

**“Volare con i piedi per terra”.**  
**Intervista a Stefano Mauri, amministratore**  
**delegato della Longanesi**

**D.** Nata nel 1946 per volere di Leo Longanesi, la casa editrice ha ormai più di un cinquantennio di storia. Decisamente anticonformista fin dalle sue origini, si è rivolta ad un pubblico politicamente e culturalmente assai differenziato. Ha pubblicato infatti opere di autori reazionari e «Il Borghese» ma ha anche pubblicato le opere di Bertrand Russell. Ha dato vita ad una collana di gialli ma ha dato anche alle stampe le opere di autori quali Berto, Comisso, Landolfi e Parise, per non fare che qualche nome. E questa è cosa nota. Un po' meno noto è ciò che è avvenuto dopo la morte del suo fondatore. Meno nota insomma è la sua storia recente. Ce ne vuole parlare?

**R.** Non si può parlare della storia recente della Longanesi senza parlare del ruolo che in essa ha svolto Mario Spagnol. Spagnol è stato infatti colui che ha saputo far ridecollare la casa editrice diventandone in breve la colonna portante.

**D.** Procediamo con ordine e per tappe. Quando è cominciata la collaborazione di Mario Spagnol alla Longanesi e in che modo la sua presenza e il suo lavoro hanno inciso nella casa editrice?

**R.** La collaborazione di Spagnol con la Longanesi è incominciata alla fine degli anni Settanta, quando Luciano Mauri, amministratore delegato delle Messaggerie Italiane, e mio padre, insieme all'editore Curcio rilevò le quote della casa editrice che all'epoca aveva un fatturato di poco superiore al miliardo di lire e perdite molto consistenti. Ciò fatto, affidò la direzione della casa editrice a Spagnol. Perché a Spagnol? Spagnol non solo era un suo vecchio amico fin dall'adolescenza (si frequentavano a Lerici dove Valentino Bompiani, zio di Luciano e già editore di successo, divideva il suo tempo con Milano), ma era anche un “vero uomo di editoria”. Aveva già lavorato presso la Bompiani, la Feltrinelli, la Mondadori e la Rizzoli. E dovunque aveva lasciato la sua traccia. Non credo di esagerare se affermo che le case editrici per le quali Mario Spagnol è passato devono ancora tutte qualcosa al suo contributo.

Forse più di ogni altro settore il tascabile italiano è stato costruito da Spagnol, a cominciare dalla sua riformulazione degli “Oscar” Mondadori, che trasformò da collana di bestseller a bassissimo prezzo a catalogo ricco di linee editoriali che riflettevano la sua curiosità eclettica. La direzione Spagnol iniziò all'insegna del successo: negli anni Ottanta infatti la Longanesi pubblicò le opere di Wilbur Smith, Michael Ende, Patrick Süskind, accolti tutti, com'è noto, con grande favore dal pubblico. La fortuna editoriale si accompagnò ad una politica di acquisizioni di altre società, titolari tutte di marchi noti e prestigiosi, che dopo la metà la metà degli anni Ottanta diede alla Longanesi la fisionomia di gruppo: nel 1986 venne infatti

acquistata la Guanda, nel 1987 la Salani, nel 1992 la Corbaccio. Nel 1993 entrò nel gruppo Ponte alle Grazie. Vi fu anche la partecipazione nel capitale sociale della Neri Pozza, partecipazione che rimase sempre di minoranza sebbene gran parte della gestione fosse affidata alla Longanesi. Per il tascabile non fu necessario acquistare case editrici. Dal 1988 il gruppo Longanesi, che fino ad allora aveva affidato agli "Oscar" l'edizione tascabile dei propri successi, cominciava ad avere una propria linea tascabile grazie alla TEA, casa editrice fondata in joint venture con la UTET.

**D.** Nel giro di quasi un ventennio una casa editrice di non grandi dimensioni, qual era la Longanesi, si è trasformata in un folto gruppo editoriale dalle diverse linee programmatiche. Come è stato possibile "tenere insieme" il tutto e governarlo con successo? E come è stato possibile conciliare le varie linee editoriali?

**R.** Grazie a tutte queste case editrici, di ognuna delle quali Mario Spagnol seppe rinnovare la tradizione, fu possibile al gruppo potenziare nel tempo le direzioni e le funzioni centrali: ufficio stampa, ufficio commerciale, ufficio diritti e acquisizioni, ufficio marketing, ufficio tecnico, controllo di gestione, sistemi informativi. Quindi senza dubbio le case editrici che ne fanno parte hanno goduto della forza data da una dimensione crescente, pur conservando la propria fisionomia editoriale. Si è coltivata la peculiarità delle singole case editrici. Una varietà data più dallo stile che dai generi. Anche all'interno di una forte specializzazione editoriale nella narrativa e nella saggistica, per ragazzi e non, era così possibile offrire a ogni opera il vestito della sigla più adatta al pubblico cui era destinata.

A volte un libro può avere una chiave di lettura alta, ma anche toccare temi più popolari. In questo caso può permettersi anche due diverse vesti editoriali, per rivolgersi a due tipi differenti di pubblico. Lo stesso principio vale per gli autori: possono scrivere per gli adulti ma togliersi lo "sfizio" di scrivere un libro per ragazzi. Ed ecco che Salani pubblica *La gabbianella* di Sepúlveda, autore Guanda. Il nostro vero patrimonio non sono i libri o i generi letterari dei nostri autori, ma la loro intelligenza che, a seconda dei momenti, può esprimersi in svariati modi. Se si esprime in un contenuto stampabile in forma di libro noi abbiamo il dovere di compiere il massimo sforzo per far loro raggiungere il pubblico che meritano. Attraverso questo arcipelago di case editrici siamo in grado di adempiere in maniera più articolata questo compito.

Forse però quello che oggi più ci resta di Mario Spagnol, a parte il catalogo di autori di gran qualità distillati attraverso due decenni di attività editoriale, e quello che "cementa" il gruppo, è un linguaggio comune alla squadra, composta in realtà di poche persone, formatosi attraverso le numerose e continue riunioni con lui. Le riunioni non vertevano sull'esame del gusto dei lettori, su ricerche di marketing, sulle grandi linee della politica editoriale o sulle vicende di attualità: temi per i quali non valeva la pena di convocare tutte le direzioni. Questo forse è stato il suo più grande insegnamento. Ci convocava ogni qualvolta occorresse decidere prezzo e tiratura di un'edizione. Anche solo per una ristampa. Intorno a questa scelta concreta si costruiva tutto il resto. Per prendere meglio le decisioni è stato inevitabile rifondare il sistema informativo di cui si disponeva e migliorarlo ogni volta. Affrontare la politica

commerciale. Vagliare le scelte editoriali. Riesaminare tutti i libri usciti di un autore e progettare un quadro di sviluppo della sua opera nell'ambito delle varie sigle del gruppo per massimizzarne la diffusione. Stabilire delle norme sui prezzi e delle procedure sul passaggio da un'edizione all'altra. Creare regole per poi trasgredirle con spregiudicatezza. Mettere continuamente in discussione l'organizzazione. Perché quando il libro è sul banco del libraio noi non ci siamo più: si deve vendere da solo, attraverso la copertina, il prezzo, il numero di copie, il luogo e il modo in cui sono state disposte, oltre naturalmente la comunicazione che siamo riusciti a creargli intorno.

Il mondo è pieno zeppo di artisti e di creativi a cui piace volare. È altrettanto pieno di contabili e di persone di buon senso che sanno tenere i piedi per terra. Spagnol sapeva volare tenendo i piedi per terra. Era un grande creatore di miti senza subirla mai. E questo è in fondo il lavoro dell'editore, che deve fondere un progetto culturale e le necessità economiche di qualsiasi impresa.

**D.** Nelle vostre riunioni c'era qualche altro argomento che non veniva mai messo in discussione?

**R.** L'unica cosa che Spagnol non amava mettere in discussione erano le scelte grafiche. Da grande appassionato di arte qual era mal sopportava suggerimenti e influenze in tal senso. Anche se qualche rara volta l'ho convinto a cambiare l'impostazione di una copertina semplicemente opponendo argomenti inconfutabili. Alla sua scomparsa, nel 1999, il nostro grafico mi confessò che gli sarebbero mancate molto le discussioni sulle scelte iconografiche con Mario Spagnol. «Io - disse - credo di avere un'ottima conoscenza delle opere d'arte, sono un esperto riconosciuto. Ma tutte le volte che discutevo con Spagnol alla fine aveva ragione lui: quel quadro, di quella tal collezione, era in quel tal museo e ne avrei trovata la riproduzione in quel particolare catalogo». Mario Spagnol era anche memoria. Una memoria per l'arte e per le edizioni (non solo sue ma anche di altre case editrici) quale non ho più incontrato. L'ho visto battere sul suo terreno un esperto di Le Carré. Aveva ragione lui: la prima edizione italiana era di quel tal editore e presentava quella copertina. L'ho visto battere sul suo terreno un "editor" di filosofia di una prestigiosa casa editrice. Aveva ragione ancora lui: la prima buona traduzione di quel filosofo era stata sì di quel traduttore, ma non nell'edizione indicata dall'editor, bensì in quell'altra apparsa anni prima, da un editore poi fallito.

**D.** Gli anni della direzione di Mario Spagnol sono stati anche gli anni dei grandi successi editoriali. Ne vuole parlare?

**R.** Sotto un certo profilo quelli furono anni eroici. Attraverso una messa a punto sempre più affinata dell'organizzazione del lavoro e fortunate scelte editoriali il nostro gruppo si è trovato più volte al centro di un panorama rinnovato, soprattutto per quel che riguarda la narrativa. Abbiamo riaperto la strada ai comici, con *Giobbe Covatta* che ha venduto più di un milione di copie. Abbiamo introdotto la new age in Italia, con *La profezia di Celestino* (più di 800.000 copie vendute). Abbiamo iniziato la tradizione del romanzo didattico, con *Il Mondo di Sofia* di Gaarder. Abbiamo rivoluzionato completamente il panorama della letteratura sudamericana, grazie a

Sepùlveda e agli scrittori da lui presentati, abbiamo creato un vero e proprio caso con la narrativa irlandese e proposto la narrativa indiana contemporanea con Vikram Seth e Arundhati Roy. Abbiamo portato in libreria le storie difficili della gente comune, con la collana "Le esperienze della TEA". Abbiamo accresciuto la leadership nel romanzo d'avventura, con Wilbur Smith e Clive Cussler e creato un caso italiano con Marco Buticchi. Abbiamo accompagnato al meritato successo autori come Sergio Romano e Tiziano Terzani. Per non parlare poi dei libri per ragazzi, dove Salani è riuscita a radunare il meglio della produzione contemporanea. I meriti di questi risultati vanno attribuiti tanto allo staff editoriale quanto a quello commerciale, il cui motore è stato per tutti questi anni Giuseppe Somenzi. Alcuni autori tradotti hanno riscosso più successo con noi in Italia che nei rispettivi paesi di origine. Nel frattempo è migliorata la distribuzione, è cresciuta la grande distribuzione e siamo diventati dei veri e propri specialisti nella varia.

**D.** Abbiamo molto parlato di Mario Spagnol cui l'attuale Longanesi - lei mi dice - deve tutto. Parliamo ora un po' di lei, dottor Mauri, del suo ingresso nella casa editrice, del ruolo che ha ricoperto e del ruolo che tuttora ricopre. Cominciamo dagli inizi.

**R.** Dopo un master in editoria negli USA, mi costrinsi a fare il venditore. In America mi insegnarono quanto fosse di fondamentale importanza, all'inizio della carriera in ambito editoriale, una conoscenza diretta della vendita. Così mi arruolai nelle rete di vendita delle Messaggerie Libri che mi affidarono la promozione in mezza Lombardia delle edizioni E.Elle, Allemandi, Ubu Libri, Il Melangolo, IHT, Automobilia e Ippoliti. Conobbi da vicino i librai, il colloquio di vendita, la dinamica commerciale, i tempi di fornito e reso, esperienza che si sarebbe poi rivelata utilissima quando dalla mia scrivania avrei letto i dati di vendita dei nostri libri, preparato i testi per la presentazione di futuri bestseller, deciso la stagionalità dei budget di produzione, tenuta ferma la fiducia nel dialogo con la libreria, nella prenotazione, nel lavoro della nostra rete di vendita, nella necessità del diritto di resa e della regolamentazione dello sconto.

Poi mio padre mi disse che Spagnol stava cercando un collaboratore. Credo che Spagnol fosse stato incuriosito dal mio libro sul consumo librario in Italia, pubblicato da Hoepli nel 1987. Inoltre credo che fosse interessato ai miei studi compiuti negli Stati Uniti. Non so quanto mio padre abbia insistito perché mi mettesse alla prova, ma certo aveva la consapevolezza che la Longanesi, autonomamente diretta da o Spagnol, costituisse un'ottima scuola, nonostante allora fosse l'attività economicamente più modesta dell'intera impresa di famiglia. Mi pare di ricordare che il fatturato a copertina tutto compreso si aggirasse intorno ai 25 miliardi di lire.

Spagnol mi assunse come responsabile marketing nel novembre del 1988. Immediatamente dimezzò il budget di spesa: era sua intenzione ridurre al minimo la pubblicità. Consapevole della necessità e della difficoltà di far quadrare i conti di una casa editrice, tagliare il budget per me rappresentava una sfida stimolante come raddoppiarlo. All'uscita del primo numero de «Il libraio», pubblicazione semestrale gratuita con tutte le novità presentate in forma estesa che tira circa 200.000 copie e

concepita come vero e proprio biglietto da visita del gruppo, Spagnol si complimentò.

Stabilii formato e funzione di quasi tutti gli strumenti di supporto alla vendita in uso ancora oggi. Rinnovai, disegnandoli di persona perché fossero economici ed efficaci, gli espositori per il lancio di particolari novità. Spagnol mi aveva insegnato l'importanza dell'attenzione per i dettagli. Studiai una nuova impostazione per i cataloghi delle case editrici, allora poco illustrati e stampati, in pochissimi esemplari, in bianco e nero. Poi proseguì con molta passione questo lavoro Alessandro D'Alfonso, un vero e proprio umanista laureato con lode alla Bocconi, oggi dirigente all'Unione europea.

**D.** Dai suoi esordi ad oggi mi sembra che le sue iniziative e i suoi compiti si siano notevolmente ampliati.

**R.** Infatti, mia prima iniziativa fu quella di introdurre in casa editrice l'uso dei computer (all'epoca esisteva solo un Macintosh all'ufficio esteri, impostato da Marco Vigevani). Fu molto difficile e penoso informatizzare la Longanesi perché Spagnol nutriva una grande diffidenza per questi mezzi e sapeva essere inflessibile. Io però so essere tenace e alla fine Spagnol, che quando voleva era veloce ad appropriarsi del nuovo, adottò il computer come strumento di lavoro. Lo usava in tutte le riunioni. Il contributo maggiore lo diedi nell'organizzare la gestione. Sotto i nostri occhi negli ultimi vent'anni molti editori sono falliti o passati di mano per non aver capito i problemi economici e finanziari. Le case editrici più crescevano e più si indebitavano. Una corretta gestione è dunque estremamente importante. Intuivo che nell'ambito della gestione alla Longanesi, che aveva il massimo quanto a competenze editoriali e commerciali, c'era ancora molto da fare.

Credo che al nostro mestiere derivino già troppe complicazioni dalla molteplicità di prodotti nuovi da proporre ogni anno e dalla loro intrinseca problematicità. Il controllo di gestione deve saper assorbire tutte le complessità della gestione e sintetizzarle in un linguaggio comprensibile alle altre funzioni e deve saper essere abbastanza elastico da assecondare gli esiti a volte improvvisi e travolgenti dei grandi successi editoriali senza pregiudicare le altre proposte. A partire dal 1992, anno in cui divenni direttore generale della Longanesi, esisteva finalmente un budget in grado di includere tutti gli aspetti rilevanti dell'attività e di collegarli tra loro, in grado di fornire con semplicità e chiarezza a tutto il gruppo l'ambiente e i parametri quantitativi entro cui operare. Spostai oltre gli obiettivi dei budget perché ero certo che Spagnol, con la sua creatività, avrebbe trovato il modo di raggiungerli, ma sapevo anche che la sua natura spezzina lo rendeva diffidente nei confronti dei bilanci in utile, perché questo avrebbe comportato una spesa in più: le tasse.

Nel 1991 Spagnol e Gianni Merlini, essendosi dimesso Guglielmo Tognetti, mi proposero di occuparmi della gestione della TEA. Non me lo feci dire due volte. Senza rinunciare al ruolo di responsabile del marketing, assommai il nuovo incarico al precedente. In questo periodo lavorai a stretto contatto con Renzo Guidieri, direttore della TEA. Insieme a Spagnol, riformammo le linee, tagliando quelle risultate improduttive nel tempo. Non capivamo come facessero certi concorrenti a

stare nei prezzi dei classici. Lo avremmo capito più tardi, quando ci offrirono di comprarli, esaminando i conti che non tornavano.

Cambiammo fornitori (molti libri venivano stampati onerosamente a Firenze con problemi di legatura e consegne imprecise) e carta (fu sostituita, perché troppo cara e spesso, con un tipo più economico e più morbido, quindi più adatto alla brossura).

Grazie al ruolo di amministratore ebbi modo di riformare alla radice il controllo di gestione, lasciando intatta solo la superficie. La TEA crebbe rapidamente, grazie alla ricchezza dei cataloghi dai quali poteva attingere, la sottoposi con severità a pulizie periodiche di magazzino e divenne redditizia, e col tempo Spagnol riconobbe che l'utile in fondo andava anche a vantaggio dell'azienda. La TEA oggi fattura 13 milioni di euro a valore di copertina, vende quasi 2 milioni di copie. Remunera gli investimenti. Gli strumenti di gestione messi a punto in quegli anni oggi vengono usati in dieci case editrici.

Lo stesso è capitato, soprattutto grazie a tanta fortuna e alla bravura e professionalità dello staff editoriale (includendo in questo ufficio stampa e ufficio diritti), commerciale, tecnico, per tutte le case editrici di cui via via ho assunto la gestione: Longanesi dal 1992 come direttore generale e dal 1999 come amministratore delegato, Corbaccio dal principio, Guanda dal 1995. Insomma, per ognuna di queste case editrici e in aggiunta per la Vallardi di cui mi occupo, sebbene differenti siano stati i percorsi per raggiungerlo, l'obiettivo è stato unico: renderle economicamente efficienti.

In quegli anni avvenne la vera e propria svolta: il gruppo cominciò veramente ad autofinanziarsi, la fiducia degli azionisti crebbe e con essa l'autonomia e la capacità di investire nei propri autori. Il profitto finanziò la crescita e la crescita il profitto. Lo si ammette raramente ma un editore che voglia essere realmente indipendente deve costituire un buon investimento per i suoi azionisti e produrre ricchezza da destinare allo sviluppo dei propri progetti. Dura lex sed lex. Inoltre, grazie a una joint venture con RCS Libri da me molto caldeggiata, dal 1997 abbiamo anche una linea di supereconomici, i "Superpocket".

**D.** Si trattava forse di una risposta a "I Miti" Mondadori?

**R.** Ero al corrente del fatto che Spagnol avesse già parlato dell'eventualità di fare una collana in joint venture con Gianni Vallardi. Progetto al quale avrebbero rinunciato - così mi disse Spagnol - in quanto "I Miti" parevano fragili in un mercato come quello italiano.

Dopo un anno incontrai Marco Pittini, allora direttore generale di RCS Libri, a Roma nel corso di un'udienza dinanzi all'antitrust. Eravamo lì per difendere la regolamentazione dello sconto. Sapevo che RCS stava ancora studiando l'ipotesi di una collana supereconomica. Evidenziai a Pittini i reciproci vantaggi di una joint venture: avremmo potuto ammortizzare meglio l'investimento pubblicitario indispensabile per una linea mass-market e inoltre avremmo creato un più ampio bacino di scelta delle opere che avrebbe garantito la prosecuzione nel tempo dell'iniziativa. Lui, credo, insistette con Vallardi mentre io tempestai Spagnol di budget, numeri e piani di pubblicazione. Inizialmente si prevedeva la partecipazione

anche della Feltrinelli che però, scettica, non partecipò. Alla fine si fece e non fu facile iniziare. Il nostro metodo di lavoro e quello di RCS Libri erano molto diversi, ma entrambi abbiamo avuto la capacità di capire “l’altro” e trovare il modo di fare della nostra diversità una forza. Ci dividemmo i compiti ottenendo dai due gruppi i servizi migliori alle tariffe di mercato. In pochi mesi creammo una macchina che produsse dal primo anno 20 miliardi di fatturato a copertina.

Enzenberger quest’anno a Venezia, intervenuto al seminario della Scuola Librai Umberto e Elisabetta Mauri, ha sostenuto che gli editori dovrebbero far pagare più care le opere degli autori di qualità. Così come i ristoratori fanno pagare più cara una buona cucina e un miglior ristorante. Noi abbiamo creato una società per vendere al prezzo più basso i libri dei nostri migliori autori perché gli editori sono solitamente dei ristoratori a cui piace avere il ristorante pieno. Gli scrittori di successo traggono guadagno dal numero di copie vendute e non solo dal prezzo di vendita. La diffusione, la promozione e l’equa remunerazione dei nostri autori rappresenta per noi un obiettivo primario. Il tempo ci ha dato ragione. Anche se la redditività è sempre stata contenuta per via degli elevati costi pubblicitari, i “Superpocket” e in seguito i “Best Thriller” e “Donne & Co.” non hanno fatto altro che accrescere le royalties e la popolarità dei nostri autori. E forse hanno contribuito ad aumentare un po’ il numero di lettori.

**D.** Con la scomparsa di Mario Spagnol avete dovuto riorganizzare la vostra azienda e cambiare le linee editoriali?

**R.** Coinvolto in prima persona nella ricerca di una nuova organizzazione, elaborai un piano in accordo con i soci di riferimento, Luciano Mauri e Luigi Spagnol, e con Guglielmo Tognetti che all’indomani della scomparsa di Spagnol, del quale era stato inseparabile collaboratore tanto da essere diventato co-amministratore delegato, diede le dimissioni.

I criteri ispiratori del piano, per parte mia, sono stati i seguenti:

1) L’editoria libraria è un’attività semiartigianale, incentrata sulle persone: occorre quindi trovare all’interno le forze per proseguire. Non c’era, né lì né fuori di lì, un altro Mario Spagnol. L’unica vera garanzia di continuità in un’attività organizzata come una flotta di barche da regata sono le persone: gli azionisti ma anche le direzioni. Bisognava però organizzare diversamente il lavoro. Era quindi inevitabile riorganizzare le aree e le funzioni mantenendo e promuovendo però le persone, le stesse che avevano compreso e arricchito il linguaggio comune dell’impresa.

2) Andavano necessariamente rispettati i pesi relativi dei vari soci nelle diverse società. Si è imposta l’urgenza di separare nettamente la gestione dalla direzione editoriale, pur in un dialogo continuo. Un tempo l’editore era contemporaneamente proprietario, direttore editoriale e amministratore della casa editrice. Oggi queste tre distinte funzioni risultano spesso separate. Se però tra loro si instaura un rapporto contraddistinto da comunicazione e fiducia sono assicurate tutte le potenzialità che esistevano una volta, quando la figura era unica, con il vantaggio di migliori e più

specializzate competenze. Del resto già nel passato l'editore si è dovuto emancipare dal ruolo di tipografo e di libraio.

3) Spagnol era grandissimo ma uno. L'unica possibilità era puntare su una strutturazione della sua leadership, quella di un capo-fondatore, tra diverse persone, pur mantenendo ove opportuno un coordinamento centrale. In poche parole avremmo barattato la grande autorevolezza di Mario Spagnol con una maggiore disponibilità delle direzioni editoriali impegnate su un minor numero di linee.

4) Si impose l'esigenza di ridurre il lavoro complessivo per potersi concentrare meglio e per poter valorizzare i nostri autori e le nostre case editrici. Fu così che i soci decisero di dismettere la partecipazione minoritaria nella Neri Pozza. Decisione proficua sia per noi che per la stessa Neri Pozza, libera di esprimersi in settori che all'interno del gruppo avrebbero inevitabilmente creato problemi di sovrapposizione.

**D.** E così è nata l'attuale organizzazione.

**R.** Esattamente. Così è nata l'attuale organizzazione. In qualità di amministratore delegato, intervengo nelle decisioni strettamente editoriali soltanto se superano elevate soglie di impegno economico, in questo caso aiuto le direzioni editoriali a riflettere e convincersi o convincermi delle proprie scelte, o per migliorare la messa a punto del marketing e della programmazione e comunque per garantire la continuità. Decido poi prezzi e tirature e governo tutti i diritti secondari, che considero una funzione di gruppo. Per il resto mi occupo dell'equipaggio, mi assumo la responsabilità di stabilire la rotta e di fare il punto nave.

Non esiste un modello organizzativo unico e fisso per le nostre case editrici. Le stesse funzioni hanno mansioni differenti una dall'altra. Le direzioni centrali (ufficio stampa, ufficio diritti, ufficio tecnico, marketing e controllo di gestione) - che imbarcano gran parte del lavoro di ricerca e di spinta - permettono alle case editrici di lavorare avvalendosi di piccole strutture. Queste ultime consentono di ridurre la burocrazia incentivando la consapevolezza, il coinvolgimento e la qualità del lavoro delle persone. Da noi tutti sono invitati a pensare. La diversità è una ricchezza.

Le case editrici sotto il profilo editoriale, pur condividendo le direzioni centrali, sono strutturate in tre aree. La prima è composta da Longanesi, Guanda e Corbaccio ed è coordinata da Luigi Brioschi, che ha già dato grande prova della sua abilità nell'arricchire il catalogo della Guanda di molte delle migliori voci nuove dell'editoria contemporanea mondiale e ora nel proseguire il lavoro in Longanesi. La seconda area è composta da Salani e Ponte alle Grazie ed è coordinata da Luigi Spagnol. Non solo grazie al fenomeno Harry Potter, sta avendo un'importante crescita. La terza comprende TEA, "Superpocket" (per la parte di nostra competenza) e Nord (recentemente acquistata), ed è coordinata da Stefano Res, buon allievo di Renzo Guidieri e Mario Spagnol nell'amministrazione del catalogo del gruppo.

Tale suddivisione in aree editoriali ha comportato una maggiore necessità di comunicare internamente e di coordinare la pianificazione editoriale. Pertanto è stato istituito un comitato, composto oltre che da me da Luigi Brioschi e da Luigi Spagnol, vero e proprio organo di governo editoriale del gruppo che presiede tutte le riunioni di programma e le strategie generali.



Fino ad ora questa riorganizzazione si è rivelata vincente. Ma le aziende sono organismi vivi e non è detto che debba cambiare di nuovo per adattarsi al mutare degli scenari. Nel corso degli ultimi due anni il gruppo è cresciuto e si è consolidato, in particolare grazie a Salani, TEA, Guanda e Longanesi, oltre che alla piccola ma promettente Ponte alle Grazie, mentre le altre case editrici hanno registrato una sostanziale tenuta. Molti degli autori del nostro catalogo hanno ricevuto una promozione ancora migliore incrementando la loro diffusione. E stiamo seminando gli autori del futuro. Sono pronto a scommettere su Jonathan Safran Foer, ad esempio, ebreo americano di 25 anni. Inoltre abbiamo aperto un sito dedicato alla narrativa, [Infinitestorie.it](http://Infinitestorie.it), diretto da Mario Biondi. Un tributo al romanzo che, lungi dall'essersi logorato, è diventato un vero e proprio mezzo di comunicazione oltre che di intrattenimento. Ancora oggi la narrativa occupa spesso la cima della classifica dei bestseller in Italia.

Forse il segreto, ma anche il difficile, è saper combinare artigianato e modernità. Naturalmente, seguendo l'insegnamento di Spagnol, non dimentico di ringraziare sin qui la fortuna. La "tradizione di innovare" continua ancora oggi: basti vedere il successo di Harry Potter (che ha addirittura indotto ad affrontare riorganizzazioni interne e problematiche commerciali del tutto nuove) o di Nick Hornby e del "nuovo" Terzani, dopo l'11 settembre. Ma ora mi aspetto progressi anche nel campo della narrativa e della saggistica italiana, in cui si sono impegnati sia Luigi Brioschi che Luigi Spagnol e poi i successi possono arrivare da ogni dove. Perché non dalla narrativa di genere? O dalla narrativa di viaggio? O ancora da dove non te l'aspetti? Sono questi solitamente i bestseller più travolgenti.

La Longanesi del 1979 fatturava poco più di un miliardo di lire a copertina. Oggi il gruppo nel suo complesso vanta circa 170 miliardi di vecchie lire a valore di copertina al netto delle rese. Sicché ogni gennaio sappiamo che dobbiamo scalare l'Himalaya, laddove pochi anni prima c'era solo una collinetta. L'importante è non alzare lo sguardo alla cima quando si parte e non guardare giù quando si è arrivati. Continuare ad andare avanti con i piedi per terra, passo dopo passo, libro dopo libro.

ADA GIGLI MARCHETTI  
Dipartimento di storia della società  
e delle istituzioni, Milano