

# Dai costruttori di carrozze ai costruttori di automobili, dagli editori di libri a ...?

Intervista a Michele Lessona, Presidente della De Agostini Scuola e Presidente del Gruppo Educativo dell'AIE di Pierfranco Ravotto

[pierfranco.ravotto@gmail.com](mailto:pierfranco.ravotto@gmail.com)

*Michele Lessona lo abbiamo invitato, nella sua qualità di dirigente dell'AIE, l'Associazione Italiana Editori, al convegno del 29 settembre a Milano – "Libri di testo? Forse sì. Forse no. Parliamone" – e ci ha dato subito la sua disponibilità. Perché, allora, non proporgli anche un'intervista su Bricks per questo numero dedicato agli eBook?*

*Lo incontro nella sede della De Agostini – è il Presidente della DA scuola – a Milano. Ci sono arrivato facilmente grazie al navigatore satellitare, del resto avevo già studiato il percorso la sera prima su GoogleMaps. Quasi mi stupisco che possa ancora esistere la De Agostini che, per quelli della mia generazione, è l'editore delle carte geografiche, degli atlanti, delle mappe. Il Dott. Lessona mi spiega come DA si sia, in questi decenni, ricollocata sul mercato, come abbia acquisito altre case editrici, quale sia il suo peso in quanto editore scolastico. E' una casa editrice che ha già fortemente sperimentato l'impatto sul proprio mercato di nuovi modelli di produzione e di distribuzione dei contenuti.*

## **Iniziamo parlando del mercato del libro scolastico.**

L'anomalia o la peculiarità del sistema italiano è che il libro, a partire

dai 10 anni, viene comprato dalle famiglie. Altrove – per esempio in UK, in quasi tutti gli stati USA, in Francia, in Olanda, in molte regioni spagnole, in Grecia, ... – i libri li fornisce la scuola, o lo stato, la regione, il comune.

Ma c'è dietro un sistema che investe sulla scuola, molto di più di quello che fa l'Italia. L'Italia, se si leggono i dati dell'OCSE, in termini di investimento sull'istruzione rispetto al prodotto interno lordo è il paese che spende, o per meglio dire, investe di meno. Si ha un bel dire che il 98,5 % della spesa è per gli stipendi; non è un problema di numeratore, è una questione di denominatore. E' chiaro che se il denominatore è uguale al numeratore ...

***E' certamente vero. C'è però qualche investimento sul digitale: prima sulle LIM e adesso sui contenuti.***

Il MIUR ha lanciato un pre-bando a partire dal quale dodici scuole emetteranno un bando per la produzione di contenuti in formato digitale per l'apprendimento. L'obiettivo, da parte del Ministero, è acquisire contenuti relativi a una ventina di discipline dalla primaria alla secondaria di secondo grado. Ma quali sono le cifre in gioco? Bandi da poco più di 100.000 euro: circa due milioni da spalmare su 20 discipline.

Due milioni è circa un quarto di quello che De Agostini scuola investe in un anno. Centoventimila euro non sono nemmeno l'investimento di uno dei tre volumi di un corso di storia per la scuola media. Con quei soldi non puoi fare grandi cose.

E il ministero dice: "Naturalmente con licenza Creative Commons"; così la scuola acquistati questi oggetti con il bando li può distribuire a tutte le scuole e manipolarli. In Italia l'interesse per le CC è interesse per la gratuità. L'importante è avere il contenuto gratis, non la cooperazione ... non conta che serva, che sia valido, che abbia delle potenzialità: quello che conta è che innanzitutto sia gratis.

***Mi viene in mente Stallmann quando insiste che "free" in "free software" rimanda a libero, come in "freedom", non a gratis come in "free beer". Avendo quindi un'idea meno ristretta delle CC, quale può essere l'atteggiamento degli editori – in particolare della scolastica – nei loro confronti?***

Dal punto di vista dell'impresa editoriale è difficile associare i concetti CC con opere complesse quali la produzione di un libro di testo. CC è nato in ambito accademico, universitario.

***Direi che è una traslazione ai contenuti del modello software open source. Lì la licenza standard è la GNU GPL – ognuno è libero di utilizzare, modificare, distribuire purché citi l'autore originario e mantenga gli stessi diritti sul prodotto derivato – equivalente alla CC Attribution-Share alike. Anche la produzione di software è un'operazione complessa. C'è chi sta sul mercato del software con un copyright stretto, tutti i diritti riservati, e c'è chi ci sta in logica OS ... e fa soldi. Non potrebbe esserci business per editori che lo adottino come modello?***

Sono confronti poco omogenei. Conosco meno il mondo del software, ma siamo in un contesto mondiale, quindi i profitti emergono magari dalla moltiplicazione di poco per grandi numeri.

Nel caso dell'editoria, il libro scolastico è un prodotto complesso in cui il contenuto proviene per contratto da un autore che vuole ricavare un guadagno dalla propria opera dell'ingegno. Non posso applicare le Creative Commons a quel contratto, anche perché, mentre il contratto con l'autore è a tempo determinato le CC non lo sono. Scaduto quel termine il proprietario dei diritti torna ad essere l'autore.

Ci sono delle differenze di impianto giuridico su cui occorre confrontarsi. Noi, come associazione, pensiamo che l'autore abbia una sua importanza.

***Non mi sembra che le CC non gli diano importanza. Non a caso "Attribution" è la clausola sempre presente.***

Se trovo l'autore disponibile a regalare i propri contenuti lo metto direttamente in contatto con il Ministero.

Ma come associazione ... abbiamo detto al ministero: sediamoci a ragionare, non possiamo prendere e trasferire meccanicamente un modello che oltretutto è un modello anglosassone, e dunque pensato per una lingua parlata in tutto il mondo. Se gli italiani sapessero l'inglese ... di LO nel web ne trovi quanti vuoi, dal livello elementare a quello universitario.

***Alcune imprese editoriali possono sparire, alcune potrebbero diventare altro.***

Ma nessuno dei grandi produttori di auto del '900 era prima un fabbricante di carrozze. Tutti quelli che fabbricavano carrozze sono falliti e sono nati i fabbricanti di automobili.

***Anche IBM, costruttrice di grandi calcolatori, avrebbe potuto scomparire con l'avvento dei personal computer. Invece ha sa-***

**puto adattarsi, e adesso ha anche adottato il modello OS ed è fra i maggiori sviluppatori di Linux. Un produttore di carrozze lungimirante avrebbe potuto porsi il problema – come si produrranno mezzi di trasporto fra trent'anni – e giocare su quello la propria forza imprenditoriale. Gli editori possono cercare di sopravvivere il più a lungo possibile a un inevitabile declino oppure reinventare il proprio ruolo nel futuro.**

Certamente. Cercare di prevedere il futuro del business e organizzarsi di conseguenza è parte del mio ruolo in azienda. Ma dobbiamo anche cercare di tutelare il presente, di difendere l'occupazione del nostro personale; ci troviamo, nostro malgrado, a dover fare scelte pesanti lasciando a casa persone.

### **Qual è il cuore del mestiere di editore?**

L'organizzazione e la distribuzione dei contenuti.

**Il modo di organizzarli e, ancor più, quello di distribuirli (così ci avviciniamo al tema degli eBook) stanno mutando e muteranno ancora. Ma quelle due funzioni penso siano destinate a persistere. E dunque può persistere il ruolo dell'editore. Oggi il web è pieno di materiale didattico accessibile, di OER, di buone idee non sviluppate, ... Ma non è lo stesso averle così sparpagliate e disorganizzate e avere un editore che seleziona, sceglie, migliora e le ripropone organizzate. Per un tale prodotto si trova chi sia disponibile a pagare.**

E' qui che entra la distribuzione, che è una filiera complessa. In qualunque processo distributivo finalizzato al profitto ci deve essere a un certo punto qualcuno che paga. L'editore si deve chiedere: ma c'è poi qualcuno che mi paga sul mercato?

Il modello attuale è efficiente e efficace perché si basa su due pilastri: l'istituto dell'adozione e la circolazione delle informazioni relative all'adozione. Le scuole adottano, l'editore è informato, stampa e distribuisce. Questo consente che due mesi e mezzo dopo i volumi (o i CD) siano nelle librerie, o acquistabili da internet. Un volume di 320 pagine in formato A4, a quattro colori, nella scolastica costa fra i 16 e 17 euro. In altri settori, con lo stesso numero di pagine, ma in B/N e metà formato ne costa 19! Come prezzo a pagina un libro di testo è ... regalato! Sa perché? Perché non ha resi.

Il problema delle case editrici è il magazzino. Con il magazzino vuoto non è mai fallito nessuno! La resa nella scolastica, grazie a quel mecca-

nismo, è il 5% rispetto al 50% della varia. Prezzo basso a pagina a fronte di investimenti di centinaia di migliaia di euro, mentre nella varia i costi sono quasi zero: un po' di editing, un bravo redattore, ...

Se nella scolastica saltano questi 2 presupposti è inevitabile non solo un aumento dei prezzi, ma anche un serio problema nella tempestività dei rifornimenti dei volumi al trade e di conseguenza agli studenti.

### ***Ma se andiamo sugli eBook il problema del magazzino non esiste più.***

Non è così semplice.

Intanto cerchiamo di capire il contesto. Sa in quante classi c'è una LIM? Le classi, in Italia, sono 330.000. Il ministero ha fornite alle scuole 25.000 LIM, le scuole ne hanno comprate altre 5.000. Sono 30.000. Non teniamo conto di quelle che non sono mai state installate (che sono forse un terzo: 10.000). Con valutazione ottimistica possiamo dire che c'è una LIM ogni 10 classi, mentre in UK il rapporto è all'inverso: una classe su 10 non ce l'ha.

Il 92% degli insegnanti non usa le LIM? Ma l'insegnante ci chiede: "Ci sono gli esercizi per la LIM?". "Ma lei la LIM in classe ce l'ha?". "No, ma il Preside ha detto che, se arrivasse ...".

Ed è così per l'eBook: "C'è la versione eBook?". "Ma cosa intende per eBook?". Non pochi insegnanti hanno ancora difficoltà a collegarsi con la posta elettronica. Età media 54 anni, età media dei neoassunti 44 anni!

Dal punto di vista degli editori l'eBook è contenuto che deve essere pensato in modo nuovo. Per fare un semplice esempio: chi sviluppa per l'iPAD deve avere una testa orizzontale e verticale. Quando abbiamo cominciato, come De Agostini, a pensare al web – e abbiamo iniziato a farlo tanto tempo fa; il nostro sito è [www.scuola.com](http://www.scuola.com): era ancora un indirizzo disponibile! – abbiamo preso non poche "musate". Perché ragionavamo in termini editoriali classici e cercavamo di applicarli al web (anche qui un esempio semplice: su carta una pagina con 1.600 battute sembra vuota, sul monitor non ce ne stanno più di 400).

Rispetto al tradizionale libro cartaceo – io trovo fantastica la definizione che ne dà Bartezzaghi che lo assume come acronimo di Libera Informazione Basica Razionalmente Organizzata – le opportunità offerte dall'eContent – preferisco questo termine rispetto a eBook – è sbalorditiva. L'eContent offre altre possibilità rispetto all'oggetto sequenziale. Ma c'è un problema di filiera, di organizzazione del contenuto funzionale a un nuovo modo di fare scuola. Se si usa la LIM come lavagna col ges-

setto, tanto vale usare quella tradizionale. Così per l'eBook: non ci si può fermare al PDF di ciò che è nativo per il cartaceo.

Ma pensare e produrre il nuovo costa tempo, impegno, investimenti ulteriori che si aggiungono a quelli per il cartaceo e per ora non c'è un mercato che ripaghi degli sforzi.

***Fermiamoci comunque sugli attuali eBook, come formato digitale del libro di carta. Lei sa che ci sono molte critiche agli editori rispetto a come lo stanno gestendo. Sono critiche che emergeranno nel convegno "Libri di testo? Forse sì. Forse no. Parliamone" del 29 settembre. L'accusa è quella di fornire prodotti "chiusi", anzi blindati: sia rispetto al poter fare su di essi operazioni possibili sui libri di carta quali sottolineare, evidenziare, ... sia rispetto al "possesso" di quanto si compra.***

Sul primo aspetto c'è un'offerta articolata, scelte dell'editore o dell'autore che definiscono il proprio DRM (Digital Rights Management). C'è chi produce PDF su cui non si può fare nulla.

### ***Quali le scelte di De Agostini?***

Puoi stampare una copia di tutto il libro (anzi: una volta e mezzo). Ma ovviamente non ha senso acquistare un eBook e stamparselo tutto: ti costa 5 volte l'acquisto della copia cartacea! E puoi sottolineare, evidenziare, mettere un bookmark, fare il copia/incolla.

### ***Questo per il primo aspetto ...***

Altro problema è quello della durata. L'acquisto di contenuti digitali è regolato da licenze di distribuzione, proprio per la natura del media. Non è una vendita ma una concessione di licenza, quindi a termine, anche se il termine può essere illimitato.

### ***Per quanto vale la licenza De Agostini?***

Un po' più di un anno. Lo compri a settembre, ti do la licenza fino al dicembre dell'anno dopo. Può darsi che all'inizio dell'anno successivo l'insegnante lo usi ancora, magari per il ripasso.

### ***Perché questa scelta? Per evitare che lo si passi?***

Certo. Questa è l'attuale impostazione, ma non è detto che resti tale in futuro.

***Lo studente che debba ripetere l'anno si deve ricomprare l'eBook..***

Oggi sì.

***E se lo studente vuole rivedere qualche argomento, perché gli serve in anni successivi, non può.***

E' così.

Ma guardi che è così a livello internazionale. Il sito [www.coursesmart.com](http://www.coursesmart.com) che è il più importante sito americano che vende eBook a livello universitario ha licenze di sei mesi o al massimo di dodici. Se il libro ti serve per fare quell'esame, sei mesi sono più che sufficienti.

***Qual è lo sconto della versione digitale rispetto alla copia cartacea?***

Per Coursesmart: 50% rispetto al cover price. Costa 10 euro il libro cartaceo, il download sul tuo computer costa 5 euro.

***Così anche per De Agostini?***

Per De Agostini lo sconto è al 40%. Perché in Italia abbiamo l'IVA al 20% mentre negli USA no.

***Ma c'è una bella differenza nelle spese di stampa e di distribuzione.***

E qui arriviamo al punto. Non stiamo parlando di contenuti che nascono per il web. Stiamo parlando di oggetti rispetto ai quali ho sostenuto un investimento. Ho il cartaceo e ho un output produttivo su un'altra piattaforma.

***Sui 10 euro del libro su carta come incidono i vari costi?***

Su un libro scolastico:

- promozione e distribuzione: 45%
- carta, stampa, diritti d'autore: 20%
- ammortamenti (impianti): 10-12%
- impresa 18% – 20%

Per la versione eBook, non ho carta stampata, non ho distribuzione ... ho minori diritti d'autore perché sono una percentuale del prezzo e dunque scendono se scende il prezzo, ma gli altri costi rimangono. In particolare i costi di progettazione, come le dicevo, non solo permangono, ma per realizzare la doppia versione – carta e digitale – sono più elevati di prima.

***La versione digitale del libro cartaceo non sembra, messa in questi termini, molto conveniente: né per l'utente, né per l'autore, né per l'editore. E invece l'eBook, o eContent, come prodotto nuovo? Studiata appositamente per un contesto digitale/multimediale?***

L'editoria digitale costa di meno o costa di più? Costa di più.

Pensi solo a questo: se acquisto l'uso di una foto per un testo cartaceo ho un costo, ma se la rendo accessibile in rete il costo è molto superiore! Ma poi: un learning object costa molto di più di una foto, se poi deve girare su una pluralità di piattaforme il costo aumenta.

Prendiamo un libro di fisica o di scienze e mettiamo anche che io parta da un prodotto cartaceo: devo metterci i link, animare le foto, inserire la scheda per il laboratorio. Sono spese che si vanno ad aggiungere.

Qualcuno suggerisce: perché non fate dei videogames? Sono così attraenti e coinvolgenti ... L'editoria scolastica rispetto a un videogame ha una differenza di tecnologia clamorosa. Il consumatore, soprattutto lo studente abituato con i videogame, dice: "ma cos'è questa roba?".

Ma sa quanto investe Electronic Arts per un videogioco? Qualche decina di milioni di dollari. Può permetterselo: punta a venderlo in tutto il mondo in 4 milioni di copie! Un secondo di computer grafica a 3 D costa 2.500 euro; 25.000 euro per 10 secondi (se mi rivolgo ad uno studio non molto caro).

Potremmo sfruttare molto di più le potenzialità della multimedialità, ma dobbiamo fare i conti con il fatto che l'utente vuole pagarlo meno di un libro cartaceo.

E, infine, occorre riflettere sul fatto che un editore italiano ha come mercato potenziale unicamente la nostra Patria e se calano i volumi di vendita non c'è la possibilità di andare all'estero.

Non è casuale che i più importanti editori mondiali nella scolastica siano di origine inglese: lo stesso volume, o lo stesso contenuto digitale, può essere fruito senza modifiche in tutti quei paesi dove l'idioma dei Beatles è prima o seconda lingua (India in primis).