



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"NE FERISCE DI PIÙ LA PENNA CHE LA SPADA? L'ANALISI DEL  
SETTORE EDITORIALE ITALIANO DAL PUNTO DI VISTA DI UNO  
SCRITTORE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI**

**LAUREANDO: ALBERTO PONTIN**

**MATRICOLA N. 1022023**

**ANNO ACCADEMICO 2013 – 2014**



# **INDICE**

INTRODUZIONE .....	4
1: L'INDUSTRIA EDITORIALE: IL SETTORE DELLA NARRATIVA .....	7
1.1. CARATTERISTICHE DELL'INDUSTRIA E DEL SETTORE NARRATIVO.....	7
1.2 ITALIA: SEMPRE MENO LETTORI .....	10
1.3 WEB ED E-BOOK .....	13
2: ANALISI DELL' AMBIENTE COMPETITIVO .....	16
2.1 MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER .....	16
2.2 POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI .....	17
2.3 MINACCIA DEI POTENZIALI ENTRANTI .....	17
2.4 MINACCIA DEI PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI .....	20
2.5 RIVALITA' FRA CONCORRENTI ESISTENTI .....	21
2.6 POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI .....	22
2.7 CO-OPETITION AUTORE EDITORE .....	25
2.8 PRODOTTI COMPLEMENTARI: E-BOOK ED E-READER .....	27
3: LE TRE TAPPE VERSO IL SUCCESSO E RELATIVI FATTORI CRITICI .....	29
3.1: PUBBLICAZIONE.....	29
3.2: DISTRIBUZIONE .....	32
3.3: PUBBLICIZZAZIONE .....	35
4: CONCLUSIONE.....	38
BIBLIOGRAFIA .....	39
SITOGRAFIA .....	39

# **INTRODUZIONE**

In questa prova finale si vuole cercare di capire come sia possibile avere successo in campo editoriale, per un autore di narrativa che, una volta completata la sua opera, decidesse di introdurla nel mercato. Si parte dalla premessa che, per raggiungere il successo, scrivere un buon libro è una cosa necessaria ma non sufficiente. Infatti, per ogni scrittore è essenziale seguire una serie di passaggi fondamentali, senza i quali anche il miglior capolavoro non potrebbe vedere la luce. Questi passaggi sono definiti “le tappe verso il successo”. Nell’elaborato, quindi, si analizzeranno le forze che influenzano l’ambiente competitivo, cercando di individuare gli ostacoli che si frappongono fra lo scrittore e il successo. L’analisi sarà concentrata sulle tre tappe che ogni autore deve percorrere: pubblicazione, distribuzione e pubblicizzazione dell’opera. Lo scopo è quello d’individuare quali siano le alternative di cui lo scrittore dispone per percorrere queste tre fasi, definendo vantaggi e svantaggi connessi a ognuna di esse e cercando di individuare il percorso ideale, che consenta di raggiungere, nella maniera più semplice e con maggiori probabilità, il successo editoriale. Una variabile che non sarà considerata in quest’analisi è il successo riscosso da diverse correnti letterarie (su tutte spiccano i libri gialli e noir che costituiscono quasi il 40% della produzione editoriale italiana di narrativa, AIE 2013). Nonostante verrebbe da affermare che, scrivendo un libro giallo, si abbiano maggiori probabilità di ottenere un buon risultato, tale conclusione potrebbe rivelarsi affrettata. Infatti, un gran numero di titoli pubblicati non si traduce necessariamente in un mercato più grande, in quanto può significare anche una concorrenza più intensa e, quindi, un settore meno attraente. Inoltre, le motivazioni che spingono un autore a scrivere sono spesso diverse dal diventare ricco e famoso. Come afferma Primo Levi (1985) le persone scrivono sia per raggiungere fama e ricchezza, ma anche perché ne sentono l’impulso o il bisogno, per divertirsi o divertire, per far conoscere le proprie idee o per insegnare qualcosa, per liberarsi da un’angoscia o per abitudine. Anche Gesualdo Bufalino (1985) fornisce motivazioni diverse dal successo, dicendo che si scrive per non essere soli, per ricordare ed essere ricordati, ma anche per dimenticare il dolore, si scrive per essere felici, per giocare, per persuadere e sedurre, per battezzare le cose, perché chi le nomina le possiede, per surrogare la vita e viverne un’altra.

La motivazione che sta alla base di questo lavoro è comprendere come sia possibile avere successo in un’industria che sta attraversando una fase di profondo cambiamento e all’interno della quale la competizione è elevatissima. Competizione che continua a intensificarsi, poiché ogni anno si stampano migliaia di nuovi titoli che il mercato, in un periodo di crisi come quel-

lo che si sta attraversando, fatica ad assorbire (ISTAT 2012). Inoltre le librerie fisiche, specie quelle indipendenti, stanno vivendo un periodo nero e continuano a chiudere i battenti, togliendo quindi spazio all'esposizione di libri e provocando l'aumento di una concorrenza già molto agguerrita. Se a questo si aggiunge che, in Italia, il numero di lettori è in diminuzione e che un decimo delle famiglie italiane non ha libri in casa, il quadro diventa preoccupante (ISTAT 2012). È perciò interessante capire come un autore, in una realtà del genere, dovrebbe muoversi per farsi spazio e con quali mezzi dovrebbe cercare di raggiungere il successo.

L'industria editoriale, oltre al problema legato alla concorrenza, sta attraversando una rivoluzione dovuta all'introduzione di una serie di nuove tecnologie, che vanno dall'e-book all'e-reader, fino al self-publishing. Tali innovazioni, digitalizzando l'industria, stanno stravolgendo completamente le variabili in gioco. Alcuni sostengono che i cambiamenti comportati dall'introduzione degli e-book porteranno alla fine dell'industria editoriale e del libro cartaceo. Tuttavia, prima di arrivare a tale conclusione, è necessario considerare come queste innovazioni abbiano aperto un mare di nuove opportunità, nel quale le case editrici si stanno tuffando, provocando una modifica radicale della stessa industria editoriale, tanto che non si parla più di publishing, bensì di e-publishing (Carreiro 2010).

Una rivoluzione come quella attuale non coinvolge il mondo editoriale dai tempi di Gutenberg e l'introduzione della stampa a caratteri mobili. Come sempre, in queste situazioni, molte domande sorgono spontanee. Ci si chiede se l'e-book possa risollevarle le sorti di un'industria che da anni vede il fatturato in calo. Se il self-publishing aiuti realmente l'emersione di opere di qualità, che editori tradizionali hanno snobbato, o porti solamente alla pubblicazione di pessimi libri, che mai sarebbero pubblicati da una casa editrice. Se il formato elettronico dei libri sarà in grado di riavvicinare gli italiani alla lettura e, quindi, aumentare il pubblico al quale uno scrittore si rivolge. Si cercherà di risolvere questi quesiti, osservando la situazione da un punto di vista atipico, quello dello scrittore, cercando di capire come tutte queste novità influenzino la sua attività e il percorso che deve compiere per arrivare al successo.

L'elaborato sarà concentrato sullo studio del contesto competitivo nel quale uno scrittore opera. Per fare ciò si applicherà il modello delle 5 forze competitive di Michael Porter, attraverso il quale saranno identificate le cinque principali forze presenti nell'ambiente competitivo (concorrenti, potenziali entranti, clienti, fornitori, beni sostituti), definendo come queste agiscono e influenzano le azioni dell'autore. Ciò che è fondamentale è l'identificazione del potere di ogni forza, poiché sulla base di tale potere si può determinare la redditività erosa da ciascuna di esse. Il punto di vista assunto durante l'analisi è quello di uno scrittore di narrativa, che sarà considerato fornitore di opere letterarie. I clienti dell'autore saranno le case editrici, che dovranno occuparsi della pubblicazione, distribuzione e pubblicizzazione dell'opera.

Il modello delle 5 forze competitive è ampiamente conosciuto e utilizzato per l'analisi di settore. Nonostante ciò non è esente da critiche, rivolte non tanto ai concetti espressi, quanto piuttosto alla sua incompletezza. Per questo motivo l'applicazione di tale modello è stata integrata con il concetto di co-opetition, introdotto da Brandenburger e Nalebuff (1996) nell'omonimo libro. Ciò che questi due autori sostengono, e che invece Porter ignora, è che fra due soggetti (nello specifico autore e editore), che agiscono in uno stesso ambiente, vi può essere contemporaneamente un rapporto di competizione e di cooperazione.

Dopo aver integrato il modello delle 5 forze di Porter, saranno analizzate individualmente, sulla base delle informazioni ottenute, le tre tappe verso il successo. Si partirà, chiaramente, dalla pubblicazione. A seconda delle decisioni prese in questa fase, sarà creato un filo conduttore, mantenuto nelle successive due tappe. Perciò s'individuano le conseguenze che la scelta del tipo di pubblicazione ha su distribuzione e pubblicizzazione, determinando pregi e difetti di ogni alternativa percorsa.

L'elaborato è suddiviso in tre capitoli, nel capitolo 2 è fatta una panoramica dell'industria editoriale italiana e del settore della narrativa, concentrandosi in particolar modo sulla riduzione del numero di lettori e sullo stato degli e-book in Italia. Nel capitolo 3 è applicato il modello delle 5 forze competitive di Porter, integrato poi dai concetti apportati da Brandenburger e Nalebuff. Nel capitolo 4 sono analizzate le tre tappe verso il successo e identificati i relativi fattori critici, al termine dell'analisi è fornita una conclusione sul lavoro svolto.

# CAPITOLO 1

## L'INDUSTRIA EDITORIALE: IL SETTORE

### DELLA NARRATIVA

#### 1.1. CARATTERISTICHE DELL'INDUSTRIA E DEL SETTORE NARRATIVO

L'editoria, in Italia, è un'industria sempre più in crisi, con un calo del fatturato nello scorso anno del 6,3% rispetto al 2012, passando a 3,1 miliardi di euro, dati che peggiorano ulteriormente se si escludono il non-book e il remainders (-8,4%, AIE 2012). Questa flessione negativa è spiegata dalla riduzione delle opere pubblicate del 7,3% e dalla riduzione delle tirature del 7,6%. Nonostante ciò i 59.230 titoli pubblicati, che in termini di tiratura rappresentano circa 2,95 volumi per ogni cittadino italiano, sembrano un'offerta sproporzionata rispetto alla capacità di assorbimento dell'utenza, che in questo periodo di crisi è difficilmente sostenibile (Prospetto 1, ISTAT 2012).

	VALORI ASSOLUTI			VARIAZIONI % 2012/2011	
	OPERE	COPIE	TIRATURA	OPERE	COPIE
	PUBBLICATE	STAMPATE	MEDIA	PUBBLICATE	STAMPATE
	N.	(in migliaia)	N.	Var. %	Var. %
<b>PRIMA EDIZIONE</b>	38.394	105.295	2.747	-5,0	-7,1
<b>EDIZIONI SUCCESSIVE</b>	3.530	11.554	3.276	-67,3	-78,2
<b>RISTAMPE</b>	17.306	62.758	3.626	3,5	6,4
<b>TOTALE</b>	<b>59.230</b>	<b>179.607</b>	<b>3.032</b>	<b>-7,3</b>	<b>-7,6</b>

Prospetto 1: opere pubblicate, copie stampate e tiratura media per tipo di edizione (ISTAT 2012).

Degli oltre 59.000 titoli pubblicati, il mercato è rappresentato per l'85% dalla produzione nazionale, infatti, solamente 8600 opere, fra quelle pubblicate nel 2012, hanno comportato il pagamento dei diritti di edizione all'estero. Di queste, in termini di tirature, sono state stampate

oltre 41 milioni e mezzo di copie, pari a circa il 23% della produzione totale. I titoli acquistati all'estero riguardano prevalentemente la narrativa moderna (ISTAT 2012).

Se le opere pubblicate si riducono, cresce, invece, il numero delle case editrici, che nel 2012 aumentano del 3% rispetto all'anno precedente, e raggiungono quota 5.074, anche se quelle con una reale presenza sul mercato (produzione di almeno un libro nel 2012) sono solamente 1.639, comunque in crescita del 4,5% rispetto all'anno precedente (ISTAT 2012). In termini di pubblicazioni circa tre quarti delle opere e quasi il 90% delle tirature sono pubblicate dagli editori di grandi dimensioni. Gli editori sono classificati in base al numero di opere librarie pubblicate nel corso dell'anno in: grandi = oltre le 50 opere, medi = da 11 a 50 opere, piccoli = da 1 a 10 opere (Prospetto 2). Fra queste 962 sono piccoli editori, 490 sono medi editori e 187 sono grandi editori (ISTAT 2012). Il Concentration Ratio delle cinque maggiori case editrici (CR<sub>5</sub>) nei canali trade è del 58,9%, si può quindi parlare di un settore con caratteristiche di oligopolio.

	VALORI ASSOLUTI			VARIAZIONI % 2012/2011	
	OPERE PUBBLICATE	COPIE STAMPATE	TIRATURA MEDIA	OPERE PUBBLICATE	COPIE STAMPATE
	N.	(in migliaia)	N.	Var. %	Var. %
<b>PICCOLI EDITORI</b>	3.944	5.011	1.271	-16,5	-31,9
<b>MEDI EDITORI</b>	11.237	17.786	1.583	-6,8	-6,7
<b>GRANDI EDITORI</b>	44.049	156.810	3.565	-6,7	-6,9
<b>TOTALE</b>	<b>59.230</b>	<b>179.607</b>	<b>3.032</b>	<b>-7,3</b>	<b>-7,6</b>

Prospetto 2: opere pubblicate, copie stampate e tiratura media per tipo di editore (ISTAT 2012).

In termini di prezzi oltre la metà delle opere e il 60% delle tirature hanno un prezzo di copertina non superiore a 15 euro (Prospetto 3). I libri comparsi in libreria nel 2012 hanno un prezzo medio di 20,29 euro, superiore ai 19,43 euro del 2011. Inoltre i prezzi di copertina applicati dai piccoli editori sono mediamente superiori rispetto a quelli delle grandi case editrici, rispettivamente 25,05 e 19,72 euro (ISTAT 2012). Per quanto riguarda la narrativa, il prezzo medio, nel 2011, è stato di 13,43 euro (AIE 2011).

	OPERE PUBBLICATE		TIRATURA MEDIA
	N.	%	N.
<b>FINO A 10,00 EURO</b>	15.262	25,8	4.612
<b>DA 10,01 A 15,00</b>	14.864	25,1	2.525
<b>DA 15,01 A 20,00</b>	10.581	17,9	2.684
<b>DA 20,01 A 30,00</b>	9.335	15,8	2.164
<b>DA 30,01 A 50,00</b>	5.065	8,6	1.865
<b>OLTRE 50,00</b>	2.335	3,9	4.098
<b>OPERE GRATUITE O FUORI COMMERCIO</b>	1.185	2,0	2.811
<b>NON INDICATO</b>	603	1,0	1.505
<b>TOTALE</b>	<b>59.230</b>	<b>100</b>	<b>3.032</b>

Prospetto 3: opere pubblicate e tiratura media per classe di prezzo (ISTAT 2012).

Per quanto riguarda i contenuti quasi un libro su quattro (23,9%) appartiene alla categoria della narrativa (Prospetto 4, AIE 2013)<sup>1</sup>. Per narrativa s'intende il genere letterario che comprende testi d'invenzione in prosa, come il racconto (narrazione di media durata in prosa), il romanzo (estesa fiction narrativa in prosa) e la novella (breve narrazione in prosa di un fatto storico, reale o immaginario)<sup>2</sup>. La narrativa comprende i seguenti generi letterari: fantascienza, fantasy, giallo, noir, graphic novel, romantic fiction, classici e altri generi di narrativa (ISTAT 2014). Spesso, come sinonimo di narrativa, è utilizzato il termine fiction, ed è contrapposto alla non-fiction, la quale si divide in generale, pratica e specialistica.

<sup>1</sup> Le percentuali sono state calcolate sulla base dei dati mensili AIE, da gennaio a dicembre 2013.

<sup>2</sup> La classificazione si basa sulla definizione di narrativa data dall'enciclopedia Treccani (<http://www.treccani.it/enciclopedia/narrativa/>).

	OPERE PUBBLICATE
	%
ARTE	6,5
MANUALISTICA	10,0
NARRATIVA	23,9
POESIA, TEATRO	5,8
LIBRI PER RAGAZZI	7,8
SAGGISTICA	24,5
SAGGISTICA PROFESSIONALE	13,6
ALTRO	7,9
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

Prospetto 4: percentuale di opere pubblicate per contenuti (ISTAT 2014).

## 1.2 ITALIA: SEMPRE MENO LETTORI

La propensione alla lettura della popolazione italiana è lentamente, ma progressivamente, aumentata fino al 2012, infatti la quota di persone di 6 e più anni che dichiara di aver letto almeno un libro per motivi non scolastici o professionali nei 12 mesi precedenti l'intervista è passata dal 39,1% del 1995 al 46% del 2012. Tuttavia in un solo anno solare questa quota si è ridotta di tre punti percentuali e nel 2013 i lettori di libri sono il 43% della popolazione di 6 anni e più. Ad ogni modo permangono quasi invariate le differenze di genere nei livelli di lettura: le lettrici sono il 12,9% in più dei lettori maschi (Prospetto 5, ISTAT 2013).

	2010	2011	2012	2013
MASCHI	40,1	38,5	39,7	36,4
FEMMINE	53,1	51,6	51,9	49,3
<b>TOTALE</b>	<b>46,8</b>	<b>45,3</b>	<b>46,0</b>	<b>43,0</b>

Prospetto 5: persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro nel tempo libero divise per sesso, (ISTAT 2013).

Un fattore che influisce in maniera rilevante sui livelli di lettura è il titolo di studio, infatti, il 77,1% dei laureati ha letto almeno un libro nei 12 mesi precedenti l'intervista, percentuale che scende, invece, al 27% fra chi possiede la licenza elementare o nessun titolo. In confronto al 2012, la diminuzione della quota di lettori ha interessato prevalentemente le persone con un diploma superiore, con un calo del 4,1% (Prospetto 6, ISTAT 2013).

	2012	2013
<b>LAUREA O TITOLO SUPERIORE</b>	80,3	77,1
<b>DIPLOMA SUPERIORE</b>	57,1	53,0
<b>LICENZA MEDIA</b>	36,8	33,3
<b>LICENZA ELEMENTARE O NESSUN TITOLO</b>	28,7	27,0
<b>TOTALE</b>	46,0	43,0

Prospetto 6: persone di 6 anni e più che hanno letto almeno un libro nel tempo libero divise per titolo di studio (ISTAT 2013).

Un altro fattore che influenza la lettura è la disponibilità di risorse economiche della famiglia, infatti, in media, le condizioni economiche delle famiglie che dichiarano di non leggere libri sono relativamente peggiori rispetto a quelle dei lettori. Più di un non lettore su due considera le risorse a disposizione della famiglia scarse o del tutto insufficienti (Prospetto 7, ISTAT 2013).

	<b>RISORSE ECONOMICHE DELLA FAMIGLIA</b>			
	<b>OTTIME O ADEGUATE</b>	<b>SCARSE</b>	<b>ASSOLUTAMENTE INSUFFICIENTI</b>	<b>NON INDICATO</b>
<b>NON LETTORI</b>	41,9	47,8	9,6	0,7
<b>LETTORI</b>	57,9	35,4	6,0	0,7
<b>TOTALE</b>	48,7	42,5	8,1	0,7

Prospetto 7: persone di 6 anni e più classificate per risorse economiche complessive sulla base del giudizio dato dalle famiglie (ISTAT 2013).

Un dato rilevante è che la riduzione di lettori ha interessato anche i cosiddetti “lettori forti”, cioè coloro che hanno letto 12 o più libri nei 12 mesi precedenti l’intervista. Questi costituiscono, infatti, solamente il 13,9% dei lettori, in calo rispetto al 2012, dove erano il 14,5% (ISTAT 2012).

Nonostante, nel 2013, l’89,2% delle famiglie dichiara di possedere almeno un libro in casa, solamente il 36% ha una libreria con più di 100 titoli. Il dato che più preoccupa è che il 10,3% dichiara di non possedere nessun libro in casa (Grafico 1). Tuttavia queste quote sono molto variabili a livello territoriale, infatti, le famiglie sprovviste di libri si concentrano prevalentemente nell’Italia meridionale, mentre quelle con una biblioteca di oltre 100 libri si trovano in misura maggiore nell’Italia centro-settentrionale. Oltre al livello territoriale a influenzare la lettura c’è anche il contesto urbano, dove la più alta percentuale di non lettori è registrata nei comuni fino a 2000 abitanti (63%), mentre la più bassa percentuale di non lettori (46,6%) si registra nei comuni centro dell’area metropolitana (ISTAT 2013).

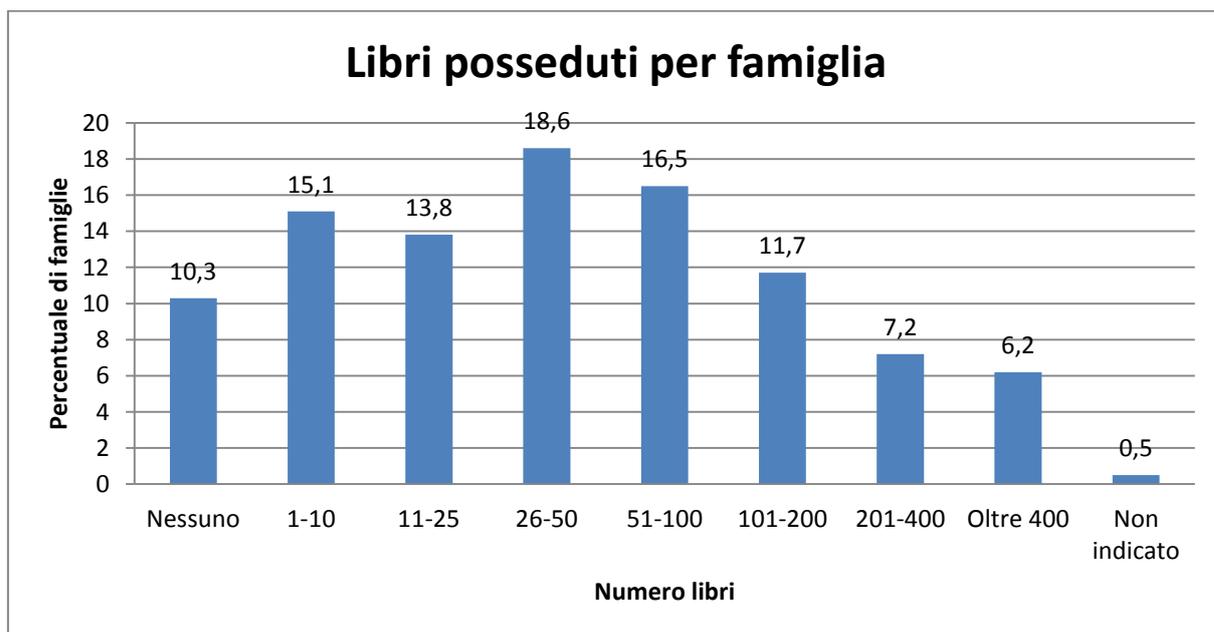


Grafico 1: numero di libri posseduti per famiglia (ISTAT 2013).

La riduzione del numero di lettori comporta per gli autori un aumento della concorrenza, poiché le case editrici per far fronte a questo calo della domanda tendono a diminuire i titoli pubblicati (-7,3%) e la loro tiratura (-7,6%), mentre il numero di autori desiderosi di pubblicare la propria opera rimane pressoché stabile.

### 1.3 WEB ED E-BOOK

Il passaggio dal libro cartaceo al formato digitale ha inizio nel 1971, anno di nascita del Progetto Gutenberg, iniziativa avviata dall'informatico Michael Hart, con lo scopo di costruire una biblioteca di versioni elettroniche liberamente riproducibili di libri stampati (The Guardian 2011). Per la prima vendita online di libri multimediali bisogna attendere circa 20 anni, quando, nel 1998, Kim Blagg ottiene il primo codice ISBN per un e-book e inizia la vendita via amazon.com, bn.com e borders.com<sup>3</sup>.

Nel 2012, in Italia, oltre 12.000 titoli (circa il 21% delle opere pubblicate) sono stati resi accessibili al pubblico sotto forma di e-book. Di questi titoli l'86,4% è stato pubblicato da grandi editori. Il genere maggiormente riprodotto in formato elettronico è "varia adulti" (comprende tutti i testi che non fanno parte delle categorie scolastica e per ragazzi), che costituisce il 66,1% della produzione totale (ISTAT 2012).

Solamente un quinto degli e-book proposti nel 2012 presenta contenuti e funzionalità aggiuntivi rispetto alla corrispondente versione a stampa (ad esempio collegamenti ipertestuali o applicazioni audio-visive), per il resto si tratta di una semplice trasformazione in formato elettronico del testo proposto a stampa (ISTAT 2012).

Secondo gli editori, il fattore competitivo più importante dell'e-book è il prezzo, generalmente minore rispetto alle edizioni cartacee, in secondo luogo vi è la facilità di trasporto e archiviazione dei contenuti. Ciò che invece ostacola la diffusione dell'e-book in Italia è principalmente la scarsa alfabetizzazione informatica nell'utilizzo delle nuove tecnologie, seguita dall'immaterialità del libro digitale, che penalizzerebbe l'e-book rispetto al libro tradizionale (ISTAT 2012)<sup>4</sup>.

Prendendo in esame la popolazione di 6 anni e più che ha utilizzato internet nei tre mesi precedenti l'intervista (il 52,8% della popolazione totale) si può notare che hanno scaricato o letto libri online o e-book il 9,4% dei "non lettori" di libri cartacei e il 23% dei lettori che navigano sul web. Per quanto riguarda questi ultimi si può notare che la percentuale di fruizione online cresce al crescere del numero di libri letti negli ultimi 12 mesi (Prospetto 8, ISTAT 2013).

---

<sup>3</sup> Fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/E-book#History>

<sup>4</sup> Le informazioni si basano su un'intervista condotta dall'ISTAT, alla quale hanno risposto il 60,6% degli editori.

<b>NUMERO DI LIBRI LETTI NEGLI ULTIMI 12 MESI</b>	<b>HANNO LETTO O SCARICATO LIBRI ONLINE O E-BOOK</b>
<b>DA 1 A 3 LIBRI</b>	18,4
<b>DA 4 A 6 LIBRI</b>	23,9
<b>DA 7 A 11 LIBRI</b>	27,1
<b>12 O PIU' LIBRI</b>	30,2

Prospetto 8: percentuale di persone di 6 anni o più che hanno letto o scaricato libri online o e-book sul totale delle persone che utilizzano internet, divise per numero di libri letti (ISTAT 2013).

La lettura e il download di libri online ed e-book sono attività diffuse soprattutto fra i giovani di età compresa fra i 20 e i 24 anni. Contrariamente a quanto evidenziato per i libri tradizionali, a leggere e scaricare e-book sono più i maschi (18,2%) che le femmine (16,3%). L'accesso agli e-book attraverso il Web è piuttosto omogeneo a livello nazionale, tuttavia permangono significative differenze legate al tipo di comune: i libri elettronici sono maggiormente diffusi nei comuni centro di aree metropolitane (20,4%), rispetto ai piccoli centri (circa il 16% nei comuni con meno di 50.000 abitanti). Per quanto riguarda i titoli di studio, il profilo dei lettori digitali segue la stessa linea di quello dei lettori tradizionali: sono principalmente i laureati a dichiarare di aver scaricato o letto un libro online o un e-book, con uno scarto di oltre 11 punti percentuali rispetto ai diplomati (rispettivamente 28,5% e 17,2%). Ad ogni modo la categoria che fa un maggior utilizzo dei libri su internet è quella degli studenti (ISTAT 2013).

Attualmente, sono le persone che già frequentano i libri e la lettura ad avvalersi di queste innovazioni tecnologiche, dato che l'acquisto di libri o e-book online cresce proporzionalmente al numero di libri già posseduti in casa (Prospetto 9, ISTAT 2013).

<b>NUMERO DI LIBRI POSSEDUTI IN FAMIGLIA</b>	<b>ORDINATO O COMPRATO LIBRI E E-BOOK ONLINE</b>
<b>NESSUNO</b>	2,6
<b>DA 1 A 50 LIBRI</b>	15,2
<b>DA 51 A 100 LIBRI</b>	25,1
<b>DA 101 A 200 LIBRI</b>	31,3
<b>OLTRE 200 LIBRI</b>	39,6

Prospetto 9: percentuale di persone che hanno ordinato o comprato libri ed e-book online sul totale delle persone che hanno acquistato online, per numero di libri posseduti in famiglia (ISTAT 2013).

Nonostante gli e-book si stiano diffondendo a macchia d'olio in tutto il mondo, permane una problematica particolarmente rilevante connessa all'introduzione del libro elettronico: il suo trattamento fiscale. Infatti, gli e-book, in quanto considerati prodotti elettronici acquistati online, in tutta Europa non possono essere sottoposti all'aliquota IVA ridotta o super ridotta, come per i tradizionali libri cartacei, bensì sono soggetti all'aliquota ordinaria (Prospetto 10, AIE 2012). Se sotto questo punto di vista gli e-book risultano svantaggiati rispetto ai libri tradizionali, è necessario considerare che i libri cartacei sono soggetti alla cosiddetta "legge Levi", la quale limita lo sconto applicabile al prezzo di copertina a un massimo del 15%, permettendo delle eccezioni di durata limitata (massimo un mese, non dicembre) e con uno sconto non superiore al 25%. La "legge Levi" non è, invece, imposta nel caso dei libri elettronici, sui quali può essere applicato qualsivoglia sconto.

	<b>UK</b>	<b>GERMANIA</b>	<b>FRANCIA</b>	<b>SPAGNA</b>	<b>ITALIA</b>
<b>IVA LIBRI CARTACEI</b>	0%	7%	7%	4%	4%
<b>IVA E-BOOK</b>	20%	19%	20%	21%	22%

Prospetto 10: aliquote IVA su libri cartacei ed e-book nelle principali nazioni europee (AIE 2012)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Aliquote IVA aggiornate a luglio 2014.

## CAPITOLO 2

# ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

### 2.1 MODELLO DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

Il modello che sarà utilizzato per analizzare l'ambiente competitivo è il modello delle 5 forze competitive di Michael Porter, il quale, nella sua analisi, non prende in considerazione solamente gli attuali concorrenti, ma tiene conto anche di altre quattro forze competitive: clienti, fornitori, potenziali entranti e prodotti sostitutivi (Figura 1). L'intensità collettiva di queste forze permette di individuare quali sono i fattori critici che determinano la redditività potenziale e, quindi, l'attrattività del settore.

Il punto di vista adottato, come detto in precedenza, è quello di un autore di narrativa, il quale sarà considerato fornitore di opere letterarie. Sono invece identificate come clienti dello scrittore le case editrici.

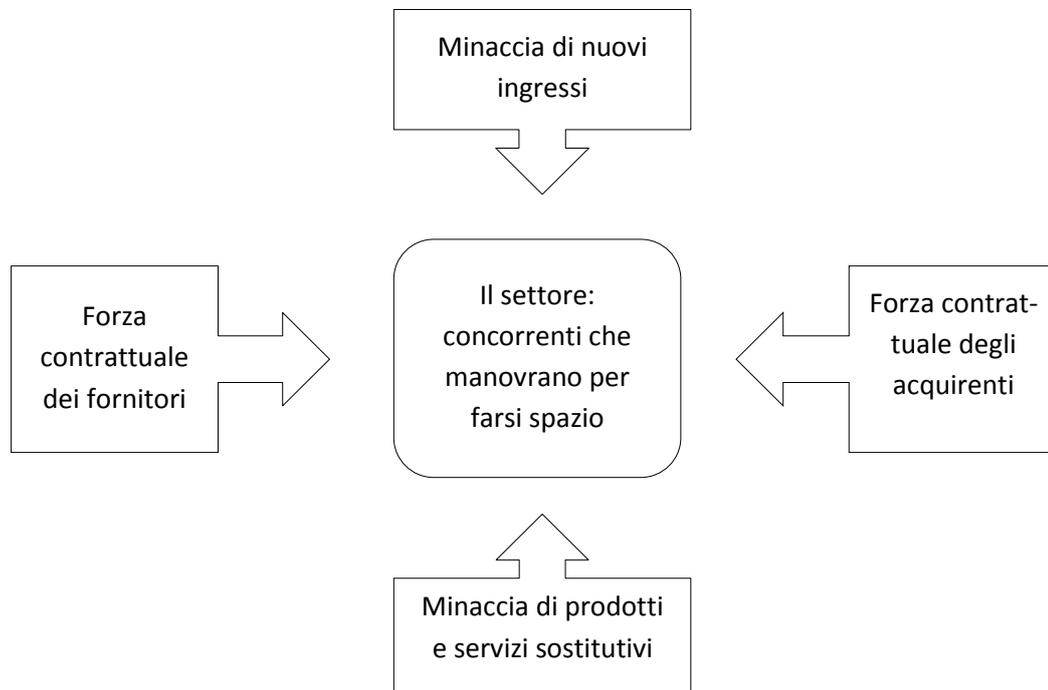


Figura 1: le forze che governano la competizione a livello settoriale

## 2.2 POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI

La forza contrattuale dei fornitori nei confronti delle imprese di un settore può essere esercitata aumentando i prezzi o riducendo la qualità dei beni o servizi offerti. In questo modo, nel caso in cui le imprese del settore non siano in grado di trasferire gli aumenti di costo nei propri prezzi, i fornitori sono in grado di assorbire la redditività del settore. Un gruppo di fornitori è considerato “forte” se:

- È dominato da poche imprese e la concentrazione è maggiore rispetto a quella del settore a cui vende;
- Il prodotto è unico o distinguibile, in altre parole se ci sono dei costi di sostituzione, cioè costi fissi che l’acquirente deve sostenere per cambiare fornitore;
- Non deve competere con altri prodotti per vendere al settore;
- Minaccia di un’integrazione a valle nel settore;
- Il settore non è un cliente fondamentale per il gruppo.

Nel caso che si sta analizzando, sono fondamentalmente due gli input forniti a un autore: i dispositivi elettronici utilizzati nell’elaborazione dell’opera e le fonti d’ispirazione. Per quanto riguarda i primi, i rivenditori sono presenti in gran numero sul mercato, con prodotti molto simili fra loro. Perciò non vi sono costi di sostituzione e, di conseguenza, il potere contrattuale di questi fornitori è molto modesto. Anche nel secondo caso non si può dire che coloro che forniscono l’idea all’autore abbiano un reale potere contrattuale. Perciò la forza dei fornitori, in questo caso, è molto limitata.

## 2.3 MINACCIA DEI POTENZIALI ENTRANTI

Se un’industria ha guadagni superiori ai costi, questo agisce da magnete nei confronti delle imprese all’esterno. Nuovi entranti portano nuove capacità e la volontà di guadagnare quote del mercato. Questo provoca una reazione su prezzi, costi e investimenti necessari per competere. La forza della minaccia dei potenziali entranti dipende da due fattori: la presenza di barriere all’ingresso, cioè un qualsiasi vantaggio che un’impresa nel settore ha sui potenziali entranti, e la reazione attesa degli attuali concorrenti.

Le principali fonti di barriere all’ingresso sono:

- Economie di scala, cioè un vantaggio che obbliga i potenziali entranti a insediarsi su larga scala o ad accettare uno svantaggio di costo;
- Differenziazione del prodotto;

- Costi che il consumatore deve sostenere per cambiare fornitore;
- Raccolta del capitale, ossia la necessità di investire ingenti risorse finanziarie per essere competitivi nel settore;
- Svantaggi di costo indipendenti dalle dimensioni, che possono derivare dalla posizione sulla curva di apprendimento delle imprese già presenti, dalla tecnologia proprietaria, da una localizzazione favorevole...;
- Accesso iniquo ai canali distributivi;
- Politiche governative, che possono limitare o impedire l'accesso ad alcuni settori, con strumenti come le licenze o la limitazione dell'accesso alle materie prime.

I potenziali entranti temono la reazione degli attuali concorrenti se:

- Gli attuali concorrenti hanno già risposto in maniera aggressiva nei confronti di nuovi entranti;
- Gli attuali concorrenti hanno a disposizione sufficienti risorse per reagire;
- Gli attuali concorrenti tendono a tagliare i prezzi, per mantenere le loro quote di mercato, o a utilizzare la capacità in eccesso;
- Il tasso di crescita del settore è lento, quindi i nuovi entranti possono guadagnare quote di mercato solamente togliendole agli attuali concorrenti.

Per quanto riguarda il caso sotto analisi, i potenziali entranti nel settore sono tutti coloro che potrebbero decidere di scrivere un libro di narrativa e, di conseguenza, cercare di pubblicarlo. La gamma di potenziali entranti è perciò molto vasta, poiché chiunque può scrivere un libro. Fra questi, però, rappresentano una minaccia potenzialmente più pericolosa tutti quelli che hanno notorietà o un'intelligenza superiore alla media, come artisti, sportivi, politici, personaggi pubblici...Questi, grazie alla fama già acquisita, riescono a stringere accordi con le case editrici con più facilità. Oltre alle celebrità, sono molto pericolosi anche gli autori che già hanno pubblicato opere in altri settori dell'editoria e che potrebbero decidere di pubblicare opere narrative. Rappresentano una minaccia più pericolosa poiché hanno già instaurato dei rapporti con la casa editrice e quindi troverebbero più semplice un accesso ai canali distributivi, i quali sono la principale fonte di barriere all'entrata. Infatti, con un discorso analogo a quello che si può fare per i prodotti alimentari, nuovi libri incontrano difficoltà a trovare un adeguato spazio negli scaffali delle librerie. In particolar modo quelli dei medio-piccoli editori, che, vuoi per la scarsa attività promozionale della casa editrice, vuoi per l'ampio catalogo di cui dispongono i grandi editori, faticano sempre più a comparire negli scaffali. Questo succede non solo nelle librerie, ma anche nella GDO (grande distribuzione organizzata, cioè vendita attraverso supermercati e grandi magazzini) e nelle edicole, che, dato il limitato spazio,

sono praticamente monopolizzate dagli editori di grandi dimensioni. Il problema della mancanza di spazio si deve principalmente a due fattori: l'eccessivo numero di titoli pubblicati (circa 162 ogni giorno) e la crisi della libreria fisica (la cui quota di mercato si riduce dal 79% del 2008 al 73% del 2012). Questa crisi si concretizza in una riduzione delle quote delle librerie (sia di catena che indipendenti), della GDO e delle edicole (Prospetto 11, AIE 2011). Il tutto in favore del canale di vendita online, che sta acquistando una quota sempre maggiore di mercato (dal 2010 al 2012 è cresciuta del 44,3%), raggiungendo il 6,4% del totale (AIE 2012). La stessa tendenza si sta verificando negli Stati Uniti, dove le librerie fisiche si sono ridotte, dal 2002 al 2011, del 38,2% (passando da 25.137 a 15.533, Greco 2014).

Le librerie digitali, al contrario di quelle fisiche, non hanno limiti di spazio, quindi permettono di aggirare il problema dell'accesso ai canali di distribuzione. Tuttavia il rischio è che lo spazio illimitato si riveli uno svantaggio, poiché i libri disponibili online sono decine di migliaia contemporaneamente e il titolo di un autore rischia di perdersi nel mare di opere presenti. Diventa quindi ancor più importante il ruolo promozionale dell'editore, che deve cercare di accaparrarsi la miglior visibilità possibile nella pagina web del negozio digitale.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>VAR. %</b>
<b>LIBRERIA</b>	1.095.000	1.061.000	-4
<b>GDO</b>	269.000	220.800	-18
<b>EDICOLA</b>	20.000	18.000	-10

Prospetto 11: andamento dei canali di vendita dei libri a prezzi di copertina, valori in migliaia di euro (AIE 2011).

Altra fonte di barriere all'entrata è la differenziazione del prodotto. Infatti, se questa non costituisce un ostacolo particolarmente rilevante nel momento in cui sono confrontati prodotti di scrittori emergenti, si rivela una barriera consistente se a essere considerati sono anche gli scrittori che non sono alla prima pubblicazione. Questo perché tali autori godono già di una certa fama e hanno ottenuto dei successi in passato, i quali garantiscono maggior valore alle loro opere.

## 2.4 MINACCIA DEI PRODUTTORI DI BENI SOSTITUTIVI

L'identificazione dei produttori di beni sostitutivi utilizzando il modello di Porter, dipende da come si definiscono i confini del settore. Il problema è che, di fatto, il settore non esiste, ma è definito, da chi utilizza il modello, per decidere quali imprese includere fra i diretti competitori e quali no. Ad esempio Pepsi e Coca-Cola sono generalmente considerati due beni perfetti sostituti o "near-perfect substitutes", come afferma Hirschey (2009, p.156). Tuttavia, nel momento in cui si definisce, con il modello di Porter, il settore delle bibite analcoliche, i produttori dei due beni si considerano concorrenti. Perciò l'inclusione di un'impresa in una categoria o nell'altra dipende dalla scelta dei confini del settore.

La presenza di sostituti riduce il potenziale del settore, imponendo un limite ai prezzi che si possono praticare. Se non è possibile migliorare la qualità del prodotto o distinguerlo rispetto ai sostituti ne risentono guadagni e crescita del settore.

La minaccia di beni sostitutivi è elevata quando:

- Offrono un miglior rapporto qualità-prezzo rispetto al bene dell'industria;
- I costi di passare al bene sostitutivo sostenuti dal compratore sono bassi.

Con riferimento al caso in analisi identificare quali sono i produttori di beni sostitutivi non è cosa semplice. Istintivamente verrebbe da indicare tutti gli autori di narrativa, poiché le case editrici, nel momento in cui devono scegliere il bene da acquistare, decidono fra la gamma di scrittori che presentano le proprie opere per la pubblicazione. Tuttavia sembra più corretto considerarli concorrenti diretti, poiché la funzione svolta (produzione di libri del genere narrativo) è la stessa e i diversi scrittori concorrono direttamente per essere pubblicati dagli editori. Un'analisi più approfondita ci porta a considerare che la domanda delle case editrici sia una domanda derivata, in quanto le opere pubblicate dipendono dalla domanda di libri dei consumatori finali. Assumendo questo punto di vista, i beni sostitutivi sarebbero tutte quelle attività culturali svolte dal consumatore finale nel tempo libero, attività che variano dalla visione di un film al cinema all'andare a teatro, dal visitare musei ad andare a concerti. Tuttavia un'attenta analisi dei dati ISTAT permette di rilevare come in realtà queste attività non siano sostitutive ai libri, bensì ci sia un rapporto di complementarietà. Infatti, si può dimostrare che la partecipazione ad altre attività culturali aumenta con l'aumentare della lettura di libri (Prospetto 12).

Perciò, la deduzione che deriva da quest'analisi è che dei prodotti effettivamente sostitutivi del libro non ci siano, di conseguenza l'impatto di questa forza nell'ambiente competitivo è praticamente nulla.

NUMERO DI LIBRI LETTI NEGLI ULTIMI 12 MESI	GUARDANO	SONO ANDATE	SONO ANDATE	SONO ANDATE	SONO ANDATE
	FILM CON DVD E ALTRI MEDIA ALMENO 1 VOLTA A SETTIMANA	A TEATRO ALMENO 1 VOLTA ALL'ANNO	AL CINEMA ALMENO 4 VOLTE ALL'ANNO	A MUSEI, MOSTRE ALMENO 1 VOLTA ALL'ANNO	A CONCERTI DI MUSICA CLASSICA O ALL'OPERA ALMENO 1 VOLTA ALL'ANNO
<b>DA 1 A 3 LIBRI</b>	33,5	24,7	25,0	34,7	10,9
<b>DA 4 A 6 LIBRI</b>	33,8	35,4	35,5	49,4	17,5
<b>DA 7 A 11 LIBRI</b>	32,9	38,3	37,2	55,4	18,4
<b>12 O PIU' LIBRI</b>	35,2	42,1	38,0	60,6	25,0

Prospetto 12: persone di 6 anni e più che negli ultimi 12 mesi hanno fruito di alcune attività culturali, per numero di libri letti nel tempo libero (ISTAT 2013).

## 2.5 RIVALITA' FRA CONCORRENTI ESISTENTI

Per la maggior parte dei settori, la principale fonte di competizione è quella che deriva da imprese che si trovano all'interno del settore stesso. La rivalità fra concorrenti esistenti assume diverse forme, fra cui sconti di prezzo, introduzione di nuovi prodotti, campagne pubblicitarie e incremento dei servizi. Un'alta rivalità limita la redditività del settore. La misura in cui la rivalità riduce i profitti potenziali di un settore dipende da: l'intensità con la quale le imprese competono e il tipo di competizione. L'intensità della rivalità è il risultato dell'interazione di una serie di fattori:

- Concentrazione, ossia le imprese che competono nel mercato sono numerose o sono simili per dimensioni e potere;
- Il tasso di crescita del settore è lento;
- Eccesso di capacità e alte barriere all'uscita;
- I rivali sono molto coinvolti nell'attività e hanno aspirazioni di leadership;
- Diversità dei concorrenti, cioè i rivali hanno strategie, origini e "personalità" differenti;
- Differenziazione di prodotto, più i prodotti sono simili più i consumatori sono disposti a cambiare le loro scelte.

La tipologia di competizione più pericolosa è quella basata solamente sul prezzo, questo perché i profitti erosi sono trasferiti direttamente dal settore ai suoi clienti. Questo tipo di competizione occorre con maggiori probabilità se:

- I prodotti dei rivali sono simili e i costi di cambiamento per il compratore sono bassi;
- I costi fissi sono elevati e i costi marginali sono bassi;
- La capacità richiede grandi aumenti per essere efficiente;
- Il prodotto è deteriorabile.

Se, invece, la competizione si basa su dimensioni diverse dal prezzo, non tende a erodere i profitti, ma a incrementare il valore per i consumatori e può supportare prezzi più alti.

Per quanto riguarda il caso in questione, come sottolineato nel precedente paragrafo, sono considerati come concorrenti esistenti tutti gli autori presenti nel settore. In questo caso non si parla di competizione basata sui prezzi, bensì sulla capacità di essere pubblicati da una casa editrice il più importante possibile (primo e fondamentale passo per raggiungere il successo).

L'intensità della competizione è molto forte e questo è dovuto a una serie di fattori: la numerosità degli scrittori in relazione al numero di editori è elevata (59.230 titoli pubblicati da 1.639 case editrici, ISTAT 2012); il settore è tutt'altro che in crescita (diminuisce il numero di lettori e si riducono anche le opere pubblicate, ISTAT 2012); i rivali all'interno del settore hanno forti aspirazioni di leadership, che vanno al di là del lato economico (il prestigio, dato dal successo dell'opera). La competizione rimane intensa nonostante i prodotti siano differenziati fra loro (si veda par. 3.3).

In conclusione la rivalità fra i concorrenti esistenti, in questo settore, è una forza molto rilevante.

## 2.6 POTERE CONTRATTUALE DEI CLIENTI

Clienti con un elevato potere contrattuale possono catturare un maggior valore facendo abbassare i prezzi, richiedendo maggiore qualità e più servizi o spingendo i concorrenti del settore a competere fra loro. Il tutto a spese della profittabilità del settore stesso.

La forza di un gruppo di clienti dipende da due fattori: potere contrattuale e sensibilità al prezzo.

- Il potere contrattuale che un cliente riesce a esercitare sulle imprese che fanno parte del settore è determinato da: il costo che ogni parte sostiene se la relazione non è portata a termine e come ogni parte gestisce la propria posizione.

Diversi fattori influenzano la forza del potere contrattuale dei clienti:

1. La dimensione e concentrazione dei compratori in confronto ai fornitori;

2. I prodotti del settore sono standardizzati o indifferenziati;
  3. I compratori sostengono bassi costi per cambiare venditore;
  4. C'è una reale possibilità da parte del cliente di integrarsi a monte.
- La sensibilità al prezzo dei compratori è influenzata principalmente da quattro fattori:
    1. L'importanza del costo del prodotto acquistato sul costo totale;
    2. Il gruppo di clienti guadagna bassi profitti;
    3. La qualità del prodotto del compratore è influenzata marginalmente dal prodotto del settore;
    4. Il prodotto acquistato ha un effetto limitato sugli altri costi del compratore.

Il potere contrattuale dei clienti è, delle 5 forze, quella di maggior spessore nel caso che si sta analizzando. Questo perché i clienti, in altre parole le case editrici, hanno un forte potere contrattuale nei confronti degli autori. Per meglio comprendere come gli editori esercitano questo potere, è necessario analizzare come sono strutturati i clienti. L'editoria italiana presenta 1.639 case editrici attive, delle quali circa l'89% è rappresentato da editori medio-piccoli. Nonostante ciò la produzione letteraria, in termini di titoli, è pubblicata per quasi il 75% (74,4%) dalle case editrici di grandi dimensioni (AIE 2012). Fra queste spiccano 5 gruppi editoriali: Mondadori, Rcs (Rizzoli-Corriere della Sera Media Group S.p.A.), GeMS (Gruppo editoriale Mauro Spagnol), Giunti e Feltrinelli (Grafico 2).

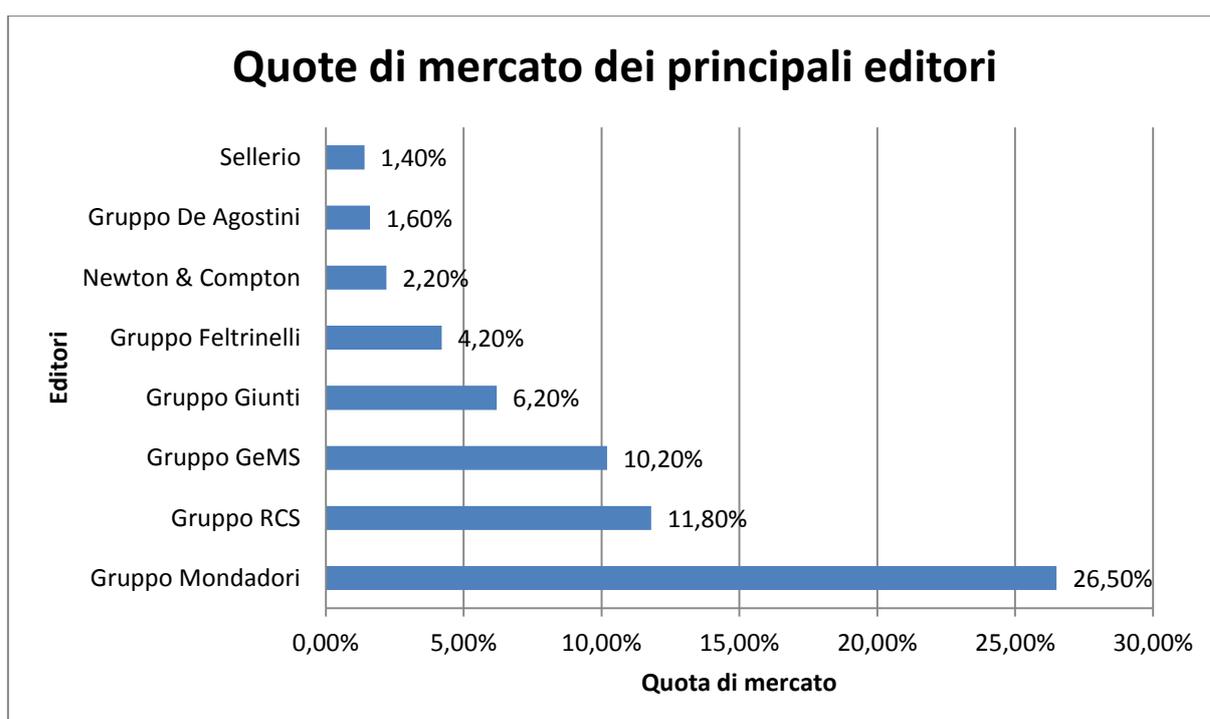


Grafico 2: quote di mercato dei principali editori nei canali trade (AIE 2011).

La concentrazione nel settore è abbastanza elevata, come si può notare dal Concentration Ratio ( $CR_n$ ) dei primi cinque editori, il quale indica che ci troviamo in una situazione con caratteristiche di oligopolio:

$$CR_5 = \sum_{i=1}^5 s_i = 58,9\%$$

Con  $s_i$  che indica la quota di mercato dell' $i$ -esima impresa.

L'elevata concentrazione è ancor più evidente se si osserva la Curva di Lorenz, dove s'indica con  $Q_i$  la frazione della quota di mercato posseduta dalle prime  $i$ -esime imprese sulla quota di mercato totale delle prime cinque imprese e con  $P_i$  la frazione delle  $i$ -esime unità più povere sul totale delle unità (Grafico 3).

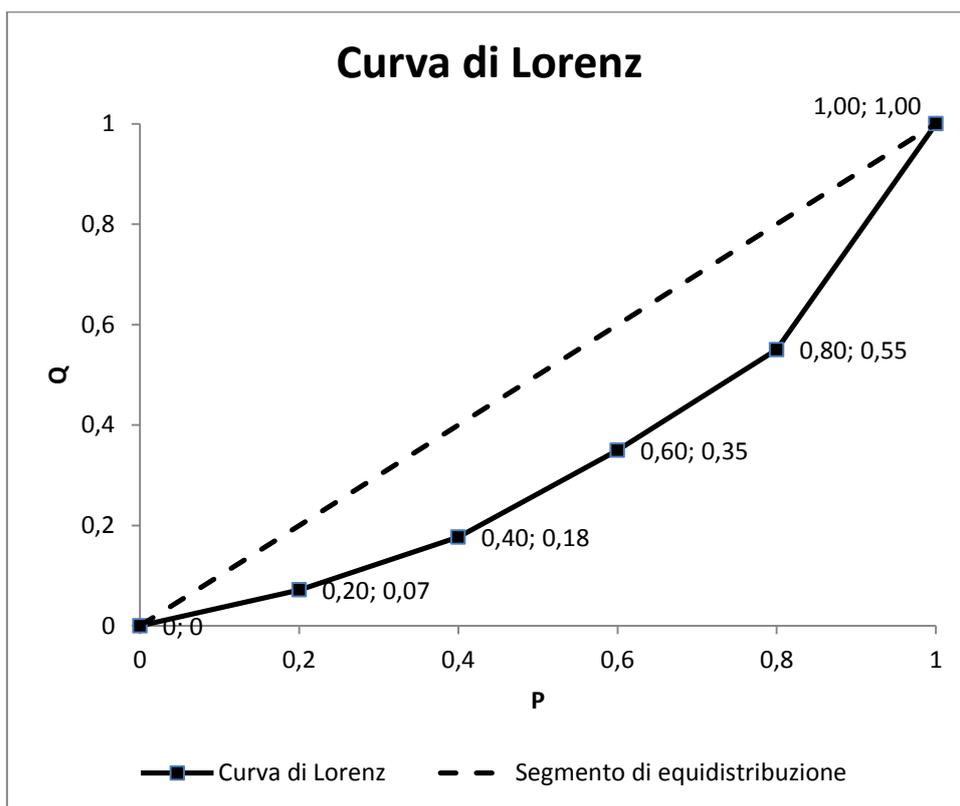


Grafico 3: Curva di Lorenz delle cinque maggiori case editrici.

Questo dimostra che i grandi editori esercitano un forte potere contrattuale nei confronti degli autori, potere basato sull'elevata concentrazione e sui bassi costi sostenuti per cambiare fornitore.

Il potere contrattuale che, invece, possono esercitare i medio-piccoli editori si basa non soltanto sulla concentrazione di mercato, poiché il loro numero è di molto inferiore rispetto a quello degli autori (1.452 editori per 15.181 titoli pubblicati, ISTAT 2012), ma anche sulla loro sensibilità al prezzo, a causa dei costi superiori che devono sostenere rispetto ai grandi editori (che riducono quindi i loro profitti). La sensibilità al prezzo permane nonostante la qualità del manoscritto influenzi in maniera determinante la qualità del prodotto finale.

Il potere contrattuale delle case editrici di medio-piccola dimensione rischia, però, di essere indebolito da un fenomeno emergente: il self-publishing o, in altre parole, la possibilità di pubblicare in maniera del tutto autonoma, la propria opera letteraria. Le problematiche che possono essere connesse a questo modello di pubblicazione sono collegate al fatto che alla distribuzione e alla pubblicizzazione deve provvedere l'autore stesso. Tuttavia, problemi legati a distribuzione e attività promozionale sono presenti anche pubblicando con medio-piccole case editrici, le quali generalmente faticano a "piazzare" i propri titoli in libreria e a pubblicizzare in maniera efficace le loro pubblicazioni.

## 2.7 CO-OPETITION AUTORE EDITORE

Il modello delle 5 forze competitive di Porter da un'ampia visione di quello che è l'ambiente competitivo, visione che, tuttavia, appare incompleta. In particolar modo Porter non tiene conto di una forza che, invece, è fondamentale considerare: la presenza di complementors. Di conseguenza l'analisi svolta sino ad ora sarà integrata con un altro modello, quello proposto da Brandenburger e Nalebuff (1996). Questi creano una Value Net (Figura 2) nella quale, oltre a competitors, clienti e fornitori, vengono presi in considerazione anche i complementors. È inoltre dimostrato come competizione e cooperazione siano due forze strettamente connesse fra loro, tanto che non sono più trattate in maniera distinta e si parla di un'unica azione: la co-opetition.

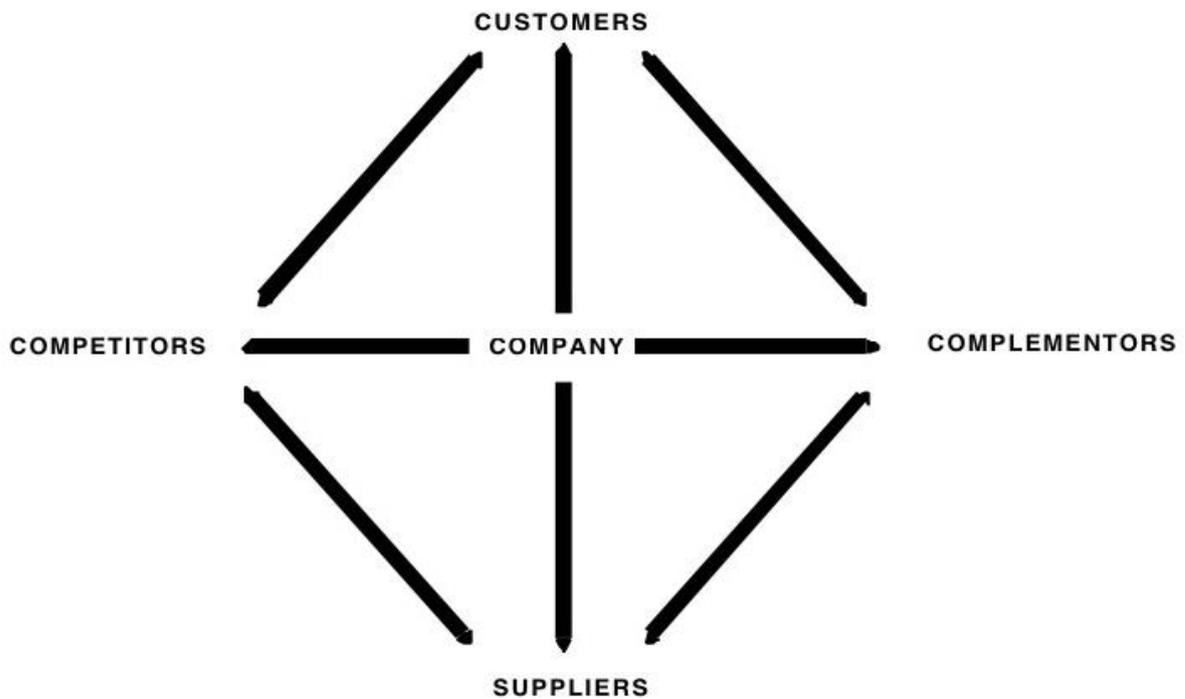


Figura 2: Value Net.

Dalla figura 2 si può chiaramente vedere la presenza di due dimensioni: verticale e orizzontale. Lungo la dimensione verticale sono collegati clienti e fornitori dell'impresa. Qui il flusso di risorse va dai fornitori all'impresa e dall'impresa ai clienti, mentre il flusso del denaro segue la direzione opposta. Più interessante, per l'analisi che si sta svolgendo, è la dimensione orizzontale, quella che collega rivali e complementors dell'impresa. Questi ultimi sono definiti da Brandenburger e Nalebuff (1996, p. 18) come segue: Un attore è vostro complementor se i clienti valutano di più il vostro prodotto quando possiedono anche il prodotto dell'altro attore rispetto a quando non lo possiedono. Mentre i rivali sono definiti come segue: Un attore è vostro rivale se i clienti valutano meno il vostro prodotto quando possiedono anche il prodotto dell'altro attore rispetto a quando non lo possiedono.

Dalle precedenti definizioni quello che può essere evidenziato è che i complementors sono sostanzialmente il riflesso dei competitors, ma il fatto che ne siano il riflesso non significa che siano individuabili con la stessa facilità. Infatti, non è raro che le imprese si concentrino su una sola delle due parti, dimenticandosi completamente dell'altra.

Ciò che rende molto più complicato il gioco, è la possibilità di avere più ruoli. Infatti, la posizione nella Value Net rappresenta semplicemente il ruolo di un attore, il quale può, quindi, occupare più posizioni nella Rete del Valore. Sarebbe perciò controproducente definire un at-

tore solamente come complementor o competitor. Questo è il problema che Brandenburger e Nalebuff (1996, p.29) definiscono di “Dr. Jekyll e Mr. Hyde”, cioè si tende a considerare ogni nuovo giocatore solamente come una minaccia (concentrandosi solo su Mr. Hyde), mentre molti giocatori competono e cooperano contemporaneamente. Perciò bisogna cercare di individuare, oltre alle minacce di competizione, anche opportunità di cooperazione (cercare quindi di vedere anche il Dr. Jekyll).

Nel caso in questione il rapporto fra autore e editore assume proprio questa prospettiva multipla, infatti, fra essi s’instaura un rapporto di co-opetition. C’è un rapporto di competizione nel momento in cui le due parti devono definire un accordo economico. Infatti, gli autori richiedono all’editore il sostenimento di spese di promozione e di stampa, a prescindere dalle effettive vendite del libro. Inoltre pretendono una percentuale sul prezzo di copertina e un pagamento in anticipo i più alti possibili. Viceversa le case editrici vogliono mantenere queste somme le più basse possibili e utilizzare i metodi di pagamento a loro più congeniali. Generalmente questa è la parte della relazione più evidente e la sola considerata. Tuttavia, è solamente una faccia della medaglia. Infatti, fra autore e editore si crea anche un rapporto di cooperazione. Nel momento in cui si definiscono i contenuti e la struttura dell’opera, l’editore dà il suo sostegno e la sua consulenza all’autore, per sviluppare un’opera che sia la più accurata possibile, in modo da aumentare le probabilità di successo. In questo modo l’editore, oltre che un competitor, diventa anche un complementor per l’autore. Tutte queste considerazioni solitamente valgono quando si parla di autori affermati, che hanno un certo potere contrattuale, mentre gli autori emergenti si ritrovano semplicemente a dover accettare le condizioni poste dall’editore.

Perciò, per definire in maniera più chiara e completa il rapporto di un autore con la casa editrice è necessario considerare entrambe le facce della medaglia e sforzarsi di vedere non soltanto il Mr. Hyde, ma anche il Dr. Jekyll che si nasconde nell’editore.

## 2.8 PRODOTTI COMPLEMENTARI: E-BOOK ED E-READER

Non tutte le forze che influenzano l’attività di un settore sono direttamente connesse al settore stesso, quello che segue ne è un esempio.

Un prodotto complementare al libro in formato elettronico è sicuramente l’e-reader. Per favorire la diffusione e il successo degli e-book alcune fra le più grandi case editrici italiane, proprietarie delle maggiori librerie di catene, hanno deciso di rendere disponibile presso i propri punti vendita degli e-reader e, connesse all’acquisto dei lettori digitali, delle promozioni sugli e-book.

La prima casa editrice ad aver intrapreso questa strada è stata Mondadori, la quale ha stretto, nel luglio 2012, un accordo con l'azienda canadese Kobo Inc. In quest'accordo Mondadori affida la gestione della vendita di e-book online all'azienda di Toronto (che offre più di 3,5 milioni di e-book, ai quali si aggiungono quelli in lingua italiana delle edizioni Mondadori) e mette a disposizione nei propri negozi gli e-reader del marchio Kobo. In questo momento è possibile, acquistando l'e-reader top di gamma di Kobo, ottenere tre e-book compresi nel prezzo del dispositivo.<sup>6</sup>

Lo stesso cammino, in tempi più recenti, lo ha intrapreso anche Feltrinelli, la quale si è legata al medesimo marchio canadese e ha messo a disposizione presso i propri punti vendita, a partire da ottobre 2013, gli e-reader Kobo. Tuttavia, a differenza di Mondadori, Feltrinelli mantiene il controllo della vendita di e-book nel proprio sito internet.<sup>7</sup>

Dalla sua entrata nel mercato italiano, Kobo ha dovuto fronteggiare la concorrenza dell'e-reader più venduto al mondo: il Kindle. Nonostante il rapporto qualità-prezzo di Kindle sia difficilmente superabile, anche Amazon ha deciso di muoversi nella stessa direzione di Kobo Inc. Infatti, a partire dall'autunno 2014, i dispositivi elettronici dell'azienda di Seattle saranno venduti nelle librerie Giunti al Punto, con la possibilità, per chi acquista un Kindle in un punto vendita Giunti, di scaricare 5 e-book in omaggio.<sup>8</sup>

Tutte queste iniziative intraprese dalle grandi case editrici italiane non fanno altro che cercare di avvicinare libri elettronici e tradizionali. Questo aumenta il valore degli e-book e, di riflesso, dei libri di tutti gli scrittori che rendono disponibili le proprie opere in formato digitale. Perciò, nonostante questo tipo di politiche non sia direttamente connesso alle opere scritte dagli autori, ne aumenta il valore.

---

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.mondadori.it/Media/Comunicati-stampa/2012/MONDADORI-KOBO-PARTNERSHIP-PER-IL-LANCIO-IN-ITALIA-DI-KOBO-TOUCH-EREADER>

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.lafeltrinelli.it/fcom/it/home/Comunicati/lafeltrinelli-kobo.html>

<sup>8</sup> Fonte: <http://www.amazon.it/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1000802553>

# **CAPITOLO 3**

## **LE TRE TAPPE VERSO IL SUCCESSO E**

### **RELATIVI FATTORI CRITICI**

Dopo aver analizzato l'ambiente competitivo applicando e integrando il modello di Porter, in questo capitolo si cercherà di definire, sulla base della precedente analisi, il percorso che un autore dovrebbe seguire, passando per quelle che sono definite come le “tre tappe verso il successo”, cioè pubblicazione, distribuzione e pubblicizzazione.

#### **3.1: PUBBLICAZIONE**

La prima delle tre “tappe” da percorrere per arrivare al successo è la pubblicazione. Le soluzioni disponibili per pubblicare sono fondamentalmente tre: pubblicazione con grandi editori, pubblicazione con editori medio-piccoli e self-publishing.

La soluzione che gli scrittori prediligono, ma anche la più difficile da raggiungere, è quella di pubblicare con una grande casa editrice. Ciò che spinge gli autori a preferire questo metodo di pubblicazione è la possibilità di sfruttare un marchio famoso e la disponibilità dell'editore a utilizzare un budget maggiore per l'opera. Tale budget è dedicato non solamente alla stampa, ma anche alla pubblicità e alla distribuzione. Le attività distributive e promozionali dell'opera sono, inoltre, facilitate da un'integrazione verticale degli editori, che permette loro di sostenere minori costi e gestire in maniera migliore la visibilità delle proprie opere.

Una problematica connessa alla pubblicazione con grandi editori è che, come evidenziato nell'analisi del modello di Porter, questi hanno un grande potere di negoziazione. Questo può comportare, per gli autori che hanno un minor potere contrattuale (meno famosi), una pubblicazione a condizioni sfavorevoli. Per gli scrittori emergenti, invece, riuscire a pubblicare con una grande casa editrice è un vero e proprio miraggio, nonostante queste stampino, in termini di titoli pubblicati, circa tre quarti della produzione totale (74%, ISTAT 2012). Uno dei motivi che spinge un grande editore a non puntare su uno scrittore emergente sta nel fatto che, la tiratura media per una grande casa editrice è nettamente superiore rispetto agli editori medio-piccoli (3.565 contro 1.427, ISTAT 2012). Perciò i costi da sostenere nel caso il libro si dovesse rivelare un flop sono superiori. È lo stesso principio che muove le imprese di venture

capital, le quali devono decidere su chi investire i propri fondi. Si consideri che generalmente su 1000\$ investiti i ricavi netti, dopo cinque anni, sono ripartiti come segue (Prospetto 13):

	BAD	ALIVE	OKAY	GOOD	GREAT	TOTAL
<b>\$ INVESTITI</b>	200	400	200	100	100	1.000
<b>RICAVI NETTI</b>	(200)	0	800	900	1.900	3.400

Prospetto 13: ripartizione dei ricavi netti di un'impresa di venture capital dopo cinque anni, (Zider 1998).

La stessa cosa succede con i libri, cioè una minor parte ha un grande successo (best seller), ma è grazie a questi che la casa editrice ottiene la maggior parte dei guadagni.

Inoltre, i grandi editori hanno difficoltà a scovare autori emergenti di talento, a causa della mole di libri quotidianamente inviata alle case editrici. Questo perché il numero di libri inviati per una valutazione, a differenza dei consulenti editoriali che aumentano proporzionalmente alle dimensioni dell'editore, cresce in misura più che proporzionale. Perciò leggere e valutare tutte le opere ricevute è praticamente impossibile e questo porta, spesso, gli editori ad ignorarle. Per tutte queste ragioni è praticamente impossibile per un autore emergente pubblicare con grandi gruppi editoriali, i quali prediligono l'instaurazione di rapporti con scrittori affermati o, comunque, non alla prima pubblicazione, poiché questi rapporti non saranno solo competitivi ma anche di cooperazione (si veda par. 3.7). Questo nonostante i costi da sostenere per pubblicare il libro di uno scrittore di una certa fama siano sicuramente superiori, sia in termini di royalty pagate che di anticipo sui diritti versato all'autore.

La seconda modalità di pubblicazione è con editori di medio-piccola dimensione. Per gli autori emergenti è più facile raggiungere questo tipo di pubblicazione, nonostante la produzione di queste case editrici si limiti al 26% dei titoli pubblicati (ISTAT 2012). Bisogna comunque sottolineare che, per gli scrittori, non sempre è conveniente pubblicare con questo tipo di editori. Infatti, è necessario distinguere fra quelli che realmente sono piccoli editori, disposti a investire su autori alle prime pubblicazioni, e i cosiddetti "editori a pagamento" (vanity press), cioè case editrici che richiedono all'autore l'acquisto di un determinato numero di copie del libro per poterlo pubblicare. Questo è fatto allo scopo di coprire i costi di produzione e annullare quindi il rischio d'impresa. In questo modo, anche se non viene venduta nemmeno una copia dell'opera, la casa editrice non va in perdita.

Come si vedrà nei seguenti paragrafi, a ogni tipo di medio-piccolo editore con il quale si pubblica, corrisponde una differente qualità di distribuzione e pubblicizzazione.

I libri pubblicati dagli editori medio-piccoli raggiungono molto più difficilmente, rispetto a quelli delle grandi case editrici, il successo editoriale (basti pensare che nella top 10 dei libri più venduti di maggio 2014 tutte le opere sono pubblicate da case editrici di grandi dimensioni, AIE 2014). Questo anche perché i grandi editori si sono integrati verticalmente con distributori e canali di vendita. Nonostante ciò, le case editrici medio-piccole permettono ad autori alle prime armi di pubblicare le loro opere e ottenere una certa visibilità.

Il terzo e ultimo modo per pubblicare un libro è relativamente recente. Infatti, la nascita del self-publishing risale al 1995 a Chicago, quando Boris B. Gursky, un immigrato ucraino, pubblica, attraverso il print on demand (stampa su richiesta), la propria autobiografia. Contro il pagamento di 10.000 dollari fa stampare il proprio libro a una vanity press e riceve un opuscolo con delle istruzioni editoriali di base (New York Times 2011).

Per autopubblicazione, o self-publishing, s'intende una pubblicazione sostanzialmente gestita dall'autore, che quindi evita l'intermediazione dell'editore. Negli USA il fenomeno ha preso piede in maniera importante, tanto che i libri autopubblicati, nel 2012, sono più di 391.000, un aumento del 59% rispetto al 2011 e del 422% rispetto al 2007. Di questi, il 40% sono e-book, con un aumento dell'11% rispetto al 2011 (Bowker 2012). Anche in Italia il fenomeno si sta diffondendo, tanto che, nel 2012, sono circa 40.000 le opere autopubblicate disponibili in formato cartaceo, alle quali si aggiungono circa 6.500 e-book creati con il self-publishing (Corriere della Sera 2012). Nonostante ciò il raggiungimento del successo attraverso l'autopubblicazione è ancora molto difficile, probabilmente a causa di una delle principali problematiche connesse a questa tipologia di pubblicazione, cioè la mancanza di una serie di attività generalmente fornite dall'editore (revisione del testo, impaginazione, iconografia, gestione del marketing...), le quali devono, invece, essere gestite autonomamente dall'autore stesso. A questo proposito sorge spontaneo chiedersi perché pubblicare con il print on demand, quando c'è la possibilità di pubblicare con un editore a pagamento, il quale un servizio, benché minimo, lo fornisce. I vantaggi riguardano la rapidità di stampa (circa cinque giorni) e la possibilità di stampare un numero limitato di copie. Infatti, all'aumentare della tiratura si riducono i vantaggi, poiché i costi per la stampa di una singola copia sono più alti rispetto a quelli dell'editoria tradizionale, e quindi all'aumentare delle copie stampate si riduce la convenienza (Rosenthal 2004).

Uno degli aspetti positivi del self-publishing è, invece, il pagamento di diritti d'autore molto elevati. Se si considera la principale piattaforma di self-publishing per libri in formato digitale, Kindle Direct Publishing (KDP), messa a disposizione da Amazon, l'autore riesce a gua-

dagnare fino al 70% delle royalty. Con CreateSpace, principale piattaforma online di autopubblicazione per libri cartacei (sempre di Amazon), il guadagno dipende dal prezzo di copertina (deciso dall'autore stesso), dalle caratteristiche del libro e dalla percentuale trattenuta da CreateSpace. Generalmente la parte corrisposta all'autore si aggira intorno al 20-25% del prezzo di copertina.

Perciò l'autopubblicazione è sì uno strumento utile, poiché consente a chiunque di pubblicare da se il proprio libro e quindi di inserirsi nel mercato, ma deve essere gestita molto attentamente, dal momento che l'autore dev'essere in grado di coordinare tutte le altre attività fondamentali per il raggiungimento del successo, che generalmente sono gestite dall'editore.

### 3.2: DISTRIBUZIONE

Per distribuzione s'intende l'attività di promozione presso le librerie, svolta dagli agenti promotori (che distingue il distributore da un semplice grossista), e il trasferimento dei libri dalla casa editrice al canale di vendita. L'attività di distribuzione può essere classificata in:

- Diretta: quando è seguita direttamente dalla casa editrice o dai suoi componenti;
- Indiretta: quando tra l'editore e il libraio s'inserisce un terzo soggetto.

Inoltre si può distinguere fra distribuzione:

- Locale: copre solamente alcune regioni (ne è un esempio L'editoriale, il quale opera solamente in Emilia-Romagna, Marche e Abruzzo);
- Nazionale: la quale, a volte, può essere il risultato della somma di piccole entità locali, come nel caso di CDA (Consorzio Distributori Associato) e NDA (Nuova Distribuzione Associati).

A ogni metodo di pubblicazione corrispondono diverse forme di distribuzione. Nel caso di pubblicazione con un grande editore la distribuzione è notevolmente facilitata dall'integrazione verticale messa in atto dalle grandi case editrici, integrazione che riguarda sia il controllo dei distributori sia quello di parte dei punti vendita. Basti pensare che Emmelibri fa parte dello stesso gruppo al quale appartiene GeMS (Messaggerie Italiane), Mondadori controlla la propria rete distributiva e Feltrinelli possiede PDE, seconda realtà distributiva italiana (tuttavia lo scorso mese è stata creata una joint venture fra le società di distribuzione del gruppo Messaggerie Italiane e PDE, Corriere della Sera 2014). Inoltre anche le maggiori librerie di catena sono controllate dalle grandi case editrici: Mondadori ha 317 librerie<sup>9</sup>, Feltrinelli ne ha 105<sup>10</sup>, Giunti possiede la catena di negozi Giunti al Punto (171 punti vendita)<sup>11</sup> e il

---

<sup>9</sup> Fonte: <http://www.librierimondadori.com/mondadori/index.hp>.

<sup>10</sup> Fonte: [http://www.lafeltrinelli.it/mediaObject/News-Pdv/Brochure\\_FeltrinelliPoint\\_low0/original/Brochure\\_FeltrinelliPoint\\_low.pdf](http://www.lafeltrinelli.it/mediaObject/News-Pdv/Brochure_FeltrinelliPoint_low0/original/Brochure_FeltrinelliPoint_low.pdf).

gruppo Messaggerie Italiane possiede la società Ubik s.r.l. (40 punti vendita)<sup>12</sup>. Perciò pubblicare con una grande casa editrice che ha operato un'integrazione verticale, significa avere un'enorme visibilità, grazie alla presenza nelle librerie di catena, e un'efficiente distribuzione, poiché questa è gestita centralmente dal gruppo editoriale stesso. Anche nel caso in cui la casa editrice non abbia operato un'integrazione a valle, riesce comunque a stringere accordi vantaggiosi con i maggiori distributori, grazie al volume di prodotti forniti. Questo consente ai libri pubblicati di ottenere una distribuzione capillare e di trovare maggiore spazio negli scaffali delle librerie. Ne è un esempio Sellerio (ottavo editore italiano del canale trade), che si affida a un accordo con Messaggerie Italiane.<sup>13</sup>

Per gli autori che, invece, hanno pubblicato con una casa editrice medio-piccola la distribuzione avviene in maniera differente. Questi editori si possono rivolgere o a distributori indipendenti, (i maggiori sono CDA e NDA), che salvo casi particolari, mettono in atto solamente una distribuzione locale delle opere, o, in alternativa, si possono rivolgere a un distributore che fa parte di un grande gruppo editoriale. In quest'ultimo caso il potere contrattuale dell'editore integrato, nei confronti del medio-piccolo editore, è elevatissimo. Nonostante ciò, le medio-piccole case editrici tendono a rivolgersi comunque ai grandi gruppi editoriali, poiché questi generalmente mettono in atto una distribuzione più capillare rispetto ai distributori indipendenti e per i libri del medio-piccolo editore c'è la possibilità di essere inseriti in un catalogo molto ampio. Questa scelta, tuttavia, comporta una serie di svantaggi, il principale è che i grandi gruppi editoriali privilegiano la spinta del proprio catalogo, rispetto a quello di editori terzi. Si può, quindi, comprendere facilmente come gli editori medio-piccoli siano costretti ad applicare prezzi di copertina superiori, rispetto a quelli degli editori integrati (i prezzi medi sono rispettivamente 25,05 e 19,43, ISTAT 2012). Infatti, questi ultimi, oltre a non dover pagare un servizio di distribuzione a terzi, sono in grado di generare profitti grazie ai servizi offerti agli editori non integrati. A parità di diritti d'autore, maggiore è il prezzo, maggiori sono i guadagni per lo scrittore, tuttavia all'aumentare del prezzo cala la domanda.

Nel Grafico 4 è rappresentato l'andamento dei guadagni di un autore in relazione al prezzo di copertina. Nell'asse delle ascisse sono indicate le diverse fasce di prezzo, mentre in quella delle ordinate  $Y_i$  è stato calcolato come prodotto fra il prezzo di copertina, moltiplicato per i diritti d'autore (per semplicità è stato assunto che fossero il 10%), e le quantità vendute per fascia di prezzo (Nielsen 2014).

Si può quindi intuire facilmente come avere un prezzo medio superiore sia sinonimo di svantaggio, per gli autori che pubblicano con una casa editrice medio-piccola.

---

<sup>11</sup> Fonte: <http://www.giuntialpunto.it/librerie/elenco.jsp>.

<sup>12</sup> Fonte: <http://www.ubiklibri.it/dovesiamo.php>.

<sup>13</sup> Fonte: <http://sellerio.it/it/contatti/>



Grafico 4: andamento dei guadagni dell'autore in relazione al prezzo di copertina dei libri.  $Y_i$  è il prodotto del guadagno per copia venduta e le vendite percentuali suddivise per fascia di prezzo (Nielsen 2014).

Indipendentemente da chi esegue la distribuzione, fondamentali sono i canali di vendita che si raggiungono. Per coloro che pubblicano con editori medio-piccoli il raggiungimento delle librerie di catena comporta importanti vantaggi in termini commerciali, con la possibilità di sfruttare un enorme spazio fisico e la notorietà dei grandi marchi editoriali. Tuttavia, a causa del sovraffollamento del mercato, per questi editori non è semplice raggiungere tale canale di vendita<sup>14</sup>. Inoltre potrebbe essere richiesta la stampa di un numero troppo elevato di copie, con il rischio che non siano vendute e generino un'ingente perdita per l'editore. Perciò è più semplice essere presenti nelle librerie indipendenti, che, generalmente, hanno il vantaggio di esporre più a lungo i libri negli scaffali. Tuttavia, in questo momento sono in crisi e stanno subendo la crescita delle suddette librerie di catena, le quali propongono vantaggi per i consumatori difficilmente sostenibili dalle librerie indipendenti.

Nel caso di un'autopubblicazione la distribuzione è differente a seconda che il libro pubblicato sia in formato digitale o cartaceo. Generalmente il libro pubblicato con il self-publishing è venduto attraverso il canale online, tuttavia, se viene pubblicato anche in formato cartaceo è

<sup>14</sup> È stata condotta un'intervista presso le librerie Feltrinelli e Mondadori di Treviso, e, in particolar modo Mondadori, afferma di limitare la presenza di libri pubblicati dalle case editrici minori, a causa dei limiti di spazio nei punti vendita. Non è stato possibile includere in quest'intervista una libreria della catena Giunti al Punto poiché i dipendenti affermano che la casa editrice Giunti non li autorizza a fornire le informazioni che sono state richieste.

possibile la vendita presso le librerie fisiche. Questa modalità, in Italia, non è ancora prevista con CreateSpace (che lo permette invece negli USA), ma esistono altre piattaforme italiane che lo consentono. La più gettonata è Youcanprint, la quale prevede accordi con circa 4.000 librerie, che permettono l'acquisto dell'opera su ordinazione. Per l'esposizione è, invece, necessario l'acquisto in conto deposito da parte della libreria stessa.

Dato che con il self-publishing non è presente l'editore, non sono presenti nemmeno gli agenti promotori, quindi spetta all'autore stesso "spingere" la propria opera presso i librai.

Nel caso in cui la pubblicazione sia solo in formato elettronico Kindle Direct Publishing consente di pubblicare il proprio libro nel negozio online di Amazon in maniera rapida (entro 24 ore dall'upload del libro stesso) e con un servizio estremamente efficiente.

L'unico problema connesso alla distribuzione di libri autopubblicati è che i negozi online non hanno limiti di spazio, quindi, l'opera rischia di perdersi nelle immense librerie digitali. Basti pensare che lo Store di Amazon contiene più di 50.000 e-book in italiano e oltre 2 milioni in altre lingue.<sup>15</sup>

### 3.3: PUBBLICIZZAZIONE

Ultimo ma fondamentale passo per il raggiungimento del successo è la promozione dell'opera. Non è, infatti, sufficiente che il libro sia pubblicato e che si disponga di una buona rete distributiva, poiché se non viene fatto conoscere al consumatore finale, difficilmente sarà venduto. Anche qui, come nel caso della distribuzione, le attività di pubblicizzazione differiscono a seconda del percorso che l'autore ha intrapreso nelle fasi precedenti.

Nel caso di una pubblicazione con una grande casa editrice l'attività di pubblicizzazione è generalmente gestita e coordinata dall'editore stesso, che provvederà a far recensire il libro, all'organizzazione di presentazioni in libreria e alla gestione della visibilità dell'opera presso i venditori. Nel caso delle librerie di catena, l'assortimento di cui queste dispongono riguarda titoli di qualsiasi casa editrice. Tuttavia, nel momento in cui arrivano delle novità o delle promozioni, si tende a dare maggiore visibilità alle opere del proprio marchio, attraverso l'esposizione su spazi privilegiati e in vetrina. Perciò, una casa editrice con una propria catena di negozi riesce a gestire in maniera migliore la visibilità delle sue opere.<sup>16</sup> Anche nel caso in cui la casa editrice non sia integrata verticalmente, potrà comunque ottenere una buona visibilità presso i venditori finali, grazie al forte potere contrattuale di cui gode.

---

<sup>15</sup> <http://www.amazon.it/kindle-ereader-ebook-reader/dp/B007HCCOD0>

<sup>16</sup> Nell'intervista di cui al rif. 14 le librerie Feltrinelli e Mondadori di Treviso hanno affermato che, per quanto riguarda i titoli esposti negli scaffali, non si dà particolare visibilità a quelli della propria casa editrice, mentre, nel momento in cui escono delle promozioni e delle novità, c'è un occhio di riguardo per i titoli del proprio marchio.

Molto importante è anche la possibilità di pubblicizzare il libro nei negozi online, nei quali, generalmente, è data maggiore visibilità ai grandi successi o alle novità. Il potere contrattuale di cui godono i gestori di questo tipo di negozi, come visto nell'analisi di Porter, è fatto valere in maniera rilevante nel momento in cui si decide come disporre le opere nella pagina web, poiché i libri presenti sono decine di migliaia e lo spazio della prima pagina è molto limitato. Le grandi case editrici riescono a fronteggiare meglio la forza contrattuale dei gestori di negozi online (nel caso il negozio non sia gestito da loro stessi) e quindi ad avere una migliore visibilità delle proprie opere. Inoltre, alcuni siti, ad esempio quello di Feltrinelli o Amazon, registrano le ricerche effettuate e i precedenti acquisti (attraverso la memorizzazione dei cookie), in modo da creare un'offerta personalizzata per ogni visitatore. Anche qui, quando si deve decidere che libri suggerire al consumatore finale, il proprietario del negozio online fa valere il potere contrattuale di cui gode.

Perciò, pubblicando con un grande editore si ha una visibilità e una pubblicizzazione che è la migliore possibile. Il tutto, chiaramente, coerentemente a quanto la casa editrice crede nel successo dell'opera e alla fama di cui l'autore gode (le spese in pubblicità dell'opera di un autore alle prime armi saranno inferiori rispetto a quelle del nuovo libro di Andrea Camilleri, come saranno inferiori gli investimenti per promuovere un libro del quale si sono stampate 5.000 o 50.000 copie).

Nel caso di una pubblicazione con una casa editrice di medio-piccole dimensioni la pubblicizzazione del libro da parte dell'autore stesso è un fattore critico per avere successo. Infatti, se si è pubblicato con un editore a pagamento, questo difficilmente provvederà a pubblicizzare il libro, dato che, avendo intascato le spese sostenute per stampa e distribuzione di un certo numero di copie, non ne ha nessun interesse. Nel caso in cui, invece, l'editore non sia a pagamento, quello che lo distingue da un grossista, come detto in precedenza, è l'attività promozionale messa in atto dagli agenti promotori. Quest'attività prevede che la casa editrice disponga di una serie di agenti che si rechino presso le librerie per introdurre l'opera e cerchino, non solo di fare in modo che sia resa disponibile, ma anche di ottenere la miglior visibilità possibile.

Se l'editore medio-piccolo, che sia a pagamento o meno, non gestisce in maniera adeguata la pubblicizzazione, è l'autore stesso che deve mettere in pratica un'intensa attività di promozione, cercando di far conoscere il più possibile il suo libro. È perciò fondamentale riuscire a costruire un passaparola, e, per fare ciò, lo scrittore dispone di molteplici strumenti. Il primo consiste nello sfruttare la notorietà di cui l'autore stesso gode, anche se, probabilmente, sarà limitata, visto che non è riuscito a pubblicare con una grande casa editrice. Un altro importante strumento è la presentazione del libro nelle librerie, che siano queste indipendenti o di cate-

na. Infatti, anche le più grandi catene di distribuzione, per questi eventi, danno grande spazio, oltre che agli scrittori famosi, anche agli autori emergenti locali, che pubblicano con case editrici medio-piccole.<sup>17</sup> Rilevante è anche la distribuzione di copie omaggio, distribuzione che deve però essere mirata. L'autore, infatti, deve cercare di fornire questi omaggi a persone che abbiano una certa influenza in materia (scrittori famosi, librai, giornalisti, opinion leader...). Un po' quello che succede con le sponsorship nel mondo dello sport: i marchi di abbigliamento non sponsorizzano atleti sconosciuti, ma pagano quelli più famosi per indossare i loro capi (Ne è un chiaro esempio Nike che sponsorizza, fra gli altri, Cristiano Ronaldo, LeBron James, Roger Federer, Tiger Woods).

Di grandissima importanza è la pubblicizzazione online del libro, e, anche qui, lo scrittore dispone di una serie di strumenti potenzialmente molto utili. Innanzi tutto è necessario creare un sito internet, che metta in risalto il libro e parli dello scrittore, e una pagina nei principali social network, la cui efficacia dipende da follower, seguaci, amici, cerchie... del soggetto in questione. È molto importante che la pagina sia aggiornata con frequenza e che fornisca informazioni riguardo alla data di uscita del libro, in quali librerie è disponibile per la vendita, eventuali presentazioni dell'opera, eventuali recensioni di giornali o riviste letterarie. Infatti, anche le recensioni sono un importante strumento di promozione, sia nel caso in cui siano fatte da persone il cui parere è autorevole, sia che si tratti di recensioni spontanee (spesso ci si fida di più di consumatori che hanno letto il libro, piuttosto che di riviste letterarie che potrebbero avere particolari interessi nel recensirlo positivamente). Il web poi mette a disposizione una moltitudine di strumenti per la pubblicizzazione, dai banner pubblicitari alle campagne AdWords su Google. Tuttavia, quello che è importante è che la pubblicità online non si trasformi in spam, cosa che rischia solamente di infastidire il consumatore e allontanarlo dall'opera.

Nel caso del self-publishing l'apporto dello scrittore alla pubblicizzazione dell'opera, essendo l'unico a occuparsi di quest'attività, è ancor più importante. Se il libro è pubblicato in formato cartaceo, gli strumenti a disposizione dell'autore sono sostanzialmente gli stessi già citati per gli scrittori che pubblicano con case editrici medio-piccole. Se, invece, il libro è pubblicato solamente in formato elettronico, va esclusa dagli strumenti a disposizione per la promozione la presentazione nelle librerie. È comunque possibile la distribuzione di copie omaggio che, attraverso una serie di strumenti messi a disposizione da Adobe, possono essere protette, impedendone la copia e la stampa. Si può inoltre istituire un periodo limitato in cui il libro è scaricabile gratuitamente, per fare in modo che inizi a essere distribuito e quindi letto.

---

<sup>17</sup> Dall'intervista di cui al rif. 14 è emerso che le librerie Feltrinelli e Mondadori quando fanno le presentazioni delle opere tendono a ospitare non solo autori famosi (e non sempre che pubblicano con il marchio della catena, tanto che la libreria Feltrinelli afferma di aver ospitato un numero esiguo di scrittori che hanno pubblicato con la Feltrinelli stessa), ma, soprattutto, scrittori locali.

# **CAPITOLO 4**

## **CONCLUSIONE**

Raggiungere il successo editoriale, come si è visto in questo elaborato, non è qualcosa di semplice e immediato. Spesso richiede l'intervento diretto dell'autore in attività che non riguardano minimamente la scrittura di un libro che, quindi, è solo la prima parte di un percorso molto più lungo e complesso. Questo percorso si distingue principalmente in base al tipo di autore e di editore, i quali instaurano contemporaneamente un rapporto di cooperazione e competizione.

A seconda del profilo dell'autore, i modi migliori per raggiungere il successo editoriale sono diversi. Se uno scrittore ha una certa fama, la via più immediata è la pubblicazione con una grande casa editrice, che fornisce una distribuzione e promozione migliore rispetto a qualsiasi altro metodo di pubblicazione. Questo grazie all'integrazione verticale, che consente il controllo dei canali distributivi e di vendita, e al maggior budget investito nell'opera. Nell'impossibilità di pubblicare con un grande editore, lo scrittore famoso può anche decidere di autopubblicarsi. Dato che non sarà alla prima pubblicazione, avrà già maturato una conoscenza dell'industria editoriale e del mercato, perciò potrà gestire da sé tutte le attività che generalmente l'editore fornisce, ma che con il self-publishing vengono a mancare. La pubblicazione con una medio-piccola casa editrice è da considerarsi l'ultima delle alternative, poiché la qualità della distribuzione e dell'attività promozionale si riduce sensibilmente, specie con gli editori a pagamento. Lo scrittore, quindi, rischia di veder calare il prestigio della sua opera e, di conseguenza, di subire un danno d'immagine. Questo potrebbe avere riflessi negativi anche nelle opere future dall'autore stesso.

Uno scrittore emergente, invece, dispone praticamente di due opzioni, poiché pubblicare con un grande editore è estremamente difficile. L'autopubblicazione, per un autore alle prime armi, può essere difficile da gestire, poiché non c'è un'adeguata conoscenza del settore editoriale. Lo scrittore potrebbe, quindi, trovare particolari difficoltà nel distribuire e promuovere l'opera. Per questo motivo per uno scrittore emergente è preferibile pubblicare con editore di medio-piccole dimensioni. Questi, sebbene non garantiscano una distribuzione e una promozione eccelsa, consentono allo scrittore di introdursi nel mercato e di farsi notare dalle grandi case editrici.

Concludendo, le vie per arrivare al successo editoriale sono molteplici. Ciò che è fondamentale ricordare, qualsiasi sia il percorso scelto, è di non trascurare nessuna delle tre fasi critiche per il raggiungimento del successo. Poiché questo rischierebbe di trasformare un potenziale best seller in un flop.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Brandenburger, A.M., e Nalebuff, B.J., 1996. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Bufalino, G., 1985. *Cere Perse*. Palermo: Sellerio.
- Grant, R.M., e Jordan, J., 2012. *Foundations of Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Greco, A.N., Milliot, J., e Wharton, R.M., 2014. *The Book Publishing Industry*. 3° ed. New York: Routledge.
- Hirschey, M., 2009. *Fundamentals of Managerial Economics*. 9° ed. Mason: South-Western.
- L. 27 luglio 2011, n.128.
- Levi, P., 1985. *L'altrui Mestiere*. Torino: Einaudi.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E., 2008. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86 (1), 78-93.
- Rosenthal, M., 2004. *Print-on-Demand Book Publishing*. Springfield: Foner Books.
- Zider, B., 1998. *How Venture Capital Works*. Harvard Business Review, 76 (6), 131-139.

## **SITOGRAFIA**

- AIE, 2012. *Dentro all'e-book, le cifre dell'Ufficio studi AIE* [online]. Disponibile su < [www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-50-2012.2.16/Dentro%201%27e-book%20giugno%202012.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci2664](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-50-2012.2.16/Dentro%201%27e-book%20giugno%202012.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci2664) > [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *I più venduti in libreria: maggio 2014* [online]. Disponibile su < [www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-119-2014.7.1/00\\_Classifiche\\_LUGLIO.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci9466](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-119-2014.7.1/00_Classifiche_LUGLIO.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci9466) > [Data di accesso: 26/08/2014].

- AIE, 2013. *Le quote di mercato nei canali trade dei gruppi maggiori e della piccola editoria (2010)* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-20-2011.10.10/02\\_QUOTE%20DI%20MERCATO%20ok.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkyrvkm1286](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-20-2011.10.10/02_QUOTE%20DI%20MERCATO%20ok.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkyrvkm1286)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *L'editoria italiana in cifre (ottobre 2013)* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-1-2011.10.10/SintesiRapporto2013ok.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci188](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-1-2011.10.10/SintesiRapporto2013ok.pdf?IDUNI=qmv2wj2yw3lqq25yrvkmivci188)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: gennaio 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-84-2013.4.2/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6999](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-84-2013.4.2/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6999)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: febbraio 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-87-2013.4.30/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4929](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-87-2013.4.30/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4929)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: marzo 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-91-2013.6.5/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb3379](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-91-2013.6.5/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb3379)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: aprile 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-95-2013.7.9/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4311](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-95-2013.7.9/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4311)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: maggio 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-98-2013.9.4/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb2556](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-98-2013.9.4/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb2556)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: luglio 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-100-2013.10.1/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4343](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-100-2013.10.1/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb4343)> [Data di accesso: 26/08/2014].

- AIE, 2013. *La produzione editoriale: agosto 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-102-2013.11.4/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8174](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-102-2013.11.4/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8174)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: settembre 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-104-2013.11.29/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8667](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-104-2013.11.29/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8667)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: ottobre 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-106-2014.1.7/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6262](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-106-2014.1.7/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6262)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: novembre 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-108-2014.2.10/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6594](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-108-2014.2.10/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb6594)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- AIE, 2013. *La produzione editoriale: dicembre 2013* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-110-2014.3.3/00\\_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8462](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-110-2014.3.3/00_Numeri.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb8462)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Bowker, 2012. *Self-Publishing Movement Continues Strong Growth in U.S., Says Bowker* [online]. Disponibile su <[http://www.bowker.com/en-US/aboutus/press\\_room/2013/pr\\_10092013.shtml](http://www.bowker.com/en-US/aboutus/press_room/2013/pr_10092013.shtml)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Carreiro, E., 2010. *Electronic Books: How Digital Devices and Supplementary New Technologies are Changing the Face of the Publishing Industry* [online]. Disponibile su <<http://link.springer.com/article/10.1007/s12109-010-9178-z#page-1>> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Flood, A., 2011. *Michael Hart, inventor of the ebook, dies aged 64*. The Guardian [online]. Disponibile su <<http://www.theguardian.com/books/2011/sep/08/michael-hart-inventor-ebook-dies>> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Gaffeo, E., Scorcu, A.E., e Vici, L., 2008. *Demand distribution dynamics in creative industries: The market for books in Italy* [online]. Disponibile su <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624508000309>> [Data di accesso: 26/08/2014].

- ISTAT, 2013. *La produzione e la lettura di libri in Italia* [online]. Disponibile su <[http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDwQCDwQ&url=http%3A%2F%2Fwww.istat.it%2Fit%2Ffiles%2F2013%2F12%2FReport\\_Libri-e-lettura\\_2012-2013.pdf%3Ftitle%3DProduzione%2Be%2Blettura%2Bdi%2Blibri%2B%2B-%2B30%252Fdic%252F2013%2B-%2BTesto%2Bintegrale.pdf&ei=a8n8U4KFH-Kay-gOC1oGwBQ&usg=AFQjCNFwJD1njmFNWHiScL3xcBl1ng6vzQ&sig2=2IU393kZI5oweC-4QxwnWw&bvm=bv.73612305,d.bGQ](http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CDwQCDwQ&url=http%3A%2F%2Fwww.istat.it%2Fit%2Ffiles%2F2013%2F12%2FReport_Libri-e-lettura_2012-2013.pdf%3Ftitle%3DProduzione%2Be%2Blettura%2Bdi%2Blibri%2B%2B-%2B30%252Fdic%252F2013%2B-%2BTesto%2Bintegrale.pdf&ei=a8n8U4KFH-Kay-gOC1oGwBQ&usg=AFQjCNFwJD1njmFNWHiScL3xcBl1ng6vzQ&sig2=2IU393kZI5oweC-4QxwnWw&bvm=bv.73612305,d.bGQ)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Nielsen, 2014. *Il mercato del libro in Italia (maggio 2014)* [online]. Disponibile su <[www.aie.it/Portals/\\_default/Skede/Allegati/Skeda10-115-2014.5.8/torino\\_2014\\_d.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb1622](http://www.aie.it/Portals/_default/Skede/Allegati/Skeda10-115-2014.5.8/torino_2014_d.pdf?IDUNI=2d1laf4a1ijkmyahfwfczspb1622)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Pollack, N., 2011. *The Case for Self-Publishing*. The New York Times [online]. Disponibile su <[http://www.nytimes.com/2011/05/22/books/review/the-case-for-self-publishing.html?pagewanted=all&\\_r=2&](http://www.nytimes.com/2011/05/22/books/review/the-case-for-self-publishing.html?pagewanted=all&_r=2&)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Rastelli, A., 2012. *La tentazione del self-publishing*. Corriere della Sera [online]. Disponibile su <[http://www.corriere.it/cultura/12\\_giugno\\_21/tentazione-self-publishing-rastelli\\_e4a05e66-bb76-11e1-b706-87dd3eab4821.shtml](http://www.corriere.it/cultura/12_giugno_21/tentazione-self-publishing-rastelli_e4a05e66-bb76-11e1-b706-87dd3eab4821.shtml)> [Data di accesso: 26/08/2014].
- Scorraneese, R., 2014. *Intesa tra Feltrinelli e Messaggerie*. Corriere della Sera [online]. Disponibile su <[http://www.corriere.it/cultura/14\\_luglio\\_18/intesa-feltrinelli-messaggerie-377abb04-0ea4-11e4-8e00-77601a7cdd75.shtml](http://www.corriere.it/cultura/14_luglio_18/intesa-feltrinelli-messaggerie-377abb04-0ea4-11e4-8e00-77601a7cdd75.shtml)> [Data di accesso: 26/08/2014].

18

---

<sup>18</sup> Numero di parole: 12.333.