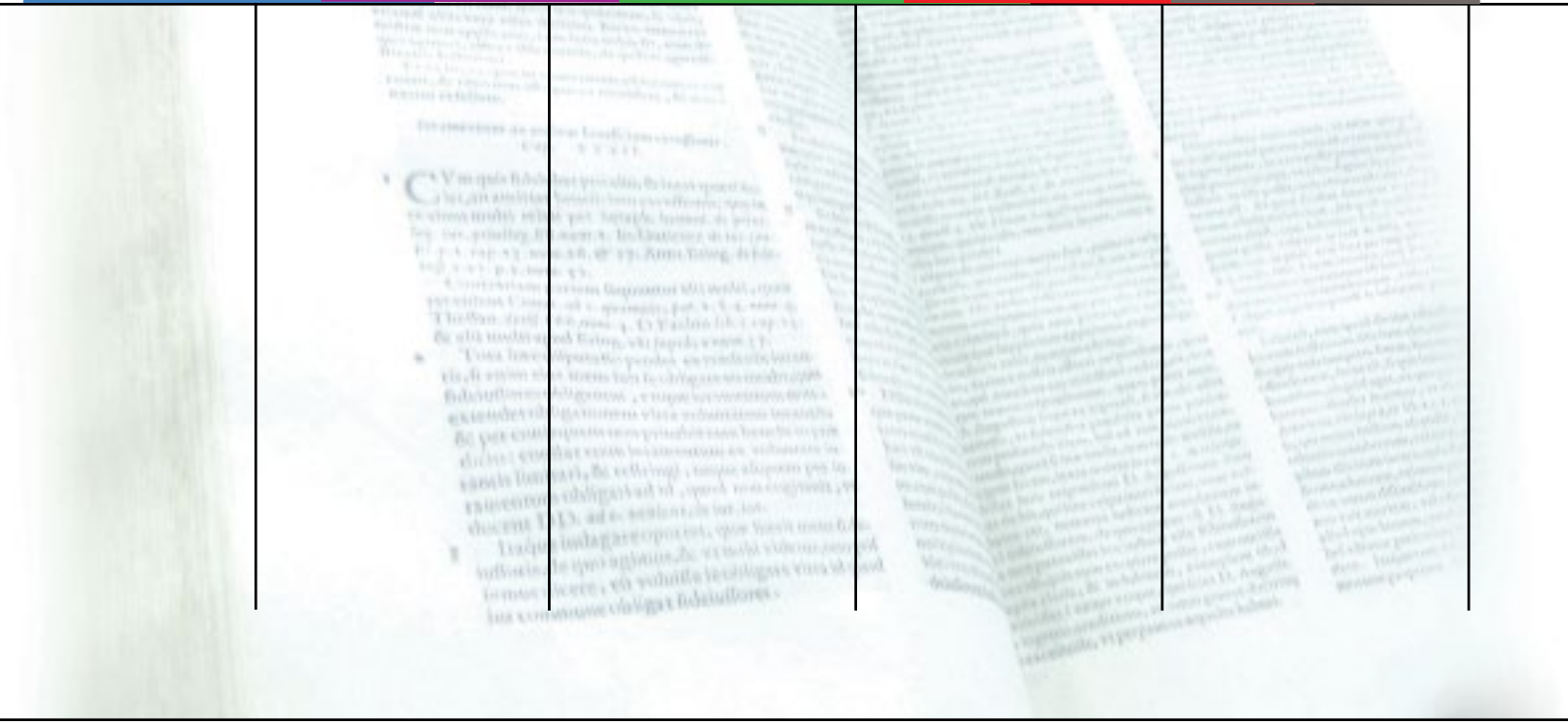
Pensare i/n libri

l'editoria e le letture di "REBECCA LIBRI"

www.rebeccalibri.it

consorzio EDITORIA CATTOLICA

L'ANALISI | IL SAGGIO | L'OPINIONE | L'INTERVISTA | LA RECENSIONE



In libreria

José FRAZÃO CORREIA

Fra-Tanto
La difficile benedizione della contingenza

Ed. EMP
Pag. 176. € 17,00

Gianfranco RAVASI

Cinque minuti con Cristo.
Commento al Vangelo quotidiano 2016

Ed. SAN PAOLO
Pag. 272. € 12,90

Bruno MAGGIONI

Bisognava fare festa.
Meditazioni sulle letture dell'anno C

Ed. EMP
Pag. 284. € 19,50

A. CIUCCI, P. SARTOR (a cura di)

Mangiare da Dio.
Cinquanta ricette da san Paolo a papa Francesco

Ed. SAN PAOLO
Pag. 144. € 17,50

José FRAZÃO CORREIA

La fede vive di tenerezza.
Variazioni sul tema

Ed. EMP
Pag. 116. € 12,00

L'ANALISI

di **Michela Addis**

Esiste la libreria ideale?

Una libreria fatta di relazioni tra libraio e cliente è la leva che, prima delle loyalty card, porta alla fidelizzazione. A confermarlo anche un'indagine condotta dall'università di Roma Tre su 11 librerie della capitale.

Cosa ci fa affezionare a una libreria? Per rispondere a questa domanda la Scuola per librai Umberto e Elisabetta Mauri ha commissionato al Dipartimento di economia dell'Università Roma Tre la ricerca *L'eccellenza in libreria nella prospettiva dei consumatori* che ha analizzato l'esperienza di consumo offerta da undici librerie di Roma e del Lazio – Altroquando, Fandango Incontro, Feltrinelli con i due punti di vendita Largo Argentina e Via Appia, IBS, Libreria internazionale il Mare, Nuova Europa nel centro commerciale I Granai, libreria Mondadori di Via Piave, Odradek, San Paolo e la libreria Ubik a Monterotondo.
I risultati che ripercorriamo qui con Michela Addis, professore associato di Economia e gestione delle imprese e curatrice della ricerca realizzata in concreto da 68 studenti, ci raccontano qualcosa di più sugli attributi della libreria ideale, ma anche sulle motivazioni che spingono un cliente ad acquistare, sugli ostacoli che lo trattengono, sui benefici ricercati dall'esperienza in libreria e sulle criticità nei servizi attualmente offerti.

Quali sono le caratteristiche della libreria ideale emersi dalla ricerca?
Innanzitutto, cominciamo con il dire che la libreria si distingue notevolmente da un punto vendita qualsiasi. In virtù della particolare combinazione fra cultura e commercio che si realizza in libreria, i consumatori hanno aspettative ben diverse da quelle relative a una mera transazione commerciale. Certo, anche l'efficienza di questa transazione rientra nelle dimensioni che rendono una libreria eccellente, ma questo aspetto sembra essere dato per scontato dalle 1164 persone che hanno preso parte alla ricerca, o meglio: quando manca è un problema; ma se c'è il consumatore non se ne accorge. Ben diverso è il caso di altri fattori che rendono eccellente la libreria, capaci davvero di creare del valore nella prospettiva del consumatore.

Ce ne può parlare?
Nella nostra ricerca ne abbiamo individuati tre. In primo luogo, la personalizzazione. Il cliente non vuole essere trattato come un numero, uno dei tanti nella massa, ma vuole essere riconosciuto. Una libreria eccellente è quindi quella capace di riconoscere il singolo cliente e di personalizzare la relazione (per esempio chiamandolo per nome), ma è anche capace di definire un'offerta studiata appo-

sitamente per lui e per le sue preferenze. La libreria che sa personalizzare, quindi, deve conoscere il profilo dei suoi utenti. In secondo luogo, una libreria eccellente è una libreria capace di creare una connessione con i suoi clienti.
Molteplici sono gli strumenti per creare questo legame, ed è qui che si vedono le maggiori differenze fra una libreria di catena e una libreria di proposta. Mentre il cliente della libreria di catena si attende un'atmosfera «eccellente» – e quindi stimoli legati all'ambiente, con colori vivaci, un layout facile e comprensibile che faccia comprendere la struttura del luogo, insegne chiare e ben visibili, illuminazione adeguata, vetrine curate e dinamiche, e via dicendo – il cliente della libreria indipendente si aspetta un servizio eccellente veicolato soprattutto dal libraio.
Quest'ultimo è l'elemento chiave nel posizionamento della libreria indipendente. Infine, il terzo elemento è la capacità di far partecipare attivamente i clienti a iniziative di condivisione sociale. Queste possono essere sia on line che sul punto vendita, ma in ogni caso devono attribuire un ruolo da protagonista attivo al cliente, che vuole condividere le sue esperienze con gli altri. In tal senso, la libreria diviene una piattaforma relazionale.

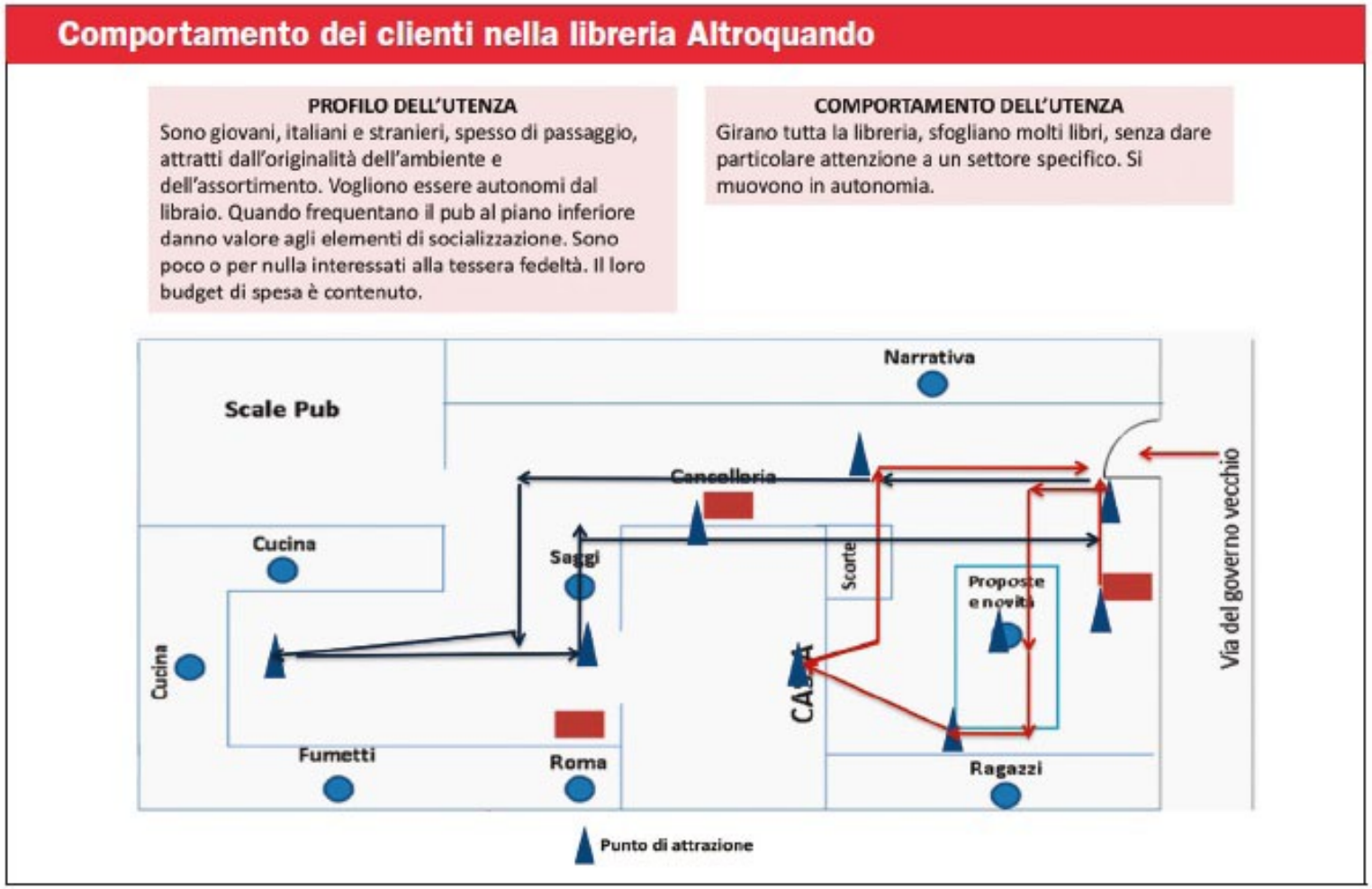
Qual è l'identikit del libraio ideale?
Ben lontano dall'essere percepito come un semplice commesso, il libraio ideale deve essere contemporaneamente molto professionale con conoscenze approfondite e aggiornate sul mondo dei libri, ma anche essere parte integrante dell'organizzazione a cui appartiene dimostrando di conoscere bene come funziona la libreria. Oltre a queste, ci sono molte altre competenze che fanno riferimento alla dimensione più relazionale del libraio: dalla gentilezza e cortesia, all'apertura e al coinvolgimento. Il libraio ideale deve essere capace di accogliere, deve trasmettere la sua passione per i libri e gli autori, coinvolgere i clienti con cui interagisce. In questa relazione ci si aspetta quindi che sia un po' psicologo e un po' consulente, e che sappia interpretare bene le esigenze del cliente anche quando quest'ultimo non riesce a esplicitarle chiaramente. Un ruolo complesso quindi, dalle mille sfaccettature.

Quali sono le motivazioni che spingono un lettore a scegliere la libreria e quali fattori invece lo trattengono?
Il cliente che sceglie la libreria fisica invece di rivolgersi a un canale di acquisto on line cerca un ambiente con cui e in cui interagire. Non importa che la connessione con il negozio sia più guidata dagli stimoli individuali o dal lavoro del libraio, in ogni caso il cliente vi trova un'accoglienza che sul Web non ha, come ben evidenziano le piantine relazionali e di due delle librerie che abbiamo analizzato. Detto questo, però, va considerato che il cliente che si rivolge alla libreria può avere due atteggiamenti: può essere un utente curioso che cerca di vivere la libreria in toto, oppure può visitare la libreria con un obiettivo preciso e un acquisto programmato da concludere. È evidente in questo secondo caso, come la libreria diventi concorrente dei canali on line. Il comportamento di questi profili è nettamente diverso. Il consumatore curioso trascorre nel punto vendita un tempo superiore ai 20 minuti (e se poi si ferma a leggere supera abbondantemente i 30 minuti). Al contrario chi ha le idee chiare in merito al prodotto che sta cercando, si trattiene solo per un breve lasso di tempo (inferiore ai 10 minuti). I consumatori curiosi quindi esplorano l'ambiente, si fanno prendere dall'esperienza e dedicano tempo e attenzione; i consumatori funzionali invece si fanno guidare in modo autonomo dalle loro intenzioni di acquisto, realizzato il quale escono velocemente dalla libreria.
I consumatori curiosi s'intrattengono a interagire con i librai e anche con gli altri clienti; i consumatori funzionali invece preferiscono utilizzare di più le tecnologie presenti in store. A motivazioni diverse, quindi, corrispondono

atteggiamenti diversi, dei quali le librerie devono tener conto nello sviluppo dei loro servizi innovativi.

Su quali leve possono lavorare i librai per trasformare un cliente occasionale in uno affezionato?

La lealtà del cliente si costruisce nel tempo. È così in tutti i settori. Nel caso delle librerie però, ancor di più la lealtà si fonda sulla relazione. La relazione con i librai, e le relazioni fra clienti costituiscono i driver su cui lavorare. E alla base della relazione c'è tutto quello che abbiamo citato e che emerge dai risultati dell'indagine che abbiamo condotto: personalizzazione, connessione con la libreria e partecipazione attiva e sociale a eventi e altre iniziative.



Fonte: Michela Addis, *L'eccellenza in libreria*, Scuola per librai UEM, gennaio 2015

Intervista a cura di P. Sereni.
Articolo precedentemente pubblicato sul Giornale della Libreria, aprile 2015.
La proprietà intellettuale è da ricondursi alla fonte specificata in testa alla pagina.

IL SAGGIO

di **Romano Luperini**

Un classico inattuale: *Ossi di seppia* di Montale

1.

Comprai gli *Ossi di seppia*, nella collana dello Specchio Mondadori, nel novembre 1956, attingendo ai miei scarsi risparmi. La data è scritta nella prima pagina del libro, seguita dalla mia firma di adolescente. Non avevo ancora sedici anni e da pochi giorni frequentavo la prima del liceo classico Galileo Galilei a Pisa. Da pochi mesi era uscito presso Neri Pozza, in una edizione numerata di mille copie, *La bufera e altro*, ma io non lo sapevo. Per me Montale era *Ossi di seppia*.

Durante l'estate avevo scoperto Sbarbaro in un'antologia popolare della poesia italiana del Novecento che ospitava cinque poesie di ognuno dei poeti più significativi della prima metà del secolo. Sbarbaro era stato una rivelazione. Poi da Sbarbaro ero passato al Montale degli *Ossi*. «Linea ligure», avevo trovato scritto da qualche parte. In pochi giorni, a furia di leggerle e rileggerle, avevo imparato a memoria quasi tutte le poesie di *Ossi di seppia*. E a una ragazzina di cui ero innamorato leggevo *Incontro*, ricorrendo a un uso della poesia lirica per dir così "privatistico" che oggi sarebbe impensabile. La letteratura non era stata ancora sostituita dalla musica leggera e dalla canzone. Agli adolescenti (o, meglio, ad alcuni liceali) di allora pareva di riconoscere il senso stesso della vita nelle formule aspre e perentorie degli *Ossi*: «ch' io scenda senza viltà»; «e dunque non ti tocchi chi più t'ama»; «la mia vita è questo scialo/ di triti fatto, vano/ più che crudele»; «codesto solo oggi possiamo dirti/ ciò che *non* siamo, ciò che *non* vogliamo»; «bruciare,/ questo, non altro, è il mio significato».

In classe non ero il solo a conoscere Montale. C'erano soprattutto due ragazze, sedute una dietro l'altra, dalla parte opposta dell'aula, che lo leggevano sotto banco, lo recitavano a mente. E un altro mio compagno, per quanto meno entusiasta di loro (si professava crociano e ostentava distacco dalle frivolezze della poesia), era capace di unirsi a noi tre e di dire la sua su qualche poesia montaliana.

Allora Montale non era ancora senatore a vita, né aveva vinto il Nobel. Eppure era normale che dei sedicenni lo ammirassero e ne facessero oggetto di conversazione. Oggi ciò non è più possibile. Da un trentennio non sussiste più un' autorità dei poeti. Esiste forse oggi un poeta italiano vivente che abbia l'autorità che hanno avuto da vivi non dico Carducci o d'Annunzio, ma Ungaretti o Montale?

2.

Gli anni sessanta e settanta furono di lotte politiche. Abbandonai Montale così come avevo abbandonato *I Malavoglia* a favore di *Ma-*

stro don Gesualdo. Troppo lirici l'uno e l'altro, mi occorreva qualcosa di più duro e cattivo. All'università avevo seguito i corsi in cui Silvio Guarnieri aveva spiegato le poesie di Montale commentando le lettere che il poeta gli aveva mandato in risposta ai suoi quesiti (se ne parla nel capitolo di questo libro su Guarnieri interprete di Montale). Con lui sostenni un esame sulle *Occasioni* e sulla *Bufera*. Ma la parte di me che amava Montale doveva sembrarmi troppo incline a un atteggiamento sentimentale e romantico, troppo soggettivo, troppo poco risentita sul piano politico. Un poco me ne vergognavo. Così per un ventennio trascurai Montale.

All'inizio degli anni ottanta, il clima culturale cambiò rapidamente e radicalmente: lasciai la lotta politica, intrapresi una terapia psicoanalitica, tornai a leggere Montale e cominciai a studiarlo. Pubblicai due libri montaliani in rapida successione, *Montale e l'identità negata* nel 1984 e *Storia di Montale* del 1986, e, alla fine di quel decennio, il saggio *Note sull'allegorismo poetico novecentesco. Il caso di Montale*, che ricompare in questo volume con titolo modificato Era quello un periodo di grande fervore negli studi montaliani. Il poeta era morto nel 1981, pochi mesi dopo la pubblicazione einaudiana di *L'opera in versi*, che lo canonizzava ancora vivente. Il fervore continuò nel quindicennio successivo, raggiungendo il suo culmine nel 1996, per il centenario della nascita, con il congresso di Genova, a cui partecipai con uno studio su *Nuove stanze*, ripubblicato con diverse correzioni in questo libro e ricollegabile anch'esso all'interesse critico e teorico per l'allegoria che nutrivo in quegli anni. Io stesso, con Maria Corti, organizzai a Siena un convegno, con relazioni, fra gli altri, di Mengaldo, Blasucci e Guido Guglielmi. Vi prese parte anche Sanguineti che, controcorrente, con brillante energia argomentò la tesi di Montale mediocre poeta piccolo-borghese, importante più che altro come illustratore del tema nietzscheano della inettitudine. In quella occasione avevo presentato il saggio *Montale e il canone poetico del Novecento* (anch'esso, ora, in questo volume), in cui sostenevo la centralità di Montale nell'evoluzione della poesia novecentesca. Credo anzi che proprio questa tesi avesse provocato la reazione di Sanguineti.

3.

Negli ultimi quindici anni, fra la fine degli anni novanta e oggi, Montale è diventato di colpo un poeta inattuale. Un classico a cui guardare con una riverenza che non esclude un moto di fastidio o una sostanziale indifferenza. La bibliografia critica sulla sua poesia continua a crescere, la filologia ad accanirsi sui dettagli, l'editoria a sfornare epistolari e improbabili opere in versi inedite. Ma il dibattito langue, e nuove interpretazioni critiche complessive scarseggiano. Montale oggi è un oggetto di studio accademico.

Prima non era così. L'alta dimensione tragica delle *Occasioni* e soprattutto della *Bufera*, in cui la ricerca di senso poneva la vicenda privata dell'io empirico a confronto con quella della storia umana, aveva coinvolto il destino di due generazioni, quella che aveva fatto la guerra e

la Resistenza e aveva vissuto il decennio della guerra fredda, e quella che aveva fatto il sessantotto e vissuto il clima degli anni di piombo. L'evoluzione successiva, da *Satura* ad *Altri versi*, che aveva portato Montale ad approdare a un ilare nichilismo, e a un disincantato postmodernismo, s'incontrava ancora con una temperie storica, quella degli anni ottanta e novanta del secolo scorso, la rifletteva e contribuiva a crearla. Ma oggi non sono più proponibili né la dimensione di tragedia e di rarefatta grandezza degli anni trenta-cinquanta, né la prospettiva di leggerezza un po' cinica del postmodernismo. La possibilità di elevatezza è stata spazzata via dal trionfo dell'informe e dell'indifferenziato, mentre il signorile, sorri-

dente o sarcastico, distacco che le è seguito è postura oggi improbabile dinanzi alle guerre, agli scontri di civiltà, al terrorismo internazionale, alle immigrazioni di popoli interi, al dilagare della crisi economica in Occidente e al modo opaco, indiretto e a-traumatico con cui questi avvenimenti sono vissuti nella "società dello spettacolo". A poco a poco Montale sta scivolando in un cono d'ombra. Che posto può trovare in tempi come questi, tragici senza tragedia e comici senza possibilità di riso distanziante e straniante?

4.

Questo libro non intende solo bruciare un grano d'incenso sull'altare degli studi accademici. Anche quando si piega ai modi del commento nei capitoli su *Corno inglese*, *Felicità raggiunta, si cammina*, *Il balcone*, *Nuove stanze*, il testo analizzato è sempre assunto come spunto per un discorso complessivo e una interpretazione generale. Una tesi unitaria percorre tutti i capitoli, gettando luce sul percorso di Montale dal simbolismo giovanile all'allegoria vuota dell'ultima stagione. I singoli saggi[1], tutti posteriori a *Storia di Montale* (Laterza 1986, ma giunto nel 2010 all'ottava edizione), intendono approfondire e, talora, correggere (particolarmente a proposito del rapporto fra classicismo, postsimbolismo e allegorismo) la linea interpretativa di questo libro. Nei due capitoli più lunghi e impegnati (quelli dedicati a *Nuove stanze* e a *Schiappino*) si vogliono poi illustrare i due momenti fondamentali della parabola montaliana, quello tragico e quello comico, mostrando come in modi molto diversi l'atto di significazione allegorica mantenga in essi la sua validità, in senso positivo e propositivo nell'uno, in senso negativo e distruttivo nell'altro.

Montale si interroga comunque sull'atto di dare senso. Il gesto dell'allegoria può rivelarsi vuoto e scoprire la propria insensatezza, ma non rinuncia a porre in termini conoscitivi e problematici il rapporto io-mondo.

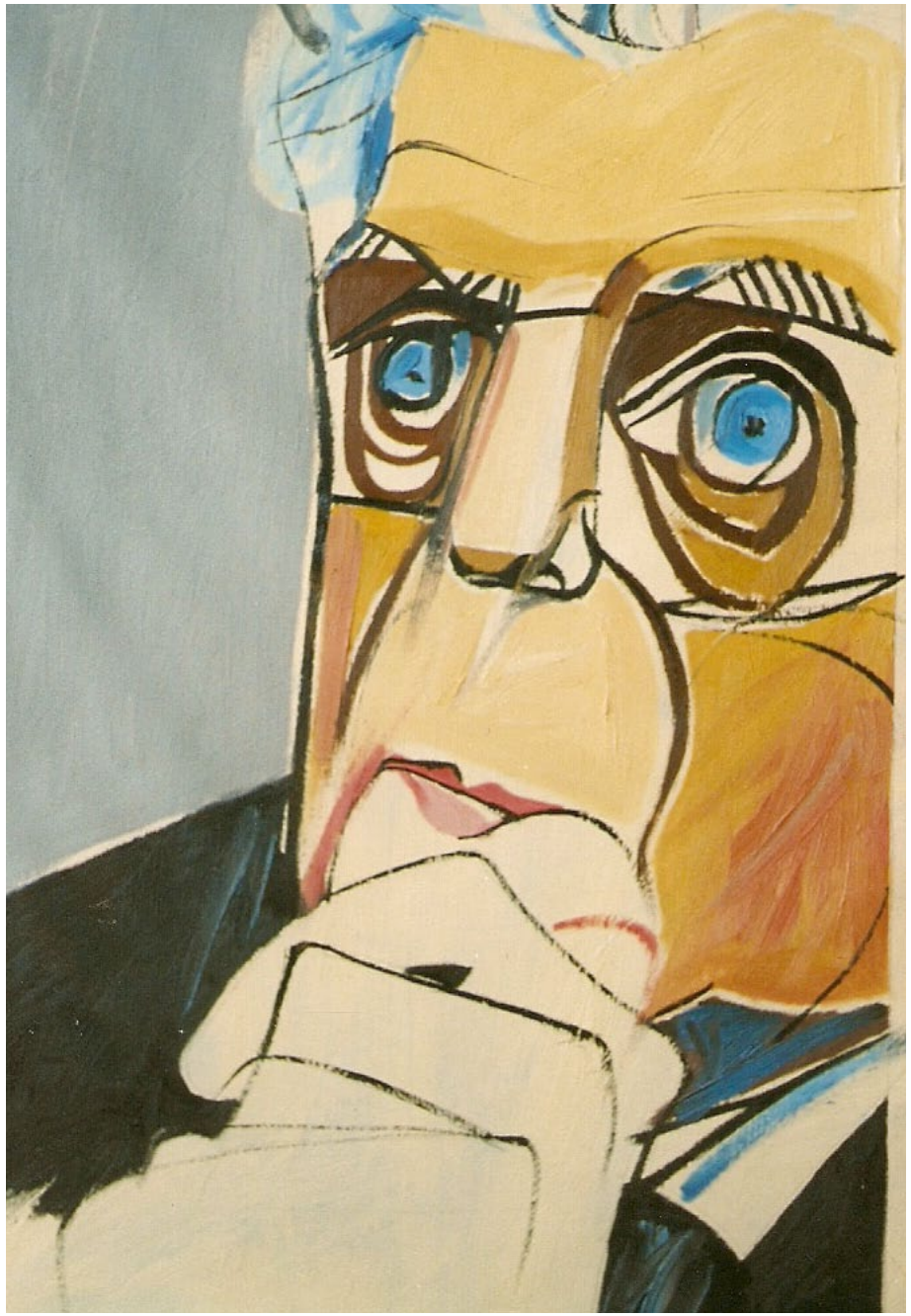
Che la poesia non consista nella realizzazione, ma nella mancanza è acquisizione di tutta la modernità. In fondo l'ultimo Montale è coerente con una esigenza che affiora già nel primo: meglio l'atonia che la delusione e la frustrazione che deriva alla ricerca della felicità: «e dunque non ti tocchi chi più t'ama». La differenza sta in questo: nel primo c'è ancora una dialettica aperta, e la felicità è nominata, è ancora possibile, è dolce e turbatrice (si veda, in questo volume, la conclusione del capitolo su *Felicità raggiunta, si cammina*). Nell'ultimo, no; la rimozione si direbbe completata.

E tuttavia, una traccia di resistenza persiste anche nell'ultima stagione montaliana. Schiappino non è una figura angelica e il tasso è solo un animale che per fuggire al cacciatore fa palla di sé e si lascia rotolare giù nel pendio. Il poeta spiega al lettore come a torto lui un tempo lo abbia elevato a simbolo o a emblema allegorico. Eppure la poesia trova il proprio senso solo scavando sulla distanza fra passato e presente, fra quel bisogno di significato e l'insignificanza attuale. Proprio mentre l'ultimo Montale dichiara la normalità della insignificanza, la sua, direi, ovvietà, riesce a definirla solo attraverso un confronto e una contraddizione. La molla della sua ultima poesia consiste in questo accanimento autodistruttivo, in questo impulso a sfregiare il proprio autoritratto perché colpevole di portare in sé la vocazione del senso. Nonostante tutto, la questione del significato continua ad assillarlo. Per questo, sino alla fine, non sa rinunciare – *Schiappino* è a questo proposito esemplare – alla ricerca di un allegorema in cui suggellare l'allegoresi della propria vita.

Certo, ogni poeta che meriti questo nome si pone la questione del senso della esistenza. Ma Montale s'interroga proprio sul *bisogno di senso*, sulla gamma delle sue possibilità storiche e ontologiche, sulla sua ragione e sui suoi limiti, e anche sulle procedure con cui si manifesta, dal simbolismo giovanile all'allegorismo del-

le maturità e della vecchiaia, dall'impressionismo metaforico agli oggetti-emblema e alle figure angeliche, donne o animali che siano, sino al loro annientamento ironico e parodico e all'affermazione dell'insignificanza generale. Da questo punto di vista farlo rientrare sotto l'etichetta del "classicismo moderno" (d'altronde, accettabile per *Le occasioni*, ma assai meno per *Ossi di seppia* e *La bufera e altro*, e per niente per *Satura* e le raccolte successive) può essere riduttivo. Piuttosto che sul sostantivo, punterei sull'aggettivo. L'inquietudine del bisogno frustrato di senso appartiene infatti all'orizzonte del grande modernismo europeo più che a quello del classicismo.

Al centro della sua poesia resta il problema del significato: esso può essere dichiarato col vigore sapienziale degli *Ossi*, o svuotato, svilito, beffeggiato come nell'ultima produzione. Ma solo di esso ci parla Montale. In fondo, a modo loro, lo avevano già intuito gli adolescenti che lo leggevano in una classe di liceo più di mezzo secolo fa.



Articolo precedentemente pubblicato sul blog
"le parole e le cose", il 26 gennaio 2013,
http://www.leparoleelecose.it/?p=8414.
La proprietà intellettuale è riconducibile
alla fonte specificata in testa alla pagina.

L'OPINIONE

di **Amelia Cartia**

La memoria di Elvira Sellerio

Io me la ricordo, lei. Me la ricordo un po' così, che io avevo dieci anni scarsi e cercavo tuffandomi di testa di svuotare una piscina a schizzi, mentre lei era già la grande che era, e stava in giardino sotto un albero, a bearsi nel fresco raro del nostro agosto africano.
La ricordo poco e la ricordo male, ed è colpa mia: Elvira Giorgianni, la Signora Sellerio, ho avuto in dono d'incontrarla tante volte, guardarla da lontano come un miraggio e non capire niente come fanno i bambini. Chi era lei lo sapevo eccome, lo sapevano tutti. Avrei potuto allungare un passo e dirle qualcosa, una cosa qualunque, avvicinarmi grondante acqua e cloro e dire "ciao, io da grande voglio diventare come te". E prendermi da lei una carezza, magari una fetta di torta, e uno di quei sorrisi sinceri per cui la ricordano in tanti. E invece il coraggio mi è mancato sempre, e la guardavo da dentro l'acqua, convinta che lei fosse troppo. Troppo e basta, ecco.
Ma insomma, la signora Elvira – l'unica Signora maiuscola dell'editoria italiana, o almeno la prima – troppo lo era davvero: troppo determinata per rinunciare al suo proposito di diventare editrice, troppo orgogliosa per non stampare la parola Palermo sulla copertina di ogni volume che da Palermo partiva, troppo elegante per non scrivere di suo pugno ogni lettera con cui annunciava a un autore la pubblicazione o il rifiuto della sua opera. Troppo editore per non leggere ogni pagina che finisse sulla sua scrivania. E siccome in lei tutto era miracolo, troppo continua ad esserlo ancora: ora che è andata via da qua, ma mai e poi mai dalla casa editrice di via Siracusa che ha tirato su lei, a trent'anni e spicci, con il marito Enzo e con giusto un paio di amici, che per grazia divina si chiamavano Leonardo Sciascia e Antonino Buttitta. Ora che è andata via da qua, ma mai da via Siracusa, chi in via Siracusa è rimasto – i figli Antonio e Olivia in primis – le ha fatto un regalo, e ha rilegato nella copertina blu che della Sellerio fu bandiera ventitré ricordi che parlano di lei, scritti dai suoi autori, quelli che lei ha scoperto, quelli che ha portato in Italia dall'estero, quelli che hanno fatto la storia della collana La Memoria, simbolo del catalogo Sellerio. Ma la memoria è rispetto, e dopo il centesimo volume, le *Cronachette* di Sciascia, per onorare la memoria dell'amico ormai scomparso, Elvira ed Enzo decisero di tacere al raggiungimento di ciascun centinaio, che semplicemente si saltava: mai più fu pubblicato un numero tondo, nella collana, perché il 100 era di Leonardo. Fino a oggi, che le centinaia sono die-

ci, e sono tutte per Lei: il numero mille della collana porta il suo nome in copertina, e dentro le firme di Camilleri, Buttitta, Sofri, Nigro, Gimènez-Bartlett, D'Amico, Canfora.
È leggenda, ma mica poi tanto, il fiuto infallibile che Elvira aveva per gli scrittori. Ne trovava uno in due righe, in un commento, e non lo mollava finché lui non ammetteva che sì, aveva un manoscritto nel cassetto. Leggenda – ma mica poi tanto – narra che così accadde con Gesualdo Bufalino, tradito da un brevissimo testo allegato a una raccolta di foto d'epoca e inseguito dalla Signora fino alla pubblicazione -senile- di Diceria dell'untore: subito Premio Campiello. Così accadde con Tabucchi, e con Piazzese, e con Camilleri, addirittura. Così accadde con Recami che, ricorda lo stesso autore, fu rintracciato dall'editrice giusto una ventina d'anni dopo l'invio del manoscritto. Lei lo ricordava il testo, lui che lo aveva scritto no.
La memoria di Elvira è una lezione: il mestiere di editore si fa così come lo faceva lei, e così soltanto: con la «necessità di pubblicare sempre e solamente con convinzione», è il ricordo del professor Salvatore Silvano Nigro, che di Elvira, anima fiera di una delle poche case editrici indipendenti del Paese, cita una frase:
La casa editrice ubbidisce a se stessa; non ubbidisce a nessuno.
Questo libro è un regalo. Un regalo a lei, forse, e un regalo a chi lo legge, certo. Un regalo, infine, a chi come tutti noi finzionici con le parole scritte ha un rapporto d'amore.
«Leggeva bene», scrive di lei Adriano Sofri, e forse il punto sta tutto lì. Roba che a ogni pagina ti sale la voglia di incontrarla, una donna così. Di uscire dall'acqua e dirle solo grazie, Elvira.

P.S.: il motivo per cui un giorno all'anno mi trovavo nello stesso giardino dov'era la signora Elvira ha gli occhi più belli del mondo e si chiama Elvira anche lei. La scorsa estate in quel giardino lì ha festeggiato il suo matrimonio con Enzo. Sua zia Elvira e suo zio Enzo, per qualche ragione, pareva fossero lì.

Aa.Vv., *La memoria di Elvira*, Sellerio, 2015

Articolo precedentemente pubblicato sul blog "Finzioni", il 23 giugno 2015, http://www.finzionimagazine.it/libri/brioches/autori-vari-la-memoria-di-elvira/.
La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina.

L'INTERVISTA

di Dina Bara e Alessandra Ravetta

Fame di libri. Intervista a Ernesto Mauri

II progetto di Ernesto Mauri, amministratore delegato della Mondadori, di acquistare la Rcs Libri ha suscitato un pandemonio tra gli autori e gli editori italiani. Ma lui non molla perché è nel settore della libraria che vede il futuro del gruppo di Segrate, riportato in pareggio dopo due anni di perdite. "Oggi conti solo se sei leader e la Mondadori vuole lavorare in mercati in cui è leader" dice nell'intervista in cui racconta il lavoro fatto da quando è a capo dell'azienda. S
ono quarantotto e hanno firmato un appello, pubblicato il 21 febbraio dal Corriere della Sera, che più tosto non si può: "Noi autori della casa editrice Bompiani (insieme ad alcuni amici che pubblicano presso altri editori, intellettuali e artisti) manifestiamo la nostra preoccupazione per il ventilato acquisto della Rcs Libri da parte della Mondadori, eccetera eccetera". Primo firmatario Umberto Eco, poi via i nomi, da Nanni Balestrini a Pietrangelo Buttafuoco, da Furio Colombo ad Andrea De Carlo, da Paolo Giordano a Dacia Maraini, da Franco Battiato a Carmen Moravia. E il giorno dopo se ne sono aggiunti altri. Lo scenario che i firmatari prefigurano è da Armageddon: "Un colosso del genere (Mondadori più Rcs Libri: ndr) avrebbe enorme potere contrattuale nei confronti degli autori, dominerebbe le librerie, ucciderebbe a poco a poco le piccole case editrici e (risultato marginale ma non del tutto trascurabile) renderebbe ridicolmente prevedibili quelle competizioni che si chiamano premi letterali". Preoccupazioni sacrosante, ma che non entrano nel merito del vero problema, cioè come ridare fiato e possibilità di sopravvivenza a un'industria culturale in sofferenza perché costretta a misurarsi con la trasformazione tecnologica e, per la prima volta, con un sensibile calo delle vendite e dei lettori.
Non a caso negli ultimi mesi gli editori, come svegliati da un lungo letargo, stanno moltiplicando le iniziative di promozione del libro e della lettura, dall'espansione di Bookcity alla proclamazione di Milano Città del libro 2015, fino alla campagna #ioleggoperché appena lanciata dall'Associazione italiana editori che affida a migliaia di Messaggeri volontari il compito di scovare non lettori ai quali regalare un libro da qui al 23 aprile, giornata dedicata al libro nelle scuole, nelle biblioteche, nelle piazze di diverse città, sugli schermi di Raitre. D'altro canto c'era da aspettarselo che la mossa del duo più anomalo del management editoriale italiano – Ernesto Mauri e Pietro Scott Jovane – avrebbe scatenato contestazioni e argomenti incendiari.
Mauri è amministratore delegato della Mondadori dal 20 marzo 2013, chiamato in servizio

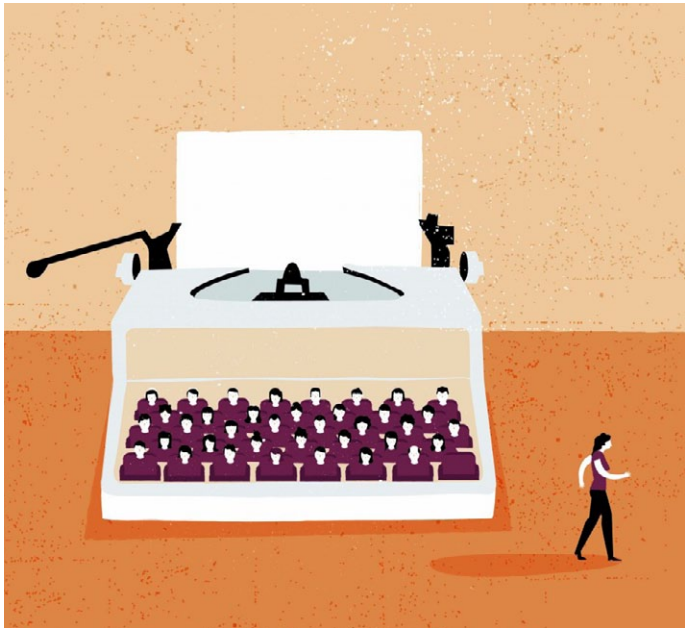
da Marina Berlusconi con un obiettivo chiaro: tirar fuori dalle sabbie mobili la casa editrice che nell'esercizio 2012 lamentava una perdita di 166,1 milioni di euro. Mauri ci sta, ma avverte che non saranno rose e fiori, che qualche testa è destinata a cadere e che lui non è tipo da perdere tempo in complimenti. Prendere o lasciare. Marina prende, perché sa che può fidarsi di questo manager dal sorriso ampio e dalla risposta svelta e decisa, che in Mondadori ha fatto una parte importante della sua carriera, prima come direttore generale dei periodici dal '91 al 2000, poi dal luglio 2007 al vertice di Mondadori France e di nuovo direttore generale dei periodici dal novembre 2012. Dopo aver messo sul tavolo operatorio i periodici e aver tagliato tutto il tagliabile, Mauri si dedica al digitale, al settore della pubblicità con l'integrazione con Mediamond, al retail e alla radio. Inevitabile alla fine di questo percorso ripensare anche la strategia sui libri, che hanno ormai un peso economico maggiore di quello dei periodici. Il 25 novembre 2014 il Cda di Mondadori approva la costituzione di Mondadori Libri, ramo d'azienda al quale vengono conferiti Edizioni Mondadori, Einaudi, Piemme, Sperling & Kupfer, Mondadori Education, Electa, il 50% di Harlequin Mondadori, il 34,91% della società di distribuzione Mach 2 Libri. Il Cda di Mondadori Libri si riunisce per la prima volta il 21 gennaio 2015 e si capisce la dimensione della rivoluzione in atto: Ernesto Mauri è presidente, Gian Arturo Ferrari vice presidente, Enrico Selva Coddè amministratore delegato dell'area Trade, Antonio Porro confermato amministratore delegato dell'area Educational ed Electa. Esce dal gruppo Riccardo Cavallero, dal 2009 direttore generale di Libri Trade e amministratore delegato di Einaudi. Insomma un terremoto, il cui ultimo sussulto è stato un'altra uscita, quella di Eugenio Trombetta Panigadi, in Mondadori da quasi 25 anni, prima ai periodici dove, fra le tante cose, è stato il mago delle vendite congiunte, e poi dal settembre 2011 ai libri come amministratore delegato di Piemme e Sperling & Kupfer. Cariche, queste ultime due, che il prossimo Cda di Mondadori Libri affiderà a Selva Coddè. Ma il *coup de théatre* è il gran ritorno a Segrate come vice presidente, con l'incarico di sovraintendere sul mondo degli autori e degli agenti, di Gian Arturo Ferrari, *dominus* dei libri dal 1997 al 2009 quando ha inanellato un successo dopo l'altro, dai best seller di Dan Brown a *Gomorra* di Roberto Saviano. Ferrari ha tutta l'aria dell'intellettuale high-brow ma nei fatti è uomo concreto che con Mauri si intende al volo, ed è lui infatti che gli consiglia di affidare la gestione dell'area Trade a Selva Coddè, che nell'era Ferrari è stato amministratore delegato dell'Einaudi dal 2002 al 2008 per poi diventare direttore centrale Risorse umane e organizzazione della Mondadori.

La scelta viene spiegata dallo stesso Mauri con la volontà di allargare e rafforzare ulteriormente l'azione della casa editrice nel mercato del libro, strategia che rende plausibili le voci che subito cominciano a correre su una possibile fusione con la Rcs Libri. Il 18 febbraio, su richiesta della Consob, due comunicati stampa – uno di Mondadori e l'altro di Rcs MediaGroup – schizzano fuori dai computer. Viene così ufficializzata l'esistenza da parte della casa editrice della famiglia Berlusconi di "una manifestazione di interesse non vincolante relativa a una eventuale operazione di acquisizione dell'intera partecipazione detenuta da Rcs MediaGroup spa in Rcs Libri spa, pari al 99,9% del capitale sociale, nonché dell'ulteriore complesso di beni e attività che costituiscono l'ambito librario di Rcs Media Group". Dopo tante supposizioni e pettegolezzi ecco una vera e propria dichiarazione d'intenti (o di guerra, dipende dai punti di vista). Parte così un gemere ininterrotto di suonerie di cellulari, di annunci allarmati e balbettii increduli, quindi la liturgia dei comunicati sindacali (i Cdr di Gazzetta dello Sport, Rcs Periodici, le Rsu di Rcs MediaGroup, Rcs MediaGroup Quotidiani, Rcs Produzione Milano, Rcs Area Roma dichiarano di apprendere "con estrema preoccupazione" la vicenda della cessione, certi che

"il gruppo verrebbe sfigurato e privato di una parte rilevante della sua identità culturale"). Le prime reazioni inorridite di intellettuali a cui fa da sponda il ministro dei Beni culturali, Dario Franceschini, che cinguetta tutta la sua apprensione per "come funzionerebbero le cose in un Paese con un'unica azienda che controlla la metà del mercato, con l'altra metà frammentata in piccole e piccolissime case editrici". Venerdì 20 salta in pista Repubblica – che quando ci sono di mezzo Berlusconi e la cultura è come una leonessa che sente odore di sangue – e dedica due pagine intitolate "Allarme editoria – Fermate il nuovo colosso Mondadori-Rcs" in cui Simonetta Fiori, sentendo numerosi pareri, incorre in una gaffe imbarazzante attribuendo delle dichiarazioni a Ernesto Franco, direttore editoriale dell'Einaudi, che invece erano state rilasciate da Ernesto Ferrero, ex Einaudi oggi a capo del Salone del Libro di Torino.
L'argomento tiene banco anche sull'Espresso e sulle pagine della cultura di molti quotidiani. Sabato 21 febbraio tocca ai quarantotto firmatari del primo appello. Poi si aggiunge Le Monde. E siamo solo all'inizio. Quando entriamo nell'ufficio di Emesto Mauri lo guardiamo con un certa curiosità, chiedendoci come ci racconterà questa storia dinamitarda. Lui pare tranquillo e sorridente come al solito. Sta per offrirci un caffè quando gli squilla il cellulare. Vede il numero, capisce che non può ignorare la chiamata e si scusa con noi allontanandosi. Torna dopo cinque minuti buoni. Era Pietro Scott Jovane, l'amministratore delegato di Rcs MediaGroup. Che i due manager siano in contatto, dopo tutto il casino che hanno armato, è cosa ovvia. Ora il pallino è nelle mani di Rcs dove la vendita della Libri metterebbe una provvidenziale pezza a una situazione finanziaria problematica, soprattutto per il debito bancario vicino al mezzo miliardo di euro e in vista del rispetto dei covenant con le banche creditrici.

Il Cda di Rcs MediaGroup dovrà decidere se aprire la trattativa, a quel punto l'offerta della Mondadori diventerebbe vincolante e si aprirebbe la due diligence per permettere al gruppo dì Segrate di valutare le condizioni economiche di Rcs Libri e formulare l'offerta. Ma si sa che sulla cessione ci sono pareri divergenti sia all'interno del Cda (contrarissimo Piergaetano Marchetti) sia tra i soci. Urbano Cairo, azionista al 3%, non nasconde la sua contrarietà: "Non ho comprato azioni Rcs in una ipotesi liquidatoria dell'azienda", ha dichiarato a Italia Oggi. "E invece assisto a una costante liquidazione dei gioielli di famiglia, in una strategia di dismissioni che faccio fatica a capire. Comprendo che ci sia un debito da tenere sotto controllo. Ma un'azienda va gestita, troppo facile farla a pezzettini, vendendoli uno a uno. Operazioni che mi lasciano perplesso."
La Borsa invece dimostra di apprezzare: il titolo di Rcs MediaGroup ha subito guadagnato, quello di Mondadori prima è sceso e poi è risalito. Le prime stime di mercato quantificano l'operazione tra i 120 e i 150 milioni per una Rcs Libri valutata a bilancio nel 2013 a 180 milioni. Sempre nel 2013, Rcs Libri aveva fatturato 251,8 milioni con un margine operativo lordo di 4,2, mentre i libri Mondadori erano a quota 334,3 con un margine operativo lordo di 46,2. Si definirebbe così il profilo di un gruppo che raggiungerebbe una quota di mercato attorno al 38%, caso unico a livello internazionale anche dopo le maxi acquisizioni degli ultimi anni come quella della Penguin da parte Marina Berlusconi, presidente del di Random House. Invocato da molti e praticamente certo l'intervento dell'Antitrust, che potrebbe aprire un'istruttoria lunga e complessa prendendo in esame le quote di mercato delle due società nelle diverse aree librarie in cui sono presenti, tra le quali l'educational dove il matrimonio porrebbe fine a una situazione che da tempo vede i quattro principali protagonisti spartirsi il mercato con quote non troppo distanti l'uria dall'altra.

In attesa di altri bollettini di guerra, l'unica cosa certa è che la Mondadori punta molto sui libri segnando un cambio di strategia a cui il gruppo è arrivato dopo la riorganizzazione a tappe forzate realizzata da Mauri, che oggi può annunciare per il 2014 un risultato in "sostanziale pareggio e un margine operativo lordo superiore ai 66,5 milioni del 2012". Questo signore, se da un lato ha smontato buona parte delle costose strutture centrali (il cui snellimento costituiva tre quarti dei 100 milioni di riduzione dei costi da realizzare entro il 2015, obiettivo già raggiunto nel 2014) e liquidato i relativi responsabili, dall'altro ha voluto informare e responsabilizzare tutti i dipendenti con una e-mail, datata 13 maggio 2013 e intitolata "Cambiare passo, subito", in cui illustrava le difficoltà e spiegava il come e il perché delle misure adottate per salvare l'azienda.



"La situazione era questa" racconta Mauri: "Il business principale, cioè i periodici in Italia, che nel 2008 fatturavano 600 milioni con 95 milioni di margine, nel 2013 erano scesi a 325 milioni con una perdita di 20. Non c'era certo tempo da perdere: quando la casa brucia bisogna spegnere l'incendio prima che attacchi le case vicine. Ed è quello che abbiamo fatto insieme a Carlo Mandelli: mettere in sicurezza i conti della periodici. Perciò risparmio di costi, tagli, l'accordo sui contralti di solidarietà per i giornalisti, cambio di direttori, una riduzione del portafoglio di ben undici testate. E naturalmente un gran lavoro di risistemazione e di rilancio dei nostri brand più importanti, perché la Mondadori stava rischiando di appannare il primato dei suoi periodici". E questo è stato, per così dire, un lavoro facile, perché Mauri dei periodici è un grande specialista, e per di più giocava in casa vista la sua lunga esperienza in Mondadori e la conoscenza del gruppo. Ora però si apre una nuova stagione in cui protagonisti saranno i libri, al punto da osare un'operazione come l'acquisto del principale concorrente.

Dica la verità, mentre tesseva la tela dell'operazione Rcs Libri non s'immaginava di scatenare un simile pandemonio.
Diciamo che l'avevo messo in conto. Però mi faccia dire una cosa: io sono del tutto convinto che sarebbe un'operazione positiva per tutto il sistema editoriale italiano.

Intanto ci dica perché sarebbe positiva per la Mondadori.
Guardi, il ragionamento è lineare. I due business fondamentali della Mondadori sono i periodici e i libri. Prima i libri avevano una marginalità inferiore ai periodici, adesso è il contrario e in più sono un settore dove il digitale non rappresenta un rischio ma una opportunità di crescita. È evidente che oggi i libri sono il business strategico e prioritario per Mondadori. Avremmo l'opportunità di crescere nel settore che può rendere di più e dove sappiamo fare molto bene il nostro mestiere.

Però il nuovo gruppo arriverebbe dall'attuale 26% della Mondadori quasi al 40% del mercato Trade, cioè narrativa, saggistica, illustrati, varia, e avrebbe anche la leadership nella scolastica. Insomma un gigante, certamente con un rapporto di forza diverso con i partner industriali e commerciali, Amazon per dirne uno, ma con una quota di mercato che nessun editore ha in Europa.
Non sto dicendo niente di nuovo perché è già successo in altri settori, ma in un business in cui il mercato si restringe l'unica strategia sensata per mantenere redditività è non disperdere le forze e concentrarsi dove si può aumentare il proprio peso. Credo che sia davvero tramontata l'epoca in cui un editore poteva avere varie attività tutte più o meno della stessa rilevanza. Oggi conti solo se sei leader e la Mondadori vuole lavorare in mercati in cui è leader. Lei mi chiede della quota di mercato. È vero, ma il paragone va fatto sulle dimensio-

ni totali di ciascun Paese. Per dire, Hachette in Francia con il 25% del mercato è tre volte la Mondadori. In un mercato del libro di dimensioni ridotte come quello italiano, di fronte alla contrazione delle vendile a cui assistiamo da tre anni a essere minacciata è la solidità economica delle case editrici e di conseguenza la loro possibilità d'investire. Prima di tutto sugli autori, che sono il vero patrimonio.

Proprio gli autori sono stati i primi a dirsi preoccupati per la possibilità di una concentrazione che temono metterebbe a rischio l'indipendenza e l'identità culturale dei diversi marchi.
Questa è un'obiezione che davvero capisco poco ed è smentita dai fatti. Come si può pensare che un editore non preservi i suoi marchi? Mondadori ha dimostrato di saperlo fare perché l'obiettivo primario – e mi sembra di dire una cosa ovvia – è mantenere l'autonomia delle diverse identità, che sono un valore essenziale. Però ci devono essere le risorse per alimentarle e farle crescere, per pagare gli autori, comprare i diritti. In una parola, nell'attuale situazione del mercato italiano del libro per difendere le case editrici bisogna ritornare a fare profitti. E questa è la migliore garanzia d'indipendenza. Ricordo che negli anni Ottanta l'Einaudi era in gravissime difficoltà economiche: Mondadori l'ha rilevata all'inizio degli anni Novanta e da quel momento è stata una storia costante di successi editoriali e di crescita economica.

Se anche si farà, l'acquisizione sarà comunque un'operazione lunga. Quindi torniamo all'attuale Mondadori Libri: a gennaio l'organigramma è stato rivoluzionato con l'uscita di Riccardo Cavallero, l'arrivo di Enrico Selva Coddè e il ritorno di Gian Arturo Ferrari. Quando è stato annunciato c'è chi ha parlato di restaurazione.
Restaurazione? Mi viene da ridere. Le cose che faremo nei libri saranno molto avanzate, per questo abbiamo scelto Selva Coddè che vanta una grande conoscenza del gruppo e una lunga militanza in Einaudi. È inutile poi che stia a sprecare parole su Gian Arturo Ferrari, che con la sua esperienza ci darà un apporto nelle relazioni con gli autori e gli agenti. I nostri marchi editoriali vanno preservati, come è stato fatto con l'Einaudi che è il fiore all'occhiello della società, è il marchio che ha meno risentito della crisi delle vendite, ha mantenuto eccellenti i suoi risultati e non ha perso quote di mercato. Mondadori Edizioni ha un po' sofferto, e questo non posso accettarlo.

Stiamo comunque parlando di un settore ancora mollo redditizio per la Mondadori.
Vorrei vedere che non fosse redditizio. L'Educational funziona benissimo, nel 2014 abbiamo mantenuto il fatturato praticamente stabile e negli ultimi quattro anni abbiamo aumentato il margine del 50% grazie all'ottimo lavoro di Antonio Porro. Nel Trade c'è invece un calo del mercato del 4% e comunque la redditività di quella che adesso è Mondadori Libri è scesa al 13%. Per me il riferimento non sono gli altri editori italiani, ma i grandi editori internazionali come Random House o Hachette che hanno un margine attorno al 16-18%.

Allora quali sono i punti deboli?
Quello che cambia il risultato è la capacità di gestire: ridurre i costi in relazione al fatto che i ricavi non salgono e non trascurare i prodotti. Ovvio che la qualità dei prodotti deve rimanere allo stesso livello di prima, ma oggi questo non basta più se non si è capaci anche di rivedere i processi.

È quello che dovrà fare Selva Coddè, che in pratica ha nelle sue mani tutti i marchi Trade?
È stato sei anni amministratore delegato di Einaudi con ottimi risultati, di libri ne capisce e con Ferrari sarà una coppia formidabile. È l'uomo giusto perché la macchina editoriale è fatta anche di tirature, numero di titoli,

marketing e oggi deve essere adeguata a un business in trasformazione. Selva Coddè conosce benissimo la Mondadori, era responsabile anche della parie organizzativa e sa come gestire i momenti difficili. In più abbiamo appena nominalo direttore generale dell'area Trade Giorgio Cavagnino, che mantiene la carica operativa che ha già in Einaudi. Non ho dubbi che insieme sapranno modificare l'assetto per tornare alla crescita.

Facciamo un passo indietro al 2013. Dopo l'intervento sui periodici, la casa che bruciava, la prima cosa di cui si è occupato è stato il digitale, che per la Mondadori vuoi dire periodici ma anche ebook e marketing. Come ha deciso cosa fare in un campo in cui gli editori faticano a trovare una strategia vincente?
Ho visto e ascoltato tutte le maggiori società di consulenza che si occupano di media in campo internazionale per capire quale fosse il modello di business giusto per noi nell'epoca digitale. Abbiamo creato la struttura Digital Innovation con Federico Rampolla proprio per fare sviluppo in aree differenti: oltre a quelle che lei ha citato, ci tengo a dire che per Mondadori digitale significa anche e-commerce e marketing service. Poi Rampolla ha preso Carlo Panzalis che si occupa di tecnologia, altri specialisti per il marketing, l'e-commerce, eccetera, e oggi questa struttura può contare su una sessantina di persone.

Avete anche fatto delle acquisizioni: l'ultima, lo scorso dicembre, è la società di digital marketing Kiver. Ma in casa per il direct marketing non avevate già la Cemit?
Certo, ma è a questo che serve il team della Digital Innovation: dare indicazioni su come un business che abbiamo sempre fatto può continuare a essere un business con il digitale. Cemit non bastava più perché la profila/.ione dei target è sempre più sofisticata e un gruppo come Mondadori attraverso i periodici, i siti dei giornali e dei libri, i negozi, raccoglie una quantità di dati preziosissimi per creare nuovi servizi per gli utenti e anche per gli investitori pubblicitari. Ma questi dati bisogna elaborarli e sfruttarli nel modo giusto, ed è quello che faremo con Kiver.

E sui periodici qual è la sua opinione, quanto il digitale potrà contribuire a mantenerli redditizi? In casa avete un bell'esempio, donnamoderna.com che già dalla fine del 2013 produce utili, ma sono pochissimi i siti in attivo, non solo per la Mondadori.
Guardi, c'è poco da girarci intorno: i periodici non avranno più incrementi diffusionali e pubblicitari significativi, quindi il digitale è indispensabile. Ma non è che ogni testata può avere il suo silo, bisogna saper individuare quelle che hanno una potenzialità digitale e scegliere i settori dove puoi creare valore aggiunto. Donnamoderna.com è l'estensione di un brand storicamente fortissimo e che tra l'altro ha avuto una presenza molto precoce nel digitale, non a caso oggi è diventato il secondo sito femminile e vale un 30% del Copertina fatturato pubblicitario complessivo del brand. Un sistema verticale come quello che abbiamo creato l'anno scorso nell'area della cucina con salepepe.it, che ha già superato il milione di utenti unici al mese e dove possiamo avere un ruolo forte, è un altro modello giusto. E va sfruttato pienamente.

Però per Grazia, o meglio per il Grazia International Network, ha puntato sull'e-commerce con il sito graziashop.com che avete lanciato alla fine dello scorso anno. Per editori stranieri come Burda o Springer l'e-commerce ormai è una significativa fonte di guadagno: lei quanto ci crede?
Non ho dubbi che come editori sull'e-commerce bisogna esserci, soprattutto credo che

vada sfruttato ovunque sia possibile. Lo faremo anche su salepepe.it, tanto per dire. Con Graziashop stiamo facendo un'operazione importante sulla redditività del brand basata su un'opportunità straordinaria come il network internazionale, che significa 24 edizioni nel mondo, più di 17 milioni di lettrici e 16 milioni di utenti sul web.

II primo nucleo di Graziashop è il sito London-boutiques.com che avete comprato nel maggio dello scorso anno. Come funziona il sistema?
È una piattaforma, di nostra proprietà, dove offriamo abbigliamento e accessori selezionati da un certo numero di boutique di diversi Paesi europei. Devono essere almeno cento, e ancora non ci siamo arrivati. E proprio perché è necessario che l'offerta di prodotti sia ricca, stiamo valutando accordi con operatori importanti nell'e-commerce della moda come yoox.com e altri. Il valore aggiunto viene dal brand *Grazia* che interpreta in un modo preciso la moda e ti dice cosa è trendy, anche con l'aiuto delle fashion blogger più seguite che stiamo ingaggiando. Tutto deve essere coerente con la linea e l'immagine di *Grazia*, difatti a occuparsi di questo aspetto è Fiona Mcintosh che è stata la prima direttrice di Grazia Uk.

A proposito di Grazia, in Francia da un paio di mesi e cambiato il direttore e per la prima volta è un uomo, Joseph Ghosn. Come mai questa scelta?
Ghosn è alla sua prima esperienza in un femminile dopo essere stato direttore editoriale dei siti di Condé Nast, giornalista dell'*Inrockuptibles*, caporedattore dell'*Obsession*, il mensile del *Nouvel Obs*, e crediamo sia la persona giusta in un momento in cui i femminili in Francia stanno cambiando l'approccio alle lettrici. Anche *Elle* e *Marie Claire* l'anno scorso hanno cambiato direttori, tutti stiamo andando verso giornali di maggiore contenuto. La frivolezza si trova gratis sul web, e se un femminile non da qualcosa di unico e di stimolante, non solo nell'attualità ma anche nella moda e nella bellezza, le donne lo lasciano in edicola.

In generale come stanno andando i periodici di Mondadori France?+
Anche in Francia c'è un calo delle vendite e della raccolta pubblicitaria, ma la situazione è molto meno drammatica che in Italia. Mondadori France, grazie al lavoro fatto negli ultimi due anni da Carmine Perna sulla gestione dei costi, ha leggermente ridotto il fatturato riuscendo però a mantenere nel 2014 un margine operativo lordo superiore a quello del 2013. Anche i ricavi digitali sono già molto interessanti, con una crescita superiore al 20% all'anno.

II Grazia International Network è un'iniziativa non riproducibile con altri brand, anche perché di direttori come Carla Vanni ce n'è uno solo. Ma avete in progetto uno sviluppo internazionale di altre testate?
Cosa posso dire di Carla Vanni se non che la Mondadori dovrebbe farle un monumento? Un'altra testata che avrà una presenza internazionale importante è *Interni*: da questo mese è anche in Cina e ci sono in progetto una decina di nuove edizioni. Anche per *Icon* stiamo trattando una nuova edizione in Germania in aggiunta a quella spagnola. E abbiamo appena raggiunto un accordo di licensing con Panini Publishing per pubblicare *Il mio Papa*, che ha solo un anno di vita, in Germania, Polonia e Brasile.

Un passaggio delicato che lei ha gestito è stata l'integrazione dall'inizio del 2014 della raccolta pubblicitaria dei periodici, della radio e del web in Mediamond, la joint venture costituita nel 2009 tra Mondadori Pubblicità e Publitalia. Un'operazione che aveva suscitato perplessità nell'ambiente editoriale, ma che rientra-

va fin dall'inizio nella sua strategia, anche di contenimento dei costi. Che giudizio da dei risultati?
Non capisco cosa ci fosse da essere perplessi. Comunque il giudizio è implicito nei fatti: per la prima volta dopo tre anni nel 2014 la nostra raccolta è andata meglio della media di mercato. Ma quello che più m'interessa è che con questa integrazione la competenza della rete commerciale stampa e radio è rimasta, non abbiamo perso né il know how né il focus sui prodotti e abbiamo guadagnato parecchie opportunità. Faccio un esempio: ci sono settori come il largo consumo o l'auto dove il mezzo televisivo è più forte della stampa, ma se al tavolo con il cliente c'è anche qualcuno che si occupa della stampa o della radio è possibile che saltino fuori delle idee su iniziative speciali che coinvolgono anche questi mezzi. Questo è quello che sta succedendo, come capita che con questa nuova organizzazione a un giornale arrivino ricavi pubblicitari dai clienti televisivi. La considero una nuova fonte di entrate che andrà incrementata, abbiamo cominciato l'anno scorso con *X-Style* che su Canale 5 utilizzava contenuti di *Grazia*. È stato un esperimento positivo e a breve su La5 partirà un format quotidiano di *Donna Moderna*, una sorta di how to do sulla cosmetica, la moda, la cucina e tutti gli altri argomenti di cui abitualmente parla il giornale.

Più o meno un anno fa aveva annunciato che stavate studiando un nuovo modello di bookstore e lo avreste presentato questa primavera. Il retail, dove avete credo 550 negozi in franchising sui 600 totali, è l'altro importante settore in perdita che lei vuole portare in utile entro quest'anno.
Confermo. Nel 2014 siamo tornati in utile con i periodici Italia, nel 2015 torniamo in utile con il retail. Abbiamo due ottimi manager che se ne occupano: Mario Maiocchi come amministratore delegato e Mario Resca come presidente. Il primo esempio di nuovo bookstore lo apriremo a maggio a Milano, in via San Pietro all'Orto, nel cuore del Quadrilatero. Avrà all'interno un coffee shop e sarà focalizzato sui libri, con l'aggiunta di prodotti complementari e accessori di tecnologia, perché questa è la strada giusta, come dimostrano i risultati dei nostri negozi che l'anno scorso hanno aumentato la vendita di libri del 3,8% in un mercato che calava del 3,5%.

Mi sembra di capire che i multicenter Mondadori, quelli dove si vende un po' di tutto comprese le apparecchiature elettroniche, non rientrano più nel vostro orizzonte.
Che senso ha per noi vendere computer o televisori? Dobbiamo centrare tutto sull'innovazione che ruota attorno al libro, cioè sulla multicanalità dei punti ventila, su un nuovo e più attento rapporto con i clienti e sul giusto assortimento dei prodotti. In un settore per noi importante e che sta attraversando un momento di difficoltà ogni centesimo va utilizzato per investire sul futuro. Cosa che del resto vale per tutta questa azienda, che oggi sa in che direzione andare, ha le risorse per investire dove è necessario e ha un azionista che partecipa, supporta e condivide.

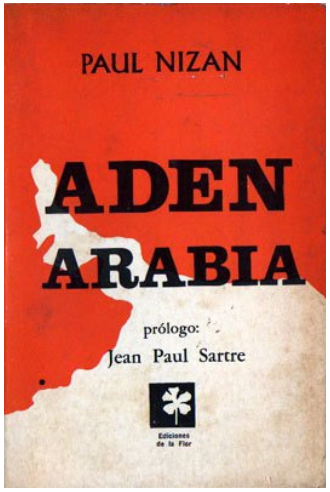
Articolo precedentemente pubblicato sul mensile
Prima Comunicazione, marzo 2015.
La proprietà intellettuale è riconducibile
alla fonte specificata in testa alla pagina.

LA RECENSIONE

di **Simone Ghelli**

Non si dimentica una voce. *Aden Arabia* di Paul Nizan

In una biblioteca che si rispetti dovrebbe esserci sempre un libro terribile e meraviglioso; un libro che ne stravolga l'ordine e trami nell'oscurità per una rovinosa caduta di tutto il sistema del proprio sapere compilato negli anni con dovizia. Si tratta di un libro scomodo, che ci ricorda qualcosa che abbiamo messo a tacere; relegato in un angolo o custodito in bella vista non fa alcuna differenza, perché nell'uno o nell'altro caso abbandonato, esiliato dal mondo delle belle parole da ripetere e dei concetti da usare. In realtà è passato così tanto tempo dall'ultima volta che lo abbiamo sfogliato che ce ne siamo dimenticati la voce.



Un libro così io lo porto con me da circa vent'anni. È *Aden Arabia* (Mondadori 1996) di Paul Nizan, il cui incipit fece subito leva sulle mie attitudini anarcoidi di ragazzo di provincia poco incline al gusto degli altri: «Avevo vent'anni. Non permetterò a nessuno di dire che questa è la più bella età della vita.»

Sarò sincero, così come ha cercato di esserlo Jean-Paul Sartre nella famosa e toccante prefazione all'edizione del 1960. Rileggendolo oggi, a distanza di anni, posso dire di non averlo veramente mai letto, che il mio ricordo si è fermato a quelle prime righe e ha cancellato tutto il resto. Eppure è un libro il cui debito – filosofico ancor prima che letterario – gli ho sempre riconosciuto. Che cos'è, mi chiedo oggi, che mi aveva toccato così profondamente da lasciare un segno indecifrabile per tutti questi anni? Che cos'era, se non quella capacità che gli riconosce lo stesso Sartre, quella capacità di parlare ai giovani arrabbiati di ogni generazione, alla totale infelicità dei giovani che ognuno, anche se solo per poco, ha sperimentato o sperimenterà: «Egli», scrive di lui Sartre, «può dire loro tutto, perché è un bel giovane mostro come loro, ne condivide il terrore di morire e l'odio di vivere nel mondo che noi abbiamo fatto per loro.»

Della scrittura di Nizan rimane senza ombra di dubbio l'eco di quest'inquietudine intransigente che è una forma di disciplina. Era questo sguardo spietato e cristallino ad affascinarmi all'età di vent'anni? Credo proprio di sì, ma oggi dovrei anche ammettere che mi spaventa, che mi accompagna su un baratro nel quale non vorrei mai dover gettare gli occhi. Non c'è pagina in cui Nizan non ci ricordi infatti che «ogni individuo è diviso tra gli uomini che potrebbe essere», che «gli uomini non vivono come dovrebbe vivere un uomo.» Un libro così pesa quanto tutta la libreria. Ha ragione dunque Sartre a scrivere di lui che era un guastafeste, che con la sua opera voleva urtare; ma questo non è il suo solo merito. Rileggendo *Aden Arabia* ho ritrovato pagine pregne di un lirismo che non è fine a se stesso, bensì un altro mezzo per raggiungere lo scopo di ritrovare l'essere umano dietro le paure puerili e le astrazioni del mondo borghese, che in altre pagine, senz'altro meno letterarie, Nizan attacca di petto. Questo suo andirivieni tra uno stato d'animo e l'altro, le contraddizioni che egli stesso si riconosce e che mette a

nudo vagliandole sotto la lente potentissima della sua scrittura, costituiscono la materia stessa del libro, che è l'uomo. Più che un viaggio in una città araba, che oggi fa parte dello Yemen, *Aden Arabia* è un viaggio al centro dell'essere umano, un pellegrinaggio nutrito dalla speranza di rendercelo puro, spoglio di tutte le sovrastrutture che il mondo occidentale (nel caso specifico l'Europa) ha esportato ovunque.

«Scoglio per scoglio, preferisco la terra.
Respingo i viaggi per mare e gli itinerari. Si ha sempre l'impressione di essere ritti in cima a qualcosa, di avere intorno a sé grandi scarpate quasi verticali in fondo alle quali si rotolerà, in fondo alle quali ci si perderà. Tutto ci viene strappato via quando si arriva a gli scali e si scende sulle banchine, si spera di possedere una città, degli abitanti. Figurarsi! [...] Il viaggio è un seguito di perdite irreparabili.»

Il viaggio di Nizan, come quello di Ulisse, non può finire che con il ritorno, con la certezza di dover vivere con costanza tra i nemici, di non poter mai trovare un porto che sia luogo di pace. Questo sarà il suo destino di esiliato in patria, di cattivo maestro che verrà accusato di tradimento e dimenticato per anni, proprio come ha voluto ricordarci Sartre: «A denunciare la realtà della nostra condizione fu un uomo che, a dir poco, la patì nella propria carne; vivo non ci fu un'ora in cui non rischiasse di smarrirsi, morto corse un pericolo anche peggiore: per ripagarlo della sua lungimiranza una congiura di minorati pretese di eclissarlo.»

È proprio vero che ci addestrano a vivere «alla piccola velocità del sonno», ed è il motivo per cui io devo molto a questo libro, che non smette mai di ricordarmi che si rischia sempre di diventare uno di quei sacchi di crusca che ad aprirgli il ventre ne verrebbe fuori la polvere.

Articolo precedentemente pubblicato sul blog "Satisfiction", il 14 ottobre 2014.
La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina.