

3.1 *Partenza sprint*

La personalità di Delfino Insolera, la sua cultura, la sua capacità di lavoro, l'impatto stesso che aveva avuto in casa editrice, la considerazione di cui godeva negli ambienti editoriali anche internazionali erano tali, che il giorno dopo le sue dimissioni non poteva essere un giorno qualsiasi.

Responsabile della direzione editoriale fu nominato Miro Dogliotti (caporedattore dal gennaio 1970, direttore editoriale anche formalmente dal 1973); ma né Dogliotti né Federico Enriques (segretario generale dal 1967 e condirettore generale dal giugno 1970), per la loro giovane età, godevano e potevano godere di un credito a priori illimitato. Furono certamente facilitati dalla guida attenta di Giovanni Enriques (e anche dalla presenza a Bologna, durante un anno sabbatico, di Lorenzo Enriques)¹. Oltre che dalle proprie capacità, Miro Dogliotti fu aiutato da uno stile di lavoro assai attento a dare risposta immediata a tutte le istanze, contrapponendosi alla «lontananza» che talora contraddistingueva, specialmente nell'ultimo periodo, il modo di lavorare di Insolera².

Dogliotti ha avuto una grande abilità (un misto di affabilità e autorevolezza) nel trattare con gli autori, quale che fosse il loro *background*³. Forse aveva acquisito, negli studi di giuri-

¹ Sull'organizzazione del lavoro alla Zanichelli in questi anni v. anche S. Giacomoni, *Se la caveranno bene anche da grandi*, in «Prima Comunicazione», luglio 1977, pp. 61-63.

² Per i suoi collaboratori non era sempre agevole avere un colloquio di lavoro. Dogliotti invece tenne, metaforicamente, la porta sempre aperta.

³ In realtà, al momento delle dimissioni di Insolera, Dogliotti, come si è accennato, ebbe la responsabilità della sola gestione editoriale in senso stretto. I rapporti con gli autori avrebbero dovuto restare nell'ambito della

sprudenza, il dono degli avvocati di convertire la genericità della preparazione in generalità del campo d'azione. Nel suo modo di lavorare rientrava la frequenza delle trasferte, in modo da utilizzare con sapienza il credito psicologico che deriva dal fare – non ricevere – una visita⁴. In altri termini, aveva acquisito bene una lezione dell'ing. Enriques (che ebbe sempre, per Dogliotti, massima stima e grande simpatia): nel lavoro editoriale è più facile giocare in trasferta che in casa. Nella preparazione della decima edizione dello Zingarelli si abituò a cercare, in ogni settore, l'esperto, non indulgendo mai a provincialismi o a favoritismi sodalistici: una dote che lo ha accompagnato in tutta la sua carriera; in editoria (ma forse il discorso si può estendere), non avere un vizio diffuso è grande virtù. Grande suo merito è stato anche il favorire la nascita e il consolidamento di una buona armonia fra direzione editoriale e direzione commerciale, che resterà uno dei beni intangibili, per usare un gergo aziendalista, di maggior valore della casa editrice.

Nei due decenni di maggiore sviluppo della Zanichelli era Miro Dogliotti il responsabile editoriale. Peraltro l'aiuto principale a Dogliotti ed Enriques venne dai successi di vendita: il nuovo Zingarelli innanzitutto (ma delle opere di consultazione parleremo più avanti), il Calvino Salinari, l'Alexander Evangelisti (*Language and Life*, 1970), il Camera Fabietti per i bienni, le antologie di Bonfiglioli e Marzaduri. Furono anni di forte sviluppo delle adozioni e del fatturato, spesso con incrementi in doppia cifra. Un'intera fascia scolastica – il biennio –, dalla quale Zanichelli era stata quasi assente sino alla fine degli anni Sessanta, fu gradualmente coperta⁵. La ricerca di nuovi titoli e la manutenzione di quelli di successo (nuove edizioni e adattamenti a scuole diverse) fu considerato il principale problema editoriale, in ciò rivedendo le convinzioni profonde di Insolera,

direzione generale. Ma ben presto, con la (buona) pratica sul campo, Dogliotti assunse il ruolo principale nei rapporti con gli autori, ferma restando all'apposito ufficio la responsabilità tecnica dei rapporti giuridici (cioè la stipulazione dei contratti di edizione).

⁴ Molti di questi incontri tra editore e autori sono riportati nel libro di Mario Papa *A modo mio. Un'autobiografia professionale*, Bologna, Zanichelli, 2004.

⁵ La distinzione fra biennio e triennio, radicata già allora nelle cose (cioè nella prassi scolastica), fu registrata a livello statistico dall'organizzazione Zanichelli soltanto a partire dal 1978, anche se nei piani editoriali i due livelli cominciano a essere distinti dal 1969.

che – come abbiamo accennato nel capitolo precedente – considerava una nuova edizione non come uno sviluppo necessario, ma come l'ammissione di un'imperfezione, quasi di una sconfitta⁶. Il catalogo tecnico si accrebbe con l'acquisto di alcuni titoli dell'editore Del Bianco di Udine (i corsi di meccanica e macchine termiche di Cipriano Pidotella sono sopravvissuti ad alcune riforme e anche alla prematura scomparsa dell'autore).

Furono anche anni di crisi dell'istituzione scolastica e di messa in discussione dell'istituto del libro di testo: un vento che spirava forte nella scuola e nella società. Fu avvertito anche in casa editrice. Non si sbarrarono porte e finestre, si accolse con favore il cambiamento d'aria, non si ebbe quasi mai la sensazione che l'edificio (o meglio gli edifici, quello della Zanichelli e quello della scuola tradizionalmente intesa) sarebbero stati travolti e sradicati⁷.

⁶ La redazione condotta da Dogliotti seppe dimostrare un'altra dote che si rivelò preziosa, la flessibilità: ad esempio nel 1978 uscirono ben 18 titoli scolastici non annunciati nell'estate precedente. Molti furono adattamenti o versioni multiple di altri titoli, nel solco di una tradizione secolare: nel 1872 Salvatore Muzzi pubblicava contemporaneamente tre titoli: *Dialoghetti morali, scritti per fanciullini dabbene*, *Dialoghetti istruttivi, scritti per fanciullini studiosi* e *Dialoghetti istruttivi, scritti per fanciullini studiosi e dabbene*. Il numero delle pagine (72, 70 e 142) è prova della natura dell'operazione editoriale, del resto già trasparente nei titoli.

⁷ Furono gli anni della «lotta contro i libri di testo»: molti docenti, soprattutto nelle scuole elementari, sostennero che i libri di testo erano uno strumento in sé autoritario, che veicolava una cultura inerte, piattamente libresco. L'aggettivo «manualistico» era offensivo. Si sosteneva che si poteva fare scuola senza libri o con libri diversi, magari tratti dalle biblioteche scolastiche. Vi era un grosso sforzo di autoproduzione di materiale didattico. Era un fiume alimentato da molti affluenti: il Sessantotto, la rivoluzione culturale cinese, le idee pedagogiche di Freinet, che era l'ispiratore del vivace Movimento di Cooperazione Educativa, la *Lettera a una professoressa* di don Lorenzo Milani. Come molte delle idee del Sessantotto, si diffuse ampiamente ma restò in superficie. I cambiamenti effettivi delle prassi didattiche furono limitati ad alcune ottime esperienze, che rimasero elitarie. I casi di mancata adozione restarono sempre al di sotto della soglia del 5%.

Formalmente, nelle scuole elementari fu consentito adottare strumenti alternativi ai libri di testo: ma la possibilità burocratica non fu mai molto praticata. Nelle scuole medie e superiori un vero obbligo di adozione non c'è mai stato. Tuttavia quella campagna ebbe un effetto salutare nell'editoria: obbligo a considerare con maggiore attenzione gli strumenti didattici, a considerare il «prodotto» non come un dato immutabile ma come qualcosa da «costruire» e «ricostruire». Sui riflessi della contestazione non soltanto studentesca sull'editoria scolastica cfr. *Casa editrice D'Anna. Persone, storie, luoghi in ottant'anni d'editoria*, cit., in particolare pp. 57 e ss.

3.2 *Universitario e nuove iniziative*

Accanto al settore scolastico si diede impulso alle pubblicazioni universitarie, per le quali si creò un autonomo canale di promozione affidato ad Albino Mariani.

L'equilibrio economico del settore fu consolidato dalla fissazione, per le opere universitarie, di uno sconto librario uguale a quello dello scolastico (25% contro il consueto 30% della varia): una linea quasi resa necessaria dagli elevati diritti che si riconobbero agli autori dei libri universitari giuridici. Nell'organizzazione commerciale c'erano molti dubbi sulla possibilità di convincere i librai, abituati in quel settore a uno sconto Zanichelli del 30%, ad accettare un margine minore. Franco Fini fu abile e tenace nel difendere la soluzione e nel riuscire a farla accettare dal mercato. L'universitario era il settore in cui sembrò più grave il deficit di preparazione culturale (scientifica) specifica dei nuovi responsabili nei confronti di Delfino Insolera: ma la sua consulenza per questi libri, come abbiamo visto, non venne a mancare.

Fu anche d'aiuto l'assidua esplorazione del mercato americano da parte di Federico Enriques. L'universitario, con una crescita nel decennio del 70% circa, fu il settore che più si sviluppò (prescindendo dallo scolastico, più che raddoppiato).

Numerose furono le iniziative nel campo della cosiddetta varia: ad esempio la collana *Letteratura e problemi*, diretta da Giampaolo Borghello, la *Serie di linguistica*, diretta da Manlio Cortelazzo, le *Lecture di filosofia e scienze umane* a cura di Fulvio Papi. Un tentativo di allargamento generoso che, visto a posteriori, aveva il difetto di non adeguarsi alla natura dell'organizzazione commerciale di via Irnerio (ma forse vi erano anche problemi di qualità intrinseca): fu comunque, nella storia della casa editrice, una stagione abbastanza breve.

3.3 *La crisi petrolifera*

In seguito alla crisi petrolifera del 1973 il prezzo della carta (per esempio di quella utilizzata per i dizionari) aumentò del 145% dall'aprile 1973 all'aprile 1974 (del 202% fra agosto 1972 e giugno 1974) e si crearono problemi di approvvigio-

namento⁸. Vi fu una viva preoccupazione, sia per l'immediata ripercussione sui conti, sia per il timore che il mercato non fosse in grado di assorbire gli inevitabili rilevanti aumenti di prezzo. Per avere un'idea delle difficoltà del momento si può ricordare che il numero delle nuove pagine prodotte si abbassò da 28.000 a 22.000, per tornare a risalire (25.000) solo a fine decennio.

In realtà i prezzi furono adeguati alla nuova struttura dei costi in circa due anni. L'aumento, assai rilevante in sé (circa il 60% fra il 1973 e il 1975), fu contenuto, rispetto al costo della materia prima, con due operazioni: un'equa manovra di raffreddamento delle *royalties*, accettata da quasi tutti gli autori della casa editrice, e un intervento puntuale nelle varie ristampe volto a ridurre margini e formati e ad eliminare illustrazioni fuori testo, se non strettamente necessarie. L'intervento fu affidato al lavoro di una coppia di giovani dipendenti, Mauro Stanghellini e Umberto Tasca: due nomi che ritroveremo in ruoli di primo piano nella nostra storia.

3.4 *La direzione commerciale da Franco Fini a Giordano Morellini*

Nel 1975 Franco Fini lasciò la direzione commerciale, che fu affidata a Giordano Morellini, attivo in Zanichelli da più di dieci anni con esperienze sia di direttore di filiale che in sede centrale. In un suo vivace libro di memorie⁹ Fini sostenne di essere stato vittima di una sorta di epurazione politica. È possibile che divergenze culturali, oltre che generazionali, abbiano pesato su una decisione che aveva però un suo fondamento aziendale. Fini era uomo di grande professionalità, con un'attenzione rara in un direttore commerciale – specie di quei tempi – al contenimento dei costi della struttura di vendita. Apparve non del tutto adatto a favorire un'evoluzione del sistema commerciale in sintonia con i cambiamenti della scuola e con la crescente caratterizzazione del catalogo zanichelliano. Teneva talvolta a considerare la propria funzione come principale in azienda; cessati gli scontri con la direzione editoriale, emersero tensioni

⁸ Per l'andamento del prezzo della carta cfr. par. 12.14.

⁹ F. Fini, *Il secondo libro della memoria*, s.i.p. 1992.

col settore distribuzione. Fini in gioventù (alla fine degli anni Trenta) aveva praticato con successo molti sport, eccellendo in quelli individuali e non in quelli di squadra.

Certamente la struttura diretta della rete di vendita, sia pure ispirata da Giovanni Enriques che l'aveva assorbita dall'esperienza olivettiana, fu una creatura di Fini e ancora oggi contraddistingue la Zanichelli. Era un'organizzazione che funzionava bene nei grandi e medi centri, meno bene nei centri minori, soprattutto del Sud. Morellini intuì che la formula del contratto di agenzia (del tutto eccezionale, e come tale poco curata, nell'organizzazione precedente – in sostanza solo la Sardegna era affidata a un'agenzia) poteva risolvere in maniera efficace ed economica una serie di situazioni in cui le spese di una filiale non si giustificavano. Pian piano (cfr. par. 13.5) la rete delle agenzie si diffuse, fino a coprire circa un quarto della superficie nazionale (e un quinto della popolazione studentesca).

Ben presto Morellini fu affiancato nella gestione della rete delle agenzie da Enzo Tossani, un funzionario commerciale che aveva iniziato la sua carriera in Zanichelli come fattorino¹⁰. Il rapporto con gli agenti, improntato alla massima correttezza, è stato sempre ottimo (cfr. più ampiamente cap. 13). Morellini e Tossani, nella scelta degli agenti, furono aiutati da una notevole conoscenza del mercato e da una lettura attenta dei dati statistici, anche relativi agli altri editori, che allora cominciarono a essere disponibili.

Il nuovo direttore commerciale riuscì a migliorare nei funzionari di vendita lo spirito di identificazione nel prodotto. All'inizio degli anni Settanta nella filiera era opinione comune che la migliore organizzazione commerciale fosse quella della Nuova Italia. Lentamente, nel corso degli anni Settanta, questo primato passò a Zanichelli: molti docenti avevano – e hanno tuttora – la percezione di una diversità di stile e professionalità dei funzionari Zanichelli.

L'azione di Morellini fu anche efficace nell'affiancare alla rete distributiva diretta (cfr. par. 14.4) una serie di distributori autonomi, che contribuirono a rendere più rapida la fornitura dei libri, soprattutto in zone periferiche.

¹⁰ Tossani era già presente in azienda, a Bologna, nel 1962. La sua esperienza commerciale iniziò a Milano con Raffaello Persici. La responsabilità formale dei rapporti con le agenzie gli fu affidata nel 1982.

3.5 *Molti libri, alcuni importanti*

Negli anni Settanta continuò a buon ritmo lo sviluppo del catalogo scolastico, pur in presenza di un mercato meno dinamico. In un documento interno di sintesi del 1971, il primo post-Insolera, si riassumevano le principali acquisizioni dell'anno. Si citavano sei libri: due non vennero mai consegnati dall'autore, uno fu consegnato e non pubblicato perché giudicato non adeguato, gli altri tre furono le prime nuove edizioni di Pazzaglia e Camera Fabietti e l'Accordi di *Geografia generale*. Nello stesso anno si firmò il contratto universitario da cui derivò la *Biologia* di Helena Curtis¹¹. La riluttanza a intraprendere nuove edizioni, propria, come si è accennato, della gestione di Insolera, fu subito superata per i due titoli principali, e si posero le basi di due pilastri del catalogo scientifico: nelle scelte editoriali, fare cose veramente buone è più importante che evitare errori.

Lo sforzo maggiore fu indirizzato verso le scuole superiori seguendo tre direttrici di lavoro:

1. Pubblicare libri nuovi come se la riforma delle scuole superiori non dovesse mai arrivare. Poiché non tutti gli altri editori si comportavano alla stessa maniera, nelle scuole superiori la concorrenza era meno incisiva rispetto alle medie. (La riforma era tradizionalmente presente nell'agenda della politica. Un solo particolare basta per capire quanto sarebbe stata necessaria: a partire dalla riforma della scuola media, nei primi anni del liceo scientifico e nel ginnasio si è studiata – e la cosa vale ancora oggi – la stessa geografia in programma nella terza media.)

2. Sviluppare organicamente l'adattamento dei volumi per le superiori ai vari tipi di scuola.

3. Superare programmaticamente – e non come eccezione – la regola di un solo volume per materia, imparando a gestire la concorrenza interna. Questo obiettivo fu raggiunto specialmente in campo scientifico.

Con la pubblicazione del *PPC-The Project Physics Course*, 1974-1978, si proseguì nelle traduzioni di importanti «progetti» americani. La seconda edizione del *BSCS Dalle molecole all'uo-*

¹¹ L'Accordi è stato pubblicato nel 1973. La prima edizione scolastica del Curtis è del 1975. Cfr. anche par. 10.8.

mo (1975) ne allargò molto la diffusione, al pari delle versioni ridotte per gli istituti tecnici: *Elementi di biologia* (1975) e *Corso di scienze naturali* (1976) (v. scheda al par. 10.8).

Nel 1975 fu pubblicato un altro libro da ricordare, anche se non fu molto duraturo: *Filosofie e società*, di Vegetti, Alessio, Fabietti e Papi. Libro importante in sé (circa 35.000 copie adottate al culmine della sua carriera editoriale, nel 1977), e per le ricadute nel catalogo: a parte alcune pubblicazioni non scolastiche (cfr. par. 3.2), vi fu una versione per istituti magistrali (*Educazione e filosofie*, 1976), mentre Papi scrisse un originale e fortunato libro di educazione civica (*Educazione civica e pratica di scienze umane*, 1981) e Vegetti un corso di storia, con varie versioni (la più fortunata fu quella per il biennio, *Il mondo antico e feudale*, 1977). *Filosofie e società* arrivò in casa editrice per merito di Renato Fabietti (v. scheda al par. 10.9): un altro esempio di concatenazione editoriale, ovvero della regola «da libro nasce libro».

3.6 *La Geografia di Sofri e gli altri libri per la scuola media*

Il libro che ha caratterizzato la seconda metà degli anni Settanta è stata la geografia a cura di Gianni Sofri (*Corso di geografia*, 1976) (v. più ampiamente par. 10.7). Negli stessi anni si pubblicarono altri importanti libri per la scuola media.

Il *Corso di Scienze fisiche, chimiche e naturali* coordinato da Giulio Forconi (1978), che si avvaleva di collaboratori importanti come Lucio Lombardo Radice (che scrisse alcune schede storiche)¹², fu un'opera parzialmente redazionale, come il Sofri. (Del resto Forconi aveva scritto un capitolo del Sofri, quello sull'Australia¹³.) Rosa Rinaldi Carini pubblicò nel 1979 la sua *Matematica*: libro assai vivace, che stimolava la creatività dei discenti più che educarne la propensione al calcolo e alla risoluzione di espressioni. Dei due libri, la *Matematica* ebbe vita più lunga, ma è normale che un testo di scienze abbia una durata editoriale più breve rispetto a uno di matematica.

¹² I collaboratori principali furono: Sergio Bologna, Carla Bongarzone, Laura Conti, Maria Giovanna Fortuzzi, Danilo Mainardi, Carlo Pancaldi, Alvio Renzini, Rosa Rinaldi Carini, Luciano Terrenato. Cfr. anche par. 10.7.

¹³ Giulio Forconi, per lunghi anni redattore e poi responsabile della divisione medicina, lasciò la casa editrice nel 1989.

Pensato prevalentemente per la scuola media, venne pubblicato anche un libretto di canzoni inglesi, *A Song-book of Folk and Pop Music* (1977), di Mario Papa e Giuliano Iantorno: fu il primo contatto con due autori che costituirono un pilastro dei decenni successivi (cfr. parr. 4.3 e 10.9).

3.7 Nuovi protagonisti

A parte l'avvicendamento della direzione commerciale, il gruppo dei dirigenti della casa editrice non si modificò molto in quegli anni. Tuttavia si inserirono persone che avrebbero avuto un ruolo molto rilevante negli anni successivi.

Lorenzo Enriques, dopo l'anno sabbatico cui abbiamo fatto cenno, raggiunse definitivamente la casa editrice nel 1978. Gli furono affidati principalmente tre settori: i rapporti associativi, fino ad allora seguiti da Giovanni Enriques, i rapporti esterni e le opere di consultazione.

Abbiamo già parlato di Umberto Tasca nel paragrafo sulla crisi del 1974. In questi anni continuò a svolgere compiti redazionali e commerciali di responsabilità; per alcuni anni seguì la distribuzione dei libri Longman, affidata in esclusiva a Zanichelli negli anni 1974-1976.

Il gruppo dei dirigenti rimase molto ristretto: a quelli degli anni Sessanta (Fini, Garaffoni, Giovannella e Mattavelli) si aggiunsero Federico Enriques, Miro Dogliotti, Giordano Morellini, Raimondo Biscaretti dal 1971 e, dal 1976, Raffaello Persici, un funzionario commerciale con vastissima esperienza, che seguì prima le regioni meridionali e poi il settore giuridico, fino al 1981.

Crebbe però la responsabilità di giovani collaboratori, tra i quali, in redazione, Luciano Marisaldi, che ben presto si occuperà della collana *Montagne*, e Anna Cocchi. Iniziò a lavorare in casa editrice Laura Lisci: fu dapprima in redazione, poi passò a seguire la distribuzione. In campo commerciale crebbero le responsabilità di Gianni Facchini, mentre Rinaldo Forti teneva i rapporti con i ministeri e i media (di Albino Mariani abbiamo già detto). Il settore gestionale, già ottimamente presidiato da Giovannella e Mattavelli, si potenziò per la crescita professionale di Vittorio Ornelli e Bruno Brentani, che avranno un ruolo importante nei decenni successivi.

3.8 *Le opere di consultazione negli anni Settanta*

Gli anni Settanta si aprirono con la pubblicazione del *Nuovo Zingarelli*, grande novità nella lessicografia italiana, percepita come tale anche dagli utenti e dai recensori (cfr. a tale proposito la testimonianza di Laura Lisci in Appendice 1). Nel 1971 fu pubblicato il *Nuovo Atlante geografico*, impostato da Delfino Insolera; la realizzazione tecnica fu affidata alla svedese Esselte Map Service. Nella primavera 1978 seguì il dizionario francese di Raoul Boch.

Nel complesso, il peso del settore dizionari sull'intero fatturato crebbe in coincidenza con la pubblicazione del *Nuovo Zingarelli*: 31% nel 1970, rispetto all'11% dell'anno precedente. Negli anni successivi si ridusse fino al 5,7% del 1979. Il settore cominciò una nuova storia nel 1980, quando fu affidato a Lorenzo Enriques (vedi più ampiamente cap. 17).

3.9 *Problemi risolti e problemi sempre aperti*

Nelle relazioni che accompagnavano le riunioni annuali dei dirigenti si leggono i problemi principali del decennio: alcuni risolti, altri ricorrenti e quindi non risolti (altri forse irrisolvibili). Si discute del libro ideale, del suo livello, del suo destinatario ideale. Ad affermazioni generiche si accompagnano spesso indicazioni concrete, nate probabilmente dalla constatazione di errori: la buona scansione in paragrafi, l'attenzione a una grafica che faciliti lo studio. Emerge ancora l'ambizione, realizzata in alcune materie scientifiche e di fatto anche nelle lingue straniere, di sostituirsi a programmi da tempo non adeguati. Si constata a più riprese che la risorsa istituzionalmente scarsa sono gli autori.

La stagione dei libri nati in redazione, ma con una forte impronta autorale (antologia per il biennio, geografia per la scuola media, e successivamente scienze ed educazione musicale) si esaurì sostanzialmente a fine decennio, probabilmente perché l'impatto sui ritmi normali della redazione era eccessivo. Ma lasciò in eredità tecniche di progettazione che furono preziose negli anni successivi.

Altro tema ricorrente è quello della diversificazione al di fuori del settore scolastico, talvolta affermata come passo

necessario, talvolta vista come pericolosa sirena. Si discute costantemente di controllo preventivo dei costi, soprattutto di primo impianto. Sono spesso indicati come problemi aperti l'iter di lavorazione, i rapporti fra grafici e redazione, l'anticipazione delle copertine (anche per la pubblicazione dei cataloghi). L'archiviazione delle immagini è un altro aspetto su cui si discute quasi annualmente, anche in relazione all'evoluzione della tecnologia.

In generale allora non fu mai completamente risolto il problema della comunicazione fra la redazione e la parte commerciale, incaricata di diffondere i volumi nuovi. In quegli anni, grazie alla diffusione delle agenzie, si ridusse il tradizionale divario di penetrazione fra regioni del Nord e del Sud (divario accentuato dalla diversa dinamica demografica delle due aree del paese). Non fu risolto – se non in occasione di libri particolarmente fortunati – lo squilibrio fra quota di mercato nella scuola media e nelle superiori. Si oscillava fra l'autoesortazione a colmare il *gap* e l'accettazione, consapevole più che rassegnata. La maggiore redditività dei libri per le scuole superiori e la maggiore concorrenza presente nel mercato della scuola media costituivano una spiegazione, talvolta considerata sufficiente, del fenomeno.

Nel settore della distribuzione, all'inizio del decennio diventò operativo il magazzino di spedizione di Quarto Inferiore: anche grazie alla favorevole posizione geografica si perseguì – affrontando difficoltà anche psicologiche – una politica di accentramento distributivo. Si studiarono le prime procedure per un rifornimento automatizzato delle filiali; soprattutto si puntò ad acquisire i primi ordini in sede centrale, obbligando al pagamento in contanti i librai che si rifornivano in filiale.

Nel 1973 l'introduzione dell'Iva mise a dura prova le strutture amministrative, anche se il regime dell'imposta restò poi costante fino al 1980. La sua evoluzione, non sempre lineare, cominciò nel 1980: ne parleremo nel prossimo capitolo.

3.10 *Un bilancio di fine decennio*

Il decennio, che era iniziato nell'incertezza, si concluse con una buona consapevolezza dei risultati raggiunti. Nell'annuale rapporto ai dirigenti (1980) la direzione poteva indicare in ter-

mini sintetici lo sviluppo di quegli anni. La vendita a numero di copie era aumentata molto più del 50%, a fronte di un incremento della popolazione scolastica del 50% circa¹⁴. Questi risultati si raggiunsero incrementando del 44% il numero dei titoli per le scuole superiori, mentre quello della scuola media registrò un aumento contenuto.

Nel decennio crebbe il peso relativo dello scolastico (dal 55 al 65%). Essendo aumentati di poco i costi fissi, l'aumento di margini fu una logica conseguenza. Nel documento si sintetizzano le ragioni editoriali che spiegano quei risultati:

Mentre il successo della scuola media è in gran parte determinato dall'affermazione del *Corso di geografia*, nelle superiori i fattori di successo sono stati due: la tenuta dei corsi Camera Fabietti e Pazzaglia – sapientemente tonificati in questi anni – e la moltiplicazione dei titoli. Se si considera l'elevato numero di pagine prodotto attraverso i riciclaggi (circa il 30% negli ultimi due anni) si vede come la politica delle nuove edizioni e delle derivazioni sia un fattore decisivo, anche se non privo di pericoli sul piano dell'immagine. In sostanza, quindi, le radici della nostra affermazione, dal punto di vista editoriale, stanno negli anni Sessanta (ma forse si sono poste in questi anni le basi del successo degli anni Ottanta).

Vedremo nelle prossime pagine se e in che misura il «forse» era giustificato. Aggiungiamo che in un documento di qualche anno prima si diceva, forse esagerando, che Camera Fabietti e Pazzaglia contribuivano, da soli, alla metà dell'utile della casa editrice (cfr. scheda al par. 10.8 e par. 5.7).

¹⁴ I dati riportati nella relazione citata sono confermati dal grafico n. 5 della sezione grafici. Per l'incremento della popolazione scolastica v. grafico n. 4.