

Il Marketing Editoriale. Un vademecum

Claudio Cammarano

Università Cattolica del Sacro Cuore

Children's books & Co. Editoria per ragazzi e crossmedialità

Sommario

SOMMARIO.....	1
INTRODUZIONE. UN NUOVO MODO DI GUARDARE.....	2
1. LA CASA EDITRICE. UNA PIATTAFORMA SPECIALE.....	3
1.1 CHE COS'È, PER FAVORE, UNA CASA EDITRICE	3
1.2 BELLO, MA COME FUNZIONA?	5
2. IL MARKETING EDITORIALE. UN'ARTE DELLO SGUARDO	8
2.1 TUTTI FANNO MARKETING	8
2.2 FATICOSI TENTATIVI DEFINITORI	9
2.3. IL MARKETING OPERATIVO. UN LINGUAGGIO E UNA GRAMMATICA.....	16
3.4 IL CONTO ECONOMICO. LA MAPPA E IL TERRITORIO.....	22
5. PICCOLO ESERCIZIARIO PER ASPIRANTI MARKETING	24
<i>Esercizio 1. Una grammatica</i>	<i>24</i>
<i>Esercizio 2. Pensieri strategici.....</i>	<i>24</i>
<i>Esercizio 3. Dare a Cesare.....</i>	<i>25</i>
<i>Esercizio 4. Impara a distinguere.....</i>	<i>26</i>
<i>Esercizio 5. Impara a distinguere.....</i>	<i>26</i>
<i>Esercizio 6. Il tono di voce.....</i>	<i>27</i>
<i>Esercizio 7. Frame of reference.....</i>	<i>27</i>
<i>Esercizio 8. Il tuo pensiero libero</i>	<i>27</i>
<i>Esercizio 9. Che cosa faresti tu</i>	<i>28</i>
<i>Esercizio 10. Generazione di fenomeni.....</i>	<i>28</i>
BIBLIOGRAFIA E LETTURE CONSIGLIATE.....	29

Introduzione. Un nuovo modo di guardare

E tu, che cosa pensi che sia un libro? La risposta è apparentemente ovvia, ma apre in realtà a tutta una serie di interrogativi inattesi. Se dovessimo rispondere secondo le regole d'oro del giornalismo anglosassone, partiremmo dal CHE COSA (WHAT) e potremmo dire anzitutto che «leggere un libro» consiste nell'assimilare contenuti in uno specifico formato editoriale – un romanzo, un saggio, una fiaba, una raccolta di racconti... – sia esso su carta o su supporti digitali di altra natura. È dunque un qualcosa, un *quid*; ma senza dubbio *principalmente* un oggetto immateriale. Per esempio, quando raccontiamo un romanzo appena letto a un'amica, per consigliarla o anche per risparmiarle una cattiva esperienza di lettura, ci riferiamo al contenuto immateriale estratto da un supporto fisico, che in quel momento sembra apparentemente messo in secondo piano. Di nuovo, questa immaterialità parrebbe ulteriormente accentuata quando pensiamo nuove forme di consumo come gli audiolibri, che in molti casi vengono ascoltati su piattaforme digitali e acquistati attraverso transazioni online – senza confezioni materiali di sorta, a differenza di come si faceva solo qualche anno fa. Ma potremmo estendere il discorso a molte forme analoghe di comunicazione.

D'altra parte, per «libro» intendiamo spesso anche il supporto fisico su cui vengono fissate le parole che leggiamo: con una lieve inclinazione, in questo caso, a favore della sua attuale forma cartacea. In questo senso, il «libro», ripeteva spesso l'accademico e scrittore Umberto Eco, è una forma perfetta, come la forchetta e il cucchiaino: ed è per questo che sopravvive a tutto, e non cambia più. Tuttavia – e questo Eco lo sapeva molto bene – la forma convenzionale del blocco di pagine con una copertina, la cosiddetta forma a CODEX, è il risultato relativamente recente di un processo lungo millenni che è passato per l'invenzione e l'obsolescenza del papiro, del rotolo e della pergamena, poi per la produzione della carta, per l'invenzione dell'attuale forma-libro e, poco più di cinquecento anni fa, per il suo inserimento in un contesto economico per cui la diffusione delle idee è diventata *anche* un elemento di rilevanza economica.

Eccoci, quindi, al punto fondamentale di questa breve chiacchierata. Che cos'è allora un libro? Da Gutenberg in poi, in forme via via differenti e sempre più perfezionate, un libro è diventato anche un PRODOTTO: ossia, il bene oggetto di una transazione economica, il cui successo commerciale è la premessa per una migliore e più efficace diffusione presso i suoi consumatori. Un bene che, come abbiamo visto, è sia materiale, sia immateriale. E i cui destinatari spesso preferiamo chiamare, con maggiore delicatezza e confidenzialità, i nostri LETTORI.

Nelle prossime pagine guarderemo alla scrittura, al libro e più in generale alla produzione delle idee attraverso questa lente speciale: quella del **libro come prodotto**. Definiremo il lavoro della casa editrice; ci daremo una definizione ricca ed aperta di marketing editoriale; guarderemo ai processi e faremo accenni a proposito del conto economico. Come vedremo, questo non toglierà nulla all'aura di creatività e sacralità che da sempre circonda la scrittura e le attività a essa collegate: d'altra parte, ci permetterà di scoprire aspetti di questo mondo che, diversamente, sarebbero più difficili da cogliere. E adesso iniziamo.

1. La casa editrice. Una piattaforma speciale

1.1 Che cos'è, per favore, una casa editrice

Uno degli aspetti più singolari del mestiere editoriale è che costituisce un mondo a sé, fuori dal quale nessuno capisce esattamente che cosa sia e come funzioni. Nell'esperienza di qualsiasi dipendente di una casa editrice c'è sempre un amico, un'amica, un parente o una parente che confondono drammaticamente il loro lavoro con quello del giornalista, dello scrittore, dello stampatore, del designer o dell'illustratore. E, ciò che più conta in tempi di disintermediazione digitale, l'editore è talvolta visto come un interprete non necessario fra l'autore e il suo pubblico, un mezzano parassita di cui non ci sarebbe un reale bisogno.

Sono opinioni, naturalmente. Ma questa concezione, certamente accentuata dal recente successo dirompente delle auto-pubblicazioni su Amazon, germina dall'ignoranza di un elemento fondamentale: che il mestiere dell'editore consiste sempre in un'operazione di scelta, **la scelta di cosa pubblicare**. Per rispolverare un concetto chiave della sociologia dei media, anche pubblicare è un caso di *gatekeeping* ("tenere il cancello", in inglese). Termine che nasce per il giornalismo, e indica il *potere* di conferire visibilità ad alcuni contenuti e non ad altri. Un potere che si applica bene anche a chi deve scegliere il libro giusto per la propria casa editoriale: a conferma del fatto che a definire un editore sono soprattutto i suoi rifiuti.

Tolta questa operazione di scelta, l'editore viene meno. Per rendere più chiara quest'elemento, prendiamo in considerazione una nota intervista di Valentino Bompiani, storico fondatore della casa editrice Bompiani e principe degli editori. Che agli esordienti di quarant'anni fa dava questo importante consiglio [Del Giudice 1979]:

Servire qualcuno. Individua chi vuoi servire. Vuoi servire i tranvieri? Gli intellettuali? I giovani? Scegli il tuo pubblico e fa' dei tuoi libri un servizio. Ma non servire mai l'attualità.

Una visione forte (peraltro nient'affatto invecchiata), come ci si poteva aspettare da un gigante come Bompiani. Che ci permette di rendere esplicito un ulteriore elemento fondamentale: la funzione di **mediazione** fra chi scrive e il suo pubblico. O, se si preferisce, la mediazione fra due mercati, quello di acquisizione e quello di destinazione:



Pubblicare è essenzialmente questo: selezionare dal mercato di acquisizione un contenuto che non è ancora un libro, per poi trasferirlo – con una forza del tutto nuova – in un mercato di destinazione fatto di “prodotti” analoghi e popolato dagli altri attori economici della filiera: librerie indipendenti, catene, supermercati, piattaforme e-commerce e via elencando. Con un unico, chiarissimo intento: farlo arrivare al maggior numero possibile di lettori.

L'altro aspetto chiave, proveniente questa volta dalla letteratura economica, è il concetto di **scarsità**. Che cosa s'intende infatti con *il maggior numero di lettori possibile*? Tutti gli attori economici, case editrici comprese, si muovono in un universo in cui le risorse sono presenti in una quantità finita: pertanto, tenderanno a utilizzare razionalmente i mezzi di cui dispongono puntando

ai migliori risultati (efficacia) e riducendo al massimo gli sprechi (efficienza). La casa editrice è quindi sia un centro di produzione culturale, sia un attore economico – con tutte le restrizioni che questo comporta. Ed è il rispetto di questa doppia natura – fatta di anima e corpo, se vogliamo – a garantire all’editore un esercizio lungo, possibilmente prospero e privo di brutte sorprese.

Sia che pubblichi saggi di psicologia dinamica, fumetti di *gamer* che spopolano su YouTube o romanzi ambientati nella Roma antica, l’editore fa una scommessa sulla sua capacità di intercettare un’esigenza culturale più o meno latente. Il suo obiettivo è **estrarre valore economico** dalla soddisfazione di questo bisogno, in uno spazio competitivo dove altri editori cercano di occupare gli stessi spazi e ottenere gli stessi risultati. Il modo in cui farcela è essere più bravi della concorrenza, riuscire ad anticiparla o essere percepiti come più convenienti (il che non implica necessariamente tenere bassi i prezzi dei propri libri, ma anzi investire sul proprio valore percepito).

Ciò detto, l’editore non è in senso stretto un produttore di conoscenza. Non è proprietario del suo prodotto, poiché i diritti dei contenuti che pubblica, compresi quelli legati al loro sfruttamento economico, gli sono affidati in concessione temporanea. Né produce contenuti in forma diretta. Al contrario, la funzione che l’editore presidia è quella di **distribuzione e diffusione**, nell’accezione più ampia possibile dei due termini. Inoltre, anche all’interno di questa generalizzazione esistono modelli differenti, che chiamano prodotti differenti, con differenti logiche e dinamiche di mercato:

EDITORE ➡ AUTORE ➡ PRODOTTO

AUTORE ➡ EDITORE ➡ PRODOTTO

Da un lato, abbiamo l’editore che va a cercare un autore per sviluppare un suo progetto. È il caso dei prodotti la cui lettura è per così dire FUNZIONALE, o se si preferisce finalizzata. Il mercato sarà allora determinato dalla domanda: dizionari, libri di scolastica, enciclopedie, atlanti, guide per il giardinaggio, grandi illustrati e in generale la grande editoria di progetto sono tutti ricercati dal pubblico a partire da un bisogno concreto – formazione, aggiornamento – che l’editore intercetta. E così, volendo usare una metafora, la casa editrice diventa **la bottega di Raffaello**: mappa bisogni, raccoglie commesse, contatta talenti e sviluppa progetti anche molto complessi, che richiedono capi progetto, grandi investimenti e pretendono un ciclo di vita lungo. Il maestro della bottega, in questo caso, è colui che detiene il segreto dell’arte, ma – esattamente come Raffaello Sanzio cinquecento anni fa – è anche un grande organizzatore e un grande imprenditore.

Viceversa, quando pensiamo a un romanzo o a un saggio da libreria, ci stiamo riferendo a un modello di editoria totalmente diverso, in cui esiste una rete di persone che propongono le proprie idee a un editore: ed è quella proposta a essere rilevante per il mercato. Il *frame of reference*, o per meglio dire ciò a cui stai pensando davvero quando hai il prodotto davanti agli occhi, è la proposta editoriale di quel dato editore, di quel dato autore, su quel dato argomento.

In questo caso la dimensione del servizio dell’editore ai suoi autori diviene molto importante, perché il bilanciamento fra acquisizione e destinazione è tutto a vantaggio della prima. Facci caso, quando vai in libreria: hai mai visto persone che non leggono alle prese con un libraio disperato? Spesso esprimono un bisogno generico: per esempio, un romanzo ambientato nel Medioevo, con cattedrali, grandi affreschi storici, scritto in maniera avvincente. Per un lettore, probabilmente, quello stesso libro esiste ed è *I pilastri della terra* di Ken Follett: ma in nessun caso gli elementi citati sono più significativi dell’autore, che peraltro in questo caso specifico è uno dei più noti e dei più venduti al mondo. Questo perché l’editoria legata alla lettura NON FUNZIONALE **pensa ai libri in un**

modo diverso, che parte anzitutto dall’offerta e dall’autore. Che nei casi più fortunati, come quello di Ken Follett, diviene a tutti gli effetti un *brand* riconoscibile.

È per questo che, in questo ambito, l’editore valuta, seleziona e concorre a sviluppare prodotti editoriali in un’ottica di pieno servizio all’autore. Per usare un’altra metafora – questa volta rubata a un grande editoriale del mercato italiano [Mantovani: 2018] – **l’editor e la casa editrice insieme sono samurai**, fedeli servitori del loro *daimyo*, il loro signore feudale. Che naturalmente in metafora risulta impersonato dall’autore, l’autrice e i loro rappresentanti legali.

1.2 Bello, ma come funziona?

Sospendiamo per ora l’argomento della battaglia *mentale* per la conquista del favore del lettore, che sottostà alle dinamiche di acquisto librario e che approfondiremo quando ci occuperemo di marketing editoriale. Addentriamoci invece, senza esagerare in tecnicismi, nell’organizzazione di un’azienda editoriale. Può venirci in soccorso, in questo, il modello della catena del valore (*value chain*, in inglese) formulato dall’esperto di management Michael Porter, uno che ha trascorso la vita a costruire modelli per spiegare come funzionano le organizzazioni [Porter 1985]:



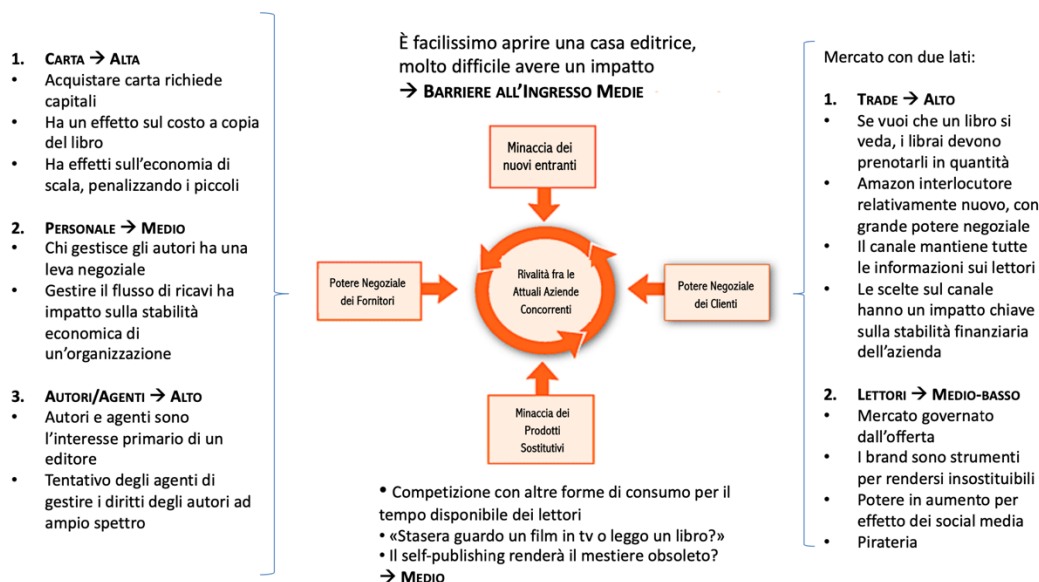
Ispirandoci alla visione di Porter, possiamo dire che un’azienda editoriale “cattura” valore e lo trasforma in **margine**, ossia in guadagno, attraverso una serie di processi che iniziano con l’acquisto di materia prima (per esempio la carta) fino alla più fondamentale acquisizione dei diritti di sfruttamento del libro – eventualmente anche altre forme: adattamenti tv o cinematografici, audiolibri, eBook eccetera. Acquisiti i diritti, la creazione del prodotto passa per due attività fondamentali, ma radicalmente diverse: la fabbricazione del prototipo, che è la definizione del contenuto del libro prima di diventare carta, bit o materia sonora; e d’altra parte la produzione fisica e sensoriale, inclusa la stampa, la registrazione audio e la stesura in codici di markup per essere pubblicato sui lettori digitali e via elencando.

Tutte queste attività, come anche le successive, comportano un **costo**. Costo che si sottrarrà alle vendite realizzate dal dipartimento commerciale e dal marketing, sotto forma di **sell-in**, copie acquistate dai librai con il diritto di rendere all’editore l’invenduto, e di **sell-out**, le copie effettivamente acquistate dai lettori – vera metrica del successo economico di un libro. A questo si aggiunge la gestione del magazzino e la logistica, che nell’editoria libraria è cruciale, perché il sistema distributivo è inefficiente e produce molti sprechi.

A queste attività primarie si affiancano le **attività secondarie**, che a dispetto del nome sono tutt’altro che irrilevanti. Pensa soltanto al numero di libri reperibili sul mercato (per l’AIE, nel 2021 erano in commercio circa 1,3 milioni di libri) e all’impatto della tecnologia nell’analizzare un mercato così frammentato e pulviscolare, controllare l’andamento dei propri libri o monitorare la propria

performance economica. O, ancora di più, in un settore così creativo e competitivo, pensa a quanto possa essere cruciale saper mantenere vive le competenze delle persone che lavorano nella propria organizzazione, progettando soluzioni di formazione continua e risultando attrattivi per candidati giovani, creativi, motivati e adeguatamente formati.

Scomodiamo ancora una volta Michael Porter per dare un'occhiata d'insieme al comparto dell'editoria libraria, e trarre qualche conclusione interessante. Ricorrendo a un altro suo sfruttatissimo modello, potremmo dipingere l'industria nel 2023 come nell'immagine sottostante. Per semplicità, limitiamoci al solo comparto della lettura non funzionale [Porter 2008]:



Per Porter, a decidere quanto sia profittevole, confortevole e sicuro un ambito di industria è la combinazione di cinque importanti fattori:

1. Quanto è difficile entrarci: tutti posso entrarci, o ci sono alte barriere all'ingresso?
2. Quale potere negoziale abbiano i fornitori: quanto si dipende da chi ci fornisce le materie prime per fare il nostro lavoro? Il prezzo lo fissate voi, o lo fissano loro?
3. Quale potere negoziale abbiano i clienti: analogamente, quanto hanno bisogno i clienti di voi e del vostro prodotto?
4. Quali minaccia possano costituire eventuali prodotti sostitutivi: nel caso del libro, la televisione lineare o non lineare, i videogiochi, YouTube, le autopubblicazioni su Amazon e via elencando.
5. Quanto è feroce o al contrario vischiosa la concorrenza fra i vari attori economici: esiste una forma più o meno codificata cartello, tutto a svantaggio dei consumatori, c'è una competizione con alcune regole non scritte di *fair play* o c'è guerra totale e senza quartiere?

A guardare le cose per bene, la prima considerazione che emerge è che – per quanto esistano molti casi di successo nel comparto italiano e internazionale – l'editoria libraria appare essere **un business difficile**, per quanto non necessariamente non remunerativo. È più che altro di difficile esecuzione, e richiede al contempo sensibilità di prodotto, capacità manageriali e conoscenze tecniche. Né sorprende che le persone che lavorano in questo comparto vivano questo mestiere come una sorta di missione religiosa.

Come si superano dunque tutti questi ostacoli? Iniziando bene. Per avere successo serve una visione chiara. Avere ben chiaro che, anche se l'autore è sempre al centro di ogni riflessione editoriale, ogni libro può avere un ritorno economico diverso. E decidere la propria strada per conseguimento dei propri obiettivi. In altri termini, serve un **modello di business**. Riscrivendo parzialmente una celebre definizione di Osterwalder e Pigneur, gli inventori del famosissimo *Business Model Canvas* [Osterwalder-Pigneur: 2010], possiamo dirci che:

Un modello di business è un artefatto cognitivo che serve a descrivere la struttura logica di un business. Descrive i criteri con cui un'organizzazione crea, cattura e restituisce valore ai suoi clienti.

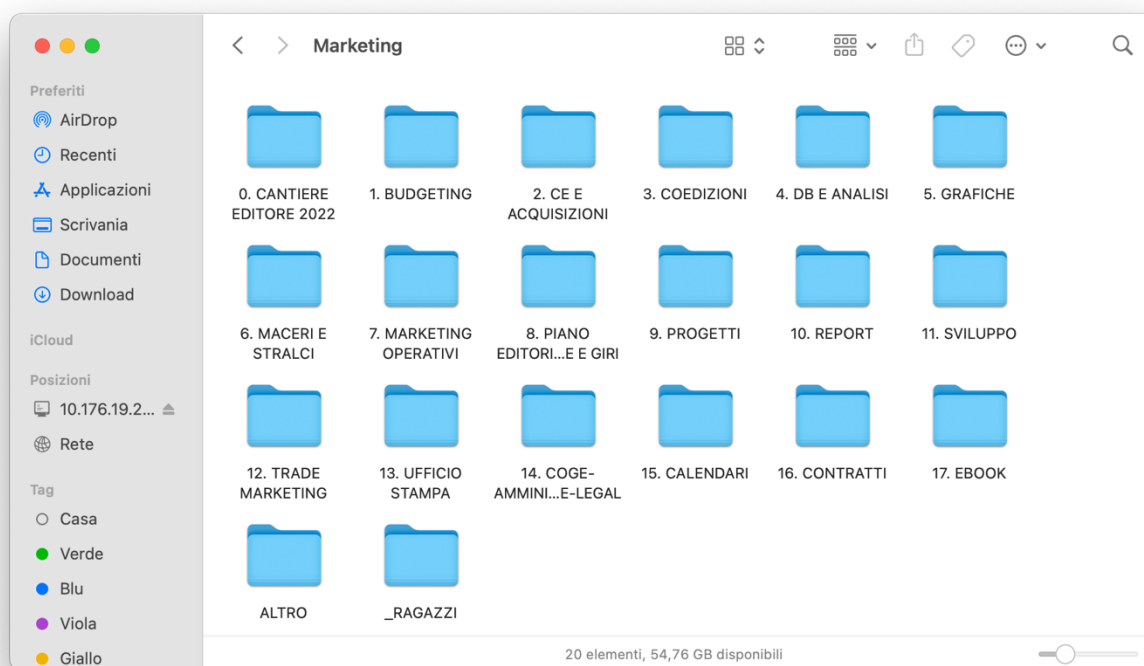
Il modello di business è un oggetto astratto: se non funziona sulla carta, non funzionerà nemmeno quando sarà calato nel mondo reale – tant'è che spesso nel processo della sua esecuzione cambia forma molte volte. Inoltre, anche quando mantiene una sua logica interna ed è ben costruito, non è di per sé garanzia di successo: durante l'esecuzione ci sono mille cose che possono andare storte. È uno strumento che ha però una sua forza. Orienta i pensieri. Nel nostro caso, tutte le case editrici vendono libri: su questo non c'è dubbio. Ma ciascuna di esse può avere declinare questa attività in maniera leggermente o *radicalmente* differente da come fa la sua concorrenza, perseguendo una *propria* strada per il valore. Quando i modelli saranno molto simili, la concorrenza sarà diretta e feroce, come accade fra avversari naturali (pensa per esempio a due editori che si occupano di saggistica scientifica). Quando ciò non accade, vige un criterio di differenziazione che rende la competizione più indiretta e relativamente rilassata.

Questa differenziazione, quando occorre, si rispecchia anche nella **proposta di valore**, ossia nella *promessa* che l'editore fa ai suoi autori, ai suoi clienti e al suo pubblico. Che cos'è che stiamo proponendo, esattamente? Qualità stellare? Competenza impareggiata su un argomento specifico? Capacità di vendita straordinarie, e magari la possibilità andare in classifica? A fronte di queste proposte, gli editori tenderanno a orientare la loro organizzazione interna per catturare al meglio la propria parte di valore – e conseguire così gli agognati margini. Ma vediamo ora più in dettaglio alcuni strumenti necessari a conseguire questo scopo.

2. Il marketing editoriale. Un'arte dello sguardo

2.1 Tutti fanno marketing

Se ti ricordi, abbiamo parlato di conflitti mentali al momento dell'acquisto del libro. Se per caso ti suona esagerato, vuol dire che giunto è il momento di approfondire la natura del **marketing editoriale**, a partire da un tentativo di definizione di due dei suoi principali aspetti: il marketing strategico e il marketing operativo. Partiamo dal concreto, e guardiamo alla cartella di lavoro di un ipotetico gruppo di lavoro di marketing. Eccola:



Non entreremo nei dettagli di ogni icona qui rappresentata, ma partiamo da una constatazione ovvia: sembrano ci siano tante cose da fare, non è vero? Ebbene, in un'accezione allargata, ma non per questo scorretta, tutte queste attività passano per il lavoro operoso delle formichine del marketing – anche se in molti di questi casi il marketing non lavorerà in solitudine, ma al contrario in piena condivisione con le altre funzioni aziendali. Più nello specifico:

- La costante riprogettazione e ricalibrazione delle attività editoriali è *anche* un'attività di marketing.
- I processi di budgeting e di forecasting, che costituiscono il sistema di pianificazione delle risorse e la costruzione di aggiornamenti previsionali a essa collegati, vedono spesso i dipartimenti marketing come protagonisti.
- Misurare il rischio delle acquisizioni e della messa in vendita dei libri attraverso la produzione di conti economici previsionali e consuntivi (cioè finali, a ciclo di vita del libro concluso) è tipicamente un'attività di marketing.
- Può sicuramente ascriversi al marketing la produzione della reportistica e le attività di analisi, che sono gli occhi e la mente di un editore maturo.
- Naturalmente, il marketing si occupa anche delle attività promozionali: dalla pubblicità pagata (*paid media*) alla gestione delle proprie *properties* digitali (un caso di *owned media*) e la conquista degli spazi sui media altrui (*earned media*), sebbene spesso funzionalmente siano di competenza diretta dell'ufficio stampa.

- Il marketing presiede spesso al controllo degli investimenti e dei processi legati al ciclo passivo (le spese), assieme all'amministrazione.
- Il marketing ha come obiettivo anche la calibrazione delle corrette attività di canale, per valorizzare al meglio i propri prodotti, scegliendo il giusto mix di prodotti da proporre ai giusti interlocutori.
- Infine, è sempre il marketing a occuparsi della produzione di materiale grafico legato alle varie attività promozionali e di comunicazione, lavorando con i grafici, i copywriter e il personale creativo.

Ciascun marketing fa tutte queste cose insieme? Generalmente no. In primo luogo, perché nelle organizzazioni più grandi può vigere un principio di specializzazione, o di divisione del lavoro. L'altro motivo è che occorre distinguere sempre molto bene fra **il marketing come disciplina** dal marketing inteso come **funzione aziendale**. Se in un'organizzazione complessa, infatti, tutti fanno in un certo senso marketing, non tutto ciò che è marketing viene intestato automaticamente al dipartimento che porta questo nome.

L'esempio principe in questo senso è **il publishing**, che è l'arte di dare un volto a un libro: la definizione di una copertina, la collocazione di un libro in collana, la scelta di un formato e di una confezione, delle dimensioni e del prezzo sono tutti elementi fondativi del cosiddetto *marketing mix* – che è il sistema di “leve” azionate dal marketing per perseguire razionalmente i propri obiettivi. Eppure, in una casa editrice, raramente tutte queste variabili sono controllate dal *dipartimento marketing*, e meno che mai nel caso della copertina, sui talvolta non interviene nemmeno in forma indiretta. Al contrario, è a occuparsene è la parte editoriale, ossia l'insieme degli editor e il publisher, che è il *general manager* che tira le fila di tutte le decisioni prese nella casa editrice.

Ora, la scelta della copertina non è forse la prima e più importante scelta di marketing per un libro? Certamente. Da esso non deriva soltanto l'illustrazione del suo contenuto – che è fondamentale – ma anche il cosiddetto **posizionamento** del libro: ovvero, il suo taglio, il suo tono di voce. Se sia un libro abbia popolare o sofisticato, se guardi più a un pubblico femminile o maschile, se sia più per giovani o per un pubblico maturo. Il marketing operativo, e ancora di più l'ufficio stampa, partono dal publishing come da una premessa iniziale da cui sviluppare le loro sofisticate strategie. E allora?

2.2 Faticosi tentativi definitivi

Che cos'è dunque il marketing? Una sola definizione non ci basterebbe. Nella definizione di Philip Kotler, il guru del marketing nonché l'autore del manualone più letto sull'argomento, il marketing sottostà a una serie di definizioni alternative, tutte naturalmente piuttosto condivisibili. Ecco la prima, che è verosimilmente la più piana [Kotler 2024: traduzione nostra, anche nelle citazioni seguenti]:

Il marketing si occupa di identificare e conseguire bisogni umani e sociali. Una delle definizioni più efficaci e sintetiche di marketing è “soddisfare bisogni profittevolmente”.

Si tratta di una definizione descrittiva: non ci dice che cosa il marketing debba fare, ma osserva in forma non valutativa quello che ci si aspetti che un *marketer* (un addetto marketing) faccia nel corso della sua giornata. Più interessante la seconda, perché solleva una questione fondamentale, spesso sottovalutata dai guru dell'argomento, perché commercialmente poco sexy:

Noi vediamo il marketing come l'arte e la scienza di scegliere mercati bersaglio (target) e ottenere, mantenere e accrescere consumatori attraverso la creazione, l'esecuzione e la comunicazione di un valore superiore al consumatore.

La definizione è più ricca e interessante. Per incominciare, apre alla questione se la disciplina sia fondata scientificamente o meno: e la risposta, come vedremo fra qualche riga, cade giusto a metà. Inoltre, ci dice quasi con esattezza cosa faccia un *marketer* tutto il giorno: inseguire consumatori – o lettori, nel nostro caso. Infine, parla anche di valore, che viene trasferito sui nostri lettori attraverso un prodotto o un servizio che valgano il loro prezzo d'acquisto.

Saccheggiamo Kotler per un'ultima volta, perché perviene anche a una definizione dall'interessante valenza pubblica:

Il marketing è un processo sociale attraverso il quale individui e gruppi ottengono ciò che desiderano e ciò di cui hanno bisogno attraverso la creazione, l'offerta e il libero scambio di prodotti e servizi gli uni con gli altri.

L'aspetto lacunoso di questa definizione è, probabilmente, che qui si smette di menzionare il valore creato e portato al consumatore attraverso il mercato. D'altra parte, è qui interessante lo sguardo allargato con cui si guarda alla rete degli scambi prodotti dalle attività cosiddette di marketing. A un livello tale che questa definizione pare un complemento, o una sottodeterminazione, della definizione di economia di mercato. Il marketing come spina dorsale del sistema capitalistico degli scambi.

Queste definizioni sono tutte corrette, ma non sempre soddisfacenti. Manca sempre qualcosa, relativo a uno *stile* specifico di chi lavora nel campo: per lo meno quando lo fa bene. Visto quindi che Kotler è stato molto specifico, tentiamone altre, più allargate:

- **Il marketing è un'attività intellettuale.** Richiede capacità di discernimento e sensibilità culturale, anche al di fuori dell'editoria libraria. Serve essere buoni osservatori del mondo circostante, serve leggere molto, assorbire informazioni e rielaborarle in maniera originale, essere curiosi verso il prossimo e assai poco *snob*.
- **Il marketing genera scambi.** È uno strumento di condivisione, di incontro e di comunicazione. Se l'attività competitiva nel mercato presuppone un conflitto con la concorrenza, cercare un pubblico crea d'altra parte relazioni: e il marketing esiste anche per questo.
- **Il marketing crea valore.** A prescindere da quale sia l'area funzionale in cui questo avvenga (è il caso del publishing, come abbiamo appena visto), le attività di marketing creano valore aggiunto e trovano la loro ragion d'essere nel creare ricchezza.
- **Il marketing è «arte e scienza».** Il marketing ha una vocazione scientifica e aspira sempre di più al monitoraggio dei propri risultati. Tuttavia, la sua sfera è quella delle scienze sociali: pertanto, gli esiti delle sue misurazioni non si muovono entro sistemi chiusi, perfettamente definiti. E i risultati sono fatalmente sempre mal specificati e difficili da replicare.
- **Il marketing è un lavoro sul concetto.** Come vedremo, il marketing mira al dominio del pensiero e dell'attenzione dei suoi interlocutori.
- **Il marketing è un atto manipolativo.** L'esercizio della disciplina non mira soltanto a un freddo controllo delle menti, ma punta anche a ispirare i suoi consumatori, a stimolare la loro affettività e a sollecitare la loro suscettibilità per i valori simbolici.

- **Il marketing è un modo dello sguardo.** Il bagaglio della disciplina, piaccia o meno, fornisce a chi la pratica una lente con cui guardare al mondo contemporaneo per comprenderlo meglio.
- **Il marketing è uno strumento di offesa e difesa.** Se pensiamo a uno scenario competitivo come a un sistema di attori in competizione, una profonda competenza di marketing può costituire l'elemento differenziante che consente di superare i propri antagonisti economici.

Quest'ultima definizione – quella se vogliamo più cruenta – ci porta anche ad approfondire la definizione di **strategia**. «Strategia» è una parola di derivazione greca, di chiara provenienza dalla sfera militare. Gli «strateghi» erano capi militari, e in un certo senso non sarebbe sbagliato considerare la competizione economica nel mercato come una forma di sublimazione di conflitti altrimenti ben più drammatici. Tutto sommato, i mercati e il sistema di scambi che essi generano funzionano bene quando c'è la pace: non è questo il caso quando si scatenano guerre che ingolfano le principali vie commerciali.

Ma quello che a noi preme di più è però è dare una definizione utile di strategia, che ci servirà anche per definire poi il marketing strategico e distinguerlo dalle attività operative correnti. Ma non è facile, perché nella sua accezione più ampia la strategia corrisponde più che altro **a un modo di pensare**, che tiene conto di risorse e obiettivi – e in quanto tale è cambiata molto nel corso della storia, così come è cambiato il modo di pensare strategicamente delle persone [Mintzberg 1998] e si evolve la mentalità collettiva. Puntiamo al proverbiale massimo comune multiplo fra le varie scuole e correnti e formuliamo una definizione nostra, a uso di umanisti e amanti dei libri:

La strategia è una postura intellettuale o uno stile di pensiero che trasceglie, dispone o organizza le risorse disponibili per conseguire un obiettivo assegnato, i cui criteri di scelta eccedono la strategia stessa.

Si tratta di una definizione necessariamente limitata, ma il nostro scopo non è fare una rassegna critica; bensì avere un criterio azionabile, da cui partire con la nostra riflessione sul marketing strategico. Secondo queste poche righe, la strategia:

1. Ha un limite verso l'alto. Non fissa i suoi propri obiettivi, che provengono da sfere di astrazione superiore (la politica, nel caso della guerra; la “visione” imprenditoriale, nel caso della gestione aziendale).
2. È uno stile di pensiero codificato culturalmente, ossia un modo ricorrente di pensare ai problemi: attraverso la lente del confronto fra risorse e scopi.
3. La sua caratteristica principale è l'approccio *razionale*, che in questa definizione coincide con il raffronto costi-benefici, che è anche uno dei fondamenti della dottrina economica.

Ecco, in questo senso il **marketing strategico**, in quanto tale, è quella parte del marketing che imposta tutto il lavoro operativo – ossia pratico, materiale – che deve seguire. È un'attività che, come abbiamo visto, non può rimanere confinata negli angusti spazi marketing delle case editrici: al contrario, devono partecipare alla sua codifica e alla sua esecuzione la parte editoriale, la parte commerciale, la logistica, gli uffici produzione, le redazioni... ciascuno per la propria parte. E che consta di cinque elementi fondamentali:

- IL POSIZIONAMENTO
- IL VANTAGGIO COMPETITIVO
- LE RISORSE

- IL LIVELLO DI INTENSITÀ
- IL FOCUS

In cosa consistono questi cinque elementi? Il primo è il più sfuggente e il più detestato dagli amanti della lingua italiana, dal momento che la parola non è a rigore una italiana, ma al massimo il frutto di un cattivo calco dall'inglese. Il **posizionamento** è precisamente la connessione che il marketing crea fra il proprio servizio, o prodotto, e la mente dei suoi interlocutori, a partire naturalmente dai consumatori. Posizionarsi è precisamente stabilire le nostre coordinate rispetto alla concorrenza e si traduce – ancora più precisamente – nella lotta per la conquista della mente dei consumatori.

Volendo prenderla un po' alla larga, possiamo dire che in questo il marketing strategico è **l'arte di costruire concetti**. E anche "percetti" (oggetti percettivi), nella definizione del filosofo francese post-strutturalista Gilles Deleuze, che della comunicazione e del marketing aveva un'idea a dir poco pessima – e proprio questo noi, per contrappasso, lo citiamo. Così Deleuze in una delle sue ultime opere, da taglio più didattico [Deleuze-Guattari 1992, corsivo nel testo]:

Il filosofo è amico del concetto, è in potenza di concetto. [...] La filosofia, più rigorosamente, è la disciplina del creare concetti. [...] *Creare* concetti sempre nuovi è l'oggetto della filosofia. È proprio perché il concetto deve essere creato, che esso rinvia al filosofo come a colui che lo possiede in potenza o che ne ha potenza e competenza.

Questo significa che il *marketer* è alla fine un po' filosofo? Ti piacerebbe. Ma l'approccio di Deleuze – non a caso definito come costruttivista – è compatibile con il nostro, e getta una luce più chiara sulla natura del posizionamento. Come il filosofo (per Deleuze) forgia oggetti dal nulla, il marketing produce oggetti percettivi che ridefiniscono le coordinate dell'azienda, del suo prodotto, e soprattutto la loro percezione condivisa.

Due esempi macroscopici, peraltro abbastanza noti. E, diremmo, poco contestabili:

IL CASO 1. FACEBOOK SI QUOTA IN BORSA (2008)

Facebook, che ora si chiama Meta, è stata fondata da Mark Zuckerberg nel 2004. Nel 2012, Zuckerberg la vuole far quotare in borsa al Nasdaq. Ma Zuckerberg ha un'esigenza e un grosso problema. L'esigenza è quella di raccogliere più capitale possibile: è ancora la fase storica in cui si diceva che *software is eating the world*, ossia che i servizi software e le applicazioni avrebbero divorato il mondo circostante inglobandolo.

Il problema di Zuckerberg è piuttosto ingombrante. Fino a quel momento, Facebook è stato un prodotto i cui ricavi si sono basati sulla pubblicità, e nel mondo degli investitori – fatto di proprietari di fondi privati e di VC, i *venture capitalists* – il business pubblicitario è considerato per ottime ragioni una fregatura: troppo volatile, e incapace di crescere in maniera significativa.

Pochi anni prima, nel 2008, Zuckerberg cambia le carte in tavola con un discorso pubblico che fa alla Conferenza D8 per cooperazione internazionale, il cui tema è appunto il futuro di Internet e l'introduzione di Open Graph, che peraltro oggi è uscito di scena. Questo un passaggio chiave:

Oggi, il web esiste per la maggior parte come una serie di link destrutturati fra pagine (*a series of unstructured links between pages*), e questo è stato un modello potente, ma è davvero soltanto l'inizio. Open Graph mette le persone al centro del web. Significa che il web può diventare a insieme di connessioni fra persone e cose, rilevanti personalmente e semanticamente. Io sono tuo AMICO. Io MI TROVO a questo evento. MI PIACE questo

gruppo musicale. Queste connessioni non stanno accadendo soltanto su Facebook, si stanno verificando in tutto il web, e oggi, con Open Graph, stiamo mettendo tutte queste cose insieme.

In quella sede, Zuckerberg dice una cosa apparentemente neutrale, ma intende soprattutto prendere le distanze dal suo grande avversario, Google, che è appunto un sistema di “link destrutturati fra pagine”. Detto in altri termini, Zuckerberg cambia il suo posizionamento, in contrapposizione alla concorrenza e si propone di essere qualcosa di nuovo. Più o meno così:



Le conseguenze sono importanti. La prima è stata rilevata dai principali analisti tecnologici. Dieci anni dopo, l'analista americano James Allworth [Allworth 2018, traduzione nostra] scriverà:

Per un periodo di tempo infinito, Facebook è stato un business pubblicitario che sognava di essere altro. Voleva essere una piattaforma.

È a partire dal 2008 che Facebook diviene nella mente di tutti una piattaforma. Era un obiettivo importante, perché le piattaforme, allora, si accaparravano gli investimenti migliori. Ma c'è anche un altro effetto legato a questo effetto di senso, che ha che vedere con Cambridge Analitica e lo scandalo relativo allo sfruttamento dei dati (2018). L'esigenza fondamentale di una piattaforma è di consentire a tutte le parti di guadagnare su di essa: dando agli utenti lo sfruttamento gratuito dei contenuti, agli inserzionisti il pubblico e ai developer i dati di traffico. La cattiva implementazione di questo cambio strategico portava in sé come conseguenza la leggerezza di Facebook nel trattare i dati degli utenti. Lo scandalo di Cambridge Analytica (2018), per il quale Facebook ha responsabilità indirette, è stato soltanto un'inaspettata conseguenza di questo cambio di strategia.

Naturalmente, questo non deve indurci a pensare che Zuckerberg imbrogliasse, o vendesse una cosa per un'altra: semplicemente, puntava il dito verso un'altra direzione, contando sul fatto che le teste si sarebbero girate a guardare dove lui indicava. E così è stato. Aspetto interessante è

però il fatto che da un cambiamento simbolico è discesa una conseguenza reale, legata al trattamento dei dati sulla piattaforma: a conferma del fatto che nel marketing l'astratto può essere molto concreto. Più di scuola il secondo esempio, relativo a Netflix, che ormai da qualche anno è il nostro dispensatore di storie su scala globale:

IL CASO 2. NETFLIX CE LA RACCONTA (DAGLI ANNI '90 DEL XX SECOLO, FINO A OGGI)

Cosa fa Netflix di mestiere? Ci racconta storie, ovvio. Ma il percorso che l'ha portata nel tempo a orbitare attorno al concetto di narrazione è stato lungo qualche decennio, e può essere ricostruito per lo meno fino agli anni '90 del Novecento. In quel periodo non esistevano le piattaforme di distribuzione dei contenuti digitali, e all'inizio del decennio non esistevano nemmeno i DVD: in quello scenario ormai lontano, Netflix era il principale competitor di Blockbuster, il gigante americano della distribuzione home video, oggi fallito.

Con un'importante differenza: se Blockbuster ti portava al suo posto a noleggiare VHS (vendendo cibo nei locali, incentivandoti a organizzare una serata a casa con gli amici e scegliere bene il film), Netflix ti mandava a casa un catalogo cartaceo, proponeva un sistema a sottoscrizione e ti mandava a rotazione i film a cui ti eri segnalato come interessato.

Dopo il 2000, Netflix capisce che per sopravvivere occorre cambiare, e progetta il suo cambiamento. Ed evolve come segue:



L'operazione è riuscita così bene che noi oggi pensiamo a Netflix più come a un narratore che a un sistema di consegna di film, che a ben vedere è ancora compatibile con l'idea di "distributore digitale di contenuti". Ma a partire da qualche anno è stato fatto un ulteriore, grandissimo passo in avanti, e ora Netflix è «TU-DUUM!» (in riferimento alla campagna Netflix del 2021).

Chiarita la natura del posizionamento (per un'archeologia dell'idea, rimandiamo anche alla lettura dell'articolo di Theodore Levitt del 1975, che è ormai un classico), soffermiamoci sugli altri elementi del marketing strategico. Che cos'è per esempio il **vantaggio competitivo**? Anche questo è un conio di Michael Porter (Porter 1985), il quale a grandi linee lo definisce in questa maniera, secondo formulazione che è però nostra:

Il vantaggio competitivo è l'abilità di un'organizzazione su sorpassare la competizione e guadagnare spazio all'interno del mercato. Il vantaggio competitivo si difende, si mantiene o si guadagna: le strategie che lo

riguardano possono comportare lo sviluppare prodotti migliori, avere costi inferiori o perseguire strategie di differenziazione rispetto alla concorrenza.

Portato nel mondo dell'editoria libraria, le riflessioni da fare sono le seguenti. Che cosa differenzia una casa editrice? Siamo credibili, ma in una nicchia molto ben difendibile? Oppure abbiamo accordi tali che ci permettono di comprimere i costi di stampa? O ancora abbiamo un marchio editoriale molto riconosciuto, apprezzato da autori, agenti e testate giornalistiche? O siamo particolarmente efficaci nella promozione sulle catene librerie? Abbiamo un rapporto privilegiato con i librai indipendenti?

Oppure, molto semplicemente, niente di tutto questo. E in quel caso potremmo cercare di costruire un vantaggio competitivo che sia difendibile nel tempo, al prezzo di grandi dispendi di mezzi. Il che ci porta al terzo fattore chiave, che è **la strategia relativa alle risorse** (*resource strategy*, per gli anglofili): quale sia la loro natura (economica, simbolica, di credibilità, legato al lavoro delle persone); se pensiamo di impiegarne di nostre o di sostenerci su opportunità esterne (la promozione di un film, una ricorrenza importante, un'ampia base di pubblico di un'autrice); dove pensiamo di trarre le risorse aziendali e con quale intensità pensiamo di spenderle. Come si vede, l'approccio strategico alle risorse è l'architettura di quello che abbiamo definito il calcolo costi-benefici: che è a sua volta alla base della razionalità economica.

Conclude l'argomento il **focus**, che è un altro modo di dire obiettivo, *target*. Tuttavia, se l'immagine del target fa pensare a un movimento unidirezionale, dall'emittente al bersaglio, il focus lascia pensare a una maggiore concentrazione su obiettivi multipli, in uno sforzo di comunicazione che vada in tutte le dimensioni, in una logica *multicanale*. Non solo i lettori, allora; ma anche i canali di vendita, gli interlocutori media per le PR. Avendo cura di discernere, perché una comunicazione pensata *per tutti* è necessariamente sbagliata – ma guardando alla comunicazione come fenomeno complesso, costruito su più livelli.

Ma non rimaniamo troppo sul generico. Facciamo un esempio preso da un lavoro svolto da uno studente qualche tempo fa, dedicato al fortunatissimo libro di Vincenzo Schettini, *La fisica che ci piace*, pubblicata dall'editore Mondadori Electa nel 2022. Il libro è stato un successo straordinario: e lo studente, a cui era stato chiesto di ipotizzare una strategia di marketing, aveva fatto decisamente un buon lavoro. Ecco le sue riflessioni:

Marketing Strategy

Competitive advantage	Mondadori è fortissima sui libri degli influencer, e <i>La Fisica che Ci Piace</i> porta con sé un ulteriore valore aggiunto: mescola un grandissimo successo a contenuti seri, nonostante il pubblico giovane. E' il libro perfetto per continuare su questo filone di creatori digitali, senza essere bersagliati dalle polemiche legate al fatto che pubblicare personaggi privi di spessore non si addica a una casa editrice seria.
Using/ supplying resources	Investire su creators, specie per un gruppo come Mondadori, è molto conveniente. Se creato il giusto legame con l'autore, coinvolgendolo a tutto tondo nel progetto, questo sarà più che disposto a pubblicizzare il prodotto attraverso i propri canali, specie se, come in questo caso, il contenuto è strettamente legato ai suoi contenuti ordinari.
Intensity	Non è facile prevedere per quanto tempo un influencer continuerà a mantenere alta la propria rilevanza in rete. Dall'oggi al domani si cade nel dimenticatoio con facilità disarmante. Per questo motivo è importante massimizzare le vendite nei primissimi mesi dall'uscita, anche attraverso i preorder online. A mesi dall'uscita, un invito esplicito all'acquisto del libro in un Tik Tok di Vincenzo, risulterebbe decisamente fuori luogo. Insomma: il primo trimestre è probabilmente il limite massimo entro cui massimizzare gli sforzi.
Focus	L'habitat naturale del libro è sicuramente la rete. I preorder giocano un ruolo essenziale nella riuscita del progetto, specie perché indirizzati a una generazione che passa la maggior parte del proprio tempo online e che ha perso l'abitudine ad uscire per recarsi in libreria. Ciò non toglie che, grazie alla copertina con un volto ormai noto in primissimo piano, genitori e ragazzi che si dovessero trovare nei grossi store dei centri urbani o delle stazioni sono il nostro altro target principale.

Nel caso specifico, il nostro studente si è immaginato di dover **pensare il lancio** prima che questo sia realmente avvenuto – avendo con questo il vantaggio del proverbiale senno del poi, ma possiamo ben concederglielo. Ha immaginato quali potessero essere le caratteristiche distintive dell'editore, quelle dell'autore e del libro e le ha ben intersecate fra di loro. Fatto questo, ha intavolato la propria *resource strategy*, delineando con un certo cinismo un'ipotetica dinamica di scambio fra le attività provenienti dall'editore e i mezzi in diretto possesso dell'autore. Infine, ha pensato la sua attività di comunicazione all'insegna della multicanalità: ossia, per parlare la lingua delle persone normali, non ha guardato soltanto all'acquisto, ma a tutti gli attori della filiera, per farsi aiutare ad arrivare ai lettori da tutte le direzioni utili.

Da rimarcare, naturalmente, non è tanto se le riflessioni dello studente siano o meno realistiche (per quanto, per un neofita, non siano affatto ingenui). Più rilevante è il modo in cui – sulla base della propria limitata conoscenza – sia riuscito a inscrivere la propria proposta in una riflessione di tipo strategico. Che è diventata poi il fondamento su cui ha costruito la propria attività promozionale. Come si sa, un albero sano ha bisogno di radici ben piantate nel terreno.

2.3. Il marketing operativo. Un linguaggio e una grammatica

Se il marketing strategico è per certi versi una forma astratta che può andare per molti contesti, ogni marketing operativo è molto più calato nel suo mondo di provenienza: *industry-specific*, direbbero gli inglesi. Essere un *marketer* (operativo) del farmaceutico è diverso dal ricoprire lo stesso ruolo nel mondo dell'automobile, che a sua volta è diverso da fare lo stesso mestiere nei libri. Questo per esempio fa sì che – anche per il mercato del lavoro – quando parliamo di **marketing editoriale** spesso la parola “editoriale” pesi spesso molto di più dell'altro termine della coppia.

Del resto, il libro è un prodotto speciale, che ricorre al potere del linguaggio per comunicare se stesso – ma il suo contenuto è esso stesso veicolato attraverso una forma simbolica, che è ancora una volta il linguaggio. Ricordi che cosa ci siamo detti a proposito del posizionamento? Dobbiamo guardare a che cosa pensiamo quando stiamo guardando a un libro. Dunque, più chiara e distinta è la rappresentazione mentale che ne abbiamo, più potente è la reazione che avremo sul potenziale lettore. Una volta che abbiamo deciso a che cosa dobbiamo pensare (per esempio, dobbiamo puntare sull'autore o l'autrice?), sono il marketing operativo e l'ufficio stampa a occuparsene.

Facciamo allora degli esempi di associazioni possibili, che servono a guidare i marketing operativi nel loro vertiginoso lavoro:

- Nuovo libro di X, autrice di successo → **IL NUOVO LIBRO DI X** (*Dopo lo straordinario successo di Neve d'agosto, una nuova avvincente saga familiare...*)
- Romanzo di intrattenimento italiano per un editore commerciale → **IL GENERE** (*In un Medioevo accuratamente ricostruito, una storia di monaci assassini alla ricerca della verità inconfessabile che si cela dietro la Sindone*)
- Romanzo storico di un nuovo autore straniero → **BRAND AUTORE DA COSTRUIRE** (*Un successo straordinario negli Stati Uniti, una storia struggente ambientata nel libano degli anni Ottanta, vincitore del Man Booker Prize nel 2022, con un endorsement di Stephen King*)
- Romanzo di intrattenimento italiano per un editore commerciale → **SPOSTAMENTO DAL GENERE ALL'AUTORE** (*Dopo lo straordinario successo di Monaci assassini, il nuovo romanzo storico di...*)
- Successo planetario appena pubblicato in Italia → **“IL LIBRO DI CUI TUTTI PARLANO”**
- Saggio ponderoso sulle relazioni internazionali → **“TUTTO QUELLO DI CUI HAI BISOGNO PER CAPIRE DI GEOPOLITICA”** (o qualsiasi altra disciplina che in quel momento va per la maggiore e paia decodificare la complessità del mondo: in questo, si va spesso per cicli)

- Un nuovo romanzo sport-romance per giovani adulti → “**IL NUOVO FENOMENO DEL BookTok**” (o qualsiasi altro trend di cui si parli in quel momento)

Come si vede, non tutti i messaggi sono ugualmente semplici da far pervenire. Molto più facile andare in continuità di un successo già avvenuto, di un autore già riconoscibile, di un precedente eccellente o di una moda culturale che è già un insopportabile tormentone. Molto più complicato costruire un caso per la prima volta, in qualche caso quasi dal nulla: in quel caso è fondamentale costruire “ganci” che permettano – ancora una volta – di pensare al libro e all’autore nei termini che desideriamo. Sperando, naturalmente, di non essere fraintesi dal pubblico, dai nostri interlocutori commerciali, dai clienti.

C’è un intento manipolatorio, dietro tutto questo? Forse un poco. Ma come scriveva Platone nel *Simposio* a proposito del contratto estetico, ci sono casi – per Platone pochi, e avrà occasione di diventare più severo nelle opere della maturità – in cui farsi ingannare dal gioco prestigio è segno di saggezza maggiore che non aprirsi mai alla meraviglia. Questo perché il lavoro di promozione di un libro è sì, un atto manipolativo, ma anche **una sofisticata operazione di linguaggio**, il cui esito può fare la differenza fra il successo e il fallimento del lancio di un libro. E che deve essere riconosciuta in quanto tale da un pubblico competente – che sceglie quel messaggio fra letteralmente centinaia di migliaia di opzioni alternative.

Partendo da questo presupposto, per capire come costruire un’attività promozionale, proviamo a sfruttare blandamente un’analogia con le scienze del linguaggio:

La grammatica dell’azione

**GRAMMATICA = SINTASSI + SEMANTICA
≠ PRAGMATICA**

PARADIGMA VS. SINTAGMA

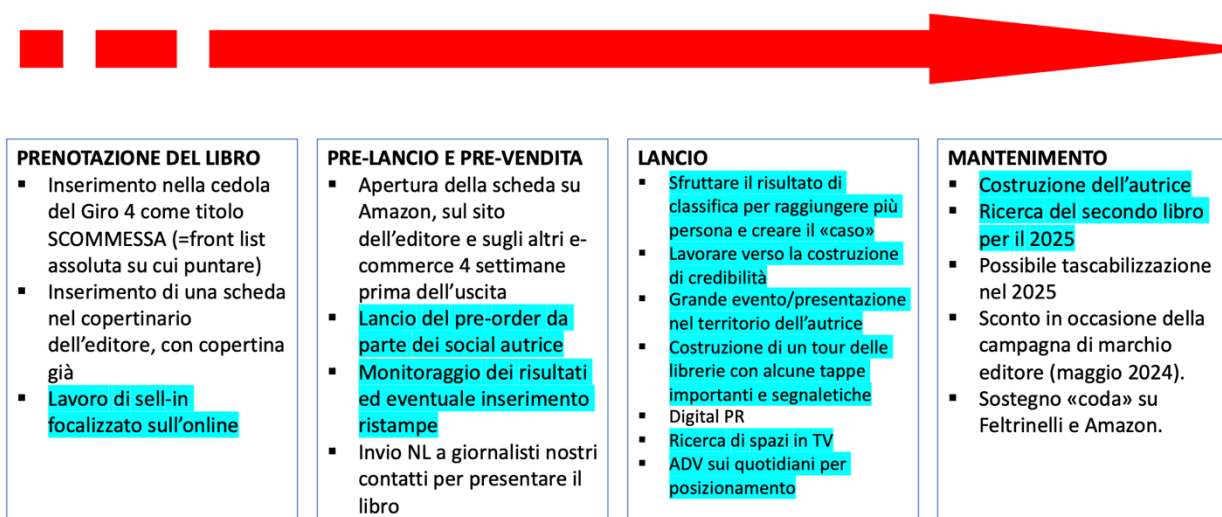
Saccheggiamo le varie discipline semiotiche e iniziamo a pensare all’azione promozionale di un editore come se fosse *una frase*. Come una frase, la promozione deve attingere a una libreria di azioni possibili (*paradigma*) e metterle in fila in una sequenza (*sintagma*), che si dà il caso che debba avere un senso compiuto. O, per dirla come un linguista, deve risultare *grammaticale*, ben formata. In questo senso:

- **LA SINTASSI** esamina la struttura della frase, ossia l’articolazione lineare dell’espressione linguistica e le regole che la determinano. **Nella nostra metafora, la sintassi corrisponde a come costruire un piano di marketing, come si mettono le attività in una corretta sequenza temporale, quali sono le logiche di composizione.**
- **LA SEMANTICA** indaga la natura del significato e la sua articolazione all’interno dell’espressione linguistica, spesso in termini di relazioni oppositive di valori (per esempio le coppie alto/basso, ricco/povero, uomo/donna) e di relazioni con le forme

sintattiche. **Nel nostro caso, è un'operazione semantica trascegliere fra le varie ipotesi di piano attività che possiamo costruire, quali opzioni potenziali possiamo andare a ricercare, valutare quali di esse possano coesistere nella stessa messa in atto. E quali no.**

- **LA PRAGMATICA** non è parte della grammatica, ma ne è un complemento fondamentale. È la parte delle forme semiotiche che studia la relazione fra l'espressione linguistica e il contesto circostante. **Nel nostro caso ci spostiamo nel terreno delle finalità, dell'esecuzione, della considerazione del rapporto costi-benefici, della dimensione dell'efficacia. Per noi queste saranno le misurazioni.** Che, come sappiamo, per il marketing sono dimensioni piuttosto importanti.

Per capire meglio l'utilità di questo accostamento, possiamo immaginare l'ipotetico lancio di un libro come la scelta di una serie di possibili azioni, selezionate in cerca della costruzione di **una "frase" promozionale grammaticale e significativa**, tenendo anche presente che le risorse sono sempre per definizione limitate. Un esempio:



In questo caso, ci siamo immaginati il lancio del libro di una *influencer*, che ha già un'ampia base di pubblico online. Come si vede, ci stiamo immaginando l'attività promozionale tenendo conto di quattro momenti fondamentali:

1. **LA PRENOTAZIONE DEL LIBRO.** È il momento, che precede di diversi mesi l'uscita del libro, in cui si mettono in atto le attività di cosiddetto **marketing del sell-in**: l'editore lavora per far sì che il prodotto venga riconosciuto come importante presso le librerie e gli altri canali. In questa fare, l'editore fa un lavoro di formazione sul libro verso **i promotori editoriali**, che vanno dai librai a raccontare e far prenotare il libro. Lo scopo di questo lavoro è ottenere **un ordine di lancio**, sulla base del quale l'editore deciderà la sua prima tiratura.
2. **IL PRE-LANCIO.** Si tratta di una fase che è sempre esistita, e coincide con in linea di massima con il mese precedente al lancio. È il momento in cui l'ufficio stampa, nella maggior parte dei casi, inizia a parlare del libro con i propri interlocutori, anche se spesso diversa è la tempistica legata al lavoro sui **festival**. Lo scopo è costruire un lancio stampa e fissare le date per le **presentazioni**, per un **tour librerie** o un **firmacopie** (con

infinite possibili variazioni sul tema). Negli ultimi anni, questa fase ha assunto un ruolo sempre più rilevante per via del successo delle attività di **pre-order** sulle piattaforme di vendita e-commerce.

3. **IL LANCIO.** Tutti gli editori lavorano in modo diverso, con energie ed esiti piuttosto diversi. Tuttavia, in quasi tutti i casi il lancio è il momento della massima intensità promozionale. Le attività dispiagate in questa fase sono per definizione attività di **marketing di sell-out**: finalizzate, cioè, all'acquisto da parte dei lettori. Fra queste possiamo includere le attività sul punto vendita, come l'acquisto vetrine o l'occupazione pagata di spazi interni, per facilitare la visione del nostro libro migliaia d'altri (esempi paradigmatici di attività di **trade marketing**); investimenti in **pubblicità** online o su testate tradizionali (con esiti e finalità in realtà piuttosto diverse); un **lancio stampa** ordito dall'ufficio stampa e concordato con testate giornalistiche, comprese le interviste su importanti canali YouTube, dirette Instagram ospiti di *maître e maitresse à penser* eccetera. L'inventario di azioni è potenzialmente infinito.
4. **IL MANTENIMENTO.** Molti editori, ma anche in questo caso con enormi differenze l'uno dall'altro, hanno una progettualità che vanno oltre lancio. Spesso il mantenimento di un libro è la reale chiave della redditività dell'editore: il momento in cui si sedimenta il successo e si inizia a raccogliere quanto seminato. Alcuni editori lavorano a questo semplicemente attraverso la cura del loro **catalogo**, che è il termine che definisce l'insieme di libri pubblicati prima dell'anno in corso. Altri editori – tipicamente quelli più grandi e organizzati – sviluppano nel tempo strumenti per potenziare questo tipo di effetto, per esempio la **tascabilizzazione** (pensa per esempio agli Oscar Mondadori o ai BUR, talmente numerosi da valere da soli quanto molti editori più piccoli). Altri editori ancora sviluppano strumenti appositi per allungare la vita dei loro prodotti novità – in gergo, talvolta si parla di **allungare la coda**: per esempio i progetti di presentazione alle **scuole**, che durano anni scolastici interi.

Come si vede, è precisamente la sequenza temporale a definire la dimensione grammaticale delle operazioni. Del resto, l'analogia potrebbe essere portata ancora oltre, e con buone ragioni. Una buona attività di comunicazione, per esempio, chiama in causa anche gusti personali, suscita disgusti, entusiasma oppure respinge. Per questo, è del tutto legittimo pensare anche ad altre categorie che possono intervenire nella costruzione di un piano ben costruito: **ritmo, modo in battere o in levare, intensità e frequenza**. Sono tutti tratti pertinenti alla cosiddetta *pragmatica*. E l'analogia con l'esecuzione musicale è evidente.

Sono tutte dimensioni importanti. Ma soprattutto è importante considerare quali siano i principali ambiti in cui vanno a contestualizzarsi le possibili azioni promozionali. Proseguendo quindi con la nostra metafora linguistica, possiamo dire che gli elementi base della *semantica* della promozione possano essere i seguenti, per i quali è fondamentali porsi una serie di **domande fondamentali**:

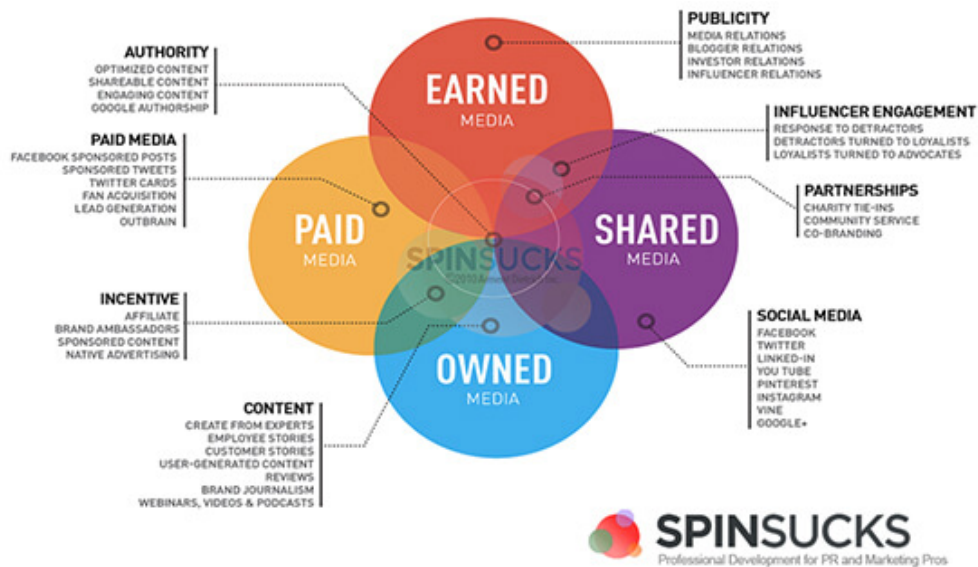
Semantica

- ❑ **IL PUBLISHING** – Strilliamo il titolo o l'autore? Il libro o la collana? Facciamo una fascetta? Come posizioniamo il libro?
- ❑ **MARKETING DEL SELL-IN** – Come e quanto prenotiamo? Con quali strumenti?
- ❑ **IL MARKETING TRADE** – Su quali canali lavoriamo? La Grande Distribuzione oppure Amazon? E le catene? E le librerie indipendenti? Facciamo un pre-order? Compriamo spazi?
- ❑ **SPIN E UFFICIO STAMPA** – Come e dove ne parliamo? Che cosa vogliamo *gli altri* ne dicano? Ci sono piazze in cui ci conviene *non* andare?
- ❑ **DIGITAL PR** – A chi mandiamo le copie? Abbiamo canali preferenziali?
- ❑ **AGENDA AUTORE O AUTRICE** – Vive in Italia o all'estero? Com'è strutturata la sua agenda? Sovrapposizioni? Indisponibilità?
- ❑ **PRESENTAZIONI DEL LIBRO** – Andiamo in libreria? Come?
- ❑ **FESTIVAL** – Mantova, Pordenone, Bookcity, Torino...
- ❑ **ADVERTISING** – Quotidiani o Facebook? Influencer marketing? Facciamo un bell'*unboxing*?
- ❑ **CO-MARKETING** – Sony, Netflix, Nike o Save the Children?

Torniamo di nuovo a un elemento fondamentale: **il rapporto fra il publishing e il posizionamento**. Se infatti il publishing nasce da un input di tipo editoriale, i suoi effetti sul posizionamento si riverberano in altri momenti chiave della promozione, precludendo alcune strade. Con un publishing popolare e dal taglio marcatamente commerciale (*L'avvincente vicenda di monaci assassini*, per tornare a un esempio già fatto), l'ufficio stampa farà bene a non andare a bussare con troppe aspettative alla porta del capo cultura di un grande quotidiano nazionale. Viceversa, il grande saggio sul declino economico delle democrazie europee (*#1 del New York Times 2022*) potrebbe trovare nella stampa alcuni cultori dell'argomento, ma probabilmente avrà una presentazione editoriale che non consentirà di passare per alcuni canali molto popolari: per esempio, potrebbe non essere distribuito nei supermercati.

Di nuovo, anche questo è potenzialmente un effetto di senso: lo *spin* (termine che indica originariamente la "rotazione" impressa a una palla da tennis durante il colpo, deviandone la traiettoria) che viene conferito al volto del libro può "**alzare**" (**nobilitare**) o "**abbassare**" (**popolarizzare**) **il tono di voce**, a seconda degli obiettivi – sortendo un effetto simmetrico anche al momento di declinare la creatività pubblicitaria, decidere il prezzo e comunicare il libro stesso. In questo senso, i gradi di suscettibilità al publishing possono essere differenti, ma non c'è ambito dell'attività promozionale a non esserne influenzata.

Esistono differenze qualitative fra le varie attività, o sono tutte equivalenti? Sono intimamente diverse. Anzitutto, perché anche in editoria vige il principio della **divisione del lavoro**, per cui è più facile costruirsi competenze specializzandosi in un campo che dedicarsi a qualsiasi mansione indiscriminatamente. Questo è la ragione per cui, per dire, una *marketer* e un addetto stampa svolgono mansioni differenti, hanno caratteristiche professionali differenti e spesso corrispondono a tipi antropologici diversi. Oltre a ciò, guardando alle caratteristiche delle attività, esistono elementi oggettivi di differenziazione, che possiamo categorizzare secondo il famoso modello PESO, che ormai ha qualche anno (Dietrich 2014):



PESO è l'acronimo di *Paid* (pagato), *Earned* (guadagnati), *Shared* (condivisi) e *Owned* (posseduti): sono le quattro modalità fondamentali attraverso cui è possibile accaparrarsi spazio sui media attraverso attività di marketing e di comunicazione. Di per sé, il modello è un classico; è solo lievemente aggiornato alle esigenze dei tempi odierni. Però conserva un suo potere illustrativo:

- I **PAID MEDIA** sono gli ambiti di visibilità ottenuti attraverso l'**acquisto spazi**. Rientra in questa categoria tutta la **pubblicità**, tradizionale o di qualsiasi altra forma (compreso, in quota parte, le attività *pagate* con gli influencer). Il vantaggio di fare investimenti in questo ambito è che è relativamente facile raggiungere un pubblico ampio: basta mettere mano al portafoglio. È inoltre veloce e affidabile: una volta effettuata la transazione economica, siamo abbastanza sicuri di cosa otterremo e quando uscirà. Il limite di queste operazioni sta nel fatto che il livello di fiducia del pubblico è scarso (è il proverbiale caso in cui l'oste dice che il suo vino è il migliore), è potenzialmente molto costoso e soprattutto sparisce, non appena termina il periodo concordato: il quotidiano del giorno prima si butta, la tabellare televisiva si aggiorna, le piattaforme passano al prossimo investitore. Queste attività sono tipicamente in mano al marketing.
- Gli **EARNED MEDIA** sono ancora una volta spazi guadagnati sui media altrui, ma conquistati dagli uffici stampa e comunicazione attraverso la moneta della **credibilità**. In questo caso, l'addetto o l'addetta stampa si rivolgono a un loro interlocutore in un giornale, una testata online, un progetto editoriale su YouTube proponendogli di parlare del proprio libro attraverso la leva dell'**interesse** o della **pertinenza** dell'argomento con la loro attività corrente. I pregi di queste attività stanno nella relativa economicità (gli spazi non vanno pagati, anche nei casi in cui si goda di piazze enormi di pubblico), nella fiducia del pubblico: in questo caso, è una terza parte a parlare del tuo libro, risultando più affidabile. Gli svantaggi stanno nello scarso controllo dell'esito del lavoro: i giornalisti sono ovviamente di scrivere ciò che vogliono, comprese eventuali stroncature a sorpresa; inoltre, questo genere di attività, a differenza di quelle pagate, non hanno esito garantito. Per gli addetti stampa fare promesse può essere molto pericoloso.
- Gli **OWNED MEDIA** sono gli ambiti di comunicazione che avvengono sui canali di proprietà della casa editrice: sono le cosiddette **properties digitali** come il sito e i canali social; i **progetti consolidati**, come può essere un progetto per le scuole

particolarmente elaborato; per certi versi anche spazi nelle **librerie di proprietà** (che però nella maggior parte dei casi hanno finalità e agenda autonomi, che l'editore deve rispettare). È difficilissimo, per un editore di libri, diventare egli stesso un *media outlet*, ossia un'emittente credibile di contenuti. Spesso una preconditione per essere credibile in questo ruolo è che l'editore sia **un brand riconoscibile**, credibile e molto differenziato: possono essere i casi, per citare due esempi noti, di Einaudi e di Adelphi, che pure non rientrerebbero nella definizione di *media outlet*. Lavorare in questa direzione significa investire sul lungo termine, prendendo una strada che al momento nemmeno la grande editoria anglosassone ha saputo intraprendere al 100%. D'altra parte, comporta tempi lunghi e moltissime risorse, compreso il sostegno delle altre attività di marketing e comunicazione.

- Gli **SHARED MEDIA**, infine, sono gli spazi guadagnati attraverso la condivisione attiva del pubblico sulle **piattaforme** (per esempio le recensioni) e sui **canali social**. Sono una relativa novità rispetto alle altre tipologie, per quanto, almeno a un livello ipotetico, costituiscono una risorsa di visibilità che è sempre esistita: è il caso del famoso **passaparola**. Il pregio di questa modalità di veicolazione indiretta è che si interseca e potenzia l'effetto di tutte le altre, con ritorni positivi talvolta inattesi; il limite sta per l'appunto nel fatto che non è controllabile. La produzione di un contenuto di un *social media manager* della casa editrice può non destare alcun interesse (e di sicuro la produzione di un maggior numero di contenuti non è garanzia di visibilità maggiore). D'altra parte non è possibile prevedere o controllare la reazione del pubblico, che può eventualmente anche risultare ostile. Le **digital PR** si trovano a un'intersezione di queste attività con quelle più tradizionalmente di competenza dell'ufficio stampa.

Concludiamo la nostra panoramica con alcune veloci osservazioni sul conto economico di una casa editrice.

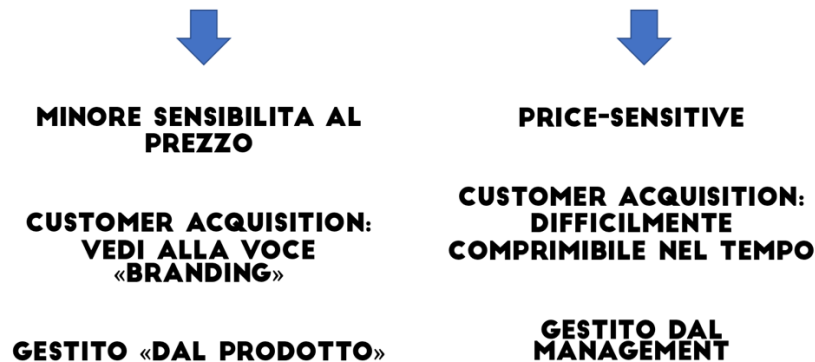
3.4 Il conto economico. La mappa e il territorio

A questo punto della nostra conversazione, dovrebbe essere abbastanza chiaro che non c'è un modo soltanto di lavorare un libro *in quanto prodotto*. Tuttavia, senza andare troppo nello specifico, possiamo citare due polarità importanti nel modo di approcciarsi al mestiere, rubando un'idea niente meno che al magnate Warren Buffett [Buffett: 1991], il quale è noto anche per essersi dimostrato in più occasioni un intelligente analista.

In una sua lettera agli investitori nel 1991, Buffett proponeva **una distinzione fra *economic business* e *economic franchise***. Dove il primo è un esercizio economico poco riconoscibile, dove domina il controllo della produzione, mentre il secondo orbita intorno alla costruzione di brand di successo. In uno schema:

ECONOMIC FRANCHISE Vs. ECONOMIC BUSINESS

(secondo Warren Buffet)



I due modelli portano a differenze di comportamento piuttosto nette. Nelle parole di Buffett (la traduzione è nostra):

Un economic franchise sorge da un prodotto o un servizio che è 1) desiderato, 2) ritenuto non sostituibile in forma diretta, 3) non soggetto a compromessi sul prezzo. [...] I franchise possono tollerare un cattivo esercizio di management.

[...] In contrapposizione, un “business” ottiene profitti eccezionali solo se è un operatore a basso costo o se la sua fornitura è molto controllata. Con una qualità di gestione superiore, un’azienda può mantenere il suo ruolo di operatore a basso costo per un tempo molto più lungo. [...] un business, a differenza di un franchise, può essere ucciso da un cattivo management.

È un principio che vale anche per le case editrici. La salute del conto economico di una casa editrice dipende dalla posizione prendiamo all’interno di questa polarità, e di quanto coerentemente sappiamo tradurla nel nostro esercizio quotidiano. Puntiamo a diventare un “franchise”? Investiamo risorse sul marchio, per poter differenziarci nella percezione dei nostri interlocutori e tenere alto il valore – e con esso, probabilmente, i prezzi. Al contrario, se puntiamo a una gestione più scattante e aggressiva, potremmo cercare di trovare la nostra strada nel lavoro attraverso il perseguimento di un’elevata velocità di esecuzione e di una grande maestria tecnica – all’insegna di prezzi più aggressivi.

Gran parte degli editori si trovano un punto intermedio fra questi due idealtipi. In questo senso, il **conto economico** di una casa editrice non è uno strumento oggettivo e immutabile, identico per ogni organizzazione. Al contrario, diviene **una mappatura del valore**, che ci segnala ciò che è importante per noi e quali siano i nostri obiettivi. Pur nelle ovvie consonanze fra un editore e un altro, quindi, ogni conto economico potrà essere lievemente diverso da editore a editore, costruito secondo criteri che riflettono una visione e una strategia complessiva: perché questo è il modo migliore per farci sapere se stiamo perseguendo i nostri scopi con coerenza.

È quindi importante valutare la dimensione economica di una casa editrice come un passaggio fondamentale per il conseguimento degli obiettivi editoriali dell’organizzazione, senza la quale non ci sarebbe né una continuità operativa, né la sicurezza economica dei suoi dipendenti e dei suoi collaboratori. Né, certamente, alcuna possibilità di sortire un impatto culturale sulla società.

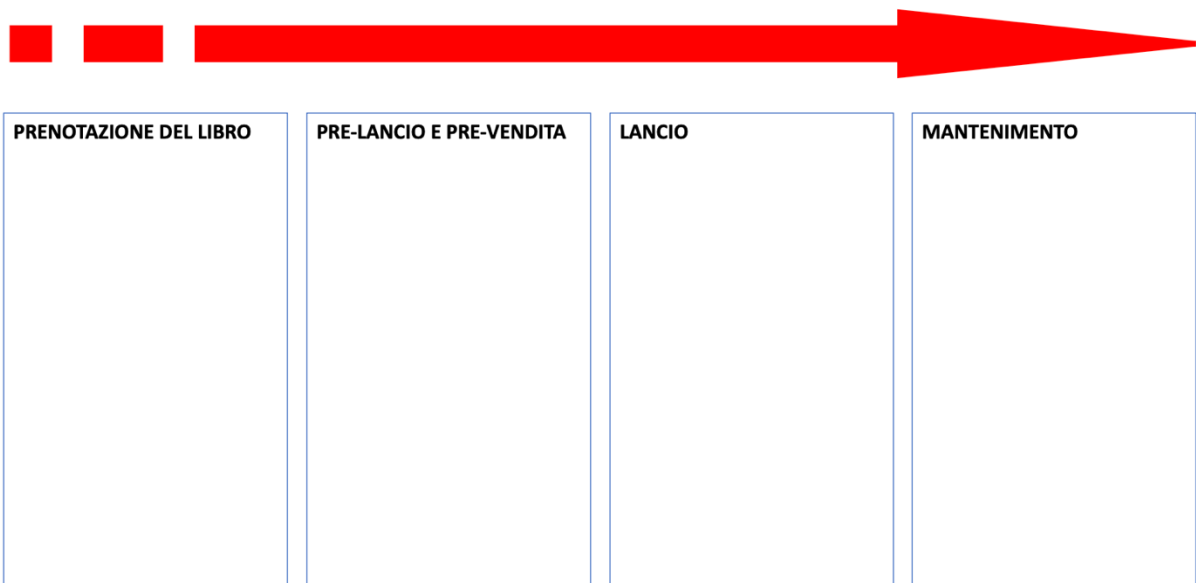
5. Piccolo eserciziaro per aspiranti marketing editoriali

Esercizio 1. Una grammatica

Richiesta:

Parliamo di grammatica di un lancio promozionale. Prendi in considerazione un libro che hai appena letto – uno possibilmente di grande impatto mediatico – e prova a inquadrarlo immaginare le attività promozionali del suo editore. All'interno di quella che abbiamo definito alla sintassi delle attività, prova a inquadrarle dentro queste 4 caselle:

Promuovi il tuo libro: La Linea Temporale



Soluzione:

Questo esercizio non può avere una soluzione univoca. Al termine del tuo lavoro, però, ti consigliamo però di cercare online le attività che l'editore ha effettivamente svolto, per vedere se ci trovi una qualche rispondenza. Avresti fatto qualcosa di diverso? Alla luce di quello che hai visto, c'è qualcosa che vorresti modificare nel tuo lavoro?

Esercizio 2. Pensieri strategici

Richiesta:

Riprendiamo l'esercizio precedente con un'importante variazione, che ci permette di pensare in maniera più strategica. Prendi lo stesso libro di prima, ma immaginalo pubblicato da un altro editore: cerca naturalmente di formulare ipotesi plausibili, secondo la tua sensibilità. Fatte le tue considerazioni, prova a scrivere la tua scheda di marketing strategico:

Marketing Strategy

**Competitive
advantage**

**Using/ supplying
resources**

Intensity

Focus

Soluzione:

Anche in questo caso, l'esercizio non può avere una soluzione univoca. Prova però a rispondere puntualmente a queste domande:

- 1) Per quale motivo hai scelto l'editore che hai scelto?
- 2) Che cosa il tuo nuovo editore è particolarmente bravo a fare? A tuo giudizio, in che cosa è superiore o inferiore rispetto all'editore reale?
- 3) Che tipo di impegno hai immaginato per l'attività promozionale a sostegno del titolo?
- 4) Fai una riflessione sull'intensità: dei quattro momenti della promozione, quale ti sembra quello che sfrutteresti di più? Che tipo di risorse può mettere in campo l'editore? L'autrice e l'autore ha qualche elemento da mettere a fattor comune?

Esercizio 3. Dare a Cesare

Richiesta:

Dell'attuale lista di attività, dimmi quali sono *paid* media, quali *earned* media, quali *owned* e quali *shared*. Occhio ai falsi amici:

- Recensioni e interviste | [Earned media](#)
- Gettone per un presentatore o un moderatore evento | [Si tratta di un'attività pagata a supporto di un'attività earned media](#)
- Presentazione in libreria | [Earned media](#)
- La vostra influencer preferita fa vedere il vostro libro appena pubblicato alla sua community | [Rientra nella sfera delle digital PR, che sono un'intersezione fra earned e shared media](#)

- Tour estensivo di presentazioni nel paese | [Earned media, ma questo non esclude la presenza di costi di gestione: gli autori e le autrici tendono giustamente a mangiare, a dormire al coperto e a voler viaggiare spesati](#)
- Campagna ADV Google | [Paid media](#)
- Una ricchissima e bellissima scheda libro sul sito dell'editore | [Owned media](#)
- Una ricchissima e bellissima scheda libro sulla vostra piattaforma e-commerce preferita | [A rigore è earned media, visto che non si paga per avere spazio \(ma normalmente è un'attività gestita da un marketing\)](#)
- Finestrella in prima pagina quotidiano | [Paid media](#)
- I social dell'editore annunciano l'uscita del libro | [Owned media](#)
- Pagina pubblicitaria su quotidiano | [Paid media](#)
- Pagina su periodico + visibilità display sul sito | [Paid media](#)
- Attività di influencer marketing | [Paid media che si auspica abbia effetto lato Shared media](#)

Soluzione:

Le risposte sono in blu a fianco.

Esercizio 4. Impara a distinguere

Richiesta:

Mi sai dire a che cosa potrebbero servire le seguenti attività promozionali?

- Realizzazione di una copia personalizzata del libro da inviare ai librai
- Organizzazione di una cena dell'autrice con librai per la presentazione del progetto editoriale
- Produzione di folder e copertinari cartacei da dare ai promotori editoriali

Soluzione:

Sono tutte attività di marketing del sell-in. Vengono eseguite durante la fase di prenotazione del libro (4-6 mesi prima della data di uscita) e sono finalizzate ad aiutare la parte commerciale e i promotori editoriali a ottenere un ordine di lancio il più possibile compatibile con gli obiettivi che la casa editrice si è data.

Esercizio 5. Impara a distinguere

Richiesta:

Mi sai dire qual è la differenza fra marketing di sell-in e marketing di sell-out?

Soluzione:

Il marketing di sell-in è finalizzato al conseguimento ordini: il suo scopo è cioè fare in modo che librai e altri canali (fra cui Amazon, Grande Distribuzione Organizzata e supermercati) richiedano più copie possibile durante il lancio. O per lo meno che vengano raggiunti gli obiettivi condivisi fra editore e promotori editoriali.

Il marketing di sell-out guarda al contrario ai lettori: lo scopo è appunto indurre il sell-out, l'acquisto di copie sul punto vendita. Il suo tempo è quello del lancio, o quello immediatamente precedente. Può avere un ruolo anche in fase di mantenimento, in una progettualità più orientata al lungo termine.

Esercizio 6. Il tono di voce

Richiesta:

Facciamo uno sforzo di fantasia. A partire da questi titoli di libro inventati, mi sapresti dire quali hanno un registro “alto” e quali un registro “popolare”?

- Le monache assassine del convento del male | [Popolarissimo](#)
- L’arte della guerra nel XX secolo | [Alto](#)
- Sgomento (ipotizziamo sia una fiction YA, per giovani adulti) | [Probabilmente è il tentativo di avere un titolo alto](#)
- Storia culturale della cucina italiana. Un approccio critico | [L’argomento della cucina è ovviamente popolare, ma questo è un saggio critico: alto](#)
- Il male della solitudine (ipotizziamo un romanzo storico con protagoniste femminili) | [Qui è difficile. Probabilmente è un tentativo di uscire dal genere: quindi alto](#)
- Fuga rocambolesca dalle scuole elementari (ipotesi di fiction ragazzi) | [Popolare e probabilmente scherzoso](#)

Soluzione:

Le risposte sono in blu a fianco.

Esercizio 7. Frame of reference

Richiesta:

Altro sforzo di fantasia. A partire da queste sinossi di libri inventate, mi sapresti proporre una proposta di valore di prodotto efficace?

- Storia alternativa. Cuochi messicani rivoluzionari entrano nel palazzo di Massimiliano I e lo avvelenano | [Genere, originalità della storia](#)
- Una giovane donna si innamora di un giovane di classe sociale inferiore, ma poi scopre che è uno zombie che vuole divorare tutte la sua famiglia | [Genere](#)
- La storia senza grandi eccezionalità di trama di una coppia che si trova, si prende, si lascia, si riprende e si lascia una volta per tutte | [Probabilmente è un libro di scrittura con un’autrice o un autore noti o con una reputazione da costruire](#)
- La storia del Partito d’Azione italiano | [Argomento e autore \(che verosimilmente avrà i requisiti per occuparsene\)](#)
- Un giornalista famoso scrive un’invettiva argomentata contro le persone che salgono sui treni senza pagare il biglietto | [La leva qui è la denuncia di un grande male italiano, che si unisce alla credibilità dell’autore](#)

Soluzione:

Le possibili risposte sono in blu a fianco.

Esercizio 8. Il tuo pensiero libero

Richiesta:

Abbiamo citato velocemente il concetto di [frequenza](#) nella promozione. Secondo te, di che cosa si può trattare? Pensa alla matematica.

Soluzione:

Poco sorprendentemente, il concetto di frequenza è di chiara derivazione matematica: indica il numero di occorrenza di un evento in un dato periodo di tempo. Nel nostro caso, la frequenza

indica il numero di passaggi promozionali di un libro in dato periodo. Lo scopo dell'attività promozionale è distribuire le risorse in modo da non lasciare eccessivi "vuoti" promozionali. Tipicamente, questa attività si calibra fra attività pagate (le cui disponibilità sono per definizione scarse) e passaggi stampa della categoria *earned media*.

Un tipico errore da evitare in questo senso è il passaggio di due occorrenze in uno stesso momento: per esempio, una pagina pubblicitaria e una recensione sullo stesso numero di un quotidiano. Meglio posticipare la pubblicità, la cui uscita si può in genere pianificare con maggiore facilità.

Esercizio 9. Che cosa faresti tu

Richiesta:

Sei il *marketer* di una casa editrice. Credi che sia la possibilità di promuovere un tuo libro nel periodo natalizio. Chiedi al tuo collega dell'ufficio stampa se ritenga di organizzare un mini-tour di presentazioni a dicembre, che vorrebbe gestire in esclusiva presso una nota insegna di librerie di catena. Ti risponde che a Natale è impossibile avere disponibilità dei librai, che sono presi dalla maggiore affluenza di pubblico nei loro negozi. Urge un piano alternativo. Che cosa fa?

Soluzione:

Questo è un caso che ci permette di esplorare il concetto di **stagionalità**. La pubblicazione e la promozione di un libro non avvengono in un tempo neutro e sempre uguale: in un anno esistono periodi di bassa stagione e di alta stagione. I secondi sono tipicamente nella seconda metà dell'anno, a partire da settembre, con un picco sul Natale.

Una buona strategia per far vendere un libro a Natale è proporlo come articolo da regalo: certi libri sono più adatti di altri, in questo senso, ma per quanto ne sappiamo non è certamente escluso che questo possa essere il caso. Una buona tattica per questo potrebbe essere investire sulla visibilità nel punto vendita, in un momento in cui molte più persone del solito frequentano le librerie.

Esercizio 10. Generazione di fenomeni

Richiesta:

Sei il *marketer* di una casa editrice. Da qualche settimana, sei tormentato dai tuoi colleghi a proposito di TikTok: bisogna proprio fare qualcosa, ti dicono. Decidi di intraprendere una linea d'azione articolata, con l'aiuto dei colleghi degli altri gruppi di lavoro. Chi è che deve occuparsi di ciascuna di queste operazioni, precisamente?

- Aprire un account TikTok dell'editore | [Social media manager, in genere una figura marketing](#)
- Contattare un serie di Booktoker per sondare l'interesse verso il vostro progetto editoriale | [Può essere un approccio in tandem fra ufficio stampa e marketing](#)
- Contrattare con alcune Booktoker attività pagate per accentuare la visibilità sul loro progetto | [Marketing senza dubbio](#)
- Fare un investimento sulla piattaforma TikTok | [Marketing](#)
- Creazione di un gadget da mandare ad alcuni referenti influencer per fare un'attività di *unboxing* (che vuol dire aprire il regalo sui canali social) | [Marketing](#)

Soluzione:

Le risposte sono in blu a fianco.

Bibliografia e letture consigliate

Suonerà forse un po' strano leggerlo in questa sede, ma non crediamo che leggere libri sull'editoria sia di per sé una garanzia di saper fare bene il mestiere editoriale. Tuttavia, e questo è certo, leggere molto ti servirà ad ampliare le tue conoscenze e a guadagnare una visione critica. Che comunque, quando avrai imparato a muoverti, ti servirà molto e ti darà un vantaggio relativo sugli altri.

Gli articoli e i libri indicati qui sotto comprendono libri fondamentali, manualoni che è assolutamente *vietato* leggere per intero, paper e contributi accademici piuttosto noti. Se però volessi partire da una buona introduzione divulgativa, ti raccomandiamo anzitutto i due numeri di *Cose spiegate bene* dedicati all'editoria, che trovate nella lista assieme al resto. Partite da lì, e poi rendetevi la vita più complicata guardando la parte restante della bibliografia.

Alter, Alexandra «Bestsellers sell the best because they're bestsellers. Publishing is becoming a winner-take-all game. Nobody dominates it like Madeline McIntosh and Penguin Random House», *The New York Times*, September 19th 2020, <https://www.nytimes.com/2020/09/19/books/penguin-random-house-madeline-mcintosh.html>

Allworth, James "What the F*** was Facebook thinking?", on Medium, March 2018, <https://jamesallworth.medium.com/what-the-f-was-facebook-thinking-a1c49dbf29c2>

Warren E. Buffett, «To the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc.», 1991

Cammarano, Claudio «Il knowledge manager non esistono», <https://claudiocammarano.com/i-knowledge-manager-non-esistono-f926957ff967>

Cammarano, Claudio «L'asana del lettore», <https://claudiocammarano.com/lasana-del-lettore-3d90b900da39>

Cose Spiegate Bene. A proposito di libri, Milano: Iperborea e Il Post, 2021

Cose Spiegate Bene. Voltiamo pagina, Milano: Iperborea e Il Post, 2023

Deleuze, Gilles; Guattari, Felix *Che cos'è la filosofia*, Torino: Einaudi, 1992

Del Giudice, Daniele "Valentino Bompiani: sempre disponibile e quasi mai disposto", in *Paese Sera*, 18 novembre 1979, ora in *Catalogo Bompiani 1929-1999*, 1998

Gini Dietrich *Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age*, London: Que Pub, 2014

Kotler, Philip; Keller, Kevin L.; Ancarani, Fabio; Costabile, Michele *Marketing management*. 14esima edizione, Milano: Pearson, 2014

Levitt, Theodore "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, September-October 1975

Mantovani, Alessandro "Oltre l'editoria. Intervista a Antonio Franchini", *La Balena Bianca*, 2018, <https://www.labalenabianca.com/2018/11/21/oltre-leditoria-intervista-ad-antonio-franchini/>

Mintzberg, Harry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*, NY: The Free Press, 1998

Osterwalder&Pigneur *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010

Popova, Maria «In a new world of informational abundance, content curation is a new kind of authorship», *NiemanLab*, June 10th 2012,
<https://www.niemanlab.org/2011/06/maria-popova-in-a-new-world-of-informational-abundance-content-curation-is-a-new-kind-of-authorship/>

Porter, Michael *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985

Porter, Michael "What is strategy?", *Harvard Business Review*, December 1996

Porter, Michael "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review*, January 2008