

Libreria Lirus • Milano

• • •

Intervista a Carlo Oxoli

Qual è la storia della libreria Lirus: come, quando e con chi nasce?

La libreria Lirus è nata nel 1991, quando mio padre ha deciso di rilevarla dopo aver fatto una carriera da libraio, da commesso – anche se devo dire più da libraio –, in quella che allora era la libreria internazionale Rusconi, da cui l’acronimo Lirus. Era una libreria editoriale, un punto di riferimento a Milano, ma, dal momento che in quel periodo il gruppo Rusconi era in fase di smantellamento, non era una libreria dalle grandi fondamenta. Mio padre l’ha rilevata. I primi anni sono stati difficili, soprattutto

per il cambio di zona visto che in trecento metri cambiava il mondo: da una zona come corso Buenos Aires a via Vitruvio cambiava totalmente il bacino di utenza, e anche l’affluenza. Dopo le prime difficoltà, la libreria è cresciuta, ha avuto un’evoluzione anche nella struttura, pur mantenendo la stessa ubicazione e lo stesso numero civico, fino al 2001, quando siamo arrivati alla situazione attuale, e da allora siamo sempre cresciuti, a parte qualche anno in cui la crisi economica, tecnologica e di settore ha comportato alcuni cambiamenti professionali. Gli ultimi anni sono stati di passaggio perché a Milano molte



librerie hanno chiuso. Noi abbiamo tenuto duro e stiamo cercando di proseguire l'attività con tenacia. Di questi ventisei anni, per vent'anni la libreria è stata diretta anche da Salvatore Lombardo. Lui e mio padre incarnano l'anima della libreria. Ho cercato di assorbire il più possibile da loro, di acquisire le loro competenze, i loro punti di forza – anche se non è facile lavorare con due numeri dieci e non è facile prendere la loro eredità. È stata ed è tuttora una sfida impegnativa, ma è una sfida nella quale credo, perché penso che la libreria abbia un futuro anche a livello sociale. Certo, in una grande città come Milano non è così facile far emergere questo aspetto, forse è più semplice in una realtà di provincia o in un quartiere ben identificato. Cerco di rimettere in circolo tutto il meglio di ciò che mi hanno trasmesso, ma

così qualcosa che sia utile per comprendere i ragazzi; è più raro che un ragazzo possa leggere qualcosa per capire gli adulti. Da allora cerchiamo di curare molto bene il settore per ragazzi offrendo cose sempre diverse. Da Salvatore ho cercato di prendere un po' della sua pazienza. Non è facile perché spesso i clienti ti mettono in difficoltà: per esempio se un giorno il pagamento con il bancomat ha bisogno di trenta secondi in più rispetto al solito è un dramma, un vero dramma! Questo mi è servito per capire la concezione del tempo, e il fatto che tu pretenda la velocità in una libreria, dove stai comprando un oggetto che fa andare piano, che richiede attenzione e tempo, sembra contraddittorio. Questa cosa mi fa riflettere e mi fa capire come affrontare questo mestiere. Salvatore aveva una pazienza infinita, sapeva

«È un lavoro che richiede grande **umanità**, perché lavori a stretto contatto con le persone: il libraio deve entrare nel libro – in ciò che ha voluto dire lo scrittore – e deve **capire il cliente**. È una relazione complessa.»

ovviamente ho anch'io le mie idee, che non sempre coincidono con quelle di mio padre, ma è normale visto che apparteniamo a epoche diverse. Il mondo lavorativo è cambiato in venticinque anni, è chiaro che nascono contrasti, perché devi essere molto più veloce, devi rispondere in modo più veloce al cliente, che a sua volta è cambiato, ha molte più informazioni e più specifiche, che non dico che ti mettono in difficoltà ma perlomeno in soggezione. Ora devi dare al cliente qualcosa in più.

Salvatore e mio padre sono stati i miei punti di riferimento, e lo sono ancora. Anche se non lavorano più in libreria, so che interpellandoli riceverei da loro un feedback prezioso. Mio padre, soprattutto negli ultimi anni, aveva riscoperto il piacere dei libri per ragazzi, e credo che uno dei suoi mantra fosse che un ragazzo non può leggere un libro per adulti ma un adulto può leggere un libro per ragazzi e apprendere

gestire i clienti più difficili. Alcuni li ho ereditati, e devo dire che ti mettono a dura prova, però quando riesci a soddisfarli e ritornano dicendoti che sono rimasti soddisfatti è una bella sensazione: se quel cliente così esigente e puntiglioso, che non sa nemmeno lui cosa vuole, è rimasto contento del titolo che gli hai consigliato, allora sai che quel libro è adatto a un grande pubblico.

Inoltre questa libreria è cresciuta molto da quando è nata sia per i titoli sia per il parco clienti; è cresciuta economicamente e ora si sta ristabilendo. Insomma, è stato un lungo cammino, con momenti in cui abbiamo tirato il fiato, e quei momenti sono serviti per capire come proseguire il cammino.

Dove ha lavorato tuo padre prima della Lirus?

Erano gli anni Sessanta quando mio padre ha iniziato a lavorare in una libreria storica di Milano,

l'Emporio del libro, in corso Buenos Aires; poi insieme a un ragazzo che lavorava lì ha aperto un'altra libreria, la Libreria del Corso, di cui per vent'anni è stato direttore. Poi per altri venticinque anni è stato l'anima e il corpo di Lirus.

All'Emporio del libro ha avuto dei buoni maestri: è stato il suo primo lavoro, era un ragazzino e veniva da fuori Milano, aveva bisogno di lavorare e ha iniziato a fare il libraio. Quello che mi ha sempre detto è che allora in libreria c'era il tempo per imparare, mentre adesso questo tempo per imparare non c'è più perché la mole dei libri che vengono pubblicati, la rapidità con cui nascono e muoiono libri, collane e editori nell'arco di pochi anni non è paragonabile a quello che lui ha visto dagli anni Sessanta fino a oggi. C'era una mentalità più lineare e strutturata. Anche l'aspetto umano del lavoro in libreria è cambiato molto. È un lavoro che richiede grande umanità, perché lavori



a stretto contatto con le persone: il libraio deve entrare nel libro – in ciò che ha voluto dire lo scrittore – e deve capire il cliente. È una relazione complessa. E invece questa umanità si è un po' persa per colpa della velocità che fagocita tutto e che fagocita tante possibilità. Non è facile stare al passo.

Cosa cercheresti in una persona giovane per lavorare in libreria?

Innanzitutto cercherei la passione. Credo che per fare bene qualsiasi lavoro sia fondamentale essere appassionati. Puoi fare bene il libraio, il direttore editoriale, puoi fare bene il cameriere, il ristoratore o l'operatore ecologico, ma ciò che è importante è la passione e l'interesse che ci metti; puoi anche fare il lavoro più bello del mondo ma se lo fai con superficialità ti annoi e alla fine lo fai male.

Oltre alla passione, mi aspetterei curiosità e dinamicità. A maggior ragione per una realtà come quella di Lirus, che è una delle più grandi librerie indipendenti di Milano. «Indipendente» vuol dire che non siamo legati a nessuno, che siamo dei privati che investono nell'attività libraia e che credono che questo mestiere possa dare un aiuto a chi viene qui a cercare un libro, ma che sia di aiuto anche allo sviluppo del tessuto economico-sociale e imprenditoriale. Tra i miei clienti ci sono manager e imprenditori che vogliono informarsi sulle nuove tendenze e poi le riportano ai loro dipendenti e li formano; è un movimento a cascata di informazioni, che deve proseguire. Mi piace pensare che questo lavoro abbia un'utilità sociale, quindi chi vuole lavorare qui deve dare qualcosa in più a chi entra in libreria, e poi deve essere una persona aperta a livello imprenditoriale, una persona che sappia vedere le potenzialità che il mondo di oggi può dare, come la rete e i social, e che sappia riutilizzarle per la libreria anche se – attenzione – io non voglio snaturare il mestiere. Penso che fare il libraio sia una cosa e stare sui social un'altra... certo, le due cose possono intersecarsi, ma poi devi stare in libreria, formarti in libreria, devi sapere che cosa sta per chiederti un cliente. Se un giovane vuole venire a

lavorare in libreria mi va bene che sappia usare tutti questi strumenti, però vorrei che avesse una visione imprenditoriale più ampia: i like o le visualizzazioni di un post devono avere un risultato tangibile sia per la libreria sia per il cliente.

La vecchia idea del libraio chiuso tra i libri, che sa tutto di tutto, non è più attuale, piuttosto deve essere un imprenditore con delle idee, deve essere veloce e attento ai cambiamenti, capace di intuire e anticipare alcuni fenomeni che stanno per prendere piede e al contempo creare lui stesso dei fenomeni.

Nel caso di una libreria indipendente come Lirus, un lettore avvertito si aspetta che il libraio nell'esposizione e nella proposta sia come un direttore editoriale che dispone le sue collane e i suoi libri – e ormai anche altri prodotti di oggettistica. Come ti senti in questo ruolo di «gestore dello spazio» con una responsabilità culturale?

Non è per nulla facile perché spesso ti trovi davanti a un dilemma: quello che ho sempre imparato da mio padre e da Salvatore è che il libraio è un imprenditore, un commerciante, e quindi deve vendere il più possibile, altrimenti parliamo di un'associazione benefica, parliamo del libraio come di un benefattore o di un mecenate. Io devo vendere tutto. Se un cliente mi chiede qualcosa che non coincide con i miei gusti, chi sono io per giudicarlo! Certo, se si instaura un rapporto di fiducia posso guidarlo verso altre scelte. Quindi devo selezionare i libri in base alla mia clientela, e per farlo devo imparare a conoscere la mia clientela. Il lavoro di selezione si basa sulla scelta di libri che hanno un valore, che possono aiutare le persone a informarsi, conoscere e capire, ma dall'altra parte devo fare delle scelte che

rispondono alle esigenze dei clienti, senza doverli in alcun modo giudicare.

Inoltre sono dell'idea che anche i libri più popolari, in mano ai ragazzi, sono sempre meglio del telefonino o dello stare a bighellonare. Anni fa c'è stato il fenomeno Moccia: alcuni ragazzi sono venuti qui e mi hanno chiesto i libri che erano citati nei libri di Moccia, e così sono diventati dei lettori. Questo vale anche per altri fenomeni editoriali come *Harry Potter* o la saga di *Twilight*.

Non posso esimermi dal selezionare; a volte taglio interi filoni che non sono adatti alla mia clientela ma che sono comunque meritevoli di essere letti e che avranno il loro bacino di lettori. Molto spesso questa dinamica non piace al resto della filiera, agli editori, ai direttori editoriali e ai promotori, che si lamentano se non prendo un titolo su cui loro invece puntano: è possibile che io di quel libro riesca a vendere solo cinque copie, e di contro riesco a vendere molte copie di un libro che invece non ha avuto un gran numero di vendite. Non è facile selezionare, forse è una delle cose più difficili.

In libreria noti una maggioranza di lettori o di clienti? Puoi delineare un profilo del cliente e del lettore a partire da quelli che vedi tutti i giorni a Lirus? Secondo alcuni il cliente è colui che entra in libreria e compra e basta. Poi ci sono i lettori che sanno già quello che devono fare. La nostra libreria ha due tipi di acquirenti. C'è il cliente affezionato e c'è il cliente di passaggio (che di solito non torna più). Poi ci sono le mille sfaccettature delle situazioni: c'è il cliente storico della libreria, che è un lettore forte con il quale ti confronti e a cui sottoponi delle letture. C'è il cliente che viene

«La vecchia idea del libraio chiuso tra i libri, che sa tutto di tutto, non è più attuale, piuttosto deve essere un **imprenditore con delle idee**, deve essere veloce e attento ai cambiamenti, capace di intuire e anticipare alcuni fenomeni che stanno per prendere piede.»

e che compra tanto ma che non vuole essere seguito o disturbato, fa tutto da solo. C'è il cliente che entra ed è pronto a farsi consigliare. Ci sono persone che mi chiedono consigli di lettura e in base a ciò che cercano (romanzi, saggi) io devo capire dove andare a parare. Forse tra le caratteristiche fondamentali che deve avere una persona che lavora in libreria è sapere ascoltare e non elevarsi sopra le parti. Sapere ascoltare una persona che ti sta dicendo cosa desidera, che ha del tempo libero e lo vuole impegnare in una lettura da cui trarre benefici – che siano conoscenze, acquisizione di competenze o semplicemente tempo trascorso in compagnia di un personaggio –, e trovargli qualcosa che lo tenga legato a quelle pagine, che lo aiuti a dimenticarsi dei problemi del

lavoro, dello stress. Ad alcuni clienti metto da parte dei libri perché so già che quando vengono in libreria sono quei libri lì che vogliono vedere. Oltre a conoscere i gusti del proprio cliente è importante capire se è il momento giusto per proporgli un titolo o meno, perché magari in quel periodo è stanco, non ne ha voglia. Non posso certo proporgli un libro impegnativo – che gli proporrò in un'altra occasione. Poi ci sono persone che entrano in libreria per il best seller; a queste devi dare anche qualcosa che si avvicini al best seller e che non può trovare in giro. E quindi devi farlo diventare da semplice cliente un lettore. Oppure ci sono clienti che sono stati ben guidati all'inizio e poi hanno fatto dei veri e propri percorsi di lettura fino a diventare lettori



molto forti, appassionati. Poi ci sono dei clienti che vengono e comprano libri a scatola chiusa perché di te si fidano. Molti dei miei clienti ritornano e, se per caso il consiglio che gli ho dato non è stato all'altezza delle loro aspettative, me lo segnalano la prima volta, mentre la seconda me lo rinfacciano. E per una libreria come la nostra non puoi permetterti di sbagliare, altrimenti perdi la fiducia del cliente. Ho perfino dei clienti che tornano con le pagelle: si sono fatti lo schema, hanno dato dei voti e me li argomentano. Mi portano anche qualche riga scritta. C'è una signora che ha fatto una cosa carina e che stiamo pensando di implementare in libreria: usa dei simboli molto simpatici per valutare un libro. Vorrei comunque che i miei clienti aumentassero, per creare uno zoccolo duro, perché abbiamo la fortuna di ricevere anche i preprint, le bozze – che sono strumenti molto utili. Ho dei clienti dei quali mi fido a cui sottopongo un libro, e dal loro feedback amplio la platea. Tra i progetti della libreria c'è proprio questo: una comunicazione visiva all'interno della libreria da parte dei lettori per gli altri lettori. Le modalità le stiamo definendo ma, poiché sono una persona a cui piace fare le cose per bene e non mi piace correre, credo che alcune cose le rimanderemo all'anno prossimo. Di una cosa sono molto contento: i clienti qui dentro si incontrano, si relazionano dal vivo. Magari mentre stai consigliando un libro a una persona, e c'è un tuo cliente affezionato che ha letto quel libro, questo si inserisce nella conversazione e dice la sua su quel titolo. È il cliente che dà a un altro lettore la sua visione. L'idea è quella di creare per il futuro della Lirus una community di lettori che si possono incontrare qui e scambiare

«Oltre a conoscere i gusti del proprio cliente è importante capire se è il momento giusto per proporgli un titolo o meno.»

opinioni, anche per farne un book club. Penso che alla base di tutto ci debba essere la voglia e la passione. Se trovo intorno a me persone appassionate e intenzionate a scommettere in progetti e idee, è la cosa più importante.

Se facessimo una foto della tua libreria cosa se ne potrebbe leggere?

Si legge che ci sono settori particolari, più curati di altri perché li abbiamo ereditati o perché ce lo chiede il nostro bacino di utenti. Facciamo attenzione in modo particolare alla narrativa, il nostro cavallo di battaglia, che viene selezionata soprattutto in base alla qualità e all'intrattenimento. Non voglio passare per il libraio naïf, per me il lettore deve avere una pluralità di possibilità. Il nostro pubblico inoltre è molto eterogeneo.

È più presente il pubblico di quartiere oppure quello delle persone di passaggio che vanno alla stazione, che entrano in libreria e che non rivedrai mai più?

Ormai è del tutto preponderante il pubblico del quartiere, quello dei clienti fidelizzati; questo mi indirizza anche nella scelta dei libri da tenere in libreria. Negli anni abbiamo visto crescere dei settori solo in base alla moda del momento, però so che i miei clienti

«Molti dei miei clienti ritornano e, se per caso il consiglio che gli ho dato non è stato all'altezza delle loro aspettative, me lo segnalano la prima volta, mentre la seconda me lo rinfacciano. E per una libreria come la nostra non puoi permetterti di sbagliare.»

prediligono le buone letture e le letture di intrattenimento scritte bene, che vogliono leggere qualcosa che altrove non troverebbero. Se si parla di saggistica i nostri clienti vogliono leggere una selezione di titoli che diano un valore aggiunto a ciò che già conoscono. Ho dei settori più estesi e forniti di altri, come il settore sulla medicina alternativa e sull'esoterismo, perché ho clienti e scuole della zona che studiano questi temi. Ho un settore bambini molto ampio che cerchiamo di curare bene, con proposte che non sono solo per i bambini ma che anche per i genitori, che poi li trasmettono ai bambini. Il settore della cucina un tempo era uno dei più forniti della città – a detta dei clienti e dei promotori –, poi questo settore è cambiato e sono cambiati i valori in campo in quell'ambito: o si va su una fascia molto alta oppure la fascia media è stata assorbita dal boom dei cuochi, dal fenomeno televisivo, editoriale e di costume. I settori di storia e storia dell'arte sono sempre stati curati da mio padre e da Salvatore, per una loro comune passione. Cercavano titoli particolari da proporre in certi periodi dell'anno, come a Natale, quando c'è una maggiore richiesta del libro illustrato e del libro strenna. Per come sono i clienti di Lirus mi costringono a essere attento a tutto, ed è questo che ogni tanto mi mette in difficoltà: vorrei sapere un po' di tutto ma è impossibile. Per lavorare in libreria e rispondere alle richieste dei clienti bisogna avere una conoscenza illimitata: devi saper vendere un libro che faccia sognare un ragazzo o una ragazza, un libro che intrattenga chi vuole leggere un romanzo, un libro di medicina tradizionale cinese, un

«Oltre a saper fare il direttore editoriale delle tue scelte, devi saper fare il **sarto**, devi saper modellare le scelte che hai fatto su ogni singola richiesta.»

libro di psicologia, e devi sapere se a una persona che si avvicina a questo argomento è meglio dare un libro già strutturato oppure introduttivo. Quindi, oltre a saper fare il direttore editoriale delle tue scelte, devi saper fare il sarto, devi saper modellare le scelte che hai fatto su ogni singola richiesta.

*Una delle caratteristiche della Lirus è che postate ogni settimana su facebook la vostra classifica, che risulta molto diversa da altre classifiche, come quella Nielsen. Ci vuoi parlare del meccanismo della classifica di Lirus? È una cosa che abbiamo iniziato a fare un anno fa: già da tempo avevamo voglia di avere una nostra classifica ma non sapevamo dove ubicarla, poi su suggerimento di un nostro rappresentante abbiamo trovato questo spazio all'ingresso della libreria e devo dire che farla ci ha portato anzitutto un ritorno di vendite. Le classifiche nell'ambito editoriale che prendo come termine di paragone sono quella di «tuttolibri» di «La Stampa», «la Lettura» del «Corriere della Sera» e «Robinson»; comparandole alla nostra devo dire che almeno un cinquanta per cento è sempre diverso, e la differenza è nelle proposte: noi facciamo proposte in cui crediamo e abbiamo un ritorno dei clienti che si fidano di noi. Vedere certi titoli in piani altri delle nostre classifiche, titoli proposti da noi che hanno alle spalle alcuni fenomeni del momento, ti dimostra che hai fatto un buon lavoro, che sei andato a cercare nei cataloghi il meglio delle scelte fatte dagli altri. E hai margine per poter lavorare ancora meglio. La classifica di questa settimana per esempio rispecchia questa teoria: Camilleri – sappiamo che ha un pubblico che lo segue sempre e lo adora – è al secondo posto, ma al terzo, quarto e quinto posto ci sono tre libri che non trovi in nessuna classifica e che invece meriterebbero di esserci; anche al settimo, all'ottavo e al decimo posto ci sono libri che non sono in classifica. Al decimo posto in particolare c'è *La città dei ladri* (di David Benioff), un libro che ho sempre venduto e consigliato sia agli adulti sia ai ragazzi, nel periodo estivo o in quello natalizio, ma che è uscito cinque o sei anni fa.*

Il mestiere del libraio è anche fisico: come gestisci le novità che ti arrivano? Come gestisci gli ordini e la rotazione dei libri che spesso bisogna fare a malincuore?

Negli ultimi anni questo tipo di lavoro è cambiato tantissimo purtroppo, la velocità ha preso il sopravvento. Per scrivere un libro e editarlo ci vuole tempo; come ho detto a un mio amico scrittore, tutto il lavoro prima dell'uscita equivale all'allenamento per una gara dei cento metri, non per la maratona... poi ti devi giocare tutto in nove secondi e ottanta – credo sia più o meno il record attuale. Questa è un'immagine che rispecchia la realtà. Uno scrittore impiega del tempo per scrivere il suo libro, poi arriva in libreria e si deve giocare tutto con poco, perché escono tantissimi libri. Il mestiere del libraio è un lavoro fisico, impegnativo; fare il libraio non significa, come pensano molti, leggere tanti libri, anzi, da quando faccio il libraio leggo molto meno rispetto a prima. È un lavoro fisico perché devi spostare, disfare e buttare gli scatoloni dei libri. Devi sistemare le copie in magazzino. E poi c'è il rapporto con i clienti. È un lavoro mentale, che richiede molta memoria: devi sapere se un libro che arriva è già stato recensito, e devi essere informato se verrà recensito perché potresti avere meno copie rispetto al suo potenziale. Non ti puoi mai fermare né distrarre, hai mille input e devi essere il più possibile preparato; non basta girare tra i tavoli o sfogliare qualche pagina, devi saper consigliare il libro giusto a un determinato cliente. In questo momento in libreria abbiamo intorno alle venticinquemila referenze, siamo un po' calati negli anni, ma l'obiettivo del prossimo anno – dopo la campagna scolastica – è tornare ad avere fra le trentamila e le trentacinque referenze. Vorremmo avere più referenze e meno quantità, perché un cliente di passaggio può entrare e chiederti un libro strano, e se tu quel titolo ce l'hai, glielo sai vendere e comunicare bene, puoi esserti conquistato un cliente nuovo. A me è capitato con qualcuno: se dedichi uno scaffale a un editore di nicchia, per esempio, il cliente trova una proposta diversa, che non c'è da altre parti o che ha difficoltà a reperire, poi viene qui per rifornirsi di



quel genere di letture e nel frattempo si rifornisce di altri libri. L'investimento che hai fatto all'inizio con dei titoli che non avevi ti ha portato ad avere un nuovo cliente, soddisfatto e contento. Questo l'abbiamo riscontrato tante volte, e ultimamente anche di più, perché ormai le librerie fisiche rimaste sono o librerie indipendenti o librerie di catena: sappiamo bene che le librerie di catena fanno scelte diverse – per lo spazio a loro disposizione potrebbero avere un catalogo molto più ampio del mio –, ma abbiamo visto che assortendo il catalogo, ampliando il monte titoli, abbiamo un ritorno da parte del cliente che viene da noi per prenotare un libro che non ha. La profondità del catalogo è importante. Per quanto riguarda la rotazione dei libri, ci sono dei settori che ruotano da manuale del libraio, per cui seguono indici di rotazione esatti, e poi per una libreria come la nostra che fa del catalogo il

«Il mestiere del libraio è un lavoro **fisico**.»

suo assortimento non c'è possibilità di farlo ruotare secondo manuale. Questo deve essere chiaro agli editori che spesso chiedono uno sforzo proprio alle librerie indipendenti per avere un ritorno di dati e di informazioni utili. Bisognerebbe aiutare le librerie a gestire meglio il catalogo, in modo finanziariamente meno oneroso, ma questa cosa dovrebbe andare di concerto in tutta la filiera editoriale.

In quanto libreria indipendente non potete usufruire dei prezzi di acquisto convenienti come le librerie molto grandi legate a qualche gruppo editoriale (come Feltrinelli e Mondadori che hanno un potere editoriale forte). Stai utilizzando e come vedi le nuove forme che stanno prendendo piede come il conto vendita assoluto, soprattutto con i piccoli editori?

Sì, con alcuni editori e anche con quelli che sono slegati dai distributori stiamo cercando di utilizzarle. E ci hanno dato risultati perché abbiamo implementato editori di nicchia che non avevamo e che ti danno quel valore in più. È chiaro comunque che una libreria come la mia deve avere il best seller: il libro di cassetta ti deve portare il cliente in libreria. E dopo che il cliente è entrato in libreria, sta alla bravura del libraio sottoporgli altre proposte e farlo diventare un suo cliente. Per cui, sì, queste possibilità devono essere senz'altro testate: con alcuni lo stiamo facendo e stiamo ottenendo buoni risultati. Però dovrebbero essere testate anche dagli editori un po' più grandi, ma devono essere chiari fin da subito. Se un editore, un distributore – qualunque esso sia, piccolo o grande –, non ha interesse a sviluppare un rapporto commerciale con un particolare tipo di canale, deve essere chiaro. Se non ha desiderio di lavorare con le librerie indipendenti va bene; ha fatto una scelta a cui mi adeguo. Se i grandi editori – o medio-grandi – non hanno interesse a sviluppare un canale delle librerie, devono essere chiari fin da subito, e poi

non possono pretendere dalle librerie la vetrina, lo spazio, il posizionamento, il motivo per cui un libro non vende. È chiaro che non lo sto vendendo: se non ho delle condizioni commerciali soddisfacenti, perché dovrei vendere un libro che non mi porta alcun valore aggiunto? Vendo quello che voglio io. E questo, viva Dio, è sempre stato il punto di forza di questa libreria. Io parlo per me, perché così come ci sono gli editori che hanno deciso di non lavorare con le librerie di catena ci sono anche gli editori che hanno deciso di non lavorare con i canali on line perché forse sono troppo onerosi o gravosi per loro.

Sono convinto che non ci debba essere una contrapposizione libraio-distributore o libraio-editore, anzi, ci deve essere una collaborazione proficua, perché la filiera del mondo editoriale è una filiera mediamente corta anche se al suo interno ha tanti ruoli e passaggi – dallo scrittore all'editore, dal distributore all'agente, dall'agente promozionale al promotore fino al libraio. Deve essere una catena che funziona di concerto, come se fosse un'orchestra; non ci possono essere elementi che stonano, altrimenti non andiamo da nessuna parte.

Secondo te le cose cambierebbero se arrivassimo al modello francese, cioè a uno sconto limitatissimo?

Lo sconto del cinque per cento in Francia ha portato a benefici: ha permesso a tutti di giocare allo stesso livello – quindi la piccolissima libreria indipendente di paese applica le stesse condizioni della libreria di catena di città –, e ad armi pari te la giochi come vuoi perché il cliente non ha la leva del prezzo come parametro: può avere la leva dell'assortimento per decidere di andare da una parte piuttosto che dall'altra, o in base alla rapidità di rifornimento. Io sono favorevole a una limitazione dello sconto che comporti una maggiore attenzione alla scelta dei prezzi, perché non ha alcun senso fare i prezzi alti e poi tagliargli come si è fatto in passato: si gonfiavano i prezzi ma

«È un lavoro **mentale**, che richiede molta memoria.»

tanto si sapeva che certi canali vendevano quel prodotto con lo sconto e alla fine il cliente pagava il libro come lo pagava prima. Dopodiché lo sconto è solo il primo di tutta una serie di problemi su cui si deve riflettere. Per esempio devono essere analizzate le forniture, i termini di pagamento ma soprattutto le campagne promozionali: se si mette il tetto di sconti ma poi qualcuno si inventa una campagna promozionale sulla collana della sottocollana non andiamo da nessuna parte e il cliente, disturbato dall'infinità di proposte di campagne promozionali, non sa più

«Mi piacerebbe che ci fosse un rapporto più stretto con gli editori.»

a chi rivolgersi. I primi anni che lavoravo in libreria c'erano pochissime campagne, c'erano le campagne istituzionali come quella Oscar, Bur, Einaudi e poche altre. Ma ricordo gente che durante la campagna Oscar veniva, si procurava il catalogo (perché Mondadori stampava il catalogo), faceva una spunta e usciva con decine di titoli nella busta. Ora non è più così perché è cambiato tutto, è cambiata la fruizione del libro e del tempo. Ma se si fanno mille campagne durante l'anno, il cliente non ha più l'attenzione di prima. Ora si è abituato all'idea di poter usufruire sempre di uno sconto; e se capita la settimana in cui non c'è, decide di ritornare in un secondo momento, ma magari il libro che aveva in mente di comprare se lo dimentica e quel titolo passa in cavalleria.

Come sono i tuoi rapporti con i distributori e i promotori? Come li gestisci?

Io tratto tutto con i distributori, e con gli editori che non hanno i distributori vado per rapporti diretti (quelli che hanno un valore significativo per la libreria). Con gli editori molto piccoli e distribuiti da distributori con cui non ho rapporti, cerco di usare i grossisti in modo da concentrare le richieste su un

unico canale, anche perché lì si tratta perlopiù di un servizio di reperimento per il cliente.

Per quanto riguarda i promotori, ci sono quelli storici, quelli che sono venuti fin dal giorno in cui mio padre ha aperto la libreria, e ci sono promotori nuovi. Più o meno con tutti c'è una conoscenza di qualche anno. Un promotore che ci conosce sa benissimo quanto può spingere e come, cosa può funzionare qui e cosa no. La scorsa settimana, sulla cedola di un promotore, ho cambiato cinque quantità su, credo, centocinquanta titoli. Era perfetta. Con il promotore deve esserci un rapporto di fiducia e collaborazione: i promotori sanno che se parte un titolo qui da noi possono proporlo ad altre librerie presenti nel loro portafoglio clienti e segnalargli che nella mia libreria si sta vendendo quel determinato titolo. Oppure ci sono promotori che vengono qui e mi dicono che c'è un loro cliente a decine di chilometri dalla mia libreria che sta vendendo tanto un libro che potrebbe andare bene anche qui. Allora vai a dargli un'occhiata e magari scopri che quel libro che ti era sfuggito potrebbe portare delle vendite e, di conseguenza, anche del fatturato per il promotore che sta facendo bene il suo lavoro interagendo con i suoi clienti.

«Con il promotore deve esserci un rapporto di fiducia e collaborazione.»

Quindi non hai alcun tipo di riserva visto che i tuoi promotori sono perlopiù storici. Molto spesso invece i librai trovano che i promotori siano un anello debole di questa catena.

Ho la fortuna di avere promotori preparati, competenti. Poi ce ne sono alcuni più capaci e appassionati di altri, ma questo secondo me dipende da come la loro promozione li mette nella condizione di fare bene il loro mestiere. È chiaro che se un promotore ogni settimana si trova cinque o sei fuori cedola da prenotare non può far bene il proprio lavoro. Il loro

ruolo è importante perché il libraio dovrebbe stare dietro a tutto ma non ce la fa: deve fare attenzione a quello che esce ma anche al catalogo, e il promotore gli dà una grossa mano. In fondo l'interesse è reciproco. Devo dire la verità, sono fortunato da questo punto di vista, sono contento dei promotori che ho, alcuni poi sono amici, altri hanno più o meno la mia età, e altri ancora sono, come dicevo, storici, per cui quando entrano qui non si inventano forniture strane o numeri strani. Con alcuni potrei mettere la mano sul fuoco su ciò che mi mandano. Con altri invece ogni tanto ci sono scontri verbali, anche con quelli che considero amici, quando vorrebbero impormi all'attenzione dei titoli che non ritengo funzionali alla libreria; ma magari lì nasce la trattativa: «Te ne do trenta», «te ne do quindici», «ti faccio lo sconto» eccetera. Ci si viene incontro, insomma.

Da quando lavori quanto è cambiato il ruolo dei promotori?

È cambiato parecchio. Da quando lavoro, e sono ormai quindici anni, l'evoluzione è stata continua. Ora, riflettendo a freddo grazie alla tua domanda, ho passato in rassegna tutti i miei promotori. C'è chi è molto dinamico e attivo, che è attento a come si muove il mercato, intercetta libri e consigli da altri colleghi librai e li ripropone se li ritiene in linea con la nostra proposta. Ci sono promotori che sono semplicemente dei data enter, passano, raccolgono le prenotazioni e fino al nuovo giro cedole né li senti né li vedi. Magari, non è per colpa loro, hanno cataloghi enormi, zone di competenza vaste... Ci sono poi alcuni che si attivano anche per iniziative: ultimamente, per esempio, un mio promotore, spinto dall'entusiasmo e dalla creatività, mi ha chiesto di

collaborare alla composizione delle vetrine con i titoli da lui promossi. Il primo esperimento è andato molto bene per entrambi. Credo che molto del loro lavoro dipenda dalla libertà che hanno da parte delle reti promozionali. Sinceramente, la maggior parte dei promotori sono una risorsa se si instaura un buon rapporto. Purtroppo alcuni li terrei alla porta, perché sono dannosi e non hanno spirito collaborativo ma guardano solo al loro tornaconto.

Che rapporto hai con le case editrici e come vorresti che fosse?

La Lirus gode di rapporti eccellenti con moltissime case editrici. Conosciamo molti editor, uffici stampa, direttori editoriali eccetera. Alcuni sono amici, quindi non c'è solo un rapporto professionale. Ritengo che ci debba essere sempre più un rapporto stretto di collaborazione tra chi fa i libri e chi li vende. Alcuni dei titoli che abbiamo venduto molto in libreria li abbiamo scoperti grazie al rapporto diretto e umano con l'editor o il direttore editoriale. Questi rapporti sono fondamentali, insostituibili, non esisterà mai un algoritmo in grado di spazzarli via. Mi piacerebbe comunque che ci fosse un rapporto più stretto con gli editori. Trovare nuove forme di comunicazione e collaborazione, ovviamente se dall'altra parte c'è l'interesse di puntare ancora sulle librerie.

Come e quanto tempo prima vorresti essere informato sui libri che stanno per uscire? Riesci a inoltre leggere i libri prima che escano?

Normalmente abbiamo informazioni almeno tre mesi prima dell'uscita. Per esempio, in questo periodo, sto prenotando le strenne da settembre in poi. Il problema è che con la mole di titoli in produzione

«Non amo le proposte **simil bazar**. Se ho voglia di comprare i biscotti non vado in libreria, vado in pasticceria o al supermercato. Che in libreria debba esistere uno spazio dedicato al no book sono d'accordo, ma con raziocinio.»

«Chi lavora alla Lirus sa che prima di tutto viene il cliente. Chi oltrepassa la porta deve essere accolto con un **saluto** e congedato con un saluto.»

e in prenotazione da qui a tre, quattro mesi ti sei dimenticato il motivo che ti aveva spinto a prenotare quel quantitativo, oppure le intenzioni commerciali dell'editore sono cambiate. Diciamo che con l'avvicinarsi dell'uscita bisogna fare un refresh della situazione. Riceviamo diversi libri che grazie a nostri collaboratori riusciamo a visionare. Ricevere delle letture in anteprima prima dell'uscita ci permette di individuare le potenzialità del libro. Purtroppo qualche volta abbiamo chiesto dei libri alle case editrici, a poche settimane dall'uscita, e abbiamo ricevuto dei secchi no. Peccato però che le copie fossero finite a blogger... Dispiace quando la filiera non collabora a pieno. Di questo sono estremamente convinto: se la filiera lavora compatta i risultati arrivano per tutti.

Qual è il settore più attivo e vivace della libreria Lirus? E quali sono i titoli più venduti dell'ultimo periodo?

La Lirus è nota ai suoi lettori per le proposte, i consigli e i suggerimenti. Il nostro settore predominante rimane la narrativa, seguita dai libri per l'infanzia e dalla saggistica. Nella nostra pagina Instagram possiamo la nostra top ten. Diciamo comunque che la nostra classifica di solito si discosta di almeno un cinquanta per cento da quelle dei quotidiani.

Nel corso della tua esperienza e a partire da quello che vedi in giro nelle altre librerie, piccole e grandi, indipendenti o di catena, quali sono gli errori che non dovrebbero mai essere commessi in una libreria? Ci sono delle dinamiche o strategie che tu non sfrutteresti mai nella tua libreria?

Questa è una domanda molto complessa e allo stesso tempo affascinante, e credo meriterebbe un'intervista a sé. Brevemente: in libreria non applico quelle campagne tipiche da grande distribuzione. La

formula, per esempio, due libri a quindici euro o due a 9.90 non sono funzionali al canale libreria. Non amo le proposte simil bazar. Se ho voglia di comprare i biscotti non vado in libreria, vado in pasticceria o al supermercato. Che in libreria debba esistere uno spazio dedicato al no book sono d'accordo, ma con raziocinio. Gli errori da non commettere sono tanti, poiché l'utente evolve, cambia, e il libraio deve stare al passo. Chi lavora alla Lirus sa che prima di tutto viene il cliente. Chi oltrepassa la porta deve essere accolto con un saluto e congedato con un saluto. Ormai siamo tutti abituati ad entrare e uscire da certi spazi commerciali senza nemmeno salutare. Per noi non è così. Chi entra deve essere ben accolto. Non siamo perfetti, alle volte siamo impegnati con altri clienti, ma non appena liberi uno di noi va a portare il saluto. Per quanto riguarda le strategie, non sfrutterei mai la leva dello sconto. Ma questo va a inserirsi in un discorso più ampio. Bisogna riuscire a introdurre una legge alla francese, con un tetto massimo di sconto. Calmierare i prezzi. Qualche giorno fa mi è capitato tra le mani un libro, di novantacinque pagine a diciassette euro. È ingiustificato. Dare tutto per scontato è sbagliato, è una strada molto pericolosa. Quando giro, guardo le altre librerie, come sono arredate, come dispongono i libri eccetera, ma le migliori idee forse le ho avute guardando realtà di merceologie diverse. Se sono a cena in un ristorante, guardo i dettagli d'arredo, se entro in un negozio cerco di guardare i dettagli e trovare possibili nuove idee. Per il resto cerco di leggere libri o riviste dedicate al marketing, alla vendita eccetera e avere una mente aperta a nuove soluzioni.

Ci parli delle iniziative più significative della tua libreria?

Al momento le iniziative più importanti sono le presentazioni, i firmacopie e la collaborazione con le scuole. Sono molti gli editori e autori che desiderano presentare alla Lirus, ma talvolta siamo costretti a dire di no. I firmacopie, per il nostro tipo di pubblico, sono sempre apprezzati. Non tutti possono essere presenti durante l'orario in cui lo scrittore passa in libreria. Quindi ci comunicano il nome con la dedica da effettuare e poi passano a ritirare il libro comodamente. Una delle iniziative di cui andiamo più fieri è il concorso Leggere il Novecento, ideato insieme al professor Campanini del Leone XIII. Si tratta di un percorso di lettura e scrittura: i ragazzi leggono il libro dell'autore in questione e uno dei libri consigliati dall'autore stesso, un libro che ha avuto un'influenza nella sua scrittura, poi devono

«Il lavoro del libraio è in **evoluzione**. Per certi aspetti è molto vivo, per altri direi moribondo.»

fare un lavoro di riscrittura – partendo da una frase devono riassumere il testo – e preparare le domande per l'incontro-intervista. Abbiamo già fatto due edizioni: nella prima abbiamo avuto come ospite Marco Balzano, nella seconda Giorgio Fontana. I lavori dei ragazzi sono stati di ottima fattura. Stiamo già lavorando alla terza edizione.

A dicembre dello scorso anno poi abbiamo ricevuto l'invito ad andare in una scuola media a parlare di libri e di lettura. È stata un'esperienza sorprendente, ma la sorpresa più bella è stata sapere che alcuni ragazzi che non leggevano hanno vinto la ritrosia alla lettura e riscoperto il piacere di leggere. Avevano bisogno di una voce diversa da quella di genitori o insegnanti per scoprire alcuni titoli a loro adatti.

Oltre alle scuole vorrei arrivare alle aziende. È fondamentale riscoprire le potenzialità della lettura anche a livello professionale. Il libro in azienda può aiutare a

implementare competenze e può avere ricadute positive sulle dinamiche aziendali portando anche un profitto per l'azienda, perché conoscendo e sapendo di più si lavora meglio e si porta un valore aggiunto all'azienda stessa. Penso che il lavoro con le aziende sia un lavoro da coltivare: molto spesso si pensa che le due cose siano separate ma, dal momento che credo che non si finisca mai di imparare, proporre un libro anche di narrativa può essere utile. Ti faccio un esempio: qualche mese fa un mio cliente è stato in India e prima di partire gli ho consigliato *La tigre bianca* di Aravind Adiga, un libro di qualche anno fa ma che racconta uno spaccato dell'India ancora in pieno boom. Dopo aver letto quel libro questo cliente mi ha detto che gli è servito per capire ancora meglio con chi avesse a che fare e come rapportarsi a loro.

Quanto è vivo secondo te oggi il mestiere del libraio? E chi è il vero libraio?

Il lavoro del libraio è in evoluzione. Per certi aspetti è molto vivo, per altri direi moribondo, se non addirittura morto. Ormai il libraio non può più stare in libreria dietro al bancone ad aspettare i clienti. Deve uscire, andare nelle scuole, promuovere eventi. Ma senza perdere la sua anima e la sua identità. Inoltre il libraio, se la figura coincide anche con quella del proprietario o di una parte della stessa, deve essere un manager a trecentosessanta gradi. Deve verificare i dati di andamento, studiare le strategie commerciali e di comunicazione, sovrintendere il lavoro dei collaboratori, motivarli. Deve essere l'anima dell'azienda e il punto di riferimento dei lettori. Deve essere un selezionatore e un propositore. Le persone hanno sempre meno tempo e non possono sprecarlo in letture inutili, e il compito del libraio è quello di indirizzare e selezionare le più adatte. Il libraio deve essere come un sarto che modella su misura i vestiti. Il libraio deve promuovere cultura, bellezza, iniziative.

C'è qualcosa che la grande catena, il grande editore, promotore e distributore dovrebbero fare ma che invece non fanno?

Secondo me si potrebbe dare il catalogo in conto assoluto e pagare solo il venduto. Prendiamo per esempio un catalogo di bassa rotazione, come quello di una collana storica o una scientifica: di questi bisognerebbe fare una selezione di titoli che possano funzionare per la mia libreria. Se li vendo me li fatturi e te li pago, ma se in un anno non li vendo, te li rendo e cambiamo. Magari ci sono editori che non lo fanno in questo modo, ma mettono a disposizione un pagamento su un orizzonte temporale più vasto che ti permette di tenere per quattro o cinque mesi i libri, oppure ti danno un conto sospeso in cui se li vendi bene, altrimenti li riprendono e non li paghi. Le soluzioni si possono trovare, bisogna solo avere la voglia di parlarsi. Spesso all'interno della filiera non ci si parla, gli editori vedono i propri interessi, i librai vedono i loro, e in mezzo ci sono i promotori che guardano ai loro interessi quando ci sono le campagne per riempire le librerie. Un maggiore dialogo è la base fondamentale per dare al libro un futuro, e per dare un futuro ai lettori, altrimenti continuiamo a rincorrere i numeri, i fatturati, pubblichiamo libri su libri che però non portano alcun beneficio né alla libreria né al lettore né all'editore. Questo perché tre quarti della merce torna invenduta, perché il libraio non ha avuto tempo per guardarla, perché ci sono titoli pubblicati cinque o sei anni fa da un determinato editore che vengono ripubblicati da un nuovo editore tali e quali, senza nemmeno cambiare traduzione, e magari ne vende quindici copie. Moltiplica queste quindici copie per un certo numero di librerie e immagina il risultato di questo libro: in passato ne ha fatte zero, e ora cento. Perché? Perché in mezzo c'è

«Sono gli editori che devono parlare con le librerie, sono loro che devono avere ben in mente dove vogliono andare a **vendere** i loro libri.»

l'investimento dell'editore che ha creduto in questo libro. Oppure ci sono libri di cui ci si innamora, sui quali si spinge, ma che in quel momento il mercato non è pronto ad accoglierli perché è saturo. Sono gli editori che devono parlare con le librerie, sono loro che devono avere ben in mente dove vogliono andare a vendere i loro libri. Sono d'accordo che ci sono titoli che si vendono di più on line e che ci sono libri che si vendono di più in una grande distribuzione e meno in libreria. Però, ribadisco, non si possono fare pressioni sui numeri della libreria. Preferisco fare numeri con i titoli che so che posso vendere. Dall'altra parte, però, ci deve essere un impegno reciproco, un maggiore scambio di informazioni. Per esempio vorrei sapere perché l'editore ha comprato quel libro e perché ci crede, quante copie ne stampa e che obiettivo di vendita ha, così capirei quanto vale quel libro. Salvo rarissimi casi, questo non mi viene detto. Se un editore decide di stampare ventimila copie di un libro da cui si aspetta un obiettivo di vendita importante, vuol dire che ci sta investendo. Se ricevessi queste informazioni mi renderei conto dell'importanza che quel titolo riveste per lui. Perché in altri settori questi dati sono dichiarati? Se una casa automobilistica punta su un determinato modello di auto, e punta a commercializzare una certa cifra in un certo tempo, questo è chiaro a tutta la filiera.

C'è qualche titolo del cuore su cui la libreria ha tanto investito?

Penso a *Notte inquieta* di Albrecht Goes, che era un titolo che ha fatto ristampare mio padre e che era destinato all'oblio. Noi ne abbiamo vendute un migliaio di copie. È un libro che ancora oggi è sconosciuto ai più. Penso a *Il cacciatore di aquiloni* prima che diventasse un caso editoriale: noi avevamo già venduto centinaia di copie prima che arrivasse l'attenzione dei media. Quando Piemme non era ancora in orbita mondadoriana, i rappresentanti ci portarono i dati e noi eravamo la libreria numero uno in Italia per la vendita di questo titolo. Facevamo ordini di

rifornimento per centinaia di copie. Il libro che qui ha vissuto una seconda giovinezza è *La vita davanti a sé* di Romain Gary, pubblicato negli anni Sessanta e poi ristampato da Neri Pozza: nel giro di pochi anni ne abbiamo vendute migliaia di copie. Oppure *La casa della moschea* di Kader Abdolah; in pochi mesi abbiamo venduto centinaia e centinaia di copie, avendo un ritorno da parte dei clienti super entusiasta per questa lettura. C'è poi il caso di libri che hanno avvicinato, o riavvicinato, i non lettori. Ti faccio un esempio: tre anni fa ho scoperto un'arte marziale e una delle prime cose che mi ha detto il mio maestro – che tra l'altro è un gran lettore molto difficile da accontentare – è stata: «Il mio sogno è aprire una palestra, e la prima cosa che voglio metterci dentro è una libreria». Ha realizzato il sogno di aprire la palestra, e una delle prime cose che ha fatto è stato prendere una teca e disporci dei libri. Frequentando questa fantastica accademia, ho conosciuto dei ragazzi che si sono riavvicinati alla lettura, che hanno scoperto dei titoli adatti a loro e hanno riacquistato il piacere della lettura. È per questo che sono convinto che la libreria debba andare fuori dalle sue quattro mura. Ci sono tantissime possibilità, c'è la collaborazione con le scuole per esempio, ci sono le presentazioni all'esterno, in altri contesti (per esempio andremo in un rugby club a presentare un libro basato su un'amicizia legata al rugby).

Poco fa hai accennato alla tua idea di allargamento della libreria, della necessità di uscire dalle sue mura...

Esattamente. La libreria deve esplorare le dinamiche esterne e questo lo puoi fare quando sei pronto a uscire dalla tua libreria: non puoi dimenticare che la libreria deve funzionare e andare avanti da sola. Una volta uscito, devi cercare di seminare. Credo che un paese senza uno sviluppo culturale non possa avere

un futuro: una scuola senza un'implementazione di letture contemporanee insieme a quelle classiche non può dare un valore aggiunto agli studenti. Professionisti che si aggiornano solo nel loro settore ma non hanno un'ampiezza di vedute su altre dinamiche non possono galoppare per troppo tempo. Per cui il sapere, il libro, la cultura devono essere il più possibile alla portata di tutti.

Come hai organizzato la libreria che hai a casa? L'hai pensata secondo un criterio specifico? (Per casa editrice, per genere, per autore, per ordine cronologico, per ordine cromatico, secondo un criterio biografico emozionale?)

Non ho ancora avuto modo di dare un ordine preciso alla mia libreria di casa, anche perché ho ancora degli spazi da arredare. Al momento però ho diviso la libreria in due parti, narrativa e saggistica, e al loro interno ho suddiviso gli scaffali per argomento e genere: la saggistica è suddivisa in storia, arte, economia, attualità, e libri ad uso professionale; la narrativa in libri letti e libri da leggere, disposti in ordine alfabetico. Alcune case editrici, per esempio Sellerio e Adelphi, occupano uno spazio della libreria a sé stante. Ci sono poi gli scaffali dove ripongo i libri che sto visionando per lavoro. Su un ripiano separato da tutti metto i libri con dedica o quelli a cui sono particolarmente legato e che ogni tanto rileggo.

È vero, secondo te, che il comodino è in un certo senso una piccola libreria, un riflesso degli interessi e della mentalità del lettore in quel momento?

Sì, secondo me i libri sul comodino rispecchiano la parte più intima del lettore. Nessuno si porterebbe sul comodino qualcosa che non ritiene piacevole. Il libro che si legge prima di andare a letto deve lasciare buone sensazioni ed emozioni.

«Sono convinto che la libreria debba andar fuori dalle sue quattro mura. Deve esplorare le dinamiche esterne.»