ultimi, altalenanti tre anni, per comprendere dove si collochi l'equilibrio tra lo spazio da dare alla ricchezza della produzione editoriale e lo spazio effettivo non solo delle librerie ma anche dell'accoglienza da parte del mercato dei lettori.

The publisher chooses the books to be published, the bookseller chooses the books in his store. The book supply chain lies between these two

decision-making processes. What passes between the publisher's decision-making process and the bookseller's decision-making process, considering the complex system of subjects with different interests, allows us to appreciate the potential plot of value, skills and opportunities.

The first piece of perspective thinking is to consider the start point and the end point of the two processes, that of the publisher and that of the bookseller, as having the same high value. Publishing houses and bookshops are companies with a cultural, informative and sometimes playful ambition, but basically they are businesses.

The book is a complex product – for content, formats, materials – managed by a plurality of actors – publishers, promotional networks, distributors – everyone claiming its gain.

The mechanism that has strengthened over the years is to produce more and more books (and this is an indisputable richness) and to place more and more copies in the market, even forcing the bookseller to receive more products than he can sell, based on the right of unconditional returns, generating a spiral sustainable only in a constantly expanding market. In the current context of rising costs, which also affects the book industry, it becomes even more essential to analyse all the steps leading to the dispersion of already scarce resources, also considering the remarkable changes over the last, fluctuating three years, to understand where the balance lies between the space to be given to the richness of editorial production and the effective space not only in the bookshops but also in the reception of the books by the readers.

L'editoria impresa industriale

L'editoria è una delle industrie più affascinanti, perché ha a che fare con la cultura, ma anche con la fantasia, la creatività e con una delle più forti e per certi versi realizzabili aspettative di eternità: pochi oggetti dell'industria hanno chance di durare nella storia dell'umanità quanto un buon libro.

Ma l'editoria è, e resta sostanzialmente, industria.

Questi due aspetti, fascinazione e industria, sono una chance ma anche la più grande trappola in cui possa cadere l'impresa editoriale. Se poi la fascinazione si ammantava di cultura, il rischio anziché ridursi si amplifica.

Molto bene introduce al tema che qui affronteremo Gian Arturo Ferrari, che partendo dalla definizione di editore come colui che sceglie quali libri produrre e quindi pubblicare con l'obiettivo di venderli, identifica proprio nella produzione, ossia nella ricchezza stessa della proposta editoriale, la principale criticità che caratterizza il settore:

Il punto decisivo per comprendere la dinamica industriale applicata al libro è che la necessità, finanziaria, di ammortizzare nei tempi più rapidi possibile l'investimento spinge per sé sola verso la crescita della produzione. [...] Più copie più guadagno è insomma la logica inscritta nella forma industriale dell'editoria¹.

Se la considerazione di Gian Arturo Ferrari si riferisce alla nascita stessa dell'industria del libro, non possiamo che osservare che questa dinamica è oggi più che mai attuale.

Si potrebbe facilmente obiettare che qualunque industria ha nel meccanismo "più copie, più guadagno" la logica del suo successo. Ma nel mercato editoriale c'è una prassi che amplifica e insieme posticipa gli effetti degli eccessi di produzione, ed è il diritto di resa. In che cosa consiste? Nel fatto che, ad esclusione dell'editoria scolastica e di rarissime eccezioni, i libri acquistati dalle librerie possono essere resi, senza limiti di tempo, di copie o di condizioni.

Un equilibrio davvero precario, la cui precarietà è acuita dal fatto che i distributori finali (i librai) possono sempre restituire le copie invendute all'editore, a un costo pari all'intera quota di sua spettanza, dopo mesi, se non anni, rendendo qualsiasi calcolo e i relativi bilanci e budget d'impresa incerti e precari².

L'unico limite temporale per la resa è la messa fuori catalogo. Con la messa fuori catalogo l'editore ritira il titolo dal commercio, informando preventivamente il libraio che, a partire dalla data comunicata, le copie in suo possesso non potranno più essere rese:

Un accordo tra Associazione Italiana Editori (AIE) e Associazione Librai Italiani (ALI) regola i rapporti tra case editrici e librerie per la gestione delle rese dei titoli che l'editore pone fuori catalogo. Il libraio ha 45 giorni, a partire dalla data indicata nel file Excel (e nel Pdf corrispondente) per restituire i titoli indicati all'editore, nei modi ritenuti più idonei. [...] Gli editori comunicano all'Agenzia ISBN i codici ISBN dei titoli che intendono mettere fuori catalogo, insieme all'indicazione del mese in cui desiderano siano messi fuori catalogo³.

1 Gian Arturo Ferrari, *Libro*, Torino: Bollati Boringhieri Editore, 2014, p. 113-114.

2 John Maynard Keynes, *I libri costano troppo?* Roma-Bari: Gius. Laterza & Figli, 2018, p. 37.

3 I Fuori catalogo - Giornale della Libreria <<https://www.giornaledellalibreria.it/download.html>> (Ultima consultazione: marzo 2023).

Per dirla in termini formali, parafrasando un articolo dal contratto di distribuzione di Messaggerie Libri⁴, «solo al termine del suo ciclo di vita, l'editore potrà ritenere effettivamente venduto un libro, ancorché pagato, se e in quanto non restituito». Il diritto di resa, per certi versi vitale e irrinunciabile in un mercato in cui vige il prezzo fisso, porta a delle conseguenze di cui tutto il sistema risente, senza risparmiare nessuno dei protagonisti del settore.

Partiamo allora proprio dall'inizio del ciclo di vita di un titolo, ossia da tutto quello che accade dopo che l'editore ha fatto la sua scelta editoriale e deve valutare la sua pubblicazione. Il conto economico avrà voci di costo fisse, come l'anticipo dei diritti di autore, i costi di redazione e grafica, i costi di marketing, l'avvio delle macchine da stampa; e altre voci variabili, dai diritti d'autore (oltre l'anticipo) alle provvigioni e agli sconti commerciali, dall'IVA (assolta dall'editore), alla stampa, dalla spedizione alla resa sino allo stoccaggio, dai costi amministrativi al rischio del credito. Tutti i costi fissi, oltre alla stampa, sono sostanzialmente da sostenersi prima della vendita, e molto prima dell'incasso, che vede sempre applicata una dilazione di pagamento al *retail*. Ecco l'altro elemento che, insieme alla resa, e ad esso collegato, caratterizza il commercio di libri: i tempi di pagamento che, anche qui salvo rarissime eccezioni, sono non meno di 60 giorni dalla fine del mese della fornitura; quindi, un intervallo che di fatto va dagli dai 60 ai 120 giorni, ma che può arrivare molto oltre, in particolare di fronte a interlocutori commerciali particolarmente forti e aggiungendo la dilazione di pagamento richiesta dal distributore. L'impresa editoriale è quindi un'industria che richiede investimenti continui da parte dell'editore, a fronte di incassi che riceverà dopo mesi dall'investimento, proprio nel momento in cui arriveranno le prime rese. Infatti, il libraio, che ha acquistato nella speranza di vendere, prima del pagamento provvederà a rendere all'editore le copie che ritiene eccedenti rispetto all'effettivo risultato del titolo. Quindi l'editore, in un meccanismo a ingranaggi che non si ferma mai, proprio nel momento in cui inizia a incassare, vede i suoi ricavi diminuiti dalle rese, che vanno ad appesantire il suo magazzino e ad accrescere i suoi costi, costi che compenserà con la produzione di nuovi titoli. Questo meccanismo non risparmia nessun titolo, neppure il più venduto in classifica, e nessun editore. Il libro, prodotto unico, capace di contenere un intero universo e intere vite, e altri mondi, e tutta la fantasia così come tutto il sapere e il

4 <<https://www.messaggerielibri.it/>> (Ultima consultazione: marzo 2023).

pensiero umano, un oggetto così straordinario, affascinante, evocativo, è comunque soggetto a un implacabile meccanismo che ne porterà molte copie prima a impolverarsi nei magazzini e infine al macero. Per questo la miglior scuola per chi si avvicina al mestiere dell'editore è visitare un magazzino rese o assistere alla preparazione di un macero. Vedere, e soffrire alla vista della distruzione di oggetti così amati, aiuta ad averne rispetto nel momento della valutazione della produzione. Poter evitare, o almeno contenere, il danno collaterale del rischio di impresa, è lo scopo, o la speranza, di questo intervento.

Le librerie e il ruolo del libraio

Abbiamo detto del libraio e del diritto di resa di cui gode. La soluzione alla precarietà che ne consegue per l'editore potrebbe essere la cancellazione di tale diritto? Ipotizziamolo. Abbiamo definito l'editore come il soggetto che sceglie quali libri pubblicare con l'obiettivo di venderli, obiettivo che è portato a compimento dal libraio, che a sua volta sceglie, nell'ambito della produzione degli editori, quali libri avere nel suo assortimento. In un certo senso, il libraio è l'editore finale di ciascun titolo, colui che dà ai libri pubblicati la possibilità di esistere di fronte alla platea dei lettori, scegliendo quali libri avere e in quante copie. Bene lo spiega Romano Montroni:

A quante cose deve pensare un libraio quando compone un assortimento e cerca di orientare l'interesse del cliente! Quali libri scegliere e a quali dare maggiore evidenza, quante copie tenere per ogni titolo, cosa mettere in vetrina, cosa esporre di costa e cosa esporre di piatto, quali percorsi di lettura suggerire attraverso la collocazione dei volumi, dosando con cura novità e titoli di catalogo⁵.

Chi determina la produzione del mercato è il libraio: quasi sempre è sulle copie ordinate al momento della prenotazione novità che l'editore decide quante copie produrre dei suoi nuovi titoli. In tal senso appare evidente la responsabilità del libraio nei confronti di se stesso e dell'editore, e la possibilità che quindi si assuma il rischio delle sue scelte, da cui invece appare esentato proprio grazie al diritto di resa. Ma di

⁵ Romano Montroni, *Vendere l'anima. Il mestiere del libraio*, Roma-Bari: Gius. Laterza & Figli, 2010, p. XXIII.

quali strumenti dispone per prendere una decisione all'altezza di una simile responsabilità? In che contesto seleziona le novità e ne decide le quantità da inserire nella sua offerta? Prima di tutto qualche numero. Le novità pubblicate dagli editori nel 2022 sono state oltre 76.000, in calo rispetto alle 85.551 del 2021, ma in crescita rispetto alle 73.745 pubblicate nel 2019⁶. Sebbene non tutte queste novità arrivino a bussare alle porte delle librerie, il libraio deve operare le sue scelte facendo una selezione a partire da un'offerta vastissima, evidentemente molto al di sopra della portata di una ragionevole valutazione del potenziale di vendita di ciascuna proposta. Una simile e per certi versi sproporzionata offerta si alimenta delle ambizioni degli editori, ma anche di una sorta di metodo che ben spiega di nuovo Gian Arturo Ferrari:

Siccome i grandi successi, quelli veri, sono quasi sempre imprevisi e spesso imprevedibili, è paradossalmente la prudenza a suggerire la pubblicazione di tutti i potenziali aspiranti. [...] Anche perché [...] l'investimento necessario a pubblicare un singolo libro è (o appare) modesto e comunque inferiore a quello che costerebbe una specifica indagine tesa a valutare le dimensioni del suo mercato potenziale. [...] Detto in linguaggio manageriale, nell'industria del libro la produzione incorpora l'R&D (Research and Development), cioè la ricerca e lo sviluppo⁷.

Può il libraio ragionevolmente farsi carico di un sistema che mette alla prova il potenziale dei libri nella sua libreria senza essere tutelato dal diritto di resa? Difficile ipotizzarlo senza immaginare un conseguente impoverimento della proposta libraria, limitata alle poche certezze che solo alcuni autori possono, se non garantire, almeno prospettare. A questo si aggiungono altri tre fattori di notevole portata.

Il primo fattore è di natura legislativa: i libri non si possono svendere, in quanto il prezzo è fissato dall'editore e lo sconto massimo applicabile è il 5% (*Disposizioni per la promozione e il sostegno della lettura* - L. 15/2020). Di conseguenza il libraio non dispone dello strumento della svendita per ridurre le sue rimanenze, a differenza di quanto avviene per altri beni e mercati.

Il secondo fattore è strettamente correlato alla filiera del settore librario e alle prassi commerciali: la selezione delle novità (quali titoli e

6 Riccardo Franco Levi, *Il mercato del libro italiano ed europeo*, Venezia: Scuola per Librai Umberto e Elisabetta Mauri, 2023, p. 11.

7 G. A. Ferrari, *Libro*, cit., p. 158.

in che quantità) è concordata con i promotori delle reti di vendita, che, a seguito della presentazione delle cedole di prenotazione delle case editrici che rappresentano, raccolgono gli ordini delle librerie e li tramettono alla distribuzione. Immaginate quindi un libraio che in pochi minuti deve decidere quali libri prenotare e in quante copie, e condizionato dalle aspettative del promotore, il cui obiettivo è massimizzare la presenza in libreria delle case editrici che rappresenta.

Il terzo fattore è di carattere potremmo dire fisico: ogni settimana (e in ogni settimana quasi ogni giorno) arrivano in libreria a ciclo continuo centinaia, se non migliaia, di nuovi titoli, in più copie per ogni titolo, e tutte devono trovare posto sui tavoli o negli scaffali delle librerie, per poter esprimere finalmente il loro potenziale di vendita. Ma in nessuna libreria lo spazio libero è tale da poter esporre le novità senza eliminare altri volumi. Ed ecco quindi, quasi inevitabile, la necessità di rendere vecchi libri per fare posto ai nuovi.

Ci appare adesso abbastanza evidente che l'ipotesi di liberare l'editore dalla precarietà del suo business eliminando il diritto di resa è poco praticabile e soprattutto porterebbe a un impoverimento dell'offerta. Peraltro, la resa, sebbene sia un meccanismo vitale per la sopravvivenza del libraio, non è priva di importanti conseguenze negative per lo stesso: i costi nascosti di manipolazione del prodotto in entrata e in uscita, le spese di porto e imballo sostenute per la consegna, le spese di spedizione della resa e il rischio della spedizione della stessa, e infine i costi finanziari di un pagamento anticipato rispetto ai tempi di accredito di quanto reso. Per queste ragioni un buon libraio, attraverso la consapevolezza del suo pubblico e l'attenzione ai suoi stessi dati storici, oltre che delle tendenze e dei fenomeni in atto, deve avere le competenze e dotarsi degli strumenti per non subire la pressione dei promotori delle reti di vendita e per valutare in modo corretto i suoi acquisti in prima battuta, in modo da contenere le rese, come fanno, o provano a fare, le catene e i grandi clienti più strutturati.

Il trade strutturato: le catene di librerie e l'e-commerce tra potenzialità e declino

Il libraio indipendente ha strumenti da piccolo imprenditore per la gestione della sua libreria e spesso si affida al suo intuito e alla conoscenza del suo contesto di riferimento. Le catene di libreria sono invece grandi aziende, e come tali hanno strumenti di gestione e controllo

molto più strutturati, ma si trovano comunque di fronte alla stessa montagna da scalare: un'offerta quasi infinita da selezionare e organizzare in uno spazio fisico inevitabilmente limitato. La gestione degli acquisti delle grandi catene è affidata a strutture centrali, i cui *buyer* trattano gli acquisti con gli account delle reti di vendita, figure professionali più orientate a una relazione manageriale rispetto ai promotori che visitano le librerie indipendenti sul territorio. Le prenotazioni novità delle catene sono quindi frutto di una valutazione gestita con tempi e strumenti adeguati, e la decisione finale è saldamente in mano ai *buyer* che hanno la responsabilità degli acquisti e specifici obiettivi di efficienza e rotazione da raggiungere. Tuttavia, le grandi catene sono il luogo dove più si gioca la competizione tra editori, in quanto le loro librerie sono determinanti per l'ottenimento di una posizione alta nelle classifiche settimanali. Sulla competizione incide anche il fatto che le tre più grandi catene librerie sono di proprietà di gruppi editoriali, e devono quindi dedicare spazio ai loro marchi. In questo contesto si genera quindi la pressione degli account sui *buyer*, che si fonda su leve marketing e commerciali finalizzate a ottenere spazi che facciano guadagnare alla propria proposta quella visibilità che ne favorirà la vendita e il passa parola tra i lettori. Inoltre, seppur in un contesto più ragionato e strutturato, molte novità rimangono una scommessa, di cui è quasi impossibile prevedere il reale potenziale di vendita. Alla fine dei conti, quindi, le catene generano comunque rese, anche se con sistemi di valutazione più rapidi nei tempi e più efficaci nella definizione di cosa e quanto rendere.

Le due più grandi catene di librerie italiane, le librerie Feltrinelli e le librerie Mondadori, hanno entrambe un'attività di *e-commerce*, canale che ha beneficiato dell'esplosione delle vendite online in concomitanza con la pandemia. L'*e-commerce* gode di una condizione privilegiata rispetto alle rese, per una serie di fattori. Innanzitutto, la visibilità di un titolo non è favorita dalla massificazione delle copie, quindi la competizione tra editori si gioca su altri campi più tipicamente di comunicazione e marketing. In secondo luogo, l'*e-commerce* fa meno selezione di prodotto, basando la sua potenzialità sull'ampiezza dell'assortimento. Poiché per avere un adeguato assortimento basta la disponibilità anche solo di una copia, il rischio resa è limitato a numeri piuttosto contenuti. Tuttavia, le vendite dei siti di *e-commerce* delle catene non hanno un peso tale da controbilanciare le rese dei punti vendita fisici.

Alle catene con le loro librerie e i loro *e-commerce* si affianca il gigante delle vendite online, Amazon. Osserviamo che cosa è successo dal 2019 al 2023, in questo grafico in cui è rappresentato tutto il canale online:

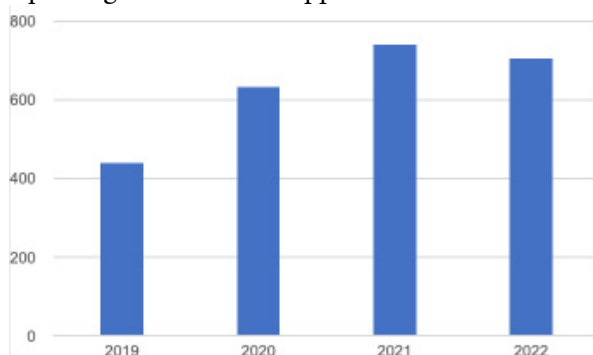


Figura 1. Evoluzione vendite canale online al valore di copertina al pubblico

Fonte: dati AIE

La crescita del canale dominato da Amazon, conseguente alla pandemia, è proseguita sino a quasi tutto il 2021, ma ha visto nel 2022 un'inversione di tendenza, con un calo che sembra proseguire anche a inizio 2023 (su cui non sono però ancora disponibili dati consolidati).

Quello che prima di tutto è opportuno mettere in evidenza è che la crescita del canale online, fortemente dovuta alla crescita del colosso Amazon, non ha cannibalizzato le vendite nel canale fisico. Osserviamo infatti che cosa è successo in questi anni, limitando il nostro osservatorio al canale libreria ed escludendo quindi le vendite realizzate nel canale della grande distribuzione organizzata:

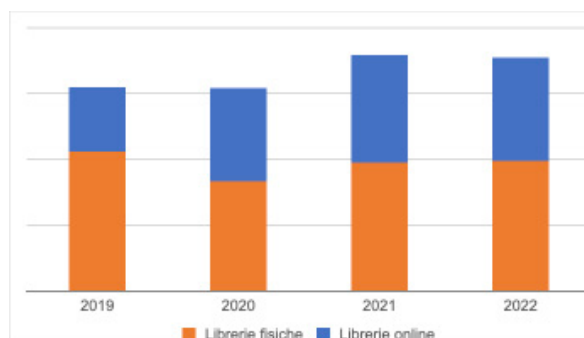


Figura 2. Evoluzione vendite canali librerie online e librerie fisiche al valore di copertina al pubblico. Fonte: dati AIE

Se nel 2020 il canale online ha colmato quanto non venduto dalle librerie fisiche durante la pandemia, appare evidente che nel 2021 si è assistito a una crescita di tutto il mercato con le librerie fisiche che recuperavano vendite e le librerie online che proseguivano la loro crescita. Possiamo anche osservare con soddisfazione per il mercato del libro che anche nel 2022 le vendite sono state nettamente superiori al periodo pre-pandemia.

Quindi sembra andare tutto molto bene e sembra logico ipotizzare che una quota del canale online così alta ben compensi la fluttuazione delle rese del canale delle librerie fisiche. Tuttavia, le cose stanno diversamente.

Il mercato dopo lo spartiacque della pandemia

Proviamo ad assumere il punto di vista di un editore a fine 2020: è un momento in cui il mercato è ancora molto incerto, sebbene le vendite dell'anno siano andate meglio del previsto grazie a una serie di fattori. Il primo è stato l'incremento degli indici di lettura: chiusi in casa senza cinema, teatri, musei, gite fuori porta, gli italiani si sono scoperti buoni lettori. Inoltre, l'Italia è stata inaspettatamente il Paese politicamente più attento al mercato del libro, considerato bene essenziale sin dal primo allentamento del *lockdown*, permettendo alle librerie di essere aperte mentre quasi tutti gli altri esercizi commerciali restavano chiusi. Altro fattore paradossalmente favorevole: durante il primo *lockdown*, nel periodo in cui solo il canale online era aperto, gli editori hanno bloccato l'invio delle novità, per non penalizzare ulteriormente le librerie fisiche; con la sospensione dell'invio delle novità, le librerie non hanno avuto bisogno di fare rese, contrariamente a quanto si temeva, dimostrando che la resa, ancor più che una necessità finanziaria, è una necessità legata allo spazio fisico. Molto ci sarebbe anche da dire rispetto all'operosità e all'iniziativa dei librai e della filiera, con lo sviluppo delle consegne a domicilio, non solo con l'uso dei corrieri, ma anche a piedi o in bicicletta. E una nota di rilievo merita la rivitalizzazione delle librerie di prossimità, che sono state ancor più preziose per tutto il tempo in cui la mobilità era limitata e che hanno guadagnato una relazione durevole con vecchi e nuovi lettori. Dall'altro lato, le catene, insieme alle grandi librerie posizionate nei luoghi più strategici in tempi normali, hanno sofferto

della mancanza di mobilità del pubblico e hanno visto parte della loro clientela migrare sul canale online.

Torniamo ora al punto di vista dell'editore che, al termine del 2020, ha la consapevolezza di aver avuto un anno di grazia, ma inizia il 2021 con tante incognite a causa della pandemia ancora in corso; l'unica certezza è la tenuta del canale online, per cui essere sempre presenti su Amazon diventa l'imperativo supremo, la chiave indispensabile per il successo e la visibilità dei grandi editori e per la sopravvivenza dei medio-piccoli. Amazon diventa il nuovo terreno di competizione e la facile alternativa al calo di prenotazioni dovuto alla contrazione del potenziale delle catene e delle grandi librerie. In effetti la strategia degli editori ha un senso, perché il canale continua a crescere e la forza del colosso dell'*e-commerce* non sembra destinata a ridursi.

Tuttavia, già verso la fine del 2021, la ripresa della mobilità e delle attività commerciali sembrano distogliere il consumatore dagli acquisti online, mentre le catene e le grandi librerie riprendono la loro vitalità, in un mercato che segna un anno di vendite record. L'editore, a fine 2021, ha lo sguardo su un mercato in crescita, in cui il canale online rimane alto e le librerie fisiche recuperano i loro spazi. Sarebbe un buon momento per abbassare la pressione sulle novità, approfittando della congiuntura favorevole, ma la crescita di Amazon ha già contribuito a ridurre la percentuale di resa dell'editore e d'altro canto il costo della carta è in aumento, e la prospettiva internazionale preoccupa i mercati e non risparmia il settore. In questo contesto arrivano le prime rese da Amazon, che deve fare i conti con magazzini troppo pieni e con vendite in calo. E così il 2022 vede l'editore alle prese con un doppio contraccolpo: meno fatturato in Amazon, conseguenza di vendite in calo e di magazzini già saturi di prodotto, e molte rese di quanto prevedibilmente non potrà essere assorbito dalle vendite nei mesi a seguire. Penso sia utile vedere rappresentato graficamente l'effetto di questo contraccolpo, in una simulazione con numeri verosimili, sebbene non riferiti a dati reali:

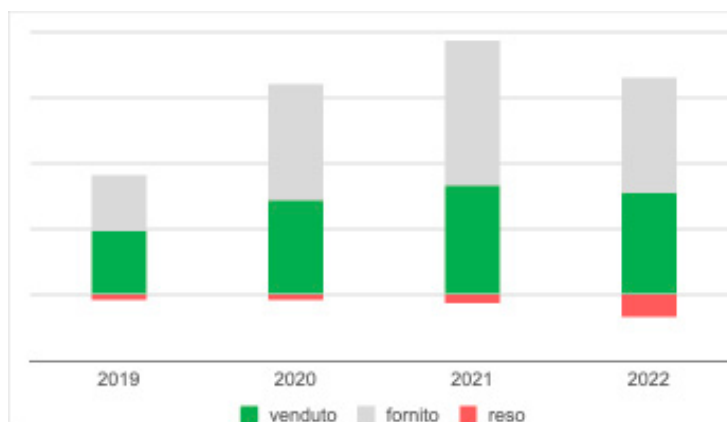


Figura 3. Simulazione trend 2019-2022 fornito e reso verso vendite Amazon

Appare evidente come il calo delle vendite di Amazon abbia avuto un effetto molto più impattante sul fatturato dell'editore. Vediamo la stessa simulazione nel raffronto tra fatturato al netto delle rese e il venduto:

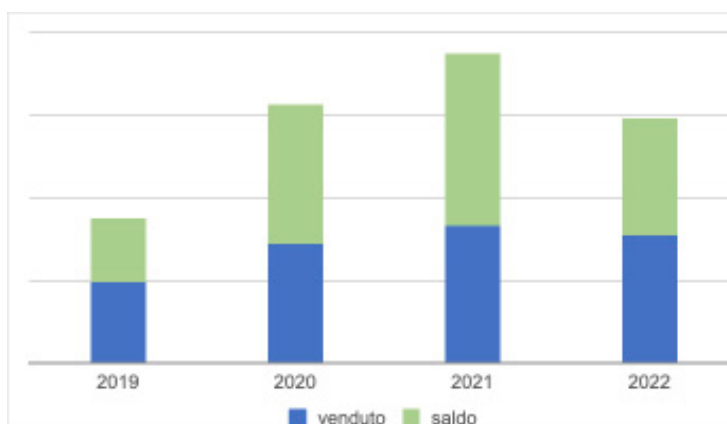


Figura 4. Simulazione trend 2019-2022 fatturato netto rese verso vendite Amazon

Il mercato si presenta quindi in una situazione positiva per quanto riguarda il potenziale di vendita, ma il nuovo quadro non vede mutamenti rispetto alla precarietà del settore legata alla pratica della resa.

Inoltre, il peso del canale *e-commerce* e di Amazon ha allungato la vita dei titoli, con notevoli benefici sulla varietà dell'offerta, ma con l'effetto collaterale di rimandare la messa fuori catalogo di molti titoli e di appesantire conseguentemente i magazzini degli editori.

In un contesto di costi crescenti, sia della carta sia dei trasporti, evitare ogni spreco è un imperativo non solo per l'equilibrio economico-finanziario di editori e librai, ma anche per il futuro stesso del mercato.

Per una nuova prospettiva: dati, strumenti e competenze

È quindi possibile ridurre l'impatto delle rese in un settore fondato sulla varietà e ricchezza della proposta editoriale? Tralasciando le alternative alla carta, come gli ebook e gli audiolibri, che non sono nel perimetro di questa analisi, la risposta va comunque cercata anche nelle possibilità offerte dalle nuove tecnologie.

Prima di tutto i dati e le analisi previsionali. La complessità del settore unita al fatto che il libro è un'espressione di creatività non costituisce un limite, ma anzi è un'occasione per indagare trend e tendenze e per misurare non tanto il potenziale incerto, ma piuttosto il potenziale di base su cui ogni titolo può fare affidamento. Gli strumenti a disposizione dei professionisti del settore sono ormai molti e sofisticati, le società di ricerca forniscono dati affidabili e consolidati, e il nostro Paese può vantare una solida tradizione di condivisione dei dati di vendita tra librerie ed editori, grazie a Informazioni Editoriali, società di servizi che ha ben coniugato la catalogazione dei libri in commercio con il servizio di trasmissione e smistamento degli ordini, sistema collegato alla trasmissione dei dati di vendita delle librerie che liberamente, e generosamente numerose, aderiscono al servizio. Sfruttare questi strumenti richiede una nuova professionalità da parte degli operatori marketing e commerciali, che devono allargare le loro competenze, solidamente basate sulla conoscenza dei meccanismi della filiera, alla capacità di usare gli strumenti di *business intelligence* per costruire offerte equilibrate ai librai indipendenti, alle catene e agli *e-commerce*. La soluzione non sta nel delegare agli algoritmi le scelte, ma nel saper leggere gli algoritmi per operare le scelte migliori. Il paradosso di quanto accaduto proprio con Amazon mostra la debolezza

di un sistema, ma indica anche la via d'uscita: alla fine del 2020, in un momento ancora di grande incertezza, era già evidente la distanza tra fatturato e venduto, e soffermarsi su questo dato avrebbe evitato all'operatore attento di continuare a caricare di aspettative esagerate un canale in crescita, ma pur sempre limitato. E il paradosso consiste nel fatto che ad essere colpito sia stato proprio Amazon che utilizza un algoritmo per gestire le proprie scorte, ma che per le novità si affida invece alla valutazione commerciale di editori e reti di vendita.

Su questo punto spendo una parola anche riguardo alla disponibilità e condivisione dei dati del venduto da parte dei grandi operatori: per un cliente condividere i dati con gli editori è una prassi a favore della sostenibilità del settore e un vantaggio anche per sé. Lo scambio di dati è un atto di generosità che ripaga, se messo nelle mani di chi intende farne materia di studio e analisi.

La disponibilità di sistemi di *business intelligence* offre agli editori anche la possibilità di una più efficace gestione del magazzino; se non è possibile eliminare le rese, si faccia almeno in modo che sia possibile eliminarne uno dei più significativi effetti collaterali: la crescita a dismisura del magazzino dell'editore. Attraverso analisi piuttosto semplici, è facile identificare i libri la cui capienza è sufficiente per coprire le vendite dei prossimi decenni e talvolta addirittura secoli! Sarebbe assai saggio macerare queste scorte in eccesso, piuttosto che lasciare che volumi che hanno stazionato prima in libreria e poi per mesi o anni nei magazzini invecchino impolverandosi e ingiallendo. La speranza, quasi sempre vana, che un evento inaspettato li rivitalizzi, è un'illusione assai costosa, tanto più che la tecnologia oggi ci consente, per la gran parte dei formati, di avere sempre a disposizione un magazzino virtuale, realizzato con il *print on demand*. Non si tratta di semplice stampa digitale, ma di un processo collegato al sistema di distribuzione, che rende sempre disponibile i libri anche in assenza di copie in magazzino, e che stampa ogni giorno quanto ordinato dai librai, anche in una sola copia. Questa tecnologia, offerta anche al mercato italiano anche se molto più diffusa in scambi più maturi del nostro, ha il vantaggio di essere a disposizione di tutto il commercio non limitando la possibilità di stampare *on demand* a un solo canale, come invece accade per il *print on demand* di Amazon.

È indubbio che nuove tecnologie significhino anche nuove competenze, e che queste richiedano formazione e introduzione di nuovi ruoli. Gestire un cliente come Amazon si è rivelato essere un mestiere molto diverso dal gestire i grandi clienti come le catene e gli *e-commerce*

tradizionali, allo stesso di come venti anni fa la nascita di strutture centralizzate di acquisto per le catene e l'avvento dei primi *e-commerce* ha richiesto la creazione di competenze differenti rispetto a quelle dei rappresentanti che promuovono le vendite nelle librerie indipendenti. Ma rispetto alla complessità attuale questi passaggi non bastano: tutti, dai promotori sul territorio, ai manager responsabili del marketing e del commerciale, devono usare gli strumenti statistici a loro disposizione ed essere in grado di svolgere un'azione non solo di vendita, ma soprattutto di consulenza per i loro clienti.

Un esempio significativo dell'evoluzione del mercato in termini di offerta e contenuti è l'emergente fenomeno dei manga, un segmento relegato sino a pochi anni fa alle poche librerie specializzate in fumetti (un po' sprezzantemente chiamate fumetterie). Il fenomeno, esploso con il successo delle serie TV durante la pandemia, è approdato prima in Amazon e poi in alcune catene, per allargarsi e dilagare. Altro fenomeno guidato invece dai nuovi media è il successo di alcuni libri legato ai social e agli influencer, capaci di muovere più copie di uno spot tv e di far scalare le classifiche a editori e autori sconosciuti sino al giorno prima. Sono entrambi fenomeni che allargano il mercato, che ampliano la platea dei lettori e che aprono nuovi segmenti, come a suo tempo avvenne con Harry Potter e con il fantasy. Gestire questi fenomeni, saper identificare le librerie più adatte a una tipologia di prodotto come i manga, tutt'altro che semplice da conoscere e gestire, guidare i librai nella scelta, è uno dei tanti nuovi impegni per le reti di vendita e per le strutture marketing e commerciali. Non aggiornarsi, non innovarsi, non imparare, significa lasciare ad Amazon in primis e ai grandi operatori i nuovi spazi in cui si insinua il cambiamento e in qualche modo anche il futuro.

Vorrei quindi concludere con un pensiero prospettico sul valore della filiera, intesa come valore della professionalità di chi di questa filiera fa parte. In più contesti si ragiona di disintermediazione, ritenendo la filiera un inutile e pesante dazio da pagare, in un settore in cui le risorse sono scarse e l'intermediazione può portare a un appiattimento dell'offerta che penalizza l'editoria meno commerciale e più di qualità. Si pensa qui invece che la complessità del settore richieda la consulenza e i servizi di professionisti in grado di fornire sistemi, analisi, conoscenza e consulenza. La filiera è indispensabile e preziosa, e nella filiera editori e librai devono investire, gli uni in risorse, gli altri in considerazione, pretendendo dalla stessa che sia all'altezza del suo compito: operare perché il titolo giusto al posto giusto non sia solo uno slogan o un tentativo,

ma l'obiettivo vero da perseguire, con preparazione e con impegno, e con la collaborazione di tutti. Il libro ha futuro, ce lo ha dimostrato; sta a chi lo offre al pubblico, in tutti i suoi passaggi, dall'editore al libraio, operare per esserci, a sua volta, nel futuro del libro.