

Gianni Crespi

Il mercato editoriale italiano: problemi e prospettive

Vuole parlarci delle sue esperienze di lavoro?

Ho iniziato ad occuparmi di editoria nel 1978 nelle cooperative librerie universitarie facendo tutti i mestieri possibili, dal fattorino al commesso, al responsabile degli acquisti. Quello universitario era un circuito importante in quegli anni nel mondo editoriale. Ho poi fatto un'esperienza consortile con la Lega delle Cooperative, mediante il classico gruppo di acquisto che la Lega delle Cooperative insegnava a strutturare e che faceva massa di acquisti e distribuiva i benefici di sconto ai soci-librerie. Poi ho avuto divergenze con alcuni soci e, dopo 5 anni, sono uscito; ho quindi fatto esperienza come assistente del direttore generale del gruppo Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas che allora era al 100% controllato dal gruppo Ifi-Fiat. Dal 1986 ho fatto l'editore incaricato di Etas Libri, un marchio universitario di *management* e di editoria informatica; quindi in Rusconi, come direttore generale dell'area libri. Nel passaggio dal padre Edilio al figlio Alberto ci fu una ristrutturazione completa di tutto il gruppo dirigente Rusconi; nel frattempo avevo avuto una proposta dalla Disney, di cui sono diventato prima direttore della divisione libri, poi direttore della divisione periodici, quindi direttore generale della filiale italiana di Disney, una delle sedi più importanti del gruppo per motivi storici. Lì ho fatto 9 anni, poi sono passato in De Agostini nel 1999, come amministratore delegato di Istituto Geografico di De Agostini che ne è il segmento editoriale e che allora rappresentava il 100% della De Agostini, mentre ora l'editoria rappresenta probabilmente uno scarso 20% delle attività complessive del gruppo. Come amministratore delegato sono uscito nel 2003 dalla De Agostini, ed ora sono presidente *international* di un gruppo americano che si occupa di editoria del benessere, della salute, del fitness; un gruppo di medie dimensioni intorno ai 600 milioni di dollari, in crescita e con una forte espansione internazionale in corso.

Come influiscono le dinamiche della distribuzione nel ciclo di vita del libro?

Il fattore fondamentale della distribuzione libraria è finanziario, e la leva finanziaria è ciò che determina il comportamento degli operatori al dettaglio (i librai) nei confronti dell'assortimento. Anche in momenti come questo, di

basso costo del denaro, per chi ha un margine lordo del 30% – una differenza tra prezzo di acquisto e di vendita di 30 punti percentuali – il punto critico è la scadenza di fine mese delle ricevute bancarie dei saldi di pagamento ai fornitori. La rigidità di queste scadenze è ciò che il libraio teme più di tutto. Il combinato della numerica dei titoli, dello spazio disponibile e della rotazione di vendita dei prodotti lo costringe o a fare delle scelte molto forti in termini di selezione dell'assortimento, restringendo il potenziale di vendita, o a trovare delle formule di flessibilità finanziaria tramite grossisti, operatori non strutturati della distribuzione che gli consentono di avere una flessibilità di *stock* con dei veri e propri scambi. A parità di valore facciale i librai di provincia spesso sopravvivono trasferendo 500 euro di merce contro 500 di altro assortimento, senza innescare nessuna forma di pagamento monetario.

La leva finanziaria è quella che in realtà asfissia il punto terminale del ciclo, che è il libraio. Questa è una delle ragioni per cui in tutto il mondo ed in particolare negli Usa, che sono già alla terza fase dei *superstore* (catene di superstore già affiancati dai negozi elettronici virtuali, come Amazon, Barnes & Nobles, che vendono ormai quasi metà attraverso internet) il punto di tendenza è il "category killer": il punto in cui trovi tutto l'assortimento, sia in ampiezza che in profondità, dell'offerta libraria, con una capacità finanziaria in grado di saldare gli estratti conto finali. Ci sono librai che non vogliono avere a che fare con le Messaggerie Italiane (della famiglia Mauri), che oggi controlla il 25% del traffico librario italiano, ed a cui va aggiunto il circuito Mondadori e Feltrinelli, col che si arriva al 60%. Da parte di alcuni librai c'è la tendenza a non volere un conto corrente con le Messaggerie o con le piattaforme distributive dei grandi editori, perché ciò vuol dire esporsi a rischi di chiusura conto per ritardato pagamento o a formidabili addebiti di interessi di mora e comunque implica entrare in un ciclo di forniture incalzante.

Per la presenza di troppe sigle, è difficile per il libraio fare filtro, selezionare. Ad esempio, solo Mondadori ha circa 1550 novità all'anno. Anche il libraio migliore finisce per oltrepassare i tassi di assorbimento, senza contare che esistono varie politiche di *push* degli editori, i quali fanno invii d'ufficio, offerte di multipli (per esempio compri 12 ed il tredicesimo è in omaggio). Esistono varie modalità di *over-loading* a cui anche il libraio più accorto difficilmente riesce a far fronte, e c'è un sistematico accumulo dello *stock* che ingenera nei librai la pratica della resa finanziaria. Rese di svuotamento in concomitanza delle scadenze di pagamento: ciò significa nei giorni precedenti alle scadenze fare gli scatoloni e restituire la merce per ottenere un accredito nella partita contabile o acquisire un minimo di leva negoziale sui tempi di pagamento.

Dal punto di vista economico il libraio che fallisce in teoria è un operatore poco capace, se si considera il rischio d'impresa: dato che c'è la possibilità di restituire il 100% della merce che hai ordinato che, se non è fuori catalo-

go, e se non è stata acquistata in assoluto, ti viene riaccreditata allo stesso valore che hai pagato, questa possibilità dovrebbe impedire tecnicamente di fallire. Dal rapporto editore-libraio (con quest'ultimo che deve fare un minimo di *overstock*), emerge però un tema finanziario preciso, quello della capacità di far fronte a momenti di bassa: tema sentito in particolare da chi non ha la scolastica. Chi ha la scolastica può far fronte ai momenti di bassa della varia (giugno-settembre) con manuali, libri di testo e dizionari, e poi ad ottobre-dicembre ripartire con la varia (a Natale si registra il 55% delle vendite in libreria).

Quali sono i costi dell'editoria?

Il meccanismo dei costi è molto ingombrante. La distribuzione si mangia il 55% del prezzo di copertina, inclusi gli sconti e la promozione, la carta e la stampa e la confezione quasi il 20%, per i diritti 6-10%; poi ci sono i costi amministrativi. In una bolla media delle Messaggerie (coprono 1200 librerie di cui 600 importanti) nell'80% delle righe figura una sola copia, perché il libraio vuol vedere se il titolo va. Si tratta quindi di un'industria che ha una marginalità bassa, che ha poco da spendere come marketing e comunicazione e che ha ancora un *retail* molto frazionato, di piccole dimensioni e spesso a gestione familiare. Un'industria che ha sempre vissuto sui 2 milioni di lettori forti, che comprano più di 10 libri all'anno, un numero che coincide stranamente con quello dei possessori di carte di credito, e poi attinge al serbatoio di lettori occasionali, mossi dalla tv, dal basso prezzo. Prima esisteva un indotto editoriale nato per un pubblico colto, come la narrativa d'autore e la saggistica, prodotti di qualità con pubblico selezionato e pochi punti vendita di riferimento nella provincia. Nella fase anni Sessanta-Settanta prevale la narrativa straniera tradotta, negli Ottanta si affermano i grandi distributori, nei Novanta i nuovi autori promossi con i media, nel 2000 il libro infilato nei giornali e periodici.

Vi è una periodicizzazione del libro-valore, che diventa un valore addizionale. C'è l'esempio della Garzantina a 6.90 euro contro i 10-12 euro normali, e da un'operazione di tal genere le cifre che risultano sono impressionanti. "Sorrisi e canzoni tv" ha fatto una media con le garzantine di 350.000 pezzi venduti: il settore librario questo numero di copie delle Garzantine lo vende in 5-6 anni. La casa editrice è contenta di fare questa operazione: incassa poniamo 1 euro a copia, poi sopra 250.000 copie magari ancora 50 centesimi, e questo le fa la contribuzione di 5 anni. I librai vengono molto trascurati in queste operazioni. Altro esempio è l'Enciclopedia De Agostini: nata per venire incontro alle esigenze dei lettori di ceto medio-basso, provinciale, centromeridionale (un investimento per il futuro dei figli, secondo lo slogan, venduto con il sistema "porta a porta"), è stata riproposta in nuova veste per un *target* diverso, quello dei lettori di "Repubblica", che difficilmente avevano in

casa un prodotto editoriale del genere. Sono così stati venduti 500-600mila pezzi, quando l'intera rete di vendita De Agostini fa 100.000 contratti all'anno, di cui 50.000 vecchi clienti e 50.000 nuovi.

Per gli editori industriali gestire l'attivo di bilancio è spesso dare una valorizzazione molto elevata alla merce in giacenza, allo *stock*. Se si osserva il bilancio di qualunque editore, il punto in cui "casca l'asino" è l'attivo: all'attivo c'è la posta dei prodotti finiti, dello *stock* in magazzino, rimanenze e costi; il magazzino di prodotti finiti in giacenza. Quella voce di valorizzazione è la voce che tiene in piedi il bilancio dell'azienda, sulla base di una valutazione che di solito è ipertrofica, iperottimistica, e se si prendesse per ciascuno dei titoli in deposito le medie mobili dei 12 mesi lo si vedrebbe. Se ho venduto 270 copie negli ultimi 12 mesi, e ne ho 7000 in magazzino, come faccio a pensare di avere ancora un valore 100% di queste copie? Posso pensare certo di venderne ancora in 5 anni, ma 270 negli ultimi 12 mesi sono una proiezione di 1300 copie, ed il resto di 5700 in magazzino le devo mettere a zero, creando così un buco di bilancio.

Questa situazione di basso margine e di volano continuo della produzione per tenere su la struttura dei costi fa sì che il meccanismo dell'inflazione dei titoli è quello corrente. Ci sono 220.000 titoli in commercio, 40.000 nuovi all'anno, e la tendenza è ad aumentare e a distribuire il rischio su una miriade di titoli, comprimendo sempre più il costo unitario dei titoli. L'industria editoriale non ha barriere d'ingresso: posso fare l'editore anche con 10.000 euro; devo solo garantirmi che il *service* che mi fa la composizione si faccia pagare a 120 giorni, che lo stampatore pazienti, prenda degli acconti, e sono già dentro il meccanismo; e questo funziona se continuo ad alimentarlo con titoli, senza guardare il ciclo complessivo di vita del singolo libro e vedere quanto mi ha restituito come ritorno sull'investimento.

Una componente strutturale dell'industria libraria è sicuramente il basso margine operativo ed un'altra componente dei grandi editori è che devono alimentare una rete di vendita, un tot di metri di scaffali, occupando lo spazio, e questo richiede investimenti di prodotto. D'altra parte il libraio ha un'onda di offerta non facilmente tamponabile, con flussi di domanda impercettibili; spesso hanno successo titoli, e non altri, senza che si possa prevederlo. Nel triangolo produttore-distributore-venditore finale, il distributore fa un po' da cassa di compensazione: riceve materiale dall'editore, sovrastocca il punto vendita per garantire presenza, paga l'editore a 120 giorni e incassa dal libraio nei 60-90. Se il libraio non ce la fa, il distributore fa l'ammortizzatore finanziario dei due estremi, e per fare questo dev'essere uno che possiede un buono stato patrimoniale, dei fidi bancari, un'elasticità di cassa, e una capacità di far fronte a ritardi di flusso notevoli. Il risultato è che ci sono Rizzoli e Mondadori che si distribuiscono da sé, tutti gli altri con Messaggerie, e

Feltrinelli che ha inventato una formula mista: 80% del giro d'affari del gruppo lo fanno le librerie Feltrinelli che non è un circuito di *franchising*, ma un modello centralizzato in cui i librai vengono addestrati, sono dei dipendenti.

Un piccolo editore ha più o meno spazio in questo mercato?

L'editore di nicchia ha la vita impossibile in questo sistema, perché il distributore non lo vuole in quanto troppo piccolo, con poche copie in ordinazione. Poi c'è il problema del rientro del distributore che è molto lento, con pagamento a 120-150 giorni; c'è un flusso d'ingresso lento, con il problema dell'addebito ritardato delle rese sempre in agguato. Il piccolo editore inoltre soffre di scarsa comunicazione, ad esempio, nei giornali e sui media. Gli editori di nicchia più "disperati" si illudono di vendere direttamente al libraio, ma il libraio discrimina l'anello debole del sistema e accetta o subisce la pressione soprattutto di chi fa la scolastica e di chi domina la classifica dei best sellers, dei titoli che non possono mancare. La casa editrice Serra e Riva è un caso tipico di omologazione/schiacciamento del piccolo catalogo da parte dell'apparato: con catalogo prevalentemente di narrativa nord-americana produceva 20-30 titoli all'anno; fu assorbita dalla Mondadori, e nel giro di due-tre anni venne omologata anche nella veste grafica-editoriale, che era ben curata, alla Mondadori, ed infine chiusa. La casa editrice Adelphi fa storia a sé perché fa l'editore di collana, è un modello di editore che si identifica con una singola collana, con un pubblico definito ed una sola direzione editoriale, e questo gli garantisce una coerenza di filtro per cui per essere pubblicato devi avere certi requisiti, e accedi ad uno dei pochi esempi di catalogo di marca che crea valore di per sé.

L'editoria di qualità degli *editor* esiste ancora, ma abbiamo perso la corrispondenza fra collana, catalogo, pubblico di riferimento. La missione culturale si è sfarinata, però ci sono dei casi, come Giunti con Astrea, in cui la singola collana ha identificato un certo pubblico, un certo tono, una certa programmazione, ed è rimasta fedele a quello. Anche gli Oscar sono diventati puramente commerciali. Un editore come Derive e Approdi è micro-nicchia, non c'è più un circuito di distribuzione alternativo che poteva essere in grado di fare da calmiera, dosare i vari flussi, compensarli, riuscire a portare soldi all'editore piccolo o all'operatore militante. Oggi i tentativi di distribuzione nazionali sono falliti tutti; ve ne sono di regionali (per lo più sono scolastici), e grossisti importanti con librerie di proprietà che fanno questi scambi. L'editoria di nicchia, di cultura, di catalogo, non ha mai avuto una vita così difficile come oggi; si trova in un meccanismo stritolante dove entri se hai certi numeri, se garantisci di produrre certi titoli, se hai una certa continuità e se hai la forza per sopportare quei 2-3 anni dove i titoli del primo e secondo anno

cominciano a fare catalogo. C'è una regola aurea per cui il numero dei titoli di un editore di catalogo deve crescere nel tempo, ma non in maniera lineare ed esponenziale, e la *back-list* deve rappresentare un pilastro portante del mix di vendite tale che al quarto anno si devono ancora vendere i titoli pubblicati nel primo anno.

Qual è il quadro complessivo del mercato editoriale? E chi produce il libro oggi, nel senso delle scelte?

Il ciclo di vita del libro è rapidissimo. I tempi di permanenza media sono intorno ai 60 giorni nel punto vendita, e questo oggi, cioè, come dicevo, in una situazione favorevole, di basso costo del denaro.

I libri oggi fanno circa 2 miliardi di euro di fatturato; dentro un settore della comunicazione in cui ci sono ricavi pubblicitari per quotidiani e periodici, inclusa la televisione, per oltre nove miliardi di euro. Le dimensioni dell'editoria libraria sono piccole. I periodici contano di più, i quotidiani nazionali più importanti hanno un'influenza politica rilevante. Per i ricavi di vendita è importante la pubblicità, e ci sono riviste di bassi volumi di diffusione con tanta pubblicità. Un caso particolare è la casa editrice Fandango, che appartiene a Procacci, un produttore cinematografico: si tratta perciò di una convergenza di più media per un soggetto, a prescindere dal *format*. La regola del gioco nel mondo dell'editoria sta nei grandi volumi, ed è la leva finanziaria il giogo; il distributore ha un ruolo quasi esclusivamente finanziario, ed il libraio è il punto debole della catena. Le logiche di collana non hanno più riferimento ad un *editor*, ad una filosofia, sono spesso contenitori di titoli per fascia di prezzo.

Ad esempio alla Bollati Boringhieri c'era Alfredo Salsano. Lui faceva le scelte, dettava la fisionomia dell'editore. Ma la personalizzazione delle figure editoriali è ormai il caro estinto delle case editrici. In alcuni casi è stata la rivincita dell'apparato sulla competenza editoriale: prima esisteva un dialogo stretto fra autore e dirigente editoriale, ad esempio tra Umberto Eco e Mario Andreose alla Bompiani. Questa cosa ha sempre inceppato i tempi della produzione industriale del libro, perché oggi devi prima di tutto rispettare i tempi di produzione, altrimenti non ce la fai. La battaglia sugli autori non si fa più sulla qualità dell'identità editoriale, ma si fa a colpi di aste e di offerte con gli agenti. Casi fortunati sono stati recentemente Ammanniti, Faletti. Molti autori oggi vengono gestiti da agenzie, con libri spesso poco curati a causa della scarsa qualità dei *services* editoriali. La regola del gioco è produzione di massa. La Mondadori ha il 30% di quota di mercato, Rizzoli 11%, il resto suddiviso fra Feltrinelli, Longanesi che è controllato dalla famiglia Mauri...

Le riviste specializzate e di nicchia andrebbero vendute per abbonamento

ed in formato elettronico. Tra le testate di Rodale "Runner's world", che è la bibbia dei *runners* in Usa, viene venduta metà per abbonamenti, metà in rete. La fornitura dei libri via internet non è molto praticata in Italia, perché le banche italiane hanno di fatto disincentivato le carte di credito, così non vi è la consuetudine del pagamento a distanza. Questo sistema è diffuso in molti paesi sotto forma di credito al consumo, ma non esiste in Italia. In Usa sì.

Oggi c'è una concentrazione dell'editoria come sistema nei media. Questi numeri sono abbastanza definiti: n. 1 Rcs con 2,2 miliardi di euro (senza sbocco televisivo ed una quota forte sui quotidiani), n. 2 Mondadori con 1,6 di euro, De Agostini 1,2, "Espresso"- "Repubblica" 900 milioni-1 miliardo; poi si scende con "Il Sole-24 ore" a 500 milioni di euro. Un caso a parte è l'editoria scolastica: sono 700 milioni di euro con il vantaggio di non avere rese e di misurare precisamente la quota di mercato in base alle adozioni. In questo senso Zanichelli è l'unico editore industriale in Italia con una posizione patrimoniale molto forte.

Le recensioni hanno poca incidenza, a parte "Il Sole-24 ore" della domenica. Per il titolo di massa fa testo la citazione nella trasmissione televisiva di punta. In America un direttore di una rivista che parla a "Good morning America", 10 milioni di ascolto, può vendere 30.000 copie in quel solo giorno. In Italia non esistono trasmissioni con questo ascolto, sono cifre inimmaginabili.

