

# Libreria Centofiori



## Intervista a Vittorio Graziani

*A settembre 2018 c'è stata l'apertura di Centofiori. Tu hai questa caratteristica: quando arrivi al momento migliore della tua carriera, cambi. Sei stato ufficio stampa di Castelvecchi, sei stato direttore della libreria Fnac a Roma; sei andato poi a lavorare alla libreria Feltrinelli e, quando sei arrivato ad averne una tua da dirigere a piazza Piemonte, Milano, hai deciso di diventare libraio indipendente, e anche socio questa volta. È una tua caratteristica voler sempre cambiare o volevi arrivare, fin dall'inizio, a questo punto?*

In realtà, c'è sempre, in ogni cosa che faccio, un pensiero laterale, un obiettivo che mi accompagna. Già quando ho seguito il corso per redattori editoriali tanti anni fa, volevo fare il libraio; poi mi sono ritrovato a fare l'ufficio stampa, però continuavo sempre a desiderare di fare il libraio. Quando ho iniziato a

lavorare alla Fnac, ho capito che volevo imparare il mestiere nella maniera più profonda possibile. Lì il lavoro era molto manageriale, meno artigianale; il mio ideale era di poter approfondire il mestiere nella «università» del libro e della libreria: la Feltrinelli. Avevo questo obiettivo e l'ho raggiunto. Dopo aver passato i primi due anni ad assorbire tutto ciò che mi poteva dare la Feltrinelli, mi si è accesa la miccia di un altro pensiero laterale: aprire, prima o poi, una libreria tutta mia. Per tutti gli anni feltrinelliani c'è stato questo desiderio... L'apertura di Centofiori è arrivata quest'estate, ma il progetto era nato quasi tre anni fa, insieme alla casa editrice Nutrimenti, a un altro libraio che io adoravo e che adoro, Fabio Masi, libraio indipendente di Genova, Ventotene e Camogli.



*Quando avete deciso di partire vi siete guardati intorno, a Milano, che è la città dove vivete, per capire quale potesse essere il luogo giusto per cominciare. Avevate in mente dall'inizio di prendere una libreria già esistente, con un marchio, o c'era la possibilità di aprire da zero?* In realtà l'ideale iniziale era di aprire una libreria dal nulla, legandoci a esperienze del gruppo, come quella di Fabio a Genova o quella di Nutrimenti a Procida. Scegliere un locale giusto, che sia in un posto commercialmente valido, è la cosa più complicata per una libreria indipendente. Ci siamo scontrati con questa difficoltà e abbiamo pensato: «Vediamo se c'è la possibilità di innestarci in un percorso già cominciato». Così, quando è arrivata la notizia della chiusura di Centofiori, nome già importante a Milano, ne abbiamo approfittato. In una grande città forse è più facile e più conveniente entrare in percorsi già consolidati, anche se poi si paga in altri termini; però ci ha aiutato a rendere l'impatto iniziale, soprattutto dal punto di vista commerciale, un po' più dolce.

librerie come Feltrinelli, Mondadori e le altre catene. Oggi realtà gigantesche, come i megastore Feltrinelli, non hanno più senso di esistere perché la merce esposta, come cd o dvd, che giustificava metrature del genere, tende e tenderà a essere fortemente ridimensionata; soprattutto le imponenti giacenze di libri, che una volta potevano essere giustificate, ora non lo sono più. Si può fare una libreria con molte meno giacenze, con molte meno referenze, con più qualità. In questo senso la piccola libreria ha più senso di esistere in futuro.

Anni fa si diceva che le librerie sarebbero sopravvissute nonostante Amazon grazie alla relazione che si instaura tra libraio e cliente, che garantisce al lettore un'esperienza commerciale e intellettuale. Io non penso che questo basti; per battere Amazon e l'on line è necessario garantire un'esperienza «qualificata»: bisogna essere molto più bravi, molto più preparati, molto più necessari rispetto a prima. Le piccole librerie, garantendo una relazione più immediata

«Per battere Amazon e l'on line è necessario garantire un'esperienza **qualificata**: bisogna essere molto più bravi, molto più preparati, molto più necessari rispetto a prima.»

*Ora ti faccio una domanda apparentemente scontata: si sente parlare tutti i giorni di chiusure di librerie, compresa la stessa Centofiori che era aperta dal 1975. Che senso ha, oggi, aprire una libreria? Voi venite tutti dall'indipendenza, in vari modi: tu eri un libraio che ragionava «da indipendente» dentro una grande catena; il libraio di Genova sicuramente lo è, nelle sue due esperienze; anche Nutrimenti e la libreria di Procida... Sono tutte esperienze che partono dal basso e cercano di raggiungere, con forza, un bacino; però qui si parla di un progetto più grande, in cui è un gruppo di persone ad avere la leadership. In questo caso, come avete bilanciato entusiasmo e lucidità d'analisi?*

L'idea è questa: il mercato del libro nel futuro favorirà realtà come Centofiori piuttosto che le grandi

rispetto ai grandi spazi, hanno più possibilità di far venire fuori questa esperienza qualificata, se ce l'hanno. Parlando di noi, siamo sempre stati presuntuosamente consapevoli del fatto che di esperienza qualificata ne avevamo, sapevamo di poter dare qualche cosa, in termini di idee e di proposte, e sapevamo che in una piccola libreria questo può venir fuori meglio. Sapevamo, in questo senso, di poter combattere in futuro contro la vendita on line, contro Amazon e compagnia, e contro le grandi realtà come le vecchie librerie di una volta, non ad armi pari, ma combattere e stare a galla. È abbastanza lucida come prospettiva. Non è che ci siamo detti «apriamo la libreria perché siamo appassionati», oppure perché ci piace la piccola libreria; abbiamo fatto un ragionamento

«Ho sempre pensato che non ci fosse una corrispondenza fissa tra bello e bravo per il libraio indipendente e di bassa qualità e supermercato per le librerie Feltrinelli: dipende tutto dalla figura del libraio.»

commerciale. Tra l'altro, pensiamo di rendere questa esperienza qualificata «di catena»: noi non siamo solo Centofiori ma siamo anche tutte queste librerie con cui stiamo presenziando il paesaggio editoriale. L'apertura di Centofiori è arrivata quando sia io sia tutto il gruppo e i librai con cui condivido questa avventura siamo arrivati a un picco di espressione nel nostro mestiere. È il motivo per il quale abbiamo deciso di aprire oggi, e siamo dell'idea che bisognerebbe aprire altre realtà del genere, perché questo è il futuro; questa, secondo noi, è la metratura giusta per il futuro.

*È chiaro quello che dici: una libreria di cento metri quadri, con tre sale, due librai fissi, e che faccia eventi, potrebbe essere l'equazione vincente. A proposito di equazioni, su una cosa ci siamo sempre trovati d'accordo: che «indipendente» non è, di per sé, sinonimo di bello. Spesso capita che un editore indipendente scadente e un libraio indipendente scadente facciano pessimi libri l'uno e un pessimo servizio l'altro. «Indipendente» non è garanzia di niente.*

Quali sono le caratteristiche davvero importanti per una libreria indipendente? Quali sono le caratteristiche di solidità che persone così avvedute come voi, che hanno investito del denaro e in questo momento della vita non hanno nessuna intenzione di perderlo, si sono date come denominatore comune? L'incipit della tua domanda è fondamentale. Ho sempre pensato che non ci fosse una corrispondenza fissa tra «bello e bravo» per il libraio indipendente e di «bassa qualità» e «supermercato» per le librerie Feltrinelli: dipende tutto dalla figura del libraio. Ho visto tante librerie indipendenti non belle e viceversa vedo dei librai «dipendenti» dal marchio Feltrinelli che hanno moltissime idee e fanno tantissime

innovazioni. La qualità di una libreria oggi, sia essa indipendente o di catena, si misura sulla capacità di proporre idee comunicative, espositive e di offrire percorsi di lettura insoliti. Io riconosco la bravura del libraio nel dinamismo che c'è in ogni libreria, nella capacità di non agire sempre *in retrospettiva*, sulla base del risultato avuto fino a quel momento, ma di agire *in prospettiva*: di ragionare cercando di trovare dei terreni nuovi di conquista. Il lettore va anche un po' spiazzato, gli va garantita una certa sorpresa nell'entrare in libreria sennò alla fine la proposta si inaridisce. Questo vale al netto di una capacità professionale che do per scontata, cioè do per scontato che ci siano tutta una serie di codici da osservare e di attività che devono essere fatte nel migliore dei modi. Ci sono regole espositive, di notazione, di equilibrio tra la giacenza e il venduto, nell'ordine, nella comunicazione, che devono essere rispettate.

Noi di Centofiori, in particolare, abbiamo un imperativo: mixare le cose belle di una libreria di catena con le cose belle di una libreria indipendente.

Io, per esempio, in Centofiori, ho dato molto risalto alla comunicazione interna alla libreria; nelle indipendenti, di solito è lasciata in secondo piano, non si punta sulla possibilità, da parte del cliente, di entrare in libreria e non dover chiedere necessariamente dove si trova un libro, un settore. È una cosa che noi abbiamo curato già nella costruzione della libreria, nella scelta dei mobili da cui deriva la possibilità di fare un'esposizione particolare, di presentare le proposte. Il «vestito nuovo» che abbiamo dato è stato molto apprezzato: ora la libreria è molto più chiara, più leggibile, più ariosa; tutti i reparti sono ben segnalati, come in una Feltrinelli. E spostare il bancone dall'ingresso è stato decisivo: fa in

modo che il cliente possa entrare senza necessariamente interloquire con il libraio. Abbiamo cercato di prendere il meglio dalle nostre esperienze di librai indipendenti e di catena e di individuare nuove strade da percorrere: se lasciassimo Centofiori così com'è, sempre, dopo un po' diventerebbe stantia.

*Rispetto alle librerie di catena, uno degli elementi che spesso penalizza e, però, secondo alcuni, rende tali le indipendenti è il modo in cui si approvvigionano con i libri. Mi hai accennato che la vostra scelta è stata netta e, apparentemente, non da indipendente. Su questo vorrei che facessi molta chiarezza perché è importante che anche i librai indipendenti capiscano che è una questione che riguarda il regime di funzionamento.*

Noi abbiamo scelto la strada classica: tutta la produzione editoriale viene rifornita attraverso i distributori ufficiali e promossa, rappresentata e comunicata attraverso le vie promozionali canoniche, evitando il rapporto diretto con editori e grossisti. È la strada più complicata, perché hai più contratti, hai più riferimenti, le rese vanno fatte a più distributori, hai incontri con una marea di promotori e rappresentanti, ognuno con la propria linea... è tutto più difficile ma quali sono i vantaggi? Hai sconti più alti, sei molto più informato perché grazie alle vie promozionali ottieni delle informazioni che viceversa attraverso le linee dirette con gli editori non avresti – per niente – e nello stesso tempo fai sì che tutta la macchina dell'editoria funzioni correttamente. Per



noi sconti maggiori significa margini più alti e questo ci permette di sopravvivere.

Sono contrarissimo ai rapporti diretti con le case editrici, pur essendo uno che viene da lì, e che, volendo, potrebbe averli con tutti. È una cosa contro la legge, perché i contratti prevedono che tu abbia rapporti con i distributori; il rapporto diretto è una cosa subdola e, pure se me ne fregassi dell'etica, mi ritroverei a lavorare peggio: avrei più difficoltà ad avere informazioni e tutto questo si rivelerebbe un'arma a doppio taglio anche per quello che riguarda l'esposizione, la proposta della libreria. Con i rapporti diretti, ho la sensazione, assolutamente personale e soggettiva, che le librerie indipendenti poi si assomiglino un po' tutte: hanno tutte «l'angolo dell'editore», dei soliti editori indipendenti... Ho sempre considerato importante che la proposta editoriale delle case editrici sia messa ben in vista e ben distinta, però, allo stesso tempo, non ho mai amato quelle librerie troppo schiacciate sulla promozione dell'editore.

Il libraio deve essere davvero indipendente, nel vero senso della parola, deve crearsi un suo catalogo, essere lui stesso un editore e, all'interno della proposta totale, crearne una sua, a prescindere dal singolo marchio, tant'è che spesso si equipara il ruolo del libraio a quello del direttore editoriale... Deve avere quel tipo di sensibilità, fare scouting, ripescaggio, deve anche lui fare una proposta. Questo vuol dire conoscere il catalogo delle singole case al meglio, e non essere troppo vincolati a un marchio; vuol dire non fare un discorso del tipo «mi piace quella casa editrice, tutto quello che fa lo compro e lo espongo al meglio». Bisogna creare un proprio catalogo di libreria. Questa è la mia idea, per questo motivo

non avere un rapporto completo con la produzione editoriale è pericoloso.

*E se ci sono delle case editrici molto piccole che hanno una rete di distribuzione locale, o una rivista letteraria che non ha una distribuzione, cosa decidete? Li tene-te fuori finché non fanno il salto oppure prevedete delle formule diverse?*

Dipende... ci sono, ovviamente, delle eccezioni: per esempio Atlantide, che ha deciso di avere solo rapporti con i singoli librai. La stessa cosa la fece Sur, qualche anno fa. È un'idea che può andar bene fino a quando si è molto piccoli. Innanzitutto è un lusso, perché devi avere tantissime energie e tantissimo tempo e soldi... e poi c'è il rischio d'impresa: vai a recuperarli i crediti delle librerie che non ti pagano! È una macchina difficile da gestire, il recupero crediti è fondamentale in quel caso, perché non tutte le librerie sono puntuali nel rendiconto, nel pagamento e tutto il resto... A noi capita di avere rapporti diretti con soggetti che operano fuori dall'oggetto libro: con chi ci propone prodotti di cartoleria particolari, o con alcuni produttori di giochi, ma non con case editrici, a parte Atlantide, Sime Books, che fa libri di cucina, di fotografia e di ambito locale, e L'ippocampo.

*I piccoli editori che sono distribuiti da grossi gruppi spesso si lamentano di avere scarsa visibilità, nel giro promozionale, o di non essere nemmeno comunicati e preferirebbero di gran lunga promuoversi da soli.*

Sì, ma ci sono altre strade per gli editori per promuoversi, rispetto al rapporto diretto. Un primo caso da analizzare è Tribùk. Partecipo quest'anno per la prima volta ma ho sempre pensato fosse una

«Ho sempre considerato importante che la proposta editoriale delle case editrici sia messa ben in vista e ben distinta, però, allo stesso tempo, non ho mai amato quelle librerie troppo schiacciate sulla promozione dell'editore.»



buona idea: in un attimo conosci il programma editoriale degli editori partecipanti e ottieni tutte le informazioni necessarie per capire su cosa puntare dei loro cataloghi. Scavalcare la rete promozionale è sbagliato: è la rete di promozione/distribuzione che valuta il modo in cui si presentano i libri e gestisce la contrattazione per la prenotazione con i librai. L'editore non deve scavalcare ma fare qualcosa in più creando delle relazioni extraprofessionali, di modo da generare e creare informazioni.

Questo non significa che il libraio debba andare a pranzo con tutti gli editori, ma piuttosto dovrebbe avere relazioni discrete che creino un rapporto di fiducia e di singolarità, laddove singolarità non riguarda solo il rapporto ma anche il libro che viene

proposto. Come creare rapporti e relazioni? Tribùk è appunto un caso; ci possono essere cene editoriali, che spesso si fanno tra editore e librai, soprattutto quando c'è il tour di un autore straniero o per la solita, classica presentazione, ma è un sistema un po' noioso.

*Cosa può fare con voi il piccolo-medio editore di ricerca in più per migliorare la comunicazione? Qual è il suggerimento che vuoi dare agli editori che vi seguono e che vogliono lavorare bene con voi?*

È molto utile per un libraio poter arrivare alle bozze di un libro (questo vale per i titoli di punta) per inserirlo nel catalogo della libreria; il preprint però è utile quando è fatto in modo misurato. Per esempio, Sellerio mi ha dato un preprint che sto leggendo:

non lo fa mai, se lo fa vuol dire che ci crede. Il preprint deve essere fatto in maniera oculata e nella presentazione bisogna indicare i motivi per cui il libro è stato scelto.

Ecco un suggerimento che voglio dare agli editori quando si rapportano ai librai: non occorre dire di cosa parla il libro ma del motivo per il quale l'hanno scelto; le trame del libro mi annoiano. Perché l'hai scelto? Quale agenzia te l'ha presentato? Cosa ti aveva presentato prima? Cosa c'è intorno a questo libro? Questo voglio sapere. Chi è l'autore? Che ha fatto? Dammi delle curiosità, spesso sono le cose più interessanti da sapere.

Dal canto mio proporrò l'anno prossimo, quando saremo più stabili, incontri fra gli editori e la comunità dei lettori. Voglio fargli raccontare la storia di cinque libri del catalogo o che usciranno. Secondo me è un bel modo di interagire.

*Per quanto riguarda i clienti invece, come hanno accolto la nuova gestione? Hai la sensazione di aver portato dei cambiamenti positivi? Di aver conquistato nuovi clienti?*

All'inizio ci siamo sentiti messi alla prova. Mi metto nei loro panni: se sei affezionato alla libreria, ai suoi librai, e improvvisamente la gestione cambia, e in più ti ritrovi anche un ex Feltrinelli, è normale pensare: «Adesso entro e vedo che cosa hanno fatto, cosa sono in grado di fare». Sapevamo di essere sotto esame, da parte di molti librai indipendenti, da parte della comunità, del contesto editoriale.

Per l'apertura abbiamo fatto una comunicazione perfetta: siamo usciti su tutti i giornali, e parliamo di una libreria di centro metri quadri che non apriva ex novo, ma che ha riaperto. Non era una notizia eclatante, eppure siamo usciti dappertutto e continuiamo a essere intervistati.

In questo la mia esperienza di ufficio stampa da Castelveccchi è stata fondamentale, moltissimo di quello che faccio è castelveccchiano. Per l'apertura abbiamo messo *La frontiera* di Leogrande in tutte e tre le vetrine. È stata una mia un'idea mettere un

solo libro, è stato un mio regalo a Leogrande, e alla Feltrinelli. Non è piaciuto a tutti ma comunque è diventato motivo di intervista; mi hanno intervistato anche alcuni giornali di Taranto.

Detto ciò, siamo stati accolti benissimo: l'inaugurazione è stata inaspettatamente affollata: una grande festa, piena di gente. Per fortuna, molti dei vecchi clienti sono tornati, anche perché abbiamo tenuto con noi Veronica Casati, una libraia storica di Centofiori, che ha dato una certa continuità. Ci sono dei clienti che non hanno ancora accettato il cambio, so che ci vorrà tempo: spero di aver dato buoni consigli in questi mesi iniziali in modo che i clienti tornino. Diversi clienti nuovi sono arrivati grazie a noi, perché ci hanno seguiti qui in Centofiori. Questi primi mesi sono molto confortanti dal punto di vista del fatturato e del risultato economico, quindi, speriamo...

*Quanto tempo ci avete messo per capire che tipo di gente c'era in una zona così particolare di Milano?*

Relativamente poco perché ero riuscito vedere i venduti degli ultimi anni. È una libreria che ha avuto vari tipi di clientela: è nata nel 1975 come riferimento per gli studenti di psicologia e ha sempre mantenuto questa connotazione di libreria di saggistica; poi, soprattutto con l'ultima gestione, quella di Andrea Spazzali e di Roberto Tartaglia, è diventata una libreria prevalentemente di narrativa, in particolare molto spinta sui gialli, e una libreria per bambini, dove vengono molte famiglie, ma in cui la saggistica detiene ancora un peso del trenta per cento.

La comunità di Centofiori risponde agli equilibri tipici delle librerie di quartiere, che sono sbilanciate sulla narrativa, in cui un grosso peso è riservato ai gialli. Su questo mi sono trovato abbastanza in linea con la mia esperienza precedente, nella Feltrinelli di piazza Piemonte.

*Nel mix dei clienti che hai, rispetto alle altre esperienze, quanti vanno da soli a prendere il libro che vogliono perché lo sanno già? Quanti vogliono essere consigliati? Quanti vagano alla cieca? Quanti vengono a fare regali e via?*

«Il libro che acquista il cliente il più delle volte diventa libro di catalogo.»

*Insomma, quanto devi assistere e quanto solo guardare?*

La differenza fondamentale tra una libreria come Feltrinelli e Centofiori è questa: in Feltrinelli, il rapporto tra il libraio e il cliente è in un primo momento molto indiretto; il cliente entra e per buona parte della sua permanenza in libreria segue l'esposizione del libraio. Viceversa, nella piccola libreria, il cliente, anche se sa già cosa vuole e si sa muovere tra gli scaffali, aspetta te, aspetta che ti avvicini; chi entra in Centofiori, una chiacchiera costruttiva intorno al libro se la vuole fare. La maggior parte delle persone entra e chiede consiglio, vuole confrontarsi in merito ai suoi gusti: qui entriamo in gioco noi e cerchiamo in tutti i modi di renderci necessari.

Come? Andando al di fuori dall'algoritmo di Amazon. Se tu leggi gialli, l'algoritmo di Amazon ti consiglierà gialli. Dico spesso ai miei librai di consigliare dei libri che spostano un po' l'equilibrio, che escono fuori dal gusto consolidato del lettore, di rischiare un po' perché, se rischiamo e andiamo bene, diventiamo necessari per un percorso di lettura. È così che si arriva alla vendita aggiuntiva che, in un quartiere come il nostro, di lettori forti, diventa fondamentale non solo dal punto di vista commerciale ma anche come riconoscimento del ruolo del libraio.

*Con «vendita aggiuntiva» intendi il libro in più che il cliente non si sarebbe comprato da solo?*

Sì, intendo quando entri in libreria per comprare un libro ed esci con due. Quello è il vero «colpo» del libraio, il valore aggiunto. È una delle più grosse discussioni che avvenivano in Feltrinelli: quanto conta un libraio dal punto di vista del fatturato? Se io, Vittorio Graziani, passo da Duomo a Piemonte, quanto sposto di fatturato in un anno? E in Centofiori, se sono sempre presente in libreria? La vendita aggiuntiva è uno dei parametri. Devi essere molto bravo,

convincente, devi creare un flirt intellettuale con il lettore. Non tutti hanno questa spinta, devi creare un'empatia, e devi essere un grandissimo conoscitore non solo della produzione editoriale, e quindi essere un lettore vorace; ma, allo stesso tempo, devi conoscere i percorsi del lettore, capire quando può passare – faccio un esempio banale ma spero di essere chiaro – da un Tom Clancy, da un Connelly, da un Follett, a un Izzo... lo può fare? Può piacere? Ci sono libri che piacciono a tutti – penso, per esempio, a *Stoner* –, ma ce ne sono altri che non puoi consigliare in maniera così tranquilla. È una cosa abbastanza delicata...

La domanda classica che faccio è: «Cosa le è piaciuto ultimamente?», e poi o rischio o vado su cavalli di battaglia sicuri, ma qui entra un'altra differenza tra una grande Feltrinelli e una piccola libreria. In Feltrinelli puoi tenere abbastanza fisso il tavolo dei long seller, in Centofiori, dopo due-tre, quattro mesi al massimo, bisogna inserire dieci, dodici libri nuovi da consigliare, quindi devi essere un lettore rapido e devi leggere i titoli giusti. Io, libraio Centofiori, non posso leggere *L'amica geniale* oggi, né la biografia di Michelle Obama, anche se mi interessasse, perché non è il tipo di libro che «scarta». Devo leggere un libro che il cliente non leggerebbe altrimenti, devo andare a scovare libri che sono stati un po' dimenticati, leggere i preprint degli editori...

*Rispetto ai tanti metri di Feltrinelli, la profondità del tuo catalogo disponibile è abbastanza ridotta ed è diversa anche come filosofia. Di fronte alle richieste più disparate dei clienti, il tuo «nemico», in senso buono, è Amazon o Ibs. Qual è il limite dei libri classici che devi per forza tenere?*

Sulla metratura necessaria ad acquisire catalogo entra in gioco il bagaglio essenziale del libraio: la capacità di fare una buona selezione. È una qualità che si ottiene con l'esperienza, con il venduto storico, con la capacità di lavorare molto sull'«uno per», che è complicato da gestire ma ti permette di avere una buona offerta. Noi abbiamo fatto un buon fatturato rispetto alla vecchia Centofiori ma con molti pezzi in meno. Vuol dire che non è necessario avere una



giacenza eccessiva, l'importante è scegliere i titoli giusti, quelli di catalogo e quelli che stanno andando al momento, e rifornirli velocemente grazie a un buon rapporto con il distributore e con il grossista, che nel nostro caso è Fastbook. Nel caso dei classici, scegli una collana e su quella lavori, li hai tutti e ogni volta che vendi un titolo lo riordini. È inutile avere quattro traduzioni diverse di un titolo, è meglio sceglierne una – magari l'ultima traduzione, o una collana che ti piace – e lavorare su quella, vendi e riordini. Ho lavorato tanto sulla disposizione della libreria, per creare la sensazione di catalogo profondo. Noi crediamo molto nell'«uno per», abbiamo pochissimi «due per», il che ci permette di avere un ottimo numero di referenze. Facciamo un paragone: piazza Piemonte ha trentaquattromila referenze, noi abbiamo aperto con

quasi undicimila e l'obiettivo è di arrivare a quindicisedicimila. Per le novità, devi scegliere bene quali vuoi e averne una copia; in saggistica soprattutto devi avere un buon numero di titoli per argomento, che garantiscano un catalogo buono, e così, grazie all'abilità, all'esperienza, riesci a sostenerti, a garantire una buona offerta al cliente. Il momento più bello dei miei primi tre mesi in Centofiori è stato quando una signora è entrata con un foglio, mi ha chiesto sei libri, sei libri disparati, sia di catalogo, sia novità, e noi li avevamo tutti e sei. Non ho fatto un ordine. Ho pensato: «Ok, stiamo lavorando bene».

*Fammi capire: tipicamente, quando i clienti di quartiere vengono e non hai il libro, quanti ne perdi? Soprattutto quanto tempo impieghi per farglielo avere?*

Fortunatamente sono dei clienti che aspettano, che non hanno la fretta di avere subito il libro. Il vero lavoro è gestire un meccanismo che garantisca l'arrivo in due giorni, con l'invio di un sms al cliente, con tutta una serie di servizi che oggi devi avere. È fondamentale avere un buon rapporto con il promotore/distributore e con il grossista. Tramite Fastbook riusciamo a garantire l'arrivo del libro entro due-tre giorni; addirittura, se si fa l'ordine entro le undici della mattina, il libro lo ricevi il giorno dopo. È chiaro che, essendo una piccola libreria, non sempre riusciamo a raggiungere il budget minimo per far partire l'ordine in giornata, ma al massimo in due giorni il libro arriva. Nel momento in cui arrivano i colli, devi riuscire ad aprirli immediatamente: è una questione di organizzazione, perché puoi anche ordinare il libro entro le undici del mattino ma se quando arrivano i colli non li apri, perché non hai la disponibilità di tempo e di personale, tutto va a rotoli. Una cosa importante: il libro che acquista il cliente il più delle volte diventa libro di catalogo, soprattutto all'inizio di un'avventura come Centofiori: il catalogo lo crei così. Il faro per il libraio non è quello della proposta editoriale, il vero faro che il libraio non deve mai perdere di vista è la propria comunità, il gusto della sua clientela che lui da un lato può indirizzare e dall'altro deve rispettare. Quello è il riferimento, è l'unico riferimento.

*Mi interessa molto questo discorso sulla necessità di integrare la propria visione con la comunità in cui ti vai a inserire. A questo proposito, ci sono ora in libreria delle microtendenze, dei microcompartimenti a cui non avresti pensato perché non ti era capitato da altre parti? Titoli che tieni fissi perché sai che lì, in quel momento, a quella gente, in quel quartiere vanno?*

Come no! Un cliente affezionato, abbastanza preparato, ci ha fatto il catalogo della Prima guerra mondiale. All'interno di quei circa centocinquanta titoli che teniamo fissi me ne ha segnalati una decina che non avevo, che ho letto, e alcuni sono diventati una proposta specifica sulla Prima guerra mondiale.

È questo che intendo quando parlavo di agire *in prospettiva*: non avere un catalogo che si basa necessariamente sulle cose che di solito vendi ma anche proporre qualcosa di diverso; decidere per esempio di prendere cinque copie di un titolo una volta all'anno e dire: «Io vendo queste cinque copie a chi è interessato alla Prima guerra mondiale».

*HHhH* di Binet sulla Seconda guerra mondiale è un libro poco classificabile tra romanzo e saggio: in Feltrinelli ne avevo solo una copia, in Centofiori ne ho venduti una trentina da quando abbiamo aperto. Anche per *Il giardino delle bestie* di Erik Larson: da quando abbiamo aperto ne abbiamo venduto ottantacinque copie, solo ed esclusivamente su consiglio nostro, perché è un libro che altrimenti non vendresti. Agire *in prospettiva* significa creare un catalogo sia sulla base della tua conoscenza sia sulla conoscenza basica di un libraio. Poi lo spazio è quello che è e a un certo punto dovrai cambiare.

La rotazione dei libri è un po' la benzina della tua libreria, se non la dai, prima o poi si ferma, perciò bisogna essere molto bravi a rendere quello che non si vuole più e tenere sempre un catalogo fresco.

*Ecco, parlando di numeri, qual è la tua rotazione rispetto alla tua esperienza precedente?*

Per una libreria grande come Feltrinelli una rotazione sana è a quattro, non deve ruotare troppo, ma arrivare sotto i tre significa che non stai lavorando bene. Una libreria piccola come la nostra va bene a due; due e mezzo-tre sarebbe l'optimum ma non all'inizio, si ottiene più in là. È chiaro che più si ruota meglio è ma si rischia di perdere qualche cosa, di rendere troppo, di acquistare troppo poco, bisogna avere un certo equilibrio. Quello che è «ingressato» all'inizio tendenzialmente è il meglio. È difficile che tu abbia tanta resa da fare quando hai aperto da poco, soprattutto se hai ingressato in base a un venduto storico.

*Per i clienti un grande fattore di negoziazione e di fidelizzazione per una libreria è lo sconto. Che cosa avete deciso come Centofiori?*

«Il vero faro che il libraio non deve mai perdere di vista è la propria comunità.»

Sullo sconto abbiamo adottato lo stesso sistema della precedente gestione: abbiamo una tessera virtuale che va a importo ed è gratuita: al raggiungimento di centocinquanta euro spesi si ha un regalo di quindici euro. È come avere uno sconto del dieci per cento su tutto, cinque per cento in meno rispetto a Amazon. È sicuramente migliore di Feltrinelli dove fanno il quindici solo sulle novità e la tessera si paga ma questa cosa non viene percepita dai clienti perché solitamente vogliono lo sconto subito; invece nel nostro caso prevede una fidelizzazione nel tempo e di spesa. Lo sconto è un argomento molto delicato, è il motivo per cui spesso si arriva al limite dello scontro con il cliente, anche perché, diversamente da quanto succede in una libreria di catena, in Centofiori sei tu a gestire questa politica. Fortunatamente la maggior parte dei clienti, cioè un buon novanta per cento, accetta con grande contentezza la nostra tessera. Come tutti quelli che lavorano nell'editoria, ritengo che la legge Levi sia uno scandalo. Basterebbe fare come in Francia, dove c'è il cinque per cento di sconto che è abbordabile per tutti. È un problema che tocca soprattutto le piccole realtà, che hanno meno margine di contrattazione con i distributori sulle quantità rispetto alle grandi librerie; come Centofiori, e come gruppo, riusciamo a strappare qualche beneficio in più e soprattutto siamo abbastanza bravi nell'usare anche noi le promozioni, però è sempre complicato da gestire per quanto riguarda il rapporto con il cliente. Comunque, quindici euro sono belli da ricevere: significa che un libro ti viene regalato. Non è una cosa da poco.

*L'altro modo per coccolare i clienti del quartiere è la programmazione degli eventi. In quale direzione vi state muovendo? In questi tre mesi che tipo di eventi avete fatto? Cosa pensate di fare?*

L'obiettivo è di allargare la comunità di lettori con fasce di età che al momento sono più complicate da

avere in libreria, come quella dai sedici ai trenta. È una fascia che sto cercando di avvicinare in vari modi: sono andato a fare lezione all'università, al corso di editoria della statale di Milano, e farò una lezione in libreria con lo stesso gruppo per raccontare come è nata Centofiori; ospiterò un corso per traduttori di una agenzia che ha aperto da poco (ex alunni del corso di editoria della Sur), otto lezioni di traduzione di letteratura per ragazzi; ci sarà anche una lezione dello Ied. Voglio che la libreria diventi un riferimento culturale, è uno dei compiti di una libreria di quartiere diventare un luogo di scambio... La libreria di quartiere è un qualcosa di prezioso che andrebbe tutelato in tutti i modi. Mi piacerebbe anche che ci fossero dei corsi di editoria: sono lezioni in cui si parla esclusivamente di libri, perché non farle nel porto dei libri?

*All'inizio hai dichiarato che non avresti puntato sulle presentazioni tradizionali perché le vedi un po' esaurite...*

Ero partito con un'idea abbastanza decisa, ma l'ho modificata nel corso del tempo. Per ora ho fatto quattro presentazioni e un firmacopie. Stiamo parlando del minimo sindacale. Il firmacopie era con Antonio Manzini, che in due ore ha fatturato come in un giorno e mezzo; abbiamo fatto un'apertura straordinaria di domenica. Solitamente è il giorno di chiusura, perché intorno tutto è chiuso, quindi la domenica ci riposiamo – leggiamo – e possiamo garantire durante la settimana una presenza importante. Non voglio che gli eventi diventino i nostri principali sbocchi commerciali e di incontro: ho fatto presentazioni in base alle proposte che mi sono state fatte dalle case editrici, che ho accettato o meno; ho detto molti più no che sì.

Mi interessano le attività laterali. Vorrei che con il tempo ci fosse un riconoscimento di questo luogo, un'idea simile a quella di Fnac, che voleva diventare

uno spazio di cultura – infatti le loro mostre fotografiche erano diventate importantissime. L'idea di fare una mostra fotografica in libreria è una cosa che mi stuzzica, oppure fare presentazioni che abbiano come riferimento le scuole, tutte quelle attività che siano un po' fuori dal classico schema della presentazione. A volte però ci sono delle sorprese. Per esempio, c'è stata la presentazione di una collana della Hoepli, che avevo concordato prima dell'apertura. Pensavo che ci sarebbero state pochissime persone persone: in realtà ne sono venute quaranta ed è stato un incontro bellissimo sulle nuove tecnologie e sulla comunicazione. Non bisogna dire sempre no perché poi perdi delle occasioni, però bisogna guardare sempre alla comunità. Ci hanno chiesto il club del libro, che sta avendo un grosso successo, più di quel che mi aspettassi. È stata la facilitatrice a chiedercelo, ed è un gruppo autonomo. Io posso dare una mano facendo in modo di coinvolgere il traduttore o l'editore del libro scelto. Funziona perché per una sera i lettori diventano protagonisti.

*Chiudiamo l'intervista con questa domanda: c'è una libreria, la più piccola di tutte, che ogni libraio ha sempre, che è il proprio comodino. Cosa c'è sul tuo?*

C'è il libro più bello in assoluto che ho letto quest'anno: *Resoconto* di Rachel Cusk di Einaudi Stile Libero. Un libro straordinario.

Poi sto leggendo *Un mondo migliore* di Uwe Timm, il preprint di Sellerio di cui parlavo. L'autore mi è molto caro, penso di essere l'unico libraio che lo ha consigliato e venduto in Italia, in particolare *La volatilità dell'amore*. Quando Sellerio mi ha mandato il preprint sono uscito pazzo. Il libro parla di un argomento molto simile a *Il giardino delle bestie*: racconta la storia del fautore dell'eugenetica tedesca nazista... quello della purezza della razza è un tema interessantissimo. È un libro forte e Timm, secondo me, è uno scrittore da Nobel.

Ho finito da poco *Il professore e il pazzo* di Simon Winchester di Adelphi. Gran libro, grandissimo; non è facile, è perfino noioso in alcuni tratti, quindi da consigliare con le pinze, ma ha una storia potente, che ti rimane dentro.

