

Cristian Vaccari
c.vaccari@libero.it
1221 000 632

**Il libro e il quotidiano:
confronto tra le promozioni editoriali
"I libri dell'Unità" (1992-1996) e
"La biblioteca di Repubblica" (2002)**

Università degli studi di Bologna
Corso di laurea in Scienze della comunicazione
Corso di Economia e organizzazione delle imprese editoriali
Professor Fedriga
Anno Accademico 2001/2002

Indice

1. Il libro e le promozioni dei quotidiani	3
Le promozioni nel marketing delle imprese	3
Le promozioni dei quotidiani: giochi, gadget, supplementi editoriali	4
Promozioni editoriali	4
Come si valuta l'efficacia delle promozioni	5
Il conto economico delle promozioni	6
Il punto di pareggio	7
Criteri di valutazione	8
Il libro come strumento promozionale dei quotidiani	10
2. Il marketing del libro e le promozioni editoriali	14
Prodotto	14
Confezione	14
Prezzo	18
Distribuzione	19
Comunicazione	20
3. Ieri: la promozione "I libri dell'Unità"	23
L'iniziativa	23
Le collane	24
Il formato e il profilo editoriale	26
Distribuzione e comunicazione	31
Risultati	35
4. Oggi: la promozione "La biblioteca di Repubblica"	38
L'iniziativa	38
La collana	38
Il formato e il profilo editoriale	40
Distribuzione e comunicazione	46
Risultati	53
5. Riepilogo e confronto	56
Appendice	58
Cronologia delle pubblicazioni de "I libri dell'Unità"	58
Titoli della collana "La biblioteca di Repubblica"	68
Conversazione con Nicola Fano	70
Conversazione con Giovanni Lussu	78
Conversazione con Nicola Bovoli e Antonio Morlacchi	82
Bibliografia	89

1. Il libro e le promozioni dei quotidiani

Le promozioni nel marketing delle imprese

In generale, gli studiosi di marketing definiscono la promozione delle vendite come “un’attività che riunisce un insieme di tecniche e mezzi di comunicazione, messi in atto nell’ambito del piano di azione commerciale dell’impresa, allo scopo di suscitare nel target prescelto la nascita o l’evoluzione di un comportamento di acquisto o di consumo a breve o a lungo termine” (Ingold 1995, citato da Lambin 2000). Gli scopi delle iniziative promozionali possono essere:

- Espandere la domanda globale
- Strappare clienti alla concorrenza
- Fidelizzare la propria clientela
- Comunicare un’immagine interessante e dinamica della propria azienda, essere alla ribalta

Si distinguono cinque tipi di tecniche promozionali (Lambin 2000, 598):

- Riduzioni di prezzo temporanee
- Vendite con premi e omaggi
- Prove e campioni
- Giochi e concorsi
- Carte fedeltà collegate a sconti e premi

Nel largo consumo, tutte queste tecniche vengono comunemente impiegate, anche a causa della fortissima intensità concorrenziale per cui in certi settori, ad esempio l’alimentare, un cliente che si rechi in un supermercato troverà certamente, in qualunque giorno dell’anno, almeno due promozioni all’interno della stessa categoria di prodotto. Ai fini dell’efficacia delle promozioni contano quindi soprattutto la differenziazione rispetto ai concorrenti e la comunicazione, che mette in risalto la promozione e che è particolarmente efficace nel punto vendita.

Le promozioni dei quotidiani: giochi, gadget, supplementi editoriali

Anche i quotidiani hanno ormai imparato a sfruttare la leva delle promozioni come un aspetto fondamentale del loro marketing. Le tecniche promozionali impiegate con maggiore intensità e successo dai quotidiani italiani negli ultimi quindici anni sono state le vendite con premi e omaggi e i giochi a premi.

I giochi a premi (Bingo, Portfolio, Replay) hanno vissuto una stagione di successo straordinario tra il 1986 e il 1990, producendo aumenti di vendite vertiginosi. Tuttavia, secondo Montresor (1994), i risultati pratici a lungo termine sono stati meno positivi di quelli di breve periodo: i giochi promozionali non avrebbero favorito una crescita reale della vendite, ma avrebbero accelerato un trend già in atto, portando i quotidiani che li hanno adottati a livelli di vendite che sarebbero stati comunque raggiunti col passare del tempo; inoltre, non è detto che il target di lettori catturati con i giochi fosse realmente interessante per i quotidiani, e molti di questi lettori sono stati persi una volta terminata la promozione.

Le promozioni basate su premi e omaggi si possono dividere in promozioni a gadget e promozioni editoriali.

Le promozioni a gadget consistono nell'abbinare al quotidiano un oggetto di piccole dimensioni, di solito offerto gratuitamente e collegato a un'esigenza tipica del periodo: occhiali da sole, campioni di prodotti di bellezza, piccoli giocattoli, oggetti commemorativi e via dicendo. La "mania del gadget" ha contagiato per la verità più le riviste che i quotidiani, dato il carattere più ludico delle prime e la possibilità di utilizzare il cellophane per tenere insieme la rivista e il gadget. Più importante è stato lo sviluppo delle promozioni editoriali.

Promozioni editoriali

Le promozioni editoriali consistono "nell'abbinare in qualunque modo al quotidiano-base un altro prodotto di carattere editoriale o para-editoriale" (Montresor 1994, 439), con lo scopo di rendere la somma dei due prodotti più appetibile per il lettore ed accrescere le vendite.

Possiamo individuare tre categorie di promozioni editoriali:

- Supplementi aperiodici
- Dispense
- Supplementi periodici

Mentre i supplementi aperiodici sono promozioni *una tantum*, il cui successo è legato all'interesse specifico del pubblico per quel prodotto e all'efficacia della comunicazione, le dispense e i supplementi periodici hanno l'obiettivo di costruire un rapporto continuativo con il lettore, fidelizzando l'acquisto del quotidiano nei giorni in cui è abbinato al supplemento. Le tecniche di distribuzione possono essere tre:

- Settimanale, allo scopo di rafforzare il giorno più debole della settimana dal punto di vista della diffusione e creare un'abitudine settimanale di acquisto.
- Giornaliera, per stimolare un acquisto quotidiano del prodotto.
- Due o tre volte la settimana, per coprire i giorni più deboli.

Il supplemento può essere gratuito o essere venduto a un sovrapprezzo. Nel caso in cui sia venduto a un sovrapprezzo, è fondamentale definire se l'acquisto del supplemento sia obbligatorio o facoltativo. Se l'acquisto è obbligatorio l'editore ha il vantaggio di potere ragionevolmente prevedere la tiratura del supplemento, che non potrà scendere sotto la tiratura media del quotidiano in quel dato giorno. Lo svantaggio può derivare dall'insoddisfazione del cliente, che si vede costretto a pagare un sovrapprezzo per un prodotto che non ha richiesto e che può non andare incontro ai suoi desideri. Se l'acquisto è facoltativo vantaggi e svantaggi si invertono: il lettore gode di maggiore libertà di scelta ma l'editore ha difficoltà nel prevedere la tiratura. In un'ottica di orientamento al mercato, l'impresa deve trovare il giusto equilibrio tra esigenze della produzione (economie di scala, standardizzazione, certezza dei volumi di vendita) e quelle della domanda (varietà, adattamento del prodotto, libertà di scelta). In questo caso, la variabile che può fungere da discriminante nella scelta è probabilmente il prezzo: se il sovrapprezzo del supplemento non è particolarmente alto, in percentuale sul prezzo del quotidiano, si può correre il rischio di rendere l'acquisto obbligatorio. Nel caso in cui invece il cliente percepisca il sovrapprezzo come troppo oneroso, è opportuno rendere facoltativo l'acquisto del supplemento per non perdere quei clienti che non sono disposti ad acquistare anche il supplemento.

Come si valuta l'efficacia delle promozioni

L'efficacia delle promozioni dipende da due risultati: le variazioni delle vendite e il conto economico dell'iniziativa.

I risultati di vendita ottenuti grazie alle promozioni non sono un indicatore da considerare in isolamento, ma da inquadrare tra una serie di altri fattori concomitanti, dato che “la promozione, in genere, non cade in mezzo al deserto, ma in un determinato momento di mercato” (Montresor 1994, 436). I fattori di cui occorre tenere conto sono il trend delle vendite del quotidiano, eventuali variazioni del prezzo del quotidiano e dei concorrenti, l’affollamento promozionale nel settore (promozioni concomitanti dei concorrenti), il valore commerciale del prodotto offerto, l’efficacia della comunicazione sulla promozione. Tra questi elementi, quello che deve essere tenuto in maggior conto è ovviamente il trend di vendita del quotidiano: se le vendite sono in aumento, la promozione avrà un effetto *moltiplicatore*, accelerando la crescita; se le vendite sono in declino, la promozione fungerà da *ammortizzatore*, rallentando il calo. Inoltre, “non si conoscono casi di quotidiani in trend negativo che una promozione sia riuscita a raddrizzare, invertendo il trend” (Montresor 1994, 437).

Il conto economico delle promozioni

Il conto economico è il bilancio relativo all’iniziativa promozionale e ne comprende costi e ricavi, dato il prezzo di vendita del giornale e del supplemento. Le voci principali di costo per un’iniziativa editoriale sono:

- Spese di progettazione
- Costi di produzione
 - ✓ Diritti d’autore (eventuali)
 - ✓ Costi di redazione
 - ✓ Carta
 - ✓ Editing e composizione
 - ✓ Grafica
 - ✓ Stampa e confezione del prodotto editoriale
- Costi di distribuzione
 - ✓ Margine degli edicolanti
 - ✓ Trasporti speciali
 - ✓ Eventuali sovrasconti ai distributori locali
- Costi di comunicazione
- Maggiori costi per le copie aggiuntive del quotidiano tirate

Bisogna poi distinguere tra costi fissi, che devono essere sostenuti a prescindere dalle tirature, e costi variabili, che dipendono invece dal numero di copie tirate. Sono costi fissi le spese di progettazione, i diritti d'autore, i costi di redazione, grafica, editing e composizione, e ovviamente la comunicazione. Sono costi variabili tutti gli altri presenti nella lista, tra cui i trasporti speciali, i costi di stampa e i diritti d'autore (se nel contratto è previsto un extra per copia al di sopra di un certo numero di copie vendute).¹

Per quanto riguarda i ricavi, le voci da inserire nel bilancio sono:

- Margine di contribuzione delle copie aggiuntive vendute
- Margine della pubblicità aggiuntiva venduta nel giornale e nel supplemento (se il mezzo consente di veicolare pubblicità)

Il punto di pareggio

Per valutare la redditività delle promozioni editoriali occorre valutare se sia stato superato il punto di pareggio, vale a dire il volume di vendite in corrispondenza del quale i ricavi totali eguagliano i costi totali. Al di sopra di questo volume di vendite l'impresa realizza un profitto netto. Mentre i costi si dividono in costi fissi e variabili, i ricavi (margine sulle copie aggiuntive vendute e ricavi pubblicitari aggiuntivi) sono nel nostro caso sempre variabili. Il punto di pareggio è dunque rappresentato dall'intersezione delle rette dei costi e dei ricavi, come mostra la Figura 1.

Per essere certo di ottenere un risultato economico positivo, l'editore deve dunque vendere più copie di quelle corrispondenti al punto di pareggio. Nel caso di una promozione editoriale, la stima delle quantità vendute è ovviamente più semplice se il cliente è obbligato ad acquistare il supplemento, mentre diventa più rischiosa quando l'acquisto è facoltativo.

Un'altra considerazione che si può trarre dalla valutazione dei costi in rapporto ai volumi di vendite è che le aziende che realizzano volumi di vendita elevati possono permettersi una struttura di costi fissi più onerosi, che verranno ripartiti su una quantità di pezzi venduti più alta. Le aziende che realizzano volumi di vendite relativamente bassi, al contrario, hanno interesse a ridurre i costi fissi e ad avere costi quanto più possibile proporzionali al fatturato. Nel nostro caso, un quotidiano a diffusione elevata può permettersi iniziative promozionali più dispendiose per quanto riguarda i costi fissi, dato

¹ Ringrazio Antonio Morlacchi, responsabile marketing di Euromeeting Italiana, per alcuni suggerimenti e precisazioni in merito a questo punto.

che può ripartirli su un volume di vendita elevato. Ad esempio, il sostegno che si può dare all'iniziativa in termini di comunicazione potrà essere molto forte nel caso in cui le vendite e le tirature raggiungano livelli elevati, come è avvenuto per "La biblioteca di Repubblica".

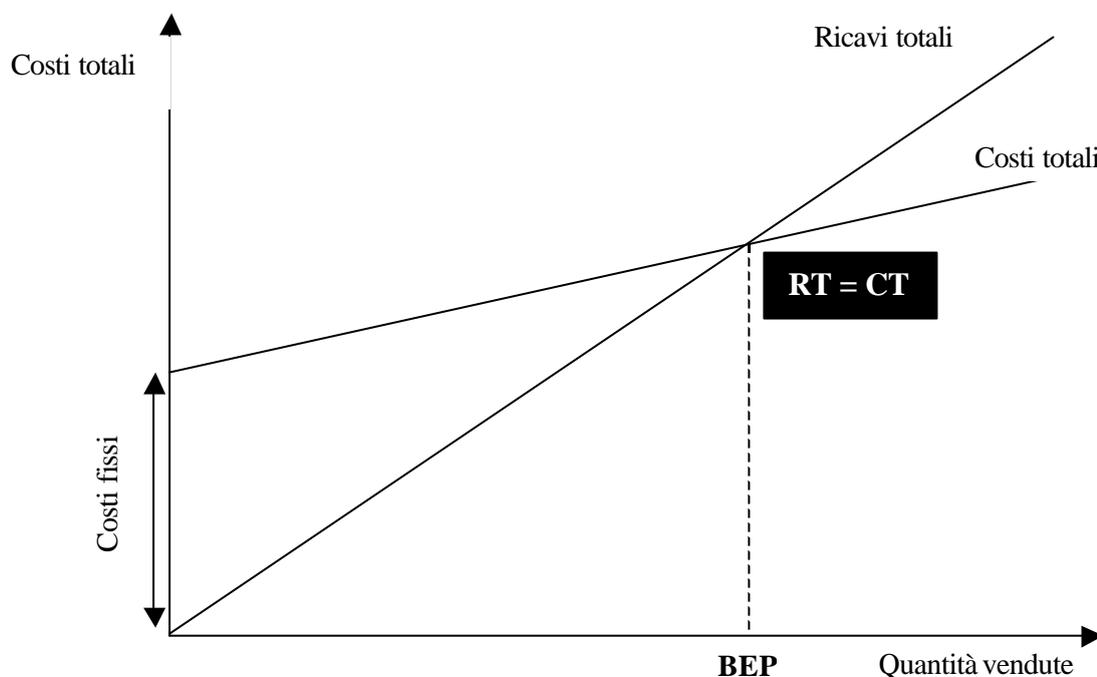


Figura 1 – Il punto di pareggio (*breakeven point*)

Criteri di valutazione

Nel mercato dei beni di largo consumo, il conto economico delle promozioni viene valutato con notevole severità: date le vendite previste, il ricavo marginale deve essere superiore al costo marginale. Inoltre, la promozione deve avere un impatto duraturo sulle vendite successive: la quota di mercato dell'impresa non solo deve aumentare durante la promozione, ma anche dopo la promozione deve mantenersi a un livello superiore a quello detenuto prima della promozione. In sintesi, le promozioni devono essere (a) redditizie come iniziative a sé stanti e (b) efficaci nell'aumentare le vendite nel lungo periodo.

Secondo Montresor (1994, 446), "a questo livello di severità, nessuna promozione né ludica né editoriale di questi anni, neppure la più riuscita, ha soddisfatto questa condizione... Queste attività, più che promozioni in senso tecnico, si possano considerare

quasi degli investimenti in notorietà, immagine e simpatia.” Se le promozioni dei quotidiani sono inefficaci, ci si potrebbe chiedere perché si continui a farne. Secondo Montresor, le ragioni per cui gli editori continuano a proporre promozioni sarebbero di tre tipi: ragioni strategiche (stare al passo con la concorrenza), ragioni tattiche (ottenere incrementi temporanei nelle vendite in momenti difficili) e ragioni di abitudine del lettore. Proprio nell’abitudine del lettore è racchiuso il rischio maggiore per le promozioni dei quotidiani: che esse diventino un attributo “igienico” (Manaresi 1999), vale a dire un attributo che non dà al prodotto un vantaggio competitivo ma che i consumatori pretendono, e senza il quale non sono disposti ad acquistare il prodotto. In questo senso è molto critica la posizione di Cavalli (1999, 93):

I gadget allegati ai periodici e ai giornali sono diventati, da una operazione una tantum per attrarre nuovi clienti, a un obbligo dettato non solo dalla concorrenza ma dall’abitudine del lettore. Il lettore si è abituato a ricevere insieme al giornale qualcos’altro, e nel momento in cui quel qualcos’altro non c’è più, lo vive come una ingiusta privazione, e reagisce di conseguenza. Mai ci fu un fenomeno più boomerang degli allegati.

Vedremo comunque nel proseguo di questa ricerca che l’offerta di libri abbinati al quotidiano proposta sia da *l’Unità* sia da *Repubblica* presentano un conto economico positivo, smentendo le affermazioni di Montresor, che pensa più ai supplementi di formato magazine (*Il Venerdì*, *Sette*, *Specchio*), venduti a sovrapprezzi molto bassi, che non ai libri. Vedremo anche che questo tipo di iniziative può essere considerato a metà strada tra una promozione e un’attività di *cross-selling*, dal momento che non si tratta di una vendita sottocosto.

La questione se le promozioni accrescano o possano accrescere il numero dei lettori nel lungo periodo è controversa. È difficile ottenere dati certi e abbiamo visto che le promozioni non influiscono sulle tirature isolatamente, ma in concomitanza con altri fattori, spesso più importanti ai fini del successo o insuccesso del quotidiano. È difficile pensare che promozioni anche prolungate modifichino comportamenti radicati e basati sull’abitudine come quelli di acquisto (o di non acquisto, visto che i lettori di quotidiani in Italia sono così pochi) di un quotidiano. Si può quindi ragionevolmente concludere che le promozioni possono influire sui comportamenti di acquisto solo nella misura in cui consolidano, e magari accelerano, cambiamenti già in corso nei comportamenti dei lettori.

Il libro come strumento promozionale dei quotidiani

L'idea di abbinare *stabilmente e in modo continuativo* libro e quotidiano arriva in Italia per merito di Valter Veltroni, direttore de *l'Unità* dal 1992 al 1996. Terminata la stagione dei giochi a premi, e avviata quella dei gadget e delle promozioni editoriali basate sui fascicoli, *l'Unità* realizza un'offerta innovativa, volutamente rivoluzionaria rispetto alle abitudini del settore. Non era un fatto nuovo che un quotidiano fosse accoppiato a un libro: la novità stava nella continuità dell'offerta, nell'idea di abbinare giornale e libro una, due, tre volte a settimana, offrendo ai lettori collane complete, con lo scopo di costruire, a poco a poco, una intera biblioteca.

Offrire un libro come strumento promozionale è un'operazione vantaggiosa per un quotidiano da diversi punti di vista.

Innanzitutto il lettore di quotidiani è con buona probabilità anche un lettore di libri, o quantomeno non disdegna di acquistare un libro. I profili sociodemografici dei lettori di quotidiani e di libri in Italia si sovrappongono in molti punti (livello di istruzione, area geografica di residenza, età). L'iniziativa trova dunque terreno fertile in un pubblico ben disposto verso l'oggetto-libro, in cui tuttavia spesso "la fruizione degli organi di stampa tende oggi non a preparare o integrare, ma a sostituire quella dei libri, costituendosi come un'alternativa interna al mondo della lettura" (Spinazzola 1994, 230). Il pubblico dei lettori di quotidiani rappresenta dunque un segmento di mercato *teoricamente* interessante, ma praticamente occluso dalla preminenza della lettura dei quotidiani. Mettere in mano al lettore un libro assieme al quotidiano è allora la soluzione migliore per aggirare l'ostacolo.

In secondo luogo, libro e quotidiano soddisfano gli stessi bisogni: intrattenimento e informazione. Un gadget può avere successo per le sue caratteristiche intrinseche, ma le probabilità di successo aumentano quando il gadget migliora la prestazione del prodotto, fornendo al consumatore un servizio migliore del prodotto da solo. Ciò è possibile solo se prodotto e gadget soddisfano gli stessi bisogni, o bisogni simili. Come scrisse con una certa enfasi Nicola Fano, allora responsabile delle promozioni editoriali de *l'Unità*: "Si trattava di rimettere in moto i legami incrociati tra edicola e libreria, poiché siamo convinti che non ci sia informazione senza apprendimento culturale e viceversa." (Fano 1992)

C'è poi la questione, non secondaria, dei vantaggi economici. Rispetto alla vendita nelle librerie, distribuire un libro assieme a un quotidiano nella rete di vendita delle

edicole costa molto meno, circa la metà. Inoltre, se il quotidiano ha una buona diffusione, anche un tasso di *redemption*, ossia di adesione all'offerta del libro, intorno al 20% garantisce un volume di vendite elevato che consente di abbattere i costi.

Inoltre, l'offerta di libri soddisfa finalità culturali, al limite pedagogiche. Offrendo un libro in promozione, il quotidiano cerca di colmare un vuoto di lettura nella società italiana: si cerca di mettere un libro nelle mani di una fetta di popolazione che, si dice sempre, legge poco. Infatti, ognuna di queste iniziative viene presentata come un tentativo da parte dell'editore del quotidiano di risolvere il problema della lettura in Italia, con un ovvio e significativo guadagno in termini di immagine.

Infatti, come abbiamo già accennato, l'offerta di libri è anche un potente strumento di comunicazione e promozione di immagine. A proposito dei "libri dell'Unità", il direttore Valter Voltoni affermò (Pulcinelli 1993): "Sarebbe stato più facile regalare un profumo o un abbronzante. Abbiamo voluto invece mettere in piedi una serie di iniziative che contribuiscano alla salute delle idee." Il giorno dopo la prima uscita dei libri, Michele Serra così commentava su *l'Unità*: "Che questo vecchio giornale regali libri, anziché gadget variamente idioti, o binghi scellerati, è un punto d'onore: siamo talmente abituati a parlar male di noi stessi che una volta tanto possiamo anche lodarci." (Serra 1992)

L'iniziativa de *l'Unità*, abbiamo detto, precorse i tempi, e diede il via a una serie di promozioni editoriali dei quotidiani, presto imitati dalle riviste, che hanno visto abbinare il quotidiano a videocassette, album di figurine, CD e CD-ROM, tanto che oggi queste promozioni sono diventate naturali. A distanza di dieci anni dall'uscita della prima collana dei "Libri dell'Unità", il lancio di una nuova iniziativa promozionale legata al libro da parte di *Repubblica* assume una connotazione molto diversa. Si tratta di recuperare il valore dell'oggetto-libro in un'epoca in cui esso sembra in difficoltà sotto l'assedio dei nuovi media elettronici, di proporre qualcosa di cui gli altri editori, sempre alla rincorsa della *next new thing*, hanno forse dimenticato il valore. Lo spiega benissimo, in un articolo apparso su *Repubblica* il giorno dell'avvio dell'iniziativa, Michele Serra (2002):

C'è una qualità del libro, piuttosto, sulla quale riflettiamo di rado. Ed è la sua quasi sbalorditiva raffinatezza tecnologica.

Una qualità che ci permette di dire che da oggi, regalando il primo di cinquanta romanzi, questo giornale mette nelle mani dei suoi lettori il più evoluto, avveniristico gadget tecnologico fin qui concepito dall'uomo.

In pochi centimetri quadrati, e per due o tre etti di peso, troviamo il precipitato di secoli interi, e di miliardi e miliardi di neuroni (quelli dell'autore, quelli degli autori dei libri letti dall'autore e via via...). Fin qui, sarebbe ancora niente: ci sono oramai, in giro per il mondo, contenitori elettronici di parole, musica, immagini, anche parecchio più piccoli, sottili e leggeri di un libro. E in grado di custodire enciclopedie intere. Solo che hanno bisogno di hardware. Cioè di un supporto per decifrarli. E hanno bisogno di alimentazione: batterie, corrente elettrica, e nel secolo ventiduesimo magari l'energia organica predetta da quel matto di Reich, che avrà comunque bisogno, anche lei, del suo bravo accumulatore...

Il libro no. L'hardware del libro è il lettore. Una volta che lo reggi tra le mani, non hai bisogno di cliccare, connettere, accendere niente. Puoi aprirlo su un'isola deserta e sul cocuzzolo di una montagna. Portartelo in tasca ovunque dimenticando spine, spinotti, password, tutto. Basta la luce del sole o di una miserabile lampadina, basta lo sguardo umano ('è lo sguardo la lucerna del corpo', Matteo) e la scrittura si illumina. Un eventuale documentario televisivo sul 'meraviglioso mondo del libro' zoomerebbe, a questo punto, sulla formidabile materia prima che ha consentito una così perfetta miniaturizzazione, e trasportabilità, dell'umano. La parola. Aprendo per esempio 'L'uomo senza qualità', tanto per onorare il senso di colpa, a una pagina a caso tra quelle ancora intonse, la 351, e selezionando sempre a caso, per esempio, la parola 'borghese', scopriamo che è lunga 12 millimetri e alta un millimetro e mezzo. Molto meno di una spilla da balia, meno di un centesimo di euro, più o meno quanto mezzo cerino. Se pensate a quante cose contiene quell'infimo frammento tipografico – quanti concetti, quanta ideologia, quanta antropologia, e pure quanti scannamenti – vi renderete conto che la scrittura ha già operato, e da qualche migliaio di anni, un'inimitabile, potentissima compressione del sapere e delle passioni in pochissimo spazio. In un chip già rupestre, poi ligneo, poi cartaceo, oggi elettronico, che era però già perfetto all'alba dei secoli, e non è cambiato poi molto.

Tutto questo per dire che l'*inferiority complex* del vecchio libro di carta e inchiostro, nel mezzo dell'assedio dei contenitori elettronici, andrebbe parecchio sdrammatizzato.

Le iniziative promozionali in un dato settore tendono a sovrapporsi e a rassomigliarsi sempre di più a mano a mano che la concorrenza imita velocemente le promozioni di successo. Come spesso accade, le iniziative vincenti sono quelle che si distinguono dalla concorrenza, sia per le loro caratteristiche sia per come vengono comunicate. In questo senso sia "I libri dell'Unità" sia "La biblioteca di Repubblica" si possono considerare promozioni innovative: la prima perché nessun quotidiano aveva mai fatto qualcosa di simile, la seconda perché ha recuperato un prodotto editoriale un

po' dimenticato nell'euforia tecnologia e lo ha inserito in un'iniziativa di proporzioni mai viste, anche sul piano della comunicazione.

2. Il marketing del libro e le promozioni editoriali

Abbiamo visto come il successo di una promozione editoriale sia fortemente legato a come quest'offerta soddisfi bisogni reali del mercato e si differenzi dalla concorrenza. In quest'ottica è fondamentale prendere in esame le leve del marketing librario (Cavalli 1999) che trovano applicazione in una promozione editoriale: prodotto, confezione, prezzo, distribuzione, comunicazione.

Prodotto

Possiamo distinguere due componenti del prodotto-libro: l'opera e il suo supporto, il testo e l'apparato paratestuale che rende il testo un oggetto materiale (Fedriga e Demaria, 2001).

L'opera è il contenuto del libro, ciò che il lettore leggerà. All'editore spetta il compito di selezionare le opere da pubblicare, di organizzarle in collane, di far conoscere gli autori e i testi che pubblica. Nelle promozioni editoriali assume particolare rilievo la scelta delle opere e degli autori, dal momento che il lettore non ha possibilità di scelta: il quotidiano-editore propone ai suoi lettori uno ed un solo prodotto, che il lettore può accettare o rifiutare. Un titolo o un autore ben scelti possono interessare un pubblico più vasto di quello composto dai lettori abituali del giornale, con la conseguenza che queste persone compreranno il giornale per avere il libro. La selezione degli autori e dei titoli deve tenere conto del target abituale del quotidiano e del target di lettori non abituali o non lettori del quotidiano che si vogliono attirare con la promozione.

Confezione

Il supporto su cui è fissata l'opera, la confezione, è per molti versi altrettanto importante. Si possono distinguere due aspetti della confezione (Cavalli 1999, 77):

1. La presentazione esterna del prodotto al cliente, che emerge al primo impatto tra il prodotto e il consumatore (copertina, fascette, ma anche marca editoriale e titolo dell'opera).
2. La costruzione fisica dell'oggetto, le cui componenti fondamentali sono:
 - a. Qualità della carta

- b. Qualità della legatura (libri rilegati o in broccia)
- c. Lettering
- d. Qualità della traduzione e dell'editing
- e. Qualità dei materiali critici inclusi

Mentre la presentazione esterna del prodotto è fondamentale per vendere, attirando l'attenzione e stimolando l'intenzione di acquisto, la qualità interna del prodotto è il fattore che più influisce sulla soddisfazione e quindi sulla fidelizzazione del cliente: si può acquistare un libro perché si presenta bene e appare interessante, ma se poi la confezione del libro delude una volta che è nelle mani del lettore la casa editrice finisce in una sorta di "libro nero del consumatore", che sarà più restio ad acquistare altri libri da quell'editore. La copertina del libro è in questo caso un elemento cruciale, come primo punto di contatto tra il lettore e l'opera: deve attirare l'attenzione ma non deve ingannare.

Bisogna precisare che nelle promozioni editoriali la funzione di presentazione è meno sentita di quanto lo sia per un editore che vende i suoi prodotti nei canali tradizionali. Nei canali tradizionali il cliente si serve da solo, prelevando i libri dagli scaffali e dai banchi di esposizione: è dunque fondamentale attirare l'attenzione del lettore, anche perché molto spesso questi entra in libreria senza sapere cosa vuole acquistare o è comunque disposto ad esaminare libri nuovi da acquistare.² La copertina deve dunque svolgere una funzione di "venditore silenzioso".

Nel caso del libro accoppiato al quotidiano, la copertina ha una funzione diversa: non deve saltare all'occhio del lettore, ma comunicare qualcosa su ciò che il libro contiene, essere gradevole allo sguardo, essere coerente con il contenuto del libro e con lo spirito dell'iniziativa, ed eventualmente essere costruita e presentata in modo tale da invogliare il lettore ad acquistare le altre opere che fanno parte della collana.

Gli elementi fondamentali della copertina sono:

- Spessore
- Sovraccoperta (se presente)
- Colore
- Immagini
- Titolo

² Secondo l'ultima indagine della Demoskopea, tra gli acquirenti di libri il 46,4% va nel punto vendita per acquistare un libro preciso; il 29,3% ci va per comprare un libro ma decide il titolo sul momento; il 24% ci va per curiosità e acquista per impulso.

Il titolo ha per l'editore la funzione di definire il proprio posizionamento e rendere riconoscibile il prodotto, per il lettore di fornire un'indicazione breve, rapida, immediata e possibilmente fedele del contenuto.

Della copertina si tende di solito a considerare solo il piatto, ma in certi casi anche la costa è importante: la maggior parte dei libri esposti negli scaffali delle librerie sono di costa, e la comunicazione della "biblioteca di Repubblica" ha enfatizzato particolarmente la costa dei volumi, anche per sollecitare il consumatore a collezionare questi libri ed avere così una biblioteca completa.

Cavalli (1999, 92) suggerisce una distinzione tra strategie forti e deboli nella costruzione della copertina, i cui campioni sono rispettivamente Adelphi e Mondadori. La strategia forte di Adelphi consiste nel fatto che

il singolo libro è decisamente connotato in una strategia di comunicazione che lo fa assomigliare agli altri suoi fratelli e alla casa editrice nel suo complesso. Fortissimo è il senso di appartenenza a una specifica collana che, con piccoli sapienti tocchi grafici, richiama le altre collane diverse e distinguibili, ma uguali... Inoltre, caso abbastanza raro, [le collane] sono numerate quasi a voler suscitare un desiderio o soddisfare un bisogno di collezionismo.

La strategia debole è seguita da Mondadori, che avendo un catalogo vastissimo sia come estensione (categorie librarie vendute) sia come profondità (opere della stessa categoria), ha scelto di

essere la casa editrice degli autori, ognuno dei quali è caratterizzato da una sua unicità e viene trattato come un prodotto a sé, attraverso un formato di copertina in cui struttura, lettering e tipologia di immagine vengono ripresi per ogni sua opera.

Vedremo in seguito che sia "I libri dell'Unità" sia "La biblioteca di Repubblica" sono stati costruiti con una strategia forte: sia *Repubblica* sia *l'Unità* hanno numerato i loro libri, come Adelphi nell'esempio di Cavalli, mentre le diverse collane de *l'Unità* sono accomunate tra loro da copertine in cui il carattere tipografico prevale sulle immagini.

A metà tra la funzione di presentazione e quella di costruzione fisica dell'oggetto-libro sta il formato, che è al contempo uno strumento per differenziare il prodotto e

renderlo riconoscibile nel punto vendita (si pensi a Iperborea o ai Miti Mondadori) e una caratteristica del libro che ne determina la fruibilità per il lettore.

Infine, occorre ragionare sul concetto di marca applicato al libro. La marca è infatti un altro punto di contatto immediato tra prodotto e acquirente. Che cos'è una marca nel campo editoriale? Per rispondere possiamo in primo luogo individuare quelle che, secondo la teoria del marketing, sono le cinque funzioni della marca per il consumatore (Kapferer e Thoenig, 1991):

1. *Individuazione*. La marca consente ai consumatori di individuare facilmente e rapidamente un prodotto e le sue caratteristiche. Si pensi alla marca Coca Cola: il contenuto di una lattina ci è perfettamente noto se vediamo il marchio Coca Cola sulla confezione, tanto che solo aprendo la lattina e bevendone il contenuto potremmo ottenere la stessa quantità di informazioni.
2. *Praticità*. La marca è riconoscibile e facilmente memorizzabile e quindi consente all'acquirente di adottare un comportamento di acquisto ripetitivo, riducendo il tempo e le energie da dedicare a queste decisioni.
3. *Garanzia*. La marca è una firma che identifica e quindi responsabilizza il produttore nel tempo.
4. *Personalizzazione*. Esprimendo la diversità e l'identità del prodotto, la marca consente al consumatore di esprimere la propria personalità tramite l'acquisto.
5. *Ludica*. Il modo in cui le marche di successo vengono gestite conferisce ai prodotti un carattere di vivacità, varietà, sorpresa, complessità, rischio, che vengono incontro alle esigenze dei consumatori moderni, bisognosi di stimoli e sempre alla ricerca di novità

Nel mondo dell'editoria, esistono tre tipi di marca, che ricoprono alcune o tutte queste funzioni. La casa editrice può essere presentata come un marchio, che garantisce la qualità del prodotto, simboleggia un certo gusto o stile di vita, personalizza il consumo librario. Tuttavia, secondo Cavalli, poche case editrici sono oggi riconosciute come marchi in senso proprio, come Einaudi o Adelphi. Le collane hanno alcune delle caratteristiche della marca, ma la loro importanza è in declino data la tendenza di molte case editrici a puntare più sul singolo titolo. Infine, l'autore può essere considerato e viene sempre più gestito come una marca (si pensi a Stephen King o John Grisham) e

come garanzia e fonte di informazioni per il lettore, tanto che ormai gli autori di successo costituiscono dei generi librari a sé.

Prezzo

I prezzi dei libri, come di qualunque altro prodotto in un'economia di mercato, sono determinati da tre fattori: costi, domanda e concorrenza.

Per quanto riguarda i costi, si ragiona in termini di “prezzi interni”, ossia dei prezzi che si dovrebbero fissare, per un dato livello di tirature, tenendo conto soltanto delle strutture di costo dell'azienda. Si analizza la struttura dei costi fissi e variabili dell'azienda, si ipotizza un certo volume di vendita e si individua il prezzo in corrispondenza del quale si coprono i soli costi variabili (prezzo limite), si raggiunge il punto di pareggio (prezzo tecnico) o un profitto soddisfacente (prezzo target). Non ci si può tuttavia fermare ai prezzi interni, dal momento che si rischia di cadere in un ragionamento circolare (Lambin 2000, 538): i costi determinano i prezzi, i prezzi influiscono sulla domanda (se essa è sensibile al prezzo, e quasi sempre lo è), ma la domanda influisce sui costi, dal momento che i costi fissi unitari variano in funzione del volume di produzione (e quindi della domanda).

Occorre dunque tenere conto anche della domanda, e precisamente (a) della sensibilità della domanda al prezzo, (b) dei prezzi di riferimento (i prezzi che i consumatori hanno in mente come prezzi medi ed “equi” per una data categoria di prodotto) e (c) del rapporto qualità/prezzo (*value for money*) che il cliente è disposto ad accettare, vale a dire della qualità che si aspetta da un prodotto in una certa categoria merceologica in cambio di un dato prezzo.

Infine, se la domanda è elastica rispetto al prezzo la concorrenza influenza i prezzi: per prodotti simili il prezzo dei concorrenti determina un tetto ai prezzi di ciascuna azienda. L'elasticità al prezzo si riduce quanto più i consumatori percepiscono differenze significative nei benefici offerti dai vari prodotti sul mercato, e i consumatori sono tanto più portati a individuare differenze tra i prodotti quanto meno il prodotto è banalizzato e l'acquisto è di routine. Nel caso del prodotto-libro, che attraversa la fase di maturità del ciclo di vita ed è quindi un prodotto relativamente banalizzato, la competizione rischia di essere quasi sempre sul prezzo. Per evitare di competere sul prezzo gli editori ricorrono alla differenziazione del prodotto e alle politiche di marca.

Distribuzione

Le promozioni dei quotidiani avvengono ovviamente attraverso i canali di vendita dei quotidiani, che in larga misura sono ancora oggi le edicole, nonostante la recente concorrenza dei supermercati e delle tabaccherie. Non è dunque possibile attuare una politica attiva di marketing della distribuzione (*trade marketing*), ma occorre comunque confrontarsi con le esigenze dei punti vendita e di chi li gestisce. Proprio a questa necessità di tenere conto del canale fa riferimento il concetto di *prodotto-canale*: il prodotto è un tutt'uno con il canale in cui viene venduto, quindi l'impresa deve pensare il prodotto in funzione del canale e il canale in funzione del prodotto. Ci sono infatti prodotti che vendono in un canale e non in un altro, come il caso del *Dizionario della lingua italiana* De Agostini, che è stato un fallimento nelle librerie e un successo nelle edicole.³

La quota di mercato delle edicole tra i vari canali di distribuzione libraria ha registrato un forte aumento negli anni Novanta: si è passati dal 6,4% del 1990 al 17,9% del 1995, per poi registrare un calo nel 1999 (12,2%) e una ripresa nel 2000 (13,1%) (AIE 2001). Questa crescita complessiva può essere attribuita a due fattori: la diffusione dei supereconomici, che hanno consentito al libro di penetrare nelle edicole al di là dei generi classici "da edicola" come i gialli, i rosa e la fantascienza, e la crescita esponenziale del mercato delle dispense.

Quello delle edicole è un mondo complesso, in cui coesistono realtà molto diverse tra loro, dai piccoli chioschi che sono ormai superati ma che costituiscono ancora la maggioranza dei punti vendita, ai più moderni negozi, fino alle grandi superfici che integrano rivendita di giornali, riviste e libri. Ogni quotidiano che realizza una promozione deve tenere conto di tutte queste tipologie di punto vendita e pensare il prodotto in modo che sia compatibile con le loro esigenze e modi di funzionamento. Spesso i giornalisti, specie quelli che gestiscono punti vendita piccoli, con poco o nessun magazzino, non vedono di buon occhio le promozioni in cui si abbina un supplemento al quotidiano, dato che ciò comporta una fatica doppia sia per la vendita (il giornale deve essere sempre venduto con il supplemento) sia per la resa (il volume della resa per quella testata aumenta considerevolmente), a fronte di un aumento del margine che non sempre è soddisfacente.

³ Questo esempio è stato citato da Giuliano Vigini nella sua conferenza "Il lettore e l'editore: la promozione della lettura", tenuta presso il Master in Editoria cartacea e multimediale dell'Università di Bologna il 6 Febbraio 2002.

Il punto vendita è importante per il marketing della promozione per un altro aspetto: la comunicazione, che esamineremo nel prossimo paragrafo.

Comunicazione

La comunicazione è fondamentale in un'era di affollamento promozionale in cui si rischia di perdere efficacia se non ci si distingue dalle iniziative dei concorrenti. Gli strumenti della comunicazione più impiegati nelle promozioni editoriali sono la pubblicità e le relazioni pubbliche.

Per quanto concerne la pubblicità, il costo di una campagna è molto elevato per un editore, dato anche che il libro è un prodotto con margini ridotti.⁴ D'altra parte esistono soglie di percezione nel pubblico al di sotto delle quali una fetta consistente dei consumatori non percepisce il messaggio, rendendo l'investimento inutile. Di fronte a queste sfide, le soluzioni adottate dagli editori sono di norma due: privilegiare i titoli più forti, lasciando agli altri solo un effetto-traino, oppure puntare su una collana per ripartire i costi pubblicitari su un numero maggiore di opere e di copie vendute.

Le funzioni della pubblicità per i prodotti editoriali si possono individuare, come per la maggioranza dei prodotti, nel *far sapere* e *far valere*, nel far conoscere il prodotto e differenziarlo in maniera positiva dalla concorrenza. Nel campo editoriale è importante che la pubblicità sia obiettiva, seria e non ingannevole, dal momento che gran parte del fatturato deriva dai lettori "forti", che sono competenti, sanno individuare le false promesse e hanno aspettative elevate. Secondo Cavalli (1999, 110) la pubblicità editoriale tende troppo a concentrarsi sui lettori forti, che sono poco influenzabili perché molto competenti, mentre dovrebbe concentrarsi sui lettori occasionali per espandere il mercato.

Uno strumento fondamentale della comunicazione è il piano media, nel quale si ripartiscono le inserzioni tra i vari media a disposizione. Nel campo delle promozioni editoriali dei quotidiani, il piano media deve essere definito in base agli obiettivi promozionali: se si vuole fidelizzare il lettore, l'autopromozione (pubblicità sullo stesso

⁴ L'aumento di vendite (V) che si deve realizzare per coprire una data spesa pubblicitaria (S), dato un certo margine lordo (M), si calcola come:

$$V = S / M$$

Si comprende dunque come sia tanto più difficile ripagare in termini di vendite gli investimenti pubblicitari quanto più il margine lordo è ridotto (Lambin 2000, 621).

quotidiano che realizza la promozione) è sufficiente, e ovviamente meno costosa (anche se il costo non è certo nullo: lo spazio che si occupa con l'autopromozione non può essere venduto a inserzionisti esterni, che assicurerebbero un profitto); se invece l'obiettivo è di acquisire nuovi lettori è necessario comunicare attraverso altri media, con un conseguente aumento dei costi. Poiché di solito, come abbiamo visto, le promozioni editoriali si pongono sia l'obiettivo di fidelizzare i lettori, sia quello di catturarne di nuovi, si ricorre sia all'autopromozione sia alla comunicazione su altri media.

Negli ultimi anni si è tuttavia assistito a una perdita di efficacia della pubblicità tradizionale per un effetto di saturazione: troppi messaggi pubblicitari si contendono l'attenzione dei consumatori, che reagiscono innalzando barriere cognitive.

Negli Stati Uniti tra il 1967 e il 1982 il numero di messaggi pubblicitari è raddoppiato. La maggioranza degli esperti prevede che il numero totale di messaggi pubblicitari diffusi ogni anno raddoppi nuovamente da qui al 1997. Nel 1965 il 18% dei telespettatori era in grado di ricordare uno degli ultimi spot pubblicitari visti; nel 1981 la percentuale era scesa al 7%. (Bogart 1986, citato da Lambin 2000, 630)

La reazione più logica alla perdita di efficacia della comunicazione tramite i media è l'intensificazione della comunicazione non media, in primo luogo quella sul punto vendita. La comunicazione sul punto vendita è vantaggiosa perché più selettiva, dal momento che le persone che si trovano in un punto vendita hanno di sicuro almeno una remota intenzione di acquisto, e vicina al momento dell'acquisto, potendo così sfruttare le dinamiche di *impulse buying* che abbiamo visto essere molto importanti nell'acquisto di libri. Inoltre, la comunicazione nelle edicole può contare anche su una buona frequenza di esposizione, dal momento che i clienti di quotidiani compiono acquisti tutti i giorni, spesso nello stesso punto vendita. Un inconveniente di questo strumento è invece il grande affollamento pubblicitario nel campo delle promozioni, conseguenza della diffusione delle promozioni e dei gadget (CD, CD-ROM, videocassette, DVD, fascicoli), che vengono tutti sostenuti con molta forza con questo tipo di comunicazione, di fatto rischiando di superare anche qui il livello di saturazione percettiva dell'acquirente.

Un'altra contromossa delle imprese è stato il boom delle relazioni pubbliche, definite come un insieme di forme di comunicazione indiretta finalizzate a creare un clima di collaborazione positiva tra l'azienda e l'opinione pubblica (Bernays 1928). L'assunto è che un atteggiamento positivo verso l'impresa porterà i consumatori ad

acquistare più volentieri i prodotti e servizi di quell'impresa. I quotidiani sono in una posizione privilegiata per sfruttare questo strumento: possono avvalersi del prestigio delle loro "grandi firme" e chiedere loro di pubblicare articoli che presentano e accompagnano le iniziative promozionali e trovano risonanza negli altri media (è risaputo che i media fanno sempre notizia). La natura stessa delle promozioni editoriali, che in Italia si accompagna sempre a considerazioni più o meno apocalittiche sullo stato della lettura nel nostro paese, è una ghiotta occasione per presentare il proprio quotidiano come un "cittadino modello", che invece che offrire gadget futili si lancia in un'operazione che per la sua natura ha anche un risvolto di promozione culturale. Inoltre, a differenza della pubblicità tradizionale, la comunicazione indiretta è percepita dal mercato come più obiettiva e affidabile.

3. Ieri: la promozione “I libri dell’Unità”

L’iniziativa

Nel maggio del 1992 Valter Veltroni sostituisce Renzo Foa come direttore de *l’Unità*, in un momento di crisi economica e di diffusione del quotidiano organo ufficiale dell’allora Partito Democratico della Sinistra.

Due mesi dopo l’insediamento di Veltroni alla direzione, appare la prima collana di libri, una ristampa di dodici Gialli Mondadori, abbinati al giornale al prezzo di 2.000 Lire quando il prezzo del giornale negli altri giorni era di 1.200 Lire, il che costituiva un’eccezione in un’epoca in cui i gadget offerti assieme ai giornali erano gratuiti. Quando, nel giugno del 1993, il prezzo dei giornali salì a 1.300 Lire, l’abbinamento libro + giornale veniva venduto a 2.500 Lire. L’acquisto del libro era obbligatorio, altro fatto inusuale per le promozioni dell’epoca.

Non era la prima volta che *l’Unità* proponeva libri ai suoi lettori. Nel passato recente erano state proposte opere fondamentali della storia e della cultura del mondo operaio: un compendio gramsciano (*Gramsci: Le sue idee nel nostro tempo*, aprile 1987), una raccolta inedita di *Documenti degli archivi sovietici* (ottobre 1988), la *Storia dell’Unione Sovietica* di Boffa (febbraio 1990), la *Storia del partito comunista italiano* di Spriano (settembre 1990). Come si vede, si trattava di operazioni “gramsciane” nel vero senso della parola, di diffusione della cultura di un partito che si chiamava ancora “Comunista”. Inoltre, erano operazioni esterne alla vita del giornale, episodiche e non finalizzate ad aumentare la diffusione (Rosa 1993).

Già da questa contrapposizione, sia nei titoli offerti (classici del giallo al posto di classici del pensiero operaio), sia nel profilo editoriale dell’operazione (una collana che dura tutta un’estate invece di uscite sporadiche, magari giustificate da avvenimenti e anniversari politici) si capisce come fosse cambiata la prospettiva del giornale. Quella che più tardi sarebbe stata chiamata “I libri dell’Unità” era un’operazione promozionale a tutti gli effetti, finalizzata ad aumentare le vendite e a realizzare un profitto sulla vendita dei libri che consentisse di ridurre gli enormi debiti accumulati. Nell’epoca in cui gadget e fascicoli gratuiti imperversavano e il giornale iniziava a trasformarsi in una sorta di sandwich in cui il prodotto giornalistico costituiva un involucro per qualcosa d’altro, Veltroni pensò a un “gadget culturale” che permettesse al suo giornale di differenziarsi,

sul piano delle promozioni, dai concorrenti, troppo forti in termini economici e di diffusione per competere sullo stesso terreno.

Ottenuto un buon successo con la collana dei gialli, si decise di instaurare una redazione permanente per le promozioni editoriali, la cui responsabilità fu messa nelle mani di Nicola Fano, ai tempi redattore delle pagine culturali. Così Fano spiega gli obiettivi dell'iniziativa: "Veltroni mi incaricò di scegliere e curare questi libri, e il primo problema che mi sono posto è a quale criterio ispirarmi nel realizzare questi libri, quindi a che cosa dovessero servire. Ipotizzando un individuo che non ha neanche un libro in casa, pensai che gli si poteva fornire, nel corso del tempo, una biblioteca ideale: poesia, saggistica, romanzi, testimonianze, teatro." Un'operazione ambiziosa, di lunga gittata, il cui target primario era costituito da non lettori, o meglio da non acquirenti di libri. Un'operazione, inoltre, in cui gli obiettivi culturali hanno lo stesso peso di quelli economici, come afferma lo stesso Fano: "onestamente, per il 50% era un'operazione di marketing, per il 50% un'operazione culturale."

Le collane

Una volta fissati gli obiettivi dell'iniziativa, si trattava di definire il modo in cui realizzarla. La decisione più importante fu quella di proporre collane. Spiega chiaramente Nicola Fano:

Il mio modello era Einaudi, e ragionavo come se fossi stato un editore, non per fornire un gadget. Era quello che mi era stato chiesto dal mio editore e dal mio direttore: fare l'editore. Pensai che fare molte collane rendesse più visibile il rapporto tra il lettore e il giornale-editore, e soprattutto legasse i lettori al libro dal punto di vista affettivo. *L'Unità* in precedenza aveva pubblicato dei libri, ma erano delle iniziative singole, un libro e basta. La mia scommessa fu quella di fare delle collane, per innescare un meccanismo di collezione. Tu lettore compri il primo volume della collana: se non ti piace io ho perso, ma se ti piace li compri tutti, e sostanzialmente è andata così.

Quindi, non libri singoli, ma collane complete, per stimolare il desiderio di collezionismo del lettore; inoltre, non una sola collana, ma più collane diverse, per sorprendere il lettore con iniziative sempre nuove e per costruire assieme a lui una biblioteca completa. In alcuni casi il quotidiano proponeva ristampe di collane già uscite,

in altri invece la redazione guidata da Fano svolgeva un ruolo autenticamente editoriale, vale a dire di costruzione di collane e antologie inedite o introvabili sul mercato.

Da un lato c'erano le ristampe di collane già uscite, come "Centopagine", una collana ideata da Italo Calvino per Einaudi e ristampata da *l'Unità* a seguito di un accordo con l'editore. In questo caso i libri venivano stampati utilizzando le stesse pellicole dell'originale, che venivano fotografate e, se necessario, rimpicciolite per adattarsi al formato della nuova pubblicazione, mentre la copertina era nuova rispetto all'originale. Nel caso di "Centopagine", lo stile tipografico e l'uso del carattere Garamond costituiscono un evidente omaggio allo stile Einaudi. Un'altra iniziativa di questo tipo fu la collana "Illusioni e fantasmi", ristampa di una collana realizzata da Theoria, un piccolo editore del tempo.

Il secondo tipo di iniziative comportava la realizzazione di prodotti editoriali originali, nella selezione dei titoli e nel loro accostamento in collane. Si può parlare per queste collane di "giornale-editore", dato che si trattava di iniziative autenticamente editoriali: si pensi alle collane dei capolavori del teatro e dei poeti italiani, composta di vere e proprie antologie curate dalla redazione e correlate da materiali critici originali, ma ancora più autenticamente editoriale è il profilo della collana "Italiana: quattordici racconti da riscoprire". Così la racconta Nicola Fano, che la ritiene l'operazione più originale dal punto di vista editoriale:

Una cosa alla quale tengo molto è la collana 'Italiana', [a destra, la copertina] che aveva l'obiettivo di dare un fondamento all'identità italiana così come era stata raccontata dagli scrittori italiani nel momento in cui si formava lo Stato nazionale, salvo un salto all'indietro con Casanova e uno in avanti con Pasolini. Quello era il modo in cui gli scrittori italiani avevano interpretato il carattere italiano nel momento in cui nasceva la nostra nazione. Tutti questi libri erano introdotti da un breve saggio di uno scrittore di quella che all'epoca era la nuova generazione degli scrittori (Veronesi, Sandra Petrigiani e altri), anch'essi incentrati sul modo in cui l'Italia veniva raccontata in questa epoca. Si mettevano quindi a confronto scrittori classici e scrittori emergenti su uno stesso tema: l'identità italiana.



I titoli scelti per questa collana sono spesso originali e poco conosciuti, mentre sono spesso opera di autori noti. Si pensava infatti di puntare su autori classici, che costituissero una garanzia anche per il lettore meno colto, proponendo titoli meno convenzionali, in modo da riscoprire opere poco note, ormai fuori dal commercio. Si trattava anche di una questione economica: l'operazione non godeva di finanziamenti ingenti, quindi l'esigenza primaria era quella di limitare i costi di acquisizione dei diritti d'autore, ricorrendo quasi sempre a opere di autori morti da più di settant'anni, le cui opere erano già cadute in pubblico dominio.

Il risultato di queste esigenze culturali, editoriali ed economiche è un mix di opere conosciute e opere quasi sconosciute, di opere di alta letteratura e di opere più leggere. Le collane sono concepite per venire incontro a esigenze e pubblici diversi: nei mesi estivi si propongono collane di generi più tipicamente "da edicola" come gialli, fantascienza e storie di mare, mentre durante l'anno si alternano collane di narrativa, collane di saggistica e cronaca contemporanea ("Tra cronaca e storia" con opere di Bocca, Colombo, Pansa, Santoro, Minà), collane di classici per i più giovani ("Mongolfiere"), collane di testimonianza storica ("I grandi processi"), perfino il Nuovo Testamento: in totale, più di duecento libri in quasi quattro anni.

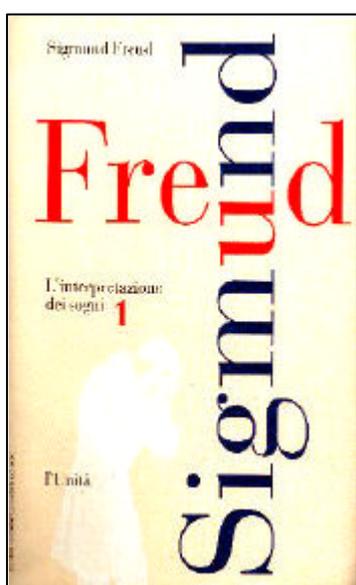
Oltre alle collane, vengono proposti anche molti titoli isolati, spesso pubblicati in più volumi in giorni diversi: tra i tanti, *Diario di Anna Frank*, *L'interpretazione dei sogni* di Sigmund Freud, *La notte della Repubblica* di Sergio Zavoli, alcuni scritti "civili" di Leonardo Sciascia, vari rapporti della Commissione Parlamentare Antimafia e tre libri di Giampaolo Pansa (*Lo sfascio*, *L'intrigo*, *Il regime*), che, come testimonia Nicola Fano, furono offerti a *l'Unità* gratuitamente da Pansa stesso. La cronologia delle collane de "I libri dell'Unità" dal 1992 al 1996 è riportata in Appendice.

Il formato e il profilo editoriale

La produzione dei libri avveniva in uno stabilimento a Cles (TN) di proprietà della Mondadori e utilizzato per stampare gli Oscar, di cui i libri dell'Unità hanno il medesimo formato (11 x 18 cm). Questo stabilimento garantiva una qualità della stampa ottima anche per le copertine, che venivano stampate in quadricromia dato che spesso nella quarta di copertina si trovavano inserzioni pubblicitarie.

I libri sono brossurati, la copertina è piuttosto leggera così come la carta delle pagine, che veniva acquistata in Jugoslavia. Si tratta di una carta dal costo molto basso ma dalla qualità piuttosto scadente, come imponevano le limitate risorse economiche del giornale e l'aumento vertiginoso del prezzo della carta a causa di una crisi dell'offerta.

Le copertine (qui sotto, *L'interpretazione dei sogni* di Freud), realizzate da Giovanni Lussu, hanno in comune una predominanza del carattere tipografico sulle immagini, che accomuna tutte le collane e conferisce unità al progetto editoriale nel suo complesso. Come abbiamo già osservato, il fatto che il libro venisse acquistato automaticamente con il giornale non imponeva di realizzare copertine di particolare impatto visivo ed emotivo, ma piuttosto copertine che “dessero *sostanza* al libro” (nelle parole di Nicola Fano) o che “non avevano altro fine che la pura *piacevolezza*” (Giovanni



Lussu): quindi, che fossero gradevoli e che dessero indicazioni veritiere e significative sul contenuto del libro. La preminenza dei caratteri tipografici sulle immagini richiama lo stile Einaudi, che, come abbiamo visto, era il modello a cui si ispirava la redazione della divisione promozioni de *l'Unità*. Anche quando testo e immagini coesistono, è il testo a farla da padrone e le immagini sono quasi un commento al testo. Questa scelta aveva l'effetto di mettere in risalto l'autore e il titolo dell'opera, che erano di fatto il messaggio più importante che si voleva dare al lettore, trattandosi di classici quasi sempre noti al pubblico.

Come spiega Giovanni Lussu, il cuore di queste copertine era il carattere tipografico:

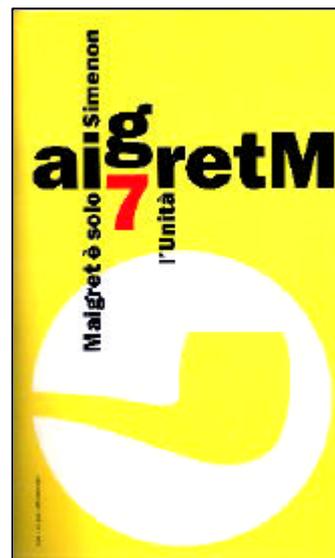
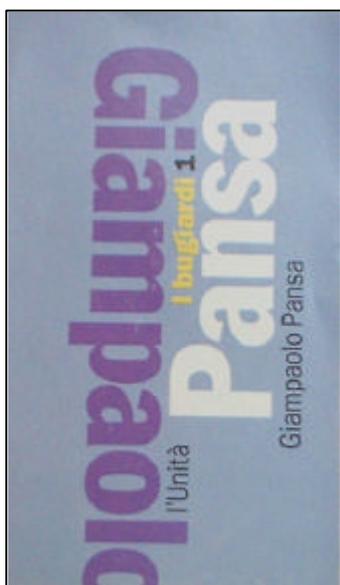
C'era una riflessione importante sui caratteri tipografici. Spesso abbiamo usato il Garamond, ma per ogni collana la scelta del carattere veniva accuratamente studiata. Io penso che la tipografia sia il fulcro di una produzione libraria e che debba venire per prima quando si pensa a come fare un libro. Di solito invece prevale una pratica secondo me scorretta per cui prima si definiscono delle caratteristiche di immagine, poi il carattere tipografico, mentre io credo che debba avvenire il contrario, come è avvenuto con i libri dell'Unità. Ne è riprova il fatto che il nome "l'Unità" quando è presente in copertina è scritto con i caratteri della copertina, e non con i caratteri del logo. Questo perché non bisogna snaturare il progetto tipografico: la copertina è basata sul carattere scelto. Tra

l'altro "l'Unità" è una parola breve, quindi ha poca importanza il carattere con cui la si scrive.

In certi casi poi abbiamo fatto cose veramente particolari. Ad esempio in una collana di racconti l'immagine di copertina "salta" da una lettera all'altra del titolo da un volume all'altro della collana. Oppure con la collana di Maigret abbiamo spezzato la parola "Maigret" in due parti e ne abbiamo invertito l'ordine [a destra]. Questo è possibile perché la parola è molto breve e la lettura non avviene lettera per lettera, ma per configurazioni

complessive. Sembra una scelta azzardata ma non lo è, anzi può rappresentare un punto di forza nella comunicazione, un modo per caratterizzare le copertine.

Nelle copertine de *L'interpretazione dei sogni* abbiamo fatto incrociare la "n" di Sigmund con la "u" di Freud [nella pagina precedente, a sinistra]. Nella collana "Tra cronaca e storia" il nome e il cognome sono orientati l'uno all'opposto dell'altro, e in certi casi le lettere iniziali e finali debordano fuori dalla pagina. In questo modo si metteva molto in evidenza il nome dell'autore [a sinistra].



L'occhiello dei libri riporta il logo "I libri dell'Unità" o in certi casi una presentazione della collana. Nel retro della pagina di occhiello si trova invece l'elenco dei titoli che fanno parte della collana. Tutte queste scelte sono volte a rafforzare il senso di appartenenza del libro a una collana e alla meta-collana "I libri dell'Unità".

Complessivamente, il costo industriale dei libri si aggirava tra le 220 e le 250 lire. A questo costo andavano aggiunti i costi dei diritti d'autore, quando erano da pagare, o i costi delle licenze di stampa ottenute da altri editori, e i costi di redazione, che erano quasi sempre costi interni salvo la grafica di copertina. Ovviamente il fatto che il libro venisse sempre venduto in accoppiata con il giornale con acquisto obbligatorio rappresentava un vantaggio in termini di pianificazione delle tirature e di abbassamento dei costi unitari. Il sovrapprezzo di 800 Lire, per i livelli di vendite che si riusciva a realizzare, copriva il costo complessivo dei libri. Luciano Carli, ai tempi direttore

commerciale de *l'Unità*, afferma che “esisteva una soglia di vendite al di sotto della quale non si sarebbe potuti scendere, pena l'interruzione dell'iniziativa promozionale, ma non si è mai andati al di sotto di questa soglia.”

Il prezzo basso, la qualità non eccelsa della carta e le copertine sottili (per di più con una quarta di copertina occupata dalla pubblicità) conferiscono al prodotto caratteristiche da tascabile per il mercato di massa, destinato a un segmento molto attento al prezzo. Una decisione logica viste le risorse economiche limitate di cui poteva avvalersi *l'Unità* per questa operazione e visto anche il target che si aveva in mente: famiglie che non hanno libri in casa e che si vuole accompagnare nella costruzione di una biblioteca.

È opportuno considerare anche la situazione contingente in cui si trovava l'editoria italiana negli anni in cui nacquero “I libri dell'Unità”. I grandi “casi editoriali” del periodo 1991-1994 sono le “Millelire” di Stampa Alternativa (clamoroso il caso della *Lettera sulla felicità* di Epicuro) e la Newton Compton con le collane “Centopagine – Millelire” e “Superten”, romanzi classici di 250 pagine a 2.000 Lire. Operazioni di grandissimo successo, che in quegli anni stavano conquistando una posizione stabile nel mercato librario italiano, anche se hanno poi subito un notevole ridimensionamento. Questi prodotti editoriali hanno coinvolto due fasce di pubblico che erano fino a quel momento rimaste ai margini nel mercato librario italiano: un settore di giovani anticonformisti e insofferenti di fronte alle produzioni culturali paludate, da antologia scolastica, e il pubblico delle edicole, che fino a quel momento era stato il tipico acquirente di quei generi, appunto, da edicola quali gli Harmony, i Bluemoon, i gialli, la fantascienza, i fumetti. Stampa Alternativa e Newton Compton hanno dimostrato che esisteva una fascia del mercato librario, trascurata dagli editori tradizionali, molto sensibile al prezzo e incapace di accostarsi al prodotto editoriale finché questo era sacralizzato e appesantito da una cura letteraria e critica che lo faceva percepire come inaccessibile, come argomenta Vittorio Spinazzola (1994, 229):

L'esperienza dei supereconomici ha assodato in modo perentorio che un prezzo di copertina percepito come troppo dispendioso rappresenta un ostacolo serio agli acquisti, da parte di chi è meno inserito nei meccanismi della civiltà libraria. Naturalmente, si tratta di un atteggiamento ingiusto; non però incomprensibile, purtroppo. D'altra parte, non è nemmeno inspiegabile che queste persone, frequentatori più o meno abituali delle edicole, provino un sentimento di diffidenza di fronte a libri dei quali magari conoscono a orecchio

autore e titolo, ma che vedono caricati d'una curatela tanto abbondante, da farli ritenere dei puri oggetti di studio, non di lettura gradevole.

Un'altra caratteristica merita di essere sottolineata: il successo di queste proposte editoriali nasce anche dal fatto che la loro natura di libri brevi permette di soddisfare un bisogno di lettura che è stato definito "interstiziale" (Gambaro 1993): la concorrenza con gli altri mezzi di comunicazione di massa e la saturazione dei messaggi mediatici a cui l'individuo medio è esposto hanno non solo scalzato il libro dalla sua posizione privilegiata nel consumo di intrattenimento e di cultura, ma hanno anche limitato il tempo a disposizione per leggere. Inoltre, si affermano stili di vita più dinamici, al limite della frenesia. Il consumatore moderno è attento al tempo come valore (Marzocchi 1999), come risorsa preziosa da non disperdere e da sfruttare in attività brevi, intense, spesso sovrapposte ad altre attività concorrenti (leggere il giornale ascoltando la televisione, leggere o studiare ascoltando musica, per non parlare dell'uso del computer, le cui potenzialità di *multitasking* rendono possibile portare avanti attività diverse e percorsi di lettura paralleli). Un prodotto editoriale breve, non impegnativo dal punto di vista del numero di pagine ma anche della complessità del testo, agile, maneggevole, desacralizzato, si adatta perfettamente a queste nuove, moderne esigenze.

L'Unità ha compreso questi cambiamenti e ha saputo soddisfare le esigenze che ne risultavano. Ha proposto libri a prezzo basso, meno di mille Lire. Si è rivolta al pubblico delle edicole, che fino a quel momento era stato relegato a una selezione di generi di basso profilo, proponendo a questo pubblico sia i generi che esso tipicamente predilige (collane di Gialli Mondadori, scrittori di fantascienza) sia generi alti, tradizionalmente acquistati nelle librerie in formati molto più impegnativi. Ha quindi contribuito a desacralizzare il libro, pur proponendo una ricerca grafica e contributi critici importanti, ma al passo con i tempi (si pensi all'originalità delle copertine, o al fatto che l'introduzione delle opere della collana "Italiana" fu affidata a scrittori emergenti del tempo). Ha, infine, proposto libri brevi, agili, di grande fruibilità e immediatezza, adatti a un lettore dinamico e diffidente nei confronti di una lettura che richieda l'impegno di troppo del suo tempo libero. Si pensi alla scelta di ristampare una parte della collana "Centopagine", che già Calvino aveva ideato, nel 1971, per favorire "l'intensità di una lettura sostanziosa che possa trovare il proprio spazio anche nelle giornate meno distese della nostra vita quotidiana" (Calvino, citato da Rosa 1993, 135). Con una vena polemica

nei confronti dell'iniziativa odierna di *Repubblica*, Nicola Fano sottolinea proprio la fruibilità, al limite la fungibilità dei libri dell'Unità

Questi libri di *Repubblica* la gente li compra per metterli in mostra sugli scaffali, e non per leggerli, mentre i nostri libri al limite potevi comprarli, leggerli e buttarli via, ma il primo istinto che ti veniva era quello di leggerli, di usarli. Erano di sicuro meno preziosi come prodotti ma si prestavano di più ad essere letti, maneggiati, vissuti. Inoltre i libri di *Repubblica* sono venduti come gadget: si prende un prodotto che esiste già e lo si offre a un prezzo interessante. I nostri libri avevano un'ispirazione diversa.

Distribuzione e comunicazione

La distribuzione dei libri avveniva nei giorni più deboli in termini di diffusione del giornale. Si iniziò con un libro a settimana, ma ben presto si arrivò a proporre tre libri a settimana, in una vera e propria *escalation* promozionale. I giorni scelti erano lunedì, mercoledì e sabato, con qualche uscita anche di giovedì. Nicola Fano spiega così questa scelta: "Il lunedì è il giorno peggiore per i giornali. Il sabato non era un giorno forte perché non è un giorno lavorativo, per cui si perdevano tutte quelle persone che andando al lavoro comprano il giornale. Il mercoledì era nell'arco della settimana il giorno da sostenere di più perché aveva delle potenzialità che non erano sfruttate. Facevamo le collane più classiche il lunedì, il sabato le collane più stravaganti e il mercoledì quelle più rischiose, proprio perché era comunque un giorno abbastanza sicuro come diffusione." La scelta dei giorni in funzione delle debolezze nella diffusione del giornale dimostra comunque che, al di là delle indubbe finalità culturali dell'operazione, l'imperativo primario era di sostenere le vendite del giornale.

I libri erano acquistabili nelle edicole soltanto il giorno della promozione, mentre era stato allestito un servizio di vendite per corrispondenza degli arretrati, che veniva incontro al desiderio dei lettori di completare le loro collezioni senza avere lacune nelle varie collane, esigenza che, come abbiamo visto, era preponderante su quella di possedere i singoli libri.

Un capitolo delicato era quello del rapporto con gli edicolanti, molti dei quali mal sopportavano l'idea di dover gestire la vendita del libro assieme al giornale e che erano messi in difficoltà dalla mole di libri che arrivava nelle loro edicole assieme ai giornali. Come osserva Fano, "Solo una piccolissima quota degli edicolanti capì che questo poteva

essere un affare anche per loro, che potevano tenersi i libri invenduti e venderli nei giorni successivi. La gran parte invece non sopportava di vedersi arrivare tutta questa carta in più, specialmente nelle edicole più grandi dove arrivavano pacchi di libri veramente enormi.”

Il problema si sarebbe potuto probabilmente risolvere, con vantaggi per entrambe le parti, allungando i tempi di vendita del libro a una settimana, come ha fatto *Repubblica* di fronte al grandissimo successo dei suoi libri. Si poteva, cioè, innescare un meccanismo per cui i libri invenduti non venivano dati in resa, ma conservati dall'edicolante, che poteva venderli assieme a *l'Unità* anche nei giorni successivi fino a una settimana dopo la prima uscita, con lo stesso sovrapprezzo. In questo modo si sarebbero soddisfatti gli interessi di tutti: i lettori avrebbero potuto trovare facilmente il libro che mancava, gli edicolanti avrebbero dovuto lavorare meno per gestire le rese dei libri invenduti e avrebbero guadagnato di più, l'editore non avrebbe dovuto gestire le rese e avrebbe realizzato guadagni e aumenti di copie vendute anche nei giorni successivi a quello della prima vendita del libro. Probabilmente non si arrivò a questa scelta per timore, da parte dell'editore, di reazioni ancora più negative da parte degli edicolanti. Inoltre, sarebbe stato difficile gestire le rese quando i libri proposti erano tre ogni settimana.

La comunicazione de “I libri dell'Unità” presentava limiti sia per quanto attiene alla pubblicità tradizionale, sia nelle attività di relazioni pubbliche.

Le risorse economiche limitate di cui disponeva *l'Unità* non consentivano certo grandi spese in pubblicità. Si ricorse quindi quasi esclusivamente all'autopromozione, utilizzata comunque in maniera massiccia, anche considerando che all'epoca l'affollamento pubblicitario su *l'Unità* era molto basso, neanche lontanamente paragonabile a quello che si verifica nei giornali di oggi.

La pubblicità occupava moduli di diversa grandezza e di diversa collocazione. In molti casi si utilizzava l'intera ultima pagina del dorso per dare risalto all'iniziativa, specialmente quando una nuova collana stava per uscire e si voleva presentare l'elenco dei libri che sarebbero stati proposti. Spesso si utilizzavano riquadri in prima pagina, di fianco alla testata, per ricordare al lettore che nei giorni successivi un certo libro sarebbe stato proposto.

Il contenuto delle inserzioni era sempre essenziale e lineare: quasi sempre si riprendeva la copertina del libro, per presentarlo e creare attesa nei lettori, e per creare un collegamento con gli altri libri della collana qualora non si trattasse della prima uscita. Un limite di questo stile deriva dal fatto che, mentre le copertine nei libri veri sono a

colori, e quindi molto più vivaci, i riquadri e le pagine intere in cui le copertine sono riprodotte sono stampati in bianco e nero, il che le priva di gran parte del loro fascino e originalità. D'altra parte i limiti economici dell'operazione, se incidevano sul piano media dell'operazione, dovevano incidere anche sulla progettazione dei contenuti: non c'erano risorse da spendere per realizzare una vera campagna pubblicitaria, quindi si dovette far da sé e la scelta più ovvia fu di replicare le copertine.

Questo stile, che fosse voluto o semplicemente dettato dalle circostanze economiche, si può definire "sostanziale", secondo la classificazione delle ideologie pubblicitarie proposta da Jean-Marie Floch (1992, 254 sgg.). La pubblicità sostanziale si definisce come un "farsi da parte" del creativo e della creatività pubblicitaria rispetto al prodotto e alla sua realtà intrinseca: "Il lavoro del pubblicitario consiste nel rifiutare ogni moda o qualsiasi connotazione personale e cercare il 'grado zero della scrittura', per riprendere l'espressione – e l'utopia semiologica – di Roland Barthes." (Floch 1992, 255) Si tratta quindi di una pubblicità semplice, essenziale, che isola il prodotto da qualunque contesto e scenario e lo mette di fronte al lettore, producendo nel soggetto "un'emozione estetica" (Floch 1992, 258) che deriva dal momentaneo isolamento a tu per tu con il prodotto.

Nicola Fano e la sua redazione, ben consapevoli della scarsità delle risorse economiche disponibili, hanno cercato di compensare questa scarsità con una certa creatività nella definizione del piano media: oltre a una campagna radiofonica, la scelta più originale fu quella di fare pubblicità sulle fiancate degli autobus a Roma, Milano e in altre città. Si trattava di una scelta innovativa perché all'epoca questa forma di pubblicità era ancora agli albori, quindi garantiva due vantaggi: costava poco e veniva notata molto perché era insolita e perché il grado di saturazione di quel particolare medium era quasi nullo.

Per quanto riguarda le relazioni pubbliche, tutte le collane e molti dei libri usciti isolatamente erano preceduti e accompagnati da articoli pubblicati sul quotidiano, spesso con un certo risalto. Il profilo di questi articoli è generalmente culturale e a tratti pedagogizzante, a dimostrare le finalità culturali dell'iniziativa ma anche, forse, un certo distacco dalle esigenze del pubblico a cui ci si rivolgeva, e che in definitiva hanno determinato il successo dell'operazione. Probabilmente lo stesso lettore che accoglieva con favore la demistificazione del libro come oggetto *esclusivamente* culturale e si accostava al libro come a un oggetto d'uso comune avrebbe faticato a comprendere molti di questi articoli e a interessarsi alle argomentazioni presentate. Un solo esempio:

l'articolo di Roberto Roversi in cui viene presentata la collana "Centopagine", dal titolo emblematico: "Dodici classici per salvarsi" (Roversi 1992):

Ogni tanto, quando sale la febbre culturale o il frastuono pubblico o l'ingorgo della politica, puntuali anzi necessari arrivano gli autori classici, antichi e moderni, a salvare la patria; a dare una mano a questo salvataggio. Arrivano con le loro opere, con i libri resistenti al tempo e alle sue ingiurie, a cercare di soccorrere l'inquietudine del lettore ...

È questo lo sgomento: perché possiamo temere ancora, come se una ferita appena ricomposta si riaprisse, che si rinnovi la forsennata, pianificata rabbia che accompagnava altri episodi atroci, con i libri scagliati dalle terrazze delle biblioteche sempre perché cadessero sui falò squassati dai bastoni di figure esagitate e disumane ...

E allora difendiamo sempre il nostro diritto ad ammirare la loro vibrante bellezza, conquistando così anche per noi un poco della bellezza residua che questo tempo – che stenta a diventare davvero nuovo – distribuisce con affaticata avarizia. Ogni indifferenza, oggi, è uguale al fuoco e partecipa ad annientare la voce del passato, che è memoria, e la speranza del futuro che spalanca la vita.

Sono queste le prime ragioni per cui il gruppo di autori di varie lingue, che questo giornale consegna ai lettori, non rientra – credo – in un semplice progetto di mercato ma vuole anche in questo modo accompagnare un rinnovato bisogno di resistenza.

Al di là del contenuto degli articoli, si riscontravano, secondo Nicola Fano, problemi interni all'organizzazione del giornale, per cui la redazione non vedeva di buon occhio l'iniziativa e non la sosteneva con piena convinzione:

La redazione era non ostile a questi libri, ma nemmeno entusiasta. Faccio un esempio. Poniamo che il giornale tiri mediamente 200 mila copie, il che vuol dire che deve essere chiuso a mezzanotte. Il giorno in cui c'è il libro ne tira, mettiamo, 500 mila, quindi deve essere chiuso in redazione alle dieci, non a mezzanotte. Il giornale andava in edicola più vecchio che negli altri giorni, e questo non piaceva alla redazione. Inoltre la redazione non accettava che l'oggetto più ambito in edicola fosse il libro e non il giornale. Per questo motivo la redazione ci sosteneva molto poco. Facevamo molta autopromozione, con pubblicità sul nostro quotidiano, ma non avevamo tutti gli articoli che ha *Repubblica* prima dell'uscita di ogni libro.

Queste incomprensioni potrebbero anche spiegare il fatto che gran parte degli articoli di presentazione dei libri avesse uno stile e un tono piuttosto paludato: quasi

sempre gli articoli venivano scritti da intellettuali o dalla redazione culturale, l'unica parte della redazione che approvava pienamente l'iniziativa e che era quindi disposta a sostenerla scrivendo articoli.

Risultati

Si può dire tutto sull'iniziativa dei libri dell'Unità ma non che non abbiano avuto un grande successo, forse inatteso dagli stessi protagonisti dell'iniziativa. Nell'anno e mezzo in cui ha curato questa promozione (è passato ad altro incarico nel gennaio 1994), Nicola Fano ricorda che *l'Unità* ha diffuso diciotto milioni di libri. Gli aumenti di vendite generati dall'offerta dei libri erano molto consistenti: da una media di diffusione di circa 120 mila copie, si passava nei giorni in cui veniva offerto il libro a livelli compresi tra le 180 e le 240 mila copie, con aumenti delle vendite del quotidiano che andavano dal 50% al 100% sulla media del giorno. Se a questi dati si aggiunge il fatto che il conto economico dell'operazione, per i livelli di tirature realizzate, era positivo (Fano ricorda che nel periodo in cui si è occupato della promozione sono stati spesi sette miliardi e incassati undici) il quadro complessivo è largamente positivo, soprattutto se si considera quanto innovativa e rischiosa fosse questa iniziativa, sia dal punto di vista del prodotto offerto (libri), sia dal punto di vista delle modalità di vendita (acquisto obbligatorio con sovrapprezzo).

Non vanno tuttavia trascurati alcuni elementi meno confortanti. In primo luogo, queste promozioni non riuscirono a risollevarne il trend negativo su cui si era incanalata *l'Unità* da alcuni anni, come si evince dalla Tabella 1.

Tabella 1 – Diffusione media de *l'Unità*

Anno	1991	1992	1993	1994	1995
Diffusione	133.276	124.049	124.646	143.506	157.821
Variazione	-	- 6,92%	+ 0,48%	+ 15,13%	+ 9,98%

Fonte: dati ADS pubblicati su *Prima comunicazione*

Nei primi due anni della direzione Veltroni *l'Unità* registrò prima un netto calo della diffusione, poi una stagnazione sul livello delle 124 mila copie giornaliere. Eppure in questi anni la diffusione raddoppiava o quasi nei (molti) giorni in cui venivano offerti i

libri. Sarà solo nel 1994, con l'avveniristica decisione di sdoppiare il quotidiano in due dorsali, uno dedicato a politica, economia e attualità, l'altro a sport, cultura e spettacoli, che le vendite de *l'Unità* registrarono una crescita consistente (sette milioni di copie vendute in più in tra il 1993 e il 1994), *anche* grazie al contributo di promozioni di straordinario successo come le ristampe degli album di figurine Panini (nel 1994) e le videocassette vendute con il giornale a 6.000 Lire (1995) e i libri. Tutto ciò a conferma di quanto abbiamo precedentemente constatato: le promozioni dei quotidiani servono ad accelerarne l'ascesa o a rallentarne il declino, ma non possono invertire tendenze di vendita che dipendono dal prodotto e dal mercato. Così, il modestissimo aumento di diffusione tra il 1992 e il 1993 sarebbe sicuramente stato un calo drammatico se non ci fossero state le promozioni editoriali. In effetti, solo quando intervenne sul prodotto Veltroni riuscì a risollevarle le vendite del giornale.

Anche Nicola Fano ammette che le promozioni che ha curato non potevano certo risollevarle da sole le sorti del giornale, e riconosce che le motivazioni del successo o dell'insuccesso del giornale sono state altre: "La direzione di Veltroni è stata certamente un periodo felice, ma una volta partito Veltroni il giornale ha perso la sua identità. Veltroni aveva trasformato *l'Unità* in un giornale fatto a sua immagine e somiglianza, quasi un organo ufficiale di se stesso. Il personaggio era vincente e l'operazione editoriale fu vincente, ma è chiaro che non poteva proseguire senza quel personaggio. Inoltre *l'Unità* era un giornale che, visti i cambiamenti politici in corso, così come era storicamente non aveva più ragione di esistere."

Ancora più critico rispetto all'uso delle iniziative promozionali è Giovanni Lussu: "Non sono sicuro che questa operazione alla fine abbia pagato per il giornale. In fin dei conti hanno dovuto chiudere, e una delle ragioni può essere che molte energie erano investite su queste iniziative promozionali e non sul giornale ... Io credo che la politica del gadget non abbia giovato al giornale, che si è retto per alcuni anni su bilanci e dati di tirature falsati da queste promozioni. I profitti dei libri servivano per pagare una redazione sovradimensionata e coprivano gli sprechi." A questa opinione si può controbattere che i libri e le altre promozioni editoriali attuate in quegli anni, specialmente le videocassette, hanno prodotto utili molto consistenti che hanno contribuito a risanare i bilanci del giornale, e senza i quali probabilmente il momento della verità sarebbe arrivato molto prima di quanto non sia avvenuto.

Le promozioni editoriali sono state portate avanti anche durante la direzione di Giuseppe Caldarola, succeduto a Veltroni quando questi è andato a occupare la carica di

vicepresidente del consiglio nel governo Prodi. Tuttavia il libro ha un po' perso, in quegli anni, la centralità che aveva assunto quando era l'unica promozione proposta dal giornale, schiacciato dal grande successo degli album di figurine Panini e delle videocassette, che registravano tirature di 400.000 copie ad uscita.

Uno dei motivi del declino della promozione basata sul libro è stato certamente lo svanire dell'effetto-novità a mano a mano che i lettori accumulavano libri sui loro scaffali e altri giornali e riviste iniziavano a proporre, anche sporadicamente, altri libri, l'iniziativa de *l'Unità* perdeva quel carattere di eccezionalità dell'offerta, fondamentale per mantenere viva l'attenzione del pubblico. Inoltre, in assenza di uno sforzo consistente in termini di comunicazione, la promozione era destinata a venire banalizzata per la sua ripetitività. Infine, e non da ultimo, viene l'effetto di saturazione, che dipende dal fatto che era stato superato un livello fisiologico oltre il quale il pubblico target era "sazio" di libri: "Verso la fine di questa promozione mi arrivavano lettere di persone che erano stanche di questi libri, che non sapevano più dove metterli ed erano costretti a comprare una libreria. Ma questo per me era un successo, non un fallimento, perché voleva dire che persone che non erano mai state familiari con l'oggetto-libro adesso lo erano. Superata una certa soglia, non si poteva andare oltre." (Nicola Fano)

4. Oggi: la promozione “La biblioteca di Repubblica”

L’iniziativa

A partire dal 16 gennaio 2002 *Repubblica* offre ai suoi lettori, tutti i mercoledì, un volume di una collana composta da cinquanta uscite, tutte di narrativa del Novecento, intitolata “La biblioteca di Repubblica”. Il libro è offerto a 4,90 Euro (circa 9.500 Lire), a cui si deve aggiungere il prezzo del giornale (0,90 Euro, pari a circa 1.750 Lire), e l’acquisto del libro è facoltativo, una decisione logica vista la disparità tra prezzo del giornale e prezzo del supplemento.

Al contrario de *l’Unità*, *Repubblica* non ha realizzato questa operazione in prima persona, né ha vestito i panni dell’editore in senso stretto. L’iniziativa è stata proposta a *Repubblica* da Euromeeting Italiana, una società specializzata in promozioni per i quotidiani dei generi più vari: dai giochi a premi (Bingo, Portfolio) alle promozioni editoriali (libri, fascicoli, CD, CD-ROM, DVD). Un’operazione molto simile era stata realizzata dalla stessa società in Spagna, con *El Mundo*, e in altri paesi tra cui il Messico, sempre con grande successo. Le caratteristiche principali dell’iniziativa sono due: in primo luogo, i libri offerti sono di qualità elevata, paragonabile, almeno visivamente, a quella di un best seller in edizione maggiore, e quindi molto diversi dai libri che di solito si trovano nelle edicole; in secondo luogo, i titoli proposti sono tutti molto noti, con alcuni *long seller* (*Siddharta* di Hesse, *Il nome della rosa* di Eco, *Il vecchio e il mare* di Hemingway, *Sulla strada* di Kerouac, *L’insostenibile leggerezza dell’essere* di Kundera) e numerosi titoli da cui sono stati tratti film di successo (*Lolita*, *Camera con vista*, *Il grande Gatsby*, *Colazione da Tiffany*).

La collana

Diversamente dai libri dell’Unità, “La biblioteca di Repubblica” è una sola collana, composta da cinquanta volumi e della durata di un anno. Una scelta certamente più rischiosa di quella de *l’Unità*, che alternando varie collane di natura e pubblico diversi sperava di controbilanciare l’effetto-noia e di venire incontro ai gusti di diversi segmenti di lettori. Il rischio legato all’effetto-noia viene d’altra parte bilanciato da due fattori: in primo luogo l’importanza dei titoli offerti, ciascuno dei quali può di per se stesso attirare

il lettore, specialmente ad un rapporto qualità-prezzo percepito come molto vantaggioso; in secondo luogo l'intensità e la continuità della comunicazione, che tiene aggiornati i lettori sulle prossime uscite e ne mantiene vivo l'interesse.

La scelta dei titoli da proporre è stata frutto di una collaborazione molto stretta tra *Repubblica* ed Euromeeting Italiana. Inizialmente Euromeeting aveva proposto a *Repubblica* una rosa di titoli, all'interno della quale la direzione ed alcuni redattori del quotidiano hanno operato aggiunte e correzioni. Si è arrivati così a una rosa ampia di titoli, circa novanta, all'interno dei quali si sono scelti i cinquanta che sarebbero entrati nella collana. Si è poi dovuto correggere in corsa il catalogo viste alcune difficoltà nell'acquisizione dei diritti sulle opere scelte.

L'acquisizione dei diritti è stata un'operazione delicata e rischiosa dal punto di vista dei costi: "Non è stato semplice convincere alcuni editori, Adelphi ad esempio. Mi dicevano: se ti diamo i diritti per questo libro, di cui di solito vendiamo 10-15 mila copie all'anno, dopo la promozione quel libro non lo vendiamo più. Io gli rispondevo: no, ne venderai 300.000 copie tutte in una volta con la nostra promozione, e poi continuerai a vendere in libreria, perché più gente lo ha letto e più gente ne parlerà bene agli altri." (Nicola Bovoli, presidente di Euromeeting Italiana)

La negoziazione si svolgeva su un volume di tirature non superiore alle 200.000 copie, il 20% circa della tiratura media del giornale. Non si prevedeva, nonostante il grande successo che l'operazione aveva avuto in Spagna, una *redemption rate* superiore al 20%, che è una soglia critica di successo per una promozione editoriale. Oltre le 200 mila copie vendute i contratti con gli editori prevedono dunque un compenso proporzionale alle tirature, e non un compenso forfetario stabilito contrattualmente, il che è sicuramente vantaggioso per l'editore.

Il portafoglio di titoli acquisito da Euromeeting e *Repubblica* costituisce, in fin dei conti, una collana di grandi classici del nostro tempo, che si propone di offrire al lettore il meglio della narrativa del Novecento. Una scelta molto meno "da editore", se con editore si intende un soggetto e un'impresa che ricercano e (ri)scoprono testi inediti da pubblicare, rispetto all'operazione de *l'Unità*, che in molti casi costruiva antologie, riscopriva opere ormai dimenticate, riproponeva collane introvabili. "La biblioteca di *Repubblica*" invece è una selezione, di buona qualità, di ciò che si potrebbe trovare in una libreria ben fornita nel settore "narrativa contemporanea – classici". Il punto di forza dell'operazione sta allora non nella scelta dei titoli, quanto nel modo in cui la collana viene confezionata e presentata. Lo stesso nome della collana, "La biblioteca di

Repubblica”, connota questa serie di libri in due modi: da un lato, come una biblioteca, un insieme più o meno ordinato e più o meno completo di libri che formano tutti insieme un *quid* unico e organico; dall’altro, come un prodotto su cui *Repubblica*, un quotidiano prestigioso e storicamente caratterizzato da un rapporto molto forte con i lettori, appone una firma che legittima e garantisce la collana, come spiega Nicola Bovoli:

Il marchio spinge un business collaterale: l’editoria si trasforma da vendita del giornale a vendita di un giornale che garantisce anche altri prodotti. Il fatto che su questi libri ci sia il marchio di *Repubblica* è una garanzia per il lettore. Quando un giornale di prestigio fa un’operazione e la avalla con il suo nome, conferisce al prodotto un marchio di garanzia nei confronti del lettore che crede nel giornale.

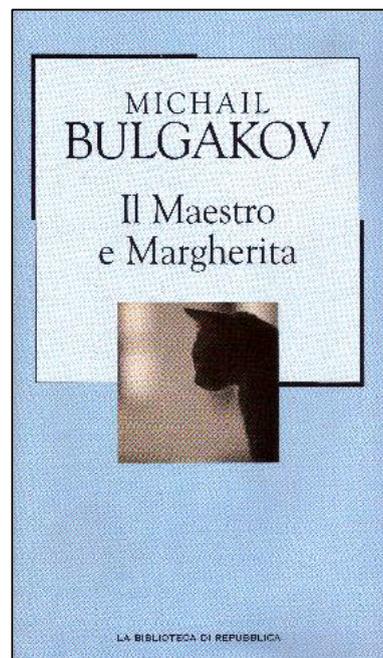
Il formato e il profilo editoriale

I libri de “La biblioteca di Repubblica” sono stampati a Barcellona presso Printer, una stamperia del gruppo Bertelsmann. La scelta della stamperia è stata un fattore chiave per la realizzazione dell’operazione, così come lo era stato per *l’Unità*. Al di là della qualità di prodotto e delle condizioni di costo che Printer garantisce, pesano anche l’efficienza nell’esecuzione degli ordini e la rapidità nell’incrementare le tirature, come afferma Nicola Bovoli: “Non è pesato solo il costo, ma anche la capacità di produzione, che è importantissima per questi volumi di tirature. Infatti siamo riusciti a mantenere i tempi anche se abbiamo avuto un aumento molto forte di tirature: in una decina di giorni siamo riusciti a ristampare 200.000 copie in più del libro di Marquez. Con questo stampatore avevamo già esperienze precedenti che ci facevano confidare che avrebbe soddisfatto le nostre esigenze.”

Le caratteristiche della confezione dei volumi de “La biblioteca di Repubblica” sono quelle di “un prodotto industriale che ha le caratteristiche di un prodotto artigianale” (Bovoli). Secondo test eseguiti da Euromeeting, il valore percepito di questi volumi si attesta tra i 12 e i 15 Euro, un valore di molto superiore al prezzo di vendita. Analizziamo nel dettaglio le caratteristiche paratestuali che conferiscono alle edizioni di *Repubblica* questo alto valore percepito:

- Le copertine sono cartonate, come nelle edizioni dei best seller.
- C’è una sovraccoperta e nelle alette si trovano una descrizione dell’opera (nell’aletta di prima) e una biografia dell’autore (nell’aletta di quarta).

- La quarta di copertina non è vuota, ma vi si trova una citazione dal libro.
- I colori utilizzati nella grafica di copertina sono tenui, raffinati, diversi sia dai colori sgargianti e “strillati” dei best seller sia da quelli anonimi di molti tascabili; dal punto di vista del colore, le copertine richiamano chiaramente lo stile Adelphi (a fianco un esempio).
- La cordonatura nella copertina del libro contribuisce a dare dignità all’edizione.
- La carta utilizzata è di qualità e spessore paragonabili a un’edizione maggiore.
- La stampa è di ottima qualità
- La costa della sovraccoperta, riprodotta qui sotto, è forse anche più curata del piatto: ci sono tre livelli di colori ben giocati tra di loro e pensati per integrarsi con gli altri volumi della collana; inoltre i volumi sono numerati, per rafforzare l’idea che appartengano a una collana.



- Le traduzioni sono di ottima qualità, dato che Euromeeting Italiana ha acquisito i diritti sulle traduzioni italiane ufficiali assieme ai diritti d’autore sulle opere originali.

Come è possibile realizzare prodotti con queste caratteristiche a un prezzo così contenuto? La risposta ha due facce. La prima è che sono stati sacrificati alcuni elementi che normalmente caratterizzano le edizioni maggiori, per sostituirli con soluzioni meno dispendiose e più tipiche della produzione di tascabili:

- La legatura non è cucita a filo refe, ma è brosurata all’americana, dunque le pagine sono incollate e non cucite.
- Al di là della scelta raffinata del colore, le copertine non sono particolarmente ricercate dal punto di vista grafico.

- Il lettering non è uguale per tutti i volumi, con differenze anche macroscopiche tra i testi più lunghi e di tiratura più alta, come *Il nome della rosa*, e testi brevi, come *Il vecchio e il mare*.
- Il lettering dei testi più lunghi comprende caratteri dal corpo piuttosto piccolo, sicuramente più adatto a un tascabile che a un'edizione maggiore, con interlinea e margini abbastanza ridotti; ovviamente questa scelta deriva dall'esigenza di tenere il numero di pagine complessive il più basso possibile, ma squalifica l'importanza editoriale del libro.
- L'editing presenta alcune imprecisioni, ed è comunque un editing standard,⁵ non particolarmente curato tanto che si trovano anche, in certi volumi, alcuni refusi.

Nel marketing contemporaneo è pratica comune mappare i punti di forza e di debolezza di un prodotto in un *diagramma importanza-performance*, che mette a confronto, per le diverse caratteristiche o attributi del prodotto, la qualità percepita e le attese del consumatore in ordine di rilevanza, considerando il prodotto come un *paniere di attributi* che l'acquirente classifica secondo un ordine di importanza per l'acquisto (Lambin 2000, 189-193).

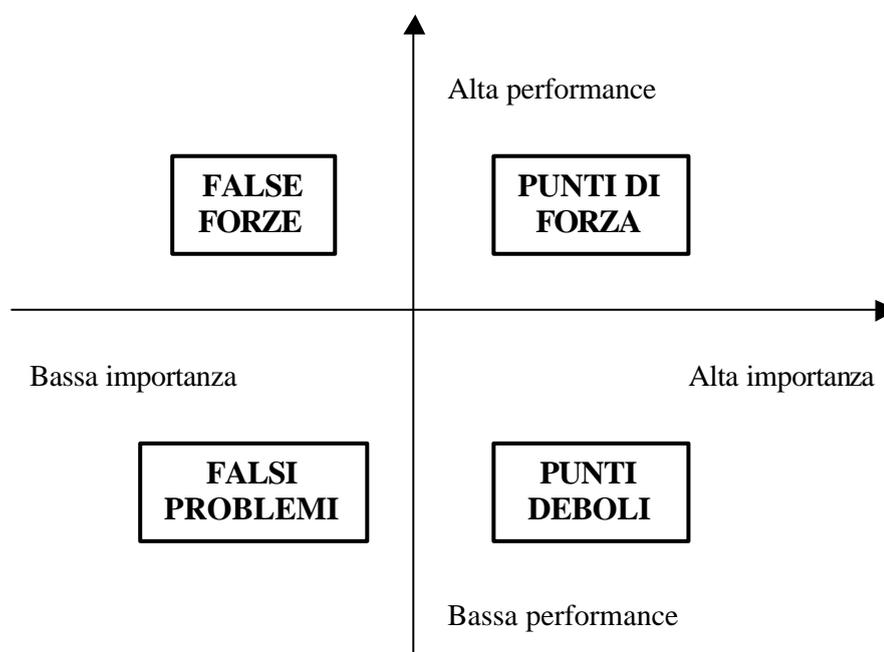


Figura 2 – Il diagramma importanza-performance

⁵ Devo queste constatazioni sull'editing dei libri di *Repubblica* alla mia conversazione con Giovanni Lusso, riportata in Appendice e alla quale rimando chi voglia approfondire questi aspetti.

Un'impresa orientata al mercato non può sperare di avere punteggi alti su tutte le caratteristiche dei suoi prodotti: l'obiettivo è quello di avere dei punti di forza difendibili e riconoscibili dagli acquirenti e di mantenere un livello standard, pari alla media del mercato, negli attributi del prodotto che sono ritenuti meno importanti dai segmenti di mercato a cui ci si rivolge. L'importante è non sostenere spese ingenti per attributi irrilevanti, posizionandosi così nel quadrante "false forze": la ragione per cui molte imprese dalla grande efficienza produttiva non hanno successo è che i loro punti di forza non vengono in realtà percepiti e apprezzati dal mercato: sono appunto delle false forze.

Nel nostro caso è evidente che, ad esempio, *Repubblica* ed Euromeeting hanno scelto di realizzare una copertina da best seller con una legatura da tascabile perché si pensava che il cliente medio collegasse immediatamente la copertina cartonata con cordonatura al prototipo del best seller prestigioso, e che pochi avrebbero notato che il libro è in brossura. Lo stesso si può dire per il lettering e l'editing: si è pensato che pochi lettori avrebbero deciso di collezionare la collana dopo averne "messo alla prova" alcuni elementi con la lettura, e che pochi avrebbero comunque notato queste imperfezioni. Sicuramente sono pochi i lettori che riescono a terminare un libro della collana prima che esca quello successivo, se si pensa che in Italia si considerano "forti" i lettori che acquistano, non leggono, almeno un libro al mese. Dunque, i piccoli difetti nell'editing e il lettering a volte un po' sacrificato avrebbero avuto poco peso nel giudizio dei lettori, le cui motivazioni di acquisto sono individuate in due componenti fondamentali: la percezione di un ottimo rapporto qualità/prezzo e il desiderio di collezionare tutti i volumi della collana, o almeno tutti quelli che non fanno già parte della propria biblioteca.

La seconda ragione per cui il prezzo dei libri di *Repubblica* è così competitivo sono le alte tirature realizzate, che consentono di abbattere i costi fissi, e il costo molto più basso, rispetto al canale librario tradizionale, del canale di distribuzione delle edicole. Nicola Bovoli, che ha iniziato la sua carriera nel mondo editoriale contribuendo a lanciare la Biblioteca Universale Rizzoli, lo sa e lo spiega molto bene:

La questione del prezzo è un gatto [sic] che si morde la coda. Questo prezzo lo puoi ottenere se arrivi a certi livelli di tirature. Se invece tiri 10-20 mila copie come si fa in Italia non puoi permetterti questi prezzi. Per arrivare al breakeven un buon editore in Italia deve moltiplicare per cinque il suo costo: quello è il prezzo di vendita. Siccome fare un libro come i nostri costa 5.000 Lire, moltiplichi il costo per cinque e lo vendi a 25.000

Lire. Un editore deve pagare il 33% del prezzo di copertina al punto vendita, e se non ha una sua rete di distribuzione il costo di distribuzione totale sale al 55%, quindi ad un prezzo di vendita di 25.000 il ricavo per l'editore è di sole 12.000. Poi ci sono da pagare i costi generali, i diritti, i costi di produzione del libro, occuparsi della resa che spesso costa di più di quanto si incassi.

Nessun editore in Italia può stampare una collana di cinquanta volumi avendo la certezza che le copie vendute non andranno al di sotto di una soglia fisiologica di 200 mila copie. Se si pensa che, per il conto economico di *Repubblica*, il punto di pareggio si colloca tra le 150 e le 180 mila copie, si capisce come l'operazione, per quanto ambiziosa, rappresenti in fin dei conti un rischio calcolato. Nicola Bovoli lo riconosce con franchezza: “Non abbiamo inventato niente dal punto di vista del modello economico. Abbiamo fatto quello che fa il *Club dei lettori*: acquistare i diritti dall'editore, stampare un numero alto di copie e inviarle ai soci.”

Il paragone con l'attività di un editore è quindi improprio, come già si era sottolineato nella presentazione dell'iniziativa. Euromeeting e *Repubblica* non svolgono i compiti propri di un editore, non utilizzano il canale delle librerie, non propongono una vendita continua di un certo numero di titoli, ma una vendita settimanale di un solo titolo.

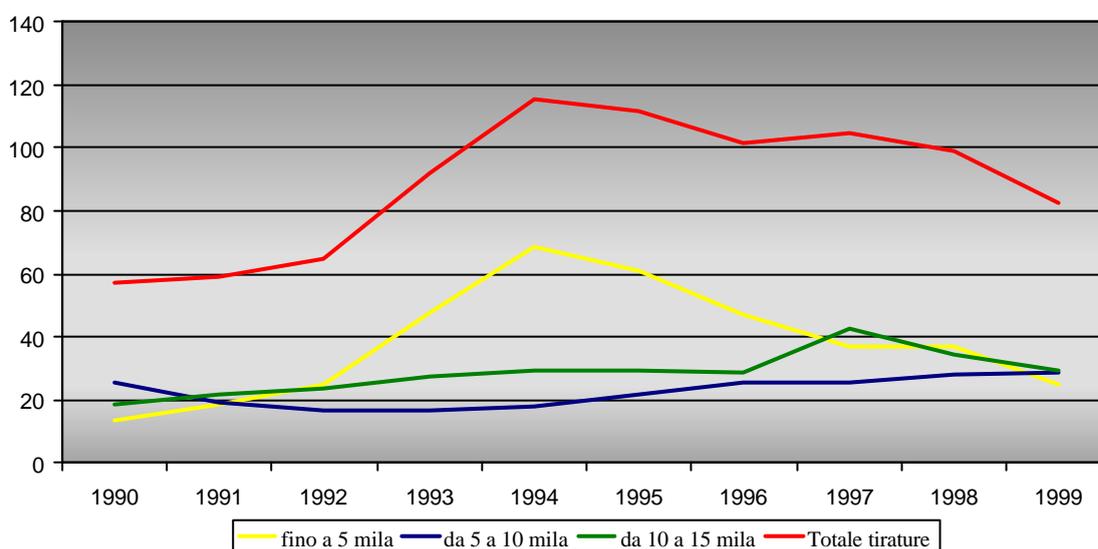
Più che di vantaggio di costo [rispetto agli editori] parlerei di diversi business plan. L'editore ha dei costi di distribuzione e di struttura per cui ha certi prezzi di vendita. Noi abbiamo solo i costi di produzione, e dei costi di distribuzione inferiori. La rivendita nelle edicole costa il 20% sul prezzo di copertina, il 25% con il distributore, la metà dei costi del canale delle librerie. D'altra parte quando un libro esce in libreria dopo una settimana è ancora nel pieno delle vendite, nel nostro caso invece la vendita dura solo una settimana, per cui devi adottare una strategia *push* fortissima per farlo conoscere e per farlo vendere, e alla fine della settimana devi ricominciare con il libro della settimana successiva. (Nicola Bovoli)

Di fronte alla domanda se non si potesse prendere in considerazione di realizzare per *Repubblica* libri di formato più agile a basso prezzo, simili a quelli realizzati da *l'Unità* anni prima, Nicola Bovoli non si nasconde: “Non posso certo dire che non mi intendo di tascabili, dato che ho lanciato la BUR. È un'altra ipotesi, plausibilissima, di promozione, che probabilmente si dovrebbe fare a un prezzo basso ma con vendita obbligatoria. In questo caso il problema più grande sarebbe quello dei diritti. Per molti

dei nostri libri il costo dei diritti è più alto del costo di stampa, il che porta in alto il prezzo.”

Se è vero che un'operazione imprenditoriale di questo tipo nasce spesso da un'intuizione o da una serie di rapporti e opportunità concrete (ad esempio, il rapporto privilegiato di Eurometing con la stamperia Printer a Barcellona), è anche vero che l'iniziativa editoriale di *Repubblica* è anche un segno del cambiamento del clima editoriale rispetto agli anni dei “libri dell'Unità”, come mostra la Figura 3 (dati da AIE 2001).

Figura 3 - Produzione di libri in edizione economica per fasce di prezzo: tirature (milioni)



In primo luogo, i libri a mille Lire non ci sono più, o quasi. Le grandi case editrici, dapprima colte impreparate da questo fenomeno, hanno saputo reagire sfruttando la leva del prezzo con il lancio dei “Miti” Mondadori (1995) e dei “Superpocket” di Longanesi e RCS (1997). Il modello economico dei libri a bassissimo costo si è dimostrato troppo poco redditizio nel lungo periodo⁶ e si è affermato un prodotto diverso, appunto quello dei “Miti”, capace di sfruttare la leva del prezzo ma anche di garantire una buona redditività. Come conseguenza, sono diminuiti i titoli e le tirature in edizione economica rispetto al 1994, anno d'oro dei libri supereconomici di prima generazione, attestandosi

⁶ Il margine di contribuzione delle “Millelire” di Stampa Alternativa era di sole 70 Lire per un prezzo di vendita di, appunto, 1.000 Lire (Gambaro 1993).

comunque ad un livello di molto superiore rispetto ai primi anni Novanta.⁷ Tra i titoli in edizione economica, negli ultimi anni la quota dei libri di prezzo inferiore a 5.000 Lire è diminuita drasticamente, mentre è aumentata, anche se di poco, la quota dei libri di prezzo superiore, i supereconomici di seconda generazione.

Si potrebbe quindi concludere che l'iniziativa di *Repubblica* trova importanti consonanze nel clima editoriale di questo periodo, così come le avevano trovate i libri de *l'Unità*. Oggi il libro in edizione economica ha successo quando il prezzo è abbastanza basso da allettare il lettore ma non così basso da mettere in pericolo la redditività dell'editore e da ridurre eccessivamente la qualità della produzione. Il prodotto de "La biblioteca di Repubblica" si distingue tuttavia dai suoi predecessori per il fatto di essere un ibrido tra un best seller in edizione maggiore e un libro in edizione economica, con una connotazione percettiva molto spostata in favore del posizionamento "best seller". Ciò è possibile non solo grazie alle qualità intrinseche del libro, ma anche alle sapienti tecniche di distribuzione e di comunicazione impiegate, che passiamo ora ad analizzare.

Distribuzione e comunicazione

L'idea più intelligente di *Repubblica* in termini di distribuzione è sicuramente quella di consentire ai lettori di acquistare il libro assieme al quotidiano in tutti i giorni della settimana, decisione divenuta operativa a partire dal sesto volume della collana (*Paula* di Isabel Allende). Come si è visto in precedenza, quello della gestione delle rese era stato un problema per *l'Unità*, specie nel rapporto con gli edicolanti. Questi i principali vantaggi della scelta di *Repubblica*:

- Gli edicolanti e l'editore non devono più gestire volumi ingenti di resa: l'inventario del mercoledì si continua a vendere per tutta la settimana, e i livelli di resa finale si attestano a livelli fisiologici (30.000 copie, che corrisponde a un esaurito tecnico se si considera che le edicole in Italia sono 35.000).

⁷ Nel 1990 sono stati pubblicati 9.086 titoli in edizione economica, con una tiratura di 57 milioni di pezzi. Nel 1994 i titoli economici erano 11.729, pari a 115 milioni e mezzo di copie. Nel 1999, il numero di titoli è sceso a 10.943, ma soprattutto sono diminuite drasticamente le tirature: 82 milioni e mezzo di copie (dati tratti da AIE 2001).

- Si allenta la pressione sul servizio arretrati, che assorbirebbe molte energie se dovesse soddisfare la domanda di tutti coloro che non riescono ad acquistare il libro il mercoledì.
- Si rende il prodotto più accessibile al cliente nel tempo, riducendo i costi materiali e psicologici dell'acquisizione dei volumi e incentivandolo a non perdere nemmeno un numero della collana.
- Si consente al cliente di creare delle abitudini di acquisto personali, che rispondono meglio ai propri gusti e aspettative: ad esempio il giorno in cui si vendono più libri dopo il mercoledì è la domenica, il che dimostra che molti clienti percepiscono l'acquisto del libro come legato a un giorno speciale, di riposo e di festa, impreziosito dal libro di *Repubblica* un po' come si fa quando la domenica si prepara un pranzo speciale o si stappa una bottiglia di vino buono.
- La diffusione del mercoledì, giorno scelto per la promozione perché più debole, rimane alta per effetto della curiosità che la comunicazione e l'abitudine alla collezione creano intorno al nuovo libro.

Un'altra decisione importante è stata quella di offrire il primo volume della collana, *Il nome della rosa* di Umberto Eco, in omaggio con il giornale. Il successo, anche se annunciato, è stato comunque clamoroso: 1.150.000 copie tirate, nessuna resa. Si è dato al lettore la possibilità di provare il nuovo prodotto che veniva proposto: dopo una campagna di comunicazione che aveva creato grande interesse, è fondamentale per il cliente poter mettere alla prova il prodotto per vedere se soddisfa le aspettative. Molto valida anche la scelta dell'opera: un classico della letteratura contemporanea, fonte di un film di grande successo, scritto da un autore vivente, noto e alla ribalta delle cronache anche per avere di recente compiuto i settant'anni.

Come già si è accennato, la comunicazione è sicuramente uno dei fattori decisivi nel successo dell'operazione. Si possono individuare due momenti nel piano di comunicazione di *Repubblica*, caratterizzati da esigenze e strategie diverse:

- La fase di lancio dell'operazione, in cui gli obiettivi sono attirare l'attenzione del lettore, renderlo familiare con l'iniziativa, creare aspettative, suscitare interesse negli altri mezzi di informazione, incentivare alla prova del prodotto.

- La fase di mantenimento dell'operazione, in cui gli obiettivi sono sostenere ogni singolo libro, mantenere vivo l'interesse, proporre novità, incentivare il desiderio di collezionismo del lettore, evitare la noia legata alla ripetitività dell'acquisto.

Come abbiamo visto in precedenza, la scelta più importante in termini di piano media è tra l'autopromozione e la pubblicità su altri media. *Repubblica*, come quasi sempre in questi casi, ha fatto sia autopromozione sia pubblicità su altri media, con l'obiettivo di coinvolgere sia i propri lettori sia persone che normalmente non leggono *Repubblica* ma che possono essere interessate ai libri. A parte una intensa campagna radiofonica, è comunque prevalsa l'autopromozione. Occorre poi considerare la comunicazione su media non tradizionali: qui lo sforzo è stato notevolissimo sia per quanto riguarda la comunicazione sul punto vendita, attraverso cartelloni e manifesti di grandi dimensioni, sia per le relazioni pubbliche, attraverso il giornale cartaceo, il sito Web di *Repubblica* (www.repubblica.it) e numerose apparizioni televisive di Ezio Mauro, direttore del quotidiano.

La campagna pubblicitaria, curata dall'agenzia Pirella & Gottsche, è incentrata su due punti cardine: mettere in risalto il valore aggiunto della collana rispetto ai singoli libri e conferire un carattere ludico al libro, evitandone la banalizzazione.

Nella fase di lancio della campagna, l'immagine scelta è stata quella di una grande vasca da bagno composta di libri, disposti di costa in modo da suggerire anche la collocazione di quei volumi in una biblioteca ideale, con una donna che, comodamente immersa nell'acqua e nel bagno schiuma, ovviamente legge uno di questi libri. Anche il payoff della campagna si basa su un gioco, questa volta di parole e non di immagini, che trasforma il libro in qualcosa di diverso: "I grandissimi del '900. Una vera libridine". Sia l'immagine sia lo slogan accostano quindi l'oggetto-libro al piacere, al rilassamento, al gusto di "immergersi" nella lettura come ci si immerge, appunto, in una vasca da bagno. Come ha scritto Alessandro Baricco (citando lo studioso Franco Moretti) in un articolo apparso su *Repubblica* il giorno prima dell'avvio dell'operazione, "leggere è una passione calma" (Baricco 2002).

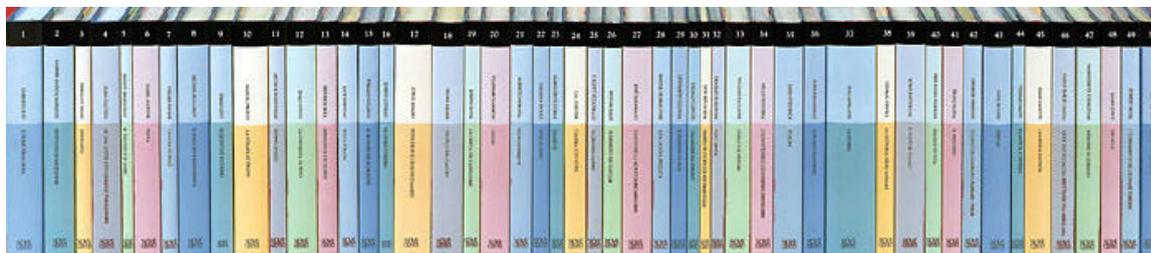
Lo sforzo pubblicitario sostenuto nella fase di lancio della campagna è stato notevole, ma ancora più rilevante è la mobilitazione di forze nella fase di mantenimento. Come nota Nicola Bovoli, "Settimana per settimana *Repubblica* sta lavorando come se si dovesse fare un nuovo lancio ogni volta." Da quando ha preso il via l'operazione, sulla

prima pagina di *Repubblica*, di spalla in taglio alto o in taglio basso, quindi di fianco all'articolo più importante del giorno o all'articolo di costume, si trova un riquadro che raffigura il volume in edicola o quello che sta per uscire. Quasi sempre c'è una intera pagina pubblicitaria all'interno del giornale, dedicata anch'essa al libro di prossima uscita, o una mezza pagina dedicata ai libri che usciranno nel prossimo mese.

Nel caso della pubblicità per i singoli libri, il messaggio si caratterizza per la ricerca di accostamenti suggestivi e poetici, che diano al lettore un'intuizione su ciò che troverà nel libro. Ma qui è il libro ad essere in primo piano, collocato di piatto e non più di costa e spesso accostato ad un oggetto che lo connota. Ad esempio, per *Paula* di Isabel Allende un calamaio e una penna di piuma d'oca sono posti davanti al libro, con lo slogan "Cara figlia, ti scrivo". Per *Il maestro e margherita* di Bulgakov, un cappello da mago è appoggiato su un angolo del libro, con lo slogan: "Lasciatevi stregare da Bulgakov". Per *Se questo è un uomo* di Primo Levi, nessuna immagine, solo lo slogan: "Se questo è un uomo, questo è un capolavoro".

Nelle pubblicità che richiamano le prossime uscite, i libri tornano a essere presentati di costa, ma le dimensioni della pubblicità consentono di leggere bene i titoli dei libri. Lo slogan è semplice: "Ecco i prossimi capolavori". Sotto lo slogan si trovano le prossime sei uscite, disposte di costa come se fossero già sullo scaffale della biblioteca del lettore. Qui è evidente l'incentivo al collezionismo e la ricerca di un impegno a lungo termine con il lettore.

Si potrebbe dire che questa campagna ha due protagonisti: i singoli libri e la collana. L'immagine che contraddistingue la collana è presente anche nelle pubblicità dei singoli libri, ed è il vero logo dell'iniziativa, che di per sé non ha un logo. Quella che riproduciamo è tratta dal sito Web di *Repubblica*:



La pubblicità dei libri di *Repubblica* ha le caratteristiche di quella che Jean-Marie Floch definisce pubblicità "mitica" (Floch 1992, 251-4). Il campione della pubblicità mitica è Jacques Séguéla, che descrive con queste parole il suo stile pubblicitario:

Il mestiere della pubblicità è di dare del carattere al consumo. Essa deve cancellare la noia dell'acquisto quotidiano rivestendo di sogno i prodotti che, senza di essa, sarebbero solo ciò che sono ... Guardate Marlboro, è una sigaretta che, dalla prima tirata, vi trasforma in cow-boy. Ecco qui la magia della nostra arte. In ogni consumatore c'è un poeta che dorme. È lui che la pubblicità deve risvegliare. Il nostro mestiere è di fare entrare del fumo da un lato di una galleria e di vedere uscire una locomotiva dall'altro. (Séguéla 1983, citato da Floch 1992, 239)

Come nota Lambin (2000), questa strategia, detta anche *star strategy*, è particolarmente efficace quando si ha un prodotto banalizzato o che rischia di essere banalizzato con il passare del tempo, e vi è quindi l'esigenza di dargli una veste più interessante e un'immagine fresca. Ad esempio, Séguéla ideò una campagna pubblicitaria basata su questo stile per una nuova linea di penne biro della Pentel. Nel caso della "biblioteca di Repubblica" la scelta di questa strategia è particolarmente adatta a mantenere vivo l'interesse del pubblico a mano a mano che l'iniziativa prosegue e l'acquisto del libro diventa sempre più meccanico e sempre meno appassionante in assenza di nuove sollecitazioni. Si riveste il singolo libro di emozioni e significati sempre nuovi, ma ben ancorati all'argomento e al mondo narrato dal libro, evitando gli eccessi della pubblicità di questo tipo, che sono da evitare, come si è visto nel Capitolo Due, nella pubblicità dei libri.⁸ In questo modo la pubblicità riesce a svolgere al meglio le sue due funzioni principali: informare il lettore e attrarre la sua attenzione e curiosità, senza dare la sensazione di essere falsa o sciocca.

Si è già detto dell'utilità della comunicazione sul punto vendita, specialmente per un luogo abituale come l'edicola e per un prodotto come il libro, che facilmente si acquista d'impulso decidendo sul punto vendita. "La biblioteca di Repubblica" è stata sostenuta con grande forza anche da questo punto di vista, anche se ormai tutte le offerte promozionali vengono sostenute con cartelloni sul punto vendita e dunque si alza il livello di affollamento pubblicitario.

Per un'operazione di questo genere, si può dire che lo strumento delle relazioni pubbliche è altrettanto importante della pubblicità tradizionale. È infatti fondamentale che il lettore si senta garantito dalla "firma" del giornale, che in questo caso svolge quindi tutte le funzioni della marca che abbiamo esaminato nel Capitolo Due. Abbiamo

⁸ Si pensi alla campagna, apparsa in Italia, in cui l'automobile Renault Twingo veniva assimilata a un dentifricio e si vedevano tante piccole Twingo correre all'interno di una bocca. Questo era probabilmente il genere di "eccesso creativo" da evitare nel caso della "biblioteca di Repubblica".

già citato le parole di Nicola Bovoli, che afferma che in questi casi “il marchio spinge un business collaterale: l’editoria si trasforma da vendita del giornale a vendita di un giornale che garantisce anche altri prodotti.” Ma perché si avverta l’autorevolezza della firma editoriale di *Repubblica* non basta che la collana sia chiamata “La biblioteca di Repubblica”, serve un’attività intensa e convinta di sostegno da parte del giornale.

Non si può negare che questo sostegno ci sia stato, a partire dagli articoli pubblicati sul quotidiano, che si dividono in due categorie: gli articoli-annuncio, brevi ma in posizione rilevante, riferiscono al lettore dei successi di vendita dei singoli libri e delle prossime uscite; gli articoli di commento, invece, sono redatti dalle grandi firme del giornale e contengono riflessioni sulle opere proposte, oppure testimonianze e interviste agli autori.

L’uscita degli articoli è stata coordinata al timing del lancio del prodotto: prima del 16 gennaio, giorno in cui è uscito il primo volume, erano già stati pubblicati sei articoli, con le firme di Enzo Siciliano, Paolo Mauri (caporedattore della sezione cultura del giornale), Enzo Golino, Beniamino Placido, Vincenzo Cerami e Alessandro Baricco. Il giorno dell’uscita de *Il nome della rosa* su *Repubblica* si trovava un articolo di Michele Serra sulla modernità tecnologica del libro, una breve nota di Umberto Eco e un’intervista a Gabriel Garcia Marquez su *Cent’anni di solitudine*, che sarebbe uscito la settimana successiva. Da quel momento, con cadenza settimanale, il giornale ospita un intervento critico sul romanzo che sta per uscire nella collana.

Importante è stata anche l’attività di *Repubblica* per ottenere spazio dagli altri mezzi di informazione. Se per ovvie ragioni era impensabile che gli altri giornali offrissero una qualche risonanza all’operazione di *Repubblica*, la televisione ha invece accolto l’iniziativa con favore. Il 15 gennaio il TG1 delle 20 ha dedicato un ampio servizio alla “biblioteca di Repubblica”, con un’intervista al direttore Ezio Mauro che ha spiegato le caratteristiche e le finalità dell’iniziativa. Ci sono state poi altre apparizioni, sporadiche e difficili da catalogare, sempre di Ezio Mauro, ad esempio nella rubrica “Due minuti un libro” del TGLa7.

Infine, merita attenzione anche l’allestimento del sito Repubblica.it in funzione dell’iniziativa. Repubblica.it è infatti il sito Web italiano di informazione più visitato, con una media giornaliera di 250.000 utenti e 2.000.000 di pagine scaricate (Poli 2001). Molti dei visitatori del sito non sono acquirenti abituali del quotidiano cartaceo; inoltre, il pubblico di Internet è tipicamente molto più giovane di quello del giornale, e i giovani

costituiscono, come ha più volte dichiarato Ezio Mauro, uno dei target privilegiati dell'iniziativa.

Il sito Repubblica.it ospita stabilmente una sezione speciale, intitolata appunto "La biblioteca di Repubblica", di cui qui riproduciamo la home page. A questa sezione si accede cliccando sui banner che sono presenti in molte pagine del sito e sui link che si trovano nella home page del sito, con buona evidenza, tanto che spesso sul sito viene riprodotto il riquadro della prima pagina dell'edizione cartacea in cui viene visualizzata la copertina della prossima uscita. All'interno della sezione "La biblioteca di Repubblica" si trovano l'elenco delle opere, gli articoli pubblicati sul quotidiano per presentare l'iniziativa e i singoli romanzi, e una guida alla lettura per ogni opera, che comprende biografia dell'autore, scheda critica dell'opera, una citazione e l'accesso a un forum in cui i lettori discutono liberamente sul libro.

la Repubblica.it

Se questo è un uomo di Primo Levi

lunedì 11 marzo 2002

La biblioteca di Repubblica

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50

I 50 romanzi

Guida alle opere

Le idee

In edicola

Il forum

La prossima uscita

13 marzo 2002

Per informazioni e arretrati: 199.130.130 (02.69789329 per chi chiama da telefoni pubblici o cellulari)
E-mail: servizioclienti@repubblica.it - Offerta valida solo per l'Italia

L'Espresso | Radio Capital | Italia Radio | Radio DJ | Kataweb

In conclusione, per qualità, quantità e profondità (mezzi e tecniche diversi impiegati) la comunicazione adottata per promuovere l'iniziativa di *Repubblica* sta centrando gli obiettivi, anche se sarà probabilmente necessario un rinnovamento graduale con il passare del tempo: un'iniziativa lunga un anno ha bisogno di una comunicazione che la ringiovanisca continuamente.

Risultati

Il modo più rapido ed eloquente di descrivere il successo dell'iniziativa di *Repubblica* è darle i numeri:

- Il primo volume della collana, *Il nome della rosa*, offerto gratuitamente, ha avuto una tiratura di 1.150.000 copie, tutte andate esaurite.
- Le stime di vendita prima del lancio prevedevano una diffusione di 200.000 libri a settimana, su una diffusione media di 800.000 copie il mercoledì.
- Per la seconda uscita, *Cent'anni di solitudine*, la tiratura prevista era di 450.000 copie, aumentate a 650.000.
- Dopo la quarta uscita, *Se una notte d'inverno un viaggiatore*, la tiratura è stata ulteriormente aumentata a 700.000 copie.
- Il punto di pareggio per *Repubblica* è a 180.000 copie vendute.
- La tiratura di *Repubblica* il mercoledì è passata da 800.000 a 1.000.000 di copie.
- La *redemption rate* della promozione è superiore al 60% sulle tirature del mercoledì, e si avvicina all'80% sulle tirature medie.
- Le vendite non hanno finora (siamo alla nona uscita su cinquanta) subito cali e non si registrano differenze significative neanche tra libri sottili e libri grossi, come paventato all'inizio: tra il libro più venduto e quello meno venduto la differenza finora si è attestata tra le 10.000 e le 20.000 copie.

Cosa può rallentare questo successo e sminuirne la grandezza? Il rischio più grande dipende, come si è accennato, dalla lunghezza dell'operazione. È possibile che il successo dei libri si riduca a mano a mano che svanisce l'effetto novità e i libri cominciano ad accumularsi sugli scaffali dei lettori. Come già era avvenuto per *l'Unità*,

c'è una soglia fisiologica oltre la quale molti clienti possono pensare di avere già una biblioteca abbastanza fornita, o più banalmente non hanno più posto dove mettere i libri. Superata questa soglia, non è detto che si smetta di comprare i libri: è più probabile che si cominci a valutare volta per volta l'opera offerta. Se ciò avvenisse, pare a chi scrive che le ultime dieci opere previste non siano quanto di meglio *Repubblica* aveva a disposizione per rivitalizzare l'interesse dei lettori, anche se probabilmente il ragionamento fatto è stato l'opposto: sono state lanciate all'inizio le opere più dispendiose in termini di diritti e più attraenti in modo da fare cassa e creare un effetto-traino di cui beneficia tutta la collana.

La lunghezza della collana comporterà, come si è detto, l'esigenza di mantenere alta la tensione nella comunicazione, il che avrà un costo elevato ma anche un beneficio di immagine per il quotidiano al di là dell'impatto sulle vendite dei libri.

Un altro aspetto non secondario della lunghezza della collana riguarda la concorrenza. Il fatto che la collana duri un anno costituisce una fortissima barriera all'uscita e all'entrata. All'uscita, perché in questo modo *Repubblica* segnala ai lettori e ai concorrenti un impegno a lungo termine, sostenuto da investimenti importanti; all'entrata, perché chi vorrà competere con *Repubblica* dovrà farlo sullo stesso terreno, almeno nel breve periodo: quindi non solo proponendo libri di qualità paragonabile a quelli di *Repubblica*, ma realizzando una collana altrettanto impegnativa. Ogni altro tipo di iniziativa potrà raccogliere successi sporadici ma non riuscirà a scalfire il prestigio della "biblioteca di Repubblica".

Infine, alcune considerazioni sul rapporto tra questa promozione e il mercato del libro in Italia. La questione è se l'effetto di un'operazione che mette in mano così tanti libri a così tanti lettori sia di stimolare il mercato della lettura o di soffocarlo, sottraendo profitti alle vendite tradizionali ed esaurendo il mercato potenziale rimasto per alcuni titoli. Nicola Bovoli ovviamente è tra gli ottimisti:

Per le case editrici questa è una vendita totalmente diversa da quella che si fa nelle librerie. Quindi non è vero, come dicono i librai, che questa operazione danneggia il mercato: più gente viene incentivata a mettersi in mano un libro e più libri si venderanno in futuro. Si comincia a entrare nell'ordine di idee che leggere un libro non sia così difficile, e si crea un'abitudine di lettura che prima non c'era. Eppure non è stato semplice convincere alcuni editori, Adelphi ad esempio. Mi dicevano: se ti diamo i diritti per questo libro, di cui di solito vendiamo 10-15 mila copie all'anno, dopo la promozione quel libro non lo

vendiamo più. Io gli rispondevo: no, ne venderai 300.000 copie tutte in una volta con la nostra promozione, e poi continuerai a vendere in libreria, perché più gente lo ha letto e più gente ne parlerà bene agli altri ...

Nelle promozioni che funzionano guadagno tutti: il lettore ha un libro bello a basso costo, il giornale realizza utili e aumenta le vendite, gli editori e gli autori guadagnano sui diritti. Questo è un classico esempio di promozione ben fatta. Il direttore commerciale di Feltrinelli ha detto: “Dovrebbero darvi un premio per la promozione del libro. Avete fatto la migliore campagna in favore del libro che si poteva fare.”

C'è probabilmente del vero sia nelle ragioni degli ottimisti sia in quelle dei pessimisti. Una biblioteca di buoni libri a basso costo è certamente un buon viatico per (ri)avviare alla lettura i lettori deboli, mentre i consumi dei lettori forti sono probabilmente poco toccati da questa promozione: anche quelli che stanno collezionando i libri di *Repubblica* continueranno a comprare libri nei canali tradizionali. Può avere fondamento la preoccupazione di alcuni editori che certi titoli esauriscano in un solo colpo il loro mercato potenziale residuo, anche se il rovescio della medaglia è che con questa operazione alcuni titoli hanno ottenuto una diffusione che non si sarebbe mai raggiunta con i canali tradizionali.

5. Riepilogo e confronto

In conclusione, presentiamo una tabella riassuntiva dei punti trattati che mette a confronto le due iniziative.

<u>Offerta e distribuzione</u>	<i>l'Unità (1992-96)</i>	<i>La Repubblica (2002)</i>
Offerta di libri	Più collane di vari generi, opere singole	Una sola collana di narrativa del Novecento
Titoli offerti	Noti e meno noti, "riscoperti"	Molto noti, convenzionali
Opere protette dal diritto d'autore	Quasi mai	Sempre
Acquisto del libro con il giornale	Obbligatorio	Facoltativo
Prezzo di vendita del libro	Da 800 a 1.300 Lire	4,9 Euro (9.487 Lire)
Sovrapprezzo sul prezzo del giornale	Dal 66% al 90%	550%
Numero di libri offerti ogni settimana	Da uno a tre	Uno
Giorni in cui è possibile acquistare il libro in edicola	Uno solo	Tutta la settimana
<u>Elementi paratestuali</u>	<i>l'Unità (1992-96)</i>	<i>La Repubblica (2002)</i>
Formato e profilo editoriale	Tascabile brossurato	Rilegato come i best seller con alcune caratteristiche da tascabile
Grafica di copertina	Colorata, innovativa, originale	Sobria, seria, colori raffinati
Qualità della stampa	Buona	Buona
Qualità della carta	Scarsa	Buona
Editing e composizione	Spesso scadente a causa del riutilizzo delle pellicole delle edizioni originali	Standard, varia a seconda dei titoli
Posizionamento del prodotto	Fascia bassa, tascabile a basso prezzo	Fascia alta, best seller, elevato rapporto <i>value for money</i>

<u>Comunicazione</u>	<i>l'Unità (1992-96)</i>	<i>La Repubblica (2002)</i>
Stile della pubblicità	“Sostanziale”, il libro in primo piano	“Mitica”, il libro è trasformato dalla pubblicità in qualcosa di diverso
Piano media	Autopromozione, radio, fiancate degli autobus	Autopromozione, radio, pubblicazioni del Gruppo Espresso, punto vendita, sito Web
Relazioni pubbliche	Poco sostegno dalla redazione, articoli sul quotidiano, apparizioni televisive sporadiche	Forte sostegno dalla redazione, articoli di “grandi firme” sul quotidiano a cadenza regolare, apparizioni televisive, sito Web
<u>Risultati</u>	<i>l'Unità (1992-96)</i>	<i>La Repubblica (2002)</i>
Media copie del libro vendute	Da 180.000 a 240.000	Circa 650.000
<i>Redemption rate</i>	Dal 150% al 200% sulle vendite del giorno (acquisto obbligatorio)	60% sulle vendite del giorno, 80% sulle vendite medie
Aumento delle copie vendute nel giorno della promozione	Dal 50% al 100%	20%

Appendice

Cronologia delle pubblicazioni de “I libri dell’Unità”

Maggio 1992

Valter Veltroni diventa direttore de l’Unità

Estate 1992

Lunedì: “**Il giallo del lunedì**”, libro + giornale 2.000 Lire.

Edgar Wallace, *Maschera bianca*

I quattro giusti

Il mistero delle tre querce

Arthur Conan Doyle, *Il mastino dei Baskerville*

Il segno dei quattro

Uno studio in rosso

La valle della paura

Edgar Allan Poe, *Le avventure di Gordon Pym*

Racconti del terrore

S.S. Van Dine, *La strana morte del signor Benson*

La canarina assassinata

La fine dei Greene

Da Ottobre a Dicembre 1992

Lunedì: “**Centopagine**”, ristampa di una collana curata da Calvino per Einaudi, libro + giornale 2.000 Lire.

Joseph Conrad, *La linea d’ombra*

Herman Melville, *Benito Cereno*

Anton Èechov, *Reparto n.6*

Stendhal, *La badessa di Castro*

Lev Tolstoj, *Due ussari*

Voltaire, *Zalig*

Prosper Mérimée, *Carmen*

Henry James, *Il carteggio Aspern*

Nikolaj Gogol’, *Le veglie alla fattoria di Dikanka*

Denis Diderot, *Jacques il fatalista e il suo padrone*

Honoré de Balzac, *I piccoli borghesi*

Fëdor Dostoevskij, *L'eterno marito*

Da Ottobre a Novembre 1992

Sabato: “**Il cinema dei fratelli Marx**” (quattro sceneggiature inedite), libro + giornale
2.000 Lire.

The Coconuts

Animal Crackers

Monkey Business

Horse Feathers\

5 Dicembre 1992

Michele Serra ed Ellekappa, *Che tempo fa*, libro + giornale 2.000 Lire

9 e 10 Dicembre 1992

Anna Frank, *Diario*, libro + giornale 2.000 Lire

Da Gennaio a Maggio 1993

Sabato: “**I capolavori del teatro**”, libro + giornale 2.000 Lire

William Shakespeare, *Amleto*

Macbeth

Re Lear

La tempesta

Otello

Romeo e Giulietta

Carlo Goldoni, *La locandiera*

Il servitore di due padroni

Il campiello

I due gemelli veneziani

La bottega del caffè

Il teatro comico

Luigi Pirandello, *Sei personaggi in cerca d'autore*

Così è (se vi pare)

Il gioco delle parti

Enrico IV

Il piacere dell'onestà

Il berretto a sonagli, La giara

Liolà

La favola del figlio cambiato, I giganti della montagna

Da Gennaio a Maggio 1993

Lunedì ” **“Poeti italiani”** , libro + giornale 2.000 Lire

Dante Alighieri

Francesco Petrarca

Giovanni Boccaccio

Ludovico Ariosto

Torquato Tasso

Giuseppe Parini

Ugo Foscolo

Giacomo Leopardi

Alessandro Manzoni

Giuseppe Gioacchino Belli

Giovanni Pascoli

Salvatore Di Giacomo

Gabriele D'Annunzio

Guido Gozzano

Dino Campana

Umberto Saba

Giuseppe Ungaretti

Eugenio Montale

Giorgio Caproni

Pier Paolo Pasolini

24 e 25 Febbraio 1993

Lettere di condannati a morte della resistenza italiana (2 volumi), libro + giornale 2.000 Lire.

8 Marzo 1993

“Agenda Ottomarzo 93-94: 365 giorni scanditi da parole di donne”, libro + diario 2.000 Lire.

Giovedì 25 Marzo 1993

Fellini! Le parole di un sognatore da Oscar, a cura di Matilde Passa, , libro + giornale 2.000 Lire.

Giovedì 8 Aprile 1993

Carlo Maria Martini, *Dialogo con il televisore*, libro + giornale 2.000 Lire

Giovedì 15 Aprile 1993

Mafia e potere: Cosa Nostra raccontata da Tommaso Buscetta, Leonardo Messina e Giuseppe Mutolo davanti alla Commissione Parlamentare Antimafia, libro + giornale 2.000 Lire

Dal 22 Aprile al 6 Maggio 1993

Giovedì : **Giampaolo Pansa**, libro + giornale 2.000 Lire

Lo sfascio

L'intrigo

Il regime

Da Maggio a Luglio 1993

Giovedì : “**Storie di mare**” , libro + giornale 2.000 Lire

Herman Melville, *Moby Dick* (in tre libri)

Robert Louis Stevenson, *L'isola del tesoro*

Herman Melville, *Billy Budd*

Joseph Conrad, *Tifone*

Rudyard Kipling, *Capitani coraggiosi*

Giugno 1993

Il prezzo dei quotidiani sale da 1.200 a 1.300 Lire. Da questo momento il prezzo dell'accoppiata libro + giornale sale a 2.500 Lire.

Da Giugno ad Agosto 1993

Sabato: “**L’ABC della fantascienza**”, libro + giornale 2.500 Lire

Isaac Asimov, *Cronache dalla Galassia*

Il crollo della Galassia centrale

L’altra faccia della spirale

Paria dei cieli

Roy Bradbury, *Cronache marziane I*

Cronache marziane II

Fahrenheit 451

Arthur C. Clarke, *Ombre sulla luna*

Le guide del tramonto

Incontro con Rama

Da Luglio a Settembre 1993

Lunedì: **Il Maigret di Simenon**

L’affaire Picpus

La chiusa n.1

Le due pipe di Maigret

I testimoni reticenti

Il corpo senza testa

Maigret ha un dubbio

Maigret è solo

La trappola di Maigret

Scacco a Maigret

Maigret si diverte

Una confidenza di Maigret

Sabato 11 Settembre 1993

Luciano Violante, *I corleonesi: Mafia e sistema eversivo*

Da Settembre a Dicembre 1993

Lunedì: “**Italiana: 14 racconti da riscoprire**”

Italo Svevo, *Il buon vecchio e la bella fanciulla*

Giacomo Casanova, *Il duello*

Camillo Boito, *Senso*
Alessandro Manzoni, *Storia della colonna infame*
Luigi Pirandello, *La patente*
Ugo Foscolo, *Ultime lettere di Jacopo Ortis*
Vittorio Imbriani, *Dio ne scampi dagli Orsenigo*
Federigo Tozzi, *Tre croci*
Carlo Collodi, *Le avventure di Pinocchio*
Giacomo Leopardi, *Dei costumi degli italiani*
Matilde Serao, *Il ventre di Napoli*
Giovanni Verga, *Vita dei campi*
Edmondo De Amicis, *Amore e ginnastica*
Ettore Petrolini, *Modestia a parte*

Da Settembre a Dicembre 1993

Sabato: “**Mongolfiere**”

Jules Verne, *Il giro del mondo in 80 giorni*
Luisa May Alcott, *Piccole donne* (2 volumi)
Lewis Carroll, *Alice nel paese delle meraviglie*
Mark Twain, *Le avventure di Huckleberry Finn* (2 volumi)
Ferenc Molnair, *I ragazzi della via Paal*
Jerome Klapka Jerome, *Tre uomini in barca*
James Matthew Barrie, *Peter Pan*
Charles Dickens, *Il grillo nel focolare*
Jonathan Swift, *I viaggi di Gulliver* (2 volumi)

Mercoledì 6 Ottobre 1993

Marco Lombardo Radice e Lidia Ravera, *Porci con le ali*, libro + giornale 2.500 Lire.

Dal 20 Ottobre al 17 Novembre 1993

Mercoledì : **Leonardo Sciascia**

Fatti diversi di storia letteraria e civile (2 volumi)
Cronachette
Per un ritratto dello scrittore da giovane

Mercoledì 24 Novembre e 1 Dicembre 1993

Jim Garrison, *JFK. La vera storia dell'assassinio del presidente Kennedy* (due volumi)

Sabato 18 Dicembre 1993

Michele Serra ed Ellekappa, *Che tempo fa*, libro + giornale 2.500 Lire.

Dal 17 al 22 Gennaio 1994

Sergio Zavoli, *La notte della Repubblica* (tre volumi)

25 Gennaio 1994

L'Unità si sdoppia in due dorsali, uno dedicato a politica, economia e attualità, l'altro a sport, spettacoli, tecnologia e cultura.

Lunedì 7 Febbraio 1994

Rapporto Camorra. Relazione della Commissione Antimafia

Dal 14 al 19 Febbraio 1994

Sigmund Freud, *L'interpretazione dei sogni* (tre volumi)

Da Febbraio ad Aprile 1994

Lunedì e sabato: **“Tra cronaca e storia”**

Michele Santoro, *Oltre Samarcanda*

Giorgio Bocca, *Il padrone in redazione*

Corrado Stajano, *Il sovversivo*

Rodolfo Broncoli, *In nome della lobby*

Giampaolo Pansa, *I bugiardi* (due volumi)

Furio Colombo, *Scene da una vittoria*

Nando Dalla Chiesa, *Milano-Palermo, la nuova Resistenza*

Giorgio Mancini, *Indagine su un brigatista rosso*

Andrea Barbato, *Cartoline*

Giovanni Bianconi, *A mano armata*

Gianni Minà, *Fidel*

Aprile 1994

Mercoledì : **“I grandi processi”**

Antonio Gramsci

Herbert Kappler

Maria Goretti

Pier Paolo Pasolini

Galileo Galilei

Da Aprile 1994 per 33 settimane

Lunedì: giornale + **album completo dei calciatori Panini (1961-1994)**, libro + album
2.000 Lire.

Mercoledì 13 Aprile 1994

Corrado Guzzanti, *Il libro del Kipli*

Dal 5 al 7 Maggio 1994

Boris Eltsin, *Diario del Presidente* (tre volumi)

Sabato 28 Maggio 1994

Gino e Michele, *Saigon era Disneyland* (in confronto)

Dal 1 Giugno 1994

Mercoledì : **5 musicassette di canzoni di musica italiana**

Sabato 4 Giugno 1994

Antonio Rubbi, *Il mondo di Berlinguer*

11 Giugno 1994

Videocassetta commemorativa dei funerali di Berlinguer, giornale + videocassetta 5.000
Lire

Venerdì 17 Giugno 1994

Beppe Viola, *Quelli che... Racconti di un grande umorista da non dimenticare.*

Da Luglio a Settembre 1994

Mercoledì : “**Illusioni e fantasmi**”

Robert Luois Stevenson, *Lo strano caso del dottor Jekyll e Mister Hyde*

Cyrano de Bergerac, *L'altro mondo ovvero stati e imperi della luna*

Honoré de Balzac, *L'albergo rosso*

Jack London, *Le mille e una notte*

Jane Austen, *L'abbazia di Norhanger*

Jerome Klapka Jerome, *Storie di fantasmi per il dopocena*

E.T.A. Hoffman, *La signorina Scuderi*

Walter Scott, *Il racconto dello specchio misterioso*

Johann Wolfgang Goethe, *La nuova Melusina*

Horace Walpole, *Il castello di Otranto*

John William Polidori, *Il vampiro*

Edgar Allan Poe, *Eureka*

Charles Dickens, *La casa dei fantasmi*

Friederich Schiller, *Il visionario*

William Butler Yeats, *I racconti di Hannaham il Rosso*

Henry James, *Professor Fargo*

Sabato 20 Agosto 1994

Giuseppe Vacca, *Togliatti sconosciuto*

Mercoledì 26 e Giovedì 27 Ottobre 1994

Francois Truffaut, *Il cinema secondo Hitchcock* (due volumi)

Da Novembre a Dicembre 1994

Mercoledì : “**Nuovo Testamento**”

Vangeli di Matteo e Marco

Vangeli di Luca e Giovanni

Atti degli Apostoli

Lettere (due volumi)

Apocalisse di Giovanni

Sabato 28 Gennaio 1995

***Ultimo Tango a Parigi*, giornale + videocassetta 6.000 Lire**

Settembre 1995

“I grandi registi”, collana del Castoro.

30 Aprile 1996

Valter Veltroni lascia la direzione de *l'Unità*, sostituito da Giuseppe Caldarola.

Titoli della collana “La biblioteca di Repubblica”

Umberto Eco: *Il nome della rosa*
Gabriel Garcia Marquez: *Cent'anni di solitudine*
Hermann Hesse: *Siddharta*
Italo Calvino: *Se una notte d'inverno un viaggiatore*
Ernest Hemingway: *Il vecchio e il mare*
Isabel Allende: *Paula*
Cesare Pavese: *La luna e i falò*
Michail Bulgakov: *Il Maestro e Margherita*
Primo Levi: *Se questo è un uomo*
Marcel Proust: *La strada di Swann*
Arthur Schnitzler: *Doppio sogno*
Italo Svevo: *La coscienza di Zeno*
Heinrich Boll: *Opinioni di un clown*
Jack Kerouac: *Sulla strada*
William Golding: *Il signore delle mosche*
Joseph Conrad: *La linea d'ombra*
Jorge Amado: *Dona Flor e i suoi due mariti*
Henry Miller: *Tropico del cancro*
Joseph Roth: *La cripta dei cappuccini*
Vladimir Nabokov: *Lolita*
Alberto Moravia: *Gli indifferenti*
Virginia Woolf: *Gita al faro*
Marguerite Duras: *L'amante*
E. M. Forster: *Camera con vista*
F. Scott Fitzgerald: *Il grande Gatsby*
Dino Buzzati: *Il deserto dei Tartari*
José Saramago: *L'anno della morte di Ricardo Reis*
Simone De Beauvoir: *Una donna spezzata*
Leonardo Sciascia: *A ciascuno il suo*
Truman Capote: *Colazione da Tiffany*
Luis Sepulveda: *Diario di un killer sentimentale*

Charles Bukowski: *Post Office*
William Faulkner: *L'urlo e il furore*
Milan Kundera: *L'insostenibile leggerezza dell'essere*
John Steinbeck: *Furore*
Luigi Pirandello: *Il fu Mattia Pascal*
Elsa Morante: *La storia*
George Orwell: *La fattoria degli animali*
Boris Pasternak: *Il dottor Zivago*
Pier Paolo Pasolini: *Ragazzi di vita*
Franz Kafka: *Il processo*
Georges Simenon: *L'uomo che guardava passare i treni*
Saul Bellow: *Herzog*
Thomas Mann: *La morte a Venezia*
Elias Canetti: *La lingua salvata*
Carlo Emilio Gadda: *Quer pasticciaccio brutto de via Merulana*
Marguerite Yourcenar: *Memorie di Adriano*
James Joyce: *Dedalus*
Robert Musil: *I turbamenti del giovane Torless*
Ian McEwan: *Bambini nel tempo*

Conversazione con Nicola Fano⁹

Per quanto tempo si è occupato delle promozioni editoriali de *l'Unità*?

Mi sono occupato dei libri fino a quelli di Sergio Zavoli, e avevo preparato la collana "Illusioni e fantasmi". Comunque, l'esperienza dei libri era sostanzialmente finita quando ho lasciato questo incarico.

Come si è arrivati a questa iniziativa?

La decisione fu di Veltroni, che considerò utile, nell'epoca in cui tutti i giornali cominciavano a fare gadget, e anche i più seri regalavano borsette, occhiali, e altri articoli femminili, proporre un *gadget culturale*, di fare dei libri. Insieme decidemmo di farli pagare, mentre a quel tempo i gadget che offrivano i giornali erano gratuiti. Ma il nostro non era solo e propriamente un regalo, voleva essere anche un'operazione culturale. Veltroni mi incaricò di scegliere e curare questi libri, e il primo problema che mi sono posto è a quale criterio ispirarmi nel realizzare questi libri, quindi a che cosa dovessero servire. Ipotizzando un individuo che non ha neanche un libro in casa, pensai che gli si poteva fornire, nel corso del tempo, una biblioteca ideale: poesia, saggistica, romanzi, testimonianze, teatro.

Questo è il primo principio che ci siamo posti. Fatto salvo questo principio si ponevano due problemi. Il primo è che bisognava pagare i diritti d'autore per gli autori che non erano morti da settant'anni. Tranne per rari casi, cercammo libri al 90% di autori di cui non bisognava più pagare i diritti, con un'operazione da vera casa editrice. Dall'altra parte, per gli autori di cui avremmo dovuto pagare i diritti ci siamo affidati a rapporti con le case editrici che avevano contratti con questi autori. Attraverso un contratto di licenza compravamo dalla casa editrice gli impianti, le pellicole sulle quali sono stampati i libri: pubblicavamo quindi lo stesso libro già pubblicato da una casa editrice con un'altra copertina e materiale critico diverso. Da un certo versante abbiamo quindi fatto un lavoro da casa editrice, che si inventa delle collane, dall'altro abbiamo comprato da altre case editrici dei libri che ci sembravano interessanti.

Ovviamente dovevamo fare affidamento solo sulle nostre forze, che erano molto limitate. Noi non avremmo mai potuto fare l'operazione che sta facendo *Repubblica*, che ha comprato i diritti di tutte le opere che sta proponendo, essendo tutti autori di questo

⁹ Responsabile delle promozioni editoriali de *l'Unità* dal 1992 al 1994.

secolo. Orientativamente avranno pagato non meno di 30-40 milioni a libro solo per i diritti. Noi, se non ricordo male, abbiamo speso in due anni sette miliardi e ne abbiamo incassati undici. Dal nostro punto di vista l'operazione è stata dunque efficace, non solo per quanto riguarda l'aspetto economico ma anche per la diffusione del giornale, che aumentava molto quando c'era allegato il libro. Nel periodo in cui sono stato responsabile di questa iniziativa, dall'inizio fino al 1993, abbiamo vendute 18 milioni di libri.

Per quanto riguarda la scelta dei titoli e delle collane, abbiamo cominciato in estate con la prima collana dei Gialli Mondadori, fondamentale per vedere qual era la risposta del pubblico. Ci fu un aumento di vendite che dimostrò che l'operazione funzionava. Pensai quindi di riproporre una serie di titoli della collana "Centopagine", una collana inventata da Calvino per Einaudi con dei materiali critici importanti. Io scelsi una decina di titoli di questa collana e andati a trattare i diritti con Einaudi. Questa operazione fu la più costosa in termini di diritti editoriali. Pubblicammo questi libri con la grafica di Giovanni Lussu, che si inventò una copertina bianca che era un omaggio alla grafica Einaudi. Ci fu un successo di vendite clamoroso, il primo numero andò esaurito in poche ore e dovemmo ristampare il giornale nella giornata stessa, e tutta la collana andò benissimo.

Dato questo successo, pensammo di lavorare molto sui classici, facendo però delle scelte meno convenzionali, puntando su autori classici con titoli meno noti, in modo da andare sul sicuro con l'autore ma incuriosire con il titolo. Si trattava di una operazione editoriale, con cui volevamo riscoprire opere poco note, che non si trovavano in commercio.

Poi abbiamo pubblicato le sceneggiature dei fratelli Marx perché mi erano capitate sotto mano ed erano inedite.

Con i capolavori di teatro inizia la nostra attività di editori in senso puro: abbiamo preso dei testi classici, li abbiamo fatti introdurre da studiosi di grande prestigio, dando a queste opere un vestito editoriale nuovo. L'operazione più impegnativa è stata quella della collana dei poeti, che era composta di vere e proprie antologie, ognuna delle quali era curata dalla redazione e introdotta da un saggista di qualche fama e correlata da una biografia: tutti materiali che abbiamo dovuto scrivere o far scrivere noi.

Che impatto avevano sulle vendite i libri pubblicati episodicamente, non inseriti in collane?

Aumentavano le vendite del giornale, ma meno delle collane. Era chiarissimo che il desiderio del lettore era quello di avere l'intera collana, il che dimostra che il criterio con cui abbiamo ideato questa iniziativa trovava riscontro nelle aspettative dei lettori.

I libri inseriti in collane portavano le tirature intorno alle 200-220 mila copie, mentre i libri singoli arrivavano a circa 180-200 mila copie, mentre noi in quegli anni avevamo una diffusione media di 120-130 mila copie. Il libro che in assoluto ha venduto di più è *Benito Cereno*, il secondo della collana Centopagine, che arrivò a 300 mila copie.

L'Unità a quell'epoca vendeva molto il sabato, mentre alla domenica continuava a vendere più degli altri giorni ma non come negli anni Settanta, quando vendeva 150 mila copie durante la settimana e un milione di copie la domenica. I giorni forti erano la domenica e quelli in cui venivano proposti i libri, a volte anche tre a settimana.

Di solito i libri venivano proposti lunedì, mercoledì e sabato. Erano giorni deboli dal punto di vista della domanda?

Sì, erano deboli. Il lunedì è il giorno peggiore per i giornali. Il sabato non era un giorno forte perché non è un giorno lavorativo, per cui si perdevano tutte quelle persone che andando al lavoro comprano il giornale. Il mercoledì era nell'arco della settimana il giorno da sostenere di più perché aveva delle potenzialità che non erano sfruttate. Facevamo le collane più classiche il lunedì, il sabato le collane più stravaganti e il mercoledì quelle più rischiose, proprio perché era comunque un giorno abbastanza sicuro come diffusione.

I libri che proponevate in estate erano di solito più leggeri, per andare incontro alle esigenze dei lettori in periodi di svago.

Sì. Ad esempio i gialli di Maigret furono un caso clamoroso dal punto di vista editoriale, Noi li comprammo da Mondadori. Simenon prima di morire aveva venduto i suoi diritti ad Adelphi, ma fino al 1993 i diritti spettavano ancora a Mondadori, che aveva quindi il diritto di venderli. In sostanza ci cedettero dei titoli che non erano più loro perché Simenon li aveva ceduti ad Adelphi, e noi ci trovammo in mezzo tra gli ultimi diritti di Mondadori e i primi di Adelphi.

C'è una collana che ritiene particolarmente importante?

Una cosa alla quale tengo molto è la collana "Italiana", che aveva l'obiettivo di dare un fondamento all'identità italiana così come era stata raccontata dagli scrittori italiani nel momento in cui si formava lo Stato nazionale, salvo un salto all'indietro con Casanova e uno in avanti con Pasolini. Quello era il modo in cui gli scrittori italiani avevano interpretato il carattere italiano nel momento in cui nasceva la nostra nazione. Tutti questi libri erano introdotti da un breve saggio di uno scrittore di quella che all'epoca era la nuova generazione degli scrittori (Veronesi, Sandra Petri e altri), anch'essi incentrati sul modo in cui l'Italia veniva raccontata in questa epoca. Si mettevano quindi a confronto scrittori classici e scrittori emergenti su uno stesso tema: l'identità italiana. Questa collana andò molto bene, meglio delle altre di quell'epoca. A un anno e mezzo dall'avvio di questa iniziativa editoriale il successo cominciava a ridursi: l'incremento di vendite che derivava dai libri iniziava a essere meno cospicuo.

Quello dei testi "civili" di Sciascia è un altro caso in cui abbiamo comprato i diritti. Me li propose la Sellerio: si era sparsa la voce che *l'Unità* comprava i libri e le case editrici ci facevano le loro proposte.

Pansa fu molto simpatico. Ci offrì lui gratuitamente di pubblicare i suoi libri.

Che tipo di comunicazione adottavate per far conoscere questi libri?

Se avessimo avuto i mezzi che ha *Repubblica* per questi libri... La redazione era non ostile a questi libri, ma nemmeno entusiasta. Faccio un esempio. Poniamo che il giornale tiri mediamente 200 mila copie, il che vuol dire che deve essere chiuso a mezzanotte. Il giorno in cui c'è il libro ne tira, mettiamo, 500 mila, quindi deve essere chiuso in redazione alle dieci, non a mezzanotte. Il giornale andava in edicola più vecchio che negli altri giorni, e questo non piaceva alla redazione. Inoltre la redazione non accettava che l'oggetto più ambito in edicola fosse il libro e non il giornale. Per questo motivo la redazione ci sosteneva molto poco. Facevamo molta autopromozione, con pubblicità sul nostro quotidiano, ma non avevamo tutti gli articoli che ha *Repubblica* prima dell'uscita di ogni libro. Facevamo un po' di manifesti, io andai qualche volta in televisione, facemmo qualche incontro alle Feste dell'Unità, poche inserzioni su altri quotidiani. La cosa più interessante che facemmo fu di mettere delle pubblicità sulla fiancata degli autobus a Roma, poi a Milano e in altre città. Oggi è una cosa abituale ma all'epoca si stava appena cominciando a farlo. Quindi era vantaggioso da due punti di vista: era innovativo, quindi si faceva molto notare, e costava molto poco.

Lei si è occupato anche delle altre promozioni (figurine, videocassette...)?

Per le videocassette era Veltroni a scegliere i titoli. Le figurine fu una idea mia e di Veltroni, gliela proposi perché volevamo realizzare un'operazione quanto più possibile popolare. Lì per lì ci ridemmo su, ma poi quando si fece fu un grande successo, ma a quel tempo io avevo già lasciato l'incarico di responsabile delle promozioni. L'iniziativa delle figurine ebbe un grande successo ma attirò anche molte critiche: Veltroni diventò quello delle figurine Panini, il buonista, e tutte le critiche che poi gli sono rimaste attaccate addosso.

Che rapporti avevate con la distribuzione?

I giornalisti non vedevano la cosa di buon occhio e dovevamo fare delle riunioni per calmarli. Solo una piccolissima quota degli edicolanti capì che questo poteva essere un affare anche per loro, che potevano tenersi i libri invenduti e venderli nei giorni successivi. La gran parte invece non sopportava di vedersi arrivare tutta questa carta in più, specialmente nelle edicole più grandi dove arrivavano pacchi di libri veramente enormi.

Tutti questi libri abbiamo continuato a venderli, alle Feste dell'Unità e alle fiere del libro. Inoltre in ogni libro il lettore trovava una cedola di commissione libraria con cui li poteva comprare direttamente da noi, per cui molti di questi libri li abbiamo esauriti vendendoli dopo che erano andati in edicola, e al macero sono andati in pochissimi.

Facciamo un confronto tra quello che sta facendo *Repubblica* e quello che avete fatto voi, dal punto di vista della qualità editoriale. La qualità del prodotto de *l'Unità* sembra molto diversa da quella di *Repubblica*.

Ovviamente le nostre copertine non erano rilegate. Usavamo una carta da 55 grammi e la copertina era di 120-150 grammi. Stampavamo questi libri presso uno stabilimento a Cles di proprietà della Mondadori: era una tipografia straordinaria, con una macchina lunga 150 metri in cui da un lato si mettevano le pellicole e dall'altro usciva già il bancale impacchettato di libri, senza bisogno di un intervento di rilegatura o cucitura. Era la macchina che avevano comprato per fare gli Oscar, che hanno una carta simile e una copertina un po' più leggera. La carta la comprammo in Jugoslavia, perché c'erano dei problemi nella fornitura in Italia e i prezzi erano molto aumentati. Ovviamente non c'è paragone con quella usata da *Repubblica*, che costa molto di più. Il costo industriale di ognuno di questi volumi era sulle 220-250 lire, a cui vanno aggiunti i

costi redazionali. Quindi il sovrapprezzo ripagava interamente i costi. Ovviamente eravamo avvantaggiati dal fatto che l'acquisto del libro con il giornale era obbligatorio, quindi non potevamo andare al di sotto di una soglia fisiologica di vendite. Questa scelta di rendere l'acquisto obbligatorio era molto rischiosa per l'epoca e fu Veltroni a prenderla.

I lettori si lamentavano di essere obbligati ad acquistare il libro?

Non ci furono grandi contestazioni, salvo pochi casi isolati. Verso la fine di questa promozione mi arrivavano lettere di persone che erano stanche di questi libri, che non sapevano più dove metterli ed erano costretti a comprare una libreria. Ma questo per me era un successo, non un fallimento, perché voleva dire che persone che non erano mai state familiari con l'oggetto-libro adesso lo erano. Superata una certa soglia, non si poteva andare oltre.

Che ruolo hanno avuto le copertine?

Buona parte del successo di queste collane si deve anche alle copertine, che erano pensate per rappresentare la collana, non solo per farsi notare ed essere attraenti.

Uno dei problemi che ci ponevamo è che la copertina aveva per i nostri libri un ruolo diverso da quello che ha per i libri "normali": normalmente l'acquirente di libri vede il libro prima di comprarlo, e la copertina ha la funzione di attirarlo. Invece il nostro acquirente vede il libro dopo averlo comprato con il giornale, quindi il nostro problema non era quello di rendere la copertina accattivante, ma di non deludere il lettore, il che richiede una sensibilità completamente diversa. La veste grafica deve dare *sostanza* al prodotto, presentarsi al lettore in modo serio.

Avete scelto di avere tante collane, mentre oggi *Repubblica* propone una sola collana con molti titoli.

Il mio modello era Einaudi, e ragionavo come se fossi stato un editore, non per fornire un gadget. Era quello che mi era stato chiesto dal mio editore e dal mio direttore: fare l'editore. Pensai che fare molte collane rendesse più visibile il rapporto tra il lettore e il giornale-editore, e soprattutto legasse i lettori al libro dal punto di vista affettivo. *L'Unità* in precedenza aveva pubblicato dei libri, ma erano delle iniziative singole, un libro e basta. La mia scommessa fu quella di fare delle collane, per innescare un meccanismo di collezione. Tu lettore compri il primo volume della collana: se non ti

piace io ho perso, ma se ti piace li compri tutti, e sostanzialmente è andata così. Da questo punto di vista fare una collana lunga un anno come ha fatto *Repubblica* è più rischioso. È un'operazione che serve a incrementare le vendite, e basta, mentre la nostra operazione mirava a incrementare le vendite ma aveva anche un obiettivo culturale, non meno sentito. Questa è sostanzialmente la differenza, a parte la differenza nella "potenza di fuoco".

Sarebbe interessante sapere che risultati avreste avuto con dei libri di tipo simile a quelli di *Repubblica*.

Forse non sarebbe stata la risposta che volevamo. Questi libri di *Repubblica* la gente li compra per metterli in mostra sugli scaffali, e non per leggerli, mentre i nostri libri al limite potevi comprarli, leggerli e buttarli via, ma il primo istinto che ti veniva era quello di leggerli, di usarli. Erano di sicuro meno preziosi come prodotti ma si prestavano di più ad essere letti, maneggiati, vissuti. Inoltre i libri di *Repubblica* sono venduti come gadget: si prende un prodotto che esiste già e lo si offre ad un prezzo interessante. I nostri libri avevano un'ispirazione diversa.

Siete stati copiati?

Dopo di noi tutti hanno fatto libri, ma sempre come gadget, o comunque sempre con un'ottica prevalentemente commerciale. Nessuno ha fatto libri con un'ottica editoriale, inventandoli dall'inizio alla fine, mentre una buona metà dei nostri libri sono stati costruiti esclusivamente per quella iniziativa. *Se una notte d'inverno un viaggiatore* lo puoi trovare in qualsiasi libreria, mentre la collana dei poeti, i libri di teatro, la collana Italiana e tanti altri nostri libri sono stati una nostra creazione e non si trovano in libreria. Molti dei titoli che abbiamo pubblicati non erano stati ristampati da molto tempo e sicuramente non si trovano oggi. Non c'era solo il marketing dietro alla nostra iniziativa: onestamente direi che era al cinquanta per cento un'iniziativa culturale e al cinquanta per cento un'iniziativa di marketing, e credo che come tale sia stata percepita.

Nonostante il successo di queste promozioni e di quelle successive, non si è riusciti a risollevere *l'Unità* dalla sua crisi.

Qui il discorso da fare sarebbe lungo e complicato. *L'Unità* non poteva certo essere salvata da queste iniziative accessorie perché c'erano dei problemi di fondo ben più gravi. La direzione di Veltroni è stata certamente un periodo felice, ma una volta

partito Veltroni il giornale ha perso la sua identità. Veltroni aveva trasformato *l'Unità* in un giornale fatto a sua immagine e somiglianza, quasi un organo ufficiale di se stesso. Il personaggio era vincente e l'operazione editoriale fu vincente, ma è chiaro che non poteva proseguire senza quel personaggio. Inoltre *l'Unità* era un giornale che, visti i cambiamenti politici in corso, così come era storicamente non aveva più ragione di esistere.

Conversazione con Giovanni Lussu¹⁰

Nella collana “Centopagine” il progetto grafico riecheggia lo stile Einaudi.

Volutamente, era una citazione di Einaudi: l'uso del Garamond, il fatto di avere una copertina tipografica era un richiamo allo stile Einaudi, per quanto la collana Centopagine originale fosse diversa: le copertine non erano in Garamond e non erano puramente tipografiche avendo un fregio. Le copertine volevano essere una citazione dello stile Einaudi rivisitato dopo decenni.

Normalmente, la copertina ha il ruolo di attirare il cliente e di dare un'idea del contenuto del libro. Nel vostro caso invece il lettore vedeva la copertina dopo avere acquistato il libro. Quale era in questo caso la funzione che attribivate alla copertina?

La pura piacevolezza, niente altro. Anzi, la massima soddisfazione nel fare questo lavoro è stata che non ci siamo mai dovuti preoccupare degli imperativi del marketing, che io considero pessimi. Quando dicono: “la distribuzione dice che..., i librai chiedono che...” di solito finiscono col dire sciocchezze, che non tengono conto di tutte le specifiche problematiche di un progetto di comunicazione. Quindi io sono molto ostile al marketing, perché tutti i rapporti che ho avuto con uomini di marketing sono stati negativi. Invece il bello di questo lavoro sulle copertine era che i problemi di marketing per la copertina non si ponevano.

Gran parte delle copertine sono strettamente tipografiche, salvo un paio di casi in cui Veltroni mi ha imposto di mettere una fotografia, come per la biografia di Eltsin, con risultati secondo me non molto buoni.

Questo tipo di copertine non si potrebbero fare in una casa editrice che deve vendere ai librai.

Solo nel caso di una casa editrice che faccia del suo discostarsi dagli imperativi di marketing un punto di forza, come Stampa Alternativa. Altrimenti è difficile avere questo tipo di libertà, soprattutto per un'impresa editoriale così grande come quella de *l'Unità*.

Tra l'altro, non sono sicuro che questa operazione alla fine abbia pagato per il giornale. In fin dei conti hanno dovuto chiudere, e una delle ragioni può essere che molte

¹⁰ Designer delle copertine de “I libri dell'Unità”

energie erano investite su queste iniziative promozionali e non sul giornale. Infatti le promozioni sono state interrotte quando è entrata la nuova gestione, che aveva acquistato la maggioranza delle quote dai DS. Ovviamente si dovrebbe fare un discorso più ampio, includendo anche le ragioni politiche. Ma io credo che la politica del gadget non abbia giovato al giornale, che si è retto per alcuni anni su bilanci e dati di tirature falsati da queste promozioni. I profitti dei libri servivano per pagare una redazione sovradimensionata e coprivano gli sprechi.

Le scelte grafiche erano limitate da qualche aspetto tecnico?

Molto spesso si riusciva a vendere lo spazio pubblicitario sulla quarta di copertina, o comunque si sperava fino all'ultimo che questo fosse possibile. Quindi era necessario stampare le copertine in quadricromia, mentre molte si sarebbero potute stampare a tre colori, con risultati che in molti casi sarebbero stati migliori che con la quadricromia. La quadricromia comportava una resa minore di una stampa a colori piatti ma nessun limite all'uso del colore. Inoltre la quadricromia richiede una qualità ottima della stampa, perché un errore di registro pregiudica tutto. Fortunatamente ci servivamo di un impianto molto valido, di proprietà della Mondadori, che ci ha sempre garantito dei risultati eccellenti in tempi molto rapidi. Piuttosto il nostro problema la carta delle pagine, che era di qualità pessima perché si era cercata la carta meno costosa in commercio.

L'innovazione de *l'Unità* è stata la proposta di molte collane nello stesso tempo. Quali mezzi grafici sono stati impiegati per dare unità alle varie collane?

C'era una riflessione importante sui caratteri tipografici. Spesso abbiamo usato il Garamond, ma per ogni collana la scelta del carattere veniva accuratamente studiata. Io penso che la tipografia sia il fulcro di una produzione libraria e che debba venire per prima quando si pensa a come fare un libro. Di solito invece prevale una pratica secondo me scorretta per cui prima si definiscono delle caratteristiche di immagine, poi il carattere tipografico, mentre io credo che debba avvenire il contrario, come è avvenuto con i libri dell'Unità. Ne è riprova il fatto che il nome "l'Unità" quando è presente in copertina è scritto con i caratteri della copertina, e non con i caratteri del logo. Questo perché non bisogna snaturare il progetto tipografico: la copertina è basata sul carattere scelto. Tra l'altro "l'Unità" è una parola breve, quindi ha poca importanza il carattere con cui la si scrive.

In certi casi poi abbiamo fatto cose veramente particolari. Ad esempio in una collana di racconti l'immagine di copertina "salta" da una lettera all'altra del titolo da un volume all'altro della collana. Oppure con la collana di Maigret abbiamo spezzato la parola "Maigret" in due parti e ne abbiamo invertito l'ordine. Questo è possibile perché la parola è molto breve e la lettura non avviene lettera per lettera, ma per configurazioni complessive. Sembra una scelta azzardata ma non lo è, anzi può rappresentare un punto di forza nella comunicazione, un modo per caratterizzare le copertine. Nelle copertine de *L'interpretazione dei sogni* come abbiamo fatto incrociare la "n" di Sigmund con la "u" di Freud. Nella collana "Tra cronaca e storia" il nome e il cognome sono orientati l'uno all'opposto dell'altro, e in certi casi le lettere iniziali e finali debordano fuori dalla pagina. In questo modo si metteva molto in evidenza l'autore.

Facciamo un'analisi dei libri di Repubblica.

Gli elementi caratterizzanti sono la copertina rilegata, la presenza della sovraccoperta, la carta di buona qualità. Le copertine non sono particolarmente innovative. Probabilmente si è voluto dare un'immagine sobria per dare l'aspetto di una collana seria. Questo però ha portato a banalizzare un po' il prodotto, ma la qualità dell'oggetto dipende da altri fattori, come appunto la rilegatura. Secondo me comunque l'investimento era tale che si sarebbe potuto realizzare un progetto grafico più curato.

È possibile che si sia pensato che la copertina conti poco dal momento che il libro si acquista con il giornale.

Sì, e poi gli autori e le opere sono tutti molto conosciuti, il che rende già il prodotto interessante.

Il corpo del testo non è un po' piccolo in certi libri di Repubblica?

In certi casi lo è, ma la leggibilità di caratteri di dimensioni diverse in certi casi è difficile da quantificare. Ovviamente si cerca di ridurre il carattere per ridurre il numero delle pagine. Mi sembrano comunque caratteri leggibili, anche se forse più da tascabile che da libro in edizione rilegata.

Anche questa è una contraddizione.

Sì, nell'editoria italiana ci si aspetta che se un libro è cartonato abbia un carattere più grande, penso a Einaudi per non parlare di Adelphi, mentre il carattere più piccolo è tipico nei tascabili.

Poi l'unico vero valore del libro cartonato è quello di avere la rilegatura con cucitura, mentre questi libri di *Repubblica* sono incollati come molti libri in brossura. È uno strano ibrido: il fatto di avere la copertina cartonata dà l'illusione che questi libri siano migliori di quello che in effetti sono. Tra qualche anno le pagine cominceranno a scollarsi.

Per un'operazione di questo tipo la qualità di composizione tipografica è mediocre, o comunque standard, mentre in un'operazione di questo tipo si poteva fare di meglio. Non riesco a farmi una ragione del perché abbiano cambiato il carattere in copertina. Per come la vedo io, è un po' sciatto. Forse si pensava che la copertina doveva essere più elegante, e allora si è usato un carattere diverso con la grazia. Poi i caratteri sono così simili che non si nota la differenza, quindi qualunque qualità pensavano che questo carattere conferisse alla copertina l'effetto non si vede.

Nelle pagine interne c'è un margine molto grande in testa mentre il margine esterno è basso. Non si vede una specifica opera di progettazione: sono libri fatti in modo standard. Il primo capoverso di un capitolo non dovrebbe essere rientrato, dato che la rientranza serve a separare un paragrafo dall'altro, mentre in questi libri anche il primo capoverso è rientrato.

Secondo me è grave il modo in cui è stato utilizzato il maiuscoletto. Quando si utilizza il maiuscoletto per un carattere, il computer trasforma un testo in maiuscolo e poi lo rimpicciolisce. Il risultato è che le lettere diventano più sottili e meno leggibili. Per ovviare a questo problema il carattere Adobe Garamond che qui viene impiegato ha un font apposito per il maiuscoletto: basta utilizzare quello specifico font ogni volta che si usa il maiuscoletto, ma in questi libri ciò non è stato fatto.

Nella composizione non sono state usate le legature. Nei gruppi di lettere "ff", "fl" e "fi" la lettera effe lega male con la lettera successiva. In quei casi la buona pratica della tipografia vorrebbe che si usassero caratteri appositi usati per evitare questo difetto. Qui invece si sono mantenuti i caratteri standard e l'effetto non è buono. Non è che sia usuale curare questo tipo di particolari, specie per le edizioni economiche, però basterebbe poco per farlo, non è un accorgimento da libro d'arte.

Conversazione con Nicola Bovoli¹¹ e Antonio Morlacchi¹²

In che cosa la vostra promozione è stata innovativa?

B. Fare promozioni tramite libri non è una novità in Italia. La novità della nostra iniziativa è stata la scelta dei libri e la loro presentazione. Siamo usciti su un mercato che sembrava stagnante con un prodotto di buona qualità, buoni titoli e una comunicazione molto forte e abbiamo avuto un successo che io credo sia senza precedenti in Italia, almeno per i libri. I fascicoli avevano avuto anche più successo, ma quelli erano in regalo con il giornale. Direi che con questa iniziativa si dimostra che non è vero che gli italiani non leggano, ma che se si offre loro un prodotto di qualità ad un prezzo basso sono molto disponibili ad acquistare libri.

Come si è definito il progetto con *Repubblica*?

B. Questa operazione era stata fatta da noi in Spagna con *El Mundo*, poi in altri paesi, tra cui il Messico, sempre con un grande successo. Abbiamo portato a *Repubblica* questi esempi, cosa che è normale dato che la relazione con *Repubblica* è forte ormai da vent'anni, dai tempi di Portfolio. Io parlo con i miei clienti di tutte le iniziative che abbiamo in cantiere, anche se ovviamente parlare non vuol dire fare. In questo caso hanno dimostrato interesse, quindi abbiamo affinato il progetto fino a prendere, un anno fa, la decisione di partire.

Si pensava di partire in giugno, poi ci sono stati dei problemi legati all'acquisizione dei diritti, che in Italia devono essere trattati con gli editori (mentre in Spagna si tratta con i singoli autori e i loro rappresentanti). Avevamo individuato assieme a *Repubblica* una rosa abbastanza ampia di titoli, 80-90, all'interno dei quali ne abbiamo poi scelti cinquanta. Un'operazione del genere è difficile da mettere in moto. A giugno avevamo solo una ventina di titoli e il *Corriere della sera* aveva tirato fuori "I sei libri per l'estate", in brossura, probabilmente perché avevano saputo che saremmo partiti con questa operazione.

M. Con i diritti d'autore delle opere straniere abbiamo anche acquisito le traduzioni in italiano, quindi delle ottime traduzioni perché erano quelle dell'edizione italiana.

¹¹ Presidente di Eurometing Italiana.

¹² Responsabile marketing di Eurometing Italiana.

B. Non abbiamo inventato niente dal punto di vista del modello economico. Abbiamo fatto quello che fa il *Club dei lettori*: acquistare i diritti dall'editore, stampare un numero alto di copie e inviarle ai soci. Per le case editrici è una vendita totalmente diversa da quella che si fa nelle librerie. Quindi non è vero, come dicono i librai, che questa operazione danneggia il mercato: più gente viene incentivata a mettersi in mano un libro e più libri si venderanno in futuro. Si comincia a entrare nell'ordine di idee che leggere un libro non sia così difficile, e si crea un'abitudine di lettura che prima non c'era. Eppure non è stato semplice convincere alcuni editori, Adelphi ad esempio. Mi dicevano: se ti diamo i diritti per questo libro, di cui di solito vendiamo 10-15 mila copie all'anno, dopo la promozione quel libro non lo vendiamo più. Io gli rispondevo: no, ne venderai 300.000 copie tutte in una volta con la nostra promozione, e poi continuerai a vendere in libreria, perché più gente lo ha letto e più gente ne parlerà bene agli altri.

Inizialmente trattavamo i diritti per 100-200 mila copie, pensando che non avremmo superato questa barriera di vendite.

M. Quindi il 20% della tiratura del giornale.

B. Esatto, e invece come è successo in Spagna quando c'è il libro *Repubblica* vende 200 mila copie in più. Il mercoledì la tiratura è di 1.000.000 di copie, la domenica, che è il giorno più basso la tiratura è di 600.000 copie.

M. E sul totale della diffusione di quel giorno i libri venduti sono sul 50%. Un lettore su due compra il libro.

B. Anche di più, se si considera la diffusione media della settimana.

M. Una *redemption rate* incredibile per una promozione che costa 4,90 Euro.

B. Per i nostri standard, una promozione a pagamento che ha una redemption del 20% è già un buon successo. In Spagna eravamo partiti con un libro a settimana e adesso ne facciamo tre a settimana.

M. Oggi anche i giochi hanno un successo inferiore.

B. Adesso stiamo vendendo oltre mezzo milione alla settimana, più del doppio delle nostre aspettative, e le vendite non accennano a diminuire col tempo.

M. Anche questo è un fatto strano, se lo paragoniamo con quanto succede per le dispense, in cui di solito si vede un calo molto netto. Sicuramente il risultato settimanale è dovuto all'efficacia della comunicazione e alla bontà dei titoli. Inoltre il singolo libro ha una fruibilità immediata, mentre le dispense da sole non si leggono e il lettore può stancarsi di doverle accumulare senza poterle utilizzare.

B. Sicuramente lo sforzo di comunicazione è molto sostenuto. Settimana per settimana *Repubblica* sta lavorando come se si dovesse fare un nuovo lancio ogni volta.

Il conto economico è positivo, quindi.

B. Sì, è positivo, ma va anche detto che *Repubblica* sta continuando a investire con il successo dell'opera. Ovviamente l'obiettivo di queste promozioni è anche quello di realizzare un profitto. Il bello di queste promozioni è che creano conoscenza e prestigio per il marchio ma soprattutto si ripagano, anche molto bene se hanno successo. Il marchio spinge un business collaterale: l'editoria si trasforma da vendita del giornale a vendita di un giornale che garantisce anche altri prodotti. Il fatto che su questi libri ci sia il marchio di *Repubblica* è una garanzia per il lettore. Quando un giornale di prestigio fa un'operazione e la avalla con il suo nome, conferisce al prodotto un marchio di garanzia nei confronti del lettore che crede nel giornale.

Qual è il punto di breakeven?

B. Per *Repubblica* il punto di breakeven era sulle 150-180 mila copie, anche tenendo conto del costo della campagna di lancio. Quindi adesso stanno guadagnando molto, anche se come ho detto continuano a investire molto in comunicazione. È un'operazione rischiosa: non era facile pensare di vendere così tante copie, anche se adesso che ci si è riusciti sembra scontato.

Non c'è il rischio che il pubblico si stanchi di una collana così lunga e che le vendite calino tra sei mesi?

B. Non lo so, per il momento si sta discutendo se continuare dopo il cinquantesimo volume.

M. Tutte le volte che proponiamo dei supplementi editoriali, consigliamo sempre di proporre collezioni, anche se non abbiamo mai osato realizzare una collezione così lunga. La nostra politica è che il concetto di collezione aggiunge valore al singolo pezzo.

***L'Unità* invece aveva molte collane di durata più breve, al massimo una dozzina di uscite.**

B. Sicuramente quella era una strategia meno rischiosa da questo punto di vista. Comunque anche noi ovviamente cambieremo il tema della collana, se continueremo

questa promozione. Ci sono almeno dieci secoli di letteratura mondiale tra cui andare a pescare.

C'è stata molta collaborazione tra voi e *Repubblica*?

B. Sì, abbiamo lavorato molto insieme. La scelta dei titoli è nata da una nostra proposta, all'interno della quale i redattori e i responsabili commerciali di *Repubblica* hanno fatto alcune scelte e proposto titoli nuovi. In certi casi invece abbiamo dovuto eliminare certi titoli perché non riuscivamo ad acquisire i diritti.

Era magari più difficile trattare i diritti per i livelli di tirature che prevedevate.

B. Oltre le 200 mila copie gli editori ricevono un compenso proporzionale alle vendite, quindi in questo momento quelli che ci hanno ceduto i diritti sono molto soddisfatti. Sul singolo titoli guadagneranno sicuramente più con noi che in libreria, anche perché non hanno spese, della produzione ci occupiamo noi e loro ci cedono solo i diritti.

Nelle promozioni che funzionano guadagno tutti: il lettore ha un libro bello a basso costo, il giornale realizza utili e aumenta le vendite, gli editori e gli autori guadagnano sui diritti. Questo è un classico esempio di promozione ben fatta. Il direttore commerciale di Feltrinelli ha detto: "Dovrebbero darvi un premio per la promozione del libro. Avete fatto la migliore campagna in favore del libro che si poteva fare".

Che condizioni vi permettono di stampare libri di questa qualità a questo prezzo?

B. Il nostro ufficio acquisti ha effettuato una ricerca in tutto il mondo per trovare uno stampatore che ci fornisse il prodotto che desideravamo. Abbiamo individuato Printer, uno stampatore del gruppo Bertelsmann che ha sede a Barcellona, che è a soli 900 chilometri da noi. Non è pesato solo il costo, ma anche la capacità di produzione, che è importantissima per questi volumi di tirature. Infatti siamo riusciti a mantenere i tempi anche se abbiamo avuto un aumento molto forte di tirature: in una decina di giorni siamo riusciti a ristampare 200.000 copie in più del libro di Marquez. Con questo stampatore avevamo già esperienze precedenti che ci facevano confidare che avrebbe soddisfatto le nostre esigenze.

Alcuni volumi hanno un lettering che lascia perplessi: nel volume *Il nome della rosa* il corpo del testo è piuttosto piccolo e i margini interni sono così piccoli che a volte è difficile leggere le ultime lettere della riga.

B. Il corpo del testo varia a seconda dell'opera. Nelle opere molto lunghe abbiamo dovuto ridurre il carattere per ridurre le pagine, altrimenti ci sarebbe stato un problema economico. Di questo libro abbiamo stampato 1.200.000 pezzi di 478 pagine, ed era anche offerto gratuitamente, di più non potevamo fare. Per libri più brevi abbiamo usato caratteri più grandi con margini e interlinea più ampi. Un volume di più di seicento pagine non si vende, al cliente non piace comprare un "malloppone" che lo spaventa e lo distoglie dal tentativo di leggere.

M. Si potrebbe però anche ribaltare il discorso: magari qualche lettore pensa invece al *value for money* ed è più propenso ad acquistare un libro con molte pagine.

B. In effetti avevamo il timore che i libri più sottili avrebbero avuto meno successo, invece fino ad oggi non è stato così. Libri piccoli, medi, grandi, ottengono tutti gli stessi risultati con una differenza di massimo 10-20 mila copie.

Questi libri sembrano rilegati, ma non lo sono.

B. Sì, non è rilegato a filo refe, ma è un brossurato all'americana, in poche parole è incollato, come un tascabile, non cucito. È un prodotto industriale che ha le caratteristiche di un prodotto artigianale. Per di più c'è la cordonatura che è fatta in maniera tale da dare dignità all'edizione e farla sembrare un prodotto artigianale.

La decisione di rendere l'acquisto facoltativo dipende dal prezzo elevato?

B. Sarebbe stato impensabile rendere obbligatorio l'acquisto di un supplemento che costa così tanto. Nessuna delle promozioni editoriali che gestiamo è fatta con una vendita obbligatoria. C'è sempre qualcuno che non vuole spendere così tanto per un prodotto che costa sei volte tanto il giornale, se non lo vuole. Una cosa diversa è quando il sovrapprezzo è ridotto, come con i magazine.

M. Già l'acquisto obbligatorio di "D" con *Repubblica* aveva suscitato delle proteste.

***L'Unità* aveva fatto una scelta diversa perché il prezzo complessivo del giornale e del supplemento era più basso.**

B. Ma anche quando si vendeva il giornale con la videocassetta a 6.000 Lire l'acquisto era obbligatorio. A un certo punto quella era diventata una operazione per finanziare il giornale. Anche in Spagna, comunque, ci sono delle promozioni di questo tipo obbligatorie, anche se il prezzo di vendita è un po' più basso. Per esempio questa stessa collezione è stata venduta a 300 Pesetas, 3.500 Lire.

Il mercoledì e il giorno più debole per la diffusione di *Repubblica*?

B. Sì, ed è il giorno in cui non sono coperti da altre promozioni e supplementi. Per di più, sembra assurdo ma adesso molti stanno comprando il libro alla domenica. Quelli che hanno rapporti di fiducia con il giornalista gli chiedono di tenergli il libro la domenica: è diventato un acquisto domenicale. Normalmente riescono a vendere tutte le copie che distribuiscono, salvo un livello fisiologico di resa di 30.000 copie che corrisponde a un esaurito tecnico. Con il libro di Eco e con quello di Calvino abbiamo fatto l'esaurito totale: non ce n'è più uno in giro.

M. Con 35.000 edicole 30.000 copie di resa sono fisiologiche.

Da che livello di tirature siete partiti?

B. Per il primo libro, che era in omaggio, siamo partiti da 1.150.000 copie. Con il secondo volume eravamo scesi a 450 mila ma abbiamo cambiato in corsa e lo abbiamo portato a 650 mila, poi con Calvino abbiamo fatto l'esaurito e siamo passati a 700 mila, che adesso mi sembra un livello stabile.

Forse l'eccezionalità di questi libri, in sé, non sta nel fatto che sono libri di qualità a prezzo basso. Forse alcuni di questi libri si possono comprare in libreria a questo prezzo, o a un prezzo simile.

B. A questo prezzo forse ancora no, anche se presto anche gli editori cominceranno a scendere su questi prezzi. Ho già visto dei libri di Rizzoli a 15.000 Lire con qualità simile ai nostri. La questione del prezzo è un gatto che si morde la coda. Questo prezzo lo puoi ottenere se arrivi a certi livelli di tirature. Se invece tiri 10-20 mila copie come si fa in Italia non puoi permetterti questi prezzi. Per arrivare al breakeven un buon editore in Italia deve moltiplicare per cinque il suo costo: quello è il prezzo di vendita. Siccome fare un libro come i nostri costa 5.000 Lire, moltiplichi il costo per cinque e lo vendi a 25.000 Lire. Un editore deve pagare il 33% del prezzo di copertina al punto vendita, e se non ha una sua rete di distribuzione il costo di distribuzione totale

sale al 55%, quindi ad un prezzo di vendita di 25.000 il ricavo per l'editore è di sole 12.000. Poi ci sono da pagare i costi generali, i diritti, i costi di produzione del libro, occuparsi della resa che spesso costa di più di quanto si incassi.

M. È normale che adesso ci sia una rincorsa a questo modello. Quando abbiamo fatto la promozione delle guide turistiche con il *Corriere della sera*, De Agostani e Touring hanno inaugurato delle divisioni interne per le vendite promozionali. Anche nel mercato dei dischi, le divisioni promozionali delle major sono nate negli ultimi anni anche a causa delle promozioni dei quotidiani.

Voi quindi avete un vantaggio di costo enorme sugli editori.

B. Ma più che di vantaggio di costo parlerei di diversi business plan. L'editore ha dei costi di distribuzione e di struttura per cui ha certi prezzi di vendita. Noi abbiamo solo i costi di produzione, e dei costi di distribuzione inferiori. La rivendita nelle edicole costa il 20% sul prezzo di copertina, il 25% con il distributore, la metà dei costi del canale delle librerie. D'altra parte quando un libro esce in libreria dopo una settimana è ancora nel pieno delle vendite, nel nostro caso invece la vendita dura solo una settimana, per cui devi adottare una strategia *push* fortissima per farlo conoscere e per farlo vendere, e alla fine della settimana devi ricominciare con il libro della settimana successiva. Questo è il motivo per cui questa è un'iniziativa promozionale: dura solo una settimana. BMG ha fatto la sua fortuna su questo meccanismo. Abbiamo fatto dei CD con la BMG che erano abbinati a *TV Sorrisi e canzoni* al prezzo di 10.000 Lire. Alla fine della settimana la BMG metteva in vendita il CD a 15.000 Lire e lo riusciva a continuare a vendere.

Non avete mai preso in considerazione l'idea di avere libri di qualità inferiore a un prezzo inferiore?

B. Lo hanno già fatto altri, *l'Unità* in primo luogo. Non posso certo dire che non mi intendo di tascabili, dato che ho lanciato la BUR. È un'altra ipotesi, plausibilissima, di promozione, che probabilmente si dovrebbe fare a un prezzo basso ma con vendita obbligatoria. In questo caso il problema più grande sarebbe quello dei diritti. Per molti dei nostri libri il costo dei diritti è più alto del costo di stampa, il che porta in alto il prezzo.

Bibliografia

AIE [Associazione Italiana Editori]

2001 *Il mercato librario italiano, Rapporto 2001*, Milano, AIE.

Baricco, A.

2002 “La passione di leggere”, *La Repubblica*, 15 gennaio 2002.

Bernays, E. L.

1928 *Propaganda*, New York, H. Liveright.

Bogart, L.

1986 *Strategy in advertising*, Lincolwood, NTC Business Book.

Cavalli, S. P.

1999 *Il marketing librario: comunicare e promuovere il prodotto editoriale*, Milano, Editrice Bibliografica.

Fano, N.

1992 “Notizie e letteratura: un’idea che funziona”, *l’Unità*, 18 Ottobre 1992.

Fedriga, R. e Demaria, C.

2001 *Il paratesto*, Milano, Edizioni Sylvestre Bonnard.

Floch, J.M.

1992 *Semiotica, marketing e comunicazione: sotto i segni, le strategie*, Milano, Franco Angeli.

Gambaro, F.

1993 “Baraghini superstar”. In: Spinazzola, V. (a cura di). *Tirature’93*, Milano, Baldini & Castoldi.

Ingold, P.

1995 *Promotion des ventes et action commerciale*, Parigi, Vuibert.

Kapferer, J.N. e Thoenig, J.C.

1991 *La marca*, Milano, Guerini e associati.

- Lambin, J. J.
2000 *Marketing strategico e operativo*, Milano, McGraw-Hill, 3° ed.
- Manaresi, A.
1999 *I programmi fedeltà*, Milano, Franco Angeli.
- Marzocchi, G.L.
1999 *Tempo, impresa e consumatore*, Roma, Carocci.
- Montresor, G.L.
1994 *Il marketing impossibile: i quotidiani italiani nell'ottica di marketing: offerta, domanda, posizionamento, prezzo, packaging, distribuzione, promozione, comunicazione*, Torino, Gutenberg.
- Poli, S.
2001 "Twin Towers: l'attacco infinito; sui numeri dei media dopo l'11 settembre", *Problemi dell'informazione*, 4, 2001.
- Pulcinelli, C.
1993 "E il libro diventa un quotidiano", *l'Unità*, 15 gennaio 1993.
- Rosa, G.
1993 "Centopagine a ottocento lire". In: Spinazzola, V. (a cura di). *Tirature'93*, Milano, Baldini & Castoldi.
- Roversi, R.
1992 "Dodici classici per salvarsi", *l'Unità*, 5 ottobre 1992.
- Séguéla, J.
1983 *Hollywood lave plus blanc*, Parigi, Flammarion, 1983.
- Serra, M.
1992 "Che tempo fa", *l'Unità*, 6 febbraio 1992.
2002 "Quel vecchio caro libro", *La Repubblica*, 16 gennaio 2002.
- Spinazzola, V.
1994 "I supereconomici all'assalto dell'edicola". In: Spinazzola, V. (a cura di). *Tirature'94*, Milano, Baldini & Castoldi.