

Distribuzione libraria e concorrenza

Luca Pellegrini

Il testo, che va letto come commento all'articolo di Innocenzo Pontremoli in questo numero di Consumatori, Diritti e Mercato, affronta il tema della distribuzione libraria, in particolare in rapporto al confronto fra piccoli editori e grandi gruppi editoriali, e ai vantaggi che questi ultimi sono in grado di ottenere dalle elevate economie di scala che oggi presentano le funzioni commerciali e di marketing.

Nel suo articolo Innocenzo Pontremoli trae spunto dalla liberalizzazione dello sconto sui libri, contenuto dal cosiddetto Emendamento Della Vedova, presentato il 12 giugno scorso alla Camera, e dalla proposta di modifica del diritto di autore, di cui qui non ci si occuperà, per formulare una dura requisitoria che affronta le trasformazioni che hanno interessato la distribuzione libraria in Italia.

La tesi è che la deregolamentazione in materia trovi supporto in un'astratta affermazione del principio della libera concorrenza, che mal si applicherebbe al settore. Il libro avrebbe, infatti, caratteristiche speciali: se, per altri prodotti, mercato e libera concorrenza significano anche distribuzione multicanale e libero utilizzo della leva del prezzo da parte dei distributori, nel caso dei libri sarebbe necessario esattamente l'opposto. Andrebbe mantenuta una distribuzione specializzata, meglio se evitando lo sviluppo di grandi catene, e andrebbe sterilizzata la leva del prezzo. Tutto ciò che è grande (grande distribuzione, grandi catene di librerie, grandi editori) non è l'esito del libero confronto sul mercato, vinto da chi meglio ha servito gli interessi del consumatore/lettore, ma il risultato di una ricerca di posizioni dominanti tendenzialmente abusive.

Una tesi argomentata in questo modo non solleva solo il problema della distribuzione dei libri, ma la più generale contrapposizione tra grandi e piccole imprese, tra una visione industriale della produzione di beni e servizi e, quindi, anche di beni e servizi culturali, e un modo di produrre artigianale, così diffuso da potersi dire caratteristico del nostro paese. Se questo è il modo con cui è affrontata la valutazione tecnica delle questioni che fanno da spunto per l'articolo di Pontremoli, da qui converrà partire, per poi passare agli sconti sui libri e alle modalità con cui sono distribuiti.

Industria e artigianato

Un tema che si pone con particolare forza nel nostro paese in molti settori, in particolare in quelli più tradizionali, dove modalità di produzione, innovazione tecnologica e costi di ricerca e sviluppo non rendono evidente la necessità di raggiungere economie di scala e, quindi, anche assetti di mercato dove dominano pochi grandi gruppi, riguarda il ruolo della piccola impresa. Detto altrimenti, per dare maggiore contrasto alle posizioni che si confrontano, il ruolo che può avere la produzione artigianale in rapporto a quella industriale. La difesa della prima è sempre più o meno la stessa: qualità del prodotto, salvaguardia della tradizione e rivendicazione del diritto di rimanere piccoli se lo si desidera. La grande impresa standardizza, riduce la varietà per abbassare i costi e finisce per proporre al consumatore soluzioni facili a basso costo che ne minano progressivamente la cultura di prodotto e la capacità di scegliere consapevolmente, lo impigriscono e, alla fine, togliendo mercato all'offerta più complessa e di migliore qualità, impoveriscono le opzioni di scelta. È, più o meno, l'argomentazione dell'agricoltura artigiana contro quella industriale, delle piccole produzioni alimentari contro le multinazionali del *food*, del commercio di vicinato contro la grande distribuzione, dei tassisti indipendenti contro le compagnie di taxi, dei liberi professionisti contro le imprese che ne vendono i servizi e dei piccoli editori contro i grandi gruppi editoriali.

È una posizione comprensibile, che difende i valori di una produzione a scala umana, fatta di cura dei dettagli e di amore per il prodotto nei confronti della quale è difficile non provare simpatia, ma che è anche anti-industriale e anti-moderna. Si nega che il mercato sia in grado di selezionare l'offerta che più merita, sostenendo che il consumatore è manipolato perché incapace di scegliere da solo ciò che davvero gli conviene. La ricerca di economie di scala e di standardizzazione, e quindi la grande impresa, non sono il presupposto per allargare a un numero crescente di persone la possibilità di accedere a beni e servizi prima riservati a piccole élite, ma la premessa per abusi. Dunque si chiedono regolamentazioni per proteggere l'artigianato dall'industria.

È un tema centrale per il nostro paese, dove queste regolamentazioni sono assai diffuse e in molti settori sono state assai efficaci, ma hanno anche impedito lo sviluppo di gruppi in grado di confrontarsi con la concorrenza internazionale. L'esito è la crescente dominanza di imprese estere, la "colonizzazione" che, a sua volta, viene usata come nuovo argomento per evitare liberalizzazioni e continuare a ingessare il mercato: una delle principali cause della bassa produttività del sistema economico italiano e del suo declino.

Ciò non significa non riconoscere alla piccola impresa i suoi meriti, la sua capacità di sperimentare e innovare. Vuole solo dire che, con equilibri diversi a seconda dei settori, essa se li deve meritare nel confronto con chi ha scelto strade diverse e, sfruttando economie di scala, è diventato grande. Economie di scala che, nell'attuale contesto di mercato, non sono solo produttive, anzi, riguardano spesso la fase di commercializzazione e di marketing. Sono le economie che si conquistano avendo una forza vendita che gestisce volumi ade-

guati, per essere un'interfaccia credibile con la distribuzione, e risorse per la comunicazione in grado di stabilire un contatto con il consumatore. E qui ci si avvicina al caso dell'editoria e della distribuzione libraria.

Nella ricerca e sviluppo (scoperta e lancio di nuovi autori, di tematiche o filoni culturali) e nella produzione in senso stretto i piccoli editori non sono svantaggiati rispetto ai grandi, anzi. Lo sono, invece, in tutte le funzioni di relazione con il mercato. E proprio per la natura di questi svantaggi molti sembrano viverli non come effetto di inefficienza per mancanza di dimensioni adeguate, ma come esiti della manipolazione delle regole da parte dei gruppi più grandi. Ma in tutti i mercati maturi, caratterizzati da un'estrema varietà di offerta, che è anche il portato dalla relativa facilità con cui possono essere svolte le funzioni di produzione vere e proprie, sono oggi attività fondamentali che richiedono risorse costose in termini di lavoro e di spazi privilegiati per presentare i prodotti al consumatore.

In molti settori, e certamente in quello dell'editoria, il problema dell'efficienza non si pone a monte, ma a valle, nelle attività commerciali e di distribuzione. La difficoltà di accesso alla distribuzione, quando si propone ogni anno qualche titolo invece che molte centinaia, o alla comunicazione, quando il valore economico dei singoli prodotti non riesce a supportare un budget promozionale in grado di dare un minimo di voce sul mercato, non sono indebite penalizzazioni, ma diseconomie reali che generano costi. Rivendicare il ruolo della piccola impresa editoriale è giusto, ma a condizione che si accetti il confronto con il mercato e si difenda il valore della qualità non con regolamentazioni, ma con gli strumenti che il mercato offre. Perché li offre, se solo si lasciano liberi i diversi attori di cercarsi le tante strade che consentono di scavarsi nicchie dove difendere i propri vantaggi competitivi. Il mercato oggi non è più quello degli anni passati: la varietà non solo c'è, ma trova anche spazio. Lo *slow food* non ha bisogno di protezioni perché trova i suoi canali distributivi e ormai persino l'attenzione delle grandi catene alimentari. Ma avendo chiaro che di nicchie si tratta, che non si sarà mai presenti ovunque, perché non avrebbe senso, perché la domanda che si può soddisfare non è di massa e non è pensabile che tutti ovunque debbano mettere a disposizione di un prodotto di nicchia il proprio costosissimo spazio di vendita. E arriviamo, così, alla distribuzione e alle tematiche specifiche che Pontremoli affronta nel suo articolo.

Distribuire i libri

C'era una volta un mondo in cui la libreria regnava sovrana. Era un luogo di élite, gestita da gente colta per gente colta. Gli altri, quelli incapaci di orientarsi nella infinita varietà di titoli, ignari delle implicazioni che la scelta di un volume aveva nel definire orizzonti culturali, posizioni politiche e stili di vita, era meglio che ne stessero alla larga. Difficile pensare che una rete costruita su queste basi potesse essere lo strumento per fare crescere gli indici di lettura e i

fatturati degli editori. Comincia così la ricerca di alternative. Due, in particolare, vanno almeno ricordate: l'edicola e la vendita per corrispondenza, entrambi modi per avvicinarsi a quei lettori potenziali che la libreria respingeva. Le collane tascabili vendute in edicola, per tutti gli Oscar Mondadori, non riducevano solo il costo dei libri ma, per la natura del canale, facevano scendere i grandi classici dal loro piedistallo, avvicinandoli a un pubblico più ampio. Anche la vendita per corrispondenza, con la formula del club del libro, è stato un modo per aiutare i lettori meno sofisticati a scegliere cosa leggere. Il club preseleziona un insieme di titoli, con un nucleo forte spesso costituito dai vincitori dei vari premi letterari, che quindi assumono un ruolo di certificatori, e li spiega ai potenziali lettori. Fa così ciò che spesso non fa il libraio: facilita la scelta per gli apprendisti lettori.

Il tempo passa e il libro entra in tante altre tipologie di vendita. Almeno nei paesi che non hanno dovuto fare i conti con le tabelle merceologiche, vengono inseriti a fianco delle cose di cui parlano. Nei negozi di computer libri di informatica, nei negozi di sport libri sullo sport. Ciò che conta sono i processi di consumo o di vera e propria produzione di cui i libri sono parte. Alcuni servono per aiutare a produrre i pasti, altri a divertirsi meglio, altri ancora a viaggiare e molti a svolgere la propria professione. Comincia a diventare chiaro che la tradizionale configurazione della libreria, che ha un po' di tutto, ma non ha profondità su nulla, non è più una specializzazione commerciale utile.

Visto che si sta parlando di libri, per capire come sia avvenuto il passo successivo, la vendita di prodotti editoriali nei supermercati, ci si può affidare ad una novella di Cechov ("Storia di un'impresa commerciale", in *Racconti e novelle*, Sansoni, Firenze, 1955). È la storia di Andrèj Andrèevic, che per contribuire all'avanzamento culturale dei suoi concittadini decide di aprire una libreria. Le cose, però, non vanno bene e solo dopo alcune settimane il primo libro viene venduto a un cliente che chiede anche del gesso. Andrèj Andrèevic non lo ha e il cliente lo rimprovera: «*Fate male... Peccato. Non vale la pena di andare al mercato per una sciocchezza*». Andrèj Andrèevic ci pensa un po' e conclude che il cliente ha ragione: «*Qui in provincia non si può avere una specialità troppo ristretta, ma bisogna vendere tutto quel che si riferisce o in qualche modo giova all'istruzione*». Decide, dunque, di ampliare l'assortimento e di mettere a disposizione della clientela anche materiale di cartoleria. È così che una cliente entra nel negozio per comprare una penna e chiede ad Andrèj Andrèevic se dispone di bambole. Egli non può soddisfare la richiesta, ma intravede la possibilità di ridefinire ancora una volta i confini del suo assortimento: unire a tutto ciò che serve per l'istruzione anche giocattoli, che in fondo, questo è il suo ragionamento, hanno finalità complementari. Non bastassero i clienti, un nuovo stimolo viene dalla chiusura dell'adiacente negozio di drogheria. Andrèj Andrèevic decide di rilevarlo, mette in comunicazione i due locali e li trasforma in un vero e proprio emporio. La trasformazione è l'occasione per una verifica dei prodotti in essere ed è così che gli ultimi libri rimasti vengono ritrovati coperti di polvere e Andrèj Andrèevic, ormai diventato un attento commerciante, decide che non vale più

la pena di tenerli in assortimento. Cechov vuole descrivere in questo modo il difficile confronto fra cultura e mercato, ma facendolo spiega anche una delle dinamiche fondamentali della distribuzione, quella alla concentrazione degli acquisti che ha portato alla nascita delle grandi superfici despecializzate.

Forse Cechov sarebbe contento di sapere che ciò che è stato causa della fine di una libreria ha anche reso possibile l'accoglienza dei libri in grandi supermercati e ipermercati. Vengono accolti non perché facciano da specchio per le allodole, ma perché sono redditizi. I margini medi sul venduto di queste tipologie di vendita sono compresi fra il 20 e il 25% e bastano pochi, semplici conti per rendersi conto che i libri sono un potenziale affare. Se il distributore li acquista con uno sconto del 40% sul prezzo di copertina ottiene un margine assai superiore a quello medio sul resto dell'assortimento. Può persino proporre al suo cliente uno sconto anche del 20% e ottenere un margine in linea con quello medio. Di più, se si tiene conto del valore unitario dei libri, la redditività dello spazio a loro dedicato diventa ancora più interessante: un libro occupa uno spazio simile a quello necessario per una bottiglia di latte venduta a 1,50 euro, ma ha un valore almeno dieci volte maggiore. Ciò è compensato negativamente da rotazioni più basse, ma se ci si limita a proporre titoli a elevata vendibilità, il libro rimane un prodotto remunerativo, anche se offerto con forti sconti.

Naturalmente, l'entrata dei libri nei supermercati comporta una parziale (qualche nuovo lettore viene generato) perdita per le librerie, perdita che si concentra sui titoli altovendenti. Qualche libreria non riuscirà a reggere, ma altre lo faranno, accentuando la loro vocazione specialistica che, in queste nuove condizioni, giustifica la loro esistenza, a tutto vantaggio dei titoli che vendono un numero ridotto di copie. Una considerazione che riporta al tema degli sconti. Seguendo l'esempio francese, si chiede che essi siano eliminati o comunque ridotti, immaginando in questo modo di ridurre i danni per le librerie. In realtà avverrebbe esattamente l'opposto: impedendo gli sconti si rendono remunerativi per la grande distribuzione un numero più elevato di titoli e si aumenta la sua sovrapposizione con il canale specializzato. Spingendo un po' il ragionamento, chi vuole difendere le librerie dovrebbe chiedere esattamente l'opposto: sconti altissimi, tali da rendere remunerativi nei supermercati solo pochissimi best seller.

Ma i problemi della distribuzione libraria non sono finiti. L'arrivo di Internet e del commercio elettronico ha creato un altro canale, particolarmente adatto proprio per beni come il libro. Dei libri in rete si è tanto parlato che qui ci si limiterà a poche considerazioni di sintesi. Anzitutto, è un canale che funziona per chi sappia già cosa vuole acquistare o per chi cerchi prodotti molto specializzati o difficili da trovare, il cosiddetto mercato *long tail*. Non funziona, invece, quando la scelta comporta riflessione, calma, socialità e, magari, un caffè. Lo hanno capito molte librerie che hanno radicalmente rivisto i loro spazi, rispondendo al virtuale con i vantaggi della dimensione fisica: trasformando le librerie in salotti. Una dimostrazione in più che la concorrenza serve, che stimola i diversi canali a trovarsi una ragione d'essere, giocando sui loro punti di forza e, in questo modo, migliorando l'offerta al cliente.

Distribuzione libraria e concorrenza

E arriviamo così all'ultima questione sollevata da Pontremoli, ovvero la presunta concorrenza sleale dai maggiori editori sia nella grande distribuzione sia nelle catene di librerie. Nel primo caso, il problema nasce dalla scarsa conoscenza dei prodotti editoriali da parte delle insegne e dalle ancora ridotte dimensioni di questo mercato nelle loro reti di vendita. Per questi motivi non scelgono direttamente i titoli da collocare sui loro scaffali, ma ne affidano la gestione a società terze, controllate dalle principali case editrici, Mach2 e Opportunity. Poiché si tratta di una soluzione (per ora, in Francia i principali distributori gestiscono direttamente i titoli proposti) comune a tutta la rete di super e ipermercati, di fatto Mach2 e Opportunity hanno in gestione i reparti libri di queste formule distributive, che si possono assimilare a corner plurimarca. Del resto corner di questo tipo sono presenti in molti altri settori. Ci sono quelli delle *griffe* della moda e, in particolare, della profumeria nei grandi magazzini, ce ne sono di produttori di mobili in negozi di arredamento, di produttori di tecnologia audio e video in quelli di elettronica di consumo e in molti altri casi.

È una pratica che limita la concorrenza e che si può considerare come un abuso di posizione dominante con *foreclosure* dei concorrenti? Il giudizio non può essere dato in assoluto: in nessun settore può essere garantito a tutti i produttori l'accesso paritetico alla rete di vendita (esiste, formalmente, solo nel caso dell'editoria quotidiana e periodica, come portato dell'esistenza dei quotidiani di partito). Lo spazio nella rete di vendita bisogna conquistarlo e se, per farlo, è necessaria una scala rilevante, se, come si è detto più sopra, ci sono elevate economie di scala nelle funzioni commerciali e di marketing, queste contribuiscono a definire la dimensione minima di efficienza per le imprese. Detto in modo più diretto, se essere piccoli editori espone a diseconomie di questo tipo, le soluzioni sono crescere o trovare accordi con altre case per superarle, non chiedere regolamentazioni che garantiscono una presenza comunque e dovunque. Nel caso specifico, i corner libri della grande distribuzione coprono poco più dell'8% delle vendite di libri e i due intermediari non solo non precludono l'accesso a editori che non fanno parte della compagine azionaria, ma devono anche garantire risultati ai distributori e hanno tutto l'interesse a proporre i titoli che vendono, anche se di terzi. Sostenere che i titoli che si vendono negli scaffali della grande distribuzione non sono i best seller, ma quelli che tali diventano proprio perché a quegli scaffali accedono, equivale ad assumere (andrebbe almeno provato) che il consumatore è incapace di intendere e volere e, quindi, manipolato a piacere. Resta da capire come un tale consumatore sarebbe in grado di scegliere nel più ampio insieme di titoli che si auspica di potergli mettere a disposizione.

La seconda caratteristica della distribuzione di libri italiana che penalizzerebbe i piccoli editori è costituita dalla rilevante presenza di catene di librerie controllate da alcuni editori. Il problema che si pone è lo stesso: questo assetto del sistema distributivo chiude il mercato agli altri editori? Queste catene di

librerie penalizzano i prodotti degli editori concorrenti? L'integrazione verticale non è vietata come tale e interventi limitativi si giustificano solo se è possibile dare risposte positive a queste due domande. Personalmente non ho elementi per dare un giudizio, ma presuntivamente si può almeno rilevare che una libreria che non mette a disposizione dei propri clienti i libri che questi desiderano non ha molte probabilità di sopravvivenza. Nel caso della maggiore catena, Feltrinelli, si può aggiungere che ormai il fatturato di distributore è molto più elevato di quello di editore e compromettere il primo per favorire il secondo non avrebbe molto senso. A meno di non pensare, di nuovo, che il consumatore sia totalmente manipolabile e acquista ciò che gli viene proposto. Sempre presuntivamente, si può solo immaginare che le librerie di editori facciano quello che fanno tutte le insegne della distribuzione, ovvero concedano spazi privilegiati alle marche commerciali, ai prodotti che portano il loro nome. In definitiva, sia per la distribuzione in super e ipermercati sia per quella nelle catene di proprietà di editori non sembrano esserci a priori motivi per ritenere che si tratti di comportamenti abusivi. Resta sempre l'opzione di ricorrere all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato che, nel nostro paese, funziona assai bene e che sul tema si è già indirettamente espressa nel 2005, in occasione dell'acquisto di Opportunità Gdo da parte di Messaggerie Italiane. Sapendo, però, che non valuterà il diritto delle piccole imprese di avere accesso ai canali distributivi comunque e dovunque, ma l'eventuale danno fatto al consumatore dalle limitazioni che venissero riscontrate.