

Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FUMETTO ITALIANO

RELATORE

Prof. Roberto Dandi

CANDIDATO

Serenella Fratocchi

Matr. 171881

ANNO ACCADEMICO

2013/2014

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL FUMETTO ITALIANO



Fonte: www.sergiobonelli.it

INDICE

Introduzione.....pg 5

Capitolo 1 – La strategia d'internazionalizzazione

1.1 - La definizione.....	pg 8
1.2 - Teorie e modelli.....	pg 10
1.1.1 - Imperfezioni del mercato (Hymer).....	pg 11
1.1.2 - Ciclo di vita del prodotto (Vernon).....	pg 12
1.1.3 - Teoria dell'internazionalizzazione (Buckley – Casson).....	pg 14
1.1.4 - Il paradigma eclettico (Dunning).....	pg 15
1.1.5 - Il modello a stadi (Scuola di Uppsala).....	pg 16
1.1.6 - La Network analysis (Johanson – Mattson).....	pg 19
1.3 - L'internazionalizzazione del prodotto italiano.....	pg 20

Capitolo 2 – Il fumetto

2.1 - Descrizione e cenni storici.....	pg 25
2.2 - Il fumetto italiano.....	pg 31
2.2.1 - La storia.....	pg 31
2.2.2 - Analisi di settore.....	pg 37
2.2.3 - Il mercato.....	pg 40
2.2.4 - Internazionalizzazione.....	pg 42
2.3 - Il fumetto importato in Italia.....	pg 44

Capitolo 3 – L'impresa Bonelli Editore

3.1 - La storia.....	pg 47
3.2 - Il prodotto.....	pg 51
3.3 - L'approccio al mercato estero.....	pg 60

3.4 - L'intervista a Davide Bonelli, Ornella castellini e Stefano Munarini:	
"Il fumetto Bonelli all'estero"	pg 64
3.4 – <i>appendice</i> : intervista integrale.....	pg 69
Conclusioni	pg 73
Bibliografia	pg 79
Sitografia	pg 80

INTRODUZIONE

“Si sedes non is” declama la scritta sulla Porta Alchemica del colle Esquilino a Roma. Se ti siedi non procedi, se non ti siedi procedi, letto rispettivamente nei due versi opposti. Se ci si ferma, nel processo verso la conoscenza, alle verità costruite, nel porto sicuro delle certezze raggiunte, non si procederà nel cammino iniziato, perché questo non avrà altre mete. Porre questo motto palindromo nell’incipit del presente lavoro vuole ricordare che ogni impresa ha un percorso da svolgere, che spesso non può arrestarsi al successo nazionale; assumendosi indubbiamente delle responsabilità e nel contempo ponendo il suo impegno sotto lo stigma del buon auspicio, con tenacia e curiosità, essa giungerà inevitabilmente ad una crescita.

Nel dettaglio, il mio impegno è quello di fare luce su una produzione scarsamente presa in considerazione: il fumetto italiano all’estero. Probabilmente oggi, appassionati a parte, oggetto di un’esigua attenzione è proprio il fumetto in sé. Infatti, escluso l’interesse dei più affezionati, sconta le perplessità di chi ne mette in discussione la dignità estetica e la credibilità culturale, nonostante in questi cento anni abbia saputo elaborare un linguaggio complesso e vario dal punto di vista stilistico, piano in cui si confrontano e si fondono parola e immagine. D’altra parte il genere nasce per incontrare la ricezione del grande pubblico, pertanto si cerca di perseguire una forma che non possa essere compresa esclusivamente dal critico artistico.

Inoltre, come tutta la letteratura cartacea, il fumetto soffre oggi le minacce di un’onda tecnologica pronta a sommergere le vecchie abitudini tradizionali. Parliamo dunque di una crisi e di una reazione ad essa. Il nostro percorso volgerà alla scoperta dei modi e dei tempi utilizzati dalle imprese per affrontare tale emergenza, non prima di aver effettuato un’analisi della strategia e una del settore. Il mio studio inizierà, dunque, con una definizione e un’ampia descrizione dell’internazionalizzazione tramite

l'esplicazione dei modelli, come il *Paradigma eclettico* di Dunning o il *Modello a stadi di Uppsala*, che nel corso del tempo sono stati individuati per chiarire tale fenomeno. Proseguirò con dei cenni storici e un esame generale sul fumetto, per poi proporre un focus sul caso italiano. Ne racconterò la storia e con un'analisi di settore e di mercato giungerò alla sua internazionalizzazione. Sebbene sotto questo nome vadano ricondotte esperienze diverse, in questo caso lo sguardo va dritto a quella produzione espatriata a seguito di uno studio volto all'adattamento del prodotto alla cultura e ai gusti delle località estere. E' all'interno di questo filone che contributi non indifferenti verranno apportati da un'impresa italiana, simbolo di qualità, passione e tradizione: la Bonelli Editore. Infatti per osservare più da vicino questo caso l'ultimo capitolo tratterà un'attenta analisi di tale gruppo, ritenuto meritevole d'attenzione proprio per la costante esportazione, impegno che da tempo porta nel mondo i pregi della fumettistica italiana.

In ogni caso, ciò che principalmente motiva questo lavoro è la volontà di sottrarre all'oblio un'esportazione spesso sottovalutata. Questo studio è mosso dalla convinzione che imprese come la Bonelli, sicuramente apprezzate per il buon lavoro in patria siano, fuori da ogni dubbio, esportatrici altrettanto produttive e accorte a non sacrificare la qualità alla quantità. Pioniere di una produzione antica e nuova, in grado di testimoniare pensieri e tendenze di epoche intere.

Una determinazione che non si ferma oggi neppure davanti al pericolo dell'intimidazione proveniente dalle spinte tecnologiche, che sempre più si sostituiscono al fumetto tradizionale.

Allora la domanda che mi pongo è la seguente: Nell'era digitale è conveniente per le nostre imprese fumettistiche puntare sull'internazionalizzazione? Oppure le nuove tecnologie spiazzano il cartaceo, rendendolo sempre meno appetibile? Sicuramente assistiamo oggi ad un calo di interesse generale verso il fumetto italiano, già a livello nazionale. Non resta difficile immaginare come possano scendere vertiginosamente il coinvolgimento e il trasporto oltralpe e oltreoceano.

Riprenderemo però questa domanda al termine della tesi, quando le analisi svolte suggeriranno la risposta.

Sviluppiamo, di seguito, un lavoro per fasi: la strategia, il fumetto, l'opera italiana, per giungere all'auspicata “Internazionalizzazione della *Nona Arte* nostrana”.

Capitolo 1

LA STRATEGIA D'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 – La definizione

“In un sistema economico, Processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione”. Questo il concetto di internazionalizzazione secondo il dizionario di economia e finanza Treccani¹. In linea generale si potrebbe definire tale strategia come la gestione in modo permanente di attività economiche in due o più Paesi. L'impresa internazionale è quella che opera sul mercato estero, con un preciso orientamento strategico, un investimento di risorse e un coinvolgimento stabile e significativo in una rete di relazioni con gli altri soggetti delle varie aree geografiche. Non sarebbe sufficiente detenere nel proprio portafoglio quote di aziende operanti all'estero (Caroli, 1994).

Per internazionalizzare occorre una struttura ampia e organizzata che consenta di gestire la diversificazione geografica delle attività, nonché una coerenza interna, intesa come indirizzo di fondo univoco, che l'azienda continua a perseguire. Internazionalizzare significa adattare il proprio prodotto a mercati diversi da quelli di provenienza o produzione, lasciandogli tuttavia una forte impronta della sua origine. E' diversa dal concetto di localizzazione, strategia che prevede la realizzazione di un prodotto destinato esclusivamente ad un mercato particolare, per questo caratterizzato da elementi identificativi del mercato stesso (Esempio: stile di scrittura del Paese, usi e costumi del luogo).

Qualsiasi bene o servizio si può portare sul mercato straniero, dal software per pc al bene alimentare, con la convinzione che in questo clima fortemente

¹ Treccani.it, l'enciclopedia italiana. *Internazionalizzazione* di Marco Lossani (2012)

caratterizzato da crisi economica delle imprese, ampliare la distribuzione dei propri prodotti a mercati esteri possa essere proprio la chiave della ripresa di un'azienda.

La concorrenza oggi si infittisce sempre più, le innovazioni tecnologiche diminuiscono drasticamente il ciclo di vita dei prodotti, attuare dunque delle strategie come la suddetta diventa sempre meno peculiare e più necessario. Vediamo quali fattori spingono l'impresa all'espansione in aree estere. Ci sono degli impulsi interni ed esterni. Dall'interno c'è sicuramente la volontà di acquisire un vantaggio competitivo dalla presenza internazionale, cercando nelle nuove aree le condizioni che possono tradursi in elementi di vantaggio; o ancora la possibilità di sfruttare in nuove zone i vantaggi competitivi detenuti nel mercato originario. Tre spinte ambientali creano invece un impulso esterno: la saturazione del mercato locale (fattore oggi sempre più ricorrente), diminuzione dei costi di comunicazione e trasporto tra aree geografiche diverse (fattore in crescita grazie all'avanzamento delle tecnologie) e l'internazionalizzazione dei mercati e della concorrenza. Questo terzo stimolo può essere approfondito in due differenti situazioni e rispettive tipologie comportamentali attribuibili all'organizzazione: "band-wagon effect" - effetto di trascinamento, nel quale l'impresa entra nel mercato estero, dove sono già presenti i concorrenti, per timore di peggiorare la propria posizione ed "exchange of threat" una logica di difesa derivante dalla necessità di reagire all'attacco di un concorrente estero nel proprio mercato locale. (Caroli, 2013)²

Esistono varie forme di internazionalizzazione: esportazione e commercializzazione all'estero dei prodotti realizzati nel Paese d'origine; forme intermedie come accordi, licenze e contratti che consentono l'affitto o la vendita di una tecnologia ad operatori locali esteri; investimenti diretti

² *Le strategie di crescita*, in: Fontana, F., Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. Milano, MI: McGraw-Hill

(IDE)³ con centri di Ricerca e Sviluppo e stabilimenti produttivi proprio nella nuova nazione. Di particolare interesse sono, infine, le *imprese Global* caratterizzate da un elevato numero di mercati esteri di destinazione, e le Multinazionali che diversificano invece più in termini di numero medio dei prodotti esportati.

1.2 – Teorie e modelli

Le teorie sviluppate negli anni sul comportamento internazionale delle imprese spiegano sia la concreta disseminazione delle attività sia il cambiamento della struttura organizzativa, infatti non si può pensare ad un'operazione di internazionalizzazione senza una forma proprietaria preparata all'approccio estero.

Fino alla fine degli anni '50 circa, per spiegare i flussi commerciali sovranazionali, ci si basava fortemente sui modelli tradizionali di teoria neoclassica elaborati da Smith (*Teoria dei vantaggi assoluti* 1776) e da Ricardo (*Teoria dei vantaggi comparati*) che in linea generale mostravano come due diverse Nazioni avendo vantaggi in differenti prodotti si specializzano su quelli per poi scambiarsi reciprocamente. Utili a comprendere dove e perché le Nazioni commerciavano, questi modelli restavano però inadatti, a causa delle loro assunzioni di funzionamento ideale del mercato, a spiegare le questioni inerenti alla struttura proprietaria e organizzativa delle attività.

Diversi studi portarono poi a riconoscere l'esistenza di imperfezioni di mercato, con le dirette conseguenze sulle modalità di organizzazione delle transazioni economiche. Più teorici lavorarono su questi argomenti, la grande

³ "Investimenti internazionali volti all'acquisizione di partecipazioni durevoli in un'impresa o alla costituzione di una filiale all'estero che comporti un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione dell'impresa partecipata o costituita".
Dizionario di economia e finanza Treccani.it (2012)

svolta arrivò però certamente con gli operati di Hymer e Vernon. Esaminiamoli singolarmente.

1.2.1 – Imperfezioni del mercato (Hymer, 1960)

Stephen Hymer (1939-1974) fu un economista canadese che apportò un notevole contributo agli studi sull'internazionalizzazione. La sua *Teoria delle imperfezioni del mercato* non focalizza sul singolo prodotto bensì sull'impresa, cercando in essa le determinanti del processo di approccio al mercato estero. Lo studioso vuole in primis confutare la teoria neoclassica del trasferimento indiretto di capitali, ritenuta da lui insufficiente a spiegare il comportamento delle imprese che mettono in atto la strategia sopra citata. Diverse ragioni spingono Hymer alla critica dei modelli tradizionali. Prima cosa questi non considerano le imperfezioni di mercato, dunque le loro previsioni risulterebbero scorrette con l'aggiunta di rischi, instabilità dei tassi di cambio, costi ecc.. (questo perché le imperfezioni alterano il comportamento dell'organizzazione e si riflettono sulle strategie poste in essere). Egli crede inoltre che se un'impresa investe all'estero ciò non comporta solo un flusso di capitale ma anche il trasferimento di risorse (know-how, capacità, routine aziendali), quindi l'aspettativa dell'impresa che si spinge oltre confine è una rendita sulla totalità delle risorse impiegate. Da qui la distinzione che l'autore fa tra investimenti di portafoglio e investimenti diretti, i quali non comportano passaggi di proprietà delle risorse trasferite. Hymer si interessa maggiormente agli investimenti diretti vedendo in essi uno strumento in grado di produrre valore aggiunto, subordinato però al possesso di vantaggi che permetteranno all'impresa di superare l'ostacolo "competitors già operanti nel mercato". Tali vantaggi, spesso riconducibili a posizioni monopolistiche, traggono origine dalle note imperfezioni di mercato, che Hymer spiegherà estendendo la teoria di Bain (*Barriere alla concorrenza nei mercati domestici*) alle operazioni "fuoriporta".

Secondo l'economista l'impresa inizialmente persegue una crescita nel suo ambito originario, per esempio tramite fusioni o acquisizioni, incrementando

il potere di mercato e ottenendo extra-profitti; quando il mercato nazionale raggiunge poi un livello di concentrazione elevato, l'impresa realizza investimenti diretti all'estero estendendo il processo di crescita e aumentando ulteriormente il proprio potere di mercato. (Picciotti, 2011)⁴

Punto nodale della teoria è la predisposizione delle imprese ad investire all'estero nonostante questo causi costi e rischi aggiuntivi: comportamento che Hymer giustifica nuovamente con imperfezioni di mercato e vantaggi, che possono essere sfruttati proprio per bilanciare costi e rischi di un investimento internazionale.

1.2.2 – Ciclo di vita del prodotto (Vernon, 1966)

Il nome di Raymond Vernon (1913-1999), economista e professore statunitense, richiama la teoria del *Ciclo di vita del prodotto*: modello che spiega le attività internazionali delle imprese sulla base delle nuove teorie sul commercio (1950-1960). L'autore applica i suoi studi alle operazioni delle multinazionali americane post-belliche. Due convinzioni sono alla base dello sviluppo del suo concetto microeconomico:

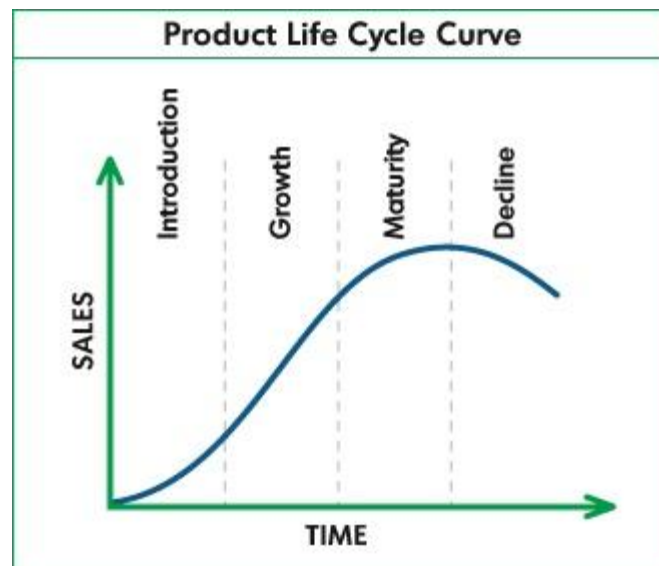
- ❖ La capacità di un'impresa di commerciare a livello internazionale dipende non solo dalla dotazione di risorse finanziarie e capitale umano, ma anche dalla sua abilità nel realizzare innovazioni di processo o prodotto attraverso la tecnologia;
- ❖ La capacità di un'impresa di realizzare assets materiali e immateriali è legata al Paese d'origine (Country specific). Ad esempio il vantaggio delle aziende statunitensi, dovuto alla loro capacità innovativa, era un caso di superiorità determinato da istituzioni politico-economiche, meccanismi di mercato e disponibilità delle risorse del Paese. (Monti 2011)⁵

⁴ Da: Picciotti A., (2011). *I soggetti e le determinanti dell'internazionalizzazione produttiva nelle principali teorie dell'impresa internazionale*, Tesi di ricerca

⁵ Da: Monti E., (2010/2011). *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali*, Dottorato di ricerca

Esaminando nel dettaglio il ciclo, osserviamo quattro fasi di vita del prodotto: (Figura1)

- I. **INTRODUZIONE:** La produzione avviene nel Paese d'origine (nel caso specifico di Vernon: USA) in cui c'è ancora domanda e il mercato non è saturo. I costi introduttivi sono chiaramente elevati e si riflettono sui prezzi, parallelamente alti.
- II. **SVILUPPO:** La produzione inizia ad essere più standard e conosciuta dal cliente. Contemporaneamente però si introducono i primi concorrenti e l'impresa deve guardare ai mercati esteri con l'esportazione in Paesi avanzati, aventi caratteristiche simili all'originario, o con l'outsourcing, delocalizzando gli impianti produttivi nei Paesi meno avanzati dove il costo della manodopera e delle risorse è nettamente inferiore.
- III. **MATURITA':** L'unicità del prodotto non è più sufficiente al mantenimento di un vantaggio competitivo, occorre una focalizzazione sui costi.
- IV. **DECLINO:** Il bene è oramai accessibile a tutti, ed è stato tecnologicamente superato. C'è ancora una possibilità di vendita, portando il prodotto sui mercati più poveri e in via di sviluppo.



(Figura 1)

Questa teoria rimane comunque incompleta per non considerare ad esempio le operazioni di investimento estero finalizzate alla ricerca di risorse umane o all'acquisizione di assets strategici; ed è lo stesso Vernon che nel 1979 ne fa una rivisitazione critica evidenziando come la restrizione dei tempi di

introduzione dei nuovi beni sul mercato e la riduzione delle differenze tra i mercati di Paesi diversi portino ad una progressiva irrilevanza delle condizioni di applicabilità del modello. (Monti 2011)⁶

1.2.3 – Teoria dell'internazionalizzazione (Buckley-Casson, 1980)

E' sulla base dell'operato di Ronald Coase (secondo il quale un'impresa integra se i costi di produzione < **costi di transazione**) che un gruppo di economisti tra cui Peter J. Buckley e Mark Casson sviluppano indipendentemente una teoria d'internazionalizzazione che vede nella ricerca di una maggiore efficienza organizzativa la determinante principale dei processi di investimento estero delle imprese. Presupposto della teoria è l'esistenza di imperfezioni di mercato, riconducibili ad asimmetrie informative tra i soggetti che vi operano, che implicano dei costi. L'impresa come organizzazione efficiente tende allora a sostituire il controllo diretto delle attività alle transazioni di mercato creando mercati interni, fin quando i costi di coordinamento interno sono minori dei costi di utilizzo del mercato. Quando poi il controllo coinvolge attività svolte in ambito internazionale si costituisce un'impresa transazionale: mercato interno che elimina le imperfezioni e permette l'allocazione efficiente di risorse a livello internazionale. (Picciotti, 2011)⁷

L'impresa che sceglie un percorso di internazionalizzazione può fare investimenti diretti esteri (IDE) e avere il controllo della produzione, o affidare quest'ultimo a imprese localizzate in siti esteri. Uno sviluppo orizzontale, ad esempio, prevede la realizzazione delle stesse attività svolte nel Paese di provenienza, con l' onere di trasferire tecnologie, conoscenze organizzative e know-how sostenendo elevati costi di transazione (tanto alti quante più sono le asimmetrie). Quindi, un'internazionalizzazione produttiva è il risultato di una strategia efficiente di riduzione dei costi totali. Uno

⁶ Da: Monti E., (2010/2011). *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali*, Dottorato di ricerca

⁷ Da: Picciotti A., (2011). *I soggetti e le determinanti dell'internazionalizzazione produttiva nelle principali teorie dell'impresa internazionale*, Tesi di ricerca

sviluppo verticale prevede invece l'acquisto di beni da fornitori esteri o l'acquisizione di intere imprese straniere già esistenti. In ogni caso un mercato oltre-confine con imperfezioni che fanno crescere i costi di transazione con le aziende estere stimola l'organizzazione a realizzare un proprio mercato, acquistando le attività straniere interdipendenti. (Picciotti, 2011)⁸

1.2.4 – Il paradigma eclettico (Dunning, 1980)

Il *modello OLI*, elaborato dall'economista inglese John H. Dunning (1927-2009), espone diverse cause dello sviluppo internazionale delle imprese. Esistono tre tipologie di vantaggio che stimolano gli investimenti:

- I. Vantaggi di proprietà (**O**wnership): l'azienda detiene fattori competitivi (tecnologici, organizzativi, produttivi, commerciali) che mancano ai concorrenti e che le permettono di raggiungere un vantaggio in una qualsiasi localizzazione;
- II. Vantaggi di localizzazione (**L**ocational): sono specifici di un Paese e danno ad esso una convenienza negli investimenti esteri. Ad esempio la disponibilità di risorse o un basso costo dei fattori produttivi, o ancora politiche pubbliche favorevoli all'internazionalizzazione;
- III. Vantaggi di internalizzazione (**I**nternalization): rendono attrattiva l'integrazione, dunque favoriscono la produzione interna, capace di generare più efficienza dell'acquisto esterno.

Scegliere tra le diverse strategie di accesso al mercato estero, un'esportazione piuttosto che un'IDE o una concessione di licenze, dipende dal possesso di questi vantaggi. Per esempio gli Ownership saranno d'impulso all'impresa verso la realizzazione di un'IDE.

⁸ Da: Picciotti A., (2011). *I soggetti e le determinanti dell'internazionalizzazione produttiva nelle principali teorie dell'impresa internazionale*, Tesi di ricerca

Due aspetti critici, infine, vanno riconosciuti al lavoro dell'economista: "generalità del modello" e "staticità d'analisi". Per quanto riguarda il primo, è lo stesso Dunning a consigliare una contestualizzazione delle variabili legate alle tre tipologie di vantaggi, assegnando a ognuna un ambito di operatività. Il secondo aspetto è rilevante per la critica fin quando non verranno trattate le variazioni dei vantaggi o le relazioni vantaggi-investimenti, nesi che proprio l'autore aggiungerà nel 1981.

1.2.5 – Il modello a stadi (Scuola di Uppsala, 1977)

A differenza dei modelli, di impostazione economica, sopra descritti, si tratta di un approccio comportamentale che focalizza l'attenzione sulla singola impresa spiegandone l'internazionalizzazione come un processo evolutivo-cumulativo che evolve per stadi. Sono dunque proprio i fattori comportamentali, nello specifico apprendimento e conoscenza, ad assumere un ruolo fondamentale collegando le diverse fasi del processo. Secondo lo studioso N. Carlson è il rapporto inverso tra conoscenza e percezione del rischio a influenzare l'approccio internazionale delle imprese. Da qui, un processo incrementale in cui le informazioni acquisite in uno stadio influenzano lo sviluppo degli stadi successivi; le aziende apprendono quindi progressivamente il modo di agire sui mercati oltre confine aumentando il controllo e diminuendo la percezione del rischio. (Monti 2011)⁹

Gli studi di Carlson hanno certamente contribuito allo sviluppo dell' "U-Model" elaborato dagli aziendalisti svedesi Johansson e Vahlne nel 1977 nell'università di Uppsala. I due economisti descrivono l'internazionalizzazione come una successione crescente in cui il coinvolgimento extra-nazionale aumenta con l'acquisizione delle conoscenze del mercato tramite l'esperienza. In pratica, tanto più il manager conosce il mercato, quanto più diminuisce la sua percezione del rischio e l'impresa può

⁹ Da: Monti E., (2010/2011). *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali*, Dottorato di ricerca

aumentare il suo grado di coinvolgimento (variabile che aumenta con la penetrazione in nuove aree geografiche distanti dall'originaria per lingua, cultura, economia).

Seguendo la crescita per fasi notiamo che l'impresa risponde inizialmente alla sola domanda del mercato domestico, per mancanza di risorse e conoscenze dei mercati esteri. In un secondo momento, con l'acquisizione di maggiori risorse, con un surplus di capacità produttiva, con l'obiettivo di migliorare la redditività e con la domanda da operatori esterni, l'impresa è stimolata alle prime esportazioni (caratterizzate da volumi bassi verso un limitato numero di mercati). I primi stadi dell'espansione prevedono il ricorso a intermediari e agenti, invece con la crescita dei costi commerciali e un più grande livello di conoscenza acquisito con il tempo, l'impresa potrà esercitare un maggior presidio sul mercato, ad esempio realizzando sussidiarie produttive. Nel dettaglio descriviamo cinque stadi¹⁰: (Figura 2)

- I. DISINTERESSE: Il mercato interno soddisfa gli obiettivi aziendali, non c'è interesse allo sviluppo internazionale;
- II. REAZIONE: La domanda estera cerca opportunità di fornitura;
- III. INTERESSE: Il management inizia a valutare l'opportunità e la convenienza di esportare;
- IV. ESPERIENZA: L'impresa sviluppa le competenze per attuare le esportazioni;
- V. PRIORITA': E' scesa la percezione del rischio verso i mercati esteri, si valuta l'ipotesi di entrare in mercati più distanti (in relazione a: lingua, cultura, economia).

¹⁰ Da uno studio della facoltà di Economia dell'università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Recepito da: www.uc-cal.camcom.gov.it/download/430.html



(Figura 2)¹¹

Premesso dunque che è nella conoscenza che individuiamo la chiave di svolta tra uno stadio e l'altro è importante distinguere una conoscenza oggettiva, acquisibile con una formale raccolta e replicabile, da una conoscenza endemica fondata sull'esperienza e difficilmente riproducibile.

Va comunque riconosciuto un limite a questo modello: il determinismo. Il processo di espansione estera così descritto sembrerebbe infatti una sequenza stabilita, predeterminata, non curante delle peculiarità di ciascuna azienda. Da qui la nascita di alcuni lavori che evidenziano come le caratteristiche aziendali determinino invece fortemente le strategie internazionali adottate. Ad esempio, Forsgren (1989) dimostra come oltre determinati livelli di apprendimento e di esperienza le imprese abbandonino comportamenti prudenziali.

Non è da sottovalutare, in ultima istanza, neppure il meccanismo di imitazione delle strategie internazionali dalle imprese più innovative, che favorisce la percezione del rischio e accelera il processo di approccio al mercato estero. Può succedere infatti che la conoscenza internazionale non venga maturata con l'esperienza, bensì tramite relazioni che l'impresa

¹¹ Da uno studio della facoltà di Economia dell'università degli studi di Modena e Reggio Emilia
 Recepto da: www.uc-cal.camcom.gov.it/download/430.html

intrattiene con gli altri attori economici di un Network industriale (Monti 2011)¹². Vediamo questo approccio.

1.2.6 – La Network analysis (Johanson- Mattson, 1988)

Un network è un insieme di relazioni stabilite tra diversi attori economici (fornitori, clienti, concorrenti, distributori) in cui lo sviluppo e la sopravvivenza di ogni impresa dipende necessariamente dalle altre. (Figura 3)



(Figura 3)

Le relazioni industriali che si costruiscono poggiano su una base di fiducia che si instaura tra gli attori tramite interazioni ripetute. Secondo questo modello, sono queste relazioni che forniscono l'impresa delle risorse e conoscenze necessarie per un'espansione estera intensa e meno graduale del modello a stadi. Infatti, secondo gli studiosi Johanson e Mattson è proprio il numero delle relazioni industriali, nonché la loro potenza, ad incrementare le capacità di espansione estera. Essi individuano quattro livelli di internazionalizzazione dell'azienda inserita nel distretto:

¹² Da: Monti E., (2010/2011). *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali*, Dottorato di ricerca

- I. **EARLY STARTER:** Caratterizzato da un basso grado di internazionalizzazione del network e dell'impresa, la quale non ha sviluppato forti relazioni estere. Occorre utilizzare degli intermediari commerciali come unico canale disponibile per entrare in un network estero;
- II. **LATER STARTER:** Caratterizzato da un'elevata internazionalizzazione del network che le imprese inesperte possono sfruttare per avere un accesso facilitato verso l'estero;
- III. **LONELY INTERNATIONAL:** Caso opposto al "later starter". L'impresa anticipa l'internazionalizzazione del network, restando però indebolita dai limiti della rete domestica;
- IV. **INTERNATIONAL AMONG OTHERS:** L'impresa, che opera abilmente a livello estero, è inserita in un contesto industriale a sua volta internazionalizzato.

Dunque l'azienda risulta avere un comportamento strategico influenzato dalla rete industriale alla quale appartiene, per via di un processo di imitazione dei più esperti che si innesca in essa. Così, se la scuola di Uppsala circoscrive l'espansione dell'impresa al suo comportamento isolato dal contesto, in questo caso siamo davanti ad una grande considerazione dell'ambiente di appartenenza.

1.3 – L'internazionalizzazione del prodotto italiano

Sappiamo che l'internazionalizzazione è un processo che non si limita al semplice scambio di merci su un mercato economico estero ma che tiene conto di ambiti diversi come quello politico, sociale e culturale. Storicamente le compravendite di merci e prodotti al di fuori dei confini geografici nazionali non riguardano un periodo recente ma epoche precedenti la rivoluzione industriale, quasi esclusivamente in ambiti mercantili. Si tratta dunque di una tematica antica ed attuale. Antica se consideriamo che è con

l'avvio di simili processi che prendono forma, intorno a flussi di merci e capitali scambiati oltre confine, i sistemi capitalistici moderni. Attuale visto che tali processi determinano sempre più oggi il cambiamento della nostra società. Facendo ora un quadro della situazione italiana in materia di internazionalizzazione va sicuramente premesso che tale argomento è stato negli ultimi decenni oggetto di alcuni studi aziendalistici.

Il caso italiano si presenta con una ridotta presenza di grandi imprese e multinazionali a favore di piccole-medie imprese (PMI) e distretti industriali. Questo non è comunque invalidante per l'espansione internazionale (basti pensare ai network sopra descritti), difatti è proprio dai piccoli segmenti e dalle agglomerazioni distrettuali che sono giunti nel tempo grandi contributi al processo di espansione estera dell'industria italiana anche in termini di investimenti diretti (Lipparini, 2002)¹³.

E' ovvio che i sistemi territoriali non presentano tutti lo stesso livello di internazionalizzazione e la stessa capacità di affrontare le sfide che il nuovo scenario globale quotidianamente propone. Ad esempio molte regioni beneficiano di una popolazione numerosa e consumatori partecipativi su cui testare il mercato dei loro prodotti prima di commercializzarli all'estero; alcuni stili sono inoltre più adatti di altri ad una competizione internazionale di successo. Osserviamo (Figura 4) da uno studio condotto da Milena Viassone, ricercatrice all'università di Torino, che mette a confronto le regioni italiane tramite l'indicatore del grado di internazionalizzazione regionale, come si evidenzia la presenza di un'unica regione (Lombardia) con un livello ottimo di internazionalizzazione, e un'altra (Lazio) con un livello discreto. Seguono Veneto e Toscana con un livello moderato e le restanti 16 regioni con un livello discreto. I valori minori si riscontrano in Sicilia, Sardegna, Puglia e Basilicata. Come di frequente, anche da questa analisi evince un maggiore progresso nell'area nord-est della penisola.

¹³ Lipparini A. (2002). "Imprese, reti e distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione" in Caroli M., Lipparini A. *Piccole imprese oltre il confine*. Milano, MI: Carocci Editore

<i>Regione</i>	<i>IGIR</i>
Lombardia	98,75
Lazio	67,31
Veneto	50,94
Toscana	42,25
Piemonte	38,56
Emilia Romagna	37,50
Trentino A.A.	31,94
Campania	29,44
Abruzzo	28,75
Friuli Ven. Giu.	28,75
Liguria	27,50
Marche	27,50
Umbria	27,50
Calabria	26,25
Molise	26,25
Valle d'Aosta	26,25
Basilicata	25,00
Puglia	25,00
Sardegna	25,00
Sicilia	25,00

(Figura 4)

Restano tuttavia dei tratti comuni distintivi nella strategia di internazionalizzazione delle imprese italiane. Ad esempio la frequente inconsapevolezza delle PMI di collocarsi entro uno scenario strategico di questo tipo, vivendo forme di internazionalizzazione indiretta come la realizzazione di beni intermedi destinati ad essere collocati dagli acquirenti sui mercati esteri. O ancora, la propensione all'export preferita agli investimenti esteri diretti a causa di capacità inadeguate a gestire un mercato diverso da quello domestico e di una lieve avversità al rischio che spesso accomuna parte delle aziende italiane.

Un vantaggio che unisce le nostre imprese si riscontra però nel loro "rapporto naturale" con l'internazionalizzazione, avendo esse competenze di nicchia che possono essere messe in valore semplicemente attraverso un'estensione mondiale delle vendite. I loro vantaggi competitivi sono infatti fortemente radicati sul territorio ma intrinsecamente di natura "globale", in quanto adatti

ad essere sfruttati a livello internazionale senza un eccessivo adeguamento dell'offerta ai diversi mercati. (Grandinetti- Rullani, 1996)¹⁴.

E' poi nel contesto descritto che i governi, attraverso un range di iniziative di politica pubblica, promuovono la crescita e la produttività a supporto dell'internazionalizzazione nelle loro giurisdizioni. Ricordiamo, tra le varie importanti riforme, la Legge 56/2005 che si colloca nel processo di riforma del sistema di sostegno pubblico dell'internazionalizzazione e si propone di integrare e coordinare le azioni di diversi soggetti coinvolti in una logica di "Sistema Paese". Obiettivo raggiungibile, secondo la normativa, istituendo degli sportelli unici all'estero tramite i quali l'azienda può trovare in un'unica sede tutta l'assistenza per inserirsi nei mercati esteri.

In una prospettiva generalizzata di internazionalizzazione, è interessante una breve analisi sul fattore EXPORT-ITALIA. L'esportazione, che nel 2010 ha rappresentato il 28% del PIL italiano risulta così divisa: (Figura 5, fonte: www.Mglobale.it)

¹⁴ Grandinetti R., Rullani E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. Roma, RM: Carocci Editore

 Mercati di sbocco	2010, miliardi di Euro
1 - Germania	50,9
2 - Francia	42,7
3 - Regno Unito	24,6
4 - Stati Uniti	24,6
5 - Spagna	20,3
6 - Svizzera	18,9
7 - Olanda	10,8
8 - Belgio	10,8
9 - Austria	9,1
10 - Polonia	9,0
11 - Cina	8,2
12 - Russia	7,9
13 - Turchia	7,4
14 - Grecia	6,2
15 - Romania	4,8
16 - Giappone	4,5
17 - Brasile	4,0
18 - Portogallo	3,8
19 - Rep. Ceca	3,7
20 - Emirati Arabi Uniti	3,6
Mondo	396

(Figura 5)

Notiamo che i Paesi europei, con la Germania al primo posto, restano il principale mercato di sbocco dell' Italia, che prevede di aumentare nei prossimi anni le sue esportazioni. Mercati come la Cina o la Russia, restano ancora lontani dal podio ma la situazione potrebbe cambiare. Infatti, con uno sguardo al futuro, notiamo che nei prossimi cinque anni i consumi privati subiranno una crescita in Paesi come la Cina, il Brasile, l'India, l'Argentina e la Russia (Il sole 24 ore, 2014); le imprese italiane potranno dunque cogliere opportunità in questi mercati adeguando l'offerta al potere d'acquisto o alle necessità locali e governando catene del valore innovative. (www.Mglobale.it).

Capitolo 2

IL FUMETTO

2.1 – Descrizione e cenni storici

“I disegni senza il testo non avrebbero che un significato oscuro; il testo senza i disegni non significherebbe nulla” asseriva il padre del fumetto, Rodolphe Töpffer. Ed è proprio in questo connubio parola-illustrazione che troviamo il senso di esso. Lo scrittore svizzero, iniziatore di questo originale genere di componimento, vedeva nel fumetto una letteratura per immagini: singole parti disegnate che messe una accanto all'altra rappresentavano un tutto. Più in generale potremmo descriverlo come un particolare linguaggio, costituito da una successione di vignette con disegni accompagnati da brevi frasi racchiuse in delle nuvolette; proprio da queste, simili ad uno soffio di fumo, il nome **fumetto**. Stesso significato per il “balloon” britannico, diversi invece i “comics” USA (comic books – libri umoristici), i “manga” giapponesi (immagini in movimento) e i BD – “Bande Dessinée” francesi (strisce disegnate). (Wikipedia: Fumetto)

Destinato inizialmente ad un pubblico adulto, divenuto lettura per l'infanzia per tornare poi di nuovo ad una fascia meno giovanile, questo innovativo mezzo di comunicazione ha avuto nel tempo larga diffusione e nonostante l'espandersi di altri mezzi di comunicazione di massa, accompagna ancora oggi il “vivere quotidiano”. Tra le caratteristiche che ne hanno consentito il successo troviamo una facile e veloce lettura dovuta alla grande efficacia comunicativa del disegno e all'organizzazione sequenziale delle immagini, affine al linguaggio cinematografico; leggendo un fumetto infatti scorriamo come in un film, le figure, le battute, ma anche i volumi e i toni dei dialoghi, i

gesti e le emozioni dei personaggi. Analizziamo allora nel dettaglio **gli elementi costruttivi del fumetto**: (Fonte – www.ilmitoditopolino.com)¹⁵

- **LA VIGNETTA**: E' l'unità del fumetto, contornata da una cornice o un riquadro, può assumere diverse dimensioni e avere differenti inquadrature. Più vignette costituiscono una *striscia* o *strip* e descrivono solitamente un breve episodio.
- **IL TESTO**: Dialoghi e commenti narrano la vicenda nelle nuvolette o nelle didascalie-cartigli. Questi solitamente introducono, collegano o concludono una storia, fungendo da voce fuoricampo. La nuvoletta contiene invece le dirette parole espresse dal personaggio e assume un diverso significato al mutare del suo contorno. Abbiamo:
 - Contorno lineare: Esprime la voce del personaggio, la coda è rivolta verso la sua bocca;
 - Contorno tratteggiato: Indica una frase sussurrata, la coda è rivolta verso la bocca;
 - Contorno frastagliato: La voce proviene da un mezzo elettronico (tv, radio...), la coda è lunga e spigolosa;
 - Contorno zigzagato: Il tono della voce è acuto ed elevato;
 - Contorno ondulato: Rappresenta un sogno o un pensiero del personaggio, la coda è costituita da piccoli cerchi in fila rivolti verso la sua testa.
- **LO STILE**: E' il tratto del disegnatore, caratterizza il fumetto assumendo varie accezioni; può essere realistico, stilizzato, bianco e nero, a colori.
- **I PERSONAGGI**: Non invecchiano mai e non cambiano il loro carattere. Ci sono dei connotati comuni per i personaggi:
 - Buoni: Belli, con lineamenti regolari;
 - Cattivi: Spesso tenebrosi, con occhi sfuggenti, sopracciglia folte e tratti del viso irregolari;
 - Comici: Con caratteri fisici esasperati e movenze goffe.

¹⁵ Sezione: *La storia del fumetto*

Passiamo invece alla **realizzazione di un fumetto**. Questo processo richiede diversi passaggi sequenziali: (Wikipedia, *Fumetto*, Sezione: Realizzazione)

- I. **SOGGETTO**: Stesura della trama sintetizzata della storia;
- II. **SCENEGGIATURA**: Descrizione dettagliata della storia annessi i luoghi, il tempo, le azioni, i dialoghi, le didascalie, le inquadrature e il numero di vignette;
- III. **DOCUMENTAZIONE**: Recupero del materiale utile alla realizzazione dell'opera;
- IV. **STUDI**: Sviluppo dei disegni preparatori, con attenzione ai costumi e alle ambientazioni se si tratta di storie d'epoca;
- V. **STORYBOARD**: Un primo disegno delle vignette, con eventuali cambi di sceneggiatura, per dare un'iniziale visualizzazione alla storia;
- VI. **MATITE E INCHIOSTRAZIONE**: Ulteriori definizioni del disegno;
- VII. **COLORAZIONE**: Passaggio dal bianco e nero al colore quasi sempre tramite software;
- VIII. **LETTERING**: Apposizione del testo nei balloon.

A queste aggiungiamo le fasi tipiche della produzione di un libro: la correzione delle bozze, l'impaginazione, la produzione di copertina, tutto sotto la precisa supervisione di un controllore.

In ultima istanza, ripercorriamo brevemente la **storia del fumetto** dai suoi più remoti esordi. La questione delle origini resta molto controversa, perché legata alla definizione stessa. (www.blogspot.it)¹⁶ Secondo alcuni storici addirittura nelle pitture murali delle caverne preistoriche (Figura 6) possiamo scovare degli antenati del fumetto, se contempliamo quest'ultimo come

¹⁶ *Il fumetto un (difficile) tentativo di definizione* recepito da blogspot.it

semplice “narrazione per immagini”;



(Figura 6)

Ricordiamo anche come caso esemplare il cosiddetto “Fumetto di San Clemente” (XI secolo), sito nella basilica inferiore di S. Clemente a San Giovanni in Laterano a Roma; la pittura rievoca una scena della leggenda del prefetto Sisinno in cui i personaggi parlano tramite frasi uscenti dalle loro bocche. (Figura 7)



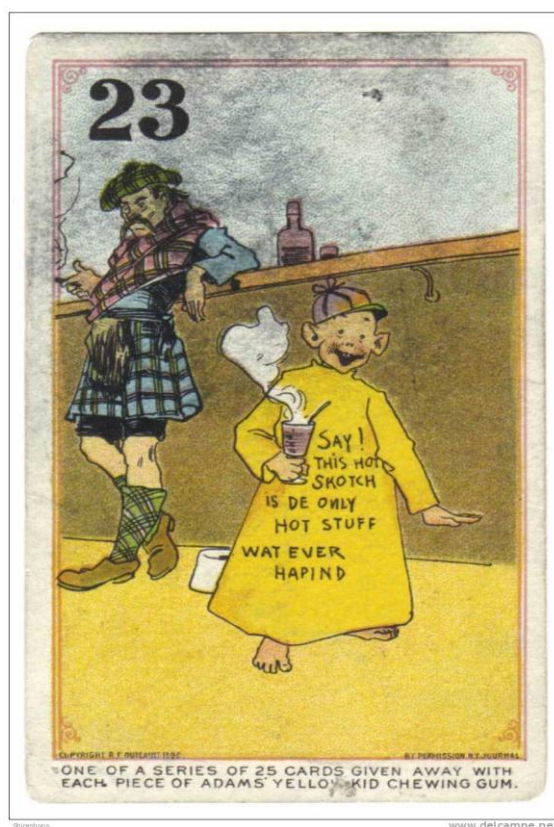
(Figura 7)

O ancora, alcune vetrate e dipinti medioevali in cui figure religiose pronunciano preghiere e annunciazioni. (Figura 8 – Annunciazione di Simone Martini, 1333)



(Figura 8)

Se consideriamo però il fumetto un mezzo di comunicazione di massa, con un proprio linguaggio, prodotto in più copie e destinato ad un pubblico vasto, ricondurremo le sue origini almeno all'invenzione della stampa. Secondo *The comics*, primo libro pubblicato sui fumetti e la loro storia (Coulton Waugh, 1947), si tratta di un'arte americana nata con il famoso personaggio *Yellow Kid* di Richard Felton Outcauld (1863 – 1928). «Piccolo, con un'aria importante. Ha un testone calvo, con orecchie a sventola, e una faccetta saggia, vagamente cinese: guarda dritto negli occhi del lettore con un sorriso enigmatico, interrogativo, metà timido e metà spavaldo, come se capisse fin troppo bene gli straordinari avvenimenti che si svolgono attorno a lui». Queste le parole di Waugh per descrivere il famoso Bambino giallo (dal colore del suo camicione) che Outcauld inserisce nelle proprie tavole per commentare satiricamente gli eventi politici e culturali della società americana di fine '800 scrivendo sullo stesso camicione (Figura 9), nei cartelli o, da ottobre 1896, nei balloon. (Galleriani, 2003)¹⁷



(Figura 9)

¹⁷ Galleriani F., (2003). *Chi è Yellow Kid*, recepito da: ubcfumetti.com

Il *The comics* non nega l'esistenza di predecessori, ma secondo Waugh si tratterebbe di fenomeni isolati, diversi da *Yellow Kid*, unico a dare origine a quel fenomeno culturale, editoriale, di costume che è il fumetto. Eppure tra i precursori, c'è sicuramente qualcuno fortemente degno di nota; è il caso di Rodolphe Töpffer (citato nel paragrafo 2.1). Infatti, già nel 1827, l'illustratore svizzero aveva realizzato "Histoire de M. Vieux Bois" una storia composta da una successione di immagini accompagnate da didascalie, a cui faranno seguito racconti simili. Solo nel 1833 però l'autore si deciderà a pubblicare "Histoire de M. Jabot" scritta due anni prima (Figura 10). Sarà per lui un grande successo, stimolo a pubblicare altri racconti che usciranno poi tradotti anche per gli Stati Uniti. In molti considerano lo scrittore ginevrino il primo vero fumettista.



(Figura 10)

Non solo in Svizzera comunque troviamo pionieri del fenomeno. Ad esempio il tedesco Busch con la serie *Max und Moritz* (1865), l'inglese Ross con *Ally Sloper* (1867), o ancora il francese Georges Colomb con le sue storie illustrate sul settimanale "Le petit français" (1890). Molti studiosi, talvolta mossi anche da sentimenti nazionalistici, hanno tentato infatti, sulla scia di alcuni ritrovamenti, di "anticipare" la data di nascita di questo genere. (www.blogspot.it)¹⁸

Proseguendo nelle pubblicazioni, vediamo che *Yellow Kid* continuerà ad uscire sino alla fine del 1898 quando, nel giro di poche settimane, verrà sospeso per via delle polemiche causate dalla sua critica, giudicata feroce ed

¹⁸ Breve storia della nascita del fumetto recepito da Blogspot.it

anticonformista. Da questo momento assistiamo ad una proliferazione dei fumetti, ma la vera svolta arriverà negli anni '30 con *Superman*, *Batman*, *Namor* e *Captain America*, emblema della lotta americana contro i totalitarismi. Seguiranno *Peanuts* di C. Schulz (1950) con tematiche esistenziali della vita quotidiana, e nuovi supereroi come *I fantastici 4*, *Thor* e *Hulk*. Nel frattempo si preparerà in Giappone l'invasione dei Manga. Esamineremo nel dettaglio il caso italiano nei prossimi paragrafi.

2.2 – Il fumetto italiano

L'amore per il mondo dei fumetti italiani è da sempre fortissimo e resta ancora oggi professato dentro e fuori i nostri confini. Merito questo di una tradizione di rispetto risalente agli inizi del ventesimo secolo, proseguita poi negli anni con la pubblicazione di opere mitiche e indimenticabili entrate nella storia culturale di questo Paese. *Tex*, *Alan Ford*, *Diabolik*, *Dylan dog*, *Martin Mystère*: personaggi ormai consacrati da un successo nazionale ed internazionale. Questo ovviamente grazie a istituzioni del mondo del fumetto che, da sempre dedite a questa passione, con il tempo hanno saputo creare un vero e proprio business.

2.2.1 – La storia

Una tradizione ormai consolidata ci indica come data nativa del fumetto italiano il 27 dicembre 1908: giorno in cui uscì il primo numero del *Corriere dei piccoli*, supplemento domenicale illustrato del *Corriere della sera*. Su ispirazione della pagina domenicale dei fumetti americani, si tratta di storie su tavola in cui la vicenda non viene narrata tramite l'utilizzo di balloon, elemento non ancora introdotto, bensì attraverso strofette di ottonari a rima baciata posti sotto le vignette; un formato questo, comune a tutta Europa, che durerà sul *Corriere* fino agli anni '70. (Wikipedia, *storia del fumetto*).

Caratteristica italiana, ben lontana dalla cultura statunitense è la nascita di questo genere come forma educativa, contributo alla formazione dei giovani volto all'insegnamento della metrica della poesia e della prosa dei romanzi; da qui infatti il divieto del linguaggio parlato e di contenuti non moraleggianti. I primi personaggi che ancora oggi ricordiamo sono *Bilbolbul* (Figura 11), creato dal disegnatore Attilio Mussino nel 1908, con le sue storie surreali in un'Africa immaginaria e *Quadrantino*, protagonista di vicende irrazionali in cui si confondono geometria scolastica e grafica liberty, da un'idea del noto illustratore Antonio Rubino (1910).



Con l'avvento del fascismo però anche il fumetto diventa mezzo propagandistico; compare nel febbraio 1923 in tutte le edicole italiane *Il Balilla*, giornalino a fumetti fortemente promozionale del regime, che incentra per la prima volta in Italia la narrazione su personaggi eroici. Qualche mese più tardi uscirà anche *Il Giornalino* (Edizioni Paoline), di forte ispirazione cattolica. Tra i personaggi più noti restano *Il Signor Bonaventura*, pupazzo sfacciatamente fortunato ideato da Sergio Tofano (detto Sto) nel 1917 (Figura 12), *Marmittone* tenero e goffo soldato immaginato da Bruno

Angoletta nel 1928 e *Sor Pampurio*, borghese insoddisfatto nato da un'invenzione di Carlo Bisi nel 1929 e pubblicato sul *Corriere*. (Wikipedia: *Storia del fumetto*)



(Figura 12 *Il signor Bonaventura*)

Grandi novità negli anni '30 con l'arrivo dei Balloon. Già il primo settimanale italiano a fumetti, *Jumbo*, apparso nelle edicole il 17 dicembre 1932, proponeva un compromesso tra didascalie e nuvolette; sarà però *L'Avventuroso* (Figura 13), lanciato dall'editore Nerbini (che aveva già pubblicato il 31 dicembre 1932 il primo numero di *Topolino* in Italia – Paragrafo 2.3) ad eliminarle definitivamente a beneficio degli originali Balloon. Sulla scia di questo vedranno la luce: *L'audace* (nello stesso anno), *Il Monello* ('33), *L'intrepido* ('35), *Il Vittorioso* (di stampo religioso, '37).

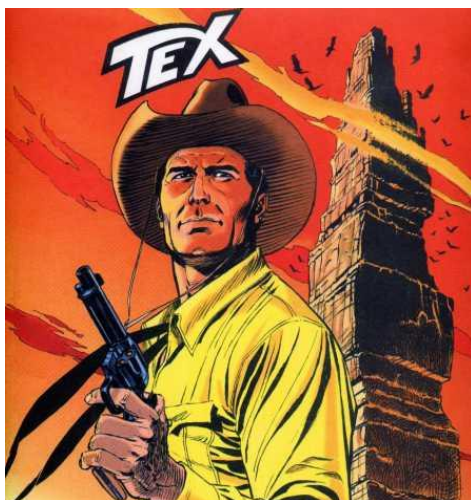


(Figura 13)

Nel frattempo il fumetto d'avventura americano colleziona sempre più appassionati e nel 1938 il regime cerca di opporsi ai contagiosi *Comics* statunitensi vietandone, con l'unica eccezione di *Topolino*, la pubblicazione in Italia. Tale provvedimento stimola la crescita di eroi autoctoni come *Ski*, *Dick Fulmine*, *Romano il legionario* pubblicati per lo più su *Topolino* e sui settimanali sopra citati. (Wikipedia: *Storia del fumetto*)

L'Italia del dopoguerra è impoverita e di questo ne risente anche il fumetto; non ci si può permettere di pagare i diritti delle strisce americane e nasce così una produzione d'avventura nostrana per lo più con il formato ad albo: una sola storia con un solo personaggio. Diversi generi prendono piede:

- Giustizieri dall'identità segreta, umani mascherati: *Misterix* - *Amon* ('46)
- Persone modeste che combattono bande di malviventi: *GinToro* ('46) - *Sciuscià* ('49)
- Abitanti della giungla: *Pantera Bionda* ('48) - *Akim* ('50), ispirati rispettivamente alla provocante giustiziera americana Sheena e a Tarzan.
- Uomini del Western (genere più fecondo): *Tex Willer* ('48) (Figura 14) che avrà successo fino ai nostri giorni - *Pecos Bill* ('49) - *Grande Blek* ('54) - *Comandante Mark* ('66).



(Figura 14)

Tutti rigorosamente conformi allo schema “Buoni versus Cattivi”. Grande fortuna in questi anni anche per il suddetto giornale cattolico *Il Vittorioso* che ospiterà diverse avventure tra cui *Moby Dick* di Franco Caprioli o le tavole grottesche di Benito Jacovitti, creatore di *Cocco Bill*. E’ inoltre questo il periodo di genesi dei Fotoromanzi, tavole più realistiche, rivolte per lo più alle lettrici. In voga anche i tascabili, soprattutto Disney. (Wikipedia: *Storia del fumetto*)

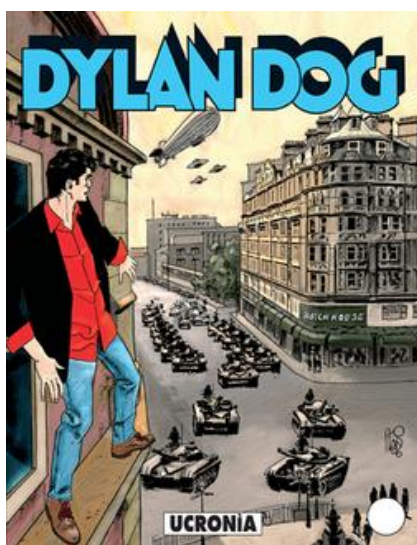
E’ grazie agli studi di autori importanti quali Umberto Eco o Elio Vittorini che negli anni ’60 viene riconosciuta al fumetto una dignità di linguaggio pari a quella del romanzo; nascerà in questo clima il primo *Salone internazionale dei Comics* che ancora oggi possiamo visitare a Lucca. Dunque, all’aumentare dell’interesse degli intellettuali per la categoria, nasce una “striscia” rivolta al pubblico colto: “Il fumetto d’autore”, ospitato su riviste tipo *Linus*, fondata da Giovanni Gandini nel 1965 e tutt’ora in edicola, o ancora *Eureka* (Editore Corno) e *Il Mago* (Mondadori). L’evento più importante di questo genere si riconosce tuttavia nella pubblicazione del capolavoro di Hugo Pratt *Una ballata del mare salato*, primo episodio del suo ben noto personaggio *Corto Maltese*, che inaugura una narrazione più riflessiva e letteraria.

Parallelamente alla messa in discussione dei canoni tradizionali della società si sviluppa la figura dell’eroe negativo. Forte e ingegnoso, egli non si riconosce nell’ordine sociale esistente, si maschera per non farsi riconoscere, non può fare a meno di rubare ed è continuamente sopraffatto da desideri di morte e distruzione. Il ladro mascherato, cinico e violento assassino *Diabolik* (1962) insieme alla compagna *Eva Kant*, ma anche *Satanik* (1964), *Alan Ford* (1969) e *Paperinik* (1969) alter ego mascherato del disneyano Paperino: è la nascita del “fumetto nero”. (Wikipedia: *Storia del fumetto*)

Gli anni ’70 sono quelli della contestazione e il fumetto, mezzo veloce e immediato capace di catturare l’attenzione giovanile, diviene soggetto di satira aggressiva e metaforica talvolta surreale. *Linus* sarà l’epicentro di tale

produzione. E' in questo periodo che il fumetto approda in tv con i programmi *Gulp!* (1972) e *Supergulp!* (1977)

Nel 1980 esce *Frigdaire*, mensile culturale che racchiude il ribellismo giovanile, la volontà di autodistruzione, le droghe, le violenze, il punk; un insieme di situazioni cattive permeate di sesso sadismo e ironia. Tavole ipercolorate, linee spezzate, cromatismi e contrasti per storie futuristiche e satira di politica e costume. Nel 1982 esce *Martin Mystère*, detective dell'impossibile, quattro anni dopo approda per la prima volta nelle edicole un personaggio di edizione Bonelliana che avrà lungo successo fino ai nostri giorni: *Dylan Dog*, indagatore dell'incubo (Figura 15). L'86 è invece l'anno di *Rat Man*, nato dalla parodia dei supereroi americani sfida i "supercriminali" con metodi buffi e impossibili. (Wikipedia: *Storia del fumetto*)



(Figura 15)

Con il nuovo millennio e l'avvento di internet, infine, cambia il modo di creare e scambiare fumetti: nascono nuove testate edite e vendute direttamente in rete. Si tratta del fumetto online, innovazione di successo, incapace tuttavia di spiazzare il fumetto cartaceo con il suo fascino insostituibile di un "foglio tra le dita".

2.2.2 – Analisi di settore

Analizziamo il settore del fumetto italiano tramite uno strumento macroeconomico basato su variabili del contesto che riescono a tratteggiare lo scenario esistente nell'ambiente in cui operano le imprese: l'analisi **PEST**, acronimo quest'ultimo di **Politica - Economia - Sociale – Tecnologia**.

- **Fattori Politici:** L'ambiente politico italiano dell'ultimo decennio risulta sicuramente non poco travagliato, una normativa piuttosto solida dell'ambito però è d'aiuto alle aziende che vi operano. Ad esempio, la Legge sul diritto d'autore '41/633 che tutela le opere di ingegno letterarie, musicali, artistiche, architettoniche, teatrali e cinematografiche, pur non menzionando espressamente i fumetti li include nelle opere dell'arte del disegno come lavori composti, atipici. Dunque anche questi possono usufruire della normativa, con la caratteristica che diritti di sfruttamento economico e morali spettano in comunione all'autore della parte letteraria (lo sceneggiatore) e all'autore della parte grafica (il disegnatore). Importanti sono anche le politiche favorevoli all'internazionalizzazione di cui le aziende del fumetto possono giovare. E' il caso dell'istituzione di un Fondo per favorire l'avvio di progetti oltre confine o la creazione dell'ICE agenzia per la promozione all'estero delle imprese italiane. L'Italia si presenta quindi come fonte discreta di esportazione, con buoni rapporti internazionali e scarse restrizioni agli scambi di capitali e di beni. Il sistema contabile segue gli standard del sistema internazionale di contabilità, lo stesso adottato dai Paesi dell'Unione Europea, e abbastanza simile a quello Americano.

*(Il fumetto in Italia: tutele e prospettive, Raffaella Pellegrino, 2012)*¹⁹

- **Fattori Economici:** Anche se gli aspetti economici non mostrano quasi mai un'immagine completamente veritiera sull'ambiente analizzato, schematizzando un modello troppo semplificato, sono

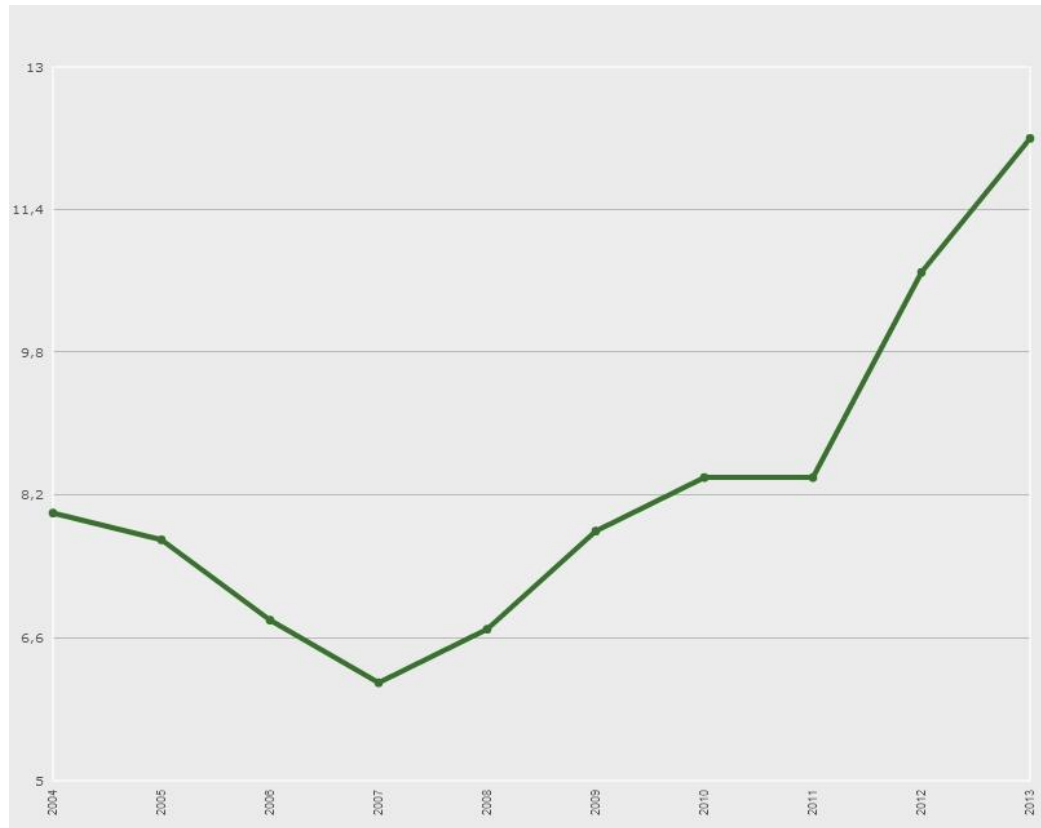
¹⁹ Il sole 24 ore, (30 ottobre 2012). sezione: *Nòva*

fondamentali per prendere decisioni importanti, consigliatamente con una lettura parallela degli altri fattori.

L'economia italiana è basata sull'industria e sui servizi. Il PIL nominale pro capite risulta all'incirca 30 000 \$, sceso rispetto ai 33 000 \$ del 2012 e ancor più rispetto ai 36 000 \$ del 2011 (*Stati per PIL nominale*, Wikipedia). E' un PIL questo che permette alla popolazione un budget discreto, sufficiente non solo all'acquisto dei prodotti di prima necessità ma anche alla soddisfazione di esigenze meno vitali. Il problema è che questo dato è in calo di anno in anno e la situazione diviene critica. Sono già tante le famiglie che hanno dei margini di spesa sempre più limitati. Questo fortunatamente non impatta in modo rilevante sul settore fumettistico, che rientra in una fascia di prezzo medio-bassa. Come già affermato, le aziende italiane sono per lo più piccole-medie imprese con un apporto di ricerca e sviluppo che cresce con il tempo ma che resta, come contributo del settore privato, piuttosto scarso. Non a caso, la produzione d'innovazione dell'Italia è al di sotto della media europea.

Situazione particolare per quanto riguarda l'inflazione; infatti dopo più di 9 anni il CPI (Indice dei Prezzi al Consumo) in Agosto 2014 risultava negativo, nel dettaglio -0,093%. Più in generale nel 2014 è oscillato tra lo 0,1% e lo 0,6 %.

Situazione delicata per quanto concerne la disoccupazione. Il grafico ISTAT sottostante ci mostra il trend in ascesa dal 2007, con una vertiginosa (e spaventosa) crescita percentuale tra il 2012 e il 2013.



(Grafico ISTAT: disoccupazione in Italia)

Ultimo dato interessante, il tasso di cambio Euro/Dollaro stanziato tra 1.31 (Max) e 1.26 (min) nel mese di settembre 2014. (www.investing.com)

- Fattori Sociali:** La popolazione italiana, in accordo con il trend mondiale, è in crescita (con un tasso dello 0.38% al 2012) superando oggi i 60.6 milioni di abitanti (*Popolazioni e famiglie*, www.Istat.it). Di questi, una larga parte è costituita dagli immigrati che ormai vivono stabilmente nella penisola. I componenti alfabetizzati sono più del 95%, dato utile al settore fumettistico che sfrutta ovviamente questa caratteristica a proprio favore. E' una popolazione questa che si divide in un 14 % di giovani (0-14 anni), un 65% di adulti (15-64 anni) e un restante 21 % di soggetti in età senile. Come in ogni Paese troviamo la coesistenza di diversi strati sociali ma, se fino a qualche decennio fa questi non si differenziavano di molto, da qualche tempo va ad incrementarsi il gap che li diversifica. Ci troviamo dunque

davanti ad uno stato di crisi generale che porta alla formazione di molteplici classi sempre più povere a fronte di pochi “grandi ricchi”. Una descrizione questa che allarma, e che non prevede purtroppo un facile futuro per le prossime generazioni.

Una buon allenamento alla lettura e un interesse alle attività formative caratterizzano inoltre da sempre questa Nazione, patria di un’immensa e secolare cultura letteraria e di altro genere; un fattore questo rilevante per i produttori di fumetti che possono riscontrare buoni apprezzamenti e incentivi a lavorare per proseguire la propria attività.

- **Fattori Tecnologici:** In un mondo ormai informatizzato è difficile, specie per uno Stato occidentale, non adeguarsi ai tempi che cambiano. Così anche l’Italia e le sue industrie oggi si stanno adattando alla corsa inarrestabile della tecnologia. Un incentivo arriva direttamente dai programmi comunitari, come *Orizon 2020*²⁰ che stimolano all’adottamento degli ultimi sistemi elaborati e delle strategie di crescita più innovative. Inoltre la concorrenza internazionale, che sia il competitor domestico che internazionalizza o quello estero che subentra nel nostro mercato locale, comporta spesso un effetto positivo sullo sforzo di R&S - Ricerca e Sviluppo delle aziende italiane. Caso che inizia a coinvolgere anche il mondo dei fumetti.

2.2.3 – Il mercato

Analizziamo il posizionamento del prodotto fumetto in Italia per capire il trend della domanda e la sua divisione tra la popolazione. Osserviamo la seguente tabella di fonte ISTAT.

²⁰ Programma Quadro europeo per la Ricerca e l’innovazione, relativo all’intervallo 2013-2020

Fumetti	Classi d'età												
	6 - 10	11 - 14	15 - 17	18 - 19	20 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 74	75 e più	Totale
Maschi e femmine	56	49,5	30,1	24,6	18,5	12,6	9,3	5,3	4,7	1,6	1,2	0,9	14,4
Maschi	59,2	58,5	36,7	28,4	23,9	17,5	12,7	6,8	7,5	3,2	1,9	0,9	18,3
Femmine	52,9	42,5	25,3	22,3	14,8	9,2	7,0	4,2	2,3	0,4	0,7	1,0	11,5

Lo schema analizza il fenomeno fumetto italiano tramite la ricettività che esso ottiene tra il pubblico, maschile e femminile, diviso per fasce d'età. Questo ci dà un'idea della domanda di tale genere nel 2014. Innanzitutto notiamo che quasi il 15 % degli intervistati legge abitualmente fumetti. La lettura interessa le classi d'età più basse, diminuendo dall'infanzia alla maturità, restando tuttavia un prodotto di richiamo per consumatori giovani – adulti. Le elevate percentuali riferite ai bambini fanno supporre che siano loro i primari destinatari degli sforzi editoriali e comunicativi; occorre però sottolineare che il decisore d'acquisto rimane in questi casi il genitore, che reputa il prodotto più o meno idoneo all'educazione del figlio. Il bambino risponde agli stimoli a livello simbolico ovvero si identifica nella storia o nel personaggio del fumetto, ed è fortemente condizionato dalla presentazione del prodotto, trascurando gli stimoli a livello funzionale, che possono invece interessare di più, insieme per esempio al prezzo, il genitore. Discorso completamente diverso invece per le classi più elevate d'età; il decisore e il fruitore coincidono e ad essi vengono indirizzate opere fumettistiche con caratteristiche di linguaggio e contenuto completamente diverso. Inoltre, un altro elemento che viene fuori dalla tabella è che il fumetto attira in maniera maggiore il pubblico maschile. (www.istat.it)

Analizzando poi in linea generale il trend delle vendite si riscontra che la crisi, che dilaga nella penisola da più di un lustro, non ha risparmiato purtroppo neppure questo settore. Il mercato è in sofferenza ormai da tanti anni. «Il pubblico di lettori –asseriva nel 2013 il Direttore Editoriale della Bonelli Editore M. Marcheselli- si riduce significativamente, anno dopo anno. E' un fenomeno che riguarda tutte le nostre testate, e non conosce soste. Le vendite calano». Questa realtà è il risultato di molteplici cause tra cui

possiamo evidenziare sicuramente una flessione d'interesse generale verso la lettura a beneficio di computer, tv, videogiochi e internet; aggiungiamo una mancata valorizzazione del prodotto interno con poche scommesse sugli autori italiani e ancora la trasformazione delle “fumetterie” in edicole che affiancano alle tavole alcuni prodotti che spesso rubano visibilità e spazio al fumetto; per ultimo, ma non meno importante, l'assenza di marketing. Infatti, sarebbe una grande scuola quella italiana, con tradizione, capacità di sfondare all'estero e di creare storie che vivono oltre la carta stampata arrivando persino a Hollywood, ma c'è qualcosa che fino ad ora è mancato e che forse alcune case editrici continueranno ancora a rinnegare: il marketing. Per molti editori infatti il prodotto culturale non si deve assicurare a priori la presenza di un pubblico, eppure alle volte studi di pubblicità sanno rinvigorire nettamente il prodotto.

Risolvere questa crisi significa adeguarsi ai tempi che cambiano, alle innovazioni che escono e alla globalizzazione che dilaga. Uscire “fuori-porta” e approcciare all'internazionalizzazione, sono un esempio.

2.2.4 – Internazionalizzazione

Lo scenario globale esistente è nettamente cambiato da qualche anno a questa parte ed è in continua evoluzione. Si presentano oggi dei Paesi aventi confini meno rigidi, con serie opportunità di collaborazione che oltrepassano le soglie nazionali mettendo in contatto realtà di tutto il mondo accumulate da un'idea di libertà creativa e produttiva. Anche l'Italia ormai da tempo implementa in vari campi strategie di internazionalizzazione (Come analizzato nel paragrafo 1.3).

E' interessante studiare detta strategia nel settore del fumetto, soprattutto in questo periodo di crisi nerissima per la carta stampata. A parer di molti il *made in Italy* soffre di una crisi culturale, per tanti il fumetto italiano non raggiungerà mai il livello di quello americano o dei manga giapponesi e per questo non potrà mai reggere il paragone. Eppure vari studi hanno dimostrato

come, proporzionalmente al numero della popolazione di ambo gli Stati, *Tex* vende circa il 20% in più rispetto a tutte le serie di *Batman* messe insieme; e *Dylan Dog* risulta essere uno dei fumetti “horror” più venduti al mondo, forse il più distribuito. Neppure il fortunatissimo *The Walking Dead*, con le vicissitudini di un gruppo di persone che cercano di salvarsi da un’invasione di zombie, tiene testa al nostro “indagatore dell’incubo” vendendo quasi il 20% in meno, nonostante il successo dell’omonima serie tv su esso basata (Crisafulli, 2014)²¹. Questi dati dimostrano che gli eroi nostrani possono fronteggiare le sfide che la crisi presenta. Il “solito” problema resta il modo di far fruttare le risorse che abbiamo a disposizione valorizzando al massimo quell’immenso patrimonio culturale che forse, spesso con troppa superficialità, viene trascurato.

Non possiamo negare che alcune aziende hanno tentato l’impresa, e altre anche riuscito. E’ il caso della Bonelli Editore che esporta costantemente tradizionali e nuovi personaggi fuori i confini nazionali (tema che verrà approfondito nel paragrafo 3.3). Non tutti i Paesi, certo, sono pronti ad accogliere tali creazioni; per motivi di ideologia, culture o semplicemente gusti diversi, alcuni Stati offrono maggiori opportunità di vendita dei nostri prodotti. Nel continente ad esempio troviamo un discreto riscontro in Spagna o in Francia; oltre oceano invece la fumettistica italiana trova buoni apprezzamenti nei Paesi del sud America, luogo indubbiamente attratto da tutta la produzione artistica italiana, o ancora nei limitrofi Paesi dell’est come Serbia o Croazia.

Si tratta dunque di provare a sfruttare l’internazionalizzazione come mezzo di uscita da una difficoltà che dilaga. Non investire nell’innovazione e nella ricerca di nuovi sbocchi commerciali porta necessariamente al perdurare dello stato di crisi economica. Come già accennato, le possibilità sono svariate, è possibile approcciare all’estero tramite un’esportazione indiretta, con l’utilizzo di intermediari quali broker e buyer o con la creazione di consorzi, oppure tramite un’esportazione diretta per non perdere il controllo sul

²¹ Crisafulli A., 2014. *Tex vs Batman* recepito da: www.epipaideia.com/.../tex-vs-batman-il-fumetto-italiano-prende-calci-comics/

mercato del luogo in cui si offre il proprio prodotto. E' il caso di concessionari o dealer o reti di vendite. C'è ancora la possibilità di fare accordi strategici in loco, costruire una catena franchising, concedere in licenza o dar vita ad una Joint venture.

Risulta necessario affrontare i mercati esteri con serietà e concretezza: internazionalizzazione, esportazione e scoperta di nuovi mercati più dinamici sono le grandi opportunità che le aziende, anche di fumetti, devono cogliere per poter rilanciare l'economia nazionale.

2.3 – Il fumetto importato in Italia

In Italia la fumettistica si divide tra autoproduzione e materiale d'importazione. Si tratta per lo più di tavole statunitensi e giapponesi. Analizziamo allora i due casi. L'esempio Disney ci aiuterà a capire l'importazione americana. E' *L'illustrazione del popolo*, testata torinese, ad ospitare per la prima volta in Italia questo fumetto nel 1930, rimanendo tuttavia un caso isolato. Grazie poi all'intuito e all'intraprendenza dello scrittore fiorentino Giuseppe Nerbini arriverà sulle pagine italiane il famoso *Mickey Mouse*, che dal 1928 riscuoteva grande successo sugli schermi americani. E' infatti il 28 dicembre 1932 quando compare nelle edicole italiane il settimanale *Topolino*, contenente sia le storie del celebre topo sia altri racconti. Nerbini forse ignorava, con dubbia inconsapevolezza, che strisce a fumetti sul personaggio esistevano già negli USA, disegnate da Floyd Gottferson. La Disney ovviamente non tarderà a replicare costringendo Nerbini all'acquisto dei diritti per la pubblicazione delle storie autentiche nel 1933. Questo accordo permetterà all'editore di pubblicare le tavole originali di cui ricordiamo *Le avventure di Cino e Franco* (italianizzazione di *Tim Tyler's luck*), oggetto di un buon apprezzamento. Il percorso di Nerbini culminerà con l'uscita de *L'avventuroso*, custode di numerose strisce d'oltreoceano.

Il numero 137 di *Topolino* (11-agosto-1935) segnerà poi il passaggio del giornale da Nerbini a Mondadori. Tra 1935 e il 1940, novantacinque numeri di *Topolino* e centoquarantanove di *Paperino* forniranno ai lettori italiani una traduzione quasi integrale della prestigiosa produzione americana dell'epoca. Stiamo parlando del 99 % dei fumetti Disney prodotti in quel periodo. Annotiamo alcune date rilevanti : aprile 1949, Mondadori decide di procedere ad un cambiamento radicale, infatti giunti al fumetto 738, la numerazione di *Topolino* riparte da capo e la periodicità diventa mensile. 1960 circa, si avviano produzioni miste che aprono la lettura con una lunga storia italiana per poi proseguire con materiale statunitense. 1988, le pubblicazioni sono edite direttamente della "Disney Italia", società editoriale divisione di "The Walt Disney Company".

L'Italia può inoltre vantare, con 470 titoli, il primato di maggiori pubblicazioni Disney in assoluto, a conferma questo di quanto sia stata rilevante l'impronta del fumetto americano per l'autoproduzione nostrana. Seguono in questa classifica: Germania, Brasile, e Olanda.

Interessante è tuttavia anche il "fenomeno Manga". A differenza di quanto sostiene la tradizione, questo genere non è sbarcato nella penisola negli anni '90, bensì prima. Già intorno agli anni '70 infatti sono stati pubblicati diversi titoli su varie riviste, il cui successo è legato al concetto di *Anime*: trasposizioni televisive in animazione dei personaggi. La popolarità dei disegni nipponici difatti, scaturisce da un primario approccio nel piccolo schermo. Sono anni in cui l'Italia vede l'arrivo/invasione dei mezzi mediatici, che catturano soprattutto l'attenzione dei più giovani, facilmente affascinati da queste nuove storie animate giapponesi. Da qui, le case editrici italiane, cavalcheranno l'onda riportando sulla carta quei personaggi che in principio avevano dato vita ai cartoni. Nonostante si tratti di una produzione di scarsa qualità, piuttosto incurata e disattenta, il successo sarà strepitoso, con vendite da capogiro! Il Boom continuerà coinvolgendo soprattutto un pubblico adolescenziale; ricordiamo però l'eccezione *Eureka*, rivista di Alfredo Castelli, che proporrà un manga più "serio", di maggiore intensità artistica. Su questa scia si aprono gli anni '90 in cui le tavole nipponiche verranno

riprodotte con più precisione e attenzione per gli originali e indirizzate ad una fascia d'età adulta. Con argomenti apprezzati anche dal pubblico femminile, i manga spiazzarono gli eroi americani diventando il primo fumetto straniero venduto in Italia. terminate le vendite esplosive, resta oggi un mediocre riscontro del genere, anch'esso colpito purtroppo dalla crisi globale. Difatti l'appeal del manga è calato drasticamente, ed è un miracolo se riesce a raggiungere le diecimila copie vendute. (Pellittieri, 2011)²²

²² Pellittieri M., (2011). *Il manga recepito* Da: www.lospaziobianco.it

Capitolo 3

L'IMPRESA BONELLI EDITORE



3.1 – La storia

Il nome “Bonelli”, di per sé, basta a evocare una tradizione. La casa editrice milanese può essere definita senza riserve leader indiscussa nel settore fumetti in Italia. Questo nome accompagna infatti, da quasi 70 anni, la più vasta produzione di letteratura disegnata italiana. Un’avventura che inizia con “Gian”, Giovanni Luigi Bonelli (1908 – 2001), fumettista scrittore ed editore. La casa rimane debitrice a Gian per aver creato, tra le altre cose, *Tex*. Non solo la casa lo sarà: *Tex* diventerà un’icona, per appassionati e non, tuttora viva nell’immaginario collettivo. Una figura modello, emblema della giustizia. «...Quando vede un torto, il povero cristo che soffre

ingiustamente, lui si ribella e prende le sue parti. Che poi sia negro, che sia bianco, che sia indiano, che sia un contadino, che sia una persona colta, non gliene frega niente» affermava lo stesso Gian (Figura 16), convinto in prima persona di questi valori.



(Figura 16, simpatica sovrapposizione di Gian su una copertina di Tex)

Prima di fondare la casa editrice, egli collabora a *Il Vittorioso* e a *L'Audace*, due riviste di fumetti tra le più prestigiose dell'epoca (di cui abbiamo parlato nel paragrafo 2.2.1). Proprio negli anni de *L'Audace* inizia a concepire il progetto della casa editrice, che infatti assumerà come nome originario "Edizioni Audace". Araldo, Cepim, DaimPress, Altamira sono soltanto alcuni tra i vari nomi che la casa acquisterà nel tempo. E' poi il figlio di Gianluigi e Tea Bertasi²³, a dare il nome attuale alla casa: Sergio Bonelli Editore. Anche Sergio (Figura 17) è uno sceneggiatore e per lunghi anni sarà alla guida della *Fabbrica dei Sogni*. (www.sergiobonelli.it, sezione: Casa editrice, *Storia*)

²³ Giovane modista e moglie di Gian



(Figura 17: Sergio Bonelli)

Nel secondo dopoguerra Tea prende la guida dell'attività, sfruttando anche materiale precedentemente prodotto. Vengono così riproposte storie come quella di *Furio* o *Capitan Fortuna*. Nel frattempo il figlio Sergio inizia a lavorare per loro. La sede della casa editrice coincide con casa Bonelli: da lì lui consegna pacchi e svolge mansioni di ogni tipo. Nel frattempo la linea editoriale cambia. Non più episodi a puntate ma un unico episodio inizia e si conclude all'interno di un'uscita. La Bertasi si assicura la collaborazione di importanti autori: da Franco Baglioni a Gian Bonelli stesso, che nel 1946 realizza *Ipnos* disegnato da Gino Cossio. Gli anni '50 sono particolarmente floridi per la casa editrice: questo è il periodo di *Plutos*, *I Tre Bill*, *Rio Kid*, *Il Cavaliere Nero* e *Yuma Kid*. (Wikipedia, Sergio bonelli editore, *Storia*)

Il primo vero successo dell'editrice è *Tex*, ideato nel 1948 da Gian che si occupa dei dialoghi. I disegni vengono affidati a Aurelio Galleppini. Negli Anni '50 nasce il "formato Bonelli", elaborato a partire dalla vecchia "striscia", adotta un nuovo formato. L'idea è della stessa Tea e prevede albi squadriati, in bianco e nero. Le storie diventano più lunghe, dalle 96 alle 300 pagine: dei veri e propri romanzi a fumetti, ormai. All'inizio degli anni '60 la direzione passa infine a Sergio Bonelli già attivo come sceneggiatore (*Un ragazzo nel Far West*, *Zagor*) con lo pseudonimo di Guido Nolitta. Un momento di svolta per la casa coincide con l'uscita di *Ken Parker*, a limite tra il fumetto seriale e quello d'autore. Western atipico e originale, si

interrompe nel 1984 per uscire nuovamente nel 1996 con *Vita tormentata*. (Wikipedia, Sergio bonelli editore, *Storia*)

Altro momento importante per la vita della casa è segnato dall'uscita di *Martin Mystère*, che offre il la a nuove iniziative di carattere editoriale della casa stessa. La pubblicazione di *Dylan Dog* è il punto d'arrivo di questo percorso. Probabilmente questo è il primo caso di internazionalizzazione considerevole di una collana fumettistica italiana. Si può parlare, allo stesso tempo, di nazionalizzazione del formato Bonelli: in seguito al successo di *Dylan Dog*, molte case editrici cominciano a pubblicare fumetti nello storico formato 16 x 21, con foliazione di 100 pagine, in bianco e nero. I critici etichettano questi albi con il termine "bonellide".

Negli anni 2000 la casa inverte rotta per un periodo: dalle serie infinite si passa alle miniserie, finalizzate piuttosto a sondare i gusti del pubblico. È nel 2007 che si producono i "Romanzi a fumetti Bonelli" con uscita annuale e ampia foliazione. Anno di novità per la casa: nel 2007 esce infatti anche *Dylan dog colour fest*, la prima collana a colori. Fino a quel momento le uniche edizioni a colori erano quelle commemorative. Nel 2011 l'esperimento dei colori si ripete con altre testate storiche. Nello stesso anno la casa subisce una grande perdita: Sergio Bonelli. La direzione passerà al figlio Davide (Figura 18), che tuttora detiene il comando. (Wikipedia, Sergio bonelli editore, *Storia*)



(Figura 18)

3.2 – Il prodotto

Alta qualità, attenzione ai dettagli e storie d'autore. Queste le caratteristiche preminenti della produzione Bonelliana, dagli esordi ad oggi. Attualmente, escluse le ristampe e gli album fuori sede, la casa editrice pubblica 15 collane principali e altre marginali con più di 1 000 000 di copie vendute al mese, purtroppo ben lontane dai 4 000 000 di albi distribuiti negli anni '90. A fronte della crisi generale dilagata nella nazione, questa impresa ha deciso di reagire con l'introduzione di nuove testate che, prese singolarmente, non hanno apportato grandi vendite ma nel complesso ne hanno assicurato la sopravvivenza. Anche per dare lavoro a giovani autori, dal 1997 al 2001 sono state aggiunte infatti ben 8 testate, tra cui: *Julia*, *Dampyr*, *Brendon*, *Gea* e *Napoleone*. Un investimento questo nella diversificazione dell'offerta per capire, in base al riscontro dei primi lettori, su quale personaggio intensificare la produzione con nuove collane dedicate. In generale, la linea seguita dalla Bonelli è un' "educazione" del pubblico e non una sua rincorsa; per questo l'editore non commissiona una collana inseguendo le mode del momento, permette piuttosto agli autori di fare proposte legate ai propri interessi, procedendo alla creazione non prima di aver individuato in queste le caratteristiche necessarie a procurare un guadagno. Per ogni testata, la Bonelli prevede una dozzina di disegnatori stabili, ciò garantisce loro di acquisire maggiore familiarità con il personaggio e accontenta il lettore, fedele conservatore e intollerante ai tratti grafici e agli stili narrativi che si discostano da quelli tradizionali. Fanno eccezione le ultime uscite che, rivolte a un pubblico più vario, permettono maggiore elasticità creativa. Generalmente i cambiamenti di squadra avvengono per motivi tecnici come ad esempio la chiusura di una serie, o per volontà degli scrittori (Saltarelli, 2010)²⁴. Bonelli stesso dirottava gli autori a collaborare con nuove testate quando questi perdevano ispirazione e mostravano interesse nel dedicarsi a nuove strisce.

²⁴ Saltarelli G., (2010). *Sergio Bonelli Editore Politica editoriale*, recepito da <http://www.komix.it/page.php?idArt=4730>

-16 x 21cm- E' l'attuale formato standard degli albi, con circa 100 pagine cadauno. Il marchio editoriale (Figura 19) non appare in copertina, ma in quarta. «Basta il logo del personaggio a identificare il marchio Bonelli» dice chi vi lavora.



(Figura 19)

Sulla costa, invece, appaiono il titolo dell'episodio, il nome della collana e il numero progressivo dell'albo, a indicare la serializzazione delle uscite. Il colore del dorso può essere sempre lo stesso oppure mutare di albo in albo. Il prezzo, che cerca di tenersi su una fascia bassa, accessibile a tutti, assicurando comunque un'utile all'azienda, oscilla intorno ai 3 euro per le produzioni standard. Ogni numero esce mensilmente, in un determinato periodo, così che il lettore non sia destabilizzato; saranno le nuove testate a doversi inserire negli giorni liberi. Fondamentale ideologia della casa editrice è arrivare in maniera capillare in tutte le edicole d'Italia. In tutti i punti vendita deve essere garantita una copia di ogni albo: anche il lettore occasionale deve poter reperire il fumetto ovunque. La Sergio Bonelli Editore rinuncia generalmente a ricerche di mercato sui suoi lettori. Questi rientrano in una fascia che va dai 16 ai 70 anni con preminenza di adulti, sia perché oggi i ragazzi tendono ad apprezzare maggiormente altre forme di svago, offerte per lo più dalle nuove tecnologie, sia perché i contenuti offerti dai fumetti B. sono raramente rivolti ad un pubblico di giovanissimi. Prima cosa, il prodotto per l'infanzia non ha mai interessato lo stesso Sergio Bonelli, e inoltre il mondo adolescenziale è sconosciuto agli scrittori dell'impresa, che riescono più facilmente ad immedesimarsi nel lettore adulto. L'editore sceglie inoltre di non investire in iniziative pubblicitarie e promozionali, ritenendo la sua azienda appartenente ad una specie di "élite editoriale" che conquista il lettore con le sole qualità e tradizione del prodotto. Unici espedienti pubblicitari sono rintracciabili all'interno degli albi stessi, nelle fiere del settore o nelle poche riviste che si occupano di

illustrare le uscite dei fumetti italiani, come ad esempio *Mega* e *Anteprima*. Tutto questo, senza concedere spazi pubblicitari all'interno dei propri fumetti. (Saltarelli, 2010)²⁵.

Recensioni, interviste, anteprime, sono infine oggetto del sito www.sergioibonelli.it nato da diversi anni e rinnovato di recente, tramite cui l'impresa si è adattata alle nuove richieste del pubblico ormai informatizzato e più esigente. Resta intransigente tuttavia rispetto alla questione e-mail; bandite dal sito vengono ancora sostituite dalle lettere cartacee per ovvi motivi tempistici, difatti scrivere una mail è così rapido e poco dispendioso che i lettori ne invierebbero migliaia al giorno, anche con argomentazioni banali e offensive, rubando tempo prezioso ai lavoratori della casa editrice.

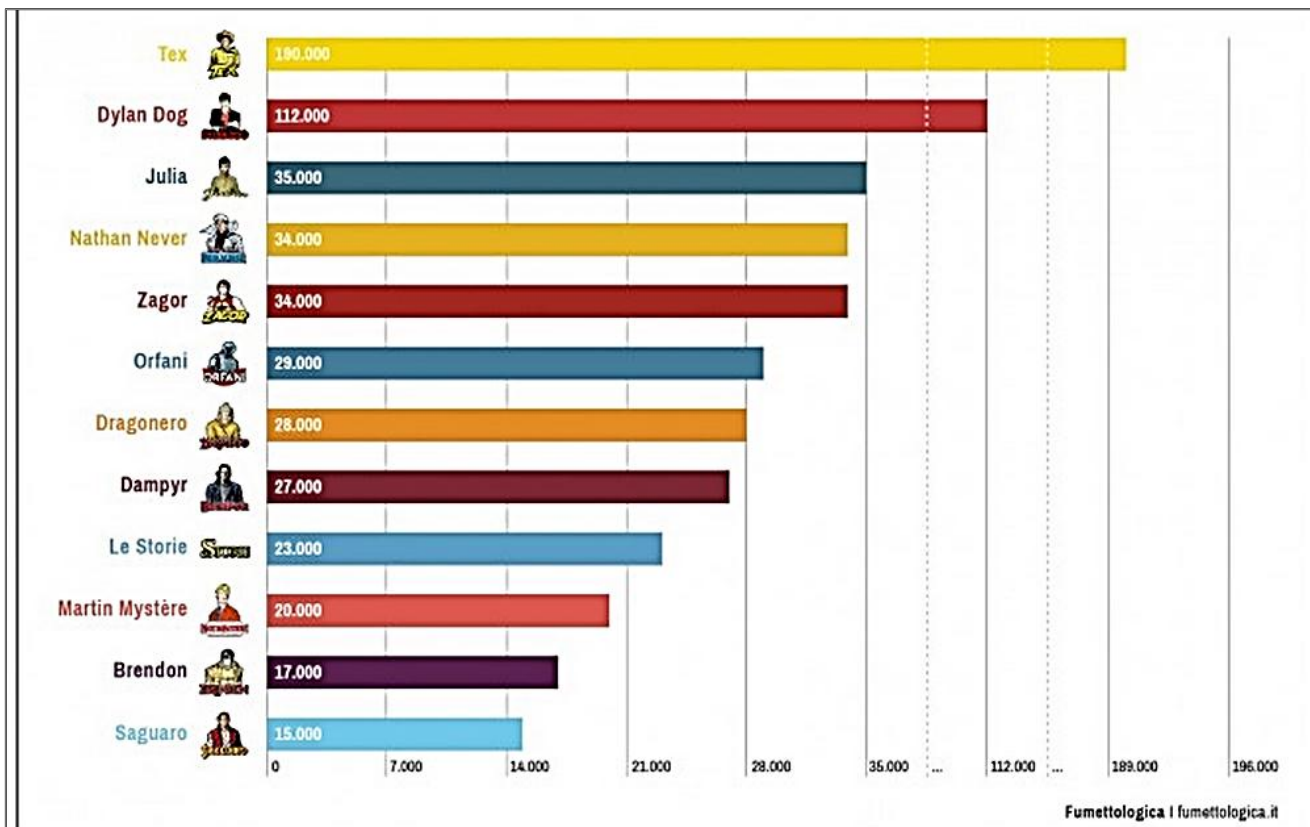
Ultimissima novità la nascita di una divisione, all'interno della casa, dedicata a valorizzare ed espandere l'immenso patrimonio creativo attraverso film, serie tv e videogiochi. Una specie di Sergio Bonelli 2.0, per intenderci! Primo appuntamento a dicembre 2014 su Rai4 con il movie-comic *Orfani* (Figura 20), dall'omonima collana che dopo quasi un anno ha chiuso con buoni risultati la sua prima stagione.



(Figura 20)

²⁵ Saltarelli G., (2010). *Sergio Bonelli Editore Politica editoriale*, recepito da <http://www.komix.it/page.php?idArt=4730>

La tabella seguente (www.fumettologica.it, Giugno 2014) mostra nel dettaglio le cifre relative alle testate-simbolo dell'azienda (Figura 21). Sono riportate le 12 serie regolari, mensili e bimensili, maggiormente vendute.



(Figura 21, copie vendute nel 2014)

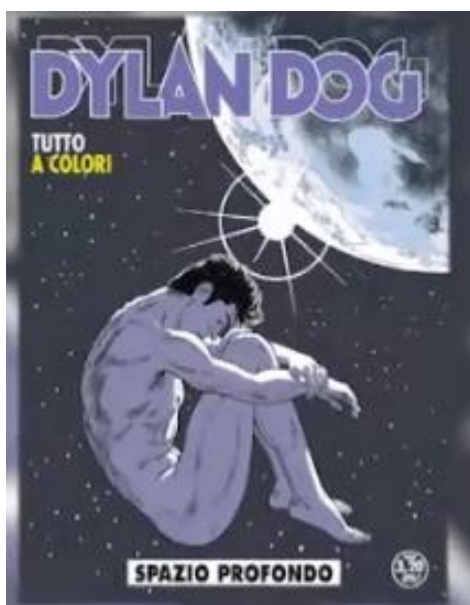
Dallo studio, risalente ad Aprile 2014, evince che i “cavalli di battaglia” della produzione restano indiscutibilmente il Ranger del Texas e l’indagatore dell’incubo, che superano l’ultimo personaggio del podio, *Julia*, totalizzando oltre il triplo di quest’ultima. L’andamento complessivo è purtroppo in calo, con una costante contrazione del venduto medio, una conclusione questa che appare chiara soprattutto dal confronto con i dati, elaborati dal giornalista Matteo Stefanelli e caricati sul sito <http://fumettologicamente.wordpress.com>²⁶, relativi al 2012. (Figura 22)

²⁶ Stefanelli M., (2012). *Quanto vendono i fumetti Bonelli oggi*

• Tex:	210.000 copie
• Dylan Dog:	140.000
• Nathan Never:	45.000
• Julia:	42.000
• Zagor:	38.000
• Dampyr:	34.000
• Lilith:	34.000
• Shanghai Devil:	27.000
• Martin Mystère:	26.000
• Brendon:	22.000

(Figura 22, Copie vendute nel 2012)

Dal raffronto appare evidente come anche la grande ammiraglia del fumetto popolare italiano, *Tex*, sia scesa sotto il tetto delle 200 000 copie, fino alle 180 000. Riduzione di svariate migliaia di copie anche per *Dylan Dog*, a cui recentemente è stato dedicato un film hollywoodiano e che a giorni (27 settembre 2014) uscirà del tutto rivoluzionato con nuovi contenuti, forma e linguaggio per dare spazio a personaggi esordienti, in un ambiente londinese più attuale e reale. A 28 anni dalla nascita infatti arriva in edicola, ad opera del creatore Tiziano Sclavi in collaborazione con il giovane talento R. Ricchioni, il N° 337 *Spazio profondo* (Figura 23) con una sorta di “downgrade”: un’innovazione che va tuttavia a riscoprire il significato del Dylan originario.



(Figura 23)

I lettori più fedeli sembrano essere invece quelli di Zagor, il quale, pur risentendo lievemente della crisi, continua la sua corsa con nuove pubblicazioni, accusando meno il passare del tempo e i ricambi generazionali.

Un'ultima analisi dell'impresa Bonelli e del suo prodotto offerto sul mercato, è opportuno condurla tramite l'efficace metodologia di **Porter**. Approfondiamone le 5 forze:

1. **Concorrenti diretti**: Come ogni settore è difficile che vi sia una mancanza di rivalità tra le imprese, esistono infatti altre aziende italiane produttrici di fumetti. Ne sono esempio la casa editrice Eura Editoriale o la grande industria Panini S.p.a. che tuttavia non sono concorrenze che spiazzano la nostra azienda. Ad esempio con Panini S.p.a. (che non si occupa tra l'altro solo di fumettistica) è stata avviata da qualche anno una collaborazione per le esportazioni della Bonelli; mentre l'Eura, con un fatturato intorno ai 10 milioni e produzioni rivolte per lo più ad un pubblico tra i 20 e i 30 anni, non allarma di certo la casa editrice oggetto di analisi, che nel 2012 vantava un fatturato di circa 34 milioni. C'è poi anche la giovanissima casa bolognese Cosmo editoriale, nata appena due anni fa, che proprio per questo non turba gli equilibri stabiliti ormai da anni in questo settore, che vedono appunto la Bonelli indiscussa leader.
2. **Concorrenti potenziali**: Se il mondo del fumetto italiano resta comunque vivo e produttivo, lo si deve anche ad una serie di realtà emergenti che provano a guadagnarsi un posto di rilievo nello scenario sopra descritto. Tra queste evidenziamo (www.osservatoriesterni.it)²⁷ :

²⁷ (2013). *Il fumetto in Italia, dieci case editrici da seguire*

- “Grrzzetic editrice” – nata a Genova nel 2006, piccola ma battagliera, è molto attenta all’estetica dei graphic novel;
- “Tunué” – casa laziale, ha saputo coniugare al meglio la ricerca, la qualità e un approccio variegato e multiforme;
- “Becco giallo” – casa padovana, risulta la più importante produzione italiana dedicata al fumetto di realtà, capace di aprire gli occhi e la mente del lettore;
- “Saldapress” – casa editoriale del noto *Gruppo Saldatori*, che crea e sviluppa progetti di comunicazione, mostra una chiara vocazione internazionale. Si è distinta nel tempo per la pubblicazione di piccole perle. E’ responsabile del successo in Italia dello statunitense *The Walking Dead* (di cui abbiamo parlato nel paragrafo 2.2.4);
- “Nicola Pesce Editore” – nuova realtà ben piazzata sul fumetto d’autore, che ha dato spazio e libertà a giovani autori come il sopra citato Recchioni.
- “Bao Publishing” – la casa milanese sta dimostrando che, con intraprendenza fiuto e obiettivi chiari, si può spiazzare ogni record e divenire veri e propri colossi del settore. (Figura 24)



(Figura 24)

3. Prodotti sostitutivi: Tasto dolente quello dei prodotti diversi che forniscono però la stessa utilità al pubblico. Si tratta di un discorso che non coinvolge solo l’impresa analizzata, piuttosto l’intero settore del fumetto, e in generale della produzione cartacea. Che siano libri,

riviste, quotidiani, o settimanali, l'arrivo di internet ha letteralmente stravolto tutte queste letture. Per tutti oggi, è molto più semplice e veloce accedere ai contenuti interessati con un click in rete piuttosto che uscire, recarsi in un negozio e acquistare la notizia cartacea. Smartphone e tablet sostituiscono sempre più spesso il “pezzo di carta”, per non parlare del nuovo business nato di recente e dedicato esclusivamente alla lettura di libri su un apposito dispositivo elettronico: il Kindle²⁸. A fatica dunque il settore dell'editoria lotta contro queste innovazioni cercando in parte di adeguarsi, facendo tuttavia sopravvivere le proprie caratteristiche. La seguente immagine (Figura 25) ci riassume il problema, offrendo una simpatica soluzione.



(Figura 25)

4. **Clients:** La forza contrattuale dei clienti, corrispondenti al pubblico di lettori dai 20 ai 70 anni, sta nell'esigenza di alcune caratteristiche sulle quali non transigono. Gli acquirenti più fedeli, ad esempio, richiedono determinati requisiti ai fumetti di cui sono appassionati, non tollerando stravolgimenti, se non in casi particolari, di stile forma o contenuto. Inoltre osservando il grafico seguente (Figura 26) notiamo che il cliente dell'impresa è prettamente una persona con un

²⁸ E-book reader firmato Amazon

certo grado di istruzione, che dunque non si accontenta facilmente di qualsiasi prodotto.



(Figura 26, Fonte: ubcfumetti.com)²⁹

5. **Fornitori:** Non è questo il caso di un potere contrattuale che sbilancia l'equilibrio dei rapporti dell'azienda. Focalizzando infatti la figura del fornitore nella risorsa umana, negli scrittori, illustratori ecc. che operano nella casa editrice, possiamo riscontrare delle buone relazioni tra questi e il management. Da sempre è infatti priorità della Bonelli, preoccuparsi di offrire ai propri dipendenti buone condizioni di lavoro e proposte interessanti conciliate con i loro interessi. Si formano delle squadre che non fungono da ostacolo, piuttosto facilitano il raggiungimento del successo.

L'analisi di Porter, mostrandoci ulteriori caratteristiche di come opera tale impresa, avvalorava il suo raggiungimento nel tempo di ottimi risultati e l'esistenza di fondamenta solide per un continuo dell'azienda.

²⁹ Giovanni Gentili, *Il lettore tipo Bonelli*

3.3 – L’approccio al mercato estero

Veniamo al punto focale dell’analisi: l’internazionalizzazione dell’impresa Bonelli. Parliamo di uno dei maggiori casi di successo del “muovere oltre confine” delle aziende italiane di questo settore, dove tale pratica non risulta usuale e frequente.

E’ particolare la tipologia di internazionalizzazione attuata dalla Bonelli. Potremmo descriverla come una sorta di accordo **Piggyback** con la Panini S.p.a., la quale attiva poi contratti di **licensing** con le case editrici locali. Descriviamo dettagliatamente il funzionamento. Un Piggyback è un accordo tra un *rider* (impresa minore – di solito una PMI) e un *carrier* (impresa più grande ed esperta – di solito una multinazionale) dello stesso Paese in cui il primo vende in un mercato estero attraverso la struttura distributiva del secondo. Il rider beneficia indubbiamente delle capacità e della grandezza del carrier, per il quale il vantaggio sta invece nella possibilità di aumentare la propria offerta e ricevere una commissione, vendendo per conto del rider, con l’opportunità di sfruttare meglio la distribuzione internazionale. Si parla poi di contratto Licensing quando un’impresa licenziante concede ad un’altra il diritto di usare una tecnologia o un processo produttivo per realizzare un determinato prodotto e commercializzarlo dietro il pagamento di un compenso. Se il privilegio è indubbiamente quello di avere un più rapido ed economico accesso al nuovo mercato, il rischio è quello di perdere controllo sul marketing locale e di scegliere licenziatari inadeguati. (Dandi, 2014)³⁰

Così nel 2010 a grande sorpresa del pubblico la Bonelli Editore sanciva l’accordo con il colosso da 600 milioni di fatturato Panini S.p.a. affidando a quest’ultimo lo sviluppo internazionale delle licenze editoriali su Tex, Dylan Dog e gli altri principali personaggi della sua squadra, nell’ottica di

³⁰ Dandi R., (2014). *dispense universitarie*, Luiss Guido Carli. Roma

una crescente espansione e promozione del fumetto italiano, dei suoi autori e dei suoi protagonisti, in tutto mondo. « Siamo orgogliosi di aver stretto questo accordo con Sergio Bonelli Editore e di diventare gli ambasciatori nel mondo di una delle più grandi scuderie di eroi mai creati. Si tratta di una delle migliori produzioni a fumetti del pianeta, che merita una diffusione sempre più ampia e sempre più internazionale. » Dichiarava Marco Lupoi, direttore licensing e publishing di Panini S.p.a, nel Marzo 2010. Inoltre, in previsione di una notizia che sarebbe poi giunta nel 2011, Panini S.p.a. attuava anche una possibile misura di salvezza, contro la concreta possibilità che la Marvel (grande casa editrice statunitense) le togliesse alcune sue licenze di distribuzione. In ogni caso questa “santa alleanza internazionale” segnerà una svolta nella storia del fumetto italiano nonché nell’espansione estera Bonelliana, dietro la quale troveremo un attento studio di adattamento a quelle che sono le esigenze, le culture e i gusti degli Stati in cui si offre il prodotto.

Vediamo di seguito un’analisi **SWOT**, acronimo di **Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats**, utile proprio nei casi in cui un’impresa deve fare “qualcosa di nuovo”. Che sia un nuovo prodotto, un cambiamento nel canale distributivo o nel luogo di vendita, un miglioramento di metodo, una sperimentazione innovativa, questo studio ci permetterà di capire come le variabili interne (Forze e Debolezze) ed esterne (Opportunità e Minacce) all’azienda influenzeranno, ostacolando o agevolando, questa scelta. Nel caso Bonelli ho reputato valida una SWOT proprio sul legame con Panini S.p.a. :

- **Strengths:** Punti di forza interni alla Bonelli sono sicuramente un brand e un’immagine affermati da tempo, una garanzia di qualità offerta da un mix di tradizione e innovazione;
- **Weaknesses:** Una debolezza a cui è difficile scampare in tale settore è ovviamente quella di essere costantemente pressati dalle innovazioni sostitutive validate dalla crescita tecnologica, a cui potremmo aggiungere l’odierno allontanamento dei lettori più giovani da questa particolare letteratura;

- **Opportunities:** Le opportunità di questo “patto” sono rintracciabili sicuramente nella possibilità di difendersi da una concorrenza che l’alleato potrebbe scaturire nelle esportazioni nonché ovviamente nel vantaggio di sfruttare la capacità e l’esperienza della Panini S.p.a. nelle gestioni estere. Questo aumenterebbe, in modo più adeguato e soprattutto strategico, la propria internazionalizzazione;
- **Threats:** Le minacce di questa scelta sono per lo più nel rischio di perdere il controllo dei mercati locali, di lasciare dunque totalmente ad altri la gestione di marketing, distribuzione e contatto con il cliente estero. Ma in questo caso la minaccia viene smorzata decisamente da maturità e competenza, offerte di garanzia del brand Panini S.p.a. che sceglie e controlla con cura le filiere distributrici locali.

La seguente tabella, di elaborazione personale con riferimento ai dati forniti dal sito www.sergiobonelli.it nella sezione *licensing*, mostra quali case editrici vengono utilizzate nei siti locali per la distribuzione. Lo schema riporta sulle righe le nazioni maggiormente coinvolte dall’esportazione bonelliana, mentre sulle colonne i fumetti interessati. Le caselle a cui corrisponde il trattino indicano la mancata presenza di quella testata in quel Paese.

Paesi \ Fumetti	TEX	DYLAN DOG	ZAGOR	MARTIN MYSTERE	NATHAN NEVER	JULIA	MAGICO VENTO
BRASILE	Mythos	-	Mythos	-	-	Mythos	Mythos
FRANCIA	Claire de lune	Panini France	-	Clair de lune	-	-	-
SPAGNA	Aleta ediciones	Aleta ediciones	Aleta ediciones	Aleta ediciones	-	Aleta ediciones	-
TURCHIA	Ozer sahaf Lal kitap	Hoz comics	Ozer sahaf	Ozer sahaf	Ozer sahaf	Ozer sahaf	Lal kitap
CROAZIA	Ludens Libellus Strip agent	Ludens Libellus Strip Agent	Libellus Ludens	Libellus	Libellus	-	Libellus
INDIA	Lions comics	Lions comics	-	Lion comics	-	Lion comics	Lion comics
SERBIA	-	-	Pohenix press	Grafart	-	Darkwood D.o.o.	-

L'osservazione degli Stati ci conferma quanto accennato nel paragrafo 2.2.4. Sono infatti i Paesi dell'est ad apprezzare maggiormente tale produzione, con un buon consenso anche in America latina. Per quanto riguarda invece i fumetti presi in considerazione, osserviamo che la Turchia offre case editrici per tutte le testate e non è da meno la Croazia che distribuisce *Tex* e *Dylan Dog* tramite tre editoriali diversi e *Zagor* tramite due. Approvazione di questo made in Italy anche in Spagna dove *Aleta ediciones* pubblica costantemente l'operato Bonelliano. Da notare poi, la produzione francese di *Dylan Dog*, unica affidata ad una filiale Panini S.p.a.; spiegheremo la scelta dell'impresa, di non incaricare le proprie sedi, nel paragrafo successivo. Parlando degli Stati è da aggiungere che la Serbia, Paese sicuramente tra i più interessati ad accogliere questa produzione, pubblica anche collane minori e meno conosciute rispetto a quelle riportate in tabella come ad esempio *Jean Dix*, *Gea*, *Shangai devil*, *Caravan* (pubblicato anche in Francia) e il più recente ma anche fortunato *Orfani*, unico edito anche in Germania. Stessa cosa per la Croazia con fumetti quali *Speciale cico* per Ludens Editore e *Volto nascosto* per Libellus.

Si tratta dunque di portare nel mondo un prodotto che, a parere di molti, merita davvero. Parlando di un settore che è già in crisi nella stessa nazione di origine, è chiaro il rischio che si corre in un'operazione di esportazione. E' infatti incerto il raggiungimento di esito favorevole nei diversi Stati. «Spesso laddove un fumetto ha avuto grande successo, un altro potrebbe essere sdegnato. Non solo, vi sono poi quei Paesi in cui la vendita è proprio un flop! E' il caso della Russia dove abbiamo provato per ben due volte ad approcciare con le nostre opere, costretti infine ad ammettere insuccesso e desistere». (Giovanni Gualdoni – fumettista Bonelli, conference call).

Naturalmente, l'economia ci insegna, che ad ogni buon investimento corrisponde un'elevata dose di rischio, che tuttavia la Bonelli accetta volentieri per proseguire la sua corsa e vincere la crisi.

3.4 – L'intervista a Davide Bonelli, Ornella Castellini e Stefano Munarini: "Il fumetto Bonelli all'estero"

Entriamo sempre più nel vivo del nostro caso con un'intervista ³¹ diretta a tre grandi esperti del caso. Si tratta di Ornella Castellini, segretaria di redazione della casa editrice milanese, che ha mediato con il sopra citato dirigente Davide Bonelli e con Stefano Munarini, fumettista e web-editor della Panini S.p.a. nonché referente per la pubblicazione all'estero dei diritti della Bonelli. La prima parte dell'intervista è dedicata alle scelte strategiche, ai comportamenti e ai risultati della Bonelli in materia di esportazione; quesiti rivolti non a caso alla Castellini e al dirigente Davide, erede dell'"impero" e da tre anni alla guida del gruppo. Una seconda parte, volta all'esplicazione delle condotte estere attuate da Panini S.p.a. per conto della casa milanese, è invece diretta a Stefano Munarini.

Poste loro alcune domande specifiche sulle strategie utilizzate nell'operazione di internazionalizzazione, riporto di seguito una rielaborazione di quanto appreso, per fare un focus sempre più dettagliato sulle scelte e modalità operative attuate da ambo le case editrici.

Per quanto riguarda i criteri di scelta dei Paesi in cui esportare, la realtà è che vi sono Stati con memorabili tradizioni di interesse verso la fumettistica italiana, per questo considerati da sempre obiettivo di esportazione nostrana. E' il caso di *Tex* in Finlandia e in Brasile così come *Zagor*, nei Paesi della ex-Jugoslavia. Non è escluso tuttavia, che siano le stesse case editrici estere a invocare una produzione italiana: «Attualmente le richieste arrivano direttamente dagli Editori stranieri in base all'interesse del loro pubblico – dicono gli intervistati – con strategie d'entrata, affidate a quelle degli stessi Editori esteri, che meglio conoscono il proprio mercato».

Inoltre, dopo aver fatto svariate ricerche sui Paesi che maggiormente apprezzano questa esportazione, è interessante capire quali siano, anche in termini di fatturato, i maggiori casi di successo. Senza dubbio, si confermano *Tex*, *Zagor* e *Dylan Dog*, colonne portanti del gruppo.

³¹ Riportata integralmente nell'Appendice al paragrafo 3.4

Purtroppo il fatturato dall'estero non cuba molto rispetto a quello italiano, «Anche se in crescita, è solo una piccola parte - dicono - ma per noi è motivo di orgoglio e prestigio trovare i nostri personaggi nelle librerie o nelle edicole degli altri Paesi». D'altronde un modo utile per adeguarsi alla globalizzazione che "bussa" si riscontra proprio in una crescita sul piano internazionale motivata da passione e fierezza del proprio lavoro. Sta poi a ciascuna impresa decidere come attuare tale strategia.

L'internazionalizzazione della Bonelli, già analizzata tecnicamente nel paragrafo 3.3, viene precisata sapendo che le case editrici estere svolgono tutto il lavoro di traduzione, stampa e marketing. «Da parte nostra ci limitiamo a servire loro i materiali per la stampa (cartacei e, dove esistono, digitali)» asseriscono gli esperti, «Tutti i nostri Editori stranieri valorizzano molto i nostri personaggi con le loro edizioni, a volte di gran prestigio».

Difatti anche la distribuzione è gestita totalmente dagli editori nei rispettivi Paesi in base al loro specifico mercato.

Scelta particolare quella praticata nel 2010 dalla Bonelli: affidare alla casa bolognese i diritti per la pubblicazione all'estero. Chiaramente ne sono evinti dei vantaggi; come avviene spesso in accordi di tipo *Piggyback*³² l'impresa rider beneficia della grandezza e capacità del career. «E' stata ottima da subito la gestione dei contratti già attivi. Precisa e attenta alle nostre esigenze. Il numero dei Paesi con cui collaboriamo è aumentato e la gestione dei nuovi contratti si è rivelata da subito solida e duratura» Focalizzando infatti sugli accordi di licensing e controllo lasciato a Panini S.p.a. sappiamo che inizialmente fu Sergio Bonelli in persona ad occuparsi di proporre dei personaggi del gruppo in alcuni Paesi, come la Scandinavia e il Brasile. «A seguito, il publishing estero fu gestito per circa quindici anni dalla SAF³³ per poi subentrare, subito dopo, la Panini, visti gli ottimi rapporti di amicizia e di professionalità sempre esistiti tra le nostre due aziende» affermano con grande soddisfazione Ornella Castellini e Davide Bonelli.

³² Forma di esportazione spiegata nel Paragrafo 3.3

³³ SAF COMICS

Ma vediamo anche l'altra faccia della medaglia. L'intervista a Stefano Munarini vuole infatti mettere in luce le motivazioni che hanno portato Panini S.p.a. a questo accordo, e approfondire la comprensione del lavoro svolto dalla casa editrice nei siti esteri.

Innanzitutto Panini S.p.a., presenta una storia molto diversa da quella Bonelli, poiché essi sono soprattutto “packager”, nel senso che il loro campo prevede per lo più la proposta locale di edizioni altrui (Marvel, DC Comics, manga, fumetto francobelga). Da qui scaturisce la previsione di vantaggi nella collaborazione con Bonelli Editore. La scelta di Panini di proporsi alla SBE non nasce comunque da particolari calcoli economici. «Al di là della sfida nelle edicole italiane, i rapporti umani tra le due redazioni sono sempre stati cordiali e sportivi. Tanto che, non avendo all'estero una concorrenza diretta, non c'era motivo per non valutare questa collaborazione» afferma Munarini a conferma della stima reciproca tra le due case editrici, capaci di superare la concorrenza domestica per guardare oltre, nell'ottica di obiettivi più grandi.

Sul focus “case editrici estere e criteri di scelta”, Munarini ci racconta che molte di queste sono state ereditate, l'intento è tuttavia quello di dare credito a case editrici consolidate quanto a piccoli editori alle prime armi, mossi soprattutto da una grande passione per il fumetto bonelliano. «Negli ultimi cinque anni abbiamo dato la possibilità di proporre nel proprio Paese una versione locale di *Tex & Co.* ad almeno una dozzina di nuove realtà editoriali. L'importante è che venga rispettato lo spirito del personaggio, lo storico della Bonelli e che le proposte non siano esclusivamente figlie delle personali passioni dell'editore, come spesso capita. Per converso, anche noi dobbiamo accettare differenti tradizioni editoriali che spesso si discostano dalla nostra. Porto come esempio le edizioni indiane in lingua Tamil. Per poter competere con le loro autoproduzioni non potevano esimersi dal realizzare copertine ex novo con uno stile affine alla loro grafica. Pur affrancandosi dal classico tratto bonelliano hanno un loro fascino e anzi, previa approvazione di ogni singola copertina, siamo ben lieti di riscoprire i nostri eroi filtrati attraverso lo sguardo di altri Paesi. Tra questi segnalo

anche l’Olanda, gli Stati Uniti e l’Ungheria». Parole queste che avvalorano quanto detto nel presente lavoro. Siamo infatti davanti ad un caso di internazionalizzazione interessato all’adattamento a diverse culture, abitudini e preferenze, senza rinunciare alle caratteristiche distintive del proprio prodotto.

Richiamando poi la tabella del paragrafo 3.3 ricordiamo che in alcuni Paesi sono state date licenze di pubblicazione a più Editori.

«È una scelta questa ereditata da Panini, che appartiene agli agenti precedenti» spiega l’esperto. Nel dettaglio, i Paesi che si “dividono” i medesimi personaggi sono la Croazia e la Turchia. Nel primo caso due Editori si spartiscono la distribuzione dato che uno predilige le edicole e il formato più economico, mentre l’altro occupa il mercato librario con edizioni a tiratura limitata incredibilmente pregiate. Nel secondo, invece, si parla di uno Stato che, nel corso di un lustro, ha visto diverse case editrici-meteore e altri storici, chiudere per via della crisi economica. «Attualmente sono in tre a pubblicare il 90% delle edizioni Bonelli e ne siamo molto soddisfatti» dice Munarini. Inoltre, nonostante vi siano diverse filiere produttive estere che Panini S.p.a. possiede nel mondo, non si è deciso di affidare direttamente a queste le produzioni e distribuzioni straniere.

«Non c’è un reale motivo e ce ne sono moltissimi» precisa il fumettista. «Per esempio, le redazioni locali sono da sempre indirizzate verso altre tipologie editoriali che già assorbono completamente le loro energie. [...] Ciò detto, ci sono stati alcuni recenti tentativi (*Dylan Dog* in Francia³⁴, *Volto Nascosto* in Brasile) e altri, credo/spero ne verranno in futuro...». Un auspicio questo ad una collaborazione ancora più intensa che ci auguriamo continui nel tempo.

Conclusione di Munarini, sulla presenza dei fumetti Bonelli nel mondo, è la valutazione di questa internazionalizzazione con un esempio che nasce anni addietro, dagli sforzi diretti dello stesso Sergio Bonelli. «Egli riuscì a proporsi nel mercato finlandese offrendo un *Tex* che ancora oggi è il fumetto più letto e non mostra segni di cedimento. Questo perché il fumetto

³⁴ Tramite “Panini France”

Bonelli non parla con i Mercati, ma arriva direttamente al cuore e alla mente del lettore. [...] È l'indirizzo che la famiglia diede a suo tempo e che l'attuale casa editrice continua a seguire con passione. Una scelta che Panini cerca di gestire all'estero con il medesimo rispetto».

Ed è proprio questo l'orientamento che dà successo all'alleanza delle due imprese: portare il **fumetto italiano** in tutto il mondo, arrivando direttamente "al cuore e alla mente del lettore".

3.4– *appendice*: intervista integrale

Riporto integralmente le tredici domande con risposta sottoposte ai tre esperti.

BONELLI (Davide Bonelli – Ornella Castellini)

1. Con quali criteri si sono scelti i Paesi in cui esportare?

In alcuni paesi come Finlandia e Brasile esiste una lunga tradizione per *Tex*. Così come nei paesi della ex-Jugoslavia da sempre si è creato un forte interesse per *Zagor* e molti altri nostri personaggi. In ogni caso attualmente le richieste arrivano direttamente dagli Editori stranieri in base all'interesse del loro pubblico.

2. Quali sono le strategie d'entrata nei Paesi esteri?

- **C'è una strategia comune per più di un Paese?**

Le strategie sono affidate a quelle degli stessi Editori esteri, che meglio conoscono il proprio mercato.

3. Quali sono i maggiori casi di successo?

In Finlandia e in Brasile *Tex* viene pubblicato da cinquant'anni circa. E così *Zagor* nei paesi della ex-Jugoslavia e in Turchia. Tutti i nostri Editori stranieri valorizzano molto i nostri personaggi con le loro edizioni, a volte di gran prestigio.

4. Quanto cuba il fatturato dall'estero rispetto a quello italiano?

E' solo una piccola parte (anche se in crescita) del fatturato della Casa editrice, ma per noi è motivo di orgoglio e prestigio trovare i nostri personaggi nelle librerie o nelle edicole degli altri Paesi.

5. Come nasce l'idea di affidare nel 2010 i diritti per la pubblicazione all'estero delle serie bonelliane a Panini s.p.a. ?

Inizialmente Sergio Bonelli in persona si era occupato di proporre i nostri personaggi in alcuni Paesi, come la Scandinavia e il Brasile. A seguito il

publishing estero è stato gestito per noi dalla SAF³⁵ per circa quindici anni. Subito dopo è subentrata la Panini visti gli ottimi rapporti di amicizia e di professionalità sempre esistiti tra le nostre due aziende.

6. Quali vantaggi si sono ottenuti da questa collaborazione?

E' stata ottima da subito la gestione dei contratti già attivi. Precisa e attenta alle nostre esigenze. Il numero dei Paesi con cui collaboriamo è aumentato e la gestione dei nuovi contratti si è rivelata da subito solida e duratura.

7. Che lavoro svolgono le case editrici locali all'estero? (Es. : Traduzione, stampa, marketing...)

Le Case editrici estere svolgono tutto il lavoro di traduzione, stampa e marketing. Da parte nostra ci limitiamo a servire loro i materiali per la stampa (cartacei e, dove esistono, digitali).

8. Come avviene la distribuzione?

Anche la distribuzione è gestita totalmente dagli Editori nei rispettivi Paesi in base al loro specifico mercato. Questo vale sia per chi si affida alle librerie che per la distribuzione nelle edicole.

PANINI S.P.A. (Stefano Munarini)

9. Quali determinati vantaggi vedeva, Panini s.p.a., nella collaborazione con Bonelli Editore?

La scelta di Panini di proporsi alla SBE non nacque da particolari calcoli economici. Al di là della sfida nelle edicole italiane, i rapporti umani tra le due redazioni sono sempre stati cordiali e sportivi. Tanto che, non avendo all'estero una concorrenza diretta, non c'era motivo per non valutare questa collaborazione.

³⁵ SAF COMICS

10. Con quali criteri sono state scelte le case editrici estere?

Premesso che molte di queste le abbiamo ereditate, il nostro nord è quello di dare credito a case editrici dalle spalle larghe quanto a piccoli editori alle prime armi, mossi soprattutto da una grande passione per il fumetto bonelliano. Negli ultimi cinque anni abbiamo dato la possibilità di proporre nel proprio Paese una versione locale di *Tex & Co.* ad almeno una dozzina di nuove realtà editoriali. L'importante è che venga rispettato lo spirito del personaggio, lo storico della Bonelli e che le proposte non siano esclusivamente figlie dalle personali passioni dell'editore, come spesso capita. Per converso, anche noi dobbiamo accettare differenti tradizioni editoriali che spesso si discostano dalla nostra. Porto come esempio le edizioni indiane in lingua Tamil. Per poter competere con le loro autoproduzioni non potevano esimersi dal realizzare copertine ex novo con uno stile affine alla loro grafica. Pur affrancandosi dal classico tratto bonelliano hanno un loro fascino e anzi, previa approvazione di ogni singola copertina, siamo ben lieti di riscoprire i nostri eroi filtrati attraverso lo sguardo di altri Paesi. Tra questi segnalo anche l'Olanda, gli Stati Uniti e l'Ungheria.

11. Perché in alcuni Paesi sono state date licenze di pubblicazioni a più Editori?

È una scelta ereditata da Panini, che appartiene agli agenti precedenti e non possiamo dare una risposta esauriente. Nel dettaglio, i Paesi che si "dividono" i medesimi personaggi sono la Croazia e la Turchia. Altri, quali la Serbia e la Spagna, si ripartiscono invece titoli differenti. Nel caso della Croazia le due case editrici si spartiscono la distribuzione dato che uno predilige le edicole e il formato più economico, mentre l'altro occupa il mercato librario con edizioni a tiratura limitata incredibilmente pregiate. In Turchia invece, nel corso di un lustro abbiamo visto grossi avvicendamenti tra editori-meteore e altri storici, chiusi per via della crisi

economica. Attualmente sono in tre a pubblicare il 90% delle edizioni Bonelli e ne siamo molto soddisfatti.

12. Come mai Panini s.p.a. si affida a determinate case editrici piuttosto che alle proprie filiali estere?

Non c'è un reale motivo e ce ne sono moltissimi. Per esempio, le redazioni locali sono da sempre indirizzate verso altre tipologie editoriali che già assorbono completamente le loro energie, tra comics USA, magazine d'ogni sorta e autoproduzioni locali. Ciò detto, ci sono stati alcuni recenti tentativi (*Dylan Dog* in Francia³⁶, *Volto Nascosto* in Brasile) e altri, credo/spero ne verranno in futuro...

13. Essendo ormai Panini s.p.a. una figura consolidata nel settore del fumetto a livello globalizzato e internazionale, come vede la presenza dei fumetti Bonelli nel mondo?

Premetto che Panini ha una storia molto diversa rispetto a quella Bonelli. Siamo soprattutto “packager” estremamente capaci, nel senso che il nostro focus è la proposta locale di edizioni altrui (Marvel, DC Comics, manga, fumetto francobelga).

Per rispondere, l'esempio più eclatante circa la presenza bonelliana nel mondo nasce anni addietro, dagli sforzi diretti dello stesso Sergio Bonelli, che riuscì a proporsi nel mercato finlandese offrendo un Tex che ancora oggi è il fumetto più letto e non mostra segni di cedimento. Questo perché il fumetto Bonelli non parla con i Mercati, ma arriva direttamente al cuore e alla mente del lettore. Da lì prende a costruire un pubblico che cresce di numero e nel tempo. È l'indirizzo che la famiglia Bonelli diede a suo tempo e che l'attuale casa editrice continua a seguire con passione. Una scelta che Panini cerca di gestire all'estero con il medesimo rispetto.

Milano/Roma. Settembre 2014

³⁶ Tramite “Panini France”

CONCLUSIONI

Giungiamo al punto finale di questa analisi. Si è trattato di una tesi che ha voluto affrontare il caso dell'**Internazionalizzazione del fumetto italiano**. L'indagine ha letteralmente ripercorso il titolo sopra citato; infatti, inizialmente è stato esplicitato lo sviluppo della strategia in sé, si è passati poi alla descrizione del tema *fumetto*, dal generale excursus storico all'approfondimento sul caso italiano. Il terzo capitolo ha poi unito i due argomenti con la presentazione del caso Sergio Bonelli Editore, industria italiana del settore che frequentemente esporta oltre confine.

Diverse sono le conclusioni cui ha condotto tale studio. Abbiamo innanzitutto capito che esistono svariate strategie d'internazionalizzazione, molteplici prassi per arrivare nei nuovi luoghi, distanti geograficamente o "psicologicamente" (sul lato della cultura, dei gusti e delle abitudini) dal Paese d'origine. Per citarne alcune, ricordiamo le esportazioni dirette, con la vendita del prodotto nel luogo estero, o quelle indirette con la distribuzione tramite intermediari locali specializzati; o ancora la più complessa istituzione di vere e proprie strutture produttive nel sito estero.

Oggigiorno questa scelta può risultare una valida difesa da una crisi globale che ormai dilaga da anni. Semplicemente può essere, invece, un modo per rafforzare il proprio brand allargando il mercato, con l'obiettivo di sfruttare in nuove aree i vantaggi competitivi che hanno portato al successo nel territorio di provenienza. Internazionalizzare significa portare fuori un prodotto di qualità garantita e riconosciuta in tutto il mondo, ma anche importare prodotti utili e interessanti per la popolazione, operazione che consente ugualmente di venire a contatto con nuovi mercati, scambiando cultura, conoscenza e informazione.

Questa analisi ha messo in rilevanza un settore che non solo non è uscito indenne dalla crisi mondiale e nazionale ma che lotta ogni giorno per tenere il passo delle innovazioni tecnologiche, in grado di sostituire

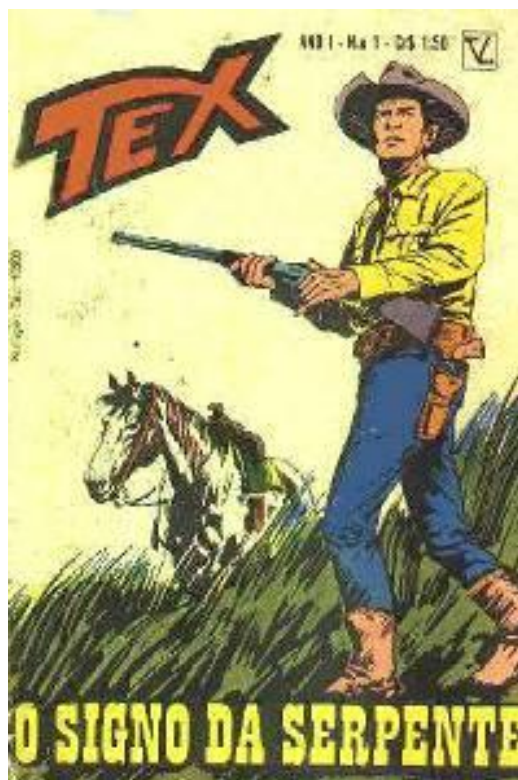
progressivamente ogni genere di letteratura cartacea. Il focus sul contesto italiano ha fatto luce su una storia e una tradizione di indiscusso rispetto che meritano l'opportunità di conquistare nuovi mercati. Una qualità e una garanzia che vanno sfruttate non solo nei confini nazionali.

L'analisi del caso Bonelli indica infine, sempre più nello specifico, come sia possibile intraprendere l'internazionalizzare del fumetto, ma come rimanga tuttavia difficoltosa e impegnativa una simile scelta. L'intervista a Davide Bonelli ci ha aperto uno spiraglio sulle cause e conseguenze delle scelte fatte dall'impresa; con un focus sulle modalità di approccio al mercato estero, tramite quesiti specifici rivolti al web-editor della Panini S.p.a., referente per la pubblicazione estera della Bonelli, Stefano Munarini. Le due case editrici, orgogliose della collaborazione, affrontano con stima reciproca un mercato globale non di facile conquista, nell'ottica futura di un'auspicata crescita.

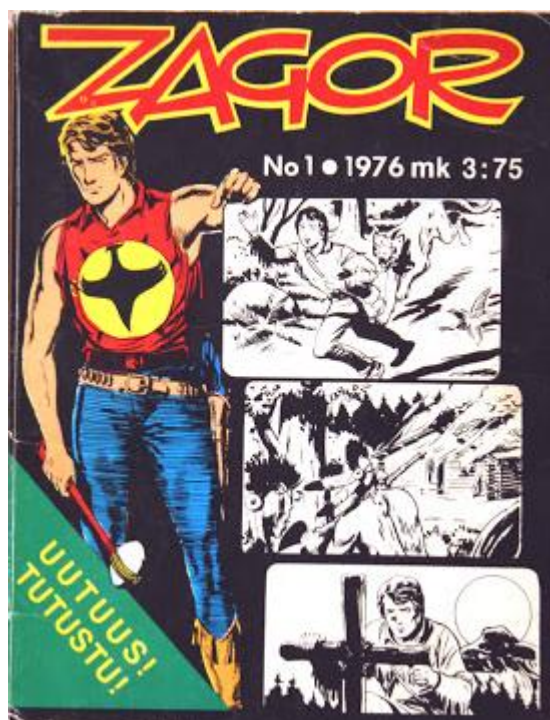
Riprendiamo, allora, il quesito dell'introduzione, al quale adesso siamo maggiormente in grado di rispondere. “Nell'era digitale è conveniente per le nostre imprese fumettistiche puntare sull'internazionalizzazione?” La risposta è decisamente affermativa. Tirarsi indietro davanti al mondo che cambia significherebbe restarne schiacciati; reagire sfruttando le proprie risorse è invece il punto di partenza per cavalcare l'onda. L'esito è una “variabile aleatoria” e il rischio fa parte del gioco, ma i dati della Bonelli Editore provano che la speranza non è vana. Inoltre, come dimostrato, l'internazionalizzazione ha mille volti e non ne resta escluso quello tecnologico, ne sono esempio il film hollywoodiano realizzato su *Dylan Dog* o i nuovi progetti multimediali della casa editrice milanese, sperimentabili anche fuori l'Italia.

Sembra opportuno chiudere con una rassegna di immagini che possa testimoniare la validità delle affermazioni fatte nel presente lavoro a partire dall'indiscutibile capacità della *Nona Arte* italiana di arrivare in tutto il mondo.

- ❖ Tex, *O signo da serpente*, Brasile 1971



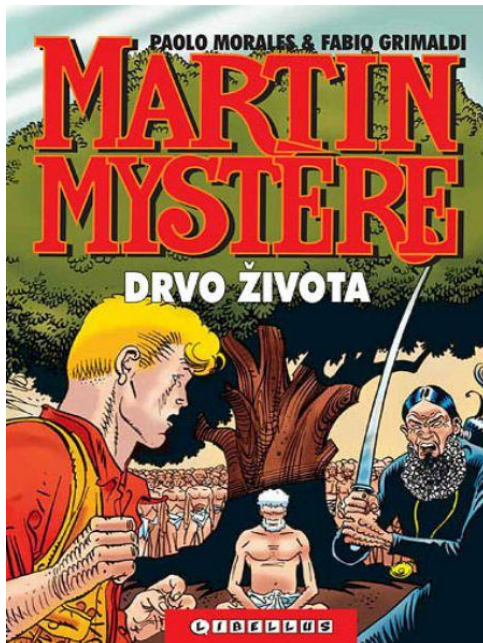
- ❖ ZAGOR, Finlandia 1976



- ❖ ZAGOR, *O regresso a floresta negra*, Portogallo 1980



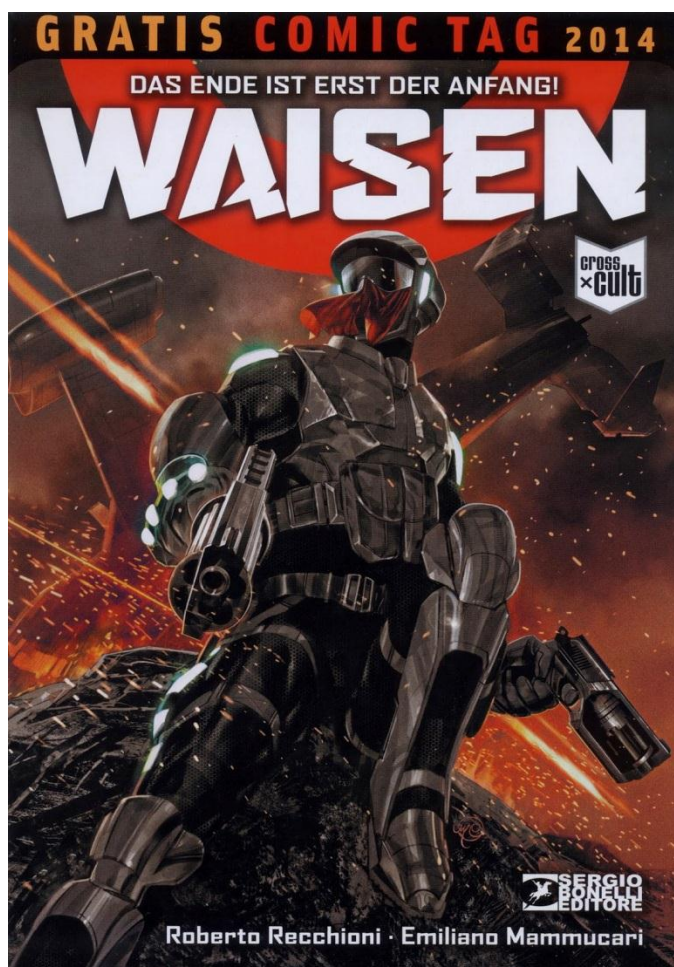
- ❖ Martin Mystère, *Drvo Zivota*, Croazia 2012



- ❖ Dylan Dog, *La maison double*, Francia 2013



- ❖ ORFANI, tradotto "WAISEN", Germania 2014



“Il fumetto è qualcosa che non può essere cancellato, che non sparirà nel nulla e che esisterà sempre per gli appassionati.” (A. Serra)



Roma, Ottobre 2014

BIBLIOGRAFIA

- Crisafulli A. (2014). ARTICOLO *Tex vs Batman* Recepto da: <http://www.epipaideia.com/2014/03/tex-vs-batman-il-fumetto-italiano-prende-calci-comics/>
- Fontana, F., Caroli, M. (2013). *Economia e gestione delle imprese*. Milano, MI: McGraw-Hill
- Grandinetti R., Rullani E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale*. Roma, RM: Carocci Editore
- Lipparini A. (2002). “Imprese, reti e distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione” in: Caroli M., Lipparini A. *Piccole imprese oltre il confine*. Milano, MI: Carocci Editore
- Monti E. (2010/2011). TESI: *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali* recepto da: http://amsdottorato.unibo.it/3586/1/Monti_Enrico_Tesi.pdf
- Picciotti A. (2010/2011). TESI: *I soggetti e le determinanti dell'internazionalizzazione produttiva nelle principali teorie dell'impresa internazionale* recepto da: [file:///C:/User/Downloads/3.%20Dispensa%20teorie%20economiche%20\(3\).pdf](file:///C:/User/Downloads/3.%20Dispensa%20teorie%20economiche%20(3).pdf)

SITOGRAFIA

- http://it.wikipedia.org/wiki/Internazionalizzazione_e_localizzazione
- http://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Hymer
- <http://www.treccani.it/enciclopedia/raymond-vernon/>
- <http://www.simone.it/newdiz/newdiz.php?action=view&dizionario=6&id=506>
- <https://www.bancaditalia.it/studiricerche/convegni/atti/internazionalizzazione-imprese-italiane>
- http://www.esteri.it/mae/doc_dossier/dossier_intern/dossierinternaz1.pdf
- <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/503/8>
- http://www.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/10/10_cap19_sch02.htm
- http://www.mglobale.it/Settori/Strategie_Di_Internazionalizzazione.kl
- <http://www.pittorifamosi.it/arte/le-definizioni-di-fumetto-di-topffer-e-mccloud-corso-di-disegno.php>
- <http://it.wikipedia.org/wiki/Fumetto>
- <http://ilmitoditopolino.jimdo.com/la-storia-del-fumetto/>
- http://fumetti-made-in-usa-prova.blogspot.it/2009/01/il-fumetto-definizione-e-breve-storia_1.html
- http://it.wikipedia.org/wiki/Storia_del_fumetto
- <http://www.ubcfumetti.com/enciclopedia/yellowkid/>
- <http://lucaboschi.nova100.ilsole24ore.com/2012/10/30/il-fumetto-in-italia-tutele-e-prospettive/>
- www.investing.com
- <http://www.fumettoitaliano.it/wordpress/fumetto-italiano-statistiche/>
- <http://www.lospaziobianco.it/42980-sbarco-manga-italia-tratto-manga-tunue>
- <http://www.istat.it>

- <http://www.komix.it/page.php?idArt=4730>
- <http://www.fumettologica.it/2014/06/quanto-vendono-i-fumetti-bonelli-i-dati-2014/>
- <http://fumettologicamente.wordpress.com/2012/04/02/quanto-vendono-i-fumetti-bonelli-oggi/>
- http://www.repubblica.it/cultura/2014/09/26/news/roberto_recchioni_dylan_dog-96630491/
- <http://www.osservatoriesterni.it/fumetti/il-fumetto-in-italia-dieci-case-editrici-da-seguire>
- www.sergiobonelli.it

