

minimum fax

• • •

Intervista a Maura Romeo

a cura di Claudia Amore, Francesca Asciola, Sonia Fabiani e Camilla Eleonora Manara

Qual è il tuo ruolo nella casa editrice e come e quando ci sei arrivata?

Sono il direttore commerciale di **minimum fax** da cinque anni e vengo da un percorso molto distante dal mondo dei libri. Nasco come antropologa, ho lavorato per dieci anni come ricercatrice in America latina e, mentre seguivo il mio dottorato a Rio di Janeiro, studiavo in una libreria, la Livraria da Traversa. Si trattava di una piccola catena indipendente di Rio, ormai non più tanto piccola, dove passavo una discreta quantità di tempo; era un posto bello dove studiare. Feci amicizia con i fondatori e di punto in bianco mi chiesero se volevo curare un settore della libreria. Cominciai col settore di antropologia, poi quello di letteratura straniera. Scoprii il mestiere dei libri; per me fu un'epifania. Più avanti mi proposero di dirigere una nuova libreria che stavano aprendo in un altro quartiere di Rio di Janeiro. Era molto grande, aveva trentacinque librai. All'inizio credevo fossero pazzi, non avevo l'esperienza necessaria e avevo solo ventiquattro anni. Però al tempo ero a capo di un'équipe di ricerca, e i proprietari pensavano che guidare un gruppo di persone nella foresta amazzonica fosse più difficile che dirigere una libreria. Rimasi lì qualche anno ma, per questioni personali – e un po' per via della stanchezza di vivere tanti anni all'estero –, decisi di rientrare in Italia; avevo l'esperienza di due professioni.

Rientrai nel 2009. I fondi destinati alle ricerche umanistiche erano ormai un miraggio, e allora decisi di seguire la scuola per librai che si teneva a Orvieto: un anno di formazione. Il panorama editoriale

brasiliiano era diverso da quello italiano, sia a livello numerico – le case editrici erano molto poche – sia nel modo di lavorare; non esiste il prezzo di copertina e ogni libraio lo può variare in base al valore del servizio che offre. Anche il lettore quindi può scegliere di pagare più o meno un libro in base al grado di soddisfazione che i servizi di una determinata libreria gli offrono. In generale in America Latina ho visitato librerie tra le più belle del mondo e sono rimasta molto colpita di come in molte di esse prima che la soddisfazione del cliente viene quella del dipendente, cioè del libraio che di fatto rappresenta l'anima del luogo.

Dopo la scuola per librai cominciai a lavorare alla libreria Croce a Roma, aprii una libreria a Capalbio legata al premio Capalbio e presi un impegno ministeriale per riaprire la biblioteca italiana all'Istituto di cultura italiana a Londra; ci passai due anni esplorando la filiera bibliotecaria. E, quando tornai in Italia, il mio lavoro divenne quello di creare delle identità per le librerie.

Prima di approdare a minimum fax ho lavorato a Open a Milano, uno spazio multifunzionale un po' libreria, un po' working space, un po' bar. Mentre lavoravo lì, conobbi Daniele Di Gennaro, l'editore di minimum fax. Dopo qualche settimana mi chiamò per offrirmi un lavoro come direttore commerciale nella sua casa editrice.

Di che cosa ti sei occupata all'inizio?

Di Gennaro non voleva un direttore commerciale che partisse dai numeri, ma qualcuno con una

formazione umanistica; gli serviva quella particolare sensibilità. Anche in questo caso per me era una follia completa affidare a una persona che non aveva nessuna esperienza un ruolo così importante, ma d'altra parte l'imprenditore non ero io. E questa è stata la mia seconda epifania.

Sono arrivata a minimum fax senza nessuna esperienza nella direzione commerciale di una casa editrice, inoltre avevo una sorta di preclusione per i numeri. Col tempo, invece, ho scoperto che la lettura dei numeri è molto più fedele alla realtà rispetto a quella delle lettere. Ed è anche più affascinante. Saper leggere i numeri ti dice tantissimo su quello che succede e su quello che succederà rispetto al panorama editoriale.

Ma cosa significa lavorare nella direzione commerciale e quali sono i rapporti con gli altri settori della casa editrice?

La direzione commerciale è probabilmente uno dei ruoli più creativi all'interno di una casa editrice. Il direttore commerciale è la persona che mette più becco di tutti su tutto e in qualche modo svolge una sorta di coordinamento editoriale in gran concerto con redazione e ufficio stampa. La direzione editoriale si basa sulla scelta del testo, sul perché quel testo deve essere pubblicato o tradotto; dopodiché il coordinamento editoriale decide in che periodo



dell'anno deve uscire il libro, il target a cui è indirizzato, quali sono i formati migliori, qual è il prezzo di copertina, se va bene in ebook o no, se va meglio nelle librerie indipendenti o nelle librerie di catena e così via, su quali testate è meglio che venga recensito e via dicendo. Quindi, di un semplice libro, vanno considerate a pioggia una quantità di variabili che fanno sì che il libro sia fortunato o meno, a volte a prescindere dalla qualità. Abbiamo casi di libri che amiamo moltissimo, e continuiamo a pensare che siano dei libri molto forti, ma che hanno avuto una storia sfortunata per tanti motivi, ad esempio un'uscita sbagliata durante l'anno.

Sono veramente innamorata del mio ruolo perché è anche un ruolo di giochi di potere basato molto sulle economie relazionali; è destinato solo a determinate personalità. Bisogna essere aggressivi, perché per una casa editrice come minimum fax la lotta principale è l'occupazione di metri lineari di spazio. La mia regola aurea è che l'unico veicolo per la vendita del libro è il libro stesso: se il libro c'è, si vende, se il libro non c'è, non si vende. Quindi la visibilità nello scaffale, o ancora meglio sul bancone, è ciò che può determinare la fortuna o meno di un libro.

L'occupazione dello spazio è una lotta politica e commerciale; chiaramente un editore come minimum fax ha un potere contrattuale più basso rispetto ai grossi marchi. In Italia abbiamo l'unica eccezione, a livello mondiale, di editori che si stampano, si distribuiscono, si promuovono e si vendono, coprendo tutte gli anelli della filiera. Circa il quarantatré per cento del fatturato totale arriva dalle catene. Quindi è importantissimo essere presenti in quel canale. Ed essere non solo presenti ma soprattutto ben visibili significa molto spesso dover pagare.

Che rapporto avete con la distribuzione?

Bisogna fare una distinzione tra distribuzione e promozione. La distribuzione è la cinghia di trasmissione tra editore e libreria e gestisce la logistica del libro nella filiera (in modo spicciolo, fa pacchi e manda pacchi), non decide quanti libri andranno

nelle librerie o meno; riceve un input che arriva dalla promozione. Ma soprattutto, insieme all'editore, si assume il rischio imprenditoriale della gestione del credito e a volte fa da garante per l'editore stesso. Il più grande distributore è Messaggerie, sicuramente quello più strutturato. Per i piccoli editori uno dei problemi è riuscire a essere ben distribuiti.

Altra cosa è la promozione o rete promozionale. *minimum fax* ha cambiato, nell'ultimo decennio, tre reti promozionali: non si può dire che esista una rete buona e una meno buona; esistono reti promozionali che riescono a veicolare meglio un progetto editoriale rispetto a un altro.

È molto importante per un editore fidarsi e costruire un buon rapporto con il promotore perché, di fatto, il promotore e la rete di agenti sono il filtro tra editori e librai. Le reti promozionali si riuniscono circa cinque volte l'anno e in queste occasioni gli editori presentano le novità che arriveranno sugli scaffali delle librerie da tre a cinque mesi dopo. Lo strumento principale è il cosiddetto «copertinario», costituito dalle schede dei libri che devono rispondere a determinate logiche. Il copertinario deve avere un linguaggio molto commerciale, una scheda e degli strilli che funzionino; se esce *Città dei morti* e Manzini l'apprezza, useremo uno strillo di Manzini. È una questione di filtri: gli agenti trattengono, essendo ottimisti, il trenta-quaranta per cento delle cose che ascoltano durante la riunione, dopodiché prendono questo trenta-quaranta per cento, lo riducono a un dieci per cento e lo riportano ai librai che decidono quante copie prenotare di quel libro (che sia chiaro, non si tratta di incuria o disattenzione ma di sopravvivenza; bisogna ricordarsi che generalmente gli agenti promuovono molte case editrici contemporaneamente e durante le riunioni gli passano sotto gli occhi e nelle orecchie anche quindici copertinari al giorno). Il momento della prenotazione è un momento importante perché decide in quante copie sarà visibile il libro al momento del lancio ossia il giorno dell'uscita in libreria. Pensateci, che tipo di visibilità avrà un libro prenotato in

«La direzione commerciale è probabilmente uno dei ruoli più creativi all'interno di una casa editrice.»

trecento-quattrocento copie? Sarà tendenzialmente invisibile.

È importante offrire agli agenti gli strumenti giusti per raccontare il libro, bastano poche frasi a effetto e quattro elementi: un elemento simpatico, uno empatico, uno comparativo e, se si possiede, uno numerico. Il direttore commerciale gestisce i rapporti con la distribuzione, con la promozione, con le librerie – sia indipendenti sia di catena –, con i buyer della catena e anche con la catena produttiva, tipografie in primis. Nelle grandi catene i libri vengono comprati dai buyer, lo fanno per tutte le filiali e ognuno ha una specializzazione; riuscire ad avere un dialogo diretto con loro, sempre con la mediazione dell'agente, è molto importante.

Cosa cambia quando decidete di puntare su un libro?

Cambia perché è necessario elaborare delle strategie diverse non solo per far emergere il libro, ma anche per non svantaggiare gli altri (far uscire due italiani esordienti a distanza di poche settimane è controproducente, uno dei due verrà inevitabilmente affossato), si differenziano gli argomenti; si utilizzano alcuni strumenti come le bozze rilegate che servono a far leggere il libro molto tempo prima dell'uscita (a librai, giornalisti, influencer...), ma ovviamente richiede una gestione delle tempistiche più affinata.

Anche il posizionamento di un determinato titolo all'interno del piano editoriale annuale rappresenta una strategia di lancio. Immaginate di avere un autore straniero molto importante: quando lo facciamo uscire? Quale sarebbe un buon momento? Se è un autore che ha un certo spessore, uno dei momenti migliori potrebbe essere a ridosso dei festival più

«Sono veramente innamorata del mio ruolo perché è anche un ruolo di giochi di potere basato molto sulle economie relazionali; è destinato solo a determinate personalità.»

importanti (Salone del libro, festival di Mantova...) che, interessati a un evento esclusivo, potrebbero finanziare il viaggio dell'autore permettendo alla casa editrice di organizzare un tour. Ovviamente anche la presenza stampa aumenterà.

Altro aspetto fondamentale legato a libri forti (o al contrario troppo deboli) e più in generale alla costruzione dell'intero piano editoriale è il bilanciamento del fatturato: ma solo questo meriterebbe un'intera intervista a parte!

Quindi il lavoro inizia già quando il libro sta nascendo. Ma inizia ancora prima, durante lo scouting?

Per quel che mi riguarda non si possono acquistare i diritti di un libro senza averne fatto il conto economico, una specie di modello ideale con tutte le variabili economiche e finanziarie: quante pagine ha, se è un libro in traduzione, quanto costa la traduzione, la revisione, la grafica, quanto costa di anticipi e diritti, che tipo di royalty ci sono, costo di vendita, costo di struttura, proiezioni di fatturato... Tutte queste variabili, una volta calcolate, danno un numerino magico che è il break even: il numero di copie che bisogna vendere per coprire i costi.

Non è l'obiettivo vero, perché significherebbe fare editoria per hobby; è la soglia da superare. Sotto quella si è in perdita. Questo non significa che non si deciderà di pubblicare un libro che nasce con un conto economico in perdita. In quel caso prevarranno l'intuito dell'editore, il prestigio che il libro stesso dà al catalogo e altre variabili che rispondono anche a economie emozionali.

Come vengono scelte le collane in minimum fax? Chi se ne occupa?

Le collane della casa editrice sono ormai storiche. La collana Nichel, narrativa italiana, è tra le più longeve nel panorama editoriale nostrano ed è stata creata da Nicola Lagioia. Sono gli editor a occuparsi di curarne l'identità e a volte anche di stravolgerla. In generale le collane sono delle gabbie dorate che piacciono tanto a noi editoriali ma sono pochi i lettori a percepirne la differenza. Quando però succede siamo felici.

Come fate scouting?

Intuito, curiosità, preparazione e specializzazione, lo stare nelle cose: sono tutte caratteristiche che un editor deve avere. Lo scouting avviene principalmente attraverso di loro. In una casa editrice corale come la nostra gli input possono arrivare poi da chiunque abbia un'idea forte che ci fa rizzare le antenne. Quando possibile ci apriamo alla ricezione di manoscritti ma in molti casi ci affidiamo alle agenzie letterarie che, quando fanno un buon lavoro, scremano le proposte alla luce del progetto editoriale che distingue ogni etichetta editoriale. Attenzione, scartare un manoscritto non significa solo valutarlo come negativo, molto spesso è proprio il contenitore a non essere adatto. Anche all'interno della casa editrice c'è una prima scrematura da parte degli editor a cui segue un confronto sempre aperto tra tutti i settori della casa editrice; esistono poi quei meravigliosi momenti che rendono unico questo lavoro che sono che le riunioni editoriali in cui si parla dei libri che si stanno leggendo, si mettono proprio a nudo: si individuano i punti di forza, cosa è piaciuto, come funzionano, quanto c'è da lavorare ancora, la lingua, lo stile, il contesto. Valutare, plasmare, esaltare un contenuto è la parte forse più artigianale della macchina editoriale.